

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	13
VERZEICHNIS DER TABELLEN	17
<b>ERSTES KAPITEL</b>	
<b>Die Intensivierung des Außenhandels als einzel- und gesamtwirtschaftliches Anliegen der Bundes- republik Deutschland</b>	19
1. Struktur und Rahmenbedingungen der Außenwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland	20
2. Zielsetzung der Arbeit und Gang der Untersuchung	26
3. Die konzeptionellen Grundlagen der Untersuchung	28
3.1. Exportaktivitäten als Entscheidungsproblem	28
3.2. Die ungenügende Exportorientierung der mittel- ständischen Wirtschaft	31
3.3. Der unternehmenspolitische Stellenwert strategischer Erfolgsfaktoren	36
<b>ZWEITES KAPITEL</b>	
<b>Die psychische Struktur des Managements als Schlüsselvariable für die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit</b>	41
1. Die Aufnahme von Auslandsaktivitäten im Spiegel der Literatur	41
1.1. Internationalisierung von Unternehmen und Internationales Marketing	43
1.2. Die Dynamik der Internationalisierung	53

	Seite
2. Die Rolle des Managements bei der Aufnahme von Auslandsaktivitäten	61
2.1. Die Motive zur Aufnahme von Auslandsengagements	62
2.2. Partialanalysen von Exportentscheidungen	63
2.2.1. Merkmalsprofile exportierender Unternehmen	63
2.2.2. Unternehmensziele als Determinanten der Auf- nahme einer Exporttätigkeit	66
2.2.3. Die Wahrnehmung der Lage der Unternehmung in der Umwelt als Faktor der Internationalisierung	67
2.2.4. Die Bedeutung von Unternehmensmerkmalen für die Exportentscheidung	69
2.2.5. Eigenschaften des Managements als Bestimmungs- größe der Internationalisierung	70
2.3. Komplexe Modelle der Exportentscheidung	72
3. Methodenkritische Überlegungen zu einem Forschungsansatz	79
3.1. Die entscheidungstheoretische Natur der Fragestellung	79
3.2. Die Auslandsorientierung von Entscheidungsträgern als Vorbedingung für die Ausschöpfung von Exportreserven	89
3.2.1. Die Analyseebenen des Konstrukts der Auslands- orientierung von Managern	89
3.2.2. Möglichkeiten der Operationalisierung der Aus- landsorientierung	92
3.2.2.1. Das Konstrukt der psychischen Distanz	92
3.2.2.2. Rigidität, Änderungsbereitschaft, Kar- riereaspekte und Risikobereitschaft als subjektive Komponenten der Inter- nationalisierung	95

3.2.2.3. Die Einstellung der Manager gegenüber einem Exportengagement	101
3.2.2.4. Personen- und Unternehmenscharakteristika als objektive Elemente der Internationalisierung	104
3.3. Die Konzeption einer Vergleichsstudie zur Auslandsorientierung von Managern in vier Ländern	105
<b>DRITTES KAPITEL</b>	
<b>Die Auslandsorientierung im Licht einer empirischen Studie</b>	110
1. Die empirische Basis	110
2. Befunde im interkulturellen Vergleich	112
2.1. Ein Überblick	113
2.2. Die psychische Distanz zu ausländischen Märkten	115
2.3. Rigidität und Änderungsbereitschaft	118
2.4. Auswirkungen von längeren berufsbedingten Auslandsaufenthalten auf Karriere und Familie der Manager	121
2.5. Die Risikobereitschaft von Entscheidungsträgern	124
2.6. Die Einstellung der Manager gegenüber dem Auslandsengagement als Krisenbewältigungsstrategie	129
3. Erklärung des Exporterfolges und prognostische Validität des Untersuchungsansatzes	133
3.1. Die Determinanten erfolgreicher Auslandsengagements	133
3.2. Der Stellenwert des Konstrukts "Auslandsorientierung von Managern" für den Exporterfolg	140

	Seite
4. Die Erfolgchancen von mittelständischen Unternehmen bei Auslandsengagements	149
4.1. Die Identifikation von Exportpotential bei mittelständischen Firmen	149
4.1.1. Persönlichkeits- und Unternehmensdaten als Klassifikationsmerkmale	150
4.1.2. Länderspezifische Unternehmenstypen	157
4.2. Die von mittelständischen Unternehmen wahrgenommenen Exporthemmnisse	170
4.2.1. Die Exportschwierigkeiten aus der Sicht der Betroffenen	170
4.2.2. Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Exporthemmnissen	176
4.2.3. Exporthemmnisse vor dem Hintergrund unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien	179
4.2.4. Exporthemmnisse und Auslandsorientierung	182
4.2.5. Außenwirtschaftliche Schlüsselprobleme im Überblick	190
5. Zusammenfassende Würdigung der empirischen Befunde	195

**VIERTES KAPITEL****Die Berücksichtigung der Auslandsorientierung von Managern als Voraussetzung für sachgerechtere Formen der Exportförderung**

196

## 1. Traditionelle Formen der Exportförderung

196

## 1.1. Exportförderungsmaßnahmen des Staates

199

## 1.1.1. Angebot und Akzeptanz von Exportberatung

201

## 1.1.2. Die Förderung von Beteiligungen an Auslandsmessen

204

## 1.1.3. Die Gewährung von Exportgarantien

206

## 1.1.4. Außenwirtschaftliche Informationsangebote des Staates

210

## 1.2. Exportfördernde Aktivitäten ausgewählter privatwirtschaftlicher Institutionen

214

## 1.3. Außenwirtschaftliche Förderungsmaßnahmen im Vergleich

221

## 2. Marketing für den Export: Ein Modellversuch zur Förderung der Exportbereitschaft mittelständischer Unternehmen

233

## 2.1. Kontaktaufnahme und Analyse der Firmensituation

233

## 2.2. Akzeptanz und Wirkungen der angebotenen Exportförderungsmaßnahmen

234

## 3. Ansatzpunkte und Maßnahmen einer verbesserten Förderung von Auslandsengagements deutscher Firmen

243

## 3.1. Der Stellenwert außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen des Staates

243

## 3.2. Modifizierte Förderungsmaßnahmen nicht-staatlicher Institutionen

248

	Seite
3.3. Der Eigenbeitrag der Unternehmen zur Erschließung und Bearbeitung ausländischer Märkte	253
3.3.1. Die Auswahl von zukunftssträchtigen Exportmärkten	254
3.3.2. Zentrale Ansatzpunkte einer auslandsorientierten Unternehmenspolitik	266
3.3.2.1. Die Würdigung externer Rahmenbedingungen bei Auslandsengagements	266
3.3.2.2. Unternehmensinterne Determinanten des Internationalisierungsprozesses	271
<b>FÜNFTES KAPITEL</b>	
<b>Zusammenfassende Würdigung und Bewertung der Ergebnisse</b>	274
Literaturverzeichnis	277
Anhang I : Der eingesetzte Fragebogen	321
Anhang II: Auswertungen zum Komplex Exporthemmnisse	350
Anhang III: Exportförderprogramme im Überblick	357
Anhang IV: Materialien zum Modellversuch "Marketing für den Export"	359

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

	Seite
Abb. 1. 1: Export- bzw. Importüberschüsse der Bundesrepublik Deutschland bei seinen wichtigsten Handelspartnern	22
Abb. 2. 1: Risiken/Chancen-Hierarchie der wichtigsten Internationalisierungsstrategien	45
Abb. 2. 2: Internationalisierungsgrade in Abhängigkeit von Management und Kapitaleistungen	46
Abb. 2. 3: Internationale Orientierung der Unternehmensführung und Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit	47
Abb. 2. 4: Die evolutionäre Perspektive des Internationalisierungsprozesses	52
Abb. 2. 5: Konzeptioneller Rahmen der Exportentscheidung	61
Abb. 2. 6: Unternehmensgröße und Exportleistung	69
Abb. 2. 7: Das Exportverhalten als "Adoption einer Innovation" im Zeitverlauf	75
Abb. 2. 8: Ein Modell der Exportneigung	77
Abb. 2. 9: In empirischen Studien berücksichtigte umweltbezogene Einflußfaktoren der Exportentscheidung	82
Abb. 2.10: In empirischen Studien berücksichtigte unternehmensbezogene Einflußfaktoren der Exportentscheidung	83
Abb. 2.11: In empirischen Studien berücksichtigte entscheidungsbezogene Einflußfaktoren der Exportentscheidung	84
Abb. 2.12: Ein entscheidungsorientiertes Modell der Aufnahme von Exporttätigkeit	86
Abb. 2.13: Kriterienstruktur der Auslandsorientierung	90

Abb. 2.14: Indikatoren und Meßebenen des Konstrukts "Auslandsorientierung"	91
Abb. 2.15: Exemplarisches Antwortmuster eines deutschen Managers	94
Abb. 2.16: Selbstverankerungsskala zur Messung der Risikobereitschaft	100
Abb. 2.17: Exemplarische Darstellung der Vorgehensweise bei der projektiven Messung "Einstellung zum Export"	102
Abb. 3. 1: Psychische Distanz zu ausländischen Märkten	116
Abb. 3. 2: Einstellungen von deutschen, finnischen, japanischen und südafrikanischen Managern zu Veränderungen und Innovationen	119
Abb. 3. 3: Einstellungen von deutschen, finnischen, japanischen und südafrikanischen Managern zu einem längeren berufsbedingten Auslandsaufenthalt	122
Abb. 3. 4: Risikobereitschaft im Auslandsgeschäft	125
Abb. 3. 5: Einstellungen von deutschen, finnischen, japanischen und südafrikanischen Managern zum Verhältnis von Chancen und Risiken im Exportgeschäft	127
Abb. 3. 6: Pfaddiagramm des Exporterfolgs	134
Abb. 3. 7: Kausaldiagramm des Exporterfolgs	137
Abb. 3. 8: Die Auslandsorientierung "erfolgreicher" und "erfolgreicher" deutscher Exporteure	148
Abb. 3. 9: Unternehmen mit Exportpotential im Licht einer Clusterstudie (deutsche Stichprobe)	151
Abb. 3.10: Unternehmenstypologie nach Maßgabe von Persönlichkeits- und Unternehmensbedingungen (deutsche Stichprobe)	153



Inhaltsverzeichnis	15
	Seite
Abb. 3.11: Exportquoten von sieben Unternehmenstypen (deutsche Stichprobe)	156
Abb. 3.12: Unternehmen mit Exportpotential im Licht einer Clusterstudie (finnische Stichprobe)	158
Abb. 3.13: Unternehmenstypologie nach Maßgabe von Persönlichkeits- und Unternehmensbedingungen (finnische Stichprobe)	159
Abb. 3.14: Exportquoten von sechs Unternehmenstypen (finnische Stichprobe)	160
Abb. 3.15: Unternehmen mit Exportpotential im Licht einer Clusterstudie (japanische Stichprobe)	163
Abb. 3.16: Unternehmenstypologie nach Maßgabe von Persönlichkeits- und Unternehmensbedingungen (japanische Stichprobe)	164
Abb. 3.17: Exportquoten von sechs Unternehmenstypen (japanische Stichprobe)	165
Abb. 3.18: Unternehmen mit Exportpotential im Licht einer Clusterstudie (südafrikanische Stichprobe)	166
Abb. 3.19: Unternehmenstypologie nach Maßgabe von Persönlichkeits- und Unternehmensbedingungen (südafrikanische Stichprobe)	167
Abb. 3.20: Exportquoten von sechs Unternehmenstypen (südafrikanische Stichprobe)	168
Abb. 3.21: Unternehmenstypologien im Überblick	169
Abb. 3.22: Wahrnehmung von Exporthemmnissen in Abhängigkeit von der Exporterfahrung	176
Abb. 3.23: Verbundbeziehungen zwischen den Exporthemmnissen	178
Abb. 3.24: Strategien und Hemmnisse bei der Bearbeitung ausländischer Märkte	180

	Seite
Abb. 3.25: Rangfolge der Ausfuhrhemmnisse aus der Sicht export- erfahrener und -unerfahrener Manager des Unter- nehmenstyps 5	186
Abb. 3.26: Rangfolge der Ausfuhrhemmnisse aus der Sicht export- erfahrener und -unerfahrener Manager des Unternehmens- typs 1	188
Abb. 3.27: Rangfolge der Ausfuhrhemmnisse aus der Sicht export- erfahrener und -unerfahrener Manager des Unternehmens- typs 4	189
Abb. 4. 1: Zusammenhang zwischen Exportgarantie und Export- ausfallgarantie	208
Abb. 4. 2: Informationswege der Bundesstelle für Außenhandels- information	212
Abb. 4. 3: Wettbewerbsnachteile mittelständischer Unternehmen gegenüber Großunternehmen im Auslandsgeschäft	222
Abb. 4. 4: Eignung der wichtigsten Informationsquellen für das Auslandsgeschäft	227
Abb. 4.5: Pilotstudie im Überblick: Maßnahmen zur Aktivierung des Auslandsgeschäfts von Unternehmen mit Export- potential und die dabei erzielten Erfolge	236
Abb. 4.6: Länder mit ähnlichen wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen (1980)	259
Abb. 4.7: Branchenspezifische Prognose von Zukunftsmärkten	264
Abb. 4.8: Durchleuchtung von Zukunftsmärkten nach Maßgabe von Wirtschaftszweigen	265
Abb. 4.9: Bekanntheitsgrad von ausgewählten Risikoindikatoren und die von diesen erwartete Entscheidungshilfe	269
Abb. 4.10: Maßnahmen zur Förderung der Auslandsorientierung	273

**VERZEICHNIS DER TABELLEN**

	Seite
Tab. 1. 1: Exporte mittelständisch strukturierter Wirtschaftszweige	24
Tab. 1. 2: Die Abhängigkeit der Mittelstandsdefinition vom Wirtschaftszweig	34
Tab. 1. 3: Die Klassifikation von Unternehmen nach Maßgabe des Bilanzrichtlinien-Gesetzes	35
Tab. 3. 1: Strukturmerkmale der vier Teilstichproben	111
Tab. 3. 2: Hypothesen und Meßwerte der Auslandsorientierung exporterfahrener beziehungsweise -unerfahrener Manager aus vier Ländern	114
Tab. 3. 3: Eignung der Unternehmensstrategie "Erschließung von Auslandsmärkten" zur Bewältigung von Unternehmenskrisen	130
Tab. 3. 4: Motive der Ablehnung einer Erschließung ausländischer Märkte	131
Tab. 3. 5: Die Güte des Kausalmodells "Exportenerfolg"	138
Tab. 3. 6: Prädiktoren des Exporterfolgs: Veränderung des Exportumsatzes zwischen 1981 und 1984 im Lichte regressionsanalytischer Befunde	141
Tab. 3. 7: Länderspezifische Ausprägungen der Indikatoren der Auslandsorientierung	145
Tab. 3. 8: Zuwachs des Exportumsatzes in Abhängigkeit von der Auslandsorientierung der Entscheidungsträger	146
Tab. 3. 9: Die wichtigsten Exporthemmnisse im Vergleich	171
Tab. 3.10: Wahrgenommene Exportschwierigkeiten in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp	183
Tab. 3.11: Die Exporthemmnisse im Überblick	191

	Seite
Tab. 4. 1: Exportförderung in der Bundesrepublik Deutschland	197
Tab. 4. 2: Entsprechung von Angebot und Nachfrage außenwirtschaftlicher Förderung	198
Tab. 4. 3: Internationaler Vergleich der Ausgaben für Exportförderungsmaßnahmen	200
Tab. 4. 4: Staatliche Exportgarantieprogramme in der Bundesrepublik Deutschland im Überblick	210
Tab. 4. 5: Kenntnisstand kleiner und mittelständischer Unternehmen aus dem Rhein-Neckar-Raum bezüglich erlangbarer Exportförderungsmaßnahmen	224
Tab. 4. 6: Gründe, Exportförderungsmaßnahmen nicht in Anspruch zu nehmen	225
Tab. 4.7: Stärken-Schwächen-Profil der wichtigsten Anbieter außenwirtschaftlicher Informationen	228
Tab. 4. 8: Aufteilung eines staatlichen Gesamtbudgets für Exportförderung aus der Sicht von Unternehmensvertretern	231
Tab. 4.9: Ländertypologie nach Maßgabe von währungsunabhängigen Merkmalen (1970, 1975, 1980)	257
Tab. 4.10: Veränderung der Importe	258
Tab. 4.11: Ländertypologie nach Maßgabe von währungsabhängigen und -unabhängigen Merkmalen (1970, 1975, 1980)	261
Tab. 4.12: Absolute und relative Veränderung der Importe	262