

2 Darstellung theoretischer Grundlagen

2.1 Abgrenzung Klein- und Mittelunternehmen

GANTZEL findet bereits in den frühen 1960ziger Jahren über 200 Definitionen für den Begriff „mittelständisches Unternehmen“.³ In der Literatur existiert jedoch bislang keine anerkannte, einheitliche Abgrenzung für kleine und mittlere Unternehmen von großen Unternehmen. Es werden sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien zur Abgrenzung herangezogen. MUGLER verwendet zur Abgrenzung von Klein- und Mittelunternehmen⁴ die folgenden qualitativen Merkmale:⁵

- Die Persönlichkeit des Unternehmers prägt das Unternehmen, der Unternehmensleiter ist häufig auch Eigentümer des Unternehmens.
- Der Unternehmer verfügt über persönliche Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und der für ihn relevanten Öffentlichkeit.
- Nach den individuellen Wünschen der Kunden erfolgt die Leistungserstellung des Unternehmens.
- Es bestehen enge und informelle Kontakte zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern.
- Das Unternehmen weist einen begrenzten Formalisierungsgrad auf.
- Das Unternehmen hat die Möglichkeit rasch auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren.
- Das Unternehmen ist nicht in einen Konzernverbund eingegliedert und wird von keinem größeren Unternehmen beherrscht.
- Das Unternehmen verfügt über einen kleinen Marktanteil.
- Es handelt sich um ein gering diversifiziertes Unternehmen.

Ein Unternehmen wird dann als Klein- und Mittelunternehmen klassifiziert, wenn für das Unternehmen ein bestimmtes Mindestmaß an Merkmalen zutrifft.⁶ Die offensichtliche Problematik bei einer qualitativen Abgrenzung besteht darin, dass sich ihre Operationalisierung in der Praxis als sehr schwierig gestaltet. Qualitative Unterscheidungsmerkmale dienen als Orientierungshilfe zur Unterscheidung von Klein- und Mit-

³ Vgl. GANTZEL (1962), S. 7

⁴ In der Literatur überschneiden sich teilweise die Begriffe Gewerbebetrieb, Familienbetrieb und mittelständische Betriebe mit dem Begriff Klein- und Mittelunternehmen. Im angloamerikanischen Raum wird der Begriff „small business“ für KMU verwendet.

⁵ Vgl. MUGLER (1995), S. 19 ff.

⁶ Vgl. MUGLER (1995), S. 18 f.

telunternehmen gegenüber großen Unternehmen. Am häufigsten erfolgt jedoch eine Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen nach den folgenden quantitativen Kriterien:⁷

- Anzahl der Beschäftigten und
- Umsatzerlöse.

PLEITNER gibt einen Überblick über die Vielzahl an Betriebsgrößeneinteilungen, die in der Literatur Verwendung finden. Aus diesem Überblick geht hervor, dass keine allgemein gültige und „richtige“ Abgrenzung existiert, sondern dass sich in der Literatur die Einteilung der Betriebsgröße viel mehr am konkreten Vorgehen und Ziel der jeweiligen Forschungsarbeit orientiert.⁸

Die europäische Kommission strebt eine einheitliche Definition für KMU im europäischen Raum an und zieht beispielsweise zur neuen Definition von KMU folgende quantitativen Kriterien heran, wie aus Tabelle 1 zu entnehmen ist.⁹

Unternehmensklassen	Anzahl der Beschäftigten	Umsatz oder Bilanzsumme
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR ≤ 43 Mio. EUR
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR ≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR ≤ 2 Mio. EUR

Tab. 1: EU-Definition für KMU
Quelle: EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003c)

Zur Abgrenzung von Mittel-, Klein- und Kleinstunternehmen werden die Beschäftigtenzahl, die Höhe des Jahresumsatzes sowie die Bilanzsumme verwendet.

- In die Kategorie Mittelunternehmen werden jene Unternehmen eingeordnet, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen, deren Jahresumsatz 50 Mio. EUR nicht überschreitet oder deren Jahresbilanzsumme höchstens 43 Mio. EUR beträgt.

⁷ Vgl. WEGMANN (2006), S. 14 ff.

⁸ Vgl. PLEITNER (1995), S. 22

⁹ Die angeführte Definition für KMU ist seit 1.1.2005 gültig (Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Empfehlung 2003/361/EG vom 6. Mai 2003).

- Die europäische Kommission definiert ein kleines Unternehmen als ein Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, einem Jahresumsatz oder einer Bilanzsumme von max. 10 Mio. EUR.
- Unternehmen, die weniger als 10 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von höchstens 2 Mio. EUR erzielen, werden als Kleinunternehmen bezeichnet.¹⁰

Die europäische Kommission schlägt zusätzlich neben den quantitativen Kriterien Beschäftigtenzahl, Jahresumsatz und Bilanzsumme, die Eigenständigkeit des Unternehmens als wesentliches Abgrenzungskriterium vor. Demnach handelt es sich um ein eigenständiges KMU, wenn es sich nicht zu 25 % oder mehr im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen befindet.¹¹

Die U.S. Small Business Administration (SBA) als Vertretung mittelständischer Unternehmen wiederum ordnet Unternehmen, die zwischen 100 und 999 Personen beschäftigen, in die Kategorie „medium-sized enterprises“ ein. In einem Großteil der empirischen Arbeiten erfolgt eine Abgrenzung nach quantitativen Merkmalen, vor allem nach der Anzahl der Beschäftigten.¹² FRANK weist darauf hin, dass bei der Wahl der Abgrenzung primär die Frage der Zweckmäßigkeit und nicht der Richtigkeit im Vordergrund steht.¹³

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ein Unternehmen als KMU klassifiziert, wenn es die folgenden Abgrenzungskriterien der neuen EU-Definition für KMU (Empfehlung 2003/361/EG) erfüllt:¹⁴

- weniger als 250 Mitarbeiter
- Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR
- eigenständiges Unternehmen.

¹⁰ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003b), Empfehlung (2003/361/EG) vom 6. Mai 2003, Artikel 2

¹¹ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003b), Empfehlung (2003/361/EG) vom 6. Mai 2003, Artikel 3

¹² Vgl. GUTMANN/KABST (2000), S. 7

¹³ Vgl. FRANK (1994), S. 18

¹⁴ Die Begriffe Klein- und Mittelunternehmen und mittelständisches Unternehmen werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

2.2 Die Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen in Österreich

Klein- und Mittelunternehmen stellen das Rückgrat der Unternehmenslandschaft in Österreich dar und prägen wesentlich die österreichische Wirtschaftsstruktur. Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU für Österreich kann anhand der folgenden statistischen Daten belegt werden. Eine Analyse der Wirtschaftskammer Österreich über mittelständische Unternehmen zeigt (wie aus der unten stehenden Tabelle entnommen werden kann), dass 99,3 % aller österreichischen Unternehmen der Kategorie Klein- und Mittelunternehmen (selbständige Einheiten mit weniger als 250 Mitarbeitern) zugeordnet werden und diese 60,9 % aller österreichischen unselbständig Erwerbstätigen beschäftigen.

Größenklassen	Anzahl der Unternehmen	Anteil in %	Anzahl der Beschäftigten	Anteil in %
10-49	24.590	16,3	487.133	22,6
50-249	4.643	3,1	467.274	21,7
KMU	149.641	99,3	1.312.554	60,9
250 und mehr	1.017	0,7	839.088	39,1
Insgesamt	150.658	100	2.151.642	100

Tab. 2: Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten nach Beschäftigtengrößenklassen; (Beschäftigungsverhältnisse ohne geringfügig Beschäftigte, ohne öffentlichen Dienst)
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: WKO Beschäftigtenstatistik in der Kammer-systematik (2006a)

Im Gegensatz zu Großunternehmen, die seit Beginn der 1990ziger Jahre Arbeitsplätze abgebaut haben, sind Klein- und Mittelunternehmen teilweise auch durch Neugründungen für die Schaffung zahlreicher neuer Arbeitsplätze verantwortlich. Der Mittelstand stellt die dynamischste Kraft in Österreichs Wirtschaft dar, diese Tatsache kann dadurch untermauert werden, dass KMU 56 % der österreichischen Wertschöpfung erwirtschaften.

Bei Betrachtung der österreichischen Wirtschaft innerhalb der letzten Jahre kann ein stark exportorientiertes Wachstum der österreichischen KMU beobachtet werden. Eine immer größere Anzahl an KMU nutzt für ihre Geschäftstätigkeiten die Öffnung der osteuropäischen Märkte oder die Chancen des EU-Binnenmarktes.¹⁵

¹⁵ Vgl. WKO (2006b), S. 6

2.2.1 Charakteristika von KMU

Für KMU hat der Unternehmer, der häufig Eigentümer und Unternehmensleiter ist, in der Regel eine zentrale Bedeutung. Der Unternehmer trifft die Entscheidungen, wobei diese stark durch die Persönlichkeitsmerkmale, Werte und Einstellungen seiner Person geprägt werden.¹⁶

KMU zeichnen sich durch ein hohes Flexibilitätspotenzial, kurze Informations- und Entscheidungswege sowie durch enge Kundenkontakte aus, damit besteht für KMU die Möglichkeit schneller auf Marktveränderungen und veränderte Kundenbedürfnisse reagieren zu können.¹⁷ Ein weiterer Vorteil von KMU gegenüber Großunternehmen kann in einem individualisierten, kundenorientierten Leistungsangebot und in einer wirtschaftlich effektiven Kleinserienfertigung gesehen werden. Die flache Organisationsstruktur von KMU ermöglicht dem Unternehmensleiter selbst die Kundenbetreuung zu übernehmen und alle Geschäftsaktivitäten im Auge zu behalten. Im internationalen Wettbewerb liegen die Hauptstärken von KMU in der Kundennähe und in der direkten Mitarbeit der Geschäftsführung, wodurch Nachteile gegenüber Großunternehmen kompensiert werden können.¹⁸ Der geringe Organisationsgrad von KMU wirkt sich auch auf das Verhältnis zwischen Unternehmer und Mitarbeiter aus, da in KMU im Gegensatz zu Großunternehmen ein persönliches direktes Verhältnis zwischen den beiden Akteuren besteht.¹⁹

Ein Hauptproblem mit dem sich KMU konfrontiert sehen besteht in der begrenzten Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen, die sich vor allem auf die Bereiche Kapital und Personal auswirken. Ein wesentliches Problem von KMU stellt die Kapitalbeschaffung und Finanzierung dar, wodurch teilweise die Liquidität von KMU gefährdet ist. In der Literatur wird die Ansicht vertreten, dass vor allem die fehlende Möglichkeit eines Kapitalmarktzutritts ein wesentliches Finanzierungshindernis für Klein- und Mittelunternehmen darstellt. Die begrenzten Ressourcen haben auch Auswirkungen auf den Personalbereich, wodurch häufig in KMU eine relativ geringe Anzahl an Spezialisten vorhanden ist und überlastete Managementkapazitäten vorzufinden sind. Des Öfteren mangelt es in KMU an organisatorischen Voraussetzungen, um integrierte Marketingkonzepte zu entwickeln und anschließend zu implementieren. Die richtige Einschätzung von geschäftlichen Tätigkeiten wird durch eine mangelnde Informati-

¹⁶ Vgl. BAMBERGER/WRONA (2002), S. 280

¹⁷ Vgl. PLEITNER (1995), S. 46

¹⁸ Vgl. FIEDLER/BENZ (2005), S. 155; GREDE (1991), S. 2 f.

¹⁹ Vgl. HAMER (1990), S. 120

onsbeschaffung aus Zeit- und Kostengründen noch zusätzlich erschwert.²⁰ Die geringe Marktmacht kann für KMU insofern problematisch sein, dass KMU auf der Beschaffungsseite schlechtere Konditionen erzielen und absatzseitig in einem Abhängigkeitsverhältnis zu wenigen nachfragestarken Großkunden stehen können. Ein weiterer Nachteil kann mit der Person des Unternehmers selbst verbunden sein, da der Unternehmer sich häufig zu sehr mit dem Tagesgeschäft beschäftigt und aufgrund einer zu geringen Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter eine strategische und langfristige Planung vernachlässigt wird. Außerdem verfügen Unternehmer in zahlreichen KMU zwar über ausreichend technische Qualifikationen, jedoch mangelt es den Unternehmern oft an den notwendigen Managementkenntnissen.²¹

Das zunehmende Forschungsinteresse an grenzüberschreitenden Tätigkeiten von KMU kann vor allem durch die Vermutung begründet werden, dass KMU über beträchtliches Exportpotenzial verfügen und aufgrund ihres Größenvorteils auch die Möglichkeit hätten dieses Potenzial rasch zu nutzen, jedoch mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen die internationale Geschäftstätigkeit von KMU erheblich erschweren.²²

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Determinanten des Exporterfolgs anhand von österreichischen Klein- und Mittelunternehmen analysiert. Da die österreichische Wirtschaft zu einem großen Teil aus KMU besteht, werden Klein- und Mittelunternehmen als Untersuchungsobjekt in dieser Forschungsarbeit gewählt.

2.3 Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen

Während sich in den letzten Jahren die Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Praxis primär auf die Internationalisierung von sogenannten multinationalen Großunternehmen („large“ MNEs) richtete, gewinnen Auslandsaktivitäten zunehmend auch für Klein- und Mittelunternehmen an Bedeutung.²³ Die Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich in den letzten Jahren stark verändert und zu einer Beschleunigung der Internationalisierung beigetragen.

Die gegenwärtigen Veränderungen der Weltwirtschaft werden im Wesentlichen von drei Entwicklungen geprägt:²⁴

²⁰ Vgl. FIEDLER/BENZ (2005), S. 154

²¹ Vgl. PLEITNER (1995), S. 27

²² Vgl. HOLZMÜLLER/KASPER (1990b), S. 260

²³ Vgl. WEBER/KABST (2000), S. 5

²⁴ Vgl. EDEN (2002), S. 39 ff.

- Seit Ende der 1980ziger Jahre kann weltweit ein regelrechter Liberalisierungsrausch beobachtet werden, der einen Abbau von Zöllen und Handelshindernissen zur Folge hat. Durch politische Initiativen besteht der globale Trend dahingehend größere Wirtschaftsräume in einzelnen Regionen beispielsweise durch Freihandelsabkommen zu schaffen (z.B. EWR, NAFTA).
- Neue wettbewerbsstarke Akteure spielen eine immer wichtigere Rolle am internationalen Wirtschaftsparkett. Länder, wie die Volksrepublik China, Indonesien, Indien, Brasilien, Regionen wie Mittel- und Osteuropa und der mittlere Osten etc. gewinnen international immer mehr an Bedeutung. Zahlreiche länderspezifische Vorteile, wie beispielsweise niedrige Lohn- und Lohnnebenkosten, Besteuerung und geringe Regelungsdichte, steigern die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus diesen Regionen.
- Der technische Fortschritt trägt zu einer Beschleunigung der Internationalisierung weltweit bei. Neue Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien erleichtern den Zugang zu Informationen bzw. Produkten und führen weltweit zu einem Zusammenrücken der Märkte.

Die Zunahme von weltweiten wirtschaftlichen Verflechtungen hat eine Gefährdung der Wettbewerbsposition von mittelständischen Unternehmen im Inland zur Folge. Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von KMU wird unter anderem durch den Eintritt von ausländischen Konkurrenten in den Heimatmarkt, verkürzte Produktlebenszyklen, einer Liberalisierung des grenzüberschreitenden Waren- und Kapitaltransfers etc. gestützt bzw. erzwungen.²⁵

2.3.1 Begriffsdefinition Internationalisierung

In diesem Kapitel werden Definitionen aus der Literatur für die Begriffe „*Internationalisierung*“ und „*internationales Unternehmen*“ vorgestellt. In der Literatur existieren bis dato keine einheitlichen Definitionen für diese beiden Begriffe. Der Begriff „*Internationalisierung*“ kann unterschiedlich interpretiert werden und wird als Sammelbegriff für die Beschreibung von einer Vielzahl an Aktivitäten und Prozessen verwendet.²⁶ Das Betrachtungsspektrum reicht dabei von verschiedenen Markteintrittsformen (Internationalisierung als Export, Lizenzvergabe, Direktinvestition etc.), über Themen zur Führung internationaler Tochtergesellschaften, bis hin zu einer Gleichset-

²⁵ Vgl. KÜHLMANN (2000), S. 359

²⁶ Vgl. KRYSTEK/ZUR (2002), S. 5

zung der Internationalisierung mit ausländischen Aktivitäten.²⁷ Internationalisierung wird in einem bewusst weiten Begriffsverständnis gleichgesetzt mit einem für das Unternehmen nachhaltigen und bedeutsamen Auslandsengagement.²⁸ KRYSTEK/ZUR sprechen von Internationalisierung als „*Oberbegriff für sämtliche Formen internationaler Unternehmenstätigkeit*“, wobei „*Globalisierung die extensivste Form unternehmerischer Betätigung auf dem Weltmarkt*“²⁹ darstellt.

Die Autoren BAMBERGER/WRONA unterscheiden zwischen zwei unterschiedlichen Sichtweisen von Internationalisierung. In einer *klassischen Sichtweise* wird von Internationalisierung dann gesprochen, wenn ein Unternehmen beginnt in Auslandsmärkten aktiv zu werden. In dieser Perspektive erfolgt lediglich eine Trennung zwischen „international tätigen“ und „nicht international tätigen“ Unternehmen.³⁰ In einer zweiten Sichtweise wird Internationalisierung als „*ein Prozess, der ein wachsendes Engagement auf internationalen Märkten beinhaltet*“³¹ definiert.

Der Begriff „Internationalisierung“ kann nach GLAUM als Zustand oder als Prozess betrachtet werden. Das Ausmaß der geographischen Ausdehnung der Leistungserstellung zu einem bestimmten Zeitpunkt stellt den Zustand der Internationalisierung dar, während unter dem Internationalisierungsprozess die Veränderung der geographischen Verteilung der Leistungserstellung im Zeitablauf verstanden wird.³²

MÜLLER/KORNMEIER wiederum gehen davon aus, dass die beiden Begriffe „Internationalisierung“ und „Internationalisierungs-Prozess“ dieselbe Bedeutung haben. Möglicherweise verwenden nach Ansicht von MÜLLER/KORNMEIER manche Autoren den Begriff „Internationalisierungs-Prozess“, um die Komplexität hinsichtlich der Entwicklung von einem nationalen zu einem global tätigen Unternehmen aufzuzeigen.³³

²⁷ Vgl. PERLITZ (2000), S. 8 ff.

²⁸ Vgl. KRYSTEK/ZUR (2002), S. 5

²⁹ KRYSTEK/ZUR (2002), S. 6

³⁰ Vgl. BAMBERGER/WRONA (2002), S. 276; WEBER/KABST (2000), S. 8 f.

³¹ BAMBERGER/WRONA (2002), S. 276

³² Vgl. GLAUM (1996), S. 11

³³ Vgl. MÜLLER/KORNMEIER (2002), S. 98

PERLITZ versteht unter Internationalisierung „ein Phänomen, das – zumindest konzeptionell – das Unternehmen als Ganzes umfasst“.³⁴ Ein Unternehmen wird dann als international klassifiziert, wenn „die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind“.³⁵

In der einschlägigen Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche Definitionen für ein „internationales Unternehmen“. Allein KUTSCHKER/SCHMID zeigen in einer Übersicht eine Vielzahl an in der Literatur existenten Definitionen des internationalen Unternehmens im Zeitraum von 1970 – 1996 (siehe Tabelle 3).

Autor	Definition
SIEBER (1970), S. 415-419	Multinationale Unternehmungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in mehreren Ländern in einem substantiellen Umfange Güter oder Dienstleistungen aller Art produzieren und auf den Markt bringen, sich dazu also auf Dauer angelegter Betriebsstätten in diesen Ländern bedienen. Sie müssen in mindestens sechs Ländern Produktionsbetriebe unterhalten und wenigstens 25% ihrer Gesamtinvestitionen im Ausland tätigen. Als international (im Sinne einer Steigerung von multinational) soll eine Unternehmung dann gelten, wenn mehr als die Hälfte des Kapitals im Ausland investiert wurde (50% - 70%).
KORMANN (1970), S. 8	Als internationale Unternehmung wollen wir die Unternehmung bezeichnen, deren räumliche Dezentralisierung sich auf das politische Hoheitsgebiet mehrerer Volkswirtschaften erstreckt. Diese Unternehmung hat in anderen Ländern Filialen oder Tochtergesellschaften gegründet oder sich maßgeblich an ausländischen Gesellschaften beteiligt.
BORRMANN (1970), S. 21	Wesentlich für eine internationale Unternehmung ist, dass nicht lediglich Waren, sondern Investitionskapital und vor allen Dingen Management in andere Länder exportiert und dort dauerhaft eingesetzt werden.
DUNNING (1974), S. 13	Firms, which own and control income-generating assets in more than one country can be defined as Multinational Corporations (MNCs).
PAUSENBERGER (1982), S. 119	Unternehmungen, die beträchtliche Investitionen im Ausland vornehmen, dort Produktionsstätten aufbauen, sich also dauerhaft in fremde Volkswirtschaften integrieren, können als internationale Unternehmungen bezeichnet werden. Sie operieren in heterogenen Umwelten und müssen sich daher unterschiedlichen Rechts-, Wirtschafts- und Währungsordnungen unterwerfen. Sie beschäftigen Mitarbeiter mit höchst unterschiedlichem Ausbildungsniveau und andersartiger kultureller Prägung und stehen Interaktionspartnern mit oft gegensätzlichen Interesse gegenüber; sie müssen sich daher auf unterschiedliche Gegebenheiten eines Landes einstellen.
SUNDARAM/BLACK (1992), S. 733	A Multi-National Enterprise (MNE) is any enterprise that carries out transactions in or between two sovereign entities, operating under a system of decision making that permits influence over resources and capabilities, where the transactions are subject to influence by factors exogenous to the home country environment of the enterprise.

³⁴ PERLITZ (2000), S. 9

³⁵ PERLITZ (2000), S. 11

Autor	Definition
VERNON/WELLS/RANGAN (1996) , S. 28	Multinational Enterprises are made up of a parent firm located in one country and a cluster of affiliated firms located in a number of other countries. Enterprises of this sort commonly operate in such a way that the affiliated firms, though located in different countries, nevertheless share some characteristics: they are linked by ties of common ownership, draw on a common pool of resources and respond to a common strategy.
GLAUM (1996) , S. 10	Eine Unternehmung gilt als international, wenn sie in mehreren Staaten als Produzent tätig ist.

Tab. 3: Definitionen der internationalen Unternehmung
Quelle: KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 243

Für einen Großteil der Autoren, wie aus Tabelle 3 hervorgeht, gilt ein Unternehmen nicht als international, wenn es im Ausland einen gewissen Mindestanteil des Erlöses oder des Gewinns erwirtschaftet, sondern es bedarf einer Präsenz vor Ort. Andere Autoren wiederum bezeichnen ein Unternehmen erst dann als ein „internationales Unternehmen“, wenn es Produktionsaktivitäten im Ausland durchführt.³⁶ KUTSCHKER/SCHMID kritisieren jedoch, dass „die engen Definitionen das Erkenntnisobjekt des Internationalen Managements zu stark verkürzen“.³⁷

MÜLLER/KORNMEIER definieren ein internationales Unternehmen folgendermaßen:³⁸ „Ein Unternehmen, welches sein Engagement „zwischenstaatlich“ ausrichtet und nicht national begrenzt“.

Von einer internationalen Geschäftstätigkeit kann nach Auffassung von DÜLFER immer dann gesprochen werden, „wenn Interaktionsbeziehungen angeknüpft werden, die über die eigene Staatsgrenze hinausreichen, und dementsprechend die eigene Unternehmenstätigkeit in irgendeiner Weise grenzüberschreitend erfolgt“.³⁹

Laut der Definition von KUTSCHKER handelt es sich dann um ein internationales Unternehmen, „wenn es regelmäßig Transaktionsbeziehungen mit Wirtschaftssubjekten im Ausland unterhält“.⁴⁰ Unter regelmäßigen Transaktionsbeziehungen ist laut KUTSCHKER zu verstehen, wenn die Abwicklung der Transaktionen im Unternehmen routinemäßig erfolgt. Es ist nicht von Relevanz, wie diese Transaktionen durch-

³⁶ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 236 ff.

³⁷ KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 236

³⁸ MÜLLER/KORNMEIER (2002), S. 87

³⁹ DÜLFER (2001), S. 8

⁴⁰ KUTSCHKER (1999), S. 105

geführt werden (z.B. via Export oder Joint-Venture) und um welches Unternehmen es sich handelt (produzierendes Unternehmen oder Dienstleistungsunternehmen).⁴¹

Es herrscht in der Literatur kein Konsens darüber, welche Kriterien heranzuziehen sind, um ein Unternehmen als internationales Unternehmen einstufen zu können. In der vorliegenden Arbeit wird auf die Definition von KUTSCHKER zur Abgrenzung international tätiger Unternehmen von national tätigen Unternehmen zurückgegriffen. Im Rahmen der gegenständlichen Forschungsarbeit wird ein KMU als international tätiges Unternehmen klassifiziert, wenn es regelmäßige Exporttätigkeiten durchführt, diese also routinemäßig erfolgen.

2.3.2 *Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen*

Im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen stellt sich die zentrale Frage mittels welcher Schritte und Aktivitäten Unternehmen internationalisieren, wie also der Internationalisierungsprozess verläuft. In den nächsten Kapiteln wird eines der bekanntesten und vielzitiertesten Prozessmodelle der Internationalisierung das *Internationalisierungsprozess-Modell* nach der *Uppsala-Schule* mit der Auffassung eines inkrementell und sequentiell verlaufenden Internationalisierungsprozesses dargestellt.

2.3.2.1 *Das Internationalisierungsprozess-Modell nach der Uppsala-Schule*

Das Internationalisierungsprozess-Modell der Uppsala-Schule geht in seinem Ursprung auf die Arbeiten von JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL und JOHANSON/VAHLNE zurück.⁴² Als theoretische Fundierung des Modells dient die behavioristische Theorie der Internationalisierung nach AHARONI (1966), die behavioristische Theorie des Unternehmens nach CYERT/MARCH (1963) und die Theorie des Unternehmenswachstums nach PENROSE (1959).⁴³

Die Vertreter der Uppsala-Schule gehen von einem Internationalisierungsprozess aus, bei dem Unternehmen inkremental bzw. graduell und nicht revolutionär bzw. sprunghaft internationalisieren. Dieses Muster der inkrementalen Internationalisierung spiegelt sich sowohl (a) in der „*Establishment-Chain*“ als auch (b) in der „*Psychic-Distance Chain*“ wider. Als „*Establishment-Chain*“ wird ein basierend auf empiri-

⁴¹ Vgl. KUTSCHKER (1999), S. 105

⁴² Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977); JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975)

⁴³ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 464; JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 11; JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 23

schen Untersuchungen ermitteltes zeitliches Internationalisierungsmuster in Bezug auf die gewählten Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen innerhalb eines bestimmten Zielmarktes bezeichnet. Ursprünglich identifizierten JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL den folgenden idealtypischen Verlauf der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeiten:⁴⁴

1. Keine regelmäßigen Exportaktivitäten
2. Exporte über unabhängige Handelsvertreter bzw. Agenten
3. Vertriebsniederlassungen im Ausland
4. Produktionsniederlassungen im Ausland.

Dieses Internationalisierungsmuster, bestehend aus einer Sequenz von Marktbearbeitungsformen mit kontinuierlich wachsendem Ressourceneinsatz, hat prinzipiell Gültigkeit für jeden ausländischen Markt, den ein Unternehmen bearbeitet.⁴⁵ Der Erwerb von unterschiedlicher Markterfahrung und Informationen über einen ausländischen Markt korrespondiert mit einer stufenweise steigenden Ressourcenbindung im jeweiligen Ländermarkt.⁴⁶

Die Vertreter der Uppsala-Schule entdecken auch hinsichtlich der Reihenfolge der bearbeiteten Zielmärkte ein zeitliches Muster, welches „*Psychic-Distance Chain*“ genannt wird.⁴⁷ Psychische Distanz wird definiert als „[...] *the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development*“.⁴⁸ Unternehmen expandieren zunächst in psychisch dem Heimatland naheliegende Ländermärkte, bevor sie ihre unternehmerischen Aktivitäten auf psychisch entferntere Länder ausdehnen. Somit erfolgt die Internationalisierung konzentrisch vom Herkunftsland des Unternehmens ausgehend.⁴⁹

Die Vertreter der Uppsala-Schule konzipieren, basierend auf den empirisch gewonnenen Erkenntnissen und dem identifizierten Internationalisierungsmuster, ein dynamisches Internationalisierungsmodell, wie Abb. 2 illustriert, dessen Grundstruktur sich

⁴⁴ Vgl. JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975), S. 306 f.; siehe auch KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 464 f.; JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 24 f.

⁴⁵ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 464 f.

⁴⁶ Vgl. JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975), S. 307

⁴⁷ Für eine ausführliche Darstellung des Konzeptes der psychischen Distanz siehe Kapitel 2.6

⁴⁸ JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 24

⁴⁹ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 465; MELIN (1992), S. 103; JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 24; JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975), S. 307

aus einer Differenzierung zwischen *statischen* und *dynamischen* Elementen (state and change aspects) ergibt.

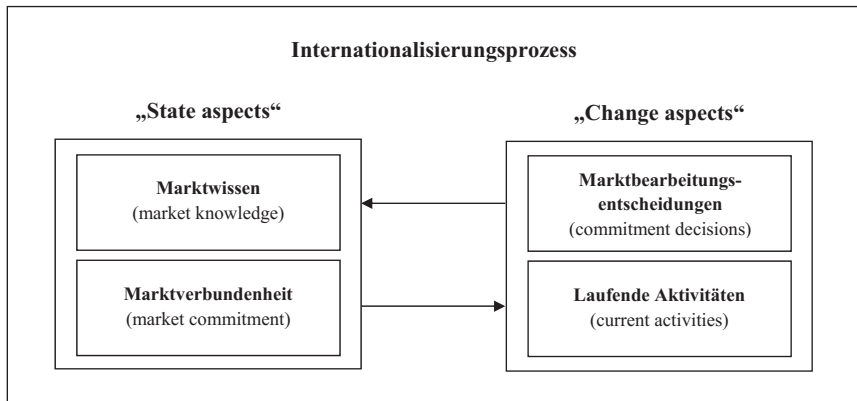


Abb. 2: Basismodell des Internationalisierungsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 26

Zu den statischen Elementen zählen die zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Marktverbundenheit (market commitment) und das Wissen über ausländische Märkte (market knowledge).

(1) *Marktverbundenheit (market commitment)*: Nach Ansicht der Vertreter der Uppsala-Schule binden Unternehmen Ressourcen, in den Auslandsmärkten in denen sie tätig sind. Je weiter vorangeschritten ein Unternehmen auf der „Establishment-Chain“ ist, umso stärker ist auch das „Ressourcen-Commitment“ im jeweiligen Ländermarkt und umso schwieriger wird es für ein Unternehmen, dieses wieder zu verändern.⁵⁰

(2) *Marktwissen (market knowledge)*: Die Vertreter der Uppsala-Schule differenzieren in Anlehnung an PENROSE (1966) zwischen *objektivem Wissen* (objective knowledge) und *Erfahrungswissen* (experiential knowledge). Während objektives Wissen lehrbar und übertragbar ist, kann Erfahrungswissen nur durch persönliche Erfahrungen des Unternehmens gewonnen werden (siehe Abb. 3).⁵¹ PENROSE beschreibt Erfahrungswissen mit folgenden Worten: „[...] *experience itself can never be transmitted, it produces a change – frequently a subtle change – in individuals and cannot*

⁵⁰ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 466; JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 27

⁵¹ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 28; PENROSE (1966), S. 53

be separated from them".⁵² JOHANSON/VAHLNE weisen darauf hin, dass Erfahrungswissen das kritische Wissen für die Internationalisierung darstellt, da dieses im Gegensatz zum objektiven Wissen nicht so einfach erworben werden kann.⁵³

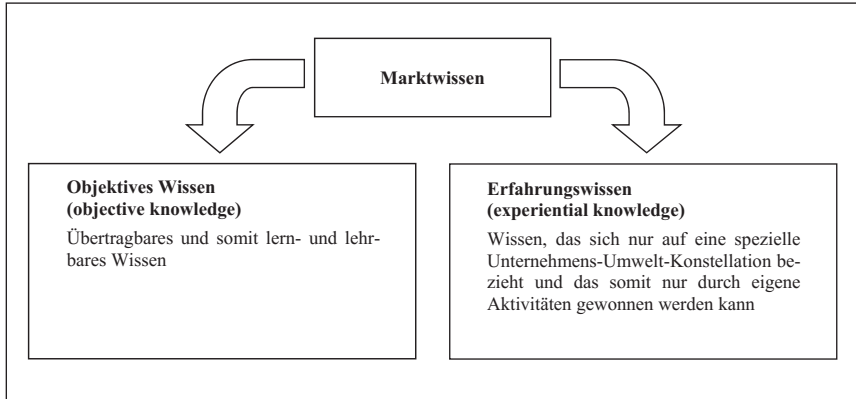


Abb. 3: Objektives Wissen und Erfahrungswissen als zentrale Bestandteile des Marktwissens
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: MACHARZINA/OESTERLE (2002), S. 262

Des Weiteren wird zwischen *allgemeinem Wissen* (general knowledge) und *marktspezifischem Wissen* (market-specific knowledge) unterschieden. Das *allgemeine Wissen*, wie beispielsweise über die Marketing-Methoden, hat unabhängig vom jeweiligen Gastland Gültigkeit und ist problemlos von einem Auslandsmarkt in einen anderen Markt transferierbar. Als *marktspezifisches Wissen* wird das Wissen über die Charakteristika eines bestimmten Ländermarktes, wie beispielsweise über die kulturellen Gegebenheiten und die Besonderheiten der Kunden, verstanden. Dieses Wissen kann nur durch eigene Erfahrungen im jeweiligen Gastland sukzessive erworben werden.⁵⁴

Als dynamische Elemente gelten die *laufenden Geschäftsaktivitäten* (current activities) sowie die *weiteren Marktbearbeitungsentscheidungen* (commitment decisions).⁵⁵

(3) *Laufende Geschäftsaktivitäten (current activities)*: Die laufenden Geschäftsaktivitäten geben dem Unternehmen die Möglichkeit, die jeweiligen Marktgegebenheiten kennen zu lernen und Erfahrungen zu sammeln, welche für die weitere Internationali-

⁵² PENROSE (1966), S. 53

⁵³ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 28

⁵⁴ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 28

⁵⁵ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 28 f.

sierung von zentraler Bedeutung sind. Laufende Aktivitäten gelten als wichtigste Quelle für das Sammeln von Informationen über Ländermärkte und den Aufbau von Erfahrung in einem Unternehmen.⁵⁶

(4) *Marktbearbeitungsentscheidungen (commitment decisions)*: Ein Unternehmen muss Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen für ausländische Aktivitäten treffen.⁵⁷ Ob ein Unternehmen die Geschäftsaktivitäten in einem Ländermarkt verstärkt hängt vor allem vom zu erwartenden ökonomischen Effekt der Entscheidung, dem damit verbundenen Risiko (wahrgenommene Unsicherheit über den Ländermarkt) sowie der generellen Risikoneigung des Unternehmens ab.⁵⁸

Durch das Zusammenspiel von statischen und dynamischen Aspekten ergibt sich der inkrementale Internationalisierungsprozess von Unternehmen (vgl. Abb. 2). Einerseits wird im Modell angenommen, dass das gegenwärtige Marktwissen und das Engagement in einem Markt die Entscheidungen über die zukünftige Marktbearbeitung und die Art und Weise, wie laufende Geschäftstätigkeiten durchgeführt werden, beeinflussen. Andererseits erhöhen die Entscheidungen über die Marktbearbeitung sowie die laufenden Geschäftsaktivitäten wiederum das Marktwissen und die zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Marktbindung.⁵⁹ JOHANSON/VAHLNE betonen „*the process is seen as causal cycles*“.⁶⁰ Ähnlich wie AHARONI gehen die Vertreter der Uppsala-Schule davon aus, dass das beobachtbare Internationalisierungsmuster nicht (immer) auf dem Ergebnis einer bewussten, strikt rational ablaufenden Entscheidungsfindung beruht.⁶¹

2.3.3 Kritische Würdigung des Uppsala-Ansatzes

Die Vertreter der Uppsala-Schule stellen den Internationalisierungsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Zielsetzung der Uppsala-Schule besteht nicht darin zu erklären, *warum* Unternehmen internationalisieren, sondern zu zeigen, *wie Unternehmen internationalisieren*.⁶² KUTSCHKER/SCHMID weisen auf die bemerkenswerte Tatsache hin, dass die Vertreter der Uppsala-Schule seit den 1970ziger Jahren, wo derartige Überlegungen noch lange nicht die Popularität von heute hatten, die zentrale

⁵⁶ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 28; siehe auch HOLTBRÜGGE (2005), S. 9 f.

⁵⁷ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 29 ff.

⁵⁸ Vgl. SIMON (2007), S. 67; JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 29 ff.

⁵⁹ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 11

⁶⁰ JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 11

⁶¹ Vgl. SIMON (2007), S. 63; siehe auch AHARONI (1966)

⁶² Vgl. SCHMID (2002), S. 389

Bedeutung von *Wissen, Erfahrung und Lernen* für die Internationalisierung betonen.⁶³ Das Uppsala-Modell wurde in verschiedenen Ländern empirisch überprüft, wobei sich teilweise widersprüchliche Ergebnisse zeigen.⁶⁴

Trotz der großen Anerkennung des Uppsala-Modells im Internationalen Management existieren dennoch einige Kritikpunkte.⁶⁵ Kritik wird an der nur grob beschriebenen empirischen Vorgehensweise, auf welcher das Uppsala-Erklärungsmuster basiert, geübt. Es wird bemängelt, dass in der wissenschaftlichen Literatur häufig auf das Internationalisierungsmuster der Uppsala-Schule zurückgegriffen wird, ohne jedoch die empirischen Studien, aus denen die Establishment-Chain und Psychic-Distance-Chain abgeleitet wurden, auf Validität, Reliabilität und zeitliche Stabilität zu prüfen.⁶⁶

Ein Kritikpunkt, auf den bereits REID (1983) und TURNBULL (1987) hinwiesen, richtet sich gegen den deterministischen Charakter der Establishment-Chain und Psychic-Distance-Chain.⁶⁷ Die Vertreter der Uppsala-Schule gehen beim Internationalisierungsprozess eines Unternehmens von einer vorgegebenen Abfolge verschiedener Marktbearbeitungsformen und einer bestimmten Abfolge an zu bearbeitenden Ländern aus.⁶⁸ Eine Reihe von Autoren weist jedoch darauf hin, dass Unternehmen durchaus einige Stufen der Establishment-Chain überspringen sowie schneller als im Uppsala-Modell aufgrund der Psychic-Distance Chain angenommen in weit entfernte Ländermärkte eintreten.⁶⁹ In jüngster Zeit zeigt sich besonders deutlich bei sogenannten „born globals“ eine Abweichung vom postulierten Internationalisierungsmuster, da diese Unternehmen bereits bei ihrer Gründung oder kurze Zeit danach in verschiedenen Ländermärkten tätig sind.⁷⁰ Demzufolge gelingt es diesen Unternehmen mangelnde internationale Erfahrung durch Lernen von Konkurrenten, durch Lernen aus anderen Branchen oder durch die bisherige Erfahrung der Manager, welche sie aus früheren Positionen in anderen Unternehmen erworben haben, zu kompensieren.⁷¹

⁶³ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 468

⁶⁴ Vgl. SIMON (2007), S. 70; BÄURLE (1996), S. 71 und die dort angeführten Studien

⁶⁵ Für eine Übersicht der Kritikpunkte am Uppsala-Modell siehe KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 468 ff.; BÄURLE (1996), S. 71 ff.; JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 14 f.

⁶⁶ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 468 ff.

⁶⁷ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 14; TURNBULL (1987), S. 36 f.; REID (1983); S. 52 ff.

⁶⁸ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 468 f.; JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 14

⁶⁹ Vgl. FILLIS (2001); BÄURLE (1996), S. 71; BLOODGOOD/SAPIENZA/ALMEIDA (1996); SULLIVAN/BAUERSCHMIDT (1990); HEDLUND/KVERNELAND (1985)

⁷⁰ Vgl. für viele: KNIGHT/CAVUSGIL (2005); MADSEN/SERVAIS (1997); OVIATT/McDOUGALL (1997); BELL (1995)

⁷¹ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 469

Kritik wird des Weiteren am partialanalytischen Charakter des Modells geübt, da die Auslandserfahrung des Unternehmens als einzige Erklärungsvariable herangezogen wird, obwohl die Umwelt des Unternehmens oder Unternehmensspezifika (z.B. weitere Ressourcen) ebenso einbezogen werden sollten.⁷² Ein weiterer Nachteil des Uppsala-Modells wird darin gesehen, dass andere Formen der Internationalisierung wie etwa Lizenzen, Joint Ventures, Akquisitionen oder Franchising außer Acht gelassen werden.⁷³ Bereits in ihrem 1977 publizierten Artikel weisen JOHANSON/VAHLNE auf Einschränkungen ihres Modells hin. Die inkremental verlaufende Ressourcenbindung hat keine Gültigkeit, (a) wenn ein Unternehmen eine große Ressourcenausstattung besitzt, (b) wenn stabile und homogene Marktbedingungen vorliegen oder (c) wenn ein Unternehmen bisher umfangreiche Erfahrungen auf anderen Märkten mit ähnlichen Bedingungen gewonnen hat.⁷⁴

Der Geltungsbereich des Modells ist auf frühe Phasen der Internationalisierung beschränkt, da das Uppsala-Modell einen geringen Erklärungsgehalt für jene Unternehmen besitzt, die schon seit vielen Jahren grenzüberschreitende Aktivitäten ausüben und eine entsprechende Erfahrung aufweisen.⁷⁵ Schließlich kann am Uppsala-Modell kritisiert werden, dass es keine Aussage dazu trifft, zu welchem Zeitpunkt genau ein bestimmtes Unternehmen auf welche Art und Weise internationalisiert, wie viel Zeit bis zum Beginn der internationalen Tätigkeiten vergeht und wovon der Start der Internationalisierung abhängt.⁷⁶ Außerdem ist das Uppsala-Modell eher für Industrieunternehmen und weniger für Dienstleistungsunternehmen anwendbar.⁷⁷

2.3.4 Ziele der Internationalisierung

Die von einem Unternehmen verfolgten Internationalisierungsziele orientieren sich an den Gesamtunternehmenszielen des Unternehmens und zeigen die Motive des Unternehmens für die Aufnahme von grenzüberschreitenden Aktivitäten. Unternehmen ver-

⁷² Vgl. BÄURLE (1996), S. 73; SCHERM/SÜSS (2001), S. 65; JOHANSON/VAHLNE akzentuieren, dass „[...] *the internationalization model is extremely partial, deliberately excluding many relevant explanatory factors*“. JOHANSON/VAHLNE (1990), S. 18

⁷³ Vgl. PEDERSEN (2000), S. 78; ANDERSEN (1997), S. 32; MELIN (1992), S. 104

⁷⁴ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 30 f.

⁷⁵ Vgl. SIMON (2007), S. 69; PERLITZ (2000), S. 131; BÄURLE (1996), S. 72; MELIN (1992), S. 104

⁷⁶ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 469 f.; SCHMID (2002), S. 390

⁷⁷ Vgl. SCHMID (2002), S. 390

folgen bei der Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeiten unterschiedliche Ziele,⁷⁸ die in verschiedene Basiskategorien gemäß Tabelle 4 eingeordnet werden können.⁷⁹

Internationalisierungsziele	
Marktstellungsziele	Marktanteil, Umsatz, Erschließung neuer Märkte
Kostenziele	Produktivität, Zugang zu kostengünstigen Ressourcen
Rentabilitätsziele	Gewinn, Umsatzrentabilität, Kapitalrentabilität
Finanzziele	Verbesserung der Liquidität, Erhöhung der Kreditwürdigkeit, Steigerung des Selbstfinanzierungsgrades
Sicherheitsziele	Senkung des Gesamtrisikos, Sicherstellung der Rohstoffversorgung, Sicherung des wirtschaftlichen Potenzials
Soziale Ziele (die Mitarbeiter betreffend)	Arbeitszufriedenheit und Motivation, soziale Sicherheit
Macht- und Prestigeziele	Image und Prestige, gesellschaftlicher und politischer Einfluss, Sicherstellung der Unabhängigkeit

Tab. 4: Überblick über Internationalisierungsziele von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 97 ff.

Studien bei amerikanischen, japanischen und europäischen Unternehmen über den Stellenwert von Zielen bestätigen die hohe Priorität, die Unternehmen dem Gewinn bzw. der Rentabilität und dem Marktanteil als unternehmerische Oberziele beimessen.⁸⁰ Die Erreichung von Marktstellungs- und Kostenzielen stellen die grundlegende Voraussetzung für die Realisierung von Rentabilitätszielen dar. Finanzielle Ziele bilden für ein Unternehmen die Voraussetzung, um Marktstellungs- und Rentabilitätsziele überhaupt erreichen zu können.⁸¹

2.3.5 Formen der Internationalisierung

Unternehmen verfügen über verschiedene Möglichkeiten international tätig zu sein, wie beispielsweise mittels der Durchführung von Exporten, der Vergabe von Lizen-

⁷⁸ AUSTIN/VANCOUVER definieren als Ziel „*internal representations of desired states, where states are broadly construed as outcomes, events, or processes*“. AUSTIN/VANCOUVER (1996), S. 338

⁷⁹ Vgl. BECKER (2006), S. 16 ff.; BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 97 ff.; BACKHAUS et al. (2000), S. 54 f.; MEFFERT/BOLZ (1994), S. 94 ff.

⁸⁰ Vgl. BECKER (2006), S. 16

⁸¹ Vgl. MEFFERT/BOLZ (1994), S. 95 f.

zen⁸², dem Aufbau von Franchisingssystemen⁸³, der Tätigkeit von Direktinvestitionen und dem Abschluss von Kooperationen (z.B. Joint Ventures, strategische Allianzen etc.). Es besteht die Möglichkeit diese unterschiedlichen Internationalisierungsformen sowohl für den Markteintritt als auch für die weitere Marktbearbeitung zu wählen.⁸⁴

Prinzipiell kann ein Unternehmen hinsichtlich aller Marktbearbeitungsformen in zwei Richtungen internationalisieren. Es kann zwischen einer *außenorientierten Internationalisierung* und einer *binnenorientierten Internationalisierung* differenziert werden. Anhand des folgenden Beispiels soll diese Differenzierung verdeutlicht werden: Es besteht einerseits für ein Unternehmen die Möglichkeit Produkte und Dienstleistungen zu exportieren (außenorientierte Internationalisierung) und andererseits kann ein Unternehmen ebenso Produkte und Dienstleistungen importieren (binnenorientierte Internationalisierung).⁸⁵

Die vom Beobachtungsnetz der europäischen KMU durchgeführte ENSR Enterprise Survey⁸⁶ kommt, wie die folgende Tabelle zeigt, zu dem Resultat, dass Beziehungen zu ausländischen Lieferanten die häufigste Internationalisierungsform europäischer KMU darstellten (30 % der KMU), gefolgt von Exporten (18 % der KMU). Aus der Tabelle geht ebenfalls hervor, dass nur 3 % der international tätigen KMU mit ausländischen Unternehmen kooperierten und weitere 3 % der europäischen KMU über Tochtergesellschaften, Zweigniederlassungen oder Joint Ventures im Ausland verfügten.⁸⁷

⁸² Die Definition von KUTSCHKER/SCHMID für Lizenzierung lautet: „*Vertragliche Abkommen, mit denen inländische Lizenzgeber intangible Vermögenswerte ausländischen Lizenznehmern unter bestimmten Bedingungen zur Verfügung stellen*“. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 864 f.

⁸³ KUTSCHKER/SCHMID sprechen von Franchising, wenn „*ein inländischer Franchisegeber einem rechtlich selbständigen ausländischen Franchisenehmer ein umfassendes, häufig bereits seit langem eingeführtes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept überlässt*“. KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 873

⁸⁴ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 820 ff.

⁸⁵ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2002), S. 238

⁸⁶ Das Beobachtungsnetz der europäischen KMU wurde im Dezember 1992 gegründet, um die wirtschaftliche Entwicklung der KMU in Europa zu beobachten. Das Beobachtungsnetz der europäischen KMU beschäftigt sich mit 19 Staaten: 15 Staaten der EU, sowie Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz. Das Ziel der ENSR Enterprise Survey (2003) besteht darin, einheitliche Daten über KMU aus 19 europäischen Ländern zur Verfügung zu stellen.

⁸⁷ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003a), S. 5

Form der Internationalisierung	Anteil an allen KMU in Prozent
Ausländische Lieferanten (ausschließlich Import)	30%
Ausschließlich Export	18%
Kooperation	3%
Tochtergesellschaft, Zweigniederlassung oder Joint Venture im Ausland	3%

Tab. 5: Häufigkeit verschiedener Internationalisierungsformen
 Quelle: ENSR Enterprise Survey (2003), entnommen aus EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003a), S. 14, Anmerkung: Die Anteile können nicht addiert werden, da Mehrfachzuordnungen möglich sind.

Im Rahmen dieser Arbeit findet nur die außenorientierte Internationalisierung in Form von Exporttätigkeiten Berücksichtigung. Die Begründung für diese Vorgehensweise ist darin zu sehen, dass der Export zu der am häufigsten von europäischen KMU gewählten außenorientierten Internationalisierungsform zählt. Dies geht aus den Ergebnissen der ENSR Enterprise Survey über europäische Unternehmen hervor. Da österreichische KMU für die vorliegende Arbeit das Untersuchungsobjekt darstellen, ist auf Basis der ENSR Enterprise Survey die Einschränkung des Untersuchungsgegenstandes auf österreichische Unternehmen mit Exportaktivitäten zu begründen.

2.3.6 Export

In diesem Kapitel wird aufgrund der großen Relevanz von Exporttätigkeiten für die vorliegende Arbeit ausschließlich auf diese Internationalisierungsform näher eingegangen.

KUTSCHKER/SCHMID definieren Exporte folgendermaßen:⁸⁸ „Unter Export versteht man den Absatz eigener Güter und Dienstleistungen in fremden Wirtschaftsregionen“. Es können sowohl materielle als auch immaterielle Güter (z.B. Patente, Verfahren und Rechte) exportiert werden. Keine Exporttätigkeit liegt dann vor, wenn eigene Güter mit dem Zweck der eigenen Nutzung ins Ausland gebracht werden (z.B. Errichtung einer Verkaufsniederlassung in einem anderen Land).⁸⁹

Bei Exporttätigkeiten kann zwischen *indirekten* und *direkten* Export unterschieden werden. Beim indirekten bzw. mittelbaren Export schaltet das inländische Unternehmen zur Anbahnung und Durchführung der Exportaktivitäten einen Absatzmittler

⁸⁸ KUTSCHKER/SCHMID (2008), S. 853

⁸⁹ Vgl. DÜLFER (2001), S. 172

(Zwischenhändler) im Inland ein. Das inländische Unternehmen setzt seine Produkte beispielsweise über ein inländisches Außenhandelsunternehmen oder ein inländisches Exporthaus auf Auslandsmärkten ab. Das exportierende Unternehmen hat somit keine direkten Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Geschäftspartnern, sondern nur indirekt über einen Intermediär im eigenen Land.⁹⁰ Das inländische Unternehmen führt nur Inlandstransaktionen durch, die Exportaktivitäten in Hinblick auf administrative, zolltechnische, versicherungstechnische Aufgaben etc. und die Bearbeitung von Auslandsmärkten werden somit an unabhängige Absatzorgane ausgliedert.⁹¹

Direkter (unmittelbarer) Export liegt hingegen dann vor, wenn ein Unternehmen die Aktivitäten im Zielland ohne Einschaltung eines inländischen Handelsmittlers abwickelt. Das inländische Unternehmen hat eine direkte Beziehung zu (mindestens) einem ausländischen Geschäftspartner.⁹² Es kann zwischen zwei verschiedenen Varianten des direkten Exports differenziert werden. Bei der ersten Variante erfolgt der Export ohne Einschaltung eines Mittlers im Gastland direkt an den Endverbraucher oder direkt an den Groß- und Einzelhandel. Bei der zweiten Variante schaltet der Exporteur einen Mittler im Gastland (z.B. Handelsvertreter, Kommissionär, Handelsmakler oder Generalimporteur im Ausland) ein.⁹³

Die vorliegende Arbeit setzt sich nur mit direkten (unmittelbaren) Exportaktivitäten österreichischer KMU auseinander, indirekte Exporttätigkeiten fließen nicht in die Betrachtung ein.

2.3.6.1 Vor- und Nachteile von direkten/indirekten Export

Die folgende Aufstellung gibt einen kurzen Überblick über die Vor- und Nachteile für Unternehmen bei der Durchführung von direkten oder indirekten Exportaktivitäten.

⁹⁰ Vgl. FUCHS/APFELTHALER (2009), S. 322 f.; KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 828

⁹¹ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 256

⁹² Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2002), S. 822 ff.

⁹³ Vgl. SCHMID (2007), S. 16

	Direkter Export	Indirekter Export
Vorteile	• Stärkere Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Auslandsabsatzes, direkte Einwirkung am Markt	• Geringer Ressourceneinsatz erforderlich (verglichen mit anderen Marktbearbeitungsformen)
	• Möglichkeit zum Export von komplexen Produkten und Dienstleistungen	• Übertragung des Exportrisikos auf den Handelsmittler
	• Durch direkte Marktbeobachtung Kenntnisse über Wünsche und Bedürfnisse von Kunden, Erkennen von Trends, Konkurrenzsituation	• Schnelles Rückgängigmachen (Reversibilität) des Auslandsengagements möglich
	• Niedriger Ressourceneinsatz notwendig (verglichen mit anderen Marktbearbeitungsformen)	• Verursacht geringe organisatorische Komplexität, da es keiner organisatorischen Restrukturierung bedarf
	• Direktexport an Endabnehmer bzw. Handel stellt kostengünstige Form der Marktbearbeitung dar	• Kostenverursachende Faktoren, wie das Sammeln von Informationen über das Ziel-land, die Anbahnung von Geschäften etc. entfallen
	• Möglichkeit zur raschen Beendigung der Exporttätigkeiten bei Misserfolg in einem Land (verglichen mit anderen Marktbearbeitungsformen)	
Nachteile	• Fehlende Präsenz des Unternehmens vor Ort führt möglicherweise zu Akzeptanzproblemen im Gastland	• Gefahr, dass der Intermediär Unternehmen gegenseitig ausspielt
	• Bereits bei Verhandlungen der Exportverträge Abklärung von juristischen Fragen (z.B. Gerichtsbarkeit, Recht im Importland etc.) erforderlich	• Nicht jedes Produkt bzw. Dienstleistung für indirekten Export geeignet (z.B. Systemgeschäfte)
	• Bedarf organisatorischer Einheit im Inland, um das Exportgeschäft abwickeln zu können (Bearbeitung der Dokumente etc.)	• Anfänglich beim Markteintritt geringe Ressourcen erforderlich, bei kontinuierlicher Marktbearbeitung jedoch „kostspielig“
		• Keine Möglichkeit für Unternehmen eigene Auslandserfahrung zu sammeln, Gefahr das Markt- und Absatzpotenzial nicht optimal ausgenutzt wird
		• Es existiert keine direkte Beziehung zu ausländischen Abnehmern (problematisch bei Wechsel zu anderer Marktbearbeitungsform)

Tab. 6: Vor- und Nachteile von direkten und indirekten Export

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FUCHS/APFELTHALER (2009), S. 324; KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 827 ff.; RAUPP (2002), S. 516 ff.

2.3.6.2 Stufenmodell des Exports

Exportaktivitäten bilden den Kern der Internationalisierung von KMU und können einerseits einen punktuellen Akt der Aufnahme von grenzüberschreitenden Aktivitäten und andererseits einen dynamischen Prozess darstellen. In der Literatur finden sich einige Modelle, die die Internationalisierung über Phasen zunehmender Export-

intensität skizzieren.⁹⁴ BAMBERGER/EVERS differenzieren in Anlehnung an CAVUSGIL/GODIWALLA (1982) zwischen fünf verschiedenen Phasen bzw. Stufen der Exportintensität. Tabelle 7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Stufen und deren Charakterisierungen.

Stufe	Beschreibung	Typ	Charakterisierung
1	Phase des „ <i>no involvement</i> “	Heimatmarktorientierte Nicht-Exporteure	Keine Exporte und kein Interesse, Exportquote = 0 %
2	Phase des „ <i>pre involvement</i> “	Am Auslandsmarkt interessierte Nicht-Exporteure	Keine Exporte aber Bereitschaft zur Aufnahme von Exporttätigkeiten innerhalb der nächsten 3 Jahre
3	Phase des „ <i>reactive involvement</i> “	Reaktive oder experimentierende Exporteure mit Exportpotenzial	Produkte werden in erster Linie am Heimatmarkt angeboten, es werden einige Märkte bearbeitet, Exportquote = 1 bis 9 %
4	Phase des „ <i>active involvement</i> “	Aktive Exporteure	Es werden zunehmend mehr ausländische Märkte mit verschiedenen Internationalisierungsformen bearbeitet, Exportquote = 10 bis 39 %
5	Phase des „ <i>committed involvement</i> “	Stark engagierte Exporteure	Viele ausländische Märkte werden bearbeitet, Praktizierung von alternativen Internationalisierungsformen gehört zum alltäglichen Geschäft, Exportquote = 40 bis 100 %

Tab. 7: Internationalisierungsstufen-Modell
Quelle: BAMBERGER/EVERS (1994), S. 259

Unternehmen der Stufe 1 (*Phase des „no involvement“*) führen keine Exporttätigkeiten durch und haben kein Interesse zukünftig grenzüberschreitend tätig zu werden, während Unternehmen der Stufe 2 (*Phase des „pre involvement“*) nicht im Ausland aktiv sind, aber an der Aufnahme von Exporttätigkeiten innerhalb der nächsten 3 Jahre interessiert sind. Unternehmen, die der 3. Stufe (*Phase des „reactive involvement“*) zugerechnet werden, agieren in wenigen geographisch nahen Auslandsmärkten, mit Geschäftspraktiken ähnlich dem Heimatland und erzielen eine Exportquote (Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz) von unter 10 %. Zur Stufe 4 (*Phase des „active involvement“*) zählen jene Unternehmen, die aktiv im Auslandsgeschäft tätig sind und deren Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz 10 % übersteigt. Die letzte Stufe (*Phase des „committed involvement“*) umfasst Unternehmen,

⁹⁴ Vgl. BAMBERGER/WRONA (2002), S. 295 f.

deren Exportaktivitäten einen wesentlichen Bestandteil der Geschäftstätigkeit darstellen. Der Anteil des ausländischen Exportumsatzes am Gesamtumsatz beträgt bei Unternehmen dieser Stufe zwischen 40 % bis 100 %.⁹⁵

Der Zweck der vorliegenden Arbeit besteht darin, Determinanten des Exporterfolgs zu eruieren, aus diesem Grund finden nur *aktive Exporteure* mit einer *Exportquote* ab 10 % in der empirischen Untersuchung Berücksichtigung. Unternehmen mit einer Exportquote von unter 10 % eignen sich nicht für die vorliegende Untersuchung, da diese in der Regel nur wenige, geographisch nahe Märkte bearbeiten und kurzfristige Gewinn- und Umsatzchancen anstelle langfristig gesetzter Ziele die Antriebskraft für ihre Auslandsaktivitäten darstellen.⁹⁶

Im Kontext der KMU-Forschung befassen sich zahlreiche Forschungsarbeiten mit dem Einfluss von unternehmensinternen und -externen Faktoren auf die Exportperformance. Einige wichtige empirische Studien werden im nächsten Kapitel kurz zusammengefasst, die sich mit unterschiedlichen Forschungsfragen im Zusammenhang mit Determinanten des Exporterfolgs von KMU auseinandersetzen.

2.4 Determinanten des Exporterfolgs

Empirische Studien über das Exportverhalten von Unternehmen können grundlegend in zwei unterschiedliche Kategorien unterteilt werden. Die erste Kategorie beinhaltet jene Studien, die das Verhalten von Exporteuren und Nicht-Exporteuren analysieren, mit dem Ziel, jene Faktoren zu identifizieren, die als Stimuli für Exportaktivitäten gelten. In die zweite Kategorie lassen sich jene empirischen Studien einordnen, die sich ausschließlich auf Unternehmen konzentrieren, die bereits Exporttätigkeiten durchführen. Im Mittelpunkt dieser Studien steht die Frage, welche unternehmensbezogenen und externen Faktoren Auswirkungen auf die Exportperformance oder das Exportengagement haben.⁹⁷

Die beiden Autoren ZOU/STAN evaluieren in ihrer Forschungsarbeit 50 empirische Studien, die in einem Zeitraum von 1987 bis 1997 publiziert wurden und klassifizieren die Determinanten des Exporterfolgs in *unternehmensinterne* und *externe* Faktoren,

⁹⁵ Vgl. BAMBERGER/EVERS (1994), S. 255 ff.

⁹⁶ Vgl. BAMBERGER/EVERS (1994), S. 257

⁹⁷ Vgl. EVANGELISTA (1994), S. 209

sowie in *kontrollierbare* und *nicht-kontrollierbare* Determinanten. Während industrie-spezifische Faktoren, Exportmarkt- und Heimatmarktcharakteristika zu den externen nicht-kontrollierbaren Faktoren zählen, werden managementbezogene Merkmale, unternehmensspezifische Charakteristika und Kompetenzen als nicht-kontrollierbare unternehmensinterne Faktoren⁹⁸ bezeichnet. In der Literatur finden sich jedoch am häufigsten Studien, in denen die Autoren den Zusammenhang zwischen kontrollierbaren unternehmensinternen Faktoren, wie Exportmarketingstrategie, Einstellungen bzw. Wahrnehmungen des Managements und dem Exporterfolg untersuchen.⁹⁹ Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die in Forschungsarbeiten zum Exporterfolg untersuchten unabhängigen Variablen. Trotz der großen Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Exportperformance existieren laut ZOU/STAN nur wenige Studien (18 von 50 Studien), in denen externe Umweltfaktoren Berücksichtigung finden.¹⁰⁰

⁹⁸ Als unternehmensinterne nicht-kontrollierbare Faktoren werden jene Charakteristika des Managements und des Unternehmens bezeichnet, die kurzfristig nicht veränderbar sind.

⁹⁹ Vgl. ZOU/STAN (1998), S. 344 ff.

¹⁰⁰ Vgl. ZOU/STAN (1998), S. 350

	Intern	Extern
Kontrollierbar	Exportmarketingstrategie • Allgemeine Exportstrategie • Exportplanung • Exportorganisation • Marktforschungsaktivitäten • Produktanpassung • Produktstärke • Preisanpassung • Kommunikationsanpassung • Kommunikationsintensität • Anpassung der Distribution Wahrnehmung und Einstellungen des Managements • Export „Commitment“ • Internationale Orientierung • Proaktive Exportmotivation • Wahrgenommener Exportvorteil • Wahrgenommene Exportbarrieren	
Unkontrollierbar	Charakteristika des Managements • Internationale Erfahrung • Ausbildung/Erfahrung Unternehmensspezifische Faktoren und Kompetenzen • Unternehmensgröße • Internationale Kompetenz • Alter • Technologie des Unternehmens • Fähigkeiten/Kompetenzen • Charakteristika des Unternehmens	Industriespezifische Charakteristika • Technologieintensität • Instabilität Exportmarktbezogene Charakteristika • Attraktivität • Wettbewerbsintensität • Barrieren Heimatmarktbezogene Charakteristika

Tab. 8: Determinanten des Exporterfolgs

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: ZOU/STAN (1998), S. 343

In den 1980ziger und 1990ziger Jahren wurden zahlreiche empirische Studien in unterschiedlichen Ländern im KMU-Kontext durchgeführt, die eine Vielzahl an Beweisen für einen direkten Konnex zwischen unternehmensinternen Faktoren und der Exportperformance liefern. Die beiden Autoren ZOU/STAN merken an, dass jedoch kaum empirische Untersuchungen existieren,¹⁰¹ in denen die Exportstrategie als Medi-

¹⁰¹ ZOU/STAN verweisen dabei auf die folgenden Arbeiten: BIJMOLT/ZWART (1994); CAVUS-GIL/ZOU (1994); NAIDU/PRASAD (1994); KOH (1991); AXINN/THACH (1990)

atorvariable zwischen unternehmensspezifischen Faktoren und der Exportperformance Beachtung findet.¹⁰²

ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN geben einen Überblick über empirische Studien zur Exportforschung, die im Zeitraum von 1967 bis 2005 publiziert wurden. Aus dieser Aufstellung geht hervor, dass drei Typen von unternehmensinternen Faktoren die maßgeblichen Determinanten des Exporterfolgs darstellen:¹⁰³

- *Unternehmensmerkmale*, wie beispielsweise Unternehmensgröße, Vorhandensein von Patenten, dynamische Unternehmenskultur, Qualifikation und Anzahl an exportverantwortlichen Mitarbeitern etc.
- *Merkmale des Unternehmensleiters*, wie Ausbildungsniveau, Sprachkenntnisse, internationale Erfahrung, Auslandsorientierung, Zukunftsorientierung etc.
- *Marketingbezogene Faktoren*, wie beispielsweise Marketingstrategien, Anpassung der Exportprodukte an die lokalen Gegebenheiten, Produktqualität, Distributionskanäle, langfristige Planungstätigkeiten etc.

In einer jüngst veröffentlichten Arbeit analysieren SOUSA/MARTÍNEZ-LÓPEZ/COELHO 52 empirische Studien über Determinanten der Exportperformance, die im Zeitraum von 1998 bis 2005 in internationalen Zeitschriften veröffentlicht wurden. Im Gegensatz zu früheren Arbeiten von MADSEN (1987), AABY/SLATER (1989), ZOU/STAN (1998) besteht die Zielsetzung von SOUSA/MARTÍNEZ-LÓPEZ/COELHO darin, neben dem Einfluss von unternehmensinternen und -externen Faktoren auf die Exportperformance, ebenso moderierende Variablen und Kontrollvariablen zu berücksichtigen. Die Autoren differenzieren, wie bereits in der Forschungsarbeit von ZOU/STAN, einerseits zwischen unternehmensinternen Faktoren, dazu zählen die Exportmarketingstrategie, unternehmensbezogene Charakteristika sowie managementbezogene Merkmale und andererseits zwischen externen Faktoren des Exportmarktes oder Heimatmarktes des Unternehmens.¹⁰⁴

Die folgende Abbildung illustriert den Zusammenhang zwischen externen Faktoren (Exportmarkt- und Heimatmarktcharakteristika) und internen Faktoren (Exportmarketingstrategie, unternehmensspezifische Merkmale und Charakteristika des Managements) als unabhängige Variablen und der Exportperformance als abhängige

¹⁰² Vgl. ZOU/STAN (1998), S. 341

¹⁰³ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 291 ff.

¹⁰⁴ Vgl. SOUSA/MARTÍNEZ-LÓPEZ/COELHO (2008), S. 352 ff.

Variable. Als moderierende Variablen kommen in einer Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten Charakteristika des Auslandsmarktes und unternehmensspezifische Faktoren zum Einsatz, während als Kontrollvariablen Merkmale des Ländermarktes, die Exportmarketingstrategie, firmenspezifische Merkmale sowie Charakteristika des Managements verwendet werden.

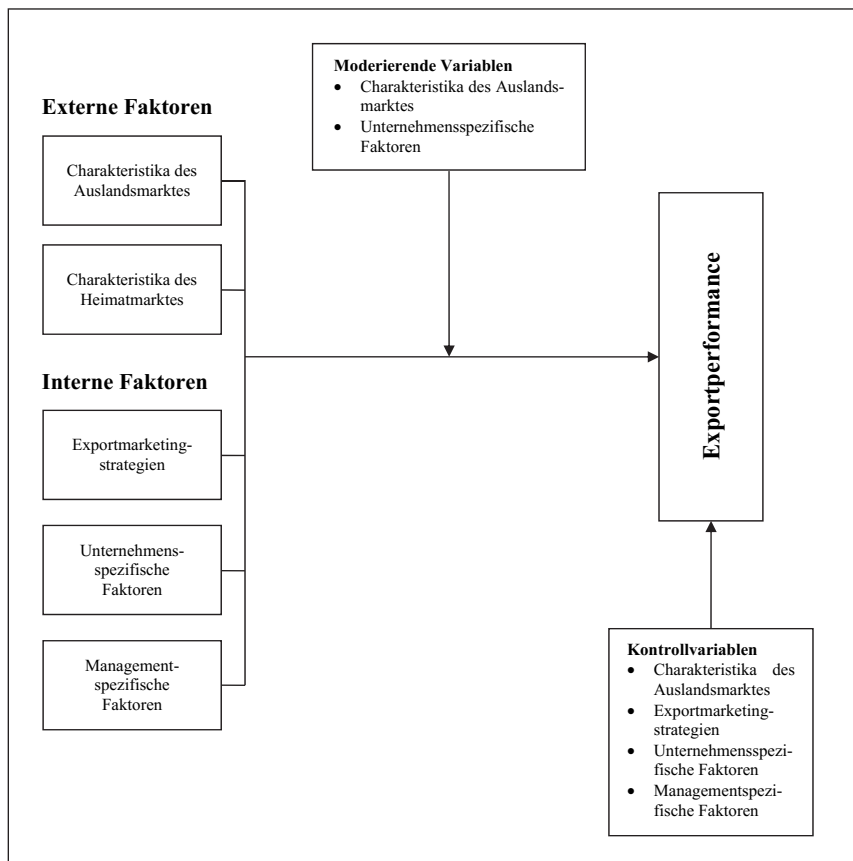


Abb. 4: Einflussfaktoren der Exportperformance

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: SOUSA/MARTÍNEZ-LÓPEZ/COELHO (2008), S. 352

2.4.1 Empirische Befunde

In diesem Kapitel erfolgt eine überblicksmäßige Darstellung von einigen wichtigen empirischen Studien der facheinschlägigen Literatur, die sich mit dem Einfluss von unternehmensbezogenen Faktoren (z.B. Eigentübertyp, Unternehmensgröße, internationale Erfahrung etc.), managementspezifischen objektiven Merkmalen (z.B. Alter, Ausbildung, Sprachkenntnisse etc.) bzw. managementspezifischen subjektiven Charakteristika (z.B. persönliche Einstellung zu Auslandsaktivitäten, internationales „Commitment“ etc.)¹⁰⁵ und des externen Umfelds auf den Exporterfolg oder das Exportengagement von Unternehmen beschäftigen.

FERNÁNDEZ/NIETO untersuchen in einer empirischen Studie die Auswirkungen von verschiedenen Eigentübertypen¹⁰⁶ spanischer KMU auf das Internationalisierungsverhalten dieser Unternehmen. Die Analyse von 10.579 Sekundärdaten spanischer KMU aus der verarbeitenden Industrie zeigt, dass ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Familienunternehmen und der Exportintensität besteht. Interessanterweise besteht jedoch keine Beziehung zwischen Familienunternehmen und der Exportneigung. Wenn ein anderes Unternehmen Anteile an einem Familienunternehmen hält, wirkt sich das signifikant positiv auf die Exportneigung und die Exportintensität des Familienunternehmens aus. Ebenfalls lässt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Klein- und Mittelunternehmen, die sich im Eigentum eines anderen Unternehmens befinden und der Exportneigung bzw. Exportintensität nachweisen.¹⁰⁷

Im Mittelpunkt der empirischen Studie von AUTIO/SAPIENZA/ALMEIDA steht die Frage, wie sich das Alter eines High-Tech Unternehmens zum Zeitpunkt des internationalen Markteintritts, die Wissensintensität des Unternehmens und die Imitierbarkeit von Technologien auf das internationale Umsatzwachstum auswirken. Die Autoren führen eine Paneluntersuchung im Zeitraum von 1993 – 1997 bei finnischen KMU

¹⁰⁵ LEONIDOU/KATSIKEAS/PIERCY unterteilen managementbezogene Faktoren in 4 unterschiedliche Kategorien: „*Objective-general*“ (z.B. Alter, Ausbildung und Berufserfahrung), „*objective-specific*“ (z.B. Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalt und Reisetätigkeiten), „*subjective-general*“ (z.B. Commitment, Risikotoleranz etc.) und „*subjective-specific*“ (z.B. Risiko-, Kosten-, Gewinnwahrnehmung etc.). Vgl. LEONIDOU/KATSIKEAS/PIERCY (1998), S. 79

¹⁰⁶ Es werden in dieser Arbeit folgende Eigentübertypen unterschieden: (a) KMU, die sich im Eigentum von ein oder mehreren Familien befinden, so genannte Familienunternehmen; (b) neben der Familie hält ein anderes Unternehmen Anteile am KMU und (c) es handelt sich beim Eigentümer des KMU um ein anderes Unternehmen.

¹⁰⁷ Vgl. FERNÁNDEZ/NIETO (2006), S. 340 ff.

durch, die in der Elektronikindustrie tätig sind. Die empirische Grundlage der Untersuchung bilden Daten von 77 schriftlichen Befragungen im Jahr 1993 und 59 Telefoninterviews finnischer KMU im Jahr 1997. Aus der Studie kann abgeleitet werden, dass je früher High-Tech Unternehmen nach ihrer Unternehmensgründung Auslandsaktivitäten durchführen und je wissensintensiver ein High-Tech Unternehmen ist, desto schneller wachsen die internationalen Umsätze des Unternehmens. AUTIO/SAPIENZA/ALMEIDA stellen die Hypothese auf, dass sich die Imitierbarkeit der Technologien eines High-Tech Unternehmens negativ auf das internationale Umsatzwachstum auswirkt. Entgegen ihrer ursprünglichen Annahme kommen sie zu der Erkenntnis, dass die Imitierbarkeit der Technologien signifikant positiv das internationale Umsatzwachstum eines High-Tech Unternehmens beeinflusst.¹⁰⁸

Zahlreiche empirische Studien, unter anderem MOEN, beschäftigen sich mit dem Einfluss der Unternehmensgröße auf die Exportperformance. MOEN kommt basierend auf einer schriftlichen Befragung von 335 norwegischen KMU aus der verarbeitenden Industrie zu dem Schluss, dass kein signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Exportperformance nachgewiesen werden kann.¹⁰⁹

BALDAUF/CRAVENS/WAGNER präsentieren eine empirische Untersuchung in der sie unter anderem den Einfluss von externen Umweltfaktoren¹¹⁰ und firmenspezifischen Charakteristika auf den Exporterfolg analysieren. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass nur ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Einfluss der wahrgenommenen Umweltfaktoren auf das Unternehmen und dem Exporterfolg nachweisbar ist. Es bestätigt sich eine signifikant negative Beziehung zwischen der empfundenen Wirkung der politischen Umwelt auf das Unternehmen und dem Exportumsatz. Den drei Autoren gelingt der Nachweis eines signifikant negativen Zusammenhangs zwischen dem Alter des Unternehmens und der Exportintensität und dem Exportumsatz, während sich die Dauer der bisherigen Auslandsaktivitäten des Unternehmens positiv auf die Exportintensität auswirkt.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. AUTIO/SAPIENZA/ALMEIDA (2000), S. 913 ff.

¹⁰⁹ Vgl. MOEN (1999), S. 56 ff.

¹¹⁰ Die Konzeptualisierung der externen Umwelt erfolgt mittels der *soziokulturellen Dimension* und der *politischen Dimension*. Die soziokulturelle Dimension umfasst die speziellen Bräuche, die Sprache und die Religion im Ländermarkt, während die politische Dimension die wirtschaftlichen und rechtlichen Gegebenheiten im Ländermarkt beinhaltet.

¹¹¹ Vgl. BALDAUF/CRAVENS/WAGNER (2000), S. 63 ff.

Aufgrund einer Analyse von 46 empirischen Studien¹¹² über den Einfluss von managementbezogenen Faktoren auf das Exportverhalten kommen LEONIDOU/KATSIKEAS/PIERCY zu dem Resultat, dass Merkmale des Managers, wie Berufserfahrung, Fremdsprachenkenntnisse und internationales „Commitment“ signifikante Erklärungsvariablen der Exportperformance sind.¹¹³

NAKOS/BROUTHERS/BROUTHERS analysieren in einer Studie über griechische KMU, inwieweit sich management- und unternehmensspezifische Faktoren auf die Exportperformance auswirken. Anhand von 126 Befragungen kommen sie zu dem Ergebnis, dass managementspezifische Merkmale, wie hohes Bildungsniveau, das Beherrschen von Fremdsprachen, internationale Erfahrung und internationales „Commitment“¹¹⁴ die Exportperformance eines KMU signifikant positiv beeinflussen. Es lässt sich ein signifikant positiver Wirkungszusammenhang zwischen der Unternehmensgröße, einer großen Anzahl an in Exportaktivitäten involvierten Mitarbeitern, einer hohen ausländischen Marktabdeckung, einer Modifizierung der Exportprodukte und der Exportperformance ableiten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass abhängig von der Ermittlung der Exportperformance¹¹⁵ unterschiedlich viele Hypothesen bestätigt werden können. Zwischen dem Alter des Managers bzw. dem Alter des Unternehmens und der Exportperformance besteht nur dann ein signifikant negativer Zusammenhang, wenn die Exportperformance mittels rentabilitätsbasierender Indikatoren operationalisiert wird. Die Ergebnisse der Untersuchung belegen, dass ein wettbewerbsintensiver Heimatmarkt und die Teilnahme an Handelsmessen bzw. -delegationen ebenfalls nur dann einen signifikant positiven Einfluss auf die Exportperformance ausüben, wenn zur Ermittlung des Exporterfolgs rentabilitätsbasierende Indikatoren herangezogen

¹¹² LEONIDOU/KATSIKEAS/PIERCY untersuchen 46 empirische Studien zwischen 1960 und 1995, wobei 13 Forschungsarbeiten explizit den Zusammenhang zwischen managementspezifischen Charakteristika und der Exportperformance analysieren.

¹¹³ Vgl. LEONIDOU/KATSIKEAS/PIERCY (1998), S. 76 ff.

¹¹⁴ Manager zeigen großes internationales „Commitment“, wenn sie die Ansicht vertreten, dass die Präsenz des Unternehmens auf ausländischen Märkten für die langfristige Rentabilität des Unternehmens von großer Bedeutung ist und das Unternehmen versucht die internationalen Umsätze kontinuierlich zu erhöhen.

¹¹⁵ NAKOS/BROUTHERS/BROUTHERS ermitteln die Exportperformance anhand von (a) Auslandsumsatz/Gesamtumsatz (Größenmaß) oder (b) Rentabilität des Auslandsumsatzes in der Relation zum Inlandsumsatz und (c) Vergleich des Umsatzwachstums innerhalb der letzten 5 Jahre zwischen dem Inlands- und dem Auslandsumsatz (Rentabilitätsmaße).

werden, nicht jedoch, wenn die Exportperformance mittels des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz gemessen wird.¹¹⁶

Die Studie von REUBER/FISCHER hat das Ziel, einen Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung des Managementteams und dem Internationalisierungsengagement von kanadischen Softwareunternehmen mittels persönlicher Interviews mit 49 kanadischen Unternehmensgründern zu bestätigen. Aus den Ergebnissen der Studie kann abgeleitet werden, dass Top-Managementteams mit größerer internationaler Erfahrung häufiger mit ausländischen Partnern kooperieren und schon kurze Zeit nach ihrer Unternehmensgründung Auslandsumsätze im Vergleich zu Top-Managementteams, die nur geringe internationale Erfahrung aufzuweisen haben, erzielen.¹¹⁷

KATSIKEAS/PIERCY/IOANNIDIS führen 87 Interviews mit Unternehmensleitern oder exportverantwortlichen Personen von griechischen Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie durch, um den Einfluss von objektiven Unternehmenscharakteristika (Unternehmensgröße und Exporterfahrung), persönlichen Einstellungen des Entscheidungsträgers zu Exportaktivitäten (Exportstimuli und Exportprobleme), Wettbewerbsvorteilen und dem internationalen „Commitment“¹¹⁸ auf die Exportperformance zu eruieren.¹¹⁹ Die Ergebnisse der Studie belegen, dass sich kein signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen der Unternehmensgröße sowie der internationalen Erfahrung des Unternehmens und dem Exporterfolg bestätigt. Wettbewerbsvorteile, die Unternehmen aufgrund ihrer Marketingfähigkeiten erzielen sowie ein als Stimulus für Auslandstätigkeiten dienendes Exportförderprogramm der Regierung haben einen signifikant positiven Effekt auf die Exportperformance eines Unternehmens. KATSIKEAS/PIERCY/IOANNIDIS finden im Zusammenhang mit der Operationalisierung der Variable internationales „Commitment“ heraus, dass Marktforschungsaktivitäten über Exportmärkte signifikant positiv mit dem Exporterfolg korrelieren, während sich Exportplanungs- und Kontrollmaßnahmen signifikant negativ auf die Exportperformance auswirken.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. NAKOS/BROUTHERS/BROUTHERS (1998), S. 25 ff.

¹¹⁷ Vgl. REUBER/FISCHER (1997), S. 811 ff.

¹¹⁸ Unternehmen signalisieren ihr internationales „Commitment“ durch Marktforschungsaktivitäten, Exportplanung und -kontrolle, regelmäßige Auslandsbesuche und eine separate Exportabteilung.

¹¹⁹ Vgl. KATSIKEAS/PIERCY/IOANNIDIS (1996), S. 12 ff.

¹²⁰ Vgl. KATSIKEAS/PIERCY/IOANNIDIS (1996), S. 23 ff.

Welchen Einfluss unternehmensspezifische Faktoren, demografische Merkmale des Managers, die persönliche Einstellung des Managers zu Exportaktivitäten und eine systematische Suche nach potenziellen Exportmärkten auf den Exporterfolg von KMU aus dem Bundesstaat Wisconsin ausüben, überprüft MOINI anhand von 102 Befragungen.¹²¹ Im Rahmen dieser Studie zeigt sich, dass sich managementbezogene Faktoren wie Alter, Bildungsstand, Fremdsprachenkenntnisse sowie die persönliche Einstellung des Managers hinsichtlich des Risikos, Gewinnpotenzials und der Kosten des Exportengagements nicht signifikant auf die Exportperformance von KMU auswirken. Unternehmensspezifische Faktoren, wie ein effizientes Vertriebsnetzwerk und der Besitz von Patenten, beeinflussen signifikant positiv den Exporterfolg eines KMU. Manager von erfolgreichen Exportunternehmen suchen systematisch nach neuen Exportmärkten und führen mindestens zweimal jährlich Auslandsreisen durch, um „face-to-face“ Kontakte mit ausländischen Partnern zu pflegen.¹²²

BIJMOLT/ZWART analysieren bei niederländischen KMU, inwieweit sich unternehmensbezogene Faktoren auf die Exportpolitik¹²³ des Unternehmens auswirken und welchen Einfluss eine extensive Exportpolitik auf den Exporterfolg ausübt.¹²⁴ Basierend auf einer schriftlichen Befragung von 248 niederländischen KMU verschiedener Branchen erfolgt eine Einteilung der KMU in 4 Cluster. In *Cluster 1* erzielen Unternehmen nur einen geringen Anteil ihres Umsatzes in Auslandsmärkten (84 % der UN exportieren weniger als 20 % ihres Gesamtumsatzes) und die Exportperformance dieser KMU ist für ihre Manager nicht zufriedenstellend. Die Exportaktivitäten haben nur eine geringe Priorität im Unternehmen, Auslandsengagements werden von Managern als gefährlich bezeichnet, und es erfolgt keine Anpassung der Organisationsstruktur an die Exporttätigkeiten des Unternehmens, da diese Unternehmen weder über eine Exportabteilung noch über einen exportverantwortlichen Manager verfügen. KMU im *Cluster 2* weisen nur eine sehr geringe Exportquote auf und die Rentabilität der Export-

¹²¹ Vgl. MOINI (1995), S. 12 ff.

¹²² Vgl. MOINI (1995), S. 15 ff.

¹²³ Die Exportpolitik eines Unternehmens setzt sich aus folgenden latenten Variablen zusammen, (a) Anpassung der Organisationsstruktur an Exporttätigkeiten beispielsweise durch das Vorhandensein einer/eines Exportabteilung/Exportmanagers oder bisherige Anzahl der Jahre, die exportverantwortliche Personen den Exportaktivitäten widmen etc., (b) Einstellung des Managers zu Exportaktivitäten und (c) Einsatz einer Exportmarketingplanung.

¹²⁴ BIJMOLT/ZWART gehen von der Annahme aus, dass die Exportpolitik einen direkten Effekt auf die Exportperformance von KMU hat. Im Gegensatz dazu üben firmenspezifische Faktoren nur einen indirekten Einfluss auf die Exportperformance aus.

te ist sehr niedrig. Diese KMU verfügen über eine geringe Exporterfahrung und es findet keinerlei Anpassung der Organisationsstruktur an die Exportaktivitäten statt. *Cluster 3* setzt sich aus jenen Unternehmen zusammen, welche die höchste Exportperformance erzielen. Diese KMU erwirtschaften einen großen Teil ihres Gesamtumsatzes mit Exporttätigkeiten. Eine Steigerung der Exportperformance lässt sich innerhalb der letzten 5 Jahre erkennen, und diese Unternehmen besitzen eine langjährige Auslandsfahrung (74 % der KMU exportieren seit mehr als 8 Jahren). Es erfolgt eine Anpassung der Organisationsstruktur an die Exportaktivitäten des Unternehmens mittels eigener Exportabteilungen und Exportmanagern. Manager ordnen den Exporttätigkeiten des KMU höchste Priorität zu. KMU, die dem *Cluster 4* zugeordnet werden, erzielen eine hohe Exportquote, jedoch mit einem stagnierenden oder sinkenden Exporterfolg innerhalb der letzten 5 Jahre. Diese Unternehmen weisen eine hohe Exporterfahrung auf, Manager richten die Organisationsstruktur an die Auslandsaktivitäten des Unternehmens aus, jedoch findet kaum eine Anpassung des Marketing-Mixes an die Auslandsmärkte statt. Aus dieser empirischen Studie kann abgeleitet werden, dass größere KMU, die über einen Businessplan und über eine langjährige Auslandsfahrung verfügen, sich durch eine extensive Exportpolitik auszeichnen. Es zeigt sich, dass eine Anpassung der Organisationsstruktur, die exakte Planung der Exporttätigkeiten sowie eine positive Einstellung des Managers zu Auslandsaktivitäten einen positiven Effekt auf die Exportperformance ausüben.¹²⁵

Im Mittelpunkt der Studie von CALOF steht die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Exportverhalten von kanadischen Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie nachweisbar ist. Basierend auf Sekundärdaten von 14.072 kanadischen Unternehmen einschließlich Interviews mit 38 Managern kommt CALOF zu dem Schluss, dass sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße (gemessen mittels Anzahl der Mitarbeiter und jährlichem Umsatz) und der Exportneigung, Anzahl der Länder, in die ein Unternehmen exportiert und der internationalen Einstellung des Managements bestätigt. Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass die Unternehmensgröße interessanterweise zur Erklärung des Exportverhaltens nicht von großer Relevanz ist, da die Unternehmensgröße nur einen geringen Teil der Varianz in Bezug auf das Exportverhalten von Unternehmen erklärt.¹²⁶

¹²⁵ Vgl. BIJMOLT/ZWART (1994), S. 69 ff.

¹²⁶ Vgl. CALOF (1994), S. 371 ff.

Die Studie von DAS hat das Ziel, Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen in Indien ansässigen Exportunternehmen hinsichtlich organisatorischer Merkmale, managementbezogener Charakteristika und externer Faktoren zu eruieren. Anhand von 58 Interviews mit exportverantwortlichen Personen kommt die Autorin zu dem Resultat, dass jüngere und kleinere Unternehmen, die Konsumgüter in Industrieländer exportieren eine höhere Exportintensität (von mehr als 20 %) erreichen. Erfolgreiche indische Exportunternehmen agieren in einem turbulenten Industrieumfeld und erzielen höhere Preise am Auslandsmarkt als am Heimatmarkt. Die Exportmanager von erfolgreichen Unternehmen verfügen über eine umfangreiche Exporterfahrung und haben ihre gegenwärtige Stellung als Exportmanager schon seit durchschnittlich 9 Jahren inne, im Vergleich zu Managern von weniger erfolgreichen Unternehmen (mit weniger als 20 % Exportintensität).¹²⁷

Die empirische Studie von EVANGELISTA zielt auf eine Identifikation von Differenzen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen australischen Exporteuren in Bezug auf management- und unternehmensspezifischen Faktoren ab. Die empirischen Befunde bestätigen, dass sich erfolgreiche Exporteure durch ein hohes „behavioral Commitment“,¹²⁸ verlässliche ausländische Vertriebspartner und eine formale Exportplanung auszeichnen. Es finden sich keine signifikanten Zusammenhänge einerseits zwischen der Unternehmensgröße, sowie andererseits zwischen den Merkmalen des Managers, hinsichtlich Alter, Ausbildung, Geburtsland, Dauer des Auslandsaufenthalts und dem Exporterfolg von Unternehmen.¹²⁹

BEAMISH/CRAIG/McLELLAN führen eine empirische Studie durch, um den Einfluss von unternehmens-, produkt- und marktbezogenen Faktoren auf die Exportperformance von kanadischen und englischen KMU zu messen. Die empirische Grundlage der Untersuchung bilden 106 Befragungen von exportorientierten englischen KMU und 91 Befragungen von im Ausland tätigen kanadischen KMU.¹³⁰ Die Ergebnisse der Studie belegen, dass sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der An-

¹²⁷ Vgl. DAS (1994), S. 23 ff.

¹²⁸ *“Commitment [...] is made up of two components, namely, attitudinal and behavioral. The behavioral component refers to the expenditure of considerable effort and resources associated with export related activities.”* AXINN/ATHAIDE (1991), zit. nach EVANGELISTA (1994), S. 208

¹²⁹ Vgl. EVANGELISTA (1994), S. 220 ff.

¹³⁰ Vgl. BEAMISH/CRAIG/McLELLAN (1993), S. 122 ff.

zahl der Exportländer, dem internationalen „Commitment“,¹³¹ dem eigenen Verkaufspersonal in Auslandsmärkten und der Exportintensität, sowohl bei kanadischen KMU als auch bei englischen KMU bestätigt. Es lässt sich eine signifikant positive Beziehung zwischen dem Kundenservice eines KMU und dem Exporterfolg in beiden Ländern feststellen. Interessanterweise wirken sich Exporttätigkeiten in sogenannte „least developed countries“ signifikant positiv auf die Exportintensität von englischen KMU und auf die Exportrentabilität von kanadischen KMU aus. Der Erfolg von kanadischen KMU steht in einem direkten Konnex mit produktbezogenen Wettbewerbsvorteilen und häufigen Treffen mit den ausländischen Repräsentanten, während wettbewerbsintensive Märkte außerhalb der USA die Exportperformance von kanadischen KMU stark negativ beeinflussen. Eine Modifizierung der Exportprodukte liefert einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Exportrentabilität kanadischer KMU.¹³²

Die empirische Untersuchung von De LUZ zielt auf die Identifikation von internen, durch das Management kontrollierbaren Faktoren ab, die zu einer Erhöhung der Exportperformance beitragen. Dabei kommt der Autor basierend auf 31 Befragungen unter anderem zu dem Resultat, dass die Einhaltung von Lieferterminen, der Export von standardisierten Produkten und internationale Trainingsmaßnahmen für Manager einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung des Exportumsatzes leisten.¹³³

DOMINGUEZ/SEQUEIRA versuchen eine Beziehung zwischen firmenspezifischen Charakteristika, strategischem Verhalten und der Exportperformance bei 253 Unternehmen aus „least developed countries“ nachzuweisen. Mittels einer Cluster-Analyse erfolgt eine Einteilung der Unternehmen abhängig von der erzielten Exportperformance in 3 unterschiedliche Cluster. Unternehmen mit dem *geringsten Exportvolumen (Cluster 1)* führen am seltensten Direktgeschäfte mit ausländischen Kunden durch, weisen die geringste Produkt-Service-Qualitätsorientierung auf, exportieren am wenigsten in Industrieländer und führen Marktforschungstätigkeiten im geringsten Ausmaß durch. Unternehmen mit dem *höchsten Exportvolumen und Umsatzwachstum (Cluster 2)* schließen ihre Geschäfte am häufigsten mit ausländischen Kunden direkt ab, verfügen über die größte Anzahl an Kunden in ihrem Hauptexportmarkt und zeich-

¹³¹ KMU zeigen in der Studie von BEAMISH/CRAIG/McLELLAN hohes internationales „Commitment“, indem sie eine große Anzahl an Mitarbeitern für Exporttätigkeiten einsetzen und Manager einen Großteil ihrer Arbeitszeit Exportaktivitäten widmen.

¹³² Vgl. BEAMISH/CRAIG/McLELLAN (1993), S. 131 ff.

¹³³ Vgl. De LUZ (1993), S. 93 ff.

nen sich durch reaktives Exportverhalten aus. Unternehmen mit der *größten Exportintensität* (*Cluster 3*) zeigen das höchste Engagement hinsichtlich Produkt-Service-Qualitätsorientierung, die Manager agieren am häufigsten proaktiv und am seltensten reaktiv. Diese Unternehmen investieren am meisten in Marktforschungsaktivitäten und verfügen über die höchste Anzahl an Exportmärkten in Industrieländern.¹³⁴

Die empirische Studie von DONTU/KIM hat das Ziel, durch das Management kontrollierbare unternehmensinterne Faktoren zu identifizieren, die einen positiven Effekt auf die Exportperformance ausüben. Basierend auf einer Befragung von 640 in den USA ansässigen KMU aus der verarbeitenden Industrie kommen sie zu dem Resultat, dass das internationale „Commitment“¹³⁵ des Managers, eine Anpassung der Exportprodukte an die Auslandsmärkte und eine Unterstützung des Auslandsengagements durch externe Berater zu einer Erhöhung des Exportumsatzwachstums beitragen. KMU mit steigendem Exportumsatzwachstum zeichnen sich durch eine positivere Einstellung gegenüber Auslandsaktivitäten, im Gegensatz zu KMU mit sinkendem Exportumsatzwachstum, aus. Als überraschendes Ergebnis kommen DONTU/KIM zu der Erkenntnis, dass die Wahl der Marktexpansionsstrategie (Diversifikations- oder Konzentrationsstrategie) keinen signifikanten Einfluss auf das Exportumsatzwachstum von KMU ausübt.¹³⁶

HOLZMÜLLER/KASPER untersuchen, inwieweit unternehmensbezogene Faktoren (Unternehmenskultur, Unternehmensgröße, Industriezweig etc.), managementspezifische Charakteristika (Alter, Ausbildung, Sprachenkenntnisse etc.) und eine externe Unterstützung der Exporteure die Exportperformance von österreichischen KMU beeinflussen. Die Autoren kommen basierend auf 103 schriftlichen Befragungen zu dem Ergebnis, dass der Industriezweig und die kulturelle Orientierung des KMU die stärksten Auswirkungen auf den Exporterfolg haben. Österreichische KMU mit technologieintensiven Exportprodukten („manufacturing complexity“) sowie mit einer stark aufgaben- bzw. personenorientierten Unternehmenskultur erzielen eine bessere Exportperformance. Hinsichtlich der Unternehmensgröße, externen Maßnahmen zur Unterstützung der Exportaktivitäten und demographischen Merkmalen der Manager wie

¹³⁴ Vgl. DOMINGUEZ/SEQUEIRA (1993), S. 25 ff.

¹³⁵ Zur Ermittlung des internationalen „Commitments“ eines Unternehmens dienen die beiden Indikatoren, (a) ob das Unternehmen über ein separates Exportentwicklungsbudget verfügt und (b) ob es im Unternehmen eine eigene Person gibt, die für die Exporttätigkeiten verantwortlich ist.

¹³⁶ Vgl. DONTU/KIM (1993), S. 56 ff.

Alter, Ausbildungsniveau und Fremdsprachenkenntnisse, kann nur ein geringfügiger Wirkungszusammenhang mit der Exportperformance festgestellt werden.¹³⁷

KOH analysiert den Zusammenhang zwischen organisatorischen Faktoren, Exportmarketingstrategien und der Exportperformance von in den USA ansässigen Industrieunternehmen.¹³⁸ Die Auswertung von 233 Fragebögen zeigt, dass die Verrechnung eines höheren Exportpreises (verglichen mit dem Preis am Heimatmarkt), ein Direktvertrieb der Industrieprodukte an die Endabnehmer und eine Abwicklung der Exporte durch die eigene Exportabteilung einen signifikant positiven Einfluss auf die Exportrentabilität haben. Es bestätigt sich eine signifikant positive Beziehung zwischen international erfahrenen Managern, die den Exportaktivitäten eine hohe Priorität beimessen und der Exportrentabilität. Unternehmen mit hohem internationalen „Commitment“¹³⁹, proaktiver Motivation des Managers sowie extensiven Marktforschungstätigkeiten erzielen für ihre Produkte höhere Preise auf den Exportmärkten als am Heimatmarkt. Umfangreiche und häufige Marktforschungsaktivitäten wirken sich signifikant positiv auf den Direktvertrieb von Industrieprodukten an den Endabnehmer aus und sind somit für die Exportrentabilität von zentraler Relevanz.¹⁴⁰

WALTERS/SAMIEE untersuchen in ihrer Arbeit den Einfluss des internationalen „Commitments“ des Managements¹⁴¹, der Exportstrategie und einer exportorientierten Organisation des Unternehmens (export administrative arrangements)¹⁴² auf die Exportperformance. Anhand von 145 Befragungen amerikanischer KMU aus unterschiedlichen Branchen kommen sie zu dem Resultat, dass abhängig von der Ermittlung der Exportperformance in der Untersuchung¹⁴³ unterschiedlich viele Hypothesen bestätigt werden. WALTERS/SAMIEE stellen fest, dass eine strategische Exportplanung, das Beimmen eines hohen Stellenwertes für Exportaktivitäten durch den Manager

¹³⁷ Vgl. HOLZMÜLLER/KASPER (1991), S. 56 ff.

¹³⁸ In Anlehnung an das *structure-strategy-performance* Paradigma von THORELLI (1977)

¹³⁹ Die Ermittlung der Exportpolitik (des internationalen „Commitments“) erfolgt anhand der Priorität, die Unternehmen den Auslandsaktivitäten beimessen.

¹⁴⁰ Vgl. KOH (1991), S. 49 ff.

¹⁴¹ Der Grad an internationalem „Commitment“ hängt von der Exportorientierung sowie der Relevanz der Exporttätigkeiten für das Management des Unternehmens ab.

¹⁴² WALTERS/SAMIEE verstehen unter „*export administrative arrangements*“, (a) die strategische Planung der Exportaktivitäten und (b) eine exportorientierte Organisationsstruktur, wie beispielsweise die Existenz einer unternehmensinternen Exportabteilung oder internationalen Abteilung.

¹⁴³ Die Ermittlung der Exportperformance erfolgt in dieser Studie mittels (a) der Exportrentabilität, (b) des Exportumsatzwachstums und (c) des Anteils des Exportumsatzes am Gesamtumsatz.

und eine exportorientierte Ausrichtung der Organisationsstruktur einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung des Exportanteils am Gesamtumsatz liefern. Darüber hinaus können sie in ihrer Studie einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen technologieintensiven Produktgruppen, einer Modifizierung der Exportprodukte und der Exportrentabilität nachweisen sowie eine signifikant negative Beziehung zwischen der Akquirierung von Exportmarktdaten und der Exportrentabilität feststellen.¹⁴⁴

Die folgende Tabelle gibt nochmals einen chronologischen Überblick über die wichtigsten in der einschlägigen Literatur existenten empirischen Studien im Zusammenhang mit unternehmensbezogenen Faktoren, managementspezifischen Charakteristika, externen Faktoren und der Exportperformance.

¹⁴⁴ Vgl. WALTERS/SAMIEE (1990), S. 40 ff.

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
FERNÁNDEZ-NIETO (2006)	Spanien	Verarbeitende Industrie	Einfluss d. Eigentümertypen auf d. Internationalisierungsverhalten	10.579 Sekundärdaten (KMU mit max. 200 Mitarbeitern)	Exportneigung Exportintensität	- Neg. Zshg. zw. Familienunternehmen u. Exportintensität - Pos. Zshg. zw. Beteiligung eines Unternehmens am Familienunternehmen – Exportintensität u. Exportneigung - Pos. Beziehung zw. KMU im Eigentum eines Unternehmens – Exportintensität u. Exportneigung
CONTRACTOR/HSU/KUNDU (2005)	Indien Taiwan	Softwareindustrie	Zshg. zw. Ausbildung, intern. Erfahrung u. strateg. Orientierung d. Entrepreneurs, UN-Größe, Alter, intern. Erfahrung d. UN, ausländischer Marktabdeckung u. Exportperformance	108 schriftliche Befragungen (47 UN aus Indien) (61 UN aus Taiwan)	Exportintensität Exportwachstum	- Pos. Zshg. zw. Ausbildung d. Entrepreneurs (Berufs- u. Fachausbildung) u. Exportperformance bei Exporteuren aus Taiwan u. Indien - Pos. Zshg. zw. einer „globalization“ Einstellung (global denken u. lokal agieren) d. Entrepreneurs u. Exportperformance bei taiwanesischen UN - Es besteht kein Zshg. zw. Alter d. UN u. Exportperformance - Die intern. Erfahrung d. UN wirkt sich pos. auf d. Exportperformance aus - Die geographische Marktabdeckung wirkt sich neg. auf d. Exportperformance taiwanesischer UN aus - Neg. Zshg. zw. UN-Größe u. Exportperformance bei indischen UN
MAIOCCI/BACCHOCCHI/MAYRHOFER (2005)	Italien	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. UN-Größe, Alter (Erfahrung d. UN) u. Exportintensität	Bilanzdaten v. 142 KMU im Zeitraum von 1997-2001	Exportintensität	Pos. Zshg. zw. d. UN-Größe, Alter u. Exportintensität
SUÁREZ-ORTEGA/ALAMO-VERA (2005)	Spanien	Weinindustrie	Zshg. zw. Charakteristika d. Managers, Einstellungen d. Managers, unternehmensspezifischen Faktoren u. d. Exportverhalten	286 schriftliche Befragungen	Exportintensität	Kein sig. Zshg. zw. UN-Größe u. Exportintensität, während d. Erfahrung d. UN in d. geographischen Marktentwicklung (lokal, regional, mehrere Regionen umfassend und national) sig. pos. d. Exportintensität beeinflusst

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
						• Kein sig. Zshg. zw. Alter, Ausbildungsniveau d. Managers u. Exportintensität • Pos. Beziehung zw. d. Fremdsprachenkenntnissen, intern. Erfahrung d. Managers u. Exportintensität
AUTIO/SAPIENZA/ ALMEIDA (2000)	Finnland	Elektronik-industrie	Zshg. zw. Alter, Wissensintensität, Imitierbarkeit v. Technologien u. intern. Umsatzwachstum	Paneluntersuchung 77 Befragungen (1993) 59 Telefoninterviews (1997)	Intern. Umsatz/Gesamtumsatz Veränderung d. intern. Umsatzes am Gesamtumsatz Wachstum d. Gesamtumsatzes	• Neg. Zshg. zw. Alter – intern. Umsatzwachstum u. Gesamtumsatzwachstum • Pos. Zshg. zw. Wissensintensität – intern. Umsatzwachstum u. Gesamtumsatzwachstum • Pos. Zshg. zw. Imitierbarkeit – intern. Umsatzwachstum; geringfügig pos. Zshg. zw. Imitierbarkeit u. Gesamtumsatzwachstum
BALDAUF/CRAVENS/ WAGNER (2000)	Österreich	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. externem Umfeld, Firmeneigenschaften, Strategie u. Exportperformance	184 schriftliche Befragungen UN mit mehr als 1,5 Mio. EUR Jahresumsatz	Exportintensität Exportumsatz Exporteffektivität wird gemessen mittels d. Entwicklung: • Exportumsatz • Exportintensität • Marktanteil • Anzahl d. Exportländer im Zeitraum von 1991-1995	• Je größer d. wahrgenommene Einfluss d. politischen Umwelt auf d. UN ist, desto geringer ist d. Exportumsatz • Neg. Zshg. zw. Anzahl an Beschäftigten u. Exporteffektivität • Pos. Zshg. zw. Anzahl an Beschäftigten u. Exportumsatz • Pos. Zshg. zw. Anzahl an Exportländern u. Exportintensität • Neg. Zshg. zw. Alter d. UN u. Exportintensität u. Exportumsatz, während die bisherige Dauer d. Auslandsaktivitäten d. UN d. Exportintensität pos. beeinflusst • Es bestätigt sich, dass eine Differenzierungsstrategie die Exporteffektivität pos. beeinflusst, während sich ein neg. Zshg. zw. Differenzierungsstrategie – Exportintensität u. Exportumsatz bestätigt

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
DAVIS/HARVESTON (2000)	USA	Verarbeitende Industrie, Einzelhandel, Anlagenbau, Handelsunternehmen	Zshg. zw. Charakteristika d. Entrepreneurs (Alter u. Ausbildung), Intensität d. Internetnutzung, zukünftige Investitionen in Informationstechnologien u. d. Internationalisierungsgrad von Familienunternehmen	982 Befragungen UN mit mindestens 10 Mitarbeitern u. mit mindestens 2 Mio. \$ Umsatz	Anteil d. Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz	- Pos. Zshg. zw. d. Alter d. Entrepreneurs u. d. Internationalisierungsgrad - Pos. Zshg. zw. Ausbildungsniveau d. Entrepreneurs, Intensität d. Internetnutzung u. d. Internationalisierungsgrad, während sich keine sign. Beziehung zw. d. Investition in Informationstechnologien u. d. Internationalisierungsgrad bestätigt
MOEN (1999)	Norwegen	Industrieunternehmen	Zshg. zw. Exportperformance, Wettbewerbsvorteilen, Exportmotiven u. UN-Größe	335 Befragungen KMU mit weniger als 250 Beschäftigten	Exportintensität Wachstum d. Exportanteils (innerhalb von 2 Jahren) Exportrentabilität	- Kein Zshg. zw. UN-Größe u. Exportperformance - Sehr kleine UN (mit weniger als 10 Beschäftigten) besitzen einen technologischen Wettbewerbsvorteil - Für kleine u. große UN produktive (aggressive) Exportmotive von grober Relevanz
NAKOS/BROUTHERS/BROUTHERS (1998)	Griechenland	k.A.	Zshg. zw. managementspezifischen Merkmalen, unternehmensbezogenen Faktoren u. Exporterfolg	126 Befragungen Kleinunternehmen mit weniger als 50 MA Mittelunternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten	Auslandsumsatz/Gesamtumsatz Rentabilität d. Auslandsumsatzes in d. Relation zum Inlandsumsatz Umsatzwachstum (innerhalb der letzten 5 Jahre) im Inlands- und Auslandsmarkt	- Pos. Zshg. zw. hohem Bildungsniveau, Fremdsprachenkenntnissen, intern. Erfahrung d. Managers, intern. „Commitment“ u. Exporterfolg - Pos. Beziehung zw. UN-Größe, großer Anzahl an exportverantwortlichen Mitarbeitern, hoher ausländischer Marktedeckung, Modifizierung d. Exportprodukte u. Exporterfolg - Neg. Zshg. zw. ausländischen Eigentümern u. Exportperformance - Neg. Beziehung zw. Alter d. Managers bzw. Alter d. UN u. Exportrentabilität - Kein Zshg. zw. intern. Erfahrung d. UN u. Exporterfolg - Pos. Zshg. zw. wettbewerbsintensiven Heimatmärkten, Teilnahme an Handelsmessen u. Exportrentabilität

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
REUBER/FISCHER (1997)	Kanada	Software-industrie	Auswirkungen d. intern. Erfahrung d. Managementteams auf d. Internationalisierung	49 Befragungen KMU mit bis zu 200 MA	Auslandsatz/ Gesamtumsatz Anzahl d. MA, die mehr als 50 % der Gesamtarbeitszeit mit Auslandsaktivitäten verbringen Einteilung d. Umsätze nach Regionen (Kanada, Nordamerika bzw. Mexiko, außerhalb Nordamerikas)	- Pos. Zshg. zw. intern. Erfahrung d. Top-Managementteams u. Kooperationsverhalten mit ausländischen Partnern - Neg. Einfluss d. intern. Erfahrung d. Top-Managementteams auf d. Zeitspanne zw. Gründung u. Aufnahme d. Auslandsabsatzes
KATSIKEAS/PIERCY/IOANNIDIS (1996)	Griechenland	Lebensmittel-industrie	Beziehung zw. objektiven Unternehmensmerkmalen, persönlichen Einstellungen, intern. "Commitment" u. Exportperformance	87 Interviews 51,7 % d. UN max. 100 MA 26,5 % d. UN zw. 101-300 MA 21,8 % d. UN mehr als 300 MA Alle UN exportieren regelmäßig nach Deutschland	Erreichung d. Exportziele (innerhalb von 3 Jahren) in Deutschland hinsichtlich: - Exportumsatz - Marktanteil - Exportrentabilität	- Kein sig. Zshg. zw. UN-Größe, Exporterfahrung und Exporterfolg - Pos. wirken sich Exportförderprogramme, Marketingfähigkeiten, Marktforschungsaktivitäten auf d. Exporterfolg aus - Neg. Zshg. zw. Exportplanung u. -kontrolle, Kommunikations- u. Informationsproblemen und Exportperformance
MOINI (1995)	USA (Wisconsin)	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. unternehmensspezifischen Faktoren, demografischen Merkmalen sowie persönlichen Einstellungen d. Manager, systematischer Exportmarktsuche u. Exporterfolg	102 Befragungen eigenständige KMU mit weniger als 500 Beschäftigten	Exportintensität Exportumsatzwachstum (innerhalb von 5 Jahren)	- Pos. Zshg. zw. Wettbewerbsvorteilen (Besitz eines Patents, effizienten Vertriebsnetzwerk), umfassenden Finanzkenntnissen, UN-Größe, Anzahl an Auslandsreisen, Suche nach Exportmärkten u. Exporterfolg - Kein Zshg. zw. Alter, Ausbildung, Fremdsprachenkenntnissen, Einstellung hinsichtlich Risiko, Gewinn, Kosten des Managers u. Exporterfolg
BIDMOLTZWART (1994)	Niederlande	k.A.	Einfluss von unternehmensspezifischen Faktoren auf d. Exportpolitik; Zshg. zw. Exportpolitik u. Exportperformance	248 schriftliche Befragungen KMU mit 5 bis 200 Beschäftigten	Auslandsatz/ Gesamtumsatz Exportrentabilität Entwicklung der Exporttätigkeiten (innerhalb der letzten 5 Jahre) Zufriedenheit mit d. Performance	- Größere UN, die über einen Businessplan und ausreichend Exporterfahrung verfügen, weisen eine umfassendere Exportpolitik auf. - Pos. Beziehung zw. Exportplanung, Ausrichtung der Organisationsstruktur u. Exporterfolg - Gering pos. Zshg. zw. pos. Einstellung des Managers zu Exporten und Exporterfolg

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
CALOF (1994)	Kanada	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. UN-Größe u. Exportverhalten	14.072 Sekundärdaten von kanadischen UN (alle Größenklassen von weniger als 10 Beschäftigten bis mehr als 1.000 Beschäftigten und einem Umsatz von weniger als 100.000 bis mehr als 50 Mio. \$) 38 Interviews mit Managern	Exportneigung Anzahl der Exportländer Einstellung zu Exportaktivitäten: - Management hat kein Interesse an Export-tätigkeiten - Management hat Interesse, aber UN exportiert nicht - UN exportiert	Pos. Zshg. zw. UN-Größe u. Exportneigung, Anzahl der Exportländer, internationaler Einstellung d. Managements
DAS (1994)	Indien	Verarbeitende Industrie	Differenzierung zw. erfolgreichen u. weniger erfolgreichen Exporteuren hinsichtlich organisatorischen Merkmalen, managementbezogenen Faktoren u. externen Faktoren	58 Interviews 27 UN mit weniger als 599 Beschäftigten 28 UN mit 500 oder mehr Beschäftigten	Exportintensität Wachstum d. Exportvolumens (innerhalb von 5 Jahren)	- UN mit mehr als 20 % Exportintensität: jüngere u. kleinere UN mit Exporten von Konsumgütern in Industrieländer, turbulentes Industrieumfeld, höhere Exportpreise als weniger erfolgreiche UN - Managermerkmale von erfolgreichen UN: Umfangreiche Exporterfahrung, gegenwärtige Stellung seit 9 Jahren
EVANGELISTA (1994)	Australien	Industrieunternehmen	Unterschiede zw. High- u. Low-Performern hinsichtlich management- und unternehmensbezogenen Charakteristika	193 schriftliche Befragungen 72 % kleine UN (< 100 MA) 19 % mittlere UN (100-499 MA) 9 % große UN (ab 500 MA)	Zufriedenheit mit der Exportperformance	- Erfolgreiche Exporteure weisen hohes "Commitment", verlässliche ausländische Vertriebspartner, hohe Produktqualität und formale Exportplanung auf - Kein Zshg. zw. UN-Größe, Geburtsland, Alter, Ausbildung, Auslandsaufenthalt d. Managers - Exporterfolg
BEAMISH/CRAIG/McLELLAN (1993)	Kanada England	k.A.	Beziehung zw. firmen-, marktbezogenen Faktoren u. Exporterfolg	106 schriftliche Befragungen von englischen KMU 91 schriftliche Befragungen von kanadischen KMU	Exportintensität Exportrentabilität	- Pos. Zshg. zw. Anzahl d. Exportländer, intern. "Commitment", eigenem Verkaufspersonal, Breite d. Produktlinie u. Exportintensität bei kanadischen u. englischen KMU - Kein sig. pos. Zshg. zw. intern. "Commitment" u. Exportrentabilität bei englischen KMU

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
						• Pos. Zshg. zw. Kundenservice u. Exporterfolg bei englischen u. kanadischen KMU • Exporte in "least developed countries" beeinflussen sig. pos. die Exportintensität von englischen KMU u. Exportrentabilität von kanadischen KMU • Pos. Zshg. zw. Häufigkeit der Treffen mit ausländischen Repräsentanten und Exporterfolg von kanadischen KMU • Modifizierung d. Exportprodukte wirkt sich sig. positiv auf die Exportrentabilität von kanadischen KMU aus • Wettbewerbsintensive Märkte beeinflussen Exportrentabilität kanadischer KMU negativ
De LUZ (1993)	Brasilien	Industrieunternehmen	Zshg. zw. internen kontrollierbaren Faktoren u. Exportperformance	31 schriftliche Befragungen	Wachstum d. Exportumsatzes (innerhalb von 5 Jahren)	• Internationales Training, standardisierte Exportprodukte, die Einhaltung der Liefertermine erhöhen die Exportperformance • Kein Zshg. zw. Qualitätskontrolle, Motivation (proaktiv, reaktiv), Marktforschung, Direktvertrieb, Exporte in Industrieländer, wettbewerbsfähigem Preis u. Exporterfolg
DOMINGUEZ/SEQUERA (1993)	Zentralamerika	Verarbeitende Industrie	Einfluss von strategischen Entscheidungen u. firmenbezogenen Charakteristika auf d. Exporterfolg	253 Interviews	Exportintensität Exportumsatzwachstum (innerhalb von 12 Monaten) Exportvolumen	• UN mit hohem Exportvolumen u. Umsatzwachstum: Höchste Reaktivität, schließen Geschäfte direkt mit ausländischen Kunden ab u. die höchste Anzahl an Kunden im Hauptexportmarkt • UN mit hoher Exportintensität: Höchste Proaktivität, stärkstes Engagement in Produkt-Service Qualität, größte Anzahl an Exporttätigkeiten in entwickelte Länder u. extensive Marktforschung • UN mit geringem Exportvolumen: Geringste Proaktivität, geringste Produkt-Service Qualität, orientierung sowie Marktforschungsaktivitäten, größtes Interesse an Exportanreizen, geringste Anzahl an Exportmärkten in entwickelten Ländern sowie Direktgeschäfte mit ausländischen Kunden

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
DONTHU/KIM (1993)	Amerika	Industrieunternehmen	Beziehung zw. unternehmensinternen durch das Management kontrollierbaren Faktoren u. Exporterfolg	640 Befragungen	Exportumsatzwachstum (innerhalb der letzten 2-3 Jahre)	- Internationales "Commitment", positive Einstellung der Entscheidungsträger, Anpassung der Exportprodukte und Unterstützung durch externe Berater wirken sich positiv auf d. Umsatzwachstum aus - Kein Zshg zw. Marktexpansionsstrategie u. Umsatzwachstum
KAYNAK/KUAN (1993)	Taiwan	Industrieunternehmen	Unterschiede zw. High- und Low-Performern in Bezug auf Umwelt, Strategie, Firmencharakteristika u. Exporterfolg	140 schriftliche Befragungen UN aller Größenklassen	Exportumsatz Exportrentabilität Exportintensität Exportgewinn/Gesamtgewinn	- UN mit hoher Exportrentabilität: Jung, intern. unerfahren, gute Fremdsprachenkenntnisse d. Manager, an lokale Bedürfnisse angepasste Exportprodukte, Preisdifferenzierung, Industrieländer als Exportmärkte mit gering schwankenden Marktpreisen - UN mit hoher Exportintensität: Standardisierte und patentierte Produkte, formalisierte Exportorganisationsstruktur u. geographisch entfernte Exportmärkte - UN mit anteilig hohem Exportgewinn: Kleinere UN mit großer Anzahl an exportverantwortlichen Personen, neuartigen Exportprodukten u. älteren Managern
HOLZMÜLLER/KASPER (1991)	Österreich	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. Unternehmenskultur, objektiven u. subjektiven Managementcharakteristika, objektiven Organisationsmerkmalen, externer Exportunterstützung - Exporterfolg	103 schriftliche Befragungen (in Anwesenheit d. Interviewers) KMU zw. 50-1.000 Beschäftigten	Exportintensität (im Jahr 1986) Veränderung d. Exportintensität (1982-1986)	- Pos. Zshg. zw. aufgabenorientierter bzw. personenorientierter UN-Kultur u. Exporterfolg - Geringe Beziehung zw. UN-Größe, demografischen Merkmalen d. Managers (Alter, Ausbildung und Fremdsprachenkenntnisse), externer Exportunterstützung u. Exportperformance
KOH (1991)	USA	Industrieunternehmen	Beziehung zw. organisatorischen Charakteristika, Exportmarktstrategien u. Exportperformance	233 schriftliche Befragungen	Exportrentabilität (verglichen mit dem Heimatmarkt)	- Pos. Zshg. zw. proaktiver Einstellung d. Managers, internationalem "Commitment", extensiver u. häufiger Marktforschung u. hohem Exportpreis - Extensive u. häufige Marktforschung beeinflusst Direktverkauf an Endabnehmer positiv

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
						• Pos. Zshg. zw. proaktiver Motivation, regelmäßigen Exporten, internationalem Training, umfangreicher häufiger Marktforschung u. eigener Exportabteilung • Pos. Zshg. zw. intern. Training, "Commitment", höheren Exportpreisen, Direktvertrieb, Abwicklung durch eigene Exportabteilung u. Rentabilität • Kein Einfluss v. Modifizierung d. Produkte auf Rentabilität
WALTERS/SAMIEE (1990)	USA	Industrieunternehmen	Einfluss von internationalem "Commitment", Exportstrategie, exportspezifischer Ausrichtung - Exportperformance	145 Befragungen kleine UN 1-99 MA	Exportrentabilität p.a. (innerhalb von 5 Jahren) Exportumsatzwachstum p.a. (innerhalb von 5 Jahren) Exportumsatz/Gesamtumsatz	• Pos. Zshg. zw. Exportplanung, exportorientierter Organisationsstruktur, wahrgenommener Relevanz d. Exportaktivitäten - Anteil d. Exportumsatzes am Gesamtumsatz • Pos. Wirkung zw. Anpassung der Exportprodukte, technologieintensiver Produktgruppe - Exportrentabilität • Neg. Auswirkungen von Exportdatenakquirierung auf die Exportrentabilität • Kein Zshg. zw. "Commitment", Exportstrategie, exportorientierter Ausrichtung - Exportumsatzwachstum
MADSEN (1989)	Dänemark	Verarbeitende Industrie	Beziehung zw. Exportmarketingpolitik, Unternehmenscharakteristika, marktspezifischen Faktoren u. Exporterfolg	134 schriftliche Befragungen durchschnittlich KMU mit 20-200 Beschäftigten	Exportrentabilität Exportumsatz Exportumsatzwachstum (verglichen mit dem Heimatmarkt innerhalb d. letzten 2 Jahre)	• Pos. Zshg. zw. Produktqualität, Einzigartigkeit d. Produktes, Planungs- und Kontrollintensität d. Exportaktivitäten, intern. Erfahrung u. Exporterfolg • Kein Zshg. zw. Anzahl d. Arbeitnehmer, Umsatzvolumen, Technologieintensität d. Produktes u. Exportperformance • Pos. Zshg. zw. Exportmärkten mit hohem Wachstum, geringem Wettbewerb u. Exportumsatz • Kein Zshg. zw. psychischer Distanz, geographischer Distanz u. Exporterfolg

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
SEIFERT/FORD (1989)	USA	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. Exporterfahrung d. UN, Exporterfahrung mit d. Produktlinie, UN-Größe, Exportumsatz u. Zufriedenheit mit d. Exportperformance	63 schriftliche Befragungen	Zufriedenheit mit d. Exportperformance	- Es besteht ein pos. Zshg. zw. UN-Größe (Umsatz), Höhe d. Exportumsatzes d. Produktlinie u. Zufriedenheit mit d. Exportperformance - UN mit intern. Erfahrung u. Exporterfahrung mit d. Produktlinie weisen eine höhere Zufriedenheit mit d. Exportperformance auf - Es besteht ein pos. Zshg. zw. Ausgaben für "export promotion" u. Zufriedenheit mit d. Exportperformance
SCHLEGELMILCH/ROSS (1987)	Großbritannien	Werkzeugmaschinenindustrie	Einfluss von objektiven, managementspezifischen Charakteristika d. Managers auf Exporterfolg	51 schriftliche Befragungen	Exportintensität Exportwachstum im Zeitraum von 1982-1984 Exportprofitabilität (Vergleich zum Heimatland) Exportprofitabilitätsindex	- Kein Zshg. zw. Anteil an Managern m. hohem Ausbildungsniveau, Fremdsprachenkenntnissen u. Exportintensität - Ausbildungsniveau, Fremdsprachenkenntnisse d. Manager beeinflussen pos. d. Exportwachstum u. d. Exportprofitabilität - Pos. Zshg. zw. Anteil an Managern mit intern. Erfahrung u. Exporterfolg

Tab. 9: Empirische Studien über den Einfluss von unternehmensinternen und externen Faktoren auf die Exportperformance
Quelle: Eigene Darstellung

2.5 Konzeptionelle Grundlagen zur Standardisierung bzw. Anpassung der Marketinginstrumente

Im Rahmen der internationalen Geschäftstätigkeit wirft sich für Unternehmen die Frage nach den Möglichkeiten bzw. Grenzen einer länderübergreifenden Standardisierung oder einer länderspezifischen Anpassung der Instrumente des Marketing-Mixes zur Bearbeitung verschiedener Exportländer auf.¹⁴⁵ Im folgenden Abschnitt werden theoretische Grundlagen diskutiert und anschließend der aktuelle Stand der empirischen Literatur über die Erfolgswirkung einer länderübergreifenden Vereinheitlichung bzw. länderspezifischen Anpassung dargestellt.

Bereits in den 1960ziger Jahren beschäftigten sich Wissenschaftler mit der Standardisierungsproblematik, im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stand dabei die länderübergreifende Standardisierung der Werbung und erst in den darauffolgenden Jahren fand die Ausgestaltung der übrigen Marketinginstrumente Beachtung.¹⁴⁶

Wieder an Popularität gewann die Standardisierungsdebatte durch das Werk von LEVITT über globale Märkte. LEVITT sprach bereits 1983 von einer Homogenisierung der Märkte und einer länderübergreifenden Angleichung der Bedürfnisse der Kunden und stellte die These auf, dass für internationale Unternehmen ein Überleben nur bei Verfolgen einer Globalisierungsstrategie, im Sinne einer Marketingstandardisierung, sicherzustellen ist.¹⁴⁷ Befürworter einer standardisierten Marketingstrategie begründen ihre Sichtweise dadurch, dass eine zunehmende Globalisierung eine Angleichung der Lebensstile zur Folge hat, wodurch sich für Unternehmen die Möglichkeit für eine länderübergreifende Standardisierung der Marketinginstrumente ergibt.¹⁴⁸ Trotz einer Annäherung der Bedürfnisse der Konsumenten weltweit, weisen dennoch Kritiker der Standardisierungsstrategie auf das kulturspezifisch geprägte Denken und

¹⁴⁵ Der Marketing-Mix setzt sich aus der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik eines Unternehmens zusammen. Unter der *Produktpolitik* werden alle Entscheidungen verstanden, die sich mit einer marktgerechten Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen beschäftigen und den damit verbundenen Fragestellungen. Die *Preispolitik* umfasst alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Entgeltgestaltung (Preise und Konditionen) eines Produktes stehen. Zur *Kommunikationspolitik* zählen die Bereiche Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf und Public Relations. Unter der *Distributionspolitik* werden alle Entscheidungen subsumiert, die sich mit marktgerichteten akquisitorischen und vertriebslogistischen Tätigkeiten auseinandersetzen. Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 365 ff.

¹⁴⁶ Vgl. für viele: BUZZELL (1968); FATT (1967); ELINDER (1965); ROOSTAL (1963)

¹⁴⁷ Vgl. LEVITT (1983), S. 99 ff.

¹⁴⁸ Vgl. KREUTZER (1991), S. 364

Handeln von einem Großteil der Menschen in den einzelnen Ländermärkten hin.¹⁴⁹ SIMMONDS beispielsweise vertritt die Ansicht, „*the global world is not a global village*“.¹⁵⁰ In der Praxis kommt häufig der folgende Leitsatz zum Einsatz „*soviel Standardisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie nötig*“.¹⁵¹

Unternehmen haben die Möglichkeit im Rahmen der internationalen Marketingstrategie¹⁵² für die einzelnen Komponenten des Marketing-Mixes zwischen einer länderübergreifenden Standardisierung¹⁵³ bzw. einer länderspezifischen Differenzierung als Extremvarianten oder einer „middle of the road“ Variante zu wählen. Eine Extremvariante besteht in der weltweiten Standardisierung des internationalen Marketing-Mixes, während bei der anderen Extremvariante eine Abstimmung der Marketinginstrumente an die spezifischen Gegebenheiten in den einzelnen Ländermärkten erfolgt. Die landesspezifische Anpassung bzw. die länderübergreifende Standardisierung stellen im Rahmen der „middle of the road“ Variante keine sich wechselseitig ausschließenden Strategien dar, sondern die Extrempositionen eines Kontinuums. Das Unternehmen trifft situationsspezifisch, abhängig von verschiedenen Rahmenbedingungen, die Entscheidung hinsichtlich des Grads der Anpassung bzw. Standardisierung der einzelnen Elemente des Marketing-Mixes.¹⁵⁴

In der Literatur existieren unterschiedliche Auffassungen über die Erfolgswirkung einer länderübergreifenden Standardisierung bzw. länderspezifischen Anpassung der Marketinginstrumente, auf diese Thematik wird in Kapitel 2.5.5 noch näher eingegangen.

In den nächsten Kapiteln werden die einzelnen Marketinginstrumente vorgestellt und die Möglichkeiten einer länderübergreifenden Standardisierung bzw. länderspezifischen Anpassung diskutiert.

¹⁴⁹ Vgl. MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 467

¹⁵⁰ SIMMONDS (1999), S. 53

¹⁵¹ MEFFERT/BOLZ (1994), S. 107

¹⁵² CAVUSGIL/ZOU definieren eine Exportmarketingstrategie als „*means by which a firm responds to the interplay of internal and external forces to meet the objectives of the export venture. It involves all aspects of the conventional marketing plan, including product, promotion, pricing, and distribution*“. CAVUSGIL/ZOU (1994), S. 4

¹⁵³ JAIN versteht unter einer Standardisierung der Marketingstrategie, „[...] using a common product, price, distribution, and promotion program on a worldwide basis“. JAIN (1989), S. 70

¹⁵⁴ Vgl. MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 459 ff.; THEODOSIOU/KATSIKEAS (2001), S. 2 ff.

2.5.1 Internationale Produktpolitik

Für Unternehmensleiter stellt sich im Zusammenhang mit der internationalen Produktpolitik die entscheidende Frage hinsichtlich des länderübergreifenden Standardisierungsgrads produktpolitischer Aktivitäten. Eine länderübergreifende Standardisierung der Produktpolitik hat zum Ziel, ein identisches Produkt in mehreren Ländermärkten zu vermarkten. Eine Produktstandardisierung¹⁵⁵ schafft die Voraussetzungen, um aufgrund von globalen Rationalisierungsmöglichkeiten Kostenvorteile realisieren zu können.¹⁵⁶ Je mehr sich jedoch die Bedürfnisse der Kunden und die Marktgegebenheiten in den jeweiligen Ländermärkten im Vergleich zum Heimatland des Unternehmens differenzieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen ihre Produkte an die marktspezifischen Gegebenheiten anpassen.¹⁵⁷

LEONIDOU/KATSIKEAS/SAMIEE verstehen unter einer Anpassung der Produkte „*the degree to which the firm's actual and augmented product elements are adapted for export markets to accommodate differences in environmental forces, consumer behavior, usage pattern, and competitive situations*“.¹⁵⁸

Zu den wesentlichen Entscheidungsfeldern hinsichtlich der Ausgestaltung der Produktpolitik zählen:¹⁵⁹

- der Produktkern
- die Markierung
- die Verpackung (Design)
- die produktbezogenen Dienstleistungen.

Bei einer *Vereinheitlichung des Produktkerns* stellt sich die Frage in Hinblick auf eine Standardisierung der physischen Produktmerkmale, wie insbesondere der Produktfunktionen und der Qualität. In Abhängigkeit vom Grad der Standardisierung kann zwischen identischen (uniformen) Produkten, ähnlichen (modifizierten) Produkten und länderspezifisch angepassten Produkten differenziert werden. Grundsätzlich kann da-

¹⁵⁵ Die Autoren ZOU/CAVUSGIL verstehen unter einer standardisierten Produktpolitik „*the degree to which a product is standardized across country markets*“. ZOU/CAVUSGIL (2002), S. 43

¹⁵⁶ Vgl. KREUTZER (1991), S. 365

¹⁵⁷ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 1118 f.

¹⁵⁸ LEONIDOU/KATSIKEAS/SAMIEE (2002), S. 61

¹⁵⁹ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 370

von ausgegangen werden, dass der Standardisierungsgrad des Produktkerns mit der Homogenität der Kundenbedürfnisse in Verbindung steht.¹⁶⁰

Als *Markierung* wird die Namensgebung eines Produktes sowie die Verwendung von Bildern, Logos und Abkürzungen bezeichnet, wobei das Ziel der Markierung in einer Produktidentifikation besteht.¹⁶¹ Im Rahmen der internationalen Markenpolitik hat der Manager Entscheidungen bezüglich einer länderübergreifenden Gestaltung des Markennamens oder Markenlogos zu treffen.¹⁶² Die Problematik bei einer Vereinheitlichung des Markennamens besteht darin, dass ein identer Markenname in verschiedenen Zielmärkten unter Umständen unterschiedliche Assoziationen wecken kann. Dasselbe gilt für Markenlogos, da beispielsweise Farben und Symbole in verschiedenen Ländermärkten unterschiedliche Bedeutungen haben können.¹⁶³

Die *Verpackungsgestaltung* stellt im Rahmen der internationalen Produktpolitik einen wichtigen Entscheidungsbereich dar. Die Verpackung dient der Umhüllung eines oder mehrerer Produkte und erfüllt verschiedene Funktionen in Hinblick auf die Produktion (Erleichterung der Umschlagsvorgänge), das Marketing (Verkaufsförderungsfunktion) und den Gebrauch der Produkte (Wiederverwendungsfunktion). Eine Standardisierung der Verpackung wird erschwert durch ziellandspezifische Unterschiede in Hinblick auf gesetzliche Vorschriften, Kundenbedürfnisse und ökologische Gegebenheiten. Außerdem spielen auch unterschiedliche Transportwege bzw. Transportmittel oder klimatische Bedingungen eine wichtige Rolle bei der Verpackungsgestaltung.¹⁶⁴

Hinsichtlich der *produktbezogenen Dienstleistungen* stellt sich die Frage einer Anpassung der Informations- und Beratungsleistungen (z.B. Kundens Schulungen), der technischen Dienstleistungen (z.B. Reparaturleistungen, Garantiedienste) und der betriebswirtschaftlichen Leistungen (z.B. Versicherungsleistungen) an die marktspezifischen Gegebenheiten in den verschiedenen Ländern oder einer länderübergreifenden Verein-

¹⁶⁰ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 1119; BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH (2000), S. 160

¹⁶¹ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 371; BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (1997), S. 60

¹⁶² Es besteht die Möglichkeit zwischen Weltmarken, regionalen Marken und lokalen Marken zu differenzieren.

¹⁶³ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 1119 f.

¹⁶⁴ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 1120; ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 370 f.; BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH (2000), S. 162 f.

heitlichung. Eine länderspezifische Adaption der produktbezogenen Dienstleistungen ist beispielsweise dann von Bedarf, wenn aufgrund der sich unterscheidenden technologischen Niveaus in den bearbeiteten Ländermärkten eine unterschiedliche Intensität der Schulungsmaßnahmen erforderlich ist.¹⁶⁵

2.5.2 Internationale Kommunikationspolitik

Zu den zentralen Entscheidungsfeldern für eine länderübergreifende Standardisierung bzw. länderspezifische Differenzierung kommunikationspolitischer Instrumente, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit Beachtung finden, zählen:

- die klassische Werbung
- die Maßnahmen zur Verkaufsförderung.

Die Belegung eines Werbeträgers mit Werbemitteln kann als Charakteristikum der klassischen Werbung betrachtet werden.¹⁶⁶ In Hinblick auf die klassische Werbung hat ein Unternehmen vorrangig Entscheidungen über eine Standardisierung bzw. zielandspezifische Abstimmung der Werbebotschaft, der Werbemittel und der Werbeträger zu treffen.¹⁶⁷ Die Problematik bei einer vollständigen Standardisierung der Werbebotschaft besteht darin, dass der Informationsgehalt der Werbebotschaft, die verwendeten Symbole etc. in verschiedenen Kulturen oder Ländermärkten unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden können.¹⁶⁸ Einen wichtigen Diskussionschwerpunkt im internationalen Kontext bildet die Wahl der Werbemittel bzw. Werbeträger. Kulturelle Differenzen, rechtliche Regelungen, Unterschiede in der länderspezifischen Medieninfrastruktur etc. begrenzen die Möglichkeiten für eine länderübergreifend standardisierte Gestaltung der Werbemittel bzw. Werbeträger.¹⁶⁹

Bei *Verkaufsfördermaßnahmen* (auch Sales Promotion genannt)¹⁷⁰ handelt es sich um zeitlich begrenzte Maßnahmen zur Förderung des Absatzes bei Händlern bzw. Endkunden.¹⁷¹ Die Wahl der verkaufsfördernden Maßnahmen im jeweiligen Ländermarkt

¹⁶⁵ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 1120; BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 213

¹⁶⁶ Vgl. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 225

¹⁶⁷ Vgl. THIEME (2000), S. 29

¹⁶⁸ Vgl. MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 651

¹⁶⁹ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 1127 f.; ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 402 f.

¹⁷⁰ Es kann zwischen endkundenbezogener Verkaufsförderung und händler- bzw. verkaufsorganisationsbezogener Verkaufsförderung differenziert werden. Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 827

¹⁷¹ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2006), S. 827

wird unter anderem durch wettbewerbsrechtliche Regelungen sowie durch die nationale Handelsstruktur determiniert. Das länderübergreifende Standardisierungspotenzial für verkaufsfördernde Maßnahmen ist aufgrund des im Regelfall kurzfristigen Charakters solcher Maßnahmen als eher gering einzustufen.¹⁷²

2.5.3 Internationale Preispolitik

Im Rahmen der internationalen Preispolitik steht die Frage nach dem Grad der länder-spezifischen Adaption bzw. länderübergreifenden Standardisierung

- der internationalen Preispolitik und
- der internationalen Konditionenpolitik

im Mittelpunkt.

Eine wesentliche Aufgabe der *internationalen Preispolitik* besteht in der Bestimmung der Höhe des Preises bei Einführung von neuen Produkten auf bereits bearbeiteten Ländermärkten oder von bereits eingeführten Produkten auf neuen Auslandsmärkten.¹⁷³ Bei einer Veränderung der preisbeeinflussenden Faktoren hat ein Unternehmen bei bereits etablierten Produkten über eine Angleichung der Preise an die Verhältnisse im jeweiligen Ländermarkt zu entscheiden.¹⁷⁴

Unternehmen verfolgen aufgrund verschiedener Zielsetzungen für die einzelnen Ländermärkte unterschiedliche Preisstrategien in den jeweiligen Auslandsmärkten.¹⁷⁵ Die Strategieoptionen reichen von einer Standardisierungs- bzw. Differenzierungsstrategie bis hin zu einer Skimming- bzw. Penetrationsstrategie. Von einer vollständigen Preisstandardisierung kann dann gesprochen werden, wenn ein Unternehmen in jeden bearbeiteten Ländermarkt einen einheitlichen Preis für ein und dasselbe Produkt verwendet.¹⁷⁶

Zahlreiche Faktoren, wie das Einkommensniveau im Zielland, die Wettbewerbssituation, Differenzen in der länderspezifischen Kostensituation (beispielsweise ziellandspezifische Unterschiede in den Großhandels- und Einzelhandelsspannen, unter-

¹⁷² Vgl. BOLZ (1992), S. 58

¹⁷³ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 381 f.; BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 215 f.

¹⁷⁴ Vgl. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (1997), S. 153

¹⁷⁵ BERNDT/ALTOBELLI/SANDER definieren eine Preisstrategie als „die geplante Abfolge von Preisen über einen bestimmten Planungshorizont“. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (1997), S. 155

¹⁷⁶ Vgl. KREUTZER (1991), S. 365 f.

schiedliche Anzahl an Absatzwegen und Handelsstufen), Zölle etc. erschweren die Umsetzung einer standardisierten Preispolitik.¹⁷⁷ Im Rahmen einer Preisdifferenzierungsstrategie berücksichtigt das Unternehmen die preisbestimmenden Determinanten im Ländermarkt und passt die Preisstrategie an die für die jeweilige Preisfestsetzung relevanten lokalen Marktcharakteristika an.¹⁷⁸

Im Bereich preispolitischer Maßnahmen sind neben der Wahl der Preisstrategie auch Entscheidungen über die Preisabfolge innerhalb eines bestimmten Planungshorizonts zu treffen. In der einschlägigen Literatur haben (a) die Skimmingstrategien und (b) die Penetrationsstrategien die größte Popularität. Bei der Skimmingpreisstrategie wird beim Markteintritt ein hoher Einführungspreis gewählt, der im Zeitablauf reduziert wird, während bei einer Penetrationsstrategie der relativ niedrige Ausgangspreis stufenweise erhöht wird.¹⁷⁹

Die *internationale Konditionenpolitik* umfasst die über die reine Preisfestsetzung hinausgehenden Entscheidungen über den Grad der Vereinheitlichung bzw. zielmarktspezifischen Angleichung

- der internationalen Liefer- und Zahlungsbedingungen¹⁸⁰
- der Kredit- und Rabattpolitik.¹⁸¹

2.5.4 Internationale Distributionspolitik

Gegenstand der internationalen Distributionspolitik sind jene Entscheidungen, die ein Unternehmen zur Überbrückung der räumlichen Distanz des Unternehmens bis hin zum Endabnehmer trifft.¹⁸² Im Rahmen der internationalen Distributionspolitik steht

¹⁷⁷ Vgl. LEONIDOU/KATSIKEAS/SAMIEE (2002), S. 62; KREUTZER (1991), S. 377 ff.

¹⁷⁸ LAGES/MONTGOMERY verstehen unter einer Anpassung der Exportpreisstrategie, „*the degree to which the pricing strategies (the determination of pricing strategy, credit concessions, price discount policy and margins) for the main exported product, or line of products, differs from the domestic market to the main foreign market*“. LAGES/MONTGOMERY (2005), S. 759

¹⁷⁹ Vgl. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 216; BOLZ (1992), S. 64

¹⁸⁰ Die internationalen Zahlungsbedingungen regeln die Zahlungsverpflichtungen des Käufers sowie die Modalität der Zahlungserfüllung. Vgl. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 221

¹⁸¹ Im Rahmen der internationalen Rabattpolitik steht die Ausgestaltung eines länderspezifisch angepassten Rabattsystems bzw. einer länderübergreifenden Vereinheitlichung des Rabattsystems im Mittelpunkt. Mittels einer Anpassung des Rabattsystems an marktspezifische Gegebenheiten erzielen Unternehmen eine Preisdifferenzierung ohne Veränderung des Basispreises. Vgl. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 221

¹⁸² Vgl. FUCHS/APFELTHALER (2009), S. 400

die *Gestaltung der Vertriebswege*¹⁸³ in den Ländermärkten und die *physische Distribution* im Vordergrund. Hinsichtlich der Gestaltung der Vertriebswege im einzelnen Ländermarkt stehen dem Unternehmen zahlreiche Optionen zur Verfügung.¹⁸⁴

- Ein- oder mehrstufiger Vertrieb (Zwischenschaltung einer Vertriebsstufe oder mehrerer Vertriebsstufen)
- Ein- oder mehrgleisiger Vertrieb (Einsatz von einem einzigen oder mehreren parallelen Distributionskanälen)
- Indirekter oder direkter Vertrieb
- Individueller oder kooperativer Vertrieb.

Im Rahmen distributionspolitischer Maßnahmen spielt neben der Gestaltung der Vertriebswege die *physische Distribution* eine zentrale Rolle. Die Aufgabe der Distributionslogistik ist es sicherzustellen, dass ein bestimmtes Produkt in der gewünschten Menge, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung steht.¹⁸⁵ Der Transport gilt als einer der wichtigsten Bereiche im Rahmen der internationalen Distributionslogistik. Ein Unternehmen hat Überlegungen hinsichtlich der Auswahl der Transportmittel sowie der Bestimmung der Transportprozesse anzustellen. Die Auswahl der Transportmittel erfolgt unter dem Primat der Kostenoptimalität (z.B. Transportkosten, Auswirkungen auf andere Bereiche der Distributionslogistik insbesondere Lagerhaltung) und nach Leistungskriterien wie Transportzeit, -frequenz, Eignung der Produkte für den Transport etc. Was die Bestimmung der Transportprozesse betrifft, so stehen vor allem Entscheidungen im Zusammenhang mit der Festlegung der Transportstrecken im Mittelpunkt.¹⁸⁶

Gerade in Hinblick auf die Gestaltung distributionspolitischer Aktivitäten spielen kulturelle Einflüsse, rechtliche Faktoren und die infrastrukturelle Entwicklung (z.B. Ausbau der Verkehrswege) im Ländermarkt eine wichtige Rolle, da diese externen Umfeldfaktoren eine lokal adaptierte Vertriebsstrategie erforderlich machen können.¹⁸⁷

Im nächsten Kapitel werden einige wichtige empirische Forschungsarbeiten angeführt, die sich mit dem Einfluss einer länderübergreifenden Standardisierung bzw. länder-

¹⁸³ Die Begriffe „Distribution“ und „Vertrieb“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁸⁴ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 418 f.; BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 230

¹⁸⁵ Vgl. BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (2005), S. 233

¹⁸⁶ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 426

¹⁸⁷ Vgl. FUCHS/APFELTHALER (2009), S. 403

spezifischen Anpassung der Instrumente des Marketing-Mixes auf die Exportperformance auseinandersetzen.

2.5.5 Empirische Befunde über die Erfolgswirkung einer Anpassung bzw. Standardisierung der Marketinginstrumente

Bei Betrachtung der wissenschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit der Standardisierung bzw. Anpassungsthematik des Marketing-Mixes lassen sich die bestehenden empirischen Studien in die folgenden drei Gruppen einteilen:

Die *erste Gruppe* beinhaltet jene Arbeiten, die sich mit der Frage beschäftigen, ob ein Unternehmen eine länderübergreifende Standardisierung oder eine Anpassung des Marketing-Mixes an die Ländermärkte durchführt und welche unternehmensbezogenen sowie externen Faktoren den Anpassungsgrad der Marketingaktivitäten beeinflussen.¹⁸⁸

In die *zweite Gruppe* werden jene empirischen Forschungsarbeiten eingeordnet, die nur den Einfluss einer ziellandspezifischen Anpassung bzw. länderübergreifenden Vereinheitlichung des Marketing-Mixes auf die Performance untersuchen, ohne Berücksichtigung von unternehmensinternen oder -externen Faktoren als sogenannte Antezedenzen.¹⁸⁹

Die *dritte Gruppe* umfasst jene empirischen Studien,¹⁹⁰ die den Zusammenhang zwischen externen Faktoren, unternehmensspezifischen Charakteristika, Adaption bzw. Standardisierung des Marketing-Mixes und der Performance analysieren.¹⁹¹

Im Folgenden werden wichtige empirische Forschungsarbeiten vorgestellt, die der zweiten und dritten Gruppe zugeordnet werden können und sich mit unterschiedlichen Forschungsfragen im Zusammenhang mit den Erfolgsaussichten einer Standardisierung bzw. Differenzierung der Instrumente des Marketing-Mixes beschäftigen.

In ihrer im Jahr 2008 veröffentlichten Studie im Journal of International Business Studies versuchen LAGES/JAP/GRIFFITH einen Zusammenhang zwischen managementbezogenen Faktoren, externen Faktoren, Anpassung der Instrumente des Marke-

¹⁸⁸ Vgl. für viele: DOW (2001); THEODOSIOU/KATSIKEAS (2001); CAVUSGIL/ZOU/NAIDU (1993); ÖZSOMER/BODUR/CAVUSGIL (1991); GREEN/CUNNINGHAM/CUNNINGHAM (1975)

¹⁸⁹ Vgl. für viele: ALBAUM/TSE (2001); SAMIEE/ROTH (1992); GOMEZ-MEJIA (1988)

¹⁹⁰ Vgl. für viele: ZOU/CAVUSGIL (2002); O'DONNELL/JEONG (2000); SHOHAM (1996); CAVUSGIL/ZOU (1994)

¹⁹¹ Vgl. DOW (2006), S. 213 f.

ting-Mixes, vergangener Performanceentwicklung und der kurzfristigen Exportperformance auf verschiedenen Auslandsmärkten nachzuweisen. Die Autoren finden keinen signifikanten Zusammenhang zwischen einer Kommunikations-, Vertriebs- und Preisanpassung sowie der kurzfristigen Exportperformance. Interessanterweise übt eine länderspezifische Anpassung der Produktpolitik einen signifikant negativen Effekt auf die kurzfristige Erreichung der Exportziele¹⁹² eines „Export-Ventures“ aus.¹⁹³ Nach einer Unterteilung der Unternehmen in zwei Gruppen, (a) Exporteure von Industriegütern und (b) Exporteure von Konsumgütern, zeigt sich, dass eine Anpassung der Vertriebspolitik an die lokalen Besonderheiten einen signifikant positiven Beitrag zur Erhöhung der Exportintensität bei Exporteuren von Industriegütern leistet. Während sich eine Anpassung der Produkte nur signifikant negativ auf die Zielerreichung von Konsumgüter exportierenden Unternehmen auswirkt. Das internationale „Commitment“ beeinflusst signifikant positiv die kurzfristige Exportperformance eines Unternehmens. Ein Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung des Managers und der Exportperformance kann nur für Konsumgüter exportierende Unternehmen nachgewiesen werden.¹⁹⁴

LAGES/MONTGOMERY führen eine empirische Studie bei portugiesischen Unternehmen durch und kommen zu dem Ergebnis, dass sich die externe Exportunterstützung und die internationale Erfahrung des Managements positiv auf die Anpassung der Exportpreisstrategie an die Gegebenheiten im Ländermarkt auswirken. Die beiden Autoren stellen die Hypothese auf, dass eine Anpassung der Exportpreisstrategie an die Zielmarktverhältnisse die kurzfristige Exportperformance positiv beeinflusst. Überraschenderweise zeigt sich jedoch, entgegen der ursprünglichen Annahme, ein negativer Zusammenhang zwischen der angepassten Exportpreisstrategie und der kurzfristigen Exportperformance. LAGES/MONTGOMERY finden eine positive Beziehung zwischen der internationalen Erfahrung des Managements, der Wettbewerbsintensität im Exportland, der externen Exportunterstützung und der kurzfristigen Exportperformance.¹⁹⁵

¹⁹² LAGES/JAP/GRIFFITH operationalisieren in ihrer Forschungsarbeit die Erreichung der Exportziele mittels der Indikatoren, (a) Exportumsatzvolumen, (b) Exportumsatzerträge, (c) Exportrentabilität, (d) Marktanteil und (e) Gesamtexportperformance.

¹⁹³ Vgl. LAGES/JAP/GRIFFITH (2008), S. 307 ff.

¹⁹⁴ Vgl. LAGES/JAP/GRIFFITH (2008), S. 319 ff.

¹⁹⁵ Vgl. LAGES/MONTGOMERY (2005), S. 765 ff.

Der Gegenstand der Arbeit von LEE/GRIFFITH besteht darin, den Einfluss der Exportmarketingstrategien auf die Exportperformance zu analysieren. Basierend auf einer schriftlichen Befragung von 58 koreanischen Unternehmen aus der Elektronikindustrie kommen die beiden Autoren zu dem Ergebnis, dass sowohl eine Anpassung der Produktpolitik als auch der Preispolitik an die lokalen Gegebenheiten in den Zielmärkten einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Exportperformance leisten. Der Direktvertrieb von Exportprodukten und verkaufsfördernde Maßnahmen im Exportland stellen weitere erfolgsbestimmende Faktoren für koreanische Unternehmen dar.¹⁹⁶

LADO/MARTÍNEZ-ROS/VALENZUELA präsentieren eine Studie, in der sie den Einfluss von unternehmensspezifischen Faktoren und der Exportmarketingstrategie auf das Exportumsatzvolumen in unterschiedlichen Regionen¹⁹⁷ weltweit analysieren. Auf Basis von persönlichen Interviews mit Exportmanagern von spanischen Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich die Unternehmensgröße signifikant positiv auf das Exportumsatzvolumen unabhängig von der Exportregion auswirkt. Es bestätigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung des Unternehmens, dem Vorhandensein einer eigenen Exportabteilung und dem Exportumsatzvolumen mit Ausnahme der Region Lateinamerika, die verglichen mit anderen Regionen kulturell dem Heimatland Spanien sehr ähnlich ist. Interessanterweise beeinflusst eine länderspezifische Anpassung der Serviceleistungen das Exportumsatzvolumen in den USA und Kanada positiv, während sich eine Adaptierung des Produktdesigns negativ auf das Exportumsatzvolumen in europäischen Staaten (die nicht EU-Mitglieder sind) auswirkt.¹⁹⁸

Die Beziehung zwischen firmenspezifischen Charakteristika, externen Umweltbedingungen, Exportmarketingstrategien und der Exportperformance untersuchen O'CASS/JULIAN. Die empirische Grundlage bilden 293 Befragungen von australischen Exportunternehmen aus der verarbeitenden Industrie. Die Ergebnisse bestätigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen einer Anpassung bzw. Standardisierung der Instrumente des Marketing-Mixes und dem Exporterfolg. Aus der Studie kann abgeleitet werden, dass bei Unternehmen mit einzigartigen Produkten, hohem internatio-

¹⁹⁶ Vgl. LEE/GRIFFITH (2004), S. 325 ff.

¹⁹⁷ Es erfolgt eine Unterteilung der Regionen in EU, restliches Europa, Lateinamerika, Asien-Pazifik Raum und USA/Kanada.

¹⁹⁸ Vgl. LADO/MARTÍNEZ-ROS/VALENZUELA (2004), S. 580 ff.

nen „Commitment“, umfangreicher Unterstützung des Vertriebs und umfassender internationaler Erfahrung ein höherer Grad an Anpassung der Marketinginstrumente erkennbar ist.¹⁹⁹

Basierend auf einer Befragungen von 177 US-amerikanischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen erhalten ALASHBAN et al. als Resultat, dass die Intensität der Marktstruktur in Hinblick auf Käufer, Wettbewerber und Vertriebskanäle die Anpassung des Markennamens an die lokalen Gegebenheiten in Ländermärkten signifikant beeinflusst. Aus der Studie geht hervor, dass ein hoher Standardisierungsgrad des Markennamens zu einer Kostenersparnis und zu einer Steigerung des internationalen Umsatzvolumens beiträgt.²⁰⁰

LAGES/JAP kommen basierend auf 519 Befragungen portugiesischer KMU zu dem Ergebnis, dass die internationale Erfahrung des Managements, das internationale „Commitment“, die Zufriedenheit des Managements mit der Exportperformance im vergangenen Jahr und eine länderübergreifende standardisierte Produktpolitik zu einer Zufriedenheit des Managements mit der Steigerung der Exportperformance im aktuellen Jahr beitragen. Erstaunlicherweise kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kommunikations-, Preis-, Vertriebsanpassung, der Wettbewerbsintensität im Exportmarkt, dem Entwicklungsgrad des Ziellandes²⁰¹ und der Zufriedenheit des Managements mit der Exportperformance nachgewiesen werden. Aus der Studie kann abgeleitet werden, dass in entwickelten und wettbewerbsintensiven Exportmärkten eine Anpassung der Elemente des Marketing-Mixes feststellbar ist.²⁰²

LEONIDOU/KATSIKEAS/SAMIEE analysieren 32 empirische Studien, um den Zusammenhang zwischen einer adaptierten bzw. standardisierten Marketingstrategie und dem Exporterfolg zu überprüfen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass eine signifikant positive Beziehung zwischen einer länderspezifischen Anpassung der Produkte und dem Exporterfolg nachweisbar ist, wenn der Exporterfolg mittels umsatzbasierender Indikatoren ermittelt wird. Eine Adaption des Preises an die Besonderheiten der Ländermärkte beeinflusst signifikant positiv den Exporterfolg von Unternehmen, jedoch

¹⁹⁹ Vgl. O'CASS/JULIAN (2003), S. 368 ff.

²⁰⁰ Vgl. ALASHBAN et al. (2002), S. 30 ff.

²⁰¹ Die Ermittlung des Entwicklungsgrades eines Exportlandes erfolgt im Rahmen der Studie von LAGES/JAP anhand (a) der wirtschaftlichen Entwicklung und (b) des Bildungsniveaus.

²⁰² Vgl. LAGES/JAP (2002), S. 20 ff.

mit Ausnahme des Exportumsatzvolumens. Eindeutig positiv wirkt sich auch eine an die länderspezifischen Gegebenheiten angepasste Distributionspolitik auf die Exportintensität und den Exportgewinn aus. Eine signifikant positive Wirkung auf das Exportumsatzwachstum und die Exportintensität lässt sich bei einer länderspezifisch ausgerichteten Kommunikationspolitik nachweisen, während eine Anpassung der kommunikationspolitischen Instrumente nur geringfügig einen Beitrag zur Erhöhung des Exportgewinns leistet. Die Ergebnisse dieser Analyse verdeutlichen, dass abhängig von der Operationalisierung der Exportperformance unterschiedliche Beziehungszusammenhänge zwischen einer Anpassung der Instrumente des Marketing-Mixes und der Exportperformance bestätigt werden können.²⁰³

SHOHAM versucht in seiner empirischen Forschungsarbeit den Konnex zwischen einer Anpassung der Marketinginstrumente, einer intensiven Planung der Exporttätigkeiten und der Exportperformance nachzuweisen. Aus den Ergebnissen der Studie kann abgeleitet werden, dass sich eine länderspezifische Produkthanpassung signifikant positiv auf die kurzfristige Exportperformance auswirkt. In Bezug auf die Kommunikationspolitik zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen einer angepassten Kommunikationspolitik und der Exportperformance. Eine Standardisierung der Preispolitik wirkt sich signifikant positiv auf das langfristige Erfolgskonstrukt aus und eine Vereinheitlichung der Vertriebspolitik wiederum beeinflusst signifikant positiv die kurzfristige Exportperformance.²⁰⁴

Der Zusammenhang zwischen einer Anpassung der Instrumente des Marketing-Mixes an die spezifischen Gegebenheiten in den Ländermärkten und der Exportperformance ist der Untersuchungsgegenstand einer weiteren empirischen Studie von SHOHAM. Der Autor stellt dabei die Hypothese auf, dass die Planungstätigkeiten des Unternehmens den Einfluss der angepassten Marketingstrategie auf die Exportperformance moderieren und bei intensiven Planungstätigkeiten der positive Effekt einer angepassten Marketingstrategie verstärkt wird. Basierend auf 81 Befragungen von Managern US-amerikanischer Unternehmen zeigt sich, dass eine Anpassung der Produktqualität, des produktbezogenen Services und des Produktdesigns an die Ländermärkte keine Wirkung auf die Exportperformance haben. Unternehmen, die intensive Planungstätigkeiten durchführen, erzielen mit einer standardisierten Produktstrategie eine höhere

²⁰³ Vgl. LEONIDOU/KATSIKEAS/SAMIEE (2002), S. 61

²⁰⁴ Vgl. SHOHAM (1999), S. 26 ff.

Exportperformance. Eine Angleichung der Exportpreise an die Ländermärkte hat einen positiven Einfluss auf die Exportperformance. Interessanterweise führt ein angepasster Exportpreis nur bei Unternehmen mit intensiven Planungstätigkeiten zu einer Erhöhung der Exportperformance, jedoch kann dieser positive Effekt nicht für Unternehmen mit geringen Planungsaktivitäten nachgewiesen werden. Dem Autor gelingt der Nachweis eines positiven Zusammenhangs zwischen einer länderspezifischen Anpassung des Werbeinhaltes und der Exportperformance, während sich ein zielmarktspezifisch angepasstes Werbebudget negativ auf die Exportperformance auswirkt.²⁰⁵

SHOHAM/ALBAUM führen eine empirische Studie mit der Zielsetzung durch, die positive Wirkung einer länderspezifischen Anpassung der Marketing-Mix Instrumente auf die Exportperformance nachzuweisen. Die These, dass sich eine Übertragung der Marketingstrategien des Heimatlandes auf die Exportländer negativ auf die Exportperformance auswirkt, kann bestätigt werden.²⁰⁶ Die empirischen Daten liefern jedoch keinen signifikanten Beweis für die Hypothese, dass die kulturelle Distanz²⁰⁷ zu einem Auslandsmarkt und der Produkttyp (Konsumgüter oder Nicht-Konsumgüter) den Zusammenhang zwischen der Übertragung der Marketingstrategien und der Exportperformance moderieren. Die beiden Forscher gelangen zu der Erkenntnis, dass eine Anpassung der Marketingstrategien an die Gegebenheiten in den Exportländern für die Unternehmen im Gegensatz zu einer Standardisierung der Marketingstrategien von Vorteil ist. Dieses Resultat ist von einer kurz- oder langfristigen Performance-orientierung des Unternehmens unabhängig.²⁰⁸

CAVUSGIL/ZOU führen persönliche Interviews mit Marketingmanagern von 79 in den USA ansässigen Unternehmen aus 16 unterschiedlichen Branchen durch, um einen Zusammenhang zwischen unternehmensspezifischen Faktoren, externen Umfeld (industriespezifische Faktoren und Exportmarktcharakteristika), Exportmarketingstrategie und Exportperformance nachzuweisen. Es erfolgt keine Betrachtung der Exportperformance auf Unternehmensebene, sondern einzelne Produkt-Exportmarkt Kombi-

²⁰⁵ Vgl. SHOHAM (1996), S. 57 ff.

²⁰⁶ Interessanterweise kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Übertragung der Marketingstrategie und der Exportperformance bei Messung der Exportperformance mittels Exportintensität festgestellt werden.

²⁰⁷ Zur Messung der kulturellen Distanz ziehen SHOHAM/ALBAUM die Kulturdimensionen von HOFSTEDE heran. Für eine ausführliche Darstellung der Kulturdimensionen von HOFSTEDE siehe Kapitel 2.6.3.2.1

²⁰⁸ Vgl. SHOHAM/ALBAUM (1994), S. 223 ff.

nationen („Product-Market Export-Venture“) bilden die Grundlage der Untersuchung. Es zeigt sich anhand von 202 „Export-Ventures“, dass sich die Exportperformance eines Produktes in einem Exportmarkt durch die internationale Kompetenz des Unternehmens, das internationale „Commitment“, die Anpassung der Produkte an die lokalen Bedürfnisse der Kunden und die Unterstützung des Vertriebs bzw. der Tochtergesellschaft erhöht. Ein wettbewerbsfähiger Preis beeinflusst nur marginal positiv die Exportperformance, während eine Adaption der Werbemaßnahmen nicht, wie erwartet zu einer Erhöhung der Exportperformance führt, sondern gegenteilig einen negativen Effekt ausübt. Aus den Ergebnissen der Studie kann auch abgeleitet werden, dass als ausschlaggebende Faktoren für eine Produktanpassung im Exportmarkt die Einzigartigkeit, Neuheit oder kulturelle Spezifität des Produktes, die internationale Erfahrung des Unternehmens, eine geringe Technologieorientierung der Industrie oder ein wettbewerbsintensiver Exportmarkt identifiziert werden können. CAVUSGIL/ZOU kommen zu dem Ergebnis, dass eine signifikant positive Beziehung zwischen dem internationalen „Commitment“ des Unternehmens, der Technologieintensität der Industrie und einer Unterstützung des Vertriebs bzw. der Tochtergesellschaft besteht.²⁰⁹

Die folgende Tabelle bietet eine chronologische Übersicht der wichtigsten wissenschaftlichen Studien über den Zusammenhang zwischen einer Anpassung bzw. Standardisierung der Marketinginstrumente und der Exportperformance.

²⁰⁹ Vgl. CAVUSGIL/ZOU (1994), S. 13 ff.

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
LAGES/JAP/GRIFFITH (2008)	Portugal	k.A.	Einfluss d. vergangenen Performanceentwicklung, managementbezogenen Faktoren (intern, Erfahrung, intern. "Commitment") und umfeldbezogenen Faktoren (Wettbewerbsintensität, Exportmarktentwicklung) auf die Anpassung d. Marketing-Mixes Zshg. zw. managementbezogenen Faktoren, Anpassung d. Marketing-Mixes, externen Faktoren u. kurzfristiger Exportperformance	519 schriftliche Befragungen 19 % < 20 MA 27 % zw. 20-49 MA 22 % zw. 50-99 MA 27 % zw. 100-500 MA 5% > 500 MA	Exportintensität 2007 Zielerreichung u. Zufriedenheit: • Exportumsatzvolumen • Exportumsatzerträge • Exportrentabilität • Marktanteil • Gesamtexportperformance im Jahr 2007	• Neg. Zshg. zw. Produktanpassung u. Zielerreichung • Kommunikation-, Preis-, Vertriebsanpassung beeinflussen nicht d. Exportperformance • Pos. Zshg. zw. Anpassung d. Vertriebs u. Exportintensität bei Industriegütern, während sich eine Produktanpassung nur neg. auf die Zielerreichung bei Konsumgütern auswirkt • Pos. Beziehung zw. intern. "Commitment" u. Produktanpassung sowie pos. Zshg. zw. intern. "Commitment" u. Anpassung d. Vertriebs bei Exporteuren von Industriegütern • Intern. "Commitment" beeinflusst pos. Exportperformance • Intern. Erfahrung hat pos. Auswirkungen auf d. Exportperformance bei Exporteuren v. Konsumgütern • Pos. Zshg. zw. intern. Erfahrung u. Anpassung d. Vertriebspolitik • Kein Zshg. zw. Wettbewerbsintensität im Exportland u. Produkt-, Kommunikation-, Vertriebs- u. Preisanpassung
CALANTONE et al. (2006)	USA Südkorea Japan	Verarbeitende Industrie	Beziehung zw. d. Exportabhängigkeit, Innovationsbereitschaft, Produktanpassung innerhalb d. Industriezweiges, Ähnlichkeit d. Exportmarktes mit d. Heimatmarkt u. d. Anpassungsgrad d. Produkte; Zshg. zw. Anpassungsgrad d. Exportprodukte, Innovationsbereitschaft u. Exportperformance	239 schriftliche Befragungen von US-amerikanischen UN 325 schriftliche Befragungen von koreanischen UN 145 schriftliche Befragungen von japanischen UN	subjektive Beurteilung d. Exportperformance d. "business unit" innerhalb d. letzten 5 Jahre	• Pos. Zshg. zw. lokaler Anpassung d. Exportprodukte, Innovationsbereitschaft u. Exportperformance in allen drei Ländern • Exportabhängigkeit d. "business unit", hohe Produktanpassung innerhalb d. Industriezweiges beeinflussen positiv den Grad d. Produktanpassung in allen drei Ländern • Kein Zshg. zw. d. Ähnlichkeit d. Exportlandes mit d. Heimatland u. d. Exportperformance • Je größer d. Ähnlichkeit d. Exportmarktes mit d. Heimatmarkt, desto geringer d. Grad d. Produktanpassung in allen drei Ländern

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
DOW (2006)	Australien	k.A.	Zshg. zw. Grad d. Anpassung d. internationalen Strategie, firmenspezifischen Charakteristika, externen Umfeld u. Exportperformance; Tendenz von stark engagierten (high-involvement) Exporteuren zu einer zu geringen Anpassung d. internationalen Strategie (under-adapt) als erforderlich zur Maximierung d. Performance d. "Export-Ventures"	100 schriftliche Befragungen v. "Export-Ventures"	Umsatzwachstum d. "Export-Venture" in d. letzten 3 Jahren im Vergleich zu Australien Umsatzwachstum d. "Export-Venture" in d. letzten 3 Jahren im Vergleich zu d. Wettbewerbern Gewinnsumme d. "Export-Ventures" in d. letzten 3 Jahren im Vergleich zu Australien Gewinnsumme d. "Export-Ventures" in d. letzten 3 Jahren im Vergleich zu d. Wettbewerbern Zufriedenheit mit d. Gesamtpersonalperformance innerhalb d. letzten 3 Jahre Subjektive Beurteilung d. Gesamtpersonalperformance innerhalb d. letzten 3 Jahre	- Grad d. Anpassung d. internationalen Strategie (fit) an d. externen Umfeldfaktoren beeinflusst pos. d. Exportperformance - Stark engagierte Exporteure passen ihre internationale Strategie in einem geringeren Ausmaß an als für d. Maximierung d. Performance d. "Export-Ventures" notwendig ist
LAGES/MONTGOMERY (2005)	Portugal	k.A.	Zshg. zw. Exportunterstützung u. kurzfristiger Exportperformance, mediert durch eine Anpassung d. Exportpreisstrategie; Beziehung zw. Wettbewerbsintensität im Exportland, intern. Erfahrung, Exportunterstützung, Anpassung d. Exportpreisstrategie u. kurzfristiger Exportperformance	519 schriftliche Befragungen	Zielerreichung eines "Export-Ventures" von 1997 - 1998 - Exportumsatzerträge - Exportumsatzvolumen - Exportrentabilität	- Pos. Zshg. zw. intern. Erfahrung, Exportunterstützung u. Anpassung d. Exportpreisstrategie - Kein Zshg. zw. Wettbewerbsintensität u. Anpassung d. Exportpreisstrategie - Pos. Zshg. zw. intern. Erfahrung, Exportunterstützung, Wettbewerbsintensität u. kurzfristiger Exportperformance - Neg. Zshg. zw. Anpassung d. Exportpreisstrategie u. kurzfristiger Exportperformance

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
LEE/GRUFFTH (2004)	Korea	Elektronik-industrie	Einfluss d. Exportmarketing-strategien auf d. Exportperformance	58 schriftliche Befragungen UN mit 100-30.000 Mitarbeitern	Grad der Zufriedenheit mit d. aktuellen Performance Beurteilung d. zukünftigen Exportperformance	- Pos. Zshg. zw. Produktanpassung, Anpassung d. Exportpreises, Direktvertrieb, handelsorientierter Verkaufsförderung (trade promotion) u. Performance - Kein Zshg. zw. Höhe d. ausländischen Werbeausgaben u. Performance
O'CASS/JULIAN (2003)	Australien (Queensland)	Industrieunternehmen	Zshg. zw. unternehmensbezogenen Faktoren, externen Umfeldbedingungen, Exportmarketingstrategien u. Exportperformance	293 schriftliche Befragungen	Wahrgenommener Erfolg d. "Export-Ventures"	- Kein Zshg. zw. Anpassung bzw. Standardisierung d. Marketing-Mixes u. Performance - Eine geringe Wettbewerbsintensität im Exportmarkt u. Vertrautheit der Kunden mit d. Produkt beeinflussen d. Performance positiv - Pos. Zshg. zw. Einzigartigkeit d. Produkte, intern. Erfahrung, "Commitment" sowie Unterstützung d. Distributeure u. Anpassung d. Marketing-Mixes
ALASHBAN et al. (2002)	USA	k.A.	Zshg. zw. Marktstruktur (Intensität d. Wettbewerber, Käufer u. Vertriebskanäle), umfeldbezogenen Faktoren (Religion, Sprache, Ausbildung, wirtschaftliche u. technologische Entwicklung), Anpassung d. Markenname's u. Performance	177 schriftliche Befragungen Jahresumsatz d. UN > 10 Mio. \$	Internationales Umsatzvolumen Kostenersparnis internationaler Marktanteil Zielerreichung hinsichtlich: - Umsatzvolumen - Kostenersparnis	- Kein Zshg. zw. umfeldbezogenen Faktoren u. Anpassung bzw. Standardisierung d. Markenname's - Pos. Zshg. zw. d. Intensität d. Marktstruktur u. d. Anpassung d. Markenstrategie - Pos. Zshg. zw. Standardisierung d. Markenstrategie u. Kostenersparnis - Je größer d. Grad d. Anpassung d. Markenstrategie, desto geringer d. internationale Umsatzvolumen
LAGES/JAP (2002)	Portugal	k.A.	Einfluss von vergangener Performanceentwicklung, intern. Erfahrung, intern. "Commitment" und externen Faktoren (Wettbewerbsintensität, Exportmarktentwicklung) auf die Anpassung d. Marketing-Mixes; Zshg. zw. Anpassung d. Marketing-Mixes, vergangener Exportperformance, internen Faktoren, externen Faktoren u. Zufriedenheit m. d. Exportperformance	519 schriftliche Befragungen von KMU	Zufriedenheit mit d. Performanceverbesserung (im aktuellen Jahr) hinsichtlich: - Exportumsatzvolumen - Exportrentabilität - Marktanteil - Exportperformance insgesamt	- Pos. Zshg. zw. Produktstandardisierung, intern. Erfahrung, intern. "Commitment", Zufriedenheit mit d. Performance im vergangenen Jahr u. Zufriedenheit mit d. Performanceverbesserung - Kein Zshg. zw. externen Faktoren, Kommunikations-, Preis-, Vertriebsanpassung u. Zufriedenheit mit d. Performanceverbesserung - Kein Zshg. zw. internen Faktoren u. Anpassung d. Marketing-Mixes

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
						• Pos. Zshg. zw. externen Faktoren u. Anpassung d. Marketing-Mixes • Neg. Zshg. zw. Zufriedenheit mit d. vergangenen Performance u. Anpassung d. Marketing-Mixes
SHOHAM (1999)	Israel	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. umfeldbezogenen Faktoren u. Anpassung bzw. Standardisierung d. Marketing-Mixes; Beziehung zw. Anpassung d. Marketing-Mixes, Planung d. Exportmöglichkeiten u. Exportperformance	98 schriftliche Befragungen	Zufriedenheit (im letzten Jahr): • Exportintensität • Exportumsatz • Anteil d. Nettogewinns am Exportumsatz Zufriedenheit mit d. Veränderung (in d. letzten 5 Jahren): • Exportintensität • Anteil d. Nettogewinns am Exportumsatz • Exportumsatz	• Pos. Zshg. zw. d. Produktanpassung u. Exportperformance im aktuellen Jahr • Anpassung d. Kommunikationspolitik beeinflusst pos. d. kurzfristige u. langfristige Exportperformance • Eine Standardisierung d. Preispolitik wirkt sich pos. auf d. langfristige Exportperformance aus; pos. Zshg. zw. standardisierter Vertriebspolitik u. Exportperformance • Pos. Zshg. zw. Einfluss d. Regierung u. d. Produktstandardisierung • Pos. Beziehung zw. Exportplanung u. Exportperformance
SHOHAM (1996)	USA	Verarbeitende Industrie	Zshg. zw. Exportplanung, Anpassung d. Marketing-Mixes u. Exportperformance; Planungsstärkigkeiten modernieren d. Zshg. zw. Anpassung d. Marketingstrategie u. Exportperformance	81 schriftliche Befragungen UN aller Größenklassen	Dimension Umsatz • Exportintensität • Exportumsatz (absolut) • Marktanteil (d. wichtigsten Produktes/Marktes) Dimension Rentabilität • ROA • ROI • Exportgewinnspanne	• Pos. Zshg. zw. Planung – Exportumsatz u. Veränderung d. Exportumsatzes • Kein Zshg. zw. Anpassung d. Produktqualität, -services, -designs u. Exportperformance; bei intensiv planenden UN erhöht eine Standardisierung d. Produktstrategie d. Exportperformance • Pos. Beziehung zw. Anpassung d. Anzahl an Produktlinien u. Exportrentabilität; bei intensiv planenden UN wirkt sich eine standardisierte Produktgruppe negativer auf die Exportrentabilität u. Exportrentabilität im Gegensatz zu UN mit geringer Planungsstätigkeit aus

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung der Erfolgsvariablen	Wichtige Untersuchungsergebnisse
					Veränderung der Dimensionen Umsatz u. Rentabilität in d. letzten 5 Jahren Beurteilung d. Zufriedenheit hinsichtlich: - Exportintensität - Exportumsatz (absolut) - ROA - Exportgewinnspanne Beurteilung d. Zufriedenheit mit d. Veränderung dieser Indikatoren in d. letzten 5 Jahren	- Neg. Zshg. zw. Anpassung d. Anzahl an Produkten innerhalb einer Produktlinie u. Exportrentabilität - Pos. Zshg. zw. Anpassung d. Exportpreises u. Exportrentabilität - Veränderung d. Exportrentabilität - Kein Zshg. zw. Anpassung d. Vertriebs u. Exportperformance; eine Anpassung d. Vertriebs erhöht bei intensiv planenden UN d. Exportumsatz u. d. Exportrentabilität - Pos. Beziehung zw. Anpassung d. Werbeinhaltes u. Exportperformance - Neg. Zshg. zw. Anpassung d. Werbebudgets u. Exportperformance (mit Ausnahme: Veränderung d. Exportumsatzes) - Bei Standardisierung d. Werbeinhaltes erzielen intensive Planer einen höheren Exporterfolg als gering planende UN
SKIRAM/MANU (1995)	USA	k.A.	Eruierten von Unterschieden in d. Marketingstrategie u. Exportperformance zw. UN mit Exportaktivitäten in Entwicklungsländern u. UN mit Exporttätigkeiten in entwickelten Ländern	121 schriftliche Befragungen Kleine, mittlere u. große UN	Exportintensität Exportrentabilität Marktanteil im größten Exportmarkt	- Pos. Zshg. zw. Anpassung d. Exportprodukte u. Marktanteil in Entwicklungsländern - Direktvertrieb von Produkten, eine große Anzahl an Exportmärkten beeinflussen d. Marktanteil im größten Exportmarkt negativ
SHOHAM/ALBAUM (1994)	Dänemark	Industrieunternehmen	Zshg. zw. Übertragung d. Marketingstrategien u. Exportperformance; Kulturelle Distanz u. Produkttyp (Konsumgüter, Industriegüter) moderieren d. Zusammenhang zw. d. Übertragung d. Marketingstrategie u. Exportperformance; Beziehung zw. Unternehmensgröße, intern. "Commitment" u. Exportperformance	456 schriftliche Befragungen	Exportumsatz (vergangenes Jahr) Exportintensität Anzahl der Exportländer Veränderung d. Exportintensität (in den vergangenen 2 Jahren) Zufriedenheit m. d. Erreichung d. Ziele hinsichtlich ausländischen Performance (in d. vergangenen 2 Jahren) subjektive Beurteilung d. Gesamterfolgs d. Exporte u. d. Umsatzwachstums	- Neg. Zshg. zw. Übertragung d. Marketingstrategie u. d. Exportperformance, kein Annahmehine d. Dimension Exportumsatz (kein neg. Zusammenhang) - Kulturelle Distanz u. Produkttyp moderieren nicht d. Zshg. zw. Übertragung der Marketingstrategie u. Exportperformance - Pos. Zshg. zw. intern. "Commitment", gemessen mittels exportverantwortlichen Personen, u. d. Exportperformance, mit Ausnahme: Neg. Zshg. zw. d. Anzahl an exportverantwortlichen Mitarbeitern u. d. Dimension Exportumsatz - Pos. Wirkung d. Unternehmensgröße auf d. Exportperformance

Tab. 10: Empirische Studien im Zusammenhang mit einer Anpassung bzw. Standardisierung der Marketinginstrumente; Quelle: Eigene Darstellung

2.6 Psychische Distanz zu Auslandsmärkten

Zahlreiche Forscher beschäftigen sich mit der Frage, inwiefern die psychische Distanz zu Auslandsmärkten als unabhängige Variable die Reihenfolge der Markteintritte²¹⁰, die Auswahl der Markteintrittsstrategien²¹¹, die Adaption des Marketing-Mixes²¹² sowie den Internationalisierungserfolg²¹³ von Unternehmen beeinflusst.²¹⁴ Die Bedeutung von psychischer Distanz zu Ländermärkten für Entscheidungen bezüglich des internationalen Markteintritts und der internationalen Marktbearbeitung geht aus einer Vielzahl an Forschungsarbeiten hervor. Faktoren wie kulturelle Differenzen, geographische Distanz, politische Instabilität, geringe Transparenz des Rechtssystems, Unterschiede in der ökonomischen Entwicklung und im Bildungsniveau zwischen Heimat- und Zielland sind dafür verantwortlich, dass bestimmte Länder bzw. Märkte den Managern als weniger vertraut erscheinen als andere.²¹⁵ Grundsätzlich wird in der Literatur davon ausgegangen, dass unter sonst identen Bedingungen die Bereitschaft mit einem vom Entscheidungsträger als distanziert empfundenen Land Geschäftsbeziehungen aufzunehmen geringer ist als bei einem Überwiegen von Gefühlen der Gleichartigkeit, Nähe, Vertrautheit etc.²¹⁶

In der Literatur wird der Begriff psychische Distanz erstmalig von BECKERMAN zur Erklärung der Distribution im internationalen Handel sowie von LINNEMANN verwendet und wird erst wieder von den Vertretern der Uppsala-Schule in den 1970ziger Jahren aufgegriffen.²¹⁷ Psychische Distanz ist für die Vertreter der Uppsala-Schule zur Erklärung ihres Internationalisierungsprozessmodells von Unternehmen von zentraler Relevanz, da in diesem Modell Unternehmen, wie bereits in Kapitel 2.3.2.1 beschrieben, zu Beginn ihrer Auslandsaktivitäten nur in vertrauten, psychisch dem Heimatland naheliegenden Ländermärkten agieren, bevor sie sich sukzessive in psychisch weiter entfernte Ländermärkte vortasten.

²¹⁰ Vgl. für viele: ELLIS (2008); CHILD/NG/WONG (2002); CLARK/PUGH (2001); JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975)

²¹¹ Vgl. für viele: BROUTHERS (1995); KIM/HWANG (1992); KOGUT/SINGH (1988)

²¹² Vgl. für viele: EVANS/MAVONDO/BRIDSON (2008); EVANS/BRIDSON (2005); SOUSA/BRADLEY (2005); SHOHAM (1996)

²¹³ Vgl. für viele: EVANS/MAVONDO/BRIDSON (2008); EVANS/MAVONDO (2002a); STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH (1998); LEE (1998); O'GRADY/LANE (1996); HOLZMÜLLER/KASPER (1990b)

²¹⁴ Vgl. ELLIS (2008), S. 354

²¹⁵ Vgl. CHILD/NG/WONG (2002), S. 49

²¹⁶ Vgl. HOLZMÜLLER/KASPER (1990b), S. 255

²¹⁷ Vgl. LINNEMANN (1966); BECKERMAN (1956); siehe auch HODICOVÁ (2007), S. 45 f.

2.6.1 Begriffsdefinition

In der wissenschaftlichen Literatur existiert keine einheitliche Definition für den Begriff psychische Distanz, da in der Literatur zahlreiche unterschiedliche Definitionen vorzufinden sind. In diesem Kapitel werden einige wichtige Definitionen für psychische Distanz vorgestellt.

Die Definition von VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL, die als Vertreter der Uppsala-Schule gelten, für psychische Distanz lautet:²¹⁸ „[...] *factors that prevent or disturb the flow of information between suppliers and customers*“.

Für JOHANSON/VAHLNE stehen jene Faktoren im Mittelpunkt der Betrachtung, die den Informationsfluss zwischen dem Unternehmen und dem Auslandsmarkt behindern bzw. verhindern:²¹⁹ *“The psychic distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market”*. Zu den Faktoren, die den Informationsfluss beeinträchtigen, zählen laut JOHANSON/VAHLNE Unterschiede in der Sprache, der Ausbildung, den Geschäftspraktiken, der Kultur und der industriellen Entwicklung zwischen dem Heimat- und Auslandsmarkt.²²⁰

In den Forschungsarbeiten der Mannheimer Schule gewinnt erstmals die individuelle Wahrnehmung des Entscheidungsträgers im Zusammenhang mit psychischer Distanz an Bedeutung, da psychische Distanz als wahrgenommene Fremdartigkeit gegenüber einem Auslandsmarkt aufgrund der individuellen Sichtweise des Entscheidungsträgers beurteilt wird.²²¹ DICHTL et al. definieren die psychische Distanz zu ausländischen Märkten als „*Maß in welchem Auslandsmärkte als fremdartig erlebt werden*“.²²²

HALLÉN/WIEDERSHEIM-PAUL betonen bei ihrer Definition von psychischer Distanz die Wahrnehmung von Unterschieden *“[...] difference in perceptions between buyer and seller regarding either needs or offers”*.²²³

²¹⁸ VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1973), zit. nach EVANS/MAVONDO (2002a), S. 516

²¹⁹ JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 24

²²⁰ Vgl. JOHANSON/VAHLNE (1977), S. 24

²²¹ Vgl. MÜLLER/KÖGLMAYR (1986); DICHTL et al. (1983)

²²² DICHTL et al. (1983), S. 440

²²³ HALLÉN/WIEDERSHEIM-PAUL (1984), zit. nach SWIFT (1999), S. 182

Zwei Vertreter der Uppsala-Schule NORDSTRÖM und VAHLNE beschäftigen sich nach nahezu zwei Jahrzehnten nach dem Erscheinen der ersten Arbeiten erneut mit psychischer Distanz.²²⁴ NORDSTRÖM/VAHLNE betonen bei ihrer Definition die Relevanz von jenen Faktoren, die das Lernen und das Verständnis für Auslandsmärkte verhindern und definieren psychische Distanz folgendermaßen:²²⁵ *“Factors preventing or disturbing firms’ learning about and understanding a foreign environment”*.

O’GRADY/LANE verwenden folgende Definition für psychische Distanz:²²⁶ *„Psychic distance is defined as a firm’s degree of uncertainty about a foreign market resulting from cultural differences and other business difficulties that present barriers to learning about the market and operating there”*.

LANGHOFF definiert psychische Distanz als:²²⁷ *„This degree of foreignness between a firm and its markets is conceptualised as psychic distance“*.

FLETCHER/BOHN verstehen unter psychischer Distanz:²²⁸ *„Psychic distance is a matter of perception – it is a distance in the minds of individuals and the perceived distance depends on the way the individual sees the world”*.

LEE betrachtet die kulturelle Distanz und psychische Distanz als synonym und wählt folgende Definition für kulturelle Distanz:²²⁹ *„Cultural distance refers to international marketer’s perceived socio-cultural distance between the home and target country in terms of language, business practices, legal and political systems and marketing infrastructure“*.

Als wahrgenommene Fremdartigkeit gegenüber Auslandsmärkten beschreiben SIM/ALI psychische Distanz:²³⁰ *„Psychic distance refers to the ‘foreignness’ of a country market as perceived by managers due to diversity in national cultures, languages and business practices“*.

²²⁴ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 39

²²⁵ NORDSTRÖM/VAHLNE (1994), S. 42

²²⁶ O’GRADY/LANE (1996), S. 330

²²⁷ LANGHOFF (1997), S. 137

²²⁸ FLETCHER/BOHN (1998), S. 49

²²⁹ LEE (1998), S. 9

²³⁰ SIM/ALI (2000), S. 381

Als ein subjektives Phänomen betrachten CLARK/PUGH das Konstrukt psychische Distanz:²³¹ „*Psychic distance sounds as though it is a subjective phenomenon – the greater or lesser barriers which a manager feels to initiating market servicing in a particular foreign country, as a result of lack of information and experience-based knowledge*“.

MÜLLER/KORNMEIER beschreiben das Entstehen von psychischer Distanz mit den Worten:²³² „[...] *individuelle Verarbeitung von kulturellen Unterschieden: Diese können in der Sprache, der Religion, sozialen Normen, dem Rechts- und dem politischen System, dem Ausbildungssystem oder dem Stand der wirtschaftlichen Entwicklung begründet sein*“.

EVANS/MAVONDO setzen ihren Schwerpunkt bei der Definition von psychischer Distanz auf die kulturelle und geschäftliche Distanz (business distance) zwischen dem Heimat- und Zielland:²³³ „*It is proposed that psychic distance be defined as the distance between the home market and a foreign market, resulting from the perception of both cultural and business differences*“. EVANS/MAVONDO weisen darauf hin, dass nicht das Vorhandensein von externen Umfeldfaktoren die psychische Distanz verursacht, sondern deren subjektive Wahrnehmung durch die Entscheidungsträger für die Bildung von psychischer Distanz ausschlaggebend ist; „[...] *it is not the simple presence of external environmental factors, [...] which determines the degree of psychic distance. Rather, it is the mind's processing, in terms of perception and understanding of cultural and business differences that forms the basis of psychic distance*“.²³⁴

Psychische Distanz setzt sich nach Ansicht von HASSEL/CUNNINGHAM aus geographischer Distanz und kultureller Distanz zusammen:²³⁵ „*Psychic distance has two major dimensions: geographic distance and the complex milieu of factors that make up culture*“.

²³¹ CLARK/PUGH (2001), S. 288

²³² MÜLLER/KORNMEIER (2002), S. 523

²³³ EVANS/MAVONDO (2002a), S. 517

²³⁴ EVANS/MAVONDO (2002b), S. 308

²³⁵ HASSEL/CUNNINGHAM (2004), S. 81

PEDERSEN/PETERSEN verstehen unter einem Land mit geringer psychischer Distanz:²³⁶ *“Countries of little psychic distance can also be defined as foreign markets about which managers believe they are knowledgeable or familiar with local business conditions”*.

Ausgehend von den Begriffen²³⁷ “psychische” und “Distanz” wählen SOUSA/BRADLEY für psychische Distanz folgende Definition:²³⁸ *“It is the individual’s perception of the differences between the home country and the foreign country that shapes the psychic distance concept”*.

Für ELLIS bedeutet psychische Distanz:²³⁹ *“[...] expressly captures the uncertainty or foreignness separating managers from markets”*.

ZANGER/HODICOVÁ/GAUS verwenden als Definition für psychische Distanz:²⁴⁰ *“[...] psychic distance as individually perceived foreignness of a country resulting from the subjective interpretation of the perceived differences between the home and a foreign market”*.

Das Begriffsverständnis für psychische Distanz hat sich seit den 1970ziger Jahren von einem anfänglich mittels objektiver Kriterien definierten Konstrukt hin zu einem subjektiv geprägten Konstrukt verändert. Die Vertreter der Uppsala-Schule erwähnten bereits in den 1970ziger Jahren in Verbindung mit psychischer Distanz die Wahrnehmung zu anderen Ländern, ermittelten jedoch die psychische Distanz anhand von Unterschieden zwischen Heimat- und Zielland mit Hilfe von objektiven Daten.²⁴¹ Abhängig von der gewählten Konzeptualisierung und Operationalisierung variieren die in der Literatur verwendeten Definitionen für psychische Distanz.²⁴²

²³⁶ PEDERSEN/PETERSEN (2004), S. 109

²³⁷ Der Begriff „psychisch“ wird vom griechischen Wort „*psychikos*“ abgeleitet und bedeutet übersetzt Seele, Geist. Die „Distanz“ zu einem Gastland hängt mit der individuellen Wahrnehmung des Entscheidungsträgers zusammen (wie dieser die Welt wahrnimmt). Vgl. SOUSA/BRADLEY (2006), S. 51

²³⁸ SOUSA/BRADLEY (2005), S. 44

²³⁹ ELLIS (2008), S. 355

²⁴⁰ ZANGER/HODICOVÁ/GAUS (2008), S. 46

²⁴¹ Vgl. HODICOVÁ (2007), S. 46

²⁴² Vgl. CHILD/NG/WONG (2002), S. 38; O’GRADY/LANE (1996), S. 311

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf die Definition von SOUSA/BRADLEY für psychische Distanz zurückgegriffen: *“It is the individual’s perception of the differences between the home country and the foreign country that shapes the psychic distance concept”*.²⁴³

Eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt psychische Distanz ist im Rahmen dieser Arbeit von großer Relevanz, da sich die vorliegende Forschungsarbeit einerseits mit dem Zusammenhang zwischen psychischer Distanz zu einem Exportland und dem Anpassungsgrad der Marketinginstrumente und andererseits mit dem Einfluss von psychischer Distanz auf den Exporterfolg beschäftigt.

In den nächsten Kapiteln wird aufgrund der zentralen Bedeutung von psychischer Distanz für die vorliegende Forschungsarbeit näher auf die Abgrenzungproblematik zu anderen Distanzkonzepten und auf die in der Literatur verwendeten Messkonzepte für das Konstrukt psychische Distanz eingegangen.

2.6.2 Abgrenzung von psychischer Distanz zu anderen Distanzkonzepten

In der Literatur finden sich neben psychischer Distanz noch weitere Distanzkonzepte, die zur Erklärung des Internationalisierungsverhaltens von Unternehmen herangezogen werden. In diesem Kapitel wird die Frage diskutiert, worin eigentlich die Unterschiede zwischen *geographischer*, *kultureller* und *psychischer* Distanz bestehen.

Das in der wissenschaftlichen Literatur vor allem vorherrschende Abgrenzungsproblem zwischen den beiden Konstrukten psychische Distanz und kulturelle Distanz ist mit verantwortlich für die zahlreichen in den wissenschaftlichen Arbeiten vorzufindenden widersprüchlichen Untersuchungsergebnisse, die dazu geführt haben, dass teilweise sogar die Erklärungsrelevanz der beiden Konzepte in Zweifel gestellt wird.²⁴⁴ In der einschlägigen Literatur existiert keine eindeutige Begriffsabgrenzung für psychische Distanz, die Begriffe kulturelle und psychische Distanz werden teilweise von Forschern in ihren Arbeiten synonym verwendet.²⁴⁵ Die wissenschaftlichen

²⁴³ SOUSA/BRADLEY (2005), S. 44

²⁴⁴ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2004), S. 92

²⁴⁵ Vgl. für viele: SHENKAR (2001), S. 520; FLETCHER/BOHN (1998), S. 49; SHOHAM/ALBAUM (1995), S. 85; KOGUT/SINGH (1988), S. 430

Argumente warum man kulturelle Distanz und psychische Distanz nicht als Synonyme betrachten kann, werden in diesem Kapitel ausführlich erörtert.

Bereits in früheren Arbeiten, wie beispielsweise von VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL aus dem Jahr 1977, finden unter den Indikatoren zur Ermittlung von psychischer Distanz neben der kulturellen Distanz noch weitere Aspekte, wie der Grad der wirtschaftlichen Entwicklung im Importland, das Ausbildungsniveau im Importland etc. Berücksichtigung.²⁴⁶

DOW stellt in seiner Arbeit überblicksartig verschiedene Messkonzepte zur Erfassung von psychischer Distanz dar. Aus diesem Überblick kann abgeleitet werden, dass in der einschlägigen Literatur vor allem in früheren Werken geographische Entfernung als alleiniger Indikator zur Ermittlung von psychischer Distanz zum Einsatz kam.²⁴⁷ Ebenfalls zeigt sich, dass Autoren in ihren Studien neben der geographischen Distanz auch häufig auf die kulturelle Distanz als Surrogat für psychische Distanz zurückgegriffen haben.²⁴⁸ Unter anderem untersucht DOW geographische Distanz als Indikator der psychischen Distanz im Zusammenhang mit der Auswahl von Exportmärkten durch australische Unternehmen der verarbeitenden Industrie. Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen keinen Wirkungszusammenhang zwischen psychischer Distanz und geographischer Distanz. Somit stellen psychische Distanz und geographische Distanz zwei voneinander unabhängige Distanzkonzepte dar.²⁴⁹

MÜLLER/GELBRICH weisen darauf hin, dass die Operationalisierung von kultureller Distanz aufgrund eines *Vergleichs der Wertesysteme* zweier Kulturen (A und B) erfolgt, deren Erhebung in beiden Ländern per Selbsteinschätzung durchgeführt wird. Im Gegensatz dazu bewertet bei der psychischen Distanz nur der Vertreter einer Kultur die Ähnlichkeit mit anderen Kulturen, somit dient bei dem Konzept der psychischen Distanz die eigene Kultur als Ankerpunkt des Urteils. Die kulturelle Distanz stellt ein *reziprokes Maß*²⁵⁰ dar, während es sich bei psychischer Distanz um ein „*einseitiges*“

²⁴⁶ Vgl. VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1977), S. 6

²⁴⁷ Vgl. für viele: BERGSTRAND (1989); LEAMER (1974); HIRSCH/LEV (1973)

²⁴⁸ Vgl. DOW (2000), S. 52

²⁴⁹ Vgl. DOW (2000), S. 58

²⁵⁰ SHENKAR spricht von einer „Illusion der Symmetrie“ bei der Definition von kultureller Distanz, da die Distanz zwischen zwei Ländern von Land A und Land B mit der Distanz von Land B und Land A nicht identisch sein kann. Vgl. SHENKAR (2001), S. 523

Urteil handelt, welches abhängig vom variierenden Ankerpunkt zu konträren Ergebnissen führen kann. Der unterschiedliche Bezugspunkt zur Beurteilung von kultureller Distanz und psychischer Distanz ist dafür verantwortlich, dass zwei Kulturen in Hinblick auf die kulturelle und psychische Distanz unterschiedlich weit entfernt sein können. Ebenfalls kann eine erhebliche Abweichung der Werte für kulturelle und psychische Distanz von der objektiven tatsächlichen Entfernung (geographischen Distanz) festgestellt werden.

MÜLLER/GELBRICH demonstrieren anhand eines Vergleichs von kultureller, psychischer und geographischer Distanz zwischen Deutschland und jeweils elf ausgewählten Ländern, dass sich die Werte für kulturelle, psychische und geographische Distanz teilweise erheblich unterscheiden (siehe Tabelle 11).²⁵¹

	Geografische Distanz (GD) ¹⁾ (objektiv)	Kulturelle Distanz (KD) (subjektiv zweiseitig)	Psychische Distanz (PD) ²⁾ (subjektiv einseitig)
Wertebereich	16.700 km	9,39 ²⁾	15
Standardisierter Wert =	Originalwert	$\frac{16.700 \text{ km} \cdot \text{Originalwert}}{9,39}$ $= 1.778,5 \text{ km} \cdot \text{Originalwert}$	$\frac{16.700 \text{ km} \cdot \text{Originalwert}}{15}$ $= 1.113,33 \text{ km} \cdot \text{Originalwert}$
Relativierter Wert =	Originalwert	$\frac{\text{Standardisierter Wert} \cdot 100}{\text{GD}}$	$\frac{\text{Standardisierter Wert} \cdot 100}{\text{GD}}$
	Original	Original Standardisiert Relativiert	Original Standardisiert Relativiert
Brasilien	8.945	1,35 2.401 27	7,8 8.676 97
Finnland	1.758	1,36 2.419 138	4,3 4.783 272
Griechenland	2.115	1,04 1.850 87	5 5.562 263
Hong Kong	11.666	2,19 3.895 33	8,6 9.566 82
Iran	4.161	1,08 1.921 46	9,8 10.901 262
Japan	12.640	1,49 2.650 21	8,75 9.733 77
Libyen	1.964	- - -	10,33 11.490 585
Portugal	2.646	3,01 5.353 202	5,4 6.007 227
Südafrika	7.845	0,25 445 6	6,7 7.453 95
USA	8.795	0,49 871 10	3,4 3.782 43

Tab. 11: Normierung der drei Distanzmaße
Quelle: MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 723

Aus dieser Tabelle geht hervor, dass deutsche Manager die USA, Japan, Hongkong, Südafrika und mit Einschränkung auch Brasilien sowohl psychisch als auch kulturell weniger distanziert betrachten, trotz großer objektiver Entfernung (relative Werte < 100).²⁵² Deutsche Manager empfinden im Vergleich zur tatsächlich objektiven Entfer-

²⁵¹ Vgl. MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 721 ff.

²⁵² Die drei Distanzen (geographische Distanz, kulturelle Distanz und psychische Distanz) werden mit unterschiedlichen Skalen gemessen, aus diesem Grund werden sie für den Vergleich standardisiert. Als maximale geographische Distanz wird die Entfernung zwischen den Längengraden 0°

nung (relative Werte > 100) sowohl kulturell als auch psychisch eine überproportional große Distanz zu Finnland und Portugal. Interessanterweise zeigt sich, dass Griechenland und der Iran zu Deutschland eine geringere kulturelle Distanz gemäß dem KOGUT/SINGH-Index²⁵³ aufweisen als geographisch (relative kulturelle Distanz < 100). Deutsche Manager nehmen jedoch gegenüber diesen beiden Ländern eine große psychische Distanz wahr (relative psychische Distanz > 100). Libyen nehmen deutsche Manager als überaus fremdartig verglichen mit der tatsächlichen geographischen Entfernung (relative psychische Distanz > 100) wahr.²⁵⁴ Die Ergebnisse verdeutlichen aufgrund einer geringen Korrelation zwischen den drei Distanzkonzepten, dass die objektive tatsächliche Entfernung weder die psychische Distanz noch die kulturelle Distanz reflektiert und es sich bei kultureller, psychischer und geographischer Distanz, um drei unterschiedliche Distanzkonzepte handelt.

SOUSA/BRADLEY setzen sich mit der Abgrenzungsproblematik zwischen kultureller und psychischer Distanz auseinander und vertreten die Ansicht, dass sich kulturelle Distanz und psychische Distanz grundsätzlich konzeptionell unterscheiden. Die individuelle Wahrnehmung von psychischer Distanz zwischen dem Heimat- und dem Ziel-land kann laut den beiden Autoren als *subjektive Interpretation* der Realität durch den Entscheidungsträger betrachtet werden. Bei der Operationalisierung der Konstrukte psychische Distanz und kulturelle Distanz ist das Hauptaugenmerk auf die unterschiedlichen Betrachtungsebenen zu legen, denen die beiden Konstrukte zugrunde liegen.²⁵⁵ Das Konstrukt psychische Distanz basiert auf der *individuellen Wahrnehmung des Entscheidungsträgers* und kann im Gegensatz zum Konstrukt kulturelle Distanz nur auf der individuellen Ebene des Entscheidungsträgers gemessen werden, während sich die kulturelle Distanz auf Unterschiede in den kulturellen Werten zwischen zwei Ländern bezieht, die auf Landesebene zu ermitteln ist (siehe Abbildung 5). Die beiden Autoren stellen die These auf, dass trotz Differenzen zwischen den beiden Konzepten

und 180°, die etwa 16.700 km beträgt, angenommen. Wird diese Strecke mit dem Wertebereich der kulturellen und psychischen Distanz gleichgesetzt, so ergeben sich daraus die standardisierten Werte. Der relativierte Wert zeigt, ob die beiden subjektiven Werte verglichen mit der objektiven Entfernung jeweils größer (> 100) oder kleiner sind (< 100).

²⁵³ Für eine ausführliche Darstellung des KOGUT/SINGH-Indexes siehe Kapitel 2.6.3.2.2

²⁵⁴ Die geographischen Angaben werden aus der Lufthansa-Entfernungstabelle für die jeweiligen Hauptstädte entnommen, zur Ermittlung der kulturellen Distanz wird der sog. KOGUT/SINGH-Index herangezogen und die psychische Distanz entstammt der empirischen Studie von MÜLLER (1991) über eine Befragung deutscher Manager. Vgl. MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 722

²⁵⁵ SOUSA/BRADLEY definieren kulturelle Distanz als „*the degree to which cultural values in one country are different from those in another country*“. SOUSA/BRADLEY (2006), S. 52

kulturelle Distanz und psychische Distanz, die kulturelle Distanz zwischen dem Heimat- und Zielland, die vom Entscheidungsträger empfundene psychische Distanz gegenüber dem Zielland beeinflusst, wie Abbildung 5 illustriert. Große kulturelle Unterschiede zwischen dem Heimat- und Gastland verringern das Verständnis des Entscheidungsträgers für das Gastland und erschweren somit den Lernprozess. Basierend auf 301 Befragungen von Exportmanagern aus Portugal bestätigt sich die These, dass ein signifikant positiver Wirkungszusammenhang zwischen kultureller Distanz und psychischer Distanz nachweisbar ist.²⁵⁶

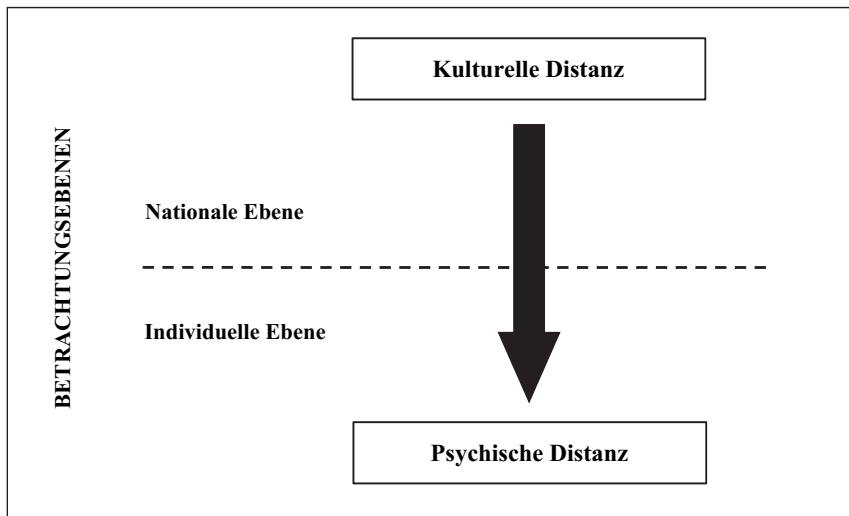


Abb. 5: Einfluss von kultureller Distanz auf psychische Distanz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: SOUSA/BRADLEY (2008a), S. 473

CHILD/NG/WONG kritisieren an der einschlägigen Literatur die zu große Bedeutung des kulturellen Aspekts als Erklärungsvariable für die psychische Distanz, da sich neben kulturellen Differenzen auch z.B. die politische und soziale Stabilität in einem Land, die persönliche Erfahrung des Managers etc. auf die individuelle Wahrnehmung eines Auslandsmarktes durch den Entscheidungsträger auswirken.²⁵⁷ O'GRADY/LANE vertreten ebenfalls die Ansicht, dass nicht nur kulturelle Differenzen zwischen zwei Ländern für das psychische Distanz Konzept von Relevanz sind, sondern

²⁵⁶ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2006), S. 50 ff.

²⁵⁷ Vgl. CHILD/NG/WONG (2002), S. 54

Faktoren wie das Rechtssystem und die Wettbewerbsintensität im Gastland ebenfalls bei der Ermittlung der Distanz Berücksichtigung finden sollten.²⁵⁸

Um Differenzen zwischen kultureller Distanz und psychischer Distanz²⁵⁹ zu eruieren, stellen NORDSTRÖM/VAHLNE die auf individueller Ebene ermittelten psychischen Distanzen mit den kulturellen Distanzen (Berechnung in Anlehnung an den KOGUT/SINGH-Index) von Schweden zu jeweils 22 ausgewählten Ländern gegenüber. Anhand dieser Gegenüberstellung zeigt sich, dass die Rankings von kultureller Distanz und psychischer Distanz zwar korrelieren, sich jedoch nicht völlig decken. Nach Meinung von NORDSTRÖM/VAHLNE handelt es sich bei kultureller und psychischer Distanz um zwei unterschiedliche, sich jedoch *überlappende* Phänomene.²⁶⁰

Basierend auf dieser in der wissenschaftlichen Literatur vertretenen Argumentation erscheint es unverständlich, warum einige Autoren in ihren Publikationen nach wie vor nicht zwischen kultureller Distanz und psychischer Distanz differenzieren. Obwohl es sich bei kultureller Distanz und psychischer Distanz, wie bereits in diesem Kapitel ausführlich dargestellt, um zwei eigenständige voneinander unabhängige Konzepte handelt, wobei die kulturelle Distanz nur eine Komponente von psychischer Distanz repräsentiert.²⁶¹

In der folgenden Tabelle werden exemplarisch Abgrenzungsmerkmale zwischen geographischer, wirtschaftlicher, kultureller und psychischer Distanz aufgezeigt.

²⁵⁸ Vgl. O'GRADY/LANE (1996), S. 328 f.

²⁵⁹ In Kapitel 2.6.3 wird die in der Literatur vorzufindende Operationalisierung von psychischer Distanz beschrieben.

²⁶⁰ Vgl. NORDSTRÖM/VAHLNE (1994), S. 46 f.

²⁶¹ Vgl. für viele: DOW/KARUNARATNA (2006), S. 581; DOW (2000), S. 61; SCHMID (1996), S. 278

	Geographische Distanz (GD)	Wirtschaftliche Distanz (WD)	Kulturelle Distanz (KD)	Psychische Distanz (PD)
Begriff	Räumliche Entfernung zwischen zwei Ländern	Unterschiede in der Wirtschaftslage zwischen zwei Ländern	Unterschiede in der Kultur zwischen zwei Ländern	Wahrgenommene Fremdartigkeit gegenüber einem Land
Charakter	objektiv	objektiv	objektiv	subjektiv
Ermittlung	z.B. Entfernung der Hauptstädte in km	z.B. Differenzen in BIP	z.B. Kulturdimensionen von HOFSTEDE	subjektiv beurteilte Konsequenzen der wahrgenommenen Unterschiede
Bezugsebene	Land (Land $\longleftrightarrow$ Land)	Land (Land $\longleftrightarrow$ Land)	Land (Land $\longleftrightarrow$ Land)	Individuum (Individuum $\rightarrow$ Land)
Reziprozität	Ja $GD_{AB} = GD_{BA}$	Ja $WD_{AB} = WD_{BA}$	Ja $KD_{AB} = KD_{BA}$	Nein $PD_{AB} \neq PD_{BA}$

Tab. 12: Abgrenzungsmerkmale ausgewählter Distanzkonzepte

Quelle: HODICOVÁ (2007), S. 57

Die geographische Distanz bezieht sich auf die räumliche Entfernung zwischen zwei Staaten und kann beispielsweise mittels der Entfernung der Hauptstädte objektiv ermittelt werden. Bei der wirtschaftlichen Distanz handelt es sich um Differenzen zwischen zwei Ländern in Bezug auf die Wirtschaftslage, die beispielsweise aufgrund von Unterschieden des Bruttoinlandsprodukts (BIP) beurteilt werden können. Unterschiede in der Kultur zwischen zwei Ländern werden als kulturelle Distanz bezeichnet, zu deren Ermittlung beispielsweise die Kulturdimensionen von HOFSTEDE²⁶² herangezogen werden. Im Gegensatz zur kulturellen Distanz bezieht sich die psychische Distanz auf die von einem Entscheidungsträger subjektiv wahrgenommene Fremdartigkeit gegenüber einem Auslandsmarkt, die basierend auf subjektiv zu beurteilenden Kriterien gemessen wird. Es handelt sich bei psychischer Distanz im Gegensatz zu den drei anderen Distanzkonzepten geographische Distanz, wirtschaftliche Distanz und kulturelle Distanz um kein reziprokes Maß, sondern um das „einseitige Urteil“ eines Individuums.²⁶³

Aufgrund der lediglich unzureichenden Abgrenzung der psychischen Distanz von anderen Distanzkonzepten ist keine einheitliche Operationalisierung des Konstruktes psychische Distanz in der wissenschaftlichen Literatur vorzufinden.

²⁶² Für eine ausführliche Darstellung der Kulturdimensionen von HOFSTEDE siehe Kapitel 2.6.3.2.1

²⁶³ Vgl. HODICOVÁ (2007), S. 53 ff.

2.6.3 Messung von psychischer Distanz

Interessanterweise erkannten zwar zahlreiche Forscher bereits in den 1960ziger und 1970ziger Jahren den Stellenwert des Konzepts psychische Distanz für die betriebswirtschaftliche Forschung, jedoch überschritten beispielsweise weder die Forschungsarbeiten von SIMMONDS/SMITH noch von CARLSON das „rein konzeptionelle Stadium“. ²⁶⁴

STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH sowie DOW weisen darauf hin, dass zahlreiche Wissenschaftler psychische Distanz im Zusammenhang mit verschiedenen Forschungsfragen untersucht haben, überraschenderweise existieren jedoch trotz der großen Popularität in der einschlägigen Literatur nur wenige Messkonzepte. DOW betrachtet den Einsatz von „*dubiosen Surrogaten*“ als Indikatoren zur Erfassung von psychischer Distanz als kritisch. ²⁶⁵ ELLIS hält fest, „[...] *since the publication of Johanson and Wiedersheim-Paul's (1975) pioneering work, no consensus has yet emerged regarding the operationalization of psychic distance*“. ²⁶⁶

In der wissenschaftlichen Literatur besteht keine Übereinstimmung über die Operationalisierung von psychischer Distanz, da einige Autoren psychische Distanz als subjektives, die individuelle Wahrnehmung betreffendes, Konstrukt betrachten, während andere hingegen von einem auf objektiven Länderdaten zu erfassenden Konstrukt ausgehen. ²⁶⁷

KORNMEIER differenziert einerseits zwischen einer Messung von psychischer Distanz auf indirekten Weg mit Hilfe sogenannter Surrogate, dazu zählen beispielsweise die geographische Entfernung von Ländern, die kulturellen Differenzen (z.B. Werte, Einstellungen, Sprache etc.) sowie Unterschiede zwischen Ländern in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung, das Ausbildungsniveau, die Sprache etc., die anhand von objektiven Daten ermittelt werden und andererseits zwischen einer *direkten Messung* der psychischen Distanz auf der Individualebene (durch die Befragung einzelner Personen). Die verschiedenen Ansätze zur Messung von psychischer Distanz werden in der unten stehenden Tabelle 13 dargestellt. Auf der Individualebene ermitteln einige Autoren psychische Distanz anhand der wahrgenommenen Unter-

²⁶⁴ Vgl. CARLSON (1974); SIMMONDS/SMITH (1968); siehe auch KORNMEIER (2002), S. 37; MÜLLER/KORNMEIER (2002), S. 523

²⁶⁵ Vgl. DOW (2000), S. 52 ff.

²⁶⁶ ELLIS (2008), S. 365

²⁶⁷ Vgl. HAKANSON/AMBOS (2008), S. 6

schiede zwischen dem Heimat- und dem Zielland, andere wiederum setzen psychische Distanz mit der subjektiv empfundenen Distanz zu einem Gastland gleich. In zahlreichen weiteren Forschungsarbeiten erfolgt eine Erfassung von psychischer Distanz mittels der empfundenen Fremdartigkeit gegenüber einem Auslandsmarkt mit Hilfe der kognitiven Landkarte.²⁶⁸

NORDSTRÖM/VAHLNE vertreten die Meinung, dass zwischen distanzbildenden („distance-creating factors“) und distanzüberbrückenden („distance-bridging factors“) Faktoren zu differenzieren ist. Kulturelle Unterschiede, strukturelle Differenzen (im Rechts- und Verwaltungssystem) und sprachliche Barrieren zum Heimatland stellen distanzbildende Faktoren („distance-creating factors“) dar, während zu den distanzüberbrückenden Faktoren („distance-bridging factors“) beispielsweise Sprachtrainingsmaßnahmen, Auslandsreisen, Kenntnisse über kulturelle Gebräuche etc. gezählt werden.²⁶⁹ Psychische Distanz wird anhand der Differenz aus der Summe an distanzbildenden Faktoren („distance-creating factors“) abzüglich der Summe an distanzüberbrückenden Faktoren („distance-bridging factors“) ermittelt, „psychic distance is consequently the sum of the distance-creating factors minus the sum of the distance-bridging factors“.²⁷⁰

Art der Messung	
Indirekt (Messung mit Hilfe von sog. Surrogaten)	Direkt (auf Individualebene)
Geographische Entfernung	Wahrgenommene Unterschiede zu Ländern
Unterschiede zwischen Ländern (z.B. Differenzen im Ausbildungsniveau, Religion, wirtschaftliche Unterschiede etc.)	Wahrgenommene Distanz zwischen Ländern
Kulturelle Unterschiede zwischen Ländern (z.B. Sprache, Werte)	Wahrgenommene Fremdartigkeit

Tab. 13: Ansätze zur Messung von psychischer Distanz
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: KORNMEIER (2002), S. 10

Die in der wissenschaftlichen Literatur zur Ermittlung von psychischer Distanz vorzufindenden indirekten und direkten Messansätze werden in den folgenden Kapiteln aus-

²⁶⁸ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 10 f.
²⁶⁹ Vgl. NORDSTRÖM/VAHLNE (1994), S. 46 f.
²⁷⁰ NORDSTRÖM/VAHLNE (1994), S. 46 f.

föhrlich dargestellt und hinsichtlich ihrer Eignung zur Erfassung des Konzepts der psychischen Distanz kritisch diskutiert.

2.6.3.1 Indirekte Messung von psychischer Distanz

Einige Wissenschaftler messen das Konstrukt psychische Distanz nicht auf der Individualebene (durch Befragung von Personen), sondern greifen bei der Erfassung des Konstruktes auf sogenannte „harte“ objektive Daten zurück.²⁷¹

Die in den Forschungsarbeiten von VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1977), HOLTBRÜGGE (2005), DOW/KARUNARATNA (2006) und BREWER (2007a) verwendeten Messkonzepte werden in diesem Kapitel erläutert. In Kapitel 2.6.3.2 wird auf die kulturelle Distanz, die in einigen empirischen Studien mit psychischer Distanz gleichgesetzt wird und als Surrogat für psychische Distanz zum Einsatz kommt, näher eingegangen.

Messkonzept VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1977)

VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL entwickeln als erste ein Konzept zur Messung von psychischer Distanz, indem sie den Grad der wirtschaftlichen Entwicklung im Zielland, das Bildungsniveau im Zielland, Differenzen in der wirtschaftlichen Entwicklung und im Ausbildungsniveau zwischen Heimat- und Zielland, Unterschiede in der Kultur, Geschäfts- und Alltagssprache sowie die Existenz von Handelsbeziehungen zwischen Heimat- und Zielland als Indikatoren zur Operationalisierung von psychischer Distanz verwenden.²⁷² Zur Quantifizierung der Indikatoren ziehen VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL makro-ökonomische Daten, beispielsweise über die wirtschaftliche Entwicklung, über das Ausbildungsniveau etc. aus öffentlich zugänglichen Statistiken heran.²⁷³

Messkonzept HOLTBRÜGGE (2005)

HOLTBRÜGGE berechnet basierend auf fünf Teilindizes (Sprachindex, Bildungsindex, Index der Wirtschaftspraktiken, Kulturindex und Index der wirtschaftlichen

²⁷¹ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 61

²⁷² Vgl. VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1977), S. 6 ff.

²⁷³ Der Grad der wirtschaftlichen Entwicklung im Zielland wird bspw. ermittelt durch (a) Energieverbrauch pro Kopf, (b) Stahlverbrauch pro Kopf und (c) Anzahl der Telefone pro Kopf. Das Ausbildungsniveau im Zielland wird gemessen durch (a) den Anteil der Gesamtbevölkerung mit höherer Ausbildung und (b) Anteil der Gesamtbevölkerung mit höherer technischer Ausbildung. Vgl. VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1977), S. 7 ff.

Distanz) anhand von objektiven Daten einen Gesamtindex der psychischen Distanz. Ausgehend von diesem Gesamtindex erfolgt die Erstellung einer Rangfolge der psychischen Distanz von insgesamt 66 Ländern zu Deutschland.²⁷⁴

Messkonzept DOW/KARUNARATNA (2006)

Zur Operationalisierung von psychischer Distanz verwenden DOW/KARUNARATNA sogenannte psychische Distanz-Stimuli, wobei Differenzen in Kultur, Sprache, Religion, Ausbildungsniveau, politischem System, industrieller Entwicklung sowie die Existenz von früheren kolonialen Verbindungen und Unterschiede in den Zeitzonen Berücksichtigung finden. Zur Ermittlung der psychischen Distanz-Stimuli greifen die Forscher auf objektive Daten zurück. Sie differenzieren in ihrer Studie zwischen *psychischen Distanz-Stimuli* auf makroökonomischer Ebene und der wahrgenommenen psychischen Distanz auf individueller Ebene des Entscheidungsträgers. Diese psychischen Distanz-Stimuli verursachen, abhängig von der Sensibilität des Entscheidungsträgers für den jeweiligen Distanz-Stimulus, die Wahrnehmung von psychischer Distanz durch den Entscheidungsträger gegenüber einem Auslandsmarkt. Charakteristika des Entscheidungsträgers, wie internationale Erfahrung, Alter und Ausbildungsniveau, beeinflussen die Sensibilität des Entscheidungsträgers für psychische Distanz-Stimuli (Unterschiede zwischen Ländern). Die beiden Autoren untersuchen die psychischen Distanz-Stimuli mit Hilfe der Intensität der Handelsströme zwischen 38 Ländern und führen als Argument für ihre Vorgehensweise an, dass die Intensität der Handelsströme eines Landes ein aggregiertes Maß für die Präferenzen der nationalen Exportmanager bei der Wahl ihrer Exportmärkte darstellt. Es findet sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen Unterschieden in Bezug auf Religion, Ausbildungsniveau, politischen System und der Intensität der Handelsströme, während eine signifikant positive Beziehung zwischen kolonialen Verbindungen und der Intensität der Handelsströme vorliegt. Interessanterweise bestätigt sich ausschließlich bei kulturellen Unterschieden kein Zusammenhang mit der Intensität der Handelsströme.²⁷⁵

²⁷⁴ Vgl. HOLTBRÜGGE (2005), S. 12 ff.

²⁷⁵ Vgl. DOW/KARUNARATNA (2006), S. 581 ff.

Messkonzept BREWER (2007a)

In Anlehnung an die Definition für psychische Distanz von JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL, „*the sum of factors preventing or disturbing the flows of information between firm and markets*“,²⁷⁶ kritisiert BREWER, dass zahlreiche Autoren psychische Distanz mittels der Unterschiede zwischen dem Heimat- und Zielland erfassen und somit von der Originaldefinition von JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL abweichen, da dadurch psychische Distanz mit den „Differenzen“ zwischen dem Heimat- und Zielland gleichgesetzt wird. Nach der Meinung von BREWER kann psychische Distanz nicht einfach mit der Wahrnehmung von Unterschieden bzw. Ähnlichkeiten zwischen dem Heimat- und Zielland erfasst werden. Es existieren keine empirischen Befunde, die bestätigen, dass Unterschiede zwischen dem Heimat- und Ländermarkt den Informationsfluss beeinflussen, und somit ist nach Ansicht von BREWER das Heranziehen von Differenzen zwischen dem Heimat- und Ländermarkt als Surrogat für die Barrieren im Informationsfluss nicht gerechtfertigt.²⁷⁷ BREWER entwickelt zur Messung des Konstruktes psychische Distanz von Australien zu den jeweilig ausgewählten Ländern einen Index, der auf folgenden Komponenten basiert: Handels- und politische Beziehungen, historische Gemeinsamkeiten, geographische Distanz, Existenz von sozialen Beziehungen, Verfügbarkeit von Länderinformationen und dem Grad der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen Australien und 25 weiteren Ländern.²⁷⁸ BREWER greift zur Erfassung von psychischer Distanz auf objektive Daten zurück, die teilweise aus öffentlich zugänglichen Statistiken stammen. Mit Hilfe der Index-Werte erstellt BREWER ein Ranking der psychischen Distanz zwischen Australien und den jeweiligen Ländern. BREWER geht von der Annahme aus, wenn australische Exporteure anfänglich Exportmärkte mit geringer psychischer Distanz präferieren, dann besteht eine allgemeine Tendenz dahingehend, dass eine größere Anzahl an Unternehmen in psychisch dem Heimatland näherliegende Märkte exportiert. Aufgrund eines Vergleichs zwischen der Gesamtanzahl an australischen Unternehmen, die in ein bestimmtes Land exportieren und dem psychischen Distanz-Ranking zwischen Australien und dem jeweiligen Land bestätigt sich die Annahme, dass australische Unternehmen am häufigsten in Länder mit geringer psychischer Distanz zum Heimatland exportieren.²⁷⁹

²⁷⁶ JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975), S. 308

²⁷⁷ Vgl. BREWER (2007a), S. 46 f.

²⁷⁸ Vgl. BREWER (2007a), S. 48 ff.

²⁷⁹ Vgl. BREWER (2007a), S. 56 ff.

2.6.3.2 Kulturelle Distanz

Zahlreiche Autoren betrachten im Zusammenhang mit dem Internationalisierungsverhalten von Unternehmen kulturelle Distanz und psychische Distanz als synonym,²⁸⁰ obwohl es sich jedoch um zwei unterschiedliche Konzepte handelt.²⁸¹ Beispielsweise betrachten KOGUT/SINGH psychische und kulturelle Distanz als beinahe ident:²⁸² „*Cultural distance is, in most respects, similar to the „psychic distance“ used by the Uppsala school*“. Ebenfalls verwenden SHOHAM/ALBAUM die Begriffe kulturelle und psychische Distanz synonym:²⁸³ „*Cultural distance, also termed psychological or psychic distance (the terms are used interchangeably) [...]*“. Auf die Abgrenzungsproblematik der beiden Konzepte wurde bereits ausführlich in Kapitel 2.6.2 eingegangen.

Aufgrund der fehlenden Abgrenzung zwischen kultureller und psychischer Distanz greifen einige Autoren zur Erfassung von psychischer Distanz auf den von KOGUT/SINGH entwickelten Index zur Messung von kultureller Distanz, basierend auf den Kulturdimensionen von HOFSTEDE, zurück. Beispielsweise verwenden FLETCHER/BOHN in ihrer empirischen Studie kulturelle Distanz als Proxy-Variable für psychische Distanz und operationalisieren psychische Distanz mit Hilfe des von KOGUT/SINGH entwickelten Indexes. Die beiden Autoren argumentieren ihre Vorgehensweise dadurch, dass sie mangels „besserer“ Alternativen zur Ermittlung von psychischer Distanz den Index der kulturellen Distanz von KOGUT/SINGH heranziehen.²⁸⁴

Im Anschluss werden die Kulturdimensionen von HOFSTEDE und der sogenannte KOGUT/SINGH-Kulturindex kurz beschrieben, da sowohl die Kulturdimensionen von HOFSTEDE als auch der KOGUT/SINGH-Index häufig in der einschlägigen Literatur im Zusammenhang mit psychischer Distanz genannt werden und der KOGUT/SINGH-Index zur Messung der psychischen Distanz in einigen Studien zum Einsatz kommt.

²⁸⁰ Vgl. für viele: TRABOLD (2002), S. 331; SIM/ALI (2000), S. 392; FLETCHER/BOHN (1998), S. 49; LEE (1998), S. 9; SHOHAM/ALBAUM (1995), S. 87

²⁸¹ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2004), S. 92 ff.

²⁸² KOGUT/SINGH (1988), S. 430

²⁸³ SHOHAM/ALBAUM (1995), S. 87

²⁸⁴ Vgl. FLETCHER/BOHN (1998), S. 54 f.; siehe auch KORNMEIER (2002), S. 76

2.6.3.2.1 Kulturdimensionen von HOFSTEDE

Als wohl bekannteste Studie zur Kulturforschung gilt im Internationalen Management die Studie von HOFSTEDE. 116.000 Mitarbeiter des amerikanischen Computerunternehmens IBM aus insgesamt 60 verschiedenen Ländern und aus 38 Berufssparten nahmen an der Studie teil. Es erfolgt eine Übersetzung des Fragebogens in insgesamt 20 Landessprachen. Die Zielsetzung in der Forschungsarbeit von HOFSTEDE besteht darin, Dimensionen abzuleiten, mit denen Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den nationalen Wertesystemen ermittelt werden können. Eine Dimension stellt einen Aspekt einer Kultur dar, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt.²⁸⁵

HOFSTEDE unterscheidet ursprünglich zwischen den folgenden vier Kulturdimensionen:²⁸⁶

- (1) Machtdistanz
- (2) Kollektivismus versus Individualismus
- (3) Maskulinität versus Femininität
- (4) Unsicherheitsvermeidung

(1) Machtdistanz

Machtdistanz stellt die erste untersuchte Dimension von HOFSTEDE dar, die er definiert als „*das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist*“.²⁸⁷

Eine hohe Machtdistanz deutet darauf hin, dass in der Gesellschaft eine große Akzeptanz über die Ungleichverteilung der Macht in der Gesellschaft erkennbar ist. Machtdistanz reflektiert unter anderem die emotionale Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Zu den Ländern mit hoher Ausprägung der Machtdistanz zählen laut den Untersuchungsergebnissen von HOFSTEDE viele mittel- und südamerikanische Länder (Guatemala, Panama, Mexiko und Venezuela), asiatische Staaten (Malaysia, Philippinen und Indonesien) sowie arabische Länder, während hingegen nordeuropäi-

²⁸⁵ HOFSTEDE bezeichnet Kultur als die „*kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet*“. HOFSTEDE (1993), S. 19

²⁸⁶ Vgl. HOFSTEDE (1993), S. 28 ff.; siehe auch KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 710 ff.; ROTHLAUF (2006), S. 29 ff.

²⁸⁷ HOFSTEDE (1993), S. 42

sche und mitteleuropäische Länder (Österreich, Dänemark, Irland, Schweden und Norwegen) geringe Machtdistanzwerte aufweisen.²⁸⁸

(2) Individualismus versus Kollektivismus

HOFSTEDE definiert Individualismus folgendermaßen: „*Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen*“.²⁸⁹

Es zeigt sich gemäß den Resultaten von HOFSTEDE, dass sehr viele „wohlhabende“ Länder eine individualistische Orientierung aufweisen, angeführt von der USA, Australien, Großbritannien und Kanada, während ärmere Länder eher als kollektivistisch gelten, z.B. Guatemala, Ecuador, Panama und Venezuela. Im Mittelfeld zwischen Individualismus und Kollektivismus befinden sich die Länder Österreich, Deutschland und die Schweiz.²⁹⁰

(3) Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung wird definiert, „*als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse und unbekannte Situationen bedroht fühlen*“.²⁹¹

Der Unsicherheitsvermeidungsindex gibt Aufschluss darüber, wie stark das Bestreben einer Gesellschaft ist für zukünftige Situationen die Unsicherheit zu verringern, z.B. durch eine Standardisierung von bestimmten Maßnahmen.²⁹²

Die Länder Griechenland, Portugal, Guatemala und Japan weisen, laut den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung von HOFSTEDE, einen hohen Indexwert für Unsicherheitsvermeidung auf, während in den Ländern Singapur, Dänemark, Großbritannien und Irland eine geringe Unsicherheitsvermeidung beobachtbar ist. Mittlere Werte ergeben sich für die Länder aus dem deutschsprachigen Raum (Österreich, Deutschland und Schweiz).²⁹³

²⁸⁸ Vgl. HOFSTEDE (1993), S. 40; siehe auch KUTSCHKER/SCHMID (2002), S. 704 f.

²⁸⁹ HOFSTEDE (1993), S. 67

²⁹⁰ Vgl. HOFSTEDE (2001), S. 69 ff.; siehe auch KUTSCHKER/SCHMID (2002), S. 708 f.

²⁹¹ HOFSTEDE (2001), S. 133

²⁹² Vgl. MÜLLER/GELBRICH (2004), S. 136

²⁹³ Vgl. HOFSTEDE (1993), S. 133; siehe auch KUTSCHKER/SCHMID (2002), S. 706 f.

(4) Maskulinität versus Femininität

Diese Dimension differenziert zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften, wobei für maskuline Gesellschaften charakteristisch ist, dass die Geschlechterrollen klar abgegrenzt sind. Für Männer ist hartes, bestimmtes und materiell orientiertes Verhalten charakteristisch, während sich Frauen durch Bescheidenheit, Sensibilität und eine immaterielle Orientierung (z.B. Frauen legen einen großen Stellenwert auf die Lebensqualität) auszeichnen. Im Gegensatz zu maskulinen Gesellschaften überschneiden sich die Geschlechterrollen in femininen Gesellschaften, wobei vor allem femininen Werten hohe Bedeutung beigemessen wird.

Einen hohen Maskulinitätsindexwert erzielen die Länder Japan, Österreich, Venezuela und Italien, während die Länder Dänemark, Niederlande, Norwegen und Schweden am stärksten feminin orientiert sind.²⁹⁴

(5) Langfrist-/Kurzfristorientierung

Die fünfte Dimension stellt das Resultat einer eigenen Studie von BOND/HOFSTEDE dar, basierend auf einen Fragebogen, der „Chinese Value Survey“ (Chinesische Wertestudie – CVS) genannt wird und bewusst „asiatische“ Werte berücksichtigt, die in der ursprünglichen Untersuchung von HOFSTEDE vernachlässigt wurden. Das Untersuchungssample setzte sich jedoch nicht aus IBM-Mitarbeitern zusammen, sondern bestand aus jeweils 100 Studenten aus 23 verschiedenen Ländern.

HOFSTEDE nennt für die langfristige Orientierung einer Kultur die konfuzianischen Werte:

- Große Ausdauer bzw. Beharrlichkeit
- Sparsamkeit
- Statusorientierte Ordnung der Beziehungen
- Einhaltung dieser Rangordnung
- Schamgefühl.

Kurzfristig orientierte Kulturen wiederum weisen die folgenden Merkmale auf:

- Persönliche Standhaftigkeit und Stabilität
- Wahrung des Gesichts
- Respektieren der Tradition
- Erwidern von Gefälligkeiten, Grußformeln und Geschenken.

²⁹⁴ Vgl. HOFSTEDE (1993), S. 100 ff.

Als langfristig orientierte Länder gelten, basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung, China, Hongkong, Taiwan und Japan, im Gegensatz dazu weisen die Länder Pakistan, Nigeria, Philippinen und Kanada eine kurzfristige Orientierung auf.²⁹⁵

2.6.3.2.2 KOGUT/SINGH-INDEX

Der von KOGUT/SINGH entwickelte und danach benannte KOGUT/SINGH-Index basiert auf dem Konzept der vier Kulturdimensionen von HOFSTEDE und wird anhand der folgenden Formel berechnet:

KOGUT/SINGH-INDEX

$$CD_j = \sum \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

CD_j = Kulturelle Distanz zwischen Land j und Land u

I_{ij} = Index der i-ten Kulturdimension (nach HOFSTEDE) und das j-te Land

I_{iu} = Index der i-ten Kulturdimension (nach HOFSTEDE) und das u-te Land

V_i = Varianz des Indexes der i-ten Kulturdimension

Abb. 6: KOGUT/SINGH-INDEX
Quelle: KOGUT/SINGH (1988), S. 422

Der auf den Kulturdimensionen von HOFSTEDE basierende Index von KOGUT/SINGH dient zur Ermittlung von Durchschnittswerten für die kulturelle Distanz zwischen zwei Ländern.²⁹⁶

2.6.3.3 Kritische Betrachtung von indirekten Messkonzepten

Die Problematik bei der indirekten Messung ist darin zu sehen, dass zur Ermittlung von psychischer Distanz auf objektive aggregierte Daten zurückgegriffen wird. Obwohl für die Messung von psychischer Distanz, wie bereits mit dem Begriff "psychische Distanz" assoziiert wird, nur die individuelle Betrachtungsebene von Relevanz ist und somit nur eine Erfassung von psychischer Distanz auf Individual-

²⁹⁵ Vgl. HOFSTEDE (1993), S. 183 ff.; siehe auch KUTSCHKER/SCHMID (2002), S. 712 f.

²⁹⁶ Vgl. SCHMID (1996), S. 281

ebene zulässig ist. Unterschiede zwischen dem Heimat- und Zielland, die mit Hilfe von objektiven Daten ermittelt werden, messen nicht die psychische Distanz, sondern die *nationale Distanz* zwischen zwei Ländern.

O'GRADY/LANE kritisieren die indirekte Messung von psychischer Distanz, da es ihrer Meinung nach mit nationalen Durchschnittswerten nicht möglich ist zu eruieren, inwiefern die vom Entscheidungsträger subjektiv empfundene Distanz zu einem Auslandsmarkt sich auf die Wahl der Markteintrittsstrategie, Performance im Auslandsmarkt etc. auswirkt. Die, basierend auf aggregierten nationalen Durchschnittswerten ermittelte, psychische Distanz reflektiert nicht die von einem Entscheidungsträger tatsächlich wahrgenommene Distanz zu einem ausländischen Markt, da die individuellen Erfahrungen des Entscheidungsträgers keine Beachtung finden.²⁹⁷

LANGHOFF weist darauf hin, dass eine Betrachtung von psychischer Distanz zwischen dem Heimat- und Auslandsmarkt ausschließlich auf der individuellen Ebene möglich ist, da die Distanz gegenüber einem Auslandsmarkt nicht alle Unternehmen in einem bestimmten Land auf die gleiche Weise beeinflusst;²⁹⁸ „*it is a distance that exists in the minds of individuals and the perceived distance depends on the way the individuals see the world – the individual perception of reality*“.²⁹⁹

Bei der indirekten Messung von psychischer Distanz besteht keine Möglichkeit zu überprüfen, ob der ermittelte signifikante Zusammenhang tatsächlich gegeben ist oder ob eine Scheinkorrelation vorliegt, da die sekundärstatistischen Daten aus verschiedenen Stichproben stammen.³⁰⁰

Bezugnehmend auf die Kulturdimensionen von HOFSTEDE und den Kultur-Index von KOGUT/SINGH soll anhand der folgenden Argumente plausibel dargestellt werden, warum die Kulturdimensionen bzw. der Kultur-Index von KOGUT/SINGH zur Erfassung von psychischer Distanz nicht geeignet erscheinen:

- Die Zielsetzung von HOFSTEDE besteht darin, Unterschiede zwischen *nationalen Wertesystemen* zu eruieren, das Konstrukt psychische Distanz hängt jedoch von der *subjektiven Einstellung* des Entscheidungsträgers gegenüber Auslandsmärkten ab, zu deren Ermittlung nicht nationale Unterschiede zwischen Ländern herangezogen werden können.

²⁹⁷ Vgl. O'GRADY/LANE (1996), S. 314 ff.

²⁹⁸ Vgl. LANGHOFF (1997), S. 138 f.

²⁹⁹ LANGHOFF (1997), S. 139

³⁰⁰ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 84

- Da mit Hilfe der Kulturdimensionen von HOFSTEDE Unterschiede zwischen Ländern ermittelt werden und sich der auf den Kulturdimensionen von HOFSTEDE beruhende Index von KOGUT/SINGH somit ebenfalls auf die Länderebene bezieht und nur für Länder berechenbar ist, wird eigentlich nicht die kulturelle Distanz gemessen, sondern die nationale Distanz zwischen zwei Ländern eruiert. Der Kultur-Index von KOGUT/SINGH stellt ein Maß für die Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten zwischen zwei Ländern dar, und bei Verwendung dieses Indexes wird fälschlicherweise davon ausgegangen, dass alle Angehörigen eines Landes dieselbe kulturelle Distanz zu einem anderen Land empfinden.³⁰¹ Allein unter diesem Gesichtspunkt lässt sich die Messung von psychischer Distanz mittels des KOGUT/SINGH-Indexes nicht rechtfertigen, da psychische Distanz mit der individuellen Sichtweise des Entscheidungsträgers über einen Auslandsmarkt zusammenhängt und diese nur anhand einer direkten Befragung des Entscheidungsträgers ermittelt werden kann.
- SOUSA/BRADLEY weisen in ihrer Arbeit auf die folgende Aussage von HOFSTEDE hin, „[...] *the dimensions are meant to distinguish cultural groups or populations, not individuals*“³⁰² und begründen somit ihre Meinung, dass es sich bei psychischer Distanz um ein auf Individualebene zu erfassendes Konstrukt handelt und demnach die Kulturdimensionen von HOFSTEDE und der auf den Kulturdimensionen von HOFSTEDE basierende KOGUT/SINGH-Index zur Messung von psychischer Distanz nicht geeignet sind.³⁰³
- Außerdem wirken nicht nur kulturelle Unterschiede distanzbildend zwischen dem Heimat- und Zielland, sondern auch andere Faktoren, wie bereits ausführlich in Kapitel 2.6.2 dargestellt. In der Arbeit von HOFSTEDE bleiben jedoch Faktoren, wie Unterschiede hinsichtlich Sprache, Religion, Ausbildungsniveau sowie Differenzen im politischem System, Rechtssystem und in der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen dem Herkunfts- und Zielland unberücksichtigt.³⁰⁴

Vor dem Hintergrund der vorgebrachten Argumente aus der Wissenschaft kann als Resümee festgehalten werden, dass weder eine Ermittlung von Unterschieden zwischen dem Heimat- und Zielland mit Hilfe von sekundärstatistischen Daten noch die

³⁰¹ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 79

³⁰² HOFSTEDE (1998), zit. nach SOUSA/BRADLEY (2006), S. 52

³⁰³ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2008a), S. 475; SOUSA/BRADLEY (2006), S.52

³⁰⁴ Vgl. DOW (2000), S. 53

kulturelle Distanz als Surrogat für psychische Distanz zur Messung von psychischer Distanz geeignet sind.

2.6.4 Direkte Messung von psychischer Distanz

Ein Teil der Autoren erfasst psychische Distanz nicht anhand von objektiven Daten, sondern auf der Individualebene mittels der Perzeption des Entscheidungsträgers. Wie in Kapitel 2.6.3 bereits erläutert, existieren in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Messansätze zur direkten Ermittlung von psychischer Distanz. Diese direkten Messansätze werden in den nächsten Kapiteln kurz vorgestellt und abschließend hinsichtlich ihrer Eignung zur Erfassung von psychischer Distanz kritisch analysiert.

2.6.4.1 Wahrgenommene Distanz zwischen Ländern

NORDSTRÖM ermittelt im Gegensatz zu früheren Forschungsarbeiten der Uppsala-Schule die psychische Distanz von Schweden zu jeweils 22 ausgewählten Ländern nicht anhand von objektiven Daten, sondern mit Hilfe der von Managern subjektiv wahrgenommenen Distanz bzw. Nähe zu diesen Ländern. In Kursen des „Swedish Institute of Management“ werden die teilnehmenden Manager vorweg über psychische Distanz informiert und anschließend aufgefordert ihre empfundene Distanz zu jeweils 22 ausgewählten Ländern (darunter befinden sich die wichtigsten Exportländer von Schweden) dadurch zum Ausdruck zu bringen, indem sie jedem dieser Länder Werte zwischen 0 und 100 abhängig von ihrer subjektiv empfundenen Nähe bzw. Distanz zuordnen.³⁰⁵ Basierend auf diesen 118 Befragungsdaten ermittelt NORDSTRÖM einen durchschnittlich psychischen Distanz-Indexwert für jedes der 22 Länder und erstellt anhand der Indexwerte die Reihenfolge der psychischen Distanz von Schweden zu den jeweiligen Ländern. Die geringste psychische Distanz zu Schweden weisen die skandinavischen Länder Norwegen (0,5), Dänemark (3,3) und Finnland (8,5) auf, während Manager gegenüber Chile (79,2), Argentinien (78,2), Mexiko (74,2) und Brasilien (74,0) die größte psychische Distanz empfinden.³⁰⁶

NORDSTRÖM vergleicht die auf der individuellen Ebene (Befragung von Managern) ermittelte durchschnittliche psychische Distanz von Schweden zu den jeweiligen Län-

³⁰⁵ Der Wert 0 sollte jenem Land zugeordnet werden zu dem die empfundene psychische Distanz am geringsten ist. Manager sollten den Wert 100 jenem Land zuweisen, das von den Managern psychisch von Schweden am weitesten entfernt empfunden wird. Den verbleibenden Ländern sind Werte zwischen 0 und 100 abhängig von der wahrgenommenen Distanz bzw. Nähe zu zuordnen.

³⁰⁶ Vgl. NORDSTRÖM (1991), S. 115 f.

dem mit der durchschnittlichen Reihenfolge des Markteintritts durch Errichtung von Verkaufsniederlassungen „Mean Establishment Rank“ (MR)³⁰⁷ schwedischer Unternehmen in den jeweiligen Ländern (die Daten werden aus einer anderen Befragung entnommen). Zur Erklärung der durchschnittlichen Reihenfolge der Markteintritte schwedischer Unternehmen schließt NORDSTRÖM neben der psychischen Distanz noch das Marktpotenzial des jeweiligen Landes (Bevölkerungszahl) in seine regressionsanalytische Betrachtung ein. Es zeigt sich, dass die Bevölkerungszahl zu 33 % und die psychische Distanz gegenüber dem Zielland zu 22 % die Varianz der abhängigen Variable durchschnittliche Reihenfolge des Markteintritts (MR) erklärt und somit die psychische Distanz gegenüber Auslandsmärkten für die Internationalisierungsentscheidungen (Präferenz für bestimmte Auslandsmärkte) von Unternehmen von zentraler Relevanz ist.³⁰⁸

LANGHOFF übt Kritik an der Vorgehensweise von NORDSTRÖM, da dieser von einem linearen Zusammenhang zwischen der individuell wahrgenommenen psychischen Distanz und dem Einfluss dieser Distanz auf das Internationalisierungsverhalten von schwedischen Unternehmen ausgeht.³⁰⁹ NORDSTRÖM ermittelt, anhand der individuell wahrgenommenen Distanz, die durchschnittlichen psychischen Distanzen von Schweden zu bestimmten Ländern und vergleicht diese durchschnittlichen psychischen Distanzen mit der durchschnittlichen Reihenfolge des Markteintritts in diesen Ländern, um das Internationalisierungsverhalten von schwedischen Unternehmen zu eruieren.

In Anlehnung an das Messkonzept von NORDSTRÖM beurteilen in der Studie von DOW nicht Manager von Unternehmen, sondern zehn Experten³¹⁰ anhand einer 10-stufigen Skala ihre empfundene psychische Distanz zwischen Australien und 25 ausgewählten Ländern.³¹¹ DOW ermittelt anschließend die durchschnittlichen psychischen Distanzen zu diesen Ländern, wobei die Probanden die geringste psychische Distanz

³⁰⁷ Der Mean Establishment Rank wird folgendermaßen berechnet:

$$MR = \frac{\sum W_i R_i}{\sum W_i}$$

R_i = establishment rank; first establishment, second establishment etc.

W_i = number of establishments of a certain rank within a certain market

$\sum W_i$ = total number of subsidiary establishments within a certain market

³⁰⁸ Vgl. NORDSTRÖM (1991), S. 148 f.

³⁰⁹ Vgl. LANGHOFF (1997), S. 143

³¹⁰ „senior trade commissioners“ der staatlichen Handelsorganisation AUSTRADE

³¹¹ Wie in der Studie von NORDSTRÖM werden die Probanden vorweg über das Konstrukt psychische Distanz informiert, indem sie eine genaue Beschreibung über psychische Distanz erhalten.

gegenüber Neuseeland (1,72), Singapur (2,85), USA (3,21) und Hongkong (3,21) empfinden, während Länder wie Schweden (5,25), Saudi Arabien (7,27), Iran (7,88) und Russland (8,15) als psychisch distanziert wahrgenommen werden.³¹² Basierend auf einer früheren Untersuchung von 315 australischen KMU aus der verarbeitenden Industrie werden die Präferenzen für bestimmte Exportmärkte mit der Häufigkeit, mit welcher sich ein Land unter den ersten 5 Ländern befindet in die australische Unternehmen eintreten („*frequency with which a country is among the first five markets entered*“³¹³), festgelegt. DOW stellt einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen der psychischen Distanz zu Auslandsmärkten und der Häufigkeit eines frühen Markteintritts in diese Länder fest. Kulturelle Distanz, gemessen mittels des KOGUT/SINGH-Indexes basierend auf den Kulturdimensionen von HOFSTEDE, leistet keinen signifikanten Erklärungsbeitrag für die frühe Exportmarktwahl australischer KMU.³¹⁴

2.6.4.2 Wahrgenommene Unterschiede zwischen Ländern

In zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten erfolgt eine Operationalisierung des Konstruktes psychische Distanz mittels der von Probanden wahrgenommenen Ähnlichkeiten bzw. Differenzen zwischen dem Heimat- und Zielland.³¹⁵

KLEIN/ROTH beispielsweise operationalisieren das Konstrukt psychische Distanz mittels der fünf Indikatoren Landessprache, Geschäftspraktiken, ökonomische Umwelt, Rechtssystem und Kommunikationsinfrastruktur eines Landes. Diese fünf Indikatoren werden von Exportmanagern hinsichtlich ihrer Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten zum Heimatland im Rahmen einer schriftlichen Befragung mittels einer 7-stufigen Skala (von „sehr ähnlich“ bis „sehr unterschiedlich“) beurteilt.³¹⁶

Auch KIM/HWANG berücksichtigen in ihrer Forschungsarbeit die wahrgenommenen Unterschiede³¹⁷ zwischen dem Heimat- und Zielland, indem die befragten Manager die Differenzen zum Heimatland in Bezug auf Kultur, politisches System und wirtschaftli-

³¹² Vgl. DOW, S. 56

³¹³ DOW (2000), S. 55

³¹⁴ Vgl. DOW (2000), S. 55 ff.

³¹⁵ Vgl. für viele: SOUSA/BRADLEY (2006), S. 57 f.; EVANS/BRIDSON (2005), S. 73; SOUSA/BRADLEY (2005), S. 48; LEE (1998), S. 21; KIM/HWANG (1992), S. 44; KLEIN/ROTH (1990), S. 33 f.

³¹⁶ Vgl. KLEIN/ROTH (1990), S. 33 f.

³¹⁷ KIM/HWANG (1992) verwenden nicht den Begriff psychische Distanz, sondern bezeichnen die wahrgenommenen Differenzen zwischen dem Heimat- und Zielland als „location unfamiliarity“. Vgl. KIM/HWANG (1992), S. 34

che Bedingungen mittels einer 7-stufigen Likert-Skala (von „überhaupt nicht“ bis „be-trächtlich“) bewerten.³¹⁸

SHOHAM/ALBAUM operationalisieren in ihrer Studie kulturelle Distanz (= psychi-sche Distanz) ebenfalls mittels der wahrgenommenen Unterschiede zwischen dem In-lands- und Auslandsmarkt.³¹⁹ Die befragten Exportmanager werden aufgefordert, die für das Unternehmen wichtigsten Auslandsmärkte anhand der Unterschiede in Hin-blick auf Kultur, Konjunkturklima und gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Heimatland mit Hilfe einer 5-stufigen Skala (von „1 = sehr unterschiedlich“ bis „5 = überhaupt nicht unterschiedlich“) zu beurteilen.³²⁰

SIM/ALI untersuchen unter anderem den Einfluss von psychischer Distanz auf die Stabilität von Joint Ventures in Bangladesch. Die beiden Autoren sprechen im Zu-sammenhang mit psychischer Distanz von kulturellen Differenzen zwischen dem Heimat- und Zielland. Die Operationalisierung von psychischer Distanz erfolgt anhand der wahrgenommenen Ähnlichkeiten³²¹ in Hinblick auf kulturelle Einstellungen, Ge-schäftspraktiken und Kommunikation zwischen dem Herkunftsland des ausländischen Joint Venture Partners und dem lokalen Joint Venture Partner in Bangladesch.³²² Aus dieser Studie geht hervor, dass sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der psychischen Distanz und der Stabilität von Joint Ventures in Bangladesch bestä-tigt, interessanterweise jedoch nur bei Partnerunternehmen, die aus einem anderen Entwicklungsland stammen.³²³

SOUSA/BRADLEY ziehen zur Bewertung von Differenzen zwischen dem Heimat- und dem Auslandsmarkt (den für das Unternehmen wichtigsten Ländermarkt) die sub-jektive Einschätzung der Manager hinsichtlich klimatischer Bedingungen, Kaufkraft der Kunden, Lifestyle, Präferenzen der Kunden, Ausbildungsniveau, Landessprache

³¹⁸ Vgl. KIM/HWANG (1992), S. 44

³¹⁹ In der Forschungsarbeit von SHOHAM/ROSE/ALBAUM wird für das Konstrukt psychische Distanz die gleiche Operationalisierung gewählt. Vgl. SHOHAM/ROSE/ALBAUM (1995), S. 21. In Kapitel 2.6.2 wird die Problematik hinsichtlich einer synonymen Betrachtung von kultureller Distanz und psychischer Distanz ausführlich diskutiert.

³²⁰ Vgl. SHOHAM/ALBAUM (1995), S. 91

³²¹ Mit Hilfe einer 5-stufigen Likert-Skala ermitteln SIM/ALI den wahrgenommenen Grad an Ähn-lichkeiten hinsichtlich der kulturellen Einstellung zu arbeitsbezogenen Werten (Arbeitseinstel-lung, Zukunftsorientierung, Entlohnung, Veränderung etc.), Geschäftspraktiken (Einhaltung des Budgets, finanzielle Arrangements, Umgang mit Behörden etc.) und Kommunikation (Verhand-lung, mündliche Kommunikation, Verständnis der Anweisungen etc.) zwischen dem Heimatland des Joint Venture Partners und dem lokalen Partner in Bangladesch.

³²² Vgl. SIM/ALI (2000), S. 380 ff.

³²³ Vgl. SIM/ALI (2000), S. 388 f.

und kultureller Werte heran, welche von Exportmanagern anhand einer 5-stufigen Skala (von „1 = sehr ähnlich“ bis „5 = sehr unterschiedlich“) beurteilt werden.³²⁴ SOUSA/BRADLEY vertreten die Ansicht, dass psychische Distanz nicht anhand irgendwelcher Statistiken in Bezug auf die Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung, Differenzen im Bildungsniveau, sprachlichen Barrieren etc. zwischen dem Heimat- und Auslandsmarkt erfasst werden kann, wie es beispielsweise in der Forschungsarbeit von VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL³²⁵ zur Operationalisierung von psychischer Distanz Anwendung findet, da zur Beurteilung der psychischen Distanz nur die individuelle Sichtweise des Entscheidungsträgers über einen Auslandsmarkt von Relevanz ist.³²⁶

Messkonzept EVANS/MAVONDO (2002a)

EVANS/MAVONDO betrachten psychische Distanz als ein „summary construct“ und gehen davon aus, dass das Ausmaß der psychischen Distanz sowohl von der kulturellen Distanz als auch von der geschäftlichen Distanz (business distance) zu Auslandsmärkten abhängt.³²⁷ Im Rahmen einer schriftlichen Befragung sollten die teilnehmenden Manager ein Land mit hoher psychischer Distanz zum Heimatland und ein Land mit geringer psychischer Distanz zum Heimatland, in denen das Unternehmen operiert, nennen. Zur Ermittlung der geschäftlichen Distanz (business distance) werden die Probanden aufgefordert, die von ihnen vorgeschlagenen beiden Länder hinsichtlich der wahrgenommenen Differenzen zum Heimatland anhand der folgenden fünf Kriterien, (a) Rechts- und politisches System, (b) wirtschaftliches Umfeld, (c) Marktstruktur, (d) Geschäftspraktiken und (e) Sprache mit Hilfe einer 7-stufigen Likert-Skala (von „1 = völlig gleich“ bis „7 = völlig unterschiedlich“) zu beurteilen. Die beiden Autoren greifen bei der Erfassung der kulturellen Distanz zwischen dem Heimatland der Probanden und den beiden ausgewählten Ländern auf die Kulturdimensionen von HOFSTEDE zurück. In einem ersten Schritt wird ein geschäftlicher Distanz-Index und auf Basis des KOGUT/SINGH-Indexes ein kultureller Distanz-Index berechnet, wobei anschlie-

³²⁴ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2005), S. 48 f.

³²⁵ Vgl. VAHLNE/WIEDERSHEIM-PAUL (1977), S. 7 ff.

³²⁶ Vgl. SOUSA/BRADLEY, (2006), S. 52

³²⁷ Die befragten Manager werden in der Studie von EVANS/MAVONDO über die Bedeutung von psychischer Distanz anhand folgender Definition informiert: „[...] *psychic distance* be defined as the distance between home market and a foreign market, resulting from the perception of both cultural and business differences“. EVANS/MAVONDO (2002a), S. 517

ßend in einem zweiten Schritt basierend auf diesen beiden Indizes-Werten der psychische Distanz-Index ermittelt wird.³²⁸

2.6.4.3 Kognitive Landkarte

Einige Autoren operationalisieren das Konstrukt psychische Distanz mit Hilfe der kognitiven Landkarte, wobei mittels der kognitiven Landkarte die wahrgenommene Nähe bzw. Distanz zu Auslandsmärkten erfasst wird.³²⁹ In der einschlägigen Literatur wird von kognitiven Karten dann gesprochen, wenn die Untersuchung und Darstellung der psychischen Distanzen zu einer Vielzahl an Objekten simultan erfolgt. Das in Anlehnung an kognitionspsychologische Konzepte und Ansätze der sozialwissenschaftlichen Geographie von der Mannheimer Forschungsgruppe in den 1980ziger Jahren entwickelte Messkonzept der kognitiven Landkarte beruht auf der Erkenntnis, dass sich Menschen ein subjektives Abbild räumlicher Strukturen sowie der Vorgänge, die darin ablaufen, formen, wobei im Regelfall keine Übereinstimmung mit der objektiven Realität gegeben ist. Diese Abweichungen von der objektiven Realität stellen jedoch keine Fehler dar, sondern erlauben es Schlussfolgerungen über die Bedürfnisse und Motive der befragten Personen zu ziehen.³³⁰

In einer empirischen Studie von MÜLLER werden beispielsweise deutsche Probanden aufgefordert zehn Länder, die basierend auf einer Clusteranalyse danach ausgewählt werden, dass sowohl alle fünf Erdteile als auch hoch- und geringentwickelte Länder berücksichtigt werden, zu beurteilen (siehe Abbildung 7). Die Platzierung der Stimuli (Länder) im Urteilsraum hat so zu erfolgen, dass die Entfernung von dessen Mittelpunkt dem Heimatland Deutschland (D) mit der subjektiv empfundenen Nähe bzw. Distanz zu den ausgewählten Ländern übereinstimmt. Den befragten Personen steht mit dem bereits in der kognitiven Landkarte eingezeichneten Niederlanden (NL), wie aus Abb. 7 ersichtlich ist, ein Ankerstimulus zur Verfügung, zu dem sie ihre Antworten in Beziehung bringen sollen, um ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten.³³¹

³²⁸ Vgl. EVANS/MAVONDO (2002a), S. 523 ff.

³²⁹ Vgl. DICHTL et al. (1990); HOLZMÜLLER/KASPER (1990b); MÜLLER/KÖGLMAYR (1986)

³³⁰ Vgl. MÜLLER/KÖGLMAYR (1986), S. 790

³³¹ Vgl. MÜLLER (1991), S. 167

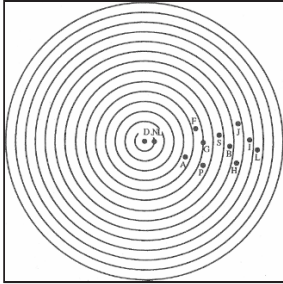


Abb. 7: Operationalisierung der psychischen Distanz
Quelle: Müller (1991), S. 168

MÜLLER erfasst psychische Distanz mit Hilfe der kognitiven Landkarte³³² und kommt basierend auf einer Befragung über die Auslandsorientierung³³³ von 104 deutschen, 66 japanischen, 55 südafrikanischen, 103 österreichischen, 65 finnischen und 63 südkoreanischen Managern zu den folgenden Resultaten:

- Aus der Studie von MÜLLER geht hervor, dass vor allem die demographischen Merkmale der Probanden von großer Bedeutung sind, da junge Manager mit guten Fremdsprachenkenntnissen und der Neigung Urlaubsreisen außerhalb von Europa zu tätigen, die geringste psychische Distanz zu Auslandsmärkten wahrnehmen.
- Es lässt sich anhand von Partialkorrelationen ein negativer Zusammenhang zwischen der psychischen Distanz zu einem bestimmten Land und dem Exportvolumen mit dem jeweiligen Land nachweisen.³³⁴
- Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Nähe zu einem Auslandsmarkt und dem Exporterfolg

³³² Um die subjektive Entfernung mit der objektiven Entfernung zu vergleichen, erfolgt eine Gleichsetzung der Entfernung von ca. 16.700 km zwischen den Längengraden 0° (Greenwich) und 180° (Datumsgrenze) mit dem durch die Versuchsanordnung vorgegebenen Reaktionsspektrum von 15 Skaleneinheiten. Eine Einheit der kognitiven Karte entspricht 1.113,3 km auf der Weltkarte. Beispielsweise platzieren deutsche Manager Libyen zwischen dem 10. und dem 11. Ring (Durchschnittswert = 10,33 Skaleneinheiten) und somit beträgt die subjektive Distanz von Deutschland zu Libyen 11.500 km ($10,33 \times 1.113,3 \text{ km} = 11.500 \text{ km}$). Die tatsächliche Entfernung zwischen Frankfurt und Tripolis beträgt 1.967 km, somit liegt eine Überschätzung von 585 % vor. Vgl. MÜLLER (1991), S. 169; MÜLLER/KÖGLMAYR 1986, S. 793 f.

³³³ Unter dem Begriff Auslandsorientierung werden die folgenden Persönlichkeitsmerkmale der Manager zusammengefasst, (a) Risikowahrnehmung und -bereitschaft, (b) internationale Mobilität, (c) Einstellung zu Auslandsaktivitäten, (d) psychische Distanz zu ausländischen Märkten, (e) Änderungsbereitschaft und (f) Rigidität.

³³⁴ Vgl. MÜLLER (1991), S. 167 ff.

(Veränderung des Exportumsatzes) bei finnischen, deutschen und japanischen Unternehmen nachweisbar ist.³³⁵

- Ein Extremgruppenvergleich durch Gegenüberstellung der Angaben von inlandsorientierten deutschen Managern und besonders auslandsorientierten deutschen Managern lässt erkennen, dass sich erfolgreiche, auslandsorientierte Exporteure (Verdoppelung des Exportumsatzes in einem Zeitraum von 1981-1984) von erfolglosen, inlandsorientierten Exporteuren (Halbierung des Exportumsatzes in einem Zeitraum von 1981-1984) neben internationaler Mobilität, Änderungsbereitschaft vor allem durch die gering empfundene Distanz zu ausländischen Märkten differenzieren.³³⁶

2.6.4.4 Kritische Betrachtung von direkten Messkonzepten

Die direkte Messung von psychischer Distanz ist gegenüber der indirekten Messung zu präferieren, da nur eine Erfassung von psychischer Distanz auf der Individualebene sinnvoll erscheint. Wie KORNMEIER anmerkt, besitzen Unternehmen und Länder keine Psyche und können somit auch keine psychische Distanz wahrnehmen.³³⁷ Psychische Distanz stellt die vom Entscheidungsträger empfundene Distanz dar, abhängig von der individuellen Wahrnehmung der Realität durch den Entscheidungsträger, „[...] *psychic refers to something in the mind of each individual*“.³³⁸ Subjektiv wahrgenommene Unterschiede des Managers zwischen dem Herkunfts- und Zielland bilden die Grundlage für die Internationalisierungsentscheidungen, während objektive Differenzen zwischen zwei Ländern nur eine untergeordnete Rolle spielen.³³⁹ Die Einschätzung der psychischen Distanz kann nur auf individueller Ebene ermittelt werden, da beispielsweise Mitarbeiter eines Unternehmens eine jeweils andere psychische Distanz, geprägt von persönlichen Erfahrungen, zu einem konkreten Land wahrnehmen und somit eine Messung von psychischer Distanz auf Unternehmensebene nicht sinnhaft wäre.³⁴⁰

Auch OJALA betont in seiner Forschungsarbeit, dass die vom Manager subjektiv empfundene psychische Distanz, basierend auf seinen persönlichen Erfahrungen, für die

³³⁵ Vgl. MÜLLER (1991), S. 244 f.

³³⁶ Vgl. MÜLLER (1991), S. 253 f.

³³⁷ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 39

³³⁸ LANGHOFF (1997), S. 139

³³⁹ Vgl. HODICOVÁ (2007), S. 104

³⁴⁰ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2008), S. 471

Erfassung der psychischen Distanz entscheidend ist; „[...] *psychic distance is based on a manager's experiences and feelings about how distant a country is rather than on cultural differences between countries*“. ³⁴¹

Einige in der Literatur vorzufindende Kritikpunkte an einer Erfassung von psychischer Distanz mittels der kognitiven Landkarte und dem Messkonzept von NORDSTRÖM ³⁴² werden nachfolgend kurz angeführt:

- EVANS/TREADGOLD/MAVONDO kritisieren an der Operationalisierung von psychischer Distanz mit Hilfe der kognitiven Landkarte, dass zwar die wahrgenommene Distanz des Entscheidungsträgers zu einem Auslandsmarkt ermittelt wird, jedoch bleiben Faktoren, welche beeinflussend auf diese Distanz wirken, unbeachtet. Es ist vor allem für Manager von großer Relevanz jene Faktoren zu kennen, die für die Entstehung von psychischer Distanz verantwortlich sind, um Strategien entwickeln zu können, die zu einer Überwindung dieser Differenzen beitragen. EVANS/TREADGOLD/MAVONDO schlagen zur Messung von psychischer Distanz vor, einerseits die wahrgenommene Distanz zwischen Herkunfts- und Zielland zu ermitteln und andererseits jene Faktoren zu identifizieren, die für die Bildung von Distanz verantwortlich sind. ³⁴³
- Der von NORDSTRÖM entwickelte Messansatz misst ebenfalls nur die wahrgenommene Nähe bzw. Distanz zu einem Ländermarkt. Faktoren, die für die Bildung von psychischer Distanz bzw. Nähe ausschlaggebend sind, fließen bei der Ermittlung von psychischer Distanz nicht ein.
- Ein weiteres Problem beim Messansatz von NORDSTRÖM besteht darin, dass die teilnehmenden Personen zwar vorweg über das Konzept psychische Distanz informiert werden, um anschließend Länder in Hinblick auf ihre wahrgenommene Nähe bzw. Distanz beurteilen zu können. Obwohl die Probanden vor Beginn der Befragung über das Konzept psychische Distanz Informationen erhalten, besteht trotzdem die Möglichkeit, dass die Vorstellungen der einzelnen Probanden über das komplexe Konstrukt psychische Distanz weit auseinanderliegen und somit die Validität des Messansatzes in Zweifel gestellt werden kann. ³⁴⁴

³⁴¹ OJALA (2008), S. 142

³⁴² Für eine ausführliche Beschreibung des Messkonzeptes von NORDSTRÖM siehe Kapitel 2.6.4.1

³⁴³ Vgl. EVANS/TREADGOLD/MAVONDO (2000a), S. 165 ff.

³⁴⁴ Vgl. KORNMEIER (2002), S. 94

In der vorliegenden Arbeit finden die oben angeführten Kritikpunkte für die Wahl einer geeigneten Operationalisierung von psychischer Distanz Berücksichtigung, wobei das Konstrukt psychische Distanz in der gegenständlichen Forschungsarbeit direkt durch eine Befragung von Unternehmensleitern bzw. Exportmanagern über die wahrgenommenen Unterschiede zwischen dem Heimatland Österreich und dem jeweiligen Exportland gemessen wird.

2.6.5 Empirische Studien über psychische Distanz

Im Anschluss werden einige wichtige wissenschaftliche Untersuchungen vorgestellt, die sich mit unterschiedlichen Forschungsfragen im Zusammenhang mit psychischer Distanz und dem Internationalisierungsverhalten oder dem Internationalisierungserfolg von Unternehmen beschäftigen. Der Einfluss von psychischer Distanz auf das Internationalisierungsverhalten oder den Internationalisierungserfolg stellt ein breites Forschungsfeld dar, wobei unterschiedliche Forschungsergebnisse auf die in der Literatur vorherrschende Abgrenzungsproblematik zwischen den beiden Konzepten kulturelle Distanz und psychische Distanz zurückgeführt werden können.

EVANS/MAVONDO/BRIDSON führen eine Untersuchung bei amerikanischen, europäischen und asiatischen Einzelhandelsunternehmen durch. Sie untersuchen unter anderem (a) den Einfluss von psychischer Distanz³⁴⁵ und einer Anpassung der Einzelhandelsstrategie auf die Unternehmensperformance, (b) die Beziehung zwischen der internationalen Erfahrung des Unternehmens, der psychischen Distanz zu Auslandsmärkten und der Anpassung der Einzelhandelsstrategie und (c) ob der Zusammenhang zwischen psychischer Distanz und Unternehmensperformance durch eine Anpassung der Einzelhandelsstrategie mediiert wird.³⁴⁶ Basierend auf 102 schriftlichen Befragungen³⁴⁷ kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung des Unternehmens und einer Anpassung

³⁴⁵ Sie verwenden die Definition von EVANS/MAVONDO für psychische Distanz, „*the distance between the home market and a foreign market, resulting from the perception of both cultural and business differences*“. EVANS/MAVONDO (2002a), S. 517

³⁴⁶ Vgl. EVANS/MAVONDO/BRIDSON (2008), S. 34 ff.

³⁴⁷ Die befragten Manager werden über die Bedeutung von psychischer Distanz mittels einer Definition informiert und anschließend aufgefordert ein ihrer Meinung nach psychisch distanziertes Land und ein psychisch ihrem Heimatland naheliegendes Land zu nennen, in denen das Unternehmen tätig ist. Im Anschluss daran werden die Probanden gebeten, den Fragebogen bezugnehmend auf diese beiden Länder auszufüllen.

der Strategie³⁴⁸ an die Gegebenheiten im Zielland bestätigt. Die psychische Distanz³⁴⁹ zu Auslandsmärkten beeinflusst signifikant positiv sowohl die finanzielle Performance als auch die strategische Effektivität eines Einzelhandelsunternehmens und somit bestätigt sich das sogenannte psychische Distanz Paradoxon.³⁵⁰ Die Wissenschaftler nennen als mögliche Erklärung für dieses Resultat, dass Manager bei einem Markteintritt in ein psychisch distanziertes Land mehr Zeit und finanzielle Ressourcen aufwenden, verglichen mit einem Markteintritt in ein dem Heimatland psychisch naheliegendes Zielland. Die psychische Distanz wirkt sich positiv auf den Anpassungsgrad der Einzelhandelsstrategie an die lokalen Gegebenheiten aus.

Hingegen konnten die Autoren einen signifikant negativen Wirkungszusammenhang zwischen einer Anpassung der Einzelhandelsstrategie und der finanziellen Performance ermitteln. Somit bestätigt sich die postulierte Hypothese, dass der Zusammenhang zwischen psychischer Distanz und finanzieller Performance durch die Anpassung der Einzelhandelsstrategie mediiert wird. Die psychische Distanz zu einem Ländermarkt übt einen direkten positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance aus und hat indirekt eine negative Auswirkung auf die finanzielle Performance. Der negative Zusammenhang zwischen dem Anpassungsgrad der Einzelhandelsstrategie und der finanziellen Performance kann durch die zusätzlich entstehenden Kosten aufgrund einer Anpassung der Einzelhandelsstrategie erklärt werden.³⁵¹

CORNEIRO et al. beschäftigen sich in ihrer Forschungsarbeit unter anderem mit dem Einfluss von psychischer Distanz auf die Exportperformance von brasilianischen Unternehmen (MNC). Die empirische Grundlage der Untersuchung bilden Daten von 389 „Export-Ventures“ brasilianischer Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass sich die psychische Distanz³⁵² gegenüber einem Auslandsmarkt negativ auf die Rentabilität des „Export-Ventures“ auswirkt, während

³⁴⁸ Eine Anpassung der Einzelhandelsstrategie an die lokalen Gegebenheiten kann in Hinblick auf das Kundenservice, die Preisstrategie, die Bereitstellung eines Kundendienstes etc. erfolgen.

³⁴⁹ Zur Operationalisierung von psychischer Distanz fassen die Autoren kulturelle Distanz und geschäftliche Distanz zu einem Index, basierend auf dem von KOGUT/SINGH (1988) entwickelten Index, zusammen. Vgl. EVANS/MAVONDO/BRIDSON (2008), S. 46 f.

³⁵⁰ Das sogenannte „psychische Distanz Paradoxon“ wird in Kapitel 2.6.6 ausführlich beschrieben.

³⁵¹ Vgl. EVANS/MAVONDO/BRIDSON (2008), S. 46 ff.

³⁵² Das Konstrukt psychische Distanz wird mittels (a) den wahrgenommenen Unterschieden zwischen dem Heimatland Brasilien und dem Zielland, (b) den Kulturdimensionen von HOFSTEDE und (c) dem Human Development Index (HDI) operationalisiert. Vgl. CORNEIRO et al. (2008), S. 8

sich kein signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen der psychischen Distanz und den Erträgen des Auslandsengagements (Export-Venture) bestätigt.³⁵³

Ziel der jüngst veröffentlichten Studie von ELLIS ist es zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen der Marktgröße und der Reihenfolge des Markteintritts³⁵⁴ in bestimmte Länder durch die vom Entscheidungsträger empfundene psychische Distanz zu diesen Ländern moderiert wird. Dabei geht der Autor von der Annahme aus, dass für Manager bei der Wahl der Exportmärkte primär das Marktpotenzial entscheidend ist. 14 Manager von chinesischen Exportunternehmen beurteilen anhand ihrer individuellen Wahrnehmung die psychische Distanz³⁵⁵ zu 55 ausgewählten Ländern anhand einer Skala von 1 bis 100.³⁵⁶ Die Manager empfinden die geringste Distanz zu Hongkong (8,31), Macau (9,69) und Malaysia (21,15), während die beiden Länder Kenia (62,5) und Nigeria (60,07) als am weitesten entfernt wahrgenommen werden.³⁵⁷ Die empirische Grundlage dieser Studie bilden Daten von 302 Unternehmen über 934 Markteintritte in 73 verschiedenen Ländern, zu deren Ermittlung Interviews mit chinesischen Managern durchgeführt wurden. Die Ergebnisse der Studie bestätigen den moderierenden Effekt von psychischer Distanz auf den negativen Zusammenhang zwischen Marktgröße und Reihenfolge des Markteintritts chinesischer Unternehmen. Aus der empirischen Untersuchung geht auch hervor, dass die Wirkung der Moderatorvariable psychische Distanz kontextabhängig ist, da sich der moderierende Einfluss bei Exporttätigkeiten, die vom Verkäufer initiiert wurden, verstärkt.³⁵⁸

Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung von SOUSA/BRADLEY steht die Frage, ob die vom Entscheidungsträger eines Unternehmens wahrgenommene psychische Distanz zwischen dem Heimat- und dem Gastland einen Einfluss auf den Grad der Anpassung bzw. Standardisierung der Marketingstrategien (in Hinblick auf das Pro-

³⁵³ Vgl. CORNEIRO et al. (2008), S. 6 ff.

³⁵⁴ Zur Ermittlung der Reihenfolge des Markteintritts werden die Probanden über die verschiedenen Zeitpunkte der Markteintritte ihres Unternehmens befragt.

³⁵⁵ Die Probanden werden vorweg mittels der Definitionen von JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975) „*the sum of factors preventing the flow of information to and from the market*“ und O’GRADY/LANE (1996) „*a firm’s degree of uncertainty about a foreign market resulting from cultural differences and other business difficulties that present barriers to learning about the market and operation there*“ über die Bedeutung von psychischer Distanz informiert.

³⁵⁶ Vgl. ELLIS (2008), S. 356 ff.

³⁵⁷ Vgl. ELLIS (2008), S. 368

³⁵⁸ ELLIS unterscheidet in seiner Arbeit zwischen vom Verkäufer (seller-initiated) oder vom Käufer bzw. durch Dritte (non-seller-initiated) initiierte Exportaktivitäten in einem bestimmten Land.

dukt, die Kommunikation, die Distribution und den Preis) in Auslandsmärkten hat. SOUSA/BRADLEY belegen, basierend auf 301 schriftlichen Befragungen exportorientierter portugiesischer Unternehmen, einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen psychischen Distanz der Manager und dem Anpassungsgrad der Elemente des Marketing-Mixes (Produkt, Kommunikation, Preis und Distribution) an die veränderten Marktbedingungen im Gastland. Es zeigt sich, dass psychische Distanz zwischen 18 % und 44 % der Varianz in Bezug auf die Anpassung der internationalen Marketingstrategien erklärt (21 % Produkt, 32 % Kommunikation, 44 % Preis und 18 % Distribution). Als Resümee der Untersuchung kann festgehalten werden, je größer die subjektiv wahrgenommenen Differenzen des Managers zwischen dem Heimat- und dem Zielland sind, desto höher ist der Anpassungsgrad der internationalen Marketingstrategien.³⁵⁹

PEDERSEN/PETERSEN bestätigen durch ihre empirische Studie die von O'GRADY/LANE³⁶⁰ aufgestellte These des „*psychic distance paradox*“, da Manager aufgrund der subjektiv wahrgenommenen Ähnlichkeiten zu benachbarten Auslandsmärkten Unterschiede zwischen dem Heimat- und den Auslandsmärkten unterschätzen und nach einem Markteintritt einen sogenannten „*Schockeffekt*“³⁶¹ erleben. Ein Manager empfindet nach einem Markteintritt für einen durchschnittlichen Zeitraum von 8 Jahren ein geringeres Gefühl der Vertrautheit gegenüber dem Land, als vor der erstmaligen Aufnahme von Geschäftsaktivitäten mit diesem Land. Interessanterweise bestätigt sich dieser sogenannte „*Schockeffekt*“ nur für geographisch benachbarte Länder mit geringer psychischer Distanz³⁶² und nicht für distanziert wahrgenommene Länder. Dieser „*Schockeffekt*“ (Abnahme der Vertrautheit gegenüber einem Auslandsmarkt nach dem Markteintritt) betrifft nur jene Unternehmen, die ihre Produkte an die lokalen Gegebenheiten anpassen, gilt jedoch nicht für Unternehmen mit standardisierten Produkten.³⁶³

³⁵⁹ Vgl. SOUSA/BRADLEY (2005), S. 48 ff.

³⁶⁰ Für eine eingehende Diskussion wird auf die Studie von O'GRADY/LANE (1996) in Kapitel 2.6.6 verwiesen, darin wird näher auf das „*psychic distance paradox*“ eingegangen.

³⁶¹ Die Autoren bezeichnen einen „*Schockeffekt*“ als „*the occurrence of a decrease preceding an increase of managers' perceived market familiarity*“. PEDERSEN/PETERSEN (2004), S. 109

³⁶² Die dänischen Probanden werden aufgefordert, die psychische Distanz gegenüber einem Auslandsmarkt (in dem das Unternehmen operiert) mit vertrauten Auslandsmärkten anhand einer 7-stufigen Skala (von „1 = well-known market“ bis „7 = market very different“) zu vergleichen.

³⁶³ Vgl. PEDERSEN/PETERSEN (2004), S. 109 ff.

Die Beziehung zwischen kultureller Distanz, psychischer Distanz³⁶⁴, geschäftlicher Distanz und der Unternehmensperformance untersuchen EVANS/MAVONDO in ihrer empirischen Untersuchung. Diese basiert auf einer schriftlichen Befragung von Einzelhandelsunternehmen aus den USA, England, Westeuropa und Asien, die mindestens in drei Ländern tätig sind. Die beiden Autoren gelangen zu dem Resultat, dass sich die psychische Distanz nur signifikant positiv auf die finanzielle Performance und die strategische Effektivität des Unternehmens auswirkt, wenn es sich um psychisch zum Heimatland weiter entfernte Auslandsmärkte handelt. Interessanterweise lässt sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der psychischen Distanz und der strategischen Effektivität in psychisch dem Heimatland naheliegenden Ländern eruieren. Die Autoren konnten keine signifikant positiven Auswirkungen der kulturellen Distanz auf den Unternehmenserfolg nachweisen. Die Wahrnehmung von geschäftlichen Differenzen (business distance) gegenüber Auslandsmärkten durch den Entscheidungsträger beeinflusst die strategische Effektivität des Unternehmens signifikant positiv, jedoch nur in psychisch zum Heimatland entfernten Ländern.³⁶⁵ Darüber hinaus zeigt sich bei Betrachtung einzelner Dimensionen von geschäftlicher Distanz (business distance), dass die vom Entscheidungsträger wahrgenommene wirtschaftliche Distanz nur einen signifikant positiven Effekt auf die finanzielle Performance und auf die strategische Effektivität in einem psychisch distanziert empfundenen Land ausübt. Außerdem konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Sprachunterschieden und der finanziellen Performance identifiziert werden, während politische und rechtliche Differenzen sowie die Existenz von unterschiedlichen Geschäftspraktiken einen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance in einem psychisch dem Heimatland naheliegenden Land haben. Als Conclusio der Untersuchung von EVANS/MAVONDO kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse dieser Studie die Existenz des sogenannten „psychischen Distanz Paradoxons“ belegen. Außerdem erklärt psychische Distanz als „summary construct“

³⁶⁴ Zur Operationalisierung von psychischer Distanz fassen EVANS/MAVONDO kulturelle und geschäftliche Distanz zu einem Index basierend auf KOGUT/SINGH (1988) zusammen. Die Probanden werden aufgefordert, ein Land mit hoher psychischer Distanz und ein Land mit geringer psychischer Distanz zum Heimatland zu nennen, in denen das Unternehmen aktiv ist. Die genaue Operationalisierung von psychischer Distanz wird bereits in Kapitel 2.6.4.2 beschrieben.

³⁶⁵ Geschäftliche Distanz setzt sich aus den fünf Dimensionen, (a) Rechts- und politisches System, (b) wirtschaftliches Umfeld, (c) Marktstruktur, (d) Geschäftspraktiken und (e) Sprache zusammen.

einen signifikanten Anteil der Varianz der abhängigen Variable Unternehmenserfolg, jedoch nur in jenen Ländern, die als distanziert empfunden werden.³⁶⁶

In der Arbeit von CLARK/PUGH wird eine empirische Studie durchgeführt, um den Einfluss von kultureller Distanz, geographischer Entfernung zwischen Heimat- und Zielland sowie Marktgröße und Wohlstand des Ziellandes auf die Reihenfolge bei der Wahl der Auslandsmärkte von britischen Unternehmen zu analysieren.³⁶⁷ Die beiden Autoren CLARK/PUGH erwähnen in ihrer Forschungsarbeit, dass kulturelle Unterschiede und Wohlstand im Zielland laut der Uppsala-Schule im Konzept der psychischen Distanz verankert sind. Je größer das Marktpotenzial (Wohlstand)³⁶⁸ und je geringer die geographische Distanz zu einem Zielland ist, desto höher ist die Priorität für ein Land bei der Auswahl der Zielländer. Die kulturelle Distanz zwischen Herkunfts- und Zielland sowie die Marktgröße im Zielland spielen nur eine untergeordnete Rolle für die Wahl der Auslandsmärkte. CLARK/PUGH verwenden die Begriffe kulturelle Distanz und psychische Distanz synonym in ihrer Arbeit.³⁶⁹

FLETCHER/BOHN untersuchen den Einfluss von managerbezogenen Faktoren auf die psychische Distanz, den Konnex zwischen psychischer Distanz und der Internationalisierungsform sowie den direkten Zusammenhang zwischen managerbezogenen Faktoren und der Internationalisierungsform australischer Unternehmen. Die Forscher betrachten in ihrer empirischen Studie psychische Distanz und kulturelle Distanz synonym und operationalisieren das Konstrukt psychische Distanz mittels des KOGUT/SINGH Indexes.³⁷⁰ Basierend auf 541 Befragungen kommen FLETCHER/BOHN zu dem Schluss, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den demographischen Merkmalen des Managers wie z.B. Alter, Ausbildungsniveau, Anzahl und Dauer der Auslandsreisen etc. und der psychischen Distanz nachgewiesen werden

³⁶⁶ Vgl. EVANS/MAVONDO (2002a), S. 524 ff.

³⁶⁷ CLARK/PUGH entwickeln in ihrer Arbeit einen sogenannten „International Priority Index“ zur Ermittlung der abhängigen Variable Reihenfolge der Markteintritte britischer Unternehmen in 42 verschiedene Länder.

³⁶⁸ Zur Messung der Marktgröße ziehen CLARK/PUGH das Bruttoinlandsprodukt und zur Ermittlung des Wohlstandes das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf heran.

³⁶⁹ Vgl. CLARK/PUGH (2001), S. 290 ff. Die Gleichsetzung von kultureller Distanz und psychischer Distanz stimmt nicht mit der im Rahmen dieser Forschungsarbeit getroffenen Abgrenzung in Kapitel 2.6.2 überein.

³⁷⁰ Eine ausführliche Darstellung der Kulturdimensionen von HOFSTEDE findet sich in Kapitel 2.6.3.2.1. Die synonyme Betrachtung beider Konzepte entspricht nicht der in Kapitel 2.6.2 getroffenen Abgrenzung.

kann. Unternehmen mit Managern, die über internationale Erfahrung und ein umfangreiches Wissen über fremde Kulturen verfügen, agieren in psychisch zum Heimatland Australien weiter entfernten Ländern. Die Ergebnisse dieser Untersuchung belegen, dass Unternehmen, die durch binnenorientierte Auslandsaktivitäten internationalisieren, in psychisch zum Heimatland näherliegenden Ländern aktiv sind. Es bestätigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der internationalen Erfahrung des Managers, der Planung von internationalen Geschäftstätigkeiten unter Berücksichtigung von psychischer Distanz als intervenierende Variable und dem Internationalisierungsgrad.^{371,372}

Die Studie von LEE hat das Ziel, den Einfluss von kultureller Distanz (= psychische Distanz)³⁷³ auf die Beziehungen australischer Exporteure zu ihren koreanischen Importeuren zu untersuchen. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass sich ein schwach negativer Zusammenhang zwischen der kulturellen Distanz zu Korea und der Exportperformance australischer Unternehmen bestätigt, während eine signifikant positive Wirkung zwischen der Exportperformance australischer Unternehmen und der „persönlichen“ Beziehung (relational exchange) zu koreanischen Importeuren feststellbar ist. Die von australischen Managern wahrgenommene psychische Distanz zu Korea beeinflusst signifikant positiv das opportunistische Verhalten australischer Exporteure gegenüber koreanischen Importeuren.³⁷⁴

STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH untersuchen in ihrer Forschungsarbeit den Einfluss von psychischer Distanz auf die Exportaktivitäten von Unternehmen. Die empirische Grundlage bilden 104 Befragungen von Managern aus der verarbeitenden Industrie, deren Unternehmen in Michigan oder Texas (USA) ansässig sind.³⁷⁵ STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH stellen basierend auf den Daten ihrer Studie keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen psychischen Dis-

³⁷¹ Je höher das „Commitment“ an Ressourcen und je komplexer die Internationalisierungsform, desto höher ist der Internationalisierungsgrad.

³⁷² Vgl. FLETCHER/BOHN (1998), S. 52 ff.

³⁷³ Synonyme Verwendung von kultureller Distanz und psychischer Distanz durch LEE, entspricht jedoch nicht der im Rahmen dieser Arbeit in Kapitel 2.6.2 getroffenen Abgrenzung zwischen den beiden Distanzkonzepten.

³⁷⁴ Vgl. LEE (1998), S. 12 ff.

³⁷⁵ Es erfolgt ein Vergleich der Ergebnisse mit den Daten aus früheren empirischen Untersuchungen von HOLZMÜLLER/KASPER (1990a); MÜLLER/KÖGLMAYR (1986); DICHTL/KÖGLMAYR/MÜLLER (1984) über österreichische, japanische, finnische und deutsche Unternehmen.

tanz zu Auslandsmärkten und der Exportperformance fest, unabhängig von einer statischen (= Exportintensität) oder einer dynamischen (= Veränderung der Exportintensität) Ermittlung der Exportperformance. Die häufig in der Literatur vertretene Meinung, dass sich die psychische Distanz zwischen dem Herkunfts- und Zielland negativ auf das Exportvolumen mit dem betreffenden Land auswirkt, kann ebenfalls nicht bestätigt werden. Die beiden Autoren finden diesbezüglich ein widersprüchliches Ergebnis, trotz intensiver Handelsbeziehungen beispielsweise zwischen den beiden Ländern USA und Mexiko empfinden amerikanische Manager Mexiko fremdartiger als Deutschland. STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH nennen als mögliche Erklärung für diese Resultate, dass durch eine zunehmende Globalisierung der Märkte die Bedeutung von psychischer Distanz auf die Internationalisierung von Unternehmen abnimmt.³⁷⁶ Die beiden Autoren argumentieren:³⁷⁷ „*One way of interpreting the results is that the concept of psychic distance has „past its due-date“*“.

Die wissenschaftliche Arbeit von SHOHAM/ALBAUM zielt unter anderem darauf ab, den Einfluss von psychischer Distanz (= kultureller Distanz)³⁷⁸ auf die Wichtigkeit der von Unternehmen wahrgenommenen Exportbarrieren zu untersuchen. Auf Basis einer schriftlichen Befragung von 445 Managern aus der verarbeitenden Industrie, deren Unternehmen in Dänemark ansässig sind, kommen die beiden Autoren zu dem Ergebnis, dass die psychische Distanz zu einem Auslandsmarkt sich signifikant positiv auf die wahrgenommenen Exportbarrieren auswirkt. Je höher die empfundene Distanz des Managers zu einem Auslandsmarkt ist, umso größere Bedeutung wird den von Exportmanagern wahrgenommenen Exportbarrieren beigemessen.³⁷⁹

KIM/HWANG kommen basierend auf einer schriftlichen Befragung von 96 Managern multinationaler Unternehmen zu dem Ergebnis, dass ein Unternehmen als Markteintrittsform mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine 100 % Tochtergesellschaft bzw. ein Joint-Venture gegenüber einer Lizenzvereinbarung wählt, wenn der Manager zu

³⁷⁶ Vgl. STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH (1998), S. 367 ff.

³⁷⁷ STÖTTINGER/SCHLEGELMILCH (1998), S. 367

³⁷⁸ Die Autoren verwenden psychische Distanz und kulturelle Distanz synonym. Dies stimmt jedoch nicht mit der im Rahmen der vorliegenden Arbeit getroffenen Abgrenzung in Kapitel 2.6.2 zwischen den beiden Distanzkonzepten überein.

³⁷⁹ Vgl. SHOHAM/ALBAUM (1995), S. 90 ff.

dem jeweiligen Land geringe Differenzen verglichen mit dem Heimatland wahrnimmt.³⁸⁰

Im Rahmen eines Forschungsprojektes³⁸¹ untersuchen HOLZMÜLLER/KASPER neben anderen Determinanten des Exporterfolgs auch den Einfluss von psychischer Distanz auf den Exporterfolg. Auf Basis einer schriftlichen Befragung von 103 österreichischen Managern kommen die beiden Autoren zu dem Ergebnis, dass der psychischen Distanz zu Auslandsmärkten als Prädiktor des Exporterfolgs³⁸² keine Bedeutung zukommt. Es bestätigt sich jedoch ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der von Führungskräften empfundenen psychischen Distanz zu Exportländern und dem Exportvolumen österreichischer Unternehmen in diese Länder. Aus der Studie geht außerdem hervor, dass jüngere Manager gegenüber Auslandsmärkten eine geringere psychische Distanz wahrnehmen. HOLZMÜLLER/KASPER weisen auf die große Relevanz von subjektiv empfundener Distanz zu einem Auslandsmarkt vor allem im Vorfeld einer Exportentscheidung hin, da Geschäftsanbahnungen bei großer psychischer Distanz zu einem Land kaum oder nur unter schwierigen Bedingungen erfolgen. Ist ein Unternehmen bereits in einem Land tätig, führt die psychische Distanz nicht zu einer Verringerung, sondern viel mehr zu einer Ausweitung der Aktivitäten in diesem Land.³⁸³

Die folgende Tabelle fasst nochmals überblicksartig die wichtigsten empirischen Studien im Zusammenhang mit psychischer Distanz in chronologischer Reihenfolge zusammen.

³⁸⁰ Vgl. KIM/HWANG (1992), S. 40 ff.

³⁸¹ HOLZMÜLLER/KASPER führen folgendes Forschungsprojekt mit dem Titel: „*Empirische Analyse personaler und organisationaler Einflussgrößen zur Erklärung des Exporterfolgs österreichischer Unternehmungen*“ durch.

³⁸² Zur Messung des Exporterfolgs ziehen HOLZMÜLLER/KASPER die Exportquote heran.

³⁸³ Vgl. HOLZMÜLLER/KASPER (1990b), S. 248 ff.

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung von psychischer Distanz	Wichtige Untersuchungsergebnisse
SOUZA/LENGLER (2009)	Brasilien	Industrieunternehmen	Einfluss von psychischer Distanz auf d. Anpassungs- bzw. Standardisierungsgrad d. Marketing-Mixes u. Exporterfolg	201 schriftliche Befragungen	Wahrgenommene Unterschiede zw. Heimat- und Zielland hinsichtlich: • Klimatischer Bedingungen • Kaufkraft d. Kunden • Lifestyle • Präferenzen d. Konsumenten • Alphabetisierungsrate • Sprache • Kultureller Werte, Einstellungen u. Traditionen	• Pos. Zshg. zw. psychischer Distanz u. Anpassung d. Produkt-, Kommunikations-, Preis- u. Vertriebspolitik • Pos. Einfluss der Produkt- u. Kommunikationsanpassung auf d. Exporterfolg • Neg. Wirkung einer Preis- u. Vertriebsanpassung auf d. Exporterfolg
ELLIS (2008)	China	Verarbeitende Industrie	Psychische Distanz moderiert Zshg. zw. Marktgröße u. Reihenfolge d. Markteintritts	Interviews 924 Markteintritte von 302 UN in 73 verschiedene Länder	Psychische Distanz: Wahrgenommene Distanz zu 55 Auslandsmärkten (beurteilt anhand von 14 chinesischen Exporteuren) Kulturelle Distanz: KOGUT/SINGH-Index	• Kulturelle Distanz beeinflusst nicht als Moderator d. Zshg. zw. Marktgröße u. Reihenfolge d. Markteintritts • Kein direkter Zshg. zw. psychischer Distanz u. Reihenfolge d. Markteintritts • Neg. Zshg. zw. Marktgröße u. Reihenfolge d. Markteintritts bei psychisch nahen Ländern • Es bestätigt sich ein kontextabhängiger Einfluss d. Moderatorvariable (Exporte initiiert durch d. Verkäufer) • Psychische Distanz wirkt als Moderator bei frühen Markteintritten (ersten vier Markteintritten eines UN)
OJALA (2008)	Finnland Japan	Software	Einfluss von psychischer Distanz auf d. Markteintritt u. d. Wahl d. Markteintrittsform von finnischen UN in Japan	8 Fallstudien von finnischen KMU KMU max. 500 MA	Unterschiede hinsichtlich Sprache u. Kultur zw. Finnland u. Japan Kulturcluster RONEU/SHENKAR (1985)	• 3 von 8 Unternehmen wählen indirekte Markteintrittsformen (Export), die restlichen 5 UN präferieren direkte Markteintrittsformen (Errichtung einer Tochtergesellschaft, Repräsentanzbüro) • UN überbrücken psychische Distanz aufgrund von Managern mit Erfahrung im japanischen Markt u. durch Einstellung von lokalen Mitarbeitern

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung von psychischer Distanz	Wichtige Untersuchungsergebnisse
BREWER (2007b)	Australien	k.A.	Zshg. zw. psychischer Distanz u. Wahl der Exportmärkte	Sekundärdaten (aus öffentlich zugänglichen Daten)	Psychischer Distanz-Index: • Handelsbeziehungen • Politische Beziehungen • Historische Verbindungen • Geographische Distanz • Soziale Bindungen • Verfügbarkeit von Informationen	• Neg. Zshg. zw. Anzahl an Exporteuren in d. jeweilige Land u. psychischer Distanz
EVANS/BRIDSON (2005)	USA, England, West-europa, Asien	Einzelhandel	Zshg. zw. psychischer Distanz u. Anpassung bzw. Standardisierung d. Einzelhandelsangebots	102 schriftliche Befragungen	Psychische Distanz: (= kulturelle Distanz + geschäftliche Distanz) Kulturelle Distanz: Dimensionen von HOFSTEDE Geschäftliche Distanz: Subjektive Beurteilung: • Rechtliches- u. politisches System • Wirtschaft • Marktstruktur • Geschäftspraktiken • Sprache	• Pos. Zshg. zw. Differenzen hinsichtlich Marktstruktur, Geschäftspraktiken, Sprachunterschieden u. Anpassung d. Einzelhandelsangebots • Pos. Zshg. zw. psychischer Distanz u. Anpassungsgrad d. Einzelhandelsangebots
SOUSA/BRADLEY (2005)	Portugal	k.A.	Einfluss von psychischer Distanz auf d. Standardisierung bzw. Anpassung d. Marketing-Mixes	301 schriftliche Befragungen	Individuelle Wahrnehmung: • Klimatische Bedingungen • Kaufkraft d. Kunden • Lifestyle • Präferenzen d. Konsumenten • Ausbildungsniveau • Sprache • Kulturelle Werte, Einstellungen u. Traditionen	• Pos. Zshg. zw. psychischer Distanz u. Anpassung d. Marketing-Mix Elemente

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung von psychischer Distanz	Wichtige Untersuchungsergebnisse
PEDERSEN/PETERSEN (2004)	Dänemark Schweden Neuseeland	k.A.	Entwicklung d. Vertrautheit mit Ländermärkten während d. Markteintritts o. nach d. Markteintritt	schriftliche Befragungen 201 Befragungen Dänemark (nur dänische Manager beurteilen psychische Distanz) 168 Befragungen Schweden 116 Befragungen Neuseeland	Subjektive Beurteilung eines Auslandsmarktes (im Vergleich zu vertrauten Auslandsmärkten)	8 Jahre nach einem Markteintritt in einen benachbarten, psychisch naheliegenden Markt geringeres Gefühl der Vertrautheit als vor dem Markteintritt („psychisches Distanz Paradoxon“)
EVANS/MAYONDO (2002a)	USA England, West-europa Asien	Einzelhandel	Zshg. zw. psychischer Distanz u. Unternehmensperformance	102 Befragungen	Psychische Distanz: (= kulturelle Distanz + geschäftliche Distanz) Kulturelle Distanz: KOGUT/SINGH-Index Geschäftliche Distanz: Subjektive Beurteilung: - Rechtliches- u. politisches System - Wirtschaftliche Entwicklung - Marktstruktur - Geschäftspraktiken - Sprache	- Kein Zshg. zw. kultureller Distanz u. Unternehmensperformance - Pos. Beziehung zw. psychischer Distanz u. finanzieller Performance - strategischer Effektivität (in psychisch distanzierteren Ländern) - Neg. Zshg. zw. Auslandsmärkten mit geringer psychischer Distanz u. strategischer Effektivität in psychisch dem Heimatland naheliegenden Ländern - Wahrnehmung von geschäftlichen Differenzen beeinflusst sig. pos. d. strategische Effektivität in psychisch entfernten Ländern - Pos. Zshg. zw. wirtschaftlicher Distanz u. finanzieller Performance - strategischer Effektivität im psychisch entfernten Ländermarkt - Pos. Zshg. zw. Sprachunterschieden u. finanzieller Performance, neg. Beziehung zw. rechtlichen bzw. politischen Differenzen, Unterschieden in d. Geschäftspraktiken u. finanzieller Performance (in einem psychisch naheliegenden Land)
DOW (2000)	Australien	Verarbeitende Industrie	Überprüfung, ob geographische Distanz, Kulturdimensionen von HOFSTEDE u. Clusteranalyse von SETHI als alleinige Indikatoren der psychischen Distanz in Frage kommen; Zshg. zw. psychischer Distanz u. Wahl d. Exportmärkte	315 schriftliche Befragungen von KMU 10 Experten („senior trade commissioners“) beurteilen psychische Distanz	Psychische Distanz: Wahrgenommene Distanz Geographische Distanz: KOGUT/SINGH-Index (1988) Clusteranalyse SETHI (1971)	- Psychische Distanz sig. Prädiktor für Exportmarktwahl - Kein sig. Zshg. zw. kultureller Distanz u. Wahl d. Exportmärkte

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung von psychischer Distanz	Wichtige Untersuchungsergebnisse
SIM/ALI (2000)	Bangladesch	Industrieunternehmen Lebensmittel, Textil, Elektro, Chemie, Pharma	Zshg. zw. psychischer Distanz u. Stabilität von JV in Bangladesch	59 JV in Bangladesch Ausländische Partner: 33 Partner aus Entwicklungsländern 26 Partner aus Industrieländern Interviews	Psychische Distanz: Wahrgenommene Unähnlichkeiten: • Kulturelle Einstellung • Geschäftspraktiken • Kommunikations-schwierigkeiten	• Neg. Zshg. zw. psychischer Distanz u. Stabilität von JV (nur bei Partnern aus Entwicklungsländern)
FLETCHER/BOHN (1998)	Australien	Industrieunternehmen	Zshg. zw. managementbezogenen Faktoren u. psychischer Distanz; Einfluss von psychischer Distanz auf d. Internationalisierungsform; Zshg. zw. Charakteristika d. Managements u. d. Internationalisierungsform	541 schriftliche Befragungen UN aller Größenklassen	Kulturdimensionen HOF-STEDE	• Kein Zshg. zw. demographischen Merkmalen u. psychischer Distanz • Kenntnisse über fremde Kulturen u. internationale Erfahrung erhöhen Auslandsengagement in psychisch weiter entfernten Ländern • Zshg. zw. binnenorientierter Internationalisierung u. psychisch zum Heimatland näherliegenden Ländern
LEE (1998)	Australien Korea	Verarbeitende Industrie, Konsumgüter, Dienstleistungen	Auswirkung von kultureller Distanz auf d. Beziehung zw. australischen Exporteuren u. koreanischen Importeuren	105 schriftliche Befragungen KMU mit weniger als 1.000 MA	Kulturelle Distanz (= psychische Distanz): Wahrgenommene Unterschiede: • Sprache • Geschäftspraktiken • Politisches- u. Rechtssystem • Marketing-Infrastruktur	• Geringfügig neg. Zshg. zw. kultureller Distanz u. Exportperformance • Kulturelle Distanz beeinflusst pos. opportunistisches Verhalten • Pos. Zshg. zw. persönlicher Beziehung u. Exportperformance
STÖTTINGER/SCHLEGEL-MILCH (1998)	USA (Texas, Michigan)	Industrieunternehmen	Einfluss von psychischer Distanz auf d. Exportvolumen u. Exportperformance	104 schriftliche Befragungen (in Anwesenheit d. Interviewers) UN mit 50-1.000 Mitarbeiter	Kognitive Karte (Magnitudenskala)	• Kein Zshg. zw. psychischer Distanz u. Exportperformance • Widersprüchliche Ergebnisse hinsichtlich psychischer Distanz gegenüber Auslandsmarkt u. Exportvolumen (USA zu Mexiko u. Kanada sowie Österreich zu Italien)
O'GRADY/LANE (1996)	Kanada	Einzelhandel	Warum erfolgreiche kanadische UN in d. USA eine schlechte Performance erzielen? Kulturelle u. geschäftliche Differenzen zw. Kanada u. d. USA	Interviews mit 28 Managern aus 10 kanadischen UN	Psychische Distanz: NORDSTRÖM/VAHLNE Psychischer Distanz-Index	• Von 32 kanadischen UN scheitern ca. 80 % bei einem Markteintritt in d. USA • Psychisches Distanz Paradox („psychic distance paradox“)

Autoren, Jahr	Länder	Branche	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsmethode und Sample	Operationalisierung von psychischer Distanz	Wichtige Untersuchungsergebnisse
SHOHAM/ALBAUM (1995)					Kulturelle Distanz: NORDSTROM/VAHLNE Kulturindex basierend auf HOFSTEDE RONE/N/SHEKAR (1985) Clusteranalyse	
	Dänemark	Verarbeitende Industrie	Zöglg. zw. psychischer Distanz (= kultureller Distanz) u. Wählnahme von Exportbarrieren	445 schriftliche Befragungen KMU	Kulturelle Distanz (= psychische Distanz): Wahrgenommene Differenzen: • Kultur • Konjunkturklima • Gesetzliche Rahmenbedingungen	• Kulturelle Distanz beeinflusst pos. d. wahrgenommene Wichtigkeit von Exportbarrieren
KIM/HWANG (1992)	USA	Verarbeitende Industrie	Einfluss von "location unfamiliarity" (psychischer Distanz) auf d. Wahl der Markteintrittsstrategie	96 schriftliche Befragungen Multinationale Unternehmen	"location unfamiliarity": Wahrgenommene Unterschiede: • Kultur • Politisches System • Wirtschaftliche Bedingungen	• UN präferieren bei geringer psychischer Distanz 100 % Tochtergesellschaften bzw. Joint Ventures u. bei hoher psychischer Distanz Lizenzvergabe
HOLZMÜLLER/KASPER (1990b)	Österreich	k.A	Einfluss d. psychischen Distanz auf d. Exporterfolg	103 schriftliche Befragungen ("drop-in-questionnaire"-Technik) UN mit 50-1.000 Mitarbeiter	Kognitive Landkarte	• Neg. Zusammenhang zw. psychischer Distanz u. Exportvolumen • Junge Manager nehmen geringere psychische Distanz wahr

Tab. 14: Empirische Studien über psychische Distanz und Internationalisierungsentscheidungen bzw. Internationalisierungserfolg
Quelle: Eigene Darstellung

2.6.6 Psychisches Distanz Paradoxon

Im folgenden Kapitel wird das erstmals von O'GRADY/LANE in ihrer Forschungsarbeit erwähnte sogenannte „psychische Distanz Paradoxon“ nochmals ausführlich diskutiert. Die beiden Autoren O'GRADY/LANE verstehen unter einem psychischen Distanz Paradoxon folgendes:³⁸⁴ „*Instead of psychically close countries being easy to enter and to do business in, we argue that perceived similarity can cause decisionmakers to fail because they do not prepare for the differences*“.

Im Mittelpunkt der Studie von O'GRADY/LANE steht die Frage, warum erfolgreiche kanadische Einzelhandelsunternehmen am US-amerikanischen Markt, einem psychisch dem Heimatland Kanada naheliegenden Markt, eine schlechte Performance erzielen.³⁸⁵ O'GRADY/LANE führen qualitative Interviews mit insgesamt 28 Managern aus 10 kanadischen Einzelhandelsunternehmen durch und kommen unter anderem zu dem Resultat, dass jene kanadischen Manager, die vor der Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeiten am US-amerikanischen Markt keine wesentlichen Differenzen zwischen dem Heimatland und der USA wahrnehmen, eine schlechte Performance am US-Markt erzielen. Am US-Markt erfolgreiche kanadische Einzelhandelsunternehmen erkennen die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Märkten schon vor einem Markteintritt in die USA und berücksichtigen diese wahrgenommenen Differenzen bereits bei ihren Markteintrittsentscheidungen. O'GRADY/LANE sprechen von einem sogenannten Paradoxon der psychischen Distanz (*psychic distance paradox*), da Geschäftsaktivitäten in psychisch dem Heimatland naheliegenden Ländern nicht unbedingt mit einem Erfolg in diesen Ländern in Verbindung stehen müssen.³⁸⁶ Als Erkenntnis aus dieser Forschungsarbeit kann resümiert werden, dass die subjektiv empfundene Nähe zu einem Land den Entscheidungsträger darin hindern kann wesentliche Differenzen zwischen dem Heimat- und dem Gastland zu erkennen sowie daraus zu lernen und sich Fehleinschätzungen über den Ländermarkt negativ auf den Erfolg der Auslandsaktivitäten auswirken können (*psychisches Distanz Paradoxon*).³⁸⁷ Die Resultate der empirischen Studien von EVANS/MAVONDO/BRIDSON (2008), PEDERSEN/

³⁸⁴ O'GRADY/LANE (1996), S. 310

³⁸⁵ Von 32 kanadischen Einzelhandelsunternehmen, die in den US-amerikanischen Markt eintreten, scheitern beinahe 80 % der Unternehmen in den USA. Vgl. EVANS/LANE/O'GRADY (1992), zit. nach O'GRADY/LANE (1996), S. 310

³⁸⁶ ELLIS übt beispielsweise Kritik an den spekulativen Schlussfolgerungen von O'GRADY/LANE über das psychische Distanz Paradoxon, da keine empirischen Befunde einen Zusammenhang zwischen psychischer Distanz und Performance in distanziert wahrgenommenen Märkten belegen. Vgl. ELLIS (2008), S. 353

³⁸⁷ Vgl. O'GRADY/LANE (1996), S. 310 ff.

PETERSEN (2004) und EVANS/MAVONDO (2002a) bestätigen ebenfalls die These des psychischen Distanz Paradoxons.³⁸⁸

2.7 Messung der Exportperformance

Da die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit darin besteht, Determinanten des Exporterfolgs zu ermitteln, stellt sich die Frage nach einer geeigneten Konzeptualisierung und Operationalisierung des Exporterfolgs.

Wie bereits in Kapitel 2.4 aufgezeigt wurde, existieren in der facheinschlägigen Literatur zahlreiche empirische Studien, die sich mit dem Einfluss von unternehmensbezogenen Faktoren,³⁸⁹ Exportmarketingstrategien,³⁹⁰ Exportmarktcharakteristika³⁹¹ und industriespezifischen Faktoren³⁹² auf die Exportperformance beschäftigen. Es finden sich jedoch in der Literatur widersprüchliche Ergebnisse hinsichtlich der Determinanten des Exporterfolgs, die größtenteils auf eine unterschiedliche Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes Exportperformance zurückzuführen sind.³⁹³

Es existiert in der Literatur keine allgemein gültige Definition für Exportperformance.³⁹⁴ Die in empirischen Arbeiten ausgewählten Definitionen für Exportperformance variieren in Abhängigkeit des Forschungsproblems, „*definition of export performance may be problem driven rather than theory driven*“.³⁹⁵ Konzeptionelle Definitionen der Exportperformance schließen die Exporteffizienz, die Exporteffektivität und die kontinuierlichen Exportaktivitäten ein.³⁹⁶ SHOHAM weist darauf hin, dass zur Entwicklung einer konzeptionellen Definition für die Exportperformance, die beiden Aspekte „*Export*“ und „*Performance*“ klar definiert werden sollten.³⁹⁷ Eingangs

³⁸⁸ Für eine ausführliche Darstellung der Studien siehe Kapitel 2.6.5

³⁸⁹ Vgl. für viele: NAKOS/BROUTHERS/BROUTHERS (1998); KATSIKEAS/PIERCY/IOANNIDIS (1996); MOINI (1995); SCHLEGELMILCH/ROSS (1987)

³⁹⁰ Vgl. für viele: SRIRAM/MANU (1995); CAVUSGIL/ZOU (1994); DOMINGUEZ/SEQUEIRA (1993)

³⁹¹ Vgl. für viele: SRIRAM/MANU (1995); MADSEN (1989)

³⁹² Vgl. HOLZMÜLLER/KASPER (1991)

³⁹³ Vgl. für viele: BALDAUF/CRAVENS/WAGNER (2000), S. 63; DIAMANTOPOULOS (1998), S. 3; SHOHAM (1998), S. 59; ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998), S. 52; ZOU/STAN (1998), S. 352; CAVUSGIL/ZOU (1994), S. 4

³⁹⁴ Vgl. STYLES (1998), S. 30; CAVUSGIL/KIRPALANI (1993), S. 3

³⁹⁵ SHOHAM (1998), S. 61

³⁹⁶ Vgl. SHOHAM (1998), S. 59

³⁹⁷ Vgl. SHOHAM (1998), S. 60

dieses Kapitels werden einige Definitionen aus der einschlägigen Literatur für Exportperformance vorgestellt.

Die Zielerreichung des Unternehmens stellen CAVUSGIL/ZOU bei ihrer Definition für die Exportperformance in den Mittelpunkt:³⁹⁸ „*Export performance is defined as the extent to which a firm's objectives, both economic and strategic, [...] are achieved through planning and execution of export marketing strategy*”.

Die Definition von SHOHAM für Exportperformance lautet:³⁹⁹ „*Export performance is conceptualized as a composite outcome of a firm's international sales, which includes three subdimensions: export sales, export profitability, and export growth*”.

DIAMANTOPOULOS definiert Exportperformance folgendermaßen:⁴⁰⁰ „*Export performance reflects the outcomes of export behavior in firm-specific and environment-specific circumstances*“.

ZOU/TAYLOR/OSLAND berücksichtigen bei ihrer Definition von Exportperformance sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Aspekte eines Auslandsengagements („Export-Venture”):⁴⁰¹ „*[...] performance of an export venture is defined as the financial and strategic performance of the export venture and the firm's satisfaction with the export venture*”.

In der wissenschaftlichen Literatur werden unterschiedliche Kennzahlen (z.B. Exportumsatz, Exportintensität, Exportrentabilität etc.) zur Quantifizierung des Exporterfolgs herangezogen. Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, die wichtigsten in Forschungsarbeiten verwendeten Kennzahlen und Messgrößen zur Ermittlung des Exporterfolgs überblicksmäßig darzustellen, da das Konstrukt Exportperformance für die vorliegende Arbeit von großer Relevanz ist. KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN analysieren 93 empirische Studien, in denen Determinanten des Exporterfolgs untersucht werden und kommen zu dem Resultat, dass insgesamt 42 unterschiedliche Indi-

³⁹⁸ CAVUSGIL/ZOU (1994), S. 4

³⁹⁹ SHOHAM (1998), S. 62

⁴⁰⁰ DIAMANTOPOULOS (1998), S. 3

⁴⁰¹ ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998), S. 41

katoren zur Messung der Exportperformance verwendet wurden.⁴⁰² Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die von KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN gewählte Klassifikation der Indikatoren zur Messung der Exportperformance in *finanzielle Kennzahlen* („economic measures“), *nicht-finanzielle Kennzahlen* („non-economic measures“) und *allgemeine Messgrößen* („generic measures“).

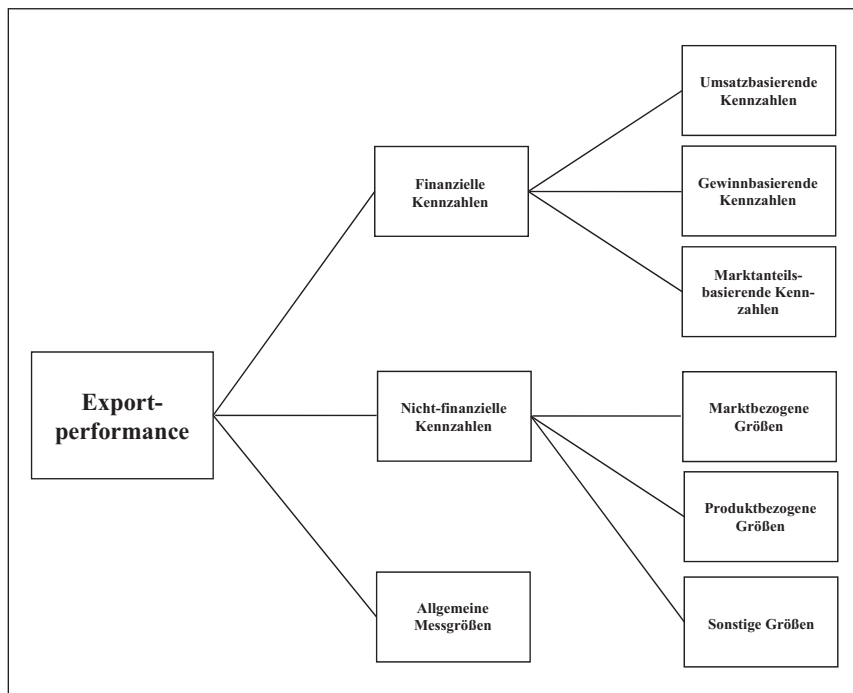


Abb. 8: Klassifikation der Indikatoren zur Ermittlung der Exportperformance
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN (2000), S. 497 ff.

Zu den *finanziellen Kennzahlen* („economic measures“) zählen *umsatzbasierende*, *gewinnbasierende* und auf *Marktanteilen* basierende Größen. Am häufigsten werden in wissenschaftlichen Studien umsatzbasierende Kennzahlen zur Messung der Exportperformance herangezogen, wie beispielsweise die Exportquote oder Exportintensität (der prozentuelle Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz), die Wachstumsrate des

⁴⁰² Vgl. KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN (2000), S. 497

Exportumsatzes, das Exportumsatzvolumen sowie die Wachstumsrate der Exportintensität.⁴⁰³ Mittels der Exportintensität als ein statischer Indikator lässt sich die generelle Bedeutung von Exportaktivitäten für ein Unternehmen ermitteln. Die Problematik bei Verwendung der Exportintensität als alleinigem Erfolgsindikator besteht darin, dass beispielsweise für eine Veränderung der Exportintensität sowohl eine Veränderung des Gesamtumsatzes als auch eine Veränderung des Exportumsatzes oder beider Größen verantwortlich sein kann.⁴⁰⁴

In der Literatur sind zur Bestimmung des Exporterfolgs auch gewinnbasierende Kennzahlen weit verbreitet. Beispiele hierfür sind die Exportrentabilität, die Steigerung der Exportrentabilität oder der prozentuelle Anteil des Exportgewinns am Gesamtgewinn. In der dritten Gruppe der finanziellen Kennzahlen wird die Exportperformance auf Basis von marktanteilsorientierten Größen ermittelt, wie Exportmarktanteil oder Wachstumsrate des Exportmarktanteils. Eine marktanteilsbasierende Bestimmung der Exportperformance kommt jedoch in empirischen Studien relativ selten zum Einsatz. Die Kritik an Erfolgsgrößen basierend auf Marktanteilen bezieht sich auf die Problematik, die im Zusammenhang mit der Ermittlung der Marktanteile vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen, die in Nischenmärkten agieren, besteht.

Als *nicht-finanzielle Messgrößen* („non-economic measures“) der Exportperformance klassifizieren KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN *marktbezogene* Größen (z.B. Anzahl der Auslandsmärkte bzw. Länder, Exportmarktdurchdringung, neue Exportmärkte etc.), *produktbezogene* Größen (z.B. Anzahl an neuen Exportprodukten, Beitrag der Exporte zur Produktentwicklung und Anzahl der exportierten Produktgruppen) und *sonstige* Messgrößen (z.B. Beitrag der Exporte zur Realisierung von economies of scale und für die Unternehmensreputation, Anzahl der Exporttransaktionen etc.). Diese kommen jedoch kaum zur Messung der Exportperformance in wissenschaftlichen Studien zum Einsatz.

Unter den *allgemeinen Messgrößen* („generic measures“) finden sich unter anderem der Grad an Zufriedenheit des Entscheidungsträgers mit der Exportperformance oder einzelnen Performanceindikatoren, der vom Exportmanager wahrgenommene Exporterfolg oder der Grad an Erreichung von Exportzielen.⁴⁰⁵

⁴⁰³ Vgl. KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN (2000), S. 498

⁴⁰⁴ Vgl. GRABNER-KRÄUTER (1992), S. 1083

⁴⁰⁵ Vgl. KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN (2000), S. 498

Am häufigsten erfolgt in wissenschaftlichen Studien eine Erfassung der Exportperformance auf Gesamtunternehmensebene, wobei die Exportaktivitäten des gesamten Unternehmens betrachtet werden.⁴⁰⁶ Diese Vorgehensweise kann unter anderem damit begründet werden, dass Wissenschaftler eine Betrachtung auf Gesamtunternehmensebene präferieren, während sich Praktiker vorwiegend für den Erfolg bzw. Misserfolg von individuellen Projekten interessieren.⁴⁰⁷ Von Seiten der Exportmanager ist jedoch eine größere Bereitschaft erkennbar, Informationen welche die Gesamtunternehmensebene betreffen, bekanntzugeben.⁴⁰⁸ Einige Autoren wiederum betrachten die Exportperformance nicht auf Gesamtunternehmensebene, sondern anhand der Performance eines Produktes oder einer Produktgruppe in einem bestimmten Exportmarkt (Export-Venture).⁴⁰⁹

2.7.1 Messkonzepte

Zahlreiche Wissenschaftler beschäftigen sich mit dem Konstrukt Exportperformance und unterbreiten Vorschläge zur Erfassung der Exportperformance. Die Messung der Exportperformance hat sich in den letzten Jahren von einer unidimensionalen Erfassung oder Single-Item Konzepten,⁴¹⁰ wie sich anhand von früheren Studien zeigt, hin zu einer multidimensionalen Operationalisierung mit Multiple-Item Konzepten⁴¹¹ verändert.⁴¹² LAGES/LAGES/LAGES betonen in ihrer Forschungsarbeit den multidimensionalen Charakter von Exportperformance, „*the greater the number of measures, the greater is the likelihood of assessing the real situation of the firm*“.⁴¹³

ZOU/TAYLOR/OSLAND erstellen ein Messkonzept (EXPERF scale) zur Erfassung der Exportperformance basierend auf den drei Dimensionen, (a) finanzielle Performance, (b) strategische Performance und (c) Zufriedenheit mit der Exportperformance

⁴⁰⁶ Vgl. für viele: KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN (2000); NAKOS/BROUTHERS/BROUTHERS (1998); EVANGELISTA (1994); BEAMISH/CRAIG/McLELLAN (1993); KAYNAK/KUAN (1993); KOH (1991)

⁴⁰⁷ Vgl. KATSIKEAS/LEONIDOU/MORGAN (2000), S. 500

⁴⁰⁸ Vgl. MATTHYSSENS/PAUWELS (1996), S. 98

⁴⁰⁹ Vgl. für viele: LAGES/JAP (2002); MATTHYSSENS/PAUWELS (1996); CAVUSGIL/ZOU (1994)

⁴¹⁰ Vgl. GEMÜNDEN (1991)

⁴¹¹ Vgl. für viele: LAGES/LAGES/LAGES (2005); LAGES/LAGES (2004); SHOHAM (1998); STYLES (1998); ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998); CAVUSGIL/ZOU (1994)

⁴¹² Vgl. DIAMANTOPOULOS/KAKKOS (2007), S. 5

⁴¹³ LAGES/LAGES/LAGES (2005), S. 83

eines „Export-Ventures“ (Betrachtung eines Produktes in einem Exportmarkt).⁴¹⁴ Die Autoren operationalisieren die finanzielle Performance mittels der Indikatoren, (a) Exportrentabilität, (b) Exportumsatzvolumen und (c) Exportumsatzwachstum. Die drei Indikatoren, (a) globale Wettbewerbsfähigkeit, (b) strategische Positionierung und (c) globaler Marktanteil dienen zur Bestimmung der strategischen Performance. Zur Beurteilung der Dimension Zufriedenheit mit dem „Export-Venture“ werden die Indikatoren, (a) Zufriedenheit mit dem „Export-Venture“, (b) Erreichung der Erwartungen und (c) wahrgenommener Erfolg des „Export-Ventures“ herangezogen.⁴¹⁵

MADSEN führt explorative Interviews mit 7 exportverantwortlichen Managern von dänischen KMU durch, um zu eruieren unter welchen Gesichtspunkten Praktiker die Exportperformance eines Auslandsengagements (Export-Venture) beurteilen. Exportmanager von kleinen Unternehmen ziehen als Beurteilungskriterium für den Erfolg eines Auslandsengagements (Export-Venture) den *Exportumsatz* oder die *Wachstumsrate des Exportumsatzes* heran. Außerdem präferieren die befragten Exportmanager entweder unabhängig von einzelnen Performancekriterien eine subjektive Bewertung der Exportperformance eines „Export-Ventures“ oder orientieren sich an kurzfristigen umsatzbasierenden Kennzahlen. MADSEN übt Kritik an einer zu kurzfristig-orientierten Betrachtung der Exportperformance durch Manager, da eine Orientierung an langfristigen strategischen Zielen für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens von zentraler Relevanz ist.⁴¹⁶

SHOHAM zieht zur Erfassung der Exportperformance auf der Gesamtunternehmens-ebene die drei Dimensionen, (a) Exportumsatz (sales), (b) Exportrentabilität (profits) und (c) Veränderung des Exportumsatzes und der Exportrentabilität (change) heran.⁴¹⁷ Die Indikatoren, (a) Exportintensität, (b) Exportumsatz, (c) Marktanteil für die wichtigste Produkt/Exportmarkt Kombination, (d) Zufriedenheit mit der Exportintensität und (e) Zufriedenheit mit dem Exportumsatz dienen zur Operationalisierung der Dimension Exportumsatz (sales). Die Dimension Exportrentabilität (profits) wird mit Hilfe der Indikatoren, (a) Gewinnspanne des „Export-Ventures“ und (b) Zufriedenheit mit der Gewinnspanne gemessen. Die dritte Dimension (change) wird mittels der Ver-

⁴¹⁴ Vgl. ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998), S. 45 ff.

⁴¹⁵ Vgl. ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998), S. 47

⁴¹⁶ Vgl. MADSEN (1998), S. 84 ff.

⁴¹⁷ Vgl. SHOHAM (1998), S. 62

änderung, (a) der Exportintensität, (b) des Exportumsatzes, (c) der Gewinnspanne und (d) des Marktanteils innerhalb der letzten 5 Jahre operationalisiert.⁴¹⁸

STYLES entwickelt das von CAVUSGIL/ZOU (1994)⁴¹⁹ in ihrer Forschungsarbeit verwendete Messkonzept zur Ermittlung der Exportperformance weiter und überprüft die interkulturelle Anwendbarkeit des Messkonzeptes basierend auf empirischen Daten von 434 Auslandsengagements (Export-Ventures) australischer und englischer KMU aus der verarbeitenden Industrie. STYLES modifiziert das Messkonzept von CAVUSGIL/ZOU hinsichtlich der folgenden Aspekte:

- CAVUSGIL/ZOU ermitteln die strategische Performance, indem sie den befragten Managern eine Liste mit strategischen Zielen vorgeben und sie auffordern 100 Punkte, je nach Wichtigkeit der einzelnen Ziele für das Unternehmen, zu verteilen. Anschließend werden die Manager gefragt, welche der Ziele erreicht wurden oder nicht. Anhand von explorativen Interviews mit Exportmanagern kommt STYLES zu dem Schluss, dass Manager eine Beurteilung der Zielerreichung mittels der beiden Antwortkategorien „erreicht“ und „nicht erreicht“ als unrealistisch erachten, da sie die Erreichung von strategischen Zielen eher entlang eines Kontinuums betrachten. STYLES ersetzt die ursprünglich von CAVUSGIL/ZOU gewählten Antwortmöglichkeiten „erreicht“ und „nicht erreicht“ durch eine 5-stufige Skala von „überhaupt nicht erreicht“ bis „vollständig erreicht“.
- CAVUSGIL/ZOU ermitteln die Rentabilität des „Export-Ventures“ mittels der Frage, ob das „Export-Venture“ profitabel ist (Antwortmöglichkeiten ja oder nein). Da Exportmanager sich im Regelfall weigern genaue Informationen über die Profitabilität von Exportaktivitäten bekanntzugeben, verwendet STYLES die Antwortkategorien „Verlust“, „Break-even“ und „Gewinn“, um detailliertere Informationen als CAVUSGIL/ZOU zu erhalten.
- Neben der subjektiven Beurteilung der Gesamtpformance eines „Export-Ventures“ durch den Manager, fügt STYLES noch als weiteren Aspekt die Betrachtung der Gesamtpformance aus Sicht des Wettbewerbers hinzu.⁴²⁰

⁴¹⁸ Vgl. SHOHAM (1998), S. 77 f.

⁴¹⁹ Für eine Darstellung der Studie von CAVUSGIL/ZOU im Rahmen dieser Arbeit wird auf das Kapitel 2.5.5 verwiesen.

⁴²⁰ Vgl. STYLES (1998), S. 20 ff.; CAVUSGIL/ZOU (1994), S. 18 f.

Zur Messung der Exportperformance werden von STYLES, (a) strategische Aspekte, (b) die finanzielle Performance und (c) die subjektive Beurteilung des Gesamterfolgs eines „Export-Ventures“ betrachtet. Die finanzielle Performance umfasst die Wachstumsrate des Exportumsatzes und die Profitabilität des „Export-Ventures“. Die strategische Dimension operationalisiert STYLES mittels der Indikatoren, (a) am Markt Fuß fassen, (b) Erhöhung der Bekanntheit des Unternehmens/Produktes, (c) Reaktion auf den Wettbewerbsdruck, (d) Verbesserung der Marktanteilsposition, (e) strategisches Expandieren in ausländische Märkte, (f) Erhöhung der Rentabilität des Unternehmens, (g) Reaktion auf die ausländische Nachfrage und (h) sonstige Ziele. Die Operationalisierung des Gesamterfolgs erfolgt mittels der subjektiven Beurteilung des Managers hinsichtlich, (a) des Gesamterfolgs des „Export-Ventures“ und (b) einer Bewertung des Gesamterfolgs des „Export-Ventures“ aus Sicht des Konkurrenten.⁴²¹

Im Rahmen eines weiteren Messkonzeptes zur Ermittlung der jährlichen Exportperformance eines Auslandsengagements (Export-Venture) modifizieren LAGES/LAGES/LAGES das Messkonzept von ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998) und schlagen ein Messkonzept (APEV scale) basierend auf den fünf Dimensionen, (a) jährliche finanzielle Performance, (b) jährliche strategische Performance, (c) Erreichung der Exportziele, (d) Beitrag des „Export-Ventures“ zu der Performance der Exporttätigkeiten und (e) Zufriedenheit mit der jährlichen Gesamtperformance, vor.⁴²² Die Messung der finanziellen Performance und strategischen Performance erfolgt mittels der von ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998) verwendeten Indikatoren.⁴²³ Die Dimension Erreichung der Exportziele operationalisieren die Autoren mit Hilfe der Indikatoren, (a) Zufriedenheit mit dem „Export-Venture“, (b) Erfolg des „Export-Ventures“ und (c) Erreichung der Erwartungen. Die zur Ermittlung der Exportperformance relevante Dimension Zufriedenheit mit der Gesamtperformance des „Export-Ventures“ wird mit Hilfe der zwei Indikatoren, (a) Zufriedenheit mit dem Marktanteil des „Export-Ventures“ und (b) Zufriedenheit mit der Gesamtperformance des „Export-Ventures“ gemessen. Zur Operationalisierung der Dimension Beitrag des „Export-Ventures“ zur Gesamtperformance der Exportaktivitäten verwenden die Autoren die drei Indikatoren

⁴²¹ Vgl. STYLES (1998), S. 19 ff.

⁴²² Vgl. LAGES/LAGES/LAGES (2005), S. 86 f.

⁴²³ Für eine Beschreibung der Indikatoren, siehe die detaillierte Darstellung des Messkonzeptes von ZOU/TAYLOR/OSLAND (1998) in Kapitel 2.7.1, S. 125 f.

Beitrag des „Export-Ventures“ zum (a) Exportumsatzvolumen, (b) Absatzvolumen und (c) Exportgewinn.⁴²⁴

Subjektive versus objektive Beurteilung der Exportperformance

SOUSA differenziert zwischen *objektiven* und *subjektiven* Indikatoren zur Messung der Exportperformance. Es handelt sich um subjektive Indikatoren, wenn die Exportperformance mit Hilfe der subjektiven Einschätzung des Entscheidungsträgers beispielsweise hinsichtlich der Erreichung der Exportziele, des wahrgenommenen Exporterfolgs oder der Zufriedenheit mit der Exportperformance gemessen wird. Eine objektive Erfolgsmessung wird basierend auf Absolutwerten oder Verhältniszahlen, wie beispielsweise der Exportintensität, des Exportumsatzvolumens, des Exportmarktanteils etc. ermittelt⁴²⁵ und ermöglicht eine direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse.⁴²⁶

Zahlreiche Gründe sprechen für eine subjektive Ermittlung der Exportperformance:

- Bei der Verwendung von objektiven Indikatoren zur Messung der Exportperformance entscheidet eigentlich der Wissenschaftler über den Erfolg bzw. Misserfolg von Exportaktivitäten eines Unternehmens (z.B. ab welcher Höhe der Exportintensität oder des Exportumsatzes von einem Erfolg gesprochen werden kann). Im Gegensatz dazu beurteilt bei einer Messung der Exportperformance mittels subjektiver Indikatoren die befragte Person über den Erfolg der Exporttätigkeiten eines Unternehmens.⁴²⁷
- Die Problematik im Zusammenhang mit einer objektiven Erfolgsmessung besteht darin, dass es für Wissenschaftler mit Schwierigkeiten verbunden sein kann, exakte Informationen über die finanzielle Exportperformance eines Unternehmens zu erhalten, da Manager häufig nicht bereit sind die genauen Zahlen, beispielsweise bei gewinnbasierenden Kennzahlen, bekanntzugeben.⁴²⁸

2.7.2 Zielorientierte Erfolgsmessung

Zur Erfassung der Exportperformance ist vor allem die *subjektive Einschätzung* des Managers hinsichtlich der *erreichten Exportziele* von großer Relevanz, da Manager

⁴²⁴ Vgl. LAGES/LAGES/LAGES (2005), S. 87 f.

⁴²⁵ Vgl. KATSIKEAS/PIERCY/IONNIDIS (1996), S. 10

⁴²⁶ Vgl. SOUSA (2004), S. 8; siehe auch MAJOCCHI/BACCHIOCCHI/MAYRHOFER (2005), S. 721 f.

⁴²⁷ Vgl. MATTHYSSENS/PAUWELS (1996), S. 98 ff.

⁴²⁸ Vgl. KATSIKEAS/PIERCY/IONNIDIS (1996), S. 17

finanzielle Ergebnisse, wie beispielsweise den Exportumsatz oder die Exportrentabilität, aufgrund ihrer persönlichen Erwartungen interpretieren. Eine Zufriedenheit mit dem Exporterfolg wird erst dann erreicht, wenn die tatsächlichen Ergebnisse mit den Erwartungen des Entscheidungsträgers übereinstimmen oder diese übertreffen. Die Interaktion zwischen den tatsächlichen Ergebnissen und den Erwartungen des Entscheidungsträgers in Bezug auf die Ergebnisse bilden die Basis für Zufriedenheit. Zur Messung der Exportperformance ist einerseits der Grad der Zufriedenheit des Managers⁴²⁹ mit der Erreichung der Exportziele von Relevanz und andererseits die Bedeutung, die Manager den einzelnen Exportzielen für das Auslandsengagement beimessen, entscheidend. Exportunternehmen differenzieren sich untereinander in Hinblick auf die verfolgten Exportziele und anhand der Prioritäten, die Exportmanager diesen einzelnen Exportzielen für das Unternehmen zuschreiben.⁴³⁰ Die beiden Autoren DIAMANTOPOULOS/KAKKOS⁴³¹ weisen darauf hin, dass bei der Erfassung der Exportperformance durch die subjektive Einschätzung des Entscheidungsträgers hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Exportzielen *Referenzobjekte*⁴³² (z.B. Beurteilung der Exportziele in der Relation zu den Mitbewerbern, dem Heimatmarkt oder dem eigenen Plan) und der *Zeithorizont* (dynamisch oder statisch) bei der Wahl der Indikatoren berücksichtigt werden sollten.⁴³³ Basierend auf einer Befragung von 171 englischen Exportmanagern aus der verarbeitenden Industrie kommen DIAMANTOPOULOS/KAKKOS unter anderem zu dem Ergebnis,⁴³⁴ dass Exportmanager zur Beurteilung der Exportperformance als Benchmark-Kriterium den eigenen Unternehmensplan gegenüber der Exportperformance der Mitbewerber präferieren. Außerdem favorisieren Exportmanager primär eine langfristige Bewertung der

⁴²⁹ Beispielsweise definieren DIAMANTOPOULOS/KAKKOS die Zufriedenheit mit einem Exportziel folgendermaßen: „[...] *the subjective evaluation of actual attainment of a given export objective*“. DIAMANTOPOULOS/KAKKOS (2007), S. 10

⁴³⁰ Vgl. DIAMANTOPOULOS/KAKKOS (2007), S. 9 ff.

⁴³¹ DIAMANTOPOULOS/KAKKOS ziehen als theoretische Basis das so genannte „*goal model of organizational effectiveness*“ heran: „*An organization is effective to the extent that it accomplishes its stated goals*“. CAMERON (1984), S. 542, zit. nach: DIAMANTOPOULOS/KAKKOS (2007), S. 8

⁴³² FIEGENBAUM/HART/SCHENDEL gehen davon aus, dass Manager drei unterschiedliche Dimensionen, (a) temporal (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft), (b) intern (Umsatz- und Ertragsziele) und (c) extern (Wettbewerber und Kunden) als Referenzpunkte zur Beurteilung der Unternehmenssituation heranziehen. Vgl. FIEGENBAUM/HART/SCHENDEL (1996), S. 222 ff.

⁴³³ Vgl. DIAMANTOPOULOS/KAKKOS (2007), S. 8 ff.

⁴³⁴ DIAMANTOPOULOS/KAKKOS verwenden Saaty's analytic hierarchy process (AHP), um lokale und globale Prioritäten zu ermitteln.

Exportperformance über einen Zeitraum von mindestens 12 Monaten gegenüber einem kurzfristigen Betrachtungszeitraum.⁴³⁵

2.7.3 Kritische Würdigung

Die unterschiedliche Verfügbarkeit der Daten und die in den Forschungsarbeiten verwendeten verschiedenen Betrachtungsebenen (Gesamtunternehmen oder „Export-Venture“) führen zu einer uneinheitlichen Definition der Exportperformance in der einschlägigen Literatur:⁴³⁶

- Bei dem Konstrukt Exportperformance handelt es sich um ein komplexes und multidimensionales Phänomen, welches nicht nur anhand eines unidimensionalen bzw. Single-Item Messkonzeptes erfasst werden kann, sondern zu deren Messung multidimensionale bzw. Multi-Item Messkonzepte erforderlich sind.⁴³⁷ Die Autoren MATTHYSSENS/PAUWELS beispielsweise weisen in ihrer Arbeit auf den multidimensionalen Charakter des Konstruktes Exportperformance hin, „*recognizing the multidimensional character of export performance, a measurement of success adopting multiple indicators is unavoidable*“.⁴³⁸ Zur Ermittlung der Exportperformance erscheint es sinnvoll mehrere Dimensionen (z.B. finanzielle Performance, strategische Performance etc.) des Exporterfolgs zu messen.
- Zur Operationalisierung des Exporterfolgs kommen in empirischen Studien sowohl finanzielle Kennzahlen („financial measures“) als auch nicht-finanzielle Kennzahlen („non-financial measures“) zum Einsatz.⁴³⁹
- Als besonders geeignet zur Ermittlung der Exportperformance stellt sich die subjektive Einstellung des Managers (Zufriedenheit) hinsichtlich der Erreichung von Exportzielen heraus.

In der vorliegenden Arbeit wird auf das Messkonzept von STYLES (1998) zur Erfassung der Exportperformance zurückgegriffen, um eine multidimensionale Operationalisierung des Konstruktes Exportperformance zu gewährleisten. Die Erhebung der

⁴³⁵ Vgl. DIAMANTOPOULOS/KAKKOS (2007), S. 17 f.

⁴³⁶ Vgl. STYLES (1998), S. 15

⁴³⁷ Vgl. für viele: MAVROGIANNIS/BOURLAKIS (2008), S. 639; MORGAN/KALEKA/KATSIKEAS (2004), S. 90; SOUSA (2004), S. 8 ff.; LAGES (2000), S. 33; SHOHAM (1998), S. 73 f.

⁴³⁸ MATTHYSSENS/PAUWELS (1996), S. 102

⁴³⁹ Vgl. für viele: ZOU/STAN (1998), S. 342 f.; MATTHYSSENS/PAUWELS (1996), S. 103; CAVUSGIL/ZOU (1994), S. 4

Exportperformance erfolgt einerseits auf Gesamtunternehmensebene und andererseits anhand einzelner „Export-Ventures“ (Produkt-Exportmarkt Kombinationen).

Determinanten des Exporterfolges

Eine empirische Analyse von kleineren und mittleren
Unternehmen

Köstner, M.

2017, XXII, 325 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12623-0