



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Dieter Ahlert (Hrsg.):

Internationalisierung von KMU:
Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking
bei KMU - Abschlussbericht zum Praxisprojekt
„Schäper“

Dieter Ahlert
Josef Hesse
Phillipp Kruse

ISSN 1863-6438



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
In der Helmholtz-Gemeinschaft



IMADI.net

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing
Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Am Stadtgraben 13 -15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

© 2008

IMADI.net (Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken)
wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des
Forschungsvorhabens "Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen"
gefördert (Förderkennzeichen 01HQ0523) und vom Projektträger Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung
ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.



Herausgeber:

Prof. Dr. Dieter Ahlert,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution
& Handel, Am Stadtgraben 13-15, 48143 Münster

Münster 2008, alle Rechte vorbehalten





**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13 -15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

Dieter Ahlert (Hrsg.):

**Internationalisierung von KMU:
Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking bei KMU -
Abschlussbericht zum Praxisprojekt „Schäper“**

IMADI.net-Projektbericht Nr. 21

**Dieter Ahlert
Josef Hesse
Phillipp Kruse**



IMADI.net (Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens "Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen" gefördert (Förderkennzeichen 01HQ0523) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Münster 2008
Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	VI
1 EINLEITUNG ZUM VORLIEGENDEN PROJEKT-ABSCHLUSSBERICHT	1
2 ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG UND INTERNATIONALISIERUNG VON KMU	4
2.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung	8
2.2 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung	9
2.1.1 Methodische Kritikpunkte	10
2.1.2 Inhaltliche Kritikpunkte	13
2.3 Die Erfolgsfaktorenforschung und das „International Business“	17
2.4 Besonderheiten der vorliegenden Erfolgsfaktorenforschung	19
3 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN ZUR BESTIMMUNG VON ERFOLGSFAKTOREN DER INTERNATIONALISIERUNG VON KMU	23
3.1 Direkte Erfolgsmessung	24
3.1.1 Konzeptualisierung des Konstrukts „Exporterfolg“ von KMU	24
3.1.2 Operationalisierung des Konstrukts „Exporterfolg“ von KMU	27
3.1.2.1 Theoretische Grundlagen zur möglichen Operationalisierung	27
3.1.2.2 Auswahl der Messgrößen zur Bestimmung des Exporterfolgs	29
3.2 Indirekte Erfolgsmessung	38
3.2.1 Zum Einsatz des Situativen Ansatzes in der vorliegenden Untersuchung	42
3.2.2 Der Ressourcenansatz (RBV)	46
3.2.2.1 Grundlagen des Resource-based view	46
3.2.2.2 Kritische Betrachtung des RBV	50
3.2.2.3 Der RBV und das „International Business“	52

3.2.3	Der Industrial-Organization-Ansatz (IO-Theorie)	55
3.2.3.1	Grundlagen der IO-Theorie	55
3.2.3.2	Kritische Betrachtung der IO-Theorie.....	60
3.2.3.3	Moderierende Effekte des Industrial-Organization-Ansatzes.....	60
4	GESAMTMODELL UND HERLEITUNG DER HYPOTHESEN	65
4.1	Modellentwicklung und Basisressourcen von KMU	65
4.2	Dynamische Fähigkeiten von KMU	72
5	ERFOLGSFAKTOREN DER INTERNATIONALISIERUNG VON KMU	85
5.1	Stichprobe nebst Untersuchungsgrundlagen	85
5.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	91
5.2.1	Messmodelle des Exporterfolgs.....	92
5.2.2	Analyse des Ressourcen-/Fähigkeiten-Einflusses auf den Exporterfolg	94
5.2.2.1	Das Basismodell.....	94
5.2.2.2	Variationen des Basismodells	100
5.2.3	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung	105
6	BENCHMARKING ZUR INTERNATIONALISIERUNG VON KMU	108
6.1	Ergebnisse des Benchmarking.....	108
6.1.1	Grundlegendes zum Benchmarking.....	108
6.1.2	Erkenntnisse der vorliegenden Studie am Beispiel Schäper	115
6.2	Generelle Implikationen zur erfolgreichen Internationalisierung von KMU	122
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	128
	LITERATURVERZEICHNIS	130

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
allg.	allgemein
a. M.	am Main
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
et al.	et alii
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IMADI.net	Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken
im folg.	im Folgenden
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million (en)
Mrd.	Milliarde (n)
No.	Number
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannte (n)
resp.	respektive

S.	Seite (n)
sog.	so genannte (n)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
u. U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der Situative Ansatz als allgemeiner Bezugsrahmen.	42
Abb. 2:	Der grundlegende Zusammenhang in der vorliegenden Untersuchung von Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich des internationalen Erfolgs.	67
Abb. 3:	Das Ressourcenmodell der vorliegenden Untersuchung mit den dazugehörigen Untersuchungshypothesen.	80
Abb. 4:	Das Modell der vorliegenden Untersuchung von Ressourcen, Fähigkeiten mit den Verbindungen einzelner Konstrukte auf Basis des RBV.	84
Abb. 5:	Basismodell des Exporterfolgs mit Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau.....	97
Abb. 6:	Variation 1 „Exportbeitrag“ mit Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau.....	101
Abb. 7:	Variation 2 „Strategischer Erfolgsbeitrag“ mit Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau.....	102
Abb. 8:	Der Benchmarkingprozess.	112

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Kritikpunkte an der Erfolgsfaktorenforschung und deren Entsprechung in der vorliegenden Untersuchung.....	16
Tab. 2:	Operationalisierung der finanziellen Komponenten des Exporterfolges..	34
Tab. 3:	Operationalisierung der Beiträge des Exports zum Gesamterfolg des Unternehmens.....	35
Tab. 4:	Operationalisierung der strategischen Komponenten des Exporterfolges.....	36
Tab. 5:	Operationalisierung der Zufriedenheits-Komponenten des Exporterfolges (1).	37
Tab. 6:	Operationalisierung der Zufriedenheits-Komponenten des Exporterfolges (2).	37
Tab. 7:	Ausgewählte Studien zur relativen Bedeutung von RBV (Firmeneffekt) und IO-Ansatz (Industrieeffekt).....	40
Tab. 8:	Ausgewählte Definitionen von Ressourcen im Überblick.....	49
Tab. 9:	Operationalisierung der Wettbewerbsintensität (Competitive Intensity) des externen Umfelds.....	64
Tab. 10:	Zusammenfassende Übersicht aller möglichen Hypothesen bzw. Verbindungen.	82
Tab. 11:	Umsatz der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=103)..	87
Tab. 12:	Mitarbeiterzahl der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=139).....	87
Tab. 13:	Orientierung der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=146).....	88
Tab. 14:	Stärkste Exportregion der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=146).	89
Tab. 15:	Marktbearbeitungsform der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=146).	90
Tab. 16:	Validität der identifizierten Messmodelle des Exporterfolgs.....	93
Tab. 17:	Überprüfung des identifizierten Basismodells für den Exporterfolg.....	94

Tab. 18:	Cronbach α und Indikatorenanzahl der einzelnen Konstrukte des Ressourcenmodells.	96
Tab. 19:	Hypothesen mit Pfadkoeffizienten des Basismodells.....	98
Tab. 20:	Überprüfung aller identifizierten Modelle für den Exporterfolg.	100
Tab. 21:	Bewertung der identifizierten Stärken und Schwächen in Bezug auf nationale und internationale Erfolgsrelevanz durch die Geschäftsleitung von Schäper.....	117

1 Einleitung zum vorliegenden Projekt-Abschlussbericht

Der vorliegende Projektbericht setzt direkt an den Ergebnissen bzw. am Ausblick der ersten Veröffentlichung des Teilprojektes „Schäper“ (vgl. Ahlert/Hesse/Kruse 2006) an. Im ersten Bericht, welcher den *ersten Projektschritt (SWOT-Analyse bei KMU)* abbildete, konnten spezifische Aspekte und Faktoren herausgearbeitet werden, die aus Sicht der Praxis eines internationalisierenden KMU relevant sind. In Form der Darstellung einer SWOT-Analyse mit der Firma Schäper Sportgerätebau GmbH (im Weiteren kurz als **Schäper** bezeichnet) konnten somit erste Handlungsempfehlungen für die Internationalisierung einer spezifischen Unternehmung aufgezeigt werden. Ziel dieses Berichtes war das Aufzeigen von Faktoren, welche die Möglichkeiten zur Internationalisierung positiv beeinflussen können bzw. die Schaffung eines ersten theoretischen Rahmens für das gesamte Teilprojekt. Aufgrund der dargestellten Ergebnisse konnten jedoch noch keine generalisierbaren Implikationen für eine erfolgreiche Internationalisierung von KMU abgeleitet werden. Eine möglichst allgemeingültige Aufzeigung relevanter Faktoren bzw. die mögliche Umsetzung dieser Faktoren zur Internationalisierung aufgrund der für KMU vorhandenen Gegebenheiten ist daher die Aufgabe bzw. das Ziel des vorliegenden Berichtes. Dabei werden die im Teilprojekt als *Schritte 2 (theoretische Herleitung einer Untersuchungsgrundlage zu Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU)* und *3 (Darstellung von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und Benchmarking zur Ableitung von Strategien bei KMU)* bezifferten Analyseteile in der vorliegenden Darstellung integriert.

Aus diesem Grund sollen im vorliegenden Bericht zunächst die wissenschaftlichen Grundlagen, die zur Ermittlung o.g. Faktoren sowie den daraus abzuleitenden Implikationen notwendig sind, im Detail aufgezeigt werden. Dazu werden relevante Hypothesen sowie das für die Untersuchung konzipierte Modell vorgestellt, welches dann im Rahmen einer konfirmatorischen Untersuchung überprüft und die gefundenen Ergebnisse anhand eines Benchmarking für KMU näher ausgeführt werden. Der vorliegende Bericht beginnt mit einer Darstellung der Zusammenhänge der Erfolgs-

faktorenforschung und dem „International Business“.¹ Dabei werden relevante Forschungsfragen präsentiert, anhand derer das Modell für die Untersuchung konzipiert worden ist. Ebenso wird auf grundlegende Gegebenheiten und Kritikpunkte der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen, bevor die Besonderheiten im Zusammenhang mit dem vorliegenden Projekt aufgezeigt werden. Im Anschluss an die grundlegenden Aspekte der Erfolgsfaktorenforschung werden in Kapitel 3 die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen vorgestellt, die für eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU notwendig sind. Es wird zuerst aufgezeigt und begründet, warum die Auswahl des entsprechenden Erfolgskonstrukts für den vorliegenden Fall sinnvoll und adäquat ist. Danach wird die Theorie des Resource-based view (RBV) im Detail vorgestellt, auf der die Generierung möglicher Erfolgsfaktoren basieren soll. Die Ausführungen weisen hierbei einen Bezug zu Projektbericht 10 des IMADI.net-Projektes auf, bei dem die Bedeutung der Ressourcenausstattung für die Internationalisierung aufgezeigt werden konnte (vgl. Ahlert/Blut/Fröhling 2006). Daran anschließend erfolgt eine ergänzende Darstellung der Theorie der Industrial-Organization (IO-Ansatz), mit der mögliche Einflüsse des internationalen Wettbewerbsumfelds auf die Wirkung einzelner Ressourcen bzw. Fähigkeiten überprüft werden sollen.

Im vierten Kapitel wird dann kurz die Integration der besagten Theorien zum Gesamtmodell der Untersuchung dargestellt. Das aufgezeigte Modell ist zur wissenschaftlichen Fundierung bereits mit Experten des Fachbereichs zum Internationalen Management auf der renommierten Tagung „EIBA“ (2006) diskutiert und für die vorliegende Problemstellung als geeignet erachtet worden. Die in Kapitel 4 ebenfalls vorgestellten Untersuchungshypothesen werden anhand einer Differenzierung in Basis und dynamische Ressourcen resp. Fähigkeiten erläutert. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Detail vorgestellt, bevor in Kapitel 6 anhand eines Benchmarking mit den Erkenntnissen aus Projektbericht 5 Implikationen für KMU am Beispiel der Firma **Schäper** abgeleitet werden. Ebenso werden aus

¹ Die Begriffe „International Business“ und „Internationales Management“ werden im folg. synonym verwendet.

den Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenstudie allgemeine Empfehlungen für internationalisierende KMU abgeleitet. Zusammenfassend werden dann in Kapitel 7 die wesentlichen Bestandteile des „Teilprojektes Schäper“ dargestellt und anhand der vorliegenden Ergebnisse bewertet.

2 Erfolgsfaktorenforschung und Internationalisierung von KMU

Als Reaktion auf die aufgezeigten Veränderungen und Entwicklungen (vgl. hierzu im Detail Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 1ff.) haben viele Unternehmungen ihr Engagement auf ausländischen Märkten stark erhöht, wobei manche Internationalisierungsbestrebungen sehr erfolgreich verliefen, andere dagegen zu Misserfolgen führten (vgl. hierzu und im folg. Link 1997, S. 2). Die **Frage nach Faktoren, Merkmalen und Bedingungen, die für Erfolge bei Internationalisierungsbestrebungen relevant** sind, sowie die entsprechende **Analyse ihrer Wirkung und Beeinflussbarkeit** stellen für die Unternehmenspraxis zentrale Probleme dar und bilden daher den Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, der auch ein Schwerpunkt des vorliegenden Teilprojektes „Schäper“ ist (vgl. z.B. auch Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum 1994, S. 14). Somit steigt mit der zunehmenden internationalen Wirtschafts- und Wettbewerbsverflechtung auch das wissenschaftliche Interesse an Erklärungsansätzen für erfolgreiche Internationalisierungsstrategien und an den **Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenstätigkeit** (vgl. hierzu und im folg. Haussmann/Rygl 2003, S. 3). Insbesondere die Vertreter der Wissenschaftsdisziplin Internationales Management verfolgen das Ziel der Erörterung dieser Kernfragen. So werden seit dem Ende der sechziger Jahre regelmäßig **empirische Studien** zu diesen Bereichen durchgeführt, wobei im deutschsprachigen Raum zu Beginn der achtziger Jahre verstärkt mit der Untersuchung von Internationalisierungsstrategien deutscher Großunternehmen begonnen wurde (vgl. grundlegend Welge 1980).²

Aufgrund der bis Ende des letzten Jahrtausends stark gestiegenen Anzahl an Untersuchungen im International Business wirft Buckley (2002) als einer der renommiertesten Vertreter dieses Faches die Frage auf, ob diesem Forschungsfeld nicht die „Luft ausgehe“. Es sei nach all den Jahren keine wirklich entscheidende Fragestellung identifiziert worden. Buckley/Ghauri (2004, S. 82ff.) gelangen jedoch

² Für einen Überblick über die Entwicklungen der letzten 50 Jahre in der Forschung zur Internationalisierung vgl. Wolf (2000).

später zu der Ansicht, dass das Verständnis und mögliche Voraussagen bzgl. der Entwicklung der Internationalisierung von Firmen und den damit verbundenen Prozessen und Bedingungen eine solche Fragestellung liefern könnten. Als möglicherweise entscheidende Fragestellung werden dabei z.B. Konflikte zwischen großen, international orientierten Unternehmen und den Regierungen anvisierter Märkte untersucht, welche den Prozess des Markteintritts mitbestimmen. Mit Bezug auf die genannten Autoren argumentiert dagegen Peng (2004, S. 99ff.), dass im Grunde seit Beginn aller Diskussionen eine entscheidende Frage existiere, die für alle Forschungsbereiche des Internationalen Managements eine Herausforderung darstellt: **„Welche Faktoren bestimmen den internationalen Erfolg von Unternehmen?“** Diese Frage habe insofern höchste Relevanz, als dass die zuvor genannten Fragestellungen „in einem größeren Rahmen“ betrachtet werden könnten. Diese Ansicht ist daher zu bekräftigen, da die von Buckley/Ghauri aufgezeigten Aspekte schwerpunktmäßig auf Angelegenheiten großer Unternehmungen ausgerichtet sind, eine entscheidende Fragestellung jedoch sämtliche international operierenden Unternehmen einbeziehen müsste.

Mit Bezug auf die Argumentation von Peng kann konstatiert werden, dass ein wesentlicher Mangel an den zuvor erwähnten Untersuchungen die häufige Beschränkung auf multinationale Unternehmungen (MNU) als empirische Datenbasis ist, der schon zuvor von Vertretern des Internationalen Managements erkannt wurde (vgl. z.B. Haussmann/Rygl 2003, S. 3). Nach Welge (1980) ist unter dem Terminus multinationale Unternehmung ein „Konzern von Kapitalgesellschaften zu verstehen, der u.a. einen wesentlichen Teil seiner Wertschöpfung und seines Umsatzes im Ausland tätigt und unter weltweiten Gesichtspunkten geführt wird.“ In Anbetracht der hohen Bedeutung von kleineren und mittleren Unternehmungen sollte diese Relevanz im Bereich des Internationalen Managements besonders im deutschsprachigen Raum zum Anlass genommen werden, den **Forschungsfokus auf erfolgsbestimmende Faktoren der Internationalisierung von KMU** zu richten (vgl. hierzu und im folg. Haussmann/Rygl 2003, S. 4). Eine ebenfalls wichtige Tatsache ist diesbezüglich, dass die vorliegenden Untersuchungen zur Internationalisierung von MNU aufgrund ihrer Unternehmensmerkmale nicht einfach auf KMU übertragbar sind, da

diese sich in Struktur, Aufbau und Leitung grundlegend von Großunternehmen unterscheiden (vgl. hierzu auch Tscheulin/Römer 2003, S. 72). Die großen Unternehmungen sind zumeist in der Lage, durch eigene finanzielle Mittel ihr internationales Wachstum, z.B. durch Übernahmen von Wettbewerbern im Zielland, zu forcieren (vgl. hierzu und im folg. auch Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 2).

Dagegen sind KMU häufiger auf spezifische Determinanten, wie z.B. kooperative Formen der Internationalisierung oder spezielle Nischenstrategien angewiesen, um mögliche Erfolgspotenziale zu realisieren und auszuschöpfen und so in der Regel existierende Rückstände zu kompensieren. Solche Rückstände von KMU werden in der Literatur häufig mit einer **geringeren Ressourcenausstattung** (vgl. z.B. Erramilli/D'Souza 1993, S. 29f.) oder auch beispielsweise mit der speziellen Rolle des Eigentümers begründet (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 1). Des Weiteren wird der Bereich **interner Planungs- bzw. Managementmaßnahmen** im Zusammenhang mit dem Internationalisierungsprozess bei KMU bemängelt. Dennoch sind diese Unternehmen im Zuge der Globalisierung aufgrund der zuvor dargestellten Aspekte mehr oder weniger gezwungen, ihre Marktanteile zu sichern und Wettbewerbsvorteile auszubauen, um (weiterhin) erfolgreich zu agieren (vgl. auch Wider 2002, S. 21).

Um im Zusammenhang mit der Erfolgsbestimmung von international tätigen Unternehmen deren Leistung (Performance) zu untersuchen, wurde in den letzten Jahren verstärkt der Ansatz des **Resource-based view** (kurz: **RBV**) zu Grunde gelegt (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 12; vgl. auch Hooley et al. 1996, S. 683f.). Im Vergleich zu großen Unternehmen müssen KMU ihre internationalen Tätigkeiten auf einer schwachen betrieblichen Basis beginnen, die in der begrenzten Ressourcenausstattung begründet ist, und demnach das Handlungsfeld einschränkt. So sind KMU z.B. aufgrund ihrer knappen finanziellen Mittel auf schnelle Rückflüsse angewiesen, was den zumeist langfristige Bearbeitung erfordernden Eintritt in wettbewerbsstarke Märkte verhindern kann. Allerdings gibt es auch KMU, die bestimmte **Stärken und Fähigkeiten** genutzt haben, um **in internationalen Märkten erfolgreich zu agieren** (vgl. Hutchinson/Quinn/Alexander 2005, S. 152f.). Beispielsweise

aufgrund besonderer Kompetenzen in den Bereichen Organisation und Management, die als Problembereiche angesehen werden, können die Voraussetzungen für die internationale Performance, die zumeist als **Exporterfolg** gemessen wird,³ geschaffen werden (vgl. Das 1994, S. 20f.). Dass erfolgreiche Exporteure nicht zwingend Großunternehmen sein müssen, haben auch diverse Untersuchungen bei kleineren Firmen gezeigt (vgl. z.B. Madsen 1988, Reuber/Fischer 1997, Coviello/McAuley 1999).

Mit Bezug auf die vorstehenden Ausführungen und die relevante Literatur liegen die zentralen Problemstellungen dieser Arbeit in der **Identifikation von Faktoren in Form von Ressourcen und Fähigkeiten, die für erfolgreiches Handeln von KMU auf internationalen Märkten relevant** sind, sowie in deren **praktischer Handhabbarkeit** für die Unternehmen. Des Weiteren soll aufgezeigt werden, in welchem **Zusammenhang** die gefundenen **Faktoren untereinander** stehen und in welcher Form bestimmte **Wettbewerbskräfte des internationalen Umfelds** den **Zusammenhang besagter Faktoren mit dem Erfolg beeinflussen**. Schließlich sollen **Implikationen für internationalisierende KMU abgeleitet** werden, die in Form eines **Leitfadens** dargestellt werden, der wiederum anhand einer praxisorientierten Vorstudie (vgl. Ahlert/Hesse/Kruse 2006) und den empirisch ermittelten Ergebnissen der Hauptuntersuchung konzipiert wird. Zur Bearbeitung dieser Problemstellungen sollen im genannten Zusammenhang folgende Forschungsfragen geklärt werden:

- Wie wirken verschiedene interne Ressourcen und Fähigkeiten (z.B. hinsichtlich der finanziellen Ausstattung, Management, Innovationskompetenz) auf den internationalen Erfolg bei KMU, in welchem Zusammenhang stehen und wirken sie untereinander?
- Welche Handlungsempfehlungen können für internationalisierende KMU daraus abgeleitet werden und wie können diese auf theoretischen und

³ Auf diesen Aspekt wird im Verlauf dieses Berichts noch näher eingegangen, vgl. insbes. Kap. 3.1.

empirischen Grundlagen basierenden Ergebnisse am besten praxisorientiert dargestellt werden?

- Welche Unterschiede lassen sich hinsichtlich der Ressourcenausstattung zwischen verschiedenen Erfolgsvariationen von international agierenden KMU feststellen? Lassen sich aufgrund solcher Erkenntnisse verschiedene Implikationen ableiten?

2.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung

Bevor in Kapitel 3 die Konzeptualisierung und Operationalisierung des zu untersuchenden Erfolges dargestellt wird, sollen zunächst die wichtigsten Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt werden. Seit seinen ersten Entwicklungsansätzen zu Beginn der sechziger Jahre und der eigentlichen Begründung durch die Arbeit von Rockart (1979, vgl. auch Dobbins/Donnelly 1998, S. 62) gegen Ende der siebziger Jahre hat das Konzept der Erfolgsfaktorenforschung in der Literatur stark an Interesse gewonnen und wird seitdem in einer Vielzahl von Forschungsobjekten angewandt (vgl. Grabner-Kräuter 1993, S. 295).⁴ Besondere Aufmerksamkeit, insbesondere auch durch die Unternehmenspraxis, wurde ihr aufgrund des sog. PIMS-Programms gewidmet, welches auch als „Meilenstein“ der Erfolgsfaktorenforschung bezeichnet wird (vgl. Annacker 2000, S. 8; vgl. auch Ahlert 2003, S. 13ff.).⁵

Im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung kann die **Identifikation von für den Erfolg einer Unternehmung** (bzw. einer Geschäftseinheit) **verantwortlichen Determinanten** als generelle Zielsetzung konstatiert werden (vgl. Hesse 2004, S. 40; vgl. auch Link 1997, S. 69 sowie Hilger 2001, S. 96). Im Gegensatz zum Benchmarking, bei dem schwerpunktmäßig erfolgreiche Einzelpraktiken betrachtet werden, geht es bei der Erfolgsfaktorenforschung darum, einzelfallübergreifend kritische Variablen zu entdecken, durch die sich exzellente Unternehmen von weniger exzellenten signifikant unterscheiden (vgl. Ahlert/Schröder 2001, S. 2). Die Kenntnis der auch als

⁴ Für eine detaillierte Übersicht über die wesentlichen Anwendungsgebiete vgl. Brotherton (2004), S. 19f.; eine 40 Erfolgsfaktorenstudien umfassende Metaanalyse gibt Fritz (1990), S. 91ff.

⁵ Einen tieferen Einblick in die Historie der Erfolgsfaktorenforschung gibt z.B. Link (1997), S. 71ff.

Erfolgsdeterminanten⁶ bezeichneten Erfolgsfaktoren kann als wichtige Orientierungshilfe bei der strategischen Planung angesehen werden (vgl. Böing 2001, S. 11). Im unternehmensbezogenen Einzelfall ermöglicht die Kenntnis der Erfolgsfaktoren rationale und transparente Entscheidungen im Rahmen der Strategiebestimmung (vgl. Grimm 1983, S. 11). Dies führt zu der Annahme, dass identifizierten Erfolgsfaktoren eine langfristige Wirkung auf den Unternehmenserfolg zugesprochen werden kann, und dass daher ein Unternehmen, das seine Strategien an Erfolgsfaktoren ausrichtet, in der Lage ist, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (vgl. hierzu und im folg. Fritz 1990; vgl. auch Annacker 2000, S. 7). Obwohl die Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung inhaltlich und methodisch durch einen hohen Heterogenitätsgrad gekennzeichnet sind, besteht unter den Kommentatoren relative Einigkeit über die o.g. generelle Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung (vgl. z.B. Hilger 2001, S. 96ff.; vgl. auch Fritz 1990, S. 103). Die Heterogenität äußert sich vor allem in den genannten Synonymen sowie in den zahlreichen Definitionsversuchen vieler Untersuchungen. Allerdings entziehen sich diese Studien in den meisten Fällen jeder Vergleichbarkeit, da sie in den angewandten Analysemethoden, ihrer empirischen Datenbasis und der Darstellung der Ergebnisse z.T. sehr stark voneinander abweichen (vgl. Hesse 2004, S. 41f.⁷). Daher ist in den letzten Jahren die Erfolgsfaktorenforschung Gegenstand einer heftigen Debatte geworden, die sich in erster Linie auf methodische und inhaltliche Kritikpunkte bezieht. Diese Kritik ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

2.2 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung

Die Erfolgsfaktorenforschung sieht sich allgemein heftiger Kritik ausgesetzt. Da in den letzten fünfzehn Jahren vermehrt Erfolgsfaktorenstudien entstanden sind, die mit fragwürdigen Methoden mehr oder weniger zufällige Zusammenhänge zwischen Variablen hergestellt haben und diese dann als „Hypothesen testend“ deklarierten,

⁶ Für den Begriff „Erfolgsfaktor“ existieren diverse Synonyme, wie z.B. Einflussfaktor, Erfolgskomponente, critical success factor etc.; vgl. zur ausführlichen Darstellung z.B. Kube (1991), S. 2; sowie Meffert (2000a), S. 4f.

⁷ Der Autor gibt auch einen Überblick über eine mögliche Systematisierung bestehender Untersuchungsansätze.

erscheint diese Kritik angebracht (vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 362). In der wissenschaftlich-methodischen Diskussion waren es insbesondere die Veröffentlichungen von Nicolai/Kieser (2002), Woywode (2002) und March/Sutton (1997), die sich kritisch mit der Thematik der Erfolgsfaktorenforschung auseinandergesetzt haben. Die von den Autoren angeführten Kritikpunkte lassen sich in (eher) **methodische** und (eher) **inhaltliche** unterteilen. Diese Punkte sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Die wichtigsten Kritikpunkte sollen dazu in Bezug auf die hier durchgeführte Untersuchung beleuchtet und im Zusammenhang mit den zu Grunde liegenden Fragestellungen diskutiert werden.

2.1.1 Methodische Kritikpunkte

Die Kritikpunkte an der Erfolgsfaktorenforschung, die sich eher den methodischen Aspekten zuordnen lassen, können in folgenden Punkten zusammengefasst werden (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 362ff.):

- Verwendung von nicht repräsentativen Stichproben,
- Anwendung unangemessener Verfahren,
- Unangemessene Skalenbildung zur Messung von Konstrukten,
- Nicht ausreichender Theoriegehalt,
- Nicht valide Operationalisierung von Erfolgsfaktoren,
- Kausale Interpretationen von Querschnittsdaten,
- Problematik von Non Response- und Survival Bias sowie
- Endogenitätsproblem

Die ersten drei Kritikpunkte sollen im Folgenden nicht weiter diskutiert werden, da es sich hier um Form- bzw. Methodenfehler handelt, die im Rahmen des Review-Prozesses renommierter Journals in aller Regel offenkundig werden und zur Ablehnung führen (vgl. auch Hesse 2004, S. 44). Es sollen stattdessen solche methodischen Kritikpunkte diskutiert werden, die nicht als leicht vermeidbar angesehen werden können.

Die Kritik hinsichtlich des **nicht ausreichenden Theoriegehalts** weist auf die Gefahr hin, dass bei einer quantitativ-konfirmatorischen Vorgehensweise zufällige Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen zum Erkenntnisgegenstand werden können (vgl. zu den im folg. genannten Kritikpunkten grundlegend Nicolai/Kieser 2002, S. 584ff.). Es ist also Voraussetzung, dass theoretische Vermutungen den angenommenen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Variablen begründen. Eine theoriegeleitete Hypothesenformulierung stellt somit den Ausgangspunkt einer konfirmatorischen Untersuchung dar (vgl. Fritz 1990, S. 103). Bei Aufkommen dieses Kritikpunktes war die Durchführung konfirmatorischer Untersuchungen allerdings noch eher selten (vgl. hierzu und im folg. Hesse 2004, S. 45). Bei heutigen Untersuchungen, die zumeist mit Kausalanalysen den Erfolgsbeitrag einzelner Faktoren untersuchen, bildet ein theoretisches Grundgerüst i.d.R. die Basis für die durchzuführende Analyse.

In Bezug auf die **nicht valide Operationalisierung** der Erfolgsfaktoren lässt sich anführen, dass ungeeignete Operationalisierungen der Konstrukte oder Verzerrungen der Messung zu inhaltlich falschen Schlussfolgerungen führen können (vgl. Kube 1991, S. 56; vgl. grundlegend Hildebrandt 1983). Dabei basiert die Auswahl der zu untersuchenden Einflussgrößen auf Plausibilitätsüberlegungen (vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 363). Selten wird dabei auf Einflussgrößen zurückgegriffen, die bereits in früheren Untersuchungen berücksichtigt wurden und nur gelegentlich werden theoretische Argumente bei der Operationalisierung herangezogen (vgl. Kube 1991, S. 36ff.). Wie bereits zuvor dargestellt, bildet eine theoriegeleitete Hypothesenformulierung den Ausgangspunkt einer quantitativ-konfirmatorischen Untersuchung. Bei der Operationalisierung der Hypothesen ist daher darauf zu achten, dass eine Auswahl nicht willkürlich, sondern im Rahmen der zu Grunde liegenden Theorien und/oder auf Basis bereits bestehender Studien und deren Ergebnissen erfolgt. Bei der Operationalisierung sollten ebenso die Unterschiede zwischen reflektiven und formativen Indikatoren betrachtet werden (vgl. Albers/Hildebrandt 2006, S. 2ff. sowie Eggert/Fassott 2003).

Was den Kritikpunkt der **kausalen Interpretationen von Querschnittsdaten** angeht, so muss konstatiert werden, dass Erfolgsfaktoren in einem komplexen, kausalen Zusammenhang stehen und der Erfolg in einer Periode den der darauf folgenden beeinflusst. Diesem Punkt ist grundsätzlich zuzustimmen (vgl. hierzu und im folg. Hesse 2004, S. 46). Zur Erfassung des dynamischen Einflusses muss die derzeitige Situation eines Unternehmens vor dem Hintergrund vergangener Perioden abgefragt werden, z.B. durch Betrachtung bestimmter Variablen über einen längeren Zeitraum. Letztlich muss jedoch auch in diesem Fall ein theoretisch fundiertes Argument zu Grunde gelegt werden, welches die zeitliche Abfolge zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen postuliert (vgl. auch Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 363).

Hinsichtlich der Aspekte, die die **Problematik von Non Response- und Survival Bias** aufgreifen, ist zu sagen, dass auch diese Kritikpunkte zu einem bestimmten Grad entkräftet werden können. Durch den „Non Response Bias“ wird unterstellt, dass dadurch, dass bestimmte Unternehmen nicht an der Befragung teilgenommen haben, eine Verzerrung des Antwortverhaltens hervorgerufen wird (vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 584). Zur Begegnung dieses generellen Kritikpunktes wurde von Armstrong/Overton (1977) ein Verfahren entwickelt, durch welches eine Schätzung dieser Verzerrung ermöglicht wird. Es konnte gezeigt werden, dass spät antwortende Teilnehmer der Befragung in ihrem Antwortverhalten eng bei denen liegen, die trotz Aufforderung anfänglich nicht teilgenommen haben. Somit liefert ein Vergleich der beiden Gruppen (Früh- und Spätantworter) Aufschluss über eine mögliche Verzerrung bzgl. des Nichtantwortens einiger Unternehmungen.

Was den „Survival Bias“ angeht, so ist der entscheidende Kritikpunkt, dass Erfolgsfaktorenstudien immer nur Unternehmen untersuchen, die noch im Markt aktiv sind, so dass eine systematische Nicht-Repräsentativität vorliegt (vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 363). Nach dem Verständnis von Ahlert/Schröder (2001, S. 1) wird aber unter einem Erfolgsfaktor eine Einflussgröße verstanden, die exzellente von weniger exzellenten Unternehmen unterscheidet. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch weniger exzellente Unternehmen am Markt existieren kön-

nen, da exzellente Unternehmen allein nicht die komplette Nachfrage, die in einem bestimmten Markt besteht, befriedigen können (vgl. grundlegend Barney 2002). Entsprochen werden könnte der Kritik von Nicolai/Kieser, wenn es um Arbeiten zur Identifikation von Misserfolgskriterien ginge (vgl. Hesse 2004, S. 47). Um Repräsentativität zu erreichen, müssten in einem solchen Fall dann auch Unternehmen erfasst werden, die nicht mehr am Markt existent sind. Da dies aber nicht dem Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit entspricht, wird diesem Kritikpunkt keine weitere Beachtung geschenkt.

Als letzter methodischer Kritikpunkt soll das **Endogenitätsproblem** angeführt werden. Dieses Problem besteht für beinahe alle Forschungsrichtungen (also nicht nur in der Erfolgsfaktorenforschung) und bezeichnet die Schwierigkeit, dass bei der Erhebung erfolgsrelevanter Größen unabhängige Variablen häufig von Störgrößen beeinflusst werden. Sofern diese Störgrößen nicht im vorliegenden Modell abgebildet werden, tritt das Endogenitätsproblem auf (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 363). Dieser Kritik kann begegnet werden, indem eine bewusste Abwägung zwischen Spezifität und Allgemeingültigkeit einer Studie getroffen wird. Wird ein eher spezifisches Untersuchungsobjekt analysiert (z.B. international operierende KMU mit einem bestimmten Strategiefokus), dann lassen sich auf Kosten einer eingeschränkten Allgemeingültigkeit relevante (Umwelt-) Größen identifizieren und damit auch weitestgehend kontrollieren. Somit sollte der Einfluss des Endogenitätsproblems minimiert werden können, wobei eine höhere Allgemeingültigkeit der Ergebnisse wiederum durch einen Verlust an Genauigkeit „erkauft“ werden kann.

2.1.2 Inhaltliche Kritikpunkte

Neben den methodischen Kritikpunkten werden von Nicolai/Kieser auch inhaltliche Aspekte kritisch betrachtet, die Schwächen am gesamten Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung vermuten lassen (vgl. hierzu und im folg. Nicolai/Kieser 2002, S. 585). Besonders drei Punkte können dabei als Schwerpunkt der Kritik angesehen werden:

- Erfolgsfaktoren, die bekannt (und somit auch kopierbar) sind, verlieren ihre Wirksamkeit,

- Erfolgsfaktorenstudien ziehen willkürlich unterschiedliche Theorien heran,
- Erfolgsfaktorenstudien gehen willkürlich bei der Bestimmung sowohl der Erfolgsfaktoren als auch der zur Operationalisierung notwendigen Items vor.

Hinsichtlich des erstgenannten Kritikpunktes argumentieren Nicolai/Kieser mit Bezug auf March/Sutton, dass die Entdeckung eines Wettbewerbsvorteils nur dann einen Nutzen bringt, wenn der Wettbewerb diesen nicht schon antizipiert hat (vgl. March/Sutton 1997, S. 699; vgl. auch Nicolai/Kieser 2002, S. 585). Aufgrund dieses Aspekts wäre es aber von geringem praktischen Wert, wenn durch die Erfolgsfaktorenforschung festgestellt werden würde, dass eine bestimmte Ressource (oder Fähigkeit) für eine überdurchschnittliche Performance verantwortlich ist (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 364). Diese These impliziert jedoch, dass Erfolgsfaktoren „handelbar“ sind, also auf einem Markt von einem Marktteilnehmer an andere übertragen werden können. Es könnten also auf einem vollkommenen Markt durch die Akquisition eines Erfolgsfaktors langfristig keine Renten erzielt werden.⁸ Einem vollkommenen Markt kann aber nach Meffert (2000b, S. 504) nur ein hypothetischer Charakter zugesprochen werden. Auch Dierickx/Cool (1989) konstatieren, dass der Markt für Erfolgsfaktoren unvollkommen und unvollständig ist. In Bezug auf den Kritikpunkt der Kopierbarkeit bekannter Erfolgsfaktoren weist Meffert (1987, S. 6f.) weiter darauf hin, dass diese zwar kurzfristig veränderbar (und somit kopierbar), jedoch nicht kurzfristig wirksam sein können. Hinsichtlich der Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung ist nicht die kurzfristige Kopierbarkeit, sondern die langfristige Wirkung entscheidend, da es im Kern darum geht, die für die Performance relevanten Schlüsselfaktoren zu identifizieren, um diese bei der strategischen Planung zu berücksichtigen.

In Bezug auf den zweiten Kritikpunkt führen Nicolai/Kieser an, dass wissenschaftliche Ansätze zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren grob vereinfachen müssen, wozu sie dann unterschiedliche Theorien heranziehen (vgl. hierzu und im folg. Nicolai/Kieser 2002, S. 586). Diese Aussage begründen sie damit, dass Forscher zur

⁸ Vgl. bzgl. der Gegebenheiten eines vollkommenen Marktes Gutenberg (1984), S. 185.

Identifikation von Erfolgsfaktoren auf empirischer Basis Annahmen über kausale Zusammenhänge treffen müssen und dazu explizit oder implizit Theorien nutzen. Es wird somit der Vorwurf einer gewissen Willkür bei der Auswahl von Indikatoren erhoben, ebenso wird ein eventueller Selbstzweck bei der Durchführung der wissenschaftlichen Arbeit unterstellt (vgl. hierzu und im folg. Hesse 2004, S. 48f.). Dieser Kritik kann jedoch begegnet werden, indem Erfolgsfaktorenstudien auf passenden Vorstudien, wie z.B. qualitativen Experteninterviews oder Delphi-Studien aufbauen. Es kann so gewährleistet werden, dass theoretische Überlegungen mit spezifischem Expertenwissen gekoppelt werden, um so zu einer fundierten Konzeptualisierung des Erfolgskonstrukts und einer direkten Verbindung zu relevanten Aspekten für die untersuchten Unternehmungen zu gelangen (vgl. auch Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 364).

Dieser Aspekt ist weitestgehend auch zur Entkräftung des letztgenannten Kritikpunktes zu nennen. Es wird der Vorwurf erhoben, dass ein Forscher nur eine angemessene Methode einsetzt, um mit unfehlbarer Sicherheit eine Bestätigung bzw. Verwerfung von aufgestellten Hypothesen zu erzielen (vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 587). Auch hier werden die Willkür bei der Auswahl von Erfolgsfaktoren und Messindikatoren sowie ein Selbstzweck bei der Methodenwahl als Kritikpunkte angeführt. Durch die Wahl o.g. zweistufiger Vorgehensweise, z.B. in Form einer qualitativen Vorstudie, kann somit auch diesem Punkt begegnet werden.

Hinsichtlich der vorgestellten Kritikpunkte bzw. den vorgeschlagenen Lösungsansätzen zur Vermeidung kann konstatiert werden, dass die Erfolgsfaktorenforschung nicht als grundsätzlich erfolglos angesehen werden kann. Besonders bei Übernahme getesteter Skalen und Replikation bestehender Studien können die genannten methodischen und inhaltlichen Fehler umgangen bzw. vermieden werden (vgl. Hesse 2004, S. 49). In der folgenden Tabelle sind die aufgezeigten Kritikpunkte sowie deren Beachtung in der vorliegenden Untersuchung noch einmal in übersichtlicher Form dargestellt:

Kritikpunkt	Entsprechung in dieser Studie
Nicht ausreichender Theoriegehalt	Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine quantitativ-konfirmatorische Vorgehensweise, die auf zuvor zu definierenden (theoriegeleiteten) Hypothesen basiert.
Nicht valide Operationalisierung	Die Operationalisierung basiert in der hier vorliegenden Untersuchung auf anderen zur Thematik durchgeführten Studien. Die zur Operationalisierung verwandten Items stammen aus getesteten Skalen.
Kausale Interpretation von Querschnittsdaten	In der vorliegenden Untersuchung werden ausgewählte Informationen jeweils über einen längeren Zeitraum abgefragt (→ Optimierung des Modells, da eine komplette Berücksichtigung zeitlicher Entwicklung aus forschungsökonomischen Gründen nicht möglich ist).
Non Response Bias	Vergleich der Gruppen der Früh- und Spätantworter
Survival Bias	Bei dem hier zu Grunde liegenden Verständnis der Erfolgsfaktorenforschung wird davon ausgegangen, dass auch „weniger“ exzellente Unternehmen im Wettbewerb existieren.
Endogenitätsproblem	Eine hohe Spezifität des Untersuchungsobjektes zur Minimierung von Störgrößen (→ Optimierung des Modells, da eine gänzliche Vermeidung unmöglich ist).
Bekannte Erfolgsfaktoren verlieren ihre Wirksamkeit	Unvollkommenheit des Marktes für Erfolgsfaktoren als Gegenthese. Langfristigkeit in der strategischen Planung steht im Vordergrund.
Nutzung unterschiedlicher Theorien und willkürliche Nutzung	Die zu nutzenden Theorien wurden bereits oft in vergleichbaren Studien auf Brauchbarkeit getestet. Die Spezifizierung konnte durch ein Experteninterview „überprüft“ werden.
Willkür bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren bzw. Auswahl der zur Operationalisierung notwendigen Items	Abgleich mit Ergebnissen der qualitativen Vorstudie, wodurch die Gefahr der Willkür eingeschränkt wird und ein praxisrelevanter Bezug entsteht.

Tab. 1: Kritikpunkte an der Erfolgsfaktorenforschung und deren Entsprechung in der vorliegenden Untersuchung.

Bevor im Weiteren auf die Besonderheiten der hier dargestellten Untersuchung von Erfolgsfaktoren eingegangen wird, sollen im folgenden Kapitel kurz die relevanten Zusammenhänge zwischen der Analyse von Erfolgsfaktoren und den Gegebenheiten des Internationalen Managements dargestellt werden.

2.3 Die Erfolgsfaktorenforschung und das „International Business“

Im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung können auch eine Reihe von Publikationen aufgezeigt werden, die sich im weitesten Sinne mit dem Internationalisierungserfolg von Unternehmen befassen (vgl. hierzu Link 1997, S. 82; vgl. beispielhaft Issa 2004, S. 55). Dabei wird aus forschungstechnischer Sicht in den meisten Arbeiten der Versuch unternommen, strategiespezifische Erfolgsfaktoren zu generieren (vgl. Swoboda 2002, S. 234f.), wobei eine Vielzahl der Studien den Schwerpunkt der Analyse auf den Export als strategische Marktbearbeitungsform legt (vgl. Hilger 2001, S. 128). Link (1997, S. 82) definiert in seiner Arbeit das Verständnis von Export als „Vermarktung von Produkten im Ausland“. Diese Auffassung kommt auch der in diesem Projekt verfolgten Zielsetzung und dem vorab festgelegten Begriffsverständnis sehr nahe. Daher soll im Folgenden stellvertretend für die vorliegende Auffassung internationaler Marktbearbeitung ein kurzer Überblick über den Stand der Exporterfolgsfaktorenforschung aufgezeigt werden.

Die große Zahl von Untersuchungen zur Exporterfolgsfaktorenforschung liefert als Ergebnis einen „erschreckend langen Katalog von potenziell relevanten Faktoren“ (Engelhard 1992, S. 144). So konnten z.B. Chetty/Hamilton (1993, S. 26ff.) im Rahmen einer empirischen Analyse im Zeitraum von 1978 bis 1991 insgesamt 111 Publikationen identifizieren, die ihren Schwerpunkt in der Thematisierung von unternehmensinternen Erfolgsfaktoren des Exports hatten. Die in der Literatur zu findende Kritik an dieser Forschung weist in manchen Punkten starke Parallelen zu den allgemeinen Kritikpunkten an der Erfolgsfaktorenforschung auf. So wird in vielen Arbeiten z.B. auf eine mangelhafte theoretische Fundierung hingewiesen (vgl. Grabner-Kräuter 1992, S. 1081). Bei einigen Veröffentlichungen wiederum wird hauptsächlich die Verwertbarkeit der generierten Ergebnisse in Form konkreter Management-Implikationen in Frage gestellt (vgl. Styles/Ambler 1994, S. 23). Obwohl in den meisten Fällen ein relativ hoher Spezifitätsgrad hinsichtlich des Forschungsgegenstandes bescheinigt werden kann, existiert eine Vielzahl an zum Teil widersprüchlichen ermittelten Erfolgsfaktoren, welche trotz eines situativen Erhe-

bungskontextes in einigen Fällen als „Standarderfolgskriterien“ dargestellt werden (vgl. Grabner-Kräuter 1992, S. 1091).

Um die bislang gefundenen Erkenntnisse zu systematisieren, sind in den letzten Jahren diverse Metaanalysen entstanden (vgl. z.B. Madsen 1987, Aaby/Slater 1989, Grabner-Kräuter 1992, Engelhard 1992).⁹ Dabei wurden in besagten Studien als interne Variablen zumeist spezifische Unternehmens- und Entscheidungsmerkmale ausgewählt, ebenso wie spezifische Kompetenzen. Madsen (1987) und Aaby/Slater (1989) beziehen zusätzlich die Strategie von Unternehmen in ihre Analyse ein, während Grabner-Kräuter (1992) speziell auf besondere Marketingvariablen eingeht. Als externe Variablen werden zumeist Auslandsmarktfaktoren sowie spezielle Wettbewerbsbedingungen einbezogen. Es kann konstatiert werden, dass die in den einzelnen Analysen vorgestellten Variablenkategorien dieser *strategiespezifischen* Erfolgsfaktorenstudien recht ähnlich sind. Als Kern der Untersuchungen werden die internen Merkmale der betroffenen Unternehmen herangezogen, die von bestimmten Wettbewerbsfaktoren beeinflusst werden.

Vergleicht man die Präsenz der o.g. strategiespezifischen Erfolgsfaktorenstudien mit solchen, die eher *strategieübergreifend* ausgelegt sind, so ist die Anzahl an letzteren deutlich geringer (vgl. Hilger 2001, S. 128). Bei der Arbeit von Link (1997, S. 82ff.) werden beispielsweise nicht einmal strategieübergreifende Studien erwähnt; es wird lediglich eine detailliert nach Strategiespezifität gegliederte Übersicht hinsichtlich der Erfolgsfaktorenforschung der Internationalisierung gegeben. Als richtungweisendes Werk, in dem beide Untersuchungsansätze betrachtet werden, kann die Arbeit von Swoboda (2002) angesehen werden, in der auf einer empirischen Basis die Internationalisierungsprozesse von 346 produzierenden KMU analysiert werden. Mit Hilfe einer multiplen Regression werden in diesem Rahmen strategiespezifisch sowie in einer Totalbetrachtung die wesentlichen Merkmale ermittelt, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Strategieunabhängig werden als entscheidende Einflussgrößen für international tätige Unternehmen das Manage-

⁹ Vgl. für einen detaillierteren Einblick bzgl. besagter Studien auch Link (1997), S. 82ff.

ment, die Planung sowie die Unternehmenskultur identifiziert (vgl. Swoboda 2002, S. 430ff.). In Form der strategiespezifischen Analyse konnte dabei gezeigt werden, dass generell die aus der Totalbetrachtung generierten Ergebnisse Gültigkeit haben und nur leichte Verschiebungen hinsichtlich verschiedener Strategieaspekte auftreten. Inwiefern die vorliegende Analyse an diesen Resultaten ansetzt bzw. sich von ihnen absetzt, wird im weiteren Verlauf verdeutlicht. Begonnen wird im folgenden Kapitel mit den Besonderheiten der vorliegenden Erfolgsfaktorenforschung, bevor im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen zur Erfolgsmessung im Detail auf die angesprochenen Aspekte eingegangen wird.

2.4 Besonderheiten der vorliegenden Erfolgsfaktorenforschung

Im Hinblick auf die in Kapitel 2.2 angeführten methodischen und inhaltlichen Kritikpunkte ist in Verbindung mit der Erfolgsfaktorenforschung in den letzten Jahren auch eine Diskussion um „Rigor“ und „Relevance“ wissenschaftlicher Forschung entstanden (vgl. z.B. Nicolai 2004; vgl. grundlegend Varadarajan 2003). Der entscheidende Vorwurf an die Vertreter der Erfolgsfaktorenforschung ist, dass sie bewusst auf eine praktische Relevanz ihrer Studienergebnisse verzichten, da es sie „kaum interessiert, was die Praxis mit ihren vermeintlich relevanten Ergebnissen tatsächlich anfängt bzw. anfangen kann“ (Nicolai/Kieser 2002, S. 581). Den Studien wird somit ein fehlender Dialog vor, während und nach der empirischen Untersuchung unterstellt und die „Relevance“ abgesprochen (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 364f.). An diesem Punkt soll die durchgeführte Studie ansetzen, um zu zeigen, wie diesem Kritikpunkt möglicherweise entsprochen werden kann. Außerdem sollen durch die gewählte Vorgehensweise die aufgestellten Forschungsfragen bestmöglich beantwortet werden, um die Anwendbarkeit dieser Vorgehensweise an einem wissenschaftlich derzeit sehr relevanten Thema, wie der Internationalisierung von KMU, zu illustrieren und zu belegen.

Im Hinblick auf o.g. Aspekt kann ein „Trade-off“ vermutet werden, der besagt, dass die (strenge) Beachtung wissenschaftlicher Vorgehensweisen („Rigor“) auf Kosten der praktischen Relevanz der Ergebnisse („Relevance“) geht und umgekehrt. Sicherlich besteht die Gefahr eines solchen Trade-offs bei manchen Erfolgsfaktorenstudien,

sie muss jedoch nicht zwingend vorliegen. In Bezug auf die wichtigsten, von Varadarajan (2003) in seiner Publikation dargestellten Aspekte in Bezug auf die wissenschaftlichen *und* praktischen Anforderungen solcher Untersuchungen soll die Besonderheit der vorliegenden Studie im Folgenden kurz aufgezeigt werden (vgl. ausführlich Varadarajan 2003). Zur Erfüllung des „Rigor“ wissenschaftlicher Forschung müssen drei entscheidende Kriterien vorliegen:

- Konzeptionelle/begriffliche Angemessenheit
- Methodische Strenge
- Angesammelte empirische Evidenz (vorhandenes Beweismaterial)

Die **konzeptuelle Angemessenheit** bezeichnet das Ausmaß, in welchem ein Forschungsprogramm theoretisch fundiert ist und einen begrifflichen sowie konzeptionellen Rahmen nutzt, der die existierenden Theorien im entsprechenden Fachgebiet einbezieht. Dabei sind die Aufbereitung und Berücksichtigung der relevanten Literatur, die Integration von Konzepten und Theorien, Präzision und Klarheit der konzeptuellen Definition sowie die Nutzung der konzeptuellen Argumentation zur Begründung von Modellen und Hypothesen relevant. Durch die Darstellung der ausgewählten Vorgehensweise sowie der Entsprechung der wichtigsten Kritikpunkte aus Kap. 2.2 wird diesem Kriterium in dieser Studie entsprochen. Nachdem im Vorfeld bereits eine Aufbereitung und Diskussion der relevanten Forschungsliteratur sowie der wichtigsten begrifflichen Grundlagen (vgl. Ahlert/Hesse/Kruse 2006) gegeben wurde, wird in diesem Bericht ausführlich die Integration der entscheidenden Theorien sowie die entsprechende Begründung des zu analysierenden Modells und der dazugehörigen Hypothesen vorgestellt.

Hinsichtlich des Kriteriums der **methodischen Strenge**, welche das Ausmaß der Nutzung analytischer Methoden und objektiv quantifizierbarer Daten zur empirischen Untersuchung von Forschungsfragen in einem Forschungsprogramm bezeichnet, können die Angemessenheit und Robustheit des Forschungsdesigns als entscheidende Aspekte angeführt werden (vgl. hierzu und im folg. auch Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 365). Hierbei sind in erster Linie die Validität und Reliabilität der Messmodelle, die Angemessenheit der Methoden und die Exaktheit

und Vollständigkeit in der Berichterstattung der Ergebnisse von Bedeutung. Durch den im Weiteren darzustellenden Aufbau der confirmatorischen Hauptuntersuchung wird den genannten Kriterien in Form der ausführlichen Darstellung der Methodik entsprochen.

Was die **angesammelte empirische Evidenz** (Ausmaß, in welchem ein Forschungsprogramm in der Lage ist, empirisches Beweismaterial zur Unterstützung von Hypothesen hervorzubringen) angeht, so kann konstatiert werden, dass die für die Hauptuntersuchung zu prüfenden Hypothesen aufgrund der Ergebnisse diverser, bereits vorhandener empirischer Studien wissenschaftlich fundiert werden. Aufgrund von bereits existierender Literatur und der Integration relevanter Theorien werden die Hypothesen sowie auch der Aufbau des dazugehörigen Modells im Detail ausgeführt und begründet. Neben der Erfüllung dieser, für eine Erfolgsfaktorenstudie *notwendigen* Kriterien („Rigor“), müssen ebenso die Aspekte der „Relevance“, die in diesem Zusammenhang die *hinreichenden* Bedingungen für die Durchführung einer solchen Untersuchung bilden, betrachtet werden (vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2005, S. 367). Die wichtigsten Punkte werden im Folgenden aufgezeigt (vgl. hierzu ausführlich Varadarajan 2003):

- **Erklärungsrelevanz:** Exaktheit von Forschungsergebnissen in der Erfassung von Phänomenen, mit denen Praktiker in organisatorischen Strukturen operieren müssen.
- **Zielrelevanz:** Übereinstimmung von theoretischen Ergebnisgrößen mit Faktoren, die Praktiker zu beeinflussen wünschen bzw. die sie beeinflussen können.
- **Operative Gültigkeit und Umsetzbarkeit:** Fähigkeit von Praktikern, die Handlungsempfehlungen einer Theorie durch Beeinflussung ihrer ursächlichen Größen zu implementieren.
- **Aktualität:** rechtzeitiges Verfügbarmachen von Ergebnissen für die Praktiker, um diese zur Lösung relevanter Probleme einsetzen zu können.

Den aufgeführten Punkten wird in der vorliegenden Arbeit in besonderem Maße entsprochen. Durch die Implementierung der in Projektbericht 5 ausführlich

dargestellten Analyse des Unternehmens **Schäper** konnte spezifisch auf die für das *Management von KMU* relevanten Aspekte Rücksicht genommen und somit direkt auf die Praktikersicht eingegangen werden. Durch die Gegenüberstellung der Ergebnisse dieser Analyse mit den Erkenntnissen der konfirmatorischen Hauptuntersuchung werden somit wissenschaftlich ordnungsgemäß erhobene Aspekte in direkten Bezug zu eher pragmatisch ermittelten Daten gesetzt, um so mögliche Handlungsempfehlungen übersichtlich und praktisch umsetzbar zu gestalten. Durch die Darstellung anhand des eher pragmatischen Benchmarking-Ansatzes soll eine insbesondere für die Leitung von KMU umsetzbare Aufstellung der wichtigsten Erkenntnisse erfolgen.

Eine weitere Besonderheit in diesem Zusammenhang ist die Analyse des Verhältnisses, in dem die einzelnen Ressourcen bzw. Fähigkeiten auf den internationalen Erfolg von KMU wirken. Hierbei wird ein direkter Bezug zur ersten Forschungsfrage erkennbar. Das untersuchte Modell soll besonders die „Stellschrauben“, die für eine erfolgreiche Umsetzung relevant sind, für Praktiker nachvollziehbar machen. Zur wissenschaftlichen Fundierung des Modells sowie der entsprechenden Hypothesen wird eine Systematisierung verschiedener Ressourcen/Fähigkeiten vorgenommen. Weitere relevante Punkte werden im Weiteren im Rahmen der konzeptionellen Grundlagen zur Erfolgsfaktorenbestimmung für die Internationalisierung von KMU dargestellt.

3 Konzeptionelle Grundlagen zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU

Ein Problem der betriebswirtschaftlichen Praxis im Hinblick auf die Erfolgsmessung ist, dass der Erfolg oft nur eindimensional gemessen wird (vgl. hierzu und im folg. Hesse 2004, S. 53; vgl. auch Evanschitzky 2003, S. 54). Dieses Erfolgsverständnis der klassischen ökonomischen Theorie betrachtet den Erfolg zumeist als Nettogröße, also der Differenz zwischen Ausbringung und Mitteleinsatz bzw. zwischen Ertrag und Aufwand. Bei einer positiven Differenz wird von Gewinn gesprochen, bei einer negativen von Verlust (vgl. auch Fritz 1992, S. 217). Im Hinblick auf eine empirische Untersuchung kann dieses Erfolgsverständnis jedoch nicht als ausreichend angesehen werden, da Unternehmen i.d.R. eine Vielzahl von monetären und nicht monetären Zielen verfolgen, die über das gängige Verständnis von Gewinn hinausgehen (vgl. Ford/Schellenberg 1982, S. 56). Dess/Robinson (1984, S. 265) bezeichnen den Erfolg daher als ein „komplexes, multidimensionales Phänomen“. Bei Gewinn- oder Umsatzgrößen, die den quantitativen, beobachtbaren Größen zuzurechnen sind, existieren in den meisten Fällen bereits operationale Maßstäbe zur Messung. Bei der Messung von qualitativen, nicht beobachtbaren Variablen bedarf es dagegen einer entsprechenden *Konzeptualisierung* und *Operationalisierung* der zu bestimmenden Größen (vgl. Meffert 1992, S. 183). Dabei kommt es im Wesentlichen darauf an, möglichst allgemeingültige Konstrukte abzuleiten (vgl. Krafft/Litfin 2002, S. 65).¹⁰ Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung soll dies im Folgenden sowohl für die direkte Erfolgsmessung, die sich mit der Darstellung der entsprechenden Erfolgsgröße(n) befasst, als auch für die indirekte Erfolgsmessung, die die Bestimmung der möglichen, den Erfolg beeinflussenden Faktoren bedeutet, erfolgen. Begonnen wird in Kapitel 3.1 mit den konzeptuellen Grundlagen zur Bestimmung des Erfolgskonstrukts, bevor die entsprechende Auswahl bzw. Operationalisierung im Detail dargestellt wird. Kapitel 3.2 geht dann ausführlich auf die zur Darstellung der indirekten Erfolgsmessung nötigen Aspekte und Theorien ein.

¹⁰ Der Konstruktbegriff wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

3.1 Direkte Erfolgsmessung

3.1.1 Konzeptualisierung des Konstrukts „Exporterfolg“ von KMU

Zur Herangehensweise an das komplexe, multidimensionale Phänomen „Erfolg“ ist zunächst eine entsprechende Konzeptualisierung notwendig, d.h. der Erfolg wird als eine abstrakte und nicht direkt messbare Größe, also als Konstrukt, verstanden (vgl. Hesse 2004, S. 53). Kerlinger (1986) definiert ein Konstrukt als eine „abstrakte, theoretische (hypothetische) Variable, die zur Erklärung eines bestimmten Phänomens erfunden bzw. konstruiert wird, und der in Form einer theoretischen Definition eine bestimmte Bedeutung beigemessen“ werden sollte. Homburg/Giering (1996, S. 6) verstehen unter einem Konstrukt „ein abstraktes Ganzes, welches den wahren, nicht beobachtbaren Zustand eines Phänomens“ beschreibt (vgl. grundlegend auch Bagozzi/Fornell 1982). Ein so aufgestelltes Konstrukt sollte im Rahmen der Konzeptualisierung unter Heranziehung von theoretischen Erklärungsansätzen inhaltlich und semantisch konkretisiert werden, um die relevanten Dimensionen des Konstrukts durch Rückgriff auf solche Erklärungsansätze zu erarbeiten (vgl. Andritzky 1976, S. 14).

Als wichtigste Ansätze der Erfolgsforschung, die in der Literatur diskutiert werden, können in diesem Zusammenhang der Zielansatz, der Systemansatz und der interessenpluralistische Ansatz bezeichnet werden (vgl. Evanschitzky 2003, S. 54). Den Ansichten von Evanschitzky und Swoboda folgend, soll in der vorliegenden Arbeit der Zielansatz Verwendung finden (vgl. hierzu Evanschitzky 2003, S. 54ff. sowie Swoboda 2002, S. 407f.). Evanschitzky analysiert auf Basis dieses Ansatzes den Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken und spricht dem Zielansatz aufgrund seiner forschungsökonomischen Vorzüge gegenüber den anderen Ansätzen klare Vorteile aus, weshalb er trotz einiger im Folgenden zu nennenden Kritikpunkte Verwendung findet.¹¹ Auch in der bereits zuvor erwähnten Arbeit von Swoboda wird dieser Auffassung gefolgt, die den Zielansatz auch im Zusammenhang mit der Erfolgsbestimmung

¹¹ Der Autor präsentiert in seiner Arbeit auch einen detaillierten Vergleich des Zielansatzes mit den anderen genannten Ansätzen, vgl. hierzu Evanschitzky (2003), S. 55ff.; zur ausführlichen Darstellung des Systemansatzes und des interessenpluralistischen Ansatzes vgl. z.B. Fritz (1992), S. 219, Böing (2001), S. 42; vgl. auch Staehle (1999), S. 91.

bei der Internationalisierung als sinnvoll erachtet. Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, erfolgt die Konzeptualisierung nicht für den Begriff „Internationalisierungserfolg“, sondern anknüpfend an die begriffliche Abgrenzung/Zieldefinition in diesem Projekt und an die Vielzahl bereits zu diesem Thema erhobenen Studien in der Form des „Exporterfolgs“.¹² Als konzeptionelle Basis für die vorliegende Analyse sollen im Folgenden kurz die wichtigsten Grundlagen und Kritikpunkte des Zielansatzes dargestellt werden, bevor die im Weiteren relevante Operationalisierung erläutert wird.

Der Zielansatz oder „goal approach“ wurde von Etzioni (1964) geprägt und konzeptualisiert den Erfolg als den Erreichungsgrad der selbst gesetzten Ziele einer Organisation. Im Sinne des Zielansatzes wird der Erfolg als Zielerreichungsgrad verstanden, so dass davon ausgegangen werden kann, dass jede Organisation sowohl explizite (erkannte und kommunizierte) als auch implizite Ziele, die z.B. aus den faktischen Verhaltensweisen der Mitglieder einer Organisation abgeleitet werden können, verfolgt (vgl. Raffée/Fritz 1990, S. 8; vgl. auch Fessmann 1980, S. 213f., Evanschitzky 2003, S. 55). Werden diese Ziele von einer Unternehmung erreicht, so kann sie als erfolgreich bezeichnet werden. In der empirischen Forschung erfreut sich der Zielansatz sehr hoher Beliebtheit (vgl. z.B. Fritz 1992, Evanschitzky 2003, Hesse 2004), nicht zuletzt, da er konsequent das betrachtete Unternehmen in den Mittelpunkt stellt und somit eine subjektive Sicht auf dessen Erfolg ist. Aus forschungsökonomischer Sicht besitzt der Zielansatz besonders hohen Stellenwert, da z.B. Probanden aus der Unternehmenspraxis eher dazu neigen, *Einschätzungen* über den eigenen Erfolg zu treffen, als „harte“ Zahlen zu präsentieren (Evanschitzky 2003, S. 55). Auch im Forschungsfeld des International Business, insbesondere bei der Konzeptualisierung des Exporterfolges, lassen sich derartige Tendenzen erkennen. Obwohl in vielen Fällen in erster Linie die finanziellen Ziele betrachtet werden (vgl. z.B. Cavusgil 1984, Madsen 1988), ist in neueren Studien eine breitere Konzeptualisierung zu erkennen (vgl. hierzu und im folg. Zou/Taylor/Osland 1998, S. 39f.).

¹² Vgl. hierzu auch die Übersichten von Swoboda (2002), S. 292f. sowie Grabner-Kräuter (1992), S. 1086ff., die allein für den „Exporterfolg“ eine hohe Heterogenität über verschiedene Auffassungen zur Messung dieses Konstrukts aufzeigen.

So legen z.B. Cavusgil/ Zou (1994, S. 4f.) ein besonderes Augenmerk auf ein „Bündel“ an strategischen Zielen hinsichtlich des zu messenden Exporterfolgs. Besonders wichtig sind im betrachteten Zusammenhang auch hier o.g. Einschätzungen, mit welchen die Messung von Wahrnehmungen und Einstellung hinsichtlich des Erfolges vorgenommen wird. Der logische Hintergrund bzgl. dieser Konzeptualisierung ist, dass eine hohe Zufriedenheit oder eine entsprechende Wahrnehmung im Zusammenhang mit Exportaktivitäten ein starkes Indiz für den Erfolg sein kann (vgl. Zou/Taylor/Osland 1998, S. 40). Daher wird im Sinne des Zielansatzes in Kapitel 3.1.2. eine Operationalisierung dargestellt und begründet, die eine weitere Auffassung der möglichen unterschiedlichen Zielsetzungen umfasst.

Trotz der neben dem Internationalen Management in vielen Forschungsbereichen hohen Verbreitung sieht sich der Zielansatz auch heftiger Kritik ausgesetzt (vgl. z.B. Hoffmann 1980, S. 82f.; vgl. auch Grabatin 1981, S. 21ff.). Ein häufig geäußelter Kritikpunkt ist z.B., dass viele Unternehmen ihre Handlungen nicht konsequent an den selbst gesetzten Zielen ausrichten, da sie entweder keine klar kommunizierten Ziele haben, oder aber dass selbst bei Bekanntheit der Ziele für alle relevanten Gruppen der Zielerreichungsgrad nicht nachgehalten wird (vgl. Barth/Hartmann 1992, S. 140). Kritiker des Zielansatzes führen weiter an, dass eine Erfolgsmessung mit Hilfe selbst festgelegter Ziele möglicherweise Vergleiche zwischen Unternehmungen erschwert, da jede Organisation ihre Ziele unterschiedlich definiert (vgl. Grabatin 1981, S. 23). Es wird also durch den Zielansatz vorausgesetzt, dass Unternehmen gleiche oder zumindest vergleichbare Ziele anstreben. Da Unternehmen aller Wahrscheinlichkeit nach aber mehrere unterschiedliche Ziele, und diese auch gleichzeitig verfolgen, besteht die Möglichkeit, dass einige dieser Ziele konfliktär zueinander sind (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 55; vgl. auch Lages/Lages/Lages 2005, S. 83f.). Somit bedarf es einer Abwägung, welchem Ziel auf Kosten eines anderen eine höhere Bedeutung beigemessen wird bzw. welches Ziel hinter einem anderen zurückstehen muss.

Trotz der aufgeführten Kritikpunkte wird in der vorliegenden Untersuchung dem Zielansatz gefolgt. Ein wichtiger Grund dafür sind die o.g. forschungsökonomischen

Vorteile, die dieser Ansatz bietet. Für die Erfolgsmessung wird der Zielansatz in der gängigen Literatur auch generell als ein besonders geeignetes Verfahren angesehen (vgl. z.B. die Ausführungen von Helm 1998, S. 228ff. sowie Jenner 2000, S. 330). Da in diesem Fall eine betriebswirtschaftliche Studie vorliegt, kann auch hier davon ausgegangen werden, dass Unternehmen für sich selbst (rationale) Ziele definieren und die entsprechende Zielerreichung auch einschätzen können (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 56f.). So fasst z.B. der interessenpluralistische Ansatz zwar weiter als der Zielansatz, letztlich werden dabei aber nur „notwendige Bedingungen“ zur Erreichung eines oder mehrerer übergeordneter Ziele formuliert. Der wohl relevanteste, für die Auswahl des Zielansatzes sprechende Punkt ist die Tatsache, dass dieser eine wesentlich fokussiertere Perspektive als die anderen o.g. Ansätze einnimmt (vgl. Hesse 2004, S. 55). So betrachtet der Zielansatz im Wesentlichen die interne Perspektive einer Unternehmung (vgl. z.B. Fritz 1992, S. 220, Böing 2001, S. 43), was in hohem Maße den im vorliegenden Projekt zugrunde liegenden Zielen und Forschungsfragen entgegenkommt, da hier aufgrund von bestimmten Ressourcen und Fähigkeiten von KMU die Wirkung auf den Erfolg internationaler Geschäftstätigkeit bestimmt und analysiert werden soll. Zusätzlich zur Konzeptualisierung ist für eine konfirmatorische Analyse möglicher Erfolgsfaktoren die Operationalisierung des Erfolgskonstrukts im jeweiligen Forschungszusammenhang notwendig, welche den Inhalt des folgenden Kapitels bildet.

3.1.2 Operationalisierung des Konstrukts „Exporterfolg“ von KMU

3.1.2.1 Theoretische Grundlagen zur möglichen Operationalisierung

Zur weiteren Analyse ist es neben o.g. Konzeptualisierung des Erfolges notwendig, das zu untersuchende Konstrukt zu operationalisieren (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 57f.). Es muss somit eine Messvorschrift auf empirischer Sprachebene identifiziert werden, die alle als relevant erachteten Aspekte des Konstrukts möglichst exakt zu messen vermag. Die Schwierigkeit liegt dabei darin begründet, Indikatoren (oder empirische Äquivalente) zu finden, mit denen sinnvolle Schlussfolgerungen hinsichtlich des gesuchten Konstrukts (hier: „Exporterfolg“) nicht nur möglich, sondern auch gültig bzw. valide sind (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder

1989, S. 192f.). Dabei existieren verschiedene Möglichkeiten zur direkten Erfolgsmessung. Es kann zwischen der globalen Direktabfrage, einer Indexbildung und der Messung durch ein Messmodell unterschieden werden. Die erstgenannte Möglichkeit, die auch als „direkte Abfrage“ bezeichnet wird, ist die einfachste Art den Erfolg eines Unternehmens zu messen (vgl. Evanschitzky 2003, S. 58). Diese subjektive, direkte Erfolgsabfrage bei (mindestens) einem Informanten aus einem Unternehmen ist nach Contractor (1984) in der Lage, die entscheidenden Ziele eines Unternehmens als Ganzes abzubilden, da die verschiedenen Ziele bereits durch den Befragten gewichtet sind und daher alle Zielerreichungsgrade auf einer aggregierten Skala wiedergegeben werden können. Allerdings trägt in den meisten Fällen der Einsatz einer solchen Abfrage nicht der zuvor als wichtig identifizierten Mehrdimensionalität des Erfolgskonstruktes Rechnung, obwohl aus forschungsökonomischen Gründen eine aggregierte Größe ratsam wäre (vgl. Evanschitzky/Mörsdorf 2002, S. 42f.). Eine integrierte Betrachtung mehrerer Variablen durch Indexbildung stellt im Vergleich dazu eine deutlich differenziertere Betrachtung der Zielsetzungen zur Erfolgsbestimmung dar (vgl. hierzu und im folg. Hesse 2004, S. 57). Bei einer solchen Indexbildung wird davon ausgegangen, dass Unternehmen ein komplexes Zielbündel verfolgen, in das einzelne Unternehmensziele verschieden gewichtet eingehen (vgl. auch Raffée/Fritz 1990, S. 8). Aus forschungsökonomischen Gründen und der im Folgenden noch vorzustellenden Vielzahl an bereits für den Exporterfolg bestimmten Zielgrößen wird in der vorliegenden Arbeit jedoch lediglich die dritte Variante der Messung durch ein Messmodell angewendet.¹³

Bei der Verwendung eines Messmodells des Erfolgs wird im Regelfall eine Vorgehensweise gewählt, die sich der Logik des Structural Equation Modeling (vgl. grundlegend Bagozzi 1980), also einer Strukturgleichungsanalyse, bedient. Bei einer kausalanalytischen Methodik wird es ermöglicht, verschiedene Arten von Erfolgsgrößen im Messmodell der latenten endogenen Variablen zur direkten Erfolgsmessung

¹³ Als Beispiele für den Einsatz einer Indexbildung neben der Betrachtung mehrerer Variablen durch ein Messmodell im Sinne des Zielansatzes vgl. Evanschitzky (2003) sowie Hesse (2004). Die Autoren geben auch eine Aufstellung über die für eine Indexbildung gültigen (mathematischen) Prämissen.

heranzuziehen, wobei sich die Frage stellt, welche speziellen Messgrößen sinnvoller Weise Verwendung finden (vgl. Evanschitzky 2003, S. 60ff.)¹⁴. Grundsätzlich besteht in der Forschungspraxis Einigkeit darüber, dass zu einer direkten Erfolgsmessung mehrere Größen herangezogen werden sollten (vgl. z.B. Ambler/Kokkinaki 1997, Bhargava/Dubelaar/Ramaswami 1994). Es stellt sich also die Frage nach der sinnvollsten Kombination von Erfolgsmessgrößen, die schließlich eingesetzt wird. Hierbei spielen i.d.R. inhaltliche und pragmatisch-forschungsökonomische Überlegungen eine wichtige Rolle (vgl. hierzu im Detail Evanschitzky 2003, S. 74ff.). Wie bereits im Rahmen der Konzeptualisierung dargestellt, sollte die Operationalisierung des Exporterfolges Größen erfassen, die finanzieller, strategischer und auch die Zufriedenheit betreffender Natur sind (vgl. Zou/Taylor/Osland 1998, S. 41). Um sich der Frage nach der Auswahl der Messgrößen weiter zu nähern, wird hierzu im folgenden Kapitel eine Analyse diverser, in der (Forschungs-)Praxis verwendeter Variablen und Skalen vorgenommen,¹⁵ bevor die Begründung der entsprechenden Auswahl dargestellt wird. Im Anschluss daran werden die einzelnen Größen bzw. das Konstrukt im Detail beschrieben, bevor in Kapitel 3.2 die ausführliche Darstellung der Aspekte zur indirekten Erfolgsmessung erfolgt.

3.1.2.2 Auswahl der Messgrößen zur Bestimmung des Exporterfolgs

Bei der Auswahl von Messgrößen zur Operationalisierung des Konstrukts zur Erfassung des Exporterfolgs stellt sich die Frage, welche Variablen zur bestmöglichen Messung eingesetzt werden sollten. Dabei muss zunächst konstatiert werden, dass in Bezug auf die Auswahl dieser Variablen in der Literatur sowie in der Forschungspraxis nach wie vor eine große Uneinheitlichkeit besteht, wie ein Exporterfolgskonstrukt beschaffen sein sollte (vgl. z.B. Cavusgil/Zou 1994, S. 4, Moini 1995, S. 12, Aulakh/Kotabe/Teegen 2000, S. 343, Julien/Ramangalahy 2003, S. 229 sowie Westhead/Wright/Ucbasaran (2004), S. 507). Shoham (1998) argumentiert in diesem Zusammenhang, dass zur eindeutigen Findung sinnvoller Größen für

¹⁴ Der Autor gibt auch einen detaillierten Überblick über eine mögliche Klassifizierung verschiedener Messgrößen.

¹⁵ Vgl. hierzu den Bezug zu den Kritikpunkten an der Erfolgsfaktorenforschung in Kap. 2.1.2. Die Kritiker weisen explizit auf die Sinnhaftigkeit der Verwendung von getesteten Skalen bzw. die Verwendung von Erkenntnissen aus ähnlichen Studien hin.

besagtes Konstrukt im Grunde zunächst eine klare Konzeptualisierung von beiden Komponenten, also „Export“ und „Erfolg“, gefunden werden sollte. Allerdings ist auch bei einer solchen begrifflichen Auffassung nur eine sehr breite Abgrenzung einzelner Komponenten im Hinblick auf die Definition eines „passenden“ Erfolgskonstrukts möglich (vgl. Carneiro/da Rocha/Ferreira da Silva 2006, S. 1).

Wie zuvor angedeutet, ist innerhalb der letzten Jahrzehnte eine sehr hohe Anzahl an Studien entstanden, die den Versuch einer möglichst klaren Definition des Exporterfolges unternommen haben, bzw. die die wichtigsten Determinanten für selbigen zu bestimmen versuchten. Die bereits zuvor erwähnten Studien von Aaby/Slater (1989), Madsen (1987) und Chetty/Hamilton (1993) stellen neben der Metaanalyse möglicher Exporterfolgskonstrukts auch Optionen bzgl. der Inhalte eines Exporterfolgskonstruktes dar. In besagten Studien wurden dabei diverse Möglichkeiten zur Erfassung des Erfolges hinsichtlich des Exports vorgestellt, wobei die Autoren möglichst viele empirische Studien bis Ende der achtziger Jahre einzubeziehen versuchten. Eine spezifischere Untersuchung führten, ansetzend an o.g. Studien, Zou/Stan (1998, S. 334) durch, die für die von ihnen erfassten Veröffentlichungen drei Kriterien zu Grunde legten: Die Untersuchungen mussten erstens empirischer Natur (in Kombination mit statistischen Auswertungen) sein, zweitens mussten beliebige Maßstäbe zur Erfolgsmessung als abhängige Variable dargelegt sein und drittens sollten sie grundsätzlich querschnittsanalytischer Natur sein. Das Ziel dieser Untersuchung war es, die relevanten Trends des letzten Jahrzehnts (neunziger Jahre) im Hinblick auf die Entwicklung der Forschungen zum Exporterfolg zu beleuchten. Das Besondere an der Metaanalyse von Zou/Stan ist, dass eine detaillierte Auflistung gezeigt wird, die zwischen rein finanziellen, nicht-finanziellen sowie gemischten Messgrößen der betrachteten Studien unterscheidet.¹⁶ Dabei fällt auf, dass nur relativ wenige Studien eine Skala verwenden, die alle drei Arten von Messgrößen einfließen lässt, was jedoch abhängig von der Zielsetzung bzw. -definition für ein vollständiges Erfolgskonstrukt von Bedeutung sein könnte.

¹⁶ Vgl. für Aufbau und Methodik der besagten Erhebung Zou/Stan (1998), S. 335ff.

Trotz eines erkennbaren Fortschritts der Forschung zum Exporterfolg in den letzten Jahren, welcher in erster Linie in theoretischen und konzeptionellen Grundlagen zur Ableitung von Hypothesen erkennbar ist, ist es nicht gelungen „das“ Erfolgskonstrukt zu determinieren (vgl. hierzu und im folg. Zou/Stan 1998, S. 351f.). Aufgrund dieses Aspekts existiert eine Vielzahl an Messmöglichkeiten, die den Vergleich von verschiedenen Studien enorm erschwert, wenn nicht sogar unmöglich macht. Zu dieser Erkenntnis gelangt auch Styles (1998, S. 30), der konstatiert, dass „noch immer keine klare, auf breiter Ebene akzeptierte Definition des Exporterfolgs existiert, auf der ein eindeutiges „Set“ an Indikatoren basieren könnte. Hinsichtlich dieses Problems kann auf Barney (2002, S. 30f.) zurückgegriffen werden, der in Bezug auf die generelle Darstellung einer Erfolgsmessgröße konstatiert, dass nur eine relativ geringe allgemeine Übereinstimmung darüber besteht, welche Definition bzw. welche Variablen zur Erfolgsbestimmung „die Richtigen“ sind. Es gibt keinen empirischen Test oder Beweis, der eindeutig belegen könnte, dass eine Messgröße besser ist als eine andere. Demnach ist für die Bestimmung eines geeigneten Erfolgsmaßes eine angemessene Abgrenzung hinsichtlich der Untersuchungsziele für den Forscher von höchster Bedeutung (vgl. Carneiro/da Rocha/Ferreira da Silva 2006, S. 2; vgl. auch Zou/Stan 1998, S. 352). So erkannte bereits Cameron (1986, S. 541), dass der Erfolg einer Unternehmung in erster Linie ein „problemgesteuertes“ und kein „theoriegeleitetes“ Konstrukt ist.

Somit ist es im besonderen Fall des Exporterfolges also wichtig, dass bei der Operationalisierung die im Rahmen der Konzeptualisierung relevanten speziellen Ziele, wie z.B. die Erfassung zeitlicher Komponenten, berücksichtigt werden. Um eine mögliche Vergleichbarkeit verschiedener Studien zu gewährleisten, sollten also konzeptionelle Ähnlichkeiten dargestellt werden. In der vorliegenden Untersuchung steht daher besonders der Aspekt im Vordergrund, dass hier der Erfolg bzw. die entsprechenden Faktoren hinsichtlich der internationalen Tätigkeit von KMU analysiert werden sollen. Im Zusammenhang mit der Untersuchung dieser Gruppe von Unternehmungen konstatieren Garengo/Biazzo/Bititci (2005, S. 26), dass in diesem Fall nicht das Maß des Erfolgs die wichtige Größe sei, sondern dass eher die Art und Weise wie bzw. von welchen Faktoren es beeinflusst wird, im Mittelpunkt des Interesses steht. Somit sei

eine Unterscheidung also eher hinsichtlich der Einflussfaktoren von Bedeutung. Im o.g. Zusammenhang sind jedoch in den letzten Jahren einige Studien veröffentlicht worden, die eine (u.U. als Kompromiss zu bezeichnende) Lösung hinsichtlich der Unterscheidung von kleineren und großen Unternehmungen in Bezug auf den Exporterfolg bieten, indem sie den Erfolg bzw. dessen Einflussfaktoren für sog. „export-ventures“ bzw. „export-channels“ ermitteln (vgl. z.B. Bello/Gilliland 1997, Zou/Taylor/Osland 1998, Zou/Fang/Zhao 2003, Lages/Lages 2004 sowie Morgan/Kaleka/Katsikeas 2004). Da somit jeweils der Erfolg nur für einen bestimmten Bereich einer Unternehmung bestimmt wird, sind also zumindest im Hinblick auf das Erfolgskonstrukt¹⁷ mögliche Verzerrungseffekte bzgl. der konzeptualisierten Ziele eingeschränkt. Allerdings werden auch hierbei z.T. undifferenziertere Erfolgsmaße verwendet, wie z.B. bei Bello/Gilliland (1997, S. 31), die in erster Linie ökonomische und strategische Skalen bzw. Item-Sets verwenden, ohne beispielsweise die „Zufriedenheit“ zu betrachten. Vorteilhaft wäre es diesbezüglich auch, wenn die Untersuchung nicht auf Bereiche von Unternehmungen in einem bestimmten Land begrenzt würde, sondern „cross-culturally“ einsetzbar wäre (vgl. hierzu und im folg. Zou/Stan 1998, S. 352). Einen beachtlichen Fortschritt bewirkte in diesem Zusammenhang die von Zou/Taylor/Osland (1998) entwickelte „EXPERF-Scale“, welche auch die Grundlage für das in dieser Analyse verwendete Erfolgsmaß bildet und welches im Folgenden mit Bezug auf seine Entwicklung im Detail erläutert wird.

Wie im Rahmen der Konzeptualisierung ausführlich erläutert, sollte ein Konstrukt zur Erfolgsmessung sinnvoller Weise sowohl finanzielle als auch strategische und die Zufriedenheit betreffende Komponenten enthalten. Unter Berücksichtigung dieses Aspekts sowie der im vorherigen Kapitel dargestellten Gegebenheiten entwickelten Zou/Taylor/Osland die sog. EXPERF-Scale, die jedem Teilbereich drei Indikatoren zuordnet, mit denen ein umfassendes Konstrukt zur Messung des Exporterfolges dargestellt werden sollte.¹⁸ Die insgesamt 9 Indikatoren sind von verschiedenen Autoren in diversen Studien (erfolgreich) zur Messung bestimmter Erfolgskomponenten

¹⁷ Diese Annahme kann natürlich nicht für die erfolgsbeeinflussenden Faktoren gelten (Anm. d. Verf.); vgl. hierzu grundlegend und im Detail die Ausführungen in Kap. 3.2.

¹⁸ Vgl. zur detail. Vorgehensweise und Methodik der Entwicklung Zou/Taylor/Osland (1998), S. 42ff.

eingesetzt, jedoch zuvor nicht simultan als Messskala verwendet worden (vgl. Zou/Taylor/Osland 1998, S. 43). Zou/Taylor/Osland entwickelten und testeten somit eine weiter gefasste Skala. Zur exakteren Darstellung des Exporterfolges ist nach Lages/Lages/Lages (2005, S. 81ff.) jedoch zusätzlich ein konkreterer Zeitbezug in die Messung einzubeziehen. Die Autoren begründen die fundamentale Wichtigkeit der Betrachtung zeitlicher Aspekte im Zusammenhang mit diesem Erfolgskonstrukt zum einen mit der Möglichkeit einer genaueren Kommunikation der Unternehmenssituation in Bezug auf ihre internationale Tätigkeit. Dieser Aspekt ist auch für die praktische Anwendung einer solchen Skala relevant, beispielsweise bei bilanziellen Aspekten oder der Bestimmung des Wertes einer Export-Sparte resp. Abteilung. Zum anderen kann eine zeitliche bzw. jährliche Betrachtung Managern helfen, bei ihren Investitions- und Planungsentscheidungen die Ressourcenallokation zielgerecht zu beeinflussen. Ebenso kann die Messung jährlicher Leistungen eine Motivationsfunktion hinsichtlich der im Bereich des Exports beschäftigten Mitarbeiter forcieren. Der vielleicht wichtigste Grund für die genannte Betrachtungsweise ist die Möglichkeit der Unterstützung einer Art Benchmarkingfunktion, welche auch und besonders im Hinblick auf das vorliegende Untersuchungsziel der Konzeption eines Leitfadens eine hohe Bedeutung erhält. Sowohl die Unternehmung selbst als auch das Management stehen unter dem Druck Systeme zu implementieren, die zu einer Verbesserung der Exportaktivitäten führen (vgl. Lages/Lages/Lages 2005, S. 82). Eine jährliche Betrachtung des Erfolgsmaßes einer Exportabteilung kann somit eine entscheidungsunterstützende Wirkung, z.B. in Form eines Benchmarking, auf die operative Tätigkeit bzw. die Fortschritte internationaler Geschäftstätigkeit haben. Besonders für die Exportaktivitäten von KMU könnte sich diese Vorgehensweise als wertvoll erweisen, da hier in den meisten Fällen (bislang) keine so umfassenden Planungssysteme eingesetzt werden.

Um den oben genannten Aspekten Rechnung zu tragen, entwickelten Lages/Lages/Lages die sog. „APEV-Scale“ (*Annual Performance of an Export Venture*), die auf den Basisindikatoren der EXPERF-Scale von Zou/Taylor/Osland (1998) aufgebaut ist und um spezielle, den zeitlichen Aspekt berücksichtigende Komponenten erweitert wurde. Aufgrund der zuvor genannten Vorteile der EXPERF-Skala, die sich

auch durch den erfolgreichen Einsatz in diversen anderen Untersuchungen bewährt hat (vgl. Lages/Lages/Lages 2005, S. 84; vgl. beispielhaft auch Prasad/Ramamurthy/Naidu 2001, Zhou/Fang/Zhao 2003, Ahlert/Blut/Fröhling 2006; bei letzterer Untersuchung wurde bereits die im Folgenden dargestellte APEV-Skala verwendet), wurde somit ein Maß entwickelt, welches besonders für die praktische Anwendung dienlich sein sollte.¹⁹ Die einzelnen Komponenten der APEV-Skala werden im Folgenden im Detail aufgezeigt.

Der erste Teil der APEV-Skala wird durch die finanziellen Indikatoren des Exporterfolges in Anlehnung an die EXPERF-Skala gebildet (vgl. hierzu und im folg. Lages/Lages/Lages 2005, S. 86ff.). In der Literatur ist der finanzielle Erfolg das gängigste aller Maße (vgl. hierzu z.B. Madsen 1988, Cavusgil/Zou 1994 sowie Shoham 1996) und wird häufig durch Indikatoren in Form von Profitabilität, Absatzvolumen und schnellem Wachstum ermittelt. Daher werden die finanziellen Komponenten der APEV-Skala wie in folgender Tabelle aufgezeigt operationalisiert:²⁰

AFP (Annual Export Venture Financial Performance)	Fundierung
“Im vergangenen Jahr war das Engagement sehr profitabel”	AFP1: This export venture was very profitable *
“Im vergangenen Jahr hat das Engagement ein hohes Absatzvolumen erzielt”	AFP2: This export venture has generated a high volume of sales *
“Im vergangenen Jahr konnte das Engagement ein starkes Wachstum verzeichnen”	AFP3: This export venture has achieved rapid growth *
* Lages/Lages/Lages (2005), S. 87, in Anlehnung an Zou/Taylor/Osland (1998), S. 47.	

Tab. 2: Operationalisierung der finanziellen Komponenten des Exporterfolges.

¹⁹ Zur Unterstützung der praktischen Anwendung und zum besseren Verständnis bei Umsetzung und Darstellung entwickelten Lages/Lages/Lages zusätzlich die PERFEX-Scorecard; vgl. Lages/Lages/Lages (2005), S. 92ff.; in der vorliegenden Arbeit wird aber lediglich die APEV-Skala als Erfolgsmaß verwendet.

²⁰ In den nachfolgenden Tabellen wird in der linken Spalte die verwendete Formulierung im Fragebogen aufgezeigt, in der rechten Spalte findet sich die Originalformulierung.

Zur weiteren Fundierung der Zeitkomponente entwickelten Lages/Lages/Lages zusätzlich eine Skala, die den Beitrag des untersuchten Exportengagements im untersuchten Zeitraum/Jahr im Verhältnis zum Gesamtvolumen der einzelnen Komponenten darzustellen vermag. Ursprünglich wurde dieses Maß zur Bestimmung des Beitrages einer einzelnen Exportabteilung im Verhältnis zum Gesamtexportvolumen konstruiert (vgl. Lages/Lages/Lages 2005, S. 86). Hinsichtlich der vorliegenden Untersuchung von KMU wurde das Konstrukt aber durch die im Folgenden aufgezeigten Indikatoren, die sich auf das Verhältnis zu den Unternehmensgrößen insgesamt beziehen, operationalisiert. Statt des „Umsatzwertes“ wurde das üblicherweise abgefragte Absatzvolumen eingesetzt.

ACE (Contribution of the Export Venture to Annual Exporting Operations)	Fundierung
“Der Beitrag der Exporte zum generierten Umsatzvolumen war in diesem Jahr...”	ACE1: In Year X, what was the contribution of the export venture to (export) sales volume? *
“Der Beitrag der Exporte zum generierten Absatzvolumen war in diesem Jahr...”	ACE2: In Year X, what was the contribution of the export venture to (export) sales value? *
“Der Beitrag der Exporte zum generierten Gewinn war in diesem Jahr...”	ACE3: In Year X, what was the contribution of the export venture to (export) profit? *
* Lages/Lages/Lages (2005), S. 87.	

Tab. 3: Operationalisierung der Beiträge des Exports zum Gesamterfolg des Unternehmens.

Während die zuvor dargestellten Skalen ursprünglich eher als kurzfristige Maße konzipiert wurden, werden die im Weiteren darzustellenden Bereiche der APEV-Skala von Lages/Lages/Lages (2005, S. 89) eher als „langfristige Dimensionen“ der Erfolgsmessung bezeichnet. Als erstes sollen in diesem Zusammenhang die Indikatoren des strategischen Erfolges des untersuchten Exportbereichs aufgezeigt werden. Hinsichtlich der strategischen Zielsetzungen werden von Managern i.d.R. die generelle Wettbewerbsfähigkeit, die strategische Position sowie der Marktanteil in

Betracht gezogen (vgl. hierzu grundlegend auch Cavusgil/Zou 1994). Daher werden die besagten Komponenten wie folgt operationalisiert:

AST (Annual Export Venture Strategic Performance)	Fundierung
“Das (Export-)Engagement hat unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessert”	AST1: This export venture has improved our global competitiveness *
“Das (Export-)Engagement hat unsere strategische Position gestärkt”	AST2: This export venture has strengthened our strategic position *
“Das (Export-)Engagement hat unseren Marktanteil signifikant erhöht”	AST3: This export venture has significantly increased our global market share *
* Lages/Lages/Lages (2005), S. 88, in Anlehnung an Zou/Taylor/Osland (1998), S. 47.	

Tab. 4: Operationalisierung der strategischen Komponenten des Exporterfolges.

Die letzten beiden Skalen betreffen die Zufriedenheit mit dem Exportengagement. Hier kann auf die konzeptionelle Darstellung anhand des Zielansatzes verwiesen werden. Unternehmungen legen für sich im Allgemeinen eine Reihe von Zielen für den Erfolg ihres Exports fest. Bei Erreichung dieser Ziele kann davon ausgegangen werden, dass Manager ihre Exportaktivitäten als zufrieden stellend bzw. erfolgreich wahrnehmen, so dass ihre Erwartungen erfüllt wurden. Zur Berücksichtigung dieses Aspekts wurden die Indikatoren wie in folgender Tabelle in der APEV-Skala verwendet:

AA (Annual Export Venture Achievement)	Fundierung
“Die Leistung des (Export-)Engagement war sehr zufrieden stellend”	AA1: The performance of this export venture has been very satisfactory *
“Das (Export-)Engagement war sehr erfolgreich”	AA2: This export venture has been very successful *

"Das (Export-)Engagement hat unsere Erwartungen vollkommen erfüllt"	AA3: This export venture has fully met our expectations *
* Lages/Lages/Lages (2005), S. 88 in Anlehnung an Zou/Taylor/Osland (1998), S. 47.	

Tab. 5: Operationalisierung der Zufriedenheits-Komponenten des Exporterfolges (1).

Zusätzlich zu den zuvor aufgezeigten Indikatoren fügten Lages/Lages/Lages in ihrer Skala noch zwei weitere Komponenten hinzu, die eine direkte Verbindung der Zufriedenheit zu den in der Literatur zum Marketing relevanten Aspekten des Marktanteils und des Gesamterfolgs (*overall performance*) herstellen. Die Autoren berufen sich dabei auf die hohe Bedeutung der Zufriedenheitsbestimmung sowohl im gesamten Marketingbereich²¹ als auch auf dem speziellen Gebiet des Exportmarketings (vgl. hierzu z.B. Lages/Lages 2004, Shoham 1998). Daher wurden die Indikatoren, die in folgender Tabelle dargestellt sind, als zusätzliche Aspekte in die APEV-Skala aufgenommen.

ASP (Satisfaction with Annual Export Venture Overall Performance)	Fundierung
"Mit dem Marktanteil des entsprechenden (Export-)Engagements sind wir sehr zufrieden"	ASP1: The market share in the selected importing market of the export venture has been very satisfactory *
"Mit dem (Export-)Engagements sind wir im Verhältnis zum Gesamtgeschäft sehr zufrieden"	ASP2: The overall export performance of the export venture has been very satisfactory *
* Lages/Lages/Lages (2005), S. 88.	

Tab. 6: Operationalisierung der Zufriedenheits-Komponenten des Exporterfolges (2).

Es bleibt noch zu erwähnen, dass die zusätzlichen Indikatoren der APEV-Skala auf die „gängige Art und Weise“ in Form von qualitativen Experteninterviews, einem aus-

fürlichen Literature-review und dem üblichen Fragebogen-Pretesting entwickelt wurden (vgl. hierzu und im Detail Lages/Lages/Lages 2005, S. 89f.). Was den Inhalt der gesamten o.g. Skala betrifft, so werden im Rahmen der noch immer vorherrschenden Diskussion über sinnvolle Exporterfolgsmaße die aufgezeigten Indikatoren als besonders geeignet für eine Messung des Erfolges und der beeinflussenden Faktoren angesehen (vgl. z.B. Carneiro/da Rocha/da Silva 2006, S. 17). Die Grundlagen und Inhalte zur Bestimmung der entsprechenden Faktoren, welche auch als indirekte Messung des Erfolges bezeichnet wird, sowie die Ableitung der notwendigen Hypothesen sind Bestandteil des Kapitels 3.2.

3.2 Indirekte Erfolgsmessung

Im vorangegangenen Kapitel konnte dargelegt werden, wie das Konstrukt des Exporterfolges konzeptualisiert und operationalisiert werden kann. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung des vorliegenden Projekts steht der dargestellten Vorgehensweise der Versuch gegenüber, die ursächlichen Faktoren für den Erfolg internationaler Tätigkeit zu identifizieren. Wie bereits in Kap. 2 ausgeführt, ist es das Ziel solcher für den Erfolg relevanter Faktoren, Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu generieren. Diese Wettbewerbsvorteile entstehen immer dann, wenn es einer Unternehmung gelingt, für seine Kunden einen Wert zu schaffen (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 81). Soll ein einmal erlangter Wettbewerbsvorteil auch verteidigt werden, so müssen die Bedingungen und Voraussetzungen seiner Entstehung ergründet werden. Diese Fragestellung bildet den Kern der Forschungsrichtung des strategischen Managements, welches in enger Verbindung zum internationalen Management steht. Den Ausgangspunkt des strategischen Managements bildet in diesem Kontext die Analyse der internen Ressourcen einer Unternehmung. Eine richtungweisende Arbeit bzw. Theorie hinsichtlich dieser ressourcenorientierten Betrachtung lieferte Penrose (1959), die insbesondere in den Fähigkeiten des Managements den Schlüssel zum Verständnis von Unternehmenswachstum und dessen Grenzen sah. Zu Beginn der sechziger Jahre wurden die Forschungen in Bezug auf den Erfolg von Unternehmen im Zusammenhang mit Ressourcen mehr und mehr

²¹ Vgl. für eine ausführliche Übersicht zu diesem Themenfeld Geyskens/Steenkamp/Kumar (1999).

forciert, wobei auch die Theorie der Analyse industrieller Marktprozesse, aus der die Forschungsrichtung der Industrial Organization entstammt, im Blickpunkt stand.²² Der Industrial-Organization-Ansatz betrachtet im Gegensatz zum Resource-based view die Markt- bzw. Branchenzugehörigkeit einer Unternehmung als bedeutendste Einflussgröße für den Erfolg (vgl. zu Knyphausen 1993, S. 772). Dieser Ansatz, der auch als Kernstück des sog. Market-based view angesehen wird, folgt dem von Bain (1956) geprägten *Structure-Conduct-Performance-Paradigma*, welches von der Basisannahme ausgeht, dass das Verhalten einer Branche (conduct) und der daraus hervorgehende Markterfolg (performance) von der Marktstruktur (structure) bestimmt wird (vgl. auch z.B. zu Knyphausen 1993, S. 781, Näther 1993, S. 2f.). Der Resource-based view betrachtet die Ursachen des Erfolgs aus einer anderen Perspektive. Vertreter des Resource-based view führen mögliche Erfolgsunterschiede von Unternehmen auf deren verschiedene Fähigkeiten und Ressourcen zurück und stellen somit die Heterogenität der Unternehmen in den Mittelpunkt (vgl. Annacker 2000, S. 21). Der Schwerpunkt liegt somit nicht mehr in der Betrachtung der Industriestruktur, sondern auf der Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Auseinandersetzung mit spezifischen Ressourcen eines Unternehmens bzw. deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg (vgl. zu Knyphausen 1993, S. 774). Es wird im Sinne des RBV also eine interne Perspektive bei der Erklärung des Unternehmenserfolges eingenommen.

Trotz der verschiedenen Betrachtungsweisen haben der Resource-based view und der Industrial-Organization-Ansatz das Ziel gemein, den Erfolg eines Unternehmens respektive einer Unternehmenseinheit (z.B. der Exportabteilung) zu erklären. Beide Ansätze entstammen der strategischen Managementforschung und versuchen Wettbewerbsvorteile, die als Voraussetzung zur langfristigen Erzielung überdurchschnittlicher Kapitalrenditen gelten, zu erklären (vgl. Burmann 2002, S. 142). Aufbauend auf den auseinander gehenden Betrachtungsweisen haben diverse Untersuchungen versucht, den relativen Erklärungsbeitrag der Industrial-Organization-Theorie bzw. des Resource-based view darzustellen. So konnte z.B.

²² Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Entwicklung o.g. Theorien bis hin zum heutigen Verständnis von Ressourcen Evanschitzky (2003), S. 81ff.

Evanschitzky (2003, S. 83) im Rahmen einer Metaanalyse verschiedener Erfolgsfaktorenuntersuchungen (mit dem Ziel eines relativen Erfolgsbeitragsvergleichs zwischen IO und RBV) zeigen, dass die Ressourcentheorie scheinbar einen höheren Erklärungsbeitrag für den Unternehmenserfolg als die Industrial-Organization-Theorie zu leisten im Stande ist. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der genannten Metaanalyse dargestellt.

Autor(en)	Industrie- effekte	Firmen-/Ressourcen- effekte	Weiter untersuchte Effekte
Schmalensee (1985)	19,59 %	0,62 %	keine
Hansen/Wernerfeld (1989)	18,50 %	37,78 %	keine
Rumelt (1991)	4,03-8,32 %	45,81-47,17 %	Zeit
Roquebert/Phillips/ Westfall (1996)	10,2 %	55 %	Zeit
McGahan/Porter (1997)	18,68 %	36,04 %	Zeit
Mauri/Michaels (1998)	6,2 %	36,9 %	Zeit
Brush/Bromiley/ Hendrickx (1999)	16-19 %	43-47 %	Zeit
Christmann/Day/Yip (1999)	17 %	23 %	Einfluss von Herkunfts- bzw. Zielland
McGahan (1999)	11-28 %	24-37 %	Zeit
Bunke/Droge/ Schwalbach (2000)	20-24 %	30-37 %	Zeit
Hawawini/ Subramanian/Verdin (2003)	6,5-11,4 %	27,1-35,8 %	Zeit
Evanschitzky (2003)	19-36 %	53-69 %	Marktorientierung von Netzwerken

Tab. 7: Ausgewählte Studien zur relativen Bedeutung von RBV (Firmeneffekt) und IO-Ansatz (Industrieeffekt).

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Evanschitzky (2003), S. 83.

Im Hinblick auf die Gegenüberstellung der Erklärungsbeiträge von RBV und IO-Theorie in der oben dargestellten Tabelle wird eine Überlegenheit des RBV gegen-

über der IO deutlich. Evanschitzky sowie auch zu Knyphausen weisen jedoch darauf hin, dass es übereilt wäre, dem RBV einen besseren Erklärungsbeitrag für den Unternehmenserfolg zuzuschreiben, da nach wie vor ein großer Teil der Varianz des Erfolgs nicht mit Hilfe des Ressourcenansatzes erfasst werden könne (vgl. Hesse 2004, S. 76). Dagegen setzte sich die Ansicht durch, dass RBV und IO sich ergänzende Sichtweisen zur Erklärung des nachhaltigen Erfolgs von Unternehmen sind. So konstatiert z.B. Meffert (2002, S. 10ff.), dass markt- und ressourcenbasierte Ansätze generell als komplementär anzusehen sind und zusammengeführt werden sollten. Wernerfelt (1984, S. 171) bezeichnet die komplementäre Beziehung in diesem Kontext als „zwei Seiten derselben Münze“. Beide Ansätze zusammen sind somit in der Lage, einen vergleichsweise größeren Anteil der Varianz des Erfolgs zu erklären als jeder Ansatz für sich allein. Auch dies entspricht der Ansicht von Meffert, der argumentiert, dass der ressourcenorientierte Ansatz nicht auf die Marktperspektive verzichten kann, da die aus den Ressourcen generierten Wettbewerbsvorteile nur dann als solche zur Geltung kommen können, wenn sie einen überlegenen Kundennutzen stiften.²³ Meffert plädiert explizit für einen Theorienpluralismus und spricht sich somit für die gemeinsame Nutzung solcher Theorien aus, die situationsspezifisch das größte Problemlösungspotenzial aufweisen.

Die Integration beider Ansätze und die zusätzliche Beachtung der von Meffert geforderten Spezifität kann unter Einsatz des sog. *Situativen Ansatzes* vollzogen werden. Der Situative Ansatz kann als ein Bezugsrahmen bezeichnet werden, der im Vorfeld einer Untersuchung zur Unterstützung der Theoriebildung bzw. –findung sowie zur Ableitung von Hypothesen dienen kann (vgl. Hesse 2004, S. 73). Somit kann er als eine Art Suchraum bezeichnet werden, in dem die Suche nach relevanten Erfolgsfaktoren im Laufe einer Untersuchung erfolgt (vgl. Göttgens 1996, S. 109). In der folgenden Abbildung wird der beschriebene Bezugsrahmen, der im Kern durch die Verbindung von RBV und IO-Ansatz determiniert wird, aufgezeigt (vgl. grundlegend z.B. Hesse 2004 sowie Evanschitzky 2003).

²³ Meffert betrachtet dabei die optimale und im *Vergleich zum Wettbewerb* überlegene Erfüllung von Kundenbedürfnissen als zentrale Größe.

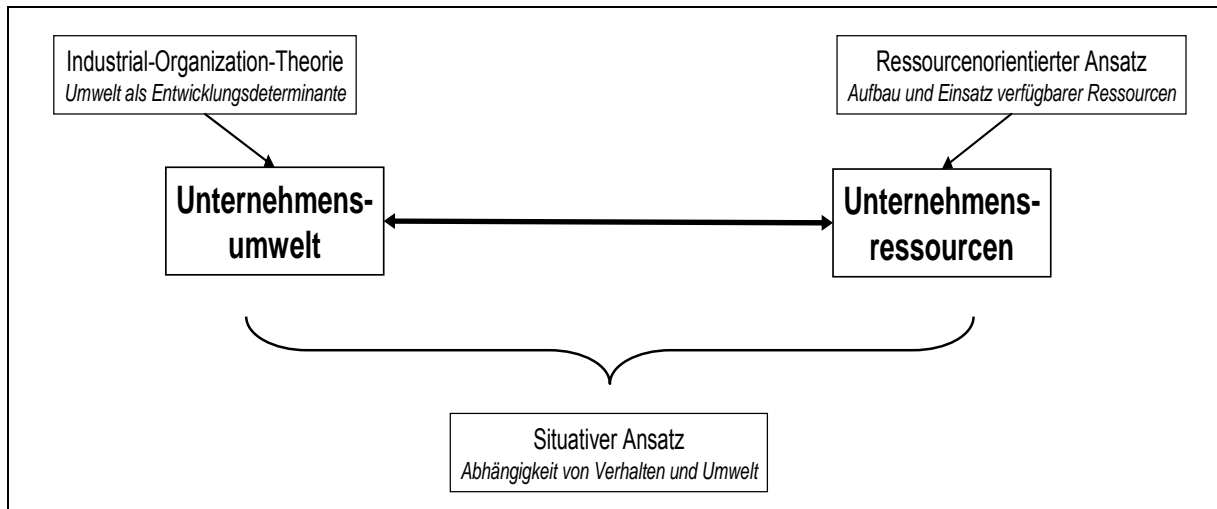


Abb. 1: Der Situative Ansatz als allgemeiner Bezugsrahmen.

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Hesse (2004), S. 74.

Im Hinblick auf Abbildung 1 werden im Folgenden die wesentlichen theoretischen Grundlagen sowie einige kritische Aspekte des Situativen Ansatzes vorgestellt, bevor in Kapitel 3.2.2 eine ausführliche Darstellung des Resource-based view erfolgt.

3.2.1 Zum Einsatz des Situativen Ansatzes in der vorliegenden Untersuchung

Die im Laufe der Jahre gestiegene Forderung nach der Integration der spezifischen Unternehmensumwelt in betriebswirtschaftliche Ansätze hat zur Entwicklung des Situativen Ansatzes geführt, der auch als Kontingenztheorie bezeichnet wird (vgl. hierzu und im folg. Marr 1992, S. 65f.). Mit dem Begriff „Kontingenz“ wird dabei hervorgehoben, dass aufgrund der jeweiligen Umweltsituation eines Unternehmens festgelegt wird, welchen Problemen sich ein Unternehmen gegenüber sieht und welche Lösungen zu einem optimalen Ergebnis führen. Im Rahmen des Situativen Ansatzes wird somit die Annahme verworfen, dass für alle Unternehmen gleiche Gestaltungsalternativen existieren (vgl. hierzu auch Hesse 2004, S. 77). Die Güte der Handlungsalternativen ist also von den jeweiligen Ausprägungen der Kontextbedingungen abhängig. Die Ursprünge des Situativen Ansatzes sind im Bereich der Organisationsforschung zu finden, wobei von der Annahme ausgegangen wird, dass die formale Organisationsstruktur einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation hat (vgl. hierzu und im folg. Kieser 2002, S. 169). Weil es aber keine

universell effiziente Organisationsstruktur gibt, müssen Organisationen ihre Strukturen an die jeweilige Situation anpassen. So muss z.B. bei kleinen Unternehmungen eine andere Struktur vorherrschen als bei großen, was besonders für die vorliegende Untersuchung von hoher Bedeutung ist. Wurde der Situative Ansatz anfangs auf den Einfluss einzelner (monokausale Ansätze) oder mehrerer (multikausale Ansätze) unternehmensinterner und -externer situativer Faktoren auf die formale Organisationsstruktur bezogen, so findet er heute auch Verwendung in der Führungslehre, in Bereichen der Planung, im Marketing und in der empirischen Zielforschung (vgl. Raffée 1989, S. 37f.). Einige Autoren sehen den Situativen Ansatz wegen dieser scheinbaren Allgemeingültigkeit auch als eine Art „Supertheorie“ bzw. als eine allgemeine Theorie des Managements (vgl. im Detail Grimm 1983, S. 14ff.).

Diesem Verständnis (der Kontingenztheorie) als eigenständige Supertheorie soll im vorliegenden Fall nicht gefolgt werden, da der Situative Ansatz eher einen beschreibenden Charakter aufweist (vgl. Kieser/Kubicek 1978, S. 311). Daraus ergibt sich jedoch auch einer der Hauptkritikpunkte am Situativen Ansatz. So konstatiert Schanz (1977, S. 480), dass durch den beschreibenden Charakter dieses Ansatzes die Frage nach dem „Warum“ keine Beantwortung findet. Im vorliegenden Fall wird dem genannten Kritikpunkt insofern begegnet, als dass der Situative Ansatz hier nicht als eigenständige Theorie, sondern als situationsspezifischer Rahmen zur Integration von zwei Theorien genutzt wird (vgl. hierzu auch Hesse 2004, S. 78). Dies bedeutet, dass gerade der beschreibende Charakter des Situativen Ansatzes für die vorliegende Untersuchung genutzt werden soll. Ein weiterer Kritikpunkt am Situativen Ansatz ist die Abgrenzung dessen, was unter *Umwelt* zu verstehen ist. So weist z.B. Marr (1992, S. 68) darauf hin, dass die Begriffsinhalte von dem, was unter „Umwelt“ verstanden wird, eine erhebliche Heterogenität aufweisen. Es muss somit ausgeschlossen werden, dass bei den im allgemeinen Bezugsrahmen der Arbeit verwandten Ansätzen identische Begriffe mit unterschiedlichen Begriffsinhalten Verwendung finden.

Hinsichtlich der Berücksichtigung der Unternehmenssituation wurde bereits in vorausgegangenen Kapiteln deutlich gemacht, dass gerade die internationale

Marktbearbeitung resp. der Export bzw. dessen funktionelle Ausgestaltung in höchstem Maße von der Situation des Unternehmens abhängig ist. Durch den Situativen Ansatz wird somit eine Fokussierung des Resource-based view und des Industrial-Organization-Ansatzes auf eine spezielle Situation vorgenommen. Fritz (1990) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass gerade solche situativen Erfolgsfaktorstudien, die einen Bedingungsrahmen aufstellen, innerhalb dessen bestimmte Erfolgsfaktoren den Unternehmenserfolg in höherem Maße sicherstellen als andere, derzeit fehlen. Ein solcher Bedingungsrahmen kann durch den Situativen Ansatz aufgespannt werden. Im folgenden Kapitel wird daher abschließend zur Begründung die Verbindung des RBV und der IO-Theorie durch den Situativen Ansatz dargestellt.

Die Leitidee des Situativen Ansatzes kann erst dann voll zum Tragen kommen, wenn dieser mit stärker inhaltlich geprägten Ansätzen kombiniert wird (vgl. Raffée 1989, S. 38f.). Eine solche Kombination könnte mit dem RBV und/oder dem IO-Ansatz vorgenommen werden. Wie in Kapitel 3.2.3 ausführlich beschrieben wird, betonen Vertreter des IO-Ansatzes, wie z.B. Porter (1980), die Notwendigkeit einer umfassenden Branchenstrukturanalyse und der daraus abzuleitenden Implikationen für das strategische Management zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils (vgl. auch Bamberger/Wrona 1996, S. 130). Eine solche Vorgehensweise wurde jedoch in letzter Zeit häufig kritisiert, da eine einseitige (eindimensionale) Orientierung an unternehmensexternen Faktoren unterstellt wird (vgl. Rasche/Wolfrum 1994, S. 502). Die Vertreter des RBV „ändern“ die Structure-Conduct-Performance-Wirkungskette des IO-Ansatzes (Outside-In-Perspektive) in eine Resource-Conduct-Performance-Wirkungskette (Inside-Out-Perspektive) (vgl. Hesse 2004, S. 79). Demzufolge erscheinen das Vorgehen und die Analysen des Resource-based view zu eindimensional und sollten daher nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit anderen Ansätzen erfolgen (vgl. Bamberger/Wrona 1996, S. 150). Trotz des unterschiedlichen Vorgehens bzw. der unterschiedlichen Betrachtungsweise der Erklärungsansätze von RBV und IO besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen die Kombination beider Ansätze erforderlich ist (vgl. z.B. Rasche/Wolfrum 1994, S. 513; vgl. auch Burmann 2002, S. 143). So konstatiert zu Knyphausen (1993, S. 785), dass es keine sinnvolle Vorgehensweise ist,

den ressourcenorientierten Ansatz als ein Gegenkonzept zum IO-Paradigma zu sehen. Auch Spanos/Lioukas (2001, S. 911) stellen in ihren Untersuchungen fest, dass RBV und IO-Ansatz eher komplementäre als gegensätzliche Ansätze darstellen. Im Bereich der Forschung zum Erfolg internationaler Tätigkeit von Unternehmen konstatiert auch Link (1997, S. 34ff.) in diesem Zusammenhang, dass ein Ansatz für sich allein nicht ausreicht, um mögliche Erfolgspotenziale zu erklären, und verweist ebenfalls auf eine komplementäre Verwendung. Der Autor stellt auch einen Bezug zur Anwendung in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung her, in der unter anderem ein oftmals nicht ausreichender Theoriebezug kritisiert wird.

Die o.g. eindimensionalen Wirkungsketten der Industrial-Organizational-Theorie (Structure-Conduct-Performance) und des Resource-based view (Resource-Conduct-Performance) (vgl. hierzu auch Backhaus 2003, S. 217f.) sollten somit vor dem Hintergrund der Zielsetzungen des strategischen Managements zusammengeführt werden, um sowohl die interne als auch die externe Perspektive zu berücksichtigen. Rasche/Wolfrum weisen dabei darauf hin, dass je nach Umwelt- und Unternehmenssituation entweder die interne oder die externe Orientierung dominieren kann und ein situationsbedingter Perspektivenwechsel nicht nur zugelassen, sondern explizit gefordert wird (vgl. Rasche/Wolfrum 1994, S. 513). Dieser geforderten Situationsbedingtheit wird hierbei durch den Situativen Ansatz Rechnung getragen. Hier werden auch Parallelen zu der im Projektbericht 5 ausführlich dargestellten SWOT-Analyse deutlich (vgl. Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 33ff.). Der SWOT-Ansatz bezieht sich durch die genaue Betrachtung der internen und externen Unternehmensperspektiven ebenfalls auf die (Ressourcen-) Ausstattung eines Unternehmens und versucht, diese mit den jeweiligen Umweltbedingungen ins Verhältnis zu setzen. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen sollen auf eher pragmatische Weise Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die auf den analysierten Gegebenheiten aus Sicht der Unternehmung beruhen.

Vergleichbar mit dem Ansatz der SWOT-Analyse wird der Situative Ansatz in der vorliegenden Untersuchung dazu genutzt, eine interne Perspektive (Ressourcen im Sinne des Resource-based view) mit einer externen Perspektive (Wettbewerbsein-

flüsse im Sinne des Industrial-Organization-Ansatzes) zu verbinden. Die Ergebnisse einer solchen Verbindung sollen als Entscheidungsgrundlage im Sinne der Erfolgsfaktorenforschung für die strategische Planung genutzt werden. Da dem Situativen Ansatz in der vorliegenden Arbeit ein eher beschreibender Charakter zugesprochen wird, ist dieser mit der SWOT-Analyse vergleichbar. Daher soll auch das Ergebnis der konfirmatorischen Untersuchung, das durch die genannten und im Weiteren noch näher auszuführenden Theorien fundiert ist, mit den Erkenntnissen aus der (qualitativ erhobenen) SWOT-Analyse ins Verhältnis gesetzt werden, um so für KMU nachvollziehbare Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Insbesondere vor dem Hintergrund der geforderten Spezifität von Erfolgsfaktorenstudien kommt dem Situativen Ansatz für die vorliegende Untersuchung eine hohe Bedeutung zu, da die generierten Aussagen explizit für international operierende KMU getroffen werden sollen. Somit hat nicht nur die Branchenstruktur im Sinne des IO-Ansatzes, sondern auch und besonders die spezifische Situation des Unternehmens (im Sinne des Situativen Ansatzes) einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wie im Folgenden noch ersichtlich wird, sind die unternehmensspezifischen Aspekte in dieser Arbeit besonders im Fokus der Betrachtung. Daher werden im nächsten Kapitel zuerst die relevanten Aspekte des Ressourcenansatzes im Detail diskutiert.

3.2.2 Der Ressourcenansatz (RBV)

3.2.2.1 Grundlagen des Resource-based view

Der Resource-based view ist eines der jüngeren Konzepte des strategischen Managements, welches seit den achtziger Jahren in der dazugehörigen Literatur stark an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Fahy/Smithee 1999, S. 1). Die grundlegende Annahme des RBV ist, dass überdurchschnittliche Gewinne von Unternehmen ihre Quelle in einzigartigen Ressourcen haben (vgl. Riess 1998, S. 101). Die Vertreter des RBV gehen somit von der Annahme aus, dass sich der Erfolg eines Unternehmens auf eine unterschiedliche Ressourcenausstattung des Unternehmens zurückführen lässt (vgl. z.B. Wernerfelt 1984, Barney 1991, Peteraf 1993). Interne Ressourcen und Fähigkeiten bilden daher bei diesem Ansatz die strategische Grundlage, d.h. die

Ressourcenausstattung von Unternehmungen beeinflusst deren Strategiewahl (vgl. Grant 1991, S. 116).

Als Begründerin dieser Denkweise, auf deren theoretischen Grundlagen fast alle Vertreter des RBV aufbauen, kann Penrose (1959) genannt werden, die in ihrem Werk „*Theory of the growth of the firm*“ das Wachstum von Unternehmen und dessen Grenzen betrachtete und Unternehmen als eine Ansammlung von (produktiven) Ressourcen auffasste.²⁴ Von besonderer Bedeutung ist dabei die situationsadäquate Nutzung von Ressourcen, d.h. deren Kombination durch das Unternehmen resp. durch das Management zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils (vgl. hierzu und im folg. Burmann 2002, S. 141ff.). Somit ist nicht nur das Vorhandensein bestimmter Ressourcen und Fähigkeiten für die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils erforderlich, sondern auch die Fähigkeit, die vorhandenen Ressourcen in geeigneter Weise zu kombinieren. So kann eine Unternehmung z.B. über Ressourcen verfügen, aber dennoch keinen nennenswerten Wettbewerbsvorteil besitzen, weil sie die vorhandenen Ressourcen nicht gewinnbringend einsetzen kann. Der ressourcenorientierte Ansatz versteht sich daher als eine Forschungsrichtung, die Erfolgsunterschiede auf die verschiedenartigen Fähigkeiten und Ressourcen von Unternehmen zurückführt und damit die Heterogenität der Unternehmen in den Mittelpunkt rückt (gl. hierzu und im folg. Annacker 2000, S. 21f.). Das entscheidende Anliegen des RBV ist es also zum einen, die Gründe für die Verschiedenheit von Unternehmen im Hinblick auf ihre Ressourcen und Fähigkeiten zu identifizieren und zum anderen die Bedingungen, die zu dauerhafter Heterogenität und Existenz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile führen können, aufzuzeigen. Durch die Unterschiedlichkeit der Unternehmen hinsichtlich der Ressourcenausstattung kann erklärt werden, warum auch Unternehmen aus derselben Branche unterschiedlich erfolgreich sein können (vgl. z.B. Cool/Schendel 1988, Hansen/Wernerfelt 1989).

Es stellt sich im Weiteren die Frage, was genau unter einer Ressource zu verstehen ist und ob bzw. wie sich die Ressourcen und Fähigkeiten im Sinne des RBV vonein-

²⁴ Für eine Darstellung der historischen Entwicklung des RBV vgl. Evanschitzky (2003), S. 87ff.

ander abgrenzen lassen. Der Begriff der Ressource wird in der Literatur zum Ressourcenansatz unterschiedlich und uneinheitlich interpretiert. So werden beispielsweise die Begriffe „(tangible and intangible) assets“ (Vermögensgegenstände, vgl. Wernerfelt 1984, S. 172), „competencies“ (Kompetenzen, vgl. Lado/Boyd/Wright 1992, S. 82) und „capabilities“ (Fähigkeiten, vgl. Grant 1991, S. 116) zumeist synonym verwendet. Teilweise wird auch versucht, diese unterschiedlichen Begriffe voneinander abzugrenzen (vgl. z.B. Amit/Schoemaker 1993, S. 35 sowie Grant 1991, S. 116ff.), während andererseits der Ausdruck „Ressource“ als Oberbegriff verwendet wird (vgl. z.B. Barney 1991, S. 99ff. sowie Peteraf 1993, S. 179ff.). Aus dieser Begriffsvielfalt werden in der folgenden Tabelle einzelne ausgewählte Begriffsdefinitionen aufgezeigt (vgl. hierzu und im folg. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 6f. sowie die dort angegebene Literatur):

Autor(en)	Definition
Grant (1991)	Ressourcen sind Inputfaktoren von Produktionsprozessen. Dazu zählen z. B. Kapitalausstattung, Patente und Markennamen, Mitarbeiterqualifikationen. Ressourcen sind aber nicht in isolierter Form produktiv, sondern benötigen die Kooperation und Koordination von Ressourcen in Form von Fähigkeiten, die es ermöglichen, dass Ressourcen bestimmte Aufgaben erfüllen können.
Amit/Schoemaker (1993)	Ressourcen sind Vermögensgegenstände, die sich im Besitz oder in der Kontrolle des Unternehmens befinden. Dazu zählen u.a. Know-how, Humankapital, physische und finanzielle Vermögensgegenstände. Im Gegensatz dazu stellen Fähigkeiten die Leistungsfähigkeit des Unternehmens dar, Ressourcen durch organisationale Prozesse zu nutzen, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen.
Barney (1991)	Ressourcen beinhalten alle Vermögensgegenstände, Fähigkeiten, organisationale Prozesse, Unternehmensmerkmale, Informationen, Wissen, etc., die ein Unternehmen kontrolliert und die dem Unternehmen helfen eine Strategie auszuwählen und zu implementieren, die die Effektivität und Effizienz verbessert.
Day (1994)	Die Ressourcenausstattung von Unternehmen ist ein komplexes Bündel von Qualifikationen und Wissen, die in organisationalen Prozessen Tätigkeiten koordinieren und die bestmögliche Nutzung der Vermögenswerte gewährleisten.

Hall (1993)	Zu unterscheiden sind Fähigkeiten die auf Vermögenswerten („capabilities based on assets“) und Fähigkeiten die auf Kompetenzen („capabilities based on competences“) basieren. Während sich erstere auf das „Besitzen“ („having“) von Verträgen, Warenzeichen, etc. beziehen, beinhaltet der zweite Begriff das „Machen“ („doing“), was z.B. das Wissen, Erfahrung und Können der Mitarbeiter umfasst.
-------------	--

Tab. 8: Ausgewählte Definitionen von Ressourcen im Überblick.

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Ahlert/ Blut/ Fröhling (2006), S. 6.

Seit den neunziger Jahren findet in der Literatur das Ressourcenverständnis von Barney (1991) eine sehr weite Verwendung. Barney (1991, S. 101) versteht unter Ressourcen „Werte (assets), Fähigkeiten (capabilities), Prozesse (organizational processes), Eigenschaften des Unternehmens (firm attributes), Informationen, Wissen (knowledge) etc., die ein Unternehmen innehaben kann und welche es in die Lage versetzen, Strategien zu entwickeln und zu implementieren, die seine Effektivität und auch seine Effizienz steigern“. Nach Barney müssen erfolgsrelevante Ressourcen einige entscheidende Eigenschaften aufweisen. In der Literatur werden diese Eigenschaften als die sog. „VRIS-Kriterien“ bezeichnet, wobei die Abkürzung für **V**alue, **R**areness, non-**I**mitability und non-**S**ubstitutability steht (vgl. hierzu und im folg. Barney 1991, S. 106ff.). Zum einen müssen Ressourcen also *wertvoll* sein, d.h. sie leisten einen relevanten Beitrag z. B. zur Verbesserung der Unternehmensleistung. Ebenso müssen sie *selten* sein (z. B. Ressourcen, die nur wenigen Unternehmen zur Verfügung stehen) und dürfen nicht bzw. nur unter sehr hohem Aufwand durch die Konkurrenz zu *imitieren* sein. Zuletzt dürfen sie auch nicht *substituierbar* sein, d.h. den Konkurrenten steht kein Substitut zur Verfügung, das die gleiche Funktion erfüllt (vgl. Carmeli/Tishler 2004, S. 300).

Später modifizierte Barney (2002, S. 159ff.) das letzte Kriterium (nicht-Substituierbarkeit) zu Gunsten der Bedeutung der Organisationsstruktur, da ein Wettbewerbsvorteil nur erreicht werden kann, wenn eine Ressource bzw. Fähigkeit auch von der Organisation *genutzt* wird. Erfüllen bestimmte Ressourcen also diese Voraussetzungen, so können sie „nachhaltige“, d.h. langfristige Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmungen erklären (vgl. Freiling 2001b, S. 86). Diese Ressourcen

und Fähigkeiten bilden daher die Basis, um Wettbewerbsvorteile und somit Renten bzw. Gewinne generieren zu können (vgl. auch Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 5).

Die sehr umfassende Ressourcendefinition von Barney wird auch in der vorliegenden Studie zu Grunde gelegt. Um allerdings einen Bezug zu den für die vorliegende Untersuchung relevanten Forschungszielen herzustellen, wird diese Sichtweise weiter eingegrenzt. So besagt die Definition von Amit/Schoemaker (1993), dass Ressourcen inputbasiert und Fähigkeiten prozessbasiert sind und dass daher bestimmte Fähigkeiten durch zielgerechte Nutzung vorhandener Ressourcen die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung darstellen (vgl. Carmeli/Tishler 2004, S. 300; vgl. auch Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 7). Diese Sichtweise wird auch in dem hier erstellten Ressourcenmodell berücksichtigt. Da im Rahmen der Untersuchung also auch der Zusammenhang zwischen Ressourcen und Leistung analysiert wird, ist es notwendig, die Definition von Amit/Schoemaker zu erweitern. Dazu wird auf die Definition von Grant (1991) zurückgegriffen, der Ressourcen als Grundbestandteil von Fähigkeiten beschreibt, während Fähigkeiten die eigentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen bzw. dem daraus resultierenden Erfolg darstellen. Auf eine genaue Betrachtung des Verhältnisses einzelner Ressourcen bzw. Fähigkeiten wird in Projektbericht 10 bei der Ergebnispräsentation im Detail eingegangen. Die Theorie des RBV soll in diesem Zusammenhang im Bereich der Internationalisierung angewendet werden, da die Art und Weise, wie Unternehmen in einen ausländischen Markt eintreten bzw. diesen bearbeiten, ebenfalls abhängig von deren Ressourcen und Fähigkeiten ist (vgl. hierzu z.B. Fernandez/Nieto 2002, S. 3f.). Im Folgenden sollen zuvor einige Kritikpunkte zum RBV diskutiert werden, bevor im Anschluss daran der Bezug dieses Ansatzes zum Internationalen Management näher vorgestellt wird.

3.2.2.2 Kritische Betrachtung des RBV

Im Rahmen der situativen Verbindung von RBV und IO werden einige Kritikpunkte genannt, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen. Es handelt sich dabei vor allem um Kritik hinsichtlich:

- eines zu heterogenen Ressourcenverständnisses,

- der unzureichenden empirischen Absicherung getroffener Aussagen sowie
- eines zu eindimensionalen Blickwinkels.

Einer der wesentlichen Kritikpunkte des ressourcenorientierten Ansatzes ist das **heterogene Ressourcenverständnis**. Freiling (2001a, S. 13ff.) weist mit Bezug auf eine Aufstellung unterschiedlicher Ressourcendefinitionen auf die uneinheitliche Terminologie sowie die teilweise sehr unscharfe Begriffsabgrenzung hin. Diesem Kritikpunkt wird in der vorliegenden Untersuchung insofern begegnet, als dass ein trennscharfes Ressourcenverständnis (dem Grundverständnis nach Barney folgend und zielgerecht erweitert) definiert wurde, nach dem sämtliche der identifizierten Ressourcen hinsichtlich ihrer potenziellen Erfolgsrelevanz bewertet wurden.

Ein weiteres grundsätzliches Problem des RBV, welches den gegenwärtigen Forschungsstand betrifft, ist die **unzureichende empirische Absicherung** der auf Basis des Resource-based view getroffenen Aussagen. Freiling (2001a, S. 45ff.) konstatiert, dass die Messung, z.B. von organisationalen Kompetenzen durch Dritte (resp. durch den Forscher) schwierig sein kann, wenn diese dem Entwicklungsprozess nicht beigewohnt haben. Da aber die zu bestimmenden Erfolgsfaktoren auf dem Fundament ausgewählter und somit bereits in empirischer Hinsicht überprüfter Konstrukte ermittelt werden, sollten die im Rahmen der Hauptuntersuchung generierten Ergebnisse resp. Faktoren auf einer hinreichenden Basis fundiert sein.

Des Weiteren wird den ressourcenorientierten Ansätzen ein zu **eindimensionaler Blickwinkel** hinsichtlich der Wirkungskette auf den Erfolg eines Unternehmens unterstellt. Dieser Kritik kann insofern entsprochen werden, als dass der Erfolg im Bereich des internationalen Handelns von KMU in der vorliegenden Untersuchung aus mehreren Perspektiven beleuchtet und anschließend zielgerichtet analysiert wird. Auch Barney (2002, S. 41f.), auf dessen grundlegendem Ressourcen- und Wettbewerbsvorteilsverständnis die vorliegende Untersuchung basiert, hat in diesem Zusammenhang die Kritikpunkte am RBV aufgenommen und diskutiert. Barney strukturiert dabei die geübte Kritik in die Bereiche „The Tautology Critique“, „Equifinality in the RBV“, „The Product Market Critique“ sowie „The Inapplicability Critique“ (vgl. im

Detail Priem/Butler 2001, S. 22f. sowie Barney 2002, S. 41f.). Auf eine ausführliche Diskussion der einzelnen Kritikpunkte soll an dieser Stelle verzichtet und auf die genannten Autoren verwiesen werden. Festzuhalten bleibt aber, dass es Barney nachvollziehbar gelingt, die von Priem/Butler angeführten Kritikpunkte zu entkräften bzw. teilweise auch zu widerlegen (vgl. hierzu auch Hesse 2004, S. 89).

3.2.2.3 Der RBV und das „International Business“

In Bezug zum thematischen Kontext für die vorliegende Untersuchung bleibt noch die Bedeutung des Resource-based View in Verbindung mit der Forschung im Bereich des internationalen Managements, insbesondere im Zusammenhang mit KMU, zu klären. Hierzu soll schwerpunktmäßig auf den Aufsatz von Peng eingegangen werden. Peng (2001) belegt in seiner Veröffentlichung im *Journal of Management*, dass der RBV für das International Business seit einigen Jahren eine relevante theoretische Position einnimmt, indem er eine Analyse der renommiertesten Zeitschriften des International Business vorlegt, in der alle Erklärungs- und Problemlösungsansätze untersucht werden, die sich auf die grundlegenden Arbeiten von Wernerfelt (1984) und Barney (1991) zur Bedeutung und Inhalt des RBV beziehen. Dabei wird zum einen herausgestellt, inwiefern der RBV in der Forschung zum International Business adäquat eingesetzt werden kann, zum anderen wird der entsprechende Einfluss dargestellt. Auf diese Punkte wird im Folgenden näher eingegangen.

Aufgrund seiner umfassenden Untersuchung der relevanten Literatur, in der die Vorzüge des RBV, sowie auch einige kritische Aspekte aufgezeigt werden, bezeichnet Peng (2001, S. 806ff.) den RBV als eine „theoretische Innovation“ (vgl. hierzu und im folg. Peng 2001, S. 806ff.; vgl. grundlegend Rogers 1983, S. 11ff.). Durch die gängigen Eigenschaften bzw. die speziellen Gegebenheiten einer solchen theoretischen Innovation wird z.B. eine gewisse Kompatibilität mit den Denkweisen verhaltensfokussierter und auch ökonomischer Schulen strategischer Forschung ermöglicht (vgl. hierzu grundlegend Mahoney/Pandian 1992), was unter anderem eine Verbindung zu Aspekten der Industrial-Organization zulässt. Durch diese Sichtweise kann nach Pengs Auffassung eine logische Verbindung zu den Bereichen des internationalen Managements hergestellt werden (vgl. Peng 2001, S. 808f.). Dieses Forschungsfeld

steht aufgrund seiner Inhalte in sehr enger Verbindung zum Feld des strategischen Managements, welches sich ebenso wie das International Business in den neunziger Jahren in einer Phase starker Ausweitung befand. Die Triebkräfte dieser Ausweitung sind zum einen die Überschneidungen zwischen den Feldern der International Business- und der Strategie-Forschungs-Agenda bzw. die ähnlichen Forschungsrichtungen („trajectories“) dieser beiden Felder, und zum anderen die allgemeine Innovationsneigung von Wissenschaftlern im Bereich des internationalen Managements (vgl. grundlegend z.B. Rumelt/Schendel/Teece 1994).

Das vielseitige Feld des International Business basiert nach Bartlett/Ghoshal (1991, S. 7) generell auf einer „breiten Palette von Forschungszweigen und entsprechenden Anwendungen, welche sich wiederum der Kenntnis anderer Felder bedienen“. Dementsprechend besteht eine starke Neigung dieses Forschungsfeldes zur Übernahme von innovativen Theorien, weshalb auch der RBV in den Fokus geriet. Dieser Aspekt wurde dadurch verstärkt, dass sich ein wesentlicher Teil der Forschung bzgl. des internationalen Managements mit firmenspezifischen Aspekten auseinandersetzte, bzw. mit der Frage, warum bestimmte Firmen (im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern) besondere Ressourcen und Fähigkeiten besitzen, welche sie im internationalen Wettbewerb zusammen mit im Auslandsmarkt verankerten Gegebenheiten zu ihrem Vorteil einzusetzen in der Lage sind (vgl. Dunning 1995, S. 466). Diese Sichtweise führte dann unter anderem zu der im International Business nach wie vor höchst relevanten Fragestellung, was den internationalen Erfolg und Misserfolg von Firmen begründet.

Es bleibt somit die Verbindung des Ressourcenansatzes zu dem im vorliegenden Projekt analysierten internationalen Erfolg von KMU zu klären. Wie bereits zuvor ausgeführt, beschäftigt sich ein Großteil der Forschung zum Internationalen Management mit großen Unternehmungen – Studien über KMU im internationalen Bereich werden häufig unter der Bezeichnung „International entrepreneurship“ angeführt und beziehen sich sehr oft auf die oben angeführten und als zu kurz greifend empfundenen Stage-Models. Hier kann die Bedeutung des RBV insofern unterstrichen werden, als dass durch bestimmte Ressourcenbedingungen auch kleinere Unternehmungen

international erfolgreich agieren können, ohne dass die einzelnen Phasen besagter Erklärungsmodelle durchlaufen werden. So belegen z.B. Autio/Sapienza/Almeida (2000), dass aufgrund der Folge des Ablaufs der Internationalisierung nach den Stage-Models zumeist eine „Prozessträgheit“ entsteht, die durch das Vorhandensein bzw. den Einsatz besonderer Ressourcen und Fähigkeiten aufgehoben werden kann, was KMU möglicherweise international erfolgreich macht. Solch eine Ressource kann z.B. die Kenntnis bzw. das Wissen des Managements über bestimmte Möglichkeiten eines anvisierten Auslandsmarktes sein, wenn dieses gegenüber möglichen Konkurrenten als Vorsprung genutzt werden kann (vgl. hierzu im Detail z.B. Peng/York 2001, S. 330ff.). Auch Liesch/Knight (1999, S. 385ff.) konstatieren, dass besonders KMU aufgrund spezifischer Faktoren im Hinblick auf ihre Ressourcen und Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile bei der Bearbeitung ausländischer Märkte schaffen können.

Generell fällt jedoch auf, dass in der Analyse von Peng bislang nur sehr wenige Studien zum International Business den Ressourcenansatz im Zusammenhang mit KMU angewendet haben, weshalb konstatiert werden kann, dass die Verbindung von Literatur zum RBV und KMU auf diesem Gebiet noch in den „Kinderschuhen“ steckt (vgl. Peng 2001, S. 805 in Verb. mit S. 815). Allerdings sind in den letzten Jahren vermehrt Studien entstanden, die auf Basis einer ressourcenorientierten Grundlage den Einfluss spezieller Ressourcen und Fähigkeiten auf den internationalen Erfolg von KMU untersuchten (vgl. z.B. Morgan/Kaleka/Katsikeas 2004, Dhanaraj/Beamish 2003, Fahy 2002). Bei diesen Untersuchungen wurden zusätzlich zu den Ressourcenaspekten jeweils auch bestimmte Einflüsse des externen Umfelds als Ergänzung integriert, welche die Rolle der Ressourcen und Fähigkeiten im internationalen Wettbewerb beeinflussen können. In diesem Zusammenhang stellen z.B. Welch/Welch (1996) die Forderung nach Forschungsarbeiten, die besonders auf die Verbindung von Strategien bzgl. des Ablaufs der Internationalisierung, den dafür zu Grunde liegenden Ressourcen und den entsprechenden Umweltbedingungen eingehen. Hierbei sollte besonders auf die komplementären Zusammenhänge der relevanten Theorien zur Erklärung der einzelnen Aspekte geachtet werden (vgl. z.B. Coviello/McAuley 1999). Allgemein konstatieren Spanos/Lioukas (2001, S. 911ff.),

dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil nur über die Kombination von Ressourcenverfügbarkeit und den passenden externen Gegebenheiten zu erreichen ist.

Da ein alleiniger Einfluss von verschiedenen Umweltvariablen auf mögliche Erfolgswirkungen in Bezug auf die Internationalisierung bislang jedoch nicht verifiziert werden konnte (vgl. hierzu z.B. Westhead/Wright/Ucbasaran 2004) und vom Erklärungsumfang zu kurz greift (vgl. Link 1997, S. 53), wird im vorliegenden Fall die Verbindung der Wettbewerbsaspekte resp. IO-Theorie mit dem RBV gewählt. Durch diese Vorgehensweise werden auch Parallelen zur Erfolgsfaktorenforschung bzw. zur Entsprechung an deren Kritik deutlich. So konstatiert Peng (2001, S. 819) in diesem Zusammenhang, dass der RBV aufgrund seiner Vielseitigkeit für die Untersuchungen im internationalen Management eine starke theoretische Grundlage bilden kann, da er für dieses Forschungsgebiet, welches oft als zu zusammenhangslos und „phänomengesteuert“ kritisiert wird, einen verbindenden Rahmen zu schaffen in der Lage ist. Dieser Rahmen liefert somit eine logische Grundlage, die sowohl für die Untersuchung globaler Strategien großer, internationaler Konzerne bis hin zu KMU und Unternehmensneugründungen einen starken Erklärungsbeitrag leisten kann. „Der RBV macht durch diesen Beitrag die Forschung des International Business für die theoretische Betrachtung rigoroser“ (Peng 2001, S. 819). Damit wird einem wesentlichen Kritikpunkt der Erfolgsfaktorenforschung entsprochen, der einen mangelnden Theoriegehalt (auf Kosten der Darstellung relevanter Aspekte) unterstellt. Nachdem die Eignung des RBV somit generell und in Verbindung mit der für diese Untersuchung ausgewählten Vorgehensweise als gegeben angesehen werden kann, werden im folgenden Kapitel die Grundlagen der IO-Theorie vorgestellt, die, wie zuvor begründet, im Zusammenhang mit dem RBV als theoretische Grundlage für die vorliegende Untersuchung dienen soll.

3.2.3 Der Industrial-Organization-Ansatz (IO-Theorie)

3.2.3.1 Grundlagen der IO-Theorie

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 angeführt, wird der Erfolg eines Unternehmens resp. eines Unternehmensbereichs im Sinne der Industrial-Organization-Theorie, die auch

als IO-Ansatz oder IO-Theorie bezeichnet wird, als eine Funktion der Industriestruktur bzw. des externen Umfelds des Unternehmens beschrieben. Im Folgenden werden die Grundlagen der Industrial-Organization-Theorie vorgestellt und erläutert. Ebenso werden ein konkreter Zusammenhang zum Bereich des Internationalen Managements sowie die zentrale Kritik an diesem Ansatz präsentiert. Anschließend werden mögliche Einflüsse in Bezug auf den moderierenden Einfluss der Wettbewerbsintensität auf den Beitrag einzelner, für den internationalen Erfolg von KMU relevanter Ressourcen dargestellt.

Die Industrial-Organization-Theorie, welche die Basis des sog. Market-based view darstellt, war während der siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre die dominierende Perspektive des strategischen Managements (vgl. z.B. Evanschitzky 2003, S. 124). Dabei stellt das Structure-Conduct-Performance-Paradigma (S-C-P-Paradigma), dessen Grundlagen von Mason (1939) gelegt und dann von Bain (1956) weiterentwickelt wurden, den Kern des Market-based view bzw. des IO-Ansatzes dar, weshalb es auch als Bain-Mason-Paradigma bezeichnet wird (vgl. Rühli 1994, S. 34).²⁵ Das S-C-P-Paradigma geht grundsätzlich davon aus, dass das Verhalten (conduct) von Industrieunternehmen einer Branche und der aus dem Verhalten resultierende Markterfolg (performance) von der Marktstruktur (structure) abhängig sind (vgl. Göttgens 1996, S. 98). Der IO-Ansatz geht von der Annahme aus, dass „alle Unternehmen einer Branche im ökonomischen Sinne identisch sind“ (Porter 1981, S. 612) und dass der Erfolg eines Unternehmens somit von der Industriestruktur abhängig ist (vgl. Porter 1981, S. 610f.). Die Ansätze von Mason und Bain werden heute auch als die „traditionelle“ IO-Theorie bezeichnet, da sie von der Annahme ausgehen, dass sämtliche Unternehmen einer Branche bezüglich aller ökonomischen Dimensionen gleich sind und aus diesem Grunde lediglich die Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Branchen betrachtet werden (vgl. im Detail Evanschitzky 2003, S. 126). Von Caves/Porter (1977) wurde der traditionelle IO-Ansatz später dahin gehend weiterentwickelt, als dass sie Unternehmen innerhalb eines Marktes resp. einer Branche, die identische oder ähnliche

²⁵ Zur ausführlichen Darstellung der Entwicklung des IO-Ansatzes vgl. z.B. Haertsch (2000), S. 61f.

Strategien verfolgen, zu strategischen Gruppen zusammenfassen und damit auch eine brancheninterne Betrachtung vornehmen. Nach Porter (1999, S. 181ff.) können Unternehmen mit identischen oder zumindest ähnlichen Strategien z.B. anhand von „strategischen Dimensionen“, wie Spezialisierung, vertikale Integration etc., zusammengefasst werden. Dabei kann eine Branche, wenn alle der ihr innewohnenden Unternehmen identische Strategien verfolgen, eine einzige strategische Gruppe darstellen. Demgegenüber kann im Extremfall auch jedes einzelne Unternehmen eine eigene strategische Gruppe bilden. Der IO-Ansatz kann also insofern konkretisiert werden, als dass der Erfolg einer Unternehmung eben nicht nur von allgemeinen Strukturmerkmalen einer Branche, sondern eben auch von gruppenspezifischen Merkmalen abhängig ist (vgl. hierzu auch Hesse 2004, S. 128).

Porter (1996, S. 13 sowie 1999, S. 187) konstatiert, dass das Gewinnpotenzial von Unternehmen verschiedener strategischer Gruppen zumeist unterschiedlich ist, da *fünf allgemeine Wettbewerbskräfte* einen ungleichmäßigen Einfluss auf die strategischen Gruppen ausüben. Dabei identifiziert er in seinem Modell der „five forces“ die folgenden, zur Analyse einer Branche heranzuziehenden Größen (vgl. grundlegend Porter 1980; vgl. auch Porter 1999, S. 33ff.):

- Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten
- Rivalität unter bestehenden Unternehmen
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte oder -dienstleistungen
- Verhandlungsmacht von Abnehmern
- Verhandlungsmacht von Lieferanten.²⁶

Die Kombination bzw. die Ausprägung der oben dargestellten Kräfte bestimmt die *Intensität des Wettbewerbs* einer Branche resp. einer strategischen Gruppe. Diese Wettbewerbsintensität wiederum vermag die Branchenrentabilität und dadurch auch den Erfolg eines jeden Unternehmens innerhalb dieser Branche (oder strategischen

²⁶ Vgl. für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Wettbewerbskräfte und deren Zusammenhänge z.B. Link (1997), S. 38f.

Gruppe) zu beeinflussen (vgl. Bauer/Huber/Betz 1998, S. 982). Dabei gilt, je intensiver der Wettbewerb, umso geringer ist der erzielbare Erfolg (vgl. Rühli 1994, S. 36). So konstatiert Porter (1996, S. 13), dass das Ziel einer Unternehmensstrategie darin besteht, jene Position in der Branche im Wettbewerb zu finden, in der sich die Unternehmung am besten gegen die o.g. Kräfte verteidigen bzw. diese zu ihren Gunsten beeinflussen kann. Bei einem Branchenwechsel oder -neueintritt sieht sich ein Unternehmen bestimmten Eintrittsbarrieren gegenüber, die durch spezifische Eigenschaften der Wettbewerbskräfte bestimmt werden, wobei solche Barrieren neuen Unternehmen den Zugang zu einer Branche resp. zu einer strategischen Gruppe erschweren (vgl. hierzu und im folg. Porter 1999, S. 187f.). Die Eintrittsbarrieren einer Branche (oder strategischen Gruppe) sind dazu geeignet, einen Wettbewerbsvorteil im Markt zu erzielen, da Barrieren strukturelle Hindernisse, die durch die von Porter identifizierten Wettbewerbskräfte bedingt werden, gegen einen freien Wechsel der Wettbewerbsposition darstellen. Wie die dargestellten Wettbewerbskräfte in die vorliegende Untersuchung einfließen, wird zu einem späteren Zeitpunkt zu zeigen sein. Im Folgenden sollen zunächst die wichtigsten Zusammenhänge mit der Forschung zum Internationalen Management aufgezeigt werden.

Im Bereich des International Business wurde den Ansätzen der Industrial Organization gegen Ende der sechziger Jahre die erste Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. im Detail Link 1997, S. 40f.). Dabei wird im internationalen Kontext hinsichtlich der Betrachtung der Entstehung und Überwindung von Markteintrittsbarrieren eine besondere Stellung eingenommen. So geht Hymer (1976, S. 34ff.) davon aus, dass internationalisierende Unternehmungen bei der Erschließung ausländischer Märkte mit Markteintrittsbarrieren konfrontiert werden, welche einerseits aus den grundsätzlichen Klassen (Economies of Scale, absolute Kostennachteile und Produktdifferenzierung) bestehen, andererseits spezifische Ländermarktbarrieren beinhalten. Diese Ländermarktbarrieren resultieren in erster Linie aus dem heimischen Vorteil der dort ansässigen Anbieter, wie z.B. bessere Informationen über die Mentalität, Gesetzgebung oder Politik ihres Landes sowie evtl. diskriminierenden Maßnahmen von Konsumenten und Lieferanten (vgl. z.B. Meffert/Bolz 1998, S. 130ff.).

Trotz dieser möglichen Barrieren gelingt es vielen multinationalen Unternehmungen seit Jahren erfolgreich auf ausländischen Märkten zu agieren, was i.d.R. in monopolistischen Vorteilen, wie z.B. der günstigen Beschaffung von Produktionsfaktoren, dem Know-how effizienter Produktionsverfahren sowie überlegenen Vertriebssystemen begründet liegt (vgl. Link 1997, S. 41). In Bezug auf diese monopolistischen Vorteile können die Arbeiten von Dunning (1979, 1980, 1988) als richtungweisend angesehen werden. Dunning versucht mit seinem „Eklektischen Paradigma“, partielle Erklärungsansätze der IO-Theorie und den Internationalisierungstheorien zu vereinen und so die Grundformen internationaler Tätigkeit (Export, Lizenzierung, Direktinvestitionen) zu erklären. Im Kern resultieren die o.g. Vorteile jedoch aus einer Ressourcenüberlegenheit, die bestimmte Nachteile im Auslandsmarkt bzw. Risiken überkompensieren kann. Nicht zuletzt aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung in der Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten, da der größte Unterschied zwischen KMU und großen Unternehmen nicht in der Wettbewerbsintensität liegt, sondern in der Verfügbarkeit von Ressourcen, mit denen der Intensität des Wettbewerbs begegnet werden soll.

Dass bei KMU die Situation in dieser Hinsicht deutlich kritischer zu sehen ist, als bei ihren „großen Konkurrenten“, ist im Rahmen des gesamten Projektes hinreichend belegt worden. In Bezug auf o.g. monopolistische Vorteile sahen bereits Caves und Johnson bestimmte Aspekte als relevant an, die einen starken Bezug zur ressourcenorientierten Sichtweise deutlich machen. So sah Johnson (1970, S. 38f.) im Bereich des Management-Know-how und im technischen Wissen starke monopolistische Vorteile. Caves (1971, S. 5f.) identifizierte diesbezüglich eher intangible Ressourcen („*intangible assets*“), die nach der „aktuellen“ Sichtweise als dynamische Fähigkeiten (s. Projektbericht 10) operationalisiert werden. Bevor in diesem Zusammenhang die für diese Arbeit ausgewählte Verbindung der IO-Theorie mit dem RBV in Form eines moderierenden Einflusses genauer aufgezeigt wird, wird im Folgenden kurz auf die Zentrale Kritik am IO-Ansatz eingegangen.

3.2.3.2 Kritische Betrachtung der IO-Theorie

Entsprechend der der Industrial-Organization-Theorie zu Grunde liegenden Structure-Conduct-Performance-Paradigmas gilt die Annahme, dass der Erfolg eines einzelnen Unternehmens ausschließlich durch die Struktur der Branche (bzw. nach Caves/Porter der strategischen Gruppe) determiniert wird (vgl. grundlegend Caves/Porter 1977; vgl. auch Näther 1993, S. 2). Diese einseitige Wirkungskette und die damit verbundene Vernachlässigung unternehmensspezifischer Faktoren stellen den zentralen Kritikpunkt am IO-Ansatz dar (vgl. z.B. Riess 1998, S. 79; vgl. auch Hesse 2004, S. 131). So vernachlässigt ein Großteil der auf Basis der Industrial-Organization-Theorie durchgeführten empirischen Untersuchungen das unternehmensspezifische Verhalten. Der genannte Kritikpunkt ist also die Betonung des zu einseitigen Blickwinkels auf den Unternehmenserfolg (vgl. Rühli 1994, S. 41f.). Wie bereits beschrieben, geht der IO-Ansatz von der Annahme aus, dass Unternehmen einer Branche resp. einer Strategischen Gruppe ökonomisch identisch sind und dass Erfolgsunterschiede somit von der Industriestruktur, beschrieben durch die von Porter identifizierten Wettbewerbskräfte, abhängig sind. Wie ebenfalls bereits erwähnt, vernachlässigt eine solche Sichtweise die Verschiedenartigkeit einzelner Unternehmen beispielsweise hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung. Demzufolge wird also im vorliegenden Fall der IO-Ansatz mit dem RBV kombiniert, um sowohl einen „internen“ als auch einen „externen“ Blickwinkel einzunehmen. Wie zu Beginn von Kapitel 3.2 des vorliegenden Berichts konstatiert, ist die Industrial-Organization-Theorie jedoch durchaus in der Lage, einen Beitrag zur Erklärung des Erfolgs zu leisten, da sie einen Nachweis dafür liefert, dass der Erfolg durch die Marktstruktur beeinflusst werden kann (vgl. Böing 2001, S. 58). Dies soll durch die in dieser Untersuchung vorgenommene Kombination von RBV und IO-Ansatz auch für die Analyse des internationalen Erfolgs von KMU gezeigt werden.

3.2.3.3 Moderierende Effekte des Industrial-Organization-Ansatzes

In den vorangegangenen Kapiteln ist die Relevanz bzw. Notwendigkeit der gemeinsamen Verwendung von RBV und IO-Ansatz detailliert aufgezeigt und begründet worden. Es bleibt somit darzulegen, auf welche Weise die im Zusammenhang mit der IO-Theorie vorhandenen Kräfte in die vorliegende Untersuchung einbezogen werden

sollten. Link (1997, S. 45ff.) präsentiert in seiner Arbeit eine Aufstellung über verschiedene Autoren, die diverse Arten von externen Einflüssen im Auslandsmarkt untersucht haben. Eine der bekannteren Studien ist die umfassende empirische Untersuchung von Porter (1993), der eine Analyse von 100 Branchen in 10 Ländern durchgeführt hat. Dabei kommt Porter zu dem Ergebnis, dass letztendlich nationale Bestimmungsgründe für die internationale Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen im internationalen Wettbewerb verantwortlich sind. Diese Erkenntnis wird im Detail im sog. „Diamant-Modell“ von Porter (1993, S. 151ff.) dargestellt, welches sich aus verschiedenen Komponenten, wie z.B. Nachfragebedingungen, Struktur und besonderen Faktorbedingungen zusammensetzt. Diese Faktorbedingungen, die einen Schwerpunkt des o.g. Modells bilden, setzen sich im Kern aus besagten und in Folgenden noch weiter darzustellenden Ressourcen und Fähigkeiten zusammen. Wie bereits zuvor erwähnt, führen aber diese unternehmensspezifischen Kompetenzen selbst bei hoher Erfolgsrelevanz unter bestimmten Bedingungen nicht zum Erfolg (vgl. Burmann 2002, S. 145). Es kann angenommen werden, dass z.B. die Berücksichtigung der Wettbewerbsintensität resp. der Wettbewerbskräfte des IO-Ansatzes solche Bedingungen darstellen (vgl. z.B. Hesse 2004, S. 143).

Auch im Rahmen der Analyse des internationalen Engagements von KMU ist die Wirkungsweise bestimmter Wettbewerbseinflüsse auf die (i.d.R. knappen) Ressourcen und Fähigkeiten von großem Interesse. Die im Laufe des Teilprojektes hinreichend dargestellte Bedeutung dieser unternehmensinternen Aspekte lässt vermuten, dass die angeführten Ressourcen und Fähigkeiten eine starke erfolgsbestimmende Wirkung haben, die jedoch auch zu einem bestimmten Grad durch externe (Wettbewerbs-)Bedingungen beeinflusst werden könnte. Zu dieser Erkenntnis gelangen auch Dimitratos/Lioukas/Carter (2003, S. 2f.), die den Herausforderungen des internationalen Umfelds eine moderierende Wirkung auf den internationalen Erfolg kleinerer und mittlerer Unternehmen zusprechen. Dabei gehen sie von dieser Annahme insbesondere aufgrund der speziellen internen Gegebenheiten dieser Gruppe von Unternehmungen aus. Die moderierende Wirkung spezieller Umweltbedingungen ist im Bereich der Untersuchung von KMU in einigen Studien betrachtet worden (vgl. z.B. Covin/Slevin 1989, Lumpkin/Dess 2001), jedoch ist bei

der Analyse der internationalen Marktbearbeitung dieser Unternehmensgruppe der moderierende Einfluss von Wettbewerbsvariablen bislang weitestgehend vernachlässigt worden (vgl. z.B. Dimitratos/Lioukas/Carter 2003, S. 3, Westhead/Wright/Ucbasaran 2004, S. 501). Allerdings konnten Zahra/Garvis (2000) einen solchen moderierenden Effekt internationalen Wettbewerbs im Zusammenhang mit KMU nachweisen, indem sie die Wirkung der „wahrgenommenen Feindseligkeit“ im Auslandsgeschäft auf das Verhältnis bestimmter Ressourcen, die auf den internationalen Erfolg wirken, ermittelten. Eine Wirkung des Wettbewerbsumfelds auf spezielle Fähigkeiten, die wiederum den Erfolg von KMU beeinflussen, konnten auch Weerawardena/O’Cass/Julian (2006, S. 38ff.) nachweisen, wobei sich die Autoren gezielt auf „lernfokussierte“ Aspekte bei innovativen Fähigkeiten konzentrierten. Auch Chelariu/Bello/Gilliland (2006, S. 532) kamen in ihrer Untersuchung von verschiedenen Erfolgswirkungen bei europäischen Exportfirmen zu der Erkenntnis, dass das Wettbewerbsumfeld eine relevante Bedeutung auf den Erfolg hat; es konnte jedoch explizit gezeigt werden, dass die untersuchten Umwelteinflüsse nur einen indirekten Effekt aufweisen, durch den bestimmte Handlungen beeinflusst werden. In diesem Zusammenhang führen auch Lim/Sharkey/Kim (1996, S. 66) an, dass unter wachsendem Wettbewerbsdruck Unternehmen ihre speziellen Fähigkeiten besonders fokussieren bzw. anpassen müssen.

Aufgrund der zuvor angeführten Aspekte soll auch in der vorliegenden Studie neben der Wirkung einzelner Ressourcen untersucht werden, ob und in welchem Umfang bestimmte Einflüsse des externen Umfelds einen moderierenden Einfluss auf den Erfolgsbeitrag einzelner Fähigkeiten/Kompetenzen haben, die zur Bearbeitung eines ausländischen Marktes von KMU eingesetzt werden. Dabei soll in Anlehnung an die Untersuchung von Morgan/Kaleka/Katsikeas (2004, S. 92ff.) die Wettbewerbsintensität des neuen Exportmarktes als moderierender Effekt im Hinblick auf die Wirkung o.g. Fähigkeiten auf den Exporterfolg verwendet werden. Dieser Einfluss konnte von den Autoren im Gegensatz zu einem direkten Effekt der Wettbewerbsintensität auf den Exporterfolg bestätigt werden. Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse von Cavusgil/Zou (1994), die eine erhöhte Intensität in einem neuen Exportmarkt aufgrund der Handlungen der dort ansässigen Konkurrenten identifizierten, verwendeten Mor-

gan/Kaleka/Katsikeas die Wettbewerbsintensität eines entsprechenden Marktes als Variable für den Einfluss des externen Umfelds. Aufgrund der Parallelen zu der Untersuchung o.g. Autoren und der Qualität der Ergebnisse soll auch in der vorliegenden Analyse auf diese Weise verfahren werden. Dabei wird ebenfalls auf das Konstrukt der Wettbewerbsintensität von Jaworski/Kohli (1993) zurückgegriffen, welches im Folgenden dargestellt wird.

Das von Jaworski/Kohli (1993, S. 54ff.) entwickelte und getestete Konstrukt der Wettbewerbsintensität besteht aus sechs Indikatoren und bietet sich besonders für die vorliegende Untersuchung an, da die Autoren das Konstrukt speziell zur Überprüfung im Zusammenhang mit dem Einfluss von Faktoren hinsichtlich der Marktorientierung erstellt und eingesetzt haben. Auch in dieser Analyse werden die externen Einflüsse schwerpunktmäßig auf moderierende Effekte hinsichtlich des Erfolgseinflusses bestimmter Fähigkeiten bzw. Kompetenzen im internationalen Geschäft analysiert, die einen direkten Bezug zur (Auslands-)Marktorientierung bzw. zur entsprechenden Marktbearbeitung aufweisen. Somit soll dieses Konstrukt, welches in Tabelle 9 dargestellt ist, hier Verwendung finden. Die einzelnen Indikatoren, die ursprünglich auf bestimmte Branchen ausgelegt waren, sind für die Analyse eines Exportmarktes angepasst worden. Auch die von Morgan/Kaleka/Katsikeas vorgenommene Anpassung des ersten Indikators, welcher explizit auf die Wettbewerbsintensität des untersuchten Exportmarktes ausgerichtet ist, soll aufgrund der gezielten Analyse eines bestimmten internationalen Marktes in dieser Untersuchung übernommen werden.²⁷

External Market (Competitive Intensity)	Fundierung
“Die Wettbewerbsintensität in unserem Exportmarkt ist sehr hoch”	1: Competitive Intensity (in our export market) *

²⁷ In Tabelle 9 wird in der linken Spalte die verwendete bzw. angepasste Formulierung im Fragebogen aufgezeigt, in der rechten Spalte findet sich die Originalformulierung.

“Der Wettbewerb in unserem Exportmarkt ist ruinös”	2: Competition in our industry (export market) is cut throat **
“Es gibt viele Preiskriege in unserem Exportmarkt”	3: There are many “promotion wars” in our industry (export market) **
“Der Wettbewerb reagiert sehr schnell auf Änderungen”	4: Anything that one competitor can offer others can match easily **
“Wir stehen in einem intensiven Preiswettbewerb auf unserem Exportmarkt“	5: Price competition is a hallmark of our industry (export market) **
“Unser Exportmarkt ist geprägt von einer hohen Dynamik”	6: One hears of a new competitive move almost every day **
* Morgan/Kaleka/Katsikeas (2004), S. 105.	
** Jaworski/Kohli (1993), S. 68, in Verb. mit Morgan/Kaleka/Katsikeas (2004), S. 105.	

Tab. 9: Operationalisierung der Wettbewerbsintensität (Competitive Intensity) des externen Umfelds.

Im folgenden Kapitel wird auf Basis der vorgestellten Theorien das Modell der Untersuchung vorgestellt. Dabei werden ebenso die grundlegenden Hypothesen dargestellt, mit denen die zu Beginn des vorliegenden Berichtes aufgestellten Forschungsfragen beantwortet werden sollen. Dabei wird zunächst die Herleitung des Modells aufgezeigt, bevor eine ausführliche Darstellung und Begründung einzelner Ressourcenkonstrukte sowie der dazugehörigen Hypothesen erfolgt. Neben der genannten Herleitung erfolgt auch eine Differenzierung der relevanten Ressourcen und Fähigkeiten.

4 Gesamtmodell und Herleitung der Hypothesen

4.1 Modellentwicklung und Basisressourcen von KMU

Ansetzend an den u.a. von Peng (2001, S. 820) und Barney (2001, S. 52) konstatierten zukünftigen Forschungsempfehlungen und Herausforderungen bzgl. des RBV soll untersucht werden, wie bzw. in welchem Verhältnis bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten den Erfolg im (internationalen) Wettbewerb beeinflussen können. Bevor jedoch mit der Herleitung der Untersuchungshypothesen begonnen wird, soll zunächst der Versuch unternommen werden, die verschiedenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten in einer für die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen sinnvollen Weise zu strukturieren bzw. systematisieren. Hierbei soll an dem in Kapitel 3.2.2 festgelegten Verständnis angesetzt werden. In Anlehnung an Grant (1991) wurden Ressourcen als Grundbestandteil von Fähigkeiten beschrieben, die wiederum als eigentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen bzw. dem daraus resultierenden Erfolg angesehen werden können. Eine vergleichbare Einteilung stellt auch Evanschitzky (2003, S. 102ff.) dar, der konstatiert, dass innerhalb einzelner Ressourcentypen zwei Ausprägungen existieren, nämlich sog. „Bestandsgrößen“ (*stock*) und „Stromgrößen“ (*flow*). In Anlehnung an den Operationalisierungsansatz bzw. die Ressourceneinteilung von Hofer/Schendel (1978), nach der alle Organisationen fünf Typen von Ressourcen (nämlich finanzielle, physische, Human-, organisationale und technologische Ressourcen) besitzen, weist Evanschitzky darauf hin, dass bestimmte Arten von Ressourcen ursächlich für den erfolgreichen Einsatz anderer Ressourcen bzw. Fähigkeiten sein können, oder aber diese zu beeinflussen in der Lage sind. Zu dieser Ansicht gelangen auch Hooley et al. (2005, S. 19ff.) bei ihrer Analyse zum Erfolgseinfluss von Marketingressourcen, bei der sie sog. „unterstützende“ Ressourcen, wie z.B. die Fähigkeiten des Managements, als ursächlich für bestimmte *marktbezogene* Ressourcen identifizieren, die wiederum direkt auf diverse Erfolgsgrößen wirken. Diese marktbezogenen Ressourcen, die generell eher besondere Fähigkeiten einer Unternehmung darstellen, werden seit der richtungweisenden Arbeit von Teece/Pisano/Shuen (1997) auch als dynamische Fähigkeiten (*dynamic capabilities*) bezeichnet.

Es kann argumentiert werden, dass solche zentralen Fähigkeiten einer Unternehmung durch den Einsatz grundlegender Kompetenzen/Ressourcen eine direkte Wirkung auf den Erfolg haben (vgl. z.B. Judge/Elenkov 2005, S. 894; vgl. grundlegend auch Barney 2002). Dass dieser Wirkungszusammenhang auch und insbesondere bei kleineren Unternehmungen von höchster Relevanz ist, belegt Wu (2007) in seiner aktuellen Untersuchung. Wu zeigt, dass die unternehmerischen Ressourcen kleinerer Taiwanesischer High-Tech-Firmen einen grundlegenden Einfluss auf die dynamischen Fähigkeiten ausüben, die wiederum eine direkte Erfolgswirkung erkennen lassen. Den dynamischen Fähigkeiten kann somit eine *vermittelnde Wirkung* bescheinigt werden (vgl. hierzu z.B. Evanschitzky 2003, S. 166f.; vgl. auch Hooley et al. 2005, S. 21 sowie Wu 2007, S. 1). Somit ist es also auch für kleinere Firmen möglich, durch besondere Ressourcen, mit denen dynamische Fähigkeiten etabliert werden können, erfolgreich zu sein. Hier sind eindeutige Parallelen zu den für das International Business zuvor konstatierten Aussagen erkennbar. Im Laufe der vorliegenden Untersuchung wurde dabei festgestellt, dass durch solch eine Ausstattung von Unternehmen eine erfolgreiche Internationalisierung auch ohne Durchlaufen der einzelnen Phasen der Stage-Models möglich sein kann.

Es kann also vermutet werden, dass *in jeder Unternehmung (insbes. KMU) bestimmte Ressourcen und/oder Fähigkeiten existieren, die wiederum direkt auf andere spezielle (dynamische) Fähigkeiten, die ihrerseits den Erfolg beeinflussen, wirken (Basishypothese)*. Ebenso können sich die verschiedenen Typen von Ressourcen und Fähigkeiten auch untereinander beeinflussen. So konnte beispielsweise im Bereich des internationalen Managements von Morgan/Kaleka/Katsikeas (2004) gezeigt werden, dass bestimmte Basisressourcen einer Exportabteilung, wie z.B. die finanzielle Stärke, die Fähigkeiten dieser Einheit, beispielsweise Kompetenzen des Managements zur Generierung von Informationen über einen Zielmarkt, beeinflussen können. Im Bereich der KMU sind generell die grundlegenden Ressourcen für alle anderen Fähigkeiten und Kompetenzen, die in Anlehnung an die grundlegende Definition von Hofer/Schendel wohl am ehesten den organisationalen Ressourcen entsprechen (vgl. z.B. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 8; vgl. auch Teece/Pisano/Shuen

1997, S. 518), relevant (vgl. Wu 2007, S. 4). Dies belegt auch Rangone (1999, S. 236f.), der auf Basis des RBV mehrere Schlüsselfähigkeiten, wie z.B. Innovationskompetenz, als Ausbringung „kritischer“ Basisressourcen, wie z.B. die finanzielle Ausstattung, verifiziert. Insbesondere für den Export sind die personellen (Management), finanziellen und organisationalen Ressourcen relevant (vgl. Krotz 1998, S. 207; vgl. auch Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 27). Den grundlegenden Zusammenhang, der daher in Bezug auf die dargestellten Erkenntnisse für diese Untersuchung angenommen werden soll, stellt die folgende Abbildung dar:

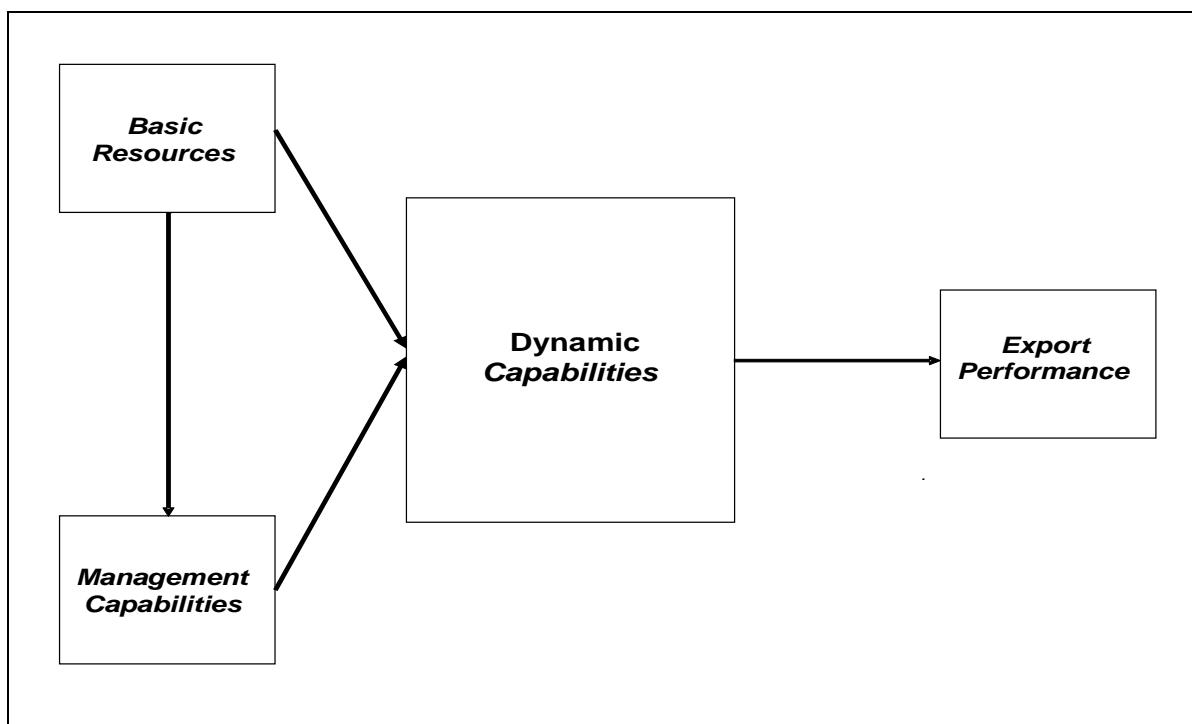


Abb. 2: Der grundlegende Zusammenhang in der vorliegenden Untersuchung von Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich des internationalen Erfolgs.

Ausgehend von den zuvor genannten grundsätzlichen Überlegungen sollen für die verschiedenen Arten von Ressourcen bzw. Fähigkeiten eines KMU jeweils die für die Analyse relevanten Hypothesen der empirischen Untersuchung theoretisch und gestützt von empirischen Resultaten anderer Quellen hergeleitet werden. Dabei werden die einzelnen Aspekte hinsichtlich der Relevanz für den internationalen Erfolg eines KMU begründet. Es wird, wie bereits angeführt, auf verschiedene Ergebnisse anderer empirischer Quellen zurückgegriffen, so dass möglicherweise Überschneidungen

hinsichtlich mancher Typen von Ressourcen und Fähigkeiten auftreten können. Hierzu bleibt festzuhalten, dass es das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, Gründe für mögliche Wettbewerbsvorteile auf internationalem Niveau aufzudecken und nicht überschneidungsfreie Klassen verschiedener Ressourcen aufzuzeigen (vgl. hierzu auch Evanschitzky 2003, S. 103). Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird, werden als Ausgangsgrößen für die Untersuchung die bei KMU besonders wichtigen Fähigkeiten des Managements sowie die grundlegende finanzielle Ausstattung gewählt. Diese Auswahl inputbasierter Größen wird im Folgenden aufbauend auf den o.g. Ausführungen im Detail begründet. Daran ansetzend erfolgt die Ableitung entsprechender Hypothesen.

Fähigkeiten/Kompetenzen des Managements

Generell unterstreicht der Ressourcenansatz die Eigenschaften und Fähigkeiten des Managements als wichtigste Ressource einer Unternehmung, da letztlich das Management als „Faktor hinter den Faktoren“ die Potenziale identifiziert, ausschöpft und auch weiterentwickelt (vgl. grundlegend Castanias/Helfat 2001). Auch im Rahmen der Internationalisierung von KMU sind die Manager als Schlüsselfaktor anzusehen, da sie i.d.R. als „Entscheider“ hinsichtlich verschiedener Möglichkeiten der Auslandsmarktbearbeitung fungieren (vgl. Westhead/Wright/Ucbasaran 2001, S. 339; vgl. auch Lloyd-Reason et al. 2004, S. 209). Besonders bei der Betrachtung von kleineren exportierenden Unternehmen und Exportabteilungen wird konstatiert, dass das Management in Bezug auf seine Erfahrungen, Kenntnisse und Einstellungen einen höchst relevanten Faktor für den internationalen Erfolg darstellt (vgl. Ibeh 2003, S. 5). Dabei sind diese Kompetenzen beispielsweise hinsichtlich der Umsetzung von technologischen, innovativen und mitarbeiterbezogenen Aspekten von Bedeutung, mit denen internationale Erfolgspotenziale ausgeschöpft werden sollen (vgl. Aragon-Sanchez/Sanchez-Marin 2005, S. 287ff.). Garengo/Biazzo/Bititci (2005, S. 29) konstatieren, dass bei KMU in den meisten Fällen technologische Stärke und operative Prozesse als entscheidende Faktoren angesehen werden, obwohl der Manager bzw. der geschäftsführende Unternehmer bei beiden Aspekten entscheidenden Einfluss nimmt. Da bei KMU der Eigentümer oftmals auch in der Geschäftsleitung aktiv und somit an operativen und strategischen Aufgaben beteiligt ist (vgl. z.B. Krotz 1998, S.

48), sind somit auch Indikatoren wie Auslandserfahrung und internationale Kontakte hinsichtlich des Managements relevant (vgl. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 21). Diesbezüglich haben KMU im Vergleich zu großen Unternehmungen einen strukturellen Nachteil, da auch das Anwerben externer, hoch qualifizierter Manager aufgrund begrenzter finanzieller Mittel und vermeintlich geringeren Karrierechancen oftmals problematisch ist (vgl. Fernandez/Nieto 2002, S. 7). Solche Manager wären aber u.U. wichtig, um mögliche finanzielle Mittel für Auslandsprojekte zu akquirieren, um international erfolgreicher zu agieren (vgl. Zou/Stan 1998, S. 349).

In diesem Zusammenhang ist auch der Aspekt der Generierung von Informationen durch das Management von Bedeutung. Die Fähigkeit des Managements relevante Informationen über z.B. verschiedene Auslandsmärkte oder auch internationale Förderprogramme²⁸ zu generieren, kann einen entscheidenden Einfluss auf die Möglichkeit zur Bearbeitung neuer Märkte und somit letztlich auf den Erfolg haben (vgl. hierzu und im Detail Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 22f.). In Bezug auf die effektive Nutzung dynamischer Fähigkeiten belegt auch Delmas (2002, S. 22f.) im internationalen Kontext einen relevanten Zusammenhang zwischen eben diesen Fähigkeiten und der Kompetenz der Managements, bestimmte Informationen zu generieren. Diesen Aspekt greift auch Kaleka (2002, S. 276ff.) auf, die die Fähigkeit des Managements zur Generierung von Informationen in ihrer Untersuchung von exportierenden Industriebetrieben in Großbritannien als möglichen Wettbewerbsvorteil identifiziert. Eine geringere Informationsbasis des Managements ist neben der schwächeren finanziellen Ausgangsbasis demnach auch als größtes Risiko bei der Internationalisierung von KMU anzusehen. Auch Morgan/Kaleka/Katsikeas (2004, S. 93ff.) ermitteln eine entsprechende Verbindung zwischen den Erfahrungs- und Informationsbezogenen Kompetenzen des Managements und den darauf aufzubauenden dynamischen Fähigkeiten einer Unternehmung. Aufgrund des umfassenden Inhalts der Konstrukte der zuvor genannten Autoren und der ähnlichen Zielsetzungen werden die entsprechenden Indikatoren der beiden Konstrukte zu den Erfahrungs- und Informationsfähigkeiten auch in der vorliegenden Arbeit eingesetzt (vgl. im Detail

²⁸ Vgl. für eine Auflistung möglicher Förderprogramme Backhaus/Büschken/Voeth (2003), S. 38ff.

Morgan/Kaleka/Katsikeas 2004, S. 104). Mit Bezug auf die zuvor dargestellten Erläuterungen hinsichtlich der Fähigkeiten/Kompetenzen des Managements von KMU lässt sich somit aus Sicht der Ressourcentheorie folgende Hypothese aufstellen:

H_{RBV_1}: *Die Fähigkeiten/Kompetenzen des Managements eines KMU zeigen einen positiven Wirkungszusammenhang zu den (dynamischen) auslandsmarktbezogenen²⁹ Fähigkeiten eines KMU.*

Die in der Hypothese genannten Basisressourcen, welche aus den zuvor bereits kurz angeführten finanziellen und damit verbundenen physischen Faktoren bestehen, werden im Folgenden im Detail erläutert. Ebenso werden die dazugehörigen Hypothesen abgeleitet.

Die Basisressourcen: Finanzielle resp. physische Gegebenheiten eines KMU

Die Bedeutung physischer Ressourcen, wie insbesondere die finanzielle Ausstattung oder auch der Firmensitz, ist in diversen Studien als relevant im Hinblick auf den internationalen Erfolg von Unternehmen identifiziert worden (vgl. hierzu und im folg. Ibeh 2003, S. 5). Dabei ist der Zugang zu diesen wichtigen Basisressourcen bei kleineren Unternehmungen im Vergleich zu ihren großen Wettbewerbern als besonders kritisch anzusehen. So kann zum Beispiel der beschränkte Zugang zu Kapital für KMU ein wesentliches Internationalisierungshemmnis darstellen, da Erweiterungen von Tätigkeiten im Ausland in aller Regel mit einem erheblichen Mehreinsatz von Finanzmitteln verbunden sind (vgl. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 23). Im Vergleich zu Großunternehmen gestaltet sich die Beschaffung solch zusätzlichen Kapitals bei KMU zumeist schwieriger, wobei in erster Linie die geringere Eigenkapitalbasis die kleineren Unternehmen bei der Wahl ihrer Bearbeitungsform des Auslandsmarktes einschränkt (vgl. Mischensky 1998, S. 97). Neben dem eher schwach ausgeprägten Finanzierungspotenzial besteht für KMU die Notwendigkeit, getätigte Investitionen in einem ausländischen Markt schnell zu amortisieren, was ebenfalls einen Hinderungsgrund darstellen kann (vgl. Hutchinson/Quinn/Alexander 2005, S. 152.). Wie

²⁹ Die Darstellung der dynamischen Fähigkeiten als „auslandsmarktbezogen“ wird in Projektbericht 10 im Detail dargestellt und erläutert.

bereits bei der Darstellung der Bedeutung des Managements angeführt, spielt hierbei oftmals die Person des Unternehmers resp. Managers eine wichtige Rolle, z.B. wenn er persönlich für aufgenommene Verbindlichkeiten haftet. Dies begründet auch die Annahme, dass eine interaktive Verbindung zwischen den Basisressourcen und dem Management besteht.

Physische Ressourcen für sich genommen stellen jedoch keine hinreichende Bedingung für Wettbewerbsvorteile dar, sondern sind, wie bereits zuvor ausgeführt, eher als deren Basis anzusehen (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 106f.; vgl. grundlegend Reed/DeFillipi 1990). Dennoch stehen zumeist nicht genügend physische Ressourcen zur Verfügung, weshalb deren Sicherung eine besonders hohe Bedeutung erhält. Mit diesen Ressourcen wird i.d.R. die Basis geschaffen, um spezielle Fähigkeiten, mit denen die Auslandmarktbearbeitung erfolgreich umgesetzt werden soll, zu kreieren (vgl. hierzu und im folg. Rangone 1999, S. 234f.). Diese Fähigkeiten betreffen in erster Linie technologische Aspekte, aber auch z.B. generelle Humanressourcen oder auch intangible Komponenten, wie die Reputation der Unternehmung oder deren Fähigkeit zur Bereitstellung von Services. Morgan/Kaleka/Katsikeas (2004, S. 94 in Verb. mit S. 104) setzen die aufgezeigten physischen und speziell die finanziellen Ressourcen neben generellen Absatz- und Umsatzgrößen in ihrer Untersuchung als für den Export verfügbare Basisressourcen ein, wobei auch sie ihre Konstrukte auf die zuvor als entscheidend identifizierten Aspekte des Standorts, der Verfügbarkeit von daraus resultierenden Fähigkeiten sowie dem Zugang zu für die internationalen Aktivitäten verfügbarem Kapital ausrichten. Aufgrund der thematischen Nähe zu den Zielsetzungen dieses Teilprojektes und des Aufbaus der Konstrukte werden diese auch in der vorliegenden Untersuchung als Größen für die finanziellen Basisressourcen implementiert. In Verbindung mit den zuvor dargestellten Zusammenhängen zu den dynamischen Fähigkeiten zur erfolgreichen Bearbeitung eines ausländischen Marktes lässt sich die folgende Forschungshypothese ableiten:

H_{RBV_2}: *Die Basisressourcen eines KMU zeigen einen positiven Wirkungszusammenhang zu den (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU.*

Aufgrund der zuvor dargestellten Verbindung bzgl. der Option der Akquirierung von qualifizierten Managern sowie der Möglichkeit für die Führungskräfte, entsprechende Fähigkeiten für die Bearbeitung ausländischer Märkte umzusetzen und zu etablieren, soll im Folgenden ebenfalls eine entsprechende Hypothese aufgestellt werden:

H_{RBV_3}: *Die Basisressourcen eines KMU zeigen einen positiven Wirkungszusammenhang zu den Fähigkeiten/Kompetenzen des Managements eines KMU.*

Nachdem zuvor die Darstellung der Ausgangsgrößen resp. Basisressourcen erfolgt ist, müssen nun die dynamischen Fähigkeiten, die aufgrund der Wirkung der zuvor aufgezeigten Faktoren den internationalen Erfolg beeinflussen sollen, im Detail dargestellt werden.

4.2 Dynamische Fähigkeiten von KMU

In diesem Kapitel sollen nun ausgewählte dynamische Fähigkeiten von KMU vorgestellt werden. Es kann hierbei jedoch nur eine Auswahl von möglichen Einflussgrößen vorgestellt und untersucht werden, da der Versuch einer vollständigen Erfassung den Projektrahmen bei Weitem sprengen würde. Es wurden daher vier mögliche (dynamische) Auslandsmarktbezogene Fähigkeiten ausgewählt, die aufgrund ihrer Beschaffenheit in einem engen Verhältnis zu den dargestellten Basisressourcen stehen sollten. Die Begründung und theoretische Herleitung besagter Kompetenzen wird im Folgenden präsentiert:

Markt- und Kundenorientierung

Die Idee der Marktorientierung entstammt dem Forschungsfeld des Marketing und hat in den letzten Jahren in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen, insbes. im Strategischen Management, enorm an Bedeutung gewonnen (vgl. Geb-

hardt/Carpenter/Sherry Jr. 2006, S. 37). In diesem thematischen Zusammenhang, bei dem die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Vordergrund steht, definieren Lado/Maydeu-Olivares die Marktorientierung als „eine Strategie, die eingesetzt wird, um durch die Verwendung von Ressourcen und Fähigkeiten sowie komplexem unternehmerischen Wissen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen“ (Lado/Maydeu-Olivares 1998, S. 26). Diese Wettbewerbsvorteile resultieren allerdings nicht zuletzt aus dem konventionellen Verständnis des Marketing, welches die Marktorientierung als Fähigkeit einer Unternehmung versteht, ein besseres Verständnis ihrer Kunden und des entsprechenden Wettbewerbsumfelds zu erlangen, welches wiederum zu nachhaltigem Erfolg der Firma führt (vgl. Kara/Spillan/De Shields Jr. 2005, S. 105). Aufgrund dieser Sichtweise wird die Markt- und damit auch Kundenorientierung von Narver/Slater als „Organisationskultur, die am effektivsten und effizientesten das Verhalten schafft, welches für die Kreation von überlegenem Wert für Kunden und somit für die Schaffung eines überlegenen Wertes für das Geschäft notwendig ist“, definiert (Narver/Slater 1990, S. 21). Dass die Fähigkeit eines Unternehmens zur Schaffung guter Markt- und Kundenorientierung generell eine positive Wirkung auf den Erfolg hat, belegen diverse empirische Studien (vgl. z.B. Jaworski/Kohli 1993, Greenley 1995). Kirca/Jayachandran/Bearden (2005, S. 31ff.) konnten in diesem Zusammenhang nachweisen, dass verschiedene Konstrukte zur Marktorientierung in der Lage sind, neben vermittelnden Effekten auch direkt den Erfolg von Unternehmen zu beeinflussen. Dieser Einfluss konnte auch unter Einsatz verschiedener Wettbewerbs- und Externer-Markt-Konstrukte bestätigt werden, weshalb eine solche Überprüfung auch in der vorliegenden Untersuchung vorgenommen wird (vgl. z.B. Evanschitzky 2003, S. 146ff).

Im Hinblick auf die spezielle Analyse der o.g. Aspekte bei KMU können die Arbeiten von Pelham (1997, 1999, 2000) angeführt werden, der in seinen Untersuchungen auch bei dieser Gruppe von Unternehmungen den direkten (und vermittelnden) Einfluss der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg bestätigen konnte. Kohli/Jaworski (1990, S. 7) konstatieren diesbezüglich, dass kleinere Analyseeinheiten, wie z.B. Strategische Geschäftseinheiten oder eben KMU, für die Untersuchung bestimmter Fähigkeiten in Bezug auf die Marktorientierung besonders geeignet sind,

da die Markt- bzw. Kundenorientierung generell in verschiedenen Segmenten auch unterschiedliche Ausprägungen besitzt. Im internationalen Bereich, der aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen eine besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich der Markt- und Kundenorientierung erfordert, konnten Hooley et al. (2000) ermitteln, dass auch in einem solchen Umfeld die Marktorientierung einen klaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. So konnte ein entsprechender Einfluss für die von den Autoren untersuchten Märkte Polen und Ungarn konstatiert werden, die sich durch eine sehr hohe Wettbewerbsintensität auszeichnen. Ein ähnliches Ergebnis verzeichnen auch Rogers/Ghauri/George (2005, S. 21), die bei der Analyse der Marktorientierung von Unternehmen beim Geschäft in Osteuropa selbst unter Einbeziehung verschiedener Faktoren des externen Marktumfelds ermitteln konnten, dass stärker markt- und kundenorientierte Unternehmungen erfolgreicher operieren, als ihre in dieser Hinsicht weniger stark ausgerichteten Konkurrenten.

Somit kann also festgehalten werden, dass solche Unternehmungen, die besonders markt- und kundenorientiert auf wettbewerbsintensiven Märkten agieren, in der Lage sein sollten, ihre Konkurrenten hinsichtlich des angestrebten Erfolgs zu übertreffen (vgl. z.B. auch Jaworski/Kohli 1993, Narver/Slater 1990). Da die vorliegende Untersuchung sich schwerpunktmäßig mit den absatzseitigen Zielsetzungen der internationalen Marktbearbeitung befasst, soll hier in Bezug auf die Fähigkeiten von KMU untersucht werden, inwiefern die Kompetenz, notwendige Bedürfnisse von Kunden auf ausländischen Märkten zu bedienen, den Erfolg beeinflusst. Aufgrund der Annahme, dass das Management als eine relevante Ausgangsgröße die Markt- und Kundenorientierung mit beeinflusst, wird als Konstrukt zur Überprüfung des vorliegenden Zusammenhangs die Skala von Hooley et al. (2005, S. 20ff.) eingesetzt. Das besagte Konstrukt beinhaltet Indikatoren hinsichtlich verschiedener Fähigkeiten einer Unternehmung zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen sowie der Steigerung des Wertes für den Kunden und bezieht dabei ebenfalls die strategischen Kompetenzen des Managements ein, womit eine sinnvolle Verbindung zur „Ausgangsgröße“ der Fähigkeiten des Managements hergestellt wird. Aufgrund der o.g. Ausführungen fließt die Markt- und Kundenorientierung hier also in Form einer dynamischen, *auslandsmarktbezogenen Fähigkeit* ein.

Unternehmerische Flexibilität

Generell umfassen organisationale bzw. unternehmerische Kompetenzen solche Fähigkeiten von Individuen, Gruppen und organisatorischen Abläufen, die das Zusammenspiel vorhandener Unternehmensressourcen koordinieren (vgl. Grant 1991, S. 119). Hierzu gehören z.B. formale und informale Planungs- und Informationssysteme, Teamwork, Organisationskultur und –struktur sowie Vertrauen zwischen Management und Arbeitnehmern (vgl. z.B. Barney 1991, S. 101). Eine ähnliche Aufteilung nehmen auch Brush/Chaganti (1999) vor, die eine Differenzierung organisationaler Ressourcen hinsichtlich Planungs- und Reportingsystemen sowie Mitarbeiterkapazitäten vornehmen. Generell kann jedoch konstatiert werden, dass der Begriff der „organisationalen Ressource“ in Wissenschaft und Praxis sehr uneinheitlich verwendet wird (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 110). Allerdings ist sämtlichen Definitionen gemein, dass eine Unterteilung immer an den Besonderheiten des jeweiligen Untersuchungsobjekts ausgerichtet sein sollte. Daher wird auch im vorliegenden Fall ein für die Analyse des internationalen Erfolgs von KMU relevantes Konstrukt als Auslandsmarktbezogene Fähigkeit, die möglicherweise den Erfolg positiv beeinflusst, überprüft.

In Bezug auf die Auslandsmarktbearbeitung mangelt es den meisten KMU an einem adäquaten Organisationsaufbau zur Abwicklung entsprechender Tätigkeiten, was zumeist auf die personen- bzw. unternehmergebundene und zentralisierte Führungs- und Organisationsstruktur zurückzuführen ist (vgl. Cutura/Kraus 2005, S. 14). Um den mit der Internationalisierung verbundenen Koordinationsaufwand bewältigen zu können, sind i.d.R. geeignete Systeme zur Analyse und Weiterleitung von Informationen, eine effektive Planung der Exportaktivitäten, sowie eine dezentrale Struktur notwendig (vgl. Chetty/Campbell-Hunt 2003, S. 801). Diesbezüglich weisen KMU Unterschiede in ihren organisatorischen Strukturen und Managementsystemen auf, wobei angenommen werden kann, dass diese Unterschiede auch die verschiedenen Leistungen bzw. den Erfolg von KMU im Hinblick auf die Internationalisierung begründen (vgl. Lu/Beamish 2001, S. 567). Eine wesentliche Stärke von KMU ist dabei die aufgrund der im Vergleich zu großen Unternehmen vereinfachte Organisationsstruktur, die sich oftmals in einer hohen Flexibilität äußert, durch die wiederum eine

schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Gegebenheiten ermöglicht wird (vgl. Aragon-Sanchez/Sanchez-Marin 2005, S. 288). Diese Flexibilität als besondere Kompetenz bei KMU auf ausländischen Märkten soll in der vorliegenden Analyse besonders betrachtet werden.

Speziell bei der Koordination von Exportgeschäften, bei denen die beteiligten Partner gemeinsam den Erfolg der gesamten (Export-) Aktivität mitbestimmen, kann durch eine unternehmerisch und managerseitig forcierte Flexibilität der Verhandlungsprozess entscheidend determiniert werden (vgl. Bello/Gilliland 1997, S. 28). Obwohl bei einer solchen Geschäftsbeziehung normalerweise jeder der Beteiligten eigene unternehmerische Ziele verfolgt, konstatiert Heide, dass „individuelle Ziele in einem bilateralen System durch eine gemeinsame Leistung erreicht werden, und dass eine Einigkeit hinsichtlich langfristiger Ziele der gemeinsamen Aktivitäten als eine Art Beherrschung eigensinniger Tendenzen fungieren könne“ (Heide 1994, S. 74). Die Fähigkeit flexibel zu handeln, kann daher als mögliche Steigerung der Effizienz und Effektivität, und somit der Gesamtleistung eines Exportgeschäftes angesehen werden. Damit ist die Flexibilität ein zentraler Faktor in kooperativen Exportpartnerschaften, welcher nach Cavusgil/Zou (1994, S. 8) als „entscheidende Unterstützung bei der Implementierung einer Marketing-Strategie und damit bei der Erzielung eines besseren (Export-) Ergebnisses“ fungiert. Mit ihrem Konstrukt der „unternehmerischen Flexibilität“ (*Organizational Flexibility*) konnten Bello/Gilliland (1997, S. 31ff.) die o.g. Aspekte bei der Analyse amerikanischer Exporteure im Bereich des produzierenden Gewerbes bestätigen. Im vorliegenden Projekt soll dieses Konstrukt daher auch im Rahmen der Untersuchung von KMU im deutschsprachigen Raum eingesetzt werden.

Innovations-Kompetenz

Im Allgemeinen können Innovationen als signifikante Änderung des Status quo durch Erneuerungen im Sinne von Verbesserungen oder absolut Neuem bezeichnet werden (vgl. Evanschitzky 2003, S. 114). Generell kann daher zwischen Produkt-, Prozess- und Potenzialinnovationen unterschieden werden. Letztendlich ist es das gemeinsame Ziel aller innovativen Aspekte, dem Kunden einen überlegenen Nutzen

in Form einer neuartigen Problemlösung zu bieten, weshalb Innovationen bzw. das Innovationsmanagement einer Unternehmung für diese einen Wert darstellen. Befragt man in diesem Zusammenhang heutige Topmanager, so erhält man als Ergebnis, dass die Fähigkeit zur Entwicklung neuer Ideen und Innovationen eine der wichtigsten Komponenten ihrer Philosophie der Unternehmensführung darstellt (vgl. grundlegend Porter/Stern/Council on Competitiveness 1999). Insbesondere durch die steigende internationale Wettbewerbsintensität und den rasch wachsenden technologischen Fortschritt wird diese Fähigkeit zu einem entscheidenden Wettbewerbsparameter (vgl. Lawson/Samson 2001, S. 378).

Um sich der Analyse der hohen Vielfalt an Ausprägungen von Innovationsdarstellungen zu nähern, werden in der Literatur viele betriebswirtschaftliche Theorien herangezogen, wobei keine davon ein „komplettes Bild“ darzustellen vermag (vgl. Lawson/Samson 2001, S. 379f.). In den letzten Jahren sind jedoch verstärkt die in diesem Kapitel vorgestellten Theorien des Resource-based view bzw. des Capabilities Approach auf diese Problematik angewendet worden, da besondere (dynamische) Fähigkeiten u.a. wichtige Management-Kompetenzen sowie nicht kopierbare Ressourcenkombinationen umfassen, zu denen auch die Fähigkeit der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen gehört. Dabei muss im Sinne des RBV zwischen der Knappheit einer Innovation und der Knappheit der Managementfähigkeiten zur Planung, Umsetzung und Kontrolle des entsprechenden Prozesses unterschieden werden (vgl. hierzu und im folg. Evanschitzky 2003, S. 115). Dabei ergibt sich der eigentliche Wettbewerbsvorteil aus der Tatsache, dass die Innovation selbst sowie die Fähigkeiten des Innovationsmanagements von Konkurrenten nur schwer imitierbar sind. Letztere sind in den meisten Fällen geprägt durch bestimmte Routinen zur Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen, wobei es sich hierbei um komplexe Interaktionen zwischen Kunden, Mitarbeitern und Management handelt, die schwer zu beobachten und daher auch kaum kopierbar sind.

Im internationalen Wettbewerb von KMU ist ein besonders effektiver und effizienter Einsatz technologischer Verfahren erforderlich, da aufgrund der verschärften Bedingungen auf Auslandsmärkten die Technologielebenszyklen kürzer werden, was den

Bedarf an Innovationen erhöht, jedoch die Bereitstellung aufgrund der geringeren Kapitalbasis bei KMU für diese nicht so einfach möglich macht (vgl. Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 24). Da in der vorliegenden Arbeit die absatzorientierte Perspektive im Vordergrund steht, soll hier analysiert werden, inwiefern KMU aufgrund spezieller Kompetenzen (z.B. des Managements) in der Lage sind, neue Produkte auf ausländischen Märkten zu positionieren, was zumeist eng mit technologischen Kompetenzen verknüpft ist (vgl. hierzu auch Han/Kim/Srivastava 1998). Dass KMU mit besonderen technologischen Fähigkeiten auch in der Lage sind, auf ausländischen Märkten zu agieren, konnte in diversen Studien gezeigt werden (vgl. z.B. Salomon/Shaver 2005, S. 857). Hinsichtlich des direkten Einflusses technologischer Fähigkeiten auf die Exportleistung existieren dabei jedoch unterschiedliche Ergebnisse. So konnten z.B. Aaby/Slater (1989) und Nassimbeni (2001) in dieser Hinsicht einen signifikanten Einfluss identifizieren, während Kaynak/Kuan (1993) wiederum keinen Einfluss feststellen konnten. Es kann aber dennoch angenommen werden, dass es KMU mit besagten Innovations- bzw. technologischen Kompetenzen leichter fällt, in ausländischen Märkten ihre Absatzpotenziale besser auszuschöpfen, was sich wiederum auf den Exporterfolg auswirkt (vgl. auch Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 24). Zur Überprüfung dieser Wirkung im vorliegenden Fall wird auf das Konstrukt von Hooley et al. (2005, S. 20ff.) zurückgegriffen, welches gezielt auf die Fähigkeit der erfolgreichen Positionierung neuer Produkte und Services bzw. den entsprechenden Prozessen ausgerichtet ist.

Intangible Ressourcen

Intangible Ressourcen bezeichnen allgemein das intellektuelle Eigentum einer Unternehmung, die Beziehungen zu Businesspartnern und Kunden, die Innovationsstärke, das gesamte Wissen, die Unternehmenskultur sowie die Marke (vgl. grundlegend z.B. Hall 1992). Einem so umfassenden Verständnis von intangiblen Ressourcen soll für die vorliegende Untersuchung nicht gefolgt werden, da es dem Ziel dieser Arbeit, der Ermittlung der Einflüsse bzw. Verhältnisse einzelner Ressourcen bzw. Kompetenzen auf den internationalen Erfolg von KMU, nicht zuträglich erscheint. Bei einem derart umfassenden Verständnis ließen sich kaum relevante Implikationen für das Management von KMU ableiten, da auf einem zu hohen Abs-

traktionsniveau argumentiert würde (vgl. hierzu und im folg. auch Evanschitzky 2003, S. 120). Im vorliegenden Fall soll unter einer intangiblen Ressource daher die Marke bzw. die Reputation einer Unternehmung verstanden werden. Bei den übrigen o.g. intangiblen Ressourcen wird erkennbar, dass diese inhaltlich z.T. bereits in den anderen, als auslandsmarktbezogene Fähigkeiten dargestellten Konstrukten einbezogen und erläutert wurden. Generell können solche intangiblen Ressourcen eher einen Wettbewerbsvorteil generieren, da sie für Wettbewerber nur schwer einsehbar und daher auch kaum imitierbar und substituierbar sind (vgl. Hitt et al. 2001, S. 14). Der Erfolg einer Unternehmung ist somit abhängig von deren Fähigkeit, diese intangiblen Ressourcen einzuführen und zu behaupten (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 514).

Die Marke wird auch als „Seele“ des Unternehmens angesehen, welche beim Kunden als „Vertrauensanker“ dienen soll (vgl. Ahlert/Kenning 1999, S. 115). Somit hat die Marke aus Sicht des Kunden einen Wert, da sie seine subjektive Unsicherheit und die Komplexität der Entscheidung für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung reduzieren soll (vgl. Evanschitzky 2003, S. 121). Ist diese Sichtweise bei großen Unternehmungen bzw. in der entsprechenden Literatur hinlänglich klar, so steckt die Forschung in Bezug auf die Bedeutung der Marke bei KMU noch in den Kinderschuhen (vgl. Krake 2005, S. 228). Bei einer qualitativen Studie mit KMU verschiedener Branchen stellen Wong/Merrilees (2005) fest, dass die Marke in der Unternehmensstrategie der untersuchten KMU eher eine untergeordnete Rolle spielt, konstatieren aber zugleich, dass auf diesem Gebiet noch generalisierbare, quantitative Studien erforderlich sind. Krake (2005) ermittelt ebenfalls auf qualitativem Niveau, dass der Marke bei KMU durchaus eine relevante Bedeutung beigemessen wird und diese sehr eng mit der Person des Unternehmers/Managers assoziiert ist. Eine ähnliche Studie im Bereich des International Business führten Zou/Fang/Zhao (2003, S. 40ff.) mit chinesischen Exporteuren durch, bei der sie feststellen konnten, dass solche Unternehmen, die im Besitz einer starken Marke sind, einen höheren Erfolgsbeitrag im Bereich des Exports generieren konnten. Ebenso konnten diese Firmen höhere Marktanteile in ihren bearbeiteten Auslandsmärkten verzeichnen, als ihre Wettbewerber. Um solch einen möglichen Einfluss auch für internationalisierende KMU im

deutschsprachigen Raum zu überprüfen, soll auch in der vorliegenden Untersuchung das Konstrukt von Zou/Fang/Zhao Verwendung finden, in dem explizit das Markenbewusstsein und die Markenstärke im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten auf ausländischen Märkten analysiert werden.

Aufgrund der zuvor aufgeführten theoretischen Herleitung soll für dieses Projekt somit die folgende Hypothese geprüft werden:

H_{RBV_4}: *Die einzelnen, (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU haben einen positiven Einfluss auf den Exporterfolg von KMU.*

Das daraus resultierende Ressourcenmodell, welches die Verbindungen der Basisressourcen resp. -fähigkeiten mit den dynamischen auslandsmarktbezogenen Kompetenzen aufzeigt, ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

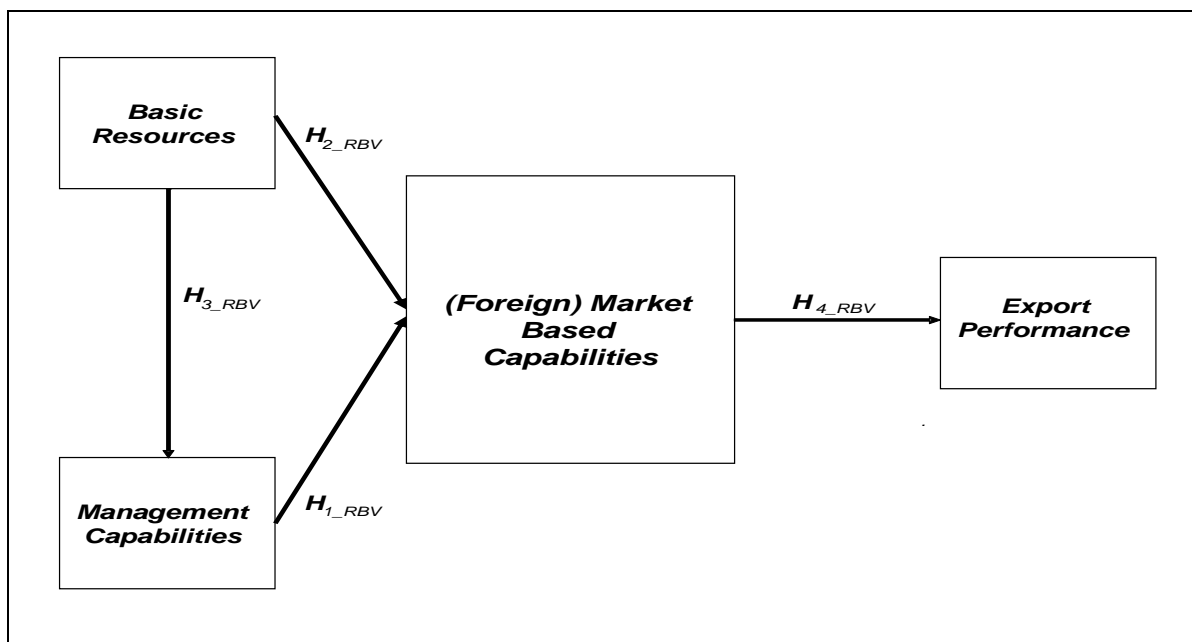


Abb. 3: Das Ressourcenmodell der vorliegenden Untersuchung mit den dazugehörigen Untersuchungshypothesen.

Aufgrund der Ausführungen in Kap. 3.2.3.3 und den grundlegenden, theoretischen Überlegungen dieser Untersuchung soll in Bezug auf das Ressourcenmodell ergänzend der Einfluss des internationalen Wettbewerbs überprüft werden. Die

entsprechende Hypothese, die den Einfluss der Wettbewerbsintensität als Moderator auf die Wirkung der einzelnen Fähigkeiten in Bezug auf den Exporterfolg bei KMU testet, lautet demnach:

H_{mod.}: Der Einfluss der einzelnen, (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU auf den Exporterfolg von KMU wird in Stärke und Richtung von der Wettbewerbsintensität (des Exportmarktes) moderiert.

Unter einem Moderator ist im Allgemeinen eine qualitative oder quantitative Variable zu verstehen, die einen Einfluss auf die Höhe und/oder die Richtung des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable hat (vgl. Baron/Kenny 1986, S. 1174 sowie Sauer/Dick 1993, S. 637). Es wird angenommen, dass die Wettbewerbsintensität jeweils den Einfluss einzelner Fähigkeiten/Kompetenzen auf den Exporterfolg moderiert. Demnach lassen sich zur oben aufgestellten Hypothese verschiedene weitere Hypothesen ableiten, die jeweils einen moderierenden Effekt der Wettbewerbsintensität auf den Zusammenhang zwischen einer bestimmten Fähigkeit und dem Exporterfolg beschreiben. Diese einzelnen Hypothesen werden ebenso wie die entsprechenden Hypothesen zum RBV, die zuvor abgeleitet worden sind, in ihren Einzelheiten und im Gesamtzusammenhang in der folgenden Tabelle dargestellt:

Hypothesen zum Ressourcenansatz	
H_{RBV_1}	Die Fähigkeiten/Kompetenzen des Managements eines KMU zeigen einen positiven Wirkungszusammenhang zu den (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU: Management Erfahrung → Markt- und Kundenorientierung, Unternehmerische Flexibilität, Innovations-Kompetenz, intangible Ressourcen. Management Information → Markt- und Kundenorientierung, Unternehmerische Flexibilität, Innovations-Kompetenz, intangible Ressourcen.

H_{RBV_2}	Die Basisressourcen eines KMU zeigen einen positiven Wirkungszusammenhang zu den (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU: Finanzielle resp. physische Ressourcen → Markt- und Kundenorientierung, Unternehmerische Flexibilität, Innovations-Kompetenz, intangible Ressourcen.
H_{RBV_3}	Die Basisressourcen eines KMU zeigen einen positiven Wirkungszusammenhang zu den Fähigkeiten/Kompetenzen des Managements eines KMU: Finanzielle Ressourcen → Management Erfahrung, Management Information Physische Ressourcen → Management Erfahrung, Management Information
H_{RBV_4}	Die einzelnen, (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU in den Bereichen Markt- und Kundenorientierung, Unternehmerische Flexibilität, Innovations-Kompetenz, intangible Ressourcen haben einen positiven Einfluss auf den Exporterfolg von KMU.
Hypothese(n) zum IO-Ansatz (Moderierender Effekt)	
H_{Mod.}	Der Einfluss der einzelnen, (dynamischen) auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten eines KMU in den Bereichen Markt- und Kundenorientierung, Unternehmerische Flexibilität, Innovations-Kompetenz, intangible Ressourcen auf den Exporterfolg von KMU wird von der Wettbewerbsintensität moderiert .

Tab. 10: Zusammenfassende Übersicht aller möglichen Hypothesen bzw. Verbindungen.

In den vorherigen Ausführungen wurde gezeigt, wie einzelne, in der vorliegenden Arbeit dargestellte Ansätze den Exporterfolg (RBV) von KMU erklären bzw. den Einfluss der entsprechenden Faktoren auf den Exporterfolg moderieren könnten (IO-Ansatz). Hinsichtlich der von Kritikern der Erfolgsfaktorenforschung geforderten Spezifität des zu analysierenden Objektes wurde der Situative Ansatz als Bezugsrahmen zur Verbindung der Theorien des Ressourcenansatzes und des IO-Ansatzes gewählt. Die zuvor dargestellten Interdependenzen der beiden theoretischen Ansätze werden in der Forschung sowie auch in der Praxis zunehmend unterstrichen und angewendet (vgl. z.B. Srivastava/Shervani/Fahey 1998, S. 2f., Hesse 2004, S. 146f.),

weshalb beide Ansätze kombiniert auch in der vorliegenden Untersuchung zum Internationalen Management in Verbindung mit der Erfolgsfaktorenforschung zum Einsatz kommen. Bei der Integration von unterschiedlichen Theorien in einen gemeinsamen Bezugsrahmen zur Untersuchung eines bestimmten Objektes ist i.d.R. der Nachweis erforderlich, dass die verbundenen Theorien mindestens zentrale Begriffe und Konzepte gemein haben bzw. ein gemeinsames Analyseobjekt besitzen, um das Inkommensurabilitätsproblem zu vermeiden (vgl. Evanschitzky 2003, S. 159f.). Dass ein solches Problem hier bei der Kombination von RBV und IO-Ansatz nicht vorliegt, soll an dieser Stelle nicht ausführlich argumentiert werden, da in den vorangegangenen Kapiteln bereits hinreichend auf die Sinnhaftigkeit und Praktikabilität dieser Verbindung hingewiesen wurde.³⁰

Somit soll das in der folgenden Abbildung dargestellte Modell, welches das zuvor aufgestellte Ressourcenmodell um die Details der Verbindungen einzelner Konstrukte ergänzt, in der Hauptuntersuchung anhand der dort vorgestellten Methoden überprüft werden.

³⁰ Vgl. für eine genauere Darstellung des Inkommensurabilitätenbegriffs sowie einer entsprechenden Argumentation hinsichtlich der Kombination von RBV und IO-Ansatz in Bezug auf diese Problematik z.B. Hesse (2004), S. 147.

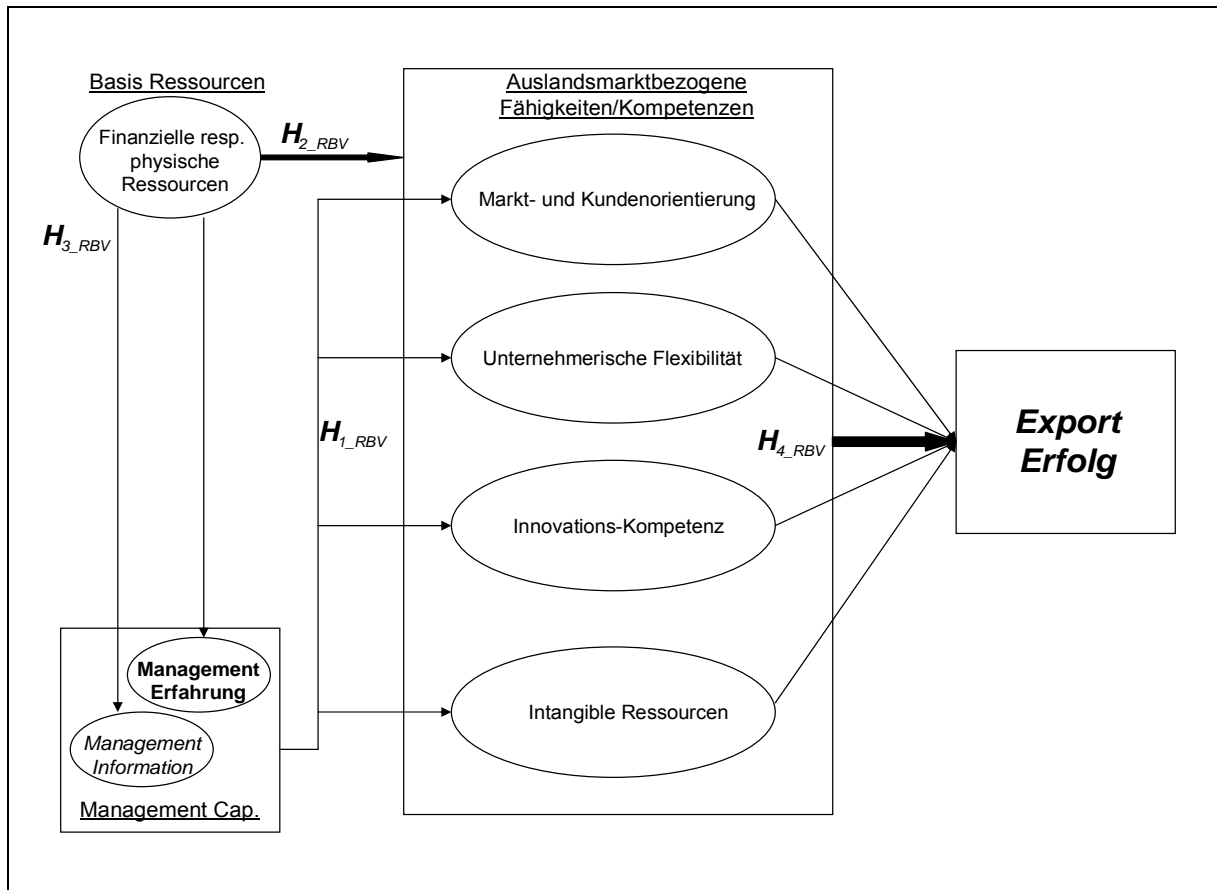


Abb. 4: Das Modell der vorliegenden Untersuchung von Ressourcen, Fähigkeiten mit den Verbindungen einzelner Konstrukte auf Basis des RBV.

Die aufgrund der vier Haupt-Hypothesen zum RBV (sowie ergänzend der Hypothese zum moderierenden Einfluss der externen Umwelt) zu überprüfenden Verbindungen der zu den *Ressourcen-* bzw. *Fähigkeitengruppen* gehörenden Konstrukte werden im Zusammenhang mit den Ergebnissen im folgenden Kapitel detailliert aufgezeigt. Zunächst erfolgt jedoch ein Blick auf die erhobene Stichprobe mitsamt der relevanten Methodik.

5 Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU

5.1 Stichprobe nebst Untersuchungsgrundlagen

Das Ziel der vorliegenden Erhebung ist die Identifikation von erfolgsbestimmenden Faktoren von KMU zur Internationalisierung der Absatzmärkte. Zur Überprüfung der zuvor hergeleiteten theoriebasierten Erklärungsansätze und der entsprechenden Hypothesen soll das aufgezeigte, aus der Theorie stammende Strukturmodell mit Daten aus der Unternehmenspraxis verglichen werden. Zu diesem Zweck wurde im Zeitraum von Mitte Juni bis Anfang Oktober 2007 eine schriftliche empirische Erhebung durchgeführt, um die aufgezeigten Zusammenhänge zu belegen (bzw. zu entkräften). Um einen möglichst hohen Rücklauf zu generieren, wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. Dazu wurde zunächst aus einer dem Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing der Universität Münster vorliegenden Datenbank, die sämtliche deutschen exportierenden Unternehmen enthält, eine Liste mit 1500 Unternehmen erstellt, die die zuvor festgelegten Kriterien für KMU erfüllten (vgl. hierzu Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 24ff.). Im nächsten Schritt wurden diese Unternehmen der Reihe nach angerufen, um einerseits die Richtigkeit der vorliegenden Daten aus der Datenbank zu überprüfen und insbesondere die Teilnahme an der vorliegenden Studie zu erbitten. Um Erlaubnis gebeten wurden dabei entweder die jeweiligen Geschäftsführer der kontaktierten Unternehmen oder, wenn vorhanden, der jeweilige Exportmanager bzw. Vertriebsleiter, der für den Absatz der Leistungen seiner Firma in ausländische Märkte verantwortlich ist.³¹

Nachdem den jeweiligen Ansprechpartnern die Inhalte und Zielsetzungen der vorliegenden Studie erläutert wurden, erklärten sich insgesamt 526 Unternehmen dazu bereit, an der Befragung teilzunehmen und forderten den entsprechend auszufüllenden Fragebogen, in dem die beschriebenen Ressourcen und Fähigkeiten dokumentiert wurden, an. Dabei konnten die Unternehmensvertreter wählen, ob sie den Bogen per Post, per Fax oder per E-Mail erhalten wollten. Mehr als 80% wählten dabei die Form des interaktiven Online-Dokuments, welches direkt am Rechner aus-

³¹ Gewählt wurde dieses Vorgehen, da bei einer „Kaltakquirierung“ per Serienfax zum Zweck eines Pre-tests eine sehr schlechte Rücklaufquote erzielt wurde.

gefüllt und auch per Mail zurückgesendet werden konnte. Die restlichen 20% teilten sich relativ gleich auf die beiden anderen Versendungsarten auf. Ein kurzes Anschreiben und einige einleitende Fragen bildeten den Auftakt der Befragung. Im ersten Hauptblock des Fragebogens wurden dann die in Kapitel 3.1 dargestellten Konstrukte zu den Inhalten der verschiedenen Erfolgsdimensionen hinsichtlich des Exports abgefragt. Dabei wurden, wie bei den meisten abgefragten Inhalten, jeweils 7er-Rating-Skalen verwendet. Im zweiten Hauptblock wurden die verschiedenen Erfahrungen, Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmen in Bezug auf ihr Exportgeschäft überprüft. Im Anschluss daran wurde das zuvor aufgezeigte Wettbewerbskonstrukt, jeweils in Bezug auf den Auslands- und den Heimatmarkt (5er-Rating-Skala) erfragt. Anschließend folgten noch einige generelle Fragen zum Unternehmen, wie z.B. Export-Region, Umsatz, etc.

Nachdem die Bögen sukzessive an die Unternehmen versendet wurden und in mehreren Nachfassaktionen³² im o.g. Zeitraum die Einholung der Informationen forciert wurde, konnten letztendlich 146 verwertbare Fragebögen gesammelt werden. Daraus ergibt sich eine Rücklaufquote (aus der bereits eingeschränkten Grundgesamtheit) von 27,8%, die vor dem Hintergrund der befragten Unternehmen als gut bezeichnet werden kann.³³ Besonders bei KMU muss diese Quote als hoch eingeschätzt werden. So konnte z.B. bei einer Befragung zu generellen Erfolgsdeterminanten von KMU, die im Rahmen einer McKinsey-Studie durchgeführt worden ist, für Unternehmen zwischen 50 und 100 Mio. € Umsatz nur eine Rücklaufquote von 7% erreicht werden (vgl. hierzu und im folg. Meffert/Klein 2007, S. 21). Dabei zeigte sich, dass bei Unternehmen mit bis zu 250 Mio. bzw. 1000 Mio. € Jahresumsatz die Rücklaufquoten jeweils anstiegen, so dass gerade bei kleineren Mittelständlern, die im Fokus dieser Untersuchung stehen, eine gute Datenbasis sehr schwer zu erreichen ist. Eine Aufstellung nach Umsatzgruppen der für diese Untersuchung befragten Unternehmen ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

³² Die Autoren haben sich beim Nachfassen an den Ergebnissen der Studie von Evanschitzky (2003) orientiert, bei der die Identifizierung eines konkreten Ansprechpartners die entscheidende Determinante des Nachfasserefolgs darstellt.

³³ Als Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen konstatiert Meffert (1992, S. 202) Werte von 5-30%, so dass die vorliegende Quote auch generell als gut bezeichnet werden kann.

Umsatz-Gruppen (in €)	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
bis 2 Mio.	23	22,3	22,3
bis 5 Mio.	17	16,5	38,8
bis 20 Mio.	23	22,4	61,2
bis 50 Mio.	16	15,5	76,7
bis 150 Mio.	11	10,7	87,4
> 150 Mio.	13	12,6	100,0
Gesamt	103	100,0	(Fehlend: 43)

Tab. 11: Umsatz der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=103).

Aus der vorstehenden Tabelle ergibt sich, dass ca. 80% der befragten KMU die zuvor festgelegte Richtlinie für KMU erfüllen, was für die Repräsentativität der Ergebnisse dieser Studie sprechen sollte. Eine ebenso deutliche Einordnung ergibt die Einteilung nach Anzahl der Mitarbeiter, die in der folgenden Tabelle aufgezeigt ist:

Anzahl der Mitarbeiter	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
1-10	27	19,4	19,4
11-50	44	31,7	51,1
51-150	34	24,4	75,5
151-250	9	6,5	82,0
> 250	25	18,0	100,0
Gesamt	139	100,0	(Fehlend: 7)

Tab. 12: Mitarbeiterzahl der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=139).

Von den Unternehmen, die über 250 Mitarbeiter aufweisen, haben 9% aller befragten Unternehmungen angegeben, sogar mehr als 1000 Mitarbeiter zu beschäftigen. Eine klare Differenzierung hinsichtlich der verschiedenen Branchen, aus denen die einzelnen Unternehmen stammen, ist nicht möglich, da nur 36 der 146 erhaltenen Fragebögen diesbezüglich Informationen erhielten. Dabei erstreckt sich die Auswahl des Betätigungsfeldes der Unternehmen über alle erdenklichen Bereiche. Allerdings haben sämtlich Unternehmen angegeben, ob sie sich eher mit dem Angebot von Produkten oder Dienstleistungen auf ausländischen Märkten befassen. Tabelle 13 bietet hierzu einen kurzen Überblick:

Produkt/DL	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Produkt	121	82,9	82,9
Dienstleistung	21	14,4	97,3
Produktbegleitende DL	4	2,7	100,0
Gesamt	146	100,0	

Tab. 13: Orientierung der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=146).

Aus der Aufstellung wird ersichtlich, dass ein Großteil der teilnehmenden KMU sich eher mit dem Angebot von Produkten auf ausländischen Märkten auseinandersetzt. Dagegen ist die Option, im Ausland als Mittelständler bereits Produkte mit flankierenden Dienstleistungen anzubieten, offenbar noch nicht sehr ausgeprägt. Um die Repräsentativität der befragten Unternehmen in Bezug auf alle exportierenden Unternehmen in Deutschland zu analysieren, wurden die Teilnehmer zu Beginn des Fragebogens gebeten, jeweils die Region bzw. den ausländischen Markt anzugeben, in den sie ihre Leistungen am häufigsten exportieren. Ebenso wurde nach der entsprechenden Absatzform gefragt, die das Unternehmen in diesem Markt praktiziert (vgl. hierzu Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 16ff.). Generell wurden mehr als 76% der Exporte aller deutschen Unternehmen im 1. Halbjahr 2007 im europäischen Ausland generiert, wobei Frankreich hier mit 9,9% den stärksten Exportmarkt darstellt, gefolgt von Großbritannien (7,4%) und Italien (7,0%). Der asiatische Raum vereint ca. 11% des Exportanteils, die USA 7,5% und übrige Länder knapp über 5%. Die Anteile der kleinen und mittleren Unternehmen in der vorliegenden Untersuchung sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt:

Stärkste Export-Region	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Frankreich	54	37,0	37,0
Österreich	31	21,2	58,2
Europäischer Raum (außer F und Ö)	42	28,8	87,0
USA	14	9,6	96,6
Asiatischer Raum	5	3,4	100,0
Gesamt	146	100,0	

Tab. 14: Stärkste Exportregion der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=146).

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, exportieren auch die befragten KMU schwerpunktmäßig in den europäischen Raum. Ebenso stellt Frankreich hier den stärksten Exportmarkt dar, allerdings wird mit 37% ein wesentlich höherer Anteil erreicht. Da aber im Gegensatz zum Datensatz des Statistischen Bundesamtes hier nur das stärkste Land abgefragt und keine Mehrfachnennungen erhoben wurden, können die Zahlen in diesem Zusammenhang nicht bewertet werden und haben eher deskriptiven Charakter. Allerdings konnte gerade bei KMU festgestellt werden, dass insbesondere die direkten Nachbarländer, wie z.B. Frankreich und Österreich, als Zielmärkte für den internationalen Absatz fungieren (vgl. hierzu und im folg. auch DIHK 2005, S. 22ff.). In Bezug auf die Marktbearbeitungsform kann mit Verweis auf eine umfassende Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags konstatiert werden, dass die meisten KMU den (direkten) Export, sowohl durch direkten Verkauf an den Endkunden als auch über Einschaltung von Absatzmittlern bevorzugen. Lediglich knapp 20% dieser Firmen unterhalten im Ausland eine Niederlassung resp. eine Tochtergesellschaft. Wie Tabelle 15 zeigt, kann für die vorliegende Stichprobe auch dieser Aspekt als repräsentativ angesehen werden.

Marktbearbeitungsform im ausländischen Zielmarkt	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Endkunde/direkt	75	51,4	51,4
Absatzmittler	45	30,8	82,2
Niederlassung	26	17,8	100,0
Gesamt	146	100,0	

Tab. 15: Marktbearbeitungsform der in die Befragung aufgenommenen Unternehmen (N=146).

Neben den Möglichkeiten der Verzerrung, die z.B. eine nicht ganz repräsentative Stichprobe hervorrufen kann, sollten weitere Probleme bedacht werden. Um für diese Untersuchung zu gewährleisten, dass neben der möglicherweise vorhandenen systematischen Verzerrung aus der Wahl des Informanten, welche durch die gezielte Ansprache eines leitenden Exportverantwortlichen möglichst klein sein sollte, keine weitere Verzerrung aufgrund der Wahl des Unternehmens entsteht, wurde das Verfahren von Armstrong/Overton (1977) verwendet. Hierbei handelt es sich um das Schätzen der Verzerrung im Antwortverhalten aus dem Nichtantworten bestimmter Unternehmen, dem sog. „non-response bias“. Diese Schätzung wird durch einen t-Test zwischen der Gruppe der sehr früh antwortenden Teilnehmer und den sehr spät Antwortenden vorgenommen. Zu Grunde liegt dabei die Annahme, dass spät antwortende Teilnehmer in ihrem Antwortverhalten im Ergebnis sehr nahe bei denen liegen, die trotz Aufforderung bzw. Erinnerung nicht an der Studie teilgenommen haben. Im vorliegenden Fall konnten durch den besagten Test keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten festgestellt werden, sodass hier davon ausgegangen werden kann, dass keine systematische Verzerrung vorliegt. Da die oben aufgezeigten statistischen Angaben mit denen aus diversen Informationen über eine mögliche Grundgesamtheit exportierender KMU weitestgehend übereinstimmen und da mögliche Verzerrungen minimiert wurden, kann für die vorliegende Untersuchung der Schluss gezogen werden, dass durch das gewählte Sample eine hinreichende Repräsentativität für die untersuchten exportierenden KMU gewährleistet ist.

Um die entwickelten Hypothesen bzw. die auf den Hypothesen basierenden Modelle zu überprüfen, wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Methode der multivariaten Kausalanalyse verwendet.³⁴ Hinsichtlich des Begriffs der Kausalanalyse werden in der Literatur auch die Bezeichnungen *Strukturgleichungsmodelle* oder *Structural Equation Modeling* synonym verwendet, im angloamerikanischen Sprachraum wird diese Methode auch mit den Begriffen *Causal Modeling* und *Linear Structural Equation* beschrieben (vgl. z.B. Homburg/Hildebrandt 1998, S. 17). Die Kausalanalyse ermöglicht eine simultane Analyse komplexer Beziehungsstrukturen, welche ausgehend von theoretischen Überlegungen in Form von Abhängigkeitsbeziehungen (Hypothesen) zwischen Konstrukten einer empirischen Überprüfung zugänglich gemacht werden (vgl. z.B. Backhaus et al. 2006, S. 338ff.). Die Ergebnisse dieser Analyse in Bezug auf die dargestellten Beziehungen werden im folgenden Kapitel dargestellt.

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Aufgrund der besonders hohen Leistungsfähigkeit und sehr geringen Fehleranfälligkeit wird seit einiger Zeit verstärkt die Software *MPlus* zur Berechnung von Kausalmodellen eingesetzt. Die Entwicklung von MPlus geht wesentlich auf die Arbeiten von Muthén/Muthén, Asparouhov und Nguyen zurück.³⁵ Das Programmpaket bietet diverse Möglichkeiten der Spezifizierung von Modellen unter Anwendung verschiedener Schätzverfahren und Algorithmen auf Basis einer einfach zu erlernenden Syntax. So unterstützt die Software z.B. die Verwendung stetiger wie kategorialer Daten auf Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalen. Darüber hinaus bietet MPlus spezielle Funktionen zur Behandlung fehlender Daten. Ein weiterer „Bonus“, den diese Software liefert, sind zwei zusätzliche Fit-Indizes, die besonders bei Modellvergleichen herangezogen werden sollten. So sollte bei solchen Vergleichen, bei denen gleichzeitig die „Modellsparsamkeit“ berücksichtigt werden sollte, der AIC-Index (*Akaike Information Criterion*) herangezogen werden. Der AIC setzt die Chi-

³⁴ Vgl. grundlegend zur Kausalanalyse Bagozzi (1980), S. 1ff.; vgl. auch Homburg/Hildebrandt (1998), S. 17ff.

³⁵ Vgl. hierzu und im folg. die MPlus-Homepage (<http://www.statmodel.com>).

Quadrat-Statistik mit den zu schätzenden Modellparametern so ins Verhältnis, dass die Modellkomplexität wie ein Bestrafungsterm wirkt (vgl. im Detail Akaike 1987). Je höher also der Wert, desto schlechter ist die Modellanpassung. Ein zweiter Index, den MPlus bereitstellt, ist der *BIC* (*Bayesian Information Criterion*), der entwickelt wurde, um die Tendenz des AIC zum „Überfitten“ zu korrigieren (vgl. im Detail Raftery 1999). Ebenso wie beim AIC indiziert ein hoher Wert hier eine schlechte Modellanpassung. Aufgrund der genannten Vorzüge kann insgesamt festgehalten werden, dass MPlus und das diesem Programm zu Grunde liegende „Modeling Framework“ sehr große Freiheiten bei der Spezifizierung von Modellen mit latenten Variablen bietet. Insbesondere die zusätzlichen Fit-Indizes zur Unterstützung von Modellvergleichen sind für die vorliegende Untersuchung, bei der ein Basismodell des Erfolgs mit alternativen Erfolgskonstrukten getestet werden soll, relevant. Daher wird zur Analyse der dargestellten Komponenten die Software MPlus eingesetzt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden im Folgenden präsentiert.

Im nächsten Kapitel werden die zuvor hergeleiteten Hypothesen zum Exporterfolg von KMU anhand des oben beschriebenen Datensatzes mit der vorgestellten Methodik empirisch überprüft. Dabei wird zunächst die auf den statistischen Analysen basierende Differenzierung des verwendeten Erfolgskonstrukts dargestellt, mit der dann einzelne Ressourcenmodelle untersucht werden. Im Folgenden werden die relevanten Ergebnisse in anschaulicher Form präsentiert. Aufgrund der sehr guten Erfüllung aller statistischen Kriterien wird dabei lediglich auf die wichtigsten Indizes konkret eingegangen. Nach der Darstellung der gefundenen Modellvarianten wird ergänzend noch ein möglicher moderierender Einfluss der Wettbewerbsintensität auf den Exporterfolg analysiert.

5.2.1 Messmodelle des Exporterfolgs

Hinsichtlich der fünf Konstrukte, die in Kapitel 3.1 unter das mehrdimensionale Konstrukt des Exporterfolgs zusammengefasst wurden (vgl. hierzu z.B. auch Ahlert/Blut/Fröhling 2006, S. 41ff.), sollte zunächst eine Aussage getroffen werden können, wie stark diese Zusammenhänge verbunden sind. Dazu wurde in einem ers-

ten Schritt eine explorative Faktorenanalyse (vgl. hierzu z.B. Backhaus et al. 2006, S. 259ff.) zur Untersuchung der Teilkonstrukte durchgeführt. Während bei einer umfassenden Analyse mit allen erhobenen Konstrukten bei den Erfolgsmessgrößen relativ klare Zusammenhänge erkannt wurden, konnten bei einer separaten Untersuchung der abgefragten Erfolgsgrößen drei Faktoren, die starke Zusammenhänge aufweisen, identifiziert werden. Um zu überprüfen, ob die wiederum aus einzelnen Indikatoren bestehenden Modelle für sich genommen eine valide Messvorschrift darstellen, wurde in einem nächsten Schritt ein Cronbach-Alpha-Test für die einzelnen Erfolgsmodelle vorgenommen. Das Cronbach'sche Alpha stellt ein Maß für die interne Konsistenz von Messmodellen dar und wird ab einer Höhe von 0,7 als annehmbar aufgefasst. Dabei konnte für jedes der drei Modelle ein sehr guter Wert erzielt werden, wie Tabelle 16 belegt:

Messmodell		Cronbach'sches α
Basismodell (7 Indikatoren)	„Gesamtperformance“	0,8947
Variation 1 (3 Indikatoren)	„Exportbeitrag“	0,9214
Variation 2 (3 Indikatoren)	„Strategischer Erfolgsbeitrag“	0,8514

Tab. 16: Validität der identifizierten Messmodelle des Exporterfolgs.

Das als „Gesamtperformance“ bezeichnete Konstrukt besteht aus den in Kapitel 3.1 dargestellten Einzelkonstrukten AFP, ASP und AA, welche für den Exporterfolg aus Sicht der Geschäftsführer resp. Exportleiter durch einen Gesamteindruck in Form von Zielerreichung quantifiziert werden, wobei die Wahrnehmung des Erfolgs auch durch finanzielle Größen unterlegt wird. Aufgrund einer sehr geringen Item-to-total-Korrelation des Indikators „starkes Exportwachstum“ wurde das Messmodell um diesen Indikator bereinigt und schließlich mit 7 Indikatoren gemessen. Da dieses Modell den umfassendsten Überblick über die Messung des Exporterfolgs bietet, soll es im Folgenden als Basismodell in die Untersuchung der aufgezeigten Zusammenhänge eingehen. Als Variationen zum Basismodell sollen die zwei anderen identifizierten Messmodelle fungieren. Dabei stellt Variation 1 eine Quantifizierung der Beiträge des Exports zum Unternehmenserfolg (ACE) dar, während Variation 2 gezielt Auskünfte über die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie der entsprechenden strategischen Position (AST) offen legt. Im folgenden Kapitel werden nun

die drei Modelle hinsichtlich der zuvor theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge der Ressourcen resp. Fähigkeiten in Bezug auf ihre Bedeutung bei KMU analysiert und zu einem späteren Zeitpunkt interpretiert.

5.2.2 Analyse des Ressourcen-/Fähigkeiten-Einflusses auf den Exporterfolg

In Kapitel 3.2.2 wurde der Ansatz des Resource-based view in ausführlicher Form vorgestellt und später entsprechende Hypothesen zur Erklärung des Exporterfolgs abgeleitet. Diese Hypothesen werden nun der Reihe nach überprüft. Dabei wird zunächst das Basismodell im Detail dargestellt, anschließend die beiden genannten Variationen in Bezug auf spezifische Aspekte erörtert.

5.2.2.1 Das Basismodell

Um die aufgestellten Hypothesen mit dem Basismodell überprüfen zu können, muss im ersten Schritt die Überprüfung des Gesamtmodells erfolgen. Der Vorteil der hier verwendeten kovarianzbasierten Vorgehensweise erlaubt in diesem Zusammenhang die Kontrolle des Gesamtmodells anhand verschiedener Anpassungs- bzw. Gütekriterien. Somit wurden zunächst alle zuvor hergeleiteten Konstrukte in einem Modell überprüft. Da zum Teil jedoch „unsinnige“ Werte (z.B. Korrelationen größer als 1) sowie schlechte Anpassungen hervortraten, wurde das Modell sukzessive angepasst. Dabei konnte schließlich ein gut „fittendes“ Ressourcenmodell ermittelt werden, bei dem neben dem entsprechenden Erfolgskonstrukt sieben weitere Konstrukte im Zusammenhang überprüft werden können. Für das Basismodell konnte schließlich ein χ^2/df von 463/257 ermittelt werden, welches den geforderten Wert von ≤ 3 erfüllt. Auch die anderen zuvor erläuterten Gütekriterien wurden erfüllt, wie die folgende Tabelle 17 zeigt:³⁶

Modell	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC	BIC	χ^2/df
Basismodell	0,914	0,901	0,067	0,081	-	-	1,648

Tab. 17: Überprüfung des identifizierten Basismodells für den Exporterfolg.

³⁶ Die Kriterien AIC und BIC werden im Rahmen des Modellvergleichs in Kap. 5.2.2.2 angeführt.

Da alle genannten Kriterien in vollem Umfang erfüllt wurden, kann mit der Überprüfung der Validität der Konstrukte, begonnen werden. Für diesen Schritt kann ebenfalls eine Übererfüllung aller geforderten Werte bestätigt werden. Hinsichtlich der Diskriminanzvalidität wird das strenge Fornell-Larcker (1981)-Kriterium bei allen Konstrukten erfüllt. Hinsichtlich der Konvergenzvalidität kann konstatiert werden, dass die Faktorreliabilitäten bei den Konstrukten zwischen 0,77 und 0,93 liegen und die durchschnittlichen erklärten Varianzen zwischen 0,62 und 0,83, was deutlich über den geforderten Werten liegt. Da auch die nomologische Validität einzelner Konstrukte zwischen 0,53 und 0,97 liegt, kann bei diesem Modell insgesamt von einer hinreichenden Validität der Konstrukte ausgegangen werden.

Die Überprüfung und gegebenenfalls erforderliche Anpassung der Reliabilität der Messmodelle bilden den nächsten Schritt zur Beurteilung des vorliegenden Kausalmodells. Obwohl im vorliegenden Fall bereits getestete Skalen verwendet werden, sollte dieser Schritt zur Optimierung der einzelnen Messmodelle vorgenommen werden, um die Reliabilitätsvorgaben bestmöglich zu erfüllen. Dazu werden zuerst für alle Indikatoren der einzelnen Konstrukte die Indikatorreliabilitäten (IR) im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft und der Wert des Cronbach'schen Alpha für jedes Konstrukt ermittelt. Insbesondere bei komplexeren Modellen mit vielen Indikatoren ist diese Prüfung essentiell, da womöglich die Anpassung eines Gesamtmodells, wie oben ausgeführt, nicht möglich ist bzw. nur eine sehr schlechte Modellanpassung erreicht wird (vgl. z.B. Evanschitzky 2003, S. 200f.). Es werden daher solche Indikatoren zur Konstruktmessung herangezogen, die diese am besten repräsentieren. Für eine vorgegebene $IR > 0,4$ wurden die Konstrukte daher entsprechend angepasst, um dann für die „bereinigten“ Konstrukte den entsprechenden Alpha-Wert zu ermitteln. Grundsätzlich sind nur solche Indikatoren zu eliminieren, die nicht dezidiert eine bestimmte Facette eines Konstrukts messen (vgl. hierzu und im folg. Bollen/Lennox 1991, S. 308). Da es sich hier um reflektive Konstrukte handelt, bei denen Indikatoren generell austauschbar sind, ist eine entsprechende Eliminierung unter dieser Prämisse statthaft, was für die Vorteilhaftigkeit der hier gewählten kovarianzbasierten Vorgehensweise spricht. Die für die im Modell

verwendeten bereinigten Konstrukte bestimmten Cronbach Alpha-Werte sowie die letztlich verwendete Anzahl an Indikatoren werden in Tabelle 18 aufgeführt:

Anzahl der Indikatoren	Cronbach'sches α
Finanzielle Ressourcen (2 Indikatoren)	0,9061
Management Erfahrung (2 Indikatoren)	0,8860
Management Information (4 Indikatoren)	0,9548
Markt- und Kundenorientierung (4 Indikatoren)	0,9940
Unternehmerische Flexibilität (2 Indikatoren)	0,8669
Innovationskompetenz (2 Indikatoren)	0,8850
Intangible Ressourcen (2 Indikatoren)	0,8860

Tab. 18: Cronbach α und Indikatorenanzahl der einzelnen Konstrukte des Ressourcenmodells.

Aufgrund der dargestellten Werte kann also auch die Reliabilität der Messmodelle bestätigt werden. In einer Gesamtbetrachtung der in den ersten drei Schritten vorgestellten Gütekriterien kann das Basismodell zur Überprüfung des Exporterfolgs von KMU somit eindeutig angenommen werden (Schritt 4). Im Folgenden soll nun mit der Hypothesenprüfung des Basismodells begonnen werden (Schritt 5). Dabei werden zunächst die relevanten Pfadkoeffizienten mit ihrem jeweiligen Signifikanzniveau dargestellt. Im Anschluss erfolgt eine verbale Ausführung der Ergebnisse. Abbildung 5 zeigt die ermittelten Zusammenhänge in graphischer Form:

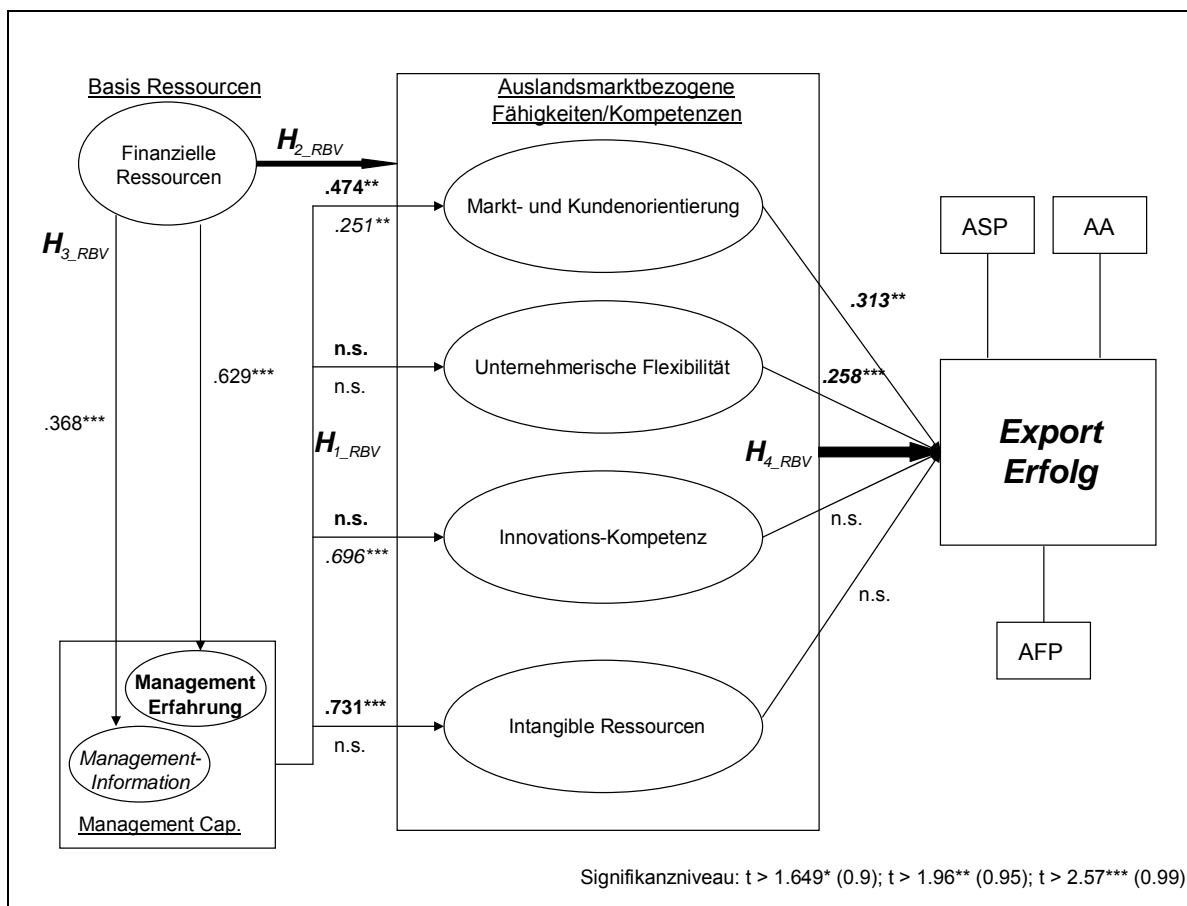


Abb. 5: Basismodell des Exporterfolgs mit Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau.

Zunächst muss für das vorliegende Modell die zuvor als Basishypothese festgelegte Vermutung bestätigt werden, dass bei den untersuchten KMU bestimmte Ressourcen/Fähigkeiten zu Grunde liegen, die wiederum andere insofern beeinflussen, dass sie direkt auf den Exporterfolg wirken. Der in diesem Modell dargestellte Exporterfolg kann also von verschiedenen Ressourcen/Fähigkeiten bzw. deren Zusammenhängen zu einem bestimmten Teil erklärt werden.³⁷ Die einzelnen Zusammenhänge der Hypothesenprüfung werden in Tabelle 19 dargestellt. Es erfolgt eine Übersicht über die direkten Effekte (zur Hypothesenprüfung) einzelner Zusammenhänge.

³⁷ Da die erklärte Gesamtvarianz für dieses Modell nur ca. 18% beträgt, werden im Anschluss an die Darstellung der Modellresultate die Erfolgsbeiträge interpretiert und diskutiert.

Hypothesenprüfung zum Basismodell (RBV)			
Hypothese:	Pfad:	Pfad-ko-effizient:	t-Wert:*
H_{RBV_1}	Management Erfahrung → Markt- und Kundenorientierung	0,474	1,984
	Management Erfahrung → Unternehmerische Flexibilität	0,144	0,755 (n.s.)
	Management Erfahrung → Innovations-Kompetenz	0,111	0,609 (n.s.)
	Management Erfahrung → Intangible Ressourcen	0,730	3,441
	Management Information → Markt- und Kundenorientierung	0,251	1,912
	Management Information → Unternehmerische Flexibilität	0,114	1,245 (n.s.)
	Management Information → Innovations-Kompetenz	0,696	6,953
	Management Information → Intangible Ressourcen	0,076	0,903 (n.s.)
H_{RBV_2}	Finanzielle Ressourcen → Markt- und Kundenorientierung	-0,049	-0,212 (n.s.)
	Finanzielle Ressourcen → Unternehmerische Flexibilität	0,226	0,139 (n.s.)
	Finanzielle Ressourcen → Innovations-Kompetenz	0,067	0,130 (n.s.)
	Finanzielle Ressourcen → Intangible Ressourcen	-0,214	-1,157 (n.s.)
H_{RBV_3}	Finanzielle Ressourcen → Management Erfahrung	0,629	6,072
	Finanzielle Ressourcen → Management Information	0,368	4,153
H_{RBV_4}	Markt- und Kundenorientierung → Exporterfolg	0,317	2,493
	Unternehmerische Flexibilität → Exporterfolg	0,258	2,719
	Innovations-Kompetenz → Exporterfolg	-0,054	-0,478 (n.s.)
	Intangible Ressourcen → Exporterfolg	0,029	0,331 (n.s.)
*t-Werte: t > 1,649: 0,9-Niveau; t > 1,96: 0,95-Niveau; t > 2,57: 0,99-Niveau			

Tab. 19: Hypothesen mit Pfadkoeffizienten des Basismodells.

Aus der Analyse wird ersichtlich, dass Hypothese **H_{RBV_1}** partiell bestätigt werden muss, da von den Konstrukten der Ressourcengruppe *Management Capabilities* einige klare Relationen zu bestimmten auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten erkennbar sind. Die *Management Erfahrung* hat einen hoch signifikanten Einfluss auf die im Modell identifizierten Fähigkeiten der Markt- und Kundenorientierung (Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Auslandsmarkt, gesamter Erklärungsbeitrag 30,5%) und der intangiblen Ressourcen (Erklärungsbeitrag 40,2%). Beim Konstrukt *Management Information* ist dagegen ein hoch signifikanter Zusammenhang zur Innovations-Kompetenz (Erklärungsbeitrag 54,2%) sowie ebenfalls zur Markt- und Kundenorientierung zu erkennen. Eine interessante und im Weiteren noch zu inter-

pretierende Feststellung ist die Tatsache, dass die im Modell dargestellten Management Capabilities keinen direkten Bezug zur Unternehmerischen Flexibilität aufweisen. Die Resultate dieser Hypothesenprüfung unterstreichen die Bedeutung der Management-Fähigkeiten bei KMU, die für die Bearbeitung ausländischer Märkte notwendig sind. Hypothese H_{RBV_2} muss dagegen verworfen werden, da kein direkter signifikanter Einfluss der finanziellen Ressourcen eines KMU auf bestimmte auslandsmarktbezogene Kompetenzen festgestellt werden konnte.

Hingegen muss H_{RBV_3} eindeutig bestätigt werden, da die Ausstattung eines KMU mit finanziellen Mitteln, die für Exportaktivitäten verwendet werden können, einen erheblichen Einfluss auf die Gruppe der Management Capabilities aufweist, was die hohe Signifikanz der Hypothesenprüfung belegt. So ist offenbar die Bereitstellung der finanziellen Mittel sowohl für die Akquirierung erfahrener Manager mit großer Erfahrung und guten Kenntnissen (Erklärungsbeitrag 39,6%) als auch für die Generierung von relevanten Informationen entsprechender Märkte (Erklärungsbeitrag 13,6%) essenziell. Ebenso bedeutet dieses Ergebnis, dass für den Export eingesetzte finanzielle Mittel nur erfolgswirksam sind, wenn sie zur Verbesserung der Management Capabilities verwendet werden. Der Versuch einer direkten Investition in bestimmte, den Erfolg determinierende Fähigkeiten (z.B. Markt- und Kundenorientierung, Innovation) ist also nicht sinnvoll, sondern nur in Verbindung mit relevanten Management-Kompetenzen erfolgswirksam, was die angenommene hohe Bedeutung des Faktors Management bestätigt. Hypothese H_{RBV_4} kann partiell bestätigt werden, wobei im untersuchten Zusammenhang die Fähigkeiten einer adäquaten Markt- und Kundenorientierung im Ausland sowie einer entsprechenden Flexibilität in Bezug auf Partner im Ausland eine sehr deutliche Wirkung auf das im Basismodell festgelegte (Export-)Erfolgsverständnis aufweisen. Im Gegensatz zu den Fähigkeiten neuer Leistungseinführungen bzw. Produktentwicklungsprozessen im Auslandsmarkt sowie Marken- resp. Reputationsaspekten sind die erstgenannten Kompetenzen in Bezug auf die (zahlengestützte) Gesamtzufriedenheit der Entscheidungsträger in KMU offenbar sehr wichtig. Um differenziertere Aussagen hinsichtlich möglicher Interpretationen der aufgezeigten Ergebnisse treffen zu können, werden im Folgenden

zunächst die beiden Modellvarianten des als „Gesamtperformance“ bezeichneten Basismodells des Exporterfolgs dargestellt.

5.2.2.2 Variationen des Basismodells

Im vorliegenden Kapitel sollen die beiden zuvor als Variationen zum Basismodell identifizierten Modelle zur Erklärung der Zusammenhänge des Exporterfolgs von KMU aufgezeigt werden. Da auch hier bereits für einzelne Konstrukte eine Validitäts- und Reliabilitätsprüfung erfolgt ist, sollen zunächst die Gütekriterien aller Modelle im Vergleich dargestellt werden:

Modell	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC	BIC	χ^2/df
Basismodell	0,914	0,901	0,067	0,081	10622,25	10604,89	1,648
Variation 1	0,953	0,942	0,053	0,071	8407,86	8649,53	1,409
Variation 2	0,942	0,928	0,062	0,076	8683,16	8924,83	1,556

Tab. 20: Überprüfung aller identifizierten Modelle für den Exporterfolg.

Wie der vorstehenden Tabelle zu entnehmen ist, sind alle Gütekriterien der beiden zusätzlichen Modelle mindestens ebenso gut erfüllt wie beim Basismodell. Insbesondere die bessere Bewertung der beiden zusätzlichen Indizes AIC und BIC lässt auf eine im Vergleich zum Basismodell bessere Modellanpassung schließen. Die auftretenden Abweichungen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit damit zu erklären, dass die latente endogene Variable beim Basismodell mit sieben Indikatoren gemessen wird, während bei den beiden Variationen jeweils nur drei Items abgefragt wurden. In der folgenden Abbildung wird zunächst die als „Erfolgsbeitrag“ betitelte Variation des Basismodells mit sämtlichen Pfadkoeffizienten und Signifikanzen dargestellt.

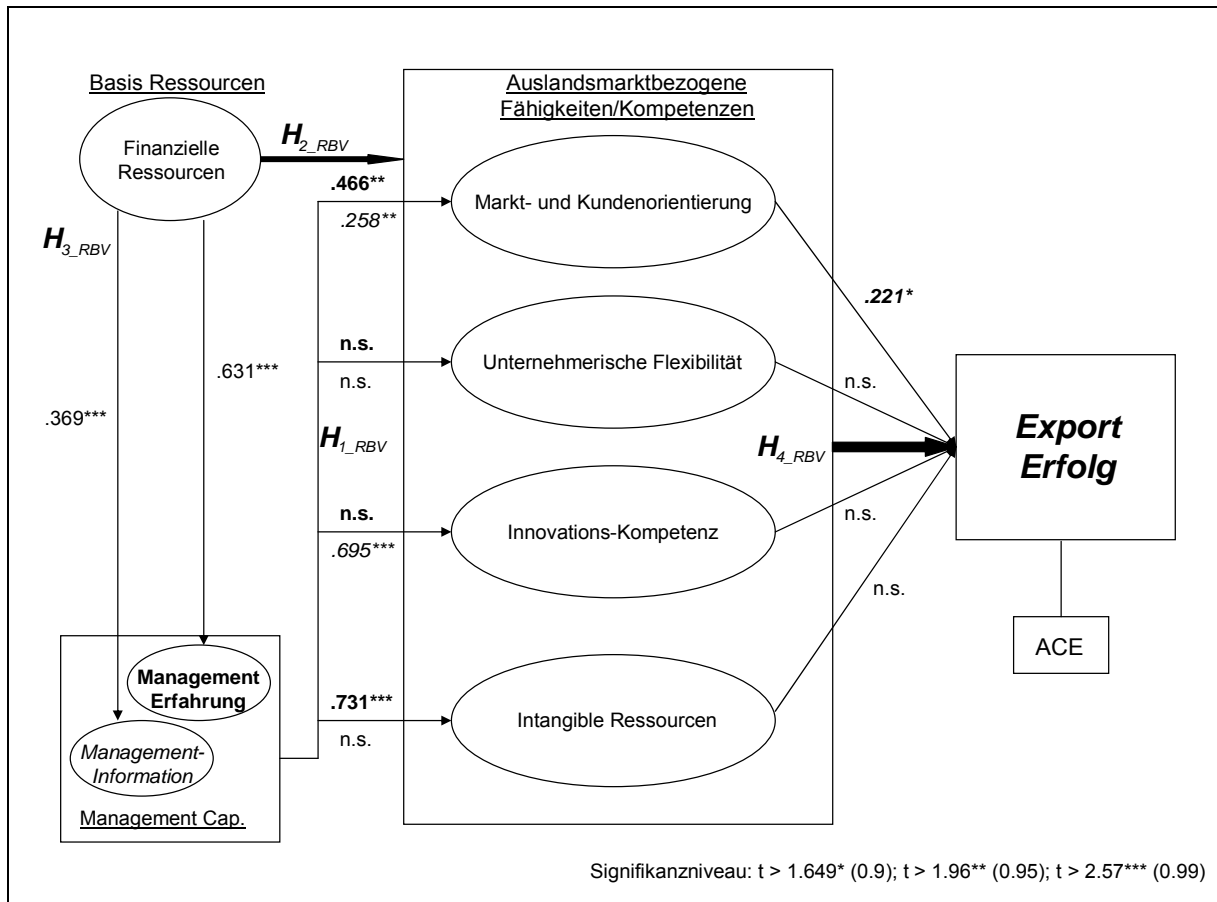


Abb. 6: Variation 1 „Exportbeitrag“ mit Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau.

Wie aus Abbildung 6 zu entnehmen ist, ergeben sich für die Basisgrößen sowie deren Zusammenhänge und Erklärungsbeiträge nur minimale Abweichungen. In Bezug auf die Relationen zum hier aufgezeigten Verständnis des Exporterfolgs kann dagegen festgestellt werden, dass lediglich die Beziehung der Markt- und Kundenorientierung signifikant ist. Da das vorliegende Modell nur eine erklärte Gesamtvarianz von 7,2% bzgl. des Exporterfolgs aufweist, sollen hier keine weiteren Betrachtungen folgen. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass eine Erfolgsmessung für die vorliegende Untersuchung mit Größen, die nur Beiträge des Exportgeschäfts in Form von Absatz- oder Umsatzgrößen darstellen, keine zusätzlichen Erkenntnisse hinsichtlich der hier aufgezeigten Zusammenhänge liefert.

Anders zu interpretieren ist im Vergleich zu obigen Erkenntnissen die Analyse von Variation 2, welche den Exporterfolg von KMU in Form der strategischen Wettbewerbsfähigkeit auffasst. Bei der Messung dieser latenten endogenen Größe werden

ebenfalls Marktanteilserhöhungen aufgrund des Exports einbezogen. Die Ergebnisse dieses Erfolgsmodells werden in Abbildung 7 anhand der entsprechenden Pfadkoeffizienten und Signifikanzen präsentiert.

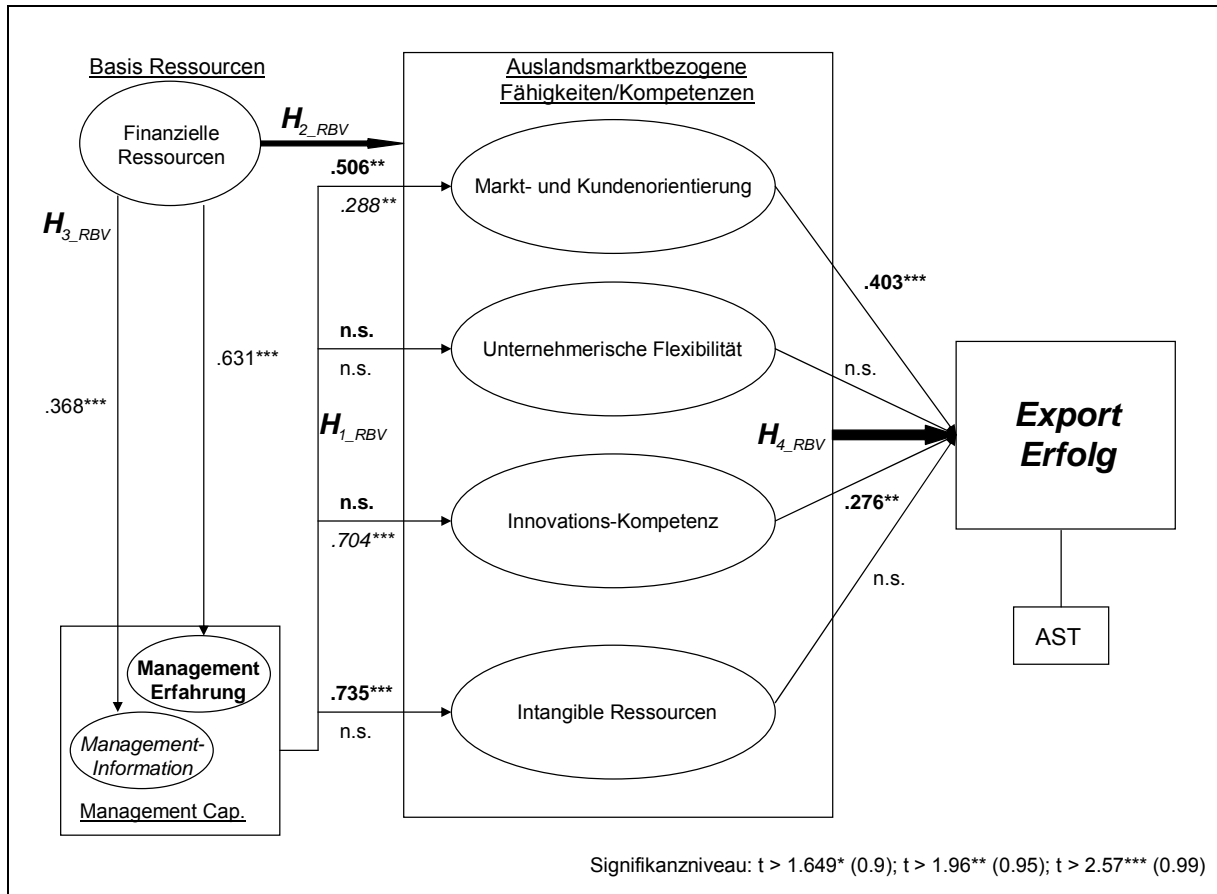


Abb. 7: Variation 2 „Strategischer Erfolgsbeitrag“ mit Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau.

Im Vergleich zum Basismodell lässt sich erkennen, dass in Bezug auf die strategischen Erfolgsgrößen des Exports die verifizierte Flexibilität keinen signifikanten Effekt aufweist, dafür aber die Innovationskompetenz als relevant erachtet wird. Offenbar wird von der Leitung kleiner und mittlerer Unternehmungen die adäquate Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen, ebenso wie der entsprechende Entwicklungsprozess im Ausland, als besonderes wichtig angesehen, wenn es um die strategische Position im Wettbewerb und um die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Marktanteilen im Ausland geht. Mit der Betrachtung dieser strategischen Komponenten ist das dargestellte Modell immerhin in der Lage, eine

erklärte Gesamtvarianz von 29% für den Exporterfolg zu gewährleisten. Als Zwischenfazit kann zu diesem Zeitpunkt festgehalten werden, dass die hier identifizierten Fähigkeiten, die in Bezug auf die Bearbeitung ausländischer Märkte sehr stark von den dargestellten Fähigkeiten des Managements bei KMU beeinflusst werden, verschieden auf die bestimmten Messgrößen des Exporterfolgs wirken.

Neben den zuvor dargestellten Einflüssen bestimmter Ressourcen/Fähigkeiten auf den Exporterfolg von KMU wurden auf Basis der IO-Theorie weitere Effekte, die eine moderierende Wirkung einzelner *auslandsmarktbezogener Fähigkeiten* haben könnten, vermutet. Generell liegt ein moderierender Effekt vor, wenn die Stärke eines Effektes einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable durch eine dritte Variable (dem sog. „Moderator“) beeinflusst wird (vgl. Baron/Kenny 1986, S. 1174). In diesem Zusammenhang differenzieren Sauer/Dick (1993, S. 638ff.) moderierende Variablen in „discrete and continuous (stetige) Moderator Variables“. Dabei sind diskrete Moderatoren zumeist ordinal skalierte Variablen, deren moderierende Effekte durch Mehrgruppenanalysen bestimmt werden können. Man versucht dabei zu bestimmen, ob die Zugehörigkeit zu einer durch den Moderator gebildeten Gruppe zu vergleichsweise unterschiedlichen Ergebnissen führt, also ob die Gruppenvariable einen moderierenden Einfluss auf die Resultate aufzeigt. Bei den stetigen Moderator-Variablen ist im Gegensatz zu ordinal skalierten Variablen eine aussagekräftigere Skalierung vorhanden, die im Rahmen einer hierarchischen moderierenden Regressionsanalyse zu sinnvollen Ergebnissen führen sollte. Obwohl die besagten Variablen ebenfalls durch eine Mehrgruppenanalyse bearbeitet werden können, ist diese Vorgehensweise kritisch zu bewerten, da hierzu eine Transformation der Daten auf ein ordinales Skalenniveau nötig ist, wodurch Probleme entstehen können, die bei der Interpretation beachtet werden müssen (vgl. Backhaus et al. 2006, S. 6f.). Obwohl eine Transformation von einem höheren Skalenniveau auf ein geringeres grundsätzlich möglich ist und auch sinnvoll sein kann, ist in der Regel immer ein Informationsverlust zu verzeichnen. Da es sich beim vorliegenden Konstrukt der Wettbewerbsintensität um stetige Variablen handelt, soll die Analyse mit der hierarchischen moderierten Regression durchgeführt werden. Das eingesetzte Verfahren

dieser Berechnung folgt dabei im Normalfall einem dreistufigen Vorgehen (vgl. Sauer/Dick 1993, S. 639):

1. Durchführung einer Regression der unabhängigen auf die abhängige Variable.
2. Durchführung einer multiplen Regression der unabhängigen und der Moderatorvariable auf die abhängige Variable.
3. Durchführung einer multiplen Regression der unabhängigen und der Moderatorvariable sowie des Interaktionsterms zwischen der unabhängigen und der moderierenden Variable (Multiplikation der beiden) auf die abhängige Variable.

Unter der Bedingung, dass alle Effekte innerhalb der genannten Schritte als signifikant bezeichnet werden können, kann von einem moderierenden Effekt gesprochen werden. Allerdings kann an dieser Stelle auf eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse verzichtet werden, da für das gewählte Konstrukt der Wettbewerbsintensität sowohl für die Abfrage im Inlands- als auch im Auslandsmarkt keine signifikanten Effekte verifiziert werden können bzw. kein sinnvolles Modell angepasst werden konnte. Deshalb wird die Hypothese $H_{mod.}$ auf Basis des Industrial-Organization-Ansatzes für die vorliegende Untersuchung verworfen. Dass das gewählte Konstrukt im vorliegenden Zusammenhang trotz der erfolgreichen Verwendung in anderen Studien hier keine verwertbaren Ergebnisse liefert, kann verschiedene Ursachen haben, die aufgrund der Relevanz für das vorliegende Projekt an dieser Stelle jedoch nicht im Detail dargestellt werden sollen. Da es das Ziel dieser Studie ist, Ressourcen basierte Erfolgsfaktoren zu ermitteln, werden im Folgenden die wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Erfolgsfaktorenforschung zusammengefasst, bevor diese im Rahmen eines Benchmarking zur erfolgreichen Internationalisierung von KMU weiter analysiert werden.

5.2.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung

Im vorhergehenden Kapitel sind die zuvor theoretisch hergeleiteten und im speziellen Bezugsrahmen der Arbeit aufgestellten Hypothesen empirisch überprüft worden. Auf Basis des Ressourcenansatzes sollten die Zusammenhänge verschiedener Ressourcen resp. Fähigkeiten erklärt werden, die letztlich den Erfolg hinsichtlich der Internationalisierung von KMU erklären. Somit war zu überprüfen, welche theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge bestehen und signifikant sind. Aufgrund der ermittelten Relationen konnte die Basishypothese nicht verworfen werden. Wie Tabelle 19 und den Abbildungen 5 bis 7 eindeutig zu entnehmen ist, konnten der Einfluss bzw. die Verbindungen einzelner Konstrukte, die letztlich den Exporterfolg erklären, deutlich gemacht werden. Dabei konnten zu Beginn der Untersuchung drei verschiedene Erklärungsformen für den Erfolg ermittelt werden. So konnte ein Basismodell des Exporterfolgs dargestellt werden, welches neben der wahrgenommenen Zielerreichung auch die bei den meisten Exporterfolgsmöglichkeiten verwendeten finanziellen Größen beinhaltet. Durch die letztlich für den Erfolg direkt wirksamen Kompetenzen von KMU wurde für dieses Modell eine erklärte Gesamtvarianz von 18,4% erreicht. Bei zwei Variationen konnte einmal nur ein Erklärungsbeitrag von 7,2% und einmal immerhin 29% verifiziert werden. Obwohl auch niedrigere Erklärungsbeiträge auf Basis des RBV nicht außergewöhnlich sind (vgl. Tab. 7), soll an dieser Stelle betont werden, dass es kein ausschließliches Ziel der Untersuchung war, einen möglichst hohen Erklärungsbeitrag für den Erfolg zu liefern, sondern in erster Linie relevante Zusammenhänge bestimmter Ressourcen- und Fähigkeitsgruppen zu identifizieren. Die *auslandsmarktbezogenen Kompetenzen*, die letztlich als erfolgsrelevant verifiziert werden konnten, können aufgrund der Beschaffenheit ihrer Indikatoren sicherlich eher als „Soft facts“ deklariert werden, die durch das Management von KMU beeinflusst werden. Es existieren somit wohl weitere Faktoren neben den aufgeführten Kompetenzen, die einen relevanten Erklärungsbeitrag für den erfolgreichen Export liefern. Die partielle Bestätigung von H_{RBV_4} unterstreicht dennoch die Bedeutung der gefundenen Faktoren.

Insgesamt kann die Gruppe der *Management Capabilities* für die vorliegende Untersuchung aufgrund der ermittelten Ergebnisse als Schlüsselvariable bezeichnet werden. So konnte bei Hypothese H_{RBV_1} in Bezug auf die Management Erfahrung ein hoch signifikanter Einfluss auf die Kompetenzen zur Markt- und Kundenorientierung (gesamte erklärte Varianz > 30%) und zur Schaffung einer starken Marke resp. Reputation im Exportmarkt gezeigt werden, wobei letztere von erfahrenen Managern offenbar besonders stark beeinflusst wird. Dies bestätigt der sehr hohe Pfadkoeffizient von über 0,73 bei allen drei Modellen und die erklärte Varianz (durch die Management Erfahrung) von jeweils über 40%. Hinsichtlich der Umsetzung von Markteinführungen neuer Produkte und Prozesse konnte eine signifikante Beziehung hinsichtlich der Management-Fähigkeit der Informationsgenerierung gezeigt werden, was in Bezug auf das Auslandsgeschäft sicherlich sehr gut nachvollziehbar ist, da zur Einführung einer neuen Leistung in einen Exportmarkt relevante Kenntnisse über diesen vorliegen sollten. Somit konnte dieses Konstrukt durch die Gruppe der *Management Capabilities* in den drei Modellen jeweils zu über 54% erklärt werden. Bemerkenswert ist auch, dass die aufgezeigten Aspekte hinsichtlich der Flexibilität im Auslandsmarkt, die für das Basismodell als Erfolgsfaktor identifiziert werden konnten, offenbar nicht von den Erfahrungen und Kenntnissen des Managements im Auslandsmarkt beeinflusst werden. Hier spielen daher mit großer Wahrscheinlichkeit im Modell nicht berücksichtigte Größen eine bedeutende Rolle.

Ein interessanter Aspekt der ermittelten Ergebnisse ist in diesem Zusammenhang die klare Bestätigung von H_{RBV_3} , die deutlich macht, dass die gezielte Aufwendung finanzieller Ressourcen für die Akquirierung erfahrener Manager (erklärte Varianz > 39%) sowie zu einem bestimmten Grad (erklärte Varianz > 13%) deren Potenzial zur Generierung von Informationen für KMU einen entscheidenden Faktor darstellt. Auch die indirekten Effekte der finanziellen Ressourcen über die Management Erfahrung bestätigen die Kompetenzen des Managements als Schlüsselfaktor im Zusammenhang mit dem internationalen Erfolg von KMU. Besonders vor dem Hintergrund der allgemeinen Knappheit finanzieller Mittel bei kleineren Unternehmen kommt diesem Aspekt eine interessante und in weiteren Untersuchungen sicherlich näher zu betrachtende Bedeutung zu. Durch das Verwerfen von H_{RBV_2} konnte eine Mediation

der finanziellen Ressourcen über die Management Capabilities auf verschiedene, den Erfolg beeinflussende Faktoren bestätigt werden. Die eindeutige Notwendigkeit H_{RBV_2} zu verwerfen, bestätigt auch die o.g. Interpretation, dass es sich bei den im Modell verifizierten Kompetenzen eher um „Soft facts“ handelt, da kein direkter Einfluss der finanziellen Möglichkeiten zur Unterstützung des Exports auf eine dieser Fähigkeiten gegeben ist. Vielmehr zeigt sich, dass das Management in sehr starker Form durch diese finanziellen Mittel bestimmt wird, welches selbst wiederum als relevanter Faktor hinter den Exporterfolg beeinflussenden Faktoren steht.

Neben den dargestellten Zusammenhängen einzelner Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich des Exporterfolgs sollte zusätzlich eine moderierende Wirkung der Wettbewerbsintensität auf einzelne Kompetenzen überprüft werden. Wie bereits in den Ausführungen des vorherigen Kapitels dargestellt wurde, konnten keine signifikanten bzw. interpretierbaren Effekte ermittelt werden, weshalb $H_{mod.}$ für diese Untersuchung verworfen werden musste. Daher sollen im folgenden Benchmarking lediglich die internen Unternehmensressourcen und –fähigkeiten betrachtet werden. Es bleibt aber festzuhalten, dass künftige Untersuchungen moderierende Effekte spezifiziert analysieren sollten, um in einem Modell zu zeigen, dass die Wettbewerbsintensität den Einfluss zwischen Ressourcen und Fähigkeiten im internationalen Geschäft und dem Exporterfolg moderieren kann. Im Folgenden sollen aus den zuvor erarbeiteten Ergebnissen sinnvolle Handlungsempfehlungen anhand eines Benchmarking mit dem Beispielunternehmen **Schäper** erfolgen (vgl. Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 54ff.), die für die erfolgreiche Internationalisierung von KMU dienen können.

6 Benchmarking zur Internationalisierung von KMU

In diesem Kapitel werden die zuvor generierten Ergebnisse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen einem Benchmarking unterzogen. Dazu wird zunächst der hier verwendete pragmatische Benchmarking-Ansatz vorgestellt, der für die gemeinsame Analyse der Erfolgsfaktorenforschung und der Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse mit der Firma **Schäper** eingesetzt wird. Dann werden die Ergebnisse im Einzelnen vorgestellt, bevor schließlich entsprechende Handlungsempfehlungen für die Zielsetzung des vorliegenden Projektes abgeleitet werden.

6.1 Ergebnisse des Benchmarking

6.1.1 Grundlegendes zum Benchmarking

Für den Begriff des Benchmarking findet sich in der Literatur eine große Zahl an z.T. sehr unterschiedlichen Definitionen. In einer sehr weiten Auffassung kann Benchmarking als ein kontinuierlicher, systematischer Prozess verstanden werden, der zum Vergleich von Prozessen, Produkten und auch Dienstleistungen dient, die als beste Verfahren (Best Practices) identifiziert wurden, um die Leistungsfähigkeit der eigenen Unternehmung zu verbessern (vgl. grundlegend Spendolini 1992). Generell werden mit dem Benchmarking zwei grundlegende Ziele verfolgt (vgl. hierzu und im folg. Arnold et al. 2002, D5-46). Zum einen sollen beim Benchmarking bestimmte Leistungsstandards, die von anderen Unternehmen gesetzt worden sind, identifiziert werden, um sie dann als wettbewerbsorientierte Zielvorgaben für die eigene Unternehmung zu nutzen. Durch die externe Ausrichtung an diesem Vergleich wird ermöglicht, dass die Ziele legitimiert werden und der Planungsprozess eine verstärkte Marktorientierung erhält. Zum anderen ist der Kern des Benchmarking-Prozesses die Identifikation exzellenter Praktiken und Verfahren, die die Erfüllung der identifizierten Zielausprägungen ermöglichen. Diese Zielsetzungen sind auch in der Definition von Ahlert/Schröder (2001, S. 1) impliziert, die das Benchmarking als Methode deklarieren, die „nach Spitzenleistungen sucht, ihre Ursachen erforscht und anschließend prüft, inwieweit die Leistungen auf die eigene Unternehmung übertragen werden können. Benchmarking ist damit ein Prozess zur Beschaffung und Analyse von Informationen über erfolgreiche Praktiken“. Die Definition von O'Dell

(1992, S. xviii) lässt in der englischen Originalfassung bereits einen Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking erkennen (vgl. hierzu und im folg. auch Hesse 2004, S. 39): „Benchmarking is the process of understanding what is important to your organizations success, understanding your own process, finding and learning from others who do these processes better than you do, then adapting that learning to improve your own performance“. Somit ist also die Kenntnis von Erfolgsfaktoren von großem Wert für das Benchmarking, da sie verdeutlicht, auf welche Bereiche sich eine Fokussierung im Rahmen des Benchmarking konzentrieren sollte und wie die Frage „what is important to your organizations success“ zu beantworten ist.

Da der Benchmarking-Prozess, wie zuvor bereits angedeutet, in der Literatur in sehr vielen verschiedenen Ausprägungen und Varianten dargestellt wird, wäre eine Aufzeigung hier bei Weitem zu umfangreich (vgl. für eine detaillierte Auflistung verschiedener Benchmarking-Ansätze grundlegend z.B. Leibfried/McNair 1992). Im Folgenden wird daher kurz auf den üblichen Ablauf eines Benchmarkingprozesses eingegangen, bevor ein pragmatischerer Ansatz vorgestellt wird, der in diesem Fall zum Einsatz kommt. Da in der vorliegenden Arbeit das Benchmarking zur Darstellung bzw. Verifizierung von Erfolgsfaktoren verwendet wird (vgl. Ahlert/Große-Vehne/Kruse 2007, S. 42), aus denen umsetzbare Implikationen für internationalisierende KMU generiert werden sollen, erfolgt zuvor eine kurze Abgrenzung zur im Kapitel 2 ausführlich dargestellten Thematik der Erfolgsfaktorenforschung; ebenfalls wird im Weiteren näher ausgeführt, warum die hier angewandte Vorgehensweise für die betrachtete Gruppe der KMU sinnvoll ist.

Im Rahmen des strategischen Managements besteht die relevante Zielsetzung in der Schaffung, dem Ausbau und der Bewirtschaftung unternehmensspezifischer Erfolgspotenziale (vgl. hierzu und im folg. Ahlert 2003, S. 12f.). Erfolgspotenziale, Erfolgsfaktoren und Benchmarks sind zentrale Begriffe im Bereich des strategischen Managements, die voneinander abzugrenzen sind. Dabei wird unter Benchmarking in der Regel das Lernen von vorbildlichen Einzelfällen verstanden, wobei Benchmarks im Sinne von exzellenten Praktiken ganze Unternehmenskonzeptionen, Teilkonzepte

oder einzelne Prozesse sein können. Beim Benchmarking erfolgt somit eine systematische Analyse von Gewinnern, während bei der Erfolgsfaktorenforschung herausgefunden werden soll, welche Merkmale *Gewinner* von *Verlierern* signifikant unterscheiden.³⁸ In diesem Kontext lassen sich strategische Erfolgspotenziale als ein „zentraler, wesensbestimmender und übergreifender Begriff des strategischen Managements“ charakterisieren (Ahlert 2003, S. 15). Damit sind im Kern die in einer speziellen Unternehmung tatsächlich vorhandenen Voraussetzungen gemeint, die es dieser Unternehmung ermöglichen, nachhaltig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Es handelt sich dabei um spezifische Kompetenzen, wie z.B. ein unverwechselbares Unternehmensprofil, einen komparativen Konkurrenzvorteil (vgl. hierzu grundlegend Backhaus 2003), oder sonstige in der Literatur und Praxis angeführte Potenziale (vgl. Ahlert 2003, S. 15).

In Bezug auf das Benchmarking lassen sich mehrere, im Folgenden aufgezeigte konstitutive Merkmale zusammenfassen (vgl. im folg. Schröder 1998):

- Verfolgung des Ziels einer Verbesserung der Wettbewerbssituation,
- Systematische Suche nach Vorbildern in der eigenen Unternehmung (internes Benchmarking), der eigenen Branche oder auch darüber hinaus (externes Benchmarking),
- Identifikation von Erfolgsursachen und Übertragungsvoraussetzungen,
- Verbindung von Bewährtem und Neuem,
- Integration in den Management-Prozess.

Dabei orientiert sich das Benchmarking i.d.R. an den zentralen Wettbewerbsparametern Kosten, Qualität und Zeit (vgl. Ahlert 2003, S. 96). Der mögliche Bezugsrahmen sind unterschiedliche räumliche, sachliche und zeitliche Dimensionen, bei denen hinsichtlich des Umfangs von zwei verschiedenen Arten des Benchmarking gesprochen

³⁸ Mit diesen und ähnlichen Fragestellungen befasst sich insbes. die Münsteraner Distributions- und Handelsforschung, in der die Erfolgsfaktorenforschung und das Benchmarking zum Begriff der „Strategischen Erfolgsforschung“ zusammengezogen werden (vgl. hierzu grundlegend und im Detail Ahlert/Schröder 2001).

werden kann (vgl. hierzu und im folg. Ahlert 2003, S. 97; vgl. grundlegend Ahlert/Schröder 2001). Der erste Typ (A) befasst sich mit einer *ganzheitlichen* Erforschung exzellenter Konzeptionen, während der zweite Typ (B) die partialanalytische Erforschung exzellenter Teilkonzepte, Konzeptbausteine und Prozesse beinhaltet. Die hier verwendete Herangehensweise ist somit eher dem Typ B zuzuordnen, da hier einzelne, qualitativ ermittelte Aspekte generell ermittelten Erfolgsfaktoren (verschiedener Unternehmen bzw. Bereichen) gegenübergestellt werden, um eine mögliche Übertragung in die eigene Firma zu ermöglichen (vgl. Ahlert/Große-Vehne/Kruse 2007, S. 43). Auch in diesem Zusammenhang kann der Hinweis von Ahlert (2003, S. 97) angeführt werden, dass das Benchmarking im Idealfall durch die Erfolgsfaktorenforschung begleitet werden sollte, da diese die Möglichkeit einer Identifikation derjenigen Merkmale bietet, anhand derer sich exzellente Praktiken von weniger erfolgreichen unterscheiden. Im Folgenden soll zunächst beispielhaft der komplette Ablauf eines Benchmarkingprozesses in zusammengefasster Form vorgestellt werden, bevor der in dieser Arbeit verwendete Ansatz erläutert und begründet wird.

Generell kann anhand von diversen Beispielen aus der Literatur konstatiert werden, dass die Prozesse für die Suche nach Spitzenleistungen recht ähnlich ablaufen (vgl. z.B. Ahlert/Schröder 2001, S. 59f.; vgl. grundlegend auch Karlöf/Ostblöm 1994). Als relevant werden dabei beispielsweise die Definition des Gegenstandes, der dem Benchmarkingprozess unterzogen wird, die Durchführung der Datensammlung oder auch die Auswahl der Personen, die sich an dem Prozess beteiligen, angesehen (vgl. hierzu im Detail Ahlert/Schröder 2001, S. 59). Die folgende Abbildung zeigt den groben Prozessablauf in einer Phasenbetrachtung. Dabei werden allgemein 6 Phasen unterschieden:

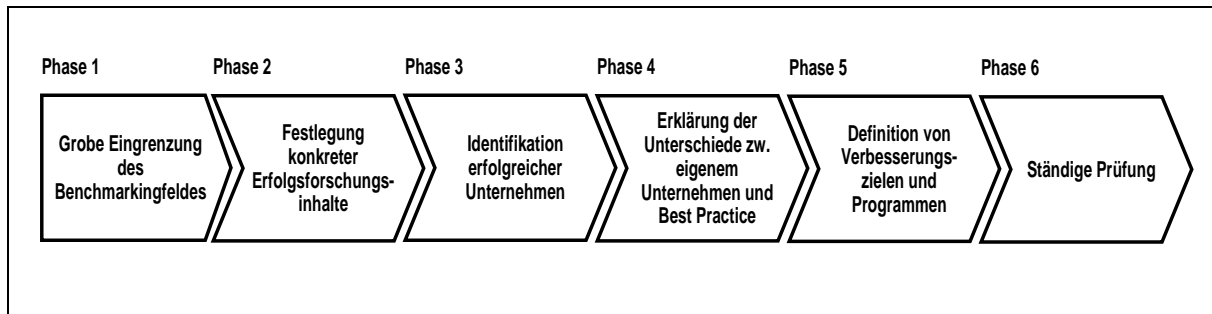


Abb. 8: Der Benchmarkingprozess.

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Ottenjann (1996), S. 172 sowie Hesse (2004), S. 213.

In der ersten Phase wird i.d.R. festgelegt, für welchen Bereich bzw. welche Gruppe von Unternehmen erfolgreiche Vorbilder identifiziert werden sollen (vgl. hierzu und im folg. Karlöf/Ostblöm 1994, S. 71ff.) In Phase 2 gilt es, den eingegrenzten Bereich mit Inhalt zu füllen, d.h. welche Faktoren konkret in die Erfolgsforschung einbezogen werden sollten. Der nächste Schritt (Phase 3) bezeichnet die Auswahl entsprechender Unternehmen bzw. Bereiche, an denen sich das Benchmarking zu orientieren hat. Phase 4, welche die Analyse bzw. Erklärung der Unterschiede zwischen den Leistungslücken („Gaps“) der eigenen Unternehmung und dem Vorbild aufzeigen soll, stellt in vielen Benchmarkingprozessen den „Knackpunkt“ dar, weil die Identifikation erfolgreicher Unternehmungen mitsamt ihren Spitzenleistungen allein noch nicht den gewünschten Erfolg garantiert und daher teilweise nicht zu einer Ergebnisverbesserung führt (vgl. Ahlert/Schröder 2001, S. 59). In Phase 5 ist es dann von Bedeutung, aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse relevante Verbesserungsziele sowie Programme für die eigene Unternehmung zu definieren. Da Benchmarking nicht als ein einmaliger Prozess verstanden werden sollte, sind die entsprechenden Erkenntnisse kontinuierlich zu überprüfen (Phase 6) (vgl. auch Hesse 2004, S. 214). Da in diesem Projekt das Benchmarking im Sinne einer einfachen Umsetzung für KMU dargestellt werden soll, wird im Folgenden ein vereinfachtes Verfahren vorgestellt, welches für den vorliegenden Fall angewendet wird (vgl. hierzu auch Ahlert/Große-Vehne/Kruse 2007, S. 44ff.).³⁹

³⁹ vgl. für eine ausführliche Darstellung eines Benchmarkingprozesses in Verbindung mit der Erfolgsfaktorenforschung (im Sinne des Münsteraner Ansatzes der Erfolgsforschung) beispielhaft Hesse (2004), S. 212ff.

Im vorliegenden Fall soll auf einen Benchmarking-Ansatz zurückgegriffen werden, der auf einer eher pragmatischen Vorgehensweise basiert, die den Benchmarkingprozess in drei Phasen einteilt (vgl. Arnold et al. 2002, D5-47ff.; vgl. auch Ahlert/Grosse-Vehne/Kruse 2007, S. 43). Dabei sind die drei Hauptphasen die *Vorbereitung* des Benchmarking-Projektes, die *Analyse* der Leistungsunterschiede sowie die *Umsetzung* der identifizierten Verbesserungspotenziale (vgl. Arnold et al. 2002, D5-47; vgl. grundlegend Weber 1997). Diese Vorgehensweise ist für die Darstellung in Bezug auf die vorliegende Zielsetzung sinnvoll, da auch die genannten Autoren die Benchmarks im Hinblick auf kritische Erfolgsfaktoren identifiziert haben, die im Rahmen einer internationalen Studie zu Benchmarking-Projekten empirisch ermittelt worden sind (vgl. grundlegend und im Detail Weber/Wertz 1999). Im Folgenden werden die Phasen kurz anhand ihrer einzelnen Schritte (bezugnehmend auf die qualitative Vorstudie des Beispiel-KMU) erläutert und die jeweilige Vorgehensweise begründet. Bei den auftretenden Abweichungen bzgl. der ursprünglich vorgesehenen Schritte wird ebenfalls begründet, warum diese Maßnahmen hier als sinnvoll bzw. notwendig angesehen werden. Von den drei o.g. Phasen werden im Folgenden die Vorbereitungsphase und die Analysephase im Detail erläutert und anhand der Vorstudie dargestellt. Hinsichtlich der Umsetzungsphase, welche sich schwerpunktmäßig mit der Implementierung der gefundenen Verbesserungspotenziale befasst, werden keine konkreten Angaben gemacht. Vielmehr sollen die Ergebnisse als eine generalisierbare Vorlage dienen, anhand der unter Berücksichtigung vorhandener Gegebenheiten Implikationen für eine Internationalisierung von KMU abgeleitet werden können.

Die Vorbereitungsphase wird von vielen Benchmarking-Experten als die wichtigste Phase im Benchmarking-Prozess betrachtet (vgl. grundlegend Weber/Wertz 1999), da in dieser Phase wesentliche Entscheidungen für Struktur und Ausrichtung des Benchmarking-Projektes getroffen werden (vgl. hierzu und im folg. Arnold et al. 2002, D5-48). Die genannte Phase besteht in der Regel aus vier Schritten. Im ersten Schritt sollten das Benchmarking-Objekt, der Umfang und die Ziele des Projektes abgegrenzt werden. Hierbei ist eine genaue Darstellung dieser Fragestellungen wichtig, da das Benchmarking-Projekt sonst in eine uferlose Datensammlung ausarten kann.

Im vorliegenden Fall wurde ein KMU (vgl. hierzu im Detail Ahlert/Hesse/Kruse 2006) als Benchmarking-Objekt unter der Zielsetzung der Aufzeigung von möglichen Erfolgsfaktoren bzw. –potenzialen analysiert, die zur erfolgreichen Internationalisierung beitragen könnten. Diese Faktoren werden unter der Zielsetzung betrachtet, wie sich ein KMU aus dem Produktionsbereich strategisch aufstellen sollte, um zukünftigen Anforderungen hinsichtlich der eigenen Ressourcen, die speziell im internationalen Kontext relevant sind, marktgerecht zu werden.

Im zweiten Schritt sollte ein „Benchmarking-Team“ festgelegt werden (vgl. Arnold et al. 2002, D5-48; vgl. für ein ausführliches Beispiel Ahlert/Grosse-Vehne/Kruse 2007, S. 45). Bei einem detaillierten Benchmarking aller Teilbereiche sollten Vertreter aller relevanten Unternehmensfunktionen involviert werden. Da im vorliegenden Fall aber ein Überblick in Form strategischer Stärken und Schwächen aufgezeigt werden sollte, wurden nur die Mitglieder der Geschäftsführung von **Schäper** involviert, da die Möglichkeiten zur Internationalisierung im Hinblick auf die entscheidenden Faktoren dieses Beispiel-KMU aufgezeigt werden sollten. Diese Herangehensweise bildet auch direkt den Übergang zum dritten Schritt der Vorbereitungsphase, in dem in der Regel die Festlegung von Messgrößen für die Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit erfolgt. Empfehlenswert ist dabei die Durchführung von Interviews mit Prozessverantwortlichen, die über ein kompetentes Verständnis verfügen (vgl. Arnold et al. 2002, D5-48). Hierzu wurden die Mitglieder der Geschäftsleitung ausgewählt, da diese in hohem Maße an den strategischen Entscheidungen, für die anhand dieser Analyse Handlungsempfehlungen gegeben werden sollen, beteiligt sind. In dieser eher pragmatisch durchgeführten Analyse wurde allerdings auf normalerweise übliche quantitative Kennzahlen verzichtet, da im vorliegenden Fall die schwerpunktmäßig betrachteten Faktoren der konfirmatorischen Hauptuntersuchung im Vordergrund stehen, die im Vergleich zu quantitativen Zahlen besser in generalisierbarer Form dargestellt werden können. Die Darstellung soll im vorliegenden Fall als eine Art Leitfaden erfolgen; quantitative Kennziffern sind dabei jedoch nur aufgrund unternehmensindividueller Gegebenheiten vergleichbar. Eben diese Gegebenheiten wurden im Kontext einer erfolgreichen Internationalisierung in der vorliegenden Analyse erst ermittelt und dienen daher hier als Grundlage für das

Benchmarking. An diese Argumentation schließt sich auch direkt der letzte und entscheidende Schritt der Vorbereitungsphase an, welcher die Auswahl des „Benchmarking-Partners“ festlegt (vgl. Arnold et al. 2002, D5-48). Analog zu der zuvor beschriebenen Vorgehensweise (vgl. auch Ahlert/Große-Vehne/Kruse 2007) werden somit die Ergebnisse der zuvor aufgezeigten Erfolgsfaktorenforschung als Grundlage ausgewählt, bei der erfolgsrelevante Faktoren von KMU, die in verschiedenen internationalen Märkten tätig sind, generiert werden konnten.

Die im Normalfall sehr aufwändige Analysephase soll aufgrund der vorliegenden Zielsetzung hier wesentlich vereinfacht dargestellt werden (vgl. für eine ausführliche Darstellung Ahlert/Große-Vehne/Kruse 2007, S. 47ff.). Üblicherweise umfasst die Analysephase vier Teilprozesse (vgl. hierzu und im folg. Arnold et al. 2002, D5-48f.): Die Analyse möglicher Informationsquellen resp. des „Benchmarking-Partners“, die Ermittlung von Leistungs- und Kostenlücken, die Analyse der Ursachen dieser Lücken sowie die Kommunikation der Ergebnisse. Aufgrund der zuvor geschilderten Gegebenheiten wird sich hier schwerpunktmäßig auf die Analyse der vorhandenen Informationsquelle fokussiert, da diese Analyse nicht auf die detaillierte Identifizierung von (direkt quantifizierbaren) Leistungs- und Kostenlücken ausgelegt ist. Die Behandlung dieses pragmatischen Ansatzes soll, wie zuvor bereits ausgeführt, als Beispielfall zur möglichen Aufdeckung der spezifischen Faktoren eines Unternehmens dienen, die als Handlungsempfehlungen bzw. als eine Art Richtlinie zur erfolgreichen Internationalisierung dienen können. Im folgenden Kapitel werden somit die identifizierten Erfolgsfaktoren der vorliegenden Untersuchung den in der qualitativen Vorstudie gefundenen Aspekten resp. Stärken und Schwächen gegenübergestellt.

6.1.2 Erkenntnisse der vorliegenden Studie am Beispiel Schäper

Im Folgenden werden die im Projektbericht 5 anhand einer SWOT-Analyse identifizierten Erfolgsdeterminanten der Firma **Schäper** (vgl. Ahlert/Hesse/Kruse 2006, S. 55ff.) der Reihe nach angeführt und in Bezug auf die in der vorliegenden Studie ermittelten Faktoren „gebenchmarkt“. Dabei werden jeweils direkt Handlungsempfehlungen für den konkreten Fall abgeleitet. Zur Übersicht sind die

Faktoren nebst Bewertung in der folgenden Tabelle noch einmal aufgeführt.⁴⁰ In Kapitel 6.2 sollen dann generelle Implikationen vorgestellt werden.

Stärken	N.:	I.:	Schwächen	N.:	I.:
1. Qualitätsführerschaft (allg.)	5	2,5	1. Beschränkungen bei Innovationen	4	3
> Extreme Haltbarkeit der Produkte	5	4	> Relativ hoher Kostenaufwand (im Verhältnis zur Unternehmensgröße) durch hohe Arbeitskosten am Standort	5	4
> Einfache Handhabung von Produkten und Zubehör	4,5	4,5	> keine nachhaltige Schutzmöglichkeit von Patentprodukten, dadurch evtl. leichte Kopierbarkeit von Innovationen	4	4
> Garantien	4	2,5	> Beschränkungen durch Normen	4,5	3,5
> Gewährleistung	4	2,5	> Produkte z.T. trotz einfacher Handhabung aufgrund von speziellen Bezeichnungen erklärungsbedürftig	4	4
2. Innovationsführerschaft (allg.)	4,5	3,5	2. Personal	5	4,5
> Enger Kundenkontakt zur Berücksichtigung spezieller Bedürfnisse	4	3	> Allgemein hohe Personalkosten (Stundensätze)	5	3,5
> Relativ zügige Umsetzung	4,5	3	> Personal relativ stark an Standort gebunden	5	5
3. Hohe Flexibilität bei Mitarbeitereinsatz	3,5	3,5	3. Hohe Vertriebs- und Logistikkosten (aufgrund der Größe der Produkte)	5	5
> Einsatz in versch. Bereichen mögl. (z.B. Fahrer kann Fräse bedienen, ...)	4	3			
			4. Wenig Erfahrung bzgl. konsequenter Strategieorientierung	3,5	3,5

⁴⁰ Für Details zur Ermittlung und Bewertung vgl. Ahlert/Hesse/Kruse (2006), S. 53.

4. Gute Managementstruktur	4,5	4,5			
> Genau definierte Tätigkeitsbereiche einzelner GF-Mitglieder	4,5	4,5	5. Relativ schwache Kapitalausstattung für „besondere“, größere Projekte (z.B. Investitionen im Ausland)	4	4,5
> Starke Koordination der Mitglieder untereinander	5	5			
> Erfolgsabhängigkeit bei der Entlohnung der GF, daher gute Abstimmung	4,5	4,5	6. Produkte haben (aufgrund von Qualität) relativ hohen Preis	4,5	4,5
5. Starke Kundenbindung	5	4			
> Hoher Stammkundenanteil	4,5	4			
> Gutes Partnerkonzept für In- und Ausland, Partner agiert selbständig	5	4,5			
> Enge Kooperation mit Kunden und Partnern	5	4,5			
6. Gute Dienstleistungsorientierung	4,5	4			
> Gute Servicementalität gegenüber Kunden (und Partnern, z.B. durch Mithilfe für die Etablierung im Heimatland des Partners)	4	5			
> Produktschulungen für Partner	4	4,5			
> Servicementalität durch enge Kooperation auf die Partner übertragbar	4	4			
7. Starke, etablierte Marke (bei Fachleuten)	3,5	3,5			
8. Gute Bonität bei Banken und Zulieferern	5	5			
9. Konsequente, für KMU typische Nischenstrategie	5	5			

Tab. 21: Bewertung der identifizierten Stärken und Schwächen in Bezug auf nationale und internationale Erfolgsrelevanz durch die Geschäftsleitung von Schäper.

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Ahlert/Hesse/Kruse (2006), S. 56.

1. Faktor „Qualität“: Der erste im Rahmen der in Projektbericht 5 identifizierten Erfolgsfaktoren der Firma **Schäper** ist die allgemeine Produktqualität. Konnten die für diesen Faktor entscheidenden Indikatoren, wie z.B. Garantien oder Gewährleistung, für das Inlandsgeschäft als sehr bedeutsam ermittelt werden, so spielen sie derzeit im internationalen Bereich nach Ansicht der Geschäftsleitung eine eher unbedeutende Rolle. Da diesem Aspekt auch kein direkter Faktor aus der zuvor dargestellten Studie zuzuordnen ist, soll diese Diskussion zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen der Handlungsempfehlungen wieder aufgegriffen werden.

2. Faktor „Innovation“: Der Faktor der innovativen Kompetenzen hat ebenso eine stärkere Bedeutung für das Inlandsgeschäft, allerdings konnte auch die Relevanz für das Ausland als wichtig erkannt werden. Die Stärken der Firma **Schäper** werden in diesem Zusammenhang in der relativ zügig möglichen Umsetzung von innovativen Kundenbedürfnissen sowie in der Möglichkeit der Berücksichtigung spezieller Wünsche gesehen. Diese Aspekte stellen wichtige Komponenten der identifizierten Erfolgsfaktoren „Markt- und Kundenorientierung“ und „Innovationskompetenz“ dar. Von den Unternehmen der vorliegenden Stichprobe werden die Fähigkeiten der raschen und adäquaten Einführung von neuen Produkten resp. Dienstleistungen in ausländische Märkte sowie eine entsprechende Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil interpretiert. Durch das von **Schäper** gewählte Vertriebssystem, bei dem eng mit Partnern kooperiert wird, die eigenständig die Produkte von **Schäper** vertreiben, ist es auch im Ausland möglich, spezifische Kundenbedürfnisse in einem angemessenen Zeitrahmen umzusetzen und diese auch direkt bei Kunden zu implementieren. Dabei kann der enge Kundenkontakt bzw. die dadurch ermöglichte Bedienung spezieller Bedürfnisse als Benchmark angesehen werden.

Als Schwäche werden dagegen die möglichen Restriktionen bei Innovationen gesehen, welche sich in erster Linie durch relativ hohe Kosten, die relativ leichte Kopierbarkeit von technischen Innovationen und die Beschränkungen durch bestimmte Normen im Ausland definieren. Zumindest die zwei letztgenannten Aspekte beziehen sich sehr stark auf *Produktinnovationen*. Da dieser Erfolgsfaktor jedoch auch innovative *Prozesse* beinhaltet, sollten die genannten Schwächen eher durch

die Fokussierung markt- bzw. kundenorientierter Prozesse kompensiert werden. Dazu könnten z.B. die Vorteile des o.g. Vertriebssystems weiter forciert werden, indem beispielsweise durch die bestehenden Kooperationen dem Kunden neue „Produkte“ in Form von Produkt-Dienstleistungskombinationen angeboten werden, was für den Kunden einen „Lösungsprozess“ darstellen könnte. Solche eher strategischen Aspekte wären auch eine Begegnung des als Schwäche erkannten Faktors der gering ausgeprägten Strategieorientierung. Aufgrund der Erkenntnis der vorliegenden Erfolgsstudie, in der die Wirkung der Innovationskompetenz besonders auf die eher strategischen Erfolgsausprägungen identifiziert wurde, sollte dieser Linie zur Bearbeitung ausländischer Märkte intensiver gefolgt werden.

3. Faktor „Flexibilität“: Eng mit der Optimierung der zuvor genannten Prozesse ist auch der in der vorliegenden Studie ermittelte Faktor der „Unternehmerischen Flexibilität“ verbunden. Für die Gegebenheiten von **Schäper** stellt der Erfolgsfaktor Flexibilität eher im Zusammenhang mit dem flexiblen Einsatz von Arbeits- und Produktionsfaktoren eine entscheidende Komponente dar, da so die Markt- und Kundenorientierung stark gefördert wird. Diese Erkenntnis zeigt klare Parallelen zu den Ergebnissen der vorliegenden Studie auf, bei der hinsichtlich der Flexibilität im Auslandsmarkt, die für das Basismodell als Erfolgsfaktor identifiziert werden konnte, kein direkter Einfluss von den Erfahrungen und Kenntnissen des Managements im Auslandsmarkt gezeigt werden konnte. Daher sind offenbar andere Faktoren für die Flexibilität entscheidend. Die im Zusammenhang mit **Schäper** gemachten Erkenntnisse, dass eher der flexible Einsatz von Arbeitskräften (sowie anderen Produktionsfaktoren) für *Unternehmerische Flexibilität* stehen, könnte somit auch für die Unternehmen der vorliegenden Stichprobe gelten. Z.B. ist es dadurch möglich, die o.g. speziellen Kundenwünsche besser zu bedienen. Dieser Aspekt könnte besonders bei größeren Projekten im Ausland zum Tragen kommen, da im Rahmen solcher Vorhaben oft mehrere Partner involviert sind (z.B. Planungs- und Baugesellschaften, Städte und Kommunen, private Investoren), deren verschiedene Wünsche bestmöglich umgesetzt werden sollten. Die in der vorliegenden Studie ermittelte Form von Flexibilität, welche eher die Flexibilität hinsichtlich Geschäftsabschlüssen

mit Partnern im Ausland betrifft, ist bei **Schäper** eng verbunden mit bestimmten Managementkomponenten, die im Folgenden erläutert werden.

4. Faktor „Management“: Das ausgezeichnete Management bzw. die gute Managementstruktur ist bei **Schäper** für Inlands- und Auslandsaspekte gleichermaßen von Bedeutung und kann aufgrund der hohen Gewichtung auch hier als „Schlüsselfaktor“ angesehen werden. In der Erfolgsfaktorenstudie konnten die Fähigkeiten des Managements als entscheidende Variable identifiziert werden, da durch entsprechende Kompetenzen alle ermittelten *auslandsmarktbezogenen Fähigkeiten* signifikant beeinflusst werden konnten und somit eine starke indirekte Erfolgswirkung konstatiert werden konnte. Bei **Schäper** definiert sich die Stärke des Managements eher aus den genau definierten Verantwortungs- und Tätigkeitsbereichen der einzelnen Mitglieder und der entsprechenden Koordination, um eine adäquate Kundenorientierung und Flexibilität zu gewährleisten. Hier sollte unter Umständen die strategische Orientierung in Bezug auf die Bearbeitung ausländischer Märkte in Zukunft an speziellen Zielen ausgerichtet werden, die wiederum durch die Beeinflussung bestimmter Faktoren erreicht werden können. Aufgrund der Tatsache, dass die gefundenen Faktoren verschiedene Erfolgsgrößen beeinflussen, die alle in bestimmter Weise von den ausgewählten Managementfaktoren abhängig sind, kann konstatiert werden, dass eine bessere Ziel- und somit auch Strategieorientierung in Bezug auf die Auslandsmarktbearbeitung erreicht werden kann.

5. Faktoren „Kundenbindung und Dienstleistungsorientierung“: Diese beiden Faktoren haben insbesondere im Auslandsgeschäft von **Schäper** eine hohe Bedeutung. Besonders das oben bereits erwähnte Partnerkonzept im Vertrieb wird von der Geschäftsleitung als äußerst erfolgswirksam eingeschätzt. Die enge Kooperation mit diesen Partnern und auch mit Großkunden garantieren die hohe Markt- und Kundenorientierung, die im Rahmen der Erfolgsfaktorenstudie als besonders bedeutsam identifiziert wurde. Besonders die hohe Dienstleistungsorientierung von **Schäper** ggü. Partnern und Kunden im Ausland, z.B. durch Unterstützung eines Partners beim Aufbau seines Marktes oder beim Marketing, lässt auf die hohe Erfüllung des Benchmarks „Kundenorientierung“ schließen. Durch die Forcierung dieses Erfolgs-

faktors lässt sich auch den als Schwäche bezifferten hohen Vertriebs- und Logistikkosten begegnen, da durch die enge Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern eine hohe Distribution der eigenen Produkte (mit entsprechender Bereitstellung an Dienstleistungen) gewährleistet ist. Auch dieser Faktor ist in hohem Maße von den Kompetenzen des Managements abhängig.

6. Faktor „Starke Marke“: Die Marke ist bei **Schäper** eher bei Fachleuten und Experten relevant, im Ausland hat sie bislang eine weniger bedeutendere Rolle. Der Schaffung einer starken Markenpräsenz wurde demnach bei **Schäper** bislang eher weniger Aufwand beigemessen. Diese Vorgehensweise deckt sich mit der Erkenntnis der vorliegenden Studie, in der die Marke resp. Reputation nicht als Erfolgsfaktor für das internationale Geschäft von KMU identifiziert werden konnte. Allerdings konnte gezeigt werden, dass sich die Stärke einer Marke bei KMU signifikant von den Leistungen/Erfahrungen des Managements beeinflussen lässt. Aufgrund des starken Managements bei **Schäper** ist man also für die Zukunft gewappnet, sobald die Bedeutung der Marke auch bei kleineren Unternehmen, im speziellen und allgemeinen Fall, an Bedeutung gewinnt.

7. Faktoren „Bonität und Kapitalausstattung“: Als wichtiger Faktor in Bezug auf die Handlungsfähigkeit von **Schäper** wurde von der Geschäftsleitung die im Vergleich zu vielen Konkurrenten sehr gute Bonität bei Banken resp. die allgemeine Kapitalausstattung angeführt. Diesem Aspekt kommt in der Hinsicht eine hohe Bedeutung zu, als dass die nötige finanzielle Basis zur Erhaltung der anderen identifizierten Faktoren als gesichert angesehen werden kann. Dagegen konnte im Hinblick auf die Durchführung zur Realisierung größerer Projekte im Ausland als Schwäche identifiziert werden, dass für solche Vorhaben nur begrenzt Kapital, welches im schlechtesten Fall komplett abgeschrieben werden muss, zur Verfügung steht. Da die Knappheit finanzieller Mittel bei KMU allgemein ein Problem darstellt, soll hierauf im Zusammenhang mit den Erkenntnissen der vorliegenden Studie im Rahmen der generellen Implikationen zur erfolgreichen Internationalisierung von KMU eingegangen werden. Zuvor soll jedoch mit Bezug auf die dargestellten Erkenntnisse ein kurzes Fazit hinsichtlich des Beispiels **Schäper** dargestellt werden.

Insgesamt kann für das Benchmarking der Firma **Schäper** konstatiert werden, dass die im Rahmen der vorliegenden Studie ermittelten Faktoren auch im Hinblick auf die Internationalisierung von **Schäper** als relevant eingestuft werden und daher im Fokus der Unternehmensführung stehen. Ebenso kann bestätigt werden, dass diese Erfolgsdeterminanten mit hinreichender Intensität erfüllt und praktiziert werden. Der im Rahmen der SWOT-Analyse ermittelte Erfolgsfaktor „Qualitätsführerschaft“ konnte bislang im Ausland noch nicht als Benchmark identifiziert werden, da in vielen Ländern derzeit eher niedrige Preise im Vordergrund stehen. Es sollte jedoch beachtet werden, dass im Rahmen der Liberalisierung der Märkte und Erweiterung verschiedener Handelsräume bestimmte Normen und damit auch Garantien und Gewährleistungen zukünftig in den Vordergrund treten könnten. Aufgrund der Marktführerschaft von **Schäper** in Deutschland könnten diese Wettbewerbsvorteile in absehbarer Zeit auch international zur Geltung kommen. Daher kann abschließend konstatiert werden, dass das Unternehmen **Schäper** aufgrund seiner individuellen Leistungsmerkmale als „gut positioniert für den internationalen Wettbewerb“ bezeichnet werden kann. Dennoch sollten einige generelle Aspekte, insbesondere die Allokation von verfügbarem Kapital, in weitere Überlegungen einbezogen werden. Die wichtigsten generellen Implikationen, die aus der Studie in diesem Projektbericht abgeleitet werden können, werden im folgenden Kapitel ausgeführt.

6.2 Generelle Implikationen zur erfolgreichen Internationalisierung von KMU

In diesem Kapitel sollen aus den empirischen Ergebnissen der durchgeführten Untersuchung generelle Implikationen für die Unternehmensführung von KMU abgeleitet werden, die als Unterstützung für die Ziele bei der Internationalisierung der Absatzmärkte dienen. Es werden somit relevante „Stellschrauben“ präsentiert, die für eine erfolgreiche Bearbeitung der Auslandsmärkte von KMU in diesem Zusammenhang entscheidend sind. Dabei wird auch auf die entsprechende Wirkungsweise der Faktoren untereinander eingegangen. Begonnen wird im Folgenden mit der direkten Erfolgswirkung relevanter Kompetenzen resp. Fähigkeiten, die einen signifikanten Einfluss auf bestimmte Bereiche des Exporterfolgs haben.

Als wichtigste Auslandsmarktbezogene Fähigkeit konnte in der vorliegenden Studie die „Markt- und Kundenorientierung“ genannt werden, die für alle drei aufgezeigten Erfolgsdarstellungen als hoch signifikant verifiziert werden konnte. Somit kann festgehalten werden, dass ein besonderes Einfühlungsvermögen bei der Fokussierung des Absatzes resp. Vertriebs im Ausland hinsichtlich der dort geltenden Gewohnheiten und Geschäftspraktiken für KMU von hoher Bedeutung ist. Dabei ist die Darstellungsweise des Erfolgs von eher nachrangiger Bedeutung, da sowohl für die Definition des Erfolgs als „Gesamtperformance“ sowie auch als „Strategischer Erfolg“ und „Erfolgsbeitrag“ eine hohe Relevanz ermittelt werden konnte. Eine starke Markt- und Kundenorientierung in Bezug auf ausländische Märkte könnte somit für die Unternehmensführung bei KMU als „universeller Erfolgsfaktor“ bezeichnet werden. Unterstrichen wird dies durch die Erkenntnis, dass dieses Konstrukt von beiden für das vorliegende Modell ausgewählten Variablen der *Management Capabilities* signifikant beeinflusst wird. Somit sollten KMU erfahrene und kompetente Manager einsetzen, die die Markt- und Kundenorientierung bei ausländischen Kunden zur „Chefsache“ machen und sich stark auf diesen Aspekt fokussieren, um eine erfolgreiche Marktbearbeitung zu gewährleisten. Es sollte sich also auf die Schaffung eines Kundenwertes konzentriert werden, der für die Zufriedenheit der Kunden im Ausland steht. Ebenso sollte die Geschäftsleitung darauf achten, dass auch die Angestellten einen Beitrag zum Kundenwert leisten.

Anders verhält es sich beim Konstrukt der „Unternehmerischen Flexibilität“. Hier kann konstatiert werden, dass besonders bei Betrachtung der „Gesamtperformance“ die Fähigkeit flexibel zu handeln als mögliche Steigerung der Effizienz und Effektivität von Bedeutung ist. Diese Erkenntnis, die von Bello/Gilliland (1997, S. 28) in diesem Zusammenhang bereits bei amerikanischen Exporteuren verifiziert wurde, kann somit auch anhand der vorliegenden Stichprobe deutscher KMU bestätigt werden und sollte daher bei Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Partnern berücksichtigt werden. Dass bei der Messung von Erfolgsbeiträgen (Variation 1) sowie bei einer strategischen Sicht (Variation 2) des Erfolgs keine Signifikanz erkennbar ist, kann insofern nachvollzogen werden, als dass Flexibilität nur schwer direkt quantifizierbar ist und auch für Aspekte strategischer Unternehmensführung nicht zwingend gelten

muss, was die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors für KMU jedoch nicht in seiner Relevanz abschwächen sollte. Zu beachten ist im Rahmen der Handlungsempfehlungen in diesem Zusammenhang, dass das ausgewählte Flexibilitätskonstrukt nicht signifikant von den im Modell berücksichtigten Größen des Managements beeinflusst wird. KMU sollten daher berücksichtigen, dass offenbar andere relevante Faktoren diesen wichtigen Aspekt determinieren. Da Erfahrungs- und Informationskompetenzen nicht als Einflussfaktor identifiziert wurden, könnten z.B. bestimmte Persönlichkeitsmerkmale des Managements resp. des Inhabers entscheidend sein. Möglicherweise werden Flexibilitätsaspekte auch nicht direkt vom Management beeinflusst, sondern liegen im Kompetenzbereich der Mitarbeiter, z.B. im Verkauf und Vertrieb. Ebenso wäre es wie im aufgezeigten Fall **Schäper** auch möglich, dass eher der flexible Einsatz von Arbeitskräften sowie andere Produktionsfaktoren für *Unternehmerische Flexibilität* stehen. Generell sollte das Management von KMU bei unerwarteten Situationen nicht zwingend auf getroffene Absprachen bestehen, da auf manchen Exportmärkten resp. bei manchen Exportpartnern Flexibilität in bestimmter Form offenbar als Wettbewerbsvorteil wirken kann. Aufgrund der zumeist kurzen Entscheidungswege in KMU sollte diese Möglichkeit zur Schaffung eines Konkurrenzvorteils im Ausland von der Leitung bei KMU wahrgenommen werden. Flexibilität könnte somit auch zum Erfolgsfaktor „Markt- und Kundenorientierung“ beitragen, der als besonders relevant für KMU identifiziert werden konnte.

In Bezug auf die strategische Sichtweise des Erfolgs konnte die „Innovationskompetenz“, die in der vorliegenden Untersuchung als die Fähigkeit zur Produkteinführung (bzw. der Bewältigung des Produkt- und Leistungsentwicklungsprozesses) in ausländischen Märkten gemessen wurde, als relevanter Erfolgsfaktor bestimmt werden. Somit kann dieser Fähigkeit bei KMU in Bezug auf deren Auslandsgeschäft eine strategisch relevante Bedeutung zugesprochen werden, die den Exporterfolg positiv beeinflussen kann. Da dieser Faktor zu einem relativ hohen Anteil von den Kompetenzen der *Management Information* erklärt wird, kann auch hier die Implikation für KMU gegeben werden, entsprechend in diese Fähigkeit seines Managements zu investieren bzw. Manager mit solchen Kompetenzen zu implementieren. Ist dieser Erfolgsfaktor im o.g. Zusammenhang eher leichter nachvollziehbar und bereits in

ähnlicher Form in anderen Untersuchungen bestätigt worden (vgl. z.B. Hooley et al. 2005), so ist den „Intangiblen Ressourcen“ bei den KMU der vorliegenden Stichprobe eine andere Bedeutung beizumessen. Bei keinem der möglichen Erfolgsverständnisse konnte ein signifikanter Zusammenhang zu diesem Konstrukt verifiziert werden. Somit können Reputationsaspekte resp. ein gutes Bekanntheits- oder Markenimage für den vorliegenden Fall nicht als Erfolgsfaktor identifiziert werden. Als Implikation soll an dieser Stelle jedoch nicht der Hinweis erfolgen, dass solche Aspekte bei der Internationalisierung der Absatzmärkte von KMU keine Bedeutung haben. Es kann konstatiert werden, dass die Forschungen hinsichtlich der Relevanz der Marke im Bereich von KMU generell noch nicht sehr weit fortgeschritten sind (vgl. z.B. Krake 2005, S. 228f.). Daher wird die Etablierung von Marken bzw. Reputationsaspekten in den kommenden Jahren für das Management von KMU, insbesondere im internationalen Kontext, wahrscheinlich noch eine interessante Herausforderung darstellen. Die spezielle Bedeutung der Kompetenzen des Managements, die sich aus den Ergebnissen dieser Studie erkennen lassen, werden in den folgenden Implikationen dargestellt.

Als relevanter Schlüsselfaktor zur Internationalisierung der Absatzmärkte von KMU können die *Management Capabilities*, wie angenommen, bestätigt werden. Daher kann diesbezüglich die Rolle des Managers mit seinen Erfahrungen und Kenntnissen bzgl. des Auslandsmarktes sowie seinen Fähigkeiten, relevante Informationen zum Auslandsgeschäft zu generieren, als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen werden. Während die hohe Relevanz des Managers bei der Internationalisierung von KMU generell bereits in diversen Studien belegt werden konnte, kann für die vorliegende Studie der spezielle Einfluss auf erfolgsbeeinflussende Faktoren wie o.g. Kompetenzen konstatiert werden. Es zeigt sich z.B., dass ein kompetenter Manager die gesamte Markt- und Kundenorientierung eines KMU stark beeinflussen kann, die für internationale Erfolge als besonders relevant identifiziert werden konnte. Um die zuvor genannten Faktoren in Bezug auf ihr erfolgreiches Auslandsgeschäft zu beeinflussen, sollten KMU also bei der Auswahl ihrer Manager verstärkten Wert darauf legen, dass diese die Kompetenzen haben, die entsprechenden Anforderungen an Kundenorientierung, Flexibilität und Prozessbewältigung zu erfüllen. Auch wenn

die Außendarstellung bzgl. Marken- und Reputationsaspekten im Rahmen dieser Studie nicht als Erfolgsfaktor ausgewiesen werden konnte, sollte ein Manager doch zumindest die Potenziale haben, auch die hier möglicherweise auftretenden Herausforderungen zu bewältigen.

Mit Bezug auf die oben genannte Auswahl der Manager sind aufgrund der Situation der meisten KMU und den hier gewonnenen Erkenntnissen zwangsläufig weitere Implikationen zu geben. Da in vielen KMU der Manager gleichzeitig auch der Eigentümer ist, muss die Frage gestellt werden, ob der Unternehmer tatsächlich über die nötigen Fähigkeiten verfügt oder ob es nicht ratsam wäre, externe Manager, insbesondere für das Auslandsgeschäft zu engagieren. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Studie haben die *finanziellen Ressourcen*, die speziell für den Export aufgewendet werden, einen hoch signifikanten Einfluss auf die Qualität der Management Erfahrungen sowie der Potenziale zur Generierung relevanter Informationen. Trotz der hinlänglich bekannten Knappheit finanzieller Mittel bei den meisten KMU muss die Handlungsempfehlung gegeben werden, dass zur erfolgreichen Internationalisierung der Absatzmärkte ein bestimmtes Volumen an finanziellen Ressourcen zur Akquirierung eines breit aufgestellten Managements bzw. zu deren Aus- oder Weiterbildung aufgewendet werden sollte, um sich im Wettbewerb zu behaupten. So sollte z.B. ein Manager mit all seiner Kompetenz für den Absatz bzw. den Export stehen und nicht mit vielen anderen Aufgaben belastet sein, wie es bei vielen „Eigentümer-Managern“ der Fall ist. Optimalerweise steht z.B. ein Geschäftsführer für die Qualitätssicherung resp. die Produktion bereit, so dass der Exportmanager sich voll auf ein kundenorientiertes Auftreten im Ausland fokussieren kann. Denn auch ein sehr erfahrener Manager wird u.U. in einem neu zu erschließenden Auslandsmarkt auf einige Widerstände (z.B. länderspezifische Gewohnheiten, unbekannte Kundenbedürfnisse, etc.) stoßen können, deren Beseitigung schnell fokussiert werden sollten. Denn aufgrund der strategisch höchst relevanten Bedeutung der Bearbeitung eines neuen Auslandsmarktes sollte diesem Anliegen eine hohe Priorität zugesprochen werden, da entsprechende Fehler in Zeiten starker Globalisierung i.d.R. schwer bestraft werden (vgl. hierzu auch Meffert/Klein 2007, S. 16). Der

Bereich der strategischen Planung des internationalen Absatzes sollte daher in jedem international tätigen KMU höchste Priorität haben.

Abschließend zu den dargestellten Implikationen kann konstatiert werden, dass bestimmte Fähigkeiten für die Erreichung verschiedener Erfolgsvariationen zuträglich sind. So kann ein KMU, je nachdem welches Ziel resp. welche Erfolgskomponente bei der Fokussierung des Auslandsgeschäftes am wichtigsten erscheint, diese Komponente im Rahmen seiner Strategie besonders fokussieren. Daher wurde im Rahmen der Herleitung des Erfolgskonstrukts der Zielansatz als theoretische Basis verwendet. Welche Faktoren tendenziell für mögliche Zielsetzungen relevant sind, konnte im Rahmen der empirischen Analyse dargestellt werden. Ebenso konnten weitere relevante Zusammenhänge hinsichtlich verschiedener Faktoren, die bei der Fokussierung der Internationalisierung der Absatzmärkte für KMU von Bedeutung sind, aufgezeigt werden. Da die aufgezeigte Bedeutung der Managementfaktoren sowie deren Forcierung durch finanzielle Mittel in allen Erfolgsvariationen sehr stark ausgeprägt ist, kann somit je nach Zielsetzung differenziert auf relevante Kompetenzen eingewirkt werden. Aufgrund der differenzierten Darstellungsweise der einzelnen Zusammenhänge in Verbindung mit den entsprechenden Implikationen sollten die aufgezeigten Aspekte als Entscheidungsunterstützung für internationalisierende KMU dienen können.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Im vorliegenden Bericht sind die wissenschaftlichen Grundlagen, die zur Konzeption einer umfassenden Untersuchung von Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von KMU erforderlich sind, im Detail ausgeführt und begründet worden. Dabei wurde zunächst ein grundlegender Überblick über die Erfolgsfaktorenforschung gegeben. Diese Grundlagen wurden dann in Bezug auf das „International Business“ dargestellt und erörtert. Im Anschluss daran wurden die notwendigen konzeptionellen Grundlagen in Form für die Untersuchungsziele adäquater Theorien dargestellt. Es wurde als erstes ein geeignetes Erfolgskonstrukt vorgestellt, bevor eine ausführliche Darstellung der Theorie des Resource-based view und ergänzend auch der Industrial Organization erfolgte, insbesondere hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Internationale Management. Diese Theorien wurden anschließend zum Zweck der vorliegenden Analyse integriert. Darauf aufbauend wurde in Kapitel 4 das für die Untersuchung entwickelte Modell mitsamt den wichtigsten Hypothesen präsentiert, auf dessen Grundlagen relevante Erfolgsfaktoren zur Internationalisierung von KMU generiert werden sollten.

In Kapitel 5 wurde dann ausführlich die Untersuchung dargestellt, mit der das zuvor hergeleitete Modell empirisch überprüft werden sollte. Zur ausführlichen Präsentation der Ergebnisse wurden die in diesem Bericht aufgestellten Hypothesen weiter differenziert und in allen Details bzw. möglichen Varianten überprüft. Nachdem aufgrund der Ergebnisse neben allgemeinen Implikationen auch speziell für den Inhalt des Projektes **Schäper** konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollten, wurde zuvor eine pragmatische Variante des Benchmarking vorgestellt (vgl. Ahlert/Große-Vehne/Kruse 2007; vgl. grundlegend z.B. Ahlert/Schröder 2001). Diese sollte ermöglichen, die wissenschaftlichen Ergebnisse in Form einer Art „Anleitung“ zu präsentieren, um dem obersten Ziel des Gesamtprojekts, der Darstellung umsetzbarer Handlungsempfehlungen für internationalisierende KMU, in vollem Umfang gerecht zu werden. Dabei wurde ein konkreter Bezug zu den in Projektbericht 5 ermittelten Ergebnissen hergestellt, um anhand des Benchmarking die „Aufstellung“ der Firma **Schäper** in Bezug auf ihre Internationalisierungsstrategie zu bewerten. Anhand der in der Erfolgsfaktorenstudie identifizierten Aspekte konnte dargestellt

werden, dass **Schäper** hinsichtlich des internationalen Wettbewerbs als „gut präpariert“ bezeichnet werden kann. Ebenso konnten einige Verbesserungsmöglichkeiten resp. Anregungen aufgezeigt werden, um weiterhin international erfolgreich zu operieren.

Abschließend zum „Teilprojekt Schäper“ im Rahmen des Projektes IMADI.net kann konstatiert werden, dass aufgrund der Darstellung der vorliegenden Projektberichte detaillierte Einsichten in die Gegebenheiten von KMU im Zusammenhang mit deren Optionen zur Internationalisierung ermöglicht wurden. Dabei wurden zum einen allgemeine Erfolgsfaktoren dargestellt, die für die internationale Marktbearbeitung bei KMU von Bedeutung sind. Diese wurden anhand einer empirischen Untersuchung ermittelt und als relevant identifiziert. Zum anderen konnte mit den gefundenen Faktoren ein Benchmarking mit der Firma **Schäper** durchgeführt werden, anhand dessen die Bearbeitung internationaler Märkte bei dieser speziellen Firma beleuchtet und pragmatisch bewertet werden konnte. Eine solche Vorgehensweise bietet sich auch für das Management anderer KMU an, die im Zusammenhang mit ihrer Internationalisierung weitere Fortschritte hinsichtlich der Entwicklung ihrer internationalen Strategien erreichen möchten. Aufgrund der Kombination einer streng wissenschaftlichen Vorgehensweise mit einem eher pragmatischem Ansatz konnte sowohl dem Anspruch der Wissenschaft als auch dem der Praxis entsprochen werden, da durch die Ermittlung der generellen Erfolgsfaktoren konkrete Handlungsempfehlungen anhand eines praktischen Beispiels abgeleitet wurden. Dieser Ansatz soll somit zeigen, dass auch Praktiker, insbesondere solche aus dem eher wenig betrachteten Bereich der KMU, von den Erkenntnissen der Wissenschaft profitieren können, indem eindeutige Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden. Das vorliegende Teilprojekt kann abschließend als erfolgreiche Integration von Wissenschaft und Praxis bezeichnet werden, da es auch als Grundlage für weitere und noch spezifischere Untersuchungen im Bereich der Internationalisierung von KMU angesehen werden kann.

Literaturverzeichnis

- AABY, N.-E./SLATER, S.F. (1989): Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988, in: *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, S. 7-26.
- AHLERT, D. (2003): Strategisches Markenmanagement in Industrie und Handel, *Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung*, Band 2, 6. Aufl., Münster.
- AHLERT, D./BLUT, M./FRÖHLING, N. (2006): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Bedeutung der Ressourcenausstattung im Rahmen der Internationalisierung, IMADI.net-Projektbericht Nr. 10 des Instituts für Handelsmanagement, Universität Münster.
- AHLERT, D./EVANSCHITZKY, H./HESSE, J. (2005): Zwischen Relevance und Rigor – Der erfolgreiche Einsatz der Erfolgswissenschaft in Wissenschaft und Praxis, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 34. Jg., Heft 7, S. 362-367.
- AHLERT, D./GROSSE-VEHNE, R./KRUSE, P. (2007): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Case Study „Internationalisierung im Speditionsgewerbe“ am Beispiel des KMU Große-Vehne, IMADI.net-Projektbericht Nr. 6 des Instituts für Handelsmanagement, Universität Münster.
- AHLERT, D./HESSE, J./KRUSE, P. (2006): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Bericht zum Teilprojekt „Schäper“, IMADI.net-Projektbericht Nr. 5 des Instituts für Handelsmanagement, Universität Münster.
- AHLERT, D./KENNING, P. (1999): Die Betriebstypenmarke als Vertrauensanker bei der Einkaufsstättenwahl des Konsumenten?, in: *BBE-Jahrbuch des Handels*, Köln, S. 115-134.
- AHLERT, D./SCHRÖDER, H. (2001): Strategische Erfolgswissenschaft und Benchmarking in Handel und Distribution, *Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung*, Band 3, 2. Aufl., Münster.
- AKAIKE, H. (1987): Factor analysis and AIC, in: *Psychometrika*, Vol. 52, No. 3, S. 317-332.

- ALBERS, S./HILDEBRANDT, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungsmodells, in: *ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58. Jg., Nr. 2, S. 2-33.
- AMBLER, T./KOKKINAKI, F. (1997): Measures of Marketing success, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, S. 665-678.
- AMIT, R./SCHOEMAKER, P.H.J. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, S. 33-46.
- ANDRITZKY, K. (1976): *Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten*, Berlin.
- ANNACKER, D. (2000): *Unbeobachtbare Einflussgrößen in der strategischen Erfolgsfaktorenforschung: ein kausalanalytischer Ansatz auf der Basis von Paneldaten*, Wiesbaden.
- ARAGON-SANCHEZ, A./SANCHEZ-MARIN, G. (2005): Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, S. 287-308.
- ARMSTRONG, J.S./OVERTON, T.S. (1977): Estimating nonresponse bias in mail surveys, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, S. 396-402.
- ARNOLD, D./ISERMANN, H./KUHN, A./TEMPELMEIER, H. (2002): *Handbuch Logistik*, Berlin, Heidelberg, New York.
- AULAKH, P.S./KOTABE, M./TEEGEN, H. (2000): Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, S. 342-361.
- AUTIO, E./SAPIENZA, H./ALMEIDA, J. (2000): Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, S. 909-924.
- BACKHAUS, K. (2003): *Industriegütermarketing*, 7. Aufl., München.
- BACKHAUS, K./BÜSCHKEN, J./VOETH, M. (2003): *Internationales Marketing*, 5. Aufl., Stuttgart.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, E./PLINKE, W./WEIBER, R. (2006): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 11. Aufl., Berlin, Heidelberg.

- BAGOZZI, R.P. (1980): Causal models in marketing, New York.
- BAGOZZI, R.P./FORNELL, C. (1982): Theoretical Concepts, measurement and meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.): A second generation of Multivariate Analysis, Vol. 2, New York, S. 24-38.
- BAIN, J.S. (1956): Barriers to new competition, Cambridge.
- BAMBERGER, I./WRONA, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Heft 2, S. 130-153.
- BARNEY, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.
- BARNEY, J.B. (2001): Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, S. 41-56.
- BARNEY, J.B. (2002): Gaining and sustaining competitive advantage, 2. Aufl., Upper Saddle River.
- BARON, R.M./KENNY, D.A. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychology research – conceptual, strategic, and statistical consideration, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, S. 1173-1182.
- BARTH, K./HARTMANN, R. (1992): Strategische Marketingplanung im Einzelhandel: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung adäquater Planungstechniken, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1991 – Erfolgsfaktoren und Strategien, Wiesbaden.
- BARTLETT, C./GHOSHAL, S. (1991): Global Strategic Management: Impact on new frontiers of strategy research, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Summer Special Issue, S. 5-16.
- BAUER, H.H./HUBER, F./BETZ, J. (1998): Erfolgsgrößen im Automobilhandel – Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg., Heft 9, S. 979-1008.
- BELLO, D.C./GILLILAND, D.I. (1997): The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 61, No. 1, S. 22-38.

- BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. (1989): Marktforschung – methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- BHARGAVA, M./DUBELAAR, C./RAMASWAMI, S. (1994): Reconciling diverse measures of performance: A conceptual framework and test of a methodology, in: Journal of Business Research, Vol. 31, S. 235-246.
- BÖING, C. (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer E-Commerce, Wiesbaden.
- BOLLEN, K.A./LENNOX, R.D. (1991): Conventional wisdom on measurement – A structural equation perspective, in: Psychological Bulletin, Vol. 110, No. 2, S. 305-314.
- BROTHERTON, B. (2004): Critical Success Factors in UK Corporate Hotels, in: The Service Industries Journal, Vol. 24, No. 3, S. 19-42.
- BRUSH, C.G./CHAGANTI, R. (1999): Business without Glamour? An Analysis of Resources on Performance by Size and Age..., in: Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 3, S. 233-247.
- BUCKLEY, P.J. (2002): Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam?, in: Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 2, S. 365-373.
- BUCKLEY, P.J./GHAURI, P.N. (2004): Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises, in: Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 1, S. 81-98.
- BURMANN, C. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinante des Unternehmenswertes, Wiesbaden.
- CAMERON, K.S. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, in: Management Science, Vol. 32, No. 5, S. 539-553.
- CARMELI, A./TISHLER, A. (2004): Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 25, No. 6/7, S. 300-315.
- CARNEIRO, J./DA ROCHA, A./FERREIRA DA SILVA, J. (2006): Building a Better Measure of a Multi-faceted Construct: The Case of Export Performance, in:

- 32nd European International Business Academy Conference (EIBA) Proceedings (CD-ROM), Fribourg.
- CASTANIAS, R.P./HELFAT, C.E. (2001): The managerial rents model: Theory and empirical analysis, in: *Journal of Management*, Vol. 27, S. 661-678.
- CAVES, R.E. (1971): International Corporations. The Industrial Economics of Foreign Investment, in: *Economica*, Vol. 38, S. 1-27.
- CAVES, R.E./PORTER, M.E. (1977): From entry barriers to mobility barriers - Conceptual decisions and contrived deterrence to new competition, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, S. 241-261.
- CAVUSGIL, S.T. (1984): Organizational Characteristics Associated with Export Activity, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 1, S. 3-22.
- CAVUSGIL, S.T./ZOU, S. (1994): Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Marketing Ventures, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, S. 1-21.
- CHELARIU, C./BELLO, D.C./GILLILAND, D.I. (2006): Institutional antecedents and performance consequences of influence strategies in export channels to Eastern European transitional economies, in: *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, S. 525-534.
- CHETTY, S./CAMPBELL-HUNT, C. (2003): Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, S. 796-820.
- CHETTY, S.K./HAMILTON, R.T. (1993): Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis, in: *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 3, S. 26-34.
- COLLET, S. (1999): SWOT-Analysis, in: *Computerworld* 7/19/99, Vol. 33, No. 29, S. 58-60.
- CONTRACTOR, F.J. (1984): Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, S. 167-188.
- COOL, K./SCHENDEL, D. (1988): Performance difference among strategic group members, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3, S. 207-233.

- COVIELLO, N.E./McAULEY, A. (1999): Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, in: *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, S. 223-256.
- COVIN, J.G./SLEVIN, D.P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, S. 75-87.
- CUTURA, B./KRAUS, S. (2005): Internationalisierung von KMU: Am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien, *Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Band 162, Hamburg.
- DAS, M. (1994): Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries, Some Preliminary Findings, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 12, S. 19-33.
- DELMAS, M.A. (2002): Innovating against European rigidities - Institutional Environment and dynamic capabilities, in: *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13, S. 19-43.
- DESS, G.G./ROBINSON, R.B. (1984): Measuring organizational performance in the absence of objective measures – The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, in: *Strategic Management Review*, Vol. 5, No. 3, S. 265-273.
- DHANARAJ, C./BEAMISH, P.W. (2003): A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance, in: *Journal of Small Business Management* 41, No. 3, S. 242-261.
- DIERICKX, I./COOL, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in: *Management Science*, Vol. 35, S. 1504-1511.
- DIHK (2005): *Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft, Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven*, Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Berlin.
- DIMITRATOS, P./LIOUKAS, S./CARTER, S. (2003): Entrepreneurial Style and International Performance: The Moderating Effect of International and Domestic Environmental Contexts, in: *University of Strathclyde – Strathclyde International Business Unit, Working Paper 2003/01*.

- DOBBINS, J.H./DONNELLY, R.G. (1998): Summary Research Report on Critical Success Factors in Federal Government Program Management, in: Acquisition Review Quarterly, Winter 1998, S. 61-82.
- DUNNING, J.H. (1979): Explaining Changing Patterns of International Production. In Defense of the Eclectic Theory, in: Oxford Bulletin for Economics and Statistics, Vol. 41, S. 269-295.
- DUNNING, J.H. (1980): Towards an Eclectic Theory of International Production. Some Empirical Tests, in: Journal of International Business Studies, Vol. 11, No. 1, S. 9-31.
- DUNNING, J.H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production. A Restatement and some Possible Extensions, in: Journal of International Business Studies, Vol. 19, No. 1, S. 1-31.
- DUNNING, J.H. (1995): Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 3, S. 461-491.
- EGGERT, A./FASSOTT, G. (2003): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen. Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungsempfehlungen, in: Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing, Nr. 20, Kaiserslautern.
- ENGELHARD, J. (1992): Exportförderung – Exportentscheidungsprozesse und Exporterfolg, Wiesbaden.
- ERRAMILLI, M.K./D´SOUZA, D.E. (1993): Venturing into Foreign Markets: The Case of Small Service Firms, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 17, No. 4, S. 29-41.
- ETZIONI, A. (1964): Modern Organizations, Englewood Cliffs.
- EVANSCHITZKY, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden.
- EVANSCHITZKY, H./MÖRSDORF, T. (2002): Erfolgsfaktoren in der New Economy, in: Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, Wiesbaden, S. 29-59.

- FAHY, J. (2002): A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, in: *International Business Review* 11, S. 57-78.
- FAHY, J./SMITHEE, A. (1999): Strategic Marketing and the Resource based view of the firm, in: *Academy of Marketing Science Review*, No. 10, S. 1-20.
- FERNANDEZ, Z./NIETO, M.J. (2002): International Involvement of SMEs: The Impact of Ownership, in: <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPER/WB/wb025821.pdf>, Download am 23.02.2007.
- FESSMANN, K.D. (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmensteilbereichen, Düsseldorf.
- FORD, J.D./SCHELLENBERG, D.A. (1982): Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance, in: *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, S. 49-58.
- FORNELL, C./LARCKER, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, S. 39-50.
- FREILING, J. (2001a): Resource-based view und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden.
- FREILING, J. (2001b): Ressourcenorientierte Reorganisation: Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based view, 1. Aufl., Wiesbaden.
- FRITZ, W. (1990): Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? – Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: *Marketing ZFP*, 12. Jg., Nr. 2, S. 91-110.
- FRITZ, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg – Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- GARENCO, P./BIAZZO, S./BITITCI, U.S. (2005): Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda, in: *International Journal of Management*, Vol. 7, No. 1, S. 25-47.
- GEBHARDT, G.F./CARPENTER, G.S./SHERRY JR., J.F. (2006): Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, October 2006, S. 37-55.

- GEYSKENS, I./STEENKAMP, J.-B./KUMAR, N. (1999): A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 5, S. 223-238.
- GÖTTGENS, O. (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten – Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden.
- GRABATIN, G. (1981): Effizienz von Organisationen, Berlin und andernorts.
- GRABNER-KRÄUTER, S. (1992): Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Bestimmung von Determinanten des Exporterfolges, in: ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., Nr. 12, S. 1080-1095.
- GRABNER-KRÄUTER, S. (1993): Diskussionsansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, in: Journal für Betriebswirtschaft, Nr. 6, S. 278-300.
- GRANT, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 114-135.
- GREENLEY, G. (1995): Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, in: British Journal of Management, Vol. 6, S. 1-13.
- GRIMM, U. (1983): Analyse strategischer Faktoren – Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden.
- GUTENBERG, E. (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Der Absatz, 17. Aufl., Berlin et al.
- HAERTSCH, P. (2000): Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce – eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, 2. Aufl., Köln.
- HALL, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 135-144.
- HAN, J.K./KIM, N./SRIVASTAVA, R.K. (1998): Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?, in: Journal of Marketing, Vol. 62, January 1998, S. 30-45.
- HANSEN, G.S./WERNERFELT, B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 5, S. 399-411.

- HAUSSMANN, H./RYGL, D. (2003): Erfolgsstrategien mittlerer Unternehmungen im Internationalisierungsprozess, Working Paper 2/2003 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg.
- HEIDE, J.B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels, in: Journal of Marketing, Vol. 58, January 1994, S. 71-85.
- HELM, R. (1998): Empirische Forschung und Erfolgsmessung von Strategien, in: Marketing ZFP, 20. Jg., S. 225-235.
- HESSE, J. (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb – Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter, Wiesbaden.
- HILDEBRANDT, L. (1983): Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin.
- HILGER, A. (2001): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien – dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Frankfurt am Main.
- HITT, M.A./BIERMAN, L./SHIMIZU, K./KOCHNAR, R. (2001): Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, in: Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, S. 13-28.
- HOFER, C.W./SCHENDEL, D. (1978): Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul.
- HOFFMANN, F. (1980): Führungsorganisation – Stand der Forschung und Konzeption, Band 1, Tübingen.
- HOMBURG, C./ GIERING, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Heft 1, S. 5-24.
- HOMBURG, C./HILDEBRANDT, L. (1998): Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: Homburg, C./ Hildebrandt, L. (Hrsg.): Die Kausalanalyse – Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 15-43.
- HOOLEY, G./COX, T./FAHY, J./SHIPLEY, D./BARACS, J./FONFARE, K./SNOJ, B. (2000): Market Orientation in the transition economies of Central Europe: Tests

- of the Narver and Slater market orientation scales, in: *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 3, S. 273-285.
- HOOLEY, G./COX, T./SHIPLEY, D./FAHY, J./BARACS, J./KOLOS, K. (1996): Foreign Direct Investment in Hungary: Resource Acquisition and Domestic Competitive Advantage, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, S. 683-709.
- HOOLEY, G./GREENLEY, G.E./CADOGAN, J.W./FAHY, J. (2005): The performance impact of marketing resources, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 1, S. 18-27.
- HUTCHINSON, K./QUINN, B./ALEXANDER, N. (2005): The Internationalisation of Small to Medium-sized Retail Companies: Towards a conceptual Framework, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, No. 1/2, S. 149-179.
- HYMER, S.H. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, London.
- IBEH, K.I.N. (2003): Towards a greater level of international entrepreneurship among smaller agribusiness firms: resource levers and strategic options, in: University of Strathclyde – Strathclyde International Business Unit, Working Paper 2003/02.
- ISSA, M. (2004): *Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen – Untersuchungsergebnisse zu den Branchen Logistik und Automatisierung*, Eschborn.
- JAWORSKI, B.J./KOHLI, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1993, S. 53-70.
- JENNER, T. (2000): *Zur Messung des Unternehmenserfolges – Ein holistischer Ansatz*, Stuttgart.
- JOHNSON, H.G. (1970): The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporation, in: Kindleberger, C.P. (Hrsg.): *The International Corporation*, London, S. 35-56.
- JUDGE, W.Q./ELENKOV, D. (2005): Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 7, S. 893-901.

- JULIEN, P.-A./RAMANGALAHY, C. (2003): Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2003, S. 227-245.
- KALEKA, A. (2002): Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, S. 273-283.
- KARA, A./SPILLAN, J.E./DESHIELDS JR., O.W. (2005): The Effect of Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, S. 105-118.
- KARLÖF, B./ÖSTBLOM, S. (1994): *Das Benchmarking-Konzept*, München.
- KAYNAK, E./KUAN, W.K.Y. (1993): Environment, strategy, structure and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms, in: *Journal of Business Research*, Vol. 27, No.1, S. 33-49.
- KERLINGER, F.N. (1986): *Foundations of Behavioural Research*, 3. Aufl., New York.
- KIESER, A. (2002): Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 5. Aufl., Stuttgart, S. 169-198.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1978): DBW-Dialog, Replik zu Günther Schwanz – Ausgewählte Entwicklungslinien der Organisationsforschung, in: *DBW – Die Betriebswirtschaft*, Heft 2, S. 311-314.
- KIRCA, A.H./JAYACHANDRAN, S./BEARDEN, W.O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, April 2005, S. 24-41.
- KOHLI, A.K./JAWORSKI, B.J. (1990): Market Orientation: The construct, research propositions and managerial implications, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54., February 1990, S. 1-18.
- KRAFFT, M./LITFIN, T. (2002): Adoption innovativer Telekommunikationsdienste – Validierung der Rogers-Kriterien bei Vorliegen potenziell heterogener Gruppen, in: *ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54. Jg., Nr. 2, S. 64-83.

- KRAKE, F. (2005): Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, No. 4, S. 228-238.
- KROTZ, J. (1998): Erschließung der Märkte und Standorte in Mittel- und Osteuropa durch mittelgroße deutsche Industrieunternehmen – Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren möglicher Oststrategien am Beispiel der neuen Bundesländer, Bamberg.
- KUBE, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen – Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden.
- LADO, A.A./BOYD, N.G./WRIGHT, P. (1992): A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage, Toward a Conceptual Integration, in: *Journal of Management*, Vol. 18, S. 77-91.
- LADO, N./MAYDEU-OLIVARES, A. (1998): Measuring market orientation in several populations, a structural equations model, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1/2, S. 23-40.
- LAGES, L.F./LAGES, C.R. (2004): The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, S. 36-56.
- LAGES, L.F./LAGES, C./LAGES, C.R. (2005): Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 3, S. 79-104.
- LAWSON, B./SAMSON, D. (2001): Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, in: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, S. 377-400.
- LEIBFRIED, K.H.J./MCNAIR, C.J. (1992): Benchmarking – Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg.
- LIESCH, P./KNIGHT, G. (1999): Information internationalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, S. 383-394.
- LIM, J.-S./SHARKEY, T.W./KIM, K.I. (1996): Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry, in: *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, S. 65-80.

- LINK, W. (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung: Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz – Methodik, Wiesbaden.
- LLOYD-REASON, L./DAMYANOV, A./NICOLESCU, O./WALL, S. (2004): Internationalisation Process, SMEs and Transnational Economies: A Four-Country Perspective, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 5, No. 3/4, S. 206-226.
- LU, J.W./BEAMISH, P.W. (2001): The internationalization and performance of SMEs, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, S. 565-586.
- LUMPKIN, G.T./DESS, G.G. (2001): Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, in: Journal of Business Venturing, Vol. 16, S. 429-451.
- MADSEN, T.K. (1987): Empirical Export Performance Studies, in: Cavusgil, S.T. (Hrsg.): Advances in International Marketing, Vol. 2, London.
- MADSEN, T.K. (1988): Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, in: International Marketing Review, Vol. 6, No. 4, S. 41-57.
- MAHONEY, J./PANDIAN, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 363-380.
- MARCH, J.G./SUTTON, R.I. (1997): Organizational Performance as dependent variable, in: Organization Science, Vol. 8, No. 6, S. 698-706.
- MARR, R. (1992): Betrieb und Umwelt, in: Bitz et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Band 1, München, S. 47-114.
- MASON, E.S. (1939): Price and product policies of large-scale enterprise, in: American Economic Review, Vol. 29, S. 61-74.
- MEFFERT, H. (1987): Theoretische Konzepte der Erfolgsforschung im Handel, in: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren im Handel Dokumentationspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 45, Münster, S. 3-13.
- MEFFERT, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2000a): Erfolgsfaktoren im Marketing – Auf der Suche nach dem „Stein der Weisen“, in: Meffert, H. (Hrsg.): Excellence in Marketing – Erfolgsfaktoren im Wandel, Dokumentation des 5. Münsteraner Marketing-Symposiums

- aus Anlass des 30-jährigen Bestehens des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, 16. Oktober 1999, Münster et al.
- MEFFERT, H. (2000b): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2002): Von der Absatzlehre zur Marketingwissenschaft – Was hat die Marktorientierung gebracht?, Abschiedsvorlesung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, in: Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 159, Münster.
- MEFFERT, H./BOLZ, J. (1998): Internationales Management, 4. Aufl., Stuttgart.
- MEFFERT, J./KLEIN, H. (2007): DNS der Weltmarktführer – Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Heidelberg.
- MISCHENSKY, C. (1998): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics – Anforderungen mittelständischer Unternehmen, Klagenfurt.
- MOINI, A.H. (1995): An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation using a Three-Stage Model, in: Journal of Small Business Management, July 1995, S. 9-25.
- MORGAN, N.A./KALEKA, A./KATSIKEAS, C.S. (2004): Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, in: Journal of Marketing, Vol. 68, January 2004, S. 90-108.
- NÄTHER, C. (1993): Erfolgsmaßstäbe in der Theorie der strategischen Unternehmensführung, München.
- NARVER, J.C./SLATER, S.F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, April 1990, S. 20-35.
- NASSIMBENI, G. (2001): Technology, innovation capacity/capability, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model, in Research Policy, Vol. 30, S. 245-262.
- NICOLAI, A. (2004): Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 99-118.

- NICOLAI, A./KIESER, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit – Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, Nr. 6, S. 579-596.
- O'DELL, C. (1992): Foreword, in: Watson, G.H. (Hrsg.): The Benchmarking Workbook – Adapting Best Practices for Performance Improvement, Cambridge, S. xv-xviii.
- OTTENJANN, M. (1996): Lernende Unternehmungen im Handel, Frankfurt am Main.
- PELHAM, A. (1997): Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 5, No. 2, S. 1-23.
- PELHAM, A. (1999): Influence on Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, in: Journal of Business Research, Vol. 45, S. 33-46.
- PELHAM, A. (2000): Market Orientation and Other Potential Influences in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, in: Journal of Small Business Management, January 2000, S. 48-67.
- PENG, M.W. (2001): The resource-based view and international business, in: Journal of Management, Vol. 27, No. 6, S. 803-829.
- PENG, M.W. (2004): Identifying the big question in international business research, in: Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 1, S. 99-108.
- PENG, M.W./YORK, A (2001): Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources, in: Journal of International Business Studies, Vol. 32, No. 2, S. 327-346.
- PENROSE, E.T. (1959): The theory of the growth of the firm, New York.
- PETERAF, M.A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, S. 179-191.
- PORTER, M.E. (1980): Competitive strategy, New York.
- PORTER, M.E. (1981): The contribution of industrial organization to strategic management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, S. 609-620.
- PORTER, M.E. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Sonderausgabe, Wien.

- PORTER, M.E. (1996): Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie beeinflussen, in: Montgomery, C.A./Porter, M.E. (Hrsg.): Strategie, Wien, S. 13-30.
- PORTER, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., New York et al.
- PORTER, M.E./STERN, S./COUNCIL ON COMPETITIVENESS (1999): The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index, Council on Competitiveness, Washington D.C., S. 1-94.
- PRASAD, V.K./RAMAMURTHY, K./NAIDU, G.M. (2001): The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance, in: Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 4, S. 82-110.
- PRIEM, R.L./BUTLER, J.E (2001): Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, S. 22-40.
- RAFFÉE, H. (1989): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaft, in: Bitz, M. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München, S. 1-46.
- RAFFÉE, H./FRITZ, W. (1990): Unternehmensführung und Unternehmenserfolg – Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 85 des Instituts für Marketing, Mannheim.
- RAFTERY, A.E. (1999): Bayes Factors and BIC, in: Sociological Methods & Research, Vol. 27, No. 3, S. 411-417.
- RANGONE, A. (1999): A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises, in: Small Business Economics, Vol. 12, S. 233-248
- RASCHE, C./WOLFRUM, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, Nr. 4, S. 501-517.
- REED, R./DeFILLIPI, R.J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15, S. 88-102.
- REUBER, A.R./FISCHER, E. (1997): The influence of the management team's international experience in the internationalisation behaviours of SMEs, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 4, S. 807-825.

- RIESS, S. (1998): Kernkompetenz im Vertrieb – Ein ressourcenorientierter Strategieansatz, Wiesbaden.
- ROCKART, J.F. (1979): Chief Executives Define Their Own Data Needs, in: Harvard Business Review, March/April, S. 81-93.
- ROGERS, E. (1983): Diffusion of Innovations, 3. Aufl., New York.
- ROGERS, H./GHAURI, P.N./GEORGE, K.L. (2005): The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vo. 15, No. 1, S. 53-74.
- RÜHLI, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy – Ein Impuls für einen Wandel im unternehmenspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Fundierung, Wiesbaden, S. 31-57.
- RUMELT, R./SCHENDEL, D./TEECE, D. (1994): Fundamental issues in strategy, Boston.
- SAUER, P.L./DICK, A. (1993): Using Moderator Variables in Structural Equation Models, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20, No. 1, S. 637-640.
- SALOMON, R./SHAVER, J.M. (2005): Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants, in: Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 9, S. 855-871.
- SCHANZ, G. (1977): Ausgewählte Entwicklungslinien der Organisationsforschung, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, Nr. 3, S. 475-483.
- SCHRÖDER, H. (1998): Benchmarking, in: Lexikon des Qualitätsmanagements, München et al.
- SHOHAM, A. (1996): Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance, in: Journal of Global Marketing, Vol. 10, No. 2, S. 53-73.
- SHOHAM, A. (1998): Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, in: Journal of International Marketing, Vol. 6, No. 3, S. 59-81.
- SPANOS, Y.E./LIOUKAS, S. (2001): An examination into the causal logic of rent generation – Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 10, S. 907-934.

- SPENDOLINI, M.J. (1992): The benchmarking book, New York.
- SRIVASTAVA, R.K./SHERVANI, T.A./FAHEY, L. (1998): Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 62, January 1998, S. 2-18.
- STAEHLE, W.H. (1999): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- STEINLE, C./KIRSCHBAUM, J./KIRSCHBAUM, V. (1994): Was zeichnet erfolgreiche Unternehmungen aus? Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Der Betriebswirt, 35. Jg., Nr. 3, S. 14-17.
- STYLES, C. (1998): Cross Cultural Examination of Export Performance, in: Journal of International Marketing, Vol. 6, No. 3, S. 5-31.
- STYLES, C./AMBLER, T. (1994): Successful Export Practice : The UK Experience, in: International Marketing Review, Vol. 11, No. 6, S. 23-47.
- SWOBODA, B. (2002): Dynamische Prozesse der Internationalisierung - Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels, Wiesbaden.
- TEECE, D.J./PISANO, G./SHUEN, A. (1997): Dynamic Capabilities and strategic management, in Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, S. 509-533.
- TSCHEULIN, D.K./RÖMER, S. (2003): Die Methodik des Turnaround-Management und deren Umsetzungsprobleme, in: Bounken, R.B. (Hrsg.): Management von KMU und Gründungsunternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 69-92.
- VARADARAJAN, P.R. (2003): Musings on Relevance and Rigor of Scholarly Research in Marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 4, S. 368-376.
- WEBER, J. (1997): Einführung in das Controlling, 7. Aufl., Stuttgart.
- WEBER, J./ WERTZ, B. (1999): Benchmarking Excellence: Erfolgsfaktoren, Controlling-Konzepte, Trends, in: Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 10, Vallendar.
- WEERAWARDENA, J./O'CASS, A./JULIAN, C. (2006): Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance, in: Journal of Business Research, Vol. 59, No. 1, S. 37-45.

- WELCH, D.E./WELCH, L.S. (1996): The internationalization process and networks: a strategic management perspective, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 4, S. 11-28.
- WELCH, L.S./LUOSTARINEN, R.K. (1988): Internationalization: Evolution of a concept, in: *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2, S. 34-55.
- WELGE, M.K. (1980): *Management in deutschen multinationalen Unternehmen*, Stuttgart.
- WERNERFELT, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, S. 171-180.
- WESTHEAD, P./WRIGHT, M./UCBASARAN, D. (2004): Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, November, S. 501-522.
- WIDER, E. (2002): *Internationalisierungsstrategien australischer Unternehmen: Eine empirische Analyse ihres Investitionsverhaltens in Europa*, Frankfurt am Main.
- WOLF, J. (2000): *Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen*, Wiesbaden.
- WONG, H.-Y./MERRILEES, B. (2005): A brand orientation typology for SMEs: a case research approach, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, No. 3, S. 155-162.
- WOYWODE, M. (2002): *Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung*, Arbeitspapier der RWTH Aachen.
- WU, L.-Y. (2007): Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, in: *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.007, Download 22.02.2007.
- ZAHRA, S.A./GARVIS, D.M. (2000): International corporate entrepreneurship: the moderating effect of international environmental hostility, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, S. 469-492.
- ZOU, S./FANG, E./ZHAO, S. (2003): The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 4, S. 32-55.

- ZOU, S./STAN, S. (1998): The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, in: *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, S. 333-356.
- ZOU, S./TAYLOR, C.R./OSLAND, G.E. (1998): The EXPERF-Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, S. 37-58.
- ZU KNYPHAUSEN, D. (1993): Why are firms different? Der ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: *DBW – Die Betriebswirtschaft*, Nr. 6, S. 771-791.