

Dynamische Fähigkeiten der Exportdienstleister im Obst- und Gemüsesegment: Ansatzpunkte zur Überwindung von internen Exportbarrieren

Dynamic Capabilities of Export Service Providers in the Fruit and Vegetable Sector: Approaches to Overcome Internal Export Barriers

Haydee Calderón Garcia und Diana Kolbe
Universidad de Valencia, Spain

Zusammenfassung

Die tragende Säule bei der Vermarktung von frischem Obst und Gemüse in internationalen Märkten sind die Zwischenhändler. Diese sehen sich strategischen Problemen gegenübergestellt, die ihre Wettbewerbsfähigkeit schmälern und eine internationale Entwicklung hemmen. Um im Wettbewerb der Exportmärkte bestehen zu können, benötigen diese vor allem kleinen und mittelgroßen Unternehmen dynamische Fähigkeiten, die nicht alle von ihnen besitzen. Welche dynamischen Fähigkeiten die Leistung beim Export von frischem Obst und Gemüse beeinflussen können, ist nicht abschließend untersucht. Vor diesem Hintergrund erforscht der vorliegende Artikel auf der Grundlage von sieben Tiefeninterviews spezifische dynamische Fähigkeiten, die zur Verbesserung der Exportergebnisse obst- und gemüsevermarktender Unternehmen beitragen können. Die Ergebnisse der explorativen, qualitativen Studie zeigen, dass vier dynamische Fähigkeiten, namentlich das Beziehungsmanagement, die Verbraucherorientierung, die Transparenz und die Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette und das Markenmanagement dazu beitragen können, einen Großteil der internen und strategischen Hindernisse zu lösen und damit positive Auswirkungen auf das Exportergebnis haben.

Schlüsselwörter

Distribution von Obst und Gemüse; Dynamische Fähigkeiten; Exportleistung; Exportdienstleister

Abstract

Intermediaries are the mainstay of fruit and vegetable commercialization in foreign markets. However, they face strategic problems that undermine their competitiveness and impede their international development. In order to compete in export markets, these mainly

small and medium-sized enterprises require dynamic capabilities which are not possessed by all of them. Existing research has not fully researched dynamic capabilities which determine the success in the exportation of fresh fruit and vegetables. Based on seven in-depth interviews, our contribution in this work is to determine what specific dynamic capabilities of the fruit and vegetable distributing companies contribute to an improvement in the export performance. The results of the conducted explorative and qualitative study show that four dynamic capabilities, the relationship management, the consumer orientation, the transparency and the communication along the value chain and brand management can help to solve most of the internal barriers and strategies and as a consequence influence positively in the export results.

Key Words

dynamic capabilities; distribution of fruit and vegetables; export performance; export service provider

1 Einleitung

In den letzten Jahren hat das Konstrukt der dynamischen Fähigkeiten im Bereich des strategischen Managements, im Speziellen hinsichtlich der dynamischen und internationalen Entwicklung, das Interesse der Forschung auf sich gezogen (JANTUNEN et al., 2005; LESSARD et al., 2016; VILLAR et al., 2014; WEERAWARDENA et al., 2007). Trotz ihrer Relevanz, ist die Anwendung der dynamischen Fähigkeiten im Bereich der Distribution und insbesondere dem Export von frischem Obst und Gemüse relativ neu.

Den Erkenntnissen von BAAMONDE (2009) und BOCCHERINI (2009) entsprechend, sind überwiegend die Zwischenhändler des Distributionskanals für die Internationalisierung des Obst- und Gemüse-sektors

verantwortlich. Unter Zwischenhändlern des Distributionskanals verstehen wir jene Institutionen, die den Unternehmen verhelfen, ihre Produkte zu vermitteln, vermarkten und zu verteilen (KOTLER und ARMSTRONG, 2010). In der Wertschöpfungskette dieser Produkte stellen die Aufrechterhaltung der Produktqualität, die Lieferzeiten und der durchgängige Kontakt mit dem Einzelhandel vom Produzenten (Landwirt) bis zum Kunden die kritischen Faktoren bei der Vermarktung dar (HOOPS und YOUNG, 2000). Deutschland ist einer der bedeutendsten Handelspartner für den Absatz spanischer Produkte. Der Export von spanischem Obst und Gemüse in den deutschen Markt konnte ein Wachstum von 19,2 % im Jahr 2015 verzeichnen (ICEX, n.d.). Insgesamt haben die Exportumsätze spanischer Exportdienstleister in den letzten Jahren einen Wert von 5.464 Mio. Euro im Bereich Obst und 4.055 Mio. Euro im Bereich Gemüse erreicht (ICEX, 2016).¹

Trotz der positiven Entwicklungen stellen FAYOS et al. (2009) fest, dass sich die spanischen Exportdienstleister auf eine globale und wettbewerbsfähige Konkurrenz vorbereiten müssen, um in einem aggressiven Umfeld agieren und letztlich die Bedürfnisse der Kunden befriedigen zu können. Die Dynamik und der intensive Wettbewerb in internationalen Märkten sowie die Probleme bei der Vermarktung von frischem Obst und Gemüse haben einen negativen Effekt auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. So erschweren beispielsweise die geringe Produktdifferenzierung, der Mangel an Corporate Image oder Markenbildung sowie Logistik- und Transportschwierigkeiten die internationale Entwicklung der Zwischenhändler (CALDERÓN et al., 2013).

In den letzten Jahren hat sich eine neue Forschungslinie damit beschäftigt aufzuzeigen, dass die Wettbewerbsvorteile und Ergebnisse der Unternehmen größtenteils von den Fähigkeiten abhängen, die den Unternehmen dazu verhelfen, kontinuierlich einen Mehrwert zu schaffen (JAVALGI et al., 2006). Dazu müssen es die Unternehmen bewerkstelligen, vorhandene Fähigkeiten in komplexen und sich schnell verändernden Umgebungen zu erhalten und neue zu entwickeln (GOVINDARAJAN und GUPTA, 2001). Die Beständigkeit und der langfristige Erfolg in internationalen Märkten kann durch die systematische Integration der Erneuerungs- und Rekonfigurationsprozesse der existierenden Fähigkeiten und Ressourcen an sich verändernde Umgebungen gesichert werden, spricht

durch dynamische Fähigkeiten (RINDOVA und KOTHA, 2001; TEECE, 2007; O'REILLY und TUSHMAN, 2008).

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist die Ermittlung der dynamischen Fähigkeiten, die es den obst- und gemüsevermarktenden Zwischenhändlern erlauben, wettbewerbsfähig zu sein und die Exportbarrieren und -probleme zu überwinden. Dies geschieht auf Grundlage einer qualitativen Studie, bestehend aus Tiefeninterviews mit sieben obst- und gemüsevertreibenden Zwischenhändlern, die den spanischen und deutschen Markt verbinden. Zunächst werden im zweiten Kapitel die bedeutendsten internen Barrieren beim Export von frischem Obst und Gemüse und der konzeptionelle Rahmen der dynamischen Fähigkeiten im internationalen Umfeld analysiert. In Kapitel 3 wird die methodische Vorgehensweise dargestellt, ehe im Kapitel 4 die Ergebnisse der qualitativen Studie analysiert werden. Abschließend findet in Kapitel 5 eine kurze Diskussion der Forschungsergebnisse und Schlussfolgerungen statt.

2 Konzeptioneller Rahmen

2.1 Hindernisse beim Export von frischem Obst und Gemüse

Die Geschäftstätigkeit der Zwischenhändler in internationalen Märkten werden durch verschiedenartige Hindernisse erschwert (CALDERÓN et al., 2013). Es handelt sich dabei um Exporthindernisse, die insbesondere die Distribution beeinflussen, da diese mehrheitlich für die internationale Vertriebstätigkeit verantwortlich ist (BAAMONDE, 2009; BOCCHERINI, 2009).

Die Hindernisse beim Export von Obst und Gemüse lassen sich in interne und externe Hindernisse unterscheiden (CAVUSGIL und ZOU, 1994; 2004; JULIÁ et al., 2012; FAYOS und CALDERÓN, 2013) (Tabelle 1). Während man unter externen Exporthindernissen erschwerende Rahmenbedingungen und Konditionen in internationalen Märkten versteht, wie zum Beispiel staatliche Regulation, handelt es sich bei internen Exportbarrieren um organisatorische Schwierigkeiten, welche durch die unzureichende Entwicklung von Ressourcen und Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens verursacht werden. In einer aktuellen Studie stellten CALDERÓN und KOLBE (2017) fest, dass dynamische Fähigkeiten besonders wichtig zur Überwindung von internen Exporthindernissen sind. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden dementsprechend die internen Exportbarrieren genauer analysiert.

¹ Januar-September 2016

Tabelle 1. Externe und interne Hindernisse beim Export von frischem Obst und Gemüse

Externe Barrieren		Interne Barrieren	
Task Barriers	<ul style="list-style-type: none"> – Marktsättigung – Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerb aus Drittländern – Fehlende Produktdifferenzierung 	Betriebsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> – Nichterfüllung der Kundenanforderungen durch unzureichende Unternehmensgröße – Unzureichende Verfügbarkeit finanzieller Mittel und Realisierung von Investitionen – Fehlende Kenntnis über die Ausarbeitung von Internationalisierungsstrategien – Mangel an Führung und unzureichend vorbereitetes Personal
Barrieren im Marktumfeld	<ul style="list-style-type: none"> – Änderungen im Kaufverhalten – Hohe Anforderungen der Konsumenten hinsichtlich der Lebensmittelsicherheit – Konzentration des Einzelhandels 	Vermarktungsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> – Wachsende Marktmacht des Einzelhandels – Mangelnde Ausarbeitung von Produktdifferenzierungsstrategien – Fehlende Investitionen in F&E – Fehlendes Unternehmens- und Markenimage – Logistik- und Transportprobleme
Staatliche Barrieren	<ul style="list-style-type: none"> – Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshindernisse – Strenge Normen und Auflagen hinsichtlich der Lebensmittelsicherheit 	Barrieren des Sektors	<ul style="list-style-type: none"> – Schwankungen bei der Produktverfügbarkeit – Preisvolatilitäten – Nichtverfügbarkeit von Produkten und mangelnde Kontrolle über Produktqualitäten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die zitierten Autoren

FAYOS und CALDERÓN (2013) klassifizieren die internen Hindernisse in: (1) Betriebsbarrieren, (2) Vermarktungsbarrieren, (3) Barrieren des Sektors.

(1) Betriebsbarrieren

Die Betriebsbarrieren sind weitgehend durch die Unternehmensgröße bedingt und erschweren die Erfüllung der Anforderungen internationaler Kunden (FAYOS et al., 2009; MARCOS et al., 2014). Beispielfähig seien hier die fehlende Realisierung von Investitionen und die mangelnden Kenntnisse hinsichtlich der Ausarbeitung von Internationalisierungsstrategien (BAAMONDE, 2009) sowie der erschwerte Zugang zu Informationen, Technologien und finanziellen Mitteln (JULIÁ et al., 2012; CALDERÓN et al., 2013) genannt.

(2) Vermarktungsbarrieren

Die Vermarktungsbarrieren wirken sich negativ auf den Markteintritt und die Verhandlungsmacht in den internationalen Märkten aus. Bei der Vermarktung von frischem Obst und Gemüse kann eine große Abhängigkeit von traditionellen europäischen Märkten wie Deutschland, Frankreich, Italien und Portugal festgestellt werden (MAGRAMA, 2015). Dabei handelt es sich um Länder, in denen der Nahrungsmittelkonsum bereits seinen Sättigungsgrad erreicht hat. Die Zusammensetzung der Wertschöpfungskette hat sich in den letzten Jahren dahingehend verändert, dass auf der Einzelhandelsseite mehrheitlich große Unterneh-

mensgruppen bzw. zugehörige Supermarktketten vertreten sind. Die Zwischenhändler müssen sich demzufolge einer höheren Marktmacht des Einzelhandels entgegensetzen, welche sich in der großen Präsenz an Eigenmarken und der überlegenen Verhandlungsmacht widerspiegelt (CNC, 2011). Dennoch verfügen Exportdienstleister über keine oder lediglich unzureichende Strategien zur Diversifizierung und Vermarktung ihrer Produkte. Aus diesen Gründen ist die Entwicklung neuer Produkt- oder Markenstrategien erforderlich, damit die Unternehmen einen Mehrwert generieren können (AMEUR und GIL, 2003; ZIESENIß, 2014). Der deutsche Konsument beispielsweise weist ein zunehmendes Interesse an Nahrungsmitteln aus ökologischem Anbau auf, sodass der Konsum dieser Produkte in den letzten Jahren bemerkbar gestiegen ist (26,7% der fakturierten landwirtschaftlichen Produkte) (ICEX, 2013). Nicht nur im Hinblick auf die Produkte, sondern auch bei den Prozessen werden bislang nur geringe Investitionen in der F&E vorgenommen. Die unzureichende Beimessung der Bedeutung von Innovationen, mangelnde Kompetenzen hinsichtlich der Steuerung und Ausarbeitung einer strategischen Vision (GELLYNCK und KUHNE, 2010), eine große Anzahl an Vermittlern sowie umfassende logistische Rahmenbedingungen sorgen für eine komplexe Struktur des Distributionskanals, welche die internationale Vermarktung von frischem Obst und Gemüse erschwert (IBEH et al., 2006).

(3) Barrieren des Sektors

Die Barrieren des Sektors verursachen eine große Abhängigkeit von unkontrollierbaren Faktoren, welche aufgrund des verderblichen Charakters der Produkte verschiedene Risiken, Ungewissheiten und Unsicherheiten im Sektor hervorrufen können (BAAMONDE, 2009; FAYOS et al., 2009). Eine erfolgreiche Exporttätigkeit setzt eine gleichbleibende Qualität der Produkte und Prozesse voraus (BAAMONDE, 2009). Allerdings rufen die Abhängigkeit von wetterbedingten Konditionen und der verderbliche Charakter der Produkte Schwankungen in der Kontinuität, der Qualität der Versorgung und der Preise hervor.

2.2 Konzeptioneller Rahmen der dynamischen Fähigkeiten bei der Exporttätigkeit

Der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten hat seinen Ursprung in der Ressourcentheorie und trägt dazu bei, deren bedeutendsten Limitationen zu überwinden. Mit Hilfe der dynamischen Fähigkeiten wird der Evolutionsfaktor der Kapazitäten und die Möglichkeit, sich auf neue Situationen und ein sich änderndes Umfeld einzustellen, berücksichtigt (AHUJA und KATILA, 2001). Gemäß TEECE (2007) können Unternehmen mit dynamischen Fähigkeiten Kompetenzen schaffen, anpassen oder ändern und sich an schnell verändernde Umgebungen anpassen. Die Existenz dynamischer Fähigkeiten variiert zwischen den Unternehmen und deren Auftreten und findet in unterschiedlichen Formen statt; gemeinsame Merkmale der dynamischen Fähigkeiten sind die Ermöglichung der Wissensaneignung und -verteilung, die ständige Aktualisierung von operationalen Prozessen, die Anpassung an das Umfeld sowie die Bewertung von Entscheidungen (EAS-TERBY-SMITH et al., 2009).

Das internationale Umfeld ist durch seine Komplexität und Instabilität geprägt. Dynamische Fähigkeiten können zur Entwicklung von Strategien beitragen, welche es den Unternehmen erlauben, Technologien, Individuen und Ressourcen bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse zu integrieren (LESSARD et al., 2016) und dadurch letztlich Wettbewerbsvorteile zu generieren (WEERAWARDENA et al., 2007; EVERS, 2011; FRASQUET et al., 2013).

Dynamische Fähigkeiten lassen sich in generische und spezifische Fähigkeiten unterteilen: Generische Fähigkeiten sind relevant für den Prozess der Internationalisierung und bilden die Grundlage der

spezifischen dynamischen Fähigkeiten, die sich auf bestimmte Sektoren oder ein konkretes Umfeld beziehen.

2.3 Generische dynamische Fähigkeiten bei der Exporttätigkeit

Die generischen dynamischen Fähigkeiten bilden die Grundpfeiler der vorliegenden Studie. Hierbei handelt es sich um maßgebende Fähigkeiten bei der Vermarktung in internationalen Märkten. FRASQUET et al. (2013) untergliedern die generischen dynamischen Fähigkeiten folgendermaßen: in die Unternehmerische Vision, die Aneignung von Wissen und Lernen und Anpassungen.

Eine Unternehmerische Vision erlaubt die Erforschung neuer Möglichkeiten in internationalen Märkten, laut KNIGHT und CAVUSGIL (2004) handelt es sich dabei um eine innovative, visionäre und proaktive Einstellung der Führungskräfte. Eine innovative Einstellung ist ein ausschlaggebender Faktor bei der Vermarktung von agrarwirtschaftlichen Produkten (KNUDSON et al., 2004), sie erlaubt es trotz der Risiken das Angebot auf Konsumentenbedürfnisse anzupassen, noch bevor dies vom Wettbewerb vorgenommen wird (WEERAWARDENA et al., 2007). Zudem kann eine innovative Einstellung zur Schaffung von möglichen Wettbewerbsvorteilen verhelfen und demzufolge zu einem besseren Exportergebnis führen (JANTUNEN et al., 2005; EVERS, 2011).

Der Eintritt in einen neuen Markt erfordert dynamische Fähigkeiten des Wissens und Lernens; sich internationalisierende Unternehmen müssen Informationen über Märkte erforschen und diese in Wissen umwandeln (PRANGE und VERDIER, 2011). Das Lernen, der Prozess der Aneignung, Integration und Verwertung des Wissens, hilft dabei, Unternehmensstrategien zu überdenken, indem neue Kompetenzen erforscht und bereits existierende ausgeschöpft werden (ESCANDÓN et al., 2013; VILLAR et al., 2014).

Die dynamische Fähigkeit der Anpassungen hilft Unternehmen dabei, bereits angebotene Produkte zu adaptieren und effizient in internationalen Märkten zu arbeiten (HE et al., 2013). Die Integration nationaler Unterschiede in Prozesse und Produkte fördert eine bessere Annäherung der Unternehmen an internationale Märkte. IBEH et al. (2006) stellen fest, dass bei der Vermarktung von Obst und Gemüse durch Anpassungen die Erfüllung der Kundenspezifizierungen in internationalen Märkten sichergestellt werden können.

3 Empirische Studie

3.1 Forschungsfragen der vorliegenden Studie

In Anlehnung an die analysierte Fachliteratur, werden die folgenden Forschungsfragen für die vorliegende Studie vorgeschlagen:

F1: Welche Bedeutung haben die generischen dynamischen Fähigkeiten der Unternehmerischen Vision, Wissen und Lernen sowie Anpassungen für die Exportdienstleister von frischem Obst und Gemüse?

F2: Welche spezifischen dynamischen Fähigkeiten müssen die Exportdienstleister von frischem Obst und Gemüse entwickeln, um die internen Exporthindernisse zu überwinden?

F3: Welche Verbindung existiert zwischen spezifischen dynamischen Fähigkeiten und der Lösung von internen Exporthindernissen und geht damit eine Optimierung des Exportergebnisses der Exportdienstleister einher?

3.2 Methodische Vorgehensweise

3.2.1 Beschreibung der Datengrundlage

Den Richtlinien KNIGHT und CAVUSGIL (2004) und EVERS (2011) entsprechend, wurde eine aus sieben Zwischenhändlern bestehende Stichprobe mit den folgenden Charakteristiken herangezogen: Unternehmen, die (1) als Zwischenhändler in der Wertschöpfungskette von frischem Obst und Gemüse fungieren, (2) frisches Obst und Gemüse aus spanischer Herkunft an Einzel- und Großhandelsstrukturen im deutschen Markt exportieren, (3) ihre Exporttätigkeit seit dem Moment ihrer Gründung ausüben, (4) mindestens 60 % des Umsatzes aus dem Exportgeschäft erwirtschaften (Tabelle 2).

Zudem wurde bei der Auswahl der Fälle der qualitativen Studie auf die Repräsentativität, Lernmöglichkeit und Zugänglichkeit der Unternehmen geachtet. Zur Identifizierung der Unternehmen wurden die Homepages der Unternehmen und existierende Berichte analysiert, welche es ermöglichten, relevante

Tabelle 2. Charakteristiken der analysierten Exportunternehmen

Fall	Jahre Exporttätigkeit	Umsatz in 2014 in Mio. €	Exportanteil in %	Mitarbeiter	Abnehmer	Vermarktete Obst- und Gemüsesorten	Exportmärkte
A	15	120	100	24	Großhandel, Supermarktketten	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Zitrusfrüchte, Blattgemüse, Blütengemüse, Fruchtgemüse, Zwiebelgemüse	Deutschland, Polen, Russland
B	54	ca. 76	100	30	Großhandel, Supermarktketten	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Südfrüchte, Blattgemüse, Blütengemüse, Fruchtgemüse, Zwiebelgemüse	Deutschland, Österreich, Polen, Tschechische Republik
C	22	ca. 250	100	33	Supermarktketten	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Südfrüchte, Blattgemüse, Blütengemüse, Fruchtgemüse, Zwiebelgemüse	Deutschland, Italien, Österreich, Polen, Schweiz Slowakei, Tschechische Republik, Rumänien
D	17	ca. 9	>65	22	Großhandel, Supermarktketten	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Südfrüchte, Blattgemüse, Blütengemüse, Fruchtgemüse, Zwiebelgemüse	Deutschland, Jordanien, Hong Kong, Kanada, Österreich, Schweiz Singapur, Spanien, USA, Vereinigte Arabische Emirate
E	58	ca. 36	100	7	Großhandel	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Südfrüchte, Blattgemüse, Blütengemüse, Fruchtgemüse, Gewürzgemüse, Zwiebelgemüse	Deutschland
F	22	ca. 300	>80	160	Großhandel, Supermarktketten	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Südfrüchte, Fruchtgemüse	Deutschland, Hong Kong, Kanada, Kuwait, Österreich, Russland, Singapur, Thailand, Vereinigte Arabische Emirate
G	5	72	100	24	Großhandel, Supermarktketten	Beerenobst, Kernobst, Steinobst, Südfrüchte, Blattgemüse, Blütengemüse, Fruchtgemüse, Zwiebelgemüse	Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien Kanada, Niederlande, Österreich, Polen, Rumänien Schweiz, Slowakei Tschechische Republik, Ukraine, Ungarn, Vereinigte Arabische Emirate, Weißrussland

Quelle: eigene Darstellung

Information über die Aktivitäten, angebotene Dienstleistungen und Beziehungen zu den Stakeholdern zu erhalten und die Durchführung der Interviews vorzubereiten. Bei der Anzahl der zu untersuchenden Unternehmen wurde der Empfehlung von EISENHARDT und GRAEBNER (2007) nachgegangen, in welcher für qualitative Studien eine Analyse von vier bis zehn Fällen angeraten wird. Bei den Schlüsselinformanten handelt es sich um Geschäftsführer und Führungskräfte, die sich mit den Hindernissen der Exporttätigkeit auseinandergesetzt und Lösungsansätze entwickelt haben.

3.1.2 Beschreibung der Analysetechnik

Die Datensammlung wurde mit Hilfe individueller, halbstrukturierter Tiefeninterviews durchgeführt. Der qualitative Forschungsprozess der vorliegenden Studie basiert auf dem von SINKOVICS und ALFOLDI (2012) vorgeschlagenen sechsstufigen Modell des „progressive focusing“: Im ersten Schritt fand eine Analyse des konzeptionellen Rahmens und die Festlegung der Forschungsfragen statt, danach wurde das Forschungsdesign festgelegt und der Leitfaden für die Interviews erstellt, im dritten Schritt wurde die Auswahl und der Zugang zur Stichprobe definiert, und anschließend wurden in der Feldforschungsphase vorbereitende Arbeiten und die Datensammlung durchgeführt, der fünfte Schritt diente zur Informationsauswertung und der Erstellung einer vergleichenden Analyse, im letzten Schritt wurden die Ergebnisse niedergeschrieben.

Hinsichtlich der Messung der Exportleistung wurde dem Vorschlag ZOU et al. (1998) und der Anwendung JANTUNEN (2005) nachgegangen und eine Messung multipler Indikatoren vorgenommen (Tabelle 3). Bei dieser Vorgehensweise wurden sowohl objektive als auch subjektive Indikatoren auf einer Skala von 1 bis 10, bei der 1 die geringste und 10 die höchste Zufriedenheit angibt, gemessen. Während die Marktbeteiligung, Rentabilität, Marktzugang, Imageentwicklung aufgrund der Exporttätigkeit, Wissen und die generelle Zufriedenheit rein subjektive Indikatoren sind, handelt es sich bei dem Volumen um einen Indikator, der sich aus subjektiven und objektiven Variablen zusammensetzt.

Tabelle 3. Indikatoren zur Bestimmung der Exportleistung

Indikatoren	Beschreibung
Volumen	- Veränderung des Absatzvolumens - Expansion der Exportaktivität - Zufriedenheit hinsichtlich des internationalen Absatzvolumens
Marktbeteiligung	- Zufriedenheit mit der Marktbeteiligung
Rentabilität	- Zufriedenheit mit der Rentabilität der Exporte
Marktzugang	- Zufriedenheit mit dem Marktzugang in internationalen Märkten
Imageentwicklung	- Zufriedenheit mit der Imageentwicklung aufgrund der Exporttätigkeit
Wissen	- Zufriedenheit mit der Fähigkeit Wissen über internationale Märkte aufzubauen
Gesamtzufriedenheit	- Gesamtzufriedenheit hinsichtlich der Exporte des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JANTUNEN et al. (2005)

4 Ergebnisse

4.1 Bedeutung der generischen dynamischen Fähigkeiten beim Export von frischem Obst und Gemüse

Alle Unternehmen der Stichprobe bestätigen die Unerlässlichkeit einer Unternehmensvision zur Erforschung neuer Möglichkeiten in internationalen Märkten. Ein Schlüsselfaktor bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen liegt im Verhalten und der Vision der Führungskräfte. Einige der befragten Unternehmen legen einen besonderen Fokus auf Innovationen bei der Vermarktung ihrer Produkte in internationalen Märkten.

Um eine internationale Entwicklung zu fördern, bestätigen die Befragten der Studie die Bedeutung der Aneignung und des Aufbaus von Wissen über internationale Marktgegebenheiten.

Außerdem bekräftigen die Unternehmen der Stichprobe die Bedeutsamkeit der Integration und Verwertung des Lernens in Produkte und Prozesse der Internationalisierung. Einige der befragten Unternehmen nehmen regelmäßig Investitionen zur Erforschung neuer Kompetenzen vor. Bezüglich der Anpassungen lässt sich die Notwendigkeit der Produktanpassungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse feststellen.

Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Bedeutung der generischen dynamischen Fähigkeiten der Unternehmensvision, des Wissens und Lernens sowie der Anpassungen im Prozess der Internationalisierung der Exportdienstleister der landwirtschaftlichen Distribution.

4.2 Bestimmung der spezifischen dynamischen Fähigkeiten zur Lösung der internen Barrieren beim Export von frischem Obst und Gemüse

Die Hindernisse beim Export von frischen Obst- und Gemüseprodukten dienen als Grundlage zur Ermittlung der spezifischen dynamischen Fähigkeiten. In Übereinstimmung mit SAINZ DE VICUÑA und PINO (2008) nehmen die Zwischenhändler bei der internationalen Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte eine Schlüsselrolle ein, in welcher sie zwischen den internationalen Kunden und den Produzenten der Ursprungsländer vermitteln. Die Unternehmen der Stichprobe betonen die Bedeutung des Beziehungsmanagements zur Lösung von Betriebsbarrieren. Ein erfolgreicher Export von frischem Obst und Gemüse erfordert eine gute Abstimmung und Übermittlung der Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer der Wertschöpfungskette: *“...man muss einen guten Kontakt mit den Landwirten haben und verstehen, was der Supermarkt möchte. Die Herausforderung liegt darin, in der Lage zu sein, dies dem Landwirt auf einfache Art und Weise zu überbringen, sodass er weiß, was er zu tun hat”* (Fall G).

Die Barrieren des Sektors können gemindert werden, indem die Zwischenhändler bei der Beschaffung verschiedene Lieferantenquellen bündeln, um eine breitere Produktpalette und Produkte mit einer konstant hochwertigen Qualität aus verschiedenen Ursprüngen anbieten zu können. Das Unternehmen A meint *“...die Verfügbarkeit aus verschiedenen Ursprüngen erlaubt es uns, Produkte mit einer ausgezeichneten Qualität das ganze Jahr über zu vermarkten...”* und das Unternehmen G merkt an *“...man muss andere Anbauländer suchen, um Produktionslücken decken zu können.”*

Der Expertenmeinung nach ist das Fachwissen über Absatzcharakteristiken, wie z.B. den verschiedenen Erntezyklen, Anbauzonen sowie Produktionsgebiete und -länder wichtig, um das Beschaffungsmanagement zu optimieren: *“Man muss den Mitarbeitern das Know-how geben, sie durch Infomaterial zur Weiterbildung motivieren und ihnen Kundenbesuche ermöglichen”* (Fall D). Hinsichtlich der Verbesserung der Führungsqualitäten betonen die Unternehmen der Studie, die Wichtigkeit der Faktoren der Motivation, Sicherheit und Erfahrung bei der Auswahl und dem Management des Vertriebsapparats zu fördern.

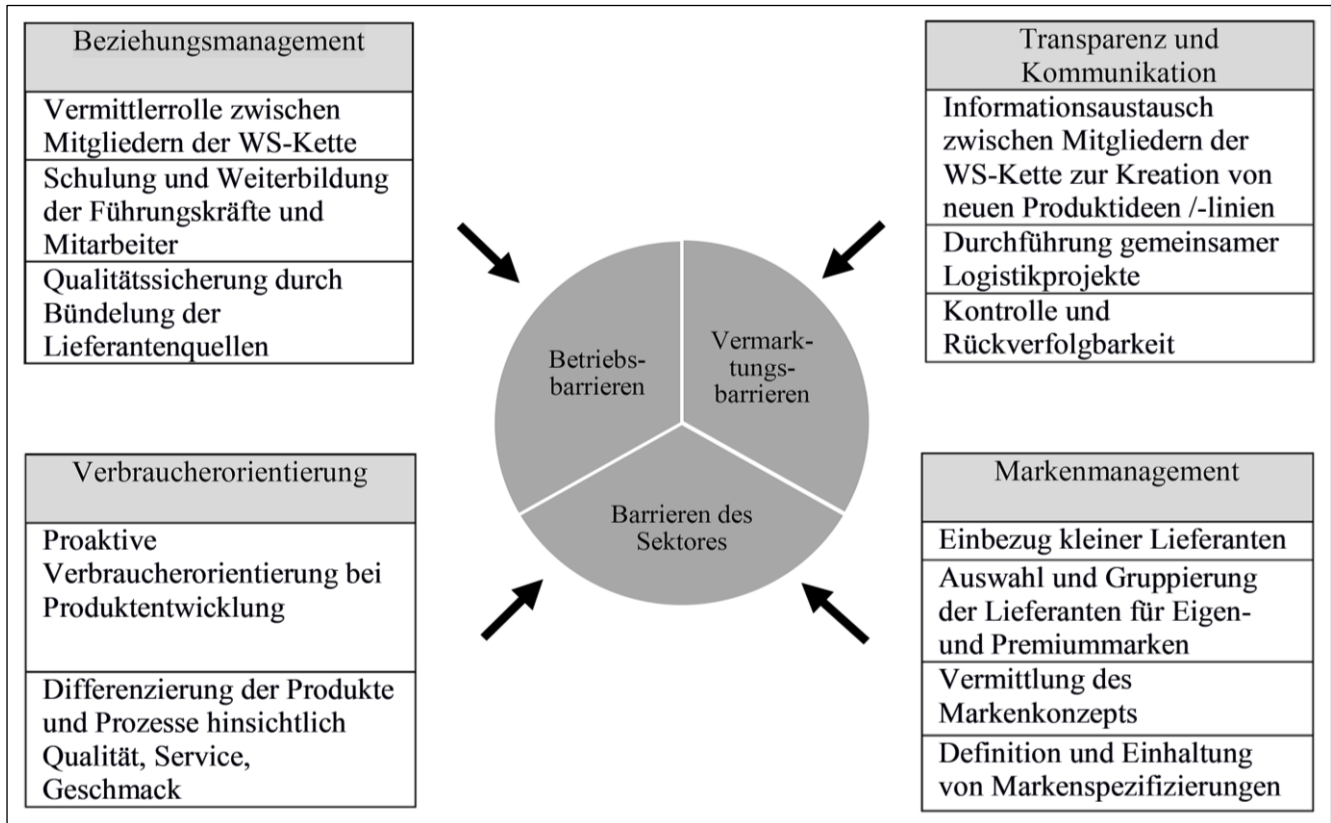
Die Auswertung der Interviewergebnisse hat gezeigt, dass die Verbraucherorientierung eine bedeutende dynamische Fähigkeit zur Lösung von Marke-

tingbarrieren und Barrieren des Sektors ist. Wettbewerbsvorteile können vor allem durch eine proaktive Orientierung an den internationalen Verbraucherbedürfnissen geschaffen werden. Den Erkenntnissen von SAINZ DE VICUÑA und PINO (2008) und BOCCHERINI (2010) entsprechend, erfordert die Entwicklung von Obst- und Gemüseprodukten eine Anpassung an Geschmäcker und Vorstellungen der internationalen Kunden. Das Unternehmen C entwickelt beispielsweise für jeden Kunden eine individualisierte Strategie hinsichtlich ihrer Produkte und Konfektionen. Mögliche Ansatzpunkte für eine Bewertung des Produktes jenseits des Preises sind Qualität, Service, Geschmack sowie rückstandsfreie oder ökologische Produkte: *“...wir differenzieren uns hinsichtlich unserer Produkte, indem wir Geschmack und Qualität anbieten, statt auf Preis und Mengen zu setzen”* (Fall C).

Das Unternehmen D agiert unter dem Konzept des “Full Service Providers”. Im Gegensatz zu anderen Zwischenhändlern bietet das Unternehmen D einen umfangreichen Service, der beispielsweise ein kontrolliertes Anbauprogramm unter den Vorstellungen des Einzelhandels vorsieht und somit einen Mehrwert bei der Internationalisierung schafft: *“...als Full-Service Provider sind wir mehr als nur ein Zwischenhändler oder Agent ... wir finanzieren Ernten, Produktion und Forschungsprojekte”* (Fall D).

Die dynamische Fähigkeit der Transparenz und Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette hilft dabei die internen Hindernisse durch die Schaffung von transparenten Prozessen zu lösen. Gemäß PRAHALAD und RAMASWAMY (2000) sollte der Dialog und Austausch von Information zwischen den Mitgliedern der Wertschöpfungskette konstant und wiederholt stattfinden, um zukünftige Produktlinien und -ideen zu kreieren. Laut der befragten Unternehmen wirken sich der horizontale Informationsaustausch mit Institutionen und Laboratorien sowie die Kommunikation zwischen den Zwischenhändlern und den Kunden positiv auf die Ideengenerierung aus. *“Der Informationsaustausch und die enge Zusammenarbeit mit den Landwirten und den Kunden unterstützt den Austausch über Neuheiten, die Fortbildung des Personals und hinsichtlich der Entwicklung neuer Absatzstrategien”* (Fall F).

Eine mögliche Überwindung von Logistik- und Transportbarrieren liegt in der Auswahl, Planung und Loyalität von Transporten und der Beteiligung an gemeinsamen Projekten. Beim Transport legt das Unternehmen D seinen Fokus auf *“Flexibilität, Pünktlichkeit und Verfügbarkeit durch direkte Routen, we-*

Abbildung 1. Spezifische dynamische Fähigkeiten zur Überwindung der internen Exportbarrieren

Quelle: eigene Darstellung

nig Zwischenlagerung und eine Streckenoptimierung“ während das Unternehmen C erwähnt: „...durch Kooperationen mit erfahrenen und loyalen Transporteuren können Preisschwankungen ausgeglichen werden.“

Angesichts der Produktqualität bestätigen die Unternehmen der Stichprobe die Bedeutsamkeit kundeneigener Spezifizierungen, dem Erwerb von Zertifikaten, Audits sowie strenger und fortlaufender Qualitätskontrollen in verschiedenen Phasen der Distribution. Während das Unternehmen F verstärkt Kontrollen im Ursprung durchführt, hat das Unternehmen C ein Rückverfolgbarkeitssystem für transparente Prozesse entwickelt.

Den Ergebnissen der Studie von SCHAPER et al. (2011) entsprechend, legen die Unternehmen einen besonderen Wert auf Innovationen sowie Markenbildung. Das Unternehmen F stellt fest: „...die Grundlage für einen Folgekauf ist die Empathie mit der Marke, die auf der Zufriedenheit mit der Marke beruhen...die Marke kann den Konsumenten durch soziale Medien, wie z.B. Twitter, nähergebracht werden.“ Die dynamische Fähigkeit des Markenmanagements kann

Zwischenhändlern dazu verhelfen, zur Bearbeitung bestimmter Marken verschiedene kleine und mittlere Lieferanten zu gruppieren. Das Unternehmen D betont die Aufgabe der Zwischenhändler das Angebot und die Nachfrage abzustimmen und dabei auch kleinere Produzenten einzubeziehen: „...es gibt kleine Produzenten, die sehr gut in der Lage sind, für kleinere Kunden zu arbeiten“ (Fall D). Laut der untersuchten Unternehmen ist die Schaffung und Vermittlung eines Mehrwerts durch das Markenimage ein wichtiger Faktor. „Das Markenkonzept muss kommuniziert werden...um die Qualität zu garantieren, können Eigen- und Premiummarken nur mit ausgewählten und unter Vertrag genommenen Produzenten bearbeitet werden“ (Fall D).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass beim erfolgreichen Export von frischen Obst- und Gemüseprodukten die spezifischen dynamischen Fähigkeiten des Beziehungsmanagements, der Verbraucherorientierung, der Transparenz und Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette und des Markenmanagements zur Lösung der internen Exportbarrieren notwendig sind (Abbildung 1).

4.3 Zusammenhang zwischen spezifischen dynamischen Fähigkeiten und der Optimierung von Exportergebnissen

Die Analyse der Ergebnisse erlaubt die Bestimmung der spezifischen dynamischen Fähigkeiten, die zur Überwindung interner Exporthindernisse bei der Vermarktung von frischem Obst und Gemüse beitragen. Um die Wirkung der dynamischen Fähigkeiten auf die Exportleistung zu analysieren, wurden die Ergebnisse der Exporttätigkeit der Unternehmen der Stichprobe ausgewertet. Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen konnte in den letzten 3 Jahren einen Anstieg im Absatzvolumen verzeichnen; die Ausnahme stellt das Unternehmen D dar, welches sich im Anfangsstadium der Internationalisierung in weit distanzierte Länder befindet. Alle Unternehmen bis auf A und E konnten in den letzten 3 Jahren ihre Exportaktivitäten auf weitere Länder ausdehnen. Die Gesamtheit der Unternehmen bestätigt ihre Zufriedenheit mit dem internationalen Absatzvolumen. In Bezug auf die Marktbeteiligung drückt das Unternehmen G seine Befürchtung bezüglich der Unsicherheit des Volumens aus, was sich tatsächlich in den Märkten bewegt, da bei einer der Produktlinien des Unternehmens nur geringe Mengen abgesetzt werden. Unternehmen A ist weniger zufrieden mit der Rentabilität, dies lässt sich durch die integrierte Produktion und dem damit höher verbundenen Risiko erklären. Der Marktzugang wurde generell als gut eingeschätzt. Bei den Unternehmen, die in den letzten 3 Jahren nicht in neue Länder exportieren konnten, viel die Bewertung schlechter aus. Hinsichtlich der Imageentwicklung bewertete das Unternehmen D diese niedriger als die anderen, da das Konzept des Full Service Providers bisher noch wenig bekannt ist.

Die Unternehmen D, F und G befinden sich in der Entdeckungsphase neuer Länder, wie z.B. Saudi-Arabien, Hongkong, Singapur, Jordanien. Dies hat folglich zu einer geringeren Bewertung des Wissensaufbaus und der Gesamtzufriedenheit geführt.

5 Schlussfolgerungen

Der vorliegende Artikel trägt zum besseren Verständnis der Bedeutung generischer dynamischer Fähigkeiten angesichts der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit beim Export von frischem Obst und Gemüse bei. Des Weiteren leistet die Studie einen Beitrag zur Erforschung der spezifischen dynamischen Fähigkeiten, die zur Überwindung der internen Exporthindernisse

und der Erzielung guter Exportergebnisse im Vermarktungsprozess von Obst- und Gemüseprodukten verhelfen.

Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews verdeutlichen, dass die Exportdienstleister erste Ansatzpunkte zur Lösung interner Exportbarrieren entwickelt haben. Ein Wachstum in gesättigten und anspruchsvollen Märkten, wie beispielsweise dem deutschen Markt, kann durch die Entwicklung der spezifischen dynamischen Fähigkeiten des Beziehungsmanagements, der Verbraucherorientierung, der Transparenz und Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette und dem Markenmanagement erzielt werden. Damit eine erfolgreiche Exporttätigkeit ausgeführt werden kann, müssen die obst- und gemüseexportierenden Unternehmen erkennen, dass die Aufgaben der Distribution vielfältig und komplex sind und ein Beziehungsmanagement erfordern. Eine bessere Orientierung der Unternehmen an den Verbrauchern hilft den Unternehmen dabei, die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Transparente Prozesse und Kommunikation entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglichen die Verbesserung problematischer Prozesse und die Erkennung zukünftiger Trends und Entwicklungen. Das Markenmanagement fördert die Schaffung eines Mehrwerts und erzeugt Vertrauen gegenüber einer Marke.

Die gewonnenen Ergebnisse sind von Praxisrelevanz, da Anzeichen dafür gefunden wurden, dass die Lösung von Exporthindernissen auf der Entwicklung spezifischer dynamischer Fähigkeiten basiert. Die vorliegende Studie lässt den Forschungsbedarf hinsichtlich der spezifischen dynamischen Fähigkeiten beim Export von frischem Obst und Gemüse erkennen. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich insbesondere auf den Entwicklungsprozess der dynamischen Fähigkeiten zur Überwindung der Exporthürden ausrichten. Schließlich sollte in zukünftigen Studien versucht werden, die in dieser Studie gewonnenen Ergebnisse mit quantitativen Daten zu untermauern.

Literatur

- AHUJA, G. und R. KATILA (2001): Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. In: *Strategic Management Journal* 22 (3): 197-220. In: <http://doi.org/cq7jpb>.
- AMEUR, M. und J. GIL (2003): Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española. In: *Economía Agraria y Recursos Naturales (Agricultural and Resource Economics)* 3 (6): 101-127. In: <http://doi.org/bxrk>.

- BAAMONDE, E. (2009): El cooperativismo agroalimentario. In: *Mediterráneo Económico* 2009 (15): 229-246.
- BOCCHERINI, J.A. (2009): Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española. In: *MERCASA* (2010), *Alimentación En España*: 17-27.
- CALDERÓN, H. und D. KOLBE (2017): Dynamic capabilities in the internationalization process of companies distributing products of the agribusiness sector. In: *Economía Agraria y Recursos Naturales-Agricultural and Resource Economics* 16 (2): 05-32. In: <http://doi.org/bx6g>.
- CALDERÓN, H., T. FAYOS und J.B. MIR (2013): La internacionalización de las cooperativas agroalimentarias: Necesidad y problemática. In: *Mediterráneo Económico* 2013 (24): 61-76.
- CAVUSGIL, S. und S. ZOU (1994): Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. In: *The Journal of Marketing* 58 (1): 1-21.
- CNC (Comisión Nacional de Competencia) (2011): Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores del sector alimentario. Madrid.
- EISENHARDT, K.M. und M.E. GRAEBNER (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. In: *Academy of management journal* 50 (1): 25-32. In: <http://doi.org/bb29qs>.
- ESCADÓN, D., A. RODRÍGUEZ und M. HERNÁNDEZ (2013): La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. In: *Cuadernos de Administración* 26 (47): 141-164.
- EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. and M. PETERAF (2009): Dynamic Capabilities: Current debates and future directions. In: *British Journal of Management* 2009 (20): 1-8.
- EVERS, N. (2011): International new ventures in "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (3): 502-528. In: <http://doi.org/ftntsh>.
- FAYOS, T. und H. CALDERÓN (2013): Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. In: *REVESCO, Revista De Estudios Cooperativos* 2013 (111): 32-59. In: <http://doi.org/bstg>.
- FAYOS, T., H. CALDERÓN und J.B. MIR (2011): El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. In: *CIRIEC-España Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa* 2011 (72): 43-72.
- (2009): Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial: Estudio del sector agroalimentario en España. In: *Economía Industrial* 2011 (373): 111-122.
- FRASQUET, M., J. DAWSON und A. MOLLÁ (2013): Post-entry internationalisation activity of retailers. In: *Management Decision* 51 (7): 1510-1527. In: <http://doi.org/bsth>.
- GELLYNCK, X. und B. KUHNE (2010): Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector. In: *International Journal on Food System Dynamics* 1 (2): 123-132.
- GOVINDARAJAN, V. and A. GUPTA (2001): Building an effective global business team. In *MIT Sloan Management Review* 42 (4): 63.
- HE, X., K.D. BROUHERS und I. FILATOTCHEV (2013): Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. In: *Journal of Management* 39 (1): 27-47. In: <http://doi.org/bstk>.
- HOBBS, J.E. und L.M. YOUNG (2000): Closer vertical coordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. In *Supply Chain Management: An International Journal* 5 (3): 131-143. In: <http://doi.org/dkrsw4>.
- ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) (2013): Alemania se afianza como segundo destino de la exportación agroalimentaria. Abruf: 09.02.2017.
- (2016): El Exportador Revista para la internacionalización. Abruf: 07.02.2017.
- (n.d.): ICEX España Exportación e Inversiones. Abruf: 07.02.2017.
- IBEH, K.I., E. IBRAHIM und P.M. PANAYIDES (2006): International market success among smaller agri-food companies: Some case study evidence. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 12 (2): 85-104. In: <http://doi.org/bzc4hd>.
- JANTUNEN, A., K. UUMALAINEN, S. SAARENKETO und K. KYLÄHEIKO (2005): Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. In: *Journal of International Entrepreneurship* 3 (3): 223-243. In: <http://doi.org/df9395>.
- JAVALGI, R.R.G., C.L. MARTIN und R.B. YOUNG (2006): Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. In: *Journal of Services Marketing* 20 (1): 12-23. In: <http://doi.org/cb7kf7>.
- JULIÁ, J.F., E. MELIÁ und B.G. GARCÍA (2012): Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. In: *Service Business* 6 (1): 27-46. In: <http://doi.org/cvtbnk>.
- KNIGHT, G.A. und S.T. CAVUSGIL (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. In: *Journal of International Business Studies* 35 (2): 124-141. In: <http://doi.org/b5t5gp>.
- KNUDSON, W., A. WYSOCKI, J. CHAMPAGNE und H.C. PETERSON (2004): Entrepreneurship and innovation in the agri-food system. In: *American Journal of Agricultural Economics* 86 (5): 1330-1336. In: <http://doi.org/fbcc9x>.
- KOTLER, P., und G. ARMSTRONG (2010): Principles of marketing. Pearson education, London.
- LESSARD, D., D.J. TEECE und S. LEIH (2016): The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. In: *Global Strategy Journal* 6 (3): 211-224. In: <http://doi.org/bxrxj>.
- MARCOS, G., M. HERNÁNDEZ und N. ARCAS (2014): La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios. In: *Economía Agraria y Recursos Naturales* 14 (1): 07-25. In: <http://doi.org/4dg>.
- MAGRAMA (2015): Nota de comercio exterior: Septiembre de 2015-Avance. Nuevo récord de exportaciones con más de 43.000 millones de euros en los últimos doce meses. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, Madrid. Abruf: 13.02.2017.
- MAXWELL, J.A. (2004): Using qualitative methods for causal explanation. In: *Field Methods* 16 (3): 243-264. In: <http://doi.org/cx46sc>.
- O'REILLY, C.A. und M.L. TUSHMAN. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's di-

- lemma. In: *Research in organizational behavior* 2008 (28): 185-206. In: <http://doi.org/d2j4kj>.
- PRAHALAD, C.K. und V. RAMASWAMY (2000): Co-opting customer competence. In: *Harvard Business Review* 78 (1): 79-90.
- PRANGE, C. und S. VERDIER (2011): Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. In: *Journal of World Business* 46 (1): 126-133. In: <http://doi.org/cv4hcx>.
- RIALP, A. (1998): El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. IV Taller De Metodología ACEDE: 23-25.
- RINDOVA, V.P. und S. KOTHA (2001): Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. In: *Academy of Management Journal* 44 (6): 1263-1280. In: <http://doi.org/bjsnp3>.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. und A.D. PINO (2008): Los retos estratégicos de la distribución agroalimentaria española. In: *Distribución y Consumo* 18 (102): 5-23.
- SCHAPER, C., M. DEIMEL und L. THEUVSEN (2011): Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit „erweiterter Familienbetriebe“ – Ergebnisse einer Betriebsleiterbefragung. In: *German Journal of Agricultural Economics* 60 (1): 36-51.
- SINKOVICS, R.R. und E.A. ALFOLDI (2012): Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. In: *Management international review* 52 (6): 1-29. In: <http://doi.org/f4d8nz>.
- TEECE, D.J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13): 1319-1350. In: <http://doi.org/dhw27m>.
- VILLAR, C., J. ALEGRE und J. PLA-BARBER (2014): Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. In: *International Business Review* 23 (1): 38-44. In: <http://doi.org/bstn>.
- WEERAWARDENA, J., G.S. MORT, P.W. LIESCH und G. KNIGHT (2007): Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. In: *Journal of World Business* 42 (3): 294-306. In: <http://doi.org/fdz4p4>.
- ZIESENIB, R. (2014): Markterfolg und Erfolgsfaktoren von Genossenschaften und anderen Rechtsformen: ein Vergleich von deutschen Molkereien anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. In: *German Journal of Agricultural Economics* 63 (1): 31-45.
- ZOU, S., C.R. TAYLOR und G.E. OSLAND (1998): The EXPORT scale: A cross-national generalized export performance measure. In: *Journal of International Marketing* 6 (3): 37-58.

Danksagung

Dieser Artikel wurde im Rahmen des Projekts der F&E des Nationalen Plans ECO2014--55881 des spanischen Ministeriums für Bildung und Wissenschaft erstellt.

Kontaktautorin:

DD. DIANA KOLBE

Fachbereich Marketing,

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universidad de Valencia

Avenida Tarongers, 46022 Valencia, Spanien

e-mail: diakol@alumni.uv.es