

Institut für Agrarpolitik und Marktforschung
der Justus-Liebig-Universität Giessen

Arbeitsbericht

Nr. 61

SASCHA NERRETER

Exportverhalten von Unternehmen der deutschen Brauindustrie:

Eine empirische Untersuchung

Giessen 2014

Bestell-Nr. 14/04

Anschrift des Instituts:

Senckenbergstr. 3
35390 GIESSEN

Tel. Nr. 0641/99-37020; Fax: 0641/99-37029
email: Sekretariat.Marktlehre@agr.uni-giessen.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die vorliegende Studie von Sascha Nerreter ist eng mit dem Forschungsprojekt „Erklärung des Agraraußenhandels: Liberalisierung, Makroeffekte, Hysterese?“ verbunden, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert wird. Die Fallstudie für deutsche Bierexporte beruht im Wesentlichen auf einer Expertenbefragung, die Herr Nerreter im Januar und Februar 2014 durchgeführt hat.

Bei der Vorbereitung und Durchführung der Befragung waren uns der Verband der Ausfuhrbrauereien Nord-, West- und Südwestdeutschlands e.V. (VAB), insbesondere Herr Dr. Rodger Wegner, und Bayerische Brauerbund e.V. (BBB), insbesondere Herr Manfred Newrzella eine große Hilfe. Wir danken beiden Verbänden für ihre vielfältige Unterstützung.

Allen Vertretern der Brauereiwirtschaft, die an der Befragung teilgenommen haben, danken wir sehr herzlich für ihre sehr hilfreiche und bereitwillige Mitwirkung.

Gießen, im November 2014

Prof. Dr. Roland Herrmann

DANKSAGUNG DES AUTORS

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Personen bedanken, die mich bei der Umsetzung dieses Forschungsprojekts bzw. meiner Masterarbeit unterstützt haben.

Herrn Prof. Dr. Roland Herrmann danke ich für das Vertrauen in mich, dieses Projekt umzusetzen und die stets hilfreichen Anmerkungen und Vorschläge, die insbesondere bei der Entwicklung des Fragebogens und inhaltlichen Eingrenzung des Themas erforderlich waren. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Sven Anders und Herrn Tobias Henkel, die mir bei der Fragebogenentwicklung unterstützend zur Seite standen. Dies gilt ebenso für Herrn Heiko Dreyer, der zusätzlich die Betreuung meiner Arbeit übernahm und mir während der gesamten Projektdauer eine große Hilfe war. Ebenso gilt mein Dank Frau PD Dr. Anke Möser, die die Funktion der Zweitprüferin übernahm.

Weiterhin gilt mein Dank Herrn Dr. Rodger Wegner vom VAB und Herrn Manfred Newrzella vom Bayerischen Brauerbund, ohne deren Unterstützung die vorliegende Arbeit gar nicht möglich gewesen wäre.

Vor allem bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern und meinem Bruder, die mich während meiner gesamten Studienzzeit in allen Belangen unterstützt haben.

Gießen, im November 2014

Sascha Nerreter

ABSTRACT

Der deutsche Biermarkt schrumpft seit Jahrzehnten und die deutsche Brauindustrie befindet sich in einer strukturellen Krise. Obgleich ein Wachstum im deutschen Markt nicht mehr möglich ist und der Weltmarkt für deutsche Brauereien gute Wachstumschancen bietet, sind nur sehr wenige Brauereien international aktiv. Gleichwohl existieren bislang kaum Untersuchungen zur Internationalisierung deutscher Brauereien. Die vorliegende Arbeit unternimmt einen ersten Versuch, diese Lücke zu schließen. Im Rahmen einer Befragungsstudie in Kooperation mit dem *Bayerischen Brauerbund e.V.* (BBB) und dem *Verband der Ausfuhrbrauereien Nord-, West- und Südwestdeutschlands e.V.* (VAB) wurden deutsche Brauereien zu ihrem Exportverhalten befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass neben Wachstums- und Gewinnzielen die Nachfrageveränderungen im deutschen Markt ein wichtiger Grund für die Exporttätigkeit sind. Bei der Marktwahl steht die Wertschätzung deutscher Produkte an vorderster Stelle. Ferner messen die Brauereien den Wachstumsmöglichkeiten in den Märkten sowie langfristigen Lieferbeziehungen eine hohe Bedeutung bei. Die Kosten des Markteintritts fallen moderat aus, sind zu rd. 60 % versunkener Natur, und der größte Kostenanteil entfällt auf die zielmarktspezifische Produktanpassung. Exporthysterese in Form verzögerter Marktaustritte scheint eine untergeordnete Rolle zu spielen. Bei der Behandlung der einzelnen Märkte ist für den Produktbereich zu erkennen, dass die Brauereien zielmarktspezifische Anpassungen, insbesondere bei Etiketten und Verpackungen, vornehmen und die wichtigsten Märkte einer akribischeren Behandlung unterzogen werden. In den Zielmärkten sind fast ausschließlich die Importeure für die Preise verantwortlich, dennoch nehmen die Brauereien durch Differenzen in den Exportpreisen indirekt Einfluss auf die Preisgestaltung. Dabei orientieren sich die Brauereien vor allem am Preisniveau ihrer Wettbewerber in den Zielmärkten. Die Exportpreise sind überwiegend vertraglich zwischen den Brauereien und den Importeuren geregelt und für eine Dauer zwischen 12 und 36 Monaten in Euro festgelegt. Die Distributionsverantwortung liegt fast ausnahmslos bei den Importeuren. Allerdings nehmen die Brauereien, überwiegend auf den wichtigsten Märkten, eine gewisse Betreuung durch Außendienstmitarbeiter vor.

Insgesamt sind die befragten Brauereien allesamt sehr erfolgreich. In den letzten fünf Jahren wurden z.T. drastische Zuwächse in den Exportvolumen erreicht und zweistellige Zuwächse von bis zu 100 % werden in den nächsten fünf Jahren erwartet. Hierbei bietet vor allem der chinesische Markt große Wachstumsmöglichkeiten für deutsche Brauereien.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
2	BESTANDSAUFNAHME	3
2.1	STAND UND ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE	3
2.1.1	WIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	3
2.1.2	ANGEBOTSSTRUKTUR.....	4
2.1.3	NACHFRAGEENTWICKLUNG NACH BIER	7
2.1.4	PREIS- UND UMSATZENTWICKLUNG	11
2.1.5	KONSOLIDIERUNG DES DEUTSCHEN BIERMARKTES.....	12
2.2	DER WELTMARKT FÜR BIER	13
2.2.1	ENTWICKLUNG UND WICHTIGE MÄRKTE.....	13
2.2.2	GLOBALISIERUNG DES BIERMARKTES	16
2.3	DEUTSCHES BIER IN DER WELT	18
2.4	ZWISCHENFAZIT	23
3	THEORIE ZUM EXPORTVERHALTEN DER DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE	24
3.1	GRÜNDE ZUM EXPORT.....	24
3.2	FORMEN DER INTERNATIONALISIERUNG.....	27
3.3	MARKTEINTRITTSENTSCHEIDUNGEN.....	29
3.3.1	METHODEN UND KRITERIEN DER MARKTSELEKTION	29
3.3.2	KOSTEN DES MARKTEINTRITTS.....	37
3.3.2.1	KOSTENKOMPONENTEN	37
3.3.2.2	KOSTENCHARAKTERISTIKA.....	39
3.4	MARKTAUSTRITTSENTSCHEIDUNGEN.....	43
3.4.1	GRÜNDE ZUM MARKTAUSTRITT	44
3.4.2	VERSUNKENE KOSTEN UND FORTFÜHRUNGSENTSCHEIDUNGEN	45
3.4.2.1	RATIONAL DELAY	45
3.4.2.2	BEHAVIORAL DELAY.....	48
3.4.2.3	ORGANIZATIONAL DELAY.....	52
3.5	THEORIEN ZUR MARKTBEHANDLUNG	52
3.5.1	PRODUKTE.....	53
3.5.2	PREISE	57
3.5.2.1	EXPORTPREISUNTERSCHIEDE UND PREISANPASSUNGEN.....	57
3.5.2.2	PRICING-TO-MARKET-VERHALTEN	60
3.5.2.3	PREISÜBERPRÜFUNGEN	62
3.5.3	DISTRIBUTION	64
3.5.4	THEORIE ZU VERTRAGLICHEN VEREINBARUNGEN.....	66
4	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM EXPORTVERHALTEN DER DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE ..	68
4.1	METHODISCHE HERANGEHENSWEISE	68
4.1.1	FRAGEBOGENENTWICKLUNG UND FRAGEBOGENAUFBAU.....	69
4.1.2	DATENERHEBUNG	75

4.2	ERGEBNISSE UND DISKUSSION	76
4.2.1	ALLGEMEINER ÜBERBLICK.....	76
4.2.2	EXPORTENTWICKLUNG UND ZUKÜNFTIGE ERWARTUNGEN	77
4.2.3	GRÜNDE ZUM EXPORT	79
4.2.4	FORMEN DER INTERNATIONALISIERUNG	81
4.2.5	DIE WICHTIGSTEN EXPORTMÄRKTE.....	83
4.2.6	MARKTEINTRITTS- UND MARKTAUSTRITTSVERHALTEN	84
4.2.6.1	MARKTEINTRITTSVERHALTEN	85
4.2.6.2	KRITERIEN DER MARKTSELEKTION	85
4.2.6.3	KOSTEN DES MARKTEINTRITTS.....	88
4.2.6.3.1	KOSTENKOMponentEN	88
4.2.6.3.2	KOSTENCHARAKTERISTIKA.....	91
4.2.6.4	MARKTAUSTRITTSVERHALTEN.....	93
4.2.7	MARKTBEHANDLUNG.....	95
4.2.7.1	PRODUKTE	96
4.2.7.2	PREISE	100
4.2.7.2.1	EXPORTPREISUNTERSCHIEDE UND PREISANPASSUNGEN.....	100
4.2.7.2.2	PRICING-TO-MARKET-VERHALTEN	104
4.2.7.2.3	PREISÜBERPRÜFUNGEN	107
4.2.7.3	DISTRIBUTION	108
4.2.7.4	VERTRAGLICHE VEREINBARUNGEN	110
5	<u>FAZIT.....</u>	<u>111</u>
6	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>117</u>
7	<u>ANHANG</u>	<u>130</u>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Anzahl der Braustätten nach Betriebsgrößenklassen (2008-2012)	5
Abbildung 2: Anteil der Betriebsgrößenklassen am Gesamtausstoß (2012).....	6
Abbildung 3: Entwicklung des Pro-Kopf-Bierkonsums in Deutschland (1976-2013)*	8
Abbildung 4: Bierproduktion in der Welt und Regionen (1961-2012)	14
Abbildung 5: Die zehn größten Bierproduzenten (1961-2012).....	15
Abbildung 6: Produktions- und Exportvolumen + Exportintensität (1961-2013).....	19
Abbildung 7: Exportanteile bedeutender Brauereien (2012).....	21
Abbildung 8: Transaktionskostenkomponenten der Markteintrittsentscheidung.....	39
Abbildung 9: Versunkene Kosten induzierte Hysterese.....	46
Abbildung 10: Gewinn- und Verlustbewertung nach der Prospect-Theorie	50
Abbildung 11: Organisation der Exporttätigkeit von Bitburger	65
Abbildung 12: PTM-Verhalten deutscher Exportbrauereien.....	105

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kennzahlen der umsatzstärksten Wirtschaftszweige im Ernährungsgewerbe (2011).	4
Tabelle 2: Veränderungen des Anteils häufiger Bierkonsumenten	9
Tabelle 3: Die 5 größten Brauereien der Welt (2012)	17
Tabelle 4: Die 10 wichtigsten Zielmärkte deutscher Bierexporte 2012: Volumen, Anteile und Veränderungen	20
Tabelle 5: Motive der Internationalisierung	26
Tabelle 6: Potentielle Marktselektionskriterien der deutschen Brauindustrie	36
Tabelle 7: Operationalisierung von Gründen des verzögerten Marktaustritts	52
Tabelle 8: Operationalisierung des Preisanpassungsverhaltens	62
Tabelle 9: Potential von Exporten zur Kompensation von Absatzrückgängen im deutschen Markt	78
Tabelle 10: Exportmotive der befragten Brauunternehmen	80
Tabelle 11: Internationalisierungsformen der befragten Unternehmen	81
Tabelle 12: Die wichtigsten Exportmärkte	84
Tabelle 13: Marktselektionskriterien der deutschen Brauindustrie	87
Tabelle 14: Kostenkomponenten des Markteintritts	90
Tabelle 15: Zusammenhang zwischen den Markteintrittskosten und der Unternehmensgröße (Kendalls Tau)	92
Tabelle 16: Gründe von Marktaustrittsverzögerungen der befragten Brauereien	94
Tabelle 17: Produktanpassungen und Häufigkeiten	97
Tabelle 18: Gründe der Exportpreisdifferenzierung	101
Tabelle 19: Gründe von Preisanpassungen	103

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AHK	Außenhandelskammer
ARDL	Autoregressive Distributive Lag Modell
BBB	Bayerischer Brauerbund e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
ebd.	ebenda
et al.	et alii
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	folgende (Plural)
hl	Hektoliter
H.v.	Herstellung von
i.H.	in Höhe
IMS	Internationale Markselektion
KMU	kleine und mittelgroße Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Mio	Millionen
Mrd	Milliarden
NWS _{FK}	Nettowertschöpfung zu Faktorkosten
OECD	Organisation for Co-operation and Development
PTM	Pricing-to-Market
rd.	rund
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDM	Total Design Method

u.U. unter Umständen

VAB Verband der Ausfuhrbrauereien Nord-, West- und Südwestdeutschlands
e.V.

1 EINLEITUNG

Die deutsche Brauindustrie zählt mit einem Ausstoßvolumen von rd. 90 Mio. Hektolitern (hl) zu den größten Bierproduzenten weltweit und in kaum einem anderen Land der Welt wird pro Kopf mehr Bier konsumiert. Dennoch befindet sich die deutsche Brauindustrie seit über zwei Jahrzehnten in einer strukturellen Krise. So ist der Pro-Kopf-Konsum seit Mitte der 1970er Jahre um rd. 30 % zurückgegangen und eine Fortführung dieser Entwicklung ist aufgrund demografischer Entwicklungen und Präferenzveränderungen anzunehmen. Gleichmaßen ist der deutsche Markt durch einen starken Preiswettbewerb gekennzeichnet. Diesem liegen zum einen hohe Überkapazitäten infolge des Nachfragerückgangs und ein vergleichsweise geringer Konsolidierungsgrad zugrunde. Angesichts starker Preiskämpfe und hoher Verhandlungsmacht auf Seiten der Distribution kämpft die deutsche Brauindustrie weiterhin mit stetigen Umsatzrückgängen, denen insbesondere eine hohe Anzahl mittelgroßer Brauereien in den letzten Jahren zum Opfer gefallen ist. Auch hier ist anzunehmen, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird. Während der deutsche Biermarkt schrumpft, ist der Weltmarkt seit Jahrzehnten durch stetiges Wachstum gekennzeichnet, das sich in der kommenden Dekade vermutlich maßgeblich in Asien, allen voran in China sowie auf dem afrikanischen Kontinent manifestieren wird, während in Westeuropa und den USA die Märkte ebenso wie der deutsche Markt schrumpfen oder stagnieren werden. Obgleich die weltweiten Entwicklungen für deutsche Brauereien große Chancen bieten, durch verschiedene Formen der Internationalisierung weiter wachsen zu können und die Absatzrückgänge im deutschen und europäischen Markt zumindest ansatzweise zu kompensieren, ist der Anteil international aktiver Brauereien in Deutschland mit einem Anteil von unter 10 % nach wie vor sehr gering und zu großen Teilen auf Exporte beschränkt. Obgleich die deutsche Brauindustrie ohne internationale Aktivitäten nicht weiter wachsen kann, existieren bisher nahezu keine Informationen zum Exportverhalten der deutschen Brauindustrie. Die folgende Arbeit hat daher zum Ziel, erstmalig ein möglichst umfassendes Bild des Exportverhaltens der deutschen Brauindustrie zu erfassen und nimmt deshalb die folgenden Fragen in den Fokus:

- Welche Motive liegen der Exportentscheidung der Brauereien zu Grunde?
- Nach welchen Kriterien suchen Brauereien Exportmärkte aus?

- Wie hoch sind die Kosten des Markteintritts und aus welchen Komponenten setzen sich diese Kosten zusammen?
- Wie hoch ist der Anteil versunkener Kosten an den Markteintrittskosten und sind diese als fix zu betrachten?
- Spielt Hysterese in Form verzögerter Marktaustritte für die deutsche Brauindustrie eine Rolle und welche Gründe sind dafür zu erkennen?
- Wie behandeln Brauereien ihre Exportmärkte in der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik sowie bei Verträgen und sind hierbei Unterschiede zwischen den wichtigsten und den restlichen Märkten feststellbar?

Zur Beantwortung der entsprechenden Fragen gliedert sich die Arbeit in fünf Kapitel. Im Kapitel 2 erfolgt die Bestandsaufnahme zu den Entwicklungen im deutschen Markt, dem Weltmarkt und den grundlegenden Internationalisierungscharakteristiken der deutschen Brauindustrie. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und bezogen auf die eingangs formulierten Fragestellungen werden im Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen zum Exportverhalten und zur Befragung gelegt und theoriebasierte Annahmen zum Verhalten getroffen. Im Kapitel 4 zur empirischen Untersuchung des Exportverhaltens werden die methodische Herangehensweise an die Untersuchung sowie der Aufbau und die Charakteristiken des Fragebogens erläutert und Informationen zur Datenerhebung gegeben. Im Anschluss daran erfolgt die Darlegung und Diskussion der in der Befragung erfassten Ergebnisse. Schließlich werden im Rahmen des in Kapitel 5 gezogenen Fazits die relevanten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und notwendige Schlussfolgerungen getroffen.

2 BESTANDSAUFNAHME

2.1 STAND UND ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE

Der deutsche Biermarkt zählt heute im Hinblick auf seine Marktstruktur, die Biernachfrage als auch das Angebot betreffend zu den größten und, hinsichtlich seiner Charakteristika und Entwicklungen, interessantesten Märkten weltweit. Im folgenden Abschnitt werden die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des deutschen Brausektors sowie hervorzuhebende Entwicklungen der deutschen Brauindustrie dargelegt, um darauf aufbauend den Weltmarkt für Bier und die Internationalisierungscharakteristiken der deutschen Brauindustrie zu betrachten.

2.1.1 Wirtschaftliche Kennzahlen

Der deutsche Biermarkt war im Jahr 2011 nach China, den USA, Brasilien und Russland mit einem Ausstoßvolumen von rd. 89,5 Mio hl der fünftgrößte Biermarkt der Welt und verfügte mit 1.341 Braustätten über die zweitmeisten weltweit, aus denen mit mehr als 40 Sorten und über 5000 Biermarken eine einzigartige Brauvielfalt hervorgeht. Die Braustättenanzahl betreffend wird der deutsche Markt nur vom US-Markt übertroffen, auf dem 2.027 Brauereien aktiv sind. Damit stellt der deutsche Brausektor rd. ein Drittel aller europäischen Brauereien. An zweiter Stelle in Europa steht das Vereinigte Königreich mit 946 Braustätten. Der Anteil Deutschlands am Weltausstoß betrug im Jahr 2011 4,8 % (BAYERISCHER BRAUERBUND E.V. 2013, S. 1563; BREWERS OF EUROPE 2012; FAOSTAT 2013a; MAACK et al. 2011, S. 53; BREWERS ASSOCIATION, 2013).

Im Jahr 2011 erwirtschafteten die Betriebe der deutschen Brauindustrie mit mehr als 50 Beschäftigten einen Umsatz von 7,3 Mrd. Euro und hatten damit einen Anteil von 5 % am Gesamtumsatz des produzierenden Ernährungsgewerbes in Deutschland (Tabelle 1). Der Anteil des im Ausland erwirtschafteten Umsatzes betrug im selben Jahr 8,5 %. Dieser fällt im Vergleich zu den anderen Sektoren gering aus. So liegt der Exportumsatzanteil in den Bereichen Obst-, Gemüse- und Milchverarbeitung sowie Süßwaren zwischen 20 und 33 %. Insgesamt steht die deutsche Brauindustrie an sechster Stelle der umsatzstärksten Sektoren hinter den Bereichen Schlachten und Fleischverarbeitung, Milchverarbeitung, Back- und Teigwaren, Süßwaren sowie Obst und Gemüse (BMELV, 2012, S. 276). Was die Beschäftigung anlangt, so waren im Jahr 2011 22.697 Personen in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten angestellt. Dies entspricht 45 % der in der Getränkeherstellung, sowie 5 % der im produzierenden

Ernährungsgewerbe angestellten Arbeitskräfte. Hinzu kommen ca. 150.000 Personen, die in vor- und nachgelagerten Bereichen der Brauwirtschaft tätig sind. Die meisten Arbeitskräfte im produzierenden Ernährungsgewerbe entfallen auf den Sektor Schlachten- und Fleischverarbeitung, der ca. 19 % aller Beschäftigten stellt (BMELV 2012, S. 273ff.; DEUTSCHER BRAUER-BUND e.V. 2001, S.7; NIEDERHUT-BOLLMANN 2006, S. 26f.). Die Nettowertschöpfung zu Faktorkosten (NWS_{FK}) betrachtet, steigt die Brauindustrie mit einem Anteil von 7 % auf den vierten Platz, hinter Schlachten und Fleischverarbeitung, Milchverarbeitung, sowie Back- und Teigwaren.

Tabelle 1: Kennzahlen der umsatzstärksten Wirtschaftszweige im Ernährungsgewerbe (2011)

Wirtschaftszweig -2011- (H.v. = Herstellung von)	Umsatz in Mill. €**	Export- quote in %	Umsatz- anteil (%**)	NWS_{FK}* (Mill. €***)	Anteil NWS_{FK}* (%***)	Beschäftigte**	Umsatz pro Beschäft. (T€**)	NWS_{FK}* pro Beschäft. (T€***)
Schlachten und Fleischverarbeitung	34.550	16,8	23,5	4,2	16,4	83.968	411	36,2
Milchverarbeitung	24.211	25,2	16,5	2	7,8	34.584	700	54,9
H.v. Backwaren- und Teigwaren	14.896	9,2	10,4	6,7	26,2	136.234	109	23,8
H.v. Süßwaren	9.544	33	6,5	1,6	6,3	31.471	303	47,6
Obst- und Gemüseverarbeitung	8.695	20,3	5,9	1,4	5,5	24.160	360	52,4
H.v. Bier	7.297	8,5	5	1,8	7	22.697	321	63,7
Top 6	99.193	18,8	67,5	17,7	69,1	333.114	297,8	53,1
Produzierendes Ernährungsgewerbe aggregiert	146.851	19,7	100	25,6	100	445.083	330	39,3

*) NWS_{FK} = Nettowertschöpfung zu Faktorkosten; **) Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten;

***) Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten

Quelle: Eigene Darstellung nach BMELV 2012, S. 273 ff., in Anlehnung an NIEDERHUT-BOLLMANN 2006, S. 26.

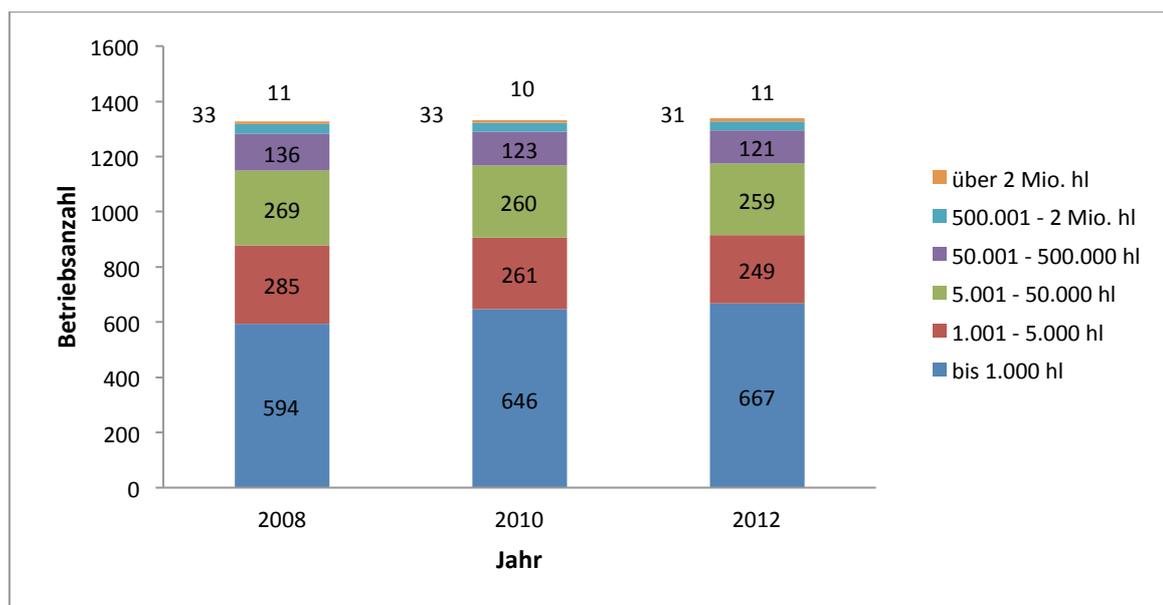
Wird die Nettowertschöpfung zu Faktorkosten pro Beschäftigtem betrachtet, so steht die Brauindustrie hier mit großem Vorsprung an erster Stelle mit 63.700 Euro, gefolgt von der Milchverarbeitung mit 54.900 Euro.

2.1.2 Angebotsstruktur

Der deutsche Biermarkt ist angebotsseitig geprägt von einer starken Fragmentierung hinsichtlich der Betriebsgrößen und einer Segmentierung in viele unterschiedliche lokale und regionale, sich z.T. überschneidende Teilmärkte. Im Jahr 2012 waren insgesamt 1.339 Brauereien in Deutschland aktiv. Die regionale Verteilung betreffend ist zu

erkennen, dass die Brauereidichte ein klares Süd-Nord-Gefälle aufweist. So waren im selben Jahr 46 % aller Brauereien in Bayern ansässig, gefolgt von 14 % in Baden-Württemberg. Die wenigsten Brauereien waren in den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt zu finden, die zusammen nur etwa 3 % aller Brauereien stellen. Interessant ist jedoch, dass es sich mit dem Ausstoßvolumen entgegengesetzt verhält. Die größten Brauereien sind ansässig im Norden und Nordwesten der BRD, in Niedersachsen/Bremen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein/Hamburg, wohingegen der Großteil der Brauereien in Bayern und Baden-Württemberg zu den kleinen und Kleinstbrauereien gehört (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2013; MAACK et al. 2011, S. 59f.). Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Betriebsstruktur der deutschen Brauereien und deren Entwicklung in den Jahren 2008 bis 2012.

Abbildung 1: Anzahl der Braustätten nach Betriebsgrößenklassen (2008-2012)

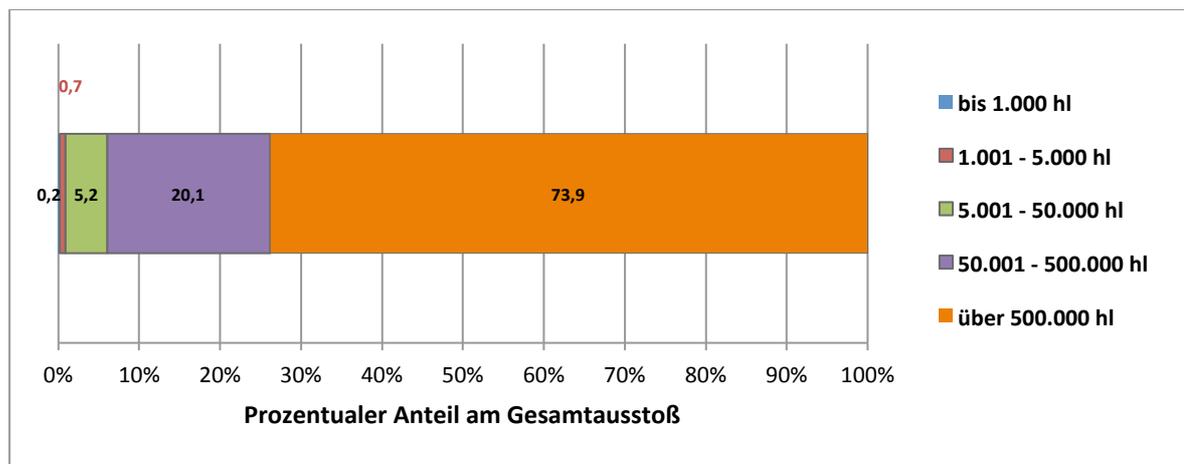


Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2013.

Es ist dabei zu erkennen, dass das Segment der Kleinstbrauereien bis 1.000 hl Jahresausstoß quantitativ im Markt überwiegt und anteilig wächst. Klein- und Kleinstbrauereien bis 5.000 hl Ausstoßvolumen pro Jahr stellen mit einem Anteil von 68 % den größten Anteil aller in Deutschland ansässigen Brauereibetriebe, gefolgt von Brauereien mittlerer Größe bis 500.000 hl Ausstoß mit einem Anteil von 29 %. Großbrauereien mit einem Ausstoß von 500.000 hl oder mehr haben lediglich einen Anteil von 3 % an den Betrieben.

Abbildung 2 stellt den Anteil der einzelnen Betriebsgrößenklassen am Ausstoß dar. Dabei fällt auf, dass die quantitativ überwiegenden Klein- und Kleinstbrauereien zum jährlichen Gesamtausstoß der deutschen Brauindustrie lediglich mit einem Anteil von 0,9 % beitragen. Das Segment der mittelgroßen Brauereien hat einen Anteil von rd. 20 %. Demgegenüber brauen 42 Brauereien (3 %) mit mehr als 500.000 hl Ausstoß pro Jahr 73,9 % des gesamten in Deutschland produzierten Bieres (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2013; EXXENT MANAGEMENT TEAM AG 2010, S. 4; MAACK et al. 2011, S. 59 ff.).

Abbildung 2: Anteil der Betriebsgrößenklassen am Gesamtausstoß (2012)



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2013; in Anlehnung an MAACK et al. 2011, S. 57.

Aufgrund der Dominanz kleiner und mittlerer Betriebe ergibt sich eine durchschnittliche Braustättengröße, gemessen am durchschnittlichen jährlichen Ausstoßvolumen, von 67.200 hl für das Jahr 2012. Dies entspricht dem niedrigsten Wert in Europa. Im Vereinigten Königreich liegt die durchschnittliche Braustättengröße bei ca. 1 Mio. hl und in den Niederlanden sogar bei 1,7 Mio. hl. Im Vergleich mit früheren Daten zeigt sich, dass die durchschnittliche Braustättengröße in Deutschland kleiner wird. Im Jahr 1997 betrug der Wert noch 93.500 hl, lag im Jahr 2004 allerdings bereits bei 83.350 hl. Dies entspricht einem Rückgang von rd. 30 % zwischen 1997 und 2012 (NIEDERHUT-BOLLMANN 2006, S. 37f.; LIEBL 2009, S. 78.; SCHULTE 1999, S. 24).

Aufbauend auf diesen Charakteristika ist der deutsche Biermarkt durch zwei, auf den ersten Blick widersprüchliche Entwicklungen geprägt. Zum einen geht das Absatz- und Ausstoßvolumen deutscher Brauereien seit Beginn der 1990er Jahre kontinuierlich zurück, gleichzeitig steigt die Anzahl der Brauereibetriebe kontinuierlich an (DEUTSCHER BRAUER BUND E.V. 2012; MAACK et al. 2011, S. 36f.). Bei genauerer Betrachtung fällt

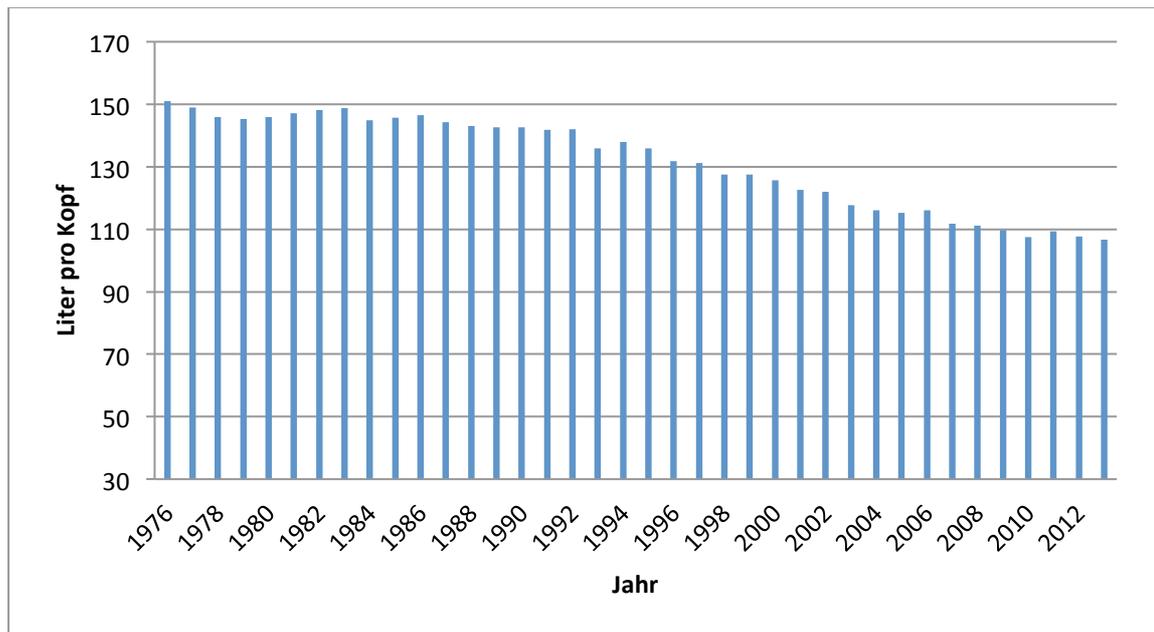
jedoch auf, dass im Grunde nur das Segment der Kleinbrauereien mit bis zu 5.000 hl Jahresausstoß Zuwächse erfährt. So ist deren Anteil in der Zeit von 1993-2011 um ca. 50 % angestiegen. Doch dieses Wachstum an Betrieben im Segment der Klein- und Kleinbrauereien maskiert den massiven Verlust von Betrieben mit 10.000 – 1 Mio. hl Ausstoßvolumen, von denen bereits ein zweistelliger Prozentsatz den Markt verlassen hat (HEYSE, 2013, S. 1084f.). Es ist wahrscheinlich, dass sich dieser Prozess fortsetzen wird. So prognostiziert LIEBL (2009) für das Segment der Brauereien zwischen 5.000 und 1 Mio. hl Ausstoß bis 2015 einen Rückgang um ca. 70 %. Die Brauereien dieses Segments sind einerseits zu groß, um sich zu spezialisieren und in Form von Gasthofbrauereien in Nischen bestehen zu können und andererseits zu klein, um durch eigene Anstrengungen eine Größe von 1 Mio. hl oder mehr zu erreichen und erfolgreich in das Segment der Großbrauereien aufzusteigen (MAACK et al. 2011, S. 57; LIEBL 2009, S. 80). Trotz dieser Entwicklungen und der Tatsache, dass die Braustättengröße kontinuierlich kleiner wird, weist der deutsche Markt Überkapazitäten i.H. von 30 % auf (MAACK et al. 2011, S. 69f.).

Zurückzuführen sind diese Veränderungen auf strukturelle Entwicklungen, vornehmlich ausgelöst durch Nachfrageveränderungen und –rückgänge bei den Konsumenten, den dadurch verursachten Preis- und Verdrängungswettbewerb, als Folge großer Überkapazitäten, sowie machtausübende Strukturen auf Seiten der Distribution. Ebenso spielen Konzentrationsprozesse „in Form von Übernahmen, Verdrängungen und Beteiligungskäufen“ in den 1990er Jahren als Resultat der Wiedervereinigung und Anfang der 2000er Jahre ausgelöst durch den Markteintritt internationaler Konzerne eine Rolle (LIEBL 2009, S. 36f.; MAACK et al. 2011, S. 54). Die wichtigsten Punkte dieser Entwicklungen werden im Folgenden dargelegt.

2.1.3 Nachfrageentwicklung nach Bier

Der Bierkonsum in Deutschland lag im Jahr 2011 mit einem Pro-Kopf-Konsum von 107,4 Litern auf dem dritten Platz weltweit. Nur in der Tschechischen Republik und Österreich wurde mit 145 Litern respektive 108 Litern pro Kopf mehr Bier konsumiert (BREWERS OF EUROPE 2012, S. 8).

Abbildung 3: Entwicklung des Pro-Kopf-Bierkonsums in Deutschland (1976-2013)*



*) bis 1990 alte Bundesländer

Quelle: Eigene Darstellung nach Daten des DEUTSCHEN BRAUER-BUNDES E.V. 2013.

Insgesamt lag der Verbrauch bei 87,7 Mio. hl. Abbildung 3 zeigt, dass trotz dieses hohen Niveaus die Nachfrage nach Bier in Deutschland bereits seit Jahrzehnten rückläufig ist. So geht der Konsum von Bier in Deutschland seit Mitte der 1970er Jahre um jährlich etwa 0,9 % zurück. Im Jahr 1976 lag der Pro-Kopf-Konsum von Bier bei 151 Litern und ist bis 2013 recht kontinuierlich auf 106,6 Liter gesunken.

Grundsätzlich ist zu erkennen, dass der Konsum von Bier stark zwischen den Geschlechtern und einzelnen Altersgruppen variiert. Im Jahr 2012 umfasste die konsumrelevante Bevölkerungsgruppe ab dem vierzehnten Lebensjahr 70,3 Mio. Menschen in Deutschland. Hiervon waren 35,9 Mio. Personen weiblich und 34,5 Mio. männlich. Insgesamt lag der Anteil der biertrinkenden Bevölkerung im besagten Jahr bei 67,1 %. Bei den Männern lag der Anteil der Biertrinker bei insgesamt 85,8 %, wohingegen bei den Frauen der Anteil an Biertrinkerinnen mit 49,1 % deutlich geringer ausfiel (b4p BEST FOR PLANNING 2013).

Tabelle 2 zeigt, dass zwischen den verschiedenen Altersgruppen massive Konsumunterschiede bestehen und sich in den letzten Jahren teils starke Veränderungen ergeben haben. Den größten Bierkonsum weist die Altersgruppe der 30-60 jährigen auf, die gleichzeitig mit ca. 36 % den größten Bevölkerungsanteil in Deutschland stellt. Insgesamt ist jedoch für alle Altersgruppen ein Rückgang des Bierkonsums erkennbar. Im

Vergleich zwischen der Verbraucheranalyse 2006/2007 und den neusten Daten von b4p zeigt sich, dass der Anteil der häufigen Bierkonsumenten in allen Altersgruppen massiv zurückgegangen ist. Ein mit -48 % bedeutender Rückgang erfolgte in der Altersgruppe der 40-49 jährigen, die gleichzeitig mit 20,5 % auch den größten Anteil an den Biertrinkern ausmacht und war bei den über 70 jährigen mit -18,5 % am schwächsten ausgeprägt (b4p BEST FOR PLANNING 2013; MAACK et al. 2011, S. 25).

Tabelle 2: Veränderungen des Anteils häufiger Bierkonsumenten

Altersgruppe	Anteil häufiger Konsumenten am Gesamtkonsum der Altersgruppe		
	Verbraucheranalyse 2006/2007	best for planning 2012/2013	Veränderung 2006/2007 – 2012/2013
14-19	26 %	10,5 %	-59,6 %
20-29	36 %	26,2 %	-27,2 %
30-39	37 %	27,1 %	-26,8 %
40-49	43 %	22,3 %	-48,1 %
50-59	45 %	35,3 %	-21,6 %
60-69	44 %	35,6 %	-19,1 %
70 und älter	40 %	32,6 %	-18,5 %

Quelle: Eigene Darstellung nach MAACK et al. 2011, S. 25 und b4p BEST FOR PLANNING 2013; in Anlehnung an MAACK et al. 2011, S. 25.

Aus diesen Daten ergibt sich die Erkenntnis, dass sich die Brauindustrie in Deutschland seit Jahren mit einem massiven Nachfragerückgang konfrontiert sieht. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Insbesondere demografische, gesellschaftliche wie auch gesetzliche Entwicklungen und Faktoren sind hierfür ausschlaggebend und werden im Folgenden kurz dargelegt.

In demografischer Hinsicht spielt insbesondere das Altern der Gesellschaft eine Rolle. Im Jahr 2008 lag der Anteil der Altersgruppe der 20-65 jährigen bei 61 %. Bis 2050 wird diese Gruppe kleiner werden und nur noch 50 % der Gesellschaft ausmachen. Gerade diese Gruppe ist jedoch für die Nachfrage nach Bier bislang am bedeutendsten. Die Gruppe der über 65 jährigen stellte im Jahr 2008 einen Anteil von 20 % an der Bevölkerung, diese wird jedoch größer und einen Anteil von 34 % an der Bevölkerung bis 2050 erreichen. Allerdings ist diese Altersgruppe beim Bierkonsum nur wenig relevant. Verschärft werden diese Entwicklungen durch die Tatsache, dass der Anteil der Frauen, die vergleichsweise wenig Bier konsumieren, an der Gesamtbevölkerung

zunehmen wird. Was den Rückgang des Konsums in absoluter Hinsicht betrifft, so ist hier der seit 2003 anhaltende Bevölkerungsrückgang ebenso ein Faktor. Das Geburtendefizit kann trotz Nettozuwanderung nicht kompensiert werden und es wird erwartet, dass die Bevölkerung von ca. 82 Mio. im Jahr 2008 bis 2060 auf 65-70 Mio. sinken wird (MAACK et al. 2011, S. 23 ff.; STATISTISCHES BUNDESAMT 2009, S. 12ff.). Neben demografischen Einflussfaktoren liegt der Rückgang des Bierkonsums maßgeblich in sich wandelnden Präferenzen, hervorgerufen durch soziokulturelle Aspekte, begründet. Bei alkoholischen Getränken ist sowohl der Konsum von Bier als auch von Spirituosen rückläufig. Lediglich bei Wein und Schaumwein ist der Konsum in den letzten Jahren gestiegen. Der Konsumrückgang von Bier kann u.a. durch veränderte Arbeits- und Bildungsverhältnisse in der BRD erklärt werden. Immer weniger Menschen sind in Berufen aktiv, für die es einer hohen physiologischen Aktivität bedarf. Jedoch ist gerade die Gruppe der Arbeiter geprägt von einem hohen Konsum an Bier. Personen, die als Angestellte oder in höheren Positionen arbeiten, trinken zwar nicht zwangsläufig weniger Alkohol, konsumieren jedoch eher Wein oder andere alkoholische Getränke. Ein weiterer Punkt ist der Trend zu einem gesteigerten Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung, was sich auf die Nachfrage nach Alkohol insgesamt negativ auswirkt. Des Weiteren beeinflusst die Zuwanderung aus anderen Kulturkreisen, in denen Bier wenig oder gar nicht konsumiert wird, langfristig die Nachfrage nach Bier in Deutschland. Insgesamt manifestiert sich ein Trend hin zu alkoholfreien Getränken, insbesondere Wässern und Erfrischungsgetränken. Dieser Trend spiegelt sich auch im Biersegment selber wider. So zeigen die aktuellen Statistiken des Deutschen Brauer-Bundes, dass die Nachfrage nach alkoholfreiem Bier ansteigt, wohingegen andere Biersorten bei Absatz und Marktanteilen Einbußen ausgesetzt sind (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2011a; 2011c; MAACK et al. 2011, S. 26f.). Neben soziokulturellen Faktoren wird der Nachfragerückgang nach Bier auch durch politische und gesetzliche Veränderungen beeinflusst. Insbesondere das in allen Bundesländern seit 1. Juli 2008 geltende Rauchverbot führt nach Aussage der Brauunternehmen zu einem nicht kompensierbaren Rückgang des Außer-Haus-Konsums. Auch eine mögliche weitere Absenkung der Promillegrenze von derzeit 0,5 könnte dazu führen, dass der Außer-Haus-Konsum weiter sinken wird. Insbesondere eine restriktivere Alkoholpolitik, die Forderungen nach Verkaufseinschränkungen und ein sich wandelndes Berufs- und Freizeitverhalten sowie das vermehrte Streben nach einer bewussteren Lebensweise könnten den Pro-Kopf-Konsum schon ab 2015 unter die Marke von 100 Litern fallen lassen und die Entwicklungen der letzten Jahre intensivieren (EXXENT

MANAGEMENT TEAM AG 2010, S. 3ff.; MAACK et al., 2011, S. 35f.). Im Hinblick auf diese Prognosen ist jedoch anzumerken, dass bisherige Konsumszenarien teils stark übertroffen wurden (vgl. SCHULTE 1999, S. 18). Verstärkt werden diese Entwicklungen durch das Einkaufsverhalten der Kunden. 41 % der Kunden, sogenannte „EuroDefaulter“, richten ihre Kaufentscheidung ausschließlich nach dem günstigsten Preis. Die Qualität des Bieres sowie die Marke haben für diese Käufergruppe keine Relevanz. Dies zeigt, dass die Anstrengungen der Brauereien im deutschen Markt, sich durch Premium-Marken und in höherpreisigen Nischensegmenten wichtige Marktanteile zu erkämpfen, nur von geringer Erfolgsaussicht geprägt sind (WIPF und FASELI 2013). Zwar sind Kunden bereit, für gute Produkte auch einen angemessenen Preis zu zahlen, dennoch spricht für sich, dass bereits im Jahr 2004 die Billigbiermarke Oettinger Krombacher als die meistgetrunkene Biermarke Deutschlands abgelöst hat und diese Position bis heute verteidigt (BRAUWELT 2013; SCHMID und LUBER 2013, S. 114 und STATISTA 2014). Hoffnung macht hier lediglich, dass in Deutschland der Käufertyp „Passionate Explorer“, der leidenschaftlich nach neuen Produkten sucht und für den die Suche nach neuen Bieren und deren Kauf ein reines Vergnügen darstellt, etwa 15 % ausmacht (WIPF und FASELI 2013, S. 1358f.).

2.1.4 Preis- und Umsatzentwicklung

Der deutsche Biermarkt ist seit Jahren durch sinkende Umsatzzahlen gekennzeichnet, von denen insbesondere mittelgroße Brauereien betroffen sind (MAACK et al. 2011, S. 40). Im Jahr 2002 lag der Umsatz der deutschen Brauereien bei 9,33 Mrd. Euro und ist bis zum Jahr 2013 auf einen Tiefststand von 7,65 Mrd. Euro gesunken, was einem Rückgang von 18 % entspricht (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2014, MAACK et al. 2011, S. 39). Unter Berücksichtigung der stetig steigenden Brauereianzahl sind die Umsatzrückgänge insgesamt vermutlich als noch gravierender einzuschätzen. Neben der rückläufigen Nachfrage ist der starke Preiswettbewerb innerhalb der Branche eine wesentliche Ursache für die Umsatzrückgänge. In den vergangenen zehn Jahren sind die Bierpreise lediglich um 10,5 % gestiegen, wobei sich im Hauptsegment, dem Pilsbier, keine Veränderungen ergeben haben (VOSSEN 2014a). Die rigiden oder gar rückläufigen Preise beim Pilsbier sind maßgeblich eine Folge des hohen Preiskampfes, der sich vor allem zwischen den großen TV-Premiummarken abspielt. Auf die stetigen Absatzrückgänge der letzten Jahre haben die großen Brauereien und insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) mit ständigen Sonderangeboten reagiert, was zu einer Verlagerung der Absätze aus den

oberen Preissegmenten, insbesondere in das mittlere Preissegment von 7,00 € bis 9,99 €, geführt hat. Dabei wären aufgrund von steigenden Rohstoff-, Herstellungs- und Vertriebskosten, besonders in den letzten Jahren, Preissteigerungen dringend notwendig gewesen. Zusätzlich stehen die allgegenwärtigen Sonderangebote von 9,99 Euro den hohen Marketingaufwendungen der Premiumbiere entgegen (KELCH 2013b, S. 981). Der starke Preisdruck, der seit Jahren auf den Brauereien lastet, wird auch durch das zwischen 2006 und 2008 bestehende und im letzten Jahr aufgedeckte Bierkartell deutlich, das im genannten Zeitraum Preisabsprachen für Fass- und Flaschenbiere getroffen hat. Für Fassbiere wurden Preiserhöhungen von fünf bis sieben Euro je hl abgesprochen und bei den Flaschenbieren führten die Preisabsprachen zu einer Verteuerung von einem Euro je 20er Kasten. An dem Kartell waren neben einigen Branchengrößen auch mehrere regionale Brauereien beteiligt, gegen die das Bundeskartellamt Strafen von insgesamt 338 Mio. Euro verhängte (BRAUWELT 2014a, S. 81; FOOD SERVICE 2014, S. 94). Inzwischen versuchen die Brauereien dem Preiswettbewerb strategisch zu begegnen und den Fokus vom Volumen zur Werthaltigkeit zu verlagern. Angefangen von Veltins im Frühjahr 2013 haben sich im Laufe des Jahres die großen Brauereien dieser Entwicklung angeschlossen und ihre Preise um bis zu 6 % erhöht. Die Preisaktionen des LEH sind deswegen zwar nicht seltener geworden, allerdings liegen die Aktionspreise nun höher als in der Vergangenheit (DIETZ 2014; VOSSEN 2013).

2.1.5 Konsolidierung des deutschen Biermarktes

Der im vorherigen Abschnitt beschriebene Preiswettbewerb der deutschen Brauereien ist auch eine Folge der Konzentration des deutschen Biermarktes. Der Konsolidierungsprozess der deutschen Braubranche hat erst seit der Jahrtausendwende an Dynamik gewonnen. Ausgelöst wurde der Konsolidierungsprozess maßgeblich durch den Markteintritt von Heineken in den deutschen Markt im Jahr 2001, dem andere internationale Konzerne wie Interbrew und Carlsberg folgten. Um sich gegen die Unternehmensaufkäufe dieser Unternehmen zu wehren, reagierten auch große deutsche Braukonzerne mit Beteiligungen und Aufkäufen, um durch externes Wachstum ihren Marktanteil zu erhöhen. Die bedeutendste Phase der Konsolidierung ist seit 2004 abgeschlossen. Zwar sind die Marktanteile der führenden Braugruppen seitdem angestiegen, verharren jedoch seit etwa vier Jahren auf dem gleichen Niveau. Die größte Braugruppe Deutschlands 2013 war die Radeberger-Gruppe, die seit Jahren nahezu unverändert einen Marktanteil von rd. 13 % hält, gefolgt von AB InBev Deutschland (8,6

%) und der Bitburger Gruppe (8 %). Insgesamt entfallen auf die drei größten deutschen Braugruppen 30 % der Marktes, was einem deutlich niedrigeren Wert als in anderen großen Biermärkten der Welt wie den Niederlanden, Frankreich oder Mexiko entspricht, in denen die drei größten Braugruppen zwischen 80 und 100 % des Marktes unter sich aufteilen (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2014; MAACK et al. 2011, S. 63ff.; LEBENSMITTELZEITUNG 2014). Es ist wahrscheinlich, dass die Konzentration im deutschen Markt auch zukünftig nur langsam voran schreitet und vorerst den nationalen Braugruppen überlassen wird. Die Gründe dafür liegen u.a. in der „regionalen Fragmentierung“, der starken Produktdifferenzierung sowie niedrigen Renditen begründet (MAACK et al. 2011, S. 71ff.).

Es ist festzuhalten, dass sich der deutsche Biermarkt seit Jahren in einer strukturellen Krise befindet. Zwar ist der deutsche Markt in Bezug auf den Pro-Kopf-Konsum der drittgrößte Markt der Welt, dennoch sinkt die Nachfrage seit Jahrzehnten stetig, und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen. Dieser Entwicklung sind, nicht zuletzt aufgrund des daraus resultierenden Preiswettbewerbs und der hohen Überkapazitäten, in den letzten Jahren zahlreiche Brauereien im mittleren Größensegment zum Opfer gefallen, weil sie nicht finanzkräftig genug waren, um dem standzuhalten oder in Nischen Zuflucht zu finden. Auch dieser Trend wird sich vermutlich fortsetzen, wohingegen im Kleinst- und Kleinbrauereisegment stetig neue Brauereien hinzukommen. Weiterhin ist der deutsche Markt vergleichsweise sehr gering konsolidiert, was den Preiswettbewerb weiter entfacht. Insgesamt versuchen Unternehmen, sich auf verschiedenste Weise den Herausforderungen des deutschen Marktes und den Entwicklungen zu stellen (THEUVSEN et al. 2010).

2.2 DER WELTMARKT FÜR BIER

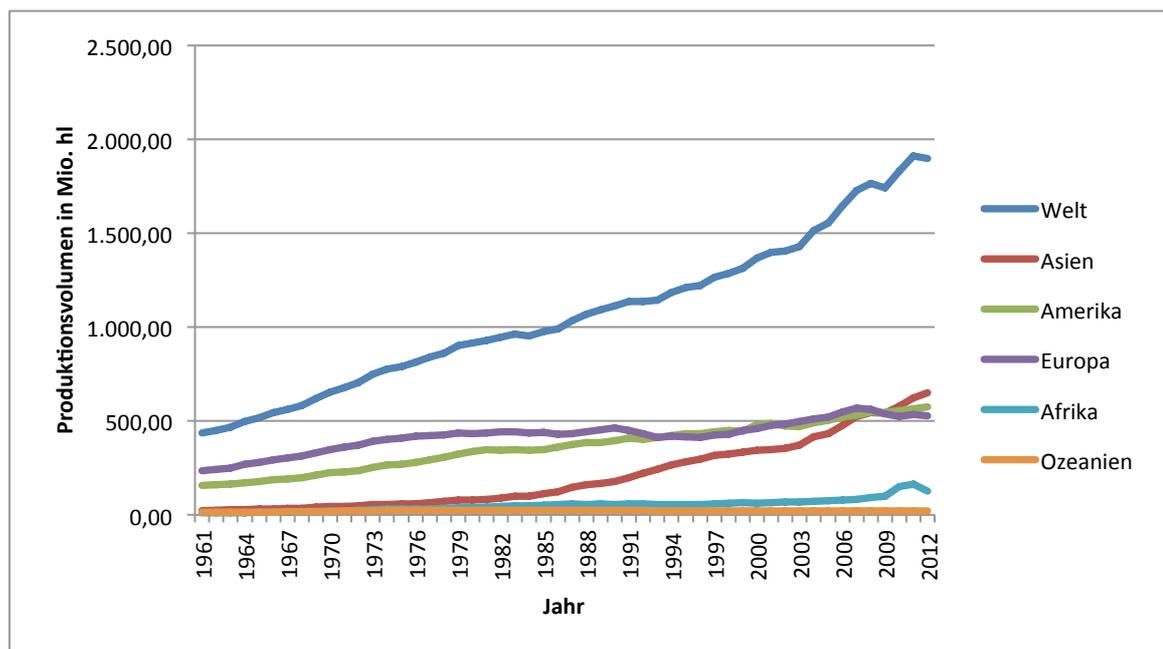
Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Charakteristika und Entwicklungen des Weltbiermarktes gegeben.

2.2.1 Entwicklung und wichtige Märkte

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Produktionsentwicklung der Welt und verschiedener Regionen. Es ist zu erkennen, dass sich der Weltmarkt für Bier dem deutschen Markt entgegengesetzt entwickelt und seit Jahrzehnten durch ein relativ stabiles, stetiges Wachstum gekennzeichnet ist. Zu Beginn der 1960er Jahre lag die Weltproduktion bei rd. 450 Mio. hl und ist bis 2012 auf 1,9 Mrd. hl angestiegen. Dies

entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von rd. 3 %. Seit dem Jahr 2010 ist Asien mit einem Ausstoß von 651 Mio. hl (34,3 %) der größte Biermarkt der Welt und gleichzeitig der am schnellsten wachsende. Der amerikanische und der europäische Markt belegen mit 574 (30,2 %) und 528 Mio. hl (27,8 %) Ausstoß den zweiten und dritten Platz. Für diese beiden Märkte ist jedoch seit geraumer Zeit zu erkennen, dass sie nur noch sehr langsam wachsen oder stagnieren (VERSTL 2013a).

Abbildung 4: Bierproduktion in der Welt und Regionen (1961-2012)



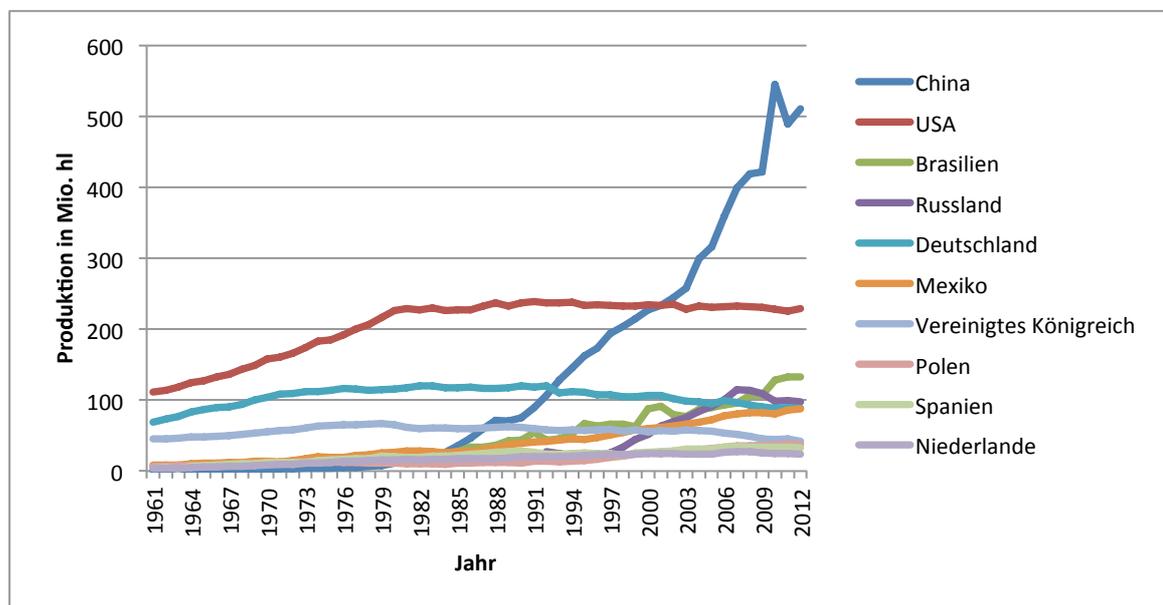
Quelle: Eigene Darstellung nach FAOSTAT 2013a.

Der afrikanische Markt ist bislang noch durch ein sehr geringes Ausstoßvolumen gekennzeichnet. Allerdings ist auch dieser Markt in den letzten zehn Jahren durch hohe Wachstumsraten charakterisiert und verspricht aufgrund eines hohen Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums und daraus resultierenden Wachstums- und Umsatzpotentialen einer der bedeutendsten Wachstumsmärkte für Bier dieses Jahrzehnts zu werden (VERSTL 2013a).

Neben den bisher beschriebenen Regionen konzentriert sich der Weltmarktausstoß von Bier jedoch in einigen Ländern. Abbildung 5 zeigt die Produktionsentwicklung der zehn größten Bierproduzenten. Im Jahr 2012 entfielen rd. 68 % des Weltausstoßes auf diese Länder. Bei der Entwicklung ist zu erkennen, dass die europäischen Märkte wie Polen, die Niederlande oder Spanien stagnieren oder im Fall von Deutschland und dem Vereinigten Königreich bereits seit Jahrzehnten schrumpfen. Auch der US-Markt, der

zweitgrößte Biermarkt der Welt, verweilt in den letzten 30 Jahren relativ konstant bei einem Produktionsvolumen von 230 Mio. hl. Die Entwicklung des russischen Marktes ist nicht ganz eindeutig. Bis 2007 ist auch dieser Markt kontinuierlich und teils stark gewachsen, verzeichnet seitdem jedoch jährliche Abnahmen im Ausstoßvolumen, die sich wohl auch 2014 fortsetzen werden. Dies hat zu starken Einbußen und Geschäftsschließungen bei großen Brauereien wie Carlsberg, AB-InBev und Heineken geführt. Zu den Gründen für diese Entwicklungen zählen staatliche Restriktionen beim Alkoholverkauf, Werbeverbote und das Verkaufsverbot in Kiosken (VERSTL 2013b; 2014d).

Abbildung 5: Die zehn größten Bierproduzenten (1961-2012)



Quelle: Eigene Darstellung nach FAOSTAT 2013a.

Als bedeutendste Wachstumsmärkte lassen sich Mexiko, Brasilien und allen voran China identifizieren, obgleich für den brasilianischen Markt zukünftig eher von Stagnation auszugehen ist (VERSTL 2013b). Der weltweit wichtigste Biermarkt ist seit 2002 China (VERSTL 2014a). China hält gemessen am Ausstoß einen Weltmarktanteil von rd. 27 % und seit 1980 ist im Durchschnitt ein jährliches Wachstum von rd. 12 % zu verzeichnen. Die Entwicklung des Pro-Kopf-Konsums hat sich nahezu identisch vollzogen. Im Jahr 2011 lag der Pro-Kopf-Konsum von Bier in China bei 35 l und hat sich seit 1980 mehr als verdreifacht. Es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend fortsetzt, wenngleich auch auf niedrigerem Niveau. Für die nächsten drei Jahre ist mit einem Anstieg des Pro-Kopf-Konsums von 2,5 % zu rechnen, was unter Berücksichtigung einer Bevölkerungsgröße

von rd. 1,4 Mrd. absolut gesehen sehr viel ist (FAOSTAT 2013c; JORDAN 2013, S. 80; VERSTL 2013b).

2.2.2 Globalisierung des Biermarktes

Bis zu Beginn der 1980er konzentrierten sich die meisten Brauereien auf ihre meist sehr lukrativen Heimatmärkte. Die Zeiten des Wachstums neigten sich zu dieser Zeit jedoch in Westeuropa dem Zenit entgegen und der Pro-Kopf-Bierkonsum stagnierte oder begann gar zu schrumpfen (VERSTL 2013d, S. 1569). Dies führte zu ersten zögerlichen Globalisierungsentwicklungen, die indes erst zu Beginn der 1990er Jahre und mit dem Fall des Eisernen Vorhangs an Geschwindigkeit und Dynamik gewannen. In Europa lag der Fokus der Globalisierung dabei klar in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion. Insbesondere Russland, aber auch die mittel- und osteuropäischen Länder wie die tschechische Republik und vor allem Polen, boten sehr große Wachstumspotentiale und dortige Brauereien konnten günstig erstanden werden. Es kam zu massiven Unternehmensaufkäufen und Umstrukturierungen in diesen Märkten. Zu den Vorreitern zählen vor allem Interbrew aus Belgien, SAB aus Südafrika, sowie Heineken aus den Niederlanden und Carlsberg aus Dänemark. In Polen waren auch Bitburger und Binding beteiligt. Durch die entsprechenden Übernahmen gelang es einzelnen dieser Brauereien, sich große Marktanteile in den einzelnen Märkten zu sichern. Federführend bei der globalen Expansion in den 1990er Jahren war Interbrew, die in dieser Zeit in 15 Ländern Übernahmen tätigten und dabei auch in China, Südkorea und Kanada aktiv waren (SWINNEN und VAN HERCK 2012; VERSTL 2013e).

Während die meisten europäischen Brauereien den Fokus auf Russland, Mittel- und Osteuropa legten, teilten SAB und Castel aus Frankreich den afrikanischen Markt weitestgehend unter sich auf. Der Kauf des lateinamerikanischen Marktes wurde von der brasilianischen Brauerei AmBev vollzogen. Bereits in den 1990er Jahren lockte das große Potential des chinesischen Marktes und die rd. 700 chinesischen Brauereien wurden zu großen Teilen unter ausländischen Investoren aufgeteilt. Der grundlegende Prozess der Globalisierung war zum Zeitpunkt der Jahrtausendwende mehr oder weniger abgeschlossen. Weiteres Wachstum war für die internationalen Brauereikonzerne nur noch durch wechselseitige Aufkäufe möglich, was zu einer Fülle an Aquisitionen unter den großen Brauereien in den ersten zehn Jahren dieses Jahrhunderts führte. Wichtige Übernahmen betreffen die Fusion von SAB und Miller Brewing zu SABMiller, sowie die Transaktion zwischen Interbrew und AmBev, aus der InBev hervorging, und die im Jahr

2008 schlussendlich den amerikanischen Braukonzern Anheuser-Busch für 53 Mrd. US-Dollar aufkaufte. Aus dieser Fusion ging mit Anheuser-Busch InBev der größte Braukonzern der Welt hervor, in dessen Kassen heute etwa jeder zweite Dollar aus den weltweiten Biergewinnen fließt (VERSTL 2014a; 2014c). Die entsprechenden Transaktionen des letzten Jahrzehnts führten zu einer recht starken Konsolidierung des Weltmarktes¹. Tabelle 3 zeigt die fünf größten Brauereikonzerne der Welt des Jahres 2012 mit den dazugehörigen Volumen und Weltmarktanteilen. Insgesamt hielten diese fünf Brauereien 2012 einen Anteil von rd. 50 % am Weltmarkt. Im Jahr 2002 entfielen auf die fünf größten Brauereien lediglich 36,6 % des Weltmarktes (ELSHOF 2004, S. 18). Deutsche Brauereien finden sich im weltweiten Vergleich weit hinten. Die Radeberger Gruppe belegt mit einem Ausstoß von 13 Mio. hl (0,7 %) lediglich den 20. Platz, gefolgt von Oettinger auf Platz 27 mit einem Anteil von 0,5 % (BARTH-HAAS GROUP 2013, S. 16).

Tabelle 3: Die 5 größten Brauereien der Welt (2012)

Rang	Brauerei	Land	Ausstoßvolumen (Mio. hl) + Weltmarktanteil (%)
1	Anheuser-Busch InBev	Belgien	352,9 (18,6)
2	SABMiller	GB	190,0 (10,0)
3	Heineken	Niederlande	171,7 (9,0)
4	Carlsberg	Dänemark	120,4 (6,3)
5	China Resource Brewery	China	106,2 (5,6)

Quelle: Eigene Darstellung nach BARTH-HAAS GROUP 2013, S. 16 und FAOSTAT 2013a; in Anlehnung an VERSTL 2014b, S. 227.

Neben dem Weltmarkt sind auch die meisten nationalen Märkte stark konsolidiert. So entfielen Ende 2001 in den europäischen Märkten zwischen 47 % und 94 % der Marktanteile auf die zwei größten Unternehmen und es ist wahrscheinlich, dass die Konsolidierung der nationalen Märkte seitdem weiter vorangeschritten und außerhalb Europas noch stärker ausgeprägt ist (ELSHOF 2004, S. 33; SCHULTE 1999, S. 27). Es gibt nur noch wenige Märkte mit Spielraum für weitere Konsolidierungsanstrengungen. Potential bietet hier noch der größte Biermarkt der Welt. Der chinesische Markt wächst weiter und ist noch vergleichsweise gering konsolidiert. Im Jahr 2011 hielten die vier größten Brauereien in China einen Marktanteil von 58 % (ACCENTURE 2012, S. 3). Im

¹ Für eine detaillierte Übersicht der Transaktionen zwischen 1999-2013 siehe VERSTL (2014b, S. 228).

Vergleich zu den europäischen Märkten ist das wenig. Dennoch nimmt auch der Konsolidierungsgrad in China zu (VERSTL 2013e). Den Konsum betreffend scheint sich weltweit ein Trend zu sog. Craft-Bieren zu formieren. Mit Craft-Bieren werden Biere bezeichnet, die oftmals auf kleinem Niveau und nach besonderen Rezepturen gebraut werden (KOPP 2013). Insbesondere im US-Markt und in China sind Craft-Biere ein vielversprechender Wachstumsmarkt (JORDAN 2013; VERSTL 2014e).

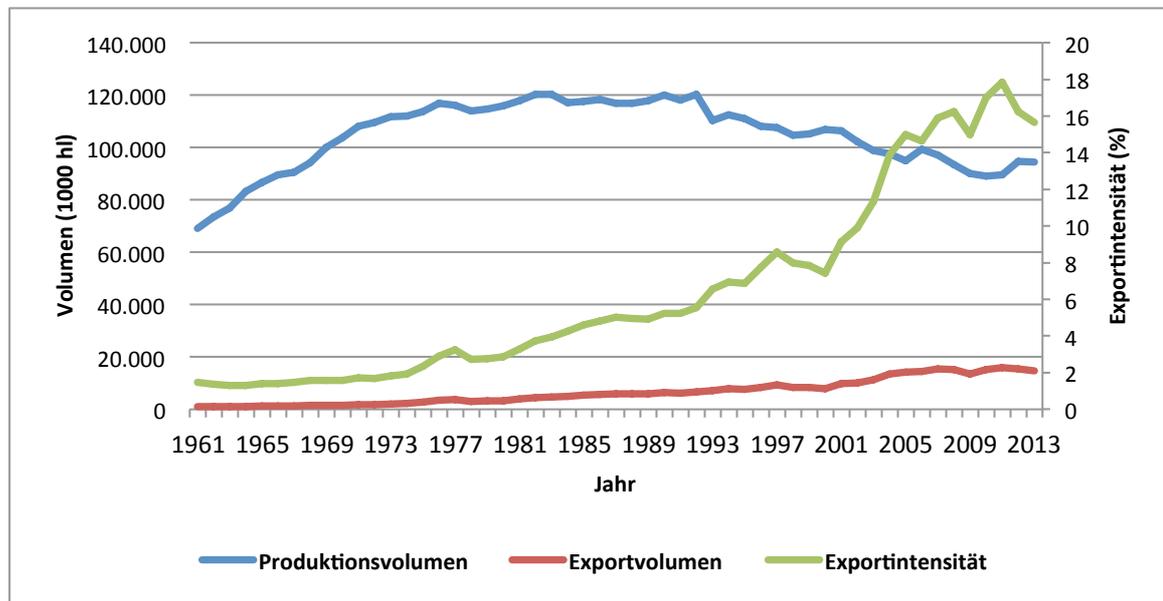
Es ist festzuhalten, dass der Weltmarkt für Bier seit Jahrzehnten durch stetiges Wachstum gekennzeichnet ist. Dieses Wachstum konzentriert sich vor allem auf Asien, vorrangig auf China und wird weiterhin anhalten, wenn auch auf geringerem Niveau. Nach Prognosen wird China etwa 40 % zum Weltmarktwachstum in dieser Dekade beitragen (GTAI 2013). Afrika verspricht in diesem Jahrzehnt der wichtigste Wachstumsmarkt zu werden. Im Zuge der Globalisierung seit Beginn der 1990er Jahren ist der Weltmarkt stark konsolidiert und wird überwiegend von europäischen Brauereikonzernen kontrolliert, was es für kleinere Unternehmen abseits von Nischen nahezu unmöglich macht, erwähnenswerte Anteile zu erhalten. Die Bedeutung deutscher Brauereien auf dem Weltmarkt ist gering. Welche Rolle deutsches Bier in der Welt spielt und welche Entwicklungen sich vollzogen haben, ist Gegenstand des folgenden Unterkapitels.

2.3 DEUTSCHES BIER IN DER WELT

Im Jahr 2012 summierten sich die deutschen Bierausfuhren auf ein Volumen von 15,57 Mio. hl. und verteilten sich auf insgesamt 63 Länder. Abbildung 6 stellt die Entwicklung des Produktionsvolumens dem Exportvolumen gegenüber und zeigt die Veränderungen in der Exportintensität. Wie in Kap. 2.1 bereits angeführt wurde, geht das Ausstoßvolumen seit Beginn der 1990er Jahre zurück. Parallel ist das Exportvolumen im gleichen Zeitraum kontinuierlich angestiegen, kann aber die Nachfragerückgänge im deutschen Markt bislang nicht kompensieren. Das Exportvolumen hat sich seit dem Jahr 2000 etwa verdoppelt. Die Entwicklung der Exportintensität zeigt, dass der Anteil der Exporte am Produktionsvolumen über die Jahrzehnte angestiegen ist. Die stärksten Zuwächse sind dabei seit dem Jahr 2000 zu verzeichnen; der Exportanteil hat sich von 7,4 % auf 15,7 % im Jahr 2013 mehr als verdoppelt. Dennoch befindet sich die Exportintensität im Vergleich zu anderen Ländern weiterhin auf sehr niedrigem Niveau. So lag die Exportintensität in Irland 2011 bei 47 %, in Belgien bei 61 % und in den Niederlanden wurden sogar 68 % des gesamten Bierausstoßes exportiert (FAOSTAT 2013a; 2013b,

SCHULTE 1999, S. 51). Auch waren im Jahr 2006 nur etwa 100 Brauereien in Deutschland international aktiv, was im entsprechenden Jahr 8 % der deutschen Brauereien entsprach (SCHMID und LUBER 2013, S. 114).

Abbildung 6: Produktions- und Exportvolumen + Exportintensität (1961-2013)



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER BRAUER-BUNDE E.V. 2014 und FAOSTAT 2013.

Weiterhin ist zu erkennen, dass der überwiegende Teil der Exporte nur in wenige Märkte gelangt. Tabelle 4 zeigt die Exportvolumen der zehn wichtigsten Zielmärkte für das Jahr 2012 und die Volumenentwicklung im Vergleich zu 2007. Etwa 78 % aller Exporte entfallen auf diese zehn Märkte. Der wichtigste Abnehmer deutschen Bieres ist Italien. Im Jahr 2012 gelangten 20,4 % der Exporte dorthin. Allerdings ist das Exportvolumen nach Italien rückläufig. Seit 2007 ist ein Rückgang um rd. 22 % zu verbuchen. Auf Platz zwei und drei rangieren Frankreich und die Niederlande, in die rd. 13 % bzw. 11 % der Exporte gelangten. Das Exportvolumen in diese Märkte ist seit 2007 gewachsen. Der wichtigste Drittlandsmarkt außerhalb der EU ist mit rd. 9 % der US-Markt. Allerdings haben die Exporte in diesen Markt seit 2007 um rd. 19 % an Volumen eingebüßt. Der Markt mit den stärksten Zuwächsen ist China. 2012 gelangten etwa 680.000 hl Bier dorthin und im Vergleich zu 2007 ist das Volumen um bemerkenswerte 750 % angewachsen. Es ist wahrscheinlich, dass China die USA als wichtigsten Drittlandsmarkt schon bald ablösen wird (GTAI 2013).

Tabelle 4: Die 10 wichtigsten Zielmärkte deutscher Bierexporte 2012: Volumen, Anteile und Veränderungen

Land	Exportvolumen in hl	Exportanteil in %	%-Volumenveränderung 2007-2012
			-/+
Italien	3.171.762	20,4	22,2
Frankreich	1.993.839	12,8	15,6
Niederlande	1.725.545	11,1	19,6
USA	1.376.024	8,8	19,2
Vereinigtes Königreich	914.329	5,9	25,6
Spanien	745.407	4,8	31,9
China	679.766	4,4	747,8
Belgien	605.423	3,9	83,0
Schweiz	558.604	3,6	71,4
Österreich	315.899	2,0	21,9
Insgesamt	12.086.598	77,6	

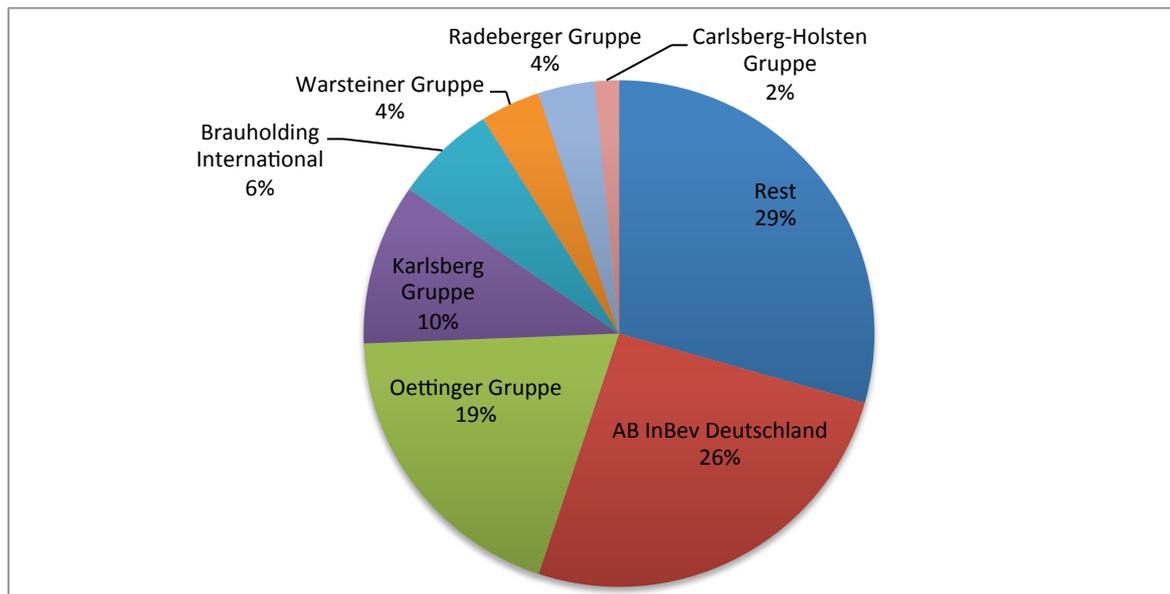
Quelle: Eigene Darstellung nach FAOSTAT 2013b; KELCH 2013a.

Dies deutet darauf hin, dass auch deutsche Brauereien das Potential des chinesischen Marktes erkannt haben und dort nach und nach Fuß fassen. Dennoch ist der Anteil der Exporte nach China mit rd. 4 % aktuell noch gering. Allerdings ist Deutschland für China wichtigstes Bezugsland für Importbier und rd. 61 % der gesamten Bierimporte Chinas stammen aus Deutschland. Mit einem Marktanteil von aktuell nur 0,14 % sind noch große Wachstumsmöglichkeiten vorhanden (GTAI 2013). Insgesamt sind die europäischen Nachbarstaaten die wichtigsten Abnehmer deutschen Bieres. Im Jahr 2012 gelangten rd. 70 % der Exporte in die EU (KELCH 2013a).

Wie in Abbildung 7 dargestellt, fällt weiterhin auf, dass sich der Export der deutschen Brauindustrie zu großen Teilen auf wenige Konzerne konzentriert. Insgesamt entfallen auf nur sieben Brauereien rd. 70 % der Exporte des Jahres 2012 (vgl. KELCH und HOHMANN 2014). Der bedeutendste Exporteur ist AB InBev Deutschland mit einem Volumen von 4 Mio. hl und einem Anteil von 26 %, gefolgt von der Oettinger Gruppe mit einem Exportanteil von 19 %. Damit hat sich die Konzentration seit Ende der 1990er Jahre verstärkt und der auch weiterhin geringe Internationalisierungsgrad der deutschen Brauindustrie wird abermals deutlich. Darauf basierend ist ebenso anzunehmen, dass der

überwiegende Teil exportierender Brauereien auch heute international ohne Strategie vorgeht (vgl. SCHULTE 1999, S. 52f).

Abbildung 7: Exportanteile bedeutender Brauereien (2012)



Quelle: Eigene Darstellung nach KELCH und HOHMANN 2014.

Die Internationalisierung der deutschen Brauindustrie wird klar durch den Export dominiert. Etwa 96 % der international aktiven Brauereien erschließen die entsprechenden Märkte über den Export und lediglich 13 % der Brauereien nutzen Lizenzverträge, Joint Ventures oder andere intensivere Internationalisierungsformen (NIEDERHUT-BOLLMANN 2006, S. 114). Und auch bei den größten Exportbrauereien aus Abbildung 7 nutzen nur drei von sieben Lizenzvereinbarungen mit Anteilen am ausländischen Absatzvolumen zwischen 13 und 38 % (KELCH und HOHMANN 2014). So unterhält u.a. Oettinger Lizenzen in Russland, Weissrussland und der Ukraine, während die König Ludwig Brauerei in derzeit elf Ländern über Lizenzvereinbarungen verfügt. Gleichwohl ist eine Intensivierung der Internationalisierung zu erkennen. So wird die Lizenzproduktion von König Ludwig in weiteren Märkten derzeit vorbereitet und Warsteiner, die noch 2012 über keine Lizenzproduktionen im Ausland verfügten, lassen inzwischen in Russland und Weißrussland Produkte unter Lizenz vertreiben (BRAUWELT 2014b; KELCH und HOHMANN 2014). Eines der wenigen Beispiele für Direktinvestitionen ist Becks, dessen Produktion für den US-Markt 2012 aus Kostengründen in die USA nach St. Louis verlegt wurde (VERSTL 2013c, S. 1479).

Die Ursachen für die geringe Internationalisierungsaktivität der deutschen Brauindustrie liegen in der Entwicklung des deutschen Marktes und den Branchen- und Brauereicharakteristika begründet. Die Brauereien haben sich sehr lange allein auf den deutschen Markt konzentriert, da aufgrund des Produktionswachstums bis Mitte der 1980er Jahre und dem im weltweiten Vergleich nach wie vor sehr hohen Pro-Kopf-Konsum eine internationale Orientierung lange nicht notwendig war. Dahingehend unterscheidet sich der deutsche Markt von Ländern wie Belgien oder den Niederlanden, die bereits in den 1960er und 1970er Jahren gesättigt waren und deren Brauereien nur durch eine Orientierung zum Weltmarkt hin weiter wachsen konnten. Diese Länder sind es auch, die heute die größten Braukonzerne der Welt stellen. Doch auch nach Beginn der Ausstoß- und Nachfragerückgänge waren deutsche Brauereien oftmals nicht bereit, sich international zu orientieren. Zusätzlich ist den Brauereien aufgrund des geringen Konsolidierungsgrades, der überwiegend mittelständischen Struktur und der geringen finanziellen Ausstattung ein internationales Wachstum, wie in den Nachbarländern, kaum möglich gewesen (MAACK et al. 2011, S. 78ff.; SCHULTE 1999, S. 67).

Wie bereits im vorherigen Kapitel deutlich wurde, spielen deutsche Brauereien im internationalen Vergleich kaum eine Rolle. Unter den 40 größten Braugruppen befanden sich 2012 insgesamt nur fünf deutsche Unternehmen, mit einem Weltmarktanteil von insgesamt rd. 2 % (BARTH-HAAS GROUP 2013, S. 15). Dennoch ist zu erwähnen, dass im Vergleich zu früheren Jahren eine leichte Steigerung vorzufinden ist und die Annahme, dass deutsche Brauereien weltweit mehr und mehr an Bedeutung verlieren, ist dementsprechend so nicht haltbar. Allerdings ist auch nicht zu erkennen, dass deutsche Brauereien die dringende Notwendigkeit zur Internationalisierung in den letzten 15 Jahren erkannt bzw. in der entsprechenden Form umgesetzt haben (BARTH-HAAS GROUP 2013, S. 15; MAACK et al. 2011, S. 79, SCHULTE 1999, S. 67). Gleichwohl lässt sich konstatieren, dass deutsches Bier nach wie vor ein großes internationales Potential hat. Das Ansehen deutscher Biere ist weltweit sehr hoch, was insbesondere am deutschen Reinheitsgebot² liegt, das weltweit Beachtung und sogar Nachahmer findet, wie die Namibia Brewery Ltd. seit Jahrzehnten zeigt (MÜLLER et al. 2013, S. 854). Dennoch wird eine Kompensation der Absatzrückgänge im deutschen Markt durch eine

² Für einen detaillierten Überblick über die Geschichte, die ökonomischen Effekte des deutschen Reinheitsgebotes siehe VAN TONGEREN (2011). Für mögliche Zukünftige

Internationalisierung von Branchenvertretern bisher nicht für möglich gehalten (MAACK et al. 2011, S. 77f).

2.4 ZWISCHENFAZIT

Der deutsche Brausektor befindet sich bereits seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in einer strukturellen Krise, vor allem bedingt durch stetige Nachfragerückgänge und einen zunehmenden Konzentrationsprozess, dem besonders Brauereien mit mittlerem Ausstoßvolumen zum Opfer fallen. Weiterhin ist der deutsche Biermarkt durch einen hohen Preiswettbewerb und rückläufige Umsätze gekennzeichnet.

Während weltweit massive Wachstumspotentiale existieren, allen voran in Asien und dem afrikanischen Markt, gehen gleichzeitig im gesamten europäischen Raum und den USA die Konsummengen kontinuierlich zurück. Dies trifft insbesondere auf den deutschen Heimatmarkt zu. Obgleich die weltweiten Entwicklungen für deutsche Brauereien große Chancen bieten, durch verschiedene Formen der Internationalisierung weiter wachsen und die Absatzrückgänge im deutschen und europäischen Markt zumindest ansatzweise kompensieren zu können, ist der Anteil international aktiver Brauereien in Deutschland mit einem Anteil von unter 10 % nach wie vor sehr gering, auf wenige Brauereien konzentriert und zu rd. 96 % auf Exporte beschränkt. (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2014; NIEDERHUT-BOLLMANN 2006, S. 114; SCHMID und LUBER 2013, S. 114).

Obwohl die Internationalisierung der deutschen Brauindustrie im Angesicht der Krise auf dem deutschen Markt von außerordentlicher Wichtigkeit ist, existieren bislang keine Untersuchungen, die sich explizit mit dem Exportverhalten deutscher Brauunternehmen auseinandersetzen. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, diese Lücke in einem ersten Ansatz zu schließen. Dabei wird sich diese Arbeit auf den Export als die dominierende Internationalisierungsform beschränken. Ziel ist es, ein möglichst vollständiges Bild des Exportverhaltens darzustellen. Es werden die Motive, die zur Exportentscheidung führen untersucht und erfasst, anhand welcher Kriterien die deutschen Brauereien Märkte auswählen. Weiterhin wird untersucht, welche Kostenkomponenten für den Eintritt in einen Markt relevant sind und inwiefern diese Kosten versunkener Natur sind. Für den Fall, dass diese Kosten fix sind, könnte darin möglicherweise eine Markteintrittsbarriere,

besonders für kleinere Brauereien, bestehen. Ebenso wird erhoben, ob Hysterese³ beim Export, explizit bei Marktaustrittsentscheidungen, eine Rolle spielt und ob dies durch versunkene Kosten oder andere Aspekte zu erklären ist. Bezugnehmend auf neueste Untersuchungen zum Preisverhalten exportierender deutscher Brauereien wird erfasst, inwiefern Unternehmen Preise an Veränderungen wie schwankende Wechselkurse anpassen (DREYER et al. 2013; FEDOSEEVA und WERNER 2014). Auch wird untersucht, ob Unternehmen ihre wichtigsten Märkte im Hinblick auf Produkt- und Preisanpassungen und Distributionsstrukturen anders behandeln als die restlichen Märkte. Zur Untersuchung dieser Aspekte ist es notwendig, die Theorie zur Hypothesenbildung themenspezifisch darzulegen. Dies erfolgt im folgenden Kapitel 3.

3 THEORIE ZUM EXPORTVERHALTEN DER DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE

Der folgende Abschnitt dient der Darlegung und Systematisierung der Theorien, die für die in der Einleitung formulierten Fragestellungen dieser Arbeit notwendig sind. Es werden im Folgenden die wichtigsten Themen in einzelnen Unterpunkten theoretisch abgehandelt, um im Anschluss daran, die für die Studie erforderlichen Hypothesen zum Exportverhalten zu postulieren und die Herangehensweise zur Untersuchung der selbigen im Kapitel 4 näher zu behandeln.

3.1 GRÜNDE ZUM EXPORT

Die vorliegende Arbeit soll u.a. die Frage beantworten, aus welchen Gründen Unternehmen der deutschen Brauindustrie im Exportgeschäft tätig sind. Vor dem Hintergrund dieser Frage ist es zunächst notwendig, die Gründe zur Internationalisierung aus theoretischer Sicht zu beleuchten, um darauf zurückgreifend die für die Brauindustrie relevanten Gründe im Rahmen einer Befragung zu erfassen.

Der Begriff der „Internationalisierung“ steht als Sammelbezeichnung für eine Vielzahl von Aktivitäten und Prozessen und ist nicht fest definiert. Nach KRYSTEK und ZUR (2002) ist dieser Begriff sehr weit gefasst und mit nachhaltiger und für das Unternehmen bedeutsamer Auslandstätigkeit gleichzusetzen. Internationalisierung ist in zahlreichen Varianten vorzufinden und reicht von der reinen Exporttätigkeit kleiner und

³ Hysterese ist definiert als das Unvermögen eines Effekts sich umzukehren, obgleich die dem Effekt zugrunde liegende Ursache aufgehoben ist (DIXIT 1989, S. 622).

mittelständischer Unternehmen, bis hin zu Konzernen, die in einem global umspannenden Netz aus Direktinvestitionen, Tochtergesellschaften und Produktionsstandorten agieren (KRYSTEK und ZUR 2002, S. 5). Obgleich die Bandbreite an Formen und die Intensität der Internationalisierung augenscheinlich sehr groß ist, stellen sich vor Beginn der Aufnahme von Auslandsaktivitäten für jedes Unternehmen die gleichen Fragen nach dem „Warum“ und dem „Wie“, die beantwortet werden müssen. Die Gründe, außerhalb des Heimatmarktes tätig zu werden, sind dabei vielfältig und abhängig vom Markt, in dem das Unternehmen agiert und dessen Entwicklungen. Gleichzeitig spielen die Charakteristika des Unternehmens sowie die Ziele, die es verfolgt, eine Rolle. Als Grundlage lässt sich konstatieren, dass der Beginn oder Ausbau von Auslandsaktivität darauf abzielt, die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und weiterzuentwickeln, um die kurz- und langfristigen Unternehmensziele erreichen zu können (ALBAUM et al. 1989, S. 35). Nach DUNNING und LUNDAN (2008, S. 67f.) lassen sich vier Formen von Internationalisierungsmotiven unterscheiden. Die Entscheidung kann hierbei **ressourcenorientiert**, **effizienzorientiert**, **strategieorientiert** oder **marktorientiert** sein. Internationalisierung aus ressourcenorientierter Sicht meint, dass Unternehmen außerhalb des Heimatmarktes aktiv werden, um Zugang zu bestimmten Rohstoffen, günstigen, meist ungelerten oder wenig ausgebildeten Arbeitskräften oder Kapital, in Form von technologischen oder organisatorischen Fähigkeiten zu erlangen. Unter Effizienzorientierung ist für gewöhnlich die Wahrnehmung von Kostensenkungspotentialen in Form von Skalen- und Verbundeffekten zu verstehen, was über die Verlagerung der Produktion oder einen Teil der selbigen ins Ausland oder im Fall von Exporten durch höhere Produktionsmengen im Heimatmarkt erreicht werden kann. Eine strategieorientierte Internationalisierung zielt maßgeblich auf den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab, indem auf das Verhalten von Konkurrenten reagiert wird oder gezielt bestimmte physische Werte oder Humankompetenzen durch die Internationalisierung erworben werden. Neben den bereits genannten Motiven lässt sich auch die marktorientierte Internationalisierung nennen. Im Vordergrund steht hierbei die Erschließung von Absatzmärkten in einzelnen Ländern oder Regionen, um Verkaufsvolumen zu erhalten oder auszubauen, Wachstumspotentiale und Gewinnaussichten wahrzunehmen und Risiken zu streuen (DUNNING und LUNDAN 2008, S. 68ff.; BACKES-GELLNER und HUHNER 2000, S. 184).

Die bisher genannten Motive sind allesamt recht unspezifisch gefasst und können nur als Oberkategorien zur Einordnung konkreterer Beweggründe genutzt werden, die Unternehmen bei der Aufnahme von Auslandsaktivitäten verfolgen. Für eine detailliertere Charakterisierung zu den Exportgründen können motivierende Faktoren zunächst nach dem Ort ihrer Herkunft eingeteilt werden. Stimuli zum Export können sowohl innerhalb des Unternehmens (**intern**), als auch im Unternehmensumfeld (**extern**) und dort sowohl im Heimatmarkt, als auch in ausländischen Märkten, verankert sein. Weiterhin können die Motive dahingehend unterschieden werden, ob die Exportaktivität **reaktiv** erfolgt, das Unternehmen somit auf interne oder externe Gegebenheiten (Push-Faktoren) reagiert, wie z.B. eine geringe Nachfrage im Heimatmarkt, oder ob die Exportaktivität **proaktiv** bestimmt ist und auf den Möglichkeiten, die mit dem Einstieg in neue Märkte und dem Erwerb damit verbundener Kompetenzen (Pull-Faktoren) verknüpft sind, basiert (ALBAUM et al. 1989, S. 35; BUGAMELLI und INFANTE 2003, S. 18). Eine Übersicht zu den verschiedenen Exportmotiven gibt Tabelle 5.

Tabelle 5: Motive der Internationalisierung

		Ursprung	
		Intern	Extern
Reaktionsform	Proaktiv (Pull-Faktoren)	<ul style="list-style-type: none"> • Economies of Scale • Gewinn- und Wachstumsziele • Einzigartiges Produkt oder technologische Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung von Marktpotentialen • Umsatz- und Gewinnaussichten
	Reaktiv (Push-Faktoren)	<ul style="list-style-type: none"> • Risikodiversifizierung • Ausnutzung von Überkapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unaufgeforderte Anfragen • Kleiner Heimatmarkt • Stagnierender oder schrumpfender Heimatmarkt • Niedrige Gewinnmargen im Heimatmarkt • Starker Wettbewerb im Heimatmarkt • Währungsschwankungen

Quelle: Eigene Darstellung nach ALBAUM et al. 1989, S. 35; BACKES-GELLNER und HUHNS 2000, S. 185; SCHMID und LUBER 2013, S. 114; STERNAD 2013a, S. 10ff.).

Für gewöhnlich werden Unternehmen auf Basis einer Kombination verschiedener Motive ihre Entscheidung zum Eintritt in ausländische Märkte stützen. Auch im Falle der Unternehmen der deutschen Brauindustrie ist wahrscheinlich, dass vielfältige Gründe für

den Einstieg in das Exportgeschäft eine Rolle spielen. Es ist davon auszugehen, dass unternehmensinterne Gewinn- und Wachstumsziele, die Wahrnehmung von Marktpotentialen und Gewinn- und Umsatzaussichten, sowie das Erzielen von Skaleneffekten Unternehmen in ausländische Märkte ziehen (BACKES-GELLNER und HUHNS 2000, S. 184). Unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.1 dargelegten Entwicklungen ist allerdings in besonderem Maße wahrscheinlich, dass ebenso reaktive Push-Faktoren ursächlich für die Exportaktivität deutscher Brauereunternehmen sind. So ist davon auszugehen, dass niedrige Gewinnmargen, der anhaltende Nachfragerückgang im deutschen Markt, damit einhergehende Überkapazitäten von über 30 %, als auch ein hoher Preiswettbewerb innerhalb der Branche dazu führen, dass Unternehmen in ausländischen Märkten versuchen Fuß zu fassen, um ihre Absatzmöglichkeiten zu verbessern oder zumindest die in Deutschland entstehenden Rückgänge ansatzweise zu kompensieren und somit Risiken über mehrere Märkte hinweg zu streuen.

Die Motive des Exports deutscher Brauunternehmen werden anhand der in Tabelle 5 fett markierten Aspekte, von denen anzunehmen ist, dass sie für die Internationalisierungsentscheidung von Relevanz sind, wenngleich auch in unterschiedlichem Ausmaß, diskutiert (vgl. Anhang 3, Frage 2).

3.2 FORMEN DER INTERNATIONALISIERUNG

Unternehmen, die planen, international aktiv zu werden, müssen sich die Frage stellen, wie sie dabei vorgehen, da aus einer Vielzahl von Internationalisierungsmöglichkeiten eine für das Unternehmen geeignete Form gewählt werden muss. Die im Agrar- und Ernährungsbereich etablierteste Form der Internationalisierung ist der **Export**, bei dem zwischen indirektem und direktem Export zu differenzieren ist (FERNÁNDEZ-OLMOS und DIÉZ-VIAL 2014, S. 148). Der indirekte Export ist dadurch gekennzeichnet, dass der Produzent im Inland ausschließlich mit inländischen Exportunternehmen vertraglich verbunden ist, die die gesamte Verantwortung tragen. Somit besteht für die Produzenten beim indirekten Export kein Unterschied zu einem Inlandsgeschäft. Beim direkten Export schließt der Produzent einen Vertrag mit dem Geschäftspartner, z.B. einem Importeur oder Großhändler, im Zielmarkt ab. Der Produzent trägt dabei die Verantwortung für die Anbahnung und Abwicklung des Exportgeschäfts sowie die damit verbundenen Risiken. Gleichwohl ist aber eine gezieltere Marktbehandlung möglich und Kunden können gezielter angesprochen werden (BÜTER 2013, S. 67ff. ; BACKHAUS und VOETH 2010, S.

196f.). Ein klarer Vorteil des Exports ist der, dass international gegebene Wachstumspotentiale mit vergleichsweise geringem Ressourceneinsatz wahrgenommen werden können, wobei Markterfahrung gesammelt werden kann, ohne sich an einen Markt beständig binden zu müssen. Zu den Nachteilen zählen möglicherweise höhere Transportkosten, evtl. Zollzahlungen und mögliche Wechselkursrisiken (BACKES-GELLNER und HUHNER 2000, S. 188). Der Export stellt mit einem Anteil von über 96 % für deutsche Brauereien die bedeutendste Internationalisierungsform dar (vgl. Kapitel 2.3). Neben dem Export können weitere Internationalisierungsformen unterschieden werden. Zu nennen sind dabei **Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung**, worunter u.a. die Lizenzvergabe fällt und **Direktinvestitionen** (BACKES-GELLNER und HUHNER 2000, S. 180 ff.). Bei der Lizenzvergabe vergibt ein Unternehmen einem im Ausland ansässigen Lizenznehmer im Austausch gegen Lizenzgebühren das Recht, das eigene Produkt oder die Marke zu nutzen (BACKHAUS und VOETH 2010, S. 197; BÜTER 2013, S. 100f.). Von Vorteil ist dabei, dass die Lizenzvergabe für den Lizenzgeber mit einem sehr geringen finanziellen und personellen Aufwand verbunden ist und kaum Risiken bestehen, da der Lizenznehmer i.d.R. die notwendigen Investitionen trägt. Weiterhin können kulturelle Distanzen nahezu vollständig überbrückt werden, da das lizenznehmende Unternehmen über das entsprechende Marktwissen verfügt (BACKES-GELLNER und HUHNER 2000, S. 188; BACKHAUS und VOETH 2010, S. 197). Nach Exporten ist die Lizenzvergabe die bedeutendste Internationalisierungsform der deutschen Brauindustrie (vgl. Kap. 2.3). Die letzte und kapitalintensivste Form der Auslandsmarktbearbeitung sind Direktinvestitionen, z.B. über Kapitalbeteiligungen, Joint Ventures oder Tochtergesellschaften (BACKES-GELLNER und HUHNER 2000, S. 181; BACKHAUS und VOETH 2010, S. 199ff.). Bei einem Joint Venture errichten zwei aus verschiedenen Staaten stammende Kooperationspartner ein Gemeinschaftsunternehmen, an das sie über Kapitalbeteiligungen gebunden sind. Von Vorteil ist dabei, dass für gewöhnlich geringere Investitionen als bei anderen Formen der Direktinvestition notwendig sind und das Partnerunternehmen oftmals über Kenntnisse des entsprechenden Marktes verfügt. Gleichwohl ist diese Form der Kooperation oftmals der einzige Weg für Unternehmen in ausländischen Märkten Direktinvestitionen zu tätigen (BACKHAUS und VOETH 2010, S. 199; BÜTER 2013, S. 112ff.). Die Errichtung von Tochtergesellschaften ist die intensivste Form der Direktinvestition. Dabei wird im Ausland ein rechtlich selbstständiges Unternehmen in einer dem Zielmarkt entsprechenden Rechtsform gegründet, das oftmals als Vertriebs- oder Produktionsgesellschaft fungiert (BÜTER 2013, S. 120). Auch große

deutsche Brauereien verfügen über Tochtergesellschaften im Ausland. Beispiele hierfür sind u.a. die Radeberger Gruppe USA und Radeberger Italia (RADEBERGER GRUPPE o.J.).

Welche Form der Internationalisierung Unternehmen wählen, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Bezugnehmend auf das Uppsala-Modell der Internationalisierung ist anzunehmen, dass sich der Prozess der Internationalisierung langsam vollzieht und Unternehmen zu Beginn ihrer Internationalisierung indirekt exportieren und mit zunehmender Aggregation von Erfahrung zum direkten Export übergehen (JOHANSON und WIEDERSHEIM-PAUL 1975). So zeigen FERNÁNDEZ-OLMOS und DIÉZ-VIAL (2014) für spanische Weinunternehmen, dass neben der Internationalisierungserfahrung auch die Unternehmensgröße sowie die Produktqualität die Wahrscheinlichkeit, direkt zu exportieren, verglichen mit dem indirekten Export signifikant erhöhen. Im weiteren Verlauf werden Unternehmen sich dann über stärker ressourcenbindende Formen, wie die Vergabe von Lizenzen und zuletzt über Direktinvestitionen, international aufstellen, da ein größeres Wissen über einen Markt Unsicherheiten mindert und dementsprechend die Bereitschaft erhöht, sich ressourcenintensiver an diesen zu binden (BACKES-GELLNER und HUHNS 2000, S. 189; JOHANSON und VAHLNE 1977, S. 29f; JOHANSON und WIEDERSHEIM-PAUL 1975). Im Rahmen der Befragung wird erfasst, welche Internationalisierungsformen die befragten Unternehmen nutzen (vgl. Anhang 3, Frage 3).

3.3 MARKTEINTRITTSENTSCHEIDUNGEN

3.3.1 Methoden und Kriterien der Marktselektion

In den zwei vorherigen Teilabschnitten wurden die maßgeblichen Gründe dargestellt, die für die Entscheidung eines Unternehmens international aktiv zu werden, ausschlaggebend sein können. Auch die möglichen Formen der Internationalisierung wurden kurz erläutert. Sobald sich ein Unternehmen dazu entschlossen hat zu exportieren, steht es jedoch ebenso vor der Frage des „Wohin“. Ein Unternehmen muss einen internationalen Markt auswählen, auf dem es aktiv werden möchte. Die Entscheidung zum Eintritt in einen Markt ist von zahlreichen Einflussfaktoren geprägt. Die vorliegende Arbeit soll in Erfahrung bringen, welche Determinanten bei der Selektion eines Marktes für die Unternehmen der deutschen Brauindustrie wichtig sind. Der theoretische Prozess der **internationalen Marktselektion (IMS)** und die der Literatur zu entnehmenden entscheidenden Determinanten sind Thema des folgenden Abschnitts.

Die Selektion eines geeigneten Marktes zur erstmaligen Aufnahme oder Erweiterung einer Auslandsaktivität ist keine triviale Entscheidung, sondern stellt eine der bedeutendsten und herausforderndsten Aufgaben bei der Internationalisierung eines Unternehmens dar und ist ausschlaggebend für den Erfolg des Internationalisierungsvorhabens (ALBAUM et al. 1989, S. 90; STERNAD 2013b, S. 41). Es ist daher wichtig zu wissen, welche Prozesse zur Auswahl eines geeigneten Marktes der Theorie nach durchlaufen werden und welche Auswahlkriterien für Unternehmen ausschlaggebend sind.

Zu Beginn kann danach unterschieden werden, ob die **Marktauswahl reaktiv** oder **proaktiv** erfolgt. Im ersten Fall ist der Eintritt in einen entsprechenden Markt eher ungeplant und die Internationalisierung erfolgt durch die Bedienung unaufgeforderter Anfragen. Dabei treten in der Regel Agenten von inländischen Exporteuren oder ausländischen Importeuren mit dem Unternehmen in Kontakt, die dessen Produkte in ein entsprechendes Land exportieren oder importieren wollen. In einem solchen Fall ist der Auswahlprozess für das Unternehmen selbst eher unsystematisch und mit vergleichsweise geringem administrativem Aufwand und niedrigen Kosten verbunden und daher, insbesondere für kleine und im Export unerfahrene Unternehmen, oftmals der erste Schritt auf dem Pfad der Internationalisierung. Der proaktive Selektionsprozess, bei dem sich ein Unternehmen aktiv zum Export oder einer anderen Form der Internationalisierung entscheidet, erfordert ein weitaus systematischeres Vorgehen. Die Marktselektion ist hierbei als Prozess zu verstehen und impliziert eine methodische und schrittweise Begutachtung potentieller Märkte (ALBAUM et al. 1989, S. 95f). Hierbei stehen Unternehmen eine Vielzahl normativer Modelle und Verfahren zur Verfügung, anhand derer diese, basierend auf ihren strategischen Zielen, ihren Produkten und Kompetenzen, eine geeignete Marktauswahl treffen können⁴.

Obgleich die verschiedenen IMS-Modelle Unternehmen die Möglichkeit bieten, Märkte gezielt auszuwählen und etwaige Risiken zu reduzieren, werden die angesprochenen Modelle von Unternehmen bei der Wahl eines Marktes eher selten genutzt, was im besonderen für kleine und mittlere Unternehmen zu gelten scheint. Diesen Unternehmen scheinen oftmals die notwendigen finanziellen Ressourcen als auch das Know-How zu fehlen, um die genannten Verfahren entsprechend anwenden zu können (BREWER 2001,

⁴ Einen detaillierten Überblick über die zur Verfügung stehenden IMS-Modelle bietet die Arbeit von PAPADOPOULOS und DENIS (1988), in der eine Vielzahl an Modellen klassifiziert worden ist.

S. 156; ELLIS 2000, S. 456; PAPADOPOULOS und DENIS 1988, S. 46). Häufig findet die Auswahl eines Marktes, besonders für kleine und mittlere Unternehmen, daher unsystematisch statt und wird in einer Vielzahl von Fällen durch soziale Beziehungen initiiert, anhand derer eine Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden im Exportmarkt hergestellt wird (ELLIS 2000, S. 454ff.; PAPADOPOULOS und DENIS 1988, S. 44). Dennoch existieren vergleichsweise wenig Informationen darüber, nach welchen Kriterien Unternehmen ausländische Märkte tatsächlich auswählen (BREWER 2001, S. 156, ELLIS 2000, S. 445). Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, für die deutsche Brauindustrie zu klären, welche Kriterien bei der Marktauswahl deutscher Brauunternehmen beim Export eine Rolle spielen. Dazu werden im folgenden mögliche Entscheidungskriterien aus der Literatur herausgearbeitet.

Einen ersten Ansatz, um sich der Frage nach den Marktauswahlkriterien zu nähern, liefern Arbeiten, die anhand von Gravitationsmodellen untersuchen, welche Faktoren die Handelsströme zwischen Ländern in welchem Ausmaß bestimmen. Gravitationsmodelle gehen zurück auf die Arbeiten von TINBERGEN (1962) and PÖYHÖNEN (1963) und erklären den Handel zwischen Ländern basierend auf dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) der beiden Partnerländer sowie deren Distanz zueinander. Diese Modelle können um weitere Einflussvariablen, wie Wechselkurse oder das Vorhandensein gemeinsamer Handelsabkommen ergänzt werden (BERGSTRAND 1985, S. 474). Studien basierend auf Gravitationsmodellen zeigen, dass die **wirtschaftliche Größe** des Zielmarktes eine der maßgeblichen Komponenten für bilateralen Handel ist, was auch für deutsche Bierexporte zutrifft (DREYER et al. 2013, S. 13f.). Neben Studien basierend auf Gravitationsmodellen zeigen auch Arbeiten, die sich gezielt mit der internationalen Marktselektion auseinandersetzen, dass die wirtschaftliche Attraktivität eines Marktes für die Entscheidung der Marktwahl sehr bedeutend ist (BREWER 2001, GULLSTRAND 2011, S. 206; PAPADOPOULOS 2002; WHITELOCK und JOBBER 2004, RUSSOW und OKOROAFU 1996).

Nach BREWER (2001, S. 161f.) identifizieren Unternehmen eine gewisse Auswahl an potentiellen Märkten anhand von Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Die ausgewählten Märkte werden dann anhand von Prioritäten geordnet. Dabei sind die Attraktivität des Marktes und die zu erwartende Wettbewerbsposition die maßgeblichen Selektionskriterien (ebd., S. 169). Auch EATON et al. (2004, S. 152f.) zeigen für französische Unternehmen, dass die Anzahl der in einen Markt exportierenden

Unternehmen industrieunabhängig mit dessen Größe ansteigt. Die Arbeit von PAPADOPULOS et al. (2002) verdeutlicht ebenso, dass Unternehmen Marktpotentiale und Gewinnaussichten als entscheidend ansehen und etwaige Handelsbarrieren eine untergeordnete Rolle spielen, was auf ein offensives und optimistisches Unternehmensverhalten schließen lässt (PAPADOPOULOS et al. 2002, S. 176). So zeigt GULLSTRAND (2011, S. 106) für den schwedischen Ernährungssektor, dass lediglich 8 % der Exporte in Länder mit mittlerem oder niedrigem Einkommen gelangen. Neben der wirtschaftlichen Größe des Marktes kann weiterhin auch die Bevölkerungsgröße in die Überlegungen mit einbezogen werden. Zum einen steigt das Absatzpotential mit der Population eines Marktes an, zum anderen sinken die Grenzkosten zur Erreichung eines möglichen Konsumenten mit einer größeren Bevölkerungsanzahl (ARKOLAKIS 2010). Neben der Größe und der Bevölkerungszahl ist das **Wachstumspotential** eines Marktes ebenso von Relevanz, da ein Markt mit großer Population und hoher Kaufkraft wenig Erfolg verspricht, wenn dieser bereits gesättigt ist (RUSSOW und OKOROAFO 1996, S. 55ff.). Zurückkommend auf die Offensivität bei der Marktselektion scheint es jedoch Unterschiede im Hinblick auf die Unternehmensgröße und die Besitzstruktur zu geben. So sprechen insbesondere familiengeführte Unternehmen der Sicherheit bei Entscheidungen eine vordergründige Rolle zu (KONTINEN und OJALA 2010, S. 444).

Einen Ansatz, um sich diesen Aspekten zu nähern, bietet das Internationalisierungsmodell (Uppsala-Modell) von JOHANSON und WIEDERSHEIM-PAUL (1975), nach dem sich die Internationalisierung von Unternehmen innerhalb eines Marktes entlang einer sog. „establishing chain“ in vier Stufen abspielt, wobei jede Stufe mit einer stärkeren Ressourcenbindung an den entsprechenden Markt einhergeht. Eine grundlegende Annahme des Uppsala-Modells ist die, dass Unternehmen zu Beginn ihrer Internationalisierung dazu neigen, angrenzende Nachbarländer als Zielländer auszuwählen. Die Gründe dafür werden mit dem Begriff der psychischen Distanz umschrieben. **Psychische Distanz** ist definiert als die Summe von Faktoren, die den Austausch von Informationen zwischen dem Heimatmarkt und dem Zielmarkt erschweren oder verhindern. Beispiele hierfür sind Unterschiede in der Sprache, der Bildung, den Geschäftspraktiken, der Kultur und der industriellen Entwicklung (JOHANSON und VAHLNE 1977, S. 24). So sind marktspezifische Kenntnisse für weit entfernte Märkte oft nur unzureichend vorhanden und es besteht häufig ein Mangel an Ressourcen, die zur Überbrückung dieser Wissenslücken notwendig wären. Geographisch

nahe Länder sind, von gewissen Ausnahmen abgesehen, dem Heimatmarkt für gewöhnlich deutlich ähnlicher und gleichzeitig mit niedrigeren Transportkosten verbunden. Vor allem zu Beginn der Internationalisierung werden daher vermehrt psychisch nahe Märkte ausgewählt, wohingegen die Größe eines Marktes zu Anfang eine untergeordnete Rolle spielt (JOHANSON und VAHLNE 1977, S. 28; JOHANSON und WIEDERSHEIM-PAUL 1975, S. 306ff.). Dabei kann die psychische Distanz noch in verschiedene Dimensionen unterteilt werden. GHEMAWAT (2001) unterscheidet im sog. CAGE-Modell nach **kultureller, administrativer, geographischer und wirtschaftlicher Distanz**, wobei die unterschiedlichen Formen von unterschiedlicher Relevanz für einzelne Produkte und Branchen sein können. So spielt die kulturelle Distanz, zu der soziale Normen, die Religion und die Sprache zählen, für Produkte aus dem Nahrungs- und Genussmittelsektor eine entscheidende Rolle (GHEMAWAT 2001, S. 5). Zu nennen sind hier z.B. das Verbot von Schweinefleisch und Alkohol im Islam. Der Export alkoholischer Produkte in Länder mit einem hohen Anteil von Muslimen in der Bevölkerung ist daher eher unattraktiv, zumal der Konsum und die Einfuhr in bestimmte Länder, wie u.a. Saudi-Arabien, verboten ist. DREYER et al. (2013) stützen diese These und zeigen, dass ein größerer christlicher Bevölkerungsanteil in einem Land einen positiven Einfluss auf den Export von deutschem Bier dorthin hat (DREYER et al. 2013, S. 13). Neben der Religion spielt auch die Sprache eine Rolle. KONTINEN und OJALA (2010) zeigen für finnische, familiengeführte Unternehmen, dass zu Beginn der Internationalisierung psychisch nahe Märkte ausgewählt wurden und der spätere Eintritt in den psychisch fernen französischen Markt, Distanzen zu Beginn vor allem im Hinblick auf die Sprache und unterschiedliche Geschäftsgepflogenheiten mit sich brachte (KONTINEN und OJALA 2010, S. 443ff.). Der positive Effekt einer gemeinsamen Sprache auf den Handel wird auch bei LAWLESS (2010, S. 700ff.) deutlich. CYRUS (2012) zeigt ebenso, dass kulturelle Distanz eine Handelsbarriere darstellt, gleichwohl Handel jedoch auch dabei helfen kann, kulturelle Distanzen zwischen Ländern über die Zeit abzubauen. Dies kann u.a. durch eine „zunehmende Harmonisierung von Rechts- und Wirtschaftssystemen“, als auch durch eine Angleichung von Führungsstilen erklärt werden (SCHOLZ und STEIN 2000, S. 197f.). Im Bereich der administrativen Faktoren können frühere koloniale Beziehungen (HEAD et al. 2010; KOENIG 2009, S. 189), eine **gemeinsame Währung** und gemeinsame Handelsabkommen einen positiven Einfluss auf den Handel haben. Der positive Effekt einer gemeinsamen Währung auf den bilateralen Handel wird durch zahlreiche Studien bestätigt. So zeigt ROSE (2000), dass eine

gemeinsame Währung das Handelsvolumen zwischen zwei Ländern verdreifacht. Die Ergebnisse von GLICK und ROSE (2002) erfassen eine Verdopplung der Handelsvolumina und neuere Studienergebnisse (JAGELKA 2013, S. 55f.) stützen die Annahme eines positiven Einflusses ebenso, wenn auch in deutlich geringerem Ausmaß. Für deutsche Bierexporte zeigen DREYER et al. (2013), dass diese von Deutschland in Länder der Eurozone um 232 % gegenüber Nicht-Euro Nicht-EU Ländern erhöht sind und ebenso die alleinige Mitgliedschaft in der EU, durch die politische Barrieren reduziert werden, erhöht die Exporte um 51 % gegenüber Nicht-EU Ländern (DREYER et al. 2013, S. 13f.). Theoretisch begründet wird der handelsfördernde Effekt vor allem durch den Abbau von Transaktionskosten und den Wegfall von Wechselkursrisiken (DE GRAUWE 2012, S. 54ff.). Zudem ist davon auszugehen, dass die **geographische Distanz** die Handelsströme zwischen zwei Ländern und somit die Marktselektion einzelner Unternehmen beeinflusst. So steht die geographische Distanz neben den bereits angesprochenen kulturellen Unterschieden stellvertretend für Transportkosten und stellt demnach besonders für Produkte mit einem geringen Wert-Volumen-Verhältnis eine mögliche Handelsbarriere dar (GHEMAWAT 2001, S. 7). Das Wert-Volumen-Verhältnis von Bier ist sehr niedrig, ähnlich wie das von Wasser und um ein Vielfaches geringer als das von Wein oder Spirituosen (OLPER et al. 2012, S. 226). Gleichzeitig besteht bei langen Transportwegen das Risiko der Qualitätsminderung (SCHMID und LUBER 2013, S. 115). Dennoch scheint der Distanzeffekt für den deutschen Bierexport unterdurchschnittlich auszufallen. Ein einprozentiger Distanzanstieg vermindert die Exporte um 0.40-0,50 % (DREYER et al. 2013, S. 13). Dieser Wert entspricht in etwa der Hälfte des Wertes, den DISDIER und HEAD (2008) in ihrer Analyse von 103 Arbeiten mit durchschnittlich -0.9 % angeben. Eine mögliche Erklärung bietet das Alchian-Allen-Theorem, demzufolge hohe Transportkosten den relativen Preis qualitativ höherwertiger Produkte reduzieren und zu einem vermehrten Export dieser führen (HUMMELS und SKIBA 2004). CURZI und OLPER (2012) stützen diese Hypothese für das Exportverhalten von 750 italienischen Firmen der Ernährungsbranche und die Ergebnisse von DREYER et al. (2013, S. 15) legen nahe, dass die Ausfuhr qualitativ höherwertiger Biere bei großen Entfernungen auch für den deutschen Brausektor zutreffend ist.

Neben den bisher genannten Faktoren ist zu erwarten, dass auch **Handelsbarrieren** in tarifärer und nicht-tarifärer Form, mit denen sich Unternehmen beim Export in einen Markt konfrontiert sehen, eine Rolle bei der Marktauswahl spielen (PAPADOPOULOS et al.

2002, S. 170). Gleichwohl neigen Unternehmen zur Wahl von **politisch** und institutionell **sicheren Märkten** (DE GROOT et al. 2004; GOODNOW und HANSZ 1972). Ebenso weisen einige Arbeiten darauf hin, dass Unternehmen ihren Wettbewerbern in Märkte folgen, in denen diese kürzlich aktiv geworden sind oder bereits seit längerem erfolgreich agieren. Zwar bezieht sich dieses sog. **Follow-The-Leader-Prinzip** oder Competitor-Following vornehmlich auf Direktinvestitionen (SEABRIGHT 1996; TERPSTRA und YU 1988), dennoch ist auch im Falle des Exports anzunehmen, dass besonders unerfahrene Unternehmen lokale Wettbewerber in ihren Internationalisierungsbestrebungen imitieren (KABST 2004, S. 62f.). Neben der Attraktivität eines Marktes, bestimmt durch dessen Entwicklungspotential, die zu erwartenden Gewinn- und Umsatzaussichten sowie durch geringe Distanzen zum Heimatmarkt, spielen weiterhin die **Kosten** für den Eintritt in den Markt eine entscheidende Rolle. So kann es vorkommen, dass attraktive und geeignete Märkte erst gar nicht in die nähere Auswahl mit einbezogen werden, da die finanziellen Barrieren eines dortigen Markteintritts zu groß sind (BREWER 2001, S. 163).

Für dieses Unterkapitel ist festzuhalten, dass eine Vielzahl an Faktoren existiert, von denen anzunehmen ist, dass sie allesamt, wenngleich auch in unterschiedlicher Ausprägung, bei der Wahl eines Exportmarktes von Unternehmen berücksichtigt werden. Die vorliegende Arbeit nähert sich den möglichen Marktselektionskriterien der deutschen Brauindustrie anhand verschiedener Variablen, die in Tabelle 6 dargelegt und in Markt-, Distanz-, Kosten- und Sicherheitskriterien kategorisiert sind. Im Fall deutscher Bierunternehmen ist zu erwarten, dass diese entsprechend der Theorie wirtschaftlich starke Märkte bei der Selektion bevorzugen. Anstelle der wirtschaftlichen Größe des Marktes wird jedoch die Kaufkraft als Kriterium erfasst. Ebenso wird das zu prognostizierende Wachstum als Kriterium mit einbezogen. Die Idee dahinter ist die, dass insbesondere in Europa eine große Anzahl an Märkten mit hoher Kaufkraft existiert, deren Biernachfrage nahezu gesättigt ist und dementsprechend für Markteinsteiger kaum Wachstumsmöglichkeiten bietet (vgl. Kap. 2.2.1). Es ist daher zu erwarten, dass Unternehmen vermehrt dem Wachstumspotential anstelle der Kaufkraft Beachtung schenken. Weiterhin wurde neben den bisher genannten Selektionskriterien der Konsolidierungsgrad des Zielmarktes als ein mögliches Entscheidungskriterium mit einbezogen. Der deutsche Markt ist im europäischen Vergleich relativ gering konzentriert und durch starken Wettbewerb gekennzeichnet (vgl. Kap. 2.1.4). Möglicherweise versuchen Unternehmen daher, diesem starken Wettbewerb durch Bedienung

konsolidierter Märkte zu entgehen, die für deutsche Bierexporteure aufgrund ihrer überwiegend geringen Unternehmensgröße und der Bedienung von Nischen möglicherweise nur geringe Eintrittsbarrieren aufweisen (CAVUSGIL und KIRPALANI 1993, S. 7f). Ebenso ist wahrscheinlich, dass Unternehmen versuchen, die angegebenen Distanzdimensionen zu minimieren.

Tabelle 6: Potentielle Marktselektionskriterien der deutschen Brauindustrie

Marktkriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Wachstumsprognosen • Hohe Kaufkraft • Stabiles Preisniveau • Geringer Konsolidierungsgrad • Politische Stabilität
Distanzkriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung deutscher Produkte im Exportmarkt • Traditionelle Verankerung von Bier in der Gesellschaft • Entfernung • Euro als Währung • Kulturelle Nähe zu Europa
Kosten- und Sicherheitskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Markteintrittskosten • Geringe Handelsbarrieren (z.B. Importzölle, Einfuhrbeschränkungen) • Geringe Alkohol- oder Biersteuern • Erfolgreiche Tätigkeit anderer deutscher Brauunternehmen vor Ort • Möglichkeit für langfristige Vertragsbeziehungen zu Kunden im Exportmarkt • Geringes Insolvenzrisiko des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung.

Obwohl davon auszugehen ist, dass kulturelle Aspekte bei der Marktwahl eine Rolle spielen, ermöglicht die herausragende Bekanntheit und weltweite Wertschätzung deutschen Bieres möglicherweise, vor allem mit Blick auf das Reinheitsgebot (AHK SINGAPUR, S. 66; SCHMID und LUBER 2013, S. 114), dass gerade auch kulturell distante Märkte ein vielversprechendes Absatzpotential besitzen. Dieses würde neben der Marktgröße und dem hohen Wachstumspotential zusätzlich die hohen Exportmengen nach China erklären (vgl. Kapitel 2.3). Die Relevanz der in Tabelle 6 angegebenen Marktselektionskriterien wird im Rahmen der Befragung erfasst und ist jeweils auf einer 6-Punkte-Skala zu bewerten (vgl. Anhang 3, Frage 13).

3.3.2 Kosten des Markteintritts

Nachdem im letzten Abschnitt die möglichen Kriterien für die Selektion eines geeigneten Marktes erörtert wurden, dient der folgende Abschnitt der Darlegung der zu erwartenden Kosten, die Unternehmen beim Eintritt in einen neuen Markt entstehen.

3.3.2.1 Kostenkomponenten

Die Kosten, mit denen sich Unternehmen beim Eintritt in einen Markt konfrontiert sehen, können gemäß der Transaktionskostentheorie in **ex-ante-** und **ex-post-Transaktionskosten** eingeteilt werden (WILLIAMSON 1990, S. 22). Ex-ante-Kosten bezeichnen dementsprechend die Kosten, die noch vor der Entscheidung zum Eintritt in einen Markt anfallen (Such-, Vertragsanbahnung- und Einigungskosten), wohingegen ex-post-Kosten diejenigen Kosten sind, die dem Unternehmen entstehen, nachdem es sich für den Eintritt in einen entsprechenden Markt entschlossen hat bzw. nachdem die Verträge über den Eintritt und die vereinbarten Modalitäten geschlossen wurden (u.a. Kontroll- und Anpassungskosten). Die ersten Kosten des Markteintritts sind **Suchkosten**. Es müssen Informationen über den Markt gesammelt und Erkenntnisse über dessen Potential, kulturelle Eigenheiten, spezielle Produkthanforderungen, gesetzliche Besonderheiten und mögliche Vertragspartner gewonnen werden. Dadurch entsteht dem Unternehmen ein Mehraufwand im Bereich der Marktforschung. Die Höhe dieser Kosten ist von verschiedenen Aspekten abhängig, zum einen von der Exporterfahrung des Unternehmens und zum anderen vom Markt selbst. Märkte, die kulturell weit vom Heimatmarkt entfernt liegen, sind deutlich schwieriger zu beurteilen als ein dem Heimatmarkt sehr ähnlicher Markt. Eine Möglichkeit, diese Suchkosten zu senken, ist der Zugang zu produktspezifischen Länderinformationen, wie sie z.B. im Rahmen von Zielgruppenanalysen des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und einzelner Außenhandelskammern erstellt und bereitgestellt werden.

Sobald sich abzeichnet, welcher Markt in Zukunft bedient werden soll und welche Importeure potentiell als Vertragspartner zur Auswahl stehen, entstehen **Vertragsanbahnungs-** und **Einigungskosten**. Es muss Kontakt zu potentiellen Vertragspartnern aufgebaut werden und Gespräche und Verhandlungen über Abnahmemengen, Preise und deren Dotierung und notwendige Produkthanpassungen sind zu führen. Dabei entstehen Personalkosten, ggf. Kosten für externe Personen wie Dolmetscher und Berater und im Falle persönlicher Zusammenkünfte auch Reisekosten. Hinzu kommen Kosten für die Beantragung und Einholung gesetzlicher Dokumente und

möglicherweise Aufwendungen für die Beauftragung mit den entsprechenden Prozessen vertrauter Agenten. So bedarf es im Fall von Bier in den meisten Ländern der Ausstellung von Importlizenzen durch die entsprechenden Zollbehörden, die in Kanada als Liquor Boards bezeichnet werden. Weiterhin ist es in China ratsam, eine Markeneintragung durch spezialisierte Agenturen vornehmen zu lassen, um sich gegen Produktkopien abzusichern (AHK Japan 2012, S. 45ff.; AHK Kanada 2011, S. 70; AHK USA 2011, S. ; BMELV 2013 S. 75ff.).

Sobald die entsprechenden Konditionen ausgehandelt und die Verträge unterschrieben worden sind, sehen sich Unternehmen mit **Kontroll- und Anpassungskosten** konfrontiert. Darunter fallen Kosten für vertragsentsprechende und gesetzliche, sowie kulturelle Produktanpassungen, wie die Anpassung von Etiketten, Werbemaßnahmen und Verpackungseinheiten in sprachlicher und landesrechtlicher Hinsicht. (vgl. Kapitel 3.5.1). In Ergänzung werden u.U. Außendienstmitarbeiter mit der Betreuung des Exportmarktes beauftragt, die versuchen, neue Kunden zu aquirieren, vor Ort bei der Umsetzung marketingbezogener Projekte unterstützend tätig sind und die gleichzeitig die Einhaltung von Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden im Exportmarkt kontrollieren (SCHMID und LUBER 2013, S. 116). Neben den bereits genannten Kostenkomponenten entstehen ebenso Kosten, die mit dem Transport zum und dem Vertrieb der Ware innerhalb des Zielmarktes einhergehen. Unternehmen können hierbei ihre Waren im Direktvertrieb vermarkten, also eigene Distributionsstrukturen aufbauen, was jedoch mit hohen Kosten und einer starken Ressourcenbindung verbunden ist. Weiterhin kann auf indirekte Vertriebsformen zurückgegriffen werden, bei denen bspw. Großhändler vor Ort mit dem Vertrieb betraut werden oder den Importunternehmen die Entscheidung überlassen wird, wie sie die Distribution vornehmen. Gleichwohl ist es auch möglich, dass die Distribution im Zielmarkt, wie z.B. in den USA, gesetzlich geregelt ist und Unternehmen sich diesen Regelungen fügen müssen (AHK USA 2011, S.; SCHMID und LUBER S. 16f.; SCHWARZ-MUSCH et al. 2013, S. 158ff.).

Um sich den Kosten des Markteintritts zu nähern, wird im Rahmen der Befragung die Höhe der Markteintrittskosten erfasst. Weiterhin wird die Höhe der in Abbildung 8 genannten Kostenkomponenten mit dem Ziel erfasst, die Kostenstruktur des Markteintritts abzubilden und dadurch mögliche Markteintrittsbarrieren identifizieren zu können.

Abbildung 8: Transaktionskostenkomponenten der Markteintrittsentscheidung

Ex-ante Transaktionskosten der Markteintrittsentscheidung		Ex-post-Transaktionskosten der Markteintrittsentscheidung	
Suchkosten	Vertragsanbahnungs- und Einigungskosten	Anpassungs- und Kontrollkosten	Sonstige Kosten
<ul style="list-style-type: none"> Marktforschung (Marktanalysen, Markteintrittsstrategien, Kundensuche) 	<ul style="list-style-type: none"> Reisen von Außendienstmitarbeitern für Marktbegeutachtungen Kunden- und Vertragsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung von Produkten an kulturelle und gesetzliche Anforderungen Anpassung von Werbemaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Schulung von Außendienstmitarbeitern Absicherung gegen Exportrisiken Einholen von Importgenehmigungen/Produktregistrierungen bei staatl. Stellen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HANSLIK (2013, S. 30).

3.3.2.2 Kostencharakteristika

Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist es ebenso wichtig, die spezifischen Charakteristika der bisher beschriebenen Kosten näher zu betrachten. Es ist anzunehmen, dass der überwiegende Anteil der im bisherigen Abschnitt beschriebenen Kostenkomponenten des Markteintritts **versunkene Kosten** darstellt, die entsprechend der Transaktionskostentheorie maßgeblich aufgrund unvollkommener Informationen und formeller und informeller Barrieren zwischen dem Export- und Heimatmarkt entstehen (BERNARD und WAGNER 2001, S. 106; BLANES-CRISTÓBAL et al. 2008, S. 2). Dies bedeutet, dass die für den Markteintritt aufzuwendenden Kosten irreversibel sind und unabhängig vom späteren Exportvolumen anfallen. Dementsprechend entstehen diese Kosten, bevor auch nur eine einzige Produkteinheit exportiert und verkauft worden ist und Unternehmen sich über die Preise oder Mengen Gedanken machen (SUTTON 2007, S. 8ff.). Im Falle versunkener Kosten ist davon auszugehen, dass Unternehmen diese in ihre Entscheidung zum Export bzw. zum Eintritt in einen Markt einbeziehen, insbesondere dann, wenn die zukünftigen Entwicklungen im Zielmarkt von großer Unsicherheit geprägt sind. Letzteres gilt im besonderen für den Fall des Marktaustritts (vgl. Kapitel 3.4.2). Grundsätzlich wird der Eintritt in einen Markt nur dann erfolgen, sofern die zu erwartenden Gewinne des Markteintritts die versunkenen Kosten übersteigen. Auch

vermeintlich förderliche Bedingungen führen nicht zwangsläufig zu mehr exportierenden Unternehmen, wenn diese als vorübergehend angesehen werden (DIXIT 1989; ROBERTS und TYBOUT 1997, S. 560). Je geringer die versunkenen Kosten sind, die für den Eintritt in einen Markt entstehen, desto eher ist ein Unternehmen bereit, den Schritt zur Internationalisierung zu gehen. Dementsprechend ist die Höhe der versunkenen Kosten von besonderem Interesse für die Untersuchung des Exportverhaltens. Die Höhe der versunkenen Kosten schwankt zwischen verschiedenen Studien. Die Arbeiten, die sich mit dem Effekt versunkener Kosten auf das Exportverhalten von Unternehmen auseinandersetzen, basieren maßgeblich auf den theoretischen Arbeiten von BALDWIN (1988), BALDWIN und KRUGMAN (1989) und DIXIT (1989), die den hystereseinduzierenden Effekt versunkener Kosten theoretisch untersucht haben. Die erste Arbeit, die den Effekt versunkener Kosten empirisch untersucht hat, ist die von ROBERTS und TYBOUT (1997). Sie untersuchen und quantifizieren den Effekt der vorherigen Exporterfahrung auf die Exportwahrscheinlichkeit verarbeitender kolumbianischer Betriebe. Die Ergebnisse zeigen, dass vorherige Exporterfahrung die Entscheidung zum Export signifikant beeinflusst, diese Erfahrung jedoch schnell verloren geht. So erhöht eine Exporttätigkeit in der Vorperiode die Wahrscheinlichkeit zum Export um 60 %. Nach einer Abwesenheit von zwei Jahren sind die Wiedereintrittskosten jedoch nicht mehr signifikant von denen des erstmaligen Markteintritts zu unterscheiden. Dies lässt sich u.a. dadurch erklären, dass Märkte eine große Dynamik aufweisen und die Informationen schnell an Aktualität verlieren, wodurch die Informationskosten schnell wieder in die Höhe schnellen (ROBERTS und TYBOUT 1997, S. 560f.). Zudem zersetzen sich aufgebaute Vertriebsstrukturen rasant und gleichzeitig vermindert sich die Markenwahrnehmung zeitnah (DIXIT 1989, S. 621). Dennoch machen die Ergebnisse deutlich, dass nicht die gesamten Kosten des Markteintritts versunken sind und direkt in voller Höhe erneut anfallen. In der Realität ist dies nicht zu erwarten, da die mit dem Markteintritt verbundenen Investitionen nach dem Verlassen eines Marktes nicht unmittelbar vollständig verloren gehen. Dies ist plausibel, da Unternehmen u.a. auf das über einen Markt gewonnene Wissen und aufgebaute Kontakte auch nach Verlassen des Marktes noch für einen gewissen Zeitraum zurückgreifen können (BUGAMELLI und INFANTE 2013, S. 23f.).

BERNARD und WAGNER (2001) untersuchen das Ausmaß versunkener Kosten auf die Entscheidung zum Export niedersächsischer Firmen und ermitteln, dass die

Wahrscheinlichkeit, dass heutige Exporteure in der Folgeperiode exportieren, um 50 % erhöht ist und die einjährige Abwesenheit von einem Markt diesen Effekt um zwei Drittel reduziert (BERNARD und WAGNER 2001, S. 117ff.). In ihrer Untersuchung zum italienischen Markt ermitteln BUGAMELLI und INFANTE (2003) eine um ca. 70 % erhöhte Wahrscheinlichkeit, heute zu exportieren, wenn das Unternehmen in der Vorperiode exportiert hat. Gleichwohl zeigen auch sie, dass diese Wahrscheinlichkeit mit zunehmender Abwesenheit kontinuierlich abnimmt, jedoch deutlich langsamer als in anderen Studien (BUGAMELLI und INFANTE 2003, S. 21ff.). REQUENA-SILVENTE (2005) ermitteln für KMUs im Vereinigten Königreich eine um 75 % erhöhte Wahrscheinlichkeit zum Export, wenn das Unternehmen bereits in der Vorperiode aktiv war. Die Relevanz versunkener Kosten nimmt dabei mit dem Alter des Unternehmens ab (REQUENA-SILVENTE 2005, S. 245ff.). Auf Basis der angeführten Studien ist grundsätzlich anzunehmen, dass versunkene Kosten für die Entscheidung zum Eintritt in einen Markt wichtig sind. Es ist allerdings wahrscheinlich, dass diese Kosten zwischen Märkten, Branchen und Unternehmen variieren. BLANES-CRISTOBÁL et al. (2008) untersuchen für spanische Betriebe die Variation versunkener Kosten zwischen unterschiedlichen Märkten und zeigen, dass versunkene Kosten grundlegend von Bedeutung sind, die Relevanz jedoch zwischen verschiedenen Märkten schwankt. So entstehen beim Eintritt in entwickelte Märkte wie die EU oder die OECD-Staaten größere versunkene Kosten als im Rest der Welt und der Export in diese Märkte weist ebenso eine größere Persistenz auf, was möglicherweise auf Hystereseeffekte der versunkenen Kosten hindeutet. Eine mögliche Erklärung könnten hohe Anforderungen an die Produktqualität in den stark entwickelten Märkten sein, die als Barriere wirken können und höhere Anpassungskosten verursachen (ROBERTS and TYBOUT 1997, S. 550). Ebenso zeigt auch diese Studie, dass die Unternehmensgröße und die Firmenproduktivität eine Rolle spielen und größere und produktivere Firmen eine höhere Exportwahrscheinlichkeit aufweisen. Hier bleibt jedoch unklar, worauf dieser Effekt zurückzuführen ist und ob unterschiedliche Unternehmenscharakteristika einen Einfluss auf die Relevanz und Höhe der versunkenen Kosten haben. GULLSTRAND (2011) untersucht anhand des schwedischen Ernährungssektors erstmals gezielt, ob die versunkenen Kosten von firmen- und exportmarktspezifischen Eigenschaften beeinflusst werden. Auch GULLSTRAND zeigt die Relevanz versunkener Kosten. Unternehmen, die im letzten Jahr exportiert haben, besitzen eine um 34 % erhöhte Wahrscheinlichkeit, auch im darauffolgenden Jahr zu exportieren, wohingegen die Wahrscheinlichkeit zum Export

bei Unternehmen, die letztmalig zwei Jahre zuvor exportiert haben, um lediglich 8 % erhöht ist (GULLSTRAND 2011, S. 209). Die Ergebnisse unterstreichen auch für den schwedischen Ernährungssektor die grundsätzliche Relevanz versunkener Kosten, obgleich sie geringer ausfällt als in den bisher genannten Studien. Die Relevanz der versunkenen Kosten ist jedoch sowohl von Unternehmens- als auch Marktcharakteristika beeinflusst. Nach REQUENA-SILVENTE (2005, S. 241) haben die versunkenen Kosten für produktivere und größere Firmen ein geringeres Gewicht. Im Falle produktiverer Firmen ist wahrscheinlich, dass diese größere Erlöse erwarten und versunkenen Kosten eine geringere Bedeutung beimessen. Für größere Unternehmen können bisherige Erfolge, bessere Informationsbeschaffungsmöglichkeiten, eine bessere finanzielle Ausstattung und Lernprozesse als Erklärungen dienen. In Bezug auf die Marktcharakteristika mindert ein größerer Markt die Geschichtsabhängigkeit vorherigen Exports. Gleichwohl nimmt die Relevanz versunkener Kosten wider Erwarten mit zunehmender Entfernung des Zielmarktes ab. Die versunkenen Kosten sind für die unmittelbaren Nachbarländer und die EU größer und Exporthysterese ist wahrscheinlicher. Der Autor führt dafür verschiedene mögliche Erklärungen an. Zum einen sind die unmittelbaren Nachbar- und EU-Länder für die schwedischen Unternehmen die wichtigsten Exportländer und zum anderen würde ein Verlassen dieser Märkte einem generellen Ausstieg aus dem Exportgeschäft nahekommen, was insbesondere für kleinere Unternehmen zu großen Verlusten führen würde. Gleichzeitig exportieren die Unternehmen ein deutlich differenzierteres Produktangebot in die nahen Märkte, was die Kosten des Markteinstiegs dort deutlich größer macht als in eher unbedeutenden Ländern, für die Produkte kaum angepasst werden (GULLSTRAND 2011, S. 211).

Insgesamt zeigt sich, dass versunkene Kosten im internationalen Handel von großer Relevanz sind. Gleichzeitig ist auch zu erkennen, dass Markt- und Unternehmenscharakteristika den Effekt versunkener Kosten beeinflussen. Neben der Produktivität scheint insbesondere die Größe des Unternehmens und möglicherweise das Unternehmensalter die Relevanz versunkener Kosten zu mindern. Dies ist plausibel unter der Annahme, dass der Markt ineffiziente Unternehmen ausselektiert und somit ältere Unternehmen wettbewerbsfähiger und reicher an Erfahrung sind, wodurch diese wahrscheinlich produktiver und dementsprechend mit geringeren relativen Kosten konfrontiert sind (ROBERTS und TYBOUT 1997, S. 557). Gleichzeitig impliziert dies, dass die versunkenen Kosten fixer Natur sind und unabhängig von der Produktivität oder der

Größe eines Unternehmens beim Eintritt in einen spezifischen Markt anfallen (BUGAMELLI und INFANTE 2003, S. 9; CAVES 1989, S. 1236). Dies würde bedeuten, dass die Kosten des Markteintritts für kleine und mittlere Betriebe von höherer Relevanz sind. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Größenordnung versunkener Kosten für exportierende deutsche Brauereien zu erfassen und zu untersuchen, ob die Kosten des Markteintritts fix sind. Im Falle fixer Kosten könnte darin eine mögliche Erklärung für die geringe Internationalisierungsbereitschaft deutscher Brauunternehmen liegen. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse dieses Abschnitts werden die folgenden Hypothesen postuliert.

H1: Die Kostenkomponenten des Eintritts in einen Exportmarkt sind im wesentlichen versunkene Kosten.

H2: Aufgrund der fixen Natur versunkener Kosten steigt die Relevanz der Markteintrittskosten mit sinkender Unternehmensgröße an.

3.4 MARKTAUSTRITTSENTSCHEIDUNGEN

Unternehmen, die auf internationalen Märkten aktiv sind, stehen kontinuierlich vor der Entscheidung, weiterhin in einem Markt aktiv zu bleiben oder diesen zu verlassen. Dabei zeigt sich, dass ein solcher Marktausstieg oftmals verzögert vonstatten geht (OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1288). Obgleich in der Literatur unter einem Marktaustritt auch die Elimination einzelner Produkte, Produktzweige und die Schließung einzelner Abteilungen verstanden werden kann (KARAKAYA 2000, S. 652), ist in der vorliegenden Arbeit darunter die Entscheidung zu verstehen, einen bisher durch Exporte bedienten Markt gänzlich zu verlassen. Dabei existiert eine Vielzahl von Barrieren, mit denen sich Unternehmen im Hinblick auf einen Marktaustritt konfrontiert sehen (OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1294f.). Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf den versunkenen Kosten des Markteintritts, die als bedeutende Marktaustrittsbarriere fungieren, eine beachtliche Rolle bei solchen Fortführungsentscheidungen einnehmen und maßgeblich an der Entstehung von Exporthysterese beteiligt sind. Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch zu erfassen, ob und in welchem Ausmaß Marktaustritte für deutsche Brauunternehmen relevant sind und warum diese vollzogen werden. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, inwiefern diese Marktaustritte verzögert stattgefunden haben und somit von Exporthysterese auszugehen ist und welche Gründe dafür ursächlich sind. Die notwendige Theorie zu den Motiven des Marktaustritts sowie

zum Effekt versunkener Kosten auf Fortführungsentscheidungen wird in den folgenden zwei Unterpunkten dargelegt.

3.4.1 Gründe zum Marktaustritt

Die Entscheidung zum Austritt aus einem Markt kann verschiedene Gründe haben und ist dem Bereich des strategischen Managements zuzuordnen. Zur Lösung der Marktaustrittsproblematik kann u.a. die Portfolio-Methodik genutzt werden, anhand derer über die Kriterien der Marktattraktivität und des relativen Marktanteils grob überprüft werden kann, ob an einem Projekt festgehalten, in dieses weiterhin investiert oder ein Projektausstieg erwogen werden sollte (STROTHER 2006, S. 102). Grundsätzlich kann die Entscheidung für einen Marktaustritt auf verschiedenen Ursachen beruhen. Dabei sind unternehmensinterne und unternehmensexterne Gründe zu unterscheiden. Zu den **unternehmensinternen Gründen** zählt insbesondere das Nichterreichen marktspezifisch gesteckter Ziele, wie bestimmter Umsatz- und Gewinnvorgaben, sowie angestrebter Marktanteile (KARAKAYA 2000, S. 658; OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1290). Jedoch werden oftmals auch zukünftige Entwicklungen in die Überlegungen mit einbezogen. Ist nicht zu erwarten, dass die angestrebten Ziele in Zukunft zu erreichen sind, können auch aussichtslose Perspektiven einen Marktaustritt bedingen. Positive Entwicklungsprognosen können im Umkehrschluss dazu führen, dass Unternehmen trotz aktueller Verluste an einem Markt festhalten und anfängliche Verluste über Gewinne auf anderen Märkten finanzieren (OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1290). Oftmals sind diese Entwicklungen jedoch nicht sicher vorhersehbar, was möglicherweise zu einem Festhalten am Markt führen kann (vgl. Kap. 3.4.2.1). Vornehmlich wird ein Marktaustritt dann erwogen, sofern Maßnahmen zur Kostensenkung und Absatzsteigerung langfristig nicht erfolgreich sind (OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1290). Langfristig ist zu erwarten, dass Unternehmen einen Markt verlassen, sobald die Vollkosten nicht mehr gedeckt sind und kurzfristig, sofern nur noch die variablen Kosten des Exportmarkts erwirtschaftet werden (BÜTER 2013, S. 160). Ebenso kann ein Marktaustritt erwogen werden, falls dadurch finanzielle Kapazitäten für andere Unternehmensbereiche freigesetzt werden und eine strategische Umfokussierung vorgenommen wird. Insbesondere die Notwendigkeit weiterer Investitionen, durch die zusätzliche Ressourcen gebunden werden, kann zu einer Neubewertung der Situation und einer Abkehr vom bisherigen Markt führen (KARAKAYA 2000, S. 659). Weiterhin fließen möglicherweise personelle Ressourcen in die Marktaustrittsentscheidung mit ein. So kann ein Mangel an

qualifizierten Mitarbeitern einen Marktaustritt notwendig machen oder ein Wechsel in der Führungsebene zu einer strategischen Neuausrichtung führen, die eine Abkehr von einem oder mehreren bisher bedienten Märkten zur Folge hat (KARAKAYA 2000, S. 658, OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1292). Im Bereich der **unternehmensexternen Gründe** spielen Marktentwicklungen eine vordergründige Rolle. So können z.B. Rezessionen oder veränderte Verbraucherpräferenzen und demographische Entwicklungen zu einer Stagnation oder einem Rückgang des Absatzes führen (KARAKAYA 2000, S. 656f.; OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1292; STROTHER 2006, S. 101). Weiterhin können staatliche Interventionen einen Markt unattraktiv machen und Engpässe bei der Bereitstellung von Rohstoffen können ebenso dazu führen, dass Unternehmen sich auf ihre Kernmärkte konzentrieren (KARAKAYA 2000, S. OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1292). Überdies ist es möglich, dass Distributeure in den Zielmärkten nicht mehr zur Verfügung stehen und somit Unternehmen ohne eigene Distributionsstrukturen ihre Produkte auf diesen nicht mehr vertreiben können (KARAKAYA 2000, S. 655). Der mitunter wichtigste Grund, warum Unternehmen einen Markt verlassen, ist die dortige Wettbewerbssituation. Weniger wettbewerbsfähige Unternehmen können mit ihren Konkurrenten oft nicht standhalten und Preiskämpfe führen dazu, dass schwächere Marktteilnehmer nach und nach vom Markt verdrängt werden, insbesondere dann, wenn eine zunehmende Marktkonzentration auch Nischenmärkte erreicht (KARAKAYA 2000, S. 656; OELSNITZ und NIRSBERGER 2007, S. 1292). Die Gründe, die für Marktaustritte deutscher Bierexporteure verantwortlich sind, werden im Rahmen der Befragung erfasst (vgl. Anhang 3, Frage 18).

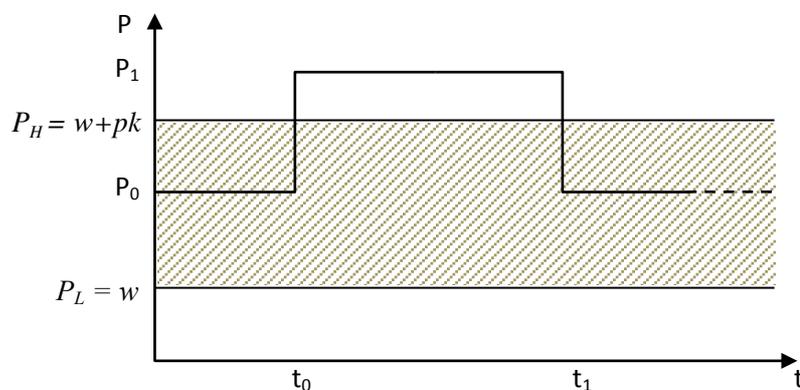
3.4.2 Versunkene Kosten und Fortführungsentscheidungen

3.4.2.1 Rational Delay

Viele unternehmerische Investitionsentscheidungen werden unter **Unsicherheit** getroffen und eine spätere Umkehr entsprechender Entscheidungen ist mit Kosten verbunden. Dies gilt auch für die Eintritts- und Austrittsentscheidungen in ausländische Märkte. Ein Unternehmen steht dabei möglichen Preis- und Wechselkursschwankungen gegenüber, die es nur bedingt vorhersagen kann. Gleichzeitig entstehen versunkene Kosten für den Markteintritt und auch der Austritt aus einem Markt bringt Kosten mit sich (DIXIT 1989, S. 620). Diese Kosten werden Unternehmen in ihre Entscheidungen mit einbeziehen. Den Effekt von Unsicherheit auf Markteintritt- und Austrittsentscheidungen untersucht DIXIT (1989) theoretisch und zeigt, dass die Kombination aus versunkenen Kosten und

Unsicherheit in Form von zufälligen Wechselkursschwankungen zu Hysterese führt. Neben DIXIT gehen die grundlegenden Arbeiten zur Handelshysterese auf BALDWIN (1988) und BALDWIN und KRUGMAN (1989) zurück, die anhand ihrer Modelle und z.T. empirisch beweisen, dass kurzfristige, hohe Wechselkursschwankungen zu anhaltenden Veränderungen der Marktstruktur, der Preise und auch der Wechselkurse selber führen können. Zum besseren Verständnis von Hysterese wird der Ansatz DIXITS im folgenden zusammengefasst dargestellt. DIXIT stellt in seinem Modell die These auf, dass ein Unternehmen für den Eintritt in einen Markt eine einmalige Investition in Höhe von k tätigen muss, die im Falle eines späteren Wiedereintritts erneut in voller Höhe anfiel. Nach dem Eintritt in einen Markt entstehen dem Unternehmen zur Produktion variable Kosten in Höhe von w . Sollte es sich dazu entscheiden, den Markt wieder zu verlassen, fallen Marktaustrittskosten in Höhe der Summe l an. Die Kapitalkosten werden über den Abzinsfaktor p dargestellt. k , w , l und p sind konstant und voneinander unabhängig. Grundlegend ist zu erwarten, dass ein Unternehmen nur dann in den Markt eintritt, sobald dort ein Preis herrscht, der oberhalb der jährlichen Vollkosten des Unternehmens inklusive der Markteintrittskosten liegt, also $P > w + pk$. Gleichermäßen erfolgt der Austritt aus dem Markt erst, sobald sich im Markt ein Preis einstellt, der die variablen Kosten nicht mehr deckt, also $P < w$. Der Triggerpreis zum Markteintritt wird als P_H bezeichnet und entspricht hier den jährlichen Vollkosten der Investition, der Marktaustrittstrigger wird mit P_L benannt und entspricht hier den variablen Kosten. Bereits diese Grundannahmen können das Auftreten von Hysterese erklären. Abbildung 9 veranschaulicht dies.

Abbildung 9: Versunkene Kosten induzierte Hysterese



Quelle: Eigene Darstellung nach DIXIT (1989, S. 622f.).

Bis zum Zeitpunkt t_0 liegt der Preis im Markt auf dem Niveau P_0 , durch den die Vollkosten nicht gedeckt werden, folglich tritt ein Unternehmen nicht in den Markt ein. Im Zeitpunkt t_0 steigt der Marktpreis nun auf P_1 und das Unternehmen entscheidet sich zum Markteintritt. In der darauffolgenden Periode t_1 fällt der Preis wieder auf das Ursprungsniveau P_0 zurück und verbleibt dort. Obgleich nun wieder der Preis vorherrscht, zu dem das Unternehmen nicht in den Markt eingetreten ist, verbleibt es nun im Markt, da der Preis noch oberhalb von P_L liegt. Erst wenn der Preis ein Niveau unterhalb von P_L annimmt, würde es wieder aus dem Markt aussteigen. Im Falle anhaltender Unsicherheit lässt sich jedoch zeigen, dass die Preisschwelle für den Markteintritt (P_H) und die des Marktaustritts (P_L) oberhalb der Vollkosten, respektive unterhalb der variablen Kosten liegen und der Hysteresebereich größer ist als zuvor. Für den Fall, dass im Markt ein Preis von $P = w + pk$ vorherrscht und dieser von dort zukünftig in gleichen Schritten nach oben und unten mit gleicher Wahrscheinlichkeit schwankt, ist es nicht optimal zu investieren, da der zu erwartende Wert der Investition null ist. Vielmehr lohnt es sich für ein Unternehmen zu warten. Liegt P nach einer Periode oberhalb der Vollkosten, kann es investieren und der Erwartungswert der Investition ist positiv. Sollte der Preis innerhalb der Periode fallen, investiert es nicht, und es ändert sich nichts für das Unternehmen. Unter der Annahme gleicher Wahrscheinlichkeiten für einen Auf- und Abschwung des Preises ist der Erwartungswert der Entscheidung, eine Periode zu warten, positiv. Dies wird als „option value“ bezeichnet. Dementsprechend gilt: $P_H > w + pk$ oberhalb der Vollkosten und $P_L < w$ (DIXIT 1989, 622f.). In DIXITS theoretischem Modell ergibt sich die Unsicherheit aus dem Marktpreis P , der sich exogen über die Zeit entsprechend einer Brownschen Bewegung⁵, der fortlaufenden Darstellung eines Random-Walk, als Annäherung für reale Wechselkursänderungen, entwickelt (DIXIT 1989, S. 624). Das Entscheidungsproblem des Unternehmens besteht nun aus zwei Zustandsvariablen. Zum einen aus dem aktuellen Preis P und zum anderen aus einer diskreten Variablen, die angibt, ob ein Unternehmen im Auslandsmarkt aktiv ist (1) oder nicht (0). Ein Unternehmen, das im Auslandsmarkt nicht aktiv ist ($P,0$), muss sich entscheiden, in diesem Zustand zu verharren oder in den Markt einzutreten. Gleichwohl steht ein Unternehmen, dass im Markt bereits aktiv ist

⁵ $\frac{dP}{P} = \mu dt + \sigma dz$ wobei dz den Zuwachs eines Wiener Prozesses darstellt.

$E(dz) = 0$ und $E(dz^2) = dt$

P_t ist normalverteilt mit dem Mittelwert $P_0 + (\mu - \frac{1}{2}\sigma^2)t$ und der Varianz $\sigma^2 t$

$E(P_t | P_0) = \exp(\mu t)$. μ = Trend der Wachstumsrate des Marktpreises

(P,1) vor der Frage, aktiv zu bleiben oder den Markt zu verlassen. Die Lösung des Problems besteht nun aus zwei Funktionen: $V_0(P)$, dem Gegenwartswert der Situation einer nicht aktiven Firma beim Preis P , wenn sie sich optimal verhält, und $V_1(P)$, dem Gegenwartswert der Situation einer aktiven Firma beim Preis P und optimalem Verhalten. Ein Unternehmen muss sich nun in dessen jeweiliger Situation entscheiden, ob es in seiner Situation verbleibt oder zur jeweils anderen wechselt (DIXIT 1989, S. 625). DIXIT löst dieses Problem durch stochastische Programmierung und zeigt, dass Unsicherheit den Hysteresebereich selbst bei geringen versunkenen Kosten stark ausweitet. Für die Entscheidung zum Marktaustritt ist der Marktaustrittstrigger P_L entscheidend. Dieser liegt immer unterhalb von $W_L = w - pl$ und ist von w , k und l abhängig. Mit steigenden variablen Kosten, nimmt auch P_L ein höheres Niveau ein. Steigen die Kosten des Markteintritts k oder die Marktaustrittskosten l , so sinkt die Schwelle, bei der das Unternehmen den Markt verlässt. Auch für den Fall, dass der Marktaustritt ohne Kosten möglich ist ($l = 0$), liegt P_L unterhalb von w , da das Unternehmen die Kosten eines späteren Wiedereintritts im Falle günstiger Preis- oder Wechselkursentwicklungen in die Überlegungen einbeziehen wird. DIXITS Modell zeigt, dass versunkene Kosten Hysterese verursachen können und, dass Unsicherheit über zukünftige Marktentwicklungen diesen Bereich der Inaktivität erweitert (ebd. 625ff.). Neben der Absicht, der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen zu entgehen, sowie mögliche Wiedereintrittskosten zu vermeiden, was als „**Rational Delay**“ bezeichnet wird, können auch andere, nicht rationale Aspekte, Verzögerungen verursachen (ELFENBEIN und KNOTT 2014, S. 2f.).

3.4.2.2 Behavioral Delay

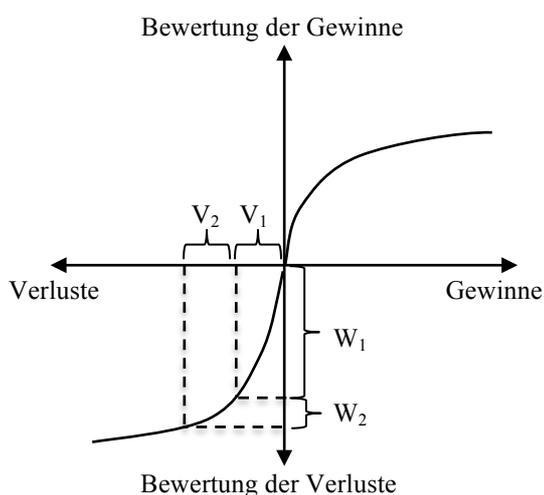
Stehen Unternehmen vor der Frage an einem Markt festzuhalten oder diesen zu verlassen, so sollten zur Entscheidungsfindung ausschließlich aktuelle und zukünftige Aspekte, wie zu erwartende Preis-, Gewinn- und Marktanteilsveränderungen, in den Entscheidungsprozess einfließen. Kosten und Gewinne, die in der Vergangenheit entstanden sind, dürfen unter Annahme rationalen Verhaltens nicht in gegenwärtige Entscheidungen einbezogen werden, da sie durch zukünftige Entscheidungen nicht geändert werden können (WHYTE 1993, S. 431). Es ist jedoch zu beobachten, dass versunkene Kosten aus der Vergangenheit durchaus für das Entscheidungsverhalten von Bedeutung sind und dass auch bei bereits erwirtschafteten und weiterhin zu erwartenden Verlusten an einem Vorhaben festgehalten wird, sofern in dieses bereits in der Vergangenheit investiert wurde. Dieses Phänomen wird als **eskalierendes Commitment**

bezeichnet. STAW (1976) zeigt anhand eines Simulationsspiels, dass Entscheidungsträger, die die persönliche Verantwortung für die negativen Konsequenzen einer früheren Investition tragen, dazu neigen, am eingeschlagenen Kurs festzuhalten und verstärkt Ressourcen in dieses Projekt zu delegieren (STAW 1976, S. 36ff.). WHYTE (1993) untersucht anhand verschiedener Investitionsszenarien das Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen in eskalierenden Situationen und kann zeigen, dass in der Vergangenheit getätigte Investitionen die Bereitschaft, erneut in ein Projekt zu investieren, auch bei sehr geringer Erfolgsaussicht deutlich erhöhen. Sofern der jetzige Entscheidungsträger auch für die in der Vergangenheit getätigte Investition verantwortlich war, steigert dies die Bereitschaft, an dem Projekt festzuhalten erneut. Zusätzlich ist zu erkennen, dass die Tendenz zu eskalierendem Verhalten in Gruppensituationen noch stärker ausgeprägt ist als im Falle individueller Entscheidungen. WHYTE führt dies auf den Mehrheitseinfluss in Gruppen zurück. Sofern die individuelle Tendenz zur Eskalation innerhalb einer Gruppe dominiert, werden sich Gruppenmitglieder, die anderer Auffassung sind, der Gruppenmeinung unterordnen oder ihre Präferenzen zu Gunsten der Mehrheitsmeinung verändern (ebd., S. 441ff.). Neben individuellen und gruppenbasierten Entscheidungen lässt sich eskalierendes Commitment auch bei öffentlichen Entscheidungen erkennen. Beispiele dafür sind die verstärkten Investitionen und staatlichen Subventionen fossiler Energieträger, insbesondere in Nordamerika, obgleich man um deren Endlichkeit und ökologischen Auswirkungen weiß sowie die verstärkte Unterstützung der Kriege im Irak und in Afghanistan durch Teile der amerikanischen Bevölkerung, zur Rechtfertigung bereits gefallener Soldaten (ARBUTHNOTT und DOLTER 2013; BOETTCHER und COBB 2009; SCHERER et al. 2011). Im Bereich der Internationalisierung zeigen MATTHYSSENS und PAUWELS (2000) anhand von zwei Fallstudien das Auftreten von eskalierendem Commitment und daraus resultierenden Marktaustrittsverzögerungen. ELFENBEIN und KNOTT (2014) erfassen für amerikanische Banken im Zeitraum 1984-1997 Austrittsverzögerungen, die z.T. durch eskalierendes Commitment erklärt werden können.

Die Frage ist, wie sich ein solches, augenscheinlich irrationales Verhalten, erklären lässt. Mögliche Erklärungsansätze bietet die **Prospect-Theorie** von KAHNEMANN und TVERSKY (1979) und die **Theorie der kognitiven Dissonanz** (FESTINGER 1957). Die Prospect-Theorie erklärt das Entscheidungsverhalten von Individuen unter Unsicherheit. Der Prospect-Theorie nach durchläuft der Entscheidungsprozess zwischen Alternativen

zwei Phasen. Zu Beginn erfolgt eine Editierphase, in der die zur Wahl stehenden Alternativen einer ersten Analyse unterzogen werden und die zur Herausstellung der wesentlichen Eigenschaften selbiger dient. Darauffolgend werden die zur Verfügung stehenden Alternativen in einer Evaluationsphase auf Basis der vorhandenen Kenntnisse aus der Editierphase entlang einer Wertfunktion beurteilt, die im positiven Bereich konkav und im negativen Bereich konvex verläuft. Die Alternative mit dem höchsten Wert wird letztlich gewählt. Diese Bewertung erfolgt ausgehend vom jeweiligen Referenzpunkt des Entscheiders und den relativ zu diesem Bezugspunkt durch die Wahlalternativen zu erwartenden Veränderungen (KAHNEMANN und TVERSKY 1979, S. 274ff.). Weiterhin geht die Prospect-Theorie davon aus, dass Entscheider Risiken anders bewerten, je nach dem, ob sie mit möglichen Verlusten oder möglichen Risiken konfrontiert sind. Verhält sich eine Person bei potentiellen Gewinnen risikoavers, so neigt diese Person bei der Wahl zwischen einem kleineren, aber sicheren Verlust zur Wahl einer Alternative, die mit einem höheren, aber nur wahrscheinlichen Verlust einhergeht. Dieses risikofreudige Verhalten im Angesicht von Verlusten ist auf die Überbewertung kleiner Wahrscheinlichkeiten zurückzuführen (KAHNEMAN und TVERSKY 1979, S. 268f., ROBBERT 2013, S. 38f.). Abbildung 10 veranschaulicht, dass aufbauend auf diesen Erkenntnissen anhand der Prospect-Theorie eskalierendes Verhalten erklärt werden kann.

Abbildung 10: Gewinn- und Verlustbewertung nach der Prospect-Theorie



Quelle: Eigene Darstellung nach ROBBERT 2013, S. 37.

V_1 sei die Initialinvestition für den Markteintritt. Der Verlust in Höhe von V_1 wird vom Entscheider subjektiv mit einem Wertverlust von W_1 beurteilt. Steht der Entscheider nun vor der Frage, das Projekt durch eine erneute Investition fortzuführen, so zeigt, sich, dass

eine Investition in Höhe von V_2 , die objektiv betrachtet genauso groß ist wie die Initialinvestition, beim Entscheider einen subjektiven Wertverlust von W_2 erzeugt, der um ein Vielfaches kleiner ist als W_1 . Umso größer also der Initialverlust ist, desto geringer wiegen notwendige Folgeinvestitionen für den Entscheider. Wird dieser Aspekt mit der Risikofreudigkeit im Angesicht von Verlusten kombiniert, so kann dies als grundlegende Erklärung für eskalierendes Commitment angeführt werden (ROBBERT 2013, S. 36f.).

Neben der Prospect-Theorie werden in der Literatur auch Aspekte der kognitiven Dissonanz immer wieder als Ursache für eskalierendes Commitment genannt. Die Theorie der kognitiven Dissonanz geht auf FESTINGER (1957) zurück, demnach Menschen versuchen, „einen widerspruchsfreien Zustand von inneren Erfahrungen, Kognitionen und Einstellungen“ zu erreichen (ROBBERT 2013, S. 44). Muss nun eine Entscheidung zwischen zwei oder mehr sich widersprechenden Alternativen getroffen werden, so führt dies zu kognitiven Dissonanzen beim Entscheider, die dieser auf verschiedene Weise versucht abzubauen (FISCHER et al. 2013, S. 15ff.). Nachdem eine Entscheidung getroffen wurde, versucht der Entscheider diese vor sich selbst zu rechtfertigen, z.B. indem selektiv Informationen ausgewertet werden, die die vorherige Entscheidung stützen. Sofern eine Investition negative Konsequenzen zur Folge hat, neigen Entscheidungsträger dazu, vermehrt Ressourcen in das entsprechende Projekt zu delegieren, in der Hoffnung, das Blatt noch zu wenden und ihre vorherige Entscheidung vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen sowie den eingeschlagenen Weg als alternativlos zu propagieren, auch unter dem Risiko weiterer Verluste (STAW 1976, S. 29; STAW 1981, S. 580). Dieser Prozess wird als „**Self-Justification**“ bezeichnet. Fände eine erneute Investition nicht statt, so müsste sich der Entscheider eingestehen, dass die vorherige Entscheidung fehlerhaft gewesen ist (ROBBERT 2013, S. 44), wodurch das Selbstbild des Entscheiders Schaden nehmen würde (FISCHER et al. 2013, S. 25). Um dies zu vermeiden, ist der Entscheider zur Erreichung eines Ziels gewillt, fortschreitend geringe Verluste zu akzeptieren (ROBBERT 2013, S. 44f.). Auch die Neigung zur Selbstrechtfertigung von Entscheidungsträgern kann somit zur Erklärung eskalierenden Commitments angeführt werden. Die Ergebnisse der bereits zuvor beschriebenen Arbeiten von STAW (1976; 1981) und WHYTE (1993) stützen diese Annahme. Da all diese Ursachen auf das Verhalten der Entscheider zurückzuführen sind, wird eine durch eskalierendes Commitment

hervorgerufene Verzögerung auch als „Behavioral Delay“ bezeichnet (ELFENBEIN und KNOTT 2014, S. 2f.).

3.4.2.3 Organizational Delay

Neben rationalen und verhaltensinduzierten Verzögerungen, basierend auf Unsicherheit und möglichen Wiedereintrittskosten, respektive dem Risikoverhalten und der Tendenz zur Rechtfertigung vorherigen Verhaltens ist es möglich, dass auch im Unternehmen behaftete organisatorische Probleme für einen verzögerten Marktaustritt mitverantwortlich sind, was mit dem Begriff „**Organizational Delay**“ beschrieben wird. Ein Auftreten von organisationsinduzierter Verspätung ist z.B. möglich, wenn Eigentum und Entscheidungsbefugnis separiert sind und damit einhergehende Interessenkonflikte einen Entscheidungskonsens zwischen Prinzipal und Agent erschweren (ELFENBEIN und KNOTT 2014, S. 7, 13).

Die vorliegende Arbeit nähert sich der Erfassung der drei theoretisch diskutierten Verzögerungsgründe für den Zeitraum der letzten fünf Jahre in der Befragung anhand der in Tabelle 7 angegebenen Aussagen mit dem Ziel, das Ausmaß und die Ursachen von Marktaustrittsverzögerungen der jüngsten Zeit für die deutschen Brauindustrie zu erfassen. Die Bewertung der Aussagen erfolgt auf einer 6-Punkte-Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „6 = trifft gar nicht zu“ (vgl. Anhang 3, Frage 19b).

Tabelle 7: Operationalisierung von Gründen des verzögerten Marktaustritts

Aussage	Verzögerungsgrund
Hohe Markteintrittsinvestitionen führten zu einem Festhalten am Markt.	Behavioral Delay
Unsicherheit über die zukünftigen Preis- und Nachfrageentwicklungen ließen uns länger im Markt bleiben.	Rational Delay
Hohe Kosten für einen evtl. Wiedereintritt in den Markt ließen uns zögern.	Rational Delay
Interne Unstimmigkeiten zur Situation im Markt verzögerten den Marktaustritt.	Organizational Delay

Quelle: Eigene Darstellung.

3.5 THEORIEN ZUR MARKTBEHANDLUNG

Neben den Motiven zur Internationalisierung und dem Markteintritts- und Marktaustrittsverhalten ist zur Untersuchung des Exportverhaltens vor allem wichtig, zu erfassen, wie Unternehmen sich auf den von ihnen bedienten Märkten verhalten. Das

folgende Unterkapitel hat daher zum Ziel, die theoretischen Grundlagen zur Erfassung der Marktbehandlung im Rahmen der Befragungsstudie zu liefern. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Aspekten der Produkt-, Preis- und Distributionsdimension des Marketings. Die Kommunikationspolitik wird in den Bereich der Produktpolitik eingebunden. Neben der Marktbehandlung im allgemeinen wird die Befragung dabei vor allem der Frage nachgehen, ob und wie Unternehmen bei der Marktbehandlung zwischen den wichtigsten und ihren restlichen Märkten unterscheiden, da verschiedene Arbeiten die Vermutung nahelegen, dass Unternehmen der deutschen Brauindustrie auf ihren wichtigsten Märkten spezifischer vorgehen (SCHMID und LUBER 2013; DREYER et al. 2013).

3.5.1 Produkte

Unternehmen, die international aktiv sind, müssen sich beim Markteintritt und der fortlaufenden Bedienung eines Marktes darüber klar werden, wie sie produktpolitisch vorgehen. Wird ein Unternehmen in einem neuen Markt aktiv, so steht es vor der Frage, ob die im Heimatmarkt etablierten Produkte nahezu unverändert, also standardisiert auch in diesem Markt angeboten werden können bzw. sollen oder ob und in welchem Ausmaß eine marktspezifische Produktpassung an dortige Besonderheiten und somit eine Differenzierung notwendig ist (BÜTER 2013, S. 148). Grundlegend ist anzunehmen, dass sich eine Produktpassung positiv auf die Exportperformance von Unternehmen auswirkt (BROUTHERS und NAKOS 2005, S. 371). Eine Produktmodifikation kann verschiedene **Produktelemente** betreffen: Den **Produktkern**, im Falle von Bier wäre dies die Rezeptur; Die **Verpackung**, also Etiketten, das Flaschen- und Dosendesign als auch die Gebindeform und Umverpackungen; die **Markierung**, also den Markennamen des Produkts und zusätzliche Dienstleistungen, die im Fall von Bier evtl. im Internet verfügbare Produktinformationen oder Kontaktmöglichkeiten betreffen. Eine Anpassung einzelner Produkte oder ganzer Sortimente kann aufgrund rechtlicher, kultureller und ökonomischer Umstände in den jeweiligen Zielmärkten notwendig sein. Im Falle gesetzlicher Bestimmungen sind es häufig abweichende Produktnormen in den Zielmärkten, die eine Produktpassung notwendig machen (BACKHAUS und VOETH 2010, S. 336ff. BÜTER 2013, S. 148f.). Dies ist auch für deutsche Bierexporte für die Verpackung der Produkte anzunehmen. So ist die Anpassung von **Etiketten** und der **Verpackung** an gesetzliche Normen in vielen Ländern notwendig und gleichzeitig mit bürokratischem Aufwand verbunden. In den USA ist neben einem standardisierten Etikett

ab einem Alkoholgehalt von mehr als 0,5 % der Aufdruck eines Warnhinweises gesetzlich vorgeschrieben. Für China und Kanada gelten ähnliche Vorschriften. In China ist auch die Verpackung davon betroffen und in Kanada richten sich die zulässigen Bierbezeichnungen nach dem Alkoholgehalt des Bieres. Hinzu kommt, dass die Etikettierung zweisprachig, in Englisch und Französisch, vorzunehmen ist. Auch für Japan ist ein standardisiertes Label in japanischer Sprache gesetzlich verpflichtend (AHK JAPAN 2012, S. 50f.; AHK KANADA 2011, S. 70 ff.; AHK USA 2011, S. 68ff.; BMELV 2013, S. 78f.; CFIA 2014). Es ist daher anzunehmen, dass deutsche Bierunternehmen eine Anpassung von Etiketten und Verpackungen an gesetzliche Bestimmungen im Ausland vornehmen. Neben gesetzlichen Bestimmungen, wie den Produktnormen, ist es im Falle eines kulturgebundenen Produkts wie Bier wahrscheinlich, dass auch kulturelle und sprachliche Aspekte in die Entscheidung zur Produkthanpassung mit einfließen (BÜTER 2013, S. 149). So ist in vielen Ländern die Verpackung und das Verpackungsdesign ein anderes als in Deutschland. Beispielsweise dominieren in den USA und Japan Dosen als Verpackungsform (BEERINSTITUTE 2013, GESSNER und SCHNEIDER 2012, S. 807) und in anderen Ländern PET-Flaschen (VOSSEN 2014b). In Deutschland ist die Dose als Verpackungsform seit Einführung des Einwegpfandes im Jahr 2003 jedoch nur noch geringfügig vertreten und hatte im Jahr 2010 einen Anteil von lediglich zwei Prozent am Markt. Mit der PET-Flasche verhält es sich ähnlich (DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2011b). Für den Export ist jedoch zu erkennen, dass rd. 51 % der Bierexporte in Form von Dosengebinden erfolgt, was möglicherweise sowohl auf ein geringeres Gewicht und ein vermindertes Risiko von Bruchschäden sowie auf zielmarkttypische Präferenzen zurückzuführen ist (KELCH 2013a, S. 483). Neben der Verpackungsform und des Designs ist weiterhin anzunehmen, dass Unternehmen die **Gebinde** an die Gegebenheiten in den Zielmärkten anpassen. So sind bspw. im US-Markt Gebindegrößen, wie Achter-, Zwölfer-, Fünfehner oder Achtzehnergebände üblich, die es so in Deutschland nicht im Handel gibt (BEERINSTITUTE 2013). Beispielsweise bietet Paulaner im spanischen, italienischen und US-amerikanischen Markt Achter- und Zwölfergebände an, die im deutschen Markt nicht verfügbar sind (PAULANER o.J.). Auch die Bitburger-Gruppe bietet für ihre Marken im Ausland Gebinde an, die im deutschen Markt nicht in der Form oder zumindest nicht in dem Umfang vertrieben werden. So exportiert König Pilsener ein breites Sortiment an Flaschen- und Dosengebinden, angefangen von der 330 ml-Dose, über 4er-Flaschengebände bis hin zu Gebinden mit 2x 5-l-Dosen, die so im deutschen Markt nicht verkauft werden. Für die Marke Köstritzer ist

in China die 5-l-Dose das Gebinde erster Wahl, wohingegen in Deutschland die 5-l-Dose nur einen unbedeutenden Anteil im Markt ausmacht. Weiterhin werden die Exportprodukte in Kartonumverpackungen verkauft, die so in Deutschland eher unüblich, in anderen Märkten wie Japan und Südkorea jedoch alternativlos sind (BITBURGER BRAUGRUPPE GmbH 2014; DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. 2011b; GESSNER und SCHNEIDER 2012, S. 809; KÖNIG-BRAUEREI GmbH 2014 o.J.; VOSSEN 2014b).

Neben den bisher angesprochenen Produktdimensionen ist ebenso eine Anpassung des Produktkerns, also der **Rezepturen**, möglich. Es ist in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie nicht unüblich, dass Rezepturen an geschmackliche Präferenzen oder gesetzliche Vorgaben und Gegebenheiten in den Zielmärkten angepasst werden. Ein Beispiel aus der Getränkeindustrie ist die Coca Cola Company, die Produkte z.T. in Nuancen an geschmackliche Präferenzunterschiede zwischen Märkten anpasst und ebenso Zuckergehalte in den Rezepturen variiert, um in bestimmten Märkten hohe steuerliche Abgaben bei Überschreiten eines bestimmten Zuckergehaltes zu vermeiden. Für deutsches Bier ist eine solche Rezepturanpassung dennoch eher unwahrscheinlich, da nicht davon auszugehen ist, dass die durch das deutsche Reinheitsgebot zugelassenen Inhaltsstoffe im Ausland gesetzlichen Restriktionen unterliegen. Auch eine Veränderung von Rezepturen zur Anpassung des Geschmacks an die Präferenzen der Konsumenten im Zielmarkt ist kaum vorstellbar, da die geschmackliche Vielfalt und Einzigartigkeit deutscher Biere ein wichtiges Kriterium für die Konsumenten in den Zielmärkten darstellt.

Weiterhin ist möglich, dass Unternehmen im Rahmen einer Internationalisierung auch die Markierung ihrer Produkte, also den **Markennamen** anpassen. Von der Theorie her sollte der Name eines Produkts international leicht auszusprechen sein und somit sollten Umlaute, wie im Deutschen üblich, vermieden werden. Gleichwohl gilt es negative Assoziationen mit dem Namen in den Auslandsmärkten auszuschließen (BACKHAUS und VOETH 2010, S. 132ff.). Für deutsche Biermarken ist eine Anpassung des Namens an internationale Gegebenheiten jedoch kaum zu erwarten. So sind auch Produkte mit vermeintlich schwieriger Lautgebung wie Löwenbräu bereits seit langem international sehr erfolgreich (LÖWENBRÄU o.J.). Auch ist möglicherweise gerade die deutsche Herkunft mitsamt dem Namen ein entscheidendes Kaufkriterium in den Auslandsmärkten. Als mögliche Erklärung kann der sogenannte **Country-of-Origin-Effekt** angeführt werden, demnach Konsumenten mit einem Produkt allein aufgrund

dessen Herkunft bestimmte Vorstellungen positiver oder negativer Art assoziieren, ungeachtet der tatsächlichen Qualität. So können stereotype Vorstellungen über Länder und deren Bewohner dazu führen, dass einem Produkt bestimmter Herkunft bereits ex-ante eine hohe Produktqualität zugeschrieben wird, was u.U. eine weitgehende internationale Produktstandardisierung möglich macht (BACKHAUS und VOETH 2010, 132ff.; SCHWARZ-MUSCH 2013, S. 136f.). BALESTRINI und GAMBLE (2006) zeigen für chinesische Weinkonsumenten, dass diese extrinsischen Produktmerkmalen wie dem Herkunftsland eine weitaus höhere Bedeutung zumessen als der intrinsischen Produktqualität und SPEECE et al. (1994, S. 15ff.) zeigen für den Biermarkt in Hong Kong, dass die dortigen Konsumenten Bier deutscher Herkunft die höchste Qualität zuschreiben und in China rangiert deutsches Bier unter den Importbieren auf Platz Eins (BMELV 2013, S. 68). Neben der Frage, ob und anhand welcher der behandelten Produktdimensionen Produkte zielmarktspezifischen Anpassungen unterzogen werden, wird im Rahmen der Befragung weiterhin erfasst, inwieweit die Produkthanpassung in den zwei wichtigsten Märkten spezifischer vorgenommen wird als in den restlichen Märkten. Dazu gehört ebenso die Frage, inwieweit Produkteinführungen und –eliminationen sich zwischen diesen beiden Marktkategorien unterscheiden (vgl. Anhang 3, Frage 20-23). Es ist hierbei anzunehmen, dass Unternehmen in den wichtigsten Märkten differenzierter vorgehen (GULLSTRAND 2011, S. 211).

Neben den Möglichkeiten, einzelne Produktdimensionen anzupassen, spielt auch die auf ein bestimmtes Produkt ausgerichtete Kommunikationspolitik im Export eine Rolle. Oftmals betreiben Unternehmen Werbedifferenzierung und passen ihre Werbung an die spezifischen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Zielmärkten an. Berücksichtigt werden hierbei möglicherweise soziokulturellen Aspekte wie die Sprache, Traditionen und landesspezifische Werte und Normen, aber auch die Wahl landesüblicher Werbekanäle für das jeweilige Produkt. Dabei sehen sich insbesondere Unternehmen der Alkohol-, Tabak- oder der Pharmabranche oft mit werberechtlichen Beschränkungen oder gar Werbeverboten konfrontiert (AHK USA, S. 75 f.; BÜTER 2013, S. 191). So existiert in den USA ein ganzer Katalog an Werbe- und Vermarktungsrichtlinien für die Bierindustrie, die zwar nicht rechtlich bindend sind, jedoch von der Branche akzeptiert werden. Dementsprechend ist es auch für ausländische Unternehmen ratsam, sich daran zu orientieren. In Kanada werden Unternehmen der Alkoholbranche im Bereich der Werbung von den staatlichen Liquor Boards durch verschiedene

Vermarktungsprogramme unterstützt (AHK KANADA 2011, S. 60ff.; BEERINSTITUT 2011). Die Frage ist dabei, ob Unternehmen **Werbemaßnahmen** für ein Produkt zielmarktspezifisch anpassen und inwiefern dies für die wichtigsten Märkte akribischer geschieht (vgl. Anhang 3, Frage 22-23).

3.5.2 Preise

Der folgende Abschnitt geht maßgeblich den Fragen nach, welche Faktoren für die Preisgestaltung zwischen den bedienten Zielmärkten relevant sind und wie preisliche Unterschiede erklärt werden können, worauf Preisanpassungen in den Exportmärkten zurückzuführen sind und wie oft eine Überprüfung bzw. Nachverhandlung der Exportpreise stattfindet. Dabei soll insbesondere die Frage geklärt werden, inwieweit Unternehmen im Falle von Wechselkursschwankungen versuchen, diese durch Anpassung der Exportpreise zu kompensieren und inwieweit Unternehmen ihre wichtigsten Märkte preislich spezifischer als die restlichen behandeln.

3.5.2.1 Exportpreisunterschiede und Preisanpassungen

Unternehmen, die im Exportgeschäft aktiv sind oder sich entschließen in einen neuen Markt einzusteigen, müssen preispolitische Entscheidungen treffen. Dabei steht jeweils die Frage im Raum, ob Preise länderübergreifend standardisiert oder entsprechend zielmarktspezifischer Einflussfaktoren differenziert werden. Von **länderübergreifender Preisdifferenzierung** wird gesprochen, wenn Unternehmen ein identisches Produkt auf verschiedenen Zielmärkten zu unterschiedlichen Preisen verkaufen. Das Ausmaß der Preisunterschiede im Fall einer Differenzierung kann dabei von verschiedenen Faktoren in den Zielmärkten beeinflusst sein, die im folgenden dargelegt werden.

Im Wesentlichen spielen bei der Exportpreisgestaltung kosten-, nachfrage- und wettbewerbsseitige Zielmarktparameter eine Rolle. In den jeweiligen Einflusskategorien gibt es verschiedene Komponenten, die sich auf den Preis im Zielmarkt niederschlagen können. Bei den **Kostenparametern** fallen insbesondere die Transportkosten ins Gewicht (BÜTER 2013, S. 156f.). GÖRG et al. (2010) zeigen anhand von ungarischen Firmendaten, dass die Exportpreise identischer Produkte mit zunehmender Distanz ansteigen und erfassen eine Preisdifferenz ungarischer Exporte zwischen Deutschland und den USA von etwa 30 % (ebd., S. 9ff.). Ebenso hohe Zollabgaben können in die Preiskalkulation einfließen. Obgleich letztere für gewöhnlich vom Importeur zu tragen sind, müssen diese von den Exporteuren in der Preisgestaltung berücksichtigt werden, da

sie Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Preise im Zielmarkt haben. Weiterhin ist das Exportgeschäft mit Risiken behaftet, die kalkulatorisch in die Exportpreise mit einfließen können, da die Absicherung gegen diese Risiken Kosten verursacht (BÜTER 2013, S. 156f.). Unterschieden werden dabei u.a. länderspezifische und kundenspezifische Risiken. Zu den länderspezifischen Risiken zählen Risiken durch Krieg, mögliche Transfer- und Zahlungsverbote, Beschlagnahmungen und Handelsembargos, mit denen möglicherweise Brauereien wie Bitburger konfrontiert sind, die auch in Länder wie den Irak exportieren (IHK NORD WESTFALEN o.J.; MIDAN 2010). In den Bereich der kundenspezifischen Risiken fallen die Zahlungsunfähigkeit und die Zahlungsunwilligkeit des Kunden (IHK NORD WESTFALEN o.J.). Weiterhin haben marketing- und vertriebsspezifische Kosten der Auslandsmarktbearbeitung einen möglichen Einfluss auf die Preise im Zielmarkt (BÜTER 2013, S. 157). So können bspw. die zielmarktspezifischen Kosten der Distribution sowie der Anpassung von Produkten und Werbung Einfluss auf die Exportpreise nehmen. Im Falle von Bier oder anderen alkoholischen Getränken werden möglicherweise ebenso steuerliche Abgaben in den Zielmärkten bei der Preisgestaltung berücksichtigt. Neben Kostenparametern fließen ebenso **Nachfragefaktoren** in die Preisgestaltung zwischen verschiedenen Märkten ein. Hierzu zählen insbesondere die Höhe und Struktur des Pro-Kopf-Einkommens, im wesentlichen bedingt durch die **wirtschaftliche Situation** im Zielmarkt. Ebenso wird die Preiselastizität der Nachfrage im Zielmarkt in preispolitische Entscheidungen mit einbezogen. Zu den Aspekten, auf die Unternehmen in den Zielmärkten keinen Einfluss nehmen können, zählen gesetzliche Preisregelungen wie Mindest-, Höchst- oder Festpreise (BÜTER 2013, S. 158). So werden z.B. in Kanada die Verkaufspreise für Bier und andere alkoholische Getränke staatlich festgelegt und entziehen sich dem Einfluss der deutschen Exporteure (AHK KANADA 2011, S. 59). Ebenso kann der Verkauf im Zielland an einen Wiederverkäufer zur Folge haben, dass nur indirekt Einfluss auf die Preise genommen werden kann (BÜTER 2013, S. 158). Es stellt sich daher auch grundsätzlich die Frage, welcher Akteur für die Preise im Zielmarkt die endgültige Verantwortung trägt (vgl. Anhang 3, Frage 24).

Neben den bisher angesprochenen Aspekten beeinflussen zudem die **Wettbewerbsverhältnisse** im jeweiligen Zielmarkt die Exportpreisgestaltung der Unternehmen. Gewicht haben dabei die Marktstruktur, das Marktverhalten der Wettbewerber und ebenso die Position, die das exportierende Unternehmen selbst im

entsprechenden Markt einnimmt. Marktführende Unternehmen und Nischenanbieter sind in ihrer Preispolitik sicherlich flexibler als Marktmitläufer oder –herausforderer. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen sich in ihrer Preisgestaltung an den **Preisen der Wettbewerber**, dem „Konkurrenzpreisniveau“, in den Märkten orientieren. Im vorliegenden Fall könnte es sein, dass die qualitative Reputation deutschen Bieres und die Bedienung von Nischen deutschen Brauunternehmen in den Auslandsmärkten ermöglicht, aktiv in der Preisgestaltung vorzugehen (BÜTER 2013, S. 159). Gleichwohl zeigen DREYER et al. (2013, S. 25), dass deutsche Brauereien, insbesondere in wichtigen Märkten, ihre potentielle Marktmacht nicht ausnutzen, sondern Wert darauf legen, Marktanteile zu halten und wettbewerbsfähig zu sein. Demnach ist durchaus realistisch, dass Brauereien sich am Preis der Wettbewerber orientieren. Ein weiterer möglicher Einflussfaktor auf den Exportpreis ist **der Anteil des Zielmarktes an den Gesamtexporten**. Zum einen, weil Unternehmen wichtige Märkte möglicherweise preislich anders behandeln als die restlichen Märkte, und zum anderen, weil die Kostenstruktur der Produkte ebenso von der Exportmenge beeinflusst wird (GÖRG et al. 2010, S. 13).

Inwieweit die hier angeführten oder andere Ursachen zur Erklärung von Preisunterschieden deutscher Bierexporte zwischen den Märkten herangezogen werden können, wird im Rahmen der Befragung erfasst (vgl. Anhang 3, Frage 25).

Neben der Frage, welche Faktoren Unterschiede in den Exportpreisen herbeiführen, stellt sich ebenso die Frage, wodurch **Preis Anpassungen** in den Exportmärkten hervorgerufen werden. Kostenveränderungen bei den Rohstoffen und beim Transport, aber auch andere wirtschaftliche Entwicklungen können Preis Anpassungen notwendig machen. Inwieweit ein Exporteur auf Veränderungen der Transport- und Logistikkosten reagieren muss, ist abhängig von den Vereinbarungen zwischen dem Exporteur und Importeur über die Aufteilung der Kosten. Wer welchen Anteil an den Transport- und Logistikkosten zu tragen hat, wird i.d.R. vertraglich über Incoterm-Klauseln festgelegt (BÜTER 2013, S. 223). Neben den bisher vermehrt kostenbasierten Anpassungsgründen müssen Unternehmen ebenso darauf reagieren, wenn sich die Marktpreise der Branchenwettbewerber verändern. Ferner können auch Wechselkursveränderungen dazu führen, dass Unternehmen Preis Anpassungen vornehmen (vgl. Kap. 3.5.2.2).

3.5.2.2 Pricing-to-Market-Verhalten

Der letztgenannte Punkt des vorherigen Abschnitts wirft die Frage auf, wie Unternehmen im Preisverhalten auf Wechselkursveränderungen zwischen der Währung im Heimatmarkt und der Importeurswährung reagieren. KNETTER (1989) zeigt in seiner Untersuchung zur Preisdiskriminierung für US-amerikanische und deutsche Exporte verschiedener Branchen, dass Wechselkursveränderungen von Exporteuren nicht in vollem Umfang in die Zielmärkte durchgereicht werden. Für deutsche Exporte ist insbesondere bei Automobilen, Bier, Wein und Sekt für verschiedene Märkte zu erkennen, dass die Exporteure versuchen, die Preise in der Importwährung zu stabilisieren, indem sie einen Teil des Preisanstiegs selbst tragen. Dies geschieht vornehmlich mit dem Ziel, keine Marktanteile zu verlieren, da in den untersuchten Branchen insbesondere die wichtigsten Märkte von einem solchen Pricing-to-Market (PTM)-Verhalten betroffen sind, allen voran der US-amerikanische Markt, der ebenso von der Marktgröße und dem damit einhergehenden Wettbewerb Preisstabilisierungen ausländischer Anbieter fördert (KNETTER 1989, S. 202ff.).

DREYER et al. (2013) untersuchen anhand eines Autoregressive Distributed Lag Modells (ARDL), einer dynamischen Erweiterung des Ansatzes von Knetter, gezielt das PTM-Verhalten deutscher Bierexporteure. Gegenstand der Untersuchung sind die Bierexporte in acht wichtige Zielmärkte im Zeitraum 1991-2011. Die Ergebnisse zeigen eine langfristige Preisstabilisierung in der Importeurswährung für Kanada, die Schweiz und das Vereinigte Königreich. Für die Schweiz ist zu erkennen, dass Wechselkursschwankungen unmittelbar zu ca. 50 % kompensiert werden und für Kanada und die USA findet eine Kompensation zu ca. 30 % mit einmonatiger Verzögerung statt. Die Annahme, dass PTM insbesondere Märkte mit hohen Exportanteilen betrifft, wird bestätigt. So liegt der Exportanteil in den Märkten, die kein PTM-Verhalten erkennen lassen, im Durchschnitt bei unter 3 %, wohingegen die drei PTM-Märkte einen aggregierten Anteil zwischen 40 % in 1991 und 25 % in 2011 aufwiesen. Ein Vergleich der PTM-Märkte mit den Nicht-PTM-Märkten anhand eines Gravitationsmodells zeigt, dass sowohl die wert-, als auch die mengenmäßige Wechselkurselastizität in den PTM-Märkten elastisch ist und somit sehr sensibel auf Preisveränderungen reagiert wird. Dies ist in den Nicht-PTM-Märkten nicht zu erkennen. Es ist daher zu vermuten, dass Unternehmen im Bestreben, Kosten durch die Beobachtung und Anpassung von Preisen, sog. *Menu Costs*, zu vermeiden, PTM nur in Märkten anwenden, die für sie eine hohe

Relevanz haben und auf denen eine vollständige Weitergabe von Aufwertungen des Euro mit dem Verlust von Marktanteilen einherginge (DREYER et al. 2013, S. 15ff.). Dieses Verhalten ist möglicherweise ebenso ein Effekt versunkener Markteintrittskosten (FEDOSEEVA und WERNER 2014, S. 3). FEDOSEVA und WERNER (2014) können für deutsche Bierexporte ebenso zeigen, dass Unternehmen PTM anwenden. Dabei sind je nach Märkten sowohl Stabilisierungen der lokalen Währung als auch Destabilisierungen zu erkennen. Weiterhin kann für einzelne Märkte Hysterese bei der lokalen Preisstabilisierung gezeigt werden. Preise werden überwiegend erst bei großen Wechselkursschwankungen einer Anpassung unterzogen. Hingegen werden kleine Schwankungen in die Märkte durchgereicht, sodass nichtlineares PTM-Verhalten vorliegt. Lokale Preisstabilisierungen sind auch hier überwiegend für Märkte zu erkennen, die einen bedeutenden Anteil an den deutschen Gesamtexporten ausmachen, u.a. die USA, Großbritannien und Kanada, die die wichtigsten Märkte außerhalb der Eurozone darstellen. Im Falle von Euroabwertungen findet ebenso eine Preisstabilisierung in der lokalen Währung statt, wodurch den Exporteuren zusätzliche Gewinne möglich sind, die zur Kompensation von Verlusten bei Aufwertungen genutzt werden. Eine zusätzliche Preiserhöhung bei Euroaufwertungen konnte für Australien, Brasilien und die Ukraine beobachtet werden und ist ein Indiz für Marktmacht deutscher Bierexporteure auf diesen Märkten. Auch in diesen Fällen ist Hystereseverhalten zu beobachten. Auf Märkten mit geringer Relevanz, wie Neuseeland und Thailand, werden Wechselkursschwankungen vollständig durchgereicht und eine Stabilisierung somit nicht angestrebt (FEDOSEEVA und WERNER 2014, S. 17ff.).

Die bisher gewonnenen Erkenntnissen zeigen, dass Unternehmen der deutschen Brauindustrie PTM zur Stabilisierung lokaler Preise vorrangig auf Märkten anwenden, die einen hohen Anteil an den Gesamtexporten ausmachen. Auch die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, ob Unternehmen der deutschen Brauindustrie PTM anwenden. Es wird zudem untersucht, ob hierbei Unterschiede zwischen den wichtigsten und den restlichen Märkten festzustellen sind, um ggf. die hier diskutierte Theorie zu stützen. Dabei liegt der Fokus auf der Frage, inwiefern versucht wird, Preiserhöhungen zu umgehen. Gleichwohl soll erfasst werden, ob das Halten von Marktanteilen in den wichtigsten Märkten von größerer Relevanz ist und inwieweit Preisadjustierungen auf den für ein Unternehmen wichtigsten Märkten grundsätzlich vorsichtiger vollzogen werden als dies in den restlichen Märkten geschieht. Damit wird der Tatsache Rechnung

getragen, dass ein bedeutender Anteil der deutschen Bierexporte in Euro-Länder gelangt, für die PTM nicht möglich ist. Die Tabelle 8 zeigt die Herangehensweise zur Beantwortung der beschriebenen Fragen im Rahmen der Befragung. Die jeweiligen Aussagen werden von den Befragten anhand einer 6-Punkte-Skala bewertet (vgl. Anhang 3, Frage 29).

Tabelle 8: Operationalisierung des Preisanpassungsverhaltens

Nr.	Frage:	Erklärung:
1	Auf unseren wichtigsten Exportmärkten werden Preisanpassungen vorsichtiger vollzogen als auf den restlichen Märkten.	Es wird erfasst, inwieweit Unternehmen grundsätzlich bestrebt sind, Preisanpassungen auf den für sie wichtigsten Märkten mit mehr Akribie vorzunehmen.
2	Auf unseren wichtigsten Exportmärkten ist uns das Halten von Marktanteilen besonders wichtig.	Hiermit wird ebenso erfasst, inwieweit Unternehmen bestrebt sind, in den für sie wichtigsten Märkten Marktanteile nicht zu gefährden.
3	Wir versuchen Preiserhöhungen z.B. durch Wechselkursänderungen auf allen Exportmärkten durch Anpassung der Exportpreise zu kompensieren.	Inwieweit versuchen Unternehmen wechselkursinduzierte Preiserhöhungen auf allen bedienten Exportmärkten durch Preisanpassungen zu vermeiden?
4	Wir versuchen Preiserhöhungen z.B. durch Wechselkursänderungen auf den wichtigsten Exportmärkten durch Anpassung der Exportpreise zu kompensieren.	Inwieweit versuchen Unternehmen wechselkursinduzierte Preiserhöhungen in den wichtigsten Märkten durch Preisanpassungen zu vermeiden?

Quelle: Eigene Darstellung.

3.5.2.3 Preisüberprüfungen

Zur Anpassung von Preisen an aktuelle Entwicklungen ist es notwendig, dass Unternehmen Preise beobachten und falls notwendig, Preise mit den Kunden im Zielmarkt neu verhandeln. Dabei stellt sich die Frage, wie häufig dies geschieht und ob dabei Unterschiede zwischen dem wichtigsten, dem zweitwichtigsten und den restlichen Märkten zu erkennen sind. Ein Thema, das in diesem Zusammenhang zu nennen ist, ist das der **Preisrigidität**.

Grundlegend ist zu beobachten, dass Preise eher starr sind und sich nicht unmittelbar an Veränderungen von Angebot und Nachfrage anpassen, da Unternehmen häufig zögern, die Preise ihrer Güter angesichts ökonomischer Veränderungen abzuändern (BLINDER et al. 1998; GOLDBERG und HELLERSTEIN 2007). So zeigen BLINDER et al. (1998) in ihrer Befragungsstudie, dass ca. 50 % der Unternehmen Preise nur einmal jährlich oder

seltener ändern und ca. 60 % nur ein- bis zweimal im Jahr ihre Preise einer Überprüfung unterziehen. Als häufigste Gründe nennen Unternehmen mögliche Verärgerungen der Kunden, Wettbewerbsdruck und Kosten für die Anpassung von Preisen (BLINDER et al. 1998, S. 85). Die Theorien, die zur Erklärung von Preisstarrheit grundlegend herangezogen werden können, sind mannigfaltig (vgl. BLINDER et al. 1998, Kapitel 2). Als wichtigste Ursache für Preisstarrheit erfassen BLINDER et al. Koordinationsfehler. Unternehmen agieren nicht alleine auf einem Markt und zögern daher, Preisanpassungen als erstes vorzunehmen. Ohne entsprechende Koordinationsmechanismen warten die Unternehmen nun auf einen Wettbewerber, der zuerst reagiert, was zu fixen Preisen führen kann. Weiterhin spielen die verzögerte Durchreichung von Kostenänderungen und nicht-preislicher Wettbewerb eine Rolle. Anstelle von Preisen werden z.B. Lieferzeiten oder Dienstleistungen und Qualitäten angepasst. Auch tragen vertragliche Preisfestlegungen (vgl. Kapitel 3.5.4), Preisanpassungskosten, sog. *Menu Costs*, und psychologische Preisschwellen zu Preisrigidität bei (BLINDER et al. 1998, S. 107ff.). Für Preisrigidität im Export führen GOLDBERG und HELLERSTEIN (2007) drei wesentliche Gründe an. Ihre Untersuchung zeigt für Bier, dass *Menu Costs*, die ca. 0,4 % des Unternehmensumsatzes ausmachen können, eine maßgebliche Rolle bei der Entscheidung spielen, Preise unverändert zu lassen und zu etwa 12 % zur unvollständigen Weitergabe einer Wechselkursaufwertung beitragen. Weiterhin zögern Unternehmen Preise im Angesicht höherer Kosten anzupassen, um Marktanteile nicht zu gefährden. Etwa 34 % der unvollständigen Weitergabe von Wechselkursveränderungen entfallen auf das Bestreben, Marktanteile zu halten. Den mitunter größten Beitrag zur Preisrigidität im Export leistet der Anteil lokaler Kosten, also Kosten, die in der Zielmarktwährung anfallen, wie der Transport im Zielmarkt, die dortige Lagerung und Kosten für Werbung, da diese von Wechselkursschwankungen unberührt bleiben (GOLDBERG und HELLERSTEIN 2007, S. 3).

Für den vorliegenden Abschnitt wird im Rahmen dieser Arbeit die Häufigkeit erfasst, mit der Unternehmen der deutschen Brauindustrie ihre Exportpreise überprüfen bzw. Preisnachverhandlungen in den Exportmärkten durchführen bzw. ansetzen. Dabei wird ebenso untersucht, inwiefern Unterschiede zwischen dem wichtigsten und zweitwichtigsten Markt sowie den restlichen Märkten bestehen. Ausgehend von der Annahme einer akribischeren Behandlung der wichtigsten Märkte ist zu erwarten, dass Preisüberprüfungen auf diesen häufiger stattfinden (vgl. Anhang 3, Frage 28).

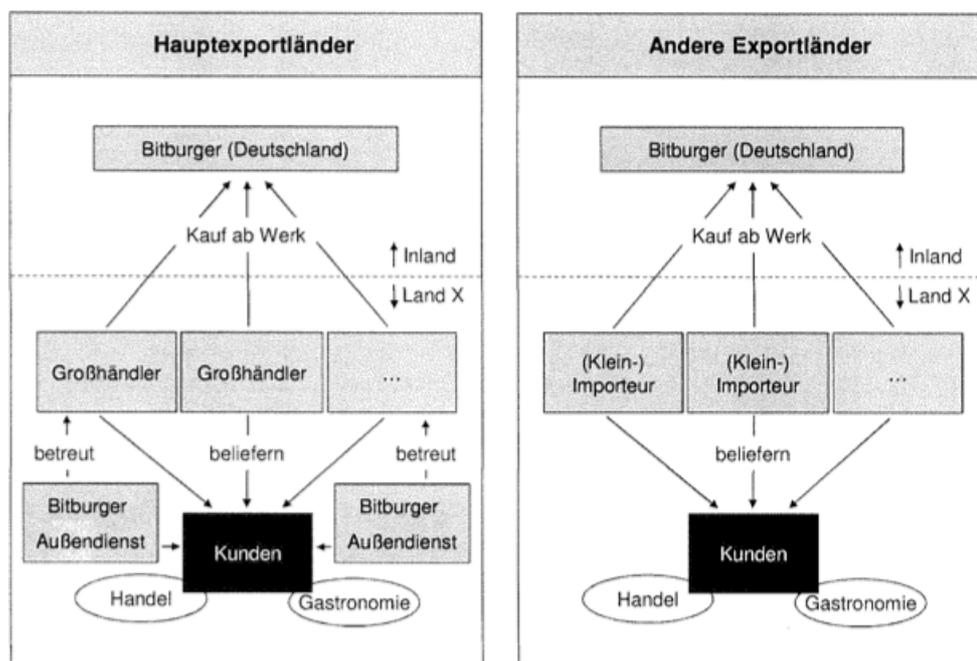
3.5.3 Distribution

Die Exporttätigkeit von Unternehmen erfordert die grenzüberschreitende und physische Distribution der jeweiligen Produkte vom Produktionsstandort zu den Endkunden (LEITNER und LENGER 2013, S. 203). Aufgrund größerer Entfernungen und der Notwendigkeit von Grenzüberschreitungen entsteht im Vergleich zur nationalen Distribution ein größerer organisatorischer Aufwand (BÜTER 2013, S. 241). Für diesen sog. „außerbetrieblichen Transport“ stehen Unternehmen vor der Frage, ob sie diesen eigenständig, also durch den Aufbau eigener Distributionsnetzwerke organisieren, oder ob externe Logistikunternehmen beauftragt werden (LEITNER und LENGER 2013, S. 204). Dabei entfallen auf den Bereich der Logistik die „Planung, Durchführung und Koordination von Informations-, Transport-, Umschlags- und Lagerprozessen“ (GELBRICH und MÜLLER 2011, S. 913). Diese Prozesse erfordern oftmals spezifisches Know-How und der Aufbau eigener Distributionsstrukturen ist mit erheblichen Kosten verbunden, sodass es im Außenhandel üblich ist, spezialisierte und international tätige externe Dienstleister mit dem physischen Warentransport zu beauftragen, die über die notwendigen Kenntnisse und Kapazitäten verfügen (LEITNER und LENGER 2013, S. 204). Entscheidet sich ein Unternehmen dazu, die logistischen Prozesse nicht selber durchzuführen, so müssen geeignete Partner gefunden werden. Dabei ist es möglich, dass entweder das exportierende Unternehmen oder der Importeur die notwendigen Beförderungsverträge abschließt. Da der internationale Transport viele Probleme und Eigenheiten aufweist, werden häufig Spediteure verpflichtet, die für die Organisation und vertragliche Abwicklung des Transports verantwortlich sind und als Mittler zwischen Exporteur bzw. Importeur und dem Transportverantwortlichen fungieren (LEITNER und LENGER 2013, S. 243f.).

Die vorliegende Arbeit verfolgt zum Thema Distribution das Ziel, zu erfassen, wie die Distribution deutscher Bierexporte gestaltet ist. Erste Hinweise zur Exportorganisation von deutschen Brauereien liefern SCHMID und LUBER (2013) am Beispiel von Bitburger (vgl. Abbildung 11). Es ist zu erkennen, dass Bitburger zwischen Hauptexportländern, wie den USA, Italien und Spanien und Märkten von untergeordneter Bedeutung, in die nur selten oder unregelmäßig exportiert wird, unterscheidet. In den Hauptexportländern schließt Bitburger Verträge mit Großhändlern, die die Waren direkt bei Bitburger einkaufen und für alle darauffolgenden Schritte, angefangen vom Transport, über die Verzollung, bis hin zum Vertrieb im jeweiligen Zielmarkt verantwortlich sind. Weiterhin

werden diese Märkte über Außendienstmitarbeiter betreut, die mit den Großhändlern in Kontakt stehen, Kunden im Handel bei der Durchführung von Preisaktionen unterstützen und gastronomische Betriebe in finanziellen Fragen beraten. Für die weniger relevanten Märkte besteht kein direkter Kontakt. Importeure kaufen die Waren ebenfalls direkt ein und organisieren die weiteren Schritte vom Transport bis zum Ausschank im entsprechenden Zielland in Eigenregie. Eine Betreuung durch Bitburger findet nicht statt (SCHMID und LUBER 2013, S. 116f.).

Abbildung 11: Organisation der Exporttätigkeit von Bitburger



Stand 2005.

Quelle: SCHMID und LUBER 2013, S. 117.

Neben dem Transport zum Zielland stellt sich ebenfalls die Frage nach der Verantwortlichkeit des Vertriebs in den Zielmärkten. Für das Beispiel Bitburger aus SCHMID und LUBER (2013) wird deutlich, dass die internationale Vertriebsstrategie auf einer indirekten Marktbearbeitung basiert. Der Vertrieb liegt in der Verantwortung von Großhändlern oder Klein-Importeuren, wobei in den Hauptexportländern eigene Außendienstmitarbeiter unterstützend mitwirken (KEEGAN et al. 2002, S. 490; SCHMID und LUBER 2013). Unter Vertrieb sind sowohl akquisitorische Maßnahmen, also Aktivitäten zur Schaffung neuer Absatzmöglichkeiten durch Gewinnung neuer Kunden als auch logistische Tätigkeiten zu verstehen (HOMBURG und KROHMER 2009, S. 14). Grundsätzlich ist zu erwarten, dass weitere Bierexporteure ebenso wie Bitburger auf

indirekte Vertriebsstrukturen setzen und möglicherweise durch Außendienstmitarbeiter eine gewisse Betreuung ihrer Märkte vor Ort vornehmen. Dies ist anzunehmen, da die Kosten des Aufbaus eigener Vertriebsstrukturen sehr hoch sind und die finanziellen Ressourcen einer durchschnittlichen deutschen Brauerei vermutlich weit übersteigen (KEEGAN et al. 2002, S. 491). So stellen allein im deutschen Markt die Logistik- und Vertriebskosten rd. 40 % der Gesamtkosten dar (EXXENT MANAGEMENT TEAM AG 2010, S. 10). Gleichwohl würde der vergleichsweise geringe Stückpreis von Bier solche Investitionen kaum rechtfertigen und insbesondere für außereuropäische Märkte sind spezifische Kenntnisse zu den Verkaufsmethoden und Kundengewohnheiten für erfolgreiche Vertriebsergebnisse notwendig (KEEGAN et al. 2002, S. 491f.). Im Übrigen bestehen für einzelne Märkte gesetzliche Regelungen hinsichtlich des Vertriebs, wie das „three-tier“-Distributionssystem in den USA, die einen direkten Vertrieb verbieten. Produzenten können ihre Waren nicht direkt an den Einzelhandel verkaufen und ebenso ist den Produzenten der Besitz eigener Einzelhändler verboten (AHK USA 2011, S. 72f.; WSDI 2011).

Im Zentrum der Befragung stehen daher die Fragen nach der **Verantwortlichkeit des Transports bis zum Zielland** sowie des **Vertriebs der Waren innerhalb der Zielländer**. Ferner wird auch hier der Frage nachgegangen, inwieweit die Behandlung zwischen dem wichtigsten, dem zweitwichtigsten Markt und den restlichen Märkten divergiert. Aufgrund der Unternehmensstruktur des exportierenden deutschen Brausektors, die von kleinen und mittelständischen Unternehmen mit begrenzten Ressourcen geprägt ist, ist wahrscheinlich, dass die Verantwortung zur Distribution externalisiert und in die Hände der Importeure oder externer Logistikunternehmen gelegt wird. Durch die Erfassung der entsprechenden Daten kann im besonderen der auf den Erkenntnissen von SCHMID und LUBER (2013) basierenden Frage nachgegangen werden, ob Unternehmen ihre wichtigsten Märkte mit mehr Akribie behandeln und weniger Verantwortung extern delegieren, wie über die Entsendung von eigenen Außendienstmitarbeitern (vgl. Anhang 3, Fragen 30-32).

3.5.4 Theorie zu vertraglichen Vereinbarungen

Internationale Geschäfte von Unternehmen sind von zahlreichen Risiken, Unsicherheiten und oftmals asymmetrischen Informationsverhältnissen geprägt, die opportunistischem Handeln Vorschub leisten. Daher ist es wahrscheinlich, dass Unternehmen entsprechend der Transaktionskostentheorie von WILLIAMSON (1975, S. 26) versuchen, sich allein

schon aufgrund des Risikos opportunistischen und arglistigen Handelns, weitestgehend dagegen abzusichern (HANSLIK 2013, S. 20f.). Im Exportgeschäft werden daher entsprechende Vereinbarungen vertraglich festgehalten, wobei eine Vielzahl verschiedener Vertragsgestaltungsmöglichkeiten im Exportgeschäft existieren (vgl. RUHM 2013, S.245ff.). Im Fokus des vorliegenden Abschnitts stehen dabei die Fragen, ob Unternehmen vertragliche Bindungen zu den Kunden in den Auslandsmärkten eingehen und für welche Dauer diese Verträge festgelegt sind (vgl. Anhang 3, Frage 33).

Grundsätzlich ist anzunehmen, dass Unternehmen langfristige Planungssicherheit anstreben und an langfristigen Vertragsbeziehungen interessiert sind. Hierbei stellt sich wie für die bisherigen Kapitel die Frage, ob entsprechende Verträge für alle Märkte gelten oder möglicherweise die Bedeutung des Marktes einen Einfluss auf den Vertragsabschluss hat. Weiterhin soll erfasst werden, inwiefern Preise vertraglich festgelegt werden und über welchen Zeitraum dies geschieht. Die Arbeit von BLINDER et al. (1998, S. 94) zeigt, dass Unternehmen in dem meisten Fällen auch Preise vertraglich für einen gewissen Zeitraum festlegen, was im direkten Zusammenhang zu den in Kap. 3.5.2.3 angesprochenen Preisüberprüfungen stünde. Daher wird erfragt, ob Preise vertraglich festgelegt sind und für welchen Zeitraum dies i.d.R. geschieht. Werden Preise festgelegt, so ist ebenso von Relevanz zu erfassen, in welcher Währung die Fakturierung vorgenommen wird und inwieweit über diese Verträge **Absicherungen gegen Wechselkursrisiken** vorgenommen werden. Die **Fakturierungswährung** ist die Währung, in der die Preise des Exportgeschäfts festgelegt und folglich vom Importeur zu zahlen sind. Hierbei stehen drei Möglichkeiten zur Wahl. Zum einen kann eine Fakturierung in der Inlandswährung, also in Euro, vorgenommen werden. Als zweites ist die Fakturierung in der Währung des Importlandes möglich und die dritte Möglichkeit besteht darin, in einer Drittwährung, z.B. dem US-\$, zu fakturieren. Die Fakturierung in der Inlandswährung bietet dem Exporteur weitgehende Planungssicherheit, zumal das Wechselkursrisiko vom ausländischen Vertragspartner getragen wird. Findet eine Fakturierung in der Importwährung statt, so trägt der Exporteur das Wechselkursrisiko. Dies kann erforderlich sein, wenn der Handelspartner dies als Geschäftsbedingung vorsieht. Dann besteht für den Exporteur die Möglichkeit, die Absicherungskosten kalkulatorisch in die Preise mit einfließen zu lassen. Im Falle der Fakturierung in einer Drittländswährung tragen beide Vertragspartner ein gewisses Risiko, abhängig von der Stabilität ihrer jeweiligen Währung zur Drittländswährung (BÜTER 2013, S. 373). Es

kann angenommen werden, dass deutsche Brauunternehmen aufgrund ihrer durchschnittlich geringen Unternehmensgröße und eher schwachen finanziellen Ausstattung unnötige Risiken scheuen und daher eine Fakturierung in Euro vornehmen. Andernfalls ist davon auszugehen, dass sich Unternehmen gegen **Wechselkursrisiken** absichern. Für diesen Fall existieren verschiedene Möglichkeiten. Eine Absicherung kann sowohl zwischen Exporteur und Importeur im Exportvertrag vorgenommen werden, als auch extern über Einbeziehung Dritter. Eine Absicherung gegen Wechselkursrisiken im Rahmen des Exportvertrags ist über die Datierung der Zahlungsfrist zeitnah zur Aufnahme der Geschäftsbeziehung und über **Wechselkursklauseln** möglich. In diesen Klauseln wird vertraglich eine Wechselkursschwelle festgehalten. Innerhalb des „Wechselkurskorridors“ trägt der Exporteur das gesamte Risiko. Wird die Wechselkursschwelle über- oder unterschritten, kann eine Anpassung der Exportpreise vorgenommen werden. Extern können Unternehmen sich über **Finanztermingeschäfte** verschiedener Art absichern oder Risiken zumindest vermindern (BÜTER 2013, S. 374ff.; HABER und OGERTSCHNIG 2013, S. 295ff.; RUHM 2013, S. 256).

Nachdem nun der theoretische Hintergrund der Studie zum Exportverhalten der deutschen Brauindustrie dargelegt wurde, widmet sich das nachfolgende Kapitel 4 der eigentlichen empirischen Untersuchung des Exportverhaltens. Es beginnt mit der methodischen Herangehensweise und dem Aufbau des Fragebogens sowie der Datenerhebung. Anschließend findet eine Darlegung und Diskussion der Ergebnisse statt.

4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM EXPORTVERHALTEN DER DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE

4.1 METHODISCHE HERANGEHENSWEISE

Die vorliegende Forschungsarbeit zum Exportverhalten von Unternehmen der deutschen Brauindustrie wurde in Kooperation mit dem *Bayerischen Brauerbund e.V.* (BBB) sowie dem *Verband der Ausfuhrbrauereien Nord-, West- und Südwestdeutschlands e.V.* (VAB) durchgeführt. Das Ziel der Studie ist es, erstmalig detaillierte Informationen zum Exportverhalten deutscher Brauunternehmen zu erhalten, da zu diesem Thema bisher kaum Erkenntnisse vorhanden sind. Zur Erhebung der notwendigen Daten wurde ein standardisierter, vollstrukturierter Fragebogen, sowohl in schriftlicher als auch in elektronischer Onlineform entwickelt, der sich dem Exportverhalten in verschiedenen

Dimensionen nähert und zum Ziel hat, die eingangs der Arbeit und in den bisher abgehandelten Kapiteln formulierten Fragen und Hypothesen zu beantworten und zu testen. Die Entwicklung und der Aufbau des Fragebogens werden im folgenden Kapitel 4.1.1 behandelt, um darauffolgend im Punkt 4.2 die Ergebnisse zu betrachten.

4.1.1 Fragebogenentwicklung und Fragebogaufbau

Zu Beginn eines wissenschaftlichen Forschungsvorhaben stellen sich zunächst einmal drei wesentliche Fragen:

1. Was soll erfasst werden?
2. Warum soll es erfasst werden?
3. Wie soll es erfasst werden?

(ATTESLANDER, 2006, S. 4)

Die ersten beiden Fragen wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln behandelt und sind nicht explizit Gegenstand dieses Abschnitts. Das vorliegende Kapitel setzt sich mit der Frage auseinander, wie die Daten für dieses Projekt erhoben wurden und warum dies in der entsprechenden Form geschehen ist.

Zur Erhebung forschungsrelevanter Daten stehen in der empirischen Forschung grundsätzlich zwei Methoden zur Verfügung - die **Beobachtung** sowie die **Befragung**. Unter Beobachtung ist „*das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens*“ zu verstehen (ATTESLANDER 2006, S. 67). Entscheidend ist hierbei die systematische Vorgehensweise, die eine hypothesenbezogene Auswertung und eine wissenschaftliche Diskussion der Ergebnisse möglich macht (ebd.). Eine Befragung beinhaltet im Gegensatz zur Beobachtung immer die „Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen.“ Hierbei werden mit Hilfe „*verbaler Stimuli (Fragen) verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen*“ (ATTESLANDER, 2006, S. 101). Bei der Befragung ist zwischen der alltäglichen und der wissenschaftlichen Befragung zu unterscheiden. Die alltägliche Befragung kommt in nahezu jedem Gespräch vor, das im Alltag geführt wird und in dem Personen in gegenseitigen Austausch treten. Eine wissenschaftliche Befragung ist wie eine alltägliche Befragung ebenso ein „sozialer Vorgang“ und „zielgerichtet“, wobei die Zielgerichtetheit systematisch und theoriegeführt ist (ATTESLANDER, 2006, S. 102f.). Für die Auswahl einer Methodik zur Datenerhebung stellt sich die Frage nach der Eignung

der Erhebungsmethoden für das jeweilige Forschungsvorhaben. Eine wissenschaftliche Beobachtung setzt voraus, dass der zu untersuchende Forschungsgegenstand bzw. die zu erfassenden Informationen, einer Beobachtung zugänglich sind. Es wird schnell deutlich, dass diese Voraussetzung für das Exportverhalten der deutschen Brauindustrie so nicht gegeben ist. Es ist durch eine Beobachtung nicht möglich, das Exportverhalten der Brauereiunternehmen in einer Form zu untersuchen, die eine Beantwortung der Fragen und Hypothesen ermöglichen würde. Dementsprechend wurde im vorliegenden Fall auf die Befragung als die geeignete Methode zurückgegriffen. Die Befragung ist u.a. zur Erhebung wirtschaftsstatistischer Daten sowie der Erfassung von Meinungen und Einstellungen die Methodik erster Wahl (DIEKMANN 2008, S. 434ff.). Entsprechend der Kommunikationsform kann zwischen drei Formen der Befragung unterschieden werden, dem persönlichen und telefonischen Interview sowie der schriftlichen Befragung (DIEKMANN, 2008, S. 437). Für das vorliegende Forschungsvorhaben wurde nach institutsinternen Gesprächen und Korrespondenz mit den beiden Verbänden die schriftliche Erhebung der Daten als geeignete Methodik gewählt. Diese Form der Befragung weist im Vergleich zu persönlich und telefonisch geführten Interviews zahlreiche Vorteile auf. So können die Fragen von den Befragten besser durchdacht werden, die Kosten sind deutlich geringer und es kann bei einem geringeren zeitlichen Aufwand eine deutlich größere Zielgruppe befragt werden. Gleichmaßen ist eine höhere Motivation des Befragten durch selbstbestimmte Wahl des Ausfüllzeitpunkts möglich und ehrliche Antworten sind aufgrund einer höher wahrgenommenen Anonymität wahrscheinlicher. Gleichwohl bringt diese Erhebungsform jedoch auch Nachteile mit sich. In der Literatur wird hier u.a. angeführt, dass kein Interviewer als Kontrollinstanz vorhanden ist und der Befragte mit dem Fragebogen allein gelassen wird. Der Fragebogen muss daher sehr einfach konstruiert und gut durchdacht sein. Zusätzlich sind schriftliche Befragungen häufig durch geringe Rücklaufquoten geprägt (ATTESLANDER 2006, S. 147; BEREKOVEN et al. 2009, S. 110; DIEKMANN 2008, S. 514f.; SCHNELL et al. 2008, S. 359). Es wurde versucht, die beschriebenen Nachteile durch verschiedene Maßnahmen weitestgehend zu minimieren. Um zu gewährleisten, dass der Fragebogen für die Beantwortung der Forschungsfragen zielführend, logisch aufgebaut und verständlich ist und somit das Problem der mangelnden Kontrolle bzw. Hilfestellung durch einen Interviewer reduziert wird, wurde der Fragebogen mehreren Überprüfungen unterzogen. Ein erster Pretest fand im Rahmen einer Mitarbeiterbesprechung der Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft an der JLU Gießen im

Oktober 2013 statt. Hieraus ergab sich eine drastische Kürzung, Umstrukturierung und stärkere Fokussierung des Fragebogens sowie die Umformulierung und Vereinfachung zahlreicher Fragen. Im weiteren Verlauf wurde der aktualisierte Fragebogen noch mehrmals mit Herrn Dreyer, Herrn Henkel und Herrn Prof. Dr. Herrmann diskutiert und im Anschluss entsprechend angepasst. Auch Herr Dr. Wegner, der als Geschäftsführer des VAB die exportierenden Brauunternehmen gut kennt und somit Aufbau, Verständlichkeit und Relevanz des Fragebogens und der Fragen beurteilen kann, gab ein abschließendes Feedback.

Dem Problem der geringen Rücklaufquote wurde versucht, in mehrfacher Hinsicht zu begegnen. Zum einen wurde ein offizielles, von Herrn Prof. Dr. Herrmann unterschriebenes Rundschreiben (vgl. Anhang 1) mit Institutskopf aufgesetzt. In diesem Rundschreiben werden die Unternehmen über den Hintergrund und das Ziel des Forschungsprojekts informiert und selbige werden erläutert. Gleichzeitig wird durch Hervorhebung der Relevanz und Aktualität des Themas das Interesse der Befragten geweckt. Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse der Befragung den Unternehmen nach Abschluss des Forschungsprojekts zur Verfügung gestellt werden. Ferner wurde ein Infodokument (vgl. Anhang 2) verfasst, in dem das Forschungsprojekt noch einmal im Detail erklärt wird. Ergänzend wird in diesem die Wichtigkeit der Teilnahme jedes einzelnen Unternehmens hervorgehoben und die möglichen Teilnahmeformen werden erklärt. Auf die Vertraulichkeit und Anonymität aller erfassten Daten wird noch einmal besonders hingewiesen, was in Anbetracht des Verzichts auf eine direkte Ansprache und Identifikationsnummern in den Fragebögen und Anschreiben umso glaubwürdiger ist. Insgesamt entspricht das Vorgehen hierbei den in der Literatur genannten Empfehlungen (ATTESLANDER 2008, S. 147; DIEKMANN 2008, S. 514ff.; SCHNELL 2008, S. 358ff.) und orientiert sich stark an der von DILLMAN (1978) veröffentlichten „**Total Design Method**“ (TDM). Diese Methode versucht die Nachteile der schriftlichen Befragung zu reduzieren und die spezifischen Vorteile gezielt zu nutzen (SCHNELL 2008, S. 360). Hauptziel der Methode ist es, hohe Rücklaufquoten mit vollständig ausgefüllten Fragebögen zu erzielen (DILLMANN 1978, S. 2). Das Fundament dieser Methode basiert auf der Idee eines Kosten-Nutzen-Kalküls des Befragungsteilnehmers und bezieht sich auf die Theorie des sozialen Austausches, nach der Personen nur dann eine bestimmte Aktivität vollziehen, sofern ihr erwarteter Nutzen die mit der Aufgabe verbundenen Kosten übersteigt. Die Methoden der TDM versuchen

daher den Teilnahmenutzen des Befragten gezielt zu kommunizieren und zu erhöhen. Gleichmaßen wird versucht, die Teilnahmekosten in Form des Zeitbedarfs für die Beantwortung der Fragen so gering wie möglich zu halten (DILLMANN 1978, S. 12f.; SCHNELL 2008, S. 360). Der eigentliche Fragebogen gliedert sich insgesamt in sechs Teilbereiche bzw. Fragengruppen, anhand derer die relevanten Themengebiete aus der Theorie abgedeckt werden.

- Teil 1: Allgemeine Fragen zur Exporttätigkeit des Unternehmens
- Teil 2: Fragen zur generellen Behandlung der Exportmärkte
- Teil 3: Erfassung des Markteintritts- und Austrittsverhaltens
- Teil 4: Detaillierte Erfassung des Exportverhaltens
 - 4.1 Produkte im Export
 - 4.2 Preise im Export
 - 4.3 Distribution im Export
- Teil 5: Vertragliche Vereinbarungen
- Teil 6: Allgemeine Fragen zum Unternehmen

Beim Aufbau des Fragebogens ist es wichtig, dass die einzelnen Fragen bzw. Fragengruppen in sich konsistent und gut aufeinander abgestimmt sind, um das Interesse des Befragten kontinuierlich zu steigern. Erzielen lässt sich dies durch einen gezielten und logischen Aufbau, ein sukzessives Heranführen an komplizierte Inhalte sowie das Vermeiden von überraschenden bzw. zu sensiblen Fragen. Daher wurde darauf geachtet, die Themengebiete in sich geschlossen abzuhandeln und für jedes Themengebiet eine kurze Einleitung zu geben, um den Befragten inhaltlich vorzubereiten. Obendrein wurde versucht, die ersten Fragen zum Thema hinführend und möglichst einfach zu gestalten, da gerade diese Fragen in hohem Maße über die weitere Teilnahme des Befragten entscheiden (DILLMANN 1978, S. 218 f.; SCHNELL 2008, S. 343).

Entsprechend beginnt der Fragebogen mit allgemeinen Fragen zur Exporttätigkeit, in denen die Jahre an Exporterfahrung, die Gründe zum Export, Formen der Internationalisierung sowie Entwicklungen und Prognosen zum Exportvolumen des Unternehmens erfragt werden. Im Anschluss daran werden im zweiten Fragenteil Aspekte der generellen Behandlung der Exportmärkte erfasst. Gegenstand dieses Themenkomplexes sind u.a. die Verkaufsvolumen aller Exportmärkte, die Anzahl der bedienten Exportdestinationen und für die im weiteren Verlauf erfolgende Abgrenzung

besonders wichtig, die Frage nach den zwei bedeutendsten Exportmärkten und deren Anteilen am Gesamtexportvolumen.

Der dritte Teil des Fragebogens analysiert das Markteintritts- und Austrittsverhalten der Unternehmen. Es geht insbesondere um die Gründe, die für die Entscheidung zum Markteintritt relevant sind, die Kosten, die mit dem Eintritt in einen neuen Markt in Verbindung stehen, sowie um die hierfür ausschlaggebenden Kostenkomponenten. Das Marktaustrittsverhalten betreffend wird untersucht, ob dieses in der Vergangenheit verzögert stattgefunden hat und welche Gründe ausschlaggebend waren.

Der vierte Teil des Fragebogens beschäftigt sich in detaillierter Form mit der Behandlung der Exportmärkte. Untersucht werden hierbei die Produkte, die Preise und die Distribution. Es wird hierbei für die jeweiligen Bereiche erfasst, inwiefern Unterschiede zwischen den zwei wichtigsten Märkten und den restlichen Märkten bestehen. Die Fragen im fünften Abschnitt beschäftigen sich mit vertraglichen Vereinbarungen des Exports und im sechsten Teil werden noch allgemeine Informationen zum Unternehmen erfasst.

Insgesamt wurde darauf geachtet, eine gewisse Spannungskurve in den Fragebogen einzubauen und mit eher allgemeinen Themen zu beginnen, zunehmend spezifischer zu werden und den Fragebogen am Ende wieder mit allgemeineren Fragen ausklingen zu lassen. Gleichwohl wurden Fragen, die seitens der Unternehmen evtl. als sensibel eingestuft werden ans Ende des Fragebogens gesetzt, um die Abbruchwahrscheinlichkeit zu reduzieren (DIEKMANN 2008, S. 518). Hierzu zählen z.B. die Frage nach dem gesamten Ausstoßvolumen, der Mitarbeiterzahl sowie die Fragen nach der Besitzstruktur. Bei der Konstruktion des Fragebogens kamen verschiedene **Fragetypen** zur Anwendung. Grundsätzlich kann zwischen vier Fragetypen unterschieden werden: Einstellungen, Überzeugungen, Verhalten und sozialstatistische Merkmale. Um **Einstellungen** oder Einschätzungen zu erheben, werden dem Befragten für gewöhnlich Aussagen präsentiert, die dann anhand einer Ratingskala eingeordnet werden sollen. Hierbei stellt sich die Frage nach der Anzahl von Kategorien. Die häufigste Methode ist die 5-Punkte-Likert-Skala. Skalen mit ungerader Kategorienanzahl ermöglichen die Wahl einer Mittelkategorie, z.B. „stimme teils/teils zu“, die Unentschlossenheit, Meinungslosigkeit oder tatsächlich eine indifferente Auffassung widerspiegeln kann. In einigen Fällen kann dies wünschenswert sein, jedoch besteht das Risiko, dass der Befragte dazu neigt, die mittlere Kategorie anzukreuzen, um sich nicht festlegen zu müssen. Eine gerade Anzahl

von Kategorien wiederum zwingt den Befragten, sich entsprechend einer bestimmten Richtung zu orientieren, auch wenn eine mittlere Antwortoption tatsächlich seine Auffassung repräsentieren würde. Im vorliegenden Fragebogen kam in den meisten Einstellungsfragen eine 6-Punkte-Skala zur Anwendung, um das oben beschriebene Antwortverhalten zu vermeiden. Auch ist davon auszugehen, dass die Befragten bei den entsprechenden Fragen durchaus in eine entsprechende Richtung antworten können, wie z.B. bei der Frage nach den Gründen für die Exportentscheidung (Frage 2). Zur Erfassung der Markteintrittskosten und den entsprechenden Kostenkomponenten (Frage 14 und 15) wurde eine Skala mit fünf Kategorien genutzt, da es realistisch ist, dass einzelne Kostenkomponenten eine mittlere Bedeutung aufweisen (DIEKMANN 2008, S. 471f.).

Überzeugungsfragen sind Fragen, die subjektive Aussagen zu bestimmten Sachverhalten erfassen. Diese sind formal offen formuliert, jedoch werden häufig Antwortkategorien vorgegeben. Hierunter fallen auch Fakt- oder Wissensfragen, wie z.B. die Frage nach der Dauer der Exportererfahrung (Frage 1). Im vorliegenden Fragebogen kamen bei Überzeugungsfragen sowohl dichotome Ja-Nein-Fragen als auch Fragen mit mehreren, aus der Theorie abgeleiteten Antwortkategorien zur Anwendung. Bei Fragen mit mehreren Antwortkategorien wurden diese um die Kategorie „Sonstiges“ ergänzt, wodurch den Befragten die Möglichkeit gegeben wurde, frei zu antworten. Somit wird das Risiko minimiert, dass nicht erwartete, aber bedeutsame Aspekte, nicht erfasst werden (DIEKMANN 2008, S. 473ff.).

Verhaltensfragen erfragen die Häufigkeit, Dauer und Art von Handlungen und werden für gewöhnlich retrospektiv gestellt. Ein Beispiel ist die Frage 17 zur Anzahl der verlassenen Exportmärkte. **Sozialstatistische Fragen** erfassen demographische oder statistische Angaben, wie z.B. die Anzahl der Beschäftigten (Frage 34) oder das Produktionsvolumen (Frage 35) (DIEKMANN 2008, S. 473f.). Die unterschiedlichen Fragetypen können ferner hinsichtlich ihrer Form unterschieden werden. Grundsätzlich wird zwischen geschlossenen, offenen und halboffenen Fragen differenziert. Geschlossene Fragen werden entsprechend der Art der Antwortkategorien eingeordnet. Es existieren dichotome Ja-Nein-Fragen, Alternativfragen, Auswahlfragen mit Ratingskala oder Rankingmöglichkeit und Fragen mit Mehrfachantworten. Als drittes unterscheidet man zwischen Filterfragen, Gabelfragen oder Fragetrichern (DIEKMANN 2008, S. 476f.). Der vorliegende Fragebogen beinhaltet alle drei Frageformen. Um die Beantwortung für den Befragten so einfach wie möglich zu machen wurde überwiegend auf geschlossene Fragen, insbesondere dichotome Ja-Nein-Antworten, Alternativfragen und Ratings

zurückgegriffen. Um den Verlust wichtiger Informationen zu minimieren wurden die Alternativ- und Ratingfragen meist in halboffener Form als **Hybridfrage** gestellt. **Filterfragen** kamen ebenfalls zum Einsatz, um dem Befragten die Beantwortung von für ihn irrelevanten Fragen zu ersparen (DIEKMANN 2008, S. 477f.). Es wurde darauf geachtet, Antworten möglichst metrisch zu erfassen, um möglichst viele Auswertungsoptionen zu erhalten.

Neben der schriftlichen Form (vgl. Anhang 3) wurde der Fragebogen auf Wunsch des BBB ebenso in elektronischer Form zur Verfügung gestellt. Der **Onlinefragebogen** wurde über das Open-Source Programm LimeSurvey programmiert. Die Unternehmen hatten somit die Möglichkeit, die Befragungsunterlagen auszudrucken und auf postalischem Weg zurückzusenden oder über einen entsprechenden Link auf den Onlinefragebogen zurückzugreifen.

4.1.2 Datenerhebung

Am 15. Januar 2014 wurden die Befragungsunterlagen sowie der Link zur Befragung vom VAB an insgesamt 25 exportierende Brauunternehmen versandt. Der BBB verschickte die Unterlagen am 17. Januar 2014 an insgesamt mehr als 200 Mitglieder. Um sicherzustellen, dass die Unternehmen mindestens einen Monat Zeit für die Beantwortung des Fragebogens haben, wurde in den Befragungsunterlagen als Stichtag für das Ausfüllen und Zurücksenden der Fragebögen der 21. Februar vermerkt. Da verhindert werden sollte, dass die angeschriebenen Unternehmen die Teilnahme im Alltagsgeschäft vergessen, wurde nach einem Zeitraum von zweieinhalb Wochen seitens der beiden Verbände noch einmal eine Erinnerungsemail an die Verbandsmitglieder mit erneutem Hinweis auf die Befragung und Bitte zur Teilnahme verschickt. Zum 21. Februar 2014 lagen insgesamt zehn beantwortete Fragebögen vor. Aufgrund der unerwartet geringen Rücklaufquote wurde die Befragungszeit noch einmal um einen Zeitraum von drei Wochen bis zum 14. März 2014 verlängert. Um die Rücklaufquote noch etwas erhöhen zu können, wurden die Mitglieder des VAB vom Autor dieser Arbeit noch einmal individuell angeschrieben und die mehr als 200 Mitglieder des VAB im Rahmen einer elektronischen Verbandsmitteilung über die Verlängerung informiert und erneut zur Teilnahme gebeten. Zum 14. März lagen insgesamt fünfzehn fast vollständige Fragebögen vor, zwei in postalischer Form und dreizehn Onlinefragebögen. Wenngleich auch die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen gering ausgefallen ist, so repräsentieren die erhaltenen Antworten bei rd. 100 exportierenden Brauereien in Deutschland noch immer

etwa 15 % aller exportierenden Unternehmen und können daher zum Aufzeigen grundlegender Tendenzen genutzt werden.

4.2 ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Das folgende Kapitel 4.2 stellt die Ergebnisse der Befragung dar und diskutiert diese vor dem Hintergrund der Bestandsaufnahme und der Theorie. Aufgrund der geringen Rücklaufquote und lediglich 15 vollständigen Antworten ist eine Auswertung der Ergebnisse überwiegend nur in deskriptiver Form möglich. Die statistischen Auswertungen wurden mit dem Programm Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Version 22 durchgeführt.

4.2.1 Allgemeiner Überblick

Im folgenden wird ein erster Überblick über die Struktur der 15 Unternehmen gegeben, die an der Befragung teilgenommen haben. Von den befragten Unternehmen sind zwölf im Familienbesitz und ein Unternehmen gab an, im Besitz eines nichtdeutschen Mutterkonzerns zu sein. Die **Betriebsgröße** dargestellt anhand des Produktionsvolumens des Jahres 2012 bewegt sich im Bereich von 43.000 hl bis 7.500.000 hl, wobei von den elf Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, nur ein Unternehmen mehr als 1 Mio. hl produziert hat. Wird dieser Wert herausgenommen, liegt die durchschnittliche Betriebsgröße bei 263.550 hl und damit im drittgrößten Bereich der Betriebsgrößenklassen deutscher Brauereien (vgl. Abbildung 1).

Kleine und Kleinstbrauereien bis 5.000 hl sind nicht unter den Befragten vertreten. Dies kann zum einen an der geringen Anzahl von Befragungsteilnehmern liegen und zufällig bedingt sein, gleichwohl könnte dies auch ein Hinweis darauf sein, dass jene Klein- und Kleinstbrauereien bisher nicht im Export aktiv sind. Die **Mitarbeiteranzahl** schwankt zwischen 2 und 1.750, wobei diese Werte Extreme darstellen und im Falle des ersteren möglicherweise auf eine falsche Dateneingabe zurückzuführen ist. Werden diese beiden Werte herausgenommen, schwankt die Mitarbeiterzahl der befragten Betriebe im Bereich von 36 und 380 und liegt im Durchschnitt bei 137 Mitarbeitern. Somit sind bis auf eine Ausnahme alle befragten Brauereien mittelständisch geprägt (BACKES-GELLNER und HUHNS 2000, S. 178). Der **Ausstoß je Mitarbeiter** schwankt zwischen 923 hl und 4.411 hl, woraus sich im Durchschnitt eine Arbeitsproduktivität von 2.200 hl ergibt. Die **Export Erfahrung** der Unternehmen variiert zwischen 3 und 100 Jahren. Obgleich der letzte Wert unter den erhobenen Daten eine Ausnahme darstellt, ist zu erkennen, dass die

meisten Unternehmen über langjährige Exporterfahrung verfügen. Acht der befragten Unternehmen gaben an, bereits zwischen 20 und 40 Jahren im Exportgeschäft tätig zu sein, bei zwei Unternehmen waren es immerhin noch 10 und 15 Jahre. Gleichwohl sind auch einige junge Exportbrauereien vertreten. So sind vier Unternehmen erst zwischen drei und fünf Jahren im Export aktiv.

Neben der Exporterfahrung variiert auch die **Anzahl** der bedienten **Exportmärkte** stark. Die Angaben schwanken zwischen 2 und 70 Märkten, wodurch sich eine sehr hohe Standardabweichung von 17,6 ergibt. Der Mittelwert liegt bei 15,9 Märkten. Von den befragten Unternehmen bedienen 33,3 % zwischen vier und sechs Märkte und 53,3 % der Unternehmen weisen nicht mehr als acht Exportmärkte auf. Vier Unternehmen bedienen zwischen 14 und 20 Märkte und drei Unternehmen sogar mehr als 20 Destinationen. Die Ergebnisse ähneln denen von WAGNER (2012) zu verarbeitenden deutschen Exportunternehmen, fallen im europäischen Vergleich jedoch überdurchschnittlich aus. AMADOR und OPROMOLLA (2013) zeigen für portugiesische Exportunternehmen, dass 50 % der Unternehmen nur ein bis zwei Destinationen bedienen.

4.2.2 Exportentwicklung und zukünftige Erwartungen

Es ist zu festzustellen, dass die Exporte in den letzten fünf Jahren für nahezu alle Unternehmen an Bedeutung gewonnen haben. Von den befragten Unternehmen gab nur ein Unternehmen an, in den letzten fünf Jahren einen Rückgang beim Exportvolumen verzeichnet zu haben, der mit 10 % angegeben wurde. Was ursächlich für diesen Rückgang war, kann nicht mit Sicherheit geklärt werden. Das betroffene Unternehmen hat im gleichen Zeitraum jedoch drei Exportmärkte verlassen, da der Importeur den Bezug eingestellt hat und eine Auslistung in einer bis dahin bedienten Supermarktkette erfolgte. Zwar erfolgte gleichzeitig auch der Eintritt in drei neue Märkte, allerdings ist anzunehmen, dass dort nicht unmittelbar die notwendigen Volumen abgesetzt werden konnten, um die Verluste der anderen Märkte zu kompensieren. Die restlichen 14 Unternehmen konnten **teils drastische Zuwächse** erzielen. Insgesamt bewegt sich die Bandbreite der Exportzuwächse zwischen 10 % und 1600 %. Bei der Hälfte aller Unternehmen liegen die Exportzuwächse im Bereich bis 50 %. In zwei Fällen wurden mit 900 %, respektive 1600 % sehr hohe Zuwächse erzielt (vgl. Anhang 4). Diese durchweg positiven Entwicklungen verdeutlichen den grundsätzlichen Trend zur Ausweitung des Exportvolumens der deutschen Brauer in den letzten Jahren und sind ein erster

Anhaltspunkt für die erfolgreiche Exporttätigkeit deutscher Brauereien und die Wachstumsmöglichkeiten auf ausländischen Märkten (vgl. Kap. 2.2.1). Dieses Wachstum basiert sowohl auf der Ausweitung der intensiven Marge, also der Ausweitung des Exportvolumens je Exportmarkt, als auch der extensiven Marge und somit der Ausweitung des Volumens durch die Hinzunahme neuer Märkte (vgl. Kap. 4.2.6.1). Basierend auf den Erwartungen der Befragten scheint sich diese positive Entwicklung auch zukünftig fortzusetzen. Alle Unternehmen gaben an, dass sie für die nächsten fünf Jahre einen Zuwachs beim Exportvolumen erwarten. Die Einschätzungen schwanken dabei zwischen 5 % und 100 %, wobei 14 Unternehmen zweistellige Zuwachsraten erwarten, davon sechs Unternehmen im Bereich von 50 % bis 100 % (vgl. Anhang 4).

Ein ebenso positiver, obgleich überraschender Hinweis, der diese Ergebnisse stützt, ist die Einschätzung der befragten Unternehmen zum Potential des Exportgeschäfts, die anhaltenden Absatzrückgänge auf dem deutschen Markt kompensieren zu können. Im Gegensatz zur Einschätzung von Branchenvertretern, die für die deutsche Bierbranche eine Kompensation der anhaltenden Absatzrückgänge durch den Export und andere Formen der Internationalisierung nicht für möglich halten (vgl. Kap. 2.3), sehen die befragten Unternehmen dies anders. In Frage 6 wurden die Unternehmen mit der Aussage konfrontiert: *„Exporte sind geeignet, um Absatzrückgänge von Bier auf dem deutschen Markt zu kompensieren.“* Die Bewertung erfolgte anhand einer 6-Punkte Skala von „1 = stimme voll und ganz zu“, bis „6 = stimme gar nicht zu“. Tabelle 9 zeigt die Ergebnisse. Alle befragten Unternehmen sind der Aussage positiv gegenüber eingestellt. Ein Drittel der Unternehmen stimmt der Aussage voll und ganz zu und 40 % stimmen der Aussage zu. Etwa 27 % der Unternehmen sind etwas skeptischer, stimmen der Aussage aber dennoch eher zu.

Tabelle 9: Potential von Exporten zur Kompensation von Absatzrückgängen im deutschen Markt

	Anzahl der Antworten (n=15)	Prozentualer Anteil	Kumulative Prozente
1 = stimme voll und ganz zu	5	33,3	33,33
2 = stimme zu	6	40	73,3
3 = stimme eher zu	4	26,7	100

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Einschätzungen verdeutlichen das grundsätzliche Potential, das die internationale Geschäftstätigkeit für die deutsche Brauindustrie bereit hält und dass auch für Brauereien mittlerer Größe internationale Alternativen für den schrumpfenden deutschen Markt existieren.

Ungeachtet dieser positiven Entwicklungen und zukünftigen Ausblicke ist zu erkennen, dass das Exportgeschäft anteilig am Gesamtausstoß nach wie vor vergleichsweise gering ausfällt. Die **Exportintensität** der beteiligten Unternehmen schwankt zwischen 0,69 % und 49,64 %, wobei der Median bei 8 % liegt. Die mittlere Exportintensität liegt bei 13,5 %, wenngleich dieser Wert durch den Ausreißer von 49,64 % nach oben verzerrt ist (vgl. Anhang 5). Im Durchschnitt liegt die Exportintensität der befragten Brauereien daher niedriger als der Exportanteil des deutschen Bierausstoßes.

Die für die Brauereien bislang eher untergeordnete Exportbedeutung zeigt sich auch darin, dass in nur sechs Brauereien (40 %) eine Leitlinie oder ein Plan darüber existiert, wie sich das Unternehmen international entwickeln möchte. Für eine langfristig erfolgreiche Exporttätigkeit und Internationalisierung ist jedoch eine solche Strategie durchaus wichtig (ZOU und STAN 1998, S. 345f.). Dass die Exporte dennoch in den meisten Fällen als eigenständiger Geschäftsbereich wahrgenommen werden zeigt sich darin, dass insgesamt neun Brauereien (60 %) über Exportabteilungen verfügen, in denen bis zu 25 Mitarbeiter beschäftigt sind.

4.2.3 Gründe zum Export

Im Kap. 3.1 wurden aus der Literatur mögliche Exportmotive erarbeitet. Es ist deutlich geworden, dass die Entscheidung zum Export gewöhnlich auf verschiedenen Motiven beruht, die in proaktive und reaktive Push- und Pull-Faktoren unterteilt werden können. Für den vorliegenden Fall der deutschen Brauindustrie wurde unter Berücksichtigung der in Kap. 2 dargelegten Entwicklungen postuliert, dass neben proaktiven Pull-Faktoren wie Umsatz- und Gewinnaussichten insbesondere reaktive Push-Faktoren Unternehmen ins Exportgeschäft ziehen. Zu den reaktiven Push-Faktoren zählen ein schrumpfender deutscher Biermarkt, der starke innerdeutsche Preiswettbewerb sowie niedrige Gewinnmargen und Überkapazitäten. Insgesamt wurden im Rahmen der Befragung acht mögliche Exportmotive erfasst und anhand einer 6-Punkte Skala von „1 = *sehr wichtig*“ bis „6 = *vollkommen unwichtig*“ von den Unternehmen bewertet.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 10 dargestellt. Dabei werden einzelne Aspekte der Annahmen aus Kapitel 3.1 bestätigt. So haben für die Exportentscheidung der befragten Unternehmen die **Wahrnehmung von Marktpotentialen** sowie **Umsatz- und Gewinnaussichten** in den Auslandsmärkten mit einem durchschnittlichen Wert von 1,53 respektive 1,80 den bedeutendsten Einfluss.

Tabelle 10: Exportmotive der befragten Brauunternehmen

Hypothese	Variable	Mittelwert ^a	Standardabweichung	Wilcoxon-Teststatistik ^b
1	Wahrnehmung von Marktpotentialen in den Exportmärkten	1,53	0,64	4-8 (4: 0,012*)
2	Umsatz- und Gewinnaussichten in den Exportmärkten	1,80	0,56	4-8 (4: 0,012*)
3	Nachfrageveränderungen im Heimatmarkt	2,00	1,31	4-8 (4: 0,044*)
4	Nutzen von Skaleneffekten durch größere Produktionsmengen	2,87	1,60	-----
5	Risikodiversifizierung	3,07	1,28	-----
6	Starker Preiswettbewerb im Heimatmarkt	3,14	1,51	-----
7	Niedrige Gewinnmargen im Heimatmarkt	3,27	1,28	-----
8	Ausnutzung von Überkapazitäten	3,47	1,36	

^{a)} 1 = stimme voll und ganz zu; 6 = stimme gar nicht zu; ^{b)} Statistisch mehr Zustimmung als bei Hypothesen ...; *) signifikant auf dem 5 % Niveau ($\alpha = 0,05$).

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Demnach sind die bedeutendsten Exportmotive nicht in den Unternehmen oder dem deutschen Markt angesiedelt, sondern in den jeweiligen Zielmärkten zu finden. Nach diesen proaktiven Pullfaktoren steht an dritter Stelle mit einer mittleren Bewertung von 2,0 die **Nachfrageveränderungen im Heimatmarkt**. Dies bestätigt die Annahme, dass die seit Jahrzehnten rückläufige Biernachfrage und sich wandelnde Trinkgewohnheiten mit dem Trend zu alkoholfreien Getränken, denen sich die deutsche Braubranche ausgesetzt sieht, wichtig für die Exportentscheidung der deutschen Brauunternehmen sind und das Exportgeschäft ebenso der Kompensation von Absatzrückgängen im Heimatmarkt dient. Ein Unternehmen hat dies unter der Kategorie „Sonstiges“ zusätzlich noch einmal gesondert vermerkt und angegeben, dass „Rückgänge im Pro-Kopf Verbrauch“ ein Exportmotiv sind. An vierter Stelle steht die **Ausnutzung von Skaleneffekten** durch größere Produktionsmengen. Dies erscheint plausibel, steht jedoch

im Widerspruch zu der mit einem Mittelwert von 3,47 eher geringen Relevanz der **Ausnutzung von Überkapazitäten**. Von den erfragten Exportmotiven steht die **Risikodiversifizierung** an fünfter Stelle, dicht gefolgt vom **Preiswettbewerb im Heimatmarkt** und **niedrigen Gewinnmargen**, die wider Erwarten eine untergeordnete Bedeutung für Exportentscheidung der Brauunternehmen haben. Weiterhin wurde über den WILCOXON-Test⁶ für die einzelnen Hypothesen untersucht, ob diese gegenüber den darunter liegenden signifikant höher ($\alpha = 0,05$) bewertet wurden. Aufgrund der Datenerfassung über eine ordinalskalierte 6-Punkte-Skala war eine Überprüfung der Verteilung über einen t-Test nicht möglich. Die Ergebnisse zeigen, dass nur bei den ersten drei Hypothesen signifikante Verteilungsunterschiede zu erkennen sind. Insgesamt liegen diese drei Hypothesen von der Bewertung relativ dicht beieinander, sodass eine signifikant höhere Bewertung jeweils nur gegenüber den Hypothesen 4-8 festzustellen ist (vgl. Anhang 6).

4.2.4 Formen der Internationalisierung

Im Rahmen der Befragung wurden die Internationalisierungsformen der teilnehmenden Unternehmen erfasst. Tabelle 11 gibt einen Überblick über die entsprechenden Antworten. Dabei bestätigt sich die Annahme, dass der **Export** als Internationalisierungsform klar **dominiert**. Am stärksten ausgeprägt ist der direkte Export, der von allen befragten Unternehmen genutzt wird. Sechs Unternehmen nutzen ebenso die indirekte Exportform zur Bedienung von ausländischen Märkten. Lizenzvergabe und Joint Ventures spielen ebenfalls eine Rolle.

Tabelle 11: Internationalisierungsformen der befragten Unternehmen

	Export		Lizenzvergabe	Joint Venture	Direktinvestitionen
	Indirekt	Direkt			
Häufigkeit	6	15	4	2	0
Anteil (%)	40	100	26,7	13,3	0

Quelle: Eigene Darstellung.

Vier Unternehmen sind über Lizenzvergaben in ausländischen Märkten aktiv und zwei Unternehmen unterhalten Joint Ventures im Ausland. Abgesehen von Joint Ventures

⁶ Der WILCOXON-Test ist ein verteilungsunabhängiger Zwei-Stichproben-Rangsummen-Test, mit dem auf einem beliebigen Signifikanzniveau α geprüft werden kann, ob zwei gepaarten Stichproben gleichen Umfangs für ein mindestens ordinales Merkmal eine gleiche Verteilung zugrunde liegt (ECKSTEIN 2012, S. 125).

werden keine anderen Formen von Direktinvestitionen von den befragten Brauereien im Ausland unterhalten. Dabei ist zu erkennen, dass Unternehmen durchaus auf die Kombination verschiedener Internationalisierungsformen setzen. Sechs Unternehmen nutzen zwei Formen der Internationalisierung, wovon vier den direkten und indirekten Export kombinieren. Die anderen beiden Unternehmen nutzen neben dem direkten Export die Lizenzvergabe und Joint Ventures. Drei Unternehmen greifen sogar auf eine Kombination von drei Internationalisierungsformen zurück. Diese Unternehmen sind durch langjährige, überdurchschnittliche Exporterfahrungen zwischen 20 und 40 Jahren geprägt. Das Unternehmen, das neben Direktexporten und Lizenzen ebenso über Joint Ventures verfügt, hat die zweitlängste Exporterfahrung aller beteiligten Unternehmen, gleichwohl ist es mit 7,5 Mio. hl Ausstoß und hinsichtlich der Mitarbeiterzahl von 1.700 das mit Abstand größte Unternehmen der Befragung. Dies ist möglicherweise ein Hinweis darauf, dass sich der Internationalisierungsprozess der deutschen Brauindustrie entsprechend des Uppsala-Modells der Internationalisierung verhält (vgl. Kap. 3.2). Dem steht jedoch entgegen, dass andere größere Unternehmen ausschließlich exportieren, das jüngste Unternehmen mit lediglich drei Jahren Exporterfahrung jedoch über Joint Ventures verfügt und eine unterdurchschnittliche Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl aufweist. Die prozentualen Anteile der Internationalisierungsformen entsprechen weitestgehend den Angaben von NIEDRHUT-BOLLMANN (2006, S. 114). Lediglich die Lizenzvergabe liegt mit 27 % höher. Möglicherweise ist dies auf die geringe Anzahl befragter Unternehmen zurückzuführen. Allerdings ist zu erkennen, dass einzelne deutsche Brauunternehmen in den letzten Jahren ihre Internationalisierungsaktivitäten tatsächlich intensiviert haben und von der Theorie her ist wahrscheinlich, dass neben dem Export langfristig auch andere Internationalisierungsformen an Bedeutung gewinnen werden. Die aktuellen Aktivitäten von Warsteiner und Oettinger machen dies deutlich (vgl. Kap. 2.3). Es ist hier jedoch zu ergänzen, dass eine Verlagerung der Produktion ins Ausland mit Bedacht zu entscheiden ist. Dies kann zwar aus Kostengründen sinnvoll sein, jedoch möglicherweise Imageschäden und Absatzeinbußen mit sich bringen. Der Fall von Beck's in den USA verdeutlicht dies. Nachdem die Produktion 2012 von Bremen in die USA verlegt wurde, brachen die Absätze nach kurzem um 14 % ein, da Konsumenten ein Importprodukt erwarteten und nicht bereit waren, den bisherigen Preis zu zahlen (VERSTL 2012; 2013c).

4.2.5 Die wichtigsten Exportmärkte

Im Rahmen der Befragung wurden die zwei wichtigsten Märkte der teilnehmenden Unternehmen mitsamt den dazugehörigen Exportanteilen erfasst. Diese Märkte sollten im weiteren Verlauf der Befragung gegenüber den restlichen Märkten im Bereich der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik abgegrenzt werden.

Die genannten Destinationen des wichtigsten und zweitwichtigsten Marktes sind in Tabelle 12 mitsamt den Häufigkeiten dargestellt. Für etwa 47 % der Unternehmen ist Italien der **wichtigste Markt**. Dies ist wenig überraschend, da Italien nach wie vor mit einem Exportanteil von 20 % der wichtigste Exportmarkt der deutschen Brauindustrie ist, obgleich die Exporte dorthin in den letzten Jahren rückläufig waren (vgl. Kap. 2.3). Durchaus überraschend ist jedoch, dass beim wichtigsten Markt der befragten Unternehmen China mit ca. 27 % der Unternehmen an zweiter Stelle der Nennungen steht. Zwar haben die Exporte nach China im Zeitraum von 2007-2011 um beachtliche 748 % zugenommen, belegen jedoch mit einem Exportanteil von 4,4 % insgesamt nur den siebten Platz (vgl. Kap. 2.3). Möglicherweise sind es vor allem auch junge Exportbrauereien, die den aufstrebenden chinesischen Biermarkt zu Beginn ihrer Internationalisierung für sich entdeckt haben. So sind zwei der vier Unternehmen, die China als wichtigsten Markt angegeben haben, erst seit fünf Jahren im Export aktiv. Die zunehmende Relevanz des chinesischen Marktes für deutsche Bierexporte ist sehr plausibel. Der chinesische Markt ist sehr groß und verzeichnet bedeutende Wachstumsraten. Dies macht es auch für kleine und mittelständische Unternehmen vergleichsweise leicht, einen genügend hohen Absatz bei gleichzeitig geringem finanziellen Aufwand zu erreichen (ARKOLAKIS 2010, S. 1152f.). Gleichwohl ist dies ein erster Hinweis darauf, dass Distanzen in geographischer, aber auch kultureller und administrativer Form für deutsche Exportbrauereien eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen. Jeweils eine Nennung erhielten Frankreich, Spanien, das Vereinigte Königreich und die USA, was so ebenfalls nicht zu erwarten war, da diese Märkte für die gesamte Branche sehr bedeutend sind. Frankreich belegt mit einem Exportanteil von 12,8 % insgesamt Platz zwei der Exportdestinationen und die USA stehen mit ca. 8,8 % auf Platz 4. Das Vereinigte Königreich und insbesondere Spanien haben im Zeitraum von 2007-2012 Exportanteile eingebüßt, Spanien sogar 32 % (vgl. Kap. 2.3). Die Dominanz des italienischen Marktes wird auch bei den Nennungen des **zweitwichtigsten Marktes** deutlich. 27 % der Unternehmen gaben hier Italien an, Frankreich wurde ebenso häufig

genannt. Für zwei der 15 Unternehmen ist Russland der zweitwichtigste Markt und hat für die entsprechenden Unternehmen einen Exportanteil von 20-25 %. Zwar spielt Russland für die deutsche Braubranche insgesamt bisher keine relevante Rolle, dennoch ist zu erkennen, dass Großbrauereien wie Warsteiner und Oettinger ihre Aktivitäten im russischen Markt erst vor kurzem intensiviert haben und der russische Markt nach wie vor über Wachstumspotential verfügt (vgl. Kap. 2.3). Somit ist davon auszugehen, dass der russische Markt auch für deutsche Brauereien zukünftig bedeutender wird.

Tabelle 12: Die wichtigsten Exportmärkte

Wichtigster Exportmarkt		Zweitwichtigster Exportmarkt	
Land	Häufigkeit	Land	Häufigkeit
Italien	7	Italien	4
China	4	Frankreich	4
Frankreich, Spanien, UK, USA	1	Russland	2
		USA	2
		China, Schweden, Spanien	1

Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Exportanteile ist eine große Bandbreite vorzufinden. Von den fünfzehn Nennungen konnten dreizehn für die Auswertung genutzt werden. Die Exportanteile des wichtigsten Marktes schwanken im Bereich von 15 % bis 90 %, wobei diese Werte durch zwei Unternehmen bedingt sind, von denen das eine insgesamt 70 Märkte bedient und das andere auf lediglich zwei Märkten aktiv ist. Im Durchschnitt ergibt sich für den wichtigsten Markt ein durchschnittlicher Exportanteil von 49,6 %. Für den zweitwichtigsten Markt fällt die Schwankungsbreite kleiner aus und bewegt sich zwischen 10 % und 34 %. Im Durchschnitt gelangen 18,2 % der Exporte in den zweitwichtigsten Markt. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 70 % an den Gesamtexporten besitzen die zwei wichtigsten Märkte daher eine hohe Relevanz für die exportierenden Brauereien.

4.2.6 Markteintritts- und Marktaustrittsverhalten

Im folgenden Abschnitt wird das Markteintritts- und Marktaustrittsverhalten der befragten Unternehmen anhand der Befragungsergebnisse untersucht.

4.2.6.1 Markteintrittsverhalten

Insgesamt zeigt sich, dass in den letzten fünf Jahren fast alle Unternehmen ihr Exportgeschäft um neue Märkte ergänzt haben. Lediglich ein Unternehmen hat im Hinblick auf seine Märkte keinerlei Veränderungen vorgenommen, weder in Form von Markteintritten noch Marktaustritten. Dabei ist hervorzuheben, dass das entsprechende Unternehmen ausschließlich zwei Märkte bedient, Italien (90 %) und Frankreich (10 %) und bereits seit 25 Jahren international aktiv ist. Gleichwohl ist das Exportvolumen mit 4.500 hl relativ gering und die Unternehmensgröße fällt mit 60.000 hl und 65 Mitarbeitern ebenso unterdurchschnittlich aus. Zusätzlich ist die Arbeitsproduktivität mit 923 hl die geringste aller befragten Unternehmen. Möglicherweise sind dies Erklärungen dafür, dass sich das Unternehmen auf lediglich zwei Märkte spezialisiert hat. Für die restlichen Unternehmen schwankt die Zahl der Markteintritte in den letzten fünf Jahren zwischen 2 und 39 und liegt im Durchschnitt bei 9,13 Märkten. Von den befragten Unternehmen gaben 60 % einen Wert von ≤ 7 an, wobei der Eintritt in vier Märkte mit drei Nennungen und somit 20 % am häufigsten vorkam (vgl. Anhang 7). Ebenso ist zu erkennen, dass zehn Brauereien dabei auch Märkte ihrem Portfolio hinzugefügt haben, auf denen sie bereits zuvor einmal aktiv waren. Etwa ein Drittel der Markteintritte dieser Brauereien ist durch einen Wiedereintritt charakterisiert. Es lässt sich festhalten, dass das Auslandsengagement fast aller befragten Brauereien in den letzten 5 Jahren durch die Hinzunahme neuer Märkte intensiviert wurde und das Exportwachstum im entsprechenden Zeitraum zu großen Teilen auch extensiv, also durch die Hinzunahme neuer Märkte, zustande gekommen ist.

4.2.6.2 Kriterien der Marktselektion

Im Rahmen der Befragung wurde die Bedeutung der aus der Theorie erarbeiteten Marktselektionskriterien anhand einer Skala von „1 = *sehr wichtig*“ bis „6 = *vollkommen unwichtig*“ erfasst (vgl. Kap. 3.3.1). Die Relevanz der erfassten Kriterien wird im Folgenden beschrieben und ist in Tabelle 13 dargestellt.

Die Marktkriterien der ersten acht Platzierungen bewegen sich von der Bewertung her alle im wichtigen Bereich. An erster Stelle der Marktselektionskriterien steht mit einer Bewertung von 1,67 die **Wertschätzung deutscher Produkte im Exportmarkt**. Dies ist insofern interessant, als dass entsprechend der Theorie für dieses Distanzkriterium nicht unbedingt die Erstplatzierung zu erwarten gewesen wäre. Dennoch ist das Ergebnis durchaus plausibel. Auch wenn ein Markt u.a. durch gute Wachstumsprognosen

charakterisiert ist, können deutsche Exportbrauereien nur dann von diesen profitieren, sofern die Konsumenten in diesem Markt auch Bier deutscher Herkunft nachfragen. Markterfahrene Importeure werden nur dann Abnahmeverträge mit deutschen Brauereien abschließen, wenn sie erwarten, die Produkte auch absetzen zu können. An zweiter Stelle steht mit einer Bewertung von 1,87 ein **geringes Insolvenzrisiko des Kunden**. Dies verdeutlicht, dass deutsche Exportbrauereien durchaus Wert auf Sicherheit legen, was unter Berücksichtigung der eher geringen finanziellen Ressourcen deutscher Brauereien durchaus nachvollziehbar ist. Bei einer durchschnittlichen Exportintensität von 13 % ist es für die Brauereien überaus wichtig, vertraglich vereinbarte Zahlungen zu erhalten. An dritter Stelle mit einer Bewertung von 2,00 stehen **gute Wachstumsprognosen**. Die Wichtigkeit dieses Kriteriums bei der Marktselektion bestätigt die in der Theorie getroffene Annahme, dass deutsche Brauereien insoweit aufstrebende Märkte bevorzugen. Zwar wird auch die wirtschaftliche Stärke in Form der **Kaufkraft** von den Brauereien als wichtig eingestuft, gleichwohl liegt dieses Marktkriterium mit einer Bewertung von 2,27 erst an siebter Stelle. Jedoch konnte eine Überprüfung mit dem WILCOXON-Test zwischen den Bewertungen dieser beiden Kriterien keinen signifikanten Unterschied feststellen. An vierter Stelle folgt ein **stabiles Preisniveau** mit einer Bewertung von 2,13, gefolgt von **geringen Markteintrittskosten** mit 2,20. An sechster Stelle steht mit der gleichen durchschnittlichen Bewertung die **Möglichkeit für langfristige Vertragsbeziehungen** zu den Kunden im Exportmarkt. Das deutsche Exportbrauereien in der Lage sind, das Bestreben nach Beständigkeit umzusetzen, wird im Kapitel zu den vertraglichen Vereinbarungen deutlich (4.2.7.4). Politische Stabilität wurde seitens der Brauereien als letztes Kriterium mit wichtig bewertet. Die Ränge neun bis elf wurden als eher wichtig beurteilt. Auf Platz neun und zehn stehen mit einer Bewertung von jeweils 3,00 die **traditionelle Verankerung von Bier** in der Gesellschaft und **geringe Handelsbarrieren**. Die eher geringe Bedeutung des letzten Kriteriums lässt sich zum einen durch den hohen Exportanteil in Länder der EU erklären und zum anderen dadurch, dass bspw. bei der Einfuhr von Bier in den wichtigen US-Markt keine Zölle erhoben werden (USITC 2014). Gleiches gilt für den Zugang zum chinesischen Markt (EUROPEAN COMMISSION 2003, S. 38). Auf Platz elf liegt mit einer Bewertung von 3,36 ein **geringer Konsolidierungsgrad**, was davon zeugt, dass deutsche Brauereien den Eintritt in wettbewerbsstarke Märkte nicht scheuen. Bei den darauffolgenden Rängen fällt insbesondere auf, dass Selektionskriterien für die von der Theorie her eine hohe

Bedeutung zu erwarten war, von den Brauereien als eher unwichtig oder unwichtig eingestuft wurden.

Tabelle 13: Marktselektionskriterien der deutschen Brauindustrie

Hypothese	Variable	Mittelwert ^a	Standardabweichung	Wilcoxon-Teststatistik ^b
1	Wertschätzung deutscher Produkte im Exportmarkt	1,67	0,488	4, 5, 7-16 (4: 0,038*)
2	Geringes Insolvenzrisiko des Kunden	1,87	0,990	9, 11-16 (9: 0,015*)
3	Gute Wachstumsprognosen	2,00	0,845	9, 11-16 (9: 0,018*)
4	Stabiles Preisniveau	2,13	0,915	9, 11-16 (9: 0,040*)
5	Geringe Kosten für den Markteintritt	2,20	0,862	9, 11-16 (9: 0,050*)
6	Möglichkeit für langfristige Vertragsbeziehungen zu den Kunden im Exportmarkt	2,20	0,941	11-16 (11: 0,016*)
7	Hohe Kaufkraft	2,27	0,704	9, 11-16 (9: 0,046*)
8	Politische Stabilität	2,47	0,915	11-16 (11: 0,017*)
9	Traditionelle Verankerung von Bier i.d. Gesellschaft	3,00	0,961	12-16 (12: 0,034*)
10	Geringe Handelsbarrieren (z.B. Importzölle, Einfuhrbeschränkungen)	3,00	1,363	13-16 (13: 0,009**)
11	Geringer Konsolidierungsgrad	3,36	0,842	13-16 (13: 0,033*)
12	Erfolgreiche Exporttätigkeit anderer deutscher Brauunternehmen vor Ort	3,80	1,265	16 (0,012*)
13	Euro als Währung	4,40	1,502	-----
14	Geringe Alkohol- und/oder Biersteuern	4,67	1,175	-----
15	Kulturelle Nähe zu Europa	4,73	1,163	-----
16	Entfernung	4,93	1,100	-----

^{a)} 1 = sehr wichtig; 6 = vollkommen unwichtig; ^{b)} Statistisch mehr Zustimmung als bei Hypothesen ...; */**/***) signifikant auf dem 5 %; 1 %; 0,1 % Niveau ($\alpha = 0,05; 0,01; 0,001$)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

So liegt auf Platz dreizehn das Kriterium **Euro als Währung**, das mit 4,40 bewertet wurde. Eine mögliche Erklärung, dass deutsche Exportbrauereien dies als eher unwichtig

erachten, könnte darin bestehen, dass die Exportverträge der befragten Unternehmen immer in Euro abgeschlossen werden und somit das Wechselkursrisiko auf Seiten der Importeure liegt (vgl. Kap. 4.2.7.4). Basierend auf den Theorien zur Internationalisierung wäre ebenso zu erwarten gewesen, dass die **kulturelle Nähe zu Europa** wichtig für die Brauereien ist. Diese wurde jedoch mit einer Bewertung von 4,73 als unwichtig eingestuft. Dies hebt hervor, dass kulturelle Aspekte bei der Marktwahl kaum eine Rolle spielen, sondern Unternehmen hauptsächlich Wert auf eine hohe Wertschätzung ihrer Produkte im Zielmarkt und gute Wachstumsaussichten legen. Der chinesische Markt weist eine großen Distanz zum europäischen Markt auf und ist dennoch durch die stärksten Exportzuwachsraten bei deutschen Bieren in den letzten Jahren gekennzeichnet.

Den letzten Platz der Marktselektionskriterien belegt die **Entfernung** des potentiellen Marktes. Von der Theorie her bevorzugen Unternehmen geographisch nahe Märkte, um hohe Transportkosten und einen gesteigerten logistischen Aufwand zu vermeiden. Für die befragten Brauereien ist die Entfernung für die Marktwahl unwichtig. Eine mögliche Erklärung ist die, dass die überwiegende Anzahl der befragten Unternehmen bereits geographisch nahe Märkte bedient und diese somit bei der Selektion neuer Märkte nicht mehr zur Verfügung stehen. Weiterhin macht der Export überwiegend hochpreisiger Biere und die Übertragung der Transportverantwortlichkeit auf die Importeure die Entfernung weniger relevant (vgl. Kap. 4.2.5 und 4.2.7.3).

Auch für die Marktselektionskriterien wurde anhand des WILCOXON-Test überprüft, inwieweit die einzelnen Hypothesen signifikant höher bewertet wurden als die darunter liegenden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 13 zu betrachten und es ist zu erkennen, dass oftmals erst zu deutlich geringer bewerteten Hypothesen signifikante Unterschiede festzustellen sind und direkt aufeinander folgende Hypothesen keine signifikanten Unterschiede erkennen lassen. Dies ist zum Einen durch die dicht beieinander liegenden Werte und ferner die geringe Stichprobengröße zu erklären. (vgl. Anhang 8).

4.2.6.3 Kosten des Markteintritts

4.2.6.3.1 Kostenkomponenten

In der vorliegenden Arbeit sollen die Kosten des Markteintritts und die Relevanz einzelner Kostenkomponenten erfasst und im Hinblick auf ihre Eigenschaften untersucht werden. Im Kapitel 3.3.2.1 wurde dargelegt, aus welchen Komponenten sich die Kosten des Markteintritts zusammen setzen können. Dabei wurde beziehungsweise auf die

Transaktionskostentheorie zwischen ex-ante- und ex-post-Kosten des Markteintritts differenziert und eine weitere Untergliederung in Suchkosten, Vertragsanbahnungs- und Einigungskosten, Anpassungs- und Kontrollkosten und sonstige Kosten des Markteintritts vorgenommen. Im weiteren Verlauf wurde aufgezeigt, dass die Kosten des Markteintritts überwiegend versunkene Kosten darstellen und postuliert, dass diese unabhängig von der Unternehmensgröße auftreten und daher fix sind. Neben der Relevanz der entsprechenden Kostenkomponenten wurde in der Befragung ebenso die Höhe der gesamten Kosten des Eintritts in einen neuen Markt erhoben.

Die Erfassung der **Gesamtkostenhöhe** erfolgte seitens der Unternehmen durch eine Bewertung der Frage *„Wie hoch würden Sie die Kosten einschätzen, die Ihrem Unternehmen für den Eintritt in einen neuen Markt insgesamt entstehen?“*, auf einer Skala von *„1 = sehr hoch“* bis *„5 = sehr niedrig“*. Keines der befragten Unternehmen schätzt die Gesamtkosten des Markteintritts als sehr hoch ein und lediglich ein Unternehmen sieht sich beim Markteintritt mit hohen Kosten konfrontiert. Für 53 % der Unternehmen werden die Kosten mit mittlerer Höhe angegeben und 40 % gaben an, dass der Eintritt in einen neuen Markt mit niedrigen Kosten verbunden ist. Anhand dieser Ergebnisse lässt sich erkennen, dass die Kosten des Markteintritts für die Entscheidung zum Export von untergeordneter Relevanz zu sein scheinen, Unternehmen allerdings durchaus versuchen, die Kosten durch die Selektion geeigneter Märkte gering zu halten (vgl. Kap. 4.2.6.2). Diese Ergebnisse können als erste Tendenz betrachtet werden, sind aufgrund der geringen Zahl der befragten Unternehmen jedoch möglicherweise verzerrt. Eventuell spielt auch die Tendenz, mit einem mittleren Wert zu antworten, in die Ergebnisse mit hinein (vgl. Kap. 4.1.1). Neben den Gesamtkosten wurden im Rahmen der Befragung ebenso die im Theorieteil erarbeiteten **Kostenkomponenten** des Markteintritts hinsichtlich ihrer Relevanz auf einer Skala von *„1 = sehr hohe Bedeutung“* bis *„5 = gar keine Bedeutung“* beurteilt. Die Ergebnisse sind Tabelle 14 zu entnehmen.

Die höchste Relevanz bei den Markteintrittskosten tragen die **Produktanpassungskosten**, die mit 2,07 bewertet wurden. Die hohe Bedeutung der Produkthanpassungskosten verdeutlicht die Häufigkeit, mit der Unternehmen ihre Produkte zielmarktspezifisch anpassen (vgl. Kap. 4.2.7.1). Mit relativ weitem Abstand folgen an zweiter Stelle die **Reisekosten für Außendienstmitarbeiter** mit einem Wert von 2,73 und somit mittlerer Höhe. Da insgesamt elf Unternehmen angegeben haben, Außendienstmitarbeiter in einzelne ihrer Märkte zu entsenden, ist dies plausibel. An

dritter Stelle folgt mit einer Bewertung von 2,80 die **Absicherung gegen Exportrisiken**. Die **Anpassung von Werbemaßnahmen** wurde durchschnittlich mit 3,00 bewertet. Dies verwundert insofern, als dass von den befragten Brauereien nur drei angaben, Werbemaßnahmen zielmarktspezifisch anzupassen (vgl. Kap. 4.2.7.1). Die Kosten des **Aufbaus von Distributionsnetzwerken** sind ebenfalls von mittlerer Bedeutung (3,14), was ebenso verwundert, da nahezu alle Unternehmen die Distribution dem Importeur überlassen (vgl. Kap. 4.2.7.3). Möglicherweise betreffen die entsprechenden Kosten den Kontaktaufbau und den Abschluss von Verträgen zwischen der Brauerei und den Importeuren.

Tabelle 14: Kostenkomponenten des Markteintritts

Hypothese	Variable	Mittelwert ^a	Standardabweichung	Wilcoxon-Teststatistik ^b
1	Produktanpassungskosten (inkl. Verpackung, Etiketten etc.)	2,07	0,961	2, 4, 6-8 (2: 0,023*)
2	Reisekosten von Außendienstmitarbeitern für Marktbegutachtung, Kunden- und Vertragsgespräche	2,73	1,223	8 (0,016*)
3	Absicherung gegen Exportrisiken	2,80	1,146	8 (0,004**)
4	Anpassung von Werbemaßnahmen an den Exportmarkt	3,00	1,177	8 (0,024*)
5	Aufbau von Distributionsnetzwerken	3,14	1,231	-----
6	Einholen von Importgenehmigungen/Registrierung von Produkten bei staatlichen Stellen (z.B. <i>Liquor Boards</i> in Kanada)	3,21	1,051	-----
7	Marktforschungskosten (z.B. für Marktanalysen, Markteintrittsstrategien etc.)	3,50	1,401	-----
8	Personalkosten durch Schulung von Außendienstmitarbeitern	4,00	1,177	

^{a)} 1 = sehr hohe Bedeutung; 5 = gar keine Bedeutung ^{b)} Statistisch mehr Zustimmung als bei Hypothesen ...; ***) signifikant auf dem 5 %; 1 % Niveau ($\alpha = 0,05; 0,01$)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

An sechster Stelle steht das **Einholen von Importgenehmigungen** mit einer Bewertung von 3,21, gefolgt von **Marktforschungskosten** mit einer eher geringen Bedeutung von 3,50. Die geringe Bedeutung der Marktforschungskosten ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass Unternehmen Märkte eher unspezifisch auswählen und ebenso

zielmarktspezifische Informationen des BMEL und der Außenhandelskammern könnten die Marktforschungskosten mindern (vgl. Kap. 3.3.1 und 3.3.2.1). Es muss für alle Komponenten ergänzt werden, dass die Variation der Angaben teils sehr groß ist, was anhand der hohen Standardabweichungen deutlich wird.

Auch hier wurde anhand des Wilcoxon-Tests überprüft (vgl. Tabelle 14 und Anhang 9), ob die einzelnen Hypothesen signifikant höher zu den darunter liegenden bewertet wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass lediglich für die ersten vier Hypothesen signifikante Unterschiede erkennbar sind, wobei für die Hypothesen 2-4 lediglich ein signifikanter Unterschied zur Hypothese mit der geringsten Bewertung festzustellen ist. Bei den anderen Komponenten liegen die Werte zu nah beieinander, als dass sich basierend auf der geringen Anzahl an Fällen signifikante Unterschiede bestätigen ließen.

4.2.6.3.2 Kostencharakteristika

In Kapitel 3.3.2.2 ist anhand verschiedener Studien ausführlich dargelegt worden, dass die wesentlichen Kosten des Markteintritts versunkene Kosten sind und somit irreversible Investitionen darstellen. Für diese Kosten ist anzunehmen, dass sie fix sind und demnach unabhängig von der Unternehmensgröße anfallen. Wäre dies für die deutsche Brauindustrie ebenso zu erkennen, so könnte darin eine mögliche Markteintrittsbarriere liegen, was für kleinere Brauereien den Markteintritt möglicherweise schwieriger gestalten würde. Um diesen Annahmen nachzugehen, wurde im Rahmen der Befragung die Relevanz versunkener Kosten anhand der Frage 15 erfasst: *„Wie hoch schätzen Sie die relativen Kosten ein, die Ihnen für den Wiedereintritt in einen Markt nach einem und nach zwei Jahren nach dem Verlassen entstünden, im Vergleich zu den Kosten, die Ihnen beim erstmaligen Eintritt in diesen Markt entstanden sind?“*. Die Angaben wurden für die beiden Jahre in Prozentangaben erfasst. Sollten die Markteintrittskosten keine versunkenen Komponenten beinhalten, so wären für die beiden Jahre Angaben von 0 % zu erwarten. Je größer der Anteil versunkener Kosten des Markteintritts ist, desto höher und schneller müssten sich die Werte den erstmaligen Eintrittskosten und somit 100 % annähern. Basierend auf den in Kap. 3.3.2 angeführten Studien ist anzunehmen, dass sich die Kosten des Wiedereintritts denen des erstmaligen Eintritts schnell annähern, wenngleich auch unwahrscheinlich ist, dass dies unmittelbar geschieht, da Unternehmen trotz hoher Dynamiken im Markt für einen gewissen Zeitraum weiterhin auf gesammelte Erfahrungen und Geschäftskontakte zurückgreifen können.

Von den befragten 15 Unternehmen haben nur 11 die entsprechende Frage beantwortet. Dabei schwanken die Werte für den Wiedereintritt nach einem Jahr zwischen 10 % und 80 %, wobei jeweils drei Unternehmen einen Wert von 50 % und 60 % angegeben haben. Für den Wiedereintritt nach zwei Jahren liegen die Angaben zwischen 15 % und 100 %, wobei mit drei Nennungen 70 % am häufigsten genannt wurde. Im Durchschnitt liegen die erwarteten Kosten des Wiedereintritts nach einem Jahr bei 44,1 % und nach zwei Jahren bei 60,5 %. Die grundlegende Annahme versunkener Markteintrittskosten scheint sich dementsprechend zu bestätigen. Deutsche Brauereien müssen beim Eintritt in einen Exportmarkt irreversible Investitionen tätigen. Die Kosten nähern sich mit zunehmender Abwesenheit den erstmaligen Wiedereintrittskosten an. Dennoch scheint dies langsamer als in den in Kap. 3.3.2.2 genannten Studien zu geschehen, in denen die Wahrscheinlichkeit zum Export nach zweijähriger Abwesenheit meist kaum von der exportunerfahrener Unternehmen zu unterscheiden ist. Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese (H1), dass ein wesentlicher Anteil der Markteintrittskosten **versunkene Kosten** darstellt. Im Folgenden wird der Hypothese H2 nachgegangen, nach der die versunkenen Kosten fix sind und Unternehmen mit sinkender Unternehmensgröße folglich stärker belasten als größere Unternehmen. Zur Prüfung dieser Annahme wurde auf den Rangkorrelationskoeffizienten nach Kendall⁷ zurückgegriffen.

Tabelle 15: Zusammenhang zwischen den Markteintrittskosten und der Unternehmensgröße (Kendalls Tau)

	Höhe d. Markteintrittskosten (1= sehr hoch, 5 = sehr niedrig)	
	Korrelationskoeffizient	Signifikanz (1-seitig)
Unternehmensgröße (Produktionsvolumen 2012)	,444*	,032

**) signifikant auf dem 5 % Niveau ($\alpha = 0,05$)*

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Die Ergebnisse in Tabelle 15 zeigen einen signifikant (0,05) positiven Korrelationskoeffizienten von 0,444, der die postulierte Beziehung zwischen der

⁷ Kendalls Tau ist ein Rangkorrelationskoeffizient, der im Gegensatz zum Korrelationskoeffizient nach Pearson den Zusammenhang zwischen zwei ordinalskalierten und nichtnormalverteilten Variablen prüfen kann. Hierfür wird eine Variable ihrer Größe nach zu einer Rangreihe geordnet und die Rangplätze der zweiten Variable werden entsprechend zugeteilt. Aus den Störungen im Vergleich zur ersten Reihe wird der Korrelationskoeffizient berechnet. Dieser hat gegenüber dem Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman den Vorteil, dass Ausreißer weniger stark berücksichtigt und Rangbindungen, in einem oder beiden Rangmerkmalen, einbezogen werden, was für die vorliegenden Daten notwendig war (BÜHL 2014, S. 428 f.; ECKSTEIN 2012, S. 171).

Bewertung der Markteintrittskosten und der Unternehmensgröße und somit die Hypothese fixer versunkener Markteintrittskosten bestätigt. Allerdings scheint der Effekt eher gering auszufallen, da die Angaben für die Markteintrittskosten im Grunde nur zwischen mittlerer und geringer Höhe schwanken (vgl. Kap. 4.2.6.3.1). Möglicherweise wäre das Ergebnis eindeutiger, wenn ebenfalls Klein- und Kleinbrauereien an der Befragung teilgenommen hätten.

4.2.6.4 Marktaustrittsverhalten

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Marktaustrittsverhalten dargelegt und diskutiert.

Insgesamt acht Unternehmen (53,3 %) gaben an, in den letzten fünf Jahren mindestens einen Markt verlassen zu haben. Die Anzahl der verlassenen Märkte schwankt dabei zwischen einem und drei Märkten. Vier Unternehmen haben einen Markt verlassen und jeweils zwei Unternehmen zwei und drei Märkte. Als Grund für das Verlassen der jeweiligen Märkte wurden seitens der befragten Unternehmen **überwiegend externe Ursachen** angegeben. So gaben sieben Unternehmen den Importeur im Zielmarkt als maßgeblichen Austrittsgrund an. Dieser war z.T. nicht leistungsfähig genug, unzuverlässig oder ist zahlungsunfähig geworden oder die Zusammenarbeit wurde aus anderen Gründen beendet. Bei einer Brauerei spielten in einem Markt zu geringe Absätze eine Rolle und für ein Unternehmen war im entsprechenden Zielmarkt das Preisniveau zu gering. Eine Brauerei gab an, von einer Supermarktkette ausgelistet worden zu sein.

Vergleicht man die durchschnittliche Anzahl der Marktaustritte aller Unternehmen (0,93 Märkte) mit der durchschnittlichen Anzahl an Markteinritten (9,13 Märkte), dann zeigt sich, dass nur etwa jeder zehnte Markt in einem Zeitraum von fünf Jahren wieder verlassen wird. Dies und die Tatsache, dass 46,7 % der Unternehmen keinen Markt verlassen haben, deutet darauf hin, dass die befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren im Ausbau ihrer Exporttätigkeit sehr erfolgreich gewesen sind und sich auf den neu aufgenommen Märkten gut etablieren konnten. Allerdings könnte die hohe Stabilität der Marktbedienung auch durch hohe versunkene Kosten des Markteintritts bedingt sein, sodass Unternehmen aus rationalen, behavioristischen oder organisationsinternen Gründen auch bei Misserfolgen in einem Markt verharren (vgl. Kap. 3.4.2). Da die Markteintrittskosten jedoch moderat ausfallen, ist wahrscheinlicher, dass die Brauereien auch im Angesicht finanzieller Schwierigkeiten oder wirtschaftlicher Krisen Märkte nicht

direkt verlassen, sondern die intensive Marge, also die Exportmengen je Markt, an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen und etwaige Schwierigkeiten so durchstehen (BRICONGNE et al. 2012).

Entsprechend den Ausarbeitungen des Kapitels 3.4.2 wurde in der Befragung weiterhin erfasst, inwieweit die entsprechenden Marktaustritte verzögert stattgefunden haben und welche Ursachen dem zu Grunde liegen. Von den befragten Unternehmen gaben insgesamt zwei Unternehmen an, dass es ratsam gewesen wäre, einzelne der Märkte schneller zu verlassen. Als mögliche Gründe wurden *Behavioral Delay*, *Rational Delay* und *Organizational Delay* untersucht. Die Befragung näherte sich diesen Gründen anhand verschiedener Aussagen, die auf einer Skala von „1 = trifft voll und ganz zu“ bis „6 = trifft gar nicht zu“ zu bewerten waren (vgl. Tabelle 16).

Im Fall beider Unternehmen scheint eine verhaltensbedingte Verzögerung eine gewisse Rolle zu spielen. Beide Unternehmen gaben an, dass die Aussage „Hohe Markteintrittsinvestitionen führten zu einem Festhalten am Markt“ eher zutrifft.

Tabelle 16: Gründe von Marktaustrittsverzögerungen der befragten Brauereien

Aussagen	Verzögerungsgrund	Bewertung Unternehmen	
		1	2
Hohe Markteintrittsinvestitionen führten zu einem Festhalten am Markt.	Behavioral Delay	trifft eher zu	trifft eher zu
Unsicherheit über die zukünftigen Preis- und Nachfrageentwicklungen ließen uns länger im Markt bleiben.	Rational Delay	trifft voll und ganz zu	trifft zu
Hohe Kosten für einen evtl. Wiedereintritt in den Markt ließen uns zögern.	Rational Delay	trifft gar nicht zu	trifft eher zu
Interne Unstimmigkeiten zur Situation im Markt verzögerten den Marktaustritt.	Organizational Delay	trifft zu	trifft zu

Quelle: Eigene Darstellung.

Somit scheinen versunkene Markteintrittskosten in die Fortführungsentscheidungen der zwei Exportbrauereien einzufließen und eskalierendes Commitment als Ursache ist zu vermuten. In erhöhtem Maße haben jedoch auch rationale Beweggründe einen wichtigen Teil zur Verzögerung beigetragen. So gaben die beiden Unternehmen an, dass die Aussage „Unsicherheit über die zukünftigen Preis- und Nachfrageentwicklungen ließen

uns länger im Markt bleiben.“ voll und ganz zutrifft, respektive zutrifft. Dies ist ein Hinweis darauf, dass das auf Unsicherheit und versunkenen Kosten basierende Hysterese-Konzept von DIXIT (1989) relevant ist. Hingegen scheinen „*Hohe Kosten für einen evtl. Wiedereintritt*“ eine eher geringe Rolle zu spielen. Eines der Unternehmen gab an, dass dies gar nicht zutrifft, wohingegen die entsprechende Aussage für das andere Unternehmen eher zutreffend ist.

Die geringe Relevanz hoher Kosten des Wiedereintritts für das verzögerte Austreten scheint die bisherigen Ergebnisse eher geringer Markteintrittskosten zu bestätigen und auch der hohe Anteil von Wiedereintritten in den letzten fünf Jahren ist ein weiterer Hinweis darauf, dass hohe Wiedereintrittskosten von untergeordneter Relevanz sind (vgl. Kap. 4.2.6.2 und 4.2.6.3). Weiterhin wurde erfasst, ob möglicherweise organisationsinterne Gründe ursächlich für einen verspäteten Marktaustritt gewesen sind. Die Aussage: „*Interne Unstimmigkeiten zur Situation im Markt verzögerten den Marktaustritt*“ wurde von beiden Unternehmen mit *trifft zu* bewertet. Somit ist ein Teil der Exporthysterese ebenso auf organisationsinterne Entscheidungsproblematiken zurückzuführen.

Die Beispiele, in denen Märkte verzögert verlassen wurden, zeigen, dass sowohl behavioristische, rationale, als auch organisationsinterne Gründe eine Rolle spielen. Rationale Gründe, impliziert durch Unsicherheiten über die zukünftigen Entwicklungen im Exportmarkt und unterschiedliche Auffassungen innerhalb des Unternehmens scheinen jedoch den größten Anteil an der Verzögerung zu tragen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass deutsche Brauunternehmen nur in seltenen Fällen länger als notwendig an ihren Exportmärkten festhalten. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass Exporthysterese im Fall der deutschen Brauindustrie eine bedeutende Rolle spielt. Die eher geringe Relevanz von Markteintrittskosten, aber auch die hohe Frequenz von Wiedereintritten stützen diese Annahme.

4.2.7 Marktbehandlung

Im Rahmen der Befragung wurden wesentliche Kriterien der Marktbehandlung aus den Bereichen der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik erfasst. Das vorrangige Ziel dabei war es, grundlegende Informationen zur Behandlung des Exportgeschäfts zu erhalten und zu untersuchen, inwieweit Unternehmen auf den für sie wichtigsten Märkten im

Vergleich zu den restlichen Märkten anders oder vielmehr spezifischer verfahren. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargelegt.

4.2.7.1 Produkte

Im Kapitel 3.5.1 wurde theoretisch beleuchtet, dass Unternehmen sich auf einem internationalen Markt produktpolitisch positionieren müssen. Sie stehen vor der Frage, ob die im Heimatmarkt etablierten Produkte in unveränderter Form im Exportmarkt vermarktet werden können oder ob es zielmarktspezifischer Anpassungen bedarf. Dabei sind es insbesondere rechtliche und kulturelle Gegebenheiten, die eine Anpassung im Fall von Bier wahrscheinlich machen. Zu nennen sind dabei gesetzliche Vorgaben zur sprachlichen Anpassung von Etiketten und Verpackungen, sowie der Aufdruck von Warnhinweisen, u.a. in China, den USA und Kanada. Gleichwohl ist wahrscheinlich, dass Unternehmen auch Präferenzen hinsichtlich der Gebinde in den Zielmärkten berücksichtigen. Dabei ging die Befragung insbesondere der Frage nach, inwieweit Produkte für die wichtigsten Märkte mit mehr Akribie angepasst werden.

Die erste Frage, die im Rahmen der Befragung zur Produktpolitik gestellt wurde, war die Frage, ob Unternehmen ihre Produkte an den jeweiligen Exportmarkt anpassen und ob dies für alle oder nur die wichtigsten Märkte geschieht. Insgesamt haben vierzehn Unternehmen die Frage beantwortet. Zwei Unternehmen (14 %) gaben an, ihre Produkte überhaupt nicht anzupassen. Eines dieser Unternehmen ist grundsätzlich nur auf zwei Märkten aktiv und bedient Italien und Frankreich. Da dies EU-Märkte sind, ist eine Anpassung von rechtlicher Seite her möglicherweise nicht notwendig. Die zwei wichtigsten Märkte des zweiten Unternehmens befinden sich ebenso in der EU. Weiterhin gaben lediglich zwei Unternehmen an, eine Anpassung ihrer Produkte für alle Exportmärkte vorzunehmen, wohingegen zehn Unternehmen und somit etwa 67 % Produktpassungen nur auf den für sie wichtigsten Märkten vornehmen. Dies ist ein starker Hinweis für die Richtigkeit der in der Theorie aufgestellten Hypothese, dass deutsche Exportbrauereien ihre wichtigsten Märkte in der Produktpolitik spezifischer behandeln. Welche Produktdimensionen von den Anpassungen betroffen sind, wird im folgenden zusammengefasst dargestellt. Tabelle 17 gibt einen Überblick über die einzelnen Produktdimensionen und die Anzahl der befragten Unternehmen, die Angaben eine Anpassung im jeweiligen Bereich vorzunehmen. Dabei zeigt sich, dass am häufigsten **Etiketten** hinsichtlich der Sprache, des Designs und erforderlicher

Warnhinweise angepasst werden. Zwölf Unternehmen gaben an, diese Produktdimension anzupassen, was die theoretische Annahme bestätigt.

Tabelle 17: Produktanpassungen und Häufigkeiten

Produktdimension	Anzahl (n=13)
Etiketten (z.B. Sprache, Design, Warnhinweise)	12
Gebinde (z.B. Kastengröße, Kastendesign, Kartonumverpackungen f. Dosen/Flaschen)	10
Verpackungsdesign (z.B. Flaschenform, Flaschengröße, Dosendesign)	6
Markenname	5
Werbemaßnahmen	3
Rezepturen	0

Quelle: Eigene Darstellung.

Am zweithäufigsten findet eine Anpassung der **Gebinde** statt. Insgesamt zehn Unternehmen gaben an, in dieser Produktdimension Anpassungen vorzunehmen. Auch dies bestätigt die Annahme, dass Unternehmen in vielen Fällen bei Gebinden zielmarktspezifische Anpassungen vornehmen. Dies geschieht dadurch, dass auf Kartonumverpackungen zurückgegriffen wird, die in Deutschland so nicht üblich sind und auch diese mit erforderlichen Warnhinweisen versehen werden. Weiterhin findet des Öfteren auch eine Anpassung der Gebindegrößen an zielmarkttypische Präferenzen statt (vgl. Kap 3.5.1). Seltener als die bisher genannten Dimensionen scheint hingegen das **Verpackungsdesign** von zielmarktspezifischen Anpassungen betroffen zu sein. Nur sechs Unternehmen gaben an, diese Produktdimension anzupassen. Gleichwohl haben Beispiele im Kapitel 3.5.1 zeigen können, dass einzelne Unternehmen durchaus auf zielmarkttypische Flaschen- und Dosengrößen zurückgreifen. Ebenso wurde erfragt, ob der **Markenname** an Exportmärkte angepasst wird. Fünf Unternehmen gaben an, den Markennamen ihrer Produkte zielmarktspezifischen Anpassungen zu unterziehen. Im Kap. 3.5.1 wurde anhand des Beispiels Löwenbräu gezeigt, dass auch Marken mit international nicht gebräuchlichen Umlauten im Namen international sehr erfolgreich sind. Bezugnehmend auf den Country-of-Origin-Effekt wurde die Annahme getroffen, dass gerade der mögliche Wiedererkennungswert der deutschen Sprache und die Reputation deutschen Bieres eine Namensanpassung eher unwahrscheinlich, ja vielleicht sogar unerwünscht macht. Dementsprechend überrascht das Ergebnis. Wie die jeweilige Anpassung des Markennamens aussieht, ist aus der Befragung heraus nicht ersichtlich.

Möglicherweise handelt es sich bei den Anpassungen des Markennamens um eigens für den ausländischen LEH oder Discounter abgefüllte Biere, die als Handelsmarken verkauft werden. Reale Beispiele liegen dem Autor für die deutsche Brauindustrie allerdings nicht vor.

Drei Brauereien gaben an, **Werbeanpassungen** vorzunehmen. Dieser Wert erscheint vergleichsweise gering. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die überwiegende Anzahl deutscher Exportbrauereien keine Werbemaßnahmen im Ausland nutzt und nur wenige Unternehmen den US-Markt, in dem Werberichtlinien bestehen, als wichtigen Markt angegeben haben. Allerdings spricht dagegen, dass die Kosten für Werbemaßnahmen im Export von den Brauereien mit mittlerer Höhe angegeben wurden (vgl. 4.2.6.3). Keine der befragten Brauereien gab an, **Rezepturen** an Zielmärkte anzupassen, was sich mit den Annahmen aus Kap. 3.5.1 vollkommen deckt.

Neben der Anpassung einzelner Produktdimensionen sollte bezugnehmend auf die Theorie (Kap. 3.5.1) überprüft werden, inwieweit die Brauereien auf den für sie wichtigsten Märkten **spezifischere Anpassungen im Produkt- und Werbebereich** vornehmen. Dazu wurden die Brauereien mit zwei Aussagen konfrontiert, die auf einer Skala von „1 = *stimme voll und ganz zu*“ bis „6 = *stimme gar nicht zu*“ bewertet wurden. Im Bereich der Produkthanpassung deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Hypothese der spezifischeren Produkthanpassung für etwa zwei Drittel der Unternehmen zutrifft. Insgesamt zehn Brauereien bewerteten die Aussage „**Produkte werden auf den wichtigsten Exportmärkten präziser an dortige Bedingungen angepasst.**“ im Bereich von 1-3 . Dabei entfällt die häufigste Bewertung mit sieben Nennungen auf „2 = *stimme zu*“. Somit nimmt etwa die Hälfte der befragten Brauereien eine spezifischere Produkthanpassung auf ihren wichtigsten Märkten vor. Gleichwohl muss ergänzt werden, dass ein Drittel der Unternehmen die entsprechende Aussage eher negiert. Zwei Brauereien stimmen der Aussage eher nicht zu und zwei Unternehmen stimmen der Aussage gar nicht zu. Im Mittel ergibt sich eine Bewertung von 3,1.

Zur Untersuchung des produktspezifischeren Vorgehens auf den wichtigsten Märkten wurde ebenso die Einführung und Herausnahme von neuen Produkten dort und auf den restlichen Märkten untersucht. So wurde die Annahme getroffen, dass Unternehmen in den wichtigsten Märkten eine stärkere Differenzierung vornehmen (vgl. Kap. 3.5.1). Die Ergebnisse können diese Annahme nicht bestätigen. Insgesamt haben 14 Unternehmen

die Frage beantwortet. In den wichtigsten Märkten schwankt die Zahl der in den letzten drei Jahren neu eingeführten Produkte zwischen 0 und 15, wobei 50 % der Angaben in den Bereich bis drei Produkte entfallen. Insgesamt vier Brauereien (27 %) gaben Werte im Bereich zwischen 10 und 15 an. In den restlichen Märkten schwankt die Zahl neu eingeführter Produkte zwischen 0 und 20. Fünf Brauereien gaben an, keine neuen Produkte eingeführt zu haben. 50 % der Angaben liegen im Bereich ≤ 2 . Im Durchschnitt ist die Anzahl der Produkteinführungen in den wichtigsten Märkten etwas höher. Dort ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von 5,64. In den restlichen Märkten liegt dieser bei 4,00.

Da verhältnisskalierte Daten vorliegen wurde, um die beiden Variablen vergleichen zu können, zuerst mit dem Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest⁸ auf Normalverteilung getestet (vgl. Anhang 10). Da keine Normalverteilung vorliegt, wurde zum Vergleich der beiden Variablen wie bereits zuvor auf den Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest zurückgegriffen. Dieser Test zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen den Produkteinführungen in den wichtigsten und den restlichen Märkten. Gleiches gilt auch für die Herausnahme von Produkten in den letzten drei Jahren (vgl. Anhang 11). Gleichzeitig ist zu erkennen, dass die Unternehmen sowohl in den wichtigsten, als auch den restlichen Märkten in den letzten drei Jahren kaum Produkte herausgenommen haben. 53,3 % der Unternehmen gaben an, kein Produkt von den wichtigsten Märkten genommen zu haben, in den restlichen Märkten sind es sogar 60 %. Im Durchschnitt ergibt sich für beide Kategorien ein Wert von 0,64, respektive 0,69. Die Einführung neuer Produkte in beiden Marktkategorien sowie die sehr geringe Anzahl an Produkteliminationen sind ebenso ein Hinweis auf die erfolgreiche Exporttätigkeit und Marktbehandlung der befragten Brauereien.

Die Ergebnisse zur Anpassung von Werbung fallen ähnlich aus. Auch hier bewerten zwei Drittel der Brauereien die Aussage „*Auf unseren **wichtigsten Exportmärkten** passen wir **Werbemaßnahmen** präziser an dortige Marktbedingungen an.*“ im Bereich von Eins bis Drei. Die volle Zustimmung wird auch hier einmal vergeben. Fünf Brauereien stimmen der Aussage zu und vier Brauereien stimmen der Aussage eher zu. Je zwei Brauereien

⁸ „Der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest ist ein Einstichproben-Verteilungstest, mit dem auf einem vorab vereinbarten Signifikanzniveau α geprüft wird, ob eine hypothetisch erwartete Verteilungsfunktion eines metrischen Erhebungsmerkmals als ein geeignetes theoretisches Verteilungsmodell für eine aufgrund einer Zufallsstichprobe vom Umfang n empirisch beobachtete Verteilungsfunktion angesehen werden kann“ (ECKSTEIN 2012, S. 93).

stimmen eher nicht bzw. nicht zu. Eine Brauerei stimmt der Aussage gar nicht zu. Im Durchschnitt ergibt sich hier ebenso ein Wert von 3,1. Demnach ist auch für diese Aussage mehrheitlich eine Zustimmung seitens der Brauereien zu erkennen, obgleich nur wenige Unternehmen angaben, in diesem Bereich überhaupt Anpassungen vorzunehmen. Dies ist als Hinweis zu werten, dass sich die Annahme des spezifischeren Vorgehens auf den wichtigsten Märkten auch im Bereich der Werbeanpassung zu bestätigen scheint.

Inwieweit von diesen Ergebnissen auf das Verhalten der Exportbrauereien insgesamt geschlossen werden kann, ist nicht mit Sicherheit festzustellen. Das Risiko einer Selektionsverzerrung ist aufgrund der eher geringen Rücklaufquote gegeben. Dennoch lassen sich die Ergebnisse tendenziell als Hinweis auf die Richtigkeit der getätigten Annahmen verstehen.

4.2.7.2 Preise

Im Kapitel 3.5.2 wurde theoretisch dargelegt, welche Faktoren bei der Exportpreisgestaltung zwischen den verschiedenen Zielmärkten relevant sein können, worauf preisliche Unterschiede zurückzuführen sind und was Preisanpassungen erforderlich machen kann. Ebenso wurden studienbasierte Annahmen zum PTM-Verhalten sowie zur Preisrigidität getroffen. Die erhobenen Ergebnisse sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

4.2.7.2.1 Exportpreisunterschiede und Preisanpassungen

Im Kap. 3.5.2.1 wurden verschiedene Faktoren erarbeitet, die zu preislichen Unterschieden zwischen den einzelnen Exportmärkten führen können. Die Relevanz dieser Faktoren wurde im Rahmen der Befragung erfasst. Ebenso wurde die Frage nach der Preisverantwortlichkeit gestellt und erfasst, worauf Preisanpassungen in den einzelnen Märkten zurückzuführen sind.

Die Frage nach der **Preisverantwortlichkeit** innerhalb der einzelnen Exportmärkte zeigt relativ eindeutig, dass diese überwiegend den Importeuren obliegt. Von den 15 Unternehmen gaben 12 (80 %) an, dass der Importeur für die Preise in den jeweiligen Märkten die endgültige Verantwortung trägt. Lediglich drei Unternehmen (20 %) gaben an, selbst für die Preise in den Exportmärkten verantwortlich zu sein.

Obwohl die Preisverantwortung in den meisten Fällen beim Importeur liegt, haben die Brauereien dennoch indirekten Einfluss, da der Exportpreis, also der Preis, zu dem die

Produkte an den Importeur verkauft werden, in der Hand der Brauereien liegt. Es sollte hierbei untersucht werden, ob deutsche Exportbrauereien dabei zielmarktspezifische Preisdifferenzierung betreiben oder die Preise des Exports standardisiert sind. Die Gründe für die Preisdifferenzierung zwischen den Exportmärkten wurde anhand von 10 Items erfasst, die im Kapitel 3.5.2.1 erarbeitet wurden. Für den Fall, dass die befragten Brauereien Preisdifferenzierungen vornehmen, mussten die jeweiligen Items auf einer Skala von „1 = sehr hohe Bedeutung“ bis „5 = gar keine Bedeutung“ bewertet werden. Vierzehn der befragten Unternehmen haben die Frage beantwortet. Demnach werden von 90 % der Unternehmen Differenzierungen bei den Exportpreisen vorgenommen. Die Relevanz der einzelnen Einflussfaktoren ist in Tabelle 18 dargestellt und wird im Folgenden beschrieben.

Tabelle 18: Gründe der Exportpreisdifferenzierung

Hypothese	Grund	Mittelwert ^a	Standardabweichung	Wilcoxon-Teststatistik ^b
1	Preise der Wettbewerber im Exportmarkt	2,64	1,50	5, 6, 8-10 (5: 0,026*)
2	Kosten für Produkthanpassungen	3,29	1,27	10 (0,041*)
3	Kosten der Distribution im Exportmarkt	3,43	1,40	10 (0,026*)
4	Höhe der Werbekosten im Exportmarkt	3,50	1,02	10 (0,014*)
5	Wirtschaftliche Situation im Exportmarkt	3,57	1,51	10 (0,037*)
6	Kundenspezifische Risiken (z.B. Risiko v. Zahlungsunfähigkeit)	3,64	1,08	10 (0,038*)
7	Höhe d. Transportkosten zum Exportmarkt	3,64	1,45	-----
8	Höhe steuerlicher Abgaben im Exportmarkt	4,00	1,30	-----
9	Relativer Anteil des Exportmarktes an den Gesamtexporten	4,10	1,27	-----
10	Länderspezifische Risiken (z.B. Krieg, Transfer- und Zahlungsverbote, Handelsembargos)	4,21	0,80	

^a) 1 = sehr hohe Bedeutung; 5 = gar keine Bedeutung ^b) Statistisch mehr Zustimmung als bei Hypothesen ...; *) signifikant auf dem 5 % Niveau ($\alpha = 0,05$)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Als relevantesten Grund gaben die befragten Brauereien mit einem Wert von 2,64 die **Preise der Wettbewerber** im Exportmarkt an. Demnach hat die Orientierung am Konkurrenzpreinsniveau den bedeutendsten Einfluss auf die Preisdifferenzen zwischen den Märkten. Dies unterstützt die Ergebnisse von DREYER et al. (2013), nach denen

Brauereien ihre potentielle Marktmacht in den Exportmärkten nicht ausnutzen, sondern versuchen, Marktanteile zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben.

An zweiter Stelle mit einer Bewertung von 3,29 stehen die **Kosten für Produktpassungen**. Somit sind diese Kosten von mittlerer Bedeutung für die exportpreislichen Unterschiede. Im Kapitel 4.2.6.3 wurde deutlich, dass die Kosten der Produktpassung den größten Anteil an den gesamten Exportkosten tragen. Daher ist durchaus plausibel, dass ein unterschiedlicher Bedarf an Produktpassungen zwischen den Märkten ebenso zu bedeutenden Unterschieden in den Exportkosten führen kann. Dicht hinter den Produktpassungskosten folgen an dritter Stelle mit einer Bewertung von 3,43 die **Kosten der Distribution** im Exportmarkt. Auch hier bestehen demnach Unterschiede zwischen den einzelnen Märkten, die seitens der Brauereien in ihre preislichen Überlegungen mit einbezogen werden. Aus Kapitel 4.2.7.3 zur Distribution ist diesbzgl. vorwegzunehmen, dass die Verantwortung zur Distribution in den Zielmärkten ausschließlich den Importeuren obliegt. Im Kapitel zu den Kosten des Markteintritts (4.2.6.3) wurde deutlich, dass die Kosten der Distribution eine mittlere Höhe aufweisen. Es ist basierend auf diesen Erkenntnissen wahrscheinlich, dass die Distributionskosten von den Importeuren getragen werden. Dennoch müssen die Brauereien Unterschiede in den Distributionskosten in ihren Exportpreisen berücksichtigen, da ansonsten das Risiko besteht, dass die Preise der eigenen Produkte in den Zielmärkten nicht mehr wettbewerbsfähig sind (vgl. Kap. 3.5.2.1). An vierter Stelle folgen die **Werbekosten** im Exportmarkt mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,50 und sind demnach von mittlerer bis geringer Bedeutung für exportpreisliche Unterschiede. Dies deckt die bisherigen Erkenntnisse, dass Werbemaßnahmen nur in seltenen Fällen an die Märkte angepasst werden und stützt die Vermutung aus Kapitel 4.2.7.1, dass deutsche Exportbrauereien in ihren ausländischen Märkten kaum Werbemaßnahmen nutzen. Die Gründe der Ränge 5 bis 10 sind allesamt von eher geringer Bedeutung. Die **wirtschaftliche Situation** in den Exportmärkten scheint keinen bedeutenden Einfluss auf die Exportpreisunterschiede zu haben. Dies mag daran liegen, dass der überwiegende Anteil der deutschen Bierexporte in Länder mit hohem Einkommen gelangt, die sich in ihrer wirtschaftlichen Situation nur geringfügig unterscheiden. Für Märkte wie China ist die Bedienung des Premiumsegments und von Nischen wahrscheinlich, die eine Preisanpassung nicht unbedingt notwendig machen (vgl. Kap. 2.3). **Kundenspezifische Risiken** spielen eine geringe Rolle. Dies mag daran liegen, dass deutsche Brauereien

bereits bei der Marktselektion versuchen, solche Risiken zu vermeiden und insbesondere auf langfristige Beziehungen Wert legen (vgl. Kap. 4.2.6.2). Die **Transportkosten** sind ebenfalls von untergeordneter Bedeutung. Dass diese grundsätzlich kaum von Relevanz sind, wurde ebenso bei der Auswertung der Marktselektionskriterien in Kapitel 4.2.6.2 deutlich. Ebenso verhält es sich mit der **Höhe steuerlicher Abgaben**, die nur als gering bewertet wurden. Die geringe Relevanz steuerlicher Abgaben wird ebenso bei den Ergebnissen zu den Marktselektionskriterien deutlich. Auch der **relative Anteil des Exportmarktes an den Gesamtexporten** ist von geringer Bedeutung für preisliche Unterschiede. Es wäre denkbar gewesen, dass hohe Exportanteile preisliche Unterschiede ermöglichen. Dem steht jedoch möglicherweise entgegen, dass ein Großteil der Exporte oftmals in Märkte mit ähnlichem Preisniveau gelangt oder Unternehmen bestrebt sind, preisliche Unterschiede, wenn möglich, zu vermeiden. An letzter Stelle stehen **länderspezifische Risiken** mit einer Bewertung von 4,21. Dass diese kaum von Bedeutung sind, ist wenig überraschend. Im Kapitel 2.3 wurde gezeigt, dass rd. 78 % der deutschen Bierexporte auf 10 Exportmärkte entfallen, die wirtschaftlich alle hochentwickelt sind oder sich in der Entwicklung befinden und für die entsprechende Risiken nicht zu erwarten sind. Die Überprüfung auf signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Hypothesen anhand des WILCOXON-Test lässt signifikante Bewertungsunterschiede für sechs Hypothesen erkennen. Dabei sind nur für die erste Hypothese mehrere signifikante Unterschiede feststellbar. Für die Hypothesen 2-6 besteht nur ein signifikanter Unterschied zur letzten Hypothese (vgl. Tabelle 18 und Anhang 12).

Neben preislichen Unterschieden bei den Exportpreisen finden gegebenenfalls **Preisanpassungen** innerhalb der entsprechenden Märkte statt. Die dafür relevanten Gründe wurden durch die Befragung erfasst. Tabelle 19 zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 19: Gründe von Preisanpassungen

Grund	Anzahl an Nennungen
Veränderungen der Rohstoffkosten	12
Veränderungen der Marktpreise im Exportland	7
Veränderungen der Transport- und Logistikkosten	2
Wechselkursveränderungen	1
Sonstiges: Energiekosten im Ursprungsland	1

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Anzahl von insgesamt 21 Nennungen kommt dadurch zustande, dass Mehrfachnennungen möglich waren. Mit insgesamt zwölf Nennungen wurden **Veränderungen bei den Rohstoffkosten** als häufigster Grund für Preisanpassungen genannt. Dieses Ergebnis verdeutlicht den in Kapitel 2.1.4 angesprochenen Anstieg der Rohstoffpreise. An zweiter Stelle stehen mit sieben Nennungen **Marktpreisveränderungen** in den Zielländern. Bereits zu Beginn dieses Abschnitts wurde im Rahmen der Exportpreisunterschiede deutlich, dass die Preise in den Zielmärkten den bedeutendsten Einfluss auf die Exportpreisgestaltung haben. Dies spiegelt sich auch in den Preisanpassungen wider und zeigt ebenso, dass die Preise in den Zielmärkten Entwicklungen unterliegen. Veränderungen in den **Transport- und Logistikkosten** wurden nur zwei Mal als Grund für Preisanpassungen genannt, was vor allem dadurch zu erklären ist, dass Transport- und Logistikkosten für das Exportgeschäft nur eine zu vernachlässigende Rolle spielen.

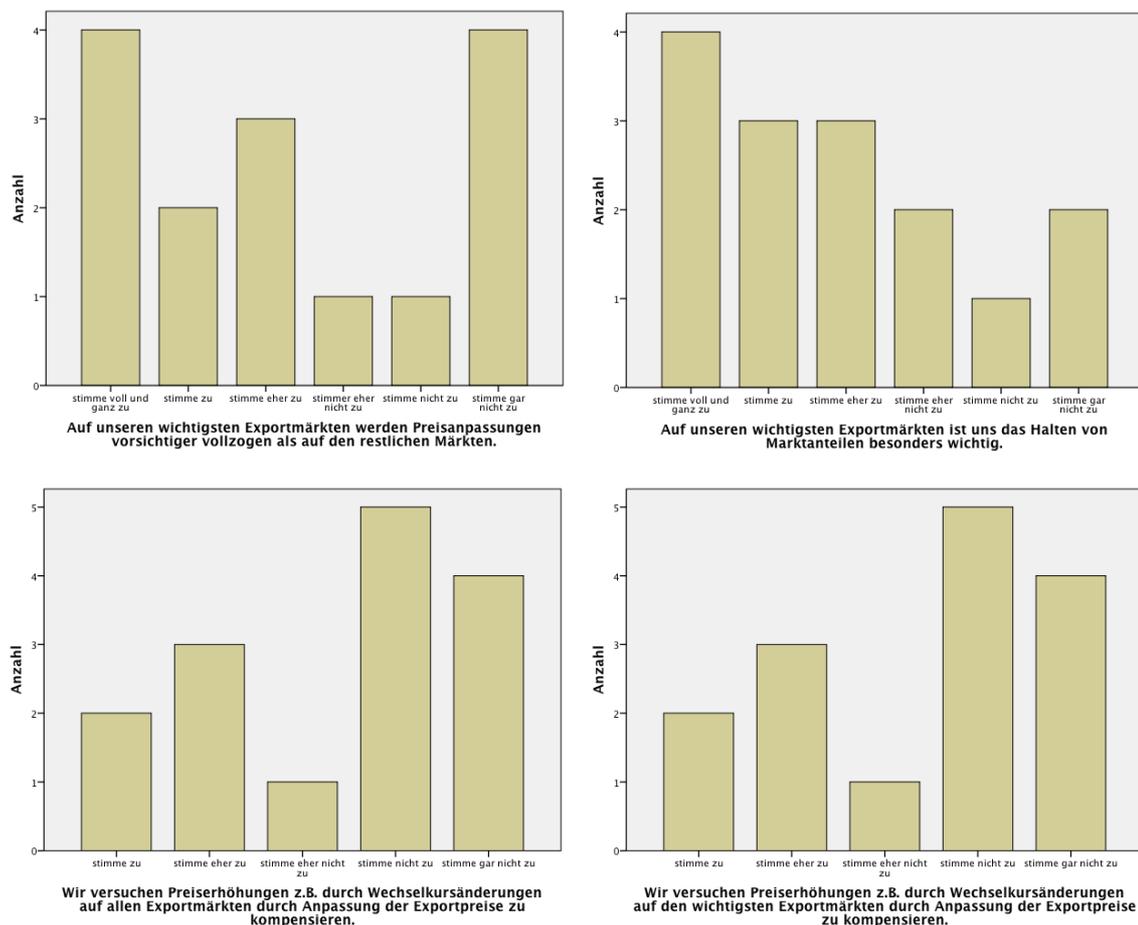
Lediglich ein Unternehmen gab an, dass **Wechselkursveränderungen** ein maßgeblicher Grund für Preisanpassungen sind. Dabei fällt auf, dass das entsprechende Unternehmen das größte unter den Befragten in Bezug auf das Ausstoßvolumen, die Mitarbeiteranzahl sowie das Exportvolumen ist und zudem die höchste Anzahl an Exportmärkten aufweist. Auch befindet sich mehr als ein Drittel der Märkte außerhalb der Eurozone und Wechselkursschwankungen spielen daher evtl. eine größere Rolle als für die restlichen Brauereien, deren Exporte zu großen Anteilen in die EU gelangen. Im Hinblick auf die Theorie zum PTM-Verhalten wäre hier zu erwarten gewesen, dass Wechselkursveränderungen mit größerer Frequenz zu Preisanpassungen führen. Neben den bisher genannten Gründen gab ein Unternehmen in der Kategorie *Sonstiges* noch an, dass die „Energiekosten im Ursprungsland“ preisliche Anpassungen notwendig gemacht haben. Es lässt sich festhalten, dass Unternehmen Preisanpassungen vornehmen. Dabei ist zu erkennen, dass dies bei zwei Drittel der Unternehmen in Absprache mit den Kunden im Zielmarkt geschieht und diese somit in die Preisentscheidungen mit eingebunden werden. Dies deckt sich weitestgehend mit den Ergebnissen zur Preisverantwortlichkeit in den Exportmärkten. Mit welcher Häufigkeit Preise in Bezug auf eine Anpassung überprüft werden, ist Gegenstand des Kapitels zu den Preisüberprüfungen (4.2.7.2.3).

4.2.7.2.2 Pricing-to-Market-Verhalten

Im Kapitel 3.5.2.2 wurde basierend auf den Studien von KNETTER (1989), DREYER et al. (2013) und FEDOSEEVA und WERNER (2014) aufgezeigt, dass Brauereien beim

Exportgeschäft Wechselkursveränderungen nicht in vollem Umfang in die entsprechenden Zielmärkte durchreichen, sondern versuchen, bei Aufwertungen der Heimatwährung einen Teil davon zu kompensieren. Dieses Verhalten ist vor allem für die bedeutendsten Zielmärkte und solche Märkte mit hoher Wechselkurselastizität zu erkennen, wohingegen auf wenig relevanten Märkten Wechselkursveränderungen vollständig durchgereicht werden oder gar Destabilisierungen stattfinden. Vorangiges Ziel des PTM-Verhaltens auf den wichtigen Märkten ist es, Marktanteile nicht zu gefährden. Zur Erfassung des PTM-Verhaltens wurden die Brauereien mit vier Aussagen konfrontiert, die auf einer 6-Punkte-Skala von „1 = *stimme voll und ganz zu*“ bis „6 = *stimme gar nicht zu*“ zu bewerten waren. Die Ergebnisse sind in Abbildung 12 dargestellt.

Abbildung 12: PTM-Verhalten deutscher Exportbrauereien



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bewertungen der ersten Aussage „Auf unseren wichtigsten Märkten werden Preisanpassungen vorsichtiger vollzogen als auf den restlichen Märkten.“ zeigen für zwei Drittel der Brauereien das Bestreben, Preisanpassungen auf den Hauptmärkten mit

mehr Bedacht vorzunehmen womit sich die Theorie für die überwiegende Anzahl der befragten Brauereien bestätigt. Neun der fünfzehn Brauereien antworteten im Bereich von Eins bis Drei. Vier Brauereien stimmen der Aussage voll und ganz zu und gehen auf den wichtigsten Märkten bei Preisanpassungen behutsamer vor. Gleichwohl wählten vier Brauereien die letzte Kategorie und stimmen demnach gar nicht zu. Diese Brauereien scheinen im Preisanpassungsverhalten nicht zwischen den wichtigsten und restlichen Märkten zu unterscheiden. Bei der zweiten Aussage „*Auf unseren wichtigsten Märkten ist uns das Halten von Marktanteilen besonders wichtig.*“ sind die Ergebnisse noch deutlicher. Auf den Bereich Eins bis Drei entfallen insgesamt drei Viertel der Stimmen., was die Zielsetzung des vorsichtigen Preisverhaltens verdeutlicht. Vier Unternehmen stimmen der Aussage voll und ganz zu, und je drei stimmen zu und eher zu. Die Anzahl ablehnender Stimmen ist bei dieser Aussage geringer. Dies ist durchaus plausibel, da die Exportanteile der zwei wichtigsten Märkte z.T. sehr hoch sind.

Die Aussagen drei und vier beziehen sich nun auf das Preisanpassungsverhalten im Angesicht von Wechselkursveränderungen – das klassische PTM-Verhalten. Die Ergebnisse fallen hier weniger eindeutig aus, dennoch steht der Aussage drei „*Wir versuchen Preiserhöhungen z.B. durch Wechselkursänderungen auf allen Märkten durch Anpassung der Exportpreise zu kompensieren.*“ immerhin noch ein Drittel der befragten Brauereien positiv gegenüber. Gleichwohl stimmen der Aussage fünf Brauereien nicht zu und vier stimmen gar nicht zu. Volle Zustimmung erhielt die Aussage von keiner Brauerei. Da sich diese Aussage auf *alle* Märkte bezieht, wurde die selbe Aussage mit Fokus auf die *wichtigsten* Exportmärkte noch einmal gestellt, um eine Aussage über das Verhalten auf den wichtigsten und den restlichen Märkten treffen zu können. Für den Fall, dass die Annahme von PTM-Verhalten auf den wichtigsten Märkten richtig ist, müssten die Brauereien diese Aussage anders als die vorherige bewerten und ihr in stärkerem Maße zustimmen. Abbildung 12 zeigt, dass dem nicht so ist. Die Aussage vier wurde von den Brauereien in der exakt selben Form bewertet. Auch hier steht immerhin ein Drittel der befragten Brauereien der Aussage positiv gegenüber, durch Anpassung der Exportpreise wechselkursbedingte Preiserhöhungen zu kompensieren. Basierend auf den Bewertungen der befragten Brauereien scheint das klassische PTM-Verhalten nur für etwas ein Drittel der befragten Brauereien zutreffend zu sein, wobei keine Unterschiede zwischen den wichtigsten und den restlichen Märkten feststellbar sind. Dies lässt sich auch nicht dadurch erklären, dass für einzelne Brauereien die wichtigsten Märkte in der

Eurozone liegen, da auch die Bewertungen der Brauereien, deren wichtigste Märkte ausserhalb der Eurozone liegen, ablehnend ausfallen.

Es kann für diesen Abschnitt festgehalten werden, dass die Befragungsergebnisse die These des klassischen PTM-Verhaltens in Form von Wechselkurskompensation durch Exportpreisanpassungen nur bei etwa einem Drittel der befragten Brauereien stützen. Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass Preisanpassungen von der überwiegenden Brauereianzahl auf den wichtigsten Märkten mit mehr Umsicht vollzogen werden als auf den restlichen Märkten und die Mehrheit der befragten Brauereien ebenso bestrebt Marktanteile auf den wichtigsten Märkten nicht zu gefährden.

4.2.7.2.3 Preisüberprüfungen

Damit Unternehmen in der Lage sind, Preise an Entwicklungen anzupassen, ist es notwendig, dass Preise beobachtet und Preisüberprüfungen unterzogen werden bzw. diese entsprechend mit den Kunden im Zielmarkt verhandelt werden. In Kapitel 3.5.2.3 wurde die theoretische Basis zum Thema gelegt. Der Theorie nach ist zu erkennen, dass Preise eher starr sind, was mit dem Begriff der Preisrigidität beschrieben wird. Die Gründe, warum Unternehmen zögern, Preise zu verändern, liegen insbesondere im Bestreben begründet, Preisanpassungskosten, sog. Menu Costs, zu vermeiden und Marktanteile nicht zu gefährden. Um sich der Frequenz von Preisanpassungen zu nähern, wurde in der Befragung die Häufigkeit erfasst, mit der deutsche Exportbrauereien Preisüberprüfungen durchführen bzw. Nachverhandlungen ansetzen. Dabei wurde ebenso erfragt, inwiefern Unterschiede zwischen dem wichtigsten und zweitwichtigsten sowie den restlichen Märkten bestehen.

Die Frage wurde von vierzehn Unternehmen beantwortet und Ergebnisse zeigen ein recht eindeutiges Bild. Grundsätzlich fällt auf, dass keines der Unternehmen Preisüberprüfungen öfter als einmal im Jahr durchführt. Dies deckt sich weitestgehend mit den Ergebnissen von BLINDER et al. (1998) und zeigt, dass auch die Exportpreise der deutschen Brauereien als rigide einzustufen sind. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Unterschiede zwischen den zwei wichtigsten und restlichen Märkten bestehen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Brauereien in den meisten Fällen nicht zwischen den drei Marktkategorien unterscheiden. Bei insgesamt neun Brauereien (64 %) ist die Frequenz von Preisüberprüfungen für alle drei Marktkategorien gleich. Die Angaben schwanken dabei zwischen jährlichen und zweijährlichen Preisüberprüfungen. Ein grundlegender

Vergleich der Frequenzen zwischen den drei Marktkategorien zeigt ebenso keine bedeutenden Unterschiede auf. Beim wichtigsten Markt gaben acht Unternehmen an, jährlich die Preise zu überprüfen, beim zweitwichtigsten Markt waren es zehn Unternehmen. Für die restlichen Märkte gaben sechs Unternehmen an, jährlich die Preise zu überprüfen und eine Brauerei gab an, dies nur alle drei bis vier Jahre in den restlichen Märkten zu tun. Es ist anzunehmen, dass für diese Ergebnisse wie in der Theorie bereits angesprochen, vertragliche Preisvereinbarungen eine Rolle spielen (vgl. Kap. 4.2.7.4). Basierend auf diesen Ergebnissen ist festzuhalten, dass sich eine unterschiedliche Behandlung zwischen den wichtigsten und den restlichen Märkten bei Preisüberprüfungen nicht erkennen lässt und sich die in der Theorie getätigte Annahme von mehr Akribie bei den wichtigsten Märkten für die befragten Brauereien nicht bestätigt.

4.2.7.3 Distribution

Im Theoriekapitel zur Distribution (3.5.3) wurde basierend auf den Studienergebnissen von SCHMID und LUBER (2013) am Beispiel Bitburger gezeigt, dass die Distribution und Marktbearbeitung für alle Märkte indirekt erfolgt. In den Hauptmärkten arbeitet Bitburger mit Großhändlern zusammen, die die Waren ab Werk kaufen und den Transport zum und den Vertrieb innerhalb des Zielmarktes übernehmen. In den restlichen Märkten sind es i.d.R. kleinere Importunternehmen, die die Verantwortung tragen und die Produkte ebenfalls ab Werk kaufen. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass Bitburger die Hauptmärkte zusätzlich über eigene Außendienstmitarbeiter betreut. Basierend auf diesen Erkenntnissen und unter Berücksichtigung etwaiger Kosten des Aufbaus eigener Distributionsstrukturen und rechtlichen Regelungen in bestimmten Ländern, die einen direkten Vertrieb nicht ermöglichen, wurde die Annahme getroffen, dass deutsche Exportbrauereien auf indirekte Vertriebsstrukturen zurückgreifen und möglicherweise auf wichtigen Märkten versuchen, durch Außendienstmitarbeiter eine gezielte Betreuung vorzunehmen. Untersucht wurden der Transport zum und der Vertrieb innerhalb des wichtigsten, des zweitwichtigsten und der restlichen Märkte.

Die Ergebnisse bestätigen die getroffene Annahme, dass die Distribution aller Märkte in fast allen Fällen indirekt erfolgt (vgl. Anhang 13). Lediglich eine Brauerei gab für den wichtigsten und zweitwichtigsten Markt an, selbst für den Transport nach China und Italien verantwortlich zu sein. Für den Transport in alle Zielmärkte trägt bei dreizehn Brauereien der jeweilige Importeur die Verantwortung. Eine Brauerei gab für alle Märkte

an, dass der Transport über einen externen, vom Importeur beauftragten Logistiker abgewickelt wird. Somit wird auch in diesem Fall die Verantwortung externen Partnern überlassen. Die Ergebnisse zum Transport zeigen, dass sich die Annahme der indirekten Behandlung aus der Theorie bestätigt. Dabei wird hinsichtlich der Transportverantwortung klar, dass die befragten Brauereien nicht zwischen den Haupt- und Nebenmärkten unterscheiden, wie es auch das Beispiel Bitburger gezeigt hat. Den Vertrieb in den Zielmärkten betreffend, sind die Ergebnisse noch eindeutiger. Alle befragten Brauereien gaben an, dass der Importeur für den Vertrieb innerhalb der Zielmärkte verantwortlich ist. Auch hier sind die Ergebnisse von der Bedeutung der einzelnen Märkte vollkommen unabhängig, was sich mit dem Beispiel Bitburger deckt. Die möglichen Gründe für das Externalisieren dieser Aufgaben wurde in der Theorie bereits angesprochen. So ist es im internationalen Handel grundsätzlich üblich, die Distribution zu externalisieren und dem Importeur oder zwischengeschalteten Spediteuren die Verantwortung zu übertragen. Dem liegt zu Grunde, dass der grenzüberschreitende Transport spezifisches Wissen erfordert, über das die exportierenden Unternehmen nur selten selber verfügen und zum anderen, dass in den Zielmärkten im Bereich von Bier rechtliche Regelungen z.T. eine direkte Distribution verbieten. Zusätzlich spielen Kostenfaktoren eine Rolle. Der Aufbau eigener Distributionsstrukturen ist, berücksichtigt man die durchschnittliche Größe der deutschen Braubranche, für die Unternehmen kaum zu finanzieren. In den vorliegenden Ergebnissen ist möglicherweise ebenso eine weitere Erklärung dafür zu finden, dass die Entfernung für den Export nahezu keine Rolle spielt, da die Verantwortung den Importeuren obliegt.

Am Beispiel Bitburger wurde allerdings deutlich, dass Unternehmen zumindest auf den wichtigsten Märkten versuchen, durch die Entsendung von **Außendienstmitarbeitern** einen gewissen Einfluss ausüben zu können. Dies wurde auch in der vorliegenden Befragung erfasst. Vier Brauereien (27 %) gaben an, keine Außendienstmitarbeiter zu entsenden. Elf Brauereien teilten mit, Mitarbeiter zu entsenden. Darunter befinden sich vier Brauereien, die alle bedienten Märkte über Außendienstmitarbeiter betreuen, was bei einer Brauerei die Betreuung von 37 Märkten umfasst. Für die letztgenannte Brauerei spielen die Exporte insgesamt eine große Rolle, da die Exportintensität bei ca. 50 % liegt. Es ist wahrscheinlich, dass diese Brauer aus diesem Grund eine Betreuung all ihrer Märkte vornimmt, obgleich es verwundert, dass dies für alle Märkte gilt, da die zwei Hauptmärkte bereits 70 % des Exports für sich vereinnahmen und die Bedeutung der

restlichen Märkte im Einzelnen sehr klein ist. Grundsätzlich scheint die Exportintensität und auch der Exportanteil der zwei wichtigsten Märkte jedoch keinen Einfluss auf die Entsendung von Außendienstmitarbeitern zu haben. Betrachtet man die entsprechenden Brauereien, so ist zu erkennen, dass sowohl bei den Unternehmen, die alle Märkte betreuen, als auch bei denen, die nur die wichtigsten oder keinen Markt betreuen, die Exportintensität und der Anteil der wichtigsten Märkte in einem weiten Bereich schwanken. Es zeigt sich, dass sieben Brauereien (47 %) zumindest bei den wichtigsten Märkten eine Betreuung vornehmen. Dies deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen von SCHMID und LUBER (2013) und zeigt, dass ein großer Anteil der befragten Brauereien sich sehr ähnlich dem Beispiel Bitburger verhält. Gleichwohl ist aus den Daten ebenfalls abzulesen, dass nicht nur Großbrauereien ein solches Verhaltensmuster aufweisen, sondern auch mittelständische Brauereien bis 43.000 hl Austoß. Die Ergebnisse können als eine Bestätigung der theoretischen Annahmen verstanden werden. Aufgrund der geringen Anzahl an Antworten sind diese dennoch nur mit Vorsicht auf die gesamte Branche zu übertragen.

4.2.7.4 Vertragliche Vereinbarungen

Einer der wichtigsten Aspekte des Exportgeschäfts ist die Ausgestaltung vertraglicher Vereinbarungen. Wie diese Verträge gestaltet, auf welchen Zeitraum sie angelegt sind und für welche Märkte sie gelten, wurde im Rahmen der Befragung erfasst. Dabei lag der Fokus auf dem Bereich preislicher Vertragsvereinbarungen. Hierunter fallen die Fragen, ob und für welche Dauer Preise vertraglich festgelegt sind, in welcher Währung dies geschieht und ob diese Verträge Elemente enthalten, um sich gegen Wechselkursrisiken abzusichern.

Bereits aus den Ergebnissen zu den Marktselektionskriterien ist deutlich hervorgegangen, dass sich die befragten Brauereien langfristige Vertragsbeziehungen zu ihren Kunden in den entsprechenden Zielmärkten wünschen und dies in ihre Entscheidung zur Marktwahl mit einbeziehen. Die Wichtigkeit vertraglicher Beziehungen wird auch hier deutlich. Vierzehn Unternehmen (93 %) gaben an, vertragliche Beziehungen zu den Kunden im Exportland zu unterhalten. Die **Dauer** der Verträge schwankt dabei zwischen 12 und 36 Monaten. Mit sechs Nennungen entfällt die häufigste Angabe auf eine Vertragsdauer von zwei Jahren, gefolgt von fünf Nennungen mit Einjahresverträgen. Nur drei Brauereien gaben an, Verträge über eine Dauer von 36 Monaten abzuschließen. Jedoch scheinen oftmals nicht alle Märkte über Verträge bedient zu werden. Lediglich vier Brauereien

gaben an, dass für alle Märkte vertragliche Vereinbarungen existieren. Drei Brauereien gaben an, ausschließlich zu den wichtigsten Exportmärkten vertragliche Beziehungen zu unterhalten. In sieben Fällen ist die Entscheidung zu vertraglichen Vereinbarungen von Markt zu Markt verschieden.

Von den insgesamt vierzehn Brauereien, die vertragliche Beziehungen zu den Kunden im Exportmarkt unterhalten, gaben zehn an, auch die **Preise** vertraglich festzulegen. Auch hier schwankt die Dauer der vertraglichen Preisfixierung. Die Frage wurde von acht Brauereien beantwortet und fünf gaben an, Preise für einen Zeitraum von 12 Monaten festzulegen. Zwei Brauereien legen Preise für 24 Monate fest und nur eine Brauerei gab an, Preise für 36 Monate vertraglich festzulegen. Die Ergebnisse bestätigen und erklären zugleich die Frequenz von Preisüberprüfungen und Nachverhandlungen, die im Kapitel 4.2.7.2.3 dargelegt wurden. Hierbei fällt auf, dass die Preise in allen Fällen in Euro festgelegt werden. Dies ist eine mögliche Erklärung für die geringe Relevanz des Euro als Währung bei den Kriterien der Marktselektion. Denn sofern die Verträge in Euro dotiert sind, tragen die Importeure das Wechselkursrisiko. Dies erklärt auch, dass bis auf ein Unternehmen keine Absicherungen gegen Wechselkursrisiken in vertraglicher Form vornimmt. Dieses eine Unternehmen gab an, das vertraglich eine „festgelegte Marge, in der sich der Wechselkurs bewegen sollte“ vereinbart wird. „Falls dies nicht der Fall ist, ist mit dem Kunden eine Gutschrift oder Nachbelastung vereinbart.“ Es ist daher wahrscheinlich, dass das entsprechende Unternehmen auf eine Wechselkursklausel in den Verträgen zurückgreift, die jedoch mehr als eine Absicherungsmaßnahme für den Importeur zu betrachten. Weiterhin wirft die Erkenntnis vertraglich festgelegter Preise die Frage auf, ob nicht möglicherweise diese Preisfixierungen zu einem PTM ähnlichen Ergebnis führen und die Ergebnisse der statistischen, in der Theorie angeführten PTM-Studien, zumindest in Teilen beeinflussen.

5 FAZIT

In der Bestandsaufnahme der vorliegenden Arbeit ist deutlich geworden, dass sich der deutsche Biermarkt seit Jahrzehnten in einer strukturellen, sich zuspitzenden Krise befindet. Deutsche Brauereien kämpfen mit stetigen Nachfragerückgängen, daraus resultierenden Überkapazitäten und einem massiven Preiswettbewerb, der zu andauernden Umsatzrückgängen führt und dem besonders Brauereien mittlerer Größe zum Opfer fallen. Gleichzeitig ist der Weltmarkt seit Jahrzehnten durch ein

kontinuierliches Wachstum gekennzeichnet, an dem deutsche Brauereien aufgrund einer fast ausschließlichen Orientierung zum Heimatmarkt bisher kaum partizipiert haben. Obwohl ohne Internationalisierung ein Wachstum für deutsche Brauereien kaum noch möglich scheint und diese somit für die Brauereien sehr wichtig ist, existieren dazu bisher nahezu keine empirischen Untersuchungen. Die vorliegende Arbeit hatte daher zum Ziel, einen umfassenden Überblick über das Exportverhalten der deutschen Brauindustrie zu liefern. Zusammenfassend sind folgende Ergebnisse festzuhalten:

Die **Motive zum Export** betreffend ist zu erkennen, dass es vordergründig proaktive Pullfaktoren, wie die Marktpotentiale in den Zielmärkten und Umsatz- und Gewinnaussichten sind, die deutsche Brauereien im Export aktiv werden lassen. Allerdings sind, wie auf den Entwicklungen im deutschen Markt basierend postuliert wurde, die Nachfrageveränderungen im deutschen Heimatmarkt durchaus von hoher Bedeutung. Die befragten Unternehmen nutzen gezielt den Export, um Absatzeinbußen so zu gewissen Teilen zu kompensieren, wobei die befragten Brauereien überwiegend der Meinung sind, dass dies auch gelingt. Wider Erwarten spielen der starke Preiswettbewerb, niedrige Gewinnmargen und Überkapazitäten eine geringere Rolle für die Entscheidung, im Export aktiv zu werden. Bei den **Internationalisierungsformen** dominiert der Export eindeutig. Dennoch deuten die Daten darauf hin, dass auch intensivere Formen, insbesondere Lizenzvergaben, an Bedeutung gewinnen und des öfteren mit dem Export kombiniert werden. Bei der **Auswahl geeigneter Märkte** stehen Distanz- und Sicherheitskriterien an vorderster Stelle. Die Wertschätzung deutscher Produkte im Zielmarkt hat für die Brauereien den höchsten Stellenwert. Dies ist durchaus nachvollziehbar, da ohne entsprechende Wertschätzung nicht von einer angemessenen Nachfrage auszugehen ist und womöglich keine Verträge mit Importeuren zustande kommen. Weiterhin von hoher Bedeutung ist ein geringes Insolvenzrisiko auf Seiten des Kunden, was vermutlich die eher geringen finanziellen Ressourcen der Brauereien widerspiegelt, die bei einer Exportintensität von durchschnittlich 13 % auf die entsprechenden Zahlungen angewiesen sind. Ferner messen Brauereien dem Wachstum, der Preisstabilität, der Möglichkeit für langfristige Lieferbeziehungen und der Kaufkraft in den Zielmärkten eine hohe Bedeutung bei. Wider Erwarten haben übliche Gravitationsvariablen wie die gleiche Währung und die Entfernung eine geringe Relevanz für die Marktauswahl. Letzteres ist möglicherweise auf den Export qualitativ höherwertiger Produkte in entferntere Märkte und die Verantwortungsübertragung des

Transports auf den Importeur zu erklären. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch bei den zwei **wichtigsten Märkten** der befragten Brauereien wider. Es dominieren hierbei klar europäische Märkte, allen voran Italien und Frankreich. Gleichwohl ist die führende Bedeutung Chinas im Weltmarkt auch unter den befragten Brauereien deutlich geworden. Für rd. 27 % der befragten Unternehmen ist das mit großen Potentialen versehene China der wichtigste Markt und hat damit unter den befragten Brauereien den US-Markt als wichtigsten Drittlandmarkt bereits abgelöst. Die für den Eintritt in einen neuen Markt anfallenden **Kosten** sind nach Aussage der befragten Brauereien von geringer bis mittlerer Bedeutung und die durchschnittliche Zahl von rd. 9 Markteintritten in den letzten Jahren ist ebenso als Hinweis darauf zu verstehen. Die bedeutendsten Kostenanteile entfallen beim Markteintritt auf Produktanpassungen und Reisekosten für Marktbegutachtungen sowie Kunden- und Vertragsgespräche, wohingegen Marktforschungskosten eine geringe Bedeutung haben. Nach Einschätzung der befragten Brauereien stellt ein großer Teil der Markteintrittskosten **versunkene Kosten** dar. Zwei Jahre nach Verlassen eines Marktes würden nach Einschätzung der Brauereien rd. 60 % der erstmaligen Markteintrittskosten für einen Wiedereintritt erneut anfallen. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Markteintrittskosten und der Unternehmensgröße lässt vermuten, dass die versunkenen Kosten fix sind und somit für kleinere Unternehmen einen größeren Stellenwert haben. Basierend auf den Erkenntnissen zu den versunkenen Kosten wurde geprüft, inwieweit diese das Marktaustrittsverhalten beeinflussen und möglicherweise **Hysterese** verursachen. Grundsätzlich zeigt sich, dass Hysterese beim Marktaustritt für die befragten Unternehmen keine große Relevanz hat. Lediglich zwei Unternehmen gaben für die letzten fünf Jahre an, verzögert aus einem Markt ausgetreten zu sein. Dabei spielten maßgeblich rationale Beweggründe in Form von Unsicherheit über zukünftige Preis- und Nachfrageentwicklungen eine Rolle, was die Theorie von DIXIT (1989) stützt und ebenso hatten organisationsinterne Unstimmigkeiten Anteil an der Verzögerung. Verhaltensinduzierte Gründe und die Vermeidung hoher Kosten im Falle eines Wiedereintritts waren von untergeordneter Bedeutung, was das Ergebnis geringer Markteintrittskosten ebenso verdeutlicht.

Bei der Marktbehandlung ist für die **Produkte** zu erkennen, dass sich die Annahme einer akribischeren Behandlung der wichtigsten Märkte bestätigt. 67 % der Brauereien nehmen zielmarktspezifische Anpassungen nur auf den wichtigsten Märkten vor und zwei Drittel

der Brauereien stimmen der Aussage zu, dass für die wichtigsten Märkten eine spezifischere Produktpassung erfolgt. Von den Anpassungen sind Etiketten, die Gebinde sowie das Verpackungsdesign betroffen. Werbemaßnahmen hingegen werden nur selten angepasst, dennoch wurde auch hier einer spezifischeren Anpassung auf den wichtigsten Märkten weitestgehend zugestimmt. Für die **Preise** in den Zielmärkten ist zu 80 % der Importeur verantwortlich, wenngleich die Brauereien indirekt über die Exportpreise Einfluss nehmen. Den größten Einfluss auf die Exportpreisdifferenzen zwischen den Märkten haben die Preise der Wettbewerber in den Märkten, die zielmarktspezifischen Produktpassungskosten und die Kosten der Distribution im Exportmarkt. Steuerliche Abgaben, die relative Bedeutung des Exportmarktes und Risiken haben kaum eine Bedeutung. Preisveränderungen in den Zielmärkten sind maßgeblich auf Rohstoffkosten- und Marktpreisveränderungen in den Exportmärkten zurückzuführen. Auch das in der Theorie angesprochene PTM-Verhalten spielt bei den befragten Brauereien den Ergebnissen nach zu urteilen eine Rolle. Preisveränderungen auf den wichtigsten Märkten werden von zwei Drittel der Brauereien vorsichtiger vollzogen, und für drei Viertel der befragten Brauereien ist es wichtig, auf diesen Märkten Marktanteile zu halten. Eine Kompensation von Wechselkursveränderungen lässt sich immerhin noch für ein Drittel der Brauereien erkennen, obgleich dabei keine Unterschiede zwischen den wichtigsten und den restlichen Märkten festzustellen ist. Insgesamt ist eher von rigiden Preisen auszugehen, die höchstens jährlich überprüft werden.

Die **Distribution** wird von nahezu allen Brauereien externalisiert. Sowohl für den Transport zum Zielland als auch für den Vertrieb ist in nahezu allen Fällen der Importeur verantwortlich. Hierbei sind zwischen den beiden wichtigsten und den restlichen Märkten keine relevanten Unterschiede zu erkennen. Allerdings nehmen die Brauereien über die Entsendung von Außendienstmitarbeitern, vor allem in die wichtigsten Märkte, eine gewisse Betreuung der Märkte vor, was die Ergebnisse von SCHMID und LUBER (2013) stützt. Insgesamt ist der Export bei nahezu allen Brauereien über **Verträge** geregelt, wobei die Entscheidung dazu von Markt zu Markt unterschiedlich ausfällt. Sofern Verträge bestehen, gelten diese für eine Dauer zwischen 12 und 36 Monaten, was die hohe Bedeutung langfristiger Lieferbeziehungen bei der Marktselektion verdeutlicht. Über diese Verträge werden zwischen den Brauereien und den Importeuren ebenso die Exportpreise für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren festgelegt, was Auswirkungen auf

die Frequenz von Preisüberprüfungen hat. Diese Preise sind in allen Fällen in Euro fakturiert, was eine Absicherung gegen Wechselkursrisiken nicht notwendig macht.

Neben diesen Erkenntnissen zum Verhalten deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die befragten Brauereien im Export sehr erfolgreich sind. Bis auf ein Unternehmen konnten alle Brauereien ihr Exportvolumen in den letzten fünf Jahren steigern, wobei für die Hälfte der Brauereien die Zuwächse im Bereich bis 50 % liegen. Nach Einschätzung der Brauereien ist auch für die nächsten fünf Jahre mit zweistelligen Zuwachsraten von bis zu 100 % zu rechnen, und die Brauereien sehen das Exportgeschäft als geeignet an, Absatzrückgänge auf dem deutschen Markt zu kompensieren. Dies erklärt, warum Brauereien Nachfrageveränderungen als drittwichtigstes Exportmotiv genannt haben. Ein weiteres Indiz für den Exporterfolg der Brauereien ist die Hinzunahme von durchschnittlich neun neuen Zielmärkten in den letzten fünf Jahren sowie die wenigen Marktaustritte.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die Entscheidung zum Export große Chancen mit sich bringt. Der Weltmarkt wird weiterhin wachsen, und insbesondere Asien und Afrika bieten nach wie vor massive Wachstumspotentiale. Allein der chinesische Markt wird rd. 40 % des Weltmarktwachstums in den nächsten zehn Jahren für sich vereinnahmen und bis 2016 voraussichtlich ein Volumen von 610 Mio hl erreichen, wovon besonders internationale Marken und allen voran deutsche Biere profitieren können (GTAI 2013). Die weltweite Reputation deutschen Bieres und der weltweite Trend zu Craft-Bieren und geschmacklicher Vielfalt bietet für die vergleichsweise kleinen deutschen Brauereien zusätzliche Möglichkeiten, sich international zu etablieren. Im Angesicht fortschreitender Absatzrückgänge im deutschen Markt ist zu hoffen, dass nach und nach mehr deutsche Brauereien die Chancen einer Internationalisierung erkennen und den entsprechenden Schritt wagen. Da die größten Hürden, international aktiv zu werden, in mangelndem Wissen und unzureichenden Ressourcen begründet liegen (JOHANSON und WIEDERSHEIM-PAUL 1975, S. 306), gilt es Wege zu finden, die Brauereien und insbesondere das Segment der Klein- und Kleinstbrauereien zukünftig entsprechend über die Chancen des Exports zu informieren und über das Bereitstellen ausreichender Informationen zu möglichen Märkten und Exportinfrastrukturen Unterstützung zu leisten. Die Marktinformationen der Außenhandelskammern und die Informations- und Beratungsmöglichkeiten des VAB und des BBB sind dabei ein wichtiger Bestandteil. Wissenschaftlich gilt es in Zukunft vor allem zu klären, welche Faktoren deutsche

Brauereien international erfolgreich machen. Denkbar wären hier Arbeiten, die eine quantitative Auswertung sektorbezogener Firmendaten des Statistischen Bundesamtes und der Landesämter zur Exportperformance und dem „Überleben“ von Firmen auf Auslandsmärkten vornehmen⁹.

⁹ Siehe u.a. ALVAREZ 2007; HARRIS UND LI 2011 und KONOLD 2007.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- ACCENTURE (2012), Chinas Beer Industry: Breaking the Growth Bottleneck. Research Report. <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-China-Beer-Industry.pdf> (Zugriff 18.06.2014).
- AHK SINGAPUR (Deutsche Industrie und Handelskammer Singapur) (2011), Zielgruppenanalyse: Bier und Molkereiprodukte in Singapur.
- AHK JAPAN (Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan) (2012), Zielgruppenanalyse alkoholische Getränke Japan.
- AHK KANADA (Deutsch-Kanadische Industrie- und Handelskammer) (2011), Der Markt für Wein, Bier und sonstige Getränke in Kanada.
- AHK USA (Deutsche Industrie- und Handelskammer USA) (2011), Der Markt für Wein und Bier, Zielgruppenanalyse USA.
- ALBAUM, G., STRANDSKOV, J., DUERR, E. UND L. DOWD (1989), *International Marketing and Export Management*. Addison-Wesley Publishing Company. Wokingham.
- AMADOR, J. und L.D. OPROMOLLA (2013), Product and Destination Mix in Export Markets. *Review of World Economics*, 149 (1): 23-53.
- ALVAREZ, R. (2007), Explaining Export Success: Firm Characteristics and Spillover Effects. *World Development*, 35 (3): 377-393.
- ARBUTHNOTT, K.D. und B. DOLTER (2013), Escalation of commitment to fossil fuels. *Ecological Economics*. 89: 7-13.
- ARKOLAKIS, C. (2010), Market Penetration Costs and the New Consumers Margin in International Trade. *Journal of Political Economy*, 118 (6): 1151-1199.
- ATTESLANDER, P. (2006), *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.. Berlin.
- b4P BEST FOR PLANNING (2013), Das ist der Plan. <https://online.mds6.de/mdso6/b4p.php>, Gesellschaft für innovative Kommunikationssysteme, München, (Zugriff: 26.11 – 29.11.2013).
- BACKES-GELLNER, U. und K. HUHNS (2000). Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In: GUTMAN J. und R. KABST (2000), *Internationalisierung im Mittelstand, Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren*. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 175-191.
- BALDWIN, R. (1988), Hysteresis in Import Prices: The Beachhead Effect. *American Economic Review*, 78 (4): 773-785.

- BALDWIN, R. und P. KRUGMAN (1989), Persistent Trade Effects of Large Exchange Rate Shocks. *The Quarterly Journal of Economics*, 104 (4): 635-654.
- BALESTRINI P., und P. GAMBLE (2006), Country-of-origin effect on Chinese wine consumers. *British Food Journal*, 108 (5): 396-412.
- BARTH-HAAS GROUP (2013), Beer Production, Market Leaders and their Challengers in the Top 40 Countries in 2012. http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/report2013/Barth_Beilage_2013.pdf (Zugriff: 18.06.2014).
- BAYERISCHER BRAUERBUND E.V. (2013), Reinheitsgebot soll Weltkulturerbe werden. *Brauwelt*, 153 (50): 1562-1563.
- BEERINSTITUTE (2011), Beer Institute Advertising and Marketing Code. <http://www.beerinstitute.org/assets/uploads/BI-AdCode-5-2011.pdf> (Zugriff: 26.04.2014).
- BEERINSTITUTE (2013), Beer Statistics, Brewers Almanac. <http://www.beerinstitute.org/br/beer-statistics/brewers-almanac> (Zugriff: 25.03.2014).
- BEREKOVEN, L., ECKERT, W. UND ELLENRIEDER P. (2009), Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Auflage. Gabler Verlag.
- BERGSTRAND, J.H. (1985), The Gravity Equation in International Trade: Some Microeconomic Foundations and Empirical Evidence. *The Review of Economics and Statistics*, 67 (3): 474-481.
- BERNARD, A.B. und J. WAGNER (2001), Export Entry and Exit by German Firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 137 (1): 105-123.
- BITBURGER BRAUGRUPPE GMBH (2014), Bitburger Braugruppe, Starke Marken. König Pilsener, Products. <http://www.bitburger-international.com/koenig-pilsener/products/> (Zugriff: 26.03.2014).
- BLANES-CRISTÓBAL, J.V., M. DOVIS, J. MILGRAM-BALEIX und A.I. MORO-EGIDO (2008), Do sunk exporting costs differ among markets? Evidence from Spanish manufacturing firms. *Economic Letters*, 101 (2): 110-112.
- BLINDER, A.S., E.R.D. CANETTI, D.E. LEBOW und J.B. RUDD (1998), Asking About Prices: A New Approach to Understanding Price Stickiness. Russel Sage Foundation, New York.
- BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2012), Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2012, Jg. 56, Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster-Hiltrup.

- BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2013), Der Markt für alkoholische Getränke in China. Berlin.
- BOETTCHER, B.A. und M.D. COBB (2009), "Don't Let Them Die in Vain": Casualty Frames and Public Tolerance for Escalating Commitment in Iraq. *Journal of Conflict Resolution*, 53 (5): 677-697.
- BRAUWELT (2013), Geiz ist geil-Mentalität auf dem Rückzug. *Brauwelt*, 153 (42): 1330-1331.
- BRAUWELT (2014a), Bußgelder gegen „Bierkartell“. *Brauwelt*, 154 (4-5): 81.
- BRAUWELT (2014b), Brauereien und Mälzereien in Deutschland, International. *Brauwelt*, 154 (15-16): 440.
- BREWER, P. (2001), International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10 (2): 155-174.
- BREWERS ASSOCIATION (2013), A Passionate Voice for Craft Brewers, Number of Breweries. <http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/number-of-breweries> (Zugriff: 01.12.2013).
- BREWERS OF EUROPE (2012), Beer statistics 2012 edition. http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/2012/stats_2012_web.pdf (Zugriff: 27.11.2013).
- BRICONGNE, J., L. Fontagné, G. Gaulier, D. Taglioni und V. Vicard (2012), Firms and the global crisis: French exports in the turmoil. *Journal of International Economics*, 87 (1): 134-146.
- BROUTERS, L.E. und G. NAKOS (2005), The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43 (4): 363-381.
- BUGAMELLI, M. und L. INFANTE (2003), Sunk costs of exports. Temi di discussione del Servizio Studi, No. 469, Banca d'Italia.
- BÜHL, A. (2014), SPSS 22 Einführung in die moderne Datenanalyse. 14., aktualisierte Auflage. Pearson Verlag. Hallbergmoos.
- BÜTER, C. (2013), Außenhandel: Grundlagen internationaler Handelsbeziehungen. 3. Auflage. Springer Verlag. Berlin Heidelberg.
- CAVES, R.E. (1989), International Differences in Industrial Organization. In: SCHMALENSEE, R. und R.D. WILLIG, Handbook of Industrial Organization. 2. Auflage. Elsevier. Amsterdam. Kapitel 21, S. 1225-1250.
- CAVUSGIL, S.T. und V.H.M. KIRPALANI (1993), Introducing Products Into Export Markets: Success Factors. *Journal of Business Research*, 27 (1): 1-15.

- CFIA (Canadian Food Inspection Agency) (2014), Labelling Requirements for Alcohol. <http://www.inspection.gc.ca/food/labelling/food-labelling-for-industry/alcohol/eng/1392909001375/1392909133296> (Zugriff: 24.03.2014).
- CURZI, D. und A. OLPER (2012), Export behavior of Italian food firms: Does product quality matter? *Food Policy*, 37 (5): 493-503.
- CYRUS, T.L. (2012), Cultural Distance and Bilateral Trade. *Global Economy Journal*, 12 (4): Artikel 3.
- DE GRAUWE, P. (2012), Economics of Monetary Union. 9. Auflage. Oxford University Press. Oxford.
- DE GROOT, H.L.F., G. LINDERS, P. RIETVELD und U. SUBRAMANIAN (2004), The Institutional Determinants of Bilateral Trade Patterns. *Kyklos*, 57 (1): 103-124.
- DEUTSCH-IRAKISCHE MITTELSTANDSVEREINIGUNG e.V. (MIDAN) (o.J.), News, Kit GmbH exportiert Fast 60 % der deutschen Bierexporte in den Irak. http://www.midan.de/index.php?option=com_content&task=view&id=675&Itemid=86 (Zugriff: 15.04.2014).
- DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2001), 23. Statistischer Bericht 2001, Bonn. (zit. nach NIEDERHUT-BOLLMANN, C. (2006), Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. Dissertation. Göttingen).
- DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2011a), Getränkeverbrauch je Einwohner 2003-2010. <http://www.brauerbund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/110706%20Getr%C3%A4nkeverbrauch%202003-2010.pdf> (Zugriff: 27.11.2013).
- DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2011b), Bier Gebinde – Ranking LEH + GAM Deutschland 100% Basis: Bier + Biermix für das Jahr 2010. <http://www.brauerbund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/110502%20Gebinde%20LEH%20GAM%202010.pdf> (Zugriff: 25.03.2014).
- DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2011c), Bier Sorten - Ranking Zusammenstellung, LEH+GAM Deutschland, 100% Basis + Biermix für das Jahr 2010. <http://www.brauerbund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/110502%20Marktanteile%20Biersortensorten%202009-2010.pdf> (Zugriff: 30.11.2013).
- DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2012), Bierausstoß 1960-2011. <http://www.brauerbund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/Bieraussto%C3%9F%201960%20-%202011.pdf> (Zugriff: 02.12.2013).
- DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2013), Betriebene Braustätten nach Betriebsgrößenklassen und Ausstoß 1995-2012. <http://www.brauerbund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/130201%20Betriebene%20Braust%C3>

%A4tten%20nach%20Bundesl%C3%A4ndern%20Gr%C3%B6%C3%9Fenklasse
n%20Aussto%C3%9F%201995-2012.pdf (Zugriff: 01.12.2013).

DEUTSCHER BRAUER-BUND E.V. (2014), Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen.
[http://www.brauer-
bund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/140423%20Taschenkarte%20Statistik
%20Brauwirtschaft%20in%20Zahlen%202005-2013.pdf](http://www.brauer-bund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/140423%20Taschenkarte%20Statistik%20Brauwirtschaft%20in%20Zahlen%202005-2013.pdf) (Zugriff: 13.06.2014).

DIEKMANN, A (2008), Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden,
Anwendungen. 19. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Hamburg.

DIETZ, D. (2014), Auf breiter Front. *Lebensmittelzeitung*. 66 (16): 34-35.

DILLMANN, D.A. (1978), Mail and Telephone Surveys. The Total Design Method. John
Wiley and Sons Inc., Canada.

DIXIT, A. (1989), Entry and Exit Decisions under Uncertainty. *Journal of Political
Economy*, 97 (3): 620-638.

DREYER, H., S. FEDOSEEVA und R. HERRMANN (2013), Gravity Meets Pricing To Market:
What a Combined-Method Approach tells us on German Beer Exports. Contributed
Paper Submission for the Conference “Beeronomics 2013 – The Economics
of Beer and Brewing”, The University of York, United Kingdom, 18-21 September
2013.

DUNNING, J.H. und S.M. LUNDAN (2008), Multinational Enterprises and the Global
Economy. 2. Auflage. Edward Elgar Publishing Inc.. Northampton,
Massachusetts.

EATON, J., S. KORTUM und F. KRAMARZ (2004), Dissecting Trade: Firms, Industries, and
Export Destinations. *American Economic Review*, 94 (2): 150-154.

ECKSTEIN, P.P. (2012), Angewandte Statistik mit SPSS, Praktische Einführung für
Wirtschaftswissenschaftler. 7., überarbeitete Auflage. Springer Gabler Verlag.
Heidelberg.

ELFENBEIN, D. und A.M. KNOTT (2014), Time to Exit: Rational, Behavioral, and
Organizational Delays. *Strategic Management Journal* (Online Publication).

ELLIS, P. (2000), Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International
Business Studies*, 31 (3): 443-469.

ELSHOF, P. (2004), Zukunft der Brauwirtschaft: Internationalisierungsstrategien der
Brauereikonzerne in Europa und ihre Auswirkungen. Hans-Böckler-Stiftung.
Düsseldorf.

EUROPEAN COMMISSION (2003), WTO Accession China Tariff Schedule.
http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2003/september/tradoc_113817.pdf (Zugriff:
06.06.2014).

- EXXENT MANAGEMENT TEAM AG (2010), Effizienz-Programme für die Brau- und Getränkewirtschaft: Excellence in der Supply Chain, der Logistik und den operativen Prozessen. München.
- FAOSTAT (2013a), Food and Agriculture Organization of the United Nations, Corporate Database, Production, <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QD/E>, (Zugriff: 30.11.2013).
- FAOSTAT (2013b), Food and Agriculture Organization of the United Nations, Corporate Database, Trade, <http://faostat.fao.org/site/537/default.aspx> (Zugriff 05.03.2014).
- FAOSTAT (2013c), Food and Agriculture Organization of the United Nations, Corporate Database, Food Balance, faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QL/E (Zugriff: 16.06.2014).
- FEDOSEEVA, S. und L. WERNER (2014), Asymmetry and Hysteresis: Two Perspectives on Pricing-to-Market Nonlinearity. Unveröffentlichtes Manuskript. Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung, Justus-Liebig-Universität Giessen.
- FERNÁNDEZ-OLMOS, M. und I. DIÉZ-VIAL (2014), The Direct or Indirect Exporting Decision in Agri-food Firms. *Agribusiness*, 30 (2): 148-164.
- FESTINGER, L. (1957), A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press. Stanford.
- FISCHER, P., K. ASAL und J.I. KRUEGER (2013), Sozialpsychologie für Bachelor: Lesen, Hören, Lernen im Web. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- FOOD SERVICE (2014), Bierkartell-Verfahren, Bundeskartellamt verhängt weitere drastische Bußgelder. *Food Service*, 33 (4): 94.
- GELBRICH, K. und S. MÜLLER (2011), Handbuch Internationales Management. Oldenbourg Verlag. München. (zit. nach LEITNER, W. und T. LENGGER (2013), Logistik, Transport und Lieferbedingungen. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), Grundlagen Export und Internationalisierung. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 11, S. 203-229).
- GESSNER, W. und O. SCHNEIDER (2012), In Südkorea die Brauerei Nummer Eins. *Brauwelt*, 152 (27-28): 806-809.
- GHEMAWAT, P. (2001), Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8): 1-12.
- GLICK, R. und A.K. ROSE (2002), Does a currency union affect trade? The time-series evidence. *European Economic Review*, 46 (6): 1125-1151.

- GOLDBERG, P. und R. HELLERSTEIN (2007), Sticky Prices: Why Firms Hesitate to Adjust the Price of Their Goods. Federal Reserve Bank of New York, *Current Issues in Economics and Finance*, 13 (10): 1-7.
- GOODNOW, J.D. und J.E. HANSZ (1972), Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies. *Journal of International Business Studies*, 3 (1): 33-50.
- GÖRG, H., L. HALPERN und B. MURAKÖZY (2010), Why do within firm-product export prices differ across markets?. Discussion Paper Series, No. 7708. Centre for Economic Policy Research: International trade and regional economics.
- GREEN, R.T. und W. ALLAWAY (1985), Identification of Export Opportunities: A Shift-share Approach. *Journal of Marketing*, 49 (1): 83-88.
- GTAI (Germany Trade and Invest) (2013), Deutsche Bierausfuhren in die VR China 2013 verdoppelt.
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=924620.html>
 (Zugriff: 10.04.2014).
- HABER, G. und M. OGERTSCHNIG (2013), Die Absicherung von Exportrisiken. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), *Grundlagen Export und Internationalisierung*. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 15, S. 283-300.
- HANSLIK, A. (2013), Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China: Eine transaktionskostentheoretische Modellierung. Dissertation. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- HARRIS, R.I. und Q.C. LI (2011), The Determinants of Firm Exit from Exporting: Evidence for the UK. *International Journal of the Economics of Business*, 18 (3): 381-397.
- HEAD, K., T. MAYER und J. RIES (2010), The erosion of colonial trade linkages after independence. *Journal of International Economics*, 81 (1): 1-14.
- HEYSE, K.U. (2013), Deutscher Biermarkt 2012: Ohne große Bewegung. *Brauwelt*, Heft 36, S. 1084-1087.
- HOMBURG, C. und H. KROHMER (2009), *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- HUMMELS, D. und A. SKIBA (2004), Shipping the Good Apples Out? An Empirical Confirmation of the Alchian–Allen Conjecture. *Journal of Political Economy*, 112 (6): 1384–1402.
- JAGELKA, T. (2013), Bilateral Trade and the Eurozone: Evidence from New Member Countries. *The World Economy*, 36 (1): 48-63.

- JOHANSON, J. und F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975), The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.
- JOHANSON, J. und J. VAHLNE (1977), The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- JORDAN, M. (2013), A bright future for craft brewing in China. *Brauwelt International*, 152 (2): 78-80.
- KABST, R. (2004), Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. In: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 24, Hrsg. von Weber W., A. Martin und W. Nienhüser, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, Mering.
- KAHNEMANN, D. und A. TVERSKY (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47 (2): 263-292.
- KARAKAYA, F. (2000), Market Exit and Barriers to Exit: Theory and Practice. *Psychology & Marketing*, 17 (8): 651-668.
- KEEGAN, W.J., B.B. SCHLEGELMILCH und B. STÖTTINGER (2002), Globales Marketing-Management: Eine europäische Perspektive. Oldenbourg Verlag. München.
- KELCH, K. (2013a), Deutscher Bierexport im Detail. *Brauwelt*, 153 (17): 483-485.
- KELCH, K. (2013b), Wertevernichtung oder Absatzsteigerung? *Brauwelt*, 153 (33-34): 980-981.
- KELCH, K. und C. HOHMANN (2014), Auslandsaktivitäten deutscher Brauereien sehr gering. *Brauwelt*, 154 (3): 49.
- KNETTER, M.M. (1989), Price Discrimination by U.S. and German Exporters. *The American Economic Review*, 79 (1): 198-210.
- KOENIG, P. (2009), Agglomeration and the export decisions of French firms. *Journal of Urban Economics*, 66 (3): 186-195.
- KÖNIG-BRAUEREI GMBH (o.J.), Das König der Biere. König Pilsener, König Pilsener Produktausstattung. <http://www.koenig.de/unser-pilsener/koenig-pilsener/> (Zugriff: 23.03.2014).
- KONOLD, M. (2007), European Data Watch: New Possibilities for Economic Research through Integration of Establishment-level Panel Data of German Official Statistics. *Schmollers Jahrbuch*, 127: 321-334.
- KONTINEN, T. und A. OJALA (2010), Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (3): 437-454.

- KOPP, S. (2013), Craft Bier sorgt auf deutschem Biermarkt für Furore. <http://www.welt.de/sonderthemen/bierreport/article121378148/Craft-Beer-sorgt-auf-deutschem-Biermarkt-fuer-Furore.html> (Zugriff: 25.06.2014).
- KRYSTEK, U. und E. ZUR (2002), Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu und bearbeitete Auflage. Springer Verlag. Berlin.
- LAWLESS, M. (2010), Geography and firm exports: new evidence on the nature of sunk costs. *Review of World Economics*, 146 (4): 691-707.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014), Top 10 Brauereien Deutschland 2014. http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Brauereien-Deutschland-2014_500.html (Zugriff: 29.06.2014).
- LEITNER, W. und T. LINGER (2013), Logistik, Transport und Lieferbedingungen. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), Grundlagen Export und Internationalisierung. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 11, S. 203-229.
- LÖWENBRÄU AG (o.J.), Löwenhöhle – Unternehmen, Historie, Die Geschichte von Löwenbräu, Nach 1945. <http://www.abinbev-regional.de/LOEWENBRAEU/loewenhoehle/historie/nach-1945.html> (Zugriff: 26.03.2014).
- MAACK, K., HAVES, J., SCHMID, K. und S. STRACKE (2011), Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- MATTHYSSENS, P. und P. PAUWELS (2000), Uncovering International Market-Exit Processes: A Comparative Case Study. *Psychology & Marketing*, 17 (8): 697-719.
- MÜLLER, C., R. LUKASCHIK und J. ZIEHL (2013), An Bewährtem festhalten oder neue Wege gehen? *Brauwelt*, 153 (29): 854-858.
- NIEDERHUT-BOLLMANN, C. (2006), Strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. Dissertation. Göttingen.
- OELSnitz, D. v.d. und I. NIRSBERGER (2007), Marktaustritt – Gründe und Barrieren. *wisu - das wirtschaftsstudium*, 36 (10): 1288-1296.
- OLPER, A., D. CURZI, D.G. FRISIO und V. RAIMONDI (2012), Home Bias in Consumption: A Comparison between Wine and Beer. *German Journal of Agricultural Economics*, 61 (4): 223-234.
- PAPADOPOULOS, N. (1983), Assessing New Product Opportunities in International Markets. New Product Development, ESOMAR, Amsterdam, S. 69-89. (zit. nach PAPADOPOULOS, N. und J. DENIS (1988), Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. *International Marketing Review*, 5 (3): 38-51).

- PAPADOPOULOS, N. und J. DENIS (1988), Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. *International Marketing Review*, 5 (3): 38-51.
- PAPADOPOULOS, N., H. CHEN und D.R. THOMAS (2002), Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11 (2): 165-192.
- PAULANER (o.J.), Our Beer, Paulaner Original Münchner Hell, Packaging. <http://www.paulaner.com/our-beer/original-muenchner-hell> (Zugriff: 24.03.2014).
- PÖYHÖNEN, P. (1963), A Tentative Model for the Volume of Trade Between Countries. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 90: 93-100.
- RADEBERGER GRUPPE (o.J.), Unternehmen, International. www.radeberger-gruppe.de/de/unternehmen/international (Zugriff: 23.03.2014).
- REQUENA-SILVENTE, F. (2005), The Decision to Enter and Exit Foreign Markets: Evidence from the U.K. SMEs. *Small Business Economics*, 25 (3): 237-253.
- ROBBERT, T. (2013), Dienstleistungstarife und Nutzungsentscheidungen: Empirische Untersuchung zu Tarifen als Mittel zur Selbstkontrolle. Dissertation. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.
- ROBERTS, M.J., und J.R. TYBOUT (1997), The Decision to Export in Colombia: An Empirical Model of Entry with Sunk Costs. *The American Economic Review*, 87 (4): 545-564.
- ROSE, A.K. (2000), One Money, One Market: The Effect of Common Currencies on Trade. *Economic Policy*, 15 (30): 7-45.
- RUHM, T. (2013), Der Exportvertrag. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), *Grundlagen Export und Internationalisierung*. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 13, S. 245-260.
- RUSSOW L.C. und S.C. OKORO AFO (1996), On the way towards developing a global screening model. *International Marketing Review*, 13 (1): 46-64.
- SCHMID, S. und A. LUBER (2013), Bitburger – Internationalisierung als Randaktivität. In: SCHMID, S. (Hrsg.), *Strategien der Internationalisierung*. 3. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München. S. 113-123.
- SCHNELL, R., HILL, P.B. und E. ESSER (2008), *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8. Auflage. Oldenbourg Verlag. München.
- SCHOLZ, C. und V. STEIN (2000), „Competitive Acceptance“ im kulturübergreifenden Wettbewerb. In: GUTMAN J. und R. KABST (2000), *Internationalisierung im Mittelstand, Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren*. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 194-208.

- SCHOTT, J.P., L.D. SCHERER und A.J. LAMBERT (2011), Casualties of war and sunk costs: Implications for attitude change and persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47 (6): 1134-1145.
- SCHULTE, A. Th. (1999), Internationalisierung der deutschen Brauwirtschaft: Notwendigkeit, Potentiale und Bereitschaft zur internationalen Markterweiterung. Dissertation. MM-Verlag. Krefeld.
- SCHWARZ-MUSCH, A. (2013), Standardisierung versus Differenzierung im internationalen Marketing. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), Grundlagen Export und Internationalisierung. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 8, S. 129-142.
- SCHWARZ-MUSCH, A., D. STERNAD und F. PIBAL (2013), Der internationale Marketing-Mix. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), Grundlagen Export und Internationalisierung. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 9, S. 143-170.
- SEABRIGHT, P. (1996), The starfish effect: Can market entry by one firm encourage further entry by others?. *European Economic Review*, 40 (3-5): 541-550.
- SPEECE, M.W., Y. KAWAHARA und S.L.M. SO (1994), Imported Beer in the Hong Kong Market. *British Food Journal*, 96 (1): 10-18.
- STATISTA (2014), Meistverkaufte Biermarken in Deutschland in den Jahren 2011 und 2012 (in Millionen Hektoliter). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/216493/umfrage/die-meistverkauften-biermarken-in-deutschland/> (Zugriff: 13.06.2014)
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009), Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- STAW, B.M. (1976), Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (1): 27-44.
- STAW, B.M. (1981), The Escalation of Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 6 (4): 577-587.
- STERNAD, D. (2013a), Die Internationalisierungsentscheidung. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), Grundlagen Export und Internationalisierung. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 2, S. 9-23.
- STERNAD, D. (2013b), Beurteilung und Auswahl von Zielmärkten. In: STERNAD, D., M. HÖFFERER und G. HABER (2013), Grundlagen Export und Internationalisierung. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. Kapitel 4, S. 41-60.

- STROTHER, D. (2006), Identifikation und Bewertung der Konfigurationen internationaler Marktein- und Marktaustrittsstrategien junger Technologieunternehmen. Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M.. (zit. nach OELSCHNITZ, D. v.d. und I. NIRSBERGER (2007), Marktaustritt – Gründe und Barrieren. *wisu - das wirtschaftsstudium*, 36 (10): 1288-1296).
- SUTTON, J. (2007), Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising, and the Evolution of Concentration. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- SWINNEN, J.F.M und K. VAN HERCK (2012), How the East was Won: Supply Chain Restructuring in the Eastern European Beer Market. *German Journal of Agricultural Economics*, 61 (4): 213-222.
- TERPSTRA, V. und C. YU (1988), Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business Studies*, 19 (1): 33-46.
- THEUVSEN, L., M. HEYER und C. NIEDERHUT-BOLLMANN (2010), Unternehmensstrategien und Performance: Eine Analyse strategischer Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft. *German Journal of Agricultural Economics*, 59 (2): 61-76.
- TINBERGEN, J. (1962), Shaping the World Economy. Suggestions for an International Economic Policy. Twentieth Century Fund, New York.
- VAN TONGEREN, F. (2011), Standards and International Trade Integration: A Historical Review of the German 'Reinheitsgebot'. In: SWINNEN, J.F.M. (2011), *The Economics of Beer*. Oxford University Press. New York.
- USITC (United States International Trade Commission) (2014), Harmonized Tariff Schedule of the United States (2014). <http://hts.usitc.gov/> (Zugriff: 06.06.2014).
- VERSTL, I. (2012), Böses Spiel um Beck's. *Brauwelt*, 152 (48): 1416-1417.
- VERSTL, I. (2013a), High hopes for Africa. *Brauwelt International*, 152 (1): 6-12.
- VERSTL, I. (2013b), Düstere Aussichten. *Brauwelt*, 153 (38-39): 1213-1214.
- VERSTL, I. (2013c), Klage gegen AB-InBev wegen „betrügerischer“ Beck's Labels. *Brauwelt*, 153 (48): 1479.
- VERSTL, I. (2013d), Globalisierung der Braubranche – Teil 1: Die Welt von gestern. *Brauwelt*, 153 (50): 1568-1570.
- VERSTL, I. (2013e), Carlsberg will in China groß rauskommen. *Brauwelt*, 153 (51-52): 1606.
- VERSTL, I. (2013f), Globalisierung der Braubranche – Teil 2: Goldgräberstimmung. *Brauwelt*, 153 (51-52): 1614-1618.

- VERSTL, I. (2014a), Globalisierung der Braubranche – Teil 3: Die Welt ist flach. *Brauwelt*, 154 (4-5): 88-90.
- VERSTL, I. (2014b), Globalisierung der Braubranche – Teil 4: Eine neue Ära. *Brauwelt*, 154 (8-9): 227-230.
- VERSTL, I. (2014c), AB-InBev hängt Rivalen ab. *Brauwelt*, 154 (12-13): 354.
- VERSTL, I. (2014d), AB-InBev schließt wohl dritte Brauerei. *Brauwelt*, 154 (17-18): 505.
- VERSTL, I. (2014e), U.S. Craft Beer – alles ist möglich. *Brauwelt*, 154 (17-18): 510-512.
- VOSSEN, M. (2013), Bitburger will Preise nach oben treiben. *Lebensmittelzeitung*, 65 (36): 12.
- VOSSEN, M. (2014a), Bitburger Braugruppe operativ stabil. *Lebensmittelzeitung*, 66 (7): 14.
- VOSSEN, M. (2014b), Bitburger stärkt Export. Alkoholfreies Bier und Auslandsgeschäft hält Marke stabil. *Lebensmittelzeitung*, 66 (8): 16.
- WHITELOCK, J., und D. JOBBER (2004), An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an explanatory study. *European Journal of Marketing*, 38 (11-12): 1437-1455.
- WHYTE, G. (1993), Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (3): 430-455.
- WILLIAMSON, O.E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen.
- WINE AND SPIRITS DISTRIBUTORS OF ILLINOIS (WSDI) (2011), Regulation of Beverage Alcohol in Illinois: Understanding the Three-Tier System. <http://www.wineandspiritsil.com/images/Regulation%20of%20Beverage%20Alcohol%20in%20Illinois%20Understanding%20the%20Three-Tier%20System.pdf> (Zugriff: 28.04.2014).
- WIPF, A und FASELI, D., (2013), Wege aus der Preisfalle. *Brauwelt*, 153 (43-44): 1357-1559.
- ZOU, S. und S. STAN (1998), The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.

7 ANHANG

Anhang 1:	Rundschreiben zur Befragungsstudie.....	131
Anhang 2:	Infodokument zur Befragungsstudie.....	132
Anhang 3:	Fragebogen zum Exportverhalten.....	134
Anhang 4:	Exportzuwachsraten der letzten 5 Jahre (ab 2009).....	147
Anhang 5:	Verteilung der Exportintensität der befragten Brauereien.....	147
Anhang 6:	Wilcoxon-Teststatistik der Exportmotive.....	148
Anhang 7:	Markteintrittsverhalten der letzten fünf Jahre (ab 2009).....	149
Anhang 8:	Wilcoxon-Teststatistik der Marktselektionskriterien	150
Anhang 9:	Wilcoxon-Teststatistik zu den Kostenkomponenten des Markteintritts.....	151
Anhang 10:	Kolmogorov-Smirnov-Test zum Test auf Normalverteilung der Produkteinführung und Produktherausnahme.....	152
Anhang 11:	Wilcoxon-Teststatistik für die Produkteinführung und Produktherausnahme.....	153
Anhang 12:	Wilcoxon-Teststatistik zu den Gründen der Exportpreisdifferenzierung.....	154
Anhang 13:	Verantwortlichkeit der Distribution.....	155

Rundschreiben: Befragungsstudie zum Exportverhalten der deutschen Brauindustrie

Sehr geehrte Damen und Herren,

Was erklärt das Exportverhalten und den Exporterfolg von Unternehmen der Deutschen Brauereiwirtschaft? Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Internationalisierung und steigendem Wettbewerbsdruck auf Biermärkten zielt unser Befragungsstudie darauf ab, Faktoren, die einem langfristigen Exporterfolg zugrunde liegen, genauer zu untersuchen. Hierfür bitten wir um Ihre Unterstützung. Gerne sind wir auch bereit, Ihnen unsere abschließenden Forschungsergebnisse zur Verfügung zu stellen.

Die Ihnen vorliegenden Befragung ist Teil eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschungsprojekts zu Wettbewerbsfaktoren des Deutschen Außenhandels der Agrar- und Ernährungswirtschaft an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Im Rahmen einer Kooperation zwischen Agrarökonom (mir selbst) und Wirtschaftswissenschaftlern (Prof. GÖCKE). Unsere Arbeitsbeiträge umfassen neben wissenschaftlichen Grundlagenarbeiten auch angewandte Fallstudien zu erfolgreichen Wirtschaftsbereichen.

Nähere Informationen zur Studie entnehmen Sie bitte dem beigefügten Infodokument. Für eventuelle Rückfragen stehen wir Ihnen gerne unter der Telefonnummer meines Sekretariats (siehe oben) zur Verfügung und insbesondere der Bearbeiter:

Herr Sascha Nerreter
Institut für Agrarpolitik und Marktforschung
Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Sascha.Nerreter@ernaehrung.uni-giessen.de
Telefon: 0641-1313676

Unsere Gießener Arbeitsgruppe würde sich über Ihre Beteiligung an dieser Studie sehr freuen.

Vielen Dank dafür bereits im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen



Anhang 2: Infodokument zur Befragungsstudie

JUSTUS-LIEBIG-



**UNIVERSITÄT
GIESSEN**

Forschungsprojekt:

Exportverhalten von Unternehmen der deutschen Brauindustrie

Institut für Agrarpolitik und Marktforschung
Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Prof. Dr. R. Herrmann)
Sascha Nerreter
Senckenbergstr. 3
35390 Gießen

Telefon: 0641/1313676
Email: sascha.nerreter@ernaehrung.uni-giessen.de

Ziel der Studie:

Das Ziel der Studie ist es, erstmalig detaillierte Informationen zur Behandlung verschiedener Exportmärkte sowie zum Markteintritts- und Austrittsverhalten exportierender Unternehmen der deutschen Brauindustrie zu erfassen sowie Bestimmungsgründe dafür zu erarbeiten.

Wer führt die Studie durch:

Die Studie wird von mir, Sascha Nerreter, durchgeführt. Ich studiere im Masterstudiengang „Ernährungsökonomie“ an der Justus-Liebig Universität in Gießen, und die vorliegende Studie ist Teil meiner Masterarbeit und dient für diese als wesentliche Daten- und Ergebnisgrundlage. Die Datenerhebung findet in Kooperation mit dem *Bayerischen Brauerbund e.V.* (BBB) sowie dem *Verband der Ausfuhrbrauereien Nord-, West-, und Südwestdeutschlands e.V.* (VAB) statt.

Warum Ihre Teilnahme wichtig ist:

Ihr Unternehmen repräsentiert als Mitglied des *BBB* bzw. des *VAB* einen wichtigen Teil der exportierenden deutschen Brauunternehmen. Insgesamt steht für die Befragung nur eine vergleichsweise kleine Anzahl an Unternehmen zur Verfügung. Um verlässliche Ergebnisse zu erhalten, ist es daher umso wichtiger, dass möglichst alle potentiellen Unternehmen an der Befragung teilnehmen.

Wie werden Ihre Daten verwendet:

Ihre Daten werden nur in **anonymisierter** Form, d.h. ohne Angabe von Name und Adresse, verarbeitet. Die Daten werden mit den Angaben aller befragten Unternehmen zusammengefasst und ausgewertet. Es ist anhand der Daten später nicht mehr möglich, Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen zu ziehen.

Welchen Nutzen haben Sie:

Die Ergebnisse werden den beiden Ausfuhrverbänden und allen teilnehmenden Unternehmen nach Abschluss der Untersuchung in zusammengefasster Form zur Verfügung gestellt. Hieraus lassen sich auch für Ihr Unternehmen wichtige Erkenntnisse für das Exportgeschäft ableiten.

Wie können Sie an der Befragung teilnehmen:

Die Teilnahme an der Befragung ist sowohl in schriftlicher Form, als auch online möglich. Für die Onlineteilnahme nutzen Sie bitte den in der Email angegebenen Link und folgen Sie den dort aufgeführten Schritten. Für die Teilnahme in schriftlicher Form, drucken Sie sich bitte den mitgesandten Fragebogen aus, und senden Sie diesen bitte ausgefüllt zurück an:

*Institut für Agrarpolitik und Marktforschung
Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Prof. Dr. R. Herrmann)
- z. Hd. von Herrn Sascha Nerreter -
Senckenbergstr. 3
35390 Gießen*

Hinweis: Das Ausfüllen des Onlinefragebogens bzw. die Rücksendung der ausgedruckten Fragebögen sollte bis spätestens Freitag, den 14.03.2014 erfolgen.

Anhang 3: Fragebogen zum Exportverhalten

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN

Forschungsprojekt:

Exportverhalten von Unternehmen der deutschen Brauindustrie

Institut für Agrarpolitik und Marktforschung
Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Prof. Dr. R. Herrmann)
Sascha Nerreter
Senckenbergstr. 3
35390 Gießen

Telefon: 0641/1313676
Email: sascha.nerreter@ernaehrung.uni-giessen.de

Ziel der Studie:

Das Ziel der Studie ist es, erstmalig detaillierte Informationen zur Behandlung verschiedener Exportmärkte sowie zum Markteintritts- und Austrittsverhalten exportierender Unternehmen der deutschen Brauindustrie zu erfassen sowie Bestimmungsgründe dafür zu erarbeiten.

Wer führt die Studie durch:

Die Studie wird von mir, Sascha Nerreter, durchgeführt. Ich studiere im Master „Ernährungsökonomie“ an der Justus-Liebig Universität in Gießen und die vorliegende Studie ist Teil meiner Masterarbeit und dient für diese als wesentliche Daten- und Ergebnisgrundlage. Die Datenerhebung findet in Kooperation mit dem *Bayerischen Brauerbund e.V.* (BBB) sowie dem *Verband der Ausfuhrbrauereien Nord-, West, und Südwestdeutschlands e.V.* (VAB) statt.

Warum Ihre Teilnahme wichtig ist:

Ihr Unternehmen repräsentiert als Mitglied des *BBB* bzw. des *VAB* einen wichtigen Teil der exportierenden deutschen Brauunternehmen. Insgesamt steht für die Befragung nur eine vergleichsweise kleine Anzahl an Unternehmen zur Verfügung. Um verlässliche Ergebnisse zu erhalten, ist es daher umso wichtiger, dass möglichst alle potentiellen Unternehmen an der Befragung teilnehmen.

Wie werden Ihre Daten verwendet:

Ihre Daten werden nur in **anonymisierter** Form, d.h. ohne Angabe von Name und Adresse, verarbeitet. Die Daten werden mit den Angaben aller befragten Unternehmen zusammengefasst und ausgewertet. Es ist anhand der Daten später nicht mehr möglich Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen zu ziehen.

Welchen Nutzen haben Sie:

Die Ergebnisse werden den Ausfuhrverbänden und allen teilnehmenden Unternehmen nach Abschluss der Untersuchung in zusammengefasster Form zur Verfügung gestellt. Hieraus lassen sich auch für Ihr Unternehmen wichtige Erkenntnisse für das Exportgeschäft ableiten.

Was ist bei der Beantwortung des Fragebogens zu beachten:

- Bitte beachten Sie, dass es sich bei allen Fragen um das reine Exportgeschäft handelt. Auslandsgeschäfte in Form von Lizenzen, Joint Ventures oder Direktinvestitionen sind nicht gemeint.
- Bitte lesen Sie sich die Fragen genau durch und achten Sie bei den Fragen, die anhand von Skalen (z.B. 1-6) abgefragt werden, auf die Bedeutung der Pole.
- Falls Sie bei bestimmten Fragen keine genauen Angaben machen können oder wollen, schätzen Sie bitte oder geben Sie Näherungswerte an.
- In **Frage 9** werden Sie nach Ihren zwei wichtigsten Exportmärkten gefragt. Diese sollen im weiteren Verlauf des Fragebogens von Ihren restlichen Märkten in verschiedener Hinsicht abgegrenzt werden. Für den Fall, dass Sie nur einen oder zwei Exportmärkte bedienen, so geben Sie bei den Fragen zu den restlichen Märkten bitte an, was für diese **vermutlich** zutreffen würde, falls Sie noch weitere Exportmärkte bedienen würden.
- Der Fragebogen ist in sechs Unterpunkte gegliedert und die Beantwortung dauert ca. 25-30 Minuten.
- Ich danke Ihnen für Ihre Teilnahmebereitschaft und bitte Sie, im Fall von Rückfragen, die auf dem Deckblatt angegebenen Kontaktmöglichkeiten zu nutzen.

Teil 1: Allgemeine Fragen zur Exporttätigkeit des Unternehmens

Im folgenden Teil des Fragebogens sollen allgemeine Informationen zur Exporttätigkeit Ihres Unternehmens erfasst werden.

1) Seit wann ist Ihr Unternehmen im Exportgeschäft tätig?

Seit _____ Jahren

2) Welches sind die **maßgeblichen Gründe** für Ihre **Exporttätigkeit**? Bitte geben Sie anhand der vorgegeben Skala an, wie wichtig die jeweiligen Gründe für Ihre Exportentscheidung sind. (**1 = sehr wichtig, 6 = vollkommen unwichtig**)

	1	2	3	4	5	6	Nicht zutreffend
Nachfrageveränderungen im Heimatmarkt							
Starker Preiswettbewerb im Heimatmarkt							
Niedrige Gewinnmargen im Heimatmarkt							
Nutzen von Skaleneffekten durch größere Produktionsmengen							
Ausnutzung von Überkapazitäten							
Risikodiversifizierung							
Umsatz- und Gewinnaussichten in den Exportmärkten							
Wahrnehmung von Marktpotentialen in den Exportmärkten							
Sonstiges, und zwar:	<hr/> <hr/> <hr/>						

3) Welche **Formen der Internationalisierung** nutzt Ihr Unternehmen? (*Zutreffendes bitte ankreuzen; Mehrfachnennung möglich*)

indirekte Exporte (Verkauf an Exporteur innerhalb Deutschlands)

Direktexporte (Verkauf an Importeur oder anderen Kunden im Zielland)

Lizenzvergabe

Joint-Venture

Direktinvestitionen (z.B. Aufbau eigener Produktionsstandorte)

4) Wie haben sich die **Exportvolumen** Ihres Unternehmens in den **letzten 5 Jahren** verändert? (*Zutreffendes bitte ankreuzen*)

gesunken, um _____ %

konstant geblieben

gestiegen, um _____ %

- 5) In welchem Rahmen werden sich die **Exportvolumen** Ihres Unternehmens in den **nächsten 5 Jahren** schätzungsweise entwickeln? (*Zutreffendes bitte ankreuzen*)
- Rückgang, um _____ %
 Heutiges Niveau
 Zuwachs, um _____ %

- 6) Bitte geben Sie bei der folgenden Aussage anhand der vorgegebenen Skala an, inwiefern Sie dieser zustimmen. (*1 = stimme voll und ganz zu, 6 = stimme nicht zu*)

	1	2	3	4	5	6
Exporte sind geeignet um Absatzrückgänge von Bier auf dem deutschen Markt zu kompensieren.						

Teil 2: Fragen zur generellen Behandlung der Exportmärkte

Im folgenden Teil des Fragebogens sollen grundsätzliche Informationen über das Verhalten Ihres Unternehmens auf den von Ihnen behandelten Exportmärkten erfasst werden.

- 7) Wie hoch sind die **Verkaufsvolumen** aller bedienten **Exportmärkte** für das Jahr **2012** (in Hektolitern)?

_____ Hektoliter

- 8) Auf wie vielen Exportmärkten ist Ihr Unternehmen aktiv (aktueller Stand)?
 _____ Märkte

- 9) Bitte nennen Sie die **zwei bedeutendsten Exportmärkte** Ihres Unternehmens, sowie die Anteile am gesamten Exportvolumen (Basisjahr 2012), die auf diesen Märkten generiert wurden.

	Land	Anteil am Exportvolumen (%)
1. Markt:	_____	_____
2. Markt:	_____	_____

- 10) Existiert in Ihrem Unternehmen eine **Leitlinie** oder ein **Plan** durch den klar vorgegeben ist, wie sich ihr Unternehmen international entwickeln möchte? (*Zutreffendes bitte ankreuzen*)

Ja Nein

- 11) a) Existiert in Ihrem Unternehmen eine **Abteilung**, die ausschließlich für die **Exportmärkte** verantwortlich ist? (*Zutreffendes bitte ankreuzen*)

Ja Nein (*bitte weiter mit Frage 12!*)

- b) *falls ja, wie viele Mitarbeiter sind in der entsprechenden Abteilung beschäftigt?*

_____ Mitarbeiter

Teil 3: Erfassung des Markteintritts- und Austrittsverhaltens

Im folgenden Teil des Fragebogens sollen wichtige Informationen zum Markteintritts- und Austrittsverhalten Ihres Unternehmens erfragt werden.

12)

a) In wie viele Märkte ist Ihr Unternehmen in den **letzten 5 Jahren** (ab 2009) **eingetreten**?
 _____ Markt/Märkte

b) Auf wie vielen dieser Märkte war Ihr Unternehmen bereits zuvor einmal aktiv?
 _____ Markt/Märkte

13) Welche der genannten **Faktoren** sind für Ihr Unternehmen bei der Entscheidung für den **Eintritt** in einen neuen Markt **wichtig**?
(1 = sehr wichtig, 6 = vollkommen unwichtig)

	1 = sehr wichtig	2	3	4	5	6 = vollkommen unwichtig
Gute Wachstumsprognosen						
Geringe Kosten für den Markteintritt						
Stabiles Preisniveau						
Hohe Kaufkraft						
Politische Stabilität						
Geringer Konsolidierungsgrad						
Wertschätzung deutscher Produkte im Exportmarkt						
Traditionelle Verankerung von Bier in der Gesellschaft						
Erfolgreiche Tätigkeit anderer deutscher Brauunternehmen vor Ort						
Entfernung						
Euro als Währung						
Kulturelle Nähe zu Europa						
Geringe Alkohol- oder Biersteuern						
Geringe Handelsbarrieren (z.B. Importzölle, Einfuhrbeschränkungen)						
Möglichkeit für langfristige Vertragsbeziehungen zu Kunden im Exportmarkt						
Geringes Insolvenzrisiko des Kunden						
Sonstiges, und zwar:	_____ _____ _____					

14) Wie hoch würden Sie die **Kosten einschätzen**, die Ihrem Unternehmen für den **Eintritt** in einen neuen Markt insgesamt entstehen? *(1 = sehr hoch, 5 = sehr niedrig)*

1 = sehr hoch	2 = hoch	3 = mittel	4 = niedrig	5 = sehr niedrig

15) Welche Bedeutung spielen die folgenden Kostenkomponenten für den Eintritt in einen neuen Markt ? (1 = sehr hohe Bedeutung, 5 = gar keine Bedeutung)						
	1 = sehr hohe Bedeutung	2	3	4	5 = gar keine Bedeutung	Nicht zutreffend
Marktforschungskosten (z.B. für Marktanalysen, Markteintrittsstrategien etc.)						
Reisekosten von Außendienstmitarbeitern für Marktbegutachtung, Kunden- und Vertragsgespräche						
Produktanpassungskosten (inkl. Verpackung, Etiketten etc.)						
Personalkosten durch Schulung von Außendienstmitarbeitern						
Absicherung gegen Exportrisiken						
Anpassung von Werbemaßnahmen an den Exportmarkt						
Aufbau von Distributionsnetzwerken						
Einholen von Importgenehmigungen/Registrierung von Produkten bei staatlichen Stellen (z.B. <i>Liquor Boards</i> in Kanada)						
Sonstiges, und zwar:						

16) Wie hoch schätzen Sie die **relativen Kosten** ein, die Ihnen für den **Wiedereintritt** in einen Markt **nach einem und nach zwei Jahren nach dem Verlassen entstünden**, im **Vergleich** zu den Kosten, die Ihnen beim **erstmaligen Eintritt** in diesen Markt entstanden sind? *Zur Erklärung: Die wissenschaftliche Theorie legt nahe, dass die Kosten für den Wiedereintritt in einen Markt mit zunehmender Abwesenheit ansteigen und sich wieder dem Niveau der erstmaligen Markteintrittskosten annähern.*

Nach einem Jahr: _____ (in % zum erstmaligen Eintritt)
 Nach zwei Jahren: _____ (in % zum erstmaligen Eintritt)

17) Wie viele **Exportmärkte** haben Sie in **den letzten 5 Jahren** (ab 2009) **verlassen**?
 _____ Markt/Märkte (**falls keinen, bitte weiter mit Frage 20!**)

18) Welche **Gründe** waren für das **Verlassen** des/der Marktes/Märkte maßgeblich verantwortlich? (*Sie können frei und wenn gewünscht stichwortartig antworten*)

19)

a) Wenn Sie an die **Marktaustritte der letzten 5 Jahre** denken, wäre es im Nachhinein ratsam gewesen, einzelne dieser Märkte schneller zu verlassen?
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Ja Nein (**bitte weiter mit Frage 20!**)

b) Im Folgenden finden Sie mehrere Aussagen, die für einen verzögerten Marktaustritt zutreffend sein können. Bitte geben Sie an, inwiefern diese Gründe für Ihr Unternehmen eine Rolle spielen. (**1 = trifft voll und ganz zu, 6 = trifft gar nicht zu**)

	1 = trifft voll und ganz zu	2	3	4	5	6 = trifft gar nicht zu
Hohe Markteintrittsinvestitionen führten zu einem Festhalten am Markt.						
Unsicherheit über die zukünftigen Preis- und Nachfrageentwicklungen ließen uns länger im Markt bleiben.						
Hohe Kosten für einen evtl. Wiedereintritt in den Markt ließen uns zögern.						
Interne Unstimmigkeiten zur Situation im Markt verzögerten den Marktaustritt.						

c) Waren neben den bereits genannten **Gründen** für einen **verzögerten Marktaustritt weitere** Aspekte verantwortlich? (Sie können frei und wenn gewünscht stichwortartig antworten)

Teil 4: Detaillierte Erfassung des Exportverhaltens

Im Folgenden soll das Exportverhalten in detaillierter Form erfasst werden. Im Fokus steht hierbei die unterschiedliche Behandlung der wichtigsten Märkte gegenüber den restlichen Märkten.

4.1 Produkte im Export

20) Wie viele **Produkte** wurden in den **letzten 3 Jahren** (ab 2011) neu in das Exportportfolio **aufgenommen**?

a) in den zwei bedeutendsten Exportmärkten: _____

b) in den restlichen Exportmärkten: _____

21) Wie viele **Produkte** wurden in den **letzten 3 Jahren** (ab 2011) aus dem Exportportfolio **herausgenommen**?

a) in den zwei bedeutendsten Exportmärkten

b) in den restlichen Exportmärkten

22)

a) Findet eine **Anpassung der Produkte** an den jeweiligen Exportmarkt statt?
(Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus)

Ja, für **alle** Märkte

Ja, aber **nur** für die **wichtigsten** Märkte

Nein (**bitte weiter mit Frage 23!**)

sonstiges, und zwar: _____

b) Falls eine Anpassung der Produkte an den jeweiligen Exportmarkt stattfindet, welche Produktdimensionen sind i.d.R. von der Anpassung betroffen? (Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich)

Rezepturen

Markenname

Werbemaßnahmen

Etiketten (z.B. Sprache, Design, Warnhinweise)

Verpackungsdesign (z.B. Flaschenform, Flaschengröße, Dosendesign)

Gebinde (z.B. Kastengröße, Kastendesign, Kartonumverpackung f. Dosen/Flaschen)

Sonstiges, und zwar: _____

23) Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (1 = stimme voll und ganz zu, 6 = stimme gar nicht zu)						
	1 = stimme voll und ganz zu	2	3	4	5	6 = stimme gar nicht zu
Produkte werden auf den wichtigsten Exportmärkten präziser an die dortigen Bedingungen angepasst.						
Auf unseren wichtigsten Exportmärkten passen wir Werbemaßnahmen präziser an die dortigen Marktbedingungen an.						

4.2 Preise im Export

24) Wer ist für die Preisgestaltung der exportierten Produkte innerhalb der jeweiligen Märkte verantwortlich ? (Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus)
<input type="checkbox"/> Ihr Unternehmen
<input type="checkbox"/> der Importeur
<input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar: _____

25) Falls sich die Exportpreise Ihrer Produkte zwischen den einzelnen Exportmärkten unterscheiden, welche der folgenden Aspekte sind ursächlich für die Unterschiede zwischen den Exportpreisen ? (1 = sehr hohe Bedeutung, 5 = gar keine Bedeutung)					
	1 = sehr hohe Bedeutung	2	3	4	5 = gar keine Bedeutung
Relativer Anteil des Exportmarktes an den Gesamtexporten					
Höhe Transportkosten zum Exportmarkt					
Kosten für Produktanpassungen					
Kosten der Distribution im Exportmarkt					
Höhe der Werbekosten im Exportmarkt					
Höhe steuerlicher Abgaben im Exportmarkt					
Länderspezifische Risiken (z.B. Krieg, Transfer- und Zahlungsverbote, Beschlagnahmungen, Handelsembargos)					
Kundenspezifische Risiken (z.B. Risiko v. Zahlungsunfähigkeit)					
Wirtschaftliche Situation im Exportmarkt					
Preise der Wettbewerber im Exportmarkt					

26) Für den Fall, dass Sie Preisanpassungen für einen oder mehrere Exportmärkte vornehmen, welches sind die maßgeblichen **Gründe** für die **Anpassung der Preise innerhalb** der einzelnen **Exportmärkte**? (*Zutreffendes bitte ankreuzen; Mehrfachnennungen möglich*)

- Veränderungen der Rohstoffkosten
- Veränderungen der Transport- und Logistikkosten
- Veränderungen der Marktpreise im Exportland
- Wechselkursveränderungen
- Sonstiges, und zwar: _____

27) Finden Anpassungen der Exportpreise in Absprache mit den Kunden statt? (*Zutreffendes bitte ankreuzen*)

- Ja
- Nein

28) Wie häufig werden die Exportpreise für die einzelnen Märkte durchschnittlich hinsichtlich einer evtl. Anpassung überprüft bzw. mit welcher Frequenz finden Preisnachverhandlungen mit den Kunden i.d.R. statt? (*Zutreffendes bitte ankreuzen*)

		<i>Monatlich</i>	<i>Vierteljährlich</i>	<i>Halbjährlich</i>	<i>Jährlich</i>	<i>alle 2 Jahre</i>	<i>Sonstiges</i>
a)	Im wichtigsten Exportmarkt:	<input type="checkbox"/>	_____				
b)	Im zweitwichtigsten Exportmarkt:	<input type="checkbox"/>	_____				
c)	In den restlichen Märkten:	<input type="checkbox"/>	_____				

29) Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, inwiefern Sie diesen zustimmen. (*1 = stimme voll und ganz zu, 6 = stimme gar nicht zu*)

	1 = stimme voll und ganz zu	2	3	4	5	6 = stimme gar nicht zu
Auf unseren wichtigsten Exportmärkten werden Preisanpassungen vorsichtiger vollzogen als auf den restlichen Märkten.						
Auf unseren wichtigsten Exportmärkten ist uns das Halten von Marktanteilen besonders wichtig.						
Wir versuchen Preiserhöhungen z.B. durch Wechselkursänderungen auf allen Exportmärkten durch Anpassung der Exportpreise zu kompensieren.						
Wir versuchen Preiserhöhungen z.B. durch Wechselkursänderungen auf den wichtigsten Exportmärkten durch Anpassung der Exportpreise zu kompensieren.						

4.3 Distribution im Export

- 30) Wer ist verantwortlich für den **Transport** der Waren bis **zum Zielland**?
(Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus)
- a) Im **wichtigsten** Exportmarkt:
 Ihr Unternehmen
 externes Logistikunternehmen (von Ihrem Unternehmen beauftragt)
 externes Logistikunternehmen (vom Importeur beauftragt)
 der Importeur
 sonstiges, und zwar: _____
- b) Im **zweitwichtigsten** Exportmarkt:
 Ihr Unternehmen
 externes Logistikunternehmen (von Ihrem Unternehmen beauftragt)
 externes Logistikunternehmen (vom Importeur beauftragt)
 der Importeur
 sonstiges, und zwar: _____
- c) In den **restlichen** Exportmärkten:
 Ihr Unternehmen
 externes Logistikunternehmen (von Ihrem Unternehmen beauftragt)
 externes Logistikunternehmen (vom Importeur beauftragt)
 der Importeur
 sonstiges, und zwar: _____

- 31) Wer ist verantwortlich für den **Vertrieb** der Waren **innerhalb des Ziellandes**?
(Bitte wählen Sie jeweils die zutreffende Antwort aus)
- a) Im **wichtigsten** Exportmarkt:
 Ihr Unternehmen
 externes Logistikunternehmen (von Ihrem Unternehmen beauftragt)
 externes Logistikunternehmen (vom Importeur beauftragt)
 der Importeur
 sonstiges, und zwar: _____
- b) Im **zweitwichtigsten** Exportmarkt:
 Ihr Unternehmen
 externes Logistikunternehmen (von Ihrem Unternehmen beauftragt)
 externes Logistikunternehmen (vom Importeur beauftragt)
 der Importeur
 sonstiges, und zwar: _____
- b) In den **restlichen** Exportmärkten:
 Ihr Unternehmen
 externes Logistikunternehmen (von Ihrem Unternehmen beauftragt)
 externes Logistikunternehmen (vom Importeur beauftragt)
 der Importeur
 sonstiges, und zwar: _____

- 32) Findet eine **Betreuung** der Exportmärkte durch eigene **Außendienstmitarbeiter** statt (z.B. Betreuung der Importeure, Unterstützung des LEH bei der Produktpräsentation oder zur Vereinbarung v. Preisaktionen; Akquirierung neuer Kunden in Handel und Gastronomie)? *(Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus)*
- Ja, für **alle** Exportmärkte
 Ja, aber **nur** für die **wichtigsten** Exportmärkte
 Nein
 sonstiges, und zwar: _____

Teil 5: Vertragliche Vereinbarungen

Im folgenden Teil des Fragebogens soll erfasst werden, inwieweit das Exportgeschäft vertraglich geregelt ist.

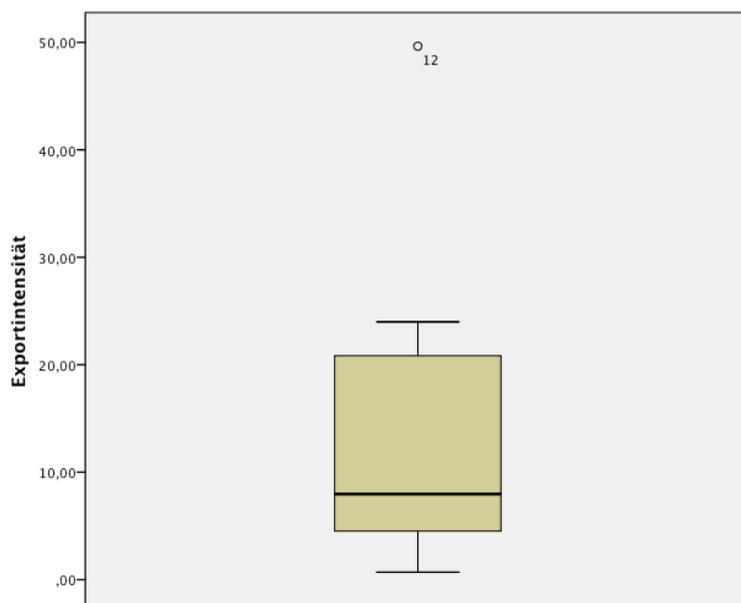
- 33)
- a) Bestehen vertragliche Bindungen zu den Kunden im Exportland?
 Ja Nein *(bitte weiter mit Frage 34!)*
- b) Falls ja, für wie lange sind diese Verträge durchschnittlich angelegt?
_____ Monate
- c) Für welche Exportmärkte sind vertragliche Vereinbarungen vorhanden?
(Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus)
- alle** Länder
 die **wichtigsten** Exportmärkte
 dies ist von Markt zu Markt verschieden
- d) Beinhalten diese Verträge festgelegte Preise für die zu exportierenden Waren und falls ja, für welchen Zeitraum werden Preise in diesen Verträgen festgelegt?
 Ja. Durchschnittliche Dauer: _____ Monate
 Nein *(weiter mit Frage 34!)*
- e) Für den Fall das Preise vertraglich festgelegt sind, in welcher Währung geschieht dies? *(Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus)*
- In Euro
 Preise werden in der Währung des Importlandes festgelegt
 Preise werden in US-\$ festgelegt
- f) Beinhalten diese Verträge Vereinbarungen um sich gegen Wechselkursrisiken abzusichern, und falls ja, in welcher Form geschieht dies?
 Ja, in Form von: _____
 Nein

Anhang 4: Exportzuwachsrate der letzten 5 Jahre (ab 2009)

%-Zuwachs Exportvolumens	des	Häufigkeit	Kumulative Prozente
10		1	7,1
15		2	21,4
20		1	28,6
50		3	50
57		1	57,1
80		1	63,3
92		1	71,4
100		2	85,7
900		1	92,9
1600		1	100

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 5: Verteilung der Exportintensität der befragten Brauereien



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 6: Wilcoxon-Teststatistik der Exportmotive

Hypothese	Wahrnehmung von Marktpotentialen in den Exportmärkten	Umsatz- und Gewinnaussichten in den Exportmärkten	Nachfrageveränderungen im Heimatmarkt	Nutzen von Skaleneffekten durch größere Produktionsmengen	Risiko-diversifizierung	Starker Preiswettbewerb im Heimatmarkt	Niedrige Gewinnmargen im Heimatmarkt	Ausnutzung von Überkapazitäten
Wahrnehmung von Marktpotentialen in den Exportmärkten	-----	-1,081 ^a (0,279)	-0,965 ^a (0,334)	-2,517 ^a (0,012*)	-2,684 ^a (0,012*)	-2,156 ^a (0,031*)	-2,956 ^a (0,003**)	-3,028 ^a (0,002**)
Umsatz- und Gewinnaussichten in den Exportmärkten		-----	0,000 ^b (1,000)	-2,516 ^a (0,012*)	-2,799 ^a (0,005**)	-2,203 ^a (0,028*)	-2,979 ^a (0,003**)	-3,267 ^a (0,001***)
Nachfrageveränderungen im Heimatmarkt			-----	-2,019 ^b (0,044*)	-2,060 ^b (0,039*)	-2,200 ^b (0,028*)	-2,148 ^b (0,032*)	-2,965 ^b (0,003**)
Nutzen von Skaleneffekten durch größere Produktionsmengen				-----	-0,584 ^c (0,559)	-0,518 ^c (0,604)	-0,577 ^a (0,564)	-0,566 ^a (0,571)
Risiko-diversifizierung					-----	-0,494 ^c (0,621)	-0,647 ^a (0,518)	-1,035 ^a (0,301)
Starker Preiswettbewerb im Heimatmarkt						-----	-0,935 ^a (0,350)	-1,897 ^a (0,058)
Niedrige Gewinnmargen im Heimatmarkt							-----	-0,261 ^a (0,794)
Ausnutzung von Überkapazitäten								-----

^{a)} Basierend auf negativen Rängen; ^{b)} Die Summe der negativen Ränge ist mit der Summe der positiven Ränge identisch; ^{c)} Basierend auf positiven Rängen; */**/***) signifikant auf dem 5 %; 1 %; 0,1 % Niveau ($\alpha = 0,05; 0,01; 0,001$).

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 7: Markteintrittsverhalten der letzten 5 Jahre (ab 2009)

Anzahl der Markteintritte	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
0,00	1	6,7	6,7	6,7
2,00	1	6,7	6,7	13,3
3,00	2	13,3	13,3	26,7
4,00	3	20,0	20,0	46,7
7,00	2	13,3	13,3	60,0
8,00	1	6,7	6,7	66,7
10,00	1	6,7	6,7	73,3
12,00	1	6,7	6,7	80,0
14,00	1	6,7	6,7	86,7
20,00	1	6,7	6,7	93,3
39,00	1	6,7	6,7	100,0
Gesamtsumme	15	100,0	100,0	

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 8: Wilcoxon-Teststatistik der Marktselektionskriterien

Hypothese	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	----- (0,386)	-0,866 ^a (0,386)	-1,387 ^a (0,166)	-2,070 ^a (0,038*)	-2,126 ^a (0,033*)	-1,987 ^a (0,058)	-2,496 ^a (0,013*)	-2,521 ^a (0,012*)	-3,000 ^a (0,003**)	-2,829 ^a (0,005**)	-3,355 ^a (0,001***)	-3,264 ^a (0,001***)	-3,228 ^a (0,001***)	-3,436 ^a (0,001***)	-3,354 ^a (0,001***)	-3,453 ^a (0,001***)
2		----- (0,564)	-0,577 ^a (0,564)	-0,791 ^a (0,429)	-0,728 ^a (0,467)	0,920 ^a (0,358)	-1,321 ^a (0,186)	1,836 ^a (0,066)	-2,438 ^a (0,015*)	-1,941 ^a (0,052)	-3,017 ^a (0,003**)	-3,063 ^a (0,002**)	-3,041 ^a (0,002**)	-3,346 ^a (0,001***)	-3,253 ^a (0,001***)	-3,453 ^a (0,001***)
3			----- (0,480)	-707 ^a (0,480)	-0,832 ^a (0,405)	-0,749 ^a (0,454)	-1,265 ^a (0,206)	-1,811 ^a (0,070)	-2,375 ^a (0,018*)	-1,908 ^a (0,056)	-3,140 ^a (0,002**)	-3,028 ^a (0,002**)	-3,269 ^a (0,001***)	-3,203 ^a (0,001***)	-3,420 ^a (0,001***)	-3,424 ^a (0,001***)
4				----- (0,792)	-0,264 ^a (0,792)	-0,108 ^a (0,914)	-0,816 ^a (0,414)	-1,406 ^a (0,160)	-2,053 ^a (0,040*)	-1,955 ^a (0,051)	-3,169 ^a (0,002**)	-2,796 ^a (0,005**)	-3,204 ^a (0,001***)	-3,325 ^a (0,001***)	3,210 ^a (0,001***)	-3,330 ^a (0,001***)
5					----- (0,886)	-0,144 ^a (0,886)	-0,302 ^b (0,763)	-0,974 ^b (0,330)	-1,964 ^b (0,050*)	-1,556 ^b (0,120)	-3,176 ^b (0,001***)	-2,828 ^b (0,005**)	-3,201 ^b (0,001***)	-3,207 ^b (0,001***)	-3,175 ^b (0,002**)	-3,312 ^b (0,001***)
6						----- (0,660)	-0,439 ^a (0,660)	-0,666 ^a (0,506)	-1,888 ^a (0,059)	-1,705 ^a (0,088)	-2,410 ^a (0,016*)	-3,216 ^a (0,001***)	-2,590 ^a (0,010**)	-2,958 ^a (0,003**)	-3,179 ^a (0,001***)	-3,347 ^a (0,001***)
7							----- (0,405)	-0,832 ^a (0,405)	-1,997 ^a (0,046*)	-1,702 ^a (0,089)	-3,217 ^a (0,001***)	-2,733 ^a (0,006**)	3,176 ^a (0,001***)	3,321 ^a (0,001***)	-3,293 ^a (0,001***)	-3,332 ^a (0,001***)
8								----- (0,235)	-1,189 ^a (0,235)	-1,295 ^a (0,095)	-2,389 ^a (0,017*)	-2,578 ^a (0,010**)	-3,021 ^a (0,003**)	-3,205 ^a (0,001***)	-3,128 ^a (0,002**)	-3,434 ^a (0,001***)
9									----- (0,831)	-0,214 ^a (0,831)	-0,975 ^b (0,321)	-2,124 ^b (0,034*)	-2,262 ^b (0,024*)	-3,008 ^b (0,003**)	-3,205 ^b (0,001***)	-3,089 ^b (0,002**)
10										----- (0,292)	-1,054 ^a (0,292)	-1,422 ^a (0,155)	-2,602 ^a (0,009**)	-2,988 ^a (0,003**)	-3,025 ^a (0,002**)	-2,995 ^a (0,003**)
11											----- (0,437)	-0,777 ^a (0,437)	-2,129 ^a (0,033*)	-2,550 ^a (0,011*)	-2,305 ^a (0,021*)	-2,719 ^a (0,007**)
12												----- (0,215)	-1,241 ^a (0,215)	-1,886 ^a (0,059)	-1,859 ^a (0,063)	-2,506 ^a (0,012*)
13													----- (0,558)	-0,586 ^a (0,558)	-1,063 ^a (0,288)	-0,811 ^a (0,417)
14															----- (0,783)	-0,276 ^a (0,783)
15																----- (0,725)
16																-----

^{a)}Basierend auf negativen Rängen; ^{b)} Die Summe der negativen Ränge ist mit der Summe der positiven Ränge identisch; ^{c)} Basierend auf positiven Rängen; */**/***) signifikant auf dem 5 %; 1 %; 0,1 % Niveau ($\alpha = 0,05; 0,01; 0,001$).

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 9: Wilcoxon-Teststatistik zu den Kostenkomponenten des Markteintritts

Hypothese	Produktanpassungskosten (inkl. Verpackung, Etiketten etc.)	Reisekosten von Außendienstmitarbeitern für Marktbegutachtung, Kunden- und Vertragsgespräche	Absicherung gegen Exportrisiken	Anpassung von Werbemaßnahmen an den Exportmarkt	Aufbau von Distributionsnetzwerken	Einholen von Importgenehmigungen/ Registrierung von Produkten bei staatlichen Stellen (z.B. <i>Liquor Boards</i> in Kanada)	Marktforschungskosten (z.B. für Marktanalysen, Markteintrittsstrategien etc.)	Personalkosten durch Schulung von Außendienstmitarbeitern
Produktanpassungskosten (inkl. Verpackung, Etiketten etc.)	-----	-2,271 ^a (0,023*)	-1,477 ^a (0,140)	-1,996 ^a (0,046*)	-1,865 ^a (0,062)	-2,435 ^a (0,015*)	-2,796 ^a (0,005**)	-3,067 ^a (0,002**)
Reisekosten von Außendienstmitarbeitern für Marktbegutachtung, Kunden- und Vertragsgespräche		-----	-0,045 ^a (0,964)	-0,935 ^b (0,350)	-1,031 ^b (0,302)	-0,998 ^b (0,318)	-1,811 ^b (0,070)	-2,417 ^b (0,016*)
Absicherung gegen Exportrisiken			-----	-0,426 ^a (0,750)	-0,765 ^a (0,518)	-1,040 ^a (0,298)	-1,399 ^c (0,162)	-2,850 ^a (0,004**)
Anpassung von Werbemaßnahmen an den Exportmarkt				-----	-0,312 ^a (0,559)	-0,647 ^a (0,559)	-1,137 ^a (0,256)	-2,264 ^a (0,024*)
Aufbau von Distributionsnetzwerken					-----	-0,264 ^a (0,792)	-0,418 ^a (0,676)	-1,554 ^a (0,120)
Einholen von Importgenehmigungen/Registrierung von Produkten bei staatlichen Stellen (z.B. <i>Liquor Boards</i> in Kanada)						-----	-0,797 ^a (0,426)	-1,621 ^a (0,105)
Marktforschungskosten (z.B. für Marktanalysen, Markteintrittsstrategien etc.)							-----	-1,282 ^a (0,200)
Personalkosten durch Schulung von Außendienstmitarbeitern								-----

^{a)}Basierend auf negativen Rängen; ^{b)} Die Summe der negativen Ränge ist mit der Summe der positiven Ränge identisch; ^{c)} Basierend auf positiven Rängen; */**) signifikant auf dem 5 %; 1 % Niveau ($\alpha = 0,05; 0,01$).

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 10: Kolmogorov-Smirnov-Test zum Test auf Normalverteilung der Produkteinführung und Produktherausnahme

		Anzahl der Produkte in den zwei bedeutendsten Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) neu in das Exportportfolio aufgenommen?	Anzahl der Produkte in den restlichen Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) neu in das Exportportfolio aufgenommen?	Anzahl der Produkte in den zwei bedeutendsten Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) aus dem Exportportfolio herausgenommen?	Anzahl der Produkte in den restlichen Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) aus dem Exportportfolio herausgenommen?
H		14	14	14	14
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	5,64	4,00	,64	,64
	Standardabweichung	5,183	5,533	,929	1,393
Extremste Differenzen	Absolut	,264	,285	,327	,392
	Positiv	,264	,285	,327	,392
	Negativ	-,138	-,235	-,244	-,322
Teststatistik		,264	,285	,327	,392
Asymp. Sig. (2-seitig)		,009^c	,003^c	,000^c	,000^c
<i>a. Die Testverteilung ist normal.</i>					
<i>b. Aus Daten berechnet.</i>					
<i>c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.</i>					

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 11: Wilcoxon-Teststatistik für die Produkteinführung und Produktherausnahme

	Anzahl der Produkte in den restlichen Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) neu in das Exportportfolio aufgenommen? -	Anzahl der Produkte in den restlichen Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) aus dem Exportportfolio herausgenommen? -
	Anzahl der Produkte in den zwei bedeutendsten Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) neu in das Exportportfolio aufgenommen?	Anzahl der Produkte in den zwei bedeutendsten Exportmärkten: Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren (ab 2011) aus dem Exportportfolio herausgenommen?
U	-,924 ^b	,000 ^c
Asymp. Sig. (2-seitig)	,355	1,000

b. Basierend auf positiven Rängen.

c. Die Summe der negativen Ränge ist mit der Summe der positiven Ränge identisch.

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 12: Wilcoxon-Teststatistik zu den Gründen der Exportpreisdifferenzierung

Hypothese	Preise der Wettbewerber im Exportmarkt	Kosten für Produktanpassungen	Kosten der Distribution im Exportmarkt	Höhe der Werbekosten im Exportmarkt	Wirtschaftliche Situation im Exportmarkt	Kundenspezifische Risiken (z.B. Risiko v. Zahlungsunfähigkeit)	Höhe d. Transportkosten zum Exportmarkt	Höhe steuerlicher Abgaben im Exportmarkt	Relativer Anteil des Exportmarktes an den Gesamtexporten	Länderspezifische Risiken (z.B. Krieg, Transfer- und Zahlungsverbote, Handelsembargos)
Preise der Wettbewerber im Exportmarkt	-----	-1,490 ^a (0,136)	-1,741 ^a (0,082)	-1,717 ^a (0,086)	-2,236 ^a (0,026*)	-2,547 ^a (0,011*)	-1,798 ^a (0,072)	-2,198 ^a (0,028*)	-2,582 ^a (0,010**)	-2,845 ^a (0,004**)
Kosten für Produktanpassungen		-----	-0,142 ^a (0,887)	-0,073 ^a (0,942)	-0,494 ^a (0,621)	-1,305 ^a (0,301)	-0,483 ^a (0,629)	-1,364 ^a (0,172)	-1,679 ^a (0,093)	-2,047 ^a (0,041*)
Kosten der Distribution im Exportmarkt			-----	-0,289 ^a (0,773)	-0,427 ^a (0,669)	-0,791 ^a (0,429)	-0,647 ^a (0,518)	-1,633 ^a (0,102)	-1,656 ^a (0,098)	-2,232 ^a (0,026*)
Höhe der Werbekosten im Exportmarkt				-----	-0,182 ^a (0,856)	-0,486 ^a (0,627)	-0,577 ^a (0,564)	-1,512 ^a (0,131)	1,496 ^a (0,135)	-2,456 ^a (0,014*)
Wirtschaftliche Situation im Exportmarkt					-----	-0,289 ^a (0,773)	-0,343 ^a (0,732)	-1,200 ^a (0,230)	-1,377 ^a (0,168)	-2,081 ^a (0,037*)
Kundenspezifische Risiken (z.B. Risiko v. Zahlungsunfähigkeit)						-----	-0,072 ^a (0,943)	-1,063 ^a (0,288)	-1,561 ^a (0,119)	-2,070 ^a (0,038*)
Höhe d. Transportkosten zum Exportmarkt							-----	-1,134 ^a (0,257)	-1,040 ^a (0,298)	-1,897 ^a (0,058)
Höhe steuerlicher Abgaben im Exportmarkt								-----	-0,085 ^a (0,932)	-1,134 ^a (0,257)
Relativer Anteil des Exportmarktes an den Gesamtexporten									-----	-0,539 ^a (0,590)
Länderspezifische Risiken (z.B. Krieg, Transfer- und Zahlungsverbote, Handelsembargos)										-----

^{a)}Basierend auf negativen Rängen; ^{b)} Die Summe der negativen Ränge ist mit der Summe der positiven Ränge identisch; ^{c)} Basierend auf positiven Rängen; */**) signifikant auf dem 5 %; 1 % Niveau ($\alpha = 0,05; 0,01$).

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung.

Anhang 13: Verantwortlichkeit der Distribution

Markt	Verantwortlichkeit des Transports			
	Unternehmen	Ext. Logistikunternehmen		Importeur
		vom Unternehmen beauftragt	vom Importeur beauftragt	
Wichtigster Markt	1	0	1	13
Zweitwichtigster Markt	1	0	1	13
Restliche Märkte	0	0	1	13
Markt	Verantwortlichkeit des Vertriebs			
	Unternehmen	Ext. Logistikunternehmen		Importeur
		vom Unternehmen beauftragt	vom Importeur beauftragt	
Wichtigster Markt	0	0	0	15
Zweitwichtigster Markt	0	0	0	15
Restliche Märkte	0	0	0	14

Quelle: Eigene Darstellung.