

Titel

Führung und Management von Vertriebspartnern in Auslandsmärkten am Beispiel der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie

IGF-Nr.: 20851 N

Forschungseinrichtungen

Forschungseinrichtung 1: Institut für Werkzeugforschung und Werkstoffe, Remscheid (IFW)

Forschungseinrichtung 2: Institut für Forschung und Transfer, Dortmund (RIF)



Ansprechpartner beim IFW-Remscheid:

M. Sc. Dominik Lenz
02191 / 5921.123
lenz@fgw.de

Ansprechpartner beim RIF-Dortmund :

Dr. Sandra Klute-Wenig
0231 / 9700.101
sandra.klute@rif-ev.de

Fabienne Ruöß
0231 / 755. 3764
fabienne.ruoss@rif-ev.de

Danksagungen

Das IGF-Vorhaben 20851 N der Forschungsvereinigung Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e.V. – FGW, Papenberger Straße 49, 42859 Remscheid wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Ausgangssituation

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes exportierte Deutschland im Jahr 2021 Waren im Wert von 1.735 Milliarden Euro, wobei sich der Warenexport seit 1980 um jährlich etwa 5,1 % erhöhte (URL1). Damit befand sich Deutschland im Jahr 2020 auf Rang 3 der weltgrößten Handelsnationen (URL2). KMU sind dabei essenziell für die deutsche Wirtschaft. Sie machen etwa 99,6 % aller deutschen Unternehmen aus (URL3) und greifen im Zuge ihres Internationalisierungsprozesses häufig auf den Export zurück (Chen und Martin 2001), da die Expansion in internationale Märkte vielfach die Steigerung der Wirtschaftsleistung ermöglicht (He, Brouthers und Filatotchev 2013). Somit bedienen 93 % der KMU zumindest den europäischen Markt (URL4). Im Jahre 2020 realisierten sie nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) 16,8 % des gesamten deutschen Exportumsatzes (URL3).

Verschiedene Forschungsarbeiten des IfM Bonn, die im Laufe der letzten Jahre durchgeführt wurden, verweisen jedoch auf zahlreiche Herausforderungen, denen sich KMU im Allgemeinen (Brink, Levering und Icks 2020; Icks und Kranzusch 2022; Kranzusch et al. 2019) aber auch bei der Expansion in neue Märkte im Rahmen der Internationalisierung stellen müssen (Kranzusch et al. 2019). Auch in der akademischen Forschung wird stets auf die zahlreichen Hindernisse und Einschränkungen hingewiesen, denen sich KMU während des Internationalisierungsprozesses und beim Ex-post-Exportmanagement im Vergleich zu größeren Unternehmen gegenüberstehen (Bodlaj, Povše und Vida 2017; Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez und Araujo-Pinzon 2019). Um die mit dem Internationalisierungsprozess verbundenen Hindernisse zu überwinden und sicherzustellen, dass das Exportvorhaben zukünftig gewinnbringend sein wird, entscheiden sich KMU in der Regel für den Export über die Zusammenarbeit mit unabhängigen im Zielmarkt stationierten Vertriebsunternehmen (Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez und Araujo-Pinzon 2019), anstatt bspw. vertikal integrierte Exportkanäle wie Tochtergesellschaften zu schaffen (Navarro-García, Sánchez-Franco und Rey-Moreno 2016). In der internationalen Marketing- und Managementliteratur wird die Bedeutung des Aufbaus starker Partnerschaften mit internationalen Vertriebspartnern besonders hervorgehoben (z. B. Cavusgil, Zhang und Roath 2003; Yang, Su und Fam 2012). Neben anderen Vorteilen lassen sich durch die Partnerschaft mit Vertriebspartnern Unsicherheiten reduzieren, die auf mangelnde Erfahrung mit Auslandsgeschäften zurückzuführen sind (Chen und Martin 2001). Außerdem ermöglichen sie es, näher an den Zielkunden zu sein und bieten darüber hinaus starke Bindungen in den Markt (Chakrabarti et al. 2014).

Die Kehrseite der Zusammenarbeit mit Vertriebshändlern ist der Managementprozess. Aufgrund der Autonomie der Vertriebshändler hat der Exporteur nur begrenzten Zugang zu deren Handlungen (Aulakh und Gençtürk 2000), was die Steuerung der Partnerschaft erschwert. Die vorliegende Studie untersucht die Beziehungen zwischen produzierenden KMU und ihren wirtschaftlich und rechtlich unabhängigen Vertriebs-

partnern. In Anlehnung an Aulakh und Gençtürk (2000, S. 527) werden Vertriebspartner in dieser Studie als unabhängige Partner definiert, über die der Hersteller keine „formal legitimate authority in external exchanges“ hat. Folglich ist das zugrundeliegende Problem im Rahmen der Agency Theory als Prinzipal-Agenten-Problem bekannt, das davon ausgeht, dass „[a]ctors are self-interested and seek to maximise their personal welfare“ (Braun und Guston 2003, S. 303). Das Prinzipal-Agenten-Problem tritt in jeder Beziehung auf, in der die eine Partei (der "Prinzipal", hier das Herstellerunternehmen) vom Handeln einer anderen Partei (der "Agent", z. B. der unabhängige Handelsvertreter) abhängig ist (Arrow 1985; Braun 1993). Verschärft durch die geographische und kulturelle Distanz sind exportierende Unternehmen gefordert, Überwachungs- und Managementverfahren zu etablieren, da diese nicht nur kontraproduktives Verhalten des Vertriebshändlers verhindern, sondern auch zu einem höheren Leistungsniveau durch effiziente Zusammenarbeit beitragen (Aulakh und Gençtürk 2000; Madsen, Moen und Hammervold 2012). Aus praktischer Sicht sind insbesondere KMU "[in a] dire need of cost-effective processes to manage their alliances" (Obadia, Vida und Pla-Barber 2017, S. 22) in Auslandsmärkten.

Während in der bisherigen Forschung insbesondere größere multinationale Unternehmen untersucht wurden, sind Studien, die sich auf kleinere Unternehmen konzentrieren, eher selten (Cao et al. 2018; Holtgrave und Onay 2017). Dabei ist davon auszugehen, dass die Unternehmensgröße ein maßgeblicher Faktor im Management grenzüberschreitender Partnerschaften ist (Aldrich und Auster 1986; Holtgrave und Onay 2017; Maekelburger, Schwens und Kabst 2012). Gerade für KMU ist es entscheidend, die Beziehung zu ihren internationalen Vertriebspartnern effektiv und effizient zu gestalten. Die Führung und das Management der Zusammenarbeit sind für die KMU aufwändig und aufgrund von unterschiedlichen Vorstellungen z. B. bezüglich Entscheidungsfindung, Schulungen und Reporting nicht einfach. Für KMU ist es entscheidend, ihr Vertriebspartnermanagement an den jeweiligen Vertriebspartner bzw. die jeweilige Marktsituation anpassen zu können und über die hierfür notwendigen Informationen und Methoden zu verfügen.

Ein spezialisierter und systematischer Lösungsansatz, wie er im vorliegenden Projekt entwickelt wurde, gibt den KMU daher Orientierung und Sicherheit und hilft, das internationale Geschäft risikoärmer und erfolgsbezogener zu entwickeln. Im Fokus dieser Studie steht insbesondere das verarbeitende Gewerbe, das für etwa die Hälfte der Ausfuhren verantwortlich ist (im Jahr 2020 53,6 % der Ausfuhren, URL5). Die deutsche Werkzeugindustrie mit einem erwirtschafteten Umsatz von über 5,6 Milliarden Euro und mehr als 34.000 Beschäftigten (Stand 2021, URL6) stellt hierbei einen wichtigen Teilbereich, u. a. als Zulieferbetrieb, dar und verzeichnete in den letzten Jahren stetig steigende Ausfuhren. So konnte 2021 eine Steigerung der Ausfuhren von 12,1 % gegenüber 2020 erzielt werden (URL7). Exemplarisch wird im Projekt die WSI betrachtet. Aufgrund der Tatsache, dass diese Branche durch viele kleine und familiengeführte Unternehmen geprägt ist, sowie der daraus resultierenden Bedeutung von internationalen Vertriebspartnern, ist die Branche sehr gut geeignet, um Instrumente zu entwickeln, die auch bei KMU in anderen Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden können.

Forschungsziel

Basierend auf der zuvor beschriebenen Problemstellung und aus der Analyse zum aktuellen Stand der Forschung ergab sich die folgende zentrale Forschungsfrage des vorliegenden Vorhabens:

Wie können KMU die Führung und das Management ihrer Vertriebspartner in Auslandsmärkten so gestalten, dass eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit zu größeren Markterfolgen führt?

Ziel des Vorhabens war es, ein Instrumentarium zur Lenkung und Unterstützung rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger internationaler Vertriebspartner bei gleichzeitiger Steigerung der Kooperationsbereitschaft und Beziehungsgüte zu entwickeln, das bei KMU effizient eingesetzt werden kann. Dazu wurden am Beispiel erfolgreicher KMU zielführende und exemplarische Praktiken identifiziert und nach Prinzipien des internationalen Managements und Qualitätsmanagements weiterentwickelt. Ergebnis ist ein IT-Tool, welches mit verschiedenen Instrumenten und Methoden bestückt wurde, und von KMU zum erfolgreichen Vertriebspartnermanagement in den unterschiedlichen, im Rahmen des Projektes identifizierten Phasen der Vertriebspartnerschaft zielführend eingesetzt werden kann, um bestehende Partnerschaften eigenständig zu analysieren, zu bewerten und identifizierte Schwachstellen beseitigen zu können.

Auf Grundlage der Forschungsergebnisse wurde ein praxistaugliches IT-Tool entwickelt, das eine strukturierte Bewertung bestehender, sowohl langfristiger als auch kürzlich eingegangener Vertriebspartnerschaften erlaubt. Ein besonderer Fokus liegt auf der Steuerung der Vertriebspartnernmotivation und verschiedener Monitoringaktivitäten. Somit sollen eine fortlaufende Controlling-orientierte Interaktion zwischen den Kooperationspartnern gewährleistet und die kontinuierliche Beurteilung von Leistungen und Potenzialen der Vertriebspartner ermöglicht werden. Durch die hinterlegte „Baumstruktur“ und Gewichtungsfunktionen an entsprechenden Stellen kann das Tool an die individuelle Unternehmenssituation angepasst werden.

Vorgehensweise und Forschungsergebnisse

Die erste Projektphase des Forschungsvorhabens beschäftigte sich mit der tiefgehenden Identifikation und Analyse von Methoden und Prozessen zur erfolgreichen Führung und Lenkung von bestehenden Vertriebspartnerschaften in international erfolgreichen KMU. Dabei wurde in einem ersten Schritt eine tiefgehende, aktualisierte Literaturrecherche durchgeführt, auf Grundlage derer ein inhaltliches Raster für qualitative Fallanalysen erstellt wurde. Ergänzend dazu wurden

Best/Good Practice Falldokumentationen, auf Basis von Interviews mit Führungskräften und Dokumentenanalysen, erstellt. Mithilfe der Fallanalysen wurden neben Erfolgsfaktoren solcher Exportpartnerschaften ebenfalls gängige Steuerungsmechanismen identifiziert. In einem zweiten Schritt wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, um die Erkenntnisse aus AP1 anhand einer größeren Stichprobe zu validieren. Auf diese Weise konnten aufgestellte Hypothesen, über die in den Fallanalysen identifizierten Einflussfaktoren und deren Zusammenhang mit einer langfristig erfolgreichen Geschäftsbeziehung, überprüft werden. In einer zweiten Projektphase wurde ein phasendifferenziertes Prozessmodell entwickelt, welches unterschiedliche Instrumente und Methoden (z. B. Self-Assessment des Managements eines Vertriebspartners, Checkliste zur Bewertung bzw. zur Auswahl von Maßnahmen und Aktivitäten) umfasst, die von KMU zur zielorientierten Ausgestaltung ihres Vertriebspartnermanagements eingesetzt werden können. Hierbei wurden zwei Phasen identifiziert: junge und etablierte Partnerschaft. Für beide Phasen konnten Einflussfaktoren auf den Erfolg der Vertriebspartnerschaft und deren jeweilige Relevanz/Gewichtung mittels Effektstärken identifiziert werden. In der abschließenden dritten Projektphase wurden die bis dato erzielten Projektergebnisse verdichtet, um daraus eine methodengestützte Vorgehensweise abzuleiten. Auf Grundlage dieser wurde ein webbasiertes IT-Tool entwickelt, welches mit der Industrie abgestimmt und praxisnah erprobt worden ist.

Das Ziel der ersten Projektphase bestand darin, die Erfolgsfaktoren und Steuerungsmaßnahmen, die zu einer langfristig erfolgreichen Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern beitragen, zu identifizieren. Mithilfe von Interviews konnten zahlreiche Einflussfaktoren exploriert werden. Diese lassen sich zunächst in zwei Gruppen unterteilen. Die eine Gruppe setzt sich aus Faktoren zusammen, welche die Grundlage einer geschäftlichen Beziehung zwischen Hersteller und Vertriebspartner bilden. Unter die Einflussfaktoren fallen hier die Rahmenbedingungen, unter denen die Zusammenarbeit stattfindet. Diesen zuzuordnen sind insbesondere Marktgegebenheiten, die vertragliche Grundlage zwischen den involvierten Parteien und unterschiedliche Distanzfaktoren (kulturell/psychisch, geografisch). Eine zweite Kategorie bildet die Vertriebspartnerkompetenz. Hier konnten als erfolgsrelevante Faktoren die Anpassungsbereitschaft, die interkulturelle Kompetenz, die technische Kompetenz und das marktbezogene Knowhow identifiziert werden. Um eine funktionierende Partnerschaft zu etablieren, sind auch auf Herstellerseite Kompetenzen nötig, die sich insbesondere auf den reibungslosen Ablauf interner Prozesse, aber auch auf interkulturelle und zwischenmenschliche Kompetenzen der verantwortlichen Personen beziehen.

Obwohl es in der betrachteten Partnerschaftskonstellation aufgrund eines hohen Grades an Autonomie nicht möglich ist, derartige Kontroll- und Steuerungssysteme zu etablieren, wie es bspw. in intraorganisationalen Beziehungen der Fall ist, konnten dennoch gängige Maßnahmen aufgedeckt werden. Diese ermöglichen es den Herstellerunternehmen, ihre Vertriebspartner ein Stück weit zu lenken und ihr Handeln zu beeinflussen. Als Steuerungsmaßnahmen wurden verschiedene extrinsische (monetäre, produkt- markenbezogene) und intrinsische (integrative) Maßnahmen zu

Motivationsförderung identifiziert. Auch Kontrollmaßnahmen finden in der wirtschaftlichen Praxis Anwendung. Hier spielt insbesondere das Vereinbaren gemeinsamer Ziele eine Rolle. Außerdem werden verschiedene Methoden für das Monitoring des durch den Vertriebspartner realisierten Outputs angeführt. Auch Maßnahmen zum Monitoring von Kompetenzen und dem professionellen Auftreten des Vertriebspartners sind von besonderer Bedeutung. Die zwischenmenschliche Beziehung der Beteiligten beider Seiten wurde von den interviewten Unternehmensvertretern besonders betont. Sie wird als essenzielle Basis für eine langfristig ausgerichtete internationale Geschäftsbeziehung hervorgehoben. Abschließend kann auch über die Ausgestaltung der Transparenz, der Regelmäßigkeit und des Mediums der Kommunikation eine Partnerschaft beeinflusst werden.

Im Rahmen eines nächsten Schrittes sollten die Ergebnisse der Fallanalysen als zentrale Einflussfaktoren auf den Markterfolg in internationalen Hersteller-Vertriebspartner-Beziehungen modelliert und kausalanalytisch überprüft werden.

Die quantitative Befragung ergab zunächst, dass acht von zwölf Einflussfaktoren einen signifikanten Einfluss über die Förderung von kooperativem Verhalten auf die Export Performance besitzen. Der Anpassung des Vertriebspartners, seiner interkulturellen Kompetenz, der persönlichen Beziehung zwischen den Parteien und der Wettbewerbsintensität konnte aus statistischer Sicht kein signifikanter Einfluss zugesprochen werden. Unter den signifikanten Einflüssen besitzen entgegen den Erwartungen basierend auf den Fallstudien, monetäre Motivationsmaßnahmen einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit.

Eine phasendifferenzierte Analyse des Datensatzes (junge vs. etablierte Partnerschaften) ergibt, dass zumindest mithilfe einer PLS-MGA und auf Basis von Teststatistiken keine signifikante Differenz zwischen verschiedenen Partnerschaftsphasen nachgewiesen werden kann. Jedoch kann vor dem Hintergrund der Effektstärken und deren Klassifizierung nach Cohen (1988) eine Hierarchisierung der jeweiligen Einflussfaktoren und Maßnahmen für die beiden Phasen vorgenommen werden. So spielen das Commitment, die Kommunikation und das Vertrauen zwischen den Parteien über die gesamte Partnerschaft eine essenzielle Rolle. In jungen Partnerschaften bildet außerdem das Standing, welches das Herstellerprodukt bzw. die Marke im Zielmarkt innehat, einen Anreiz und wirkt sich positiv auf die Partnerschaft aus. Als erfolgsversprechende Steuerungsmaßnahme stellt sich in jungen Partnerschaften außerdem das Monitoring von Outputgrößen heraus. Maßnahmen zum Prozessmonitoring sollten aufgrund des negativen Einflusses und der vergleichsweise hohen Effektstärke in jungen Partnerschaften mit Bedacht eingesetzt werden. Maßnahmen zur Integration des Vertriebspartners können eine kooperations- und erfolgsfördernde Wirkung zugesprochen werden. Sie sollten mit Ausreifen der Partnerschaft zunehmend eingesetzt werden, um die Partnerschaft und zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen.

Die in den vorherigen Arbeitsschritten ermittelten Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Forschung sowie der Literaturrecherche wurden im Rahmen dieses

Arbeitspaketes genutzt, um das Management von ausländischen Vertriebspartnern systematisch auszugestalten und so zu optimieren. Hierzu wurde ein Fragenkatalog zur Selbstbewertung bestehender Partnerschaften für die identifizierten Phasen einer Vertriebspartnerschaft (junge und etablierte Partnerschaft) entwickelt, Schnittstellen zwischen Vertriebspartner- und Qualitätsmanagement identifiziert und basierend auf diesen Ergebnissen eine Checkliste mit Aktivitäten und Maßnahmen zur Ausgestaltung und Optimierung bestehender Partnerschaften entwickelt.

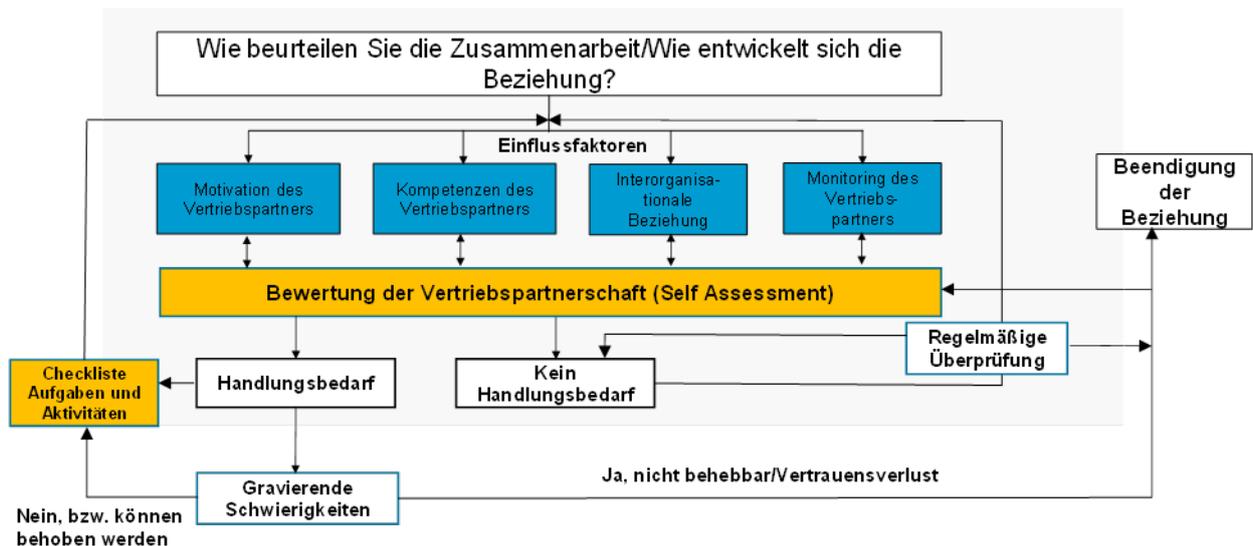


Abbildung1: Gesamtmodell Vertriebspartnermanagement

Die (Teil-)Ergebnisse wurden in enger Zusammenarbeit mit Unternehmensvertretern des PA und weiteren interessierten Unternehmen entwickelt und diskutiert, um ihre Praxistauglichkeit und -relevanz frühzeitig sicherzustellen und im Hinblick auf das in der letzten Projektphase zu entwickelnde IT-Tool, in das sie einfließen, aufwandsarm nutzbar aufzubereiten. Hierzu erfolgte eine Umsetzung in Excel und MIRO, um deren einfache Handhabung, auch für die späteren Nutzer aus der Praxis, sicherzustellen, und die Ergebnisse für das zu entwickelnde IT-Tool aufwandsarm nutzbar zu machen.

Zusammenfassung

Nach Abschluss des Forschungsvorhabens stand letztlich ein umfangreiches IT-Tool zur Verfügung, mit welchem Industrieunternehmen einerseits kriteriengestützt eine Vertriebspartnerbewertung durchführen können, um den IST-Zustand der Partnerschaft analysieren zu können. Zusätzlich bietet das IT-Tool die Möglichkeit, bei nicht optimal bewerteten Beziehungen einen Maßnahmenkatalog mit Aufgaben und Aktivitäten zu erstellen, der bei der Verbesserung der Beziehung helfen kann. Eine Übersicht zu korrespondierenden Aktivitäten, Aufgaben und Maßnahmen zwischen Vertriebspartnermanagement und Qualitätsmanagement als ergänzende Hinweise und Empfehlung runden das IT-Tool ab.

Dabei ist ein praxisnaher Ansatz gewählt worden, der über eine anpassbare Gewichtung der Faktoren eine gewisse Individualisierung bietet. Zusätzlich dazu wird die Individualisierung des Tools durch die Möglichkeit der Ergänzung und Auswahl von weiteren, eigenen Aspekten unterstützt.

Das entwickelte Tool soll explizit eine zielgerichtete Analyse von Partnerschaften unterstützen. Es zielt darauf ab, systematisch die für die Analyse notwendigen Unterlagen und Informationen zu beschaffen, deren Beurteilung dann wiederum unternehmensindividuell durchgeführt werden kann. Es ist in diesem Zusammenhang denkbar mit dem Tool regelmäßig die vorhandenen Vertriebspartner systematisiert und kritisch zu hinterfragen.

Die Hauptanwendung des entwickelten Tools ist sicherlich die Bewertung von bestehenden Kooperationspartnerschaften. Dennoch kann das Tool zusätzlich dazu genutzt werden, um bei neuen bzw. geplanten Kooperationen bereits im Vorfeld gesammelte Daten und Erfahrungen kritisch zu betrachten.

Nach Abschluss der Entwicklungsarbeiten stand ein erstes Tool zur Verfügung, dessen Inhalte von den Forschungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit ausgewählten Industriepartnern ausführlich diskutiert und anfänglich praktisch erprobt worden sind. Auf Grundlage dieser Testphase sind zusätzliche Optimierungen am Tool durchgeführt worden. Zu diesen Anpassungen zählt das Speichern der Ergebnisse, um so gebündelt die Information ablegbar zu machen, so dass sie bei einer erneuten Bewertung eines Vertriebspartners als Grundlage für einen Vergleich oder auch zum Vergleich unterschiedlicher Partner möglichst effektiv genutzt werden können. Das Design und die allgemeine Bedienbarkeit des Tools wurden ebenfalls kontinuierlich optimiert.

Ein besonderer Dank gilt allen Mitgliedern im projektbegleitenden Ausschuss für die gute Zusammenarbeit und für die Unterstützung bei der Durchführung der Forschungsarbeiten.

Eine Langfassung der Forschungsarbeiten kann in Form eines Schlussberichts bei der Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e.V., Papenberger Str. 49, 42859 Remscheid, www.fgw.de, angefordert werden.

Weiter Informationen erhalten Sie bei Herrn M. Sc. Dominik Lenz unter 02191 5921.123.

Literaturverzeichnis:

URL1: Deutschland: Entwicklung des Außenhandels: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/globalisierung/52842/deutschland-entwicklung-des-aussenhandels/>, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

URL2: Fakten zum Deutschen Außenhandel: <https://www.werkzeug.org/de/themen/beitrag/fakten-zum-deutschen-aussenhandel-2020.html>, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

URL3: Kennzahlen zu Im- und Exportaktivitäten laut Umsatzsteuerstatistik: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/mittelstand_im_einzelnen/dokumente/M1_Kennzahlen_Auslandsaktivitaeten_KMU_2020.pdf, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

URL4: Der Mittelstand ist Garant für Stabilität und Fortschritt: <https://www.bvmw.de/themen/mittelstand/zahlen-fakten/>, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

URL5: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz – Statistisches Jahrbuch 2021: https://www.statistik.rlp.de/fileadmin/dokumente/jahrbuch/Jahrbuch_2021_Kapitel_18_-_Verarbeitendes_Gewerbe.pdf, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

URL6: <https://www.werkzeug.org/de/fwi/ueber-uns.html>, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

URL7: Die deutschen Aus- und Einfuhren von Werkzeugen im Jahr 2021: <https://www.werkzeug.org/de/themen/beitrag/die-deutschen-aus-und-einfuehren-vom-werkzeugen-im-jahr-2021.html>, zuletzt eingesehen am 24.06.2022.

Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*.

Arrow, K. J. (1985). Informational structure of the firm. *The American Economic Review*, 75(2), 303-307.

Aulakh, P. S., & Gençtürk, E. F. (2000). International principal–agent relationships: Control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 521-538.

Bodlaj, M., Povše, H., & Vida, I. (2017). Cross-border relational exchange in SMEs: The impact of flexibility-based trust on export performance. *Journal of East European Management Studies*, 199-220.

Braun, D., & Guston, D. H. (2003). Principal-agent theory and research policy: an introduction. *Science and public policy*, 30(5), 302-308.

Braun, D. (1993). Who governs intermediary agencies? Principal-agent relations in research policy-making. *Journal of Public Policy*, 13(2), 135-162.

Brink, S., Levering, B., & Icks, A. (2020). Zukunftspanel Mittelstand 2020: Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands (No. 282). IfM-Materialien.

Cao, Z., Li, Y., Jayaram, J., Liu, Y., & Lumineau, F. (2018). A meta-analysis of the exchange hazards–interfirm governance relationship: An informal institutions perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(3), 303-323.

Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.

Chakrabarti, R., Barnes, B. R., Berthon, P., Pitt, L., & Monkhouse, L. L. (2014). Goal orientation effects on behavior and performance: evidence from international sales agents in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 317-340.

- Chen, R., & Martin, M. J. (2001). Foreign expansion of small firms: The impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement. *Journal of Business Venturing*, 16(6), 557-574.
- He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), 27-47.
- Holtgrave, M., & Onay, M. (2017). Success through trust, control, and learning? Contrasting the drivers of SME performance between different modes of foreign market entry. *Administrative Sciences*, 7(2), 9.
- Icks, A. & Kranzusch, P. (2022). Zukünftige Herausforderungen im Verarbeitenden Gewerbe und Reaktionen des Mittelstands, in: IfM Bonn, Chartbook, Bonn.
- Kranzusch, P., Icks, A., Levering, B., & Pasing, P. (2019). Herausforderungen für den Mittelstand-Update der Unternehmenssicht 2019 (No. 279). IfM-Materialien.
- Madsen, T. K., Moen, Ø., & Hammervold, R. (2012). The role of independent intermediaries: The case of small and medium-sized exporters. *International Business Review*, 21(4), 535-546.
- Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458-476.
- Navarro-García, A., Sánchez-Franco, M. J., & Rey-Moreno, M. (2016). Relational governance mechanisms in export activities: Their determinants and consequences. *Journal of Business Research*, 69(11), 4750-4756.
- Obadia, C., Vida, I., & Pla-Barber, J. (2017). Differential effects of bilateral norms on SMEs' export relationships: A dynamic perspective. *Journal of International Marketing*, 25(3), 21-41.
- Ramon-Jeronimo, J. M., Florez-Lopez, R., & Araujo-Pinzon, P. (2019). Resource-based view and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: The mediating effect of management controls. *Sustainability*, 11(12), 3241.
- Yang, Z., Su, C., & Fam, K. S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.