

Schriften zum Marketing

---

Band 28

# Die Auslandsorientierung von Managern als strategischer Erfolgsfaktor

Von

Hans-Georg Köglmayr



Duncker & Humblot · Berlin

**HANS-GEORG KÖGLMAYR**

**Die Auslandsorientierung von Managern  
als strategischer Erfolgsfaktor**

**SCHRIFTEN ZUM MARKETING**

**hrsg. von Prof. Dr. Erwin Dichtl, Mannheim**

**Prof. Dr. Franz Böcker, Regensburg**

**Prof. Dr. Hermann Diller, Hamburg**

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Koblenz**

**Band 28**

# **Die Auslandsorientierung von Managern als strategischer Erfolgsfaktor**

**Von**

**Dr. Hans-Georg Köglmayr**



**Duncker & Humblot · Berlin**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Köglmayr, Hans-Georg:**

Die Auslandsorientierung von Managern als strategischer  
Erfolgsfaktor / von Hans-Georg Köglmayr. – Berlin: Duncker  
u. Humblot, 1990

(Schriften zum Marketing; Bd. 28)

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1989

ISBN 3-428-06914-5

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1990 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fotoprint: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin 49

Printed in Germany

ISSN 0343-5970

ISBN 3-428-06914-5

## Vorwort

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation der deutschen Exportwirtschaft mag es überflüssig erscheinen, sich wissenschaftlich damit zu beschäftigen, wie die Erfolgsbilanz weiter verbessert werden kann. Anfang der 80er Jahre stellte sich die Situation jedoch ganz anders dar. Vor dem Hintergrund einer defizitären Leistungsbilanz wurden die Erfolge der Japaner allgemein als Bedrohung, aber auch als Herausforderung empfunden.

Was lag näher, als einen Vergleich zwischen deutschen und japanischen Unternehmen anzustellen und nach Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen diesen zu forschen. Um nicht den in der Erfolgsfaktorenforschung häufig begangenen Fehler zu wiederholen, korrelative Daten kausal zu interpretieren, wurde eine Längsschnittstudie durchgeführt, die sich über vier Jahre erstreckte und auch eine finnische und südafrikanische Vergleichsstichprobe einschloß.

Im Mittelpunkt dieser aufwendigen Vorgehensweise stand das Bestreben, den Nachweis zu führen, daß Auslandsorientierung von Managern zum Exporterfolg führt und nicht umgekehrt mit einer Intensivierung des Auslandsgeschäftes auch die psychische Hinwendung des Managements zu diesem Betätigungsfeld einhergeht. Dabei wurde untersucht, welche Bedeutung derartigen Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen sowohl für die Aufnahme als auch den Verlauf einer internationalen Tätigkeit zukommt, um darauf aufbauend Möglichkeiten einer effizienten Exportförderung darzulegen.

Ohne die Unterstützung und konstruktive Kritik vieler Kollegen und Freunde, wäre die vorliegende Arbeit nicht zustande gekommen. Den Anstoß hierzu und eine Fülle von Hinweisen und Anregungen zur Erforschung dieser Fragestellung verdanke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. E. Dichtl. Ihm sowie Herrn Dipl.-Psych. S. Müller, meinem Freund und ehemaligen Kollegen, der im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes Teile der Arbeit mitgestaltete, sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Den ausländischen Kollegen Prof. Dr. F. Kondo und Prof. Dr. M. Leibold schulde ich Dank für die aktive Mitwirkung bei der Durchführung der Studie in Japan und Südafrika. Ohne deren Unterstützung wären die Vergleichsuntersuchungen nicht zustande gekommen. Ferner gilt mein Dank Frau Dipl.-Kfm. T. Borck, die wesentlich zur Erhebung des finnischen Datensatzes beigetragen hat.

Nicht zuletzt sei der Außenwirtschaftlichen Abteilung der IHK-Rhein-Neckar gedankt, allen voran Herrn Dipl.-Volkswirt M. Neuerburg mit seinen Mitarbeitern Herrn H. Funk und Herrn Dipl.-Volkswirt W. Striehl, die den Kontakt zu den mittelständischen Unternehmen der Region herstellten und den Modellversuch "Marketing für den Export" in jeder erdenklichen Hinsicht unterstützten. Gleiches gilt für das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft in Baden-Württemberg; hier half Herr G.-H. Kowollik bei der Beratung der Unternehmen mit Exportpotential.

Mannheim, im September 1989

Hans-Georg Köglmayr

# 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 Bundesrepublik 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 mittelständischen 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

### **DRITTES KAPITEL**

#### **Die Auslandsorientierung im Licht einer empirischen Studie**

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 sachge-  
rechtere 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 Auslands-  
messen 204
    - 1.1.3. Die Gewährung von Exportgarantien 206
    - 1.1.4. Außenwirtschaftliche Informationsangebote des  
Staates 210
  - 1.2. Exportfördernde Aktivitäten ausgewählter privatwirt-  
schaftlicher 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 Export-  
förderungsmaßnahmen 234
3. Ansatzpunkte und Maßnahmen einer verbesserten Förderung  
von Auslandsengagements deutscher Firmen 243
  - 3.1. Der Stellenwert außenwirtschaftlicher Rahmenbedin-  
gungen 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

	Seite
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 "erfolgloser" 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

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 "Exportserfolg"	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

## ERSTES KAPITEL

### Die Intensivierung des Außenhandels als einzel- und gesamtwirtschaftliches Anliegen der Bundesrepublik Deutschland

Richtet man das Augenmerk nicht allein auf das absolute Exportvolumen, sondern berücksichtigt auch relativierende Kriterien wie die Exportquote, so tritt die besondere Stellung zutage, die die Bundesrepublik Deutschland unter den führenden Exportnationen einnimmt. Allein der Anstieg der Exportquote, den die deutsche Wirtschaft in den Jahren von 1970 bis 1986 verzeichnete (23,1 % → 35,4 %), dokumentiert die wachsende Exportabhängigkeit und die intensive weltwirtschaftliche Verflechtung der heimischen Betriebe (vgl. Kitterer 1987, S. 29). Die Bedeutung der Handelsbilanzüberschüsse für unsere Volkswirtschaft liegt in den zu kompensierenden Defiziten in anderen Bereichen, wie sie sich in der Dienstleistungs- und Übertragungsbilanz offenbaren.

Nur allzu leicht verleiten jedoch die von unserer Wirtschaft im Auslandsgeschäft erzielten Rekordumsätze zur Sorglosigkeit. Bereits in der näheren Zukunft wird es deutschen Unternehmen vermutlich schwerfallen, ihre Führungsposition zu halten; denn der Exportboom wurde von ungewöhnlich förderlichen und nur vorübergehend wirksamen Rahmenbedingungen (sinkende Ölpreise, expansive Wirtschaftspolitik der USA, Dollarkurs) zumindest begünstigt. Überdies stehen diese Erfolge auf unsicherem Grund. Vor allem zwei Gefahrenquellen sind uns schwer auszumachen:

- *Strukturelle Defizite* der deutschen Wirtschaft kommen in dem negativen Verhältnis von wachsenden und stagnierenden bzw. schrumpfenden Wirtschaftszweigen zum Ausdruck.
- *Regionale und sektorale Schwächen der Exportwirtschaft* bestehen u.a. darin, daß
  - die Produkte "Made in Germany" primär im geschützten EG-Raum abgesetzt werden und nicht in den dynamischen Zukunftsmärkten,
  - der Export von Hochtechnologiegütern nur wenig zur Handelsbilanz beiträgt und
  - die deutsche Wirtschaft unterproportional an dem stark wachsenden Dienstleistungsmarkt beteiligt ist.

Alle diese Überlegungen sprechen dafür, auch in Zukunft große *Anstrengungen* zu unternehmen, die Konkurrenzfähigkeit deutscher Unternehmen zu erhalten und nach Möglichkeit zu stärken. Daß dabei die psychischen Aspekte des Geschehens, d.h. die Einstellungen und Werthaltungen der Entscheidungsträger, leicht aus dem Blickfeld geraten, ist angesichts des (vermeintlich) objektiven Charakters der Fragestellung verständlich, nicht aber gerechtfertigt. Im Mittelpunkt der Arbeit steht daher eine Vergleichsuntersuchung zur *Auslandsorientierung* deutscher, finnischer, japanischer und südafrikanischer Manager. Mit Hilfe dieser für exportbezogene Entscheidungsprozesse zentralen intervenierenden Variablen sollen die *Suche nach Exportpotential* der mittelständischen Wirtschaft verbessert und ein Beitrag zur *Steigerung der Effizienz von Exportförderungsmaßnahmen* geleistet werden.

### **1. Struktur und Rahmenbedingungen der Außenwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland**

Die Bedeutung der Bundesrepublik Deutschland als führender Welthandelsnation ist seit langem unumstritten. In den Jahren zwischen 1955 und 1986 konnte dank einer besonders im qualitativen Bereich weit überdurchschnittlichen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft der Außenhandelsumsatz um 1.043,1 %, nämlich von 50,1 Mrd. DM auf 526,4 Mrd. DM gesteigert werden (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 1986, S. 68; 1987, S. 16; 1988, S. 45), was den außenwirtschaftlichen Bereich in die Rolle eines Wachstumsmotors der heimischen Volkswirtschaft versetzte. Die in vielerlei Hinsicht wichtigen Devisenvorräte werden damit erwirtschaftet, Arbeitsplätze erhalten bzw. geschaffen und das inländische Angebot durch Erzeugnisse abgerundet, die im Ausland teils billiger, teils besser hergestellt werden können. Darüber hinaus benötigen wir Gelder in Fremdwährung, um Touristik-, Fracht-, Versicherungs- und andere Leistungen, die Bürger der Bundesrepublik Deutschland im Ausland oder von Ausländern in Anspruch genommen haben, abzugelten (vgl. Dichtl 1986, S. 103).

Mit einem *Ausfuhrüberschuß* von 110,2 Mrd. DM erreichte die Bundesrepublik Deutschland 1986 ihr bis zu diesem Zeitpunkt bestes Ergebnis und führte damit erstmals die Weltrangliste des Außenhandelsumsatzes an. Ihre wichtigsten Konkurrenten, Japan und die Vereinigten Staaten von Amerika, mußten mit den Plätzen zwei und drei vorliebnehmen. Außer Frage steht auch, daß sich der intensive Außenhandel positiv auf die inländische Produktion und Beschäftigungslage auswirkt und so zum Bestand bzw. Wachstum der deutschen Wirtschaft beiträgt. Dessenungeachtet sollte, bei aller Freude über die von unseren Nachbarn mit zunehmender Skepsis bedachten Erfolge, nicht unter-

schätzt werden, daß sich damit die Abhängigkeit von ausländischen Märkten immer mehr vergrößert.

Doch nicht nur der grenzüberschreitende Warenhandel prosperierte in den letzten Jahren, auch die *Netto-Direktinvestitionen* der deutschen Wirtschaft im Ausland weisen gewaltige Zuwachsraten auf. Zwischen den Jahren 1966 und 1985 stieg das Anlagevolumen insgesamt um nicht weniger als 713,0 %, und mit einem Umfang von 13.643 Mrd. DM wurde 1986 der bis dahin höchste Stand von Vermögensanlagen deutscher Unternehmen im Ausland erreicht (vgl. DIW 1987, S. 55). Aufgrund des für die heimischen Investoren günstigen Dollarkurses entfiel 1986 mehr als die Hälfte der Direktinvestitionen (56,2 %) auf die USA. Weitere Schwerpunkte lagen in Großbritannien (19,2 %) und Italien (9,0 %) (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 1986, S. 73). Dabei erwiesen sich Beteiligungen an bereits bestehenden ausländischen Unternehmen mit zumindest 50 % des Gesamtkapitals sowie die Gründung eines Unternehmens mit wenigstens 50 % Anteil am Gesamtkapital als bevorzugte Anlageformen (vgl. v. Landsberg/Wölke 1985, S. 319).

Bei oberflächlicher Würdigung dieser Fakten scheint der allgemeinen Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, Möglichkeiten einer *Intensivierung der Exporttätigkeit* mittelständischer Unternehmen aufzuzeigen, um letztlich zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft beizutragen, der Boden entzogen. Schließlich betrug der Außenhandelsüberschuß, den die Bundesrepublik Deutschland alleine in einem Monat (März 1987) erzielte, über 10 Mrd. DM. Nur wenige führen sich indessen vor Augen, auf welcher Vielzahl von Faktoren dieser vornehmlich im Warenaustausch mit den USA, Frankreich, Großbritannien, Österreich und der Schweiz erwirtschaftete Überschuß basiert (vgl. Abbildung 1.1).

Eine *Produktpalette*, die häufig in gelungener Weise Einfallsreichtum und handwerkliche Solidität verbindet, *Zuverlässigkeit*, was z.B. Liefertreue und Wartung anbelangt, sowie ein fast konkurrenzloses *Image* des "Made in Germany" spielen dabei ebenso eine gewichtige Rolle wie die überdurchschnittliche *Leistungsbereitschaft* der Bevölkerung und der nur mit japanischen Verhältnissen vergleichbare soziale Konsens. Andere Erfolgsgaranten, wie die hier thematisierte "Auslandsorientierung des Managements", erschließen sich weit weniger leicht und wirken eher indirekt, wenn auch nicht schwächer.

Das sich in zahlreichen Kennzahlen dokumentierende ungewöhnlich starke außenwirtschaftliche Engagement vieler deutscher Unternehmen rührt nicht zuletzt von der auf dem heimischen Absatzmarkt stagnierenden Nachfrage bei unverändertem Angebots- und Kostendruck her. Für viele unserer Unternehmen stellt die Expansion auf internationale Märkte mehr oder weniger die einzige