



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Makus, C., Heyder, M., Theuvsen, L.: Der Zusammenhang von Internationalisierung und Unternehmenserfolg am Beispiel führender europäischer Genossenschaften der Molkerei und Fleischwirtschaft. In: Balmann, A., Glauben, T., Graubner, M., Grings, M., Hirschauer, N., Schaft, F., Wagner, P.: Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 47, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2012), S. 377-389.

---



## **DER ZUSAMMENHANG VON INTERNATIONALISIERUNG UND UNTERNEHMENS- ERFOLG AM BEISPIEL FÜHRENDER EUROPÄISCHER GENOSSENSCHAFTEN DER MOLKEREI UND FLEISCHWIRTSCHAFT**

*Christian Makus, Matthias Heyder, Ludwig Theuvsen<sup>1, 2</sup>*

### **Zusammenfassung**

Die Internationalisierung der Märkte stellt auch die Unternehmen des Agribusiness vor große Herausforderungen. Am Beispiel von 21 führenden europäischen Genossenschaften der Molkerei- und Fleischwirtschaft wird daher in dem Beitrag der Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg untersucht. Die Ergebnisse zeigen signifikant positive Auswirkungen steigender Internationalisierungsgrade auf die Erfolgskennzahlen.

### **Keywords**

Internationalisierung, Unternehmenserfolg, Molkereigenossenschaften, Fleischwirtschaft

### **1 Einleitung**

Die Globalisierung sowohl der Absatz- als auch der Beschaffungsmärkte ist mittlerweile ein allgegenwärtiges Phänomen und hat in jüngster Vergangenheit auch im Agribusiness weiter zugenommen. Eine Vorreiterrolle bei der Internationalisierung haben insbesondere niederländische und skandinavische Genossenschaften der Molkerei- und Fleischwirtschaft eingenommen, die sich aufgrund der begrenzten Größe ihrer Heimatmärkte schon frühzeitig gezwungen sahen, im Ausland neue Absatzmärkte zu erschließen. Aber auch deutsche Genossenschaften suchen in letzter Zeit verstärkt den Zugang zu Auslandsmärkten. Mit der Internationalisierung gehen große Chancen, aber auch gewaltige Herausforderungen für die Unternehmen einher (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2007; KUTSCHKER und SCHMID, 2008). Die Frage nach der Erfolgswirkung der Internationalisierung wird daher in der Literatur kontrovers diskutiert (GLAUM, 2007; OESTERLE und RICHTA, 2009). Obwohl bereits eine große Zahl von Studien zu dieser Thematik in verschiedenen Branchen durchgeführt wurde (einen Überblick gibt z.B. LI, 2007), liegen zur Internationalisierung von Genossenschaften im Agribusiness nur wenige Erkenntnisse vor (vgl. GUILLOUZO und RUFFIO, 2005; THEUVSEN und EBNETH, 2005). Der vorliegende explorative Beitrag versucht, diese Forschungslücke zu schließen, indem auf der Basis von Konzernabschlüssen über einen Zeitraum von fünf Jahren die Auswirkungen der Internationalisierung auf den Unternehmenserfolg von 21 führenden genossenschaftlich organisierten Unternehmen der europäischen Molkerei- und Fleischwirtschaft untersucht werden.

Im Anschluss an die Einleitung wird ein Literaturüberblick über die Erkenntnisse zur Erfolgswirkung der Internationalisierung gegeben, bevor im dritten Kapitel die untersuchten Unternehmen sowie die angewandte Methodik beschrieben werden. Im vierten Kapitel werden zunächst die empirischen Ergebnisse zur Entwicklung der Internationalisierungsgrade sowie ausgewählte Erfolgskennzahlen dargestellt. Danach gehen diese auf Grund der vorliegenden Panelstruktur in ein Fixed-Effects-Modell ein, in welchem der Zusammenhang von

---

<sup>1</sup> Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Arbeitsbereich Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, cmakus@uni-goettingen.de

<sup>2</sup> gefördert durch die DZ BANK-Stiftung

Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg analysiert wird. Anschließend werden im fünften Kapitel die Ergebnisse diskutiert, bevor der Beitrag im sechsten Abschnitt mit einem Fazit sowie einem Ausblick auf weitere zukünftige Forschungsansätze abgeschlossen wird.

## **2 Internationalisierung und Unternehmenserfolg**

### **2.1 Theoretische Begründung der Erfolgswirkung der Internationalisierung**

In der Literatur hat sich bisher keine geschlossene Theorie zum Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg durchsetzen können (OESTERLE und RICHTA, 2009). Die Annahme eines positiven Zusammenhangs von Internationalisierung und Unternehmenserfolg wird am häufigsten mit einer ressourcenbasierten Argumentation begründet (GRANT, 1991; ANNAVARJULA und BELDONA, 2000). Die Anwendung von auf dem Heimatmarkt entwickelten, Wettbewerbsvorteile schaffenden Ressourcen führt demnach zu einer Erfolgswirkung auf ausländischen Märkten (LU und BEAMISH, 2004).

Eine weitere Begründung positiver Erfolgswirkungen der Internationalisierung wird in Form der Flexibilität der Organisation vorgebracht. So ermöglicht eine große Anzahl von Ländern, in denen ein Unternehmen tätig ist, auf Änderungen auf einem nationalen Markt durch Produktionsverlagerungen oder die Umleitung von Warenströmen zu reagieren (ALLEN und PANTZALIS, 1996).

Unter den industrieökonomischen Effekten werden die Erzielung von Economies of Scale, Economies of Scope und Lernkurveneffekte als Begründung für einen positiven Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg genannt. Economies of Scale werden hierbei in der Regel als Möglichkeit, Fixkostenvorteile zu erzielen, interpretiert (GRANT, 1987; HENNART, 2007). Darüberhinaus wird eine portfoliotheoretische Begründung für einen positiven Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg gegeben. Demnach kann ein Unternehmen sein Risiko verringern und den Unternehmenserfolg steigern, indem es in mehreren Ländern, deren Märkte nicht perfekt korreliert sind, tätig wird (ANNAVARJULA und BELDONA, 2000; OESTERLE und RICHTA, 2009).

Ein weiteres Argument für einen positiven Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg liefert die Theorie des organisationalen Lernens. Ein Unternehmen kann demnach davon profitieren, in verschiedenen Ländern tätig zu sein, da es aufgrund der Diversität der Standorte über Informationen verfügt, die durch eine Beschränkung der Aktivitäten auf den Heimatmarkt nicht zu erzielen sind (GHOSHAL, 1987). Dieser Informationsvorsprung ermöglicht es, Wettbewerbsvorteile insbesondere auch gegenüber nur auf dem Heimatmarkt tätigen Unternehmen zu generieren (OESTERLE und RICHTA, 2009).

Den genannten Argumenten, die auf einen theoretisch positiven Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg hindeuten, stehen einzelne Argumente entgegen, die negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg begründen. Als Hauptargument für negative Auswirkungen der Internationalisierung auf den Unternehmenserfolg werden steigende Koordinations- und Kontrollkosten genannt (GOMES und RAMASWAMY, 1999; GOERZEN und BEAMISH, 2003). Mit steigendem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens steigt auch die Komplexität der Unternehmenstätigkeit. Dies kann durch unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen in verschiedenen Ländern, einen steigenden Logistikaufwand, kulturelle Diversität, Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensführung und Auslandseinheiten sowie die Größe der Organisation bedingt sein. Die Koordinations- und Kontrollkosten verringern den durch die Internationalisierung erzielten Gewinn und können ihn sogar überkompensieren (GRANT, 1987; DENIS et al., 2002).

Ein weiterer negativer Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg wird in dem Wettbewerbsnachteil ausländischer Unternehmen gegenüber einheimischen oder im entsprechenden Auslandsmarkt bereits etablierten Unternehmen gesehen. Dieser Wettbewerbsnachteil ist in einem

Mangel an Informationen über die lokalen Rahmenbedingungen sowie dem Risiko der Diskriminierung durch die Kunden begründet, er kann jedoch im Laufe der Zeit überwunden werden (BARKEMA et al., 1996). Zusätzlich bringt die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit nicht nur positive Effekte hinsichtlich der Risikodiversifikation mit sich, sondern setzt das internationale Unternehmen einem gesteigerten Risiko in Form von unvollständigen Informationen, geringeren Kontrollmöglichkeiten im Ausland tätiger Manager sowie Wechselkursrisiken aus. Das mit der Auslandstätigkeit verbundene Risiko ist demnach als Nettoeffekt zu betrachten (REEB et al., 1998).

Die unterschiedlichen Argumente verschiedener Internationalisierungstheorien lassen keinen eindeutigen Schluss zu, wie der Nettoeffekt der Internationalisierung auf den Unternehmenserfolg ausgeprägt ist. Daher wurden verschiedene Studien durchgeführt, um diesen Zusammenhang empirisch zu überprüfen.

## **2.2 Empirische Befunde zur Erfolgswirkung der Internationalisierung**

Auch die empirischen Ergebnisse der Studien zum Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg sind sehr heterogen (LI, 2007; OESTERLE und RICHTA, 2009). In einzelnen Beiträgen wird kein signifikanter bzw. ein nur sehr schwacher Einfluss der Internationalisierung auf den Unternehmenserfolg festgestellt (z.B. TALLMANN und LI, 1996). In anderen Studien wird ein positiver linearer Zusammenhang ermittelt (z.B. GRANT, 1987). Weitere Studien gelangen hingegen zum entgegengesetzten Ergebnis, einer negativen Korrelation (z.B. DENIS et al., 2002). Seit den 1990er Jahren werden in den Studien zum Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg auch nicht-lineare Zusammenhänge in den Modellspezifikationen berücksichtigt. So weisen verschiedene Studien U-förmige (z.B. RUIGROK und WAGNER, 2003) sowie umgekehrt U-förmige Zusammenhänge nach (z.B. GOMES und RAMASWAMY, 1999). Vor dem Hintergrund dieser widersprüchlichen Ergebnisse wird zum Teil argumentiert, dass nicht von einem systematischen Zusammenhang zwischen der Internationalisierung und dem Unternehmenserfolg ausgegangen werden kann (HENNART, 2007).

Dem gegenüber stehen die Entwicklung der „3-Stage Theory of International Expansion“ (CONTRACTOR et al., 2003) und des „Three-Phase Model“ (LU und BEAMISH, 2004) als Erklärungsansätze zur Vereinigung der bisherigen empirischen Beobachtungen. Gemäß beiden Modellen besteht ein S-förmiger Zusammenhang zwischen der Internationalisierung und dem Unternehmenserfolg, der sich in drei Phasen unterteilt. In der ersten Phase ist der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens noch gering, die Kosten der Internationalisierung überwiegen hier die positiven Effekte. In der zweiten Phase kann bei steigendem Internationalisierungsgrad Gewinn erwirtschaftet werden bis in einer dritten Phase ein Internationalisierungsgrad erreicht ist, bei dem die aus der internationalen Geschäftstätigkeit resultierenden Koordinationskosten den Gewinn überkompensieren (CONTRACTOR et al., 2003; LU und BEAMISH, 2004). Die Heterogenität der Ergebnisse der bisherigen Studien wird in diesen Modellen dadurch erklärt, dass durch die Unterschiede in den einzelnen untersuchten Stichproben jeweils nur für Teilabschnitte der S-Kurve statistisch signifikante Zusammenhänge nachgewiesen wurden (GLAUM, 2007).

## **3 Methodisches Vorgehen**

### **3.1 Datengrundlage**

HENNART (2007) und LI (2007) weisen darauf hin, dass Analysen zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg nur bei Unternehmen aus sehr ähnlichen Branchen erfolgen sollen, damit der Einfluss der Internationalisierung nicht durch andere Effekte überlagert wird. Dementsprechend werden in dem vorliegenden Beitrag 21 führende genossenschaftlich organisierte Unternehmen der europäischen Molkerei-

und Fleischwirtschaft auf der Basis ihrer Konzernabschlüsse der Jahre 2005 bis 2009 analysiert. Die Unternehmen (vgl. Tabelle 1) sind der NICE European Agrifood Cooperative Top 100 List (VAN BEKKUM, 2007) entnommen. Die untersuchten Unternehmen werden zum Teil nicht mehr in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt. Als Auswahlkriterien für die Unternehmen gelten daher – auch auf Grund der schwierigen Abgrenzung der genossenschaftlichen Rechtsform im internationalen Kontext – die Beibehaltung der genossenschaftlichen Prinzipien und der mehrheitliche Besitz durch Landwirte bzw. eine genossenschaftliche Holding.

**Tabelle 1: Führende europäische Molkerei- und Fleischgenossenschaften**

Unternehmen	Land	Umsatz in Mio. €				
		2005	2006	2007	2008	2009
<b>Molkereigenossenschaften</b>						
FrieslandCampina <sup>1</sup>	NL	n.a.	n.a.	9.008	9.454	8.160
Arla Foods	DK/SE	6.220	6.099	6.408	6.635	6.209
Sodiaal	FR	n.a.	n.a.	n.a.	2.746	2.486
Tine	NO	1.781	1.860	1.939	2.102	2.123
Nordmilch	DE	2.031	1.941	2.341	2.521	1.862
Glanbia	IE	1.830	1.853	2.207	2.232	1.830
Irish Dairy Board	IE	1.976	2.074	2.111	2.090	1.823
Valio	FI	1.579	1.621	1.713	1.843	1.787
Emmi	CH	1.309	1.485	1.523	1.697	1.735
Humana Milchunion	DE	1.798	1.848	2.156	2.186	1.693
Hochwald	DE	1.030	1.070	1.188	1.252	1.058
Granarolo	IT	890	908	932	967	900
Milk Link <sup>2</sup>	GB	840	747	764	687	617
Milch-Union Hocheifel	DE	448	462	548	619	528
<b>Fleischgenossenschaften</b>						
Vion	NL	6.221	7.341	6.996	8.540	8.988
Danish Crown <sup>3</sup>	DK	6.522	6.507	5.952	6.300	6.012
HK Scan	FI	883	934	2.107	2.295	2.125
Westfleisch	DE	1.599	1.666	1.684	2.009	1.887
Nortura	NO	1.290	1.628	1.738	1.802	1.751
Atria	FI	977	1.103	1.272	1.357	1.316
Tican <sup>3</sup>	DK	345	407	497	569	498
<sup>1</sup> fusioniert zum 31.12.08						
<sup>2</sup> Geschäftsjahr endet im März						
<sup>3</sup> Geschäftsjahr endet im September						

Quelle: Eigene Berechnung nach Unternehmensdaten

### 3.2 Kennzahlen und analytische Methoden

#### 3.2.1 Messung des Internationalisierungsgrads

Die Wahl des Ansatzes zur Messung des Internationalisierungsgrades ist zumeist vom Untersuchungsgegenstand und der verwendeten Datengrundlage abhängig. Traditionelle Verfahren versuchen, den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens anhand lediglich eines Merkmals wie z.B. dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (SULLIVAN, 1994), dem Anteil des ausländischen Vermögens am Gesamtvermögen (REEB et al., 1998) oder der

Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen tätig ist (TALLMANN und LI, 1996), zu erfassen (MÜLLER und KORNMEIER, 2002). Eindimensionale Ansätze werden jedoch durch ihre Beschränkung auf einzelne Kennzahlen der Komplexität der Internationalisierung nicht gerecht (OESTERLE und LAUDIEN, 2008). Mehrdimensionale Messkonzepte kombinieren daher verschiedene eindimensionale Kennzahlen zu einem Internationalisierungsindex, um so die verschiedenen Dimensionen der Internationalisierung abzubilden.

In der vorliegenden Untersuchung soll die Bestimmung des Internationalisierungsgrades auf Basis der veröffentlichten Konzernabschlüsse erfolgen. Auf Grund der Einschränkungen, die durch unterschiedliche Publizitäts- und Offenlegungspflichten der untersuchten Unternehmen entstehen, wird daher ein mehrdimensionales Messkonzept angewendet, das bereits von EBNETH (2006) vorgestellt wurde. Hierbei werden der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz und der Network Spread Index (IETTO-GILLIES, 1998), ein Maß für die geographische Streuung der internationalen Aktivitäten, wie folgt zu einem Internationalisierungsgrad kombiniert:

$$\text{Internationalisierungsgrad} = \frac{(FSI+NSI)}{2}$$

*FSI* = Foreign Sales Index (Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz)

$$NSI = \frac{n}{n^*} = \text{Network Spread Index}$$

*n, n\** = Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen vollkonsolidierte Tochtergesellschaften besitzt (*n*) bzw. besitzen könnte (*n\**)<sup>3</sup>

### 3.2.2 Messung des Unternehmenserfolgs

In der Literatur zum Zusammenhang von Internationalisierung und Unternehmenserfolg werden verschiedene Methoden zur Messung des Unternehmenserfolges vorgeschlagen (OESTERLE und RICHTA, 2009). Sie lassen sich hauptsächlich in zwei Kategorien einteilen, die kapitalmarktorientierten Kennzahlen, wie z. B. Tobin's Q oder das Konzept des Shareholder Value, sowie die bilanzorientierten Kennzahlen, wie z. B. die Eigenkapitalrendite oder den Return on Investment (EBNETH, 2006). Da in der vorliegenden Studie überwiegend Genossenschaften analysiert werden, können nur die bilanzorientierten Kennzahlen angewendet werden. Bei der Bestimmung des Unternehmenserfolges ist zu beachten, dass nicht alle Unternehmen zwangsläufig das Ziel verfolgen, den in der Bilanz ausgewiesenen Jahresüberschuss zu maximieren. Insbesondere Genossenschaften verfolgen hier umfassendere Ziele wie beispielsweise die Förderung der Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb (BEUTHIEN et al., 2008). So können Erträge der Internationalisierung in Form von höheren Auszahlungspreisen für angeordnete Milch oder Schlachtvieh an die Mitglieder weitergegeben werden und so nicht mehr durch die in der Untersuchung verwendeten bilanziellen Erfolgskennzahlen erfasst werden. Da jedoch die meisten der Unternehmen in der Stichprobe ihr operatives Geschäft in Kapitalgesellschaften ausgegliedert haben und nur noch als Holdinggesellschaft agieren, werden in der vorliegenden Untersuchung die traditionellen Finanzkennzahlen angewendet (BEUTHIEN, 1996). Weiterhin müssen die Kennzahlen aus den veröffentlichten Konzernabschlüssen ermittelbar und auf internationaler Ebene vergleichbar sein. Daher wird zunächst das EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) für die untersuchten Unternehmen ermittelt. Durch die Hinzurechnung von Steuern und dem Finanzergebnis zum Jahresüberschuss eliminiert das EBIT bis zu einem gewissen Grad die Auswirkungen unter-

---

<sup>3</sup> Die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen potentiell Tochtergesellschaften besitzen könnte, wird in der vorliegenden Untersuchung als *n\** = 174 definiert. Diese Zahl entspricht der Anzahl der Länder, die im Jahr 2007 vom Doing Business Project der World Bank Group als relevante Direktinvestitionsempfänger analysiert wurden (World Bank, 2007).

schiedlicher Finanzierungsstrukturen und Besteuerungssysteme und ermöglicht so eine internationale Vergleichbarkeit (COENENBERG, 2005). Da das EBIT als absolute Kennzahl wenig aussagekräftig ist, werden die folgenden Kennzahlen gebildet (BAETGE et al., 2004):

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{EBIT}}{\text{durchschn. Gesamtkapital}}$$

Die Gesamtkapitalrendite gibt die Verzinsung des in einer Periode durchschnittlich eingesetzten Gesamtkapitals wieder (PEEMÖLLER, 2003) und wurde bereits in vielen Studien zur Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg eingesetzt (GOMES und RAMASWAMY, 1999). Durch die Verwendung des Gesamtkapitals als Bezugsgröße wird der Einfluss der Kapitalstruktur eliminiert und eine Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen erzielt (KÜTING und WEBER, 2009).

Als weitere Finanzkennzahl wird die Umsatzrendite wie folgt berechnet:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatzerlöse}}$$

Auch die Umsatzrendite wurde bereits in früheren Studien verwendet (LI und QIAN, 2005) und erlaubt einen Einblick in die operative Effizienz des Unternehmens, da sie den Gewinn pro Umsatzeinheit wiedergibt.

### 3.2.3 Statistisches Modell

Da die vorliegenden Daten eine Panelstruktur aufweisen, wird ein möglicher Einfluss des Internationalisierungsgrads auf den Unternehmenserfolg unter Verwendung eines Fixed-Effects-Modells mit Hilfe der Statistiksoftware GRETL überprüft. Ein Fixed-Effects-Modell wird bei Paneldaten angewendet, um die Einflüsse aller nicht beobachteten Variablen abzudecken, die zwischen den Individuen variieren, über den beobachteten Zeitraum aber konstant bleiben (STOCK und WATSON, 2007). Durch die Einführung individueller fixer Effekte werden daher die Einflüsse von Variablen wie z. B. der Unternehmenskultur oder der Einstellung von Managern bezüglich des Internationalisierungsprozesses abgedeckt, die zwar zwischen den Firmen variieren, aber zumindest über den untersuchten Zeitraum konstant bleiben. Zusätzlich werden Dummy-Variablen für die beobachteten Jahre eingeführt, die die Einflüsse von Variablen abdecken, die für alle beobachteten Unternehmen konstant sind, sich aber über die Zeit verändern (z. B. Weltmarktpreis für Milch).

Da das Modell die Einflüsse von Variablen, die sowohl über die Zeit als auch zwischen den Unternehmen variieren, nicht abdecken kann, werden zusätzlich die Kontrollvariablen *Firmengröße* und *Größe des Heimatmarktes* eingeführt. Frühere Studien haben gezeigt, dass häufig ein Zusammenhang zwischen der am Umsatz gemessenen Firmengröße und dem Unternehmenserfolg besteht (BUCKLEY et al., 1978). Ebenso kann ein Zusammenhang zwischen der Größe des Heimatmarktes und dem Erfolg eines Unternehmens im Internationalisierungsprozess bestehen. Zur Darstellung der Größe des Heimatmarktes wurde die Anzahl der Einwohner des Herkunftslandes des entsprechenden Unternehmens aus der Datenbank der World Bank Group (WORLD BANK, 2011) als Näherungswert entnommen.

## 4 Empirische Ergebnisse

### 4.1 Entwicklung der Internationalisierungsgrade

Hinsichtlich des FSI zeigen sich sehr heterogene Ergebnisse für die untersuchten Molkereigenossenschaften (vgl. Tabelle 2). Im Jahr 2009 variiert der FSI zwischen 2,31 % (Milk Link) und 72,45 % (FrieslandCampina)<sup>4</sup>. Es zeigt sich, dass das am Umsatz gemessen größte Unter-

<sup>4</sup> Das Irish Dairy Board hat einen FSI i.H.v. 100 %, da es sich um die Exportorganisation der irischen Molkereiwirtschaft handelt und somit der gesamte Umsatz im Ausland erwirtschaftet wird.

nehmen in der Untersuchung (FrieslandCampina) auch den höchsten Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz aufweist. Zugleich erzielt aber auch das kleinste Unternehmen der Stichprobe, Milchunion Hocheifel, einen hohen Anteil des Umsatzes auf ausländischen Märkten (40,28 % im Jahr 2009). Bezüglich der Entwicklung des FSI für einzelne Molkereigenossenschaften zeigen sich nur geringe Veränderungen im Verlauf der Jahre. Der durchschnittliche FSI stieg leicht von 34,47 % im Jahr 2005 auf 38,80 % im Jahr 2009 an. Ob diese kleinen Veränderungen auf Schwankungen im Wechselkurs zurückzuführen sind oder tatsächlich Resultate einer klaren Internationalisierungsstrategie sind, lässt sich im Rahmen der Studie nicht klären.

Die Ergebnisse für den Network Spread Index stellen sich ebenfalls sehr unterschiedlich dar und reichen von keiner Direktinvestitionstätigkeit im Ausland (Milk Link) bis zu einem NSI i.H.v. 12,64 % (FrieslandCampina) im Jahr 2009. Dieser Wert entspricht dem Besitz von Tochtergesellschaften in 22 Ländern. Hierbei ist zu beachten, dass bei der Erfassung der Tochtergesellschaften nicht unterschieden wurde, ob es sich um einen Produktionsstandort oder eine reine Vertriebsgesellschaft handelt. Es kann daher keine Aussage über die Intensität des Engagements auf dem Auslandsmarkt getroffen werden. Der durchschnittliche Wert des NSI stieg leicht von 2,99 % im Jahr 2005 auf 3,80 % im Jahr 2009. Demzufolge haben die untersuchten Molkereigenossenschaften im Jahr 2009 in durchschnittlich 6,61 Ländern Tochtergesellschaften besessen.

**Tabelle 2: Entwicklung des FSI und des NSI**

Unternehmen	Foreign Sales Index (%)					Network Spread Index (%)				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Molkereigenossenschaften</b>										
Friesland-Campina <sup>1</sup> (NL)	n.a.	n.a.	70,71	70,40	72,45	n.a.	n.a.	14,37	14,37	12,64
Arla Foods (DK/SE)	59,94	60,22	61,45	60,17	61,38	9,77	10,92	11,49	10,34	10,34
Sodiaal (FR)	n.a.	n.a.	n.a.	14,97	14,16	n.a.	n.a.	n.a.	2,30	2,30
Tine (NO)	11,77	12,30	12,92	13,35	15,12	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
Nordmilch (DE)	31,28	29,93	31,78	27,10	29,86	n.a.	0,00	0,57	0,00	0,00
Glanbia (IE)	59,83	58,16	63,59	66,71	n.a.	2,87	2,87	4,60	4,60	4,60
Irish Dairy Board (IE)	100	100	100	100	100	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87
Valio (FI)	33,16	33,68	34,80	30,00	31,01	5,17	5,17	5,17	4,60	4,60
Emmi (CH)	21,92	21,80	23,47	23,21	25,78	4,60	5,75	5,75	6,32	6,32
Humana Milchunion (D)	28,14	28,68	27,55	24,52	n.a.	1,72	1,72	1,72	1,72	n.a.
Hochwald (DE)	26,09	34,76	34,88	33,82	34,48	0,57	1,15	1,15	1,15	1,15
Granarolo (IT)	2,33	2,21	2,00	n.a.	n.a.	0,00	0,57	0,57	0,57	0,57
Milk Link <sup>2</sup> (GB)	4,65	6,04	4,05	2,42	2,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Milch-Union Hocheifel	n.a.	27,47	30,06	31,14	40,28	n.a.	1,72	1,72	1,72	1,72
Mittelwert	34,47	34,60	38,25	38,29	38,80	2,99	2,92	4,02	3,78	3,80
Standardabweichung	27,47	26,02	27,23	26,69	27,33	2,81	2,97	4,21	3,99	3,77
<b>Fleischgenossenschaften</b>										
Vion (NL)	83,53	85,82	86,88	88,52	89,45	n.a.	13,22	16,09	17,82	17,24
Danish Crown <sup>3</sup> (DK)	89,71	89,70	88,61	88,53	87,95	12,07	13,22	13,22	13,79	13,22
HK Scan (FI)	33,62	35,19	68,51	67,99	65,86	2,87	2,87	4,60	5,17	5,17

Westfleisch (DE)	24,86	26,55	31,67	34,11	31,60	0,57	1,15	1,15	1,72	2,30
Nortura (NO)	2,74	2,94	2,30	3,21	3,24	0,00	0,00	0,00	0,57	0,57
Atria (FI)	36,02	39,40	42,49	42,38	41,75	2,30	2,30	3,45	4,02	4,02
Tican <sup>3</sup> (DK)	86,33	91,46	90,51	90,18	88,95	0,57	1,15	1,15	1,15	1,15
Mittelwert	50,98	53,01	58,71	59,28	58,40	3,07	4,84	5,67	6,32	6,24
Standardabweichung	32,39	32,97	31,56	31,18	31,32	4,15	5,36	5,91	6,27	5,97
<sup>1</sup> fusioniert zum 31.12.08										
<sup>2</sup> Geschäftsjahr endet im März										
<sup>3</sup> Geschäftsjahr endet im September										

Quelle: Eigene Berechnung nach Unternehmensdaten

Auch für die Fleischgenossenschaften zeigen sich keine einheitlichen Ergebnisse hinsichtlich des FSI. Die Werte reichen von 3,24 % (Nortura) bis zu 89,45 % (Vion) im Jahr 2009. Ebenso wie bei den Molkereigenossenschaften zeigen sich nur geringe Veränderungen der Werte innerhalb der einzelnen Fleischgenossenschaften. Eine Ausnahme bildet hier HK Scan. Das Unternehmen hat im Jahr 2007 die operativen Geschäftseinheiten von Swedish Meats erworben und weist daher einen starken Anstieg des FSI von 35,19 % im Jahr 2006 auf 68,51 % im Folgejahr auf. Innerhalb des Untersuchungszeitraums stieg der durchschnittliche FSI der Unternehmen von 50,98 % im Jahr 2005 auf 58,40 % im Jahr 2009 und ist damit deutlich größer als der durchschnittliche FSI der Molkereigenossenschaften.

Die Anzahl der Länder, in denen die Fleischgenossenschaften Tochtergesellschaften besitzen, variiert zwischen einem Land (Nortura) und 30 Ländern (Vion) im Jahr 2009. Der durchschnittliche NSI stieg von 3,07 % im Jahr 2005 auf 6,24 % im Jahr 2009 und ist damit etwas höher als der durchschnittliche NSI der Molkereigenossenschaften. Im Durchschnitt haben die Fleischgenossenschaften in der Stichprobe im Jahr 2009 Tochtergesellschaften in 10,86 Ländern besessen.

#### 4.2 Entwicklung der Erfolgskennzahlen

Auch die Kennzahlen zur Messung des Unternehmenserfolges weisen sehr unterschiedliche Werte auf und lassen keinen einheitlichen Trend erkennen. Die Umsatzrendite sowie die Gesamtkapitalrendite der untersuchten Molkerei- und Fleischgenossenschaften sind in Tabelle 3 dargestellt.

**Tabelle 3: Entwicklung von Gesamtkapitalrendite und Umsatzrendite**

Unternehmen	Gesamtkapitalrendite					Umsatzrendite				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Molkerei- genossenschaften										
FrieslandCampina <sup>1</sup> (NL)	n.a.	n.a.	7,27	4,93	5,32	n.a.	n.a.	4,14	2,62	3,16
Arla Foods (DK/SE)	5,74	4,33	5,30	3,83	4,76	3,25	2,55	3,18	2,32	3,05
Sodiaal (FR)	n.a.	n.a.	n.a.	2,00	2,22	n.a.	n.a.	n.a.	0,72	0,93
Tine (NO)	5,47	4,58	7,09	6,73	9,34	3,05	2,50	3,79	3,58	4,92
Nordmilch (DE)	1,96	-5,75	9,38	7,32	8,85	0,53	-1,56	2,20	1,57	2,38
Glanbia (IE)	8,92	8,04	9,90	10,19	7,80	4,40	4,62	5,25	6,01	6,07
Irish Dairy Board (IE)	5,86	5,79	4,47	2,92	4,84	2,08	2,08	1,68	1,16	2,07
Valio (FI)	2,80	1,64	2,61	0,56	4,22	1,46	0,82	1,29	0,27	2,21
Emmi (CH)	5,36	4,93	3,94	6,15	6,53	3,07	2,85	2,49	3,79	4,16
Humana Milchunion (D)	n.a.	2,04	5,16	3,96	3,62	0,99	0,63	1,47	1,05	1,16

Hochwald (DE)	n.a.	1,13	1,63	1,33	1,23	0,53	0,36	0,52	0,41	0,40
Granarolo (IT)	2,04	1,59	2,20	4,40	7,89	1,49	1,21	1,67	3,17	5,73
Milk Link <sup>2</sup> (GB)	n.a.	9,34	9,96	9,06	8,91	3,11	3,80	4,03	3,62	3,57
Milch-Union Hocheifel	n.a.	1,88	3,26	2,58	2,65	n.a.	0,55	0,95	0,72	0,91
Mittelwert	4,77	3,29	5,55	4,71	5,58	2,18	1,70	2,51	2,22	2,91
Standardabweichung	2,22	3,72	2,81	2,77	2,58	1,22	1,62	1,39	1,61	1,75
Vion (NL)	5,36	6,68	8,20	4,37	5,32	1,89	2,09	2,94	1,53	1,91
Danish Crown <sup>3</sup> (DK)	7,58	8,28	8,71	8,20	7,46	3,57	3,83	4,22	3,87	3,66
HK Scan (FI)	5,11	7,60	6,41	3,37	4,99	2,73	4,32	2,55	1,63	2,55
Westfleisch (DE)	n.a.	5,33	10,76	7,00	6,59	0,67	0,85	1,80	1,08	1,08
Nortura (NO)	5,79	2,39	2,94	2,53	3,98	2,68	1,02	1,33	1,18	1,92
Atria (FI)	6,93	6,06	10,92	3,60	2,46	4,11	3,76	7,43	2,83	2,09
Tican3 (DK)	16,11	16,98	8,84	7,90	7,75	6,26	6,81	3,25	2,92	3,22
Mittelwert	7,81	7,61	8,11	5,28	5,51	3,13	3,24	3,36	2,15	2,35
Standardabweichung	3,81	4,21	2,55	2,18	1,77	1,64	1,95	1,88	0,98	0,81
<sup>1</sup> fusioniert zum 31.12.08										
<sup>2</sup> Geschäftsjahr endet im März										
<sup>3</sup> Geschäftsjahr endet im September										

Quelle: Eigene Berechnung nach Unternehmensdaten

In einigen Jahren ist die durchschnittliche Gesamtkapitalrendite der Fleischgenossenschaften deutlich höher als die der Molkereigenossenschaften. Demzufolge waren die entsprechenden Unternehmen in der Lage, mit ihrem eingesetzten Kapital höhere Erträge zu erzielen. Die durchschnittliche Umsatzrendite der Fleischgenossenschaften ist in den Jahren 2005 bis 2007 deutlich höher als die der Molkereigenossenschaften. In den Jahren 2008 und 2009 weisen wiederum die Molkereigenossenschaften höhere durchschnittliche Umsatzrenditen auf. Hohe Standardabweichungen deuten jedoch darauf hin, dass es innerhalb der Gruppe der untersuchten Unternehmen eine breite Streuung der Erfolgskennzahlen gibt.

#### 4.3 Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg zeigt einen signifikant positiven Einfluss des Internationalisierungsgrades sowohl auf die Umsatzrendite als auch auf die Gesamtkapitalrendite. Da die Variablen in dem verwendeten Modell logarithmiert wurden, hat ein Anstieg des Internationalisierungsgrades um 1 % einen Anstieg der Umsatzrendite um 0,578 % bzw. einen Anstieg der Gesamtkapitalrendite um 0,429 % zur Folge. Darüber hinaus hat die am Umsatz gemessene Unternehmensgröße einen signifikant negativen Einfluss auf die ermittelten Erfolgskennzahlen. Demgegenüber hat die Größe des Heimatmarktes keinen signifikanten Einfluss auf die Erfolgskennzahlen der analysierten Unternehmen. Die Variable *dt\_2*, die das Jahr 2006 abbildet, hat einen signifikant negativen Einfluss auf Umsatz- und Gesamtkapitalrendite. Die Ergebnisse der Berechnung des Fixed-Effects-Modells mit heteroskedastizitäts- und autokorrelationsrobusten Standardfehlern zum Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg in der europäischen Molkerei- und Fleischwirtschaft sind in Tabelle 4 dargestellt.

**Tabelle 4: Ergebnisse des statistischen Modells**

	Umsatzrendite <sup>1</sup> (n=87)	P-Wert	GKR <sup>1</sup> (n=83)	P-Wert
Int.-Grad <sup>1</sup>	0,578	** 0,011	0,429	** 0,024
Firmengröße <sup>1</sup>	-1,149	0,001	-0,742	0,002

	***		***	
Heimatmarkt <sup>1</sup>	3,971	0,360	6,253	0,126
dt_2	-0,156 *	0,079	-0,283 ***	0,003
dt_3	0,180	0,166	0,005	0,965
dt_4	-0,085	0,609	-0,301 **	0,048
dt_5	0,040	0,772	-0,227 **	0,048
R <sup>2</sup>	0,888		0,847	
korrigiertes R <sup>2</sup>	0,839		0,775	
F	18,209		11,878	
*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01 (zweiseitige Tests)				
<sup>1</sup> Variablen sind logarithmiert; GKR=Gesamtkapitalrendite				

Quelle: Eigene Berechnung

## 5 Diskussion

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg innerhalb der analysierten Unternehmen der genossenschaftlichen Molkerei- und Fleischwirtschaft. Positive Auswirkungen höherer Internationalisierungsgrade auf den Erfolg konnten auch in früheren Studien identifiziert werden. Wie im zweiten Abschnitt des Beitrags gezeigt, kommen andere Studien jedoch auch zu entgegengesetzten Ergebnissen. Diese widersprüchlichen Erkenntnisse können unter anderem auf ungenaue Messkonzepte für die quantitative Bestimmung des Internationalisierungsgrades sowie des Unternehmenserfolges zurückgeführt werden (OESTERLE und RICHTA, 2009). So haben z. B. Wechselkursänderungen einen starken Einfluss auf den in der Untersuchung verwendeten Internationalisierungsgrad. Allein die Auf- oder Abwertung einer Währung kann zu deutlichen Veränderungen der betrachteten Auslandsumsätze beitragen. Ebenso hat die Größe des Heimatmarktes der Unternehmen einen Einfluss auf die Höhe des beobachteten Internationalisierungsgrades. So stammen die Genossenschaften mit den höchsten Internationalisierungsgraden in der Untersuchung aus Dänemark und den Niederlanden. Die Heimatmärkte dieser Länder sind so begrenzt, dass den Unternehmen häufig nur die Internationalisierung bleibt, um Wachstum zu generieren. Ein weiteres Problem stellt die Ermittlung des Unternehmenserfolges im internationalen Vergleich dar. Unterschiedliche Rechnungslegungsnormen können zu verzerrten Ergebnissen in der Erfolgsermittlung beitragen. Trotz dieser Einschränkungen ist mit der vorliegenden Untersuchung ein erster Schritt auf dem Weg zu einem besseren Verständnis der Internationalisierung im Agribusiness, speziell im Genossenschaftssektor gelungen.

In der Literatur wird häufig aus einer neo-institutionenökonomischen Perspektive heraus argumentiert, dass Genossenschaften bedingt durch ihre rechtliche Struktur Nachteile bei der Verfolgung langfristiger Strategien, zu denen auch Internationalisierungsstrategien gehören, erfahren (COOK, 1995; THEUVSEN, 2006). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung widersprechen dieser These in gewisser Weise. So stehen Unternehmen mit geringen Internationalisierungsgraden Genossenschaften gegenüber, die fast ausschließlich auf fremden Märkten aktiv sind. Die starke Variation der Internationalisierungsgrade der ausgewählten Genossenschaften kann einerseits die Folge unterschiedlicher Strategien sein. So unterscheiden sich die Unternehmen innerhalb der Branchen durch Merkmale wie die Größe oder das Produktions- und Absatzprogramm. Andererseits können die beobachteten Internationalisierungsgrade daraus resultieren, dass die untersuchten Unternehmen nicht in vollem Maße von den strukturellen Problemen originärer Genossenschaften betroffen sind. Gerade

die Unternehmen mit den höchsten Internationalisierungskennzahlen haben ihr operatives Geschäft ausgegliedert und agieren nur noch als Holdinggesellschaft. Dieser Prozess lässt sich auch in anderen Subsektoren des Agribusiness beobachten (BEUTHIEN, 1996). Auch in bäuerlichem Eigentum stehende Unternehmen scheinen somit in der Lage zu sein, durch die Implementierung entsprechender Organisationsstrukturen die für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendige Handlungsfreiheit zu erlangen.

## **6 Fazit und Ausblick**

Trotz einer großen Zahl von Studien zum Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg lagen hierzu bisher nur wenige Erkenntnisse für Unternehmen des Agribusiness vor. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten darauf hin, dass eine Ausweitung der Auslandsaktivitäten für Genossenschaften in der Ernährungswirtschaft sinnvoll sein kann. Eine Entscheidung darf jedoch nur unter sorgfältiger Abwägung der damit verbundenen Chancen und Risiken geschehen. Die vorliegende Studie lässt keinen Schluss zu, welche Internationalisierungsstrategie den größten Erfolg verspricht. So bleibt offen, ob beispielsweise Direktinvestitionen außerhalb des Heimatlandes oder die Bearbeitung ausländischer Märkte durch eine reine Exporttätigkeit höhere Rückflüsse erwirtschaften. Auch in der Literatur wird die Internationalisierung der Unternehmen eher als Konsequenz eines schrittweisen Anpassungsprozesses an veränderte Rahmenbedingungen gesehen, denn als Ergebnis einer eindeutigen Strategie zur optimalen Allokation von Ressourcen (JOHANSON und VAHLNE, 1977). Ob überhaupt ein optimaler Internationalisierungsgrad existiert, wird ebenfalls kontrovers diskutiert. Um diese Fragestellung für die genossenschaftliche Molkerei- und Fleischwirtschaft zu untersuchen, kann in einem nächsten Schritt das in dem vorliegenden Beitrag verwendete Modell um einen quadratischen oder kubischen Term erweitert und auf mögliche Wendepunkte überprüft werden. Darüber hinaus kann eine Erweiterung der Stichprobe auch um andere Subsektoren und nicht-genossenschaftliche Unternehmen des Agribusiness zum weiteren Erkenntnisgewinn beitragen. Weiterhin könnten die Internationalisierungsstrategien der betrachteten Unternehmen analysiert und mit den quantitativen Ergebnissen kombiniert werden, um einen noch detaillierteren Einblick in den Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg im europäischen Agribusiness zu erhalten.

## **Literatur**

- ALLEN, L. und C. PANTZALIS, (1996): Valuation of the Operating Flexibility of Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 27 (4): 633-653.
- ANNAVARJULA, M. und S. BELDONA (2000): Multinationality-Performance Relationship: A Review and Reconceptualization. In: *The International Journal of Organizational Analysis* 8 (1): 48-67.
- BAETGE, J., H.-J. KIRSCH und S. THIELE (2004): Bilanzanalyse. IDW, Düsseldorf.
- BARKEMA, H.G., J.H.J. BELL und J.M. PENNING (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. In: *Strategic Management Journal* 17 (2): 151-166.
- BEUTHIEN, V. (1996): Die eingetragene Genossenschaft als Holdinggesellschaft: Zulässigkeit der Betriebsausgliederung nach dem Genossenschaftsgesetz. In: *Die Aktiengesellschaft* 41 (8): 349-358.
- BEUTHIEN, V., S. DIERKES und M. WEHRHEIM (2008): Die Genossenschaft: Mit der Europäischen Genossenschaft. Erich Schmidt, Berlin.
- BUCKLEY, P.J., J.H. DUNNING und R.D. PEARCE (1978): The Influence of Firm Size, Industry, Nationality, and Degree of Multinationality on the Growth and Profitability of the World's Largest Firms, 1962-1972. In: *Weltwirtschaftliches Archiv* 114 (2): 243-257.
- COENENBERG, A. (2005): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

- CONTRACTOR, F.J., S.K. KUNDU und C.C. HSU (2003): A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. In: *Journal of International Business Studies* 34 (1): 5-18.
- COOK, M.L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. In: *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1153-1159.
- DENIS, D.J., D.K. DENIS und K. YOST (2002): Global Diversification, Industrial Diversification, and Firm Value. In: *The Journal of Finance* 57 (5): 1951-1979.
- EBNETH, O. (2006): Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Ein Vergleich europäischer Molkereigenossenschaften. In: BAHRS, E., S. VON CRAMON-TAUBADEL, A. SPILLER, L. THEUVSEN und M. ZELLER (Hrsg.): *Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen*. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup: 363-374.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007). Supporting the Internationalisation of SMEs: Final Report of the Expert Group. URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/internationalisation/report\\_internat\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/internationalisation/report_internat_en.pdf). Abrufdatum: 20. 08.09.
- GHOSHAL, S. (1987): Global Strategy: An Organizing Framework. In: *Strategic Management Journal* 8 (5): 425-440.
- GLAUM, M. (2007): Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. In: GLAUM, M., U. HOMMEL und D. TOMASCHEWSKI (Hrsg.): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart: 3-29.
- GLAUM, M. und M.J. OESTERLE (2007): 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers? In: *Management International Review* 47 (3): 307-317.
- GOERZEN, A. und P.W. BEAMISH (2003): Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal* 24 (13): 1289-1306.
- GOMES, L. und K. RAMASWAMY (1999): An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. In: *Journal of International Business Studies* 30 (1): 173-187.
- GRANT, R.M. (1987): Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. In: *Journal of International Business Studies* 18 (3): 79-89.
- GRANT, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review* 33 (3): 114-135.
- GUILLOUZO, R. und P. RUFFIO (2005): Internationalization of European Dairy Co-operatives. In: *International Journal of Co-operative Management* 2 (2): 25-32.
- HENNART, J.F. (2007): The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. In: *Management International Review* 47 (3): 423-452.
- IETTO-GILLIES, G. (1998): Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations. In: *Transnational Corporations* 7 (1): 17-39.
- JOHANSON, J., und J.E. VAHLNE (1977): The International Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23-32.
- KRAMER, J.W. (2005): *Der Erfolg einer Genossenschaft: Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen*. Wismar.
- KÜTING, K. und C.-P. WEBER (2009): *Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- KUTSCHKER, M. und S. SCHMID (2008): *Internationales Management*. Oldenbourg, München.
- LI, L. (2007): Multinationality and Performance: A Synthetic Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Review* 9: 117-139.
- LI, L. und G. QIAN (2005): Dimensions of International Diversification: The Joint Effects on Firm Performance. In: *Journal of Global Marketing* 18 (3/4): 7-35.

- LU, J.W. und P.W. BEAMISH (2004): International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. In: *Academy of Management Journal* 47 (4): 598-609.
- MÜLLER, S. und M. KORNMEIER (2002): *Strategisches Internationales Management*. München.
- OESTERLE, M.-J. und S. LAUDIEN (2008): Messkonzepte der Internationalisierung. In: CZECH-WINKELMANN, S. und A. KOPSCH (Hrsg.): *Handbuch International Business: Strategie, Praxis, Fallbeispiele*. Berlin: 25-38.
- OESTERLE, M.J. und B.T. RICHTA (2009): Erfolgswirkungen internationaler Unternehmenstätigkeit – Stand der empirischen Forschung und Notwendigkeit verbesserter Forschungsansätze. In: Schmid, S. (Hrsg.): *Management der Internationalisierung*. Gabler, Wiesbaden: 51-85.
- PEEMÖLLER, V.H. (2003): *Bilanzanalyse und Bilanzpolitik*. Gabler, Wiesbaden.
- REEB, D.M., C.C.Y. KWOK und H.Y. BAEK (1998): Systematic Risk of the Multinational Corporation. In: *Journal of International Business Studies* 29 (2): 263-279.
- RUIGROK, W. und H. WAGNER (2003): Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. In: *Management International Review* 43: 63-83.
- STOCK, J.H. und M.W. WATSON (2007): *Introduction to Econometrics*. Pearson, Boston.
- SULLIVAN, D. (1994): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. In: *Journal of International Business Studies* 25 (2): 325-342.
- TALLMAN, S. und J. LI (1996): Effects of International Diversification and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. In: *Academy of Management Journal* 39 (1): 179-196.
- THEUVSEN, L. (2006): European Cooperatives: Are They Prepared for Food Product Innovations? In: SIKORA, T. und A. STRADA (Eds.): *The Food Industry in Europe*. Krakau: 65-87.
- THEUVSEN, L. und O. EBNETH (2005): Internationalization of Cooperatives in the Agribusiness: Concepts of Measurement and their Application. In: THEURL, T. und E.C. MEYER (Eds.): *Strategies for Cooperation*. Shaker, Aachen: 395-419.
- VAN BEKKUM, O. (2007): NICE European Agrifood Cooperative Top 100, URL: [www.vz-gmbh.de/dokument/NICE\\_Top100.pdf](http://www.vz-gmbh.de/dokument/NICE_Top100.pdf), Abrufdatum: 20.11.2009.
- WORLD BANK (2007): *Doing Business 2007. How to Reform*, URL: [http://www.doingbusiness.org/documents/DoingBusiness2007\\_FullReport.pdf](http://www.doingbusiness.org/documents/DoingBusiness2007_FullReport.pdf). Abrufdatum: 20.08.09.
- WORLD BANK (2011): *Database*. URL: <http://data.worldbank.org>. Abrufdatum: 04.01.2011.