

Endbericht

**Evaluierung des Programms zur Förderung der
Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und
Ernährungswirtschaft**

im Auftrag der
Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Dieser Bericht wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des von der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH durchgeführten Projekts „Evaluierung des Programms zur Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft“ erstellt. Die Autoren tragen die alleinige Verantwortung für die Inhalte dieses Berichtes. Die Aufgabenstellung wurde von der BLE vorgegeben.

Berlin, den 22. Oktober 2015

Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH

Prof. Dr. Carsten Becker

Enrico Leopold

Dr. Anton Galich

INHALTSVERZEICHNIS

I. Kontext und Auftrag	1
II. Untersuchungs- und Erhebungsdesign	3
1. Aufgabenbereiche und Leitfragen der Evaluation	3
1.1. Analyse des Programmansatzes und Maßnahmendesigns.....	4
1.2. Implementationsanalyse	5
1.3. Analyse der Zielgruppenerreichung	5
1.4. Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse	6
1.5. Analyse der Verfahrens- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit	6
2. Datengrundlage und Erhebungsschritte	7
3. Wirkungs- und Indikatorenmodell	17
III. Das Programm zur Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.....	22
1. Programmziele und Angebote.....	22
2. Programmverlauf.....	24
IV. Evaluationsergebnisse	28
1. Analyse des Programmansatzes und Maßnahmendesigns	28
1.1. Begründungszusammenhang des Exportförderprogramms.....	28
1.2. Ausrichtung des Exportförderprogramms und Maßnahmendesign.....	29
1.3. Das Programm im System der deutschen Außenwirtschaftsförderung	32
2. Analyse der Zielgruppenerreichung.....	35
2.1. Potenzialausschöpfung	36
2.2. Bewertung der Zielgruppenerreichung durch die Experten.....	38
2.3. Struktur der erreichten Zielgruppe – Repräsentativität	39
2.4. Exporttätigkeit der erreichten Zielgruppe.....	45
2.5. Unterstützungsbedarf der erreichten Zielgruppe	52
2.6. Zukunftsmärkte mit besonderem Potenzial	56
3. Implementationsanalyse.....	59
3.1. Gesamtprogramm	60
3.1.1. Öffentlichkeitsarbeit des Exportförderprogramms.....	60
3.1.2. Prozess der Themenfindung	67

3.1.3. Administration der Förderung	68
3.1.4. Bewertung des Exportförderprogramms durch die Nutzer	71
3.2. Implementierung zentraler Maßnahmenformate	74
3.2.1. Markt- und Produktstudien.....	74
3.2.2. Informations-/ Kontaktveranstaltungen im Rahmen von Messen im Inland	77
3.2.3. Markterkundungsreisen	78
3.2.4. Geschäftsreisen.....	83
3.2.5. Kontaktbörsen	91
3.2.6. Informationsveranstaltungen im Ausland	92
3.2.7. Multiplikatorenreisen	97
3.2.8. Behörden- bzw. Inspektionsreisen	102
3.2.9. Messebeteiligungen (Auslandsmesseprogramm).....	103
4. Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse.....	103
4.1. Grundlagen der Analyse	104
4.2. Gesamtprogramm	108
4.3. Wirkungsanalyse auf Ebene der Geschäftsreisen	115
4.4. Zielerreichungsanalyse bei den weiteren Maßnahmen des Exportförderprogramms	118
4.5. Nicht-intendierte Wirkungen	124
4.5.1. Mitnahmeeffekte	125
4.5.2. Verdrängung privater Dienstleister	128
5. Schlussfolgerungen zur Verfahrens- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit.....	130
V. Fazit und Handlungsempfehlungen.....	134
VI. Literatur- und Quellenverzeichnis	148
VII. Anhang	151

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Umsetzung des Evaluationsdesigns	7
Abbildung 2: Wirkungsmodell.....	19
Abbildung 3: Indikatorenmodell	21
Abbildung 4: Systematisierung des Angebotes des Exportförderprogramms	31
Abbildung 5: Vereinfachte Darstellung der Potenzialausschöpfung	38
Abbildung 6: Branchenspektrum	41
Abbildung 7: Verteilung nach Unternehmensgröße.....	42
Abbildung 8: Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	43
Abbildung 9: Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Jahresumsatz	44
Abbildung 10: Zuordnung der befragten Unternehmen zur Wertschöpfungsstufe (Mehrfachnennungen möglich)	45
Abbildung 11: Exportanteil der befragten Unternehmen vor der Teilnahme am Exportförderprogramm und aktuell.....	46
Abbildung 12: Auslandsmärkte der befragten Unternehmen vor der Teilnahme am Exportförderprogramm und aktuell (Mehrfachnennungen möglich).....	48
Abbildung 13: Höchstes Aktivitätsniveau der befragten Unternehmen auf den jeweiligen Auslandsmärkten vor der Teilnahme am Exportförderprogramm	49
Abbildung 14: Höchstes Aktivitätsniveau der befragten Unternehmen auf den aktuellen Auslandsmärkten	50
Abbildung 15: Entwicklung des Exportes bei den befragten Unternehmen seit der Teilnahme am Exportförderprogramm.....	51
Abbildung 16: Künftige Bedeutung des Exports	51
Abbildung 17: Exporthemmnisse aus Sicht der befragten Unternehmen	53
Abbildung 18: Unterstützungsbedarf für Export- und sonstige Auslandsaktivitäten aus Sicht der befragten Unternehmen.....	55
Abbildung 19: Produktgruppen mit besonders großen Exportpotenzialen aus Sicht der befragten Durchführungsorganisationen (Mehrfachnennungen möglich)	56
Abbildung 20: Auslandsmärkte mit den größten Potenzialen für deutsche Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft aus Sicht der befragten Durchführungsorganisationen (Mehrfachnennungen möglich)	58
Abbildung 21: Geografische Ausrichtung der Maßnahmen des Exportförderprogramms	59
Abbildung 22: Erstinformation zum Exportförderprogramm bei den befragten Unternehmen	60
Abbildung 23: Bekanntheit einzelner Angebote des Exportförderprogramms bei den befragten Unternehmen	63

Abbildung 24: Informationsangebote zum Exportförderprogramm aus Sicht der befragten Unternehmen	67
Abbildung 25: Aufwand für die Antragstellung zur Teilnahme an Reisen aus Sicht der befragten Unternehmen	71
Abbildung 26: Gesamtbewertung des Exportförderprogramms durch die befragten Unternehmen	72
Abbildung 27: Zuschnitt der Angebote des Exportförderprogramms aus Sicht der befragten Unternehmen	73
Abbildung 28: Bewertung des Nutzens einzelner Angebote des Exportförderprogramms durch die befragten Unternehmen	74
Abbildung 29: Bewertung zentraler Aspekte der Markt- und Produktstudien durch die befragten Unternehmen	76
Abbildung 30: Bewertung der Informations-/ Kontaktveranstaltungen im Inland durch die befragten Unternehmen der Online-Befragung	78
Abbildung 31: Bewertung zentraler Aspekte der Markterkundungsreisen durch die Unternehmen	79
Abbildung 32: Bewertung des Gesamteindrucks der Markterkundungsreisen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Markterkundungsreisen**	80
Abbildung 33: Kriterien für die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Seminarveranstaltung/ die Fachvorträge der Markterkundungsreise – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	81
Abbildung 34: Instrumente der Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Markterkundungsreisen – Ergebnisse der Befragung der Durchführungsorganisationen	82
Abbildung 35: Bewertung der Durchführung der Geschäftsreisen durch die befragten Unternehmen	85
Abbildung 36: Kriterien für die Auswahl der Referent/innen für die Informationsseminare der Geschäftsreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	86
Abbildung 37: Instrumente zur Bekanntmachung von Informationsseminaren und Präsentationsveranstaltungen der Geschäftsreisen im Zielland – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	87
Abbildung 38: Matching zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen im Rahmen der Geschäftsreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	88
Abbildung 39: Arten von Terminen, die den teilnehmenden deutschen Unternehmen im Rahmen der Geschäftsreisen vermittelt wurden – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	89

Abbildung 40: Instrumente zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Geschäftsreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	90
Abbildung 41: Möglichkeiten zum Networking im Rahmen der Kontaktbörse – Bewertung durch die befragten Unternehmen der Online-Befragung	92
Abbildung 42: Informationsquellen zur Auswahl von Thema und ggf. Zielland der Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	93
Abbildung 43: Kriterien für die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	93
Abbildung 44: Ermittlung des Informationsbedarfs der (potenziellen) ausländischen Maßnahmeteilnehmer/-innen der Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	94
Abbildung 45: Instrumente zur Identifizierung potenzieller ausländischer Teilnehmender für die Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	95
Abbildung 46: Instrumente zur Akquisition der ausländischen Teilnehmenden für die Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	96
Abbildung 47: Instrumente zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Informationsveranstaltungen im Ausland – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	97
Abbildung 48: Informationsquellen zur Auswahl von Zielland und Thema der Multiplikatorenreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	98
Abbildung 49: Ermittlung des Informationsbedarfs der (potenziellen) Maßnahmeteilnehmer der Multiplikatorenreise – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	99
Abbildung 50: Instrumente zur Akquisition der Teilnehmenden für die Multiplikatorenreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	100
Abbildung 51: Ziele der Multiplikatorenreisen in Deutschland – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	101
Abbildung 52: Welche Instrumente zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Multiplikatorenreisen setzt Ihre Organisation ein?	102
Abbildung 53: Zielerreichungsanalyse– Zielsystem	105
Abbildung 54: Anzahl der befragten Unternehmen, die Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnten (in Prozent) – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	108

Abbildung 55: Einflüsse auf Geschäftsanbahnung und/ oder Abschluss im Exportförderprogramm.....	111
Abbildung 56: Einflüsse auf Geschäftsanbahnung und/ oder -abschluss bei Geschäftsreisen.....	116
Abbildung 57: Zahlungsbereitschaft der Unternehmen – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	126
Abbildung 58: Größenstruktur der exportunerfahrenen Unternehmen nach Jahresumsatz	159
Abbildung 59: Branchenzugehörigkeit der exportunerfahrenen Unternehmen	159
Abbildung 60: Erstinformation zum Exportförderprogramm bei den exportunerfahrenen Unternehmen	159
Abbildung 61: Gesamtbewertung des Exportförderprogramms durch die exportunerfahrenen Unternehmen.....	160
Abbildung 62: Kompetenzbereiche der befragten Durchführungsorganisationen (Mehrfachnennungen möglich)	160
Abbildung 63: Exporthemmnisse aus Sicht der befragten Durchführungsorganisationen	161
Abbildung 64: Bewertung des Gesamteindrucks der Geschäftsreisen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen**	162
Abbildung 65: Bereitschaft zur Wiederteilnahme an Geschäftsreisen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen**	162
Abbildung 66: Verbesserung des Informationsstandes über die aktuelle Markt- und Wettbewerbssituation – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	163
Abbildung 67: Verbesserung des Informationsstandes über das Absatzpotenzial für die eigenen Produkte – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	163
Abbildung 68: Verbesserung des Informationsstandes über die Vermarktungsstrukturen und potenzielle Geschäfts-, Service- und Vertriebspartner – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	164
Abbildung 69: Verbesserung des Informationsstandes über das Nachfrageverhalten/ die Konsumentenbedürfnisse – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen.....	164
Abbildung 70: Verbesserung des Informationsstandes über Rechtliche Rahmenbedingungen und relevante Behörden – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	165
Abbildung 71: Verbesserung des Informationsstandes über Zölle – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen.....	165
Abbildung 72: Verbesserung des Informationsstandes über Entwicklungstendenzen/ Zukunftstrends – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen.....	166

Abbildung 73: Verbesserung des Informationsstandes über kulturspezifische Besonderheiten (z.B. Geschäftskultur etc.) – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen	166
Abbildung 74: Erfüllung der Erwartungen der beteiligten Unternehmen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Markterkundungsreisen**.....	167
Abbildung 75: Beitrag der Markterkundungsreisen zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Markterkundungsreisen*	167
Abbildung 76: Erfüllung der Erwartungen der beteiligten Unternehmen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen**	168
Abbildung 77: Beitrag der Geschäftsreisen zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen*	168
Abbildung 78: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Chancenreiche Absatzmärkte für die Lebensmittelindustrie – Iran, Türkei, VAE sowie Halal in der Produktion“ vom 25.09.2014 – Auswertung der acht vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 1).....	169
Abbildung 79: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Chancenreiche Absatzmärkte für die Lebensmittelindustrie – Iran, Türkei, VAE sowie Halal in der Produktion“ vom 25.09.2014 – Auswertung der acht vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 2).....	169
Abbildung 80: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Export und Vertrieb deutscher Agri-Food-Produkte nach Brasilien“ vom 04.12.2014 – Auswertung der sieben vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 1).....	170
Abbildung 81: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Export und Vertrieb deutscher Agri-Food-Produkte nach Brasilien“ vom 04.12.2014 – Auswertung der sieben vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 2).....	170

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Verteilung der ausgewerteten Feedbackbögen.....	8
Tabelle 2: In Anspruch genommene Maßnahmen je Unternehmen.....	10
Tabelle 3: Rücklauf zur Online-Befragung begünstigter Unternehmen	11
Tabelle 4: Umgesetzte Maßnahmen je Durchführungsorganisation	13
Tabelle 5: Rücklauf zur Online-Befragung der Durchführungsorganisationen	14
Tabelle 6: Anzahl der im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungs- und Auftragsprojekte ¹	25
Tabelle 7: Fördermittel für die im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungs- und Auftragsprojekte (in TEUR) ¹	26
Tabelle 8: Verteilung der ausgewerteten Feedbackbögen auf die durchgeführten Reisen	151
Tabelle 9: Bewertungsgrundlage für die im Rahmen der Online-Befragung betrachteten Schulungs- und Informationsveranstaltungen im Inland	151
Tabelle 10: Übersicht der Maßnahmen, die von den Unternehmen im Rahmen der Online-Befragung bewertet wurden.	152
Tabelle 11: Übersicht der Maßnahmen, die von den Durchführungsorganisationen im Rahmen der Online-Befragung bewertet wurden.....	153
Tabelle 12: Anzahl der im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungsprojekte ¹	154
Tabelle 13: Fördermittel für die im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungsprojekte (in TEUR) ¹	155
Tabelle 14: Anzahl der im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Auftragsprojekte ¹	156
Tabelle 15: Fördermittel für die im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Auftragsprojekte (in TEUR) ¹	157
Tabelle 16: Geografische Ausrichtung der Maßnahmen des Exportförderprogramms .	158

MANAGEMENT SUMMARY

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Evaluation des Programms zur Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft, im Folgenden kurz als Exportförderprogramm bezeichnet, vor. Das Programm wurde im September 2010 vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) ins Leben gerufen. Damit wurde das BMEL dem Bedarf der Wirtschaft nach einer staatlich geförderten Exportunterstützung gerecht. Dieser Bedarf resultierte insbesondere aus dem Wegfall der Centralen Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH und der von ihr getragenen Exportfördermaßnahmen.

Die Evaluation wurde von der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH im Auftrag der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung durchgeführt. Untersucht wurde der Förderzeitraum vom 01. September 2010 bis zum 30. Juni 2014. Evaluert wurden sowohl die Zielerreichung und Wirksamkeit als auch – soweit möglich – die Wirtschaftlichkeit des Programms. Dabei umfasst die Evaluation sowohl die Konzeption und Struktur des Gesamtprogramms als auch dessen einzelne Maßnahmen und die an der Umsetzung des Programms beteiligten Durchführungsorganisationen.

Insgesamt sind die Ergebnisse der Evaluation positiv zu bewerten. Das Exportförderprogramm erreicht nicht nur die anvisierte Zielgruppe der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft in einem guten Ausmaß, sondern schafft es auch, deren Exportaktivitäten deutlich zu steigern. So konnten 43,4 % der befragten Unternehmen durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte in ausländischen Zielmärkten anbahnen und/ oder abschließen. Dies ist ein bemerkenswertes Ergebnis, wenn man bedenkt, wie viele Vorleistungen erbracht werden müssen bis es letztendlich zu einem Geschäftsabschluss kommt.

Die verschiedenen Angebote des Exportförderprogramms tragen zu diesem Erfolg in wesentlichem Umfang und in gewünschter Weise bei. Während die Hälfte der befragten Unternehmen bei den im Rahmen des Exportförderprogramms durchgeführten Geschäftsreisen neue Geschäfte anbahnen und/ oder abschließen konnte, trugen die Markterkundungsreisen in großem Umfang dazu bei, den Informationsstand der mitgereisten Unternehmen in exportrelevanten Themenbereichen zu verbessern. Sowohl Ge-

schäftsreisen als auch Markterkundungsreisen wirken somit in der vom Programm intendierten Weise und erreichen die angestrebten Ziele in gewünschtem Maße.

Gleichzeitig konnten keine nennenswerten ungewünschten, nicht-intendierten Effekte des Exportförderprogramms festgestellt werden. Die potenziellen Mitnahmeeffekte, die das Programm bei einigen Unternehmen auslösen könnte, sind gering. Auch werden durch die vom Exportförderprogramm angebotenen Leistungen keine privaten Dienstleister, die bei Nicht-Existenz des Programms die gleichen oder ähnlichen Leistungen entgeltlich angeboten hätten, vom Markt verdrängt.

Aus diesen Gründen wird empfohlen, die grundsätzliche Ausrichtung des Exportförderprogramms beizubehalten. Das vorhandene Angebot an Maßnahmen und Leistungen sollte hierbei inhaltlich stärker konzentriert, vom finanziellen Umfang jedoch mindestens auf dem derzeitigen Niveau fortgeführt werden.

I. KONTEXT UND AUFTRAG

Die Exporte von Agrar- und Ernährungsgütern deutscher Unternehmen haben im Jahr 2014 mit einem Wert von ca. 63,4 Mrd. € einen neuen Höchststand erreicht.¹ Hinzu kommen weitere Exporte in Höhe von ca. 5,5 Mrd. € im Bereich der Landtechnik.² Diese Ausfuhren sind für die Branche von großer Bedeutung: Während die inländischen Märkte stagnieren, Erlösen deutsche Landwirte bereits etwa ein Viertel und Unternehmen der Ernährungswirtschaft sogar mehr als 30 % ihres Umsatzes im Ausland. Die wichtigsten Absatzmärkte sind die Länder der EU-28, auf die mehr als drei Viertel der Agrar- und Ernährungsgüterexporte entfallen. Besonders hohe Wachstumsraten sind zudem in den Schwellenländern Ost- und Südostasiens sowie in den arabischen Staaten zu verzeichnen.

In Anbetracht der weithin gesättigten Inlandsmärkte ist die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft künftig weiterhin auf Wachstum im Export angewiesen, nicht zuletzt, um bestehende Arbeitsplätze im Inland zu sichern oder zur Schaffung neuer Arbeitsplätze – insbesondere im ländlichen Raum – beizutragen. Vor diesem Hintergrund fördert das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) seit September 2010 die Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft mit einem eigenen Förderprogramm. Ziele dieses Exportförderprogramms sind insbesondere die Erschließung von Auslandsmärkten und die Vergrößerung des Absatzpotenzials für deutsche Produkte, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen auf Auslandsmärkten sowie die Erweiterung des Kreises exportierender Unternehmen.³ Hierfür bietet das Programm ein breitgefächertes Angebot an Unterstützungsmaßnahmen zur Markterschließung und Marktpflege. Dabei soll vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine geeignete Hilfestellung geboten werden, um die vorhandenen Exportpotenziale besser ausschöpfen zu können.

¹ Zu den in diesen Abschnitt präsentierten Fakten siehe Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014): Deutscher Agraraußenhandel 2014: Daten und Fakten.

² Quelle: VDMA Landtechnik (2015).

³ Vgl. BMEL (2014): Programm des BMEL zur Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Nach knapp vierjähriger Laufzeit hat die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), die als Projektträger des Exportförderprogramms fungiert, die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (IFGE) nach öffentlicher Ausschreibung mit der externen Evaluierung des Exportförderprogramms beauftragt. Gegenstand der Evaluierung ist die Analyse der Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Programms. Hierbei sollten sowohl die Konzeption und Struktur des Programms insgesamt berücksichtigt werden, als auch dessen einzelne Maßnahmen und die hier an der Umsetzung beteiligten Durchführungsorganisationen. Betrachtet werden sollte der Zeitraum zwischen dem Programmstart am 1. September 2010 und dem 30. Juni 2014.

II. UNTERSUCHUNGS- UND ERHEBUNGSDESIGN

In den folgenden Abschnitten wird zunächst ein Überblick über die wesentlichen Bestandteile des Untersuchungs- und Erhebungsdesigns gegeben. Dann werden die maßgeblichen Erhebungsschritte der Evaluation vorgestellt.

1. Aufgabenbereiche und Leitfragen der Evaluation

Die Evaluation von Förderprogrammen untergliedert sich typischerweise in fünf Untersuchungsbestandteile, die auch den Rahmen für die Analyse des Exportförderprogramms bilden:

- a) **Bewertung des Programmansatzes und Maßnahmendesigns** – Hier ist zu prüfen, ob die gewählten Maßnahmen grundsätzlich geeignet sind, die verfolgten Ziele zu erreichen und ob andere Maßnahmen vorhanden sind, die diese ebenfalls und unter Umständen effizienter erreichen.
- b) **Implementationsanalyse** – Hier steht die konkrete Umsetzung des Programms im Mittelpunkt des Interesses, also z.B. Prozesse der Themenfindung sowie die Umsetzung von Antrags- und Abwicklungsverfahren.
- c) **Analyse der Zielgruppenerreichung** – Hier gilt es insbesondere, mögliche Selektivitätsmuster in der Zielgruppenansprache zu identifizieren. Wenn möglich, kann zudem untersucht werden, inwieweit die potenzielle Zielgruppe erreicht wurde.
- d) **Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse** – Hier ist zu prüfen, ob die intendierten Ziele erreicht wurden und ob Programmaktivitäten ursächlich für die Zielerreichung waren.
- e) **Analyse der Verfahrens- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit** – Hier ist zu prüfen, ob bei der Umsetzung des Programms Potenziale für Effizienzsteigerungen vorhanden sind und wie sich das Verhältnis von eingesetzten Mitteln zu erzielten Wirkungen darstellt.

Im Folgenden werden für jeden der genannten Untersuchungsbestandteile exemplarisch (und nicht abschließend) im Rahmen der Evaluation zu beleuchtende Untersuchungsgegenstände beschrieben.

1.1. Analyse des Programmansatzes und Maßnahmendesigns

Bei der Analyse des Programmansatzes und Maßnahmendesigns gilt es vor allem zu prüfen:

- ob die Ausrichtung des Exportförderprogramms und die umgesetzten Maßnahmen grundsätzlich geeignet erscheinen, die intendierten Programmziele zu bewirken,
- ob und inwieweit die Maßnahmen des Exportförderprogramms adäquat an in- und ausländischen Potenzialen zur Ausweitung bzw. Intensivierung des Exportes ausgerichtet sind,
- ob und inwieweit das Förderprogramm die maßgeblichen Hemmnisse der Auslandsaktivitäten von deutschen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft adressiert,
- ob und inwieweit bei den angebotenen Maßnahmen ein Anpassungs- bzw. Änderungsbedarf besteht und ob ggf. weitere, zusätzliche Angebote in das Exportförderprogramm integriert werden sollten,
- ob und inwieweit Potenziale für Synergien genutzt werden, die aus einer sinnvollen Verzahnung einzelner Maßnahmen innerhalb des Exportförderprogramms resultieren,
- ob und inwieweit noch weitere Programme/ Maßnahmen zur Beförderung der Auslandsaktivitäten von deutschen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft (z.B. des BMWi oder von privaten Institutionen) existieren und inwieweit sich im Zusammenspiel mit diesen Angeboten Synergien oder Überschneidungen/ Dopplungen ergeben.

1.2. Implementationsanalyse

Bei der Implementationsanalyse gilt es vor allem zu prüfen:

- ob und inwieweit die eingesetzten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit geeignet sind, die Zielgruppe des Exportförderprogramms hinreichend mit Informationen über das Exportförderprogramm zu versorgen und dabei insbesondere auch exportunerfahrene Unternehmen für ein Auslandsengagement aufzuschließen,
- ob und inwieweit programminterne Themenfindungs- und Entscheidungsprozesse in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Exportförderprogramms so gestaltet sind, dass die Wünsche und Bedarfe der gesamten Wirtschaft hinreichend berücksichtigt werden,
- ob und inwieweit der administrative Aufwand der Förderung in einem ausgewogenen Verhältnis zum Umfang der Fördermaßnahmen steht und inwieweit ggf. Potenziale zur Verschlankung oder Vereinfachung bestehender administrativer Verfahren existieren.

1.3. Analyse der Zielgruppenerreichung

Bei der Analyse der Zielgruppenerreichung interessieren vor allem die Fragen:

- wie bekannt das Exportförderprogramm in der potenziellen Zielgruppe ist und über welche Kanäle die Unternehmen am besten erreicht wurden,
- inwieweit die Unternehmen, die grundsätzlich für eine Nutzung des Exportförderprogramms in Frage kommen, auch tatsächlich teilnehmen,
- inwieweit auch Unternehmen erreicht werden, die sich ihrer Potenziale für Auslandsaktivitäten noch nicht bewusst sind,
- welche Struktur die teilnehmenden Unternehmen aufweisen und ob Muster einer selektiven Ansprache erkennbar sind,

- welche Anpassungen ggf. bei der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Unternehmensansprache vorgenommen werden sollten, um die Potenzialausschöpfung weiter zu optimieren.

1.4. Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse

Bei der Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse gilt es vor allem zu prüfen:

- welche Effekte sich bei den begünstigten Unternehmen durch die Inanspruchnahme einer Maßnahme des Exportförderprogramms eingestellt haben,
- ob mögliche nicht-intendierte Effekte der Förderung in Form von Mitnahmeeffekten oder einer Verdrängung privater Dienstleister aufgetreten sind,
- welche Wirkungen im Ausland durch die Maßnahmen des Exportförderprogramms beobachtet werden können.

1.5. Analyse der Verfahrens- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit

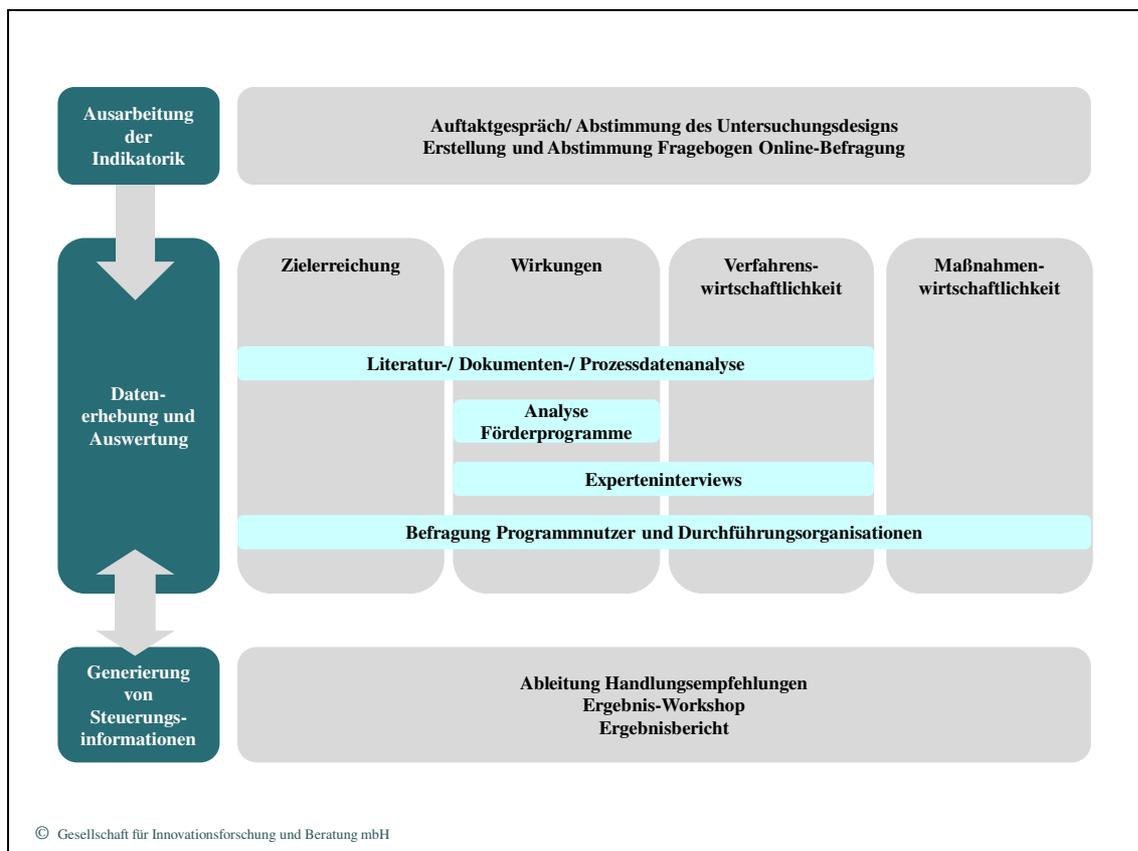
In Bezug auf die Verfahrenswirtschaftlichkeit ist zu prüfen, ob bei der Durchführung der Maßnahmen des Exportförderprogramms wesentliche Potenziale für Effizienzsteigerungen vorhanden sind. Währenddessen werden zur Bestimmung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit die eingesetzten Fördermittel den ermittelten Wirkungen gegenübergestellt. Dabei gilt es, rein quantitative Effekte um eine Einschätzung zu qualitativen Effekten zu ergänzen.

Die Darstellung der Evaluationsergebnisse ist im vorliegenden Bericht entsprechend dieser fünf Aufgabenbereiche der Evaluierung untergliedert.

2. Datengrundlage und Erhebungsschritte

In Abbildung 1 ist dargestellt, mit welchen Erhebungsschritten die oben beschriebenen Fragestellungen des Evaluationsdesigns bearbeitet wurden. Bei den verschiedenen Erhebungsschritten wurde – wann immer möglich und sinnvoll – versucht, eine Multi-Akteur-Perspektive zu realisieren.

Abbildung 1: Umsetzung des Evaluationsdesigns



Literatur-, Dokumenten- und Prozessdatenanalyse

Um Strukturen, Prozesse und Verlauf des Exportförderprogramms zu erfassen, wurden zu Beginn der Evaluation alle öffentlich verfügbaren Informationen sowie weitere vom BMEL bzw. der BLE zur Verfügung gestellte interne Dokumente zur Exportförderung des Ministeriums ausgewertet. Zur ersten Gruppe zählten z.B. Programm-Flyer, die Studien zum deutschen Agraraußenhandel sowie die auf der Internetplattform des Förderprogramms („www.agrarexportfoerderung.de“) hinterlegten Marktstudien, Länderberich-

te und Ergebnismitteilungen zu durchgeführten Markterkundungs-/ Geschäftsreisen und Informationsveranstaltungen.

Weiterhin wurde Einsicht in ca. 80 Projektakten genommen. Dabei wurden insbesondere Projektanträge und Sachberichte der Durchführungsorganisationen sowie Prüfberichte der BLE analysiert. Ziel der Akteneinsicht war es, vor allem jene Maßnahmenformate hinsichtlich ihrer Zielsetzung, Fördernotwendigkeit, Zielerreichung, Wirkungen und Wirtschaftlichkeit zu bewerten, die aufgrund der geringen Fallzahl sowie aufgrund nur schwer bzw. nicht ermittelbarer Nutzer in der Online-Befragung nicht berücksichtigt werden konnten (siehe hierzu auch Online-Befragung der teilnehmenden Unternehmen).

Darüber hinaus wurden 175 vorliegende Feedbackbögen zu durchgeführten Kontaktbörsen, Markterkundungs- und Geschäftsreisen sowie Informationsveranstaltungen im Inland ausgewertet. Die entsprechenden Dokumente wurden von der BLE zur Verfügung gestellt. Tabelle 1 gibt einen Überblick, wie sich die Feedbackbögen auf die einzelnen Maßnahmenformate verteilen. Im Anhang findet sich zudem eine Detailübersicht, aus der hervorgeht, zu welchen konkreten Reisen bzw. Veranstaltungen wie viele Feedbackbögen vorliegen (vgl. Tabelle 8 und Tabelle 9).

Tabelle 1: Verteilung der ausgewerteten Feedbackbögen

Maßnahmenformat	Anzahl Veranstaltungen	Anzahl Feedbackbögen
Markterkundungsreisen	5	37
Geschäftsreisen	21	120
Kontaktbörsen	1	3
Info-Veranstaltungen im Inland	2	15
Summe	29	175

Ebenfalls wurde eine Auswertung vorhandener Prozessdaten vorgenommen, um den Programmverlauf im Detail darzustellen und zu analysieren. Um einen umfassenden Überblick über die Determinanten und Hemmnisse von Auslandsaktivitäten/ Internationalisierungsstrategien zu erhalten, wurde schließlich die aktuelle, relevante Literatur recherchiert und analysiert. Dabei wurde ein besonderer Schwerpunkt auf KMU und die Agrar- und Ernährungswirtschaft gelegt.

Analyse angrenzender Förderprogramme

Im Internet und in einschlägigen Studien wurden weiterhin alle relevanten Förderprogramme und Unterstützungsangebote anderer Bundes- und Landesministerien sowie von privaten Institutionen recherchiert, die (auch) die Unterstützung der Exportaktivitäten von deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaftsunternehmen zum Ziel haben. Im Anschluss wurden die gewonnenen Informationen zu den einzelnen Programmen anhand eines einheitlichen Erhebungsrasters in Programmsteckbriefen zusammengefasst. Auf dieser Basis wurde in einer Gesamtschau der Steckbriefe geprüft, wie das Exportförderprogramm innerhalb der identifizierten Programme und Maßnahmen zu verorten ist und inwiefern ggf. Überschneidungen in der Förder-/ Unterstützungsarchitektur auftreten. Die Ergebnisse wurden in den Experteninterviews thematisiert und geprüft.

Online-Befragung begünstigter Unternehmen (Programmnutzende)

a) Befragungsgrundlage

Zielgruppe dieser Online-Befragung waren deutsche Unternehmen, die bereits Angebote des Exportförderprogramms genutzt haben. Hierbei ist anzumerken, dass eine standardisierte Befragung nur in solchen Fällen vorgesehen wurde, in denen zum einen die Nutzer auch ermittelt werden konnten und es zum anderen die jeweils betrachtete Fördermaßnahme auch häufiger durchgeführt wurde (andernfalls hätten keine generalisierten Aussagen über ein Maßnahmenformat, sondern immer nur individuelle Aussagen zur Durchführung einer oder einer geringen Zahl von Veranstaltungen getroffen werden können). Aus diesem Grund konnten einige, z.T. hoch spezialisierte Maßnahmen nicht in der Online-Befragung berücksichtigt werden, darunter z.B. die Erstellung von Datenbanken, Verkaufsförderaktionen, der Aufbau von Repräsentanzen im Ausland etc. In diesen Fällen wurde auf qualitative Erhebungs-/Bewertungsmethoden zurückgegriffen, d.h. vor allem Dokumentenanalyse sowie telefonische (Experten-)Interviews.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Befragung ausschließlich an deutsche Unternehmen gerichtet, die an Markterkundungsreisen, Geschäftsreisen und Kontaktbörsen (AHK-Formate) sowie an Informations-, Kontakt- und Seminarveranstaltungen im Inland teil-

genommen haben.⁴ Diese Unternehmen wurden auch zur Nutzung von Markt- und Produktstudien befragt. Informationen zu den Teilnehmenden durchgeführter Markterkundungs-/ Geschäftsreisen und Kontaktbörsen wurden von der BLE zur Verfügung gestellt. Die Teilnehmenden der übrigen Formate wurden durch Recherche in den Projektakten ermittelt.

Insgesamt wurden 511 Unternehmen identifiziert, die im Untersuchungszeitraum an den oben genannten Maßnahmenformaten teilgenommen haben. Tabelle 2 gibt einen Überblick, wie viele Maßnahmen von den Unternehmen im Einzelnen in Anspruch genommen wurden. Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Unternehmen um eine entsprechende Bewertung dieser Maßnahmen gebeten. Wie aus der Tabelle hervorgeht, hat über die Hälfte der Unternehmen lediglich an einer Maßnahme und ein weiteres Drittel an zwei oder drei Maßnahmen teilgenommen. Das Maximum liegt bei elf Maßnahmen, die ein Unternehmen in Anspruch genommen hat.

Tabelle 2: In Anspruch genommene Maßnahmen je Unternehmen

Anzahl in Anspruch genommener Maßnahmen	Anzahl Unternehmen	Anteil Unternehmen	kumuliert
1	297	58,1%	58,1%
2	102	20,0%	78,1%
3	69	13,5%	91,6%
4	20	3,9%	95,5%
5	12	2,3%	97,8%
6	7	1,4%	99,2%
7	0	0,0%	99,2%
8	1	0,2%	99,4%
9	2	0,4%	99,8%
10	0	0,0%	99,8%
11	1	0,2%	100,0%
Summe	511	100,0%	

⁴ Es muss in Anbetracht des Umstandes, dass im Rahmen dieser Evaluierung kein für die Grundgesamtheit der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft repräsentativer „Kontrollgruppen-Ansatz“ realisiert werden konnte, darauf hingewiesen werden, dass diese Ergebnisse nur Anhaltspunkte zu den Wirkungen des Exportförderprogramms auf die Unternehmen abgeben. Detailliertere und validere Ergebnisse zu den Fördereffekten könnte nur eine (Langzeit-) Beobachtung von am Förderprogramm teilnehmenden und nicht-teilnehmenden Unternehmen liefern, was im Vorfeld einer derartigen Felduntersuchung allerdings einen aufwendigen Screening-Prozess zur Identifikation geeigneter „Nicht-Nutzer“ erfordert, der im Rahmen dieser Evaluierung nicht möglich war.

Allen 511 Unternehmen wurde eine E-Mail mit einem personalisierten Link zugesandt, der es den Unternehmen ermöglichte, einmal an der Befragung teilzunehmen. Nach einer Feldphase von zwei bzw. fünf Wochen wurde jeweils denjenigen Unternehmen, die bis dato noch nicht an der Befragung teilgenommen hatten, eine Erinnerungsmail zugesandt. Insgesamt beteiligten sich 77 Unternehmen an der Befragung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 15,1 %, was für eine Online-Befragung einen sehr guten Wert darstellt. Wie Tabelle 3 zeigt, wurden von diesen Unternehmen insgesamt 62 Maßnahmen bewertet. Da etliche Unternehmen mehr als eine Maßnahme genutzt haben, liegen zu den bewerteten Maßnahmen insgesamt 160 Bewertungen der Unternehmen vor. Eine Übersicht, welche Maßnahmen im Einzelnen in die Bewertung eingeflossen sind, befindet sich im Anhang in Tabelle 10.

Tabelle 3: Rücklauf zur Online-Befragung begünstigter Unternehmen

Maßnahmenformat	Anzahl bewerteter Maßnahmen	Anzahl vorliegender Bewertungen	Anzahl Unternehmen, die jeweils eine Bewertung abgegeben haben
Geschäftsreisen	34	64	46
Markterkundungsreisen	11	19	17
Kontaktveranstaltungen	8	47	19
Kontaktbörsen	6	10	7
Informationsveranstaltungen	2	18	16
Schulungsveranstaltungen	1	2	2
Insgesamt	62	160	77*

* Da etliche Unternehmen mehrere Maßnahmenformate bewertet haben, handelt es sich hierbei nicht um die Spaltensumme, sondern um den Rücklauf der Online-Befragung, d.h. Dopplungen wurden nicht mitgezählt.

b) Untersuchungsinhalte

Die Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, wurden zu folgenden Themenblöcken befragt:

- Unternehmenscharakteristika (Größe [Beschäftigtenzahl, Umsatz], Branchenschwerpunkt etc.),
- Exportaktivitäten (Exportquote, aktuelle und erwartete Bedeutung von Exportaktivitäten, aktuelle und potenziell vielversprechende Exportmärkte, Form von Ex-

portaktivitäten, Hemmnisse von Exportaktivitäten, gewünschte Unterstützungsmaßnahmen für Exportaktivitäten),

- Zugangswege und genutzte Informationsquellen zum Exportförderprogramm für die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft,
- maßnahmenspezifische Abfrage der Zufriedenheit hinsichtlich der in Anspruch genommen Angebote des Förderprogramms (z.B. mit den vermittelten Informationen oder Kontakten),⁵
- maßnahmenspezifische Abfrage der infolge der Inanspruchnahme aufgetretenen Effekte (Verbesserung des Informationsstands, Steigerung der Bekanntheit/Imagegewinn der eigenen Produkte im Ausland, Gewinnung von Kundinnen und Kunden, Importeuren und/ oder Vertriebs-/ Servicepartnern, Geschäftsanbahnungen und ggf. (erste) Geschäftsabschlüsse und erfolgreiche Markteintritte, bereits eingetretene oder zu erwartende Umsatz- und Beschäftigungszuwächse etc.),
- Gesamtbewertung des Förderprogramms (insbesondere hinsichtlich der Ausgestaltung und Organisation) sowie offene Abfrage von Verbesserungsvorschlägen.

Online-Befragung der Durchführungsorganisationen

a) Befragungsgrundlage

Zielgruppe dieser weiteren Online-Befragung waren Durchführungsorganisationen, über die die Umsetzung der Maßnahmen des Exportförderprogramms erfolgt. Wie bei der Online-Befragung der Unternehmen wurden auch hier nur jene Maßnahmenformate berücksichtigt, bei denen eine größere Anzahl vergleichbarer Maßnahmen durchgeführt wurden, d.h. Markterkundungsreisen, Geschäftsreisen und Kontaktbörsen (AHK-Formate), weiterhin Informations-, Kontakt- und Schulungsveranstaltungen im Inland sowie Informationsveranstaltungen im Ausland sowie Multiplikatorenreisen.⁶ Eine Analyse der übrigen Maßnahmenformate, wie Datenbanken und Internetportale, Print- und

⁵ Durch geeignete Filterführungen im Fragebogen wird sichergestellt, dass den Teilnehmenden nur Fragen zu Maßnahmen gestellt werden, die sie auch tatsächlich in Anspruch genommen haben.

⁶ Nicht berücksichtigt sind Maßnahmen, die im Rahmen des DIHK-(Vorläufer-)Projektes durchgeführt wurden, da die Konzeption dieser Maßnahmen bereits vor dem Start des Exportförderprogramms erfolgte.

E-Medien, Tagungen und Kongresse etc. erfolgte über eine Auswertung der Förderakten – ergänzt um Informationen aus qualitativen Experteninterviews (siehe unten).

Insgesamt wurden 49 Durchführungsorganisationen identifiziert, die im Untersuchungszeitraum die oben genannten Maßnahmenformate umgesetzt haben. Tabelle 4 gibt einen Überblick, wie viele Maßnahmen von den Durchführungsorganisationen im Einzelnen umgesetzt wurden. Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Organisationen um eine entsprechende Bewertung dieser Maßnahmen gebeten. Wie aus der Tabelle hervorgeht, hat ein Drittel der Organisationen lediglich eine Maßnahme umgesetzt. Weniger als 10 % der Organisationen haben vier oder mehr Maßnahmen umgesetzt. Das Maximum liegt bei elf Maßnahmen, die eine Organisation umgesetzt hat.

Tabelle 4: Umgesetzte Maßnahmen je Durchführungsorganisation

Umgesetzte Maßnahmen	Anzahl Organisationen	Anteil Organisationen	kumuliert
1	17	34,7%	34,7%
2	13	26,5%	61,2%
3	9	18,4%	79,6%
4	6	12,2%	91,8%
5	1	2,0%	93,9%
6	2	4,1%	98,0%
7	0	0,0%	98,0%
8	0	0,0%	98,0%
9	0	0,0%	98,0%
10	0	0,0%	98,0%
11	1	2,0%	100,0%
Summe	49	100,0%	

Alle 49 Durchführungsorganisationen wurden angeschrieben, darunter 26 AHKs, 17 Dach-/ Fachverbände und Exportfördergesellschaften der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie sechs Beratungsunternehmen und sonstige Organisationen. Allen Durchführungsorganisationen wurde eine E-Mail mit einem personalisierten Link zugesandt, der es den Organisationen ermöglichte, einmal an der Befragung teilzunehmen. Diese Befragung wurde parallel zur Online-Befragung der Unternehmen durchgeführt. Nach einer Feldphase von zwei bzw. fünf Wochen wurde wiederum denjenigen Durchführungsorganisationen, die bis dato noch nicht an der Befragung teilgenommen hatten, eine Erinnerungsmail zugesandt. Insgesamt haben sich 32 Organisationen an der Online-

Befragung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 65,3 % entspricht. Wie Tabelle 5 zeigt, wurden von diesen Organisationen insgesamt 75 Maßnahmen bewertet. Eine Übersicht, welche Maßnahmen im Einzelnen in die Bewertung eingeflossen sind, befindet sich im Anhang in Tabelle 11.

Tabelle 5: Rücklauf zur Online-Befragung der Durchführungsorganisationen

Maßnahmenformat	Anzahl bewerteter Maßnahmen	Anzahl Durchführungsorganisationen, die jeweils eine Bewertung abgegeben haben
Geschäftsreisen	24	17
Markterkundungsreisen	12	9
Kontaktveranstaltungen	5	2
Kontaktbörsen	3	3
Informations-/ Schulungsveranstaltungen	20	11
Multiplikatorenreisen	11	4
Insgesamt	75	32*

* Da etliche Durchführungsorganisationen mehrere Maßnahmenformate bewertet haben, handelt es sich hierbei nicht um die Spaltensumme, sondern um den Rücklauf der Online-Befragung, d.h. Dopplungen wurden nicht mitgezählt.

b) Untersuchungsinhalte

Die Durchführungsorganisationen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, wurden zu folgenden Themenblöcken befragt:

- Expertinnen- und Expertenwissen zu Export- und Auslandsaktivitäten (Branchensegmente/ Produktgruppen und Auslandsmärkte mit besonders hohem Exportpotenzial, Hemmnisse von Exportaktivitäten),
- maßnahmenspezifische Implementation (z.B. Informationsquellen für Themenauswahl, Kriterien für die Auswahl von Referentinnen und Referenten, Instrumente der Akquisition/ Öffentlichkeitsarbeit, Anzahl deutscher und ausländischer Teilnehmender, Art und Anzahl durchgeführter Besichtigungen oder vermittelter Geschäftstermine, Instrumente der Qualitätssicherung etc.),⁷
- maßnahmenspezifische Abfrage der durch die Maßnahme bei den ausländischen Teilnehmenden bzw. im Zielland erzielten Wirkungen,

⁷ Durch geeignete Filterführungen im Fragebogen wird sichergestellt, dass den Durchführungsorganisationen nur Fragen zu Maßnahmen gestellt werden, die sie auch tatsächlich umgesetzt haben.

- offene Abfrage von Verbesserungsvorschlägen.

Qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten

a) Befragungsgrundlage

Insgesamt wurden 19 qualitative Interviews mit inländischen Branchen- und Marktexperten geführt. Die Auswahl der einzubeziehenden Personen/ Institutionen erfolgte in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber, darunter:

- 15 Vertreterinnen und Vertreter der GEFA und von deren Mitgliedern und Fördermitgliedern (z.B. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft, Milchindustrie-Verband, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau, Food – Made in Germany, German Meat GmbH, German Sweets-Süßwarenexportförderung etc.),
- drei Vertreterinnen und Vertreter spezialisierter Beratungsunternehmen und Bildungsdienstleister sowie
- eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des DIHK.

Die Tatsache, dass einige der befragten Expertinnen und Experten unter Umständen auch im Rahmen der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen angesprochen wurden, stellt methodisch kein Problem dar, sondern sollte vielmehr als sinnvolle Ergänzung betrachtet werden. Während in der halbstandardisierten Online-Befragung die Institutionen vor allem als Durchführungsorganisationen von einzelnen Maßnahmen des Förderprogramms kontaktiert wurden, stellten die Interviews darauf ab, die ausgewählten Personen als Branchen- und Marktexperten zu befragen und dabei spezifische Aspekte und Fragestellungen zu erörtern, die sich in einer halbstandardisierten Befragung nur schwerlich vertiefen ließen. Elf der durchgeführten Interviews erfolgten per Telefon, während die übrigen acht Gespräche bei den Organisationen vor Ort stattfanden.

b) Untersuchungsinhalte

Die inländischen Branchen- und Marktexperten wurden zu folgende Themenfeldern interviewt:

- Profil der Organisation (Auftrag, Mitglieder, Exportstrategie etc.),
- (segmentbezogene) Exportsituation (Produkte/ Produktgruppen mit einem besonderen Exportpotenzial, Hauptzielmärkte und Wettbewerbssituation der deutschen Unternehmen, Determinanten der Exportaktivitäten, Exporthemmnisse etc.),
- Ausrichtung und Implementierung des Exportförderprogramms (Bekanntheit der Angebote und Zielgruppenerreichung, Passfähigkeit und Zusammenspiel der Angebote, Mitgestaltungsmöglichkeiten, Alternative Förderprogramme, Vergleich mit den Förderansätzen anderer Staaten etc.),
- Finanzierung (Umfang der Förderung im nationalen und internationalen Vergleich, alternative Finanzierungsmöglichkeiten, mögliche Mitnahmeeffekte),
- administrativer Aufwand für Durchführungsorganisationen,
- Zusammenarbeit mit dem BMEL sowie dem Projektträger BLE,
- Wirkungen des Exportförderprogramms bei den deutschen Unternehmen sowie im Ausland sowie
- offene Abfrage von Verbesserungsvorschlägen.

Qualitative Interviews mit ausländischen Expertinnen und Experten

a) Befragungsgrundlage

Um die Einschätzungen der begünstigten Unternehmen, der Durchführungsorganisationen und der inländischen Expertinnen und Experten zu den Wirkungen des Exportförderprogramms im Ausland zu ergänzen, wurden qualitative Telefoninterviews mit neun Vertreterinnen und Vertretern von AHKs geführt. Es wurden vor allem Kammern befragt, die sich in bedeutenden Drittlandmärkten befinden, wie z.B. China, Indien, Südafrika, USA und VAE.

b) Untersuchungsinhalte

Folgende Untersuchungsinhalte standen bei dieser Akteursgruppe im Mittelpunkt:

- Bereiche mit einem besonders hohen Potenzial für den Absatz deutscher Produkte,
- Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale und mögliche Hemmnisse,
- Wettbewerbssituation deutscher Unternehmen im Zielland,
- Wahrnehmung/ Kenntnis deutscher Produkte im Zielland,
- Rahmenbedingungen für die Einführung deutscher Produkte in das Zielland,
- Wirkungen durchgeführter Maßnahmen des Exportförderprogramms im Zielland – auch im Vergleich zu anderen deutschen Angeboten der Exportförderung,
- Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen des Exportförderprogramms im Vergleich zu den Wirkungen der Exportförderung anderer Staaten.

Nicht zuletzt konnten auch die einbezogenen Vertreterinnen und Vertreter der AHKs eigene Verbesserungsvorschläge zum BMEL-Exportförderprogramm einbringen.

Ergebnis-Workshop

Die Ergebnisse der Evaluierung und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Optimierung und Weiterentwicklung des Förderprogramms wurden in einer Videokonferenz, die am 26. August 2015 zwischen den Standorten des BMEL in Berlin und Bonn stattfand, vorgestellt und gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern des BMEL und der BLE diskutiert.

3. Wirkungs- und Indikatorenmodell

Auf der Grundlage der im Rahmen der Evaluierung durchgeführten Literaturrecherche sowie der Expertinnen- und Experteninterviews konnten insbesondere folgende **Determinanten/ Treiber des Exportes** deutscher Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie ermittelt werden:

- **Stagnierende/ schrumpfende Märkte** im Inland bzw. der EU,
- **steigende Nachfrage in Entwicklungs- und Schwellenländern**, vor allem infolge wachsender Bevölkerung, zunehmender Kaufkraft und veränderter Ernährungsgewohnheiten,
- **mangelnde Nachfrage im Inland** nach bestimmten Produkten/ Teilstücken verbunden mit entsprechenden **Verwertungs- bzw. Absatzmöglichkeiten im Ausland** (z.B. Hühnerfüße, Schweineohren oder Innereien),
- **(saisonales) Überangebot** bestimmter Produkte im Inland (z.B. Äpfel, Milch),
- **extremer Preisdruck im Inland** aufgrund der Marktmacht im Lebensmittelhandel verbunden mit höheren **Gewinnchancen im Ausland** sowie
- **erforderliche Marktgröße** für einzelne Produkte (z.B. Saatgut, Zuchtrinder) im Inland nicht erreichbar – effiziente Produktion nur bei einer gewissen Menge realisierbar („economies of scale/ of scope“).

Das auf dieser Basis im Rahmen der Evaluierung entwickelte Wirkungsmodell (siehe Abbildung 2) bildet einerseits die wesentlichen **Erfolgsdeterminanten von Auslandsaktivitäten** ab. Andererseits beinhaltet das Modell die zentralen Ansatzpunkte des Exportförderprogramms zur Gestaltung dieser Determinanten. Bei der Darstellung musste berücksichtigt werden, dass es sowohl **unternehmensbezogene, interne Erfolgsdeterminanten** gibt, die vom jeweiligen Unternehmen selbst beeinflusst werden können, als auch **externe Determinanten in den Zielländern**, die meist vom Markt vorgegeben sind und auf die das einzelne Unternehmen i.d.R. keinen Einfluss hat. Wie Abbildung 2 zeigt, kann auf einige der ziellandbezogenen, externen Determinanten aber durchaus auf der politischen Ebene oder durch gemeinschaftliche Öffentlichkeitsarbeit etc. eingewirkt werden, um damit auch in diesem Bereich die Bedingungen für deutsche Unternehmen in den Zielmärkten zu verbessern.

Die zentralen Hebel, an die das Exportförderprogramm ansetzt, um auf die Erfolgsdeterminanten von Auslandsaktivitäten einzuwirken, sind entsprechend:

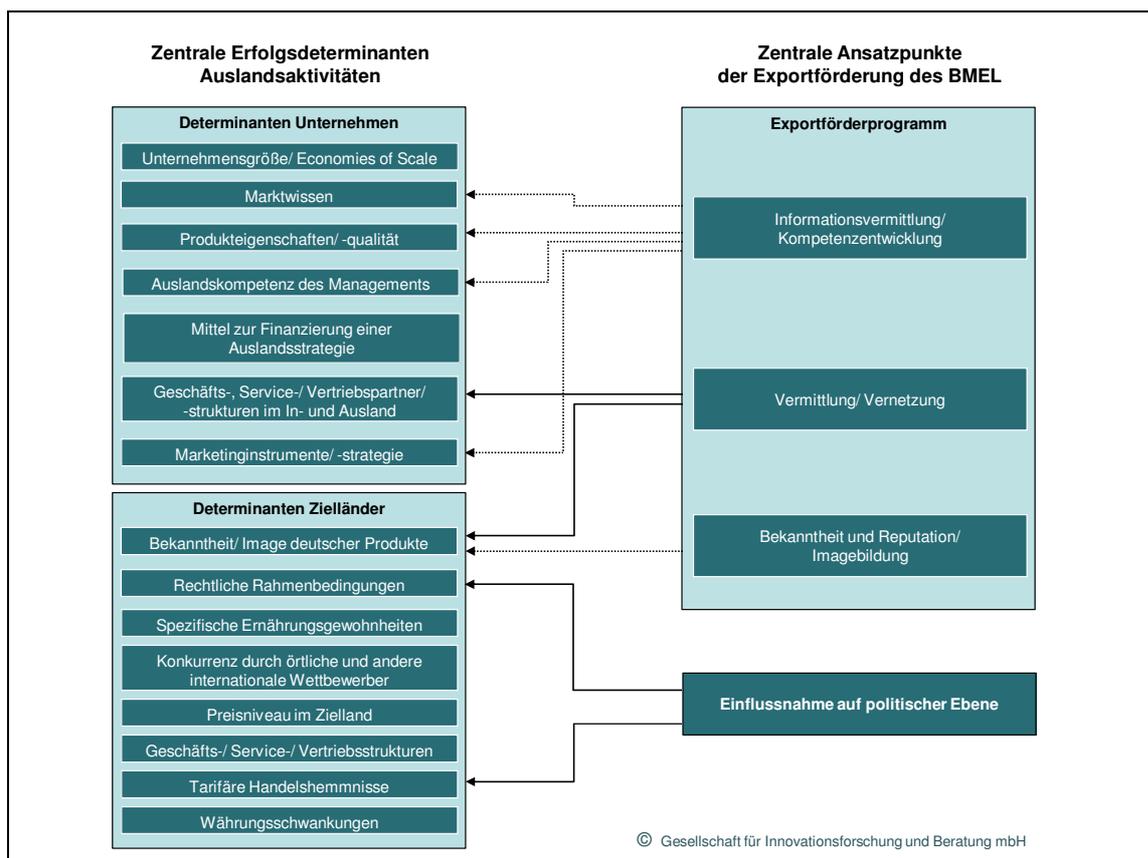
- 1) **Informationsvermittlung und Kompetenzentwicklung** zur Stärkung der individuellen Exportkompetenz der Unternehmen,

- 2) **Vermittlung und Vernetzung**, vor allem zur Vorbereitung des Aufbaus von Vertriebsstrukturen und zur Anbahnung von Geschäftskontakten sowie
- 3) Förderung der **Bekanntheit und Reputation/ Imagebildung** zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades und zur Verbesserung des Images deutscher Produkte.

Außerhalb des Exportförderprogramms nimmt das BMEL weiterhin **Einfluss auf der politischen Ebene**, insbesondere zur Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie zum Abbau tarifärer Handelshemmnisse.

Wesentliche Wirkbeziehungen zwischen den genannten Ansatzpunkten und den verschiedenen Erfolgsdeterminanten werden im Modell durch Pfeile verdeutlicht.

Abbildung 2: Wirkungsmodell

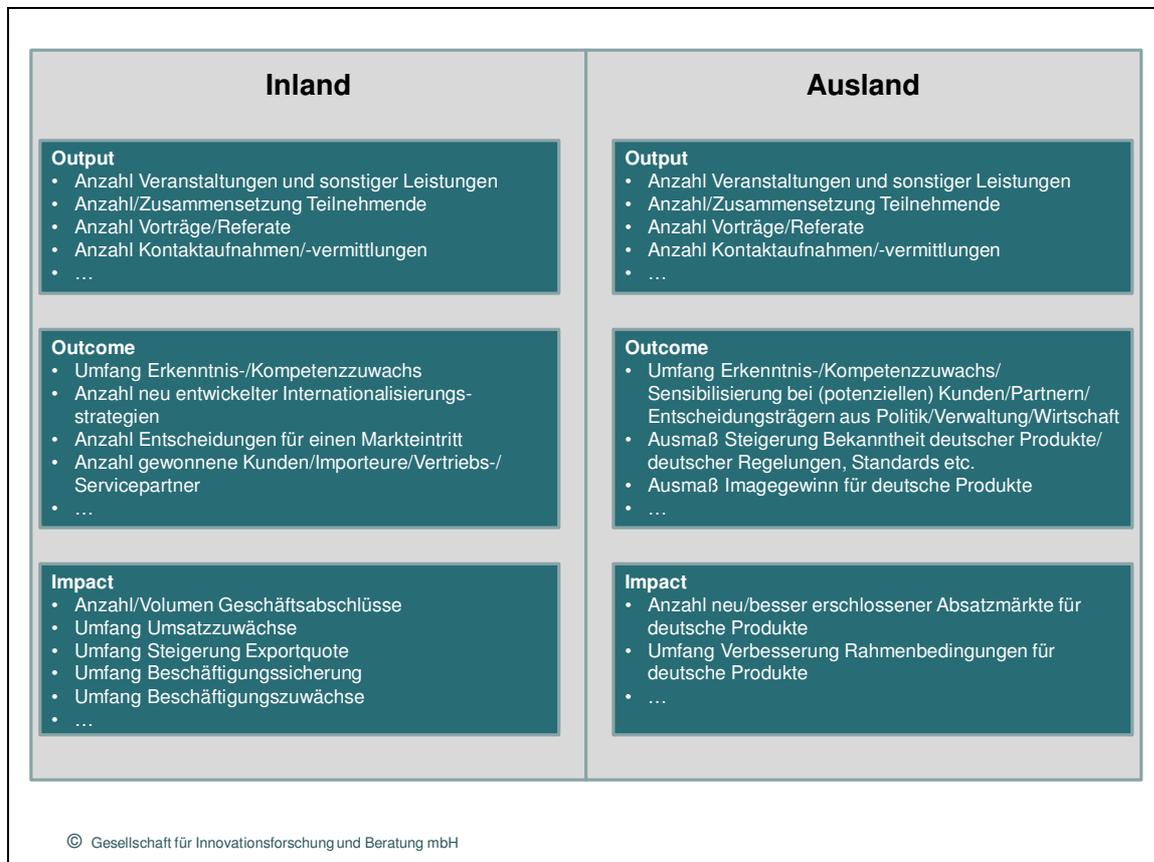


Um die Ergebnisse und Effekte des Exportförderprogramms im Detail erfassen zu können, wurde weiterhin ein in mehrfacher Hinsicht **differenziertes Indikatorenmodell** entwickelt:

- Zunächst wird - neben Input und Prozessverlauf - in zeitlicher Hinsicht unterschieden zwischen a) im Rahmen des Programmes erbrachten Leistungen (**Output**), b) Ergebnissen, die sich infolge dieser Leistungen unmittelbar bei den begünstigten Unternehmen einstellen (**Outcome**), und c) längerfristigen Effekten (**Impact**).
- Darüber hinaus wird zwischen Ergebnissen und Effekten unterschieden, die sich a) **im Inland** (insbesondere bei deutschen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft) und b) **im Ausland** (z.B. bei [potenziellen] Kundinnen und Kunden oder Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft) einstellen.
- Schließlich ist das Indikatorenmodell so ausgestaltet, dass es auch die Besonderheiten der einzelnen, im Rahmen des Exportförderprogramms durchgeführten Maßnahmen adäquat abbildet, indem auch **maßnahmenspezifische Indikatoren** definiert wurden.

In Abbildung 3 ist das entwickelte Indikatorenmodell in seinen Grundzügen dargestellt. Ersichtlich ist die Unterscheidung zwischen Output, Outcome und Impact sowie die Differenzierung zwischen im Inland und im Ausland auftretenden Effekten. Zudem ist erkennbar, dass es sich bei vielen der aufgeführten Indikatoren um solche handelt, die quantitativ messbar sind (z.B. die Anzahl der Teilnehmenden bei einer Maßnahme oder der Umfang von Umsatzzuwächsen). In anderen Fällen muss und soll dagegen auch mit qualitativen Indikatoren gearbeitet werden. Hierbei kann es sich sowohl um Einschätzungen der begünstigten Unternehmen (z.B. zum Erkenntnis-/ Kompetenzzuwachs infolge der Teilnahme an einer Schulung) als auch um Expertinnen- und Experteneinschätzungen (z.B. zur Steigerung der Bekanntheit von deutschen Produkten im Ausland) handeln.

Abbildung 3: Indikatorenmodell



Anhand der in den verschiedenen Erhebungen gewonnen Daten wurde für die Indikatoren des Modells ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen, um zu ermitteln, in welchen Bereichen Programmziele (sowie Teil- und Zwischenziele) umfänglich erreicht wurden bzw. an welchen Stellen sich eine noch verbesserungsfähige Zielerreichung offenbart. Im letzteren Fall wurde mit den in das Programm eingebundenen Institutionen, vor allem mit dem BMEL und der BLE, erörtert, welche Gründe für die noch nicht vollumfängliche Zielerreichung ursächlich sein könnten.

III. DAS PROGRAMM ZUR FÖRDERUNG DER EXPORTAKTIVITÄTEN DER DEUTSCHEN AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT

1. Programmziele und Angebote

Mit dem Exportförderprogramm hat das BMEL im September 2010 ein koordiniertes Programm aufgelegt, das die Auslandsaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft nachhaltig unterstützen soll. Aktuell sind für das Programm Haushaltsmittel im Umfang von ca. drei Millionen € pro Jahr veranschlagt. Was die **Zielgruppe** betrifft, richtet sich das Programm grundsätzlich an alle Unternehmen der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft, vor allem aber an die kleinen und mittleren Unternehmen in diesen Marktbereichen.

Folgende wesentlichen **Programmziele** wurden seitens des BMEL definiert:⁸

- Erschließung von kaufkräftigen Auslandsmärkten für deutsche Produkte,
- Vergrößerung des Absatzpotenzials für deutsche Produkte im Ausland,
- Erweiterung des Kreises exportierender Unternehmen sowie
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf Auslandsmärkten.

Damit soll das Programm zur Sicherung bestehender sowie zur Schaffung neuer Arbeitsplätze – insbesondere im ländlichen Raum – beitragen.

Das Exportförderprogramm umfasst ein breitgefächertes Angebot an Maßnahmen zur Markterschließung und Marktpflege, die teilweise aufeinander aufbauen können. Hierzu gehören vor allem:⁹

a) Maßnahmen im Inland

- **Erstellung von Markt- und Produktstudien** zur Erstinformation und als Entscheidungsgrundlage für weitere Schritte einer Exportstrategie
- **Durchführung von Informationsveranstaltungen und Schulungen** zur Vermittlung von ziellandspezifischem Wissen sowie zur Vorbereitung

⁸ Vgl. BMEL (2014): Programm des BMEL zur Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft, S. 2 ff.

⁹ Vgl. ebenda, S. 8 ff..

von Unternehmen auf ihren Auftritt und der Präsentation ihrer Produkte im ausländischen Markt,

- **Auf- und Ausbau von Datenbanken und Internetportalen**, um interessierten Unternehmen einen niedrighschwelligigen Zugriff auf aktuelle, exportrelevante Daten und Informationen zu ermöglichen.

b) Maßnahmen im Ausland

- **Markterkundungsreisen**, bei denen interessierten Unternehmen aus erster Hand umfangreiches Spezialwissen über alle für einen Markteintritt im jeweiligen Zielland relevanten Rahmenbedingungen vermittelt wird,
- **Geschäftsreisen** zur gezielten und individuellen Kontakthanbahnung zu potenziellen Kundinnen und Kunden, Importeuren und Vertriebspartnern im jeweiligen Zielland,
- **Informationsveranstaltungen** für ausländische Zielgruppen zur Vermittlung von Informationen über die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft insgesamt oder zu spezifischen Branchensegmenten bzw. Produktgruppen,
- **Maßnahmen zur Imageförderung** deutscher Agrar- und Ernährungsgüter bzw. Landtechnik,
- **Print- und E-Medien** zur Ansprache und Information potenzieller Geschäftspartner sowie Verbraucherinnen und Verbraucher im Ausland.

Neben diesen Maßnahmen für deutsche Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft umfasst das Förderprogramm schließlich noch verschiedene begleitende Maßnahmen, die sich in erster Linie an ausgewählte Personen/ Akteursgruppen und Institutionen im jeweiligen Zielland richten, und zwar hauptsächlich:

- **Multiplikatorenreisen** ausländischer Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft nach Deutschland zur Präsentation der

Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen und der Qualität und Vielfalt von deren Produkten,

- **Informations-/Inspektionsreisen ausländische Behördenvertreterinnen und Behördenvertreter** nach Deutschland zur Vermeidung von nicht-tarifären Exporthemmnissen,
- **Schulungsangebote** Beschäftigte von Unternehmen und Organisationen (z.B. Auslandshandelskammern [AHK] oder Botschaften), die für die Betreuung von deutschen Exportunternehmen im Ausland in Betracht kommen,
- **Fachkongresse und Tagungen** zur Beförderung von Austausch und Vernetzung sowie zur Vermittlung von Fachinformationen und Fachkenntnissen,
- **Feldtage, Maschinenvorfürungen und Tierschauen** im Ausland als Plattformen zur Präsentation von Landtechnik, landwirtschaftlichen Produktionsmitteln und -strategien sowie Zuchttieren.

Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen erfolgte in der Vergangenheit hauptsächlich durch Verbände der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Auslandshandelskammern (AHK) sowie Consulting-/ Beratungsunternehmen.

2. Programmverlauf

Im Zeitraum vom Start des Exportförderprogramms am 01. September 2010 bis zum 30. Juni 2014 wurden insgesamt 213 Maßnahmen gefördert. Hierfür wurden Fördermittel in Höhe von insgesamt ca. 6,5 Mio. € zuzgl. des gesonderten DIHK-Projektes im Umfang von ca. 1,7 Mio. €. aufgewendet. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Verteilung der geförderten Maßnahmen über die Jahre und Maßnahmenformate.

Tabelle 6: Anzahl der im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungs- und Auftragsprojekte¹

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Anteil gesamt
Maßnahmen im Inland							
Markt- und Produktstudien	1 (1)	4	3 (2)	3	4	18	8,5%
Schulungen		(1)	(1)			2	0,9%
Datenbanken und Internetportale	1	1 (1)		1	(1)	5	2,3%
Informationsveranstaltungen, Konferenzen		(1)	(1)	2	1	5	2,3%
Zwischensumme	3	8	7	6	6	30	14,1%
Maßnahmen im Ausland							
Markterkundungsreisen ^{2,3}	3	5	6	3	1	18	8,5%
Geschäftsreisen ^{2,3}	6	10	13	16	8	53	24,9%
Informationsveranstaltungen ²				7	4	11	5,2%
Kontaktbörsen ^{2,3}	2	3	3			8	3,8%
Imagefördernde Maßnahmen	2 (4)	4 (3)	(6)	1 (4)	1	25	11,7%
Wirtschaftsdelegationsreisen			1			1	0,5%
Print- und E-Medien	3 (1)	2 (2)	1 (4)	1	1 (2)	17	8,0%
Zwischensumme	21	29	34	32	17	133	62,4%
Begleitende Maßnahmen							
Multiplikatorenreisen	1 (3)	5 (3)	3 (1)	1 (2)	1	20	9,4%
Einkäuferreisen		2				2	0,9%
Behördenreisen	(5)		(12)			17	8,0%
Schulungen im Ausland						0	0,0%
Fachkongresse, Tagungen und Seminare	1 (1)	(1)	1 (1)			5	2,3%
Feldtage, Maschinenvorfürhungen und Tierschauen		2				2	0,9%
EU-Absatzförderungsmaßnahmen						0	0,0%
Zwischensumme	11	13	18	3	1	46	21,6%
Sonstiges							
Akquisition		1 (1)	(1)			3	1,4%
Betreuung, Monitoring		(1)				1	0,5%
Zwischensumme	0	3	1	0	0	4	1,9%
Gesamt	35	53	60	41	24	213	100,0%

¹ Die Zuordnung der Projekte zu den Kalenderjahren erfolgte entsprechend der Laufzeit der Projekte. Bei den Werten in Klammern handelt es sich um Projekte, deren Laufzeit sich über mehrere Kalenderjahre erstreckte. In diesen Fällen erfolgte die Zuordnung entsprechend des Laufzeitbeginns der Projekte.

² Inklusive der 28 Reisen, die im Rahmen des DIHK-Projektes durchgeführt worden sind (6 Markterkundungsreisen, 17 Geschäftsreisen, 5 Kontaktbörsen).

³ Abgesagte Reisen/ Veranstaltungen im Rahmen des DIHK-Projektes wurden nicht berücksichtigt. Dies betrifft: 14 Markterkundungsreisen, 7 Geschäftsreisen, 2 Informationsveranstaltungen und 1 Kontaktbörse.

Wie man sieht, bilden die Geschäftsreisen - gemessen an der Anzahl durchgeführter Maßnahmen - mit einem Anteil von 24,9 % den mit Abstand wichtigsten Bereich des Exportförderprogramms gefolgt von imagefördernden Maßnahmen mit einem Anteil von 11,7 %. Aber auch die Bereiche Multiplikatorenreisen (9,4 %), Markterkundungsreisen (8,5 %), Markt- und Produktstudien (8,5 %), Print- und E-Medien (8,0 %) sowie Behördenreisen (8,0 %) stellen Maßnahmenschwerpunkte des BMEL-Programms dar. Ungenutzt blieben bis dato die Bereiche Schulungen im Ausland sowie EU-Absatzförderungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang muss auch darauf hingewiesen werden, dass im Betrachtungszeitraum insgesamt 14 Markterkundungsreisen, sieben Geschäftsreisen, zwei Informationsveranstaltungen im Ausland sowie eine Kontaktbörse

abgesagt werden mussten.¹⁰ Oftmals liegen die Absagen darin begründet, dass nicht genügend Unternehmen für die Teilnahme gewonnen werden konnten oder gemeldete Teilnehmerinnen und Teilnehmer wieder absagen.

Im Hinblick auf die Verteilung der Fördermittel (vgl. Tabelle 7) zeigt sich, dass fast ein Drittel (30,4 %) der eingesetzten Mittel für die durchgeführten Geschäftsreisen aufgewendet wurde.¹¹ Dieses Instrument bildet damit den mit Abstand größten Förderbereich des Exportförderprogramms. Weitere Schwerpunkte sind auch hier imagefördernde Maßnahmen (10,6 %), Behördenreisen (8,5 %), Markt- und Produktstudien (8,5 %) sowie Multiplikatorenreisen (8,4 %).

Tabelle 7: Fördermittel für die im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungs- und Auftragsprojekte (in TEUR)¹

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Anteil gesamt
Maßnahmen im Inland							
Markt- und Produktstudien	5,0 (3,3)	30,1	58,6 (173,3)	161,2	113,8	545,3	8,5 %
Schulungen		(23,2)	(4,3)			27,5	0,4 %
Datenbanken und Internetportale	62,7	57,0 (7,4)		73,9	(10,6)	211,5	3,3 %
Informationsveranstaltungen, Konferenzen		(10,0)	(11,8)	15,0	6,1	42,9	0,7 %
Zwischensumme	71,0	127,7	248,0	250,1	130,4	827,2	12,8 %
Maßnahmen im Ausland							
Markterkundungsreisen ^{2,3}	10,4	106,7	152,2	144,6	47,8	461,7	7,2 %
Geschäftsreisen ^{2,3}		109,5	476,8	938,0	435,9	1.960,2	30,4 %
Informationsveranstaltungen ³				93,9	71,5	165,4	2,6 %
Kontaktbörsen ^{2,3}		11,3	49,1			60,4	0,9 %
Imagefördernde Maßnahmen	44,0 (51,9)	63,2 (38,4)	(266,0)	10,4 (197,2)	12,4	683,4	10,6 %
Wirtschaftsdelegationsreisen			56,2			56,2	0,9 %
Print- und E-Medien	7,1 (41,0)	12,2 (36,4)	17,9 (79,1)	81,2	14,1 (31,5)	320,5	5,0 %
Zwischensumme	154,3	377,7	1.097,3	1.465,3	613,2	3.707,8	57,5 %
Begleitende Maßnahmen							
Multiplikatorenreisen	4,3 (44,0)	137,4 (82,3)	36,2 (9,9)	11,1 (208,7)	5,8	539,7	8,4 %
Einkäuferreisen		62,0				62,0	1,0 %
Behördenreisen	(53,7)		(494,8)			548,5	8,5 %
Schulungen im Ausland						0,0	0,0 %
Fachkongresse, Tagungen und Seminare	10,2 (43,5)	(11,8)	12,8 (181,8)			260,1	4,0 %
Feldtage, Maschinenvorfürhungen und Tierschauen		40,2				40,2	0,6 %
EU-Absatzförderungsmaßnahmen						0,0	0,0 %
Zwischensumme	155,7	333,8	735,5	219,8	5,8	1.450,5	22,5 %
Sonstiges							
Akquisition		140,0 (63,0)	17,8			220,7	3,4 %
Betreuung, Monitoring		244,8				244,8	3,8 %
Zwischensumme	0,0	447,8	17,8	0,0	0,0	465,5	7,2 %
Gesamt	381,0	1.286,9	2.098,5	1.935,1	749,4	6.451,0	100,0 %

¹ Die Zuordnung der Fördermittel zu den Kalenderjahren erfolgte entsprechend der Zuordnung der betreffenden Projekte, für die sie aufgewendet wurden (siehe Tabelle 6). Bei den Werten in Klammern handelt es sich um Fördermittel für Projekte, die sich über mehrere Kalenderjahre erstrecken. In diesen Fällen erfolgte die Zuordnung der Mittel entsprechend des Laufzeitbeginns der Projekte.

² Die Fördermittel für die 28 Reisen des DIHK-Projektes beliefen sich auf insgesamt ca. 1,7 Mio. €. Diese Mittel sind in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie den einzelnen Maßnahmen nicht eindeutig zugeordnet werden konnten.

³ Einschließlich der entstandenen Kosten für abgesagte Veranstaltungen des DIHK-Projektes in Höhe von ca. 241.000 € (siehe Tabelle 6).

¹⁰ Auf die Kalenderjahre verteilen sich die abgesagten Reisen und Veranstaltungen wie folgt: zehn Absagen in 2010, zwei Absagen in 2011, acht Absagen in 2013 und vier Absagen in 2014.

¹¹ Hier sind die Fördermittel des DIHK-Projektes in Höhe von ca. 1,7 Mio. € nicht berücksichtigt, da diese Mittel den einzelnen Maßnahmen(-formaten) nicht eindeutig zugeordnet werden konnten.

Eine Darstellung der Maßnahmen und Fördermittel untergliedert nach Zuwendungen und Aufträgen befindet sich im Anhang (vgl. Tabelle 12 bis Tabelle 15)

Betrachtet man die wichtigsten Maßnahmenformate des Exportförderprogramms hinsichtlich der durchschnittlichen Förderhöhe je Projekt, wird deutlich, dass im Betrachtungszeitraum für die Geschäftsreisen Fördermittel in Höhe von durchschnittlich ca. 54 TEUR je Reise aufgewendet wurden.¹² Bei den anderen Formaten waren es im Durchschnitt ca. 32 TEUR für Behördenreisen, ca. 30 TEUR für Markt- und Produktstudien, ca. 27 TEUR für Multiplikatorenreisen und imagefördernde Maßnahmen sowie ca. 19 TEUR für Print- und E-Medien.

¹² Die im Rahmen des DIHK-Projektes durchgeführten Geschäftsreisen und die hierfür aufgewendeten Fördermittel sind nicht berücksichtigt, da keine eindeutige Zuordnung der Mittel zu den Maßnahmen möglich war. In die Berechnung sind somit lediglich 36 Geschäftsreisen eingegangen, für die insgesamt Fördermittel in Höhe von ca. 1,96 Mio. € aufgewendet wurden.

IV. EVALUATIONSERGEBNISSE

1. Analyse des Programmansatzes und Maßnahmendesigns

1.1. Begründungszusammenhang des Exportförderprogramms

In marktwirtschaftlichen Systemen bedürfen staatliche Fördermaßnahmen bzw. Eingriffe in das Marktgeschehen generell einer besonderen Begründung (**Legitimierung**). Es stellt sich die Frage, inwiefern (**partielles**) **Marktversagen** vorliegt, aus dem Ansatzpunkte für eine Exportförderung abgeleitet werden können. Die Klärung dieser Frage ist insofern von höherer Bedeutung, als auch bereits exportaktive Unternehmen zu den BMEL-Programmadressaten zählen. Eine mögliche Argumentationslinie für die Begründung des Exportförderprogramms könnte wie folgt lauten:

1. Unter funktionierenden Marktbedingungen ist zu erwarten, dass spezialisierte Dienstleisterinnen und Dienstleister bestimmte Unterstützungsdienstleistungen zur Identifikation von relevanten Exportmärkten sowie zur Begleitung des Markteintritts anbieten. Sie tun dies aufgrund von **Größen- und Verbundvorteilen** („economies of scope“/ „economies of scale“), die sie im Zuge der Bündelung von Nachfrage - weitaus besser als ein einzelnes Unternehmen dies könnte - realisieren können.¹³
2. Gleichzeitig deuten einige Sachverhalte jedoch auf (zumindest partielles) Marktversagen bei eben diesen Dienstleistungen hin, die einem marktwirtschaftlich induzierten Angebot entgegenstehen können, vor allem...
 - die **Qualitätsunsicherheit** auf Seiten der Nachfrager, d.h. der individuelle Nutzen, der aus der zu erbringenden Dienstleistung resultiert, kann im Vorfeld von Dienstleisterinnen und Dienstleistern nur schwer bestimmt und werden,
 - die spezifischen **Eigenschaften, vor allem von Informationsdienstleistungen**, die profitablen Geschäftsmodellen entgegenstehen, insbesondere aufgrund der ausgeprägten Vergänglichkeit/ Flüchtigkeit von Informationen, die

¹³ D.h. für ähnliche Produkte oder Zielmärkte bündelt ein Dienstleister gewisse Unterstützungsleistungen, anstatt dass jedes einzelne Unternehmen eine eigene Informationsbeschaffung, Markterkundung etc. unternimmt, was volkswirtschaftlich nicht effizient wäre.

kontinuierlich überprüft und aktualisiert/ angepasst werden müssen, was einen hohen Aufwand erfordert.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, dass gewisse Unterstützungsleistungen vom Staat übernommen werden, um hierdurch insbesondere die entstehenden Transaktionskosten von Exportentscheidungen zu senken.

In Anbetracht der Wahrung von Neutralität scheint eine Übernahme der Unterstützungsleistungen durch Verbände in diesem Fall dagegen nicht zielführend, da diese ausschließlich das jeweilige Interesse ihrer Mitgliederinnen und Mitglieder verfolgen.

1.2. Ausrichtung des Exportförderprogramms und Maßnahmendesign

Programmansatz und Maßnahmenspektrum

Die Ergebnisse der Literaturanalyse sowie die Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews und Online-Befragungen (vgl. dazu unten insbesondere Abschnitt 2.5) deuten darauf hin, dass der Ansatz des Exportförderprogramms im Sinne der Förderung einer Vielfalt konkreter Maßnahmen zur Markterschließung und Marktpflege, und zwar sowohl in Deutschland als auch in den jeweiligen (potenziellen) Zielmärkten, richtig gewählt wurde. Wie Abbildung 4 veranschaulicht, decken die eingesetzten Förderinstrumente die wesentlichen Gestaltungsfelder zur Unterstützung von Exportaktivitäten ab (vgl. dazu auch das Wirkungsmodell in Abbildung 1), nämlich:

- Informationsvermittlung/ Beratung/ Kompetenzentwicklung,
- Vernetzung/ Geschäftsanbahnung,
- Reputations-/ Imageförderung sowie
- Know-how-Transfer/ Gestaltung von Rahmenbedingungen.

Die Instrumente des Exportförderprogramms sind damit grundsätzlich geeignet, die Exportaktivitäten deutscher Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft sinnvoll zu unterstützen. Sie tragen vor allem dazu bei ...

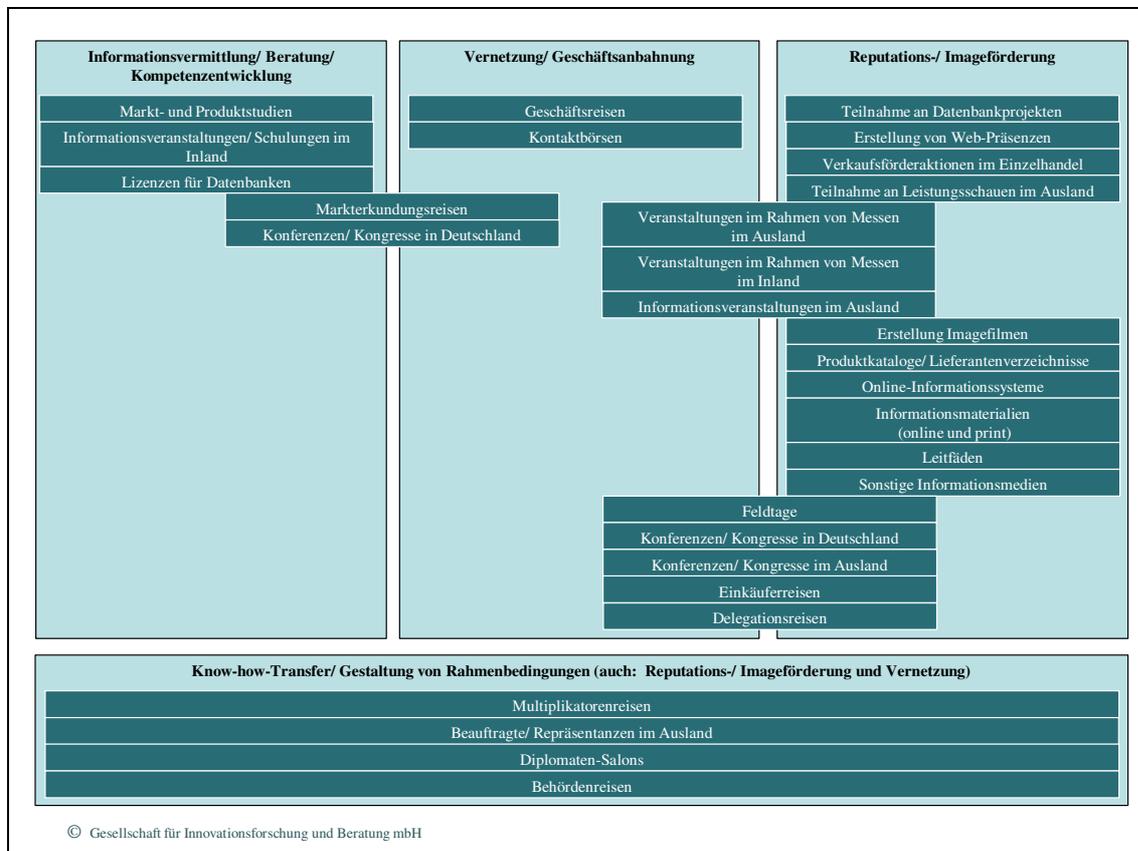
- die **erheblichen Vorleistungen** und die **hohe Unsicherheit**, mit denen Unternehmen bei der Markterschließung konfrontiert sind, zu reduzieren,

- **bestehende Struktur- und Ressourcendefizite**, die insbesondere KMU aufweisen, zu kompensieren sowie
- **effiziente Marktzugänge** im Ausland für die Unternehmen herzustellen.

In der Konsequenz bietet das Exportförderprogramm Maßnahmen, die im Alleingang für das einzelne Unternehmen - gerade für KMU - entweder gar nicht oder nicht in der mit dem Programm erzielten Qualität/ dem Umfang/ den Wirkungen möglich gewesen wären. Hierbei setzt das Programm an folgenden Wirkhebeln an:

- **Politik als Türöffner** – Maßnahmen erhalten durch die Beteiligung des Bundes eine Art „Gütesiegel“ bzw. einen offiziellen Charakter,
- **Übernahme von Vorleistungen** (z.B. Marktanalyse, Kontakthanbahnung) durch ausgewiesene Spezialistinnen und Spezialisten und Verteilung der entstehenden Kosten auf mehrere Akteure,
- **unternehmensseitige Vernetzungs-/ Synergieeffekte**: Kapazitätsbündelung, geballtes Auftreten, Wirkungssteigerung sowie
- **Einbindung namhafter, größerer Unternehmen** als Zugpferde für kleinere Unternehmen.

Abbildung 4: Systematisierung des Angebotes des Exportförderprogramms



Kombination von Zuwendungen und Aufträgen

Die Kombination der **Gewährung von Zuwendungen** für Projekte, die u.a. die Verbände beantragen können, einerseits sowie der **Auftragsvergabe bzw. Zuweisung durch das BMEL** andererseits erscheint ebenfalls sinnvoll. Der Zuwendungsbereich ist offen für alle sinnvollen Projektvorschläge der Wirtschaft, die die Förderkriterien erfüllen. Dabei werden die Eigeninitiative und die finanzielle Beteiligung der Wirtschaft eingefordert. Die Auftragsvergaben bzw. Zuweisungen dienen dem BMEL währenddessen zur gezielten Gestaltung einer sektorspezifischen Förderpolitik. Diese umfasst die Umsetzung von Maßnahmen, die im ausdrücklichen Interesse des Bundes liegen, wie z.B. die Erstellung von Markt- und Produktstudien oder die Durchführung von Unternehmens- und Behördenreisen.

Modulare Bestandteile des Exportförderprogramms

Wie aus Abbildung 4 weiter hervorgeht, bietet das Exportförderprogramm vielfältige Maßnahmen, die teilweise aufeinander aufbauen können. Dieses breit gefächerte, modulare Förderangebot ermöglicht es dem BMEL, den Unternehmen genau die Unterstützung zu bieten, die sie gerade benötigen. D.h. je nach dem individuellen Bedarf können die Unternehmen punktuell Maßnahmen bzw. Maßnahmenkombinationen für sich auswählen, ohne gezwungen zu sein, die gesamte Angebotspalette sequenziell durchlaufen zu müssen. Gerade im Hinblick auf das Kapazitätsproblem vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen bietet das Förderprogramm somit die Flexibilität, die erforderlich ist, damit sich diese Unternehmen auf die für sie wichtigsten Maßnahmen konzentrieren können.

1.3. Das Programm im System der deutschen Außenwirtschaftsförderung

Nach Aussage der befragten Branchen- und Marktexpertinnen und -experten stellt das Exportförderprogramm in Verbindung mit dem **Auslandsmesseprogramm** des BMEL auf der Bundesebene das zentrale Angebot zur Unterstützung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft dar. Mögliche Überschneidungen zu anderen Bundesprogrammen werden von den befragten Expertinnen und Experten – wenn überhaupt vorhanden – lediglich im Bereich der Landtechnik zum **Auslandsmarkterschließungsprogramm** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) gesehen. Dieses Programm weist mit den Modulen Informationsveranstaltung, Markterkundung, Leistungspräsentation, Geschäftsanbahnung, Einkäufer/-innenreisen sowie Informationsreisen einige vergleichbare Angebote auf. Allerdings weist das BMEL in diesem Zusammenhang auf eine enge Abstimmung mit dem BMWi und scharfe Abgrenzung der beiden Programme hin. Zudem besteht unter den befragten Expertinnen und Experten Einigkeit darüber, dass die branchenbezogene Fachkompetenz für den Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft in jedem Fall beim BMEL anzusiedeln ist.

Auf der Landesebene stellen einige Bundesländer eigene Landesprogramme zur Verfügung, die ebenfalls die Exportförderung zum Ziel haben. Hierzu gehören beispielsweise...

- das Bremische Außenwirtschaftsprogramm,
- das Förderprogramm „Go International“ (Saarland),
- die „Mittelstandsförderung – B.II.2 – Messen, Außenwirtschaft“ (Sachsen),
- die Exportberatung des Landes Baden-Württemberg oder
- das Förderprogramm „Außenwirtschaftsförderung – Gemeinschaftsbüro“ (Schleswig-Holstein).

Im Unterschied zum Exportförderprogramm des BMEL sind diese Landesprogramme jedoch nicht speziell auf die Bedürfnisse der Agrar- und Ernährungswirtschaft zugeschnitten, sondern branchenübergreifend angelegt. Antragsberechtigt sind der Regel kleine und mittlere Unternehmen, Selbstständige der gewerblichen Wirtschaft sowie Angehörige der Freien Berufe. Gefördert werden mit diesen Programmen hauptsächlich:

- die Erstellung von Machbarkeits- oder begleitenden Studien über ökonomische und technische Fragen des Zielmarktes,
- Exportberatung,
- die Erstellung und Umsetzung von Internationalisierungsplänen,
- Marketingmaßnahmen,
- Produktpräsentationen,
- Schulungen,
- Messebeteiligungen,
- Auslandsniederlassungen/ Firmengemeinschaftsbüros im Ausland sowie
- Einzelprojekte.

Neben den Exportförderprogrammen der Länder bilden zudem Marketinggesellschaften und Exportförderagenturen in einigen Bundesländern eine spezifische Organisationsform der Exportförderung.

Der Freistaat Bayern nimmt unter den Bundesländern im Bereich der Exportförderung eine Sonderrolle ein. Häufig wurde von den befragten Expertinnen und Experten angemerkt, dass der Freistaat „in einer eigenen Liga“ spiele. Die Sonderrolle Bayern bezieht sich den Aussagen nach vor allem auf folgende Aspekte:

- Die konsequente Herausstellung der bayerischen Herkunft der Produkte und Unternehmen,
- die Höhe der bereitgestellten Fördermittel (deutlich höher als die Mittel des Exportförderprogramms),
- eine vergleichsweise unkomplizierte, schlanke Administration der Förderung.

Die bayerische Außenwirtschaftsförderung umfasst u.a. das Programm „Fit für Auslandsmärkte – Go International“, Delegations- und Unternehmerreisen, ein Messebeteiligungsprogramm sowie die Programme „Bayern – Fit for Partnership“ und „Solutions – Made in Bayern“. Aber auch diese Programme richten sich, wie erwähnt, im Gegensatz zum Exportförderprogramm des BMEL, nicht speziell an die Agrar- und Ernährungswirtschaft, sondern an die gesamte Wirtschaft.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Exportförderprogramm in Verbindung mit dem Auslandsmesseprogramm des BMEL die zentralen Angebote für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Bereich der Exportförderung darstellen. Die Landesprogramme heben dagegen den Aspekt der Regionalität hervor und sind eher als ergänzende Angebote zum Exportförderprogramm zu bewerten. Eine gezielte Koordination zwischen Bund und Ländern gibt es zwar nicht, aber dennoch scheinen sich einige Länder auf Angebote zu konzentrieren, die es auf der Bundesebene entweder gar nicht oder nicht im gewünschten Umfang gibt. Dies betrifft beispielsweise den Bereich der Messebeteiligung. Hier beteiligen sich die Länder vor allem an kleineren Messen, die für die Region eine besondere Bedeutung haben, aber nicht im Auslandsmesseprogramm des BMEL berücksichtigt sind.

2. Analyse der Zielgruppenerreichung

Bei der Analyse der Zielgruppenerreichung galt es abzuklären, inwieweit die Unternehmen, die grundsätzlich für eine Nutzung des Exportförderprogramms in Frage kommen, auch tatsächlich am Programm teilnehmen. Hierzu musste in einem ersten Schritt die Grundgesamtheit der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer bestimmt werden. Auf der Basis eines Abgleichs dieser Grundgesamtheit aller Programmadressaten mit der Zahl der Unternehmen, die sich am Exportförderprogramm beteiligt haben, kann die gegenwärtige **Potenzialausschöpfung in der Zielgruppe** (qualitativ) abgeschätzt werden. Um die diesbezüglichen Ergebnisse weiter zu qualifizieren und zu bewerten, wurde das Ausmaß der Zielgruppenerreichung auch in den qualitativen Interviews mit den Expertinnen und Experten thematisiert, soweit diese über einen guten Überblick über die Agrar- und Ernährungswirtschaft verfügten.

Neben der Potenzialausschöpfung ist weiterhin die **Struktur der Zielgruppenerreichung** von Interesse, d.h. es wurde untersucht, welche Typen von Unternehmen bislang durch das Exportförderprogramm erreicht worden sind. In diesem Zusammenhang wurde auch geprüft, ob **Muster einer selektiven Ansprache** erkennbar sind (z.B. eine Übergewichtung bestimmter Branchen oder Unternehmensgrößenklassen).

Eine wesentliche Determinante der Zielgruppenerreichung und damit auch ein wesentlicher Aspekt der Evaluation ist die **Bekanntheit des Exportförderprogramms innerhalb der Gruppe der potenziellen Programmadressaten**, also der Gesamtheit der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Dazu wurden einerseits bei den Unternehmen, die bereits Angebote des Programms genutzt haben, die Zugangswege zum Förderprogramm erhoben. Andererseits wurde in den qualitativen Interviews mit den Expertinnen und Experten erörtert, über welche Kanäle und mit welchen Informationsformaten Unternehmen, die die Angebote des Programms bislang noch nicht nutzen, am besten zu erreichen wären. Die entsprechenden Ergebnisse werden im Rahmen der Implementierungsanalyse (vgl. Abschnitt 3) mit den Maßnahmen und Instrumenten, mit denen das BMEL, die BLE und sonstige Institutionen für die Aktivitäten des Programms werben, abgeglichen, um hierdurch ggf. vorhandene Optimierungspotenziale abzuleiten.

2.1. Potenzialausschöpfung

Zur Abschätzung der Grundgesamtheit von Unternehmen, die grundsätzlich für eine Nutzung des Exportförderprogramms in Frage kommen, wurden zunächst die Daten des Statistischen Bundesamtes herangezogen. Für das Jahr 2013 weist das Statistische Bundesamt insgesamt 285.000 landwirtschaftliche Betriebe aus.¹⁴ Nach Einschätzung des BMEL kommen aus dieser Gruppe ca. ein bis zwei Prozent der Betriebe für den Export in Frage. Dabei müssen die Grenzen jedoch fließend betrachtet werden, da sowohl Betriebe aus den verschiedenen Bereichen der Landwirtschaft (z.B. Ackerbau, Gartenbau, Viehzucht etc.) als auch Betriebe unterschiedlicher Größenklassen (z.B. auch kleine Winzer) im Export tätig sein können.

Da der Großteil der landwirtschaftlichen Erzeugung für die Weiterverarbeitung bestimmt ist, fällt dem Verarbeitenden Gewerbe jedoch eine deutlich höhere Exportrelevanz zu als den landwirtschaftlichen Betrieben. Eine weitere Annäherung an die Grundgesamtheit potenziell in Frage kommender Programmnutzer ist daher der Statistik der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) zu entnehmen, die für 2015 insgesamt ca. 6.000 Betriebe der Ernährungsindustrie mit mindestens zwanzig Beschäftigten ausweist.¹⁵ Eine ähnliche Anzahl von Betrieben kann wiederum dem Statistischen Bundesamt entnommen werden, welches für 2014 ca. 5.300 Betriebe für den Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln sowie ca. 560 Betriebe für den Bereich der Herstellung von Getränken ausweist.¹⁶ Eine weitere Eingrenzung lässt sich vornehmen, wenn man ausschließlich Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten berücksichtigt, die allein aufgrund ihrer Größe eine gewisse Exportrelevanz vermuten lassen. In Bezug auf diese Gruppe weist das Statistische Bundesamt für die Bereiche Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln sowie Getränken gegenwärtig ca. 2.650 Betriebe aus. Zu diesen Betrieben können noch einmal – größenunabhängig – ca. 200 Unternehmen aus dem Bereich der Landtechnik hinzugerechnet werden.¹⁷

¹⁴ Von diesen 285.000 Betrieben weisen 256.000 Betriebe (ca. 90 %) die Rechtsform des Einzelunternehmens auf. Diese Unternehmen sind i.d.R. nicht exportrelevant.

¹⁵ Quelle: Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2015), S. 5.

¹⁶ Einschl. Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten.

¹⁷ Quelle: Deutscher Bauernverband e.V. (2015), S. 10.

Auf der Grundlage dieser Daten soll eine **Grundgesamtheit von ca. 6.000 Betrieben** als Bezugsrahmen für die Einschätzung der Potenzialausschöpfung des Exportförderprogramms zugrunde gelegt werden. Bei der Gegenüberstellung dieser Grundgesamtheit mit der Zahl der Unternehmen, die bislang Angebote des Exportförderprogramms in Anspruch genommen haben, resultiert folglich eine **Ausschöpfungsquote von ca. 8,5 %**. Grenzt man die Grundgesamtheit weiter ein und berücksichtigt ausschließlich die 2.650 größeren Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes mit mindestens 50 Beschäftigten und zählt noch die ca. 200 Unternehmen aus dem Bereich der Landtechnik hinzu, verdoppelt sich die Ausschöpfungsquote bereits.¹⁸ Im Hinblick auf die Bewertung der Ausschöpfung sollte nicht zuletzt bedacht werden, dass hier jene Unternehmen noch nicht berücksichtigt sind, die indirekt vom Programm profitiert haben, d.h. beispielsweise durch die Nutzung von Markt- und Produktstudien oder durch die Wirkungen von Multiplikatoren- und Behördenreisen). Diese Unternehmen würden die Ausschöpfung weiter erhöhen.

In Abbildung 5 ist die Potenzialausschöpfung noch einmal grafisch zusammengefasst. Es handelt sich um eine stark vereinfachte Darstellung, die vor allem zum Ausdruck bringen soll, dass sich das Exportförderprogramm zwar an Unternehmen aus allen dargestellten Gruppen richtet, aber dass der Zielgruppenschwerpunkt innerhalb der blau unteretzten Teilmenge von ca. 6.000 Betrieben gesehen wird.

¹⁸ Eine solche Eingrenzung kann zwar sinnvoll sein, da man davon ausgehen kann, dass mit der Unternehmensgröße auch die Exportrelevanz zunimmt, aber in Anbetracht des hohen Anteils von Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten (44,2 %), die an der Online-Befragung teilgenommen haben (siehe unten), erscheint eine solche, weitere Eingrenzung hier nicht zielführend.

Abbildung 5: Vereinfachte Darstellung der Potenzialausschöpfung



¹ Quelle: Statistisches Bundesamt 2014, S. 74.

² Quelle: BVE 2015, S. 5 bzw. Genesis-Datenbank des Statistischen Bundesamtes, Abruf am 19.10.2015.

³ Quelle: Genesis-Datenbank des Statistischen Bundesamtes, Abruf am 19.10.2015.

⁴ Quelle: DBV 2015, S. 10.

⁵ Im Rahmen der Evaluation identifizierte Unternehmen, die Angebote des Exportförderprogramms in Anspruch genommen haben.

⁶ Anzahl begünstigter Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben.

2.2. Bewertung der Zielgruppenerreichung durch die Experten

Die befragten Expertinnen und Experten sind im Wesentlichen davon überzeugt, dass die exportorientierten Unternehmen der Agrar- und Ernährungsindustrie hinreichend über das Exportförderprogramm bzw. über einzelne, für sie relevante Angebote informiert sind. Insbesondere die befragten Verbandsvertreterinnen und -vertreter weisen in diesem Zusammenhang auf den engen Kontakt zu ihren Mitgliedsunternehmen hin. Vor allem per E-Mail werden die Unternehmen regelmäßig über aktuelle Angebote des Programms informiert. Hierbei handelt es sich aus Sicht der befragten Verbandsvertreterinnen und -vertreter um eingespielte Routinen, die sehr gut funktionieren. Auch sehen die Verbände

für sich eine Filterfunktion, da sie nur Informationen weiterleiten, die für die Mitgliedsunternehmen von Bedeutung sind.

Nicht endgültig in den Experteninterviews geklärt werden konnte die Frage, wie gut auch die nicht in Verbänden organisierten Unternehmen über das Exportförderprogramm bzw. über aktuelle Angebote des Programms informiert sind. Die befragten Expertinnen und Experten verweisen in diesem Kontext häufig auf die Akquisitionstätigkeit der BLE, die Unternehmen auch direkt über neue Angebote informiert. Darüber hinaus messen die Expertinnen und Experten den generellen Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit, wie z.B. der Programmwebsite, der Programmbroschüre oder den weiteren Info-Materialien, eine gewisse Bedeutung zu, um Informationen zum Exportförderprogramm breit zu streuen.

Die Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass die einzelnen Angebote des Exportförderprogramms bei den Unternehmen unterschiedlich bekannt sein dürften. Am bekanntesten sollten nach Einschätzung der Expertinnen und Experten – neben den Messebeteiligungen, auf die immer wieder Bezug genommen wird – die Unternehmerreisen sein, da diese intensiv und mehrgleisig beworben werden. Andere Angebote, die sich nur auf bestimmte Branchensegmente beziehen (z.B. Internetportale, Produktkataloge, Feldtage oder Beauftragte/ Repräsentanzen im Ausland), dürften über die gesamte Branche hinweg eher weniger bekannt sein. Auch dürften die Unternehmen weniger mit Angeboten vertraut sein, die sich nicht direkt an sie als Zielgruppe richten (z.B. Multiplikatoren- und Behördenreisen).

Nicht zuletzt werden nach Einschätzung der befragten Branchen- und Marktexperten Großunternehmen mit dem Programm eher weniger erreicht. Dies wird vor allem damit begründet, dass sich diese Unternehmen i.d.R. von den Mitbewerberinnen und -bewerbern abheben wollen und daher meist eigene Strategien und Maßnahmen verfolgen.

2.3. Struktur der erreichten Zielgruppe – Repräsentativität

Um zu ermitteln, wie gut die Nettostichprobe der Online-Befragung mit der Gruppe derjenigen Unternehmen korrespondiert, die bis zum 30. Juli 2014 Angebote des Exportför-

derprogramms in Anspruch genommen haben, wird nachfolgend eine Gegenüberstellung der Branchenzugehörigkeit dieser beiden Gruppen auf der Grundlage der vorliegenden Befragungs- bzw. Prozessdaten vorgenommen.

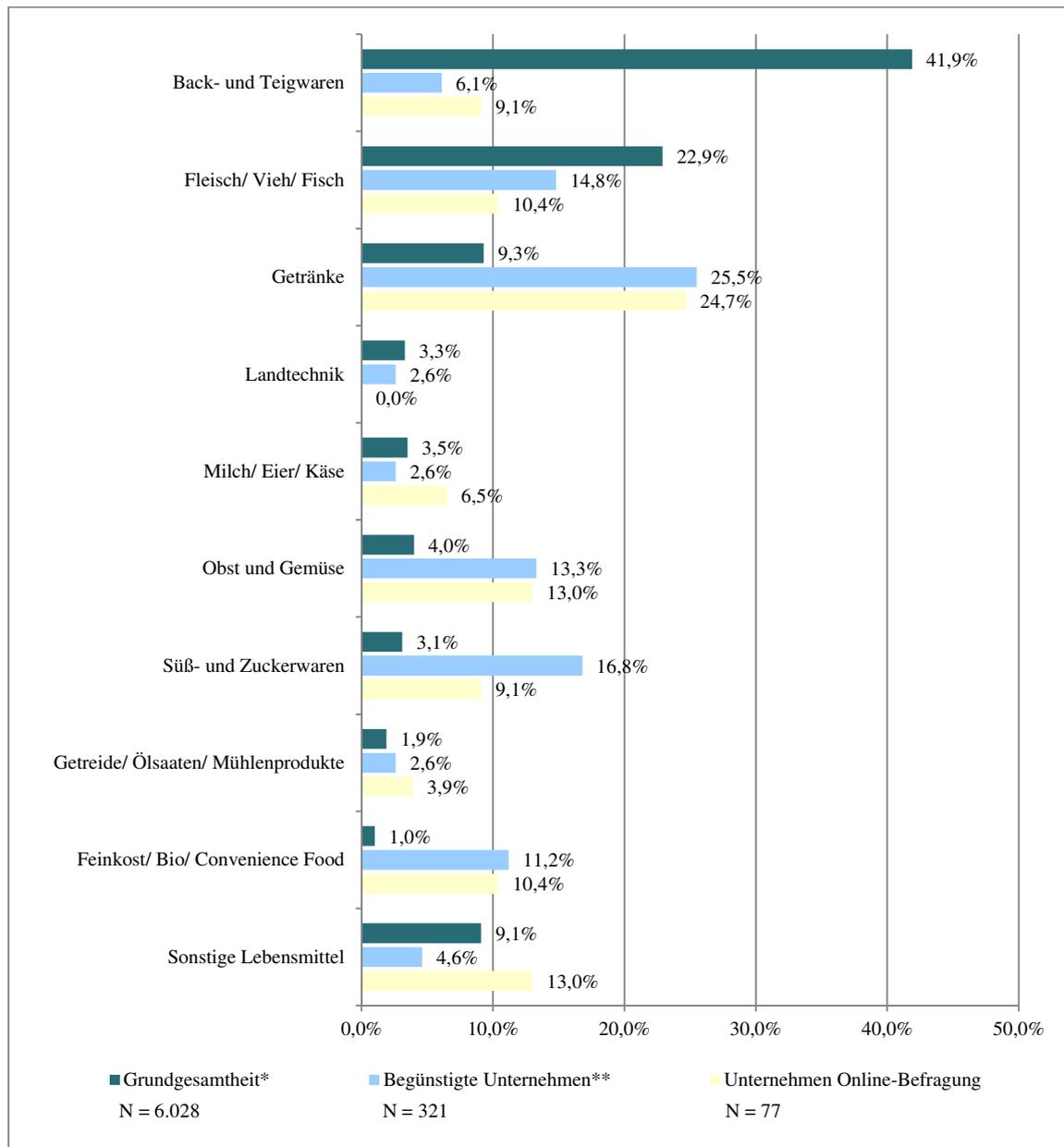
Wie Abbildung 6 veranschaulicht, kann festgestellt werden, dass es nennenswerte Abweichungen insbesondere bei den Unternehmen im Bereich der Süß- und Zuckerwaren gibt, die in der Online-Befragung deutlich unterrepräsentiert sind. Teilweise trifft dies auch für den Bereich Fleisch/ Vieh/ Fisch zu. In der Online-Befragung deutlich überrepräsentiert ist dagegen der Bereich Milch/ Eier/ Käse. Insgesamt gesehen, bildet die Befragungsstichprobe die Branchenstruktur der Unternehmen, die das Exportförderprogramm im Betrachtungszeitraum genutzt haben, aber gut ab, so dass – zumindest in Bezug auf dieses Merkmal – eine **hohe Repräsentativität** gegeben ist.

Ein Vergleich der programmnutzenden Unternehmen mit der Grundgesamtheit von Unternehmen, die grundsätzlich als potenzielle Zielgruppe des Exportförderprogramms in Frage kommen, stellt sich dagegen eher schwierig dar, da die vorliegenden Daten nur bedingt kompatibel sind. Dies liegt vor allem daran, dass landwirtschaftliche Betriebe, von denen nach Einschätzung des BMEL etwa ein bis zwei Prozent für den Export in Frage kommen, aufgrund fehlender statistischer Daten nicht in der dargestellten Grundgesamtheit berücksichtigt werden konnten.

Betrachtet man dennoch die exportstarken Segmente der Ernährungswirtschaft näher, wird deutlich, dass – gemessen an der Grundgesamtheit potenzieller Zielgruppenunternehmen – der Bereich „Fleisch/ Vieh/ Fisch“ im Exportförderprogramm unterrepräsentiert ist. Umgekehrt verhält es sich dagegen bei den Bereichen „Getränke“ sowie „Süß- und Zuckerwaren“, die offenbar deutlich überrepräsentiert sind. Die Anteile der Programmteilnehmenden aus den Bereichen „Landtechnik“ sowie „Milch/ Eier/ Käse“ entsprechen währenddessen weitgehend den Anteilen der Grundgesamtheit.

In Bezug auf die übrigen Branchensegmente fällt auf, dass der Bereich „Back- und Teigwaren“ im Exportförderprogramm stark unterrepräsentiert ist. Diese liegt vermutlich daran, dass der Bereich generell eine geringere Exportbedeutung aufweist als andere Bereiche. Im Exportprogramm tendenziell überrepräsentiert, sind neben den bereits oben genannten Branchensegmenten weiterhin die Bereiche „Obst und Gemüse“ sowie „Feinkost/ Bio/ Convenience Food“.

Abbildung 6: Branchenspektrum

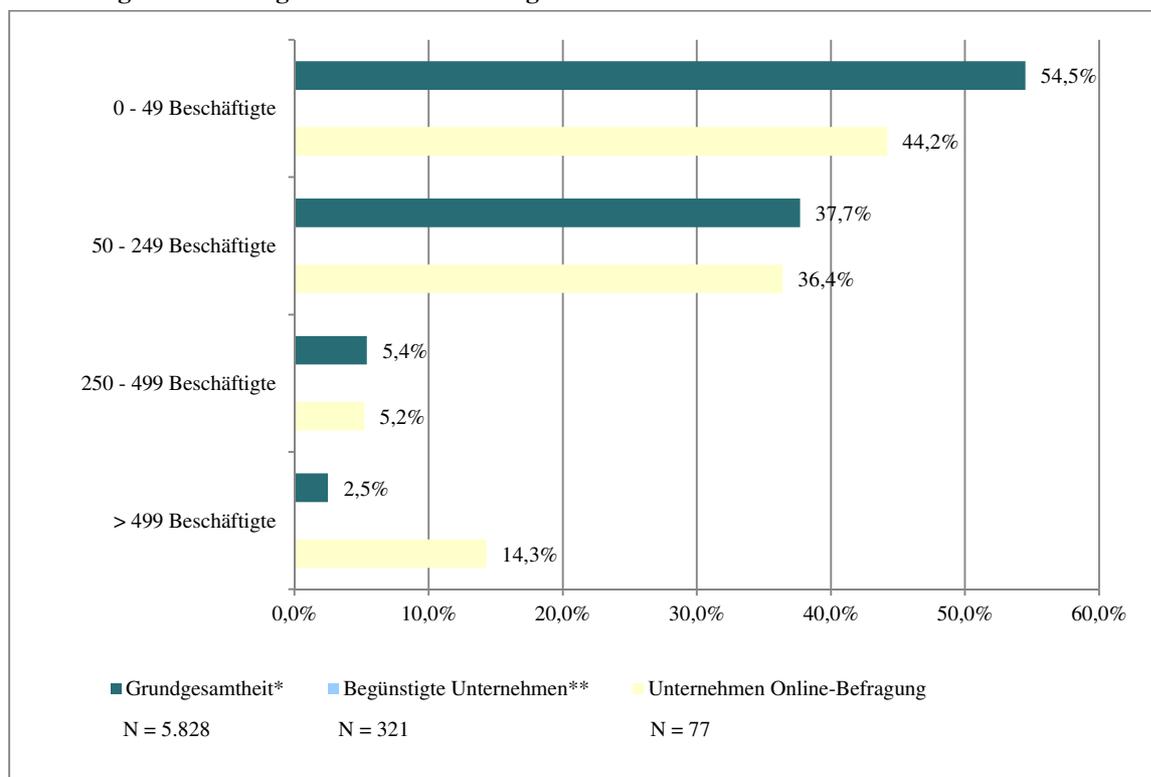


* Quelle: DBV 2015, S. 10 für den Bereich Landtechnik (N = 200) sowie Genesis-Datenbank des Statistischen Bundesamtes, Beschäftigtengrößenklassen für das Verarbeitende Gewerbe 2014 (Abruf am 19.10.2015) für alle anderen Bereiche (N = 5.838). Es handelt sich ausschließlich um Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe (ab 1 Beschäftigten) und der Landtechnik. Landwirtschaftliche Betriebe sind in der Darstellung nicht berücksichtigt.

** Im Rahmen der Evaluation wurden insgesamt 511 Unternehmen identifiziert, die an Maßnahmen des Exportförderprogramms teilgenommen haben. Aufgrund nicht verfügbarer Daten konnten jedoch 190 dieser Unternehmen (37,2 %) keinem Branchensegment zugeordnet werden. Diese Unternehmen sind in der Darstellung nicht berücksichtigt.

In Bezug auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass die befragten Unternehmen aus der Online-Befragung¹⁹ die Größenstruktur der Grundgesamtheit potenzieller Zielgruppenunternehmen des Exportförderprogramms sehr gut widerspiegeln (vgl. Abbildung 7).²⁰ Eine größere Abweichung liegt hier lediglich bei Unternehmen ab 500 Beschäftigten vor, die in der Online-Befragung mit insgesamt elf Unternehmen deutlich überrepräsentiert sind.

Abbildung 7: Verteilung nach Unternehmensgröße



* Quelle: Genesis-Datenbank des Statistischen Bundesamtes, Beschäftigtengrößenklassen für das Verarbeitende Gewerbe 2014 (Abruf am 19.10.2015). Landtechnik und landwirtschaftliche Betriebe sind nicht berücksichtigt.

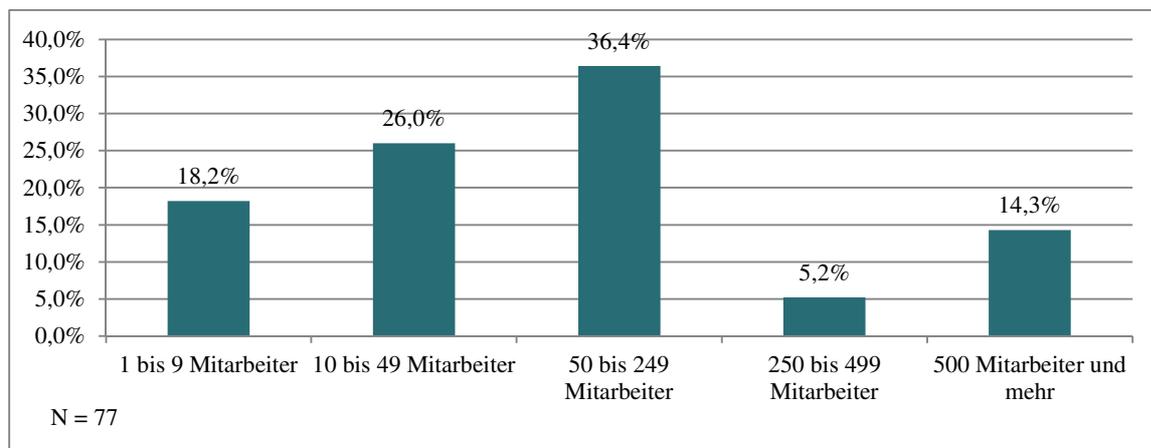
** Lediglich zu den begünstigten Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, liegen Daten zur Unternehmensgröße vor. Für die übrigen Unternehmen, die im Betrachtungszeitraum Angebote des Exportförderprogramms in Anspruch genommen haben, ist dies nicht der Fall, so dass die Größenverteilung dieser Unternehmen nicht dargestellt werden kann.

¹⁹ Für die übrigen begünstigten Unternehmen, die im Betrachtungszeitraum zwar Angebote des Exportförderprogramms in Anspruch genommen, aber nicht an der Online-Befragung teilgenommen haben, liegen keine Daten zur Unternehmensgröße vor.

²⁰ Aber auch hier muss einschränkend darauf hingewiesen werden, dass in dieser Darstellung die ca. 200 Unternehmen aus dem Bereich der Landtechnik sowie die exportrelevanten landwirtschaftlichen Betriebe aufgrund fehlender Daten nicht berücksichtigt werden konnten.

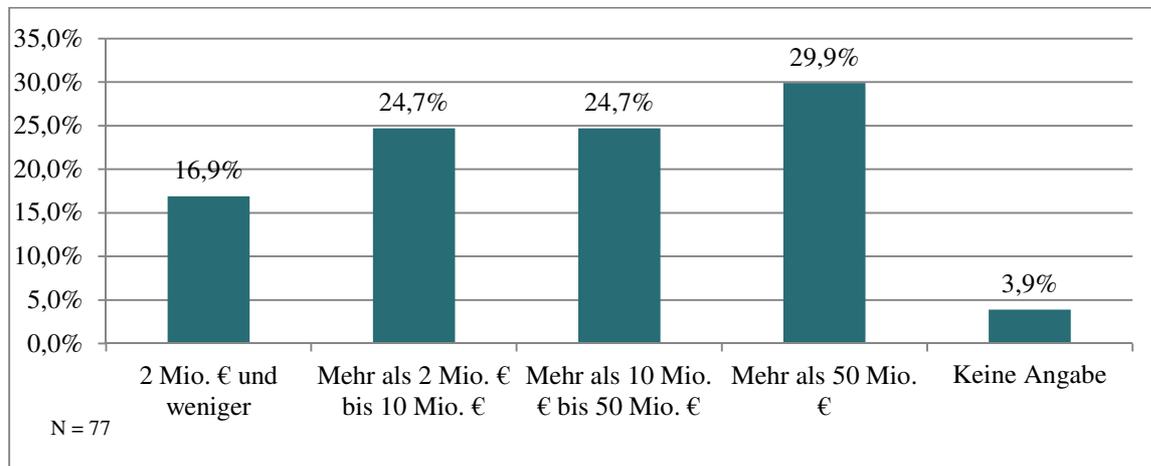
In Abbildung 8 ist die Größenstruktur der befragten Unternehmen aus der Online-Befragung noch einmal gesondert dargestellt. Wie man anhand dieser Darstellung erkennt, werden mit dem Exportförderprogramm auch **Kleinstunternehmen** erreicht. So verfügt etwa ein Fünftel der befragten Unternehmen über nicht mehr als neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein weiteres Viertel der befragten Unternehmen weist zwischen zehn und 49 Beschäftigte auf. Die größte Gruppe mit einem Anteil von ca. 36 % bilden allerdings Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten. Hierbei handelt es sich um **mittlere Unternehmen**, die aufgrund ihrer Größe zwar für den Export prädestiniert sind, aber als typische KMU wie die kleineren Unternehmen einen besonderen Unterstützungsbedarf aufweisen. Die übrigen ca. 20 % der befragten Unternehmen sind größere Unternehmen, die – gemessen an der Zahl der Beschäftigten – das KMU-Kriterium nicht mehr erfüllen.

Abbildung 8: Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



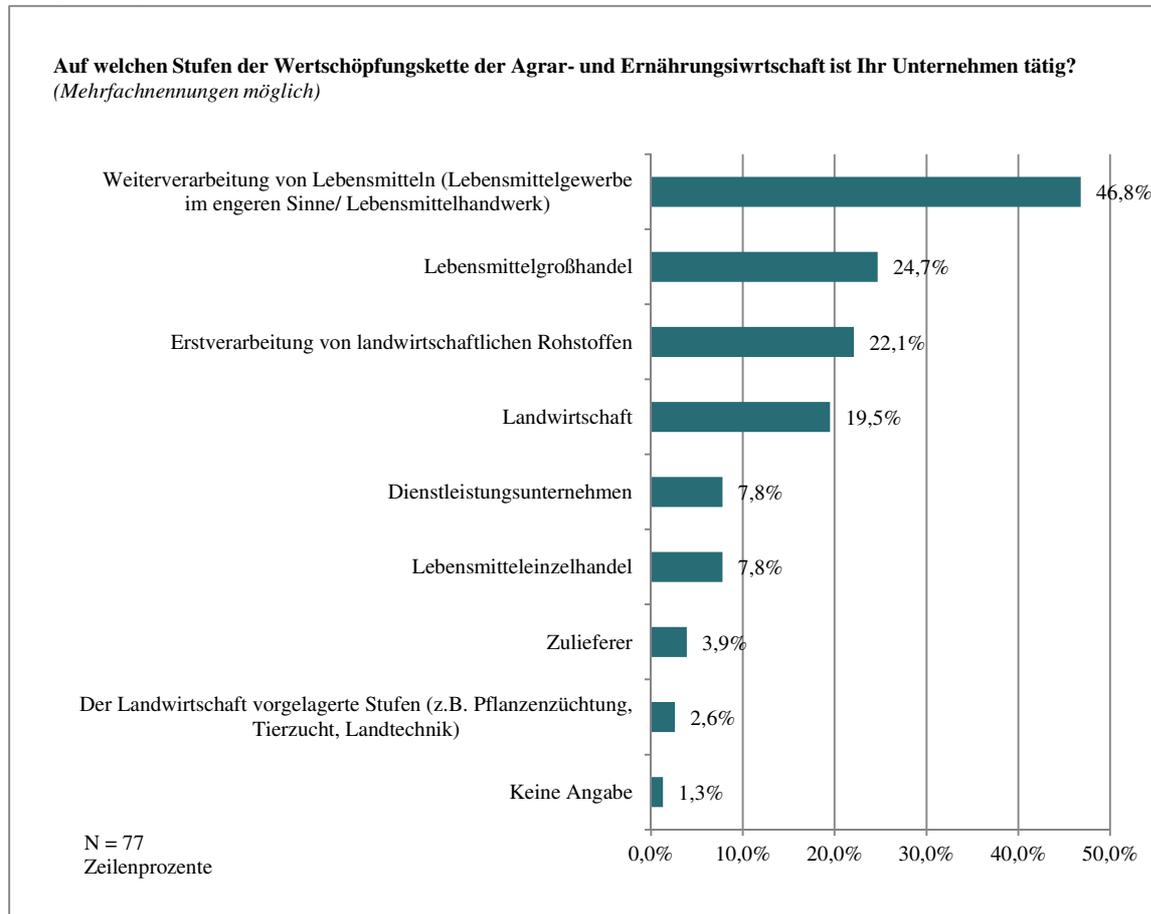
Legt man die Größenstruktur der befragten Unternehmen gemessen am Jahresumsatz zugrunde (vgl. Abbildung 9), ergibt sich zumindest in Bezug auf den Anteil der Kleinstunternehmen (16,9 %) und kleinen Unternehmen (24,7 %) ein ähnliches Bild. Unternehmen mit einem mittleren Jahresumsatz machen dagegen nur noch ein Viertel der Unternehmen aus, während der Anteil der größeren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. € bei ca. 30 % liegt. Dies bedeutet, dass vom Exportförderprogramm auch tendenziell viele **umsatzstärkere Unternehmen** profitieren.

Abbildung 9: Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Jahresumsatz



Betrachtet man die Zuordnung der befragten Unternehmen zur Wertschöpfungsstufe (siehe Abbildung 10) wird deutlich, dass etwa die Hälfte der Unternehmen im Bereich der **Weiterverarbeitung von Lebensmitteln** tätig ist. Für das Exportförderprogramm waren somit bislang vor allem Ernährungsprodukte einer höheren Verarbeitungsstufe relevant. Weitere Schwerpunkte der befragten Unternehmen bilden der Lebensmittelgroßhandel, die Erstverarbeitung von landwirtschaftlichen Rohstoffen sowie die Landwirtschaft. Dienstleistungen und der Lebensmitteleinzelhandel sind dagegen nur schwach vertreten, während der Zulieferbereich sowie die Stufen, die der Landwirtschaft vorgelagert sind (Pflanzenzüchtung, Tierzucht, Landtechnik etc.), von den befragten Unternehmen kaum abgedeckt werden.

Abbildung 10: Zuordnung der befragten Unternehmen zur Wertschöpfungsstufe (Mehrfachnennungen möglich)



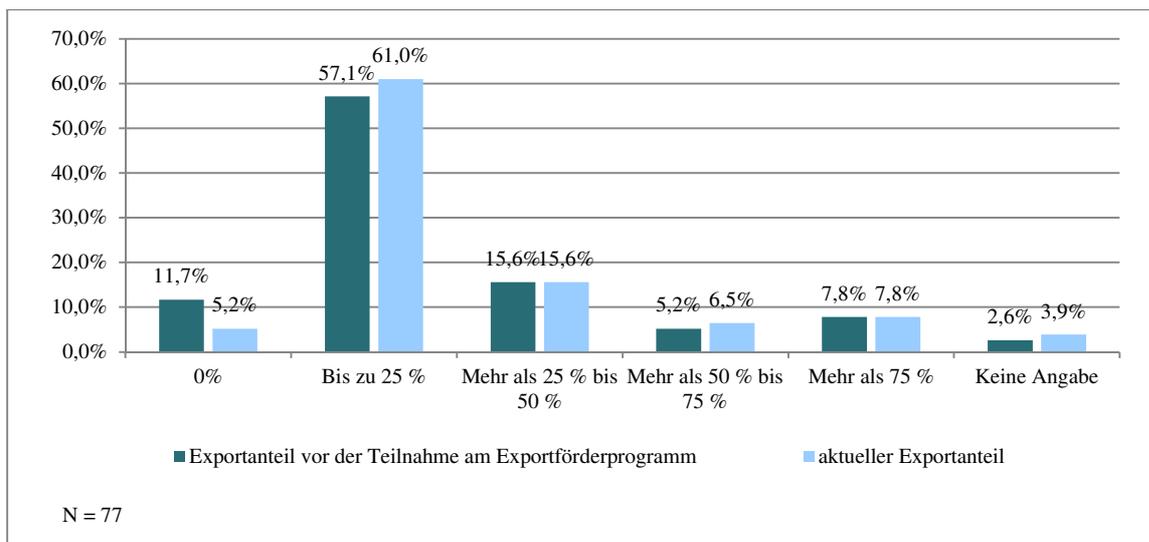
2.4. Exporttätigkeit der erreichten Zielgruppe

Wie Abbildung 11 verdeutlicht, lag der **Exportanteil** bei ca. 30 % der befragten Unternehmen vor der Teilnahme am Exportförderprogramm bei über 25 % und damit tendenziell über dem Branchendurchschnitt. Erfreulich ist, dass mit dem Exportförderprogramm aber auch exportunerfahrene Unternehmen erreicht werden. So haben ca. 12 % der befragten Unternehmen angegeben, dass der Exportanteil vor der Teilnahme am Exportförderprogramm bei 0 % lag. Bei der Mehrheit der Unternehmen (ca. 57 %) betrug der Exportanteil vor der Programmteilnahme nicht mehr als 25 %.

Vergleicht man in Abbildung 11 den aktuellen Exportanteil der befragten Unternehmen mit dem Exportanteil vor der Teilnahme am Exportförderprogramm, lässt sich u.a. feststellen, dass aktuell nur noch 5,2 % der befragten Unternehmen nicht im Export tätig

sind. D.h. fast die Hälfte der ehemals exportunerfahrenen Unternehmen hat seit der Teilnahme am Exportförderprogramm den Einstieg in den Export bewältigt. Inwieweit das Exportförderprogramm ursächlich für diese Entwicklung ist, wird weiter unten im Kapitel zur Ziel- und Wirkungsanalyse erläutert.

Abbildung 11: Exportanteil der befragten Unternehmen vor der Teilnahme am Exportförderprogramm und aktuell



Exkurs zu den exportunerfahrenen Unternehmen

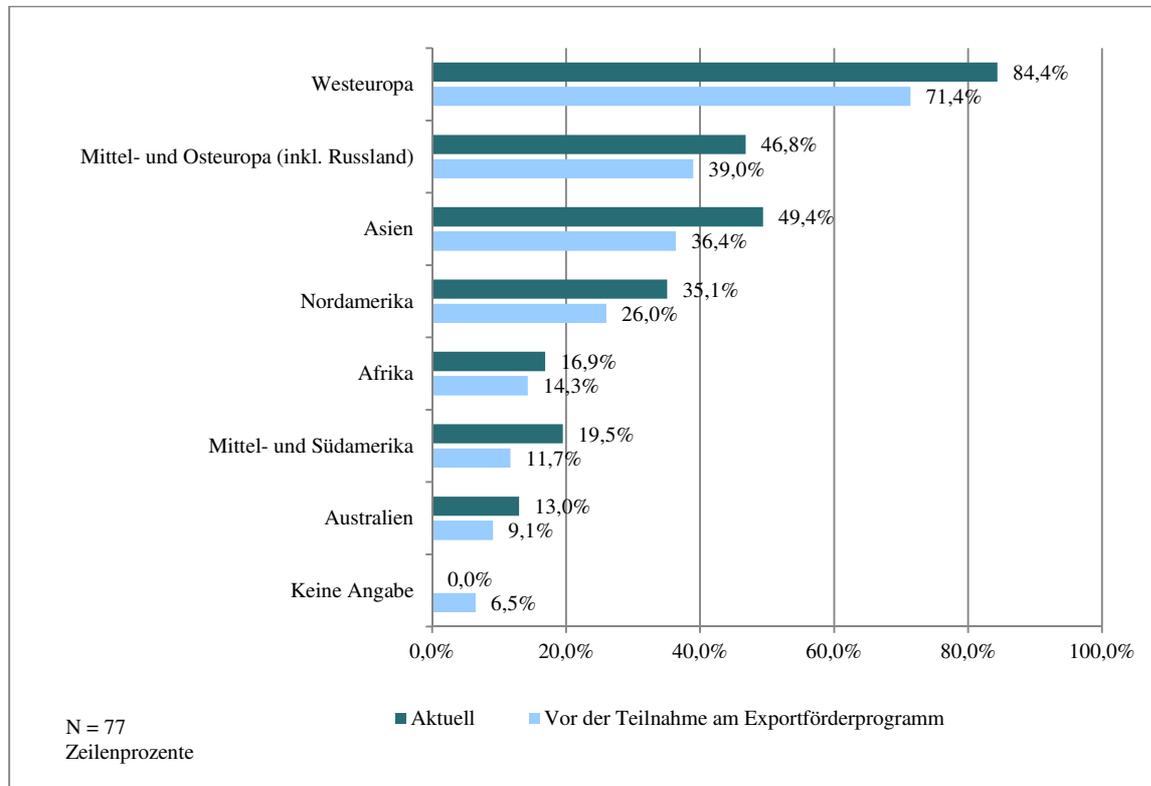
Eine Detailbetrachtung hat ergeben, dass es sich bei den exportunerfahrenen Unternehmen, die das Exportförderprogramm in Anspruch genommen haben, mehrheitlich um Kleinst- und kleine Unternehmen handelt. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen haben weniger als zehn Beschäftigte und ein weiteres Viertel nicht mehr als 49 Beschäftigte. Der Jahresumsatz liegt bei mehr als der Hälfte dieser Unternehmen zwischen 2 und 10 Mio. €. Ein weiteres Drittel der Unternehmen weist 2 Mio. € oder weniger als Jahresumsatz aus. Im Hinblick auf ihren Produktschwerpunkt sind die exportunerfahrenen Unternehmen breit gefächert. Ein Drittel der Unternehmen ordnet sich dem Bereich Wein zu, während sich die übrigen Unternehmen gleichmäßig über die Bereiche Fertiggerichte, Milch/ Molkereiprodukte/ Eier, Obst und Gemüse, Süß- und Zuckerwaren sowie Konditoreiprodukte verteilen. Eines der Unternehmen gibt an, keinen Produktschwerpunkt zu haben. Mehr als

drei Viertel der exportunerfahrenen Unternehmen bewerten das Exportförderprogramm insgesamt mit „gut“ oder „sehr gut“, so dass man bei diesen Unternehmen von einem hohen Zufriedenheitsgrad ausgehen kann. Ein wenig überraschend ist, dass die Kanäle, über die diese Unternehmen Erstinformationen zum Programm erhalten haben, sehr unterschiedlich sind. Knapp ein Viertel der Unternehmen hat zum ersten Mal über eine Kammer bzw. einen Verband vom Programm erfahren, ein weiteres Viertel über die Internetseite des Programms. Die übrigen Unternehmen wurden zum ersten Mal über Empfehlungen durch andere Unternehmen/Freunde/ Bekannte, über die Programmbroschüre und über die Internetseite des BMEL auf das Exportförderprogramm aufmerksam. Die genannten Ergebnisse sind noch einmal im Anhang in den Abbildung 58 bis Abbildung 61 dargestellt.

Wie eingangs bereits erwähnt, stellen die Länder der EU-28 die **wichtigsten Absatzmärkte** der Agrar- und Ernährungswirtschaft dar. Dieser Umstand spiegelt sich auch bei den befragten Unternehmen wider (vgl. Abbildung 12). So geben nahezu drei Viertel der befragten Unternehmen an, vor der Teilnahme am Exportförderprogramm nach Westeuropa exportiert zu haben. Weitere wichtige Exportmärkte stellten Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland), Asien und Nordamerika dar. Afrika, Mittel- und Südamerika und Australien spielten dagegen nur eine untergeordnete Rolle. In diese Märkte exportierten vor dem Programm jeweils nur maximal 15 % der befragten Unternehmen.

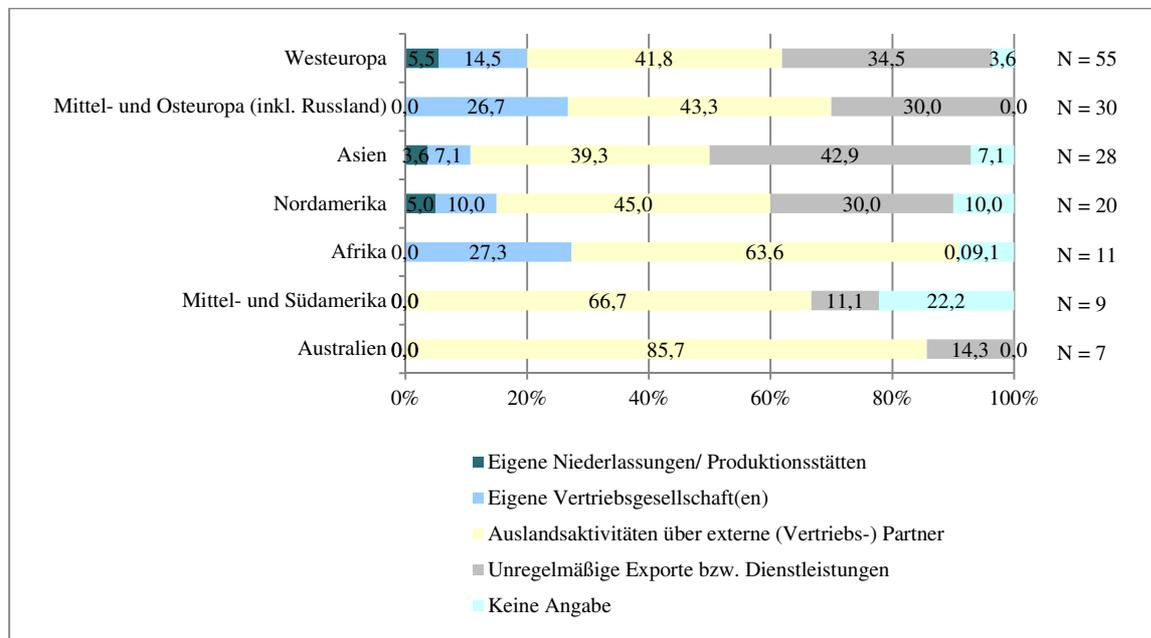
Eine Gegenüberstellung der Auslandsmärkte vor der Teilnahme am Exportförderprogramm und der Auslandsmärkte, auf denen die befragten Unternehmen aktuell tätig sind, zeigt, dass alle Auslandsmärkte gemessen an der Zahl der dort aktiven Unternehmen an Bedeutung gewonnen haben (vgl. Abbildung 12). An der Spitze stehen mit deutlichem Abstand Westeuropa und Asien, gefolgt von Nordamerika, Mittel- und Südamerika sowie Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland). Den geringsten Zuwachs verzeichnen Australien und Afrika.

Abbildung 12: Auslandsmärkte der befragten Unternehmen vor der Teilnahme am Exportförderprogramm und aktuell (Mehrfachnennungen möglich)



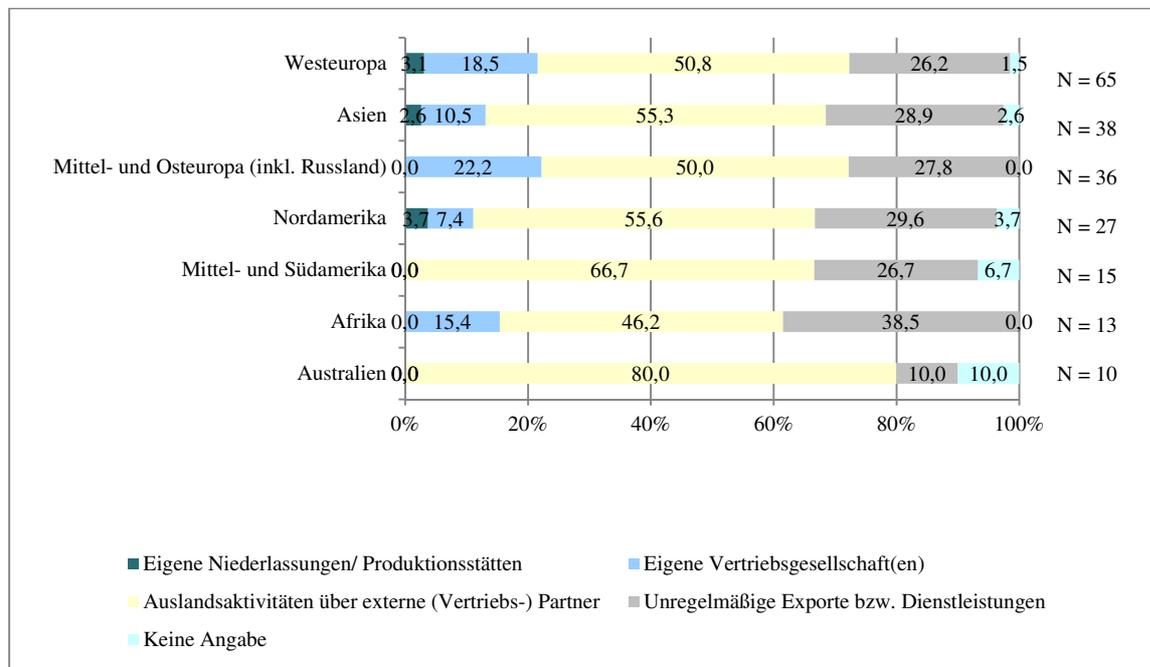
Wie Abbildung 13 zeigt, war das **Aktivitätsniveau** der befragten Unternehmen vor der Teilnahme am Exportförderprogramm in Westeuropa, Nordamerika und Asien am höchsten. Hier verfügte zumindest ein gewisser Teil der befragten Unternehmen (3,5 % bis 5,5 %) über eigene Niederlassungen oder Produktionsstätten. Eigene Vertriebsgesellschaften unterhielten die befragten Unternehmen dagegen vor allem in Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland) sowie in Afrika. Von der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen wurde der Export vor der Teilnahme am Exportförderprogramm allerdings über externe (Vertriebs-) Partnerinnen und Partner oder im Rahmen unregelmäßiger Aktivitäten durchgeführt.

Abbildung 13: Höchstes Aktivitätsniveau der befragten Unternehmen auf den jeweiligen Auslandsmärkten vor der Teilnahme am Exportförderprogramm



Vergleicht man die Aktivitätsniveaus der befragten Unternehmen auf den aktuellen Auslandsmärkten mit den Niveaus auf diesen Märkten vor der Teilnahme am Exportförderprogramm, fällt auf, dass der Betrieb eigener Niederlassungen bzw. Produktionsstätten relativ an Bedeutung verloren hat (vgl. Abbildung 14). Deutlich an Bedeutung hinzugekommen hat dagegen die Zusammenarbeit mit externen (Vertriebs-) Partnerinnen und Partnern, wobei zumindest in den wichtigsten Auslandsmärkten Westeuropa, Asien sowie Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland) die Bedeutung unregelmäßiger Exporte entsprechend abgenommen hat. Dies könnte darauf zurück zu führen sein, dass die Unternehmen in für sie neuen Exportmärkten zunächst mit externen Vertriebspartnern zusammenarbeiten und erst zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sich das Auslandsengagement als erfolgsträchtig erweist, eine spezifisch in unternehmenseigene Infrastruktur investieren. Inwiefern dies zutrifft und vor allem dieser Befund auf das Exportförderprogramm zurückgeführt werden kann, ist wiederum - sofern methodisch möglich - Gegenstand der Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse im Kapitel 4.

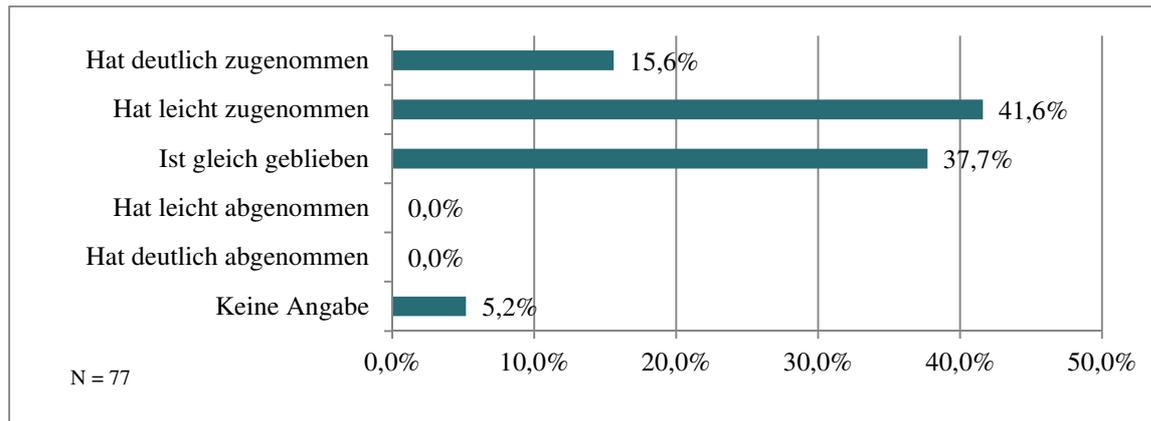
Abbildung 14: Höchstes Aktivitätsniveau der befragten Unternehmen auf den aktuellen Auslandsmärkten



Was die **Exportentwicklung** betrifft, hat der Export seit der Teilnahme am Exportförderprogramm bei über der Hälfte der befragten Unternehmen zugenommen (vgl. Abbildung 15). Obwohl der Export bei keinem Unternehmen rückläufig war, gab allerdings auch mehr als ein Drittel der Unternehmen an (37,7 %), dass der Export seit der Teilnahme am Exportförderprogramm gleich geblieben sei. Allerdings kann dieses Ergebnis noch nicht als Indiz dafür gewertet werden, dass das BMEL-Exportprogramm seine Ziele unter Umständen nicht bei allen geförderten Unternehmen erreichen konnte. Abgesehen davon, dass die diesbezügliche Zielerreichung grundsätzlich – neben der Förderung – immer auch von weiteren unternehmensexternen und -internen Faktoren abhängt, stellen sich messbare Geschäftserfolge beim Export häufig erst mit einem gewissen Zeitverzug ein. Zudem können wichtige Exportmärkte der Unternehmen im Betrachtungszeitraum auch weggebrochen sein (wie zum Beispiel in Russland der Fall), so dass es auch als Erfolg gewertet werden kann, wenn ein Unternehmen Exportverluste in dem einen Auslandsmarkt über die Erschließung eines neuen Auslandsmarktes kompensieren und somit den Export auf gleichem Niveau halten konnte. Für eine genauere Analyse zur Zielerrei-

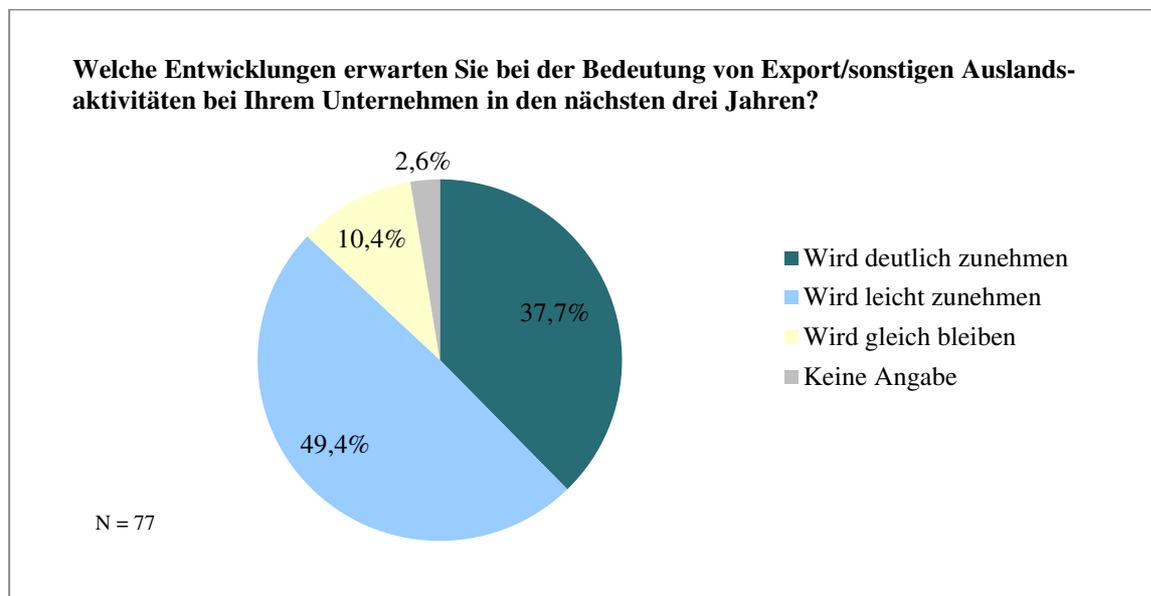
chung und den Wirkungen des Exportförderprogramms wird an dieser Stelle auf die ausführlichen Analysen in Abschnitt 4 dieses Berichtes verwiesen.

Abbildung 15: Entwicklung des Exportes bei den befragten Unternehmen seit der Teilnahme am Exportförderprogramm



Wie Abbildung 16 veranschaulicht, gehen fast 90 % der befragten Unternehmen davon aus, dass die **Bedeutung des Exportes** für das eigene Unternehmen in den nächsten drei Jahren zunehmen wird. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen sieht sogar einen deutlichen Bedeutungszuwachs. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass diese Unternehmen Unterstützung durch das Exportförderprogramm suchen, um hierdurch die eigene Exportkompetenz zu stärken und neue Exportpotenziale für sich zu erschließen.

Abbildung 16: Künftige Bedeutung des Exports



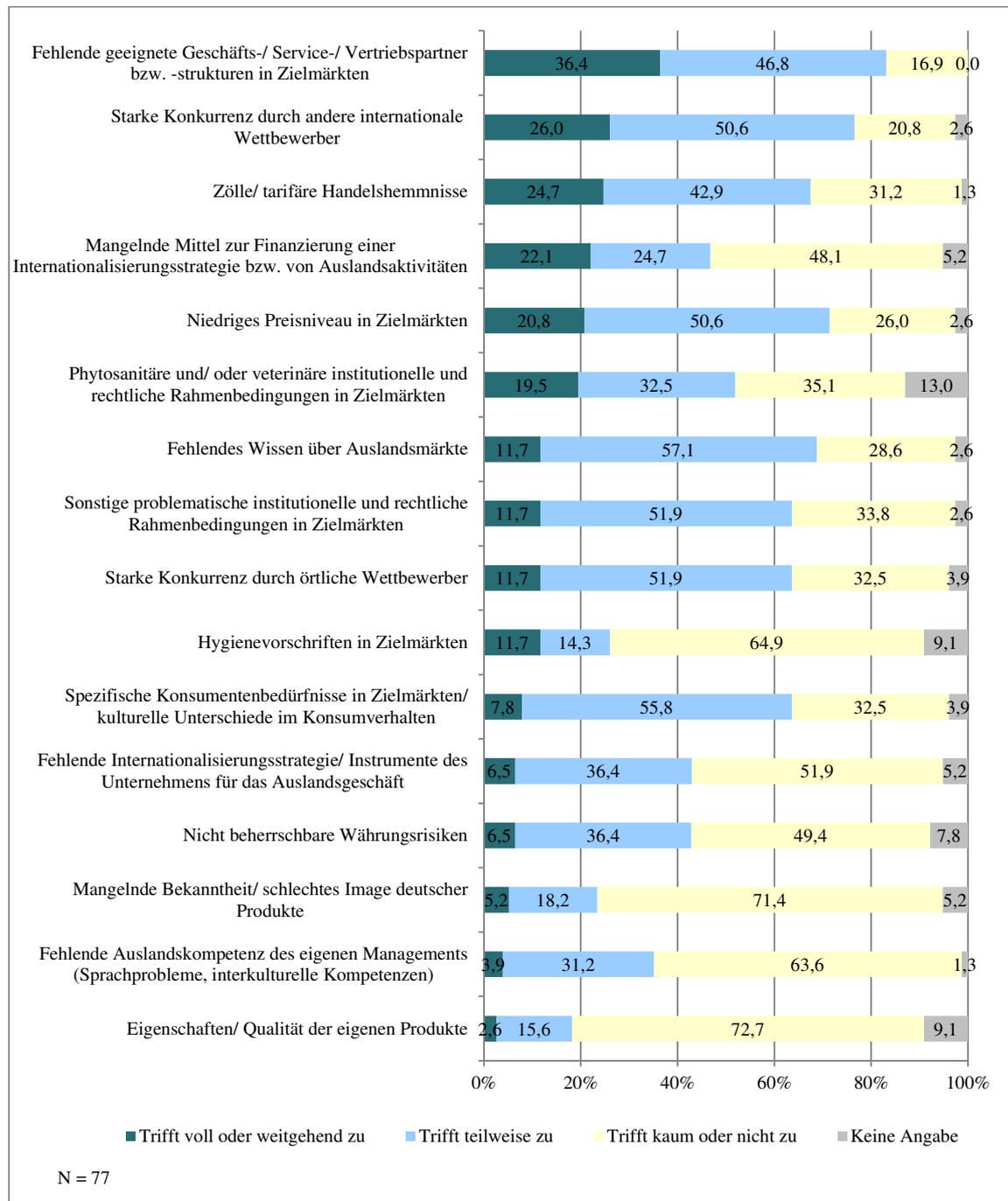
2.5. Unterstützungsbedarf der erreichten Zielgruppe

Soweit das Exportförderprogramm die Exportaktivitäten der Unternehmen effektiv und nachhaltig unterstützen soll, muss es an den Hemmnissen ansetzen, mit denen sich die exportinteressierten oder -aktiven Unternehmen konfrontiert sehen.

Als mit Abstand wichtigstes Hemmnis betrachten die befragten Unternehmen **fehlende Geschäfts-/ Service-/ Vertriebspartner bzw. -strukturen** in den anvisierten Zielmärkten. Mehr als ein Drittel der Unternehmen antwortet hierzu mit „trifft voll oder weitgehend zu“. Es folgen „starke Konkurrenz durch andere internationale Wettbewerber“ sowie „Zölle/ tarifäre Handelshemmnisse“ als weitere, relevante Hemmnisse. Bei „mangelnden Finanzmitteln“, einem „niedrigen Preisniveau in den Zielmärkten“ sowie „phytosanitären und/oder veterinären institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen in den Zielmärkten“ stimmen jeweils noch rund ein Fünftel der Unternehmen der Aussage voll oder weitgehend zu, dass diese Faktoren wichtige Hemmnisse darstellen. Am wenigsten problematisch werden die „Bekanntheit/ das Image deutscher Produkte“, die „Auslandskompetenz des Managements“ sowie die „Eigenschaften/ Qualität der Produkte“ gesehen (vgl. Abbildung 17).

Die nach Unternehmenscharakteristika differenzierende Betrachtung der Ergebnisse zeigt wenig Überraschendes. So werden eine mangelnde Bekanntheit der Produkte sowie unzureichend vorhandene Finanzmittel bei kleineren Unternehmen häufiger als bedeutendes Hemmnis genannt als bei größeren Unternehmen. Von Unternehmen, die vor der Teilnahme am Exportförderprogramm noch keine bzw. wenig Exporterfahrung hatten (gemessen am Exportanteil), werden zudem spezifische Konsumentenbedürfnisse in den Zielmärkten, eine fehlende Internationalisierungsstrategie bzw. fehlende Instrumente für das Auslandsgeschäft sowie fehlende Auslandskompetenz des Managements häufiger als Hemmnisse benannt, als es bei den exporterfahrenen Unternehmen der Fall ist.

Abbildung 17: Exporthemmnisse aus Sicht der befragten Unternehmen



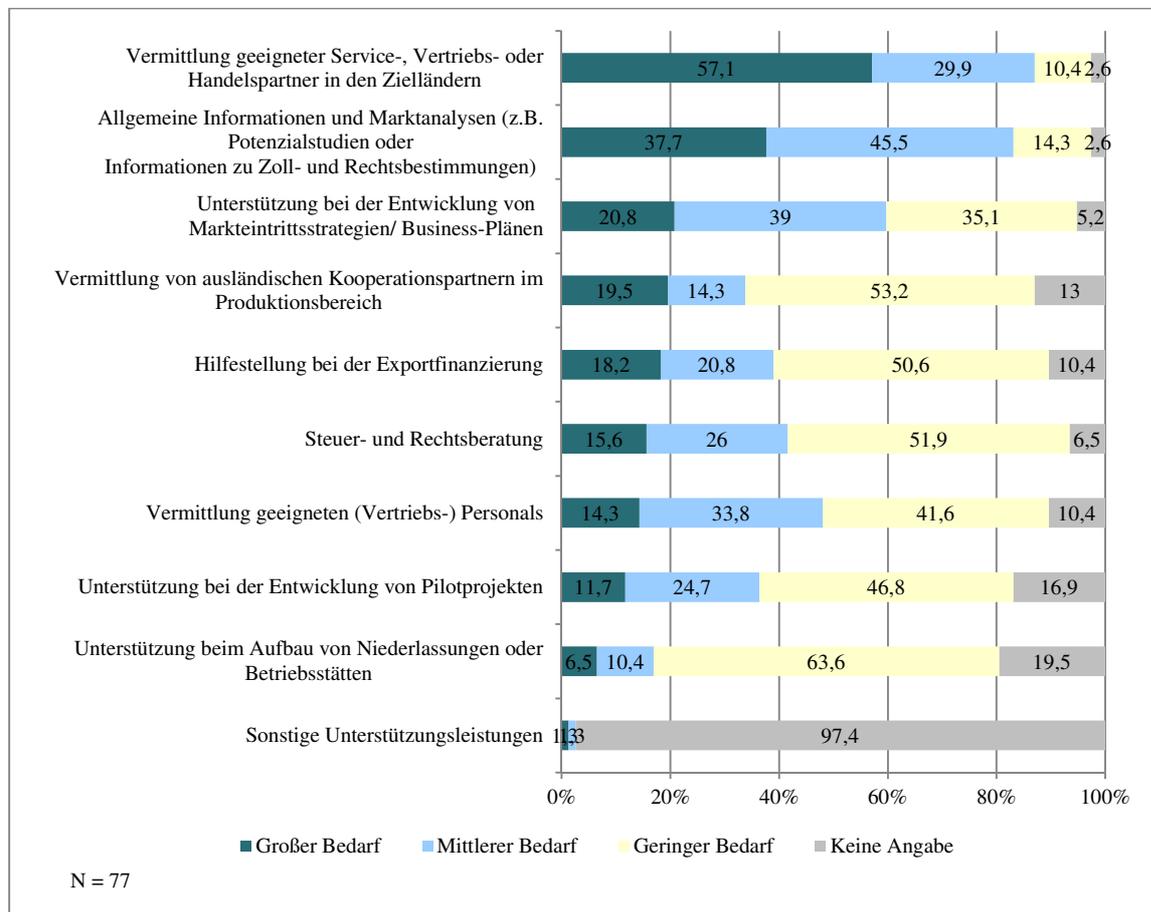
Neben der Ableitung des Unterstützungsbedarfs aus den Hemmnissen, die die Unternehmen für ihre Auslandaktivitäten als wichtig erachten, wurden von den befragten Unternehmen gewünschte Unterstützungsleistungen erfragt. Hierzu wurde den Unternehmen im Rahmen der Online-Befragung eine Reihe möglicher Unterstützungsleistungen

mit der Bitte vorgestellt, anzugeben, ob sie für sich einen großen, mittleren oder geringen Bedarf für das jeweilige Angebot sehen (siehe Abbildung 18).

Großen Unterstützungsbedarf sehen die Unternehmen, wie zu erwarten, bei der „**Vermittlung geeigneter Service-/ Vertriebs- oder Handelspartner** in den Zielländern“ (von mehr als der Hälfte der Befragten genannt). Darüber hinaus wird ein großer Bedarf an „**Vermittlung von allgemeinen Informationen und Marktanalysen**“ gesehen (mehr als ein Drittel der Befragten). Nahezu jeder Fünfte wünscht sich zudem „Unterstützung bei der Entwicklung von Markteintrittsstrategien/ Business-Plänen“, der „Vermittlung von ausländischen Kooperationspartnern im Produktionsbereich“ sowie „Hilfestellung bei der Exportfinanzierung“.

Die nach Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzahl und am Umsatz) und Exporterfahrung (gemessen am Exportanteil vor der Teilnahme am Exportförderprogramm) differenzierte Betrachtung liefert auch hier wenig überraschende Ergebnisse. So wünschen sich kleinere Unternehmen häufiger Hilfestellung bei der Vermittlung von Service-, Vertriebs- oder Handelspartner in den Zielländern, bei der Exportfinanzierung sowie bei der Entwicklung von Pilotprojekten als größere Unternehmen. Weiterhin wünschen sich exportunerfahrene Unternehmen häufiger Unterstützung bei der Entwicklung von Markteintrittsstrategien/ Businessplänen als exporterfahrene Unternehmen.

Abbildung 18: Unterstützungsbedarf für Export- und sonstige Auslandsaktivitäten aus Sicht der befragten Unternehmen



Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Angebote des Exportförderprogramms zielgerichtet an den aus der Sicht der Unternehmen entscheidenden Hemmnissen ansetzen. Erweiterungspotenzial scheint es hinsichtlich der Unterstützung bei der Entwicklung von Markteintrittsstrategien/ Businessplänen zu geben. Aber auch diese Lücke scheinen neue Angebote wie die geförderte Exportberatung von Food – Made in Germany e.V. zunehmend zu schließen.

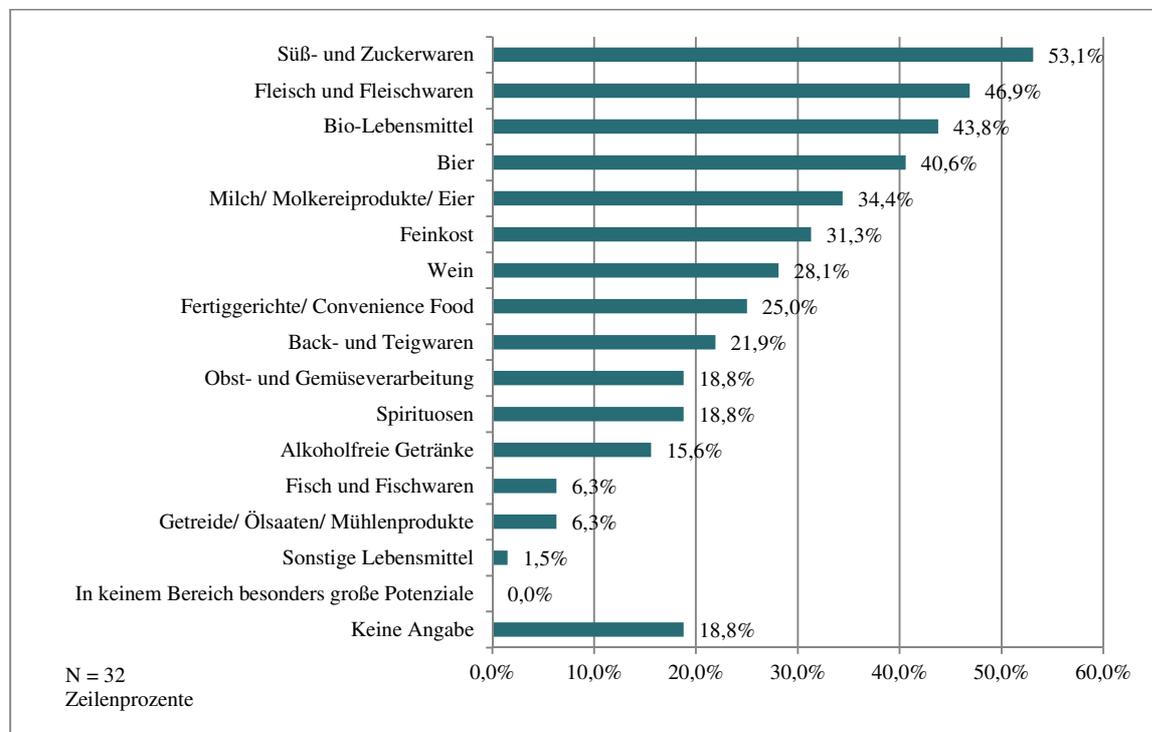
Der modulare Aufbau des Exportförderprogramms scheint gut auf die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Unternehmensgruppen abgestimmt zu sein. Mit den Informationsangeboten – vor allem den Markt- und Produktstudien, Markterkundungsreisen, Informations- und Schulungsveranstaltungen, den Print- und E-Medien etc. – setzt das Programm genau dort an, wo kleinere und im Ausland bislang noch unerfahrene Unter-

nehmen wichtige Hemmnisse sehen. Andererseits sind mit den Möglichkeiten zum gezielten Datenabruf sowie zur Kontaktvermittlung und Geschäftsanbahnung (insbesondere durch Datenbanken, Geschäftsreisen, Kontaktveranstaltungen etc.) Instrumente vorhanden, die stärker den Bedürfnissen von bereits im Ausland aktiven Unternehmen entsprechen.

2.6. Zukunftsmärkte mit besonderem Potenzial

Wie Abbildung 19 verdeutlicht, sehen die befragten Durchführungsorganisationen die größten Potenziale für Export- bzw. Auslandsaktivitäten in den **Produktgruppen**: Süß- und Zuckerwaren, Fleisch und Fleischwaren, Bio-Lebensmittel sowie Bier. Dabei zählen die Fleisch- und Fleisch verarbeitende Industrie sowie die Herstellung von Süßwaren zu den traditionell wichtigsten Exportbranchen der Ernährungsindustrie.

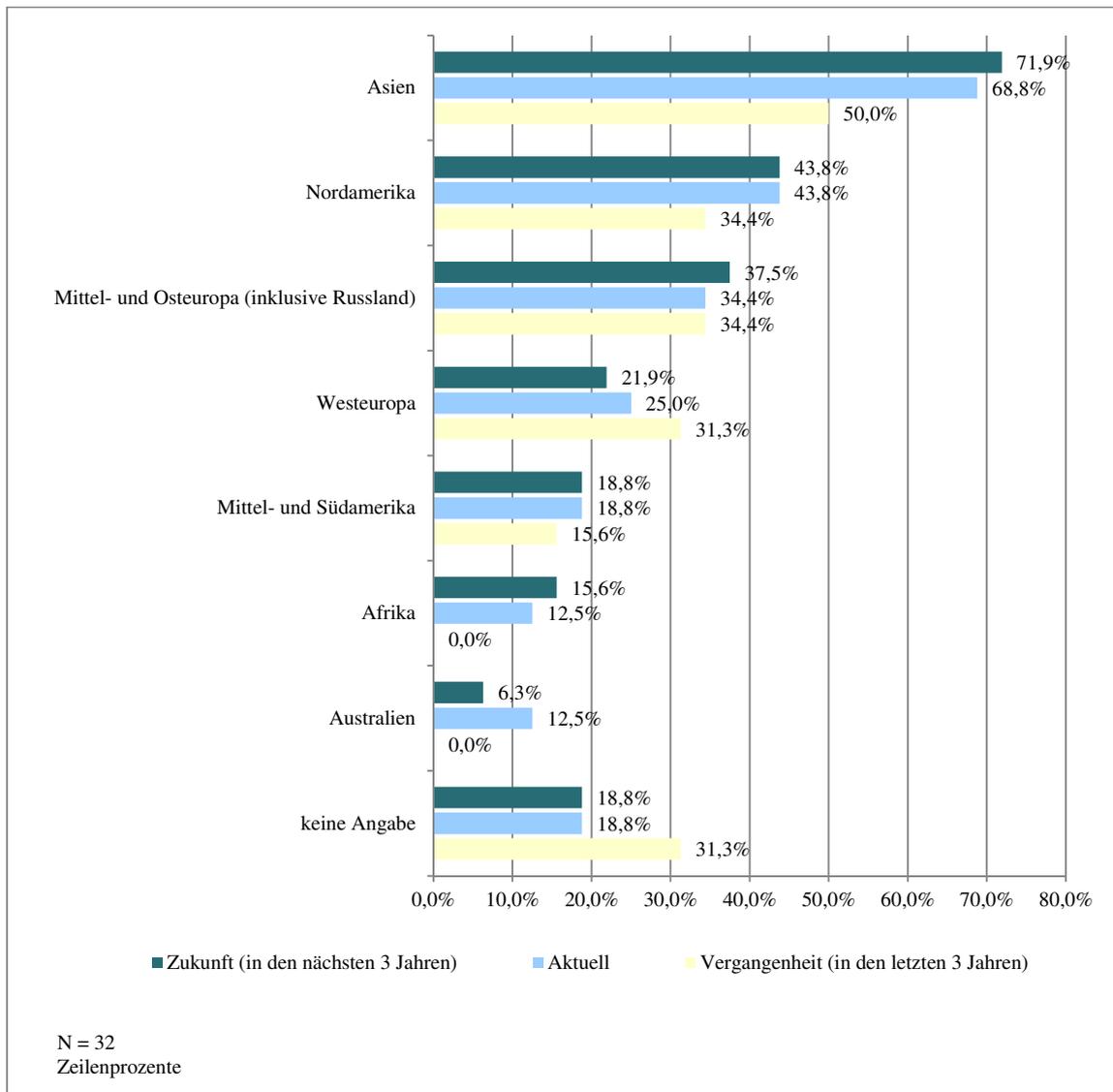
Abbildung 19: Produktgruppen mit besonders großen Exportpotenzialen aus Sicht der befragten Durchführungsorganisationen (Mehrfachnennungen möglich)



Die Frage, auf welchen **Auslandsmärkten** die befragten Durchführungsorganisationen in den nächsten drei Jahren die größten Potenziale für deutsche Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft sehen, führt zu dem in Abbildung 20 dargestellten Ergebnis. Demnach sehen die meisten Durchführungsorganisationen (nahezu drei Viertel) in Asien die größten Potenziale. Mit einigem Abstand folgen Nordamerika sowie Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland). In Australien sehen die wenigsten Durchführungsorganisationen Potenziale für künftige Export- bzw. Auslandsaktivitäten.

Vergleicht man die zukünftigen Potenziale mit den ebenfalls in der Abbildung dargestellten aktuellen und vergangenen Potenzialen, fällt auf, dass die ohnehin hohe Zahl von Durchführungsorganisationen, die Asien eine hohe Bedeutung als Exportmarkt beimessen, in den letzten Jahren kräftig angestiegen ist. Weiterhin deutlich an Bedeutung gewonnen haben Nordamerika und Afrika. In etwa gleich geblieben ist die Bedeutung Mittel- und Osteuropas (inkl. Russland) sowie Mittel- und Südamerikas. Deutliche Bedeutungsverluste müssen dagegen Westeuropa und Australien hinnehmen, was in Anbetracht des bereits relativ hohen Aktivitätsniveaus aber nicht sonderlich überrascht. Hatte in der Vergangenheit noch ca. ein Drittel der befragten Unternehmen die größten Exportpotenziale in Westeuropa gesehen, sind es in Bezug auf die künftigen Potenziale nun nicht einmal mehr ein Viertel der Organisationen. Diese Einschätzung der Durchführungsorganisationen scheint vor allem mit den gesättigten oder gar schrumpfenden Märkten in Westeuropa zusammenzuhängen.

Abbildung 20: Auslandsmärkte mit den größten Potenzialen für deutsche Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft aus Sicht der befragten Durchführungsorganisationen (Mehrfachnennungen möglich)

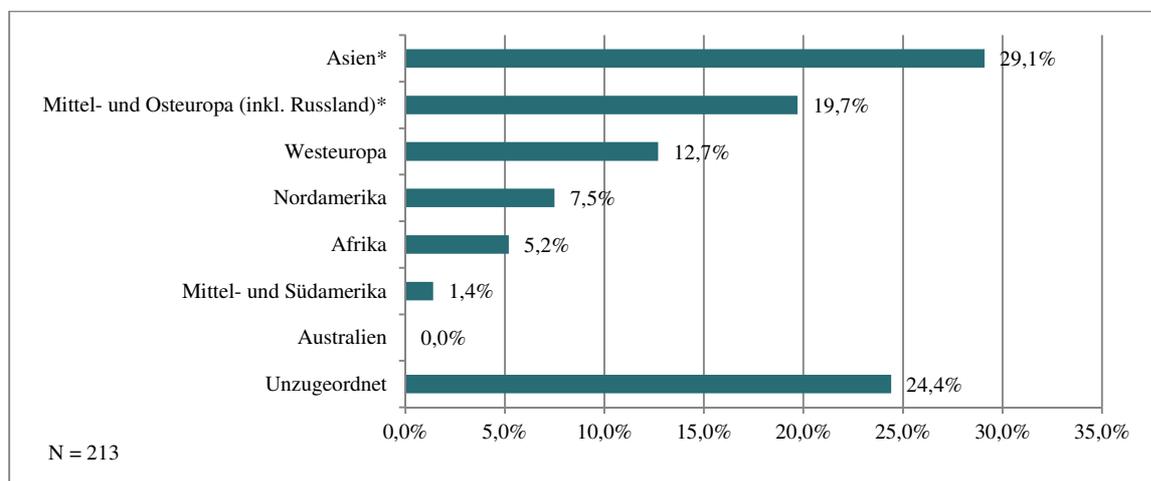


Im Hinblick auf die **geografische Ausrichtung** der im Betrachtungszeitraum dieser Evaluation durchgeführten **Maßnahmen des Exportförderprogramms** (vgl. Abbildung 21)²¹, wird deutlich, dass Asien der mit Abstand wichtigste Zielmarkt war, gefolgt von Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland) sowie Westeuropa. Mittel- und Südamerika sowie Australien spielten dagegen kaum eine Rolle. Diese Ausrichtung wird im Wesentlichen

²¹ 52 der insgesamt 213 durchgeführten Maßnahmen konnten keinem Zielland zugeordnet werden.

der Einschätzung der Durchführungsorganisationen zu den Märkten mit den größten Exportpotenzialen gerecht, wenngleich angemerkt werden muss, dass in dieser Hinsicht insbesondere Nordamerika, aber auch Mittel- und Südamerika, bislang deutlich unterrepräsentiert waren. Betrachtet man die Zielländer im Detail, stellt sich heraus, dass im Betrachtungszeitraum Russland mit insgesamt 23 durchgeführten Maßnahmen der wichtigste Zielmarkt war, gefolgt von China (18 Maßnahmen) und USA (13 Maßnahmen). In Europa spielte bislang Italien mit neun durchgeführten Maßnahmen eine herausragende Rolle (vgl. Tabelle 16 im Anhang).

Abbildung 21: Geografische Ausrichtung der Maßnahmen des Exportförderprogramms



* Zwei Reisen umfassten jeweils mehrere Zielländer, die sich sowohl in Asien als auch in Mittel- und Osteuropa befanden, d.h. 1 x GUS sowie 1 x Philippinen und Ukraine. Zur Vereinfachung der Darstellung wurde die eine Reise Asien und die andere Reise Mittel- und Osteuropa zugeordnet.

3. Implementationsanalyse

Im Abschnitt 3.1 werden zunächst die wesentlichen Aspekte der Implementierung des BMEL-Exportförderprogramms dargestellt. Hierzu gehören die Themen Öffentlichkeitsarbeit, Themenfindung und Administration. Anschließend wird im Abschnitt 3.2 näher auf die Implementierung einzelner Maßnahmenformate eingegangen.

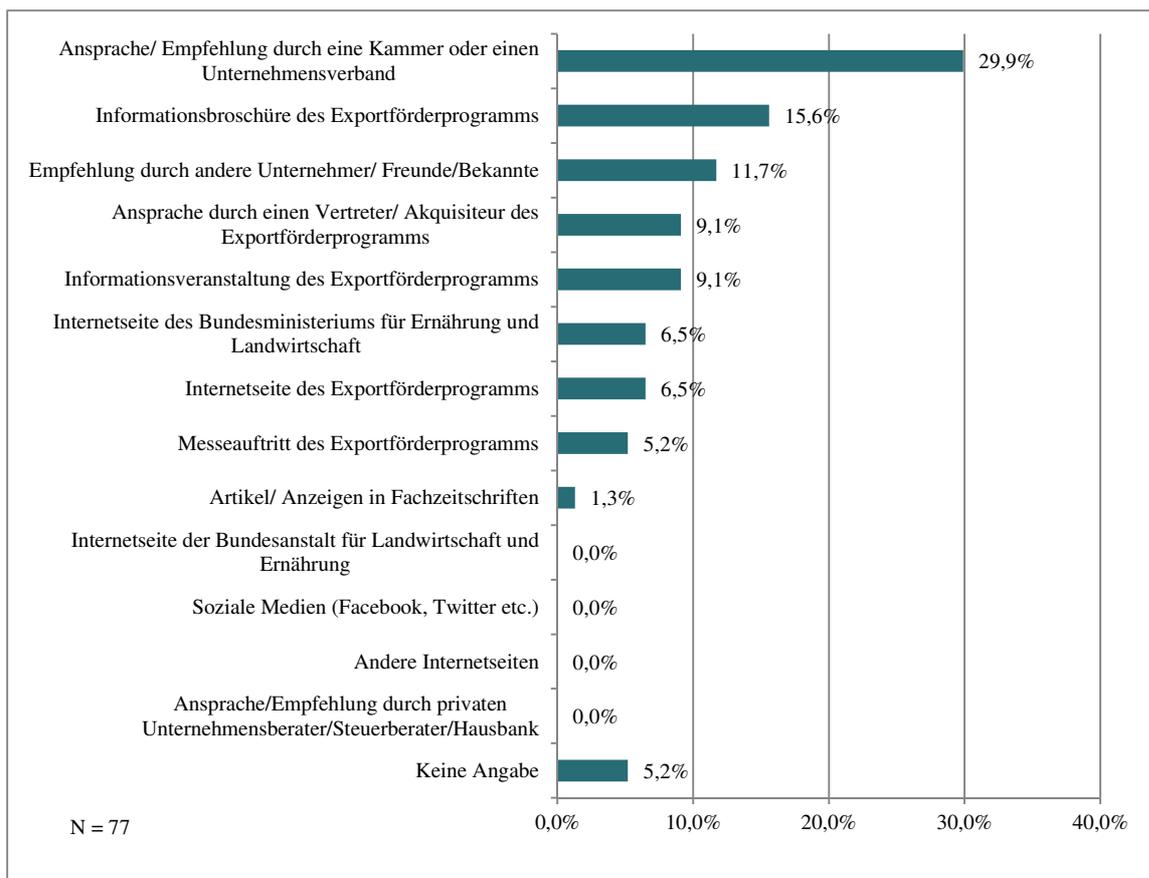
3.1. Gesamtprogramm

3.1.1. Öffentlichkeitsarbeit des Exportförderprogramms

Informationskanäle der befragten Unternehmen

Für die erfolgreiche Ansprache der potenziellen Zielgruppe eines Förderangebots ist es unerlässlich, die Kommunikationskanäle bzw. Instrumente zu kennen, über die diese Zielgruppe effektiv erreicht werden kann. Zur Beleuchtung dieser Frage wurden die Unternehmen der Online-Befragung gebeten, anzugeben, wie sie zum ersten Mal auf das Exportförderprogramm aufmerksam geworden sind. Die Ergebnisse sind in Abbildung 22 zusammengefasst.

Abbildung 22: Erstinformation zum Exportförderprogramm bei den befragten Unternehmen



Es wird deutlich, dass bei den relevanten Informationsquellen mit weitem Abstand die **Ansprache/ Empfehlung durch eine Kammer oder einen Unternehmensverband** dominiert. Knapp 30 % der befragten Unternehmen haben über diesen Weg erste Informationen zum Exportförderprogramm erhalten. Es folgen als nächsthäufige Nennungen mit einigem Abstand die Informationsbroschüre zum Exportförderprogramm, Empfehlungen durch andere Unternehmerinnen und Unternehmer/ Freundinnen und Freunde/ Bekannte, die Ansprache durch eine/n Vertreter/-in bzw. Akquisiteur/-in des Exportförderprogramms sowie Informationsveranstaltungen des Exportförderprogramms.

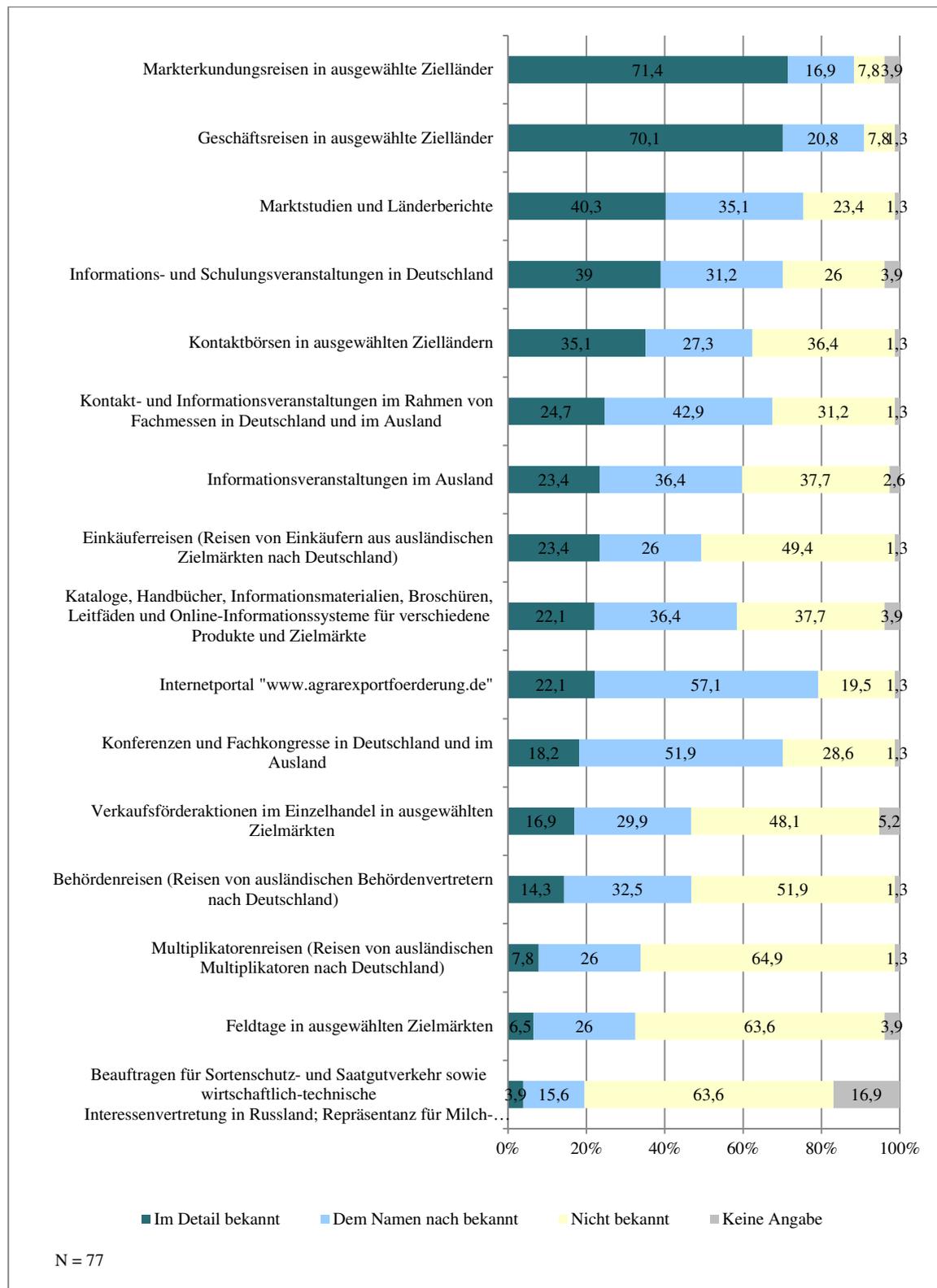
Wie Abbildung 23 weiter zeigt, sind Markterkundungs- und Geschäftsreisen bei den befragten Unternehmen die mit Abstand bekanntesten Angebote des Exportförderprogramms. Jeweils mehr als 70 % der befragten Unternehmen sind diese Angebote im Detail bekannt, obwohl bislang lediglich 22 % der Unternehmen an Markterkundungs- und 60 % an Geschäftsreisen teilgenommen haben. Dies spricht für eine gute Öffentlichkeitsarbeit in diesem Bereich. Hinsichtlich der übrigen – deutlich weniger bekannten – Angebote fällt auf, dass nur noch 40 % der befragten Unternehmen angeben, die Marktstudien und Länderberichte im Detail zu kennen, ca. einem weiteren Drittel der Unternehmen sind die Studien und Berichte aber zumindest dem Namen nach bekannt. Betrachtet man hierbei die Gruppe der 46 Unternehmen, die bereits an Geschäftsreisen teilgenommen haben, wird deutlich, dass nur ca. 42 % dieser Unternehmen die Studien und Berichte im Detail kennen und weitere 37 % zumindest dem Namen nach. Aus diesem Ergebnis lässt sich schließen, dass das Zusammenspiel von Studien/ Berichten als Quelle der Informationsbeschaffung einerseits und den Geschäftsreisen als Maßnahme zur konkreten Geschäftsanbahnung andererseits nur teilweise funktioniert. Etwas besser scheint das Zusammenspiel in Bezug auf die Markterkundungsreisen zu sein, denn ca. 53 % der Befragten, die bereits an einer solchen Reise teilgenommen haben, gaben an, Studien und Berichte auch im Detail zu kennen, weitere 29 % zumindest dem Namen nach.

Dass Kataloge, Handbücher, Info-Materialien, Broschüren, Leitfäden und Online-Informationssysteme mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen nicht bekannt sind, ist tendenziell darauf zurückzuführen, dass es sich bei diesen Print- und E-Medien weitgehend um Angebote für jeweils sehr spezifische Produktgruppen handelt, wie z.B. Brauereien oder Zuchtbetriebe. Weiterhin fällt auf, dass die Programm-Website

„www.agrarexportfoerderung.de“ lediglich ca. einem Viertel der befragten Unternehmen im Detail bekannt ist. Den übrigen der befragten Unternehmen ist sie nur dem Namen nach (57 %) oder kaum/ gar nicht bekannt (20 %). Dies deutet darauf hin, dass die Programm-Website – obwohl weitgehend bekannt – nur von einer Minderheit der potenziellen Zielgruppe des Exportförderprogramms auch tatsächlich genutzt wird.

Wie aus Abbildung 23 zudem hervorgeht, sind die Behörden- und Multiplikatorenreisen sowie die Feldtage und Beauftragte bzw. Repräsentierende bei den befragten Unternehmen am wenigsten bekannt. Dies hat vermutlich damit zu tun, dass sich die Behörden- und Multiplikatorenreisen nicht an deutsche Unternehmen als Zielgruppe richten. Die Feldtage und die Beauftragten bzw. Repräsentanzen richten sich wiederum an Unternehmen aus ganz bestimmten Sektoren, so dass diese Angebote über die gesamte Branche der Agrar- und Ernährungswirtschaft hinweg folglich eher weniger bekannt sind.

Abbildung 23: Bekanntheit einzelner Angebote des Exportförderprogramms bei den befragten Unternehmen



Öffentlichkeitsarbeit des Exportförderprogramms aus Sicht der Expertinnen und Experten

Die befragten Branchen- und Marktexperten bewerten die Öffentlichkeitsarbeit des Exportförderprogramms grundsätzlich positiv. Sie sind der Ansicht, dass die Information der Unternehmen i.d.R. gut funktioniert und das Exportförderprogramm einschließlich der konkreten Angebote bei den exportrelevanten Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft bekannt ist. Nach Einschätzung der Expertinnen und Experten haben sich vor allem folgende Verfahren bzw. Instrumente zur Bekanntmachung des Exportförderprogramms und seiner Angebote bewährt (keine Rangfolge):

- **E-Mail-Verteiler** – Die BLE informiert die GEFA, die zuständigen Verbände und Exportfördergesellschaften der Wirtschaft sowie Landesministerien bzw. deren Marketinggesellschaften über neue Angebote des Exportförderprogramms, während diese die entsprechenden Informationen dann entweder an ihre jeweiligen Mitglieder oder im Fall der Länder an alle relevanten Unternehmen und Multiplikatoren im jeweiligen Bundesland weiterstreuen. Parallel dazu informiert die BLE im Rahmen ihrer Akquisition für Unternehmerreisen die Unternehmen aber auch direkt über neue Angebote. Sie nutzt hierfür eine eigene **Unternehmensdatenbank**, die gegenwärtig ca. 3.600 Unternehmen umfasst und damit nach Einschätzung des BMEL die exportrelevanten Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft weitgehend abdeckt.
- **Programm-Broschüre und sonstige Info-Materialien** – Die ca. 30-seitige Programm-Broschüre bietet grundlegende Informationen zum Exportförderprogramm, während Info-Blätter, Flyer etc. Informationen zu aktuellen Angeboten enthalten. Die Info-Materialien dienen vor allem dem Versand oder werden im Rahmen von Veranstaltungen ausgelegt. Zudem stehen sie im Internet zum Download zur Verfügung.
- **Vorträge** – In Vorträgen werden bei sich bietender Gelegenheit die Website des Exportförderprogramms sowie anstehende Maßnahmen beworben. Eine Power-Point-Präsentation beinhaltet zudem grundlegende Informationen zum Exportförderprogramm.

- **Persönlicher Kontakt/ Austausch** – Im persönlichen Kontakt zwischen Verbänden und Mitgliedsunternehmen werden aktuelle Fragen der Exportförderung thematisiert. I.d.R. sind die Verbände die ersten Ansprechpartner/-innen der Unternehmen zu Exportfragen.
- **Gremienarbeit** – In relevanten Gremien der Verbände und Exportförderergesellschaften (z.B. Mitgliederversammlungen, Vorstandssitzungen, Fachausschüsse etc.) wird über aktuelle Exportfragen diskutiert.
- **Außenwirtschaftstag der Agrar- und Ernährungswirtschaft** – Diese wichtigste Netzwerkplattform für exportorientierte Unternehmen in Deutschland findet im zweijährigen Rhythmus statt. Über 4.000 Unternehmen werden bundesweit über diese gemeinsame Veranstaltung des BMEL, des Auswärtigen Amtes sowie der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungswirtschaft (BVE) informiert.
- **Programmwebsite** – Die Programm-Website (*www.agrarexportförderung.de*) stellt als zentrale Informationsplattform des Exportförderprogramms vielfältige Informationen bereit, darunter u.a.
 - das Jahresprogramm geplanter Unternehmensreisen,
 - sämtliche Programme und Anmeldeformulare zu anstehenden Unternehmerreisen,
 - sämtliche erstellte Marktstudien und Länderberichte,
 - Messe- und Veranstaltungstermine mit Programminformationen und Anmeldeunterlagen,
 - Statistiken zum deutschen Agraraußenhandel,
 - Links zu weiterführenden Internetangeboten, wie z.B. Marketinggesellschaften der Länder, Landesministerien, GEFA, AHKs etc.
- **Imagefilm „Quality made in Germany“** – Der neue Imagefilm stellt das Profil der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft vor. Er ist auf der Programm-

Website zu finden und wird vor allem auf Messen und anderen Veranstaltungen mit ausländischen Zielgruppen gezeigt.

Zur weiteren Optimierung der Öffentlichkeitsarbeit hatten die befragten Expertinnen und Experten folgende Anregungen:

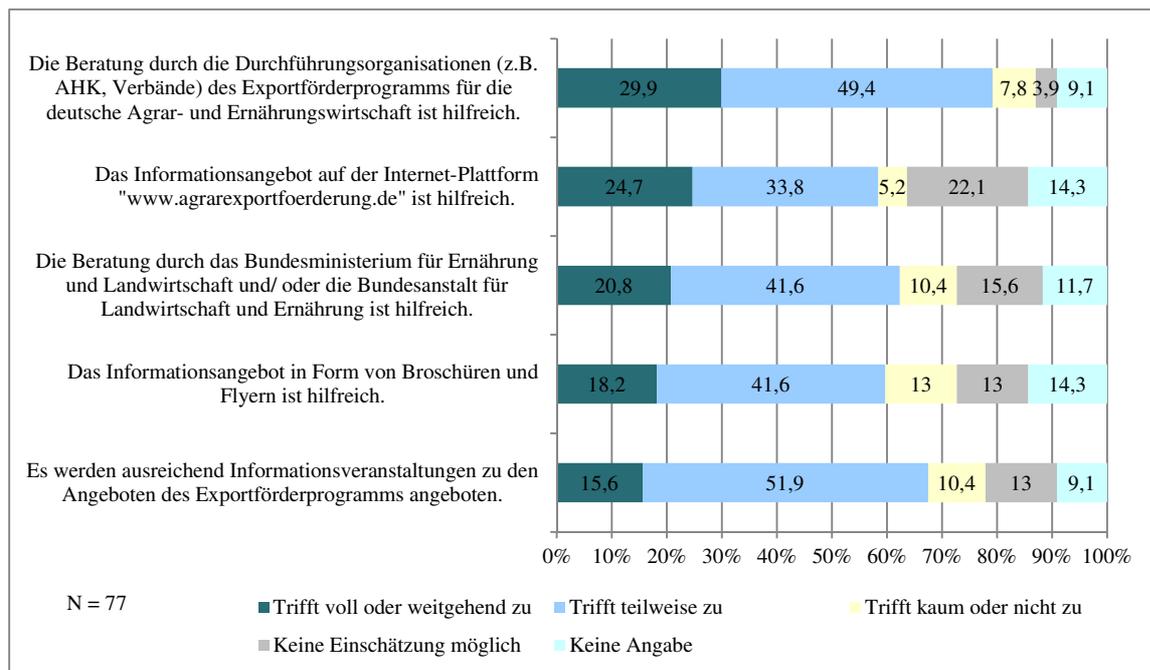
- Es sollte verhindert werden, dass insbesondere die in Verbänden organisierten Unternehmen von mehreren Seiten aus mit Info-Mails überfrachtet werden. Mitunter erhalten solche Unternehmen E-Mails zur Bekanntmachung eines bestimmten Angebotes (z.B. einer Geschäftsreise) sowohl vom Fachverband als auch von der BLE und der GEFA.
- Die Durchdringung der Zielgruppe sollte verbessert werden, um noch stärker Unternehmen zu erreichen, die nicht in den einschlägigen Verbänden der Agrar- und Ernährungswirtschaft organisiert sind.
- Die Programm-Website sollte noch stärker beworben werden, u.a. sollten auch Informationen bzw. ein Link zu dieser Website noch prominenter auf der Homepage des BMEL platziert werden.

Informationsangebote zum Exportförderprogramm aus Sicht der befragten Unternehmen

Auch die Unternehmen, die das Exportförderprogramm bereits genutzt haben, wurden im Rahmen der Online-Befragung um eine Einschätzung zu den Informationsangeboten des Exportförderprogramms gebeten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 24 dargestellt. Zwar zeigt sich in der Tendenz ein **insgesamt positives Bild** (wenige Bewertungen mit „trifft kaum oder nicht zu“), aber **Verbesserungspotenziale** sind deutlich erkennbar. Fast ein Drittel der befragten Unternehmen stimmt der Aussage voll oder weitgehend zu, dass die Beratung durch die Durchführungsorganisationen hilfreich ist. Zu der gleichen Aussage hinsichtlich des Informationsangebotes der Programm-Website sowie der Beratung durch das BMEL bzw. die BLE kommen immerhin noch ein Viertel bzw. ein Fünftel der befragten Unternehmen. Das durchweg vorhandene Verbesserungspotenzial kommt darin zum Ausdruck, dass ein beträchtlicher Teil der befragten Unternehmen die verschie-

denen Informationsangebote des Exportförderprogramms lediglich als teilweise hilfreich einschätzt.

Abbildung 24: Informationsangebote zum Exportförderprogramm aus Sicht der befragten Unternehmen



3.1.2. Prozess der Themenfindung

Das Exportförderprogramm wird vom BMEL als „*living document*“ verstanden. Hierzu gehört ein **Bottom-up-Ansatz**, dem gemäß das Ministerium regelmäßig in die Wirtschaft hineinhört, um die Angebote des Programms kontinuierlich am konkreten Bedarf der Wirtschaft auszurichten. Weiterhin wird die die Exportförderung vom BMEL auch als ein Lernprozess verstanden, in dem auf breiterer Basis darüber diskutiert wird, was und wie gefördert werden soll und in dem Leistungsangebote stetig weiterentwickelt werden. Hierbei spielt der Aspekt der **kontinuierlichen Verbesserung** eine wichtige Rolle, indem man regelmäßig hinterfragt, welche Fördermaßnahmen tatsächlich einen Sinn ergeben und wo es konkrete Verbesserungspotenziale bei der Umsetzung gibt.

Im Hinblick auf die Einbindung der Wirtschaft bei der Ausgestaltung des Exportförderprogramms haben sich auf der Fachebene der **Jour fixe** und die **Verbändeanhörung** des BMEL als institutionalisierte Instrumente etabliert. Darüber hinaus nutzt das BMEL aber

auch den direkten persönlichen Kontakt zu den Unternehmen. Die im Rahmen der Experteninterviews befragten Vertreterinnen und Vertreter der Dach-, Fach- und Exportverbände, die in den Jour fixe und in die Verbändeanhörung eingebunden sind, sehen gute Möglichkeiten, eigene Vorschläge einzubringen. Auch sehen sie diese Vorschläge bei der Ausgestaltung des Programms hinreichend berücksichtigt. Vereinzelt wurde in diesem Zusammenhang von den befragten Branchen- und Marktexperten angemerkt, dass sowohl der Jour fixe als auch die Verbändeanhörung ausschließlich beratende Funktion haben sollten, um zu vermeiden, dass möglicherweise Entscheidungen getroffen werden, die von Einzelinteressen einzelner Verbände geleitet sind und nicht das Gesamtinteresse der Wirtschaft widerspiegeln. Insofern gilt es, ein möglichst hohes Maß an **Transparenz und Neutralität bei der Entscheidungsfindung**, insbesondere innerhalb der Verbändeanhörung, sicherzustellen und vor allem auch darüber nachzudenken, zumindest in bestimmten Zeitabständen ein systematisches, verbandsunabhängiges Feedback der Unternehmen (das z.B. im Rahmen einer repräsentativen Zufallsstichprobe erhoben wird) zu bestehenden Bedarfen, Wünschen, Optimierungspotenzialen etc. einzuholen.

3.1.3. Administration der Förderung

Die unmittelbare **Zusammenarbeit mit dem BMEL bzw. der BLE** wird von den im Rahmen der Expertinnen- und Experteninterviews befragten Durchführungsorganisationen durchweg positiv bewertet. Anfängliche Startschwierigkeiten nach Auflösung der CMA konnten inzwischen behoben werden. Auch die **personelle Situation der BLE** hat sich nach Einschätzung der Verbände, die anfänglich einen Personalengpass wahrgenommen haben, spürbar verbessert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die gute Zusammenarbeit im Tagesgeschäft ist aus Sicht der Verbände auch das Verständnis für die jeweils andere Seite, welches sich in den Jahren seit dem Start des Exportförderprogramms deutlich entwickelt hat. Nach Aussage der Verbände haben sich insofern Lerneffekte eingestellt, als man sich zwischenzeitlich gut kennengelernt hat und daher weiß, was die andere Seite erwartet und sich entsprechend darauf einstellt. Auch die **Kommunikation mit der BLE** im Rahmen der Programm- bzw. Projektadministration funktioniert aus Sicht

der Durchführungsorganisationen sehr gut. Die BLE bietet kurze Wege für Anfragen und gibt i.d.R. auch schnelle Rückmeldungen.

Der **administrative Aufwand für Zuwendungsprojekte** wird im Verhältnis zum Umfang der Fördermaßnahmen von den Verbänden auf breiter Basis allerdings als zu hoch und das **Antragsverfahren** mitunter auch als zu kompliziert eingeschätzt. Diese Einschätzung bezieht sich insbesondere auf...

- umfangreiche Antragsunterlagen in Verbindung mit dem gerade für Erstantragsteller nicht so einfach zu bedienenden elektronischen Antragssystem „easy“,
- detaillierte Planungen/ Festlegungen, die nach Ansicht der Verbände bereits weit im Voraus gefordert sind und im Zuge der Umsetzung fast zwangsläufig zu erklärungsbedürftigen Abweichungen führen,
- sehr detaillierte Abrechnungs- bzw. Nachweispflichten - verbunden mit zeitintensiven Rückfragen der BLE bei auftretenden Abweichungen oder fehlenden Belegen.

In diesem Zusammenhang wäre es für die befragten Verbände bereits hilfreich, wenn es ggf. Möglichkeiten einer **vereinfachten Beantragung von Wiederholungsmaßnahmen** gäbe. Weiterhin wird von einigen Verbandsvertreterinnen und -Vertretern angemerkt, dass die **Antragsfristen für kurzfristige Anliegen** zu lang seien. Allerdings wird aus Sicht der Evaluation hier bereits ein hohe Flexibilität und Geschwindigkeit des Antragsverfahrens gesehen, da die BLE i.d.R. ca. sechs Wochen für die Erstellung eines Förderbescheides benötigt, so dass auch kurzfristige Maßnahmen relativ zeitnah umgesetzt werden können.

Notwendige Änderungen, die sich im Verlauf von Zuwendungsprojekten einstellen, werden von den Verbänden eher als unproblematisch bewertet, soweit entsprechende **Änderungsanträge** schriftlich eingereicht und die betreffenden Änderungen hinreichend begründet werden können. Dagegen wird der **Mindestförderbetrag von 10.000 €** für Zuwendungsprojekte von einzelnen Verbänden als eher einschränkend empfunden. Dies betrifft beispielsweise Reisen von kleineren Veterinärdelegationen, an der vielleicht nur zwei oder drei Personen aus dem Ausland teilnehmen. Solche Reisen stellen aus Sicht der befragten Verbandsvertreterinnen und -vertreter zwar auch effektive Maßnahmen der

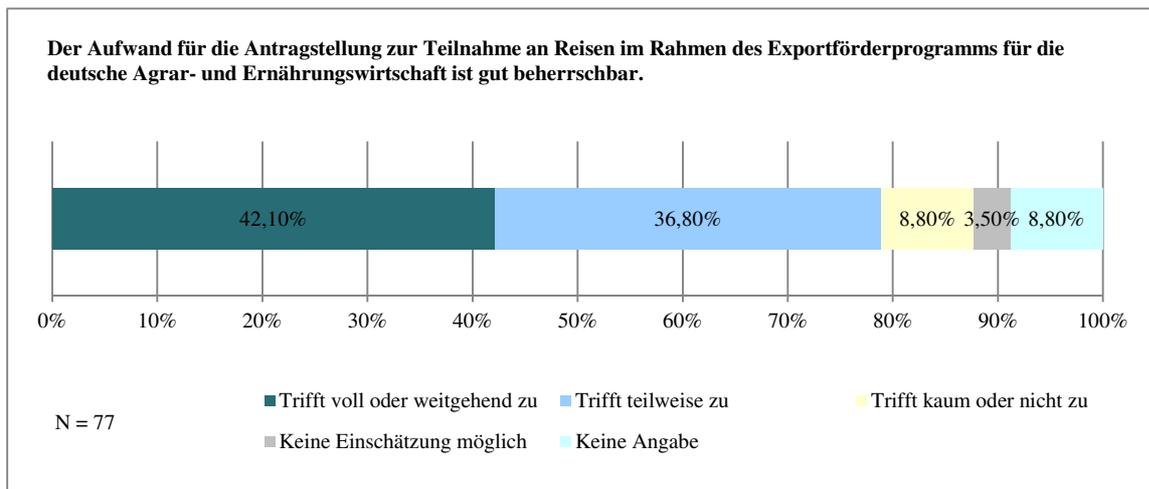
Exportförderung dar, erfordern aber keinen Aufwand von 10.000 €. Aufgrund der begrenzten Ressourcen wäre aber auch eine Förderung solcher Kleinmaßnahmen bereits eine große Unterstützung für die betreffenden Verbände. Abhilfe könnten hier verbesserte Möglichkeiten zur Bündelung mehrerer Maßnahmen zu einem Gesamtprojekt schaffen, so dass der Mindestförderbetrag erreicht wird.

Im **Bereich der Auftragsvergabe** wird von den in Experteninterviews befragten Verbandsvertreterinnen und -Vertretern angemerkt, dass die **langen Vorlauf- bzw. Planungszeiten** die schnelle/ kurzfristige Umsetzung wichtiger Maßnahmen erschweren. Genannt wurde eine Vorlaufzeit von beispielsweise ca. 18 Monaten für die Durchführung von Unternehmerreisen. Dies stellt ein Hemmnis dar, um frühzeitig auf neue, sich bietende Marktchancen reagieren zu können. Da die BLE hier an die Vergabeordnung gebunden ist, stellt sich aus Sicht der Evaluation die Frage, inwieweit innerhalb des bestehenden Vergabeverfahrens ggf. eine Beschleunigung und weitere Optimierung erreicht werden kann. In Bezug auf das Ausschreibungsverfahren wird von einzelnen Verbänden auch eine stärkere Einbindung bzw. Rückkopplung gewünscht, um bei der Gestaltung zu vergebender Aufträge ggf. noch stärker die spezifische Fach- und Regionalkompetenz der Verbände zu berücksichtigen, so dass sichergestellt ist, dass die zu erbringenden Leistungen letztlich auch in hohem Maße den Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen. Auch wurde darauf hingewiesen, dass der Umstand, dass immer wieder neue Durchführungsorganisationen mit der Umsetzung von Maßnahmen in den einzelnen Zielländern beauftragt werden, es erschwert, eine ausreichende Kontinuität und feste Beziehungen zwischen den deutschen und ausländischen Ansprechpartnerinnen und -partnern bzw. zuständigen Stellen aufzubauen. Hier wäre aus Sicht der Verbände eine Festlegung der Durchführungsorganisationen für bestimmte Zielländer über mehrere Jahre sinnvoll.

Wie Abbildung 25 verdeutlicht, schätzen mehr als 40 % der befragten Unternehmen den Aufwand für die Antragstellung zur Beteiligung an Reisen des Exportförderprogramms hingegen als gut beherrschbar ein. Nur ein geringer Anteil von knapp 9 % der befragten Unternehmen hält den Aufwand für zu hoch. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass das Angebot der **Unternehmerreisen für die Unternehmen weitgehend niedrigschwellig gestaltet** ist, wenngleich auf Verbandsseite angemerkt wurde, die Informationsveranstal-

tungen im Rahmen der Geschäftsreisen nicht mit der De-minimis-Pflicht administrativ zu belasten, da es sich neben der Informationsweitergabe um reine Netzwerkveranstaltungen ohne konkrete Vertriebsaktivitäten handelt.

Abbildung 25: Aufwand für die Antragstellung zur Teilnahme an Reisen aus Sicht der befragten Unternehmen

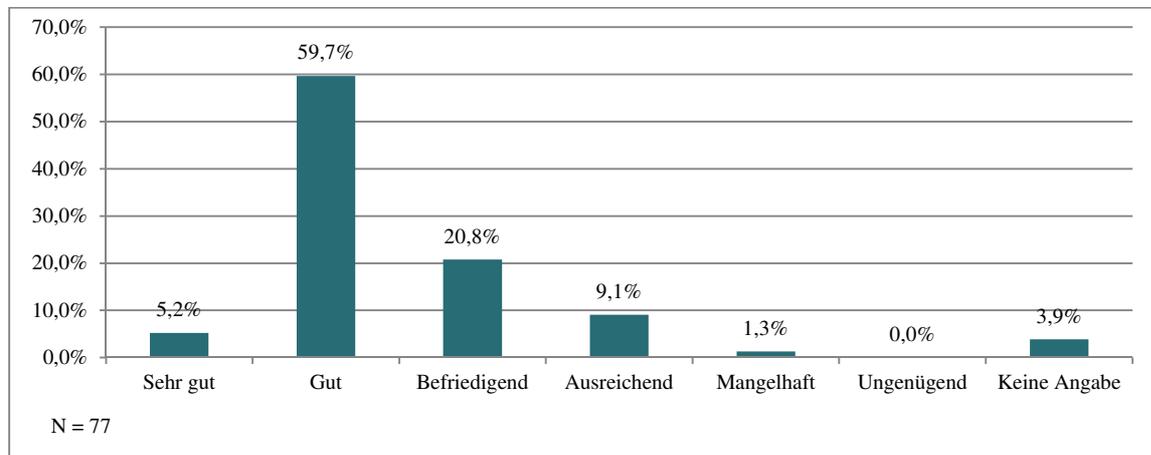


3.1.4. Bewertung des Exportförderprogramms durch die Nutzer

Das Exportförderprogramm wird von den befragten Unternehmen insgesamt mit einer guten Durchschnittsnote von 2,4 bewertet.²² Wie Abbildung 26 veranschaulicht, haben nur etwa 10 % der befragten Unternehmen das Programm mit „ausreichend“ oder einer noch schlechteren Note bewertet. Dies deutet auf eine relativ hohe Zufriedenheit bei den begünstigten Unternehmen hin, wengleich dabei aber auch nicht gänzlich aus dem Blickfeld geraten sollte, dass knapp 30 % der Unternehmen nur eine befriedigende oder ausreichende Bewertung abgeben. Auffällige (und signifikante) Muster im Antwortverhalten von Unternehmen verschiedener Größe und Produktgruppen oder von im Ausland erfahrenen und unerfahrenen Unternehmen sind nicht ersichtlich.

²² Der Median liegt bei 2,0 bei einer Standardabweichung von 0,8.

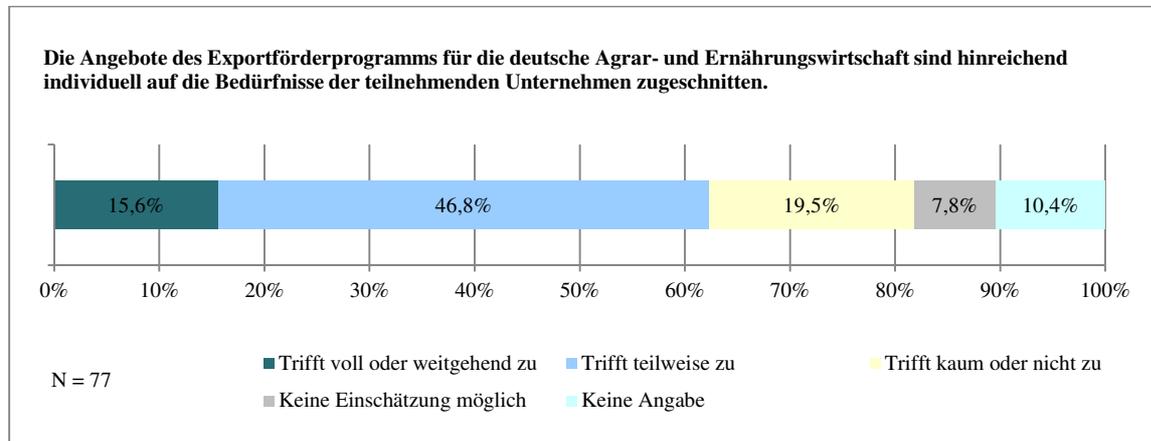
Abbildung 26: Gesamtbewertung des Exportförderprogramms durch die befragten Unternehmen



Trotz dieser guten Gesamtbewertung stimmt auch nur etwa ein Sechstel der befragten Unternehmen der Aussage voll oder weitgehend zu, dass die Angebote des Exportförderprogramms hinreichend auf die individuellen Bedürfnisse der teilnehmenden Unternehmen zugeschnitten sind (vgl. Abbildung 27). Die mit Abstand größte Gruppe der befragten Unternehmen (46,8 %) stimmt dieser Aussage nur teilweise zu, während sogar ca. 20 % der befragten Unternehmen der Meinung sind, dass dies kaum oder nicht zutrifft. Eine differenzierte Betrachtung des Antwortverhaltens zeigt, dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Bewertung des Gesamtprogramms und der Bewertung des Nutzens von Geschäftsreisen sowie Markt- und Produktstudien besteht.²³ D.h. je besser der Nutzen dieser Maßnahmenformate von den befragten Unternehmen bewertet wurde (vgl. Abbildung 27), umso besser fällt auch die Gesamtbewertung des Exportförderprogramms aus.

²³ In Bezug auf die übrigen Maßnahmenformate konnten keine statistischen Zusammenhänge festgestellt werden. Zu bedenken ist dabei, dass hier aufgrund der geringen Fallzahlen von Antworten eine statistische Auswertung auch nur eingeschränkt möglich ist.

Abbildung 27: Zuschnitt der Angebote des Exportförderprogramms aus Sicht der befragten Unternehmen

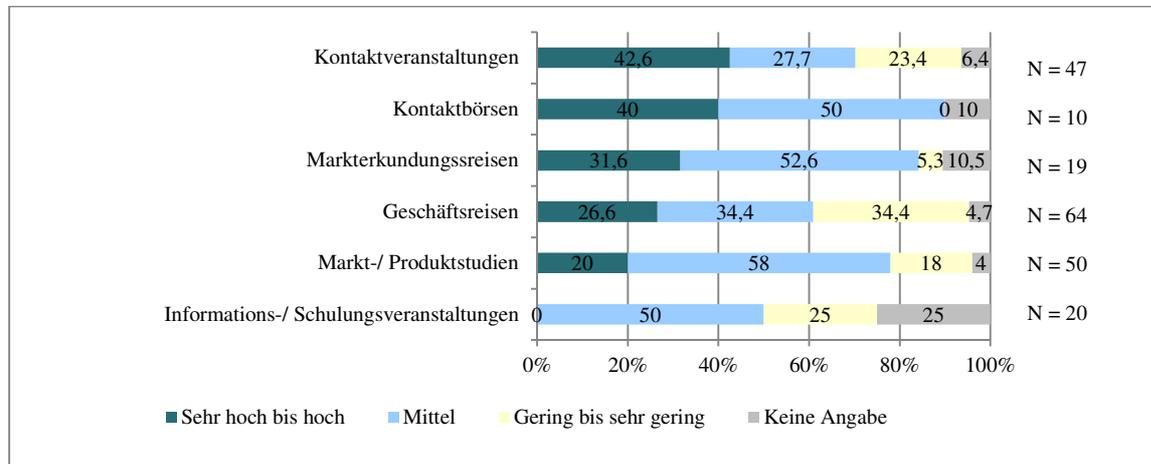


In Abbildung 28 ist die Bewertung des Nutzens einzelner Angebote des Exportförderprogramms auf Basis der vorliegenden Bewertung dargestellt. Demnach resultiert aus den durchgeführten Kontaktveranstaltungen und Kontaktbörsen der größte Nutzen für die befragten Unternehmen.²⁴ Bei den Markterkundungsreisen sind es immerhin noch knapp ein Drittel der Bewertungen mit der gleichen Einschätzung, während dies bei den Geschäftsreisen und Studien nur noch für etwa ein Viertel bzw. ein Fünftel der Bewertungen zutrifft. Am schlechtesten schneiden in diesem Vergleich die Informations- bzw. Seminarveranstaltungen im Inland ab.²⁵

²⁴ Tabelle 3 zum Rücklauf der Online-Befragung gibt einen Überblick, auf wie viele Veranstaltungen sich diese Bewertungen beziehen, und von wie vielen Unternehmen die jeweiligen Bewertungen abgegeben wurden. Im Fall der Kontaktbörsen liegen beispielsweise zu insgesamt acht Kontaktveranstaltungen 47 Bewertungen von 19 Unternehmen vor, wobei ca. 43 % dieser Bewertungen den Veranstaltungen einen hohen bis sehr hohen Nutzen beimessen.

²⁵ Schulungsveranstaltungen sind nicht in die Bewertung eingeflossen, da keines der befragten Unternehmen an einer solchen Maßnahme teilgenommen hat.

Abbildung 28: Bewertung des Nutzens einzelner Angebote des Exportförderprogramms durch die befragten Unternehmen²⁶



3.2. Implementierung zentraler Maßnahmenformate

3.2.1. Markt- und Produktstudien

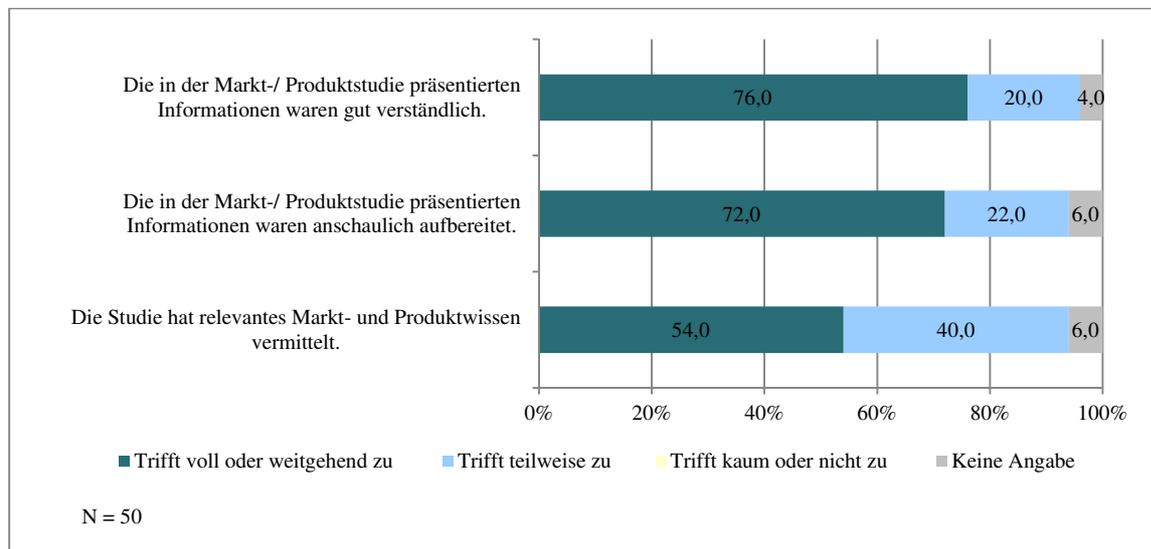
Markt- und Produktstudien liefern sektor- und produktspezifische Marktinformationen für ausgewählte ausländische Zielmärkte. Sie sollen den Unternehmen als erste Information und Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen zur Erschließung dieser Märkte dienen. Wesentliche Inhalte der Studien sind allgemeine Länderprofile, Informationen zu institutionellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, zum Konsumverhalten bzw. der Markt- und Wettbewerbssituation, zu Vermarktungsstrukturen und potenziellen Geschäftspartnern, zur aktuellen Lage und zu Entwicklungstendenzen im jeweiligen Sektor sowie abgeleitete Chancen und Risiken für die deutschen Unternehmen (vgl. BMEL 2014, S.8). Für große Zielmärkte, wie z.B. China, besteht bei Bedarf auch die Möglichkeit, regionalbezogene Studien zu erstellen. Alle im Auftrag vergebenen Studien sind auf

²⁶ Ergänzend zu diesen Ergebnissen liegen der Evaluation Feedbackbögen vor, die Unternehmen nach der Teilnahme an Markterkundungs- und Geschäftsreisen sowie Kontaktbörsen ausgefüllt haben. Insgesamt liegen der Evaluation 37 solcher Feedbackbögen zu fünf Markterkundungsreisen vor. 22 dieser Feedbackbögen konnten verwendet werden, um den Gesamteindruck der Unternehmen von diesen Reisen zu bestimmen. Es zeigt sich, dass alle Unternehmen einen „guten“ bis „sehr guten“ Gesamteindruck von der jeweiligen Markterkundungsreise hatten. Weiterhin liegen der Evaluation insgesamt 120 Feedbackbögen zu 21 durchgeführten Geschäftsreisen vor. Die Ergebnisse hierzu sind im Anhang in Abbildung 64 dargestellt. Auch hier zeigt sich insgesamt eine hohe Zufriedenheit, denn mehr als 80 % der befragten Unternehmen hatten einen guten bis sehr guten Gesamteindruck von der jeweiligen Geschäftsreise. Entsprechend dieser Bewertung konnten sich 86,5 % der Unternehmen vorstellen, ihre Teilnahme an Geschäftsreisen zu wiederholen (vgl. Abbildung 65 im Anhang). Nicht zuletzt liegen der Evaluation insgesamt drei Feedbackbögen zu einer Kontaktbörse vor. Die drei betreffenden Unternehmen gaben an, dass die Erwartungen durch die Reise entweder „voll erfüllt“ (33,3 %) oder „erfüllt“ (66,6 %) wurden.

der Programmwebsite des Exportförderprogramms unter www.agrarexportfoerderung.de veröffentlicht und werden daher jedem interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Insgesamt haben 50 der 77 befragten Unternehmen (ca. 65 %) angegeben, bereits im Rahmen des Exportförderprogramms erstellte Markt- und Produktstudien genutzt zu haben. Wie Abbildung 29 verdeutlicht, sind etwa drei Viertel dieser Unternehmen der Meinung, dass die in den Markt- und Produktstudien präsentierten Informationen gut verständlich und anschaulich aufbereitet sind. Für die übrigen Unternehmen trifft dies zumindest teilweise zu. Weiterhin wird die Aussage, dass die Studie relevantes Markt- und Produktwissen vermittelt hat, immerhin noch von etwas mehr als der Hälfte der betreffenden Unternehmen mit „trifft voll oder weitgehend zu“ bewertet. Die übrigen Unternehmen stimmen dieser Aussage wiederum nur teilweise zu. Insgesamt wird die inhaltliche Ausgestaltung der Markt- und Produktstudien von den Unternehmen somit positiv bewertet. Kein Unternehmen scheint wirklich unzufrieden mit der gebotenen Leistung zu sein. Hinsichtlich der Relevanz und damit der Verwertbarkeit der vermittelten Informationen für das einzelne Unternehmen sind einer Studie „natürliche Grenzen“ gesetzt, da sich diese an eine breite Anzahl von Unternehmen richtet. Aus diesem Grund können die Studien nicht auf jedes einzelne Produkt und jeden einzelnen Wunsch der Unternehmen gesondert eingehen, sondern müssen eine gewisse Balance halten, die allen Unternehmen gerecht wird.

Abbildung 29: Bewertung zentraler Aspekte der Markt- und Produktstudien durch die befragten Unternehmen



Die Interviews mit den Branchen- und Marktexperten deuten auf eine noch unzureichende **Bekanntheit und Reichweite der erstellten Studien** hin. Durch eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit und Promotion der Studienergebnisse (z.B. im Rahmen von Veranstaltungen) könnten aus Sicht der Expertinnen und Experten noch mehr Unternehmen mit den Studien erreicht werden und folglich davon profitieren. Auch wird von einigen Expertinnen und Experten angemerkt, dass man die **Schnittstelle zwischen Studien und Unternehmerreisen** schärfen sollte, um sich bietende Synergien stärker zu nutzen. Hier bestätigen sich die Ergebnisse, die bereits weiter oben im Zusammenhang mit der Bekanntheit einzelner Angebote des Exportförderprogramms herausgearbeitet worden sind. Zudem wurde in den Expertinnen- und Experteninterviews deutlich, dass einzelne Fachverbände ihr fachspezifisches Erkenntnisinteresse in den Studien nicht immer hinreichend berücksichtigt finden. Hier sollte aus Sicht der Evaluation noch stärker darauf geachtet werden, dass im Vorfeld der Auftragsvergabe eine **detaillierte Anforderungsbeschreibung** von den Verbänden eingeholt wird, um somit nachträglichen Einwänden vorzubeugen.

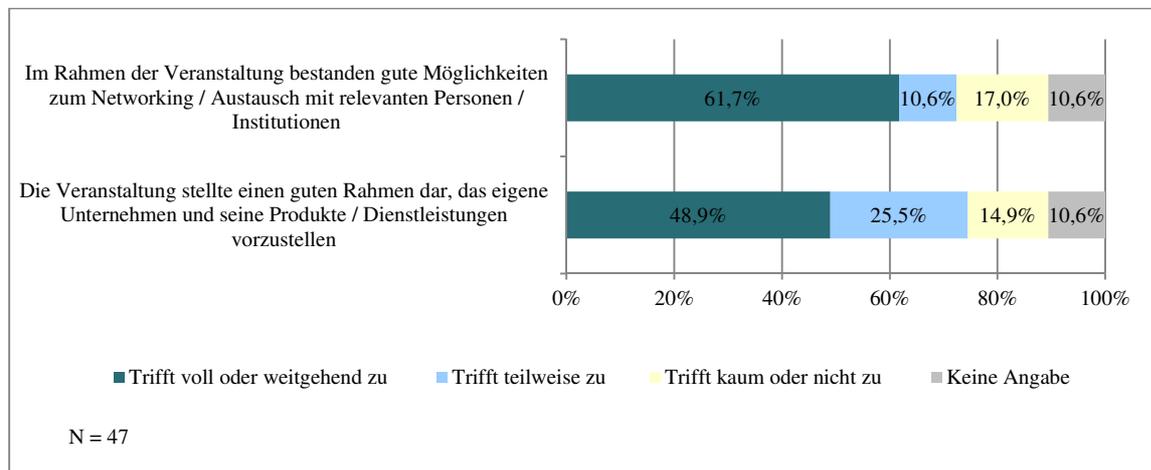
3.2.2. Informations-/ Kontaktveranstaltungen im Rahmen von Messen im Inland

Informations- und Kontaktveranstaltungen, die im Rahmen von Messen im Inland durchgeführt werden, bieten eine gute Gelegenheit, um ausländischen Fachbesucherinnen und Fachbesuchern die Produkte deutscher Hersteller näher vorzustellen und damit die Bekanntheit dieser Produkte im Ausland zu steigern. Für derartige, imagefördernde Veranstaltungen wird eine De-minimis-Beihilfe für die Kosten von Organisation und Durchführung der Reise gewährt (vgl. BMEL 2014, S. 13).

Aus der Online-Befragung liegen insgesamt 47 Bewertungen von 19 Unternehmen zu acht durchgeführten Informations- bzw. Kontaktveranstaltungen vor. Bei diesen Veranstaltungen handelt es sich um jährlichen German Fruit Traders Nights und Sweets Nights. Wie aus Abbildung 30 hervorgeht, stimmen mehr als 60 % der zu diesen Veranstaltungen vorliegenden Bewertungen voll oder weitgehend der Aussage zu, dass im Rahmen der Veranstaltungen gute Möglichkeiten zum Networking/ Austausch mit relevanten ausländischen Partnerinnen und Partnern bzw. Institutionen bestanden. Mehr als ein Viertel der Bewertungen stimmt dieser Aussage teilweise oder nicht zu.

Darüber hinaus stimmt ca. die Hälfte der vorliegenden Bewertungen der Aussage voll oder weitgehend zu, dass die Veranstaltungen einen guten Rahmen für die Vorstellung des eigenen Unternehmens und der eigenen Produkte boten. Für ca. 40 % der Bewertungen trifft diese Aussage nur teilweise bis nicht zu. Aus diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass die durchgeführten Veranstaltungen nicht für jedes Unternehmen in gleichem Maße geeignet erscheinen. Insbesondere für exportunerfahrene Unternehmen scheinen solche Veranstaltungen tendenziell nicht die beste Plattform zu sein, um sich zu präsentieren und Aufmerksamkeit zu erzeugen. Diesen Unternehmen fällt es offensichtlich schwerer, sich gegenüber den etablierten Unternehmen zu behaupten.

Abbildung 30: Bewertung der Informations-/ Kontaktveranstaltungen im Inland durch die befragten Unternehmen der Online-Befragung



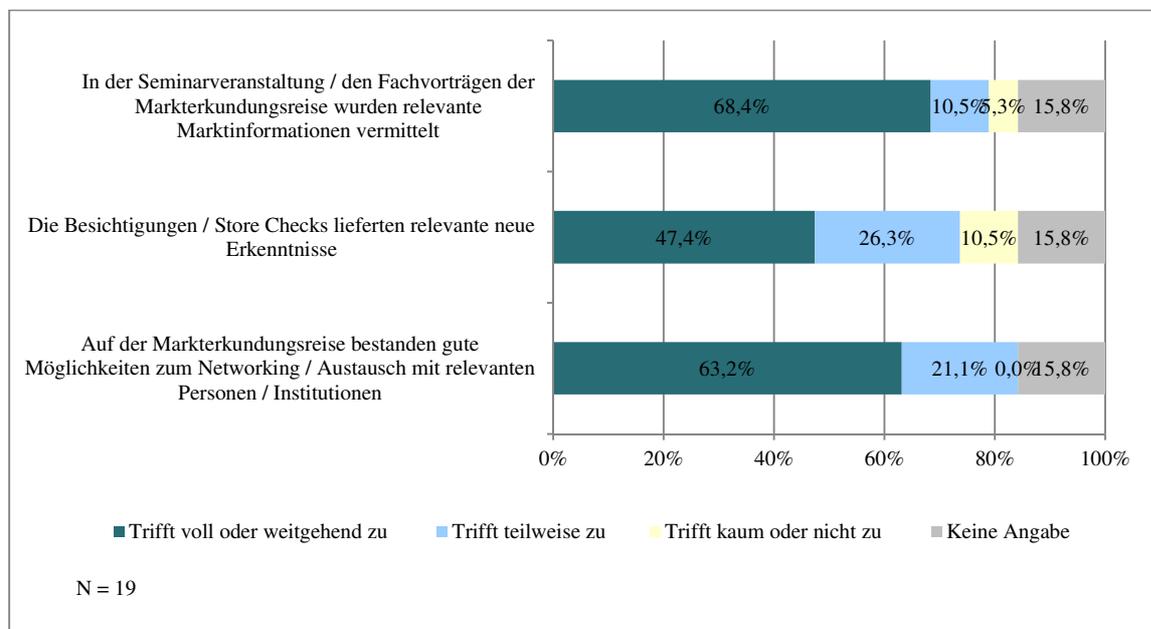
3.2.3. Markterkundungsreisen

Bei den Markterkundungsreisen handelt es sich um mehrtägige Informationsreisen für mindestens acht bis max. 15 Unternehmen, die sich über einen ausländischen Zielmarkt, die dortigen Markt- und Marketingbedingungen sowie ihre konkreten Marktchancen informieren wollen. Die Markterkundungsreisen richten sich an Unternehmen, die im jeweiligen Zielland noch nicht aktiv sind oder dort neue Produkte vermarkten wollen. Die Unternehmen erhalten von lokalen Expertinnen und Experten und anderen für den lokalen Import und Vertrieb wichtigen privaten und öffentlichen Ansprechpartnerinnen und -partnern Informationen aus erster Hand, z.B. über den Markt, die Logistik, das Konsumentenverhalten etc. Zudem werden Besuche bei Groß- und Einzelhändlerinnen und -händlern sowie Großverbraucherinnen und -verbrauchern inkl. Store Checks organisiert. Nicht zuletzt haben die teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Netzwerkveranstaltung mit lokalen Unternehmen, Expertinnen und Experten sowie weiteren Akteuren auszutauschen. Die entstehenden Reisekosten tragen die Unternehmen selbst (vgl. BMEL 2014, S. 10).

Markterkundungsreisen stellen ein weitgehend standardisiertes Veranstaltungsformat mit einem fest geregelten Programmablauf dar. Aus der Online-Befragung liegen insgesamt 19 Bewertungen von 17 Unternehmen zu elf Markterkundungsreisen vor. Wie Abbildung 31 zeigt, stimmen mehr als zwei Drittel der Bewertungen der Aussage voll oder weitge-

hend zu, dass in den Seminarveranstaltungen und Fachvorträgen der Markterkundungsreisen relevante Marktinformationen vermittelt werden. Knapp die Hälfte der Bewertungen stimmen auch darin überein, dass die Besichtigungen/ Store Checks relevante neue Erkenntnisse liefern, während dies für mehr als ein Drittel der Bewertungen nur teilweise bis kaum oder gar nicht zutrifft. Nach Angabe der Durchführungsorganisationen wurden bislang durchschnittlich ca. acht solcher Besichtigungen pro Reise durchgeführt.²⁷ Die Möglichkeiten zum Networking bzw. Austausch mit relevanten Personen/ Institutionen im Zielland werden von fast zwei Dritteln der Bewertungen als voll bzw. weitgehend erfüllt angesehen. Für die übrigen Bewertungen trifft dies zumindest teilweise zu.

Abbildung 31: Bewertung zentraler Aspekte der Markterkundungsreisen durch die Unternehmen

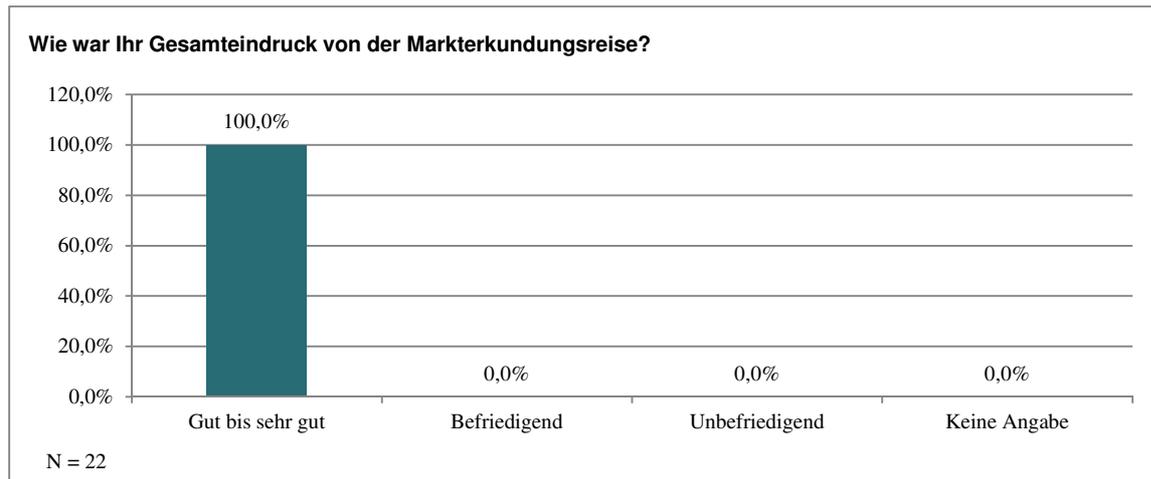


Bestätigt werden diese grundsätzlich positiv zu bewertenden Ergebnisse durch die Feedbackbögen, die Unternehmen nach der Teilnahme an Markterkundungsreisen ausgefüllt haben. Insgesamt liegen der Evaluation 37 solcher Feedbackbögen zu fünf Markterkundungsreisen vor. 22 dieser Feedbackbögen konnten verwendet werden, um den Gesamteindruck der Unternehmen von diesen Reisen zu bewerten. Die Ergebnisse sind in Ab-

²⁷ Die offene Abfrage nach der Anzahl durchgeführter Besichtigungen/ Storechecks wurde für insgesamt zehn der durchgeführten Markterkundungsreisen beantwortet. Der Median liegt bei sieben Besichtigungen pro Reise.

bildung 32 veranschaulicht. Es zeigt sich, dass alle Unternehmen einen „guten“ bis „sehr guten“ Gesamteindruck von der jeweiligen Markterkundungsreise hatten.

Abbildung 32: Bewertung des Gesamteindrucks der Markterkundungsreisen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Markterkundungsreisen**

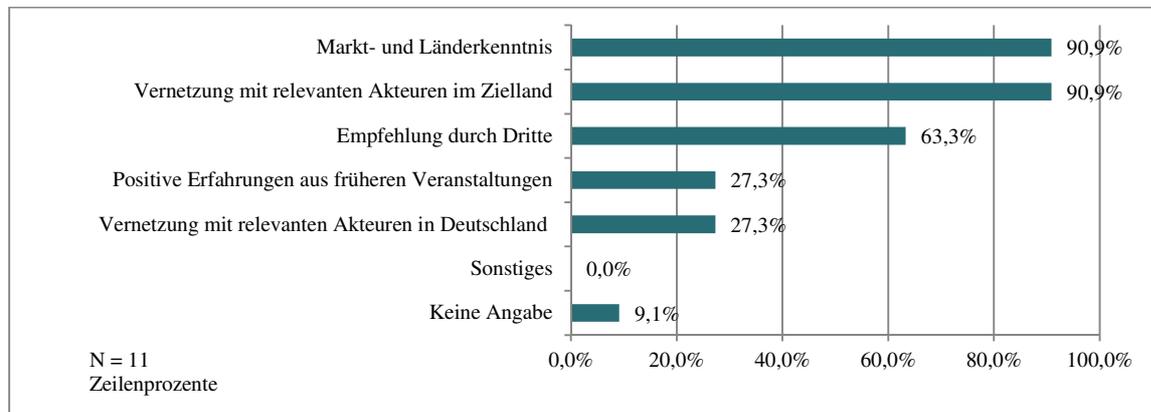


* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 37 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Markterkundungsreisen vor. In 15 Fällen wurde die Frage zum Gesamteindruck jedoch nicht gestellt.

Die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Seminarveranstaltung bzw. Fachvorträge der Markterkundungsreisen wird hauptsächlich auf der Basis der Markt- und Länderkenntnis sowie der Vernetzung dieser Personen mit relevanten Akteuren im Ziel-land getroffen. Für nahezu zwei Drittel der Veranstaltungen spielen als dritthäufigstes Auswahlkriterium auch Empfehlungen durch Dritte eine Rolle (vgl. Abbildung 33).

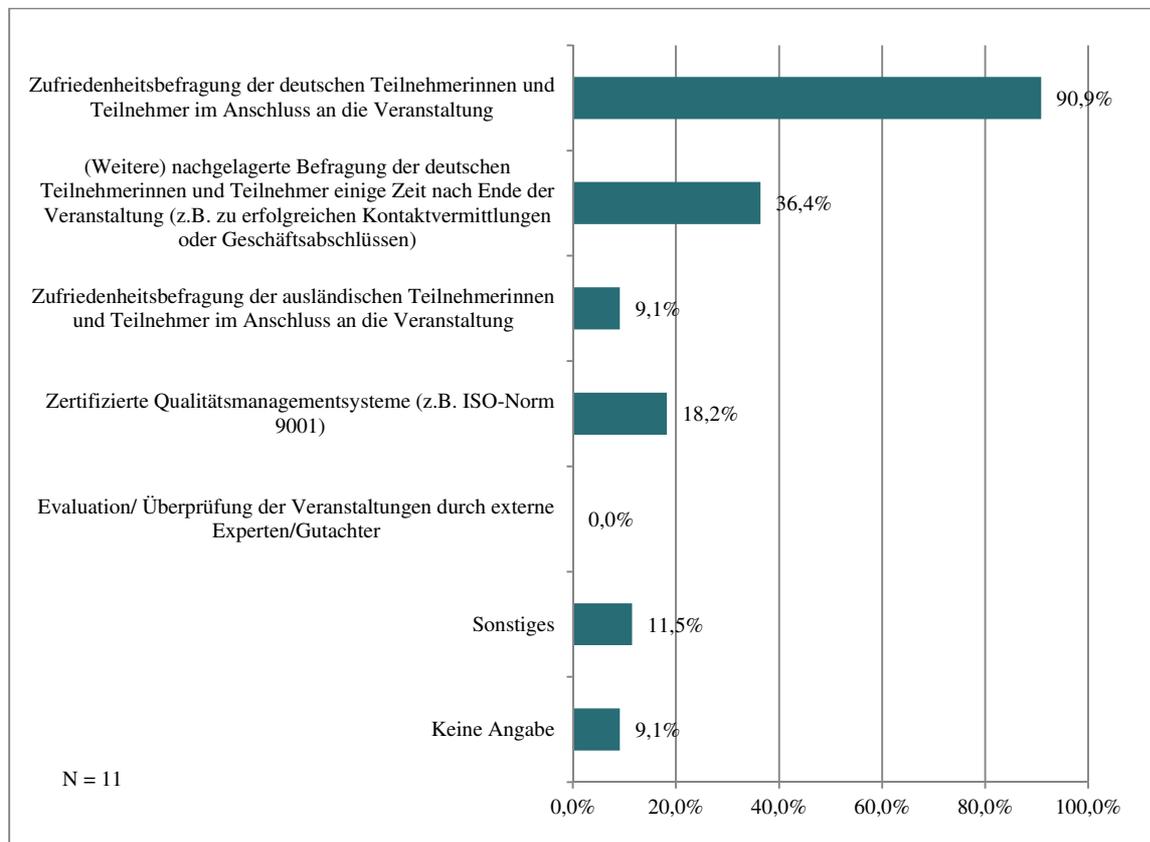
Abbildung 33: Kriterien für die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Seminarveranstaltung/ die Fachvorträge der Markterkundungsreise – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



Zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Markterkundungsreisen setzten die Durchführungsorganisationen hauptsächlich das Instrument der Zufriedenheitsbefragung der deutschen Teilnehmenden anhand der genannten Feedbackbögen ein (vgl. Abbildung 34).²⁸ Mittels dieser Feedbackbögen erhalten die Durchführungsorganisationen ein unmittelbares Feedback von den Teilnehmenden vor allem zur Organisation sowie zur Qualität der Inhalte der Veranstaltungen. Bei mehr als einem Drittel der durchgeführten Maßnahmen kommen weiterhin nachgelagerte Befragungen der deutschen Teilnehmenden einige Zeit nach Ende der Veranstaltungen zum Einsatz. Diese Befragungen beziehen sich insbesondere auf die Erhebung nachhaltiger Erfolge, die sich bei den Teilnehmenden eingestellt haben, z.B. hinsichtlich des Nutzens der vermittelten Marktinformationen, zu gewonnenen Geschäftspartnern oder abgeschlossenen Geschäften. Zufriedenheitsbefragungen bei den ausländischen Teilnehmenden werden indes nur selten durchgeführt. Nicht zuletzt wird ca. ein Fünftel der Reisen auch von Durchführungsorganisationen durchgeführt, die über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügen.

²⁸ Im Rahmen der Online-Befragung wurden insgesamt zwölf Markterkundungsreisen von neun Durchführungsorganisationen bewertet.

Abbildung 34: Instrumente der Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Markterkundungsreisen – Ergebnisse der Befragung der Durchführungsorganisationen



Abschließend sei zu den Markterkundungsreisen noch angemerkt, dass es einzelne der befragten Verbandsvertreterinnen und -vertreter begrüßen würden, wenn die engen Planungsvorgaben abgeschwächt und dadurch eine flexiblere Durchführung der Reisen ermöglicht würde, um hierdurch vor allem...

- unvorhergesehene, interessante Gelegenheiten vor Ort noch besser nutzen zu können
- Vortragsbestandteile vom Inhalt und Zeitumfang her noch besser auf den konkreten Bedarf der jeweiligen Reisegruppe zuschneiden zu können.

Auch wird von den Verbandsvertreterinnen und -vertretern eine noch stärkere Ausrichtung der Reisen auf einzelne Branchensegmente bzw. Produktgruppen empfohlen, um damit eine größere Homogenität der Reisegruppe zu erreichen. Aus Sicht der Verbandsvertreterinnen und -vertreter ist das „Gießkannen“-Prinzip bzw. die Vermittlung allge-

meiner Informationen für verschiedenartig spezialisierte Unternehmen nur zum Teil interessant und nicht zielführend. Auch wird von einzelnen Verbandsvertreterinnen und -Vertretern auf einen mitunter auftretenden „Kaffeefahrt“-Charakter der Markterkundungsreisen hingewiesen. Daher sollte es die Möglichkeit geben, das Programm bei Bedarf auch zu straffen. Insbesondere für kleine Länder werden fünf Programmtage manchmal als zu lang empfunden.

Weiterhin wird von einzelnen der befragten Verbandsvertreterinnen und -vertreter eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Durchführungsorganisation und Fachverband gewünscht, um hierdurch einerseits die Passfähigkeit der Programme sicherzustellen und damit Fehlplanung zu vermeiden und andererseits Zugänge zu relevanten Ansprechpartnern im Zielmarkt herzustellen (Türöffnerfunktion).

3.2.4. Geschäftsreisen

Geschäftsreisen sind mehrtägige Reisen, die explizit die Geschäftsanbahnung in einem bestimmten Auslandsmarkt zum Ziel haben. Teilnehmen können vier bis maximal acht Unternehmen, die in dem Zielland noch nicht aktiv sind oder aber dort neue Produkte vermarkten wollen. Die Unternehmen sollten sich bereits umfassend über den betreffenden Auslandsmarkt informiert haben und dort konkrete Absatzchancen für ihre Produkte sehen. Zum festen Programm der Geschäftsreisen gehören lokale Präsentationsveranstaltungen, in denen die beteiligten Unternehmen ihre Produkte vorstellen können. Zentraler Kern der Reisen sind aber individuell organisierte Einzelgespräche der Unternehmen mit potenziellen Geschäftspartnern. Darüber hinaus wird zu jeder Geschäftsreise eine zielgruppenspezifische Marktstudie erstellt, die den Teilnehmenden, aber auch der gesamten Branche zur Verfügung gestellt wird (siehe oben). Reisekosten tragen die Unternehmen selbst. Mit dem Exportförderprogramm wird eine De-minimis-Beihilfe für die Kosten von Organisation und Durchführung der Reise gewährt (vgl. BMEL 2014, S. 11).

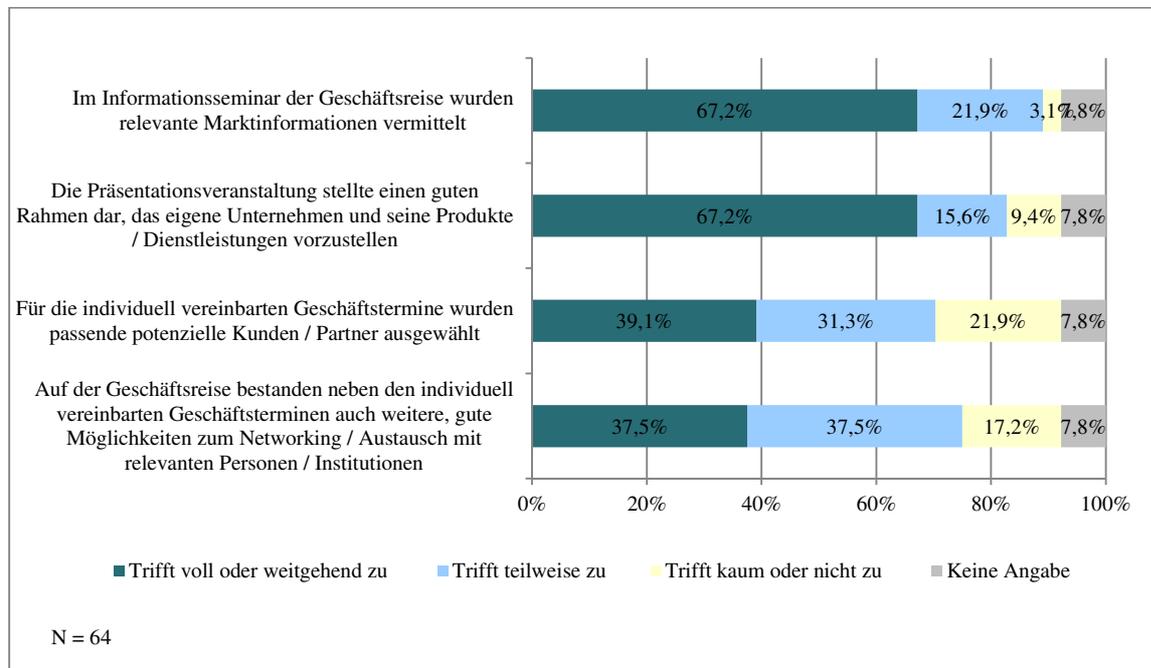
Aus der Online-Befragung liegen insgesamt 64 Bewertungen von 46 Unternehmen zu 34 Geschäftsreisen vor. Wie aus Abbildung 35 hervorgeht, wurden nach Einschätzung dieser Unternehmen bei mehr als zwei Drittel der im Rahmen der Geschäftsreisen durchgeführten Informationsseminare relevante Marktinformationen vermittelt. Bei einem Vier-

tel der Seminare war dies nach Meinung der Unternehmen nur teilweise oder nicht der Fall. Die Präsentationsveranstaltungen stellten ebenfalls bei mehr als zwei Dritteln der durchgeführten Geschäftsreisen einen guten Rahmen dar, um das eigene Unternehmen bzw. die eigenen Produkte/ Dienstleistungen vorzustellen. Bei den übrigen Veranstaltungen war diese wiederum nur teilweise oder nicht der Fall. Gerade in Bezug auf die Präsentationsveranstaltungen wurde von einzelnen, im Rahmen der Experteninterviews befragten Verbandvertreterinnen und -Vertretern angemerkt, dass sich in der Vergangenheit die Reisegruppen mitunter aus sehr verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten zusammensetzten und damit sehr inhomogen waren. Damit war es für die Organisatoren letztlich auch schwierig, die gewünschte Anzahl von möglichen ausländischen Zielgruppen für die Veranstaltungen zu interessieren und diese zur Teilnahme zu bewegen, anstatt es bei einem geballten Auftreten einer bestimmten Produktgruppe womöglich der Fall gewesen wäre.

In Bezug auf die Geschäftsanbahnung sind die Unternehmen der Ansicht, dass lediglich bei ca. 40 % der Geschäftsreisen passende Kundinnen und Kunden bzw. Partnerinnen und Partner für die individuellen Geschäftstermine ausgewählt wurden. Bei mehr als der Hälfte der durchgeführten Geschäftsreisen war dies nach Ansicht der Unternehmen nur teilweise bis nicht der Fall. Hier scheint ein deutliches Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Vorbereitung der Geschäftstermine zu bestehen. Ziel sollte es sein, bereits im Vorfeld eindeutig zu klären, welche der potenziellen ausländischen Partnerinnen und Partner tatsächlich für ein vertiefendes Geschäftsgespräch in Frage kommen. Ein Lösungsansatz hierfür könnten beispielsweise Telefonate oder Videokonferenzen zwischen den deutschen Unternehmen und potenziellen ausländischen Partnerinnen und Partnern sein, die vor der eigentlichen Reise stattfinden und dazu dienen, die gemeinsamen Interessen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit abzustecken.

Wie aus Abbildung 35 weiter hervorgeht, bestanden bei ca. einem Drittel der Geschäftsreisen neben den individuell vereinbarten Geschäftsterminen auch weitere, gute Möglichkeiten zum Networking bzw. Austausch mit relevanten Personen/ Institutionen im jeweiligen Zielland. Bei über der Hälfte der Reisen war dies dagegen weniger der Fall.

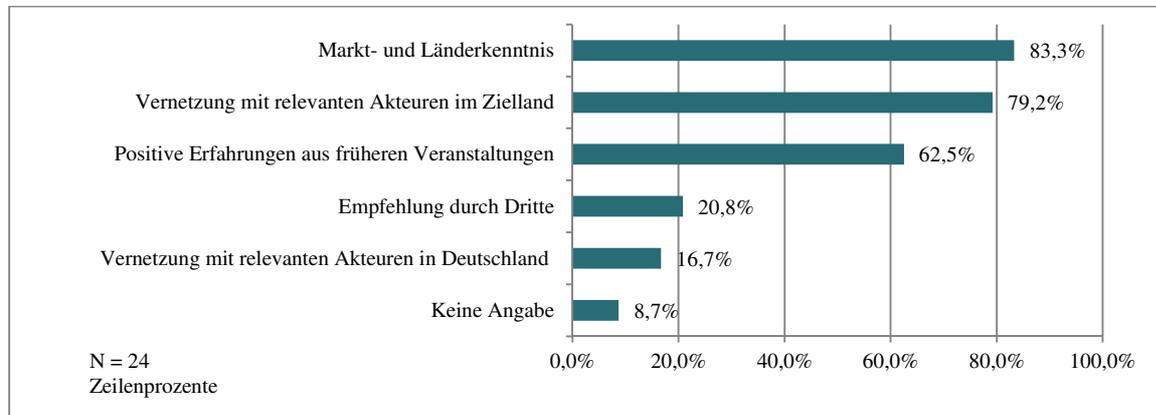
Abbildung 35: Bewertung der Durchführung der Geschäftsreisen durch die befragten Unternehmen



Wie die Befragung der Durchführungsorganisationen verdeutlicht²⁹, erfolgt die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Informationsseminare der Geschäftsreisen hauptsächlich auf der Basis der Markt- und Länderkenntnis dieser Personen gefolgt von der Vernetzung der Personen mit relevanten Akteuren im Zielland. Auch spielt es bei der Auswahl der Referentinnen und Referenten eine wichtige Rolle, ob mit diesen Personen in früheren Veranstaltungen gute Erfahrungen gemacht wurden. Kaum relevante Auswahlkriterien sind Empfehlungen durch Dritte oder der Grad der Vernetzung der Referentinnen und Referenten mit relevanten Akteuren in Deutschland (vgl. Abbildung 36).

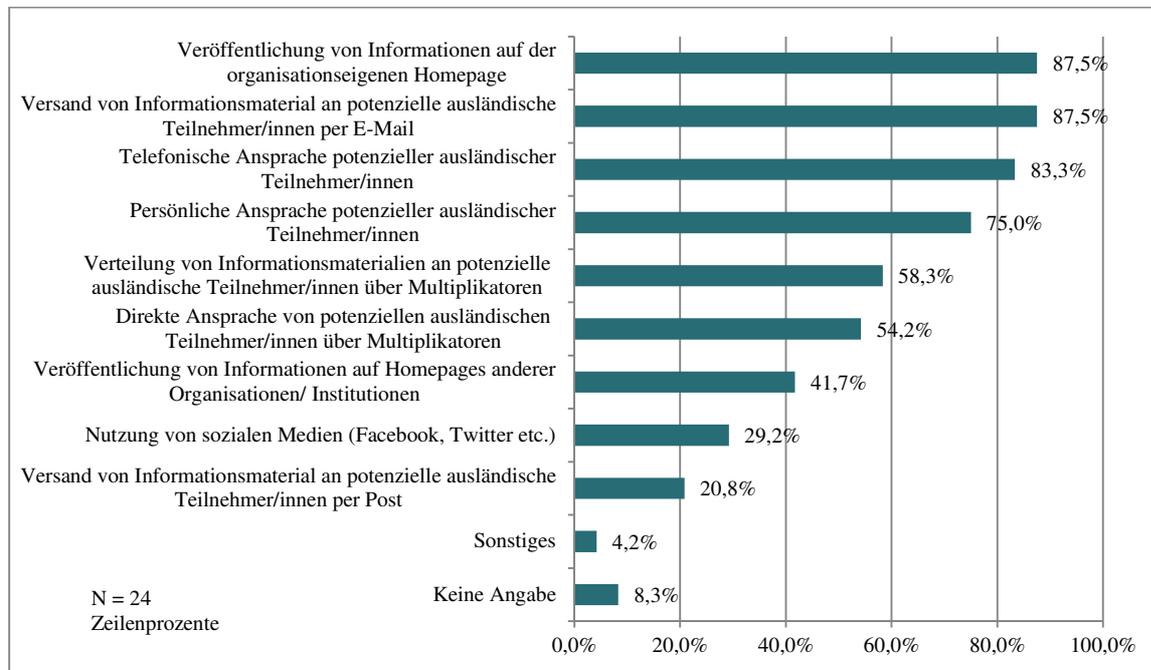
²⁹ Auf der Basis der Online-Befragung liegen Informationen von 17 Durchführungsorganisationen zu insgesamt 24 Geschäftsreisen vor.

Abbildung 36: Kriterien für die Auswahl der Referent/innen für die Informationsseminare der Geschäftsreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



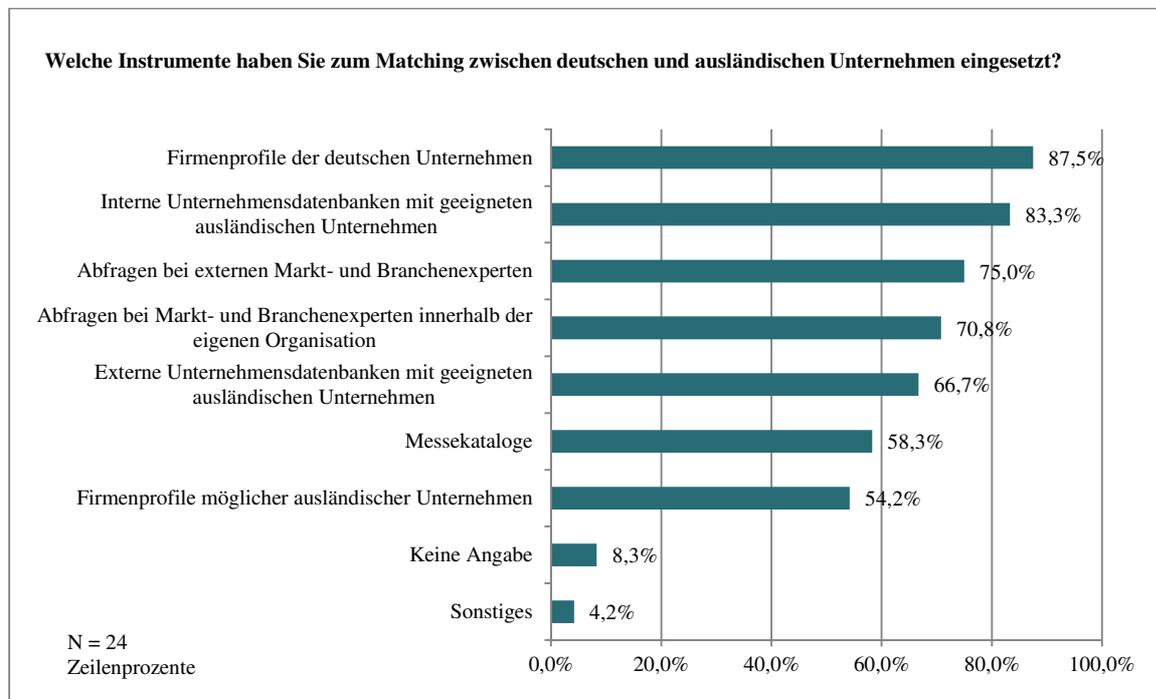
In Abbildung 37 ist dargestellt, mit welchen Instrumenten die Durchführungsorganisationen die Informationsseminare und Präsentationsveranstaltungen der Geschäftsreisen im Zielland bekannt machen. Wie man sieht, spielen hierbei vor allem die Veröffentlichung von Informationen auf der organisationseigenen Homepage und der E-Mail-Versand von Informationsmaterialien an potenzielle ausländische Teilnehmende eine wesentliche Rolle. Aber auch die telefonische und persönliche Ansprache potenzieller ausländischer Teilnehmender zählen zu den wichtigsten Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit. Währenddessen hat die Einbindung von Multiplikatoren nur mittlere Bedeutung.

Abbildung 37: Instrumente zur Bekanntmachung von Informationsseminaren und Präsentationsveranstaltungen der Geschäftsreisen im Zielland – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



Das Matching erfolgt nach Aussage der Durchführungsorganisationen hauptsächlich über die Bereitstellung von Firmenprofilen der deutschen Unternehmen, die potenziellen ausländischen Partnerinnen und Partnern zur Verfügung gestellt werden. Im Gegenzug bieten die Durchführungsorganisationen den deutschen Unternehmen eigene Datenbanken mit geeigneten ausländischen Partnerinnen und Partnern. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Abfrage möglicher Partnerinnen und Partner bei externen Markt- und Branchenpartnern (vgl. Abbildung 38).

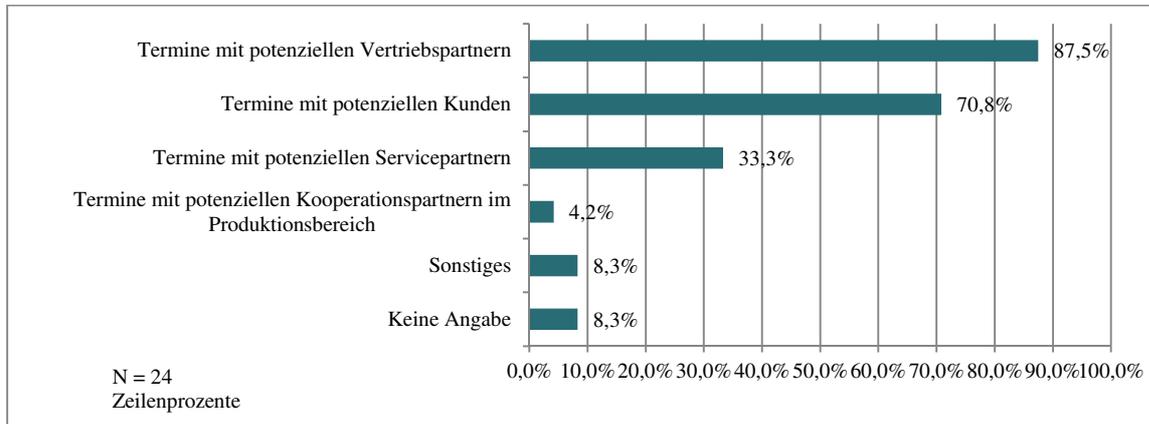
Abbildung 38: Matching zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen im Rahmen der Geschäftsreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



Im Rahmen der Geschäftsreisen konnten für die beteiligten deutschen Unternehmen im Durchschnitt ca. 31 Geschäftstermine pro Reise³⁰ organisiert werden. Dabei handelt es sich in erster Line um Termine mit potenziellen Vertriebspartnern im jeweiligen Ziel-land. Auch die Geschäftsanbahnung zu potenziellen Kundinnen und Kunden spielt eine wichtige Rolle. Weniger relevant sind dagegen Termine mit potenziellen Servicepartnern sowie Kooperationspartnern im Produktionsbereich (vgl. Abbildung 39).

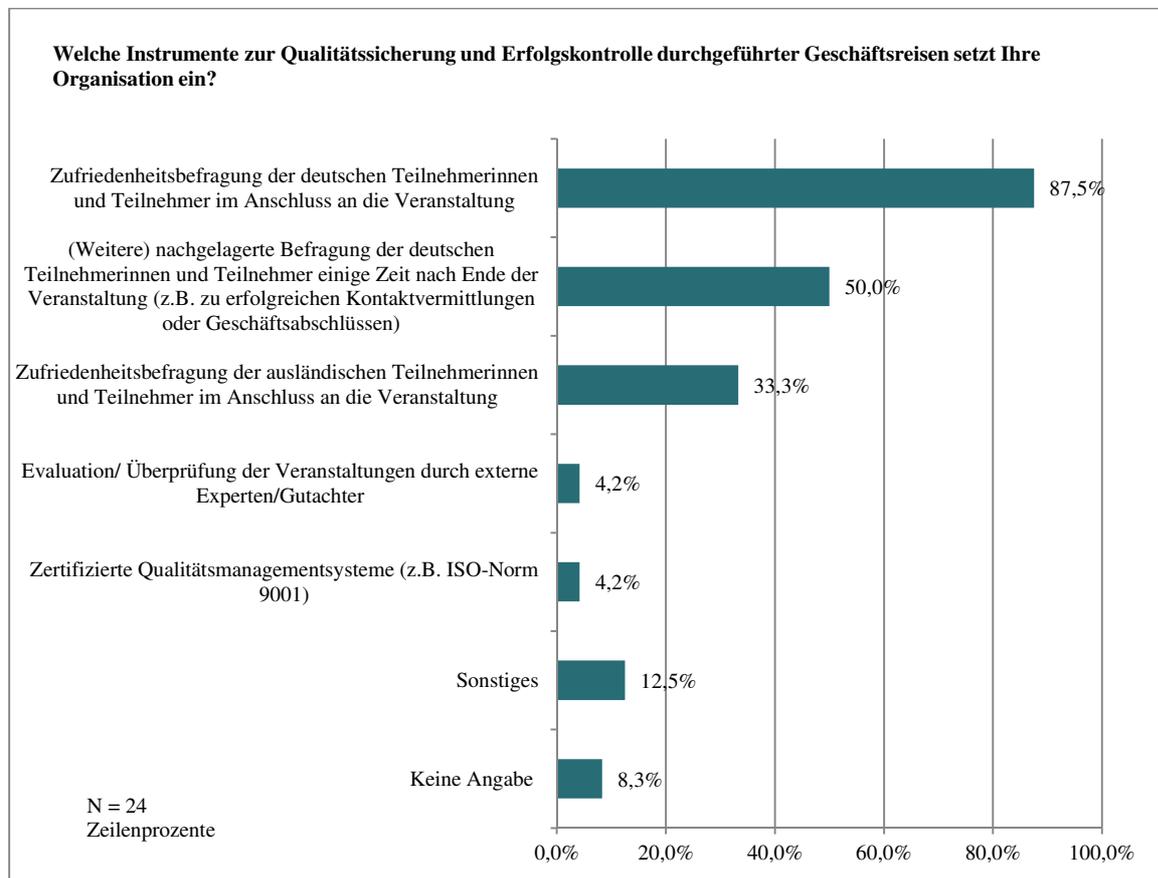
³⁰ Hierbei handelt es sich um Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen. Der Median liegt bei 27 Gesprächsterminen pro Reise.

Abbildung 39: Arten von Terminen, die den teilnehmenden deutschen Unternehmen im Rahmen der Geschäftsreisen vermittelt wurden – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



Zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle der Geschäftsreisen kommen, wie Abbildung 40 zeigt, hauptsächlich Zufriedenheitsbefragungen zum Einsatz, die bei den deutschen Teilnehmenden unmittelbar im Anschluss an die Reise durchgeführt werden. Bei der Hälfte der Geschäftsreisen erfolgen zudem nachgelagerte Befragungen bei den deutschen Teilnehmenden einige Zeit nach der Reise, um damit insbesondere die Wirkungen der Reisen in Bezug auf erfolgreiche Kontaktvermittlungen oder Geschäftsabschlüsse zu erfassen. Bei einem Drittel der Geschäftsreisen wurde unmittelbar im Anschluss der Reise auch die Zufriedenheit der ausländischen Teilnehmenden erhoben.

Abbildung 40: Instrumente zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Geschäftsreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



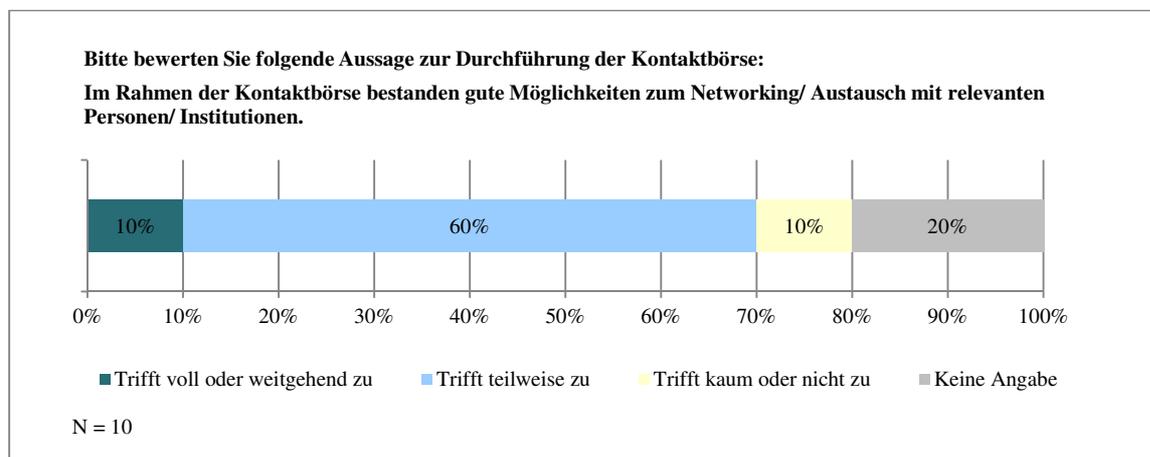
Abschließend sei zu den Geschäftsreisen noch erwähnt, dass sich einzelne im Rahmen der Experteninterviews befragte Verbandsvertreterinnen und Vertreter, wie bereits bei den Markterkundungsreisen auch bei den Geschäftsreisen mehr Flexibilität in Bezug auf die Reisedauer wünschen. Insbesondere in kleinen Ländern, in denen es womöglich nur wenige relevante Importeure bzw. Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner gibt, erscheint eine fünftägige Reise mitunter als zu lang.

3.2.5. Kontaktbörsen

Kontaktbörsen dienen der gezielten Kontaktvermittlung von deutschen Unternehmen mit potenziellen Kundinnen und Kunden, Importeuren sowie Vertriebspartnern. Wesentliche Bestandteile dieser Veranstaltungen sind der Austausch sowie die Vermittlung von Fachinformationen/ -kenntnissen über die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie deren ausländische Zielmärkte. Für die Kosten von Organisation und Durchführung der Reisen wird eine De-minimis-Beihilfe gewährt (vgl. BMEL 2014, S. 12).

Aus der Online-Befragung der Unternehmen liegen insgesamt zehn Bewertungen von sieben Unternehmen zu sechs durchgeführten Kontaktbörsen vor. Wie Abbildung 41 zeigt, stimmen nur 10 % der Bewertungen der Aussage zu, dass im Rahmen der Kontaktbörse gute Möglichkeiten zum Networking bzw. Austausch mit relevanten Personen/ Institutionen bestanden. Der überwiegende Teil der Bewertungen stimmt dieser Aussage nur teilweise (60 %) oder kaum bzw. nicht zu (10 %). Dieses Ergebnis liefert Anzeichen dafür, dass das Matching von deutschen Unternehmen und potenziellen ausländischen Partnerinnen und Partnern im Rahmen dieses Veranstaltungstyps scheinbar deutliche Optimierungspotenziale aufweist. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass sich diese Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahl von Unternehmen, die im Rahmen dieser Untersuchung Kontaktbörsen bewertet haben, mit Vorsicht interpretiert werden muss und sich nur bedingt zur Verallgemeinerung eignet. Eine differenzierende Analyse nach bestimmten Unternehmenscharakteristika hat ergeben, dass das Format der Kontaktbörsen tendenziell exportunerfahrenen Unternehmen weniger geeignete Möglichkeiten zur Vorstellung des Unternehmens und zum Networking bietet.

Abbildung 41: Möglichkeiten zum Networking im Rahmen der Kontaktbörse – Bewertung durch die befragten Unternehmen der Online-Befragung

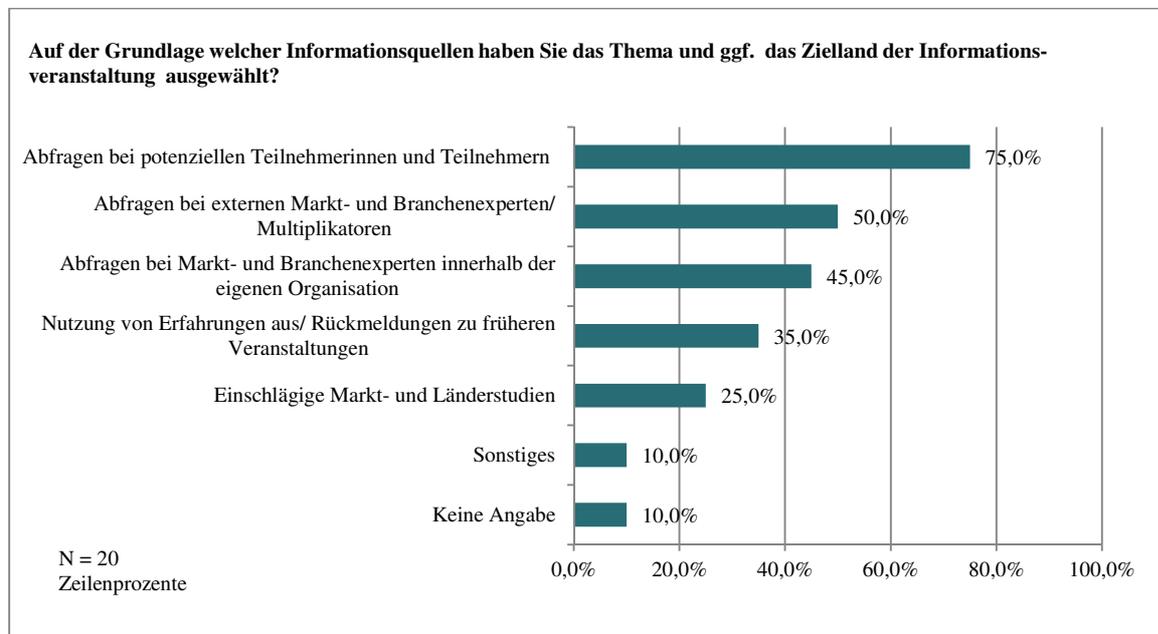


3.2.6. Informationsveranstaltungen im Ausland

Mit Informationsveranstaltungen, die im Ausland durchgeführt werden, wird das Ziel verfolgt, potenziellen Importeuren sowie Kundinnen und Kunden im Zielmarkt Informationen über die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft insgesamt oder über spezifische Branchensegmente zu vermitteln. Die Kosten für Organisation und Durchführung der Veranstaltungen werden vom Exportförderprogramm übernommen. Für große Unternehmen im Bereich der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse sowie für alle Unternehmen im Bereich der Vermarktung nicht-landwirtschaftlicher Erzeugnisse wird die Maßnahme als De-minimis-Beihilfe gewährt (vgl. BMEL 2014, s. 12).

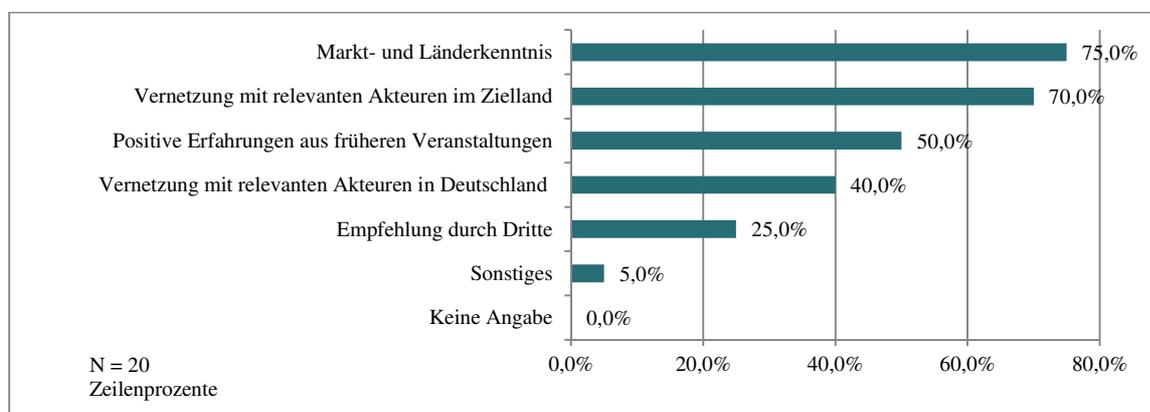
Im Rahmen der Online-Befragung haben elf Durchführungsorganisationen insgesamt zwanzig Informationsveranstaltungen, die im Ausland stattfanden, bewertet. Die entsprechenden Ergebnisse sind in den nachfolgenden Abbildungen dargestellt. Es zeigt sich zunächst, dass die Auswahl der Themen und Zielländer der Informationsveranstaltungen in erster Linie anhand von Abfragen bei potenziellen Teilnehmenden erfolgt (vgl. Abbildung 42). Weitere wichtige Quellen sind Abfragen bei externen Markt- und Branchenexperten bzw. Multiplikatoren sowie bei organisationseigenen Markt- und Branchenexperten.

Abbildung 42: Informationsquellen zur Auswahl von Thema und ggf. Zielland der Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



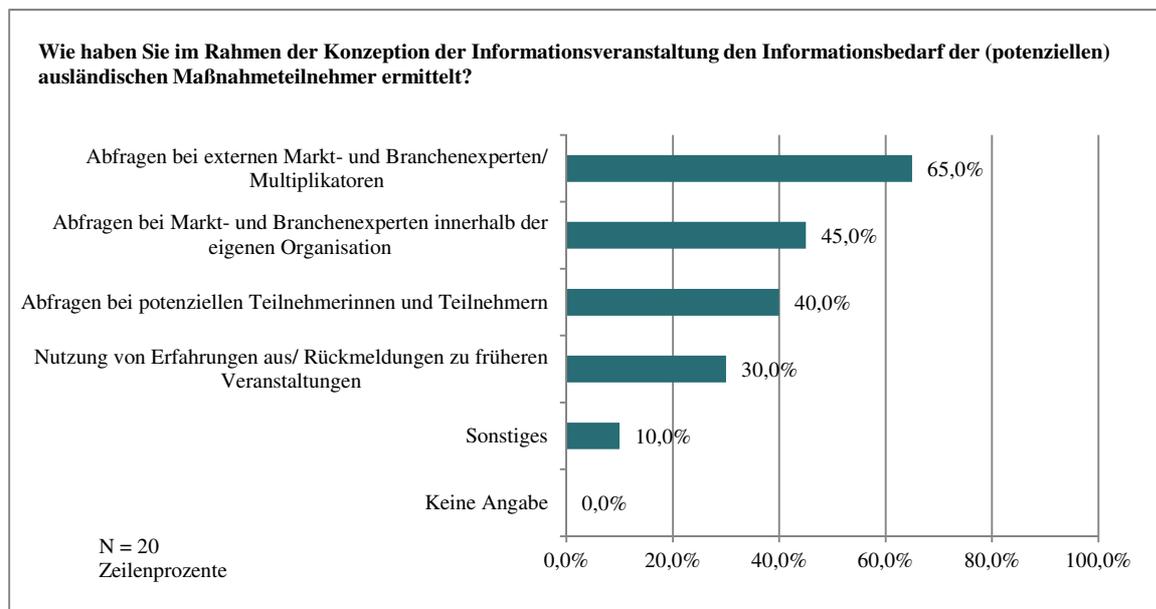
Die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Informationsveranstaltungen wird hauptsächlich auf der Basis der Markt- und Länderkenntnis sowie der Vernetzung dieser Personen mit relevanten Personen im Zielland getroffen. Für die Hälfte der Veranstaltungen spielen als dritt wichtigstes Auswahlkriterium auch die Erfahrungen aus früheren Veranstaltungen eine Rolle (vgl. Abbildung 43).

Abbildung 43: Kriterien für die Auswahl der Referentinnen und Referenten für die Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



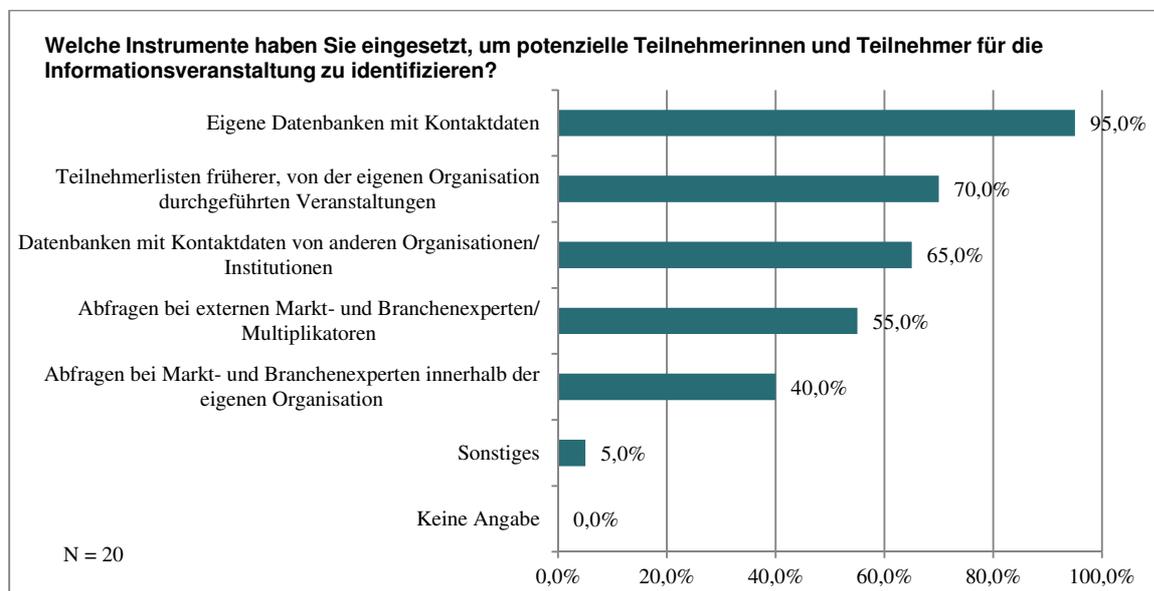
Um den Informationsbedarf der (potenziellen) ausländischen Teilnehmenden der Informationsveranstaltungen zu ermitteln – und bei der Konzeption der Veranstaltung entsprechend zu berücksichtigen – greifen die Durchführungsorganisationen in den meisten Fällen auf das Wissen externer Markt- und Branchenexperten bzw. Multiplikatoren zurück. Am zweithäufigsten erfolgt eine Abfrage bei Markt- und Branchenexperten der eigenen Organisation sowie am dritthäufigsten die direkte Abfrage der bestehenden Bedarfe bei den potenziellen Teilnehmenden (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Ermittlung des Informationsbedarfs der (potenziellen) ausländischen Maßnahmeteilnehmer/-innen der Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



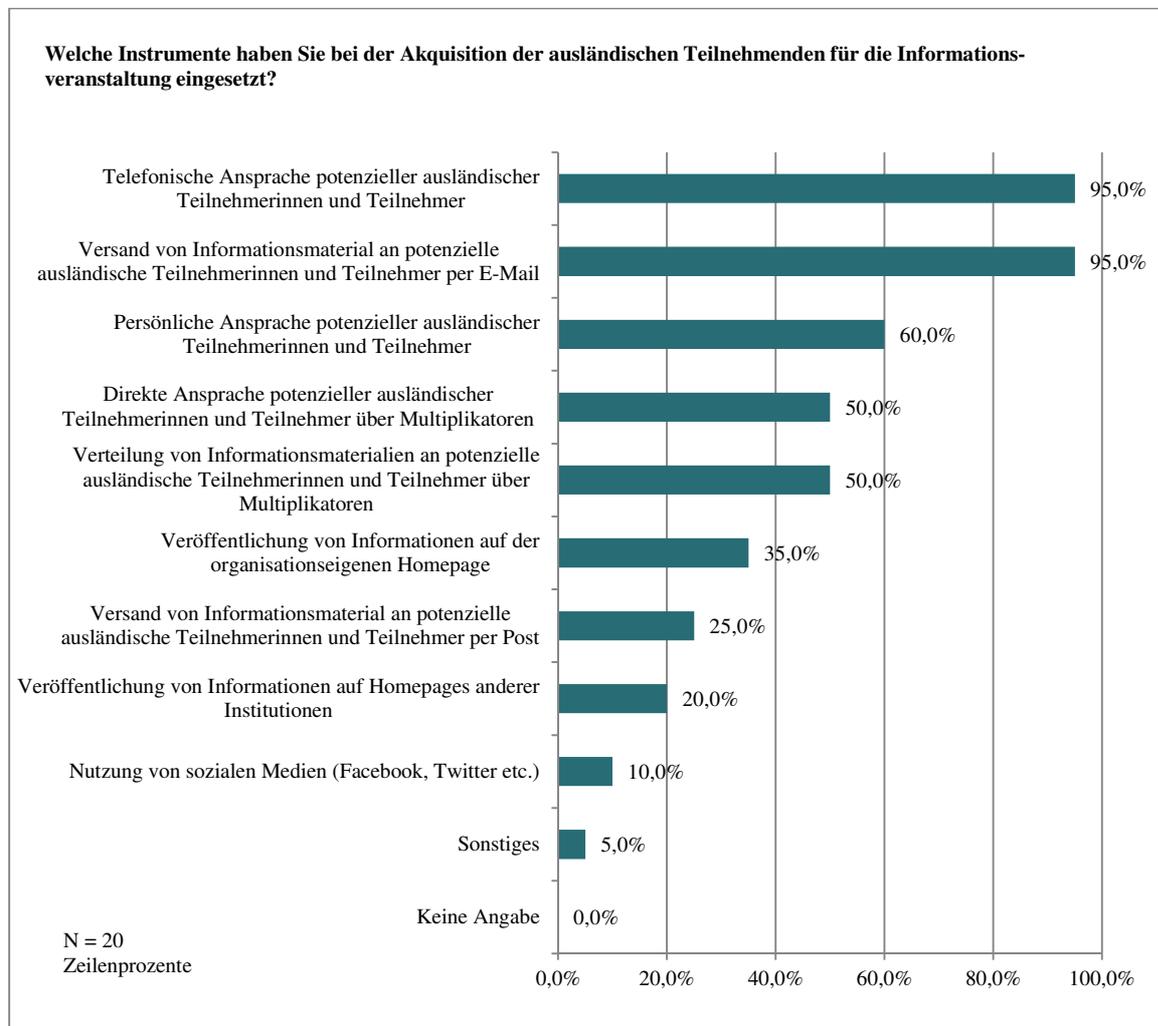
Identifiziert werden potenzielle ausländische Teilnehmende für die Informationsveranstaltungen in erster Linie auf der Grundlage eigener Datenbanken der Durchführungsorganisationen mit entsprechenden Kontaktdaten. Ebenfalls wichtige Quellen sind Teilnehmerlisten früherer, von der jeweiligen Organisation durchgeführter Veranstaltungen. Aber auch andere Quellen, wie z.B. Datenbanken anderer Organisationen und Abfragen bei eigenen oder externen Markt- und Branchenexperten sowie Multiplikatoren, werden von den Durchführungsorganisationen zur Identifizierung potenzieller ausländischer Teilnehmender häufig genutzt (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Instrumente zur Identifizierung potenzieller ausländischer Teilnehmender für die Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



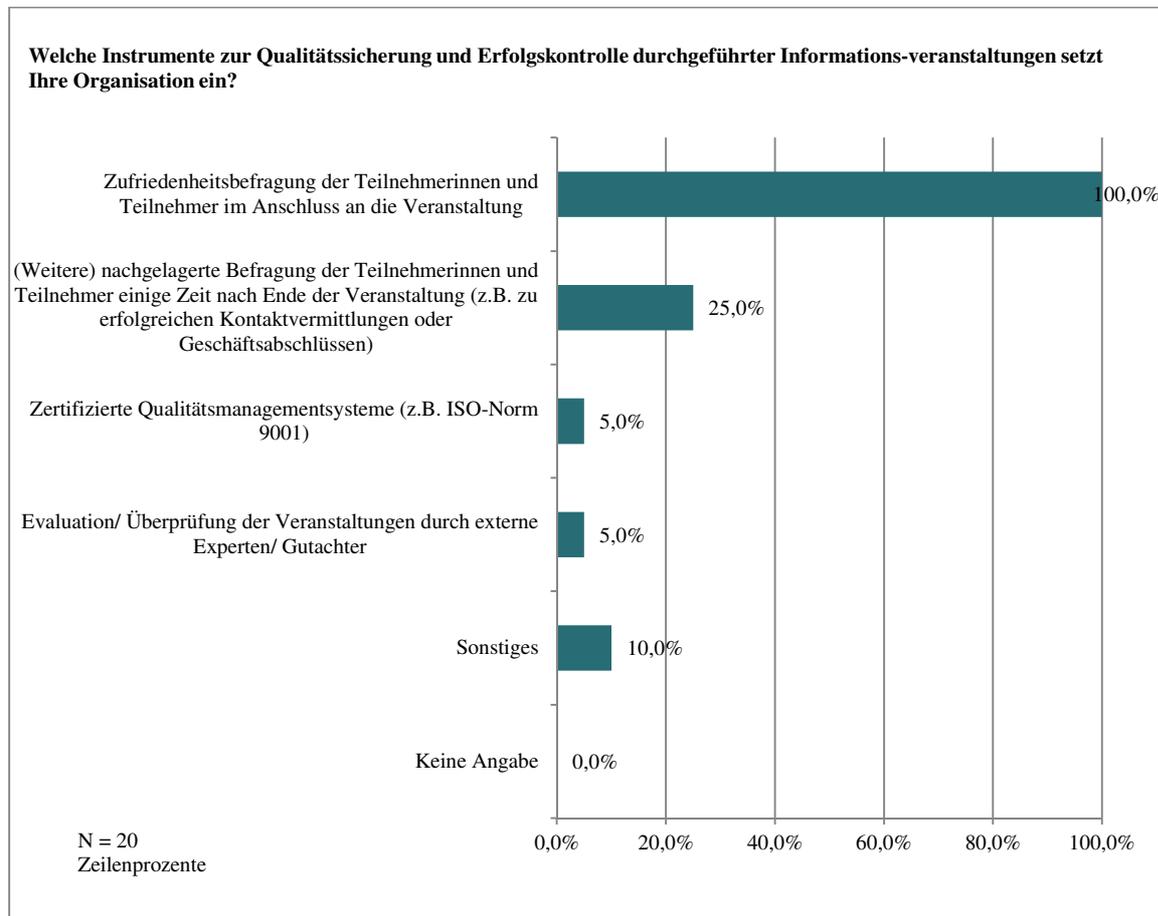
Das mit Abstand wichtigste Instrument zur Akquisition ausländischer Teilnehmender für die Informationsveranstaltungen ist die direkte telefonische Ansprache, insbesondere in Kombination mit dem direkten Versand von Informationsmaterial per E-Mail (vgl. Abbildung 46). Bei ca. 60 % der Veranstaltungen erfolgt weiterhin eine persönliche Ansprache der potenziellen ausländischen Teilnehmenden. Bei der Hälfte der Veranstaltungen werden auch Multiplikatoren zur Ansprache von potenziellen Teilnehmenden und zur Verteilung von Informationen genutzt.

Abbildung 46: Instrumente zur Akquisition der ausländischen Teilnehmenden für die Informationsveranstaltung – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



Zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle wurden im Anschluss aller durchgeführten Informationsveranstaltungen Zufriedenheitsbefragungen bei den ausländischen Teilnehmenden durchgeführt. Bei einem Viertel der Informationsveranstaltungen fand zudem eine weitere, nachgelagerte Befragung der Teilnehmenden zu den Wirkungen der Veranstaltung statt. Weitere Maßnahmen spielen nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 47).

Abbildung 47: Instrumente zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Informationsveranstaltungen im Ausland – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen

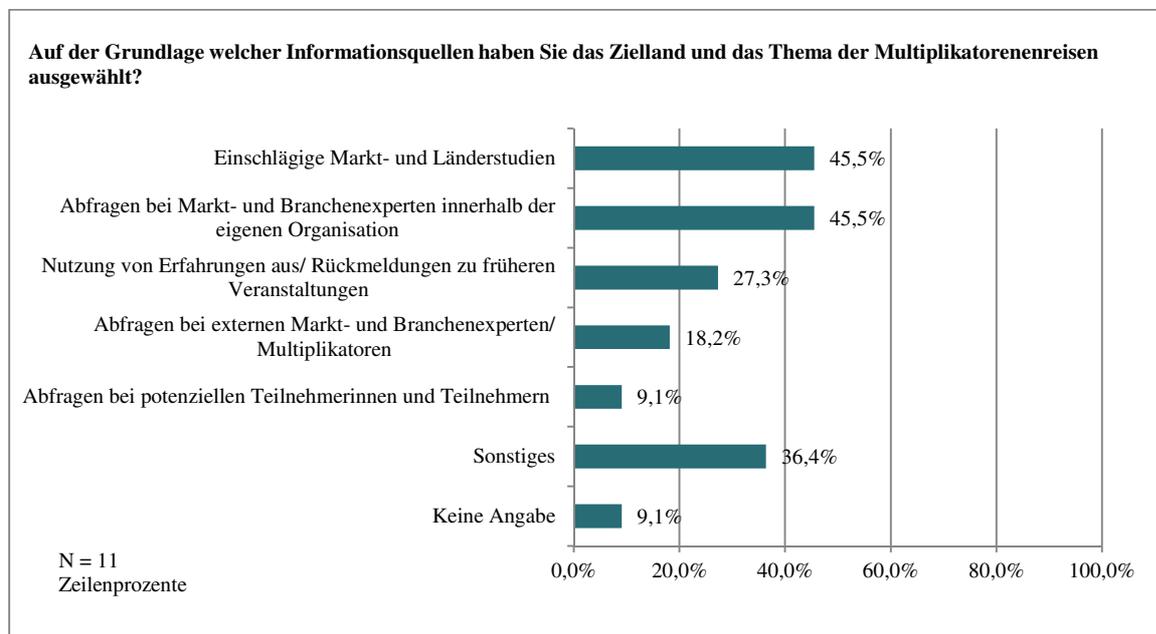


3.2.7. Multiplikatorenreisen

Reisen für Multiplikatoren (Journalistinnen und Journalisten sowie Politiker/-innen) nach Deutschland dienen dazu, Informationen über die Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen sowie die Qualität und die Vielfalt ihrer Produkte in den Zielländern zu verbreiten. Bestandteil dieser Reisen können Betriebsbesichtigungen, Messebesuche, die Vermittlung von Fachinformationen und -kenntnissen oder Produktpräsentationen sein. Die Reisen dauern i.d.R. mehrere Tage. Die Kosten für die Organisation und Durchführung der Reise werden vollständig und die Reisekosten der Teilnehmenden bis zu 50 % übernommen (vgl. BMEL 2014, S. 15).

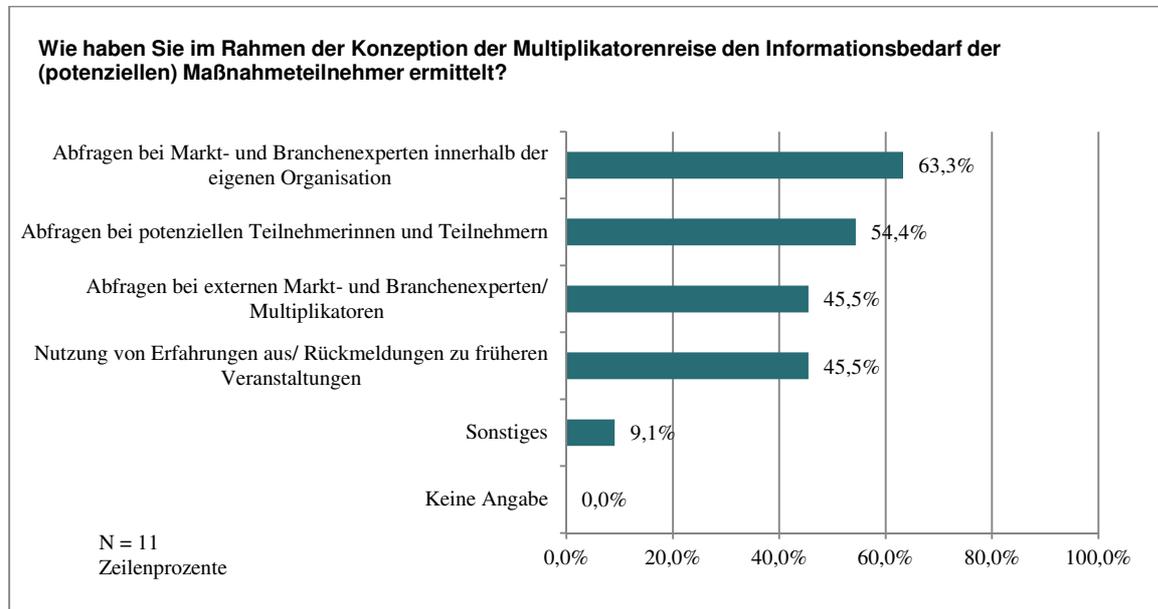
Im Rahmen der Online-Befragung haben vier Durchführungsorganisationen insgesamt elf Multiplikatorenreisen bewertet. Die entsprechenden Ergebnisse sind in den nachfolgenden Abbildungen dargestellt. Es zeigt sich zunächst, dass die Auswahl der Zielländer und Themen der Reisen in erster Linie auf der Grundlage einschlägiger Markt- und Länderstudien sowie der Einschätzung eigener Markt- und Branchenexperten erfolgt (vgl. Abbildung 48).

Abbildung 48: Informationsquellen zur Auswahl von Zielland und Thema der Multiplikatorenreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



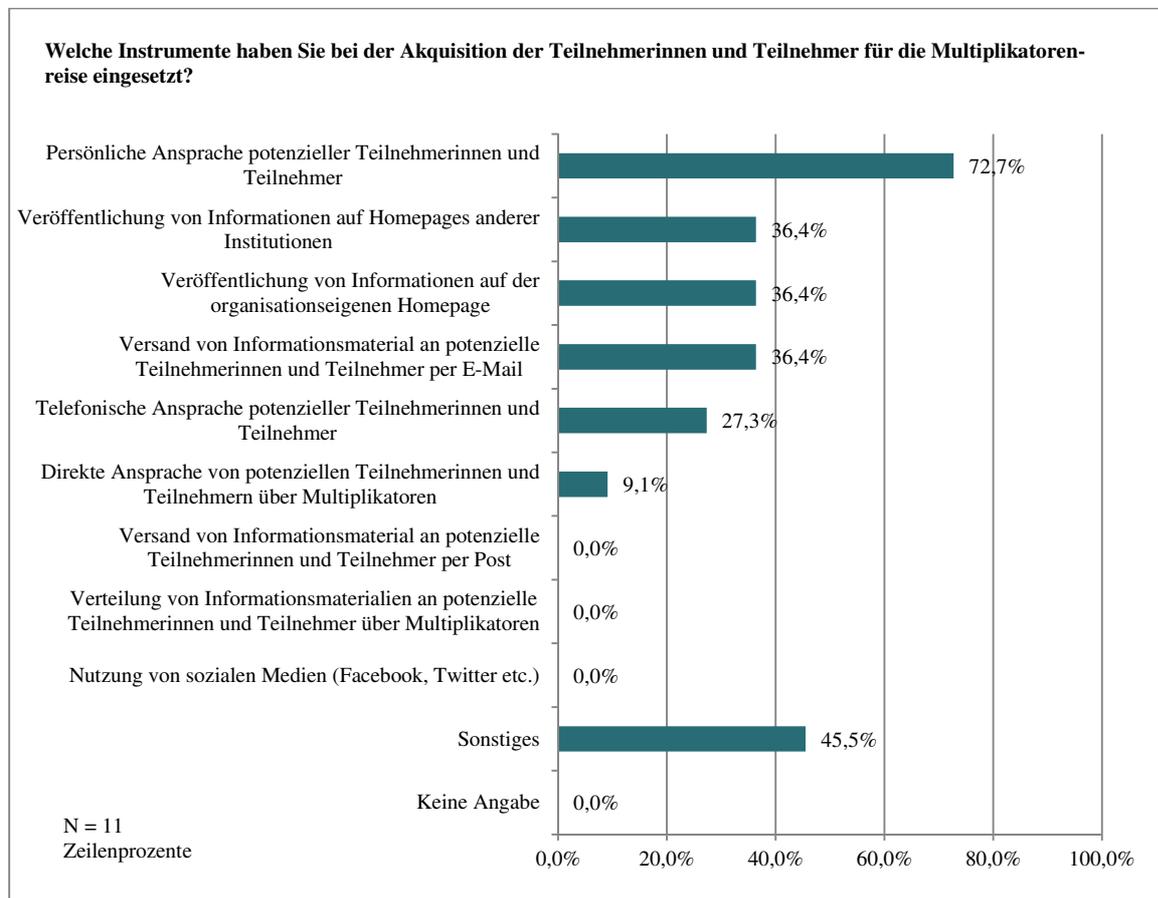
Um den Informationsbedarf der (potenziellen) Teilnehmenden der Multiplikatorenreise zu ermitteln – und bei der Konzeption der Reise entsprechend zu berücksichtigen – greifen die Durchführungsorganisationen in den meisten Fällen auf das Wissen der eigenen Markt- und Branchenexperten zurück. Am zweithäufigsten erfolgt zudem eine direkte Abfrage der bei den potenziellen Teilnehmenden bestehenden Wünsche. Ebenfalls wurde bei fast jeder zweiten Multiplikatorenreise auf das Wissen externer Markt- und Branchenexperten bzw. Multiplikatoren zurückgegriffen. Nicht zuletzt waren bei nahezu jeder zweiten Reise auch die Erfahrungen aus bzw. Rückmeldungen zu früheren Veranstaltungen ausschlaggebend (vgl. Abbildung 49).

Abbildung 49: Ermittlung des Informationsbedarfs der (potenziellen) Maßnahmeteilnehmer der Multiplikatorenreise – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



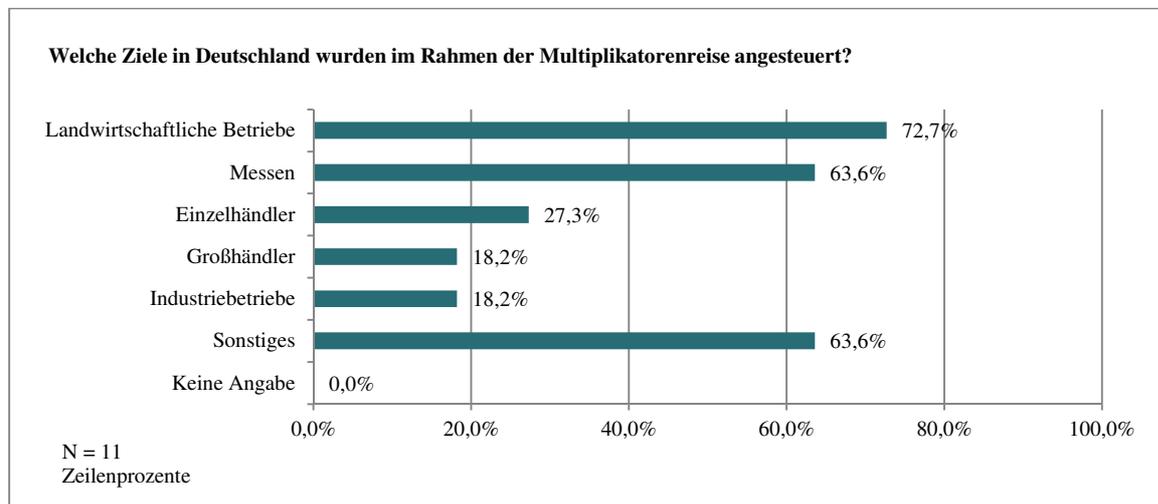
Akquiriert werden die Teilnehmenden für die Multiplikatorenreisen hauptsächlich über die persönliche Ansprache (vgl. Abbildung 50). Der persönliche Kontakt ist wichtig, da die Teilnehmenden i.d.R. für mehrere Tage aus ihrem eigentlichen Tagesgeschäft herausgerissen werden. Aufgrund des erforderlichen Reiseaufwandes ist daher eine gewisse persönliche Überzeugungsarbeit unerlässlich, um die Zielpersonen vom Nutzen der Reise zu überzeugen und schließlich zur Teilnahme zu bewegen. Unterstützt wird die persönliche Ansprache im Wesentlichen durch die Veröffentlichung von Informationen auf der organisationseigenen Homepage oder der Homepage anderer Institutionen sowie durch den Versand von Info-Material per E-Mail.

Abbildung 50: Instrumente zur Akquisition der Teilnehmenden für die Multiplikatorenreisen – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



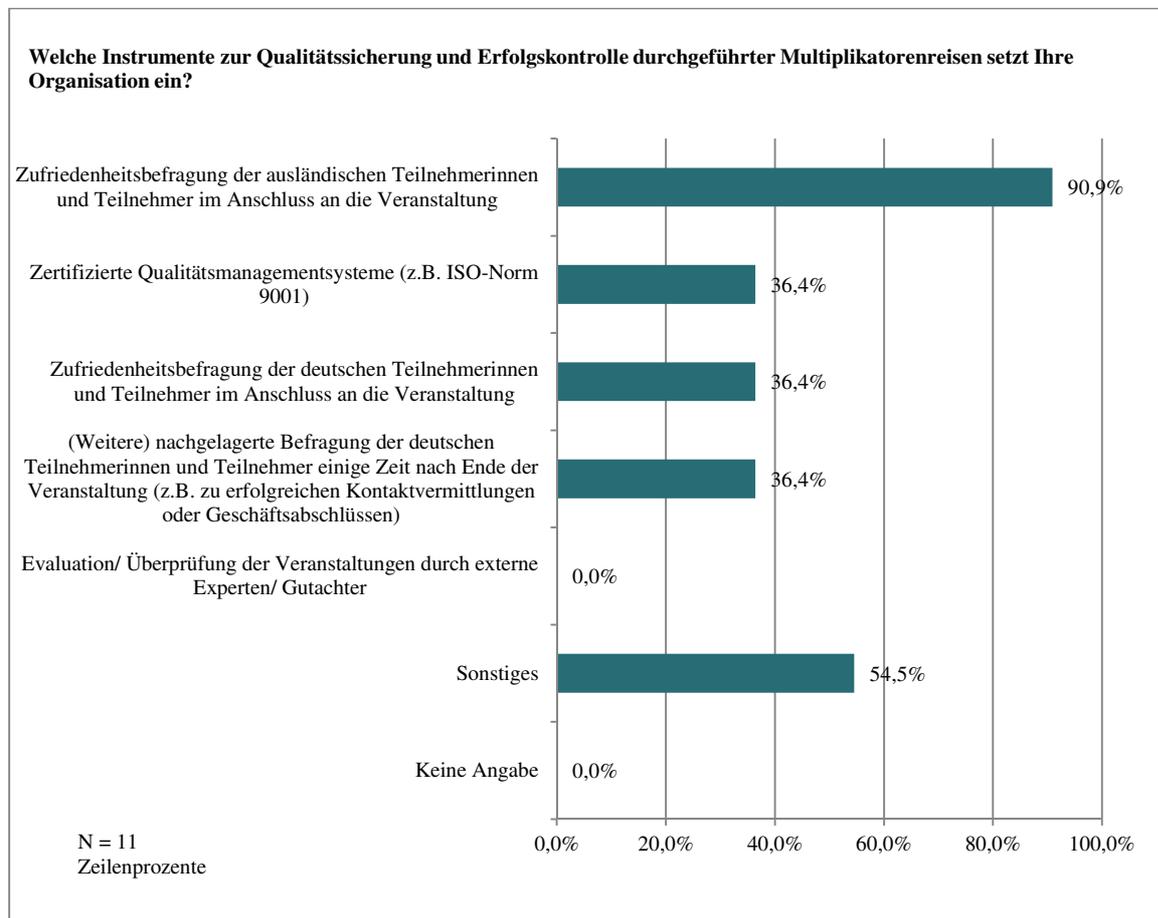
Multiplikatorenreisen zielen darauf ab, den Teilnehmenden das Profil und die Leistungsfähigkeit der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie bzw. einzelner Branchensegmente (z.B. Tier- oder Pflanzenzucht) zu vermitteln. Zu diesem Zweck wurden im Rahmen der Reisen bislang vor allem landwirtschaftliche Betriebe und Messen angesteuert (vgl. Abbildung 51). Einzel- und Großhändler sowie Industriebetriebe waren dagegen weniger häufig das Reiseziel der durchgeführten Multiplikatorenreisen. In Abbildung 51 sind unter Sonstiges insbesondere Besamungsstationen, Exportunternehmen, Zuchtwertschätzstelle und Veterinäramt zusammengefasst.

Abbildung 51: Ziele der Multiplikatorenreisen in Deutschland – Ergebnisse der Online-Befragung der Durchführungsorganisationen



Zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle von Multiplikatorenreisen werden hauptsächlich Zufriedenheitsbefragungen bei den ausländischen Teilnehmenden eingesetzt, die unmittelbar im Anschluss der Reise erfolgen (vgl. Abbildung 52). Bei etwa jeder dritten Reise werden zudem unmittelbare Zufriedenheitsbefragung bei den deutschen Teilnehmenden und/ oder (weitere) nachgelagerte Befragungen bei den deutschen Teilnehmenden zu den durch die Reise erzielten Effekten durchgeführt. Ebenfalls wurde etwa jede dritte Reise von einer Organisation durchgeführt, die über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügt.

Abbildung 52: Welche Instrumente zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle durchgeführter Multiplikatorenreisen setzt Ihre Organisation ein?



3.2.8. Behörden- bzw. Inspektionsreisen

In den geführten Experteninterviews haben einzelne Verbandsvertreter/-innen darauf hingewiesen, dass die Unternehmen mitunter schlecht auf die Besuche von Inspektionsgruppen vorbereitet seien. Manche Unternehmen seien mit dem Empfang der Delegationen schlichtweg überfordert, womit schließlich der gesamte Erfolg der Inspektionen gefährdet sei. Die betreffenden Verbandsvertreter/-innen empfehlen daher eine bessere Abstimmung zwischen den involvierten Unternehmen und den Veterinärbehörden. Ein Briefing der zu besuchenden Unternehmen wäre aus Sicht der Verbände eine geeignete Maßnahme, um die Unternehmen noch besser auf die Anforderungen der Inspektionen vorzubereiten.

3.2.9. Messebeteiligungen (Auslandsmesseprogramm)

In den durchgeführten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden wurde bei Fragen zum Exportförderprogramm immer wieder Bezug zur Beteiligung des BMEL an Messen genommen. Dabei hat sich gezeigt, dass aufseiten der Verbände auf breiter Basis der Wunsch besteht, noch weitere Messen in das Auslandsmesseprogramm aufzunehmen. Hierfür könnten aus Sicht der Verbände Mittel verwendet werden, die im Rahmen des Exportförderprogramms nicht ausgeschöpft sind. Dies entspräche sozusagen einem Transfer von Haushaltsmitteln von einem Förderprogramm in das andere. Nach Meinung der Verbände wäre ein solcher Transfer je nach Bedarf in beide Richtungen denkbar.

4. Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse

Die nachfolgende Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse ist in fünf Abschnitte gegliedert. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen der Analyse erläutert. Auf Basis dieser Grundlagen werden anschließend die Ergebnisse der Wirkungsanalyse des Gesamtprogramms präsentiert. Eine detailliertere Beschreibung der Wirkungen der einzelnen Maßnahmen erfolgt im dritten und vierten Abschnitt. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Maßnahme der Geschäftsreisen gelegt, die mit rund 25 % nicht nur quantitativ die mit Abstand am häufigsten durchgeführte Maßnahme des Exportförderprogramms ist, sondern auch inhaltlich das „Flaggschiff“ des BMEL-Programms darstellt. Während andere Maßnahmen primär darauf abzielen, die Marktkenntnisse der teilnehmenden deutschen Unternehmen zu erhöhen oder ihnen neue Kontaktpartner/-innen zu vermitteln, stellt die Anbahnung (oder gar der Abschluss) von neuen Geschäften das Hauptziel der Geschäftsreisen dar.

Diese hierarchische Ordnung der unterschiedlichen Ziele des Exportförderprogramms wird im Abschnitt 4.1. noch ausführlicher erläutert. Zunächst reicht es festzuhalten, dass den Geschäftsreisen sowohl inhaltlich als auch quantitativ eine größere Bedeutung zukommt als den anderen Maßnahmen, weshalb eine ausführliche Wirkungsanalyse speziell zu Geschäftsreisen durchgeführt wurde. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in Abschnitt 4.3. vorgestellt. Die Ergebnisse zu den Wirkungen bei den weiteren Maßnah-

men des Exportförderprogramms werden anschließend in Abschnitt 4.4. zusammengefasst vorgestellt.

Schließlich wird in Abschnitt 4.5. analysiert, inwiefern das Exportförderprogramm unter Umständen auch zu ungewünschten, nicht-intendierten Effekten beigetragen hat.

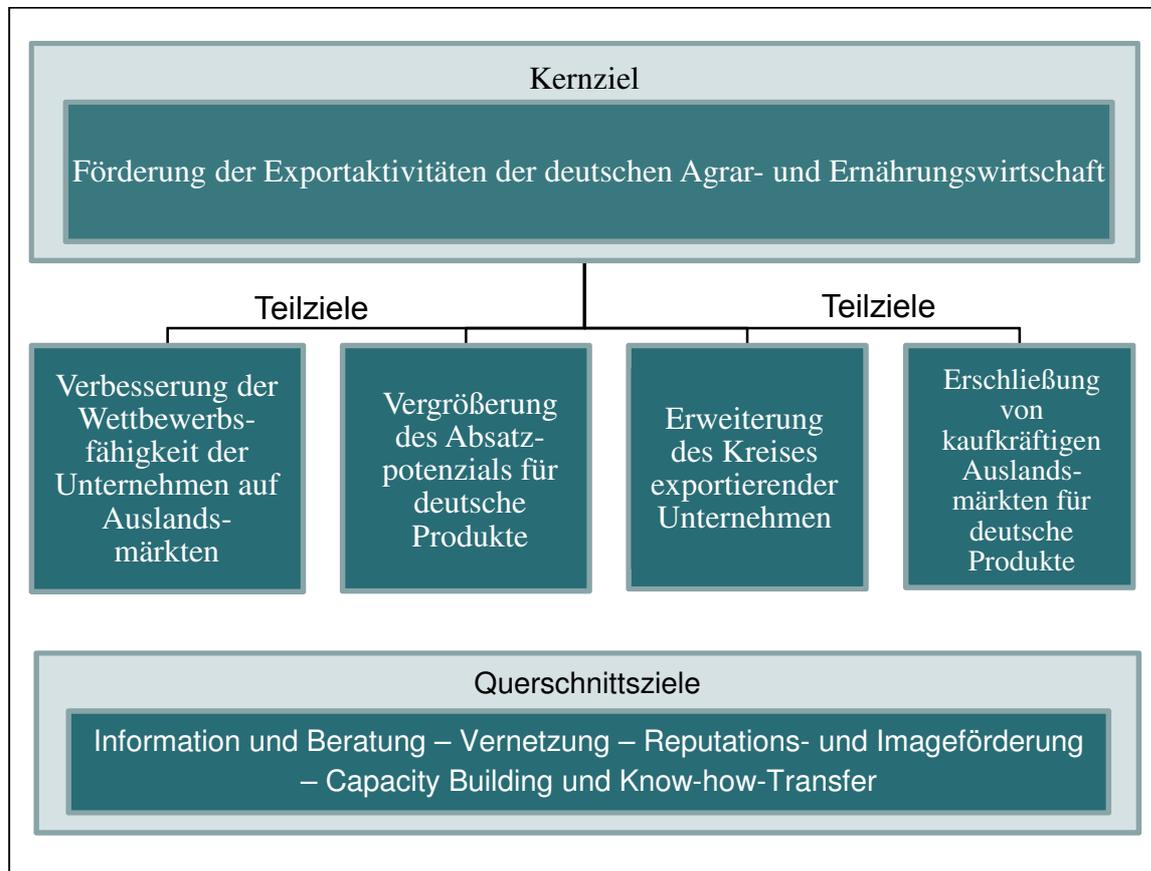
4.1. Grundlagen der Analyse

Die Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse beruht auf einem Zielsystem, das die unterschiedlichen Ziele des Exportförderprogramms hierarchisch ordnet und verschiedene Wirkungen in Output, Outcome und Impact unterscheidet. Diese theoretischen Grundlagen der Analyse werden im Folgenden näher erläutert, um das Verständnis des Lesers für das weitere Vorgehen zu erhöhen.

Zielsystem

Der erste Schritt der in diesem Kapitel dargestellten Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse war die Erstellung eines **Zielsystems**, um die hierarchischen Zusammenhänge und möglichen Wirkungsstrukturen der einzelnen (Teil-)Ziele des Exportförderprogramms zu erfassen (vgl. Abbildung 53).

Abbildung 53: Zielerreichungsanalyse– Zielsystem



Das Kernziel des Exportförderprogramms ist die Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Zusätzlich gibt es eine Reihe von Teil- und Querschnittszielen, die diesem Kernziel untergeordnet sind und die, insofern sie erreicht werden, auch positiv – gewissermaßen als Vorleistung oder Vorarbeit - zur Erreichung des Kernzieles beitragen. So kann eine erfolgreiche Beratung deutscher Unternehmen zu einer Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf dem Zielmarkt führen (jeweils Teilziele), die wiederum zur Förderung der Exportaktivitäten der Unternehmen (Kernziel) beitragen kann.

Auf Basis dieses hierarchischen Zielsystems überprüft die Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse, inwiefern das Exportförderprogramm die Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen erreichen konnte. Dies geschieht anhand des in Kapitel 1 vorgestellten **Wirkungs- und Indikatorenmodells**, das verwendet wird, um zu analysieren, inwieweit das

Exportförderprogramm seine **gewünschten Wirkungen** entfalten konnte und inwieweit es möglicherweise aber auch zu **nicht-intendierten Effekten** geführt hat.³¹

Bei den intendierten Effekten ist es hilfreich, zwischen den drei Dimensionen Output, Outcome und Impact zu unterscheiden.

Output, Outcome und Impact

Output bezieht sich auf die direkten Leistungen, die das Exportförderprogramm erbracht hat, wie z.B. die Anzahl durchgeführter Geschäftsreisen oder Kontaktbörsen etc. Outcome und Impact hingegen beziehen sich auf die Ergebnisse/ Wirkungen, die in Folge der erbrachten Leistungen des Exportförderprogramms erzielt werden konnten. Dabei misst der **Outcome** die direkten Effekte, die durch die erbrachten Leistungen eingetreten sind. Im Fall des Exportförderprogramms wären dies z.B. eine höhere Marktkennntnis bei den Unternehmen, die an Markterkundungsreisen teilgenommen haben oder neue Kontakte zu Vertriebspartnern oder Importeuren, die im Rahmen von Geschäftsreisen oder Kontaktbörsen geknüpft werden konnten. Diese direkten Ergebnisse/ Wirkungen des Exportförderprogramms können wiederum von den längerfristigen Effekten, auf die sich der **Impact** bezieht, unterschieden werden. Längerfristige Effekte wären beispielsweise die Marktdurchdringung eines deutschen Unternehmens, die aus Geschäften in einem bestimmten Zielland resultiert, die das Unternehmen ursprünglich im Rahmen einer Geschäftsreise des Exportförderprogramms anbahnen oder abschließen konnte.

Diese kurzen Ausführungen verdeutlichen bereits, dass die drei Dimensionen der Ergebnisse/ Wirkungen sich auf unterschiedliche Zeitabschnitte beziehen. Während Output und Outcome unmittelbar bzw. bereits sehr kurz nach den durchgeführten Maßnahmen des Exportförderprogramms gemessen werden können, ist eine vollständige Erfassung des Impacts häufig erst Jahre später möglich. Konkret bedeutet dies, dass zum Zeitpunkt der Durchführung dieser Evaluation nur bedingt abgeschätzt werden kann, inwiefern das Exportförderprogramm tatsächlich zu höheren Umsätzen bei den teilgenommenen Unternehmen oder zu einer Durchdringung von kaufkräftigen Auslandsmärkten mit deut-

³¹ Bei den **nicht-intendierten Effekten** gilt es, zu prüfen, ob Mitnahmeeffekte beobachtet werden können und ob die Angebote des Exportförderprogramms zu einer Verdrängung privater Dienstleister beigetragen haben.

schen Produkten geführt hat. Erst in den kommenden Jahren wird sich zeigen, inwiefern Geschäfte, die durch Geschäftsreisen und/oder andere Maßnahmen des Exportförderprogramms angebahnt wurden, auch tatsächlich zu einer Durchdringung des jeweiligen Zielmarktes und zu positiven Umsatz- und Beschäftigungseffekten geführt haben.

Vor diesem Hintergrund lautet die Schlussfolgerung für die vorliegende Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse, dass es zwar noch zu früh ist, um den Impact des Exportförderprogramms umfassend abzuschätzen, dass aber durchaus bereits zum jetzigen Zeitpunkt erfasst werden kann, inwiefern Output und Outcome des Exportförderprogramms die Grundlagen bilden, um in den kommenden Jahren die gewünschten längerfristigen (Impact-)Wirkungen zu entfalten.

Den wichtigsten Indikator hierfür stellen **Geschäftsanhaltungen** und erste Geschäftsabschlüsse dar, die bislang durch das Exportförderprogramm erzielt und diesem zugerechnet werden konnten. Diese stellen gewissermaßen den kurzfristigen Impact des Exportförderprogrammes dar, der bereits heute **valide gemessen und analysiert** werden kann. Gleichzeitig sind Geschäftsanhaltungen die notwendige Basis für die spätere erfolgreiche Durchdringung der Zielmärkte mit deutschen Produkten sowie für die Steigerung der Umsätze von deutschen Unternehmen in den Zielländern.

Aus diesen Gründen werden Geschäftsanhaltungen und -abschlüsse, die durch das Exportförderprogramm erzielt werden konnten, im Folgenden als der zentrale Indikator verwendet, um zu analysieren, inwiefern das Programm seine intendierten Ziele und Wirkungen verwirklichen konnte. Es ist jedoch zu beachten, dass Geschäftsanhaltungen und -abschlüsse zwar eine notwendige Voraussetzung für spätere Marktdurchdringungen und Umsatzsteigerungen darstellen, aber dennoch keineswegs eine Garantie für diese sind. Schließlich hängt der **nachhaltige Erfolg** eines Geschäftsabschlusses von vielen Faktoren ab, die das Exportförderprogramm **nicht beeinflussen** kann, wie z.B. die Konkurrenz durch andere Wettbewerber, das Preisniveau im Zielland oder auch Währungsschwankungen.

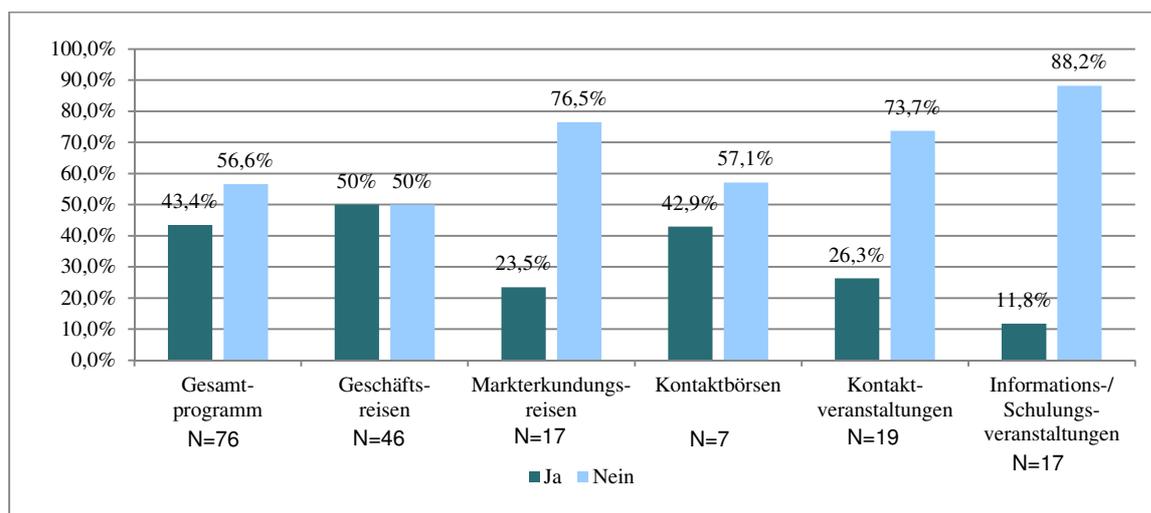
4.2. Gesamtprogramm

Zielerreichung auf Programmebene

Im Folgenden wird auf Basis der neu angebahnten und/oder bereits abgeschlossenen Geschäfte, die die befragten Unternehmen erzielen konnten, der kurzfristige Impact des Exportförderprogramms analysiert. Im Idealfall kann ein Unternehmen direkt durch die Teilnahme an einer oder an mehreren Maßnahmen des Exportförderprogramms neue Geschäfte abschließen. Aber im Sinne des BMEL-Exportprogramms ist bereits eine Geschäftsanbahnung als „voller Erfolg“ zu betrachten, da das Exportförderprogramm potenziell geeignete Geschäftspartner/-innen zusammengeführt hat. Ob daraus letztlich Geschäftsabschlüsse generiert werden können, hängt, wie beschrieben, von einer Vielzahl von Faktoren ab.

Abbildung 54 stellt dar, wie viele der befragten Unternehmen der Online-Befragung durch das Exportförderprogramm bzw. durch einzelne Maßnahmen des Programms (erste) neue Geschäfte anbahnen und/oder (bereits) abschließen konnten.

Abbildung 54: Anzahl der befragten Unternehmen, die Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnten (in Prozent) – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen



Von den 76 Unternehmen, die in der Onlinebefragung Fragen zu Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen beantworteten (ein Unternehmen hat keine Angaben gemacht), konnten 43,4 % entweder direkt durch die Teilnahme an einer der Maßnahmen des Exportförder-

programms oder durch weitere eigene Schritte, die infolge der Teilnahme an einer Maßnahme eingeleitet wurden, neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen. Dies ist ein überraschend hoher Wert, handelt es sich bei Geschäftsabschlüssen doch um das letzte Glied in einer langen Kette von Aktivitäten mit vielen Vorbedingungen. Ein Geschäftsabschluss setzt beispielsweise nicht nur gute Marktkenntnisse und Kontakte zu geeigneten Importierenden und/ oder Vertriebspartnern voraus, sondern hängt auch von günstigen Rahmenbedingungen ab. All diese Faktoren stellen gleichzeitig Teilziele des Exportförderprogramms dar, deren Erreichung sich prinzipiell positiv auf die Anzahl der neu angebahnten und/oder abgeschlossenen Geschäfte auswirken – auch wenn sich letztere unter Umständen erst zu einem viel späteren Zeitpunkt einstellen.

Zum anderen gilt es zu beachten, dass die obige Abbildung wiedergibt, wie viele der befragten Unternehmen neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnten. Die konkrete Anzahl der neuen Geschäfte, die angebahnt und/oder abgeschlossen werden konnten, variiert jedoch von Unternehmen zu Unternehmen, so dass sich unter den 43,4 % der befragten Unternehmen, die angegeben haben, durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte anbahnt und/oder abgeschlossen zu haben, auch Unternehmen befinden, die insgesamt 20 oder mehr neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnten. Die genaue Anzahl der entsprechenden Geschäfte ist jedoch oft nur schwer zu quantifizieren. Dementsprechend haben nur wenige Unternehmen hier konkrete Angaben zu der Anzahl der neu angebahnten und/oder abgeschlossenen Geschäfte gemacht, so dass diese Zahlen nicht weiter ausgewertet werden können.

Festzuhalten bleibt somit, dass sich die besagten 43,4 % der Nennungen auf jene befragten Unternehmen beziehen, die mit Hilfe des Exportförderprogramms - entweder direkt durch die Teilnahme an einer der Maßnahmen oder im Anschluss durch weitere, eigene Schritte, die auf der Grundlage der Teilnahme an der jeweiligen Maßnahme eingeleitet wurden - *mindestens ein* neues Geschäft anbahnen und/oder abschließen konnten. Es wird deutlich, dass das Exportförderprogramm somit eines seiner Hauptziele, nämlich die Erschließung von kaufkräftigen Auslandsmärkten für deutsche Produkte, deutlich erfüllt. Dies ist ein bemerkenswert guter Wert, der sicherlich weiter erhöht werden könnte, wenn die firmenindividuell organisierten Einzelgespräche der deutschen Unterneh-

men mit potenziellen Geschäftspartnern in den Zielländern noch besser vorbereitet werden (vgl. dazu Ergebnisse der Implementationsanalyse in Abschnitt 3).

Wie Abbildung 54 weiter verdeutlicht, konnten im Vergleich zu den Geschäftsreisen bei den **anderen**, in der Online-Befragung berücksichtigten **Maßnahmen des Exportförderprogrammes** erwartungsgemäß deutlich weniger Unternehmen neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen. Dies ist nicht weiter überraschend, da, im Gegensatz zu Geschäftsreisen, Geschäftsanbahnungen nicht das primäre Ziel der anderen Maßnahmen des Exportförderprogramms darstellen. Lediglich **Kontaktbörsen** und **Kontaktveranstaltungen** sollen laut Programmbeschreibung der gezielten Kontaktvermittlung mit Kundinnen und Kunden, Importeuren und Vertriebspartnern dienen. Es scheint so, als wurde dieses Ziel in der Vergangenheit bei den Kontaktbörsen auch gut erreicht, da 42,9 % der befragten Unternehmen, die an mindestens einer Kontaktbörse teilgenommen haben, angegeben haben, dabei entweder direkt durch die Teilnahme oder durch eigene, weitere Schritte auf der Grundlage der Teilnahme an der Kontaktbörse, neue Geschäfte angebahnt und/oder abgeschlossen zu haben. Dieses Ergebnis sollte allerdings mit Vorsicht interpretiert werden, da nur sieben der insgesamt 77 befragten Unternehmen überhaupt an Kontaktbörsen teilgenommen haben. Das Ergebnis bezieht sich somit lediglich auf die Aussage von drei Unternehmen. In Anbetracht dieser geringen Fallzahl sollte von verallgemeinernden Aussagen über den Erfolg der Kontaktbörsen abgesehen werden. Bei den Kontaktveranstaltungen konnten immerhin 26,3 % der Unternehmen entweder direkt durch die Teilnahme oder durch eigene, weitere Schritte auf der Grundlage der Teilnahme an der Kontaktveranstaltung, neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen. Auch dies ist ein zufriedenstellendes Ergebnis.

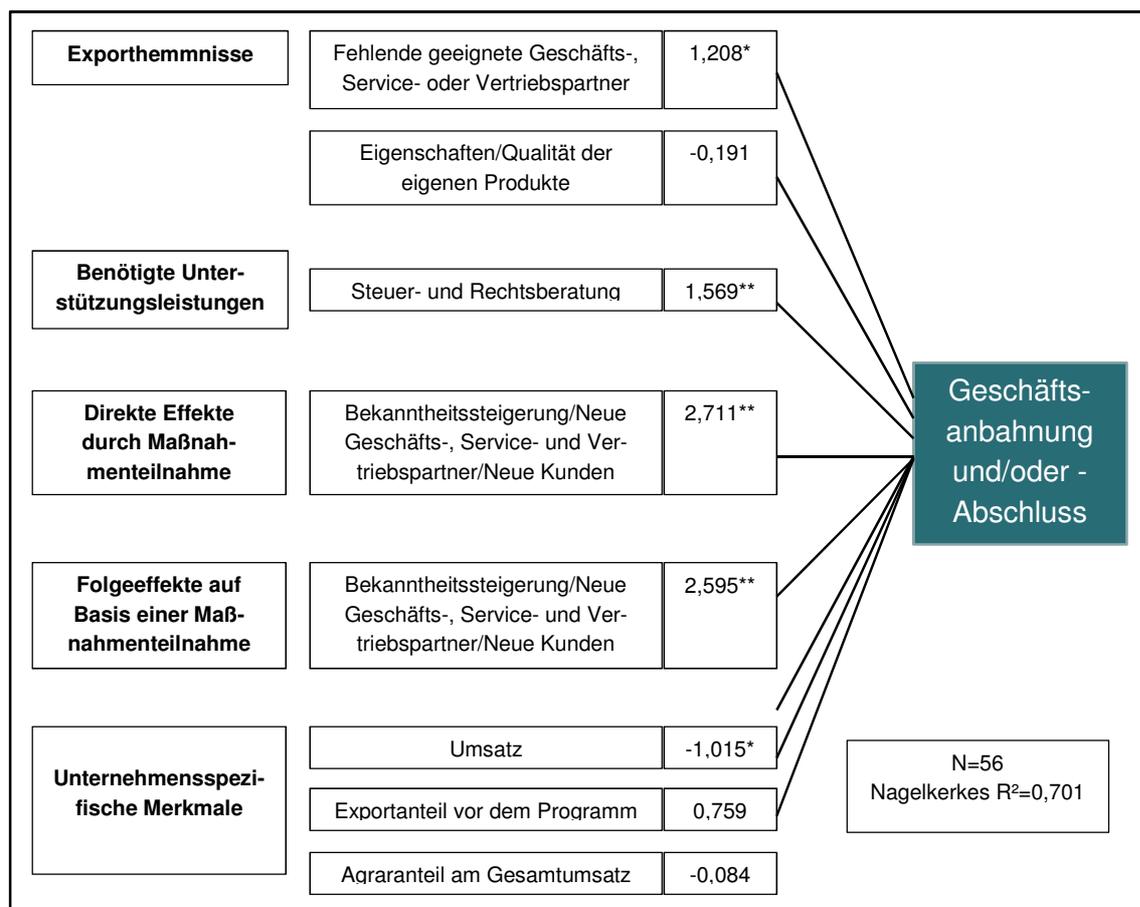
Wirkungsanalyse auf Programmebene

Auf der Grundlage des Wirkungs- und Indikatorenmodells (vgl. Abbildung 2 und Abbildung 3) wurde anhand verschiedener statistischer Verfahren überprüft, welche Faktoren den größten Einfluss darauf ausüben, ob die durch das Exportförderprogramm begünstigten Unternehmen neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnten. Dabei wurden mittels Kreuztabellen, Chi-Quadrat-Tests, Faktorenanalysen sowie linearen und logisti-

schen Regressionsanalysen die Wirkungen unterschiedlicher Einflussgrößen und deren Kombinationen miteinander auf die erfolgreiche Geschäftsanbahnung bzw. den erfolgreichen Geschäftsabschluss untersucht. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse dieser Analysen wiedergegeben. Diese beruhen auf einem logistischen Regressionsmodell, das auf Basis von umfangreichen Voranalysen durchgeführt wurde und somit die beste Modellanpassung zeigt.

Abbildung 55 veranschaulicht, welche Einflussgrößen in diesem Modell berücksichtigt wurden und wie diese auf die erfolgreiche Geschäftsanbahnung bzw. den erfolgreichen Geschäftsabschluss der durch das Exportförderprogramm begünstigten Unternehmen wirken.

Abbildung 55: Einflüsse auf Geschäftsanbahnung und/ oder Abschluss im Exportförderprogramm



***, ** und * signifikant auf 1 %, 5 % und 10 %-Niveau

Quelle: IFGE 2015, Online-Befragung Unternehmen

Wie aus dem obigen Modell hervorgeht, wurden in der Analyse mehrere potenzielle Einflussgrößen wie Exporthemmnisse oder unternehmensspezifische Merkmale berücksichtigt, die jeweils anhand von unterschiedlichen Indikatoren operationalisiert wurden. Als **unternehmensspezifische** Merkmale bzw. **Determinanten** sind dabei der Gesamtumsatz eines Unternehmens, der Exportanteil an diesem Gesamtumsatz vor dem Exportförderprogramm und der Anteil des Gesamtumsatzes, der mit Agrar-/Ernährungsgütern oder diesbezüglichen Dienstleistungen und Zulieferungen erwirtschaftet wurde, in das Modell eingeflossen. Von den in der Online-Befragung erfragten benötigten Unterstützungsleistungen wurden die „Steuer- und Rechtsberatung“ in das Modell aufgenommen und bei den Exporthemmnissen die Variablen „Fehlende geeignete Geschäfts-, Service- oder Vertriebspartner bzw. Strukturen in Zielmärkten“ und „Eigenschaften/Qualität der eigenen Produkte“ miteinbezogen, da sich diese im Rahmen von Voruntersuchungen als möglicherweise relevant erwiesen hatten.

Etwas ausführlicherer Erklärungen bedürfen die Einflussgrößen „Direkte Effekte durch Maßnahmenteilnahme“ und „Folgeeffekte auf Grundlage einer Maßnahmenteilnahme“. Bei beiden Einflussgrößen handelt es sich um Zusammenfassungen von Variablen, die gemäß des Wirkungsmodells und Zielsystems als positive Voreffekte zu einer Geschäftsanbahnung und/oder einem Geschäftsabschluss von dem Exportförderprogramm erbracht oder indiziert wurden. Bei der Einflussgröße **„Direkte Effekte durch Maßnahmenteilnahme“** wurden dementsprechend Variablen zusammengefasst, die messen, ob die Unternehmen direkt durch die Teilnahme an einer Maßnahme des Exportförderprogramms Voreffekte erzielen konnten, die positiv zur Anbahnung und/oder zum Abschluss neuer Geschäfte beitragen können. Konkret handelt es sich um folgende vier Variablen:

- 1) Steigerung der Bekanntheit des eigenen Unternehmens im Zielland,
- 2) Steigerung der Bekanntheit der Produkte und/oder Dienstleistungen des eigenen Unternehmens im Zielland,
- 3) Neue Geschäfts-, Service- und Vertriebspartner konnten gewonnen oder bestehende Kooperationen ausgebaut werden,
- 4) Neue Kunden wurden gewonnen oder bestehende Kundenbeziehungen ausgebaut.

Sowohl die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte und/ oder Dienstleistungen, als auch die Gewinnung neuer Geschäfts-, Service- und Vertriebspartnern oder neuer Kundinnen und Kunden stellen wichtige Teilziele auf dem Weg zu neuen Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen dar. Diese positiven Voreffekte können jedoch nicht nur direkt durch die Teilnahme an einer Maßnahme des Exportförderprogramms erzielt werden, sondern ebenso auf Basis von eigenen, weiteren Schritten, die die in der Online-Befragung befragten Unternehmen auf der Grundlage der Teilnahme an einer Maßnahme des Exportförderprogramms unternommen haben. Genau diese Effekte bildet die Einflussgröße „**Folgeeffekte** auf Grundlage einer **Maßnahmenteilnahme**“ ab, für welche folgenden Variablen zusammengefasst wurden:

- 1) Aufbau neuer Kontakte zu potenziellen Geschäfts-, Service- oder Vertriebspartnern,
- 2) Vereinbarung konkreter Kooperationen mit neuen Geschäfts-, Service- oder Vertriebspartnern,
- 3) Aufbau neuer Kundenkontakte im Zielmarkt.

Auf Basis dieser zwei gebildeten Einflussgrößen konnte also genau erfasst werden, inwiefern das Exportförderprogramm direkt durch seine Maßnahmen zu neuen Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen beitragen konnte und inwieweit es weitere, eigene Schritte der Unternehmen induzieren konnte, die ebenfalls positiv zu neuen Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen beitragen.

Die in Abbildung 55 dargestellten Regressionskoeffizienten verdeutlichen, dass beide Einflussgrößen einen stark positiven Effekt auf die Anbahnung und/oder das Zustandekommen von neuen Geschäftsabschlüssen ausüben, der zudem auf einem Niveau von 10 % statistisch signifikant ist.³² Aufgrund der weitgehenden Repräsentativität der Stichprobe kann somit festgehalten werden, dass das Exportförderprogramm mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur bei den von uns befragten 77 Unternehmen, sondern auch bei allen weiteren Programmteilnehmenden zu positiven Voreffekten geführt hat, die sich wiederum positiv auf die Anbahnung und/oder den Abschluss neuer Geschäfte ausgewirkt haben.

³² Die Güte der Regression ist auch vor dem Hintergrund der relativ geringen Fallzahl zu werten.

Etwas schwächere, aber ebenfalls noch statistisch signifikante Zusammenhänge, bestehen zwischen den unabhängigen Variablen „**fehlende geeignete Geschäfts-, Service- oder Vertriebspartner** bzw. Strukturen in Zielmärkten“, „**Steuer- und Rechtsberatung**“ und dem Gesamtumsatz der Unternehmen und der abhängigen Variable der Geschäftsanbahnungen und -abschlüsse. Je weniger bei einem Unternehmen das Problem von fehlenden Geschäfts-, Service- oder Vertriebspartner bzw. Strukturen in Zielmärkten besteht und je geringer der Bedarf des Unternehmens in Steuer- und Rechtsfragen ist, desto eher konnte es durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte anbahnen und/oder sogar abschließen.

Dahingegen sinkt mit einem höheren **Gesamtumsatz** des Unternehmens die Wahrscheinlichkeit, durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte anzubahnen und/ oder abzuschließen. Dieser statistisch signifikante Zusammenhang ist so zu interpretieren, dass vor allem kleinere Unternehmen vom Exportförderprogramm profitiert haben: Je niedriger der Gesamtumsatz eines Unternehmens, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnte. Andere unternehmensspezifische Merkmale, wie beispielsweise der Exportanteil vor dem Programm oder der Anteil der Agrar-/Ernährungsgüter oder diesbezüglicher Dienstleistungen und Zulieferungen am Gesamtumsatz eines Unternehmens, üben hingegen keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Geschäftsanbahnung oder den Abschluss von neuen Geschäften aus. Auch die Eigenschaften bzw. die Qualität der eigenen Produkte stellen kein signifikantes Hindernis dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Exportförderprogramm durchaus in der intendierten Weise wirkt. Unternehmen, die an dem Programm teilgenommen haben, konnten sowohl direkt durch die Teilnahme an Maßnahmen des Exportförderprogramms, als auch auf Basis von weiteren, eigenen Schritte, die auf Grundlage der Teilnahme an Maßnahmen unternommen wurden, wichtige Voreffekte erzielen, die ihnen dabei halfen, neue Geschäfte anzubahnen und/ oder abzuschließen.

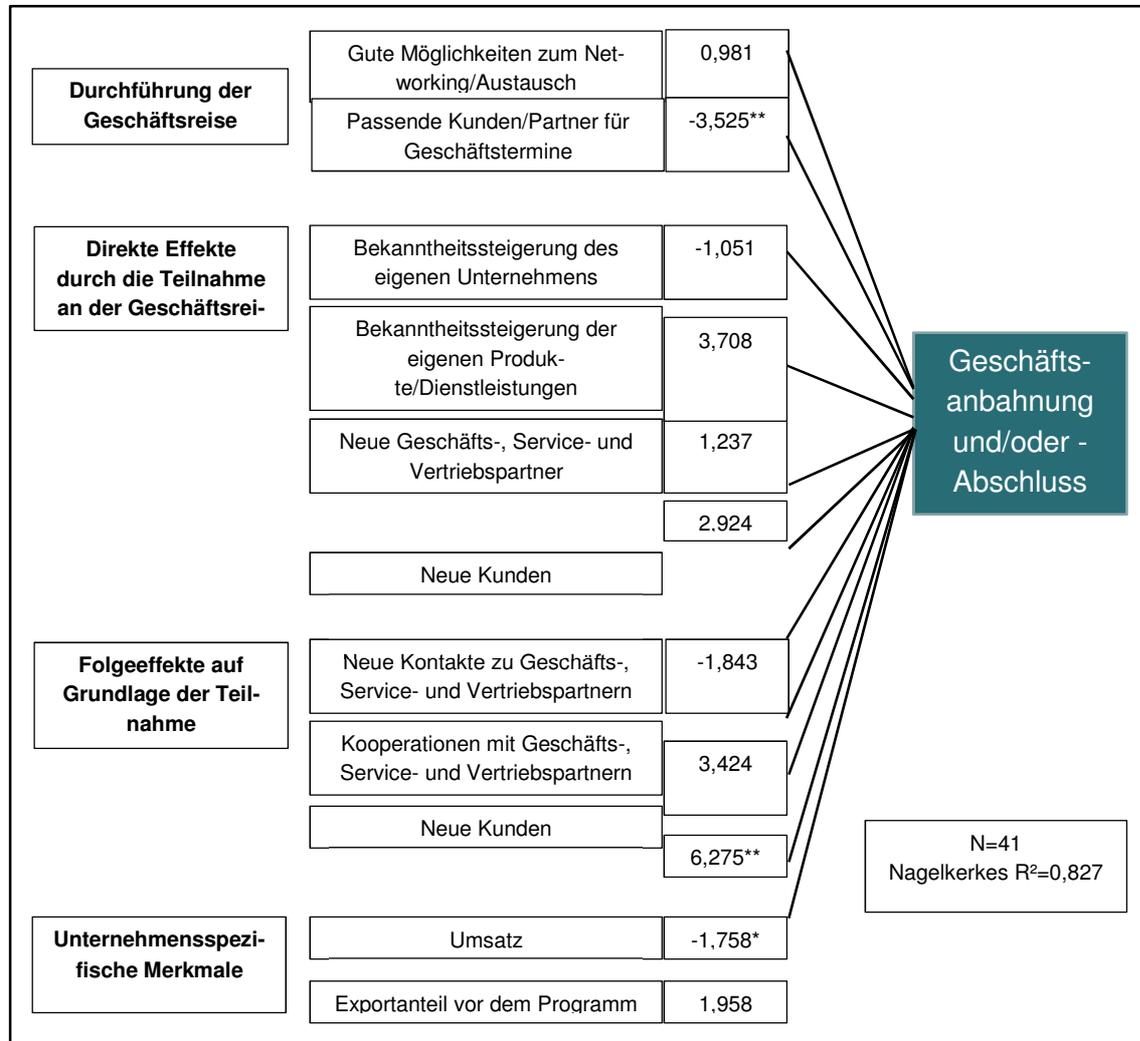
Bei diesen Schlussfolgerungen handelt es um sich robuste und valide Ergebnisse, wie ein Blick auf die Gütekriterien des in Abbildung 55 dargestellten Regressionsmodells zeigt. Insgesamt besitzt das logistische Regressionsmodell einen sehr hohen Erklärungsgehalt, wie der Wert von 0,701 bei Nagelkerkes R^2 verdeutlicht. Statistisch gesehen bedeutet

dies, dass 70 % der Varianz der abhängigen Variable (in diesem Fall Geschäftsanbahnungen und -abschlüsse), durch die unabhängigen Variablen erklärt werden kann. Hierbei muss natürlich berücksichtigt werden, dass Nagelkerkes R^2 in der Regel mit der Hinzunahme weiterer unabhängiger Variablen steigt, sodass logistische Regressionsmodelle mit vielen unabhängigen Variablen auch in der Regel einen höheren Wert für Nagelkerkes R^2 aufweisen. Das in Abbildung 55 veranschaulichte Regressionsmodell besitzt – abgesehen von der ohnehin recht geringen Fallzahl, was ebenfalls schnell zu höheren Werten führt – mit insgesamt acht Indikatoren eine relativ hohe Zahl an unabhängigen Variablen, sodass der Erklärungsgehalt des Modells (in Form von Nagelkerkes R^2) sinkt, sobald einzelne Variablen aus dem Modell herausgenommen werden. Dies bestätigen die verschiedenen Regressionsmodelle, die im Rahmen dieser Wirkungsanalyse mit vielen unterschiedlichen Kombinationen von unabhängigen Variablen gerechnet wurden. Dennoch bleibt der Wert für Nagelkerkes R^2 auch in Regressionsmodellen mit einer kleineren Anzahl an Variablen auf einem relativ hohen Niveau über 0,3. Zudem bestätigen sich die oben dargestellten signifikanten Zusammenhänge zwischen den einzelnen unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable der Geschäftsanbahnungen und -abschlüsse in weiteren Regressionsmodellen. Es handelt sich somit mit hoher Wahrscheinlichkeit um robuste Ergebnisse, die sich auf der Basis verschiedener statistischer Analysen gleichermaßen bestätigen lassen.

4.3. Wirkungsanalyse auf Ebene der Geschäftsreisen

Ebenso wie bei der Wirkungsanalyse des Gesamtprogrammes, wurden auch bei der Wirkungsanalyse der Maßnahme der Geschäftsreisen eine Vielzahl von statistischen Verfahren eingesetzt und verschiedene Analysemodelle mit unterschiedlichen Variablenkombinationen berechnet, bis schließlich das Modell mit der besten Anpassung gefunden wurde. Hierbei handelt es sich um die in folgender Abbildung 56 veranschaulichte logistische Regressionsanalyse:

Abbildung 56: Einflüsse auf Geschäftsanbahnung und/ oder -abschluss bei Geschäftsreisen



***, ** und * signifikant auf 1 %, 5 % und 10 %-Niveau

Quelle: IFGE 2015, Online-Befragung Unternehmen

Das obige Regressionsmodell verdeutlicht, welche Einflussgrößen am stärksten darauf einwirken, ob ein Unternehmen, das an einer Geschäftsreise teilgenommen hat, dabei auch Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnte. Dabei werden vier verschiedene Einflussgrößen voneinander unterschieden, die jeweils anhand von unterschiedlichen Variablen operationalisiert wurden. In die Durchführung der Geschäftsreise flossen zwei Variablen mit ein, die messen, ob a) auf der Geschäftsreise neben den individuell vereinbarten Geschäftsterminen auch weitere gute Möglichkeiten zum Networking/ Austausch mit relevanten Personen/Institutionen bestanden und b) für die individuell vereinbarten

Geschäftstermine auch passende potenzielle Kunden/Partner ausgewählt wurden. Letzteres übt einen starken Einfluss auf die Anbahnung oder den Abschluss von neuen Geschäften bei Geschäftsreisen aus, der auf einem Niveau von 5 % statistisch signifikant ist. Das heißt, dass es für den Erfolg einer Geschäftsreise in Form von neue Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen von entscheidender Bedeutung ist, **passende potenzielle Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partner** für die teilnehmenden deutschen Unternehmen **zu finden** und für diese individuelle Geschäftstermine zu vereinbaren.

Analog zu der Wirkungsanalyse des Gesamtprogrammes, wurde auch bei der Analyse der Wirkungen bei den Geschäftsreisen zwischen den direkten Effekten durch die Teilnahme an einer Geschäftsreise und den Folgeeffekten, die auf Basis eigener, weiterer Schritte der Unternehmen (auf Grundlage der Geschäftsreise) beruhen, unterschieden. Hierbei zeigt sich, dass von entscheidender Bedeutung war, ob die Unternehmen im Anschluss an die Geschäftsreise weitere, eigene Schritte unternommen haben, um neue Kundenkontakte im ausländischen Zielmarkt aufzubauen. Unternehmen, die dies getan haben, hatten eine signifikant höhere Chance, ein neues Geschäft anzubahnen und/oder abzuschließen.

Dies verdeutlicht einmal mehr wie wichtig es ist, nicht nur die direkten Effekte, die durch das Exportprogramm entstehen, in die Analyse einzubeziehen, sondern auch potenzielle Folgeeffekte, die auf Basis von Handlungen entstanden sind, die vom Programm induziert wurden. Die entscheidenden Schritte zu neuen Kundinnen und Kunden und zum Geschäftsabschluss werden offenbar häufig nicht direkt bei der Geschäftsreise (sofort) geknüpft, sondern erst im Anschluss auf der Basis weiterer Akquisetätigkeiten. Dennoch ist dieser Effekt natürlich insgesamt den Wirkungen des Exportförderprogrammes zuzurechnen, da die Unternehmen ohne die Teilnahme an den Geschäftsreisen auch keine weiteren Schritte auf Grundlage einer Geschäftsreise hätten einleiten können.

Ebenso wie bei den Wirkungen des Gesamtprogrammes zeigt sich auch bei den Geschäftsreisen ein statistisch signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem Gesamtumsatz eines Unternehmens und seinen Chancen, bei einer Geschäftsreise neue Geschäfte anzubahnen und/oder abzuschließen. Je niedriger der Gesamtumsatz bzw. je kleiner ein Unternehmen ist, desto höher sind seine diesbezüglichen Erfolgchancen.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass das Zusammenfinden von deutschen Exporteuren und ausländischen Kundinnen und Kunden oder Partnerinnen und Partnern den wichtigsten Faktor für den Erfolg einer Geschäftsreise in Form von neuen Geschäftsanbahnungen und -abschlüssen darstellt. Die Durchführungsorganisationen können also entscheidend auf den Erfolg mit einwirken, indem sie möglichst passende ausländische Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partner für die deutschen Reiseiteilnehmer/-innen identifizieren und für diese individuelle Geschäftstermine vereinbaren. Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass die Durchführungsorganisation über gute Marktkenntnisse und Kontakte zu Unternehmen im Zielland verfügt. Zudem scheinen die Geschäftsreisen die teilnehmenden Unternehmen zu weiteren, eigenen Schritten zu motivieren, um neue Kundenkontakte zu knüpfen, die ebenfalls entscheidend dazu beitragen, neue Geschäfte anzubahnen und/oder abzuschließen.³³

4.4. Zielerreichungsanalyse bei den weiteren Maßnahmen des Exportförderprogramms

Während Geschäftsanbahnungen und -abschlüsse das Kernziel des Exportförderprogramms und der Maßnahme der Geschäftsreisen darstellen, umfasst das Programm ebenfalls weitere Teilziele, deren Erfüllung positiv zur Erreichung des Kernziels beiträgt. Die Verbesserung des Informationsstandes über den Zielmarkt stellt über alle Maßnahmen des Exportförderprogramms hinweg ein wichtiges Teilziel dar, das sich, sofern es erreicht wird, positiv auf die Erfüllung der Teilziele des Programmes auswirken dürfte. Bei den Maßnahmen der Markterkundungsreisen, der Informations- und Seminarveranstaltungen und bei den Markt- und Produktstudien stellt die Verbesserung des Informationsstandes über den Zielmarkt sogar das Hauptziel dar.

Aus diesen Gründen wird im Folgenden genau analysiert, inwiefern die einzelnen Maßnahmen des Exportförderprogramms zu einer Verbesserung des Informationsstandes der Unternehmen über den Zielmarkt beitragen konnten. Hierbei wird zwischen acht ver-

³³ Diese Schlussfolgerungen werden wiederum durch die Gütekriterien des logistischen Regressionsmodells bestätigt. So weist Nagelkerkes R^2 mit einem Wert von 0,827 ein sehr gutes Ergebnis aus. Über die Hintergründe und die Interpretation dieser relativ hohen Wertes wird auf das oben Gesagte verwiesen.

schiedenen Themenbereichen unterschieden, die gemäß unseres Wirkungsmodells maßgebliche Erfolgsfaktoren für die Exportaktivitäten der Unternehmen darstellen:

- 1) Verbesserung des Informationsstandes über die aktuelle Markt- und Wettbewerbssituation,
- 2) Verbesserung des Informationsstandes über das Absatzpotenzial für die eigenen Produkte,
- 3) Verbesserung des Informationsstandes über Vermarktungsstrukturen und potenzielle Geschäfts-, Service- und Vertriebspartner,
- 4) Verbesserung des Informationsstandes über das Nachfrageverhalten/ die Konsumentenbedürfnisse,
- 5) Verbesserung des Informationsstandes über Rechtliche Rahmenbedingungen und relevante Behörden,
- 6) Verbesserung des Informationsstandes über Zölle,
- 7) Verbesserung des Informationsstandes über Entwicklungstendenzen/ Zukunftstrends,
- 8) Verbesserung des Informationsstandes über kulturspezifische Besonderheiten (z.B. Geschäftskultur etc.).

Für jeden dieser Themenbereiche wurden Abbildungen mit detaillierten Ergebnissen zu der Verbesserung des Informationsstandes durch die einzelnen Maßnahmen des Exportförderprogramms erstellt. Diese können im Anhang eingesehen werden (vgl. Abbildung 66 bis Abbildung 73). Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt an dieser Stelle jedoch eine zusammengefasste Wiedergabe der wichtigsten Erkenntnisse der Zielerreichungsanalyse bei den einzelnen Maßnahmen.

Zusammenfassend lässt sich dabei über alle exportrelevanten Themenbereiche hinweg feststellen, dass die Verbesserung des Informationsstandes der Unternehmen bei den Maßnahmen der Geschäftsreisen, Markterkundungsreisen und Markt- und Produktstudien gut funktioniert. In den meisten Themenbereichen konnten die von uns befragten Unternehmen bei über 60 % bzw. 70 % der besuchten bzw. genutzten Geschäftsreisen, Markterkundungsreisen und Markt- und Produktstudien eine mittlere bis sehr hohe Ver-

besserung ihres Informationsstandes erzielen. Insbesondere in den Themenbereichen „Aktuelle Markt- und Wettbewerbssituation“ und „Absatzpotenzial für die eigenen Produkte“ konnten diese drei Maßnahmen zu einer deutlichen Verbesserung des Informationsstandes der per Online-Befragung befragten Unternehmen beitragen. Lediglich in den Themenbereichen „Entwicklungstendenzen/Zukunftstrends“, „Rechtliche Rahmenbedingungen und relevante Behörden“ und „Vermarktungsstrukturen und potenzielle Geschäfts-, Service- und Vertriebspartner“ konnten diese drei Maßnahmen etwas schlechtere Werte erzielen, die aber in den allermeisten Fällen noch über 50 % liegen.

Einen Sonderfall stellt der Themenbereich „Zölle“ dar, bei dem alle Maßnahmen deutlich schlechtere Ergebnisse bei der Verbesserung des Informationsstandes als in anderen Themenbereichen erzielen. Im Themenbereich „Zölle“ gaben die von uns befragten Unternehmen an, dass sie bei jeweils weniger als 50 % der von ihnen besuchten Geschäftsreisen, Markterkundungsreisen, Kontaktbörsen, Informations- und Schulungsveranstaltungen und Markt- und Produktstudien eine mittlere bis sehr hohe Verbesserung ihres Informationsstandes verzeichnen konnten. Dies könnte daran liegen, dass es sich um eine sehr produktspezifische Thematik handelt, die eventuell nicht in hinreichender Tiefe bei den unterschiedlichen Veranstaltungen behandelt werden konnte. Ein anderer möglicher Erklärungsgrund könnte darin liegen, dass die befragten Unternehmen bereits vor dem Exportförderprogramm über einen vergleichsweise hohen Wissensstand über die für ihren jeweiligen Produktbereich relevanten Zölle verfügten. Ein weiterer Grund könnte darin liegen, dass viele der befragten Unternehmen auch auf anderen Europäischen Märkten aktiv sind, auf denen Zollbestimmungen durch die Europäische Zollunion in vielen Produktbereichen nur noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Bei der Maßnahme der Kontaktbörsen fällt das Gesamtfazit etwas schlechter aus als bei den Maßnahmen der Geschäftsreisen, Markterkundungsreisen und Markt- und Produktstudien. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass bei den Kontaktbörsen der Wissensaustausch zwischen deutschen und ausländischen Teilnehmer nur ein Teilziel darstellt, während die Kontaktvermittlung zwischen deutschen Unternehmen und Kundinnen und Kunden, Importeuren und Vertriebspartnern im Zielland im Vordergrund steht. Dieses Hauptziel wird auch in gutem Maße erreicht, da von den sieben befragten Unternehmen die an Kontaktbörsen teilgenommen haben, drei angaben, dass sie dabei

neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen konnten (vgl. oben). Dennoch ist es auch vor diesem Hintergrund kein guter Wert, dass die befragten Unternehmen nur bei 50 % der besuchten Kontaktbörsen eine Verbesserung ihres Informationsstandes in mittlerem bis sehr hohem Maße im Themenbereich „Vermarktungsstrukturen und potenzielle Geschäfts-, Service- und Vertriebspartner“ verzeichnen konnten. Hier besteht also durchaus noch etwas Verbesserungspotenzial.

Das größte Verbesserungspotenzial konnte allerdings bei den durch die befragten Unternehmen im Rahmen der Online-Befragung bewerteten Informations- und Schulungsveranstaltungen festgestellt werden. Im Vergleich zu allen anderen Maßnahmen konnten diese Veranstaltungsformate über alle exportrelevanten Themenbereiche nur in einem vergleichsweise geringen Maße zu einem verbesserten Informationsstand der befragten Unternehmen beitragen, obwohl genau dies das Hauptziel der Informations- und Schulungsveranstaltungen darstellt. Kein einziges Unternehmen hat beispielsweise angegeben, durch die jeweilige Informations- oder Schulungsveranstaltung eine Verbesserung des Informationsstandes in den Themenbereichen „Nachfrageverhalten/ Konsumentenbedürfnisse“ und „Entwicklungstendenzen/ Zukunftstrends“ in sehr hohem oder hohem Maße verzeichnet zu haben. Dabei sollen gerade Informations- und Schulungsveranstaltungen auch länderspezifische Informationen zu Verbraucherverhalten und Marktpotenzialen in den Zielländern liefern.

Somit muss festgestellt werden, dass in Bezug auf die Wissensvermittlung offenbar ein deutlicher Verbesserungsbedarf bei den Informations- und Schulungsveranstaltungen besteht. Allerdings muss in diesem Zusammenhang einschränkend darauf hingewiesen werden, dass von den Unternehmen im Rahmen der Online-Befragung nur zwei von insgesamt fünf durchgeführten Informationsveranstaltungen/ Konferenzen sowie eine von zwei durchgeführten Schulungen bewertet worden sind. Auch haben zu diesen Veranstaltungen viel weniger Unternehmen eine Bewertung abgegeben als tatsächlich teilgenommen hatten.³⁴ Daher lassen sich die vorliegenden Befragungsergebnisse zu den Informations- und Schulungsveranstaltungen nur bedingt verallgemeinern. Auch aus Feedbackbögen von Unternehmen, die zu den bewerteten Veranstaltungen verfügbar sind, können

³⁴ Einen Überblick über die Anzahl der Unternehmen, die an den betreffenden Informations- und Schulungsveranstaltungen teilgenommen haben im Vergleich zur der Anzahl von Unternehmen, die im Rahmen der Online-Befragung eine Bewertung zu diesen Veranstaltungen abgegeben haben, findet sich in Tabelle 9 im Anhang.

keine verallgemeinerungsfähigen Aussagen abgeleitet werden, da auch hier bei weitem nicht von allen Unternehmen, die an diesen Veranstaltungen teilgenommen hatten, ein Feedbackbogen vorliegt. So sind zu den beiden Informationsveranstaltungen lediglich 15 von ca. 85 möglichen Feedbackbögen verfügbar, während von den 16 Unternehmen aus der Schulungsveranstaltung überhaupt keine Feedbackbögen vorliegen (vgl. Tabelle 9 im Anhang für weitere Details).³⁵

Trotz aller Einschränkungen zeichnen die zugrunde liegenden Feedbackbögen aber ein recht positives Bild von den betreffenden Informationsveranstaltungen. So beantworten beispielsweise nahezu alle Unternehmen die Frage nach dem Nutzen der jeweiligen Veranstaltung für den Auf- bzw. Ausbau der Geschäftsaktivitäten mit „gut“ oder „sehr gut“. Auch würden nahezu alle Unternehmen diese Veranstaltungsart weiterempfehlen und auch selbst an einer weiteren Informationsveranstaltung teilnehmen. Weitere Details zu den Ergebnissen der Feedbackbögen können dem Anhang entnommen werden (vgl. Abbildung 78 bis Abbildung 81).

Auswertung der Feedbackbögen zu Geschäftsreisen und Markterkundungsreisen

Zusätzlich zu der von uns durchgeführten Online-Befragung standen uns für die Zielerreichungsanalyse bei den Geschäftsreisen und den Markterkundungsreisen auch die Feedbackfragebögen der Durchführungsorganisationen zur Verfügung. In diesen wurden die Unternehmen sowohl zu den erfüllten Erwartungen, als auch zu dem tatsächlichen Einfluss der Geschäfts- und Markterkundungsreisen befragt. Die detaillierten Ergebnisse der Auswertung dieser Feedbackbögen können der Abbildung 74 bis Abbildung 77 im Anhang entnommen werden. Im Folgenden werden aus Gründen der Übersichtlichkeit lediglich die wichtigsten Ergebnisse dieser Auswertung zusammengefasst dargestellt.

Da während der Förderlaufzeit Änderungen an den Feedbackbögen vorgenommen wurden (z.B. bei den Antwortmöglichkeiten), sind leichte Verzerrungen bei der Interpretation der Ergebnisse aufgrund eines beispielsweise inkonsistenten Antwortratings nicht auszuschließen.

35

Die Auswertung der Feedbackbögen zur Erfüllung der Erwartungen an Markterkundungsreisen zeigt überaus positive Ergebnisse. Über 97 % der Befragten gaben an, dass Ihre Erwartungen zu den Markterkundungsreisen voll erfüllt oder erfüllt wurden. Lediglich bei 2,7 % der befragten Unternehmen konnten die Erwartungen nicht erfüllt werden. Auch der Beitrag der Markterkundungsreisen zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten der Unternehmen wird in den Feedbackbögen relativ gut bewertet. 71,4 % der Unternehmen gaben in den Feedbackbögen an, dass die Markterkundungsreisen gut bis sehr gut dafür geeignet sind, stärker Geschäftsaktivitäten in den jeweiligen Zielmärkten einzuleiten. Die teilgenommenen Unternehmen stellen den Markterkundungsreisen insgesamt also ein gutes bis sehr gutes Zeugnis aus.

Auch die Geschäftsreisen werden in den Feedbackbögen gut bewertet. So gaben 49,4 % der Unternehmen an, dass ihre Erwartungen bei den Geschäftsreisen erfüllt oder sogar voll erfüllt wurden. Von einem Vergleich dieses Wertes zu den Angaben bei den Markterkundungsreisen sollte an dieser Stelle jedoch abgesehen werden, da den befragten Unternehmen in den Feedbackbögen unterschiedliche Antwortkategorien vorgegeben waren. So haben beispielsweise 37,9 % der Unternehmen mit „teils, teils“ auf die Frage geantwortet, ob ihre Erwartungen bezüglich der Geschäftsreisen erfüllt wurden, während den Unternehmen bei den Markterkundungsreisen diese Antwortmöglichkeit gar nicht zur Verfügung stand.

Eine Vermutung, die aufgrund der anonymisierten Daten jedoch nicht überprüfbar ist, wäre, dass es starke Überschneidungen zwischen den 49,4 % der Unternehmen, deren Erwartungen laut den Feedbackbögen erfüllt oder voll erfüllt wurden und den 50 % der online befragten Unternehmen gibt, die angaben, bei den Geschäftsreisen neue Geschäfte angebahnt und/ oder abgeschlossen zu haben. Dies würde bedeuten, dass Unternehmen mit der expliziten Erwartung, dass sie neue Geschäfte anbahnen und/oder abschließen werden, an Geschäftsreisen teilnehmen. Diese Vermutung lässt sich zwar nicht überprüfen, verdeutlicht aber, dass die Hälfte der Unternehmen, deren Erwartungen laut den Feedbackbögen nicht oder nur zum Teil erfüllt wurden, vielleicht auch mit relativ hohen Erwartungshaltungen bei den Geschäftsreisen teilgenommen haben.

Dennoch fällt auch die Bewertung der Geschäftsreisen in den Feedbackbögen insgesamt relativ gut aus. So gaben bei der Frage nach der Eignung von Geschäftsreisen für den

Ausbau der Geschäftsaktivitäten 85,7 % der Unternehmen in den Feedbackbögen an, dass die Geschäftsreisen sehr gut bis gut dafür geeignet sind.

Insgesamt lässt sich also nach Auswertung der Feedbackbögen eine sehr hohe Zufriedenheit mit den durchgeführten Maßnahmen der Geschäftsreisen und der Markterkundungsreisen festhalten. Diese Ergebnisse bestätigen somit die vorher präsentierten Erkenntnisse aus der Online-Befragung der Unternehmen.

Wirkungen von „spezifischen (Einzel-)Maßnahmen“ des Exportförderprogramms

Last but not least gilt es zu beachten, dass im Exportförderprogramm neben den bisher beschriebenen Fördermaßnahmen auch weitere, sehr spezifische Maßnahmen mit geringeren Fördersummen bewilligt wurden. Hierzu zählen Datenbanken und Internetportale, imagefördernde Maßnahmen, Print- und E-Medien, Tagungen und Kongresse, Feldtage sowie eine Einkäuferreise. Für die Auswertung dieser (kleineren) Maßnahmen wurden die Zwischen- und Schlussberichte analysiert. Eine valide Bewertung hinsichtlich der Auswirkungen der Maßnahmen ist mit den vorhandenen Informationen zwar nur bedingt möglich, es lässt sich jedoch vermuten, dass die genannten Maßnahmen gerade für KMU eine sinnvolle Unterstützung darstellen können, um die Exportaktivitäten zu fördern. So konnten z.B. Kosten für Datenbanken gesenkt sowie das Ansehen und der Verkauf (insbesondere bei Verkaufsförderaktionen) der Produkte erhöht werden. Inwieweit z.B. Lobbyarbeit, Imagefilme oder die Teilnahme an Messen direkte Auswirkungen auf den Absatz von Produkten haben, bleibt jedoch offen. Aufgrund der verhältnismäßig geringen Fördersummen können die beschriebenen Maßnahmen jedoch als positiv bewertet werden, da kaum negative Auswirkungen in Zwischen- und Schlussberichten vermerkt sind.

4.5. Nicht-intendierte Wirkungen

Im Folgenden wird überprüft, inwiefern das Exportförderprogramm neben den gewünschten, intendierten Wirkungen, auch zu ungewünschten, **nicht-intendierten Effekten** beiträgt. Hierbei wird zwischen sogenannten „Mitnahme“- und „Verdrängungs“-Effekten unterschieden. Mitnahmeeffekte bezeichnen (finanzielle) Leistungen des Ex-

portförderprogramms, welche von den Unternehmen in Anspruch genommen wurden, obwohl sie diese bei Nicht-Existenz des Programms auch vollständig selbst finanziert hätten. Inwiefern es im Exportförderprogramm zu solchen Mitnahmeneffekten kam, wird im ersten Teil dieses Abschnittes thematisiert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird anschließend eruiert, inwiefern die Leistungen bzw. Angebote des Exportförderprogramms möglicherweise zu einer Verdrängung von privaten Dienstleistern beigetragen haben könnten, welche bei Nicht-Existenz des Exportförderprogramms die gleichen oder ähnliche Leistungen entgeltlich auf dem Markt angeboten hätten. Ähnlich wie bei der normativen Evaluation des Programmansatzes geht es also auch hier letztendlich darum, (normativ) zu bewerten, ob eine staatliche Intervention in Form der Leistungen der einzelnen Maßnahmen des Exportförderprogramms sinnvoll und notwendig war, oder ob die gleichen oder ähnlichen Leistungen auch von privaten Dienstleistern hätten erbracht werden könnten.³⁶

4.5.1. Mitnahmeeffekte

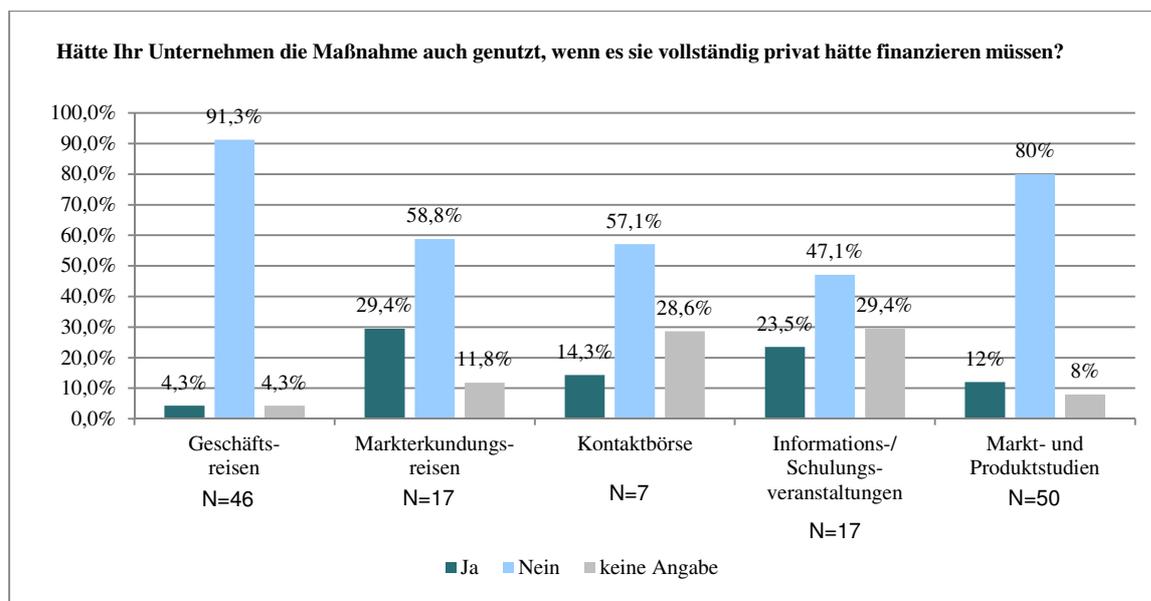
Folgende Abbildung veranschaulicht, inwiefern die von uns befragten Unternehmen die einzelnen, im Rahmen des Exportförderprogramms bezogenen Leistungen bei Nicht-Existenz des Programms auch vollständig privatwirtschaftlich finanziert hätten. Dabei gilt es natürlich zu beachten, dass die Unternehmen bei Auslandsreisen ohnehin die Kosten für Transport, Verpflegung und Unterbringung selbst tragen und durch das Exportförderprogramm nur eine De-minimis-Beihilfe nach EU-Verordnung für die Durchführung und Organisation der Reise gewährt wird. Die Frage, ob die Unternehmen die in Anspruch genommenen Leistungen auch vollständig selbst finanziert hätten, bezieht sich somit ausschließlich auf die Summe, die sie ohnehin nicht schon selbst tragen. Diese Summe kann natürlich von Maßnahme zu Maßnahme unterschiedlich ausfallen, je nachdem welche speziellen Förderleistungen durch das Exportförderprogramm bei den jeweiligen Maßnahmen angeboten wurden. Dennoch bietet die Frage, ob die befragten Unter-

³⁶ Die Aussage, dass partielles Marktversagen bei (Informations-)Dienstleistungen grundsätzlich besteht, steht in keinem Widerspruch zur Beobachtung, dass sich in einzelnen Marktsegmenten dennoch Dienstleister mit einem spezialisierten Angebot aufstellen bzw. dass Nachfrager trotz Qualitätsunsicherheit Dienstleistungen vom Markt beziehen. Die Kernaussage zum partiellen Marktversagen zielt darauf ab, dass die Dienstleistungsnachfrage in diesem Fällen sehr wahrscheinlich unter dem gesamtwirtschaftlich wünschenswerten Niveau verbleibt.

nehmen die in Anspruch genommenen Leistungen des Exportförderprogramms auch vollständig selbst finanziert hätten, ein erstes Indiz dafür, ob bei den einzelnen Maßnahmen Mitnahmeeffekte vorliegen könnten.

Wie aus Abbildung 57 hervorgeht, hat eine unterschiedliche Anzahl an Unternehmen an den einzelnen Maßnahmen des Exportförderprogramms teilgenommen. Aus diesem Grund werden die einzelnen Antworten in Prozentanteilen zu den insgesamt abgegebenen Antworten pro Maßnahme ausgegeben. Dies erleichtert einen Vergleich der Angaben zwischen den einzelnen Maßnahmen des Exportförderprogramms.

Abbildung 57: Zahlungsbereitschaft der Unternehmen – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen



Aus Abbildung 57 geht hervor, dass Markterkundungsreisen und Informations- und Seminarveranstaltungen die höchsten Anteile an Unternehmen aufweisen, die die erbrachten Leistungen des Exportförderprogramms auch vollständig selbst finanziert hätten. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich diese Prozentangaben auf vergleichsweise wenige Fallzahlen beziehen. Dies bedeutet, dass bereits große Verschiebungen in den Prozentangaben stattfinden, wenn ein bis zwei Unternehmen mehr oder weniger in einer Antwortkategorie vorzufinden sind. Dementsprechend sollten die Prozentangaben bei den Markterkundungsreisen, den Kontaktbörsen und den Informations- und Schulungsveranstaltungen nur mit Vorsicht interpretiert werden.

Dahingegen können auf Basis der höheren Fallzahlen von 46 bzw. 50 Unternehmen, die an Geschäftsreisen teilgenommen bzw. Markt- und Produktstudien genutzt haben, schon eher robuste und valide Aussagen über potenzielle Mitnahmeeffekte getroffen werden. Dabei gaben nur sechs von den 50 Unternehmen, die Markt- und Produktstudien genutzt haben, an, dass sie diese auch vollständig selbst finanziert hätten. Bei den Geschäftsreisen geben sogar nur zwei von 46 Unternehmen an, dass sie diese selbst finanzieren hätten.

Diese niedrigen Zahlen sind zumindest ein Indiz dafür, dass das Exportförderprogramm sowohl bei Geschäftsreisen, als auch bei Markt- und Produktstudien nur in einem eher geringen Umfang zu Mitnahmeeffekten geführt hat. Um jedoch wirklich valide Aussagen über potenzielle Mitnahmeeffekte treffen zu können, müssen noch weitere Faktoren betrachtet werden. Aus diesen Gründen wurden die Unternehmen, die bei den verschiedenen Maßnahmen angaben, dass sie die in Anspruch genommenen Leistungen auch vollständig selbst finanziert hätten, auf ihre Größe, Exportaussichten und den Nutzen, den sie aus der jeweiligen Maßnahme gezogen haben, überprüft.

Dabei zeigte sich, dass es sich überwiegend um Unternehmen mit einer großen Anzahl an Beschäftigten, einem hohem Gesamtumsatz und einem niedrigen Exportanteil am Gesamtumsatz bei gleichzeitig sehr positiven Exporterwartungen handelt. Unternehmen mit einer vergleichsweise großen Anzahl an Beschäftigten und einem hohen Gesamtumsatz sind also eher dazu geneigt, die in Anspruch genommenen Leistungen vollständig selbst zu finanzieren. Ein vergleichsweise niedriger Exportanteil am Gesamtumsatz, bei gleichzeitig relativ positiven Exporterwartungen, ist dabei ebenfalls von Bedeutung. Je mehr Potenzial für zukünftige Umsätze ein Unternehmen im Export sieht, desto eher ist es auch bereit, die in Anspruch genommenen Leistungen des Exportförderprogramms vollständig selbst zu finanzieren.

Aufgrund dieser Ergebnisse wäre es zu überlegen, ob die Leistungen des Exportförderprogramms an der Größe der teilnehmenden Unternehmen ausgerichtet werden sollten, wobei von Großunternehmen eine höhere, eigene finanzielle Beteiligung verlangt werden könnte, als von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Diese Überlegung wird bei den Handlungsempfehlungen im Schlusskapitel wieder aufgegriffen.

4.5.2. Verdrängung privater Dienstleister

Um zu evaluieren, inwieweit die von dem Exportförderprogramm angebotenen Leistungen zu einer Verdrängung von privaten Dienstleistern mit ähnlichen Angeboten geführt haben könnten, wurden Interviews mit den Durchführungsorganisationen der Maßnahmen des Exportförderprogramms geführt. Aus vielen dieser Interviews geht hervor, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen die von dem Exportförderprogramm erbrachten Leistungen nicht hätten selbst finanzieren können, sodass es in diesen Fällen auch nicht zu einer Verdrängung von privaten Dienstleistern kommen konnte. Dabei wurde betont, dass der Eigenanteil der Unternehmen an den Reisen bereits deutlich höher ist als der Anteil des BMEL. In der Tat müssen die Unternehmen bei z.B. Geschäftsreisen und Markterkundungsreisen ihre Kosten für Transport, Unterkunft und Verpflegung selbst tragen und das BMEL gewährt lediglich eine De-minimis-Beihilfe nach EU-Verordnung für die Kosten der Organisation und Durchführung der Reise.

Gleichzeitig wird in mehreren Interviews allerdings bestätigt, dass die Großunternehmen die Auslandsreisen durchaus auch aus eigener Kraft finanzieren und organisieren könnten. Dabei wären Sie zwar nach wie vor in vielen Fällen auf die guten Kontakte der Außenhandelskammern zu Unternehmen und Behörden im Zielmarkt angewiesen, aber diese Zusammenarbeit wäre prinzipiell auch auf Basis von entgeltlichen Dienstleistungen denkbar. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist jedoch in den allermeisten Fällen davon auszugehen, dass sie diese entgeltlichen Dienstleistungen nicht finanzieren könnten. Somit bestätigen die Interviews mit den Durchführungsorganisationen nicht nur die auf Basis der Online-Befragung der Unternehmen getroffene Schlussfolgerung, dass das Exportförderprogramm bei einigen Großunternehmen zu Mitnahmeeffekten geführt hat, sondern auch die Überlegung, bei einzelnen Leistungen des Programms einen unterschiedlich großen Eigenanteil je nach Unternehmensgröße zu veranschlagen.

Ein wichtiger Mehrwert des Exportförderprogramms, den private Dienstleister nicht ersetzen könnten, ist jedoch die Reputation und das Image einer von einem deutschen Bundesministerium organisierten Auslandsreise. Während Auslandsreisen prinzipiell auch ohne staatliche Unterstützung von Verbänden oder auch Großunternehmen unter Einbindung von kleinen und mittelständischen Unternehmen organisiert werden könnten, würde dabei dann allerdings die politische Unterstützung wegfallen, die durchaus ein

Türöffner bei ausländischen Behörden und/oder Unternehmen sein kann. Eine Reise, die offiziell unter dem Logo eines deutschen Bundesministeriums stattfindet, hat oft einen Reputations- bzw. Imagevorteil gegenüber Reisen, die ausschließlich von Verbänden oder Unternehmen organisiert werden. Dies liegt unter anderem daran, dass Geschäfts- oder Markterkundungsreisen, die unter dem Logo eines deutschen Ministeriums stattfinden nicht „unter dem Verdacht stehen“, ausschließlich Einzelinteressen von spezifischen Unternehmen zu vertreten.

Gleichzeitig findet bei Reisen, die sowohl von Unternehmens- als auch von Ministeriumsvertretern begleitet werden, auch ein Wissensaustausch zwischen diesen beiden Akteursgruppen statt. Das heißt, dass die deutschen Unternehmen vor Ort im Zielmarkt direkt von der Unterstützung und vom dem spezifischen Wissen der Ministeriumsvertreter profitieren. Durch ihre Reputation und ihr spezifisches Wissen konnten Ministeriumsvertreter beispielsweise in einigen Fällen zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen vermitteln und so den deutschen Unternehmen bei der Kontaktaufnahme zu Importeuren und Kundinnen und Kunden im Zielmarkt behilflich zu sein. Im Gegenzug erhalten die Ministeriumsvertreter einen direkten Einblick in die Praxis des Exportgeschäftes in der Agrar- und Ernährungsindustrie. Somit gibt es einen Vernetzungseffekt innerhalb der deutschen Delegation auf Auslandsreisen, der ohne diese Reisen so nicht – z.B. auf der Verbandsebene – stattgefunden hätte.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass das Exportförderprogramm sehr wahrscheinlich zu keinen größeren Verdrängungen privater Dienstleister führt. Die von dem Exportprogramm erbrachten Leistungen würden bei Nicht-Existenz des Programms nicht eins zu eins durch private Dienstleister übernommen werden können. Dies liegt zum einen daran, dass das Exportförderprogramm spezielle Mehrwerte schafft, wie z.B. Türöffnungseffekte durch die Reputation und das Image eines deutschen Bundesministeriums, die von privaten Dienstleistern nicht erbracht werden können. Zum anderen nehmen viele kleine und mittelständische Unternehmen an dem Exportförderprogramm teil, welche nicht über die finanziellen Ressourcen verfügen, um die Kosten der in Anspruch genommenen Leistungen vollständig selbst zu tragen.

Bei Großunternehmen allerdings stellt sich der Sachverhalt etwas anders dar, da diese durchaus in der Lage wären, die Kosten zu übernehmen, die durch die Übertragung der

Leistungen des Exportförderprogramm auf private Dienstleister anfallen würden. Gleichzeitig bringen Großunternehmen natürlich auch eine gewisse Reputation und spezielles Wissen in die Auslandsreisen mit ein, sodass ihre Teilnahme durchaus auch zu der Qualität und dem Erfolg einer Auslandsreise im Allgemeinen beiträgt. Aus diesem Gründen wäre es zu überlegen, ob nicht für Großunternehmen ein höherer Eigenanteil an den Kosten einer Auslandsreise veranschlagt werden könnte, als für kleine und mittelständische Unternehmen. Auf diese Weise könnte der Mitnahmeeffekt durch Großunternehmen gesenkt werden, während für diese dennoch Anreize bestünden, an der Auslandsreise teilzunehmen und mit ihrem Wissen und ihrer Reputation zu einem Erfolg beizutragen. Deshalb wird dieser Gedankengang im nächsten Kapitel bei den Handlungsempfehlungen für das Exportförderprogramm wieder aufgegriffen.

5. Schlussfolgerungen zur Verfahrens- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Verfahrenswirtschaftlichkeit

Das Exportförderprogramm ist nach seiner Einführung im Jahr 2010 inzwischen gut implementiert. Nach dem Wegfall der CMA ist es relativ schnell gelungen, neue, funktionsfähige Strukturen und entsprechende Arbeitsroutinen aufzubauen und dabei die Wirtschaft eng in Strategie- und Entscheidungsprozesse einzubinden. Auch wurde der anfangs von den Verbänden wahrgenommene Personalengpass bei der BLE zwischenzeitlich behoben, so dass administrative Prozesse zur Zufriedenheit der Verbände beschleunigt werden konnten. Allenfalls in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit wurde von einigen der befragten Expertinnen und Experten bei einzelnen Förderformaten noch Potenzial zur weiteren Verbesserung des Bekanntheitsgrades gesehen.

Innerhalb der BLE wird permanent daran gearbeitet, bei der Umsetzung des Exportförderprogramms noch besser und schneller zu werden. Dies betrifft nicht zuletzt die Einbindung und Koordination der verschiedenen Referate, die am Vergabeverfahren beteiligt sind. Nichtsdestotrotz kann anhand der vorliegenden Befunde insgesamt die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Implementierung und administrative Abwicklung des Exportförderprogramms auf einem hohen Niveau erfolgt und die entsprechenden Prozesse bzw. Verfahren wirtschaftlich durchgeführt werden.

Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Im Zusammenhang mit der Analyse der Maßnahmenwirtschaftlichkeit ist zu untersuchen, ob die durchgeführte Maßnahme in Hinblick auf die Maßnahmenziele insgesamt wirtschaftlich war. Dafür sind die Kosten der Förderung den mit der Förderung erzielten Ergebnissen gegenüberzustellen.

Die Kosten der Förderung sind den vorliegenden Prozessdaten der BLE zu entnehmen. Der Gesamtumfang der für Zuwendungs- und Auftragsprojekte aufgewendeten Mittel belief sich im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 auf insgesamt ca. 6,5 Mio. € zuzgl. des gesonderten DIHK-Projektes im Umfang von ca. 1,7 Mio. €.

Wie in Abschnitt 4.1 bereits näher erläutert, ist es zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch zu früh, um die längerfristigen Wirkungen des Exportförderprogramms in Form von Umsatzsteigerungen durch die Exportaktivitäten der deutschen Unternehmen zu messen. Das Exportförderprogramm konnte zwar in beträchtlichem Umfang die befragten Unternehmen dabei unterstützen, neue Geschäfte anzubahnen und/oder sogar schon erste Geschäfte abzuschließen, aber inwiefern diese auch zu konkreten Umsätzen in nennenswerter Höhe und zur Durchdringung der ausländischen Zielmärkte geführt haben, wird sich erst in den kommenden Jahren zeigen. Dementsprechend wird sich auch erst in den kommenden Jahren beantworten lassen, inwieweit die durch das Exportförderprogramm angebahnten und abgeschlossenen Auslandsgeschäfte tatsächlich zur Sicherung von bestehenden oder zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in Deutschland führen konnten.

Für die Erschließung eines neuen Marktes sollten in der Regel etwa drei Jahre eingeplant werden.³⁷ Erst dann kann valide geprüft werden, in welchem Umfang neue Geschäfte abgeschlossen werden konnten und welche (erwarteten) Umsatzeffekte damit verbunden sind. Jedoch muss dabei berücksichtigt werden, dass Geschäftsabschlüsse und langfristige Geschäftsbeziehungen – wie oben bereits dargestellt – auch von vielen, nicht unmittelbar von den Unternehmen beeinflussbaren Faktoren (wie z.B. Ausbruch von Seuchen, Handelsembargos, Veterinärzertifikate, Währungsschwankungen etc.) abhängen, so dass auch nach diesem Zeitraum – sobald entsprechende Exporthemmnisse wegfallen oder an Bedeutung verlieren – noch Geschäftsabschlüsse und kontinuierliche Geschäftsbezie-

³⁷ In Abhängigkeit von der Ausprägung verschiedener unternehmens- und marktbezogener Faktoren (vgl. Wirkungsmodell im Kapitele II) wird der Zeitraum für die Markterschließung im Einzelfall natürlich variieren.

hungen zustande kommen können. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass entwickelte Geschäftsbeziehungen durch ebenjene Faktoren – zumindest zeitweise – wieder zunichte gemacht werden können.

Vor diesem Hintergrund können sich Aussagen zur Maßnahmenwirtschaftlichkeit zum jetzigen Zeitpunkt nur darauf konzentrieren, die durch das Exportförderprogramm hervorgebrachten Vorleistungen zu betrachten, die für zukünftige Umsatzsteigerungen und neue Arbeitsplätze notwendig sind. Solche Vorleistungen, die das Exportförderprogramm bislang bereits erbringen konnte, sind zwar keine Garantie für zukünftige Umsatzsteigerungen, stellen aber notwendige Voraussetzungen für diese dar:

- 43,4 % der befragten Unternehmen konnten durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte in ausländischen Zielmärkten anbahnen und/ oder abschließen. Bei den Geschäftsreisen konnten sogar 50 % der befragten Unternehmen, die bereits an Geschäftsreisen teilgenommen haben, neue Geschäfte anbahnen und/ oder abschließen.
- Das Exportförderprogramm führt zu einer deutlichen Verbesserung des Informationsstandes in exportrelevanten Themenbereichen bei den befragten Unternehmen. Insbesondere den Maßnahmen der Geschäftsreisen, Markterkundungsreisen sowie Markt- und Produktstudien gelingt es, ziellandspezifisches Wissen an die teilnehmenden Unternehmen zu vermitteln, was ebenfalls eine wesentliche Grundvoraussetzung für erfolgreiche Exportaktivitäten ist.
- Die Maßnahmen des Exportförderprogramms haben erfolgreich dazu beigetragen, die Bekanntheit der befragten Unternehmen und ihrer Produkte in den ausländischen Zielmärkten zu erhöhen, sowie ihnen zu neuen Geschäfts-, Service- und Vertriebspartnern und neuen Kundinnen und Kunden zu verhelfen. Auch diese Vorleistungen haben bereits während des Programmzeitraums zu neuen Geschäftsabschlüssen geführt und es kann davon ausgegangen werden, dass diese in den kommenden Jahren zu weiteren Geschäftsabschlüssen beitragen werden.

Diese Ergebnisse lassen sich natürlich nicht sinnvoll in Relation zu den aufgewendeten Kosten setzen. Aus diesem Grund ist eine abschließende Beurteilung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit des Exportförderprogramms aktuell noch nicht möglich. Als ein zent-

rales Ergebnis der Evaluation kann aber festgehalten werden, dass das Exportförderprogramm effizient implementiert wurde und die notwendigen Voraussetzungen geschaffen wurden, um in den kommenden Jahren zu einer Steigerung der Exportumsätze der deutschen Unternehmen sowie der Sicherung von bestehenden und der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in Deutschland beizutragen.

V. FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Das BMEL hat im September 2010 mit dem Exportförderprogramm ein koordiniertes Programm aufgelegt, das die Auslandsaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft, und hier insbesondere die Aktivitäten der kleinen und mittleren Unternehmen, nachhaltig unterstützen soll. Das Programm umfasst ein breitgefächertes Angebot an Maßnahmen zur Markterschließung und zur Marktpflege. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt über Durchführungsorganisationen. Bis zum 30. Juni 2014 wurden insgesamt 213 Maßnahmen gefördert. Diese Maßnahmen untergliedern sich in Zuwendungs- und Auftragsprojekte. Den größten Förderbereich des Programms bilden mit Abstand die Geschäftsreisen, die dazu dienen, konkrete Geschäfte zwischen deutschen Unternehmen und potenziellen ausländischen Partnerinnen und Partnern anzubahnen. Weitere Maßnahmenschwerpunkte sind Markterkundungsreisen, Markt- und Produktstudien, Print- und E-Medien, imagefördernde Maßnahmen sowie Multiplikatoren- und Behördenreisen. Die für das Exportförderprogramm veranschlagten Haushaltsmittel von ca. drei Mio. € pro Jahr wurden bislang noch nicht ausgeschöpft.

Untersuchungsauftrag und -methodik

Nach knapp vierjähriger Laufzeit hat die BLE die Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH mit der externen Evaluierung des Exportförderprogramms beauftragt. Gegenstand der Evaluierung war die Analyse der Zielerreichung, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Programms. Hierbei sollten sowohl die Konzeption und Struktur des Programms insgesamt berücksichtigt werden, als auch dessen einzelne Maßnahmen und die an der Umsetzung beteiligten Durchführungsorganisationen. Betrachtet werden sollte der Zeitraum zwischen dem Programmstart am 1. September 2010 und dem 30. Juni 2014.

Im Rahmen der Evaluierung wurden verschiedene Untersuchungsmethoden miteinander verknüpft, um die Betrachtung der einzelnen Themenkomplexe aus einer Multiakteursperspektive zu ermöglichen. Im Einzelnen wurden folgende Untersuchungsschritte durchgeführt:

- eine Dokumenten- und Prozessdatenanalyse, um Strukturen, Prozesse und Verlauf des Programms zu erfassen und zu bewerten – einschließlich der Akteneinsicht in ca. 80 Projektakten sowie der Analyse von ca. 160 Feedbackbögen zu durchgeführten Unternehmerreisen,
- eine Analyse angrenzender Förderprogramme zur Einordnung des Exportförderprogramms in den bundesweiten förderpolitischen Kontext,
- eine standardisierte Online-Befragung bei insgesamt 511 Unternehmen, die bereits Angebote des Exportförderprogramms in Anspruch genommen haben,
- eine standardisierte Online-Befragung bei insgesamt 49 Durchführungsorganisationen, die Maßnahmen im Rahmen des Exportförderprogramms umgesetzt haben,
- 19 qualitative leitfadengestützte Interviews mit Branchen- und Marktexperten im Inland; angesprochen wurden hierbei Vertreter/-innen von Dach-, Fach- und Exportförderverbänden der Agrar- und Ernährungswirtschaft, des DIHK sowie von Consultingfirmen und Bildungsgesellschaften,
- neun qualitative leitfadengestützte Interviews mit Vertreter/-innen von AHKs in wichtigen ausländischen Zielmärkten,
- drei qualitative Interviews mit Vertreter/-innen des BMEL und der BLE, insbesondere zur Ausrichtung und Implementierung des Exportförderprogramms sowie
- ein Ergebnis-Workshop mit Vertreter/-innen des BMEL und der BLE zur Vorstellung und Diskussion der Evaluationsergebnisse.

Einordnung des Exportförderprogramms

Das Exportförderprogramm stellt auf der Bundesebene gemeinsam mit dem Auslandsmesseprogramm des BMEL das zentrale Angebot zur Unterstützung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft dar. Eine deutliche Abgrenzung zum Auslandsmarkterschließungsprogramm des BMWi erfolgt in enger Abstimmung zwi-

schen beiden Ministerien. Auf der Landesebene haben einige Länder eigene Programme zu Exportförderung eingerichtet. Im Unterschied zum Exportförderprogramm des BMEL sind diese Landesprogramme jedoch nicht explizit auf die Bedürfnisse der Agrar- und Ernährungswirtschaft zugeschnitten, sondern richten sich an die gesamte Wirtschaft. Die Angebote der Landesprogramme sind ähnlich gestaltet wie die des Exportförderprogramms. Gefördert werden beispielsweise Marktstudien, Exportberatung, Schulungen, Produktpräsentationen, Messebeteiligungen etc. Dabei heben diese Programme aber den Aspekt der Regionalität hervor und sind für die Agrar- und Ernährungswirtschaft eher als ergänzende Angebote zum Exportförderprogramm des BMEL zu bewerten. Eine besondere Stellung unter den Bundesländern nimmt der Freistaat Bayern ein, denn er bietet den bayerischen Unternehmen im Bereich des Exports ein vielfältiges Angebot an Unterstützungsmaßnahmen. Dabei sind die bereitgestellten Fördermittel deutlich höher als die des Exportförderprogramms und die Administration der Förderung wird von den befragten Expertinnen und Experten als vergleichsweise unkompliziert und schlank eingeschätzt. Aber auch diese Angebote richten sich an die gesamte Wirtschaft.

Programmansatz und Maßnahmendesign

Die Notwendigkeit bzw. „Legitimation“ des Exportförderprogramms kann damit begründet werden, dass sich aufgrund eines – zumindest partiellen – Marktversagens kaum spezialisierte Dienstleistungsanbieter am Markt finden lassen, die spezifische Unterstützungsleistungen zur Identifikation von relevanten Exportmärkten sowie zur Begleitung des Markteintritts privatwirtschaftlich anbieten. Ein solches Marktversagen ist auf die relativ hohe Qualitätsunsicherheit bei der Inanspruchnahme derartiger Leistungen sowie auf Charakteristika von spezialisierten Informations-Dienstleistungen, die rentablen Geschäftskonzepten entgegenstehen, zurückzuführen. Daher erscheint es sinnvoll, dass derartige Unterstützungsleistungen vom Staat übernommen werden, um hierdurch insbesondere die entstehenden Transaktionskosten von Exportentscheidungen zu senken. In Anbetracht der Wahrung von Neutralität scheint eine Übernahme der Unterstützungsleistungen durch Verbände nicht zielführend, da diese i.d.R. ausschließlich das jeweilige Interesse ihrer Mitglieder verfolgen.

Die Ergebnisse der Evaluation deuten darauf hin, dass der Ansatz des Exportförderprogramms im Sinne der Förderung einer Vielfalt konkreter, mitunter auch kleinteiliger Unterstützungsmaßnahmen zur Markterschließung und Marktpflege, und zwar sowohl in Deutschland als auch in den jeweiligen Zielmärkten, richtig gewählt wurde. Die Angebote des Programms setzen an den wesentlichen Exporthemmnissen und Unterstützungsbedarfen an, die von den befragten Unternehmen gesehen werden. Dabei ermöglicht das modular aufgebaute Förderangebot jedem einzelnen Unternehmen, genau die Unterstützungsleistungen zu nutzen, die es gerade benötigt. Zwar können einige Angebote des Exportförderprogramms aufeinander aufbauen, doch die Unternehmen sind nicht gezwungen, diese Angebote sequenziell zu durchlaufen. Auch die Kombination von Zuwendungs- und Auftragsprojekten stellt sich als zweckmäßig dar, da hierdurch einerseits eine hohe Bedarfsgerechtigkeit der Maßnahmen erreicht wird und andererseits sichergestellt ist, dass auch Maßnahmen umgesetzt werden, die ein außerordentliches Bundesinteresse aufweisen und die in ihrer zielgerichteten Ausgestaltung folglich einer sektorspezifischen Förderpolitik dienen. Beide Bereiche ergänzen sich somit, wobei den Zuwendungen vom BMEL der uneingeschränkte Vorrang vor den Aufträgen eingeräumt wird. Ein Ergänzungs- bzw. Erweiterungsbedarf des bestehenden Angebotsspektrums wird nicht gesehen.

Zielgruppenerreichung

Bei der Gegenüberstellung der Grundgesamtheit von ca. 6.000 exportrelevanten Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft mit den Unternehmen, die bislang Angebote des Exportförderprogramms in Anspruch genommen haben, resultiert eine Ausschöpfungsquote von ca. 8,5 %. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass hier jene Unternehmen noch nicht berücksichtigt sind, die indirekt vom Programm profitiert haben, d.h. beispielsweise durch die Nutzung von Markt- und Produktstudien oder durch Multiplikatoren- und Behördenreisen. In Bezug auf die Branchenstruktur konnte aufgrund nur begrenzt verfügbarer Daten zur Grundgesamtheit der potenziellen Zielgruppe nicht valide überprüft werden, ob beim Exportförderprogramm Muster einer selektiven Ansprache vorliegen. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße hat sich gezeigt, dass mit dem Programm in hohem Maße KMU – und darunter auch viele Kleinst- und kleine Unterneh-

men – erreicht werden. Mit dem Programm werden somit hauptsächlich jene Unternehmen unterstützt, bei denen aufgrund größenbedingter Nachteile ein besonderer Förderbedarf gesehen wird. Auch der Anteil exportunerfahrener Unternehmen, die am Exportförderprogramm teilgenommen haben, verdeutlicht, dass das Programm dazu beiträgt, den Kreis der exportierenden Unternehmen auszuweiten.

Implementierung des Exportförderprogramms

Sowohl die Öffentlichkeitsarbeit des Exportförderprogramms insgesamt als auch deren einzelne Informationskanäle – vor allem E-Mail-Verteiler, die Programmbroschüre und sonstige Informationsmaterialien und die Programmwebsite – werden von den befragten Expertinnen und Experten grundsätzlich positiv gesehen. Die mit Abstand bekanntesten Angebote des Exportförderprogramms bei den Unternehmen sind die Markterkundungs- und Geschäftsreisen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass diese Angebote intensiv beworben werden. Bereits deutlich weniger bekannt sind die Markt- und Produktstudien. Auch die zentrale Programm-Website www.agrarexportförderung.de ist lediglich ca. einem Viertel der befragten Unternehmen im Detail bekannt, was in diesem Bereich auf ein deutliches Verbesserungspotenzial der Öffentlichkeitsarbeit schließen lässt. Das wichtigste Instrument, mit dem die Unternehmen über aktuelle Angebote des Exportförderprogramms informiert werden, ist die Ansprache/ Empfehlung durch einen Verband oder eine Kammer. Entsprechende Informationen werden den Unternehmen insbesondere per E-Mail zugeleitet. Um mit dem Programm auch Unternehmen zu erreichen, die nicht in Verbänden organisiert sind, setzt das BMEL bzw. die BLE im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit bzw. Akquisitionstätigkeit eine eigene Unternehmensdatenbank ein, die gegenwärtig ca. 3.600 Unternehmen umfasst und damit nach Einschätzung des BMEL die exportrelevanten Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft weitgehend abdeckt.

Die Steuerung und Administration des Exportförderprogramms erfolgen offenbar weitestgehend effektiv und reibungslos. Das Programm wird vom BMEL als „*living document*“ verstanden, das einer kontinuierlichen Anpassung und Weiterentwicklung unterliegt. Die Einbindung der Wirtschaft bei der konkreten Ausgestaltung des Pro-

gramms wird auf der Fachebene hauptsächlich über den Jour fixe und die Verbändeanhörung des BMEL realisiert. Dabei sehen die befragten Verbände gute Möglichkeiten, eigene Vorschläge einzubringen. Auch werden diese Vorschläge bei der Umsetzung des Programms hinreichend berücksichtigt. Die unmittelbare Zusammenarbeit mit dem BMEL bzw. der BLE wird von den Durchführungsorganisationen (einschl. der Verbände) durchweg positiv bewertet. Anfängliche Startschwierigkeiten nach Auflösung der CMA konnten inzwischen behoben werden. Auch die Kommunikation mit der BLE im Rahmen der Programm- bzw. Projektadministration funktioniert aus Sicht der Durchführungsorganisationen sehr gut. Die BLE bietet kurze Wege für Anfragen und gibt i.d.R. auch schnelle Rückmeldungen.

Der administrative Aufwand für Zuwendungsprojekte wird im Verhältnis zum Umfang der Fördermaßnahmen von den befragten Verbänden auf breiter Basis als zu hoch eingeschätzt. Dies wird vor allem auf umfangreiche Antragsunterlagen in Verbindung mit dem gerade für Erstantragsteller/-innen nicht so einfach zu bedienenden elektronischen Antragssystem „easy“ sowie auf sehr detaillierte Planungsvorgaben und Abrechnungs- bzw. Nachweispflichten zurückgeführt, die bei offenen Fragen, Abweichungen oder fehlenden Belegen häufig auch eine intensive Kommunikation mit der BLE und Nachbearbeitung erfordern. Der Mindestförderbetrag von 10.000 € für Zuwendungsprojekte wird von einzelnen, tendenziell kleineren Verbänden mit begrenzten eigenen Ressourcen als eher einschränkend empfunden. Im Bereich der Auftragsvergabe wird von den befragten Verbänden häufig angemerkt, dass die langen Vorlauf- bzw. Planungszeiten ein Hemmnis darstellen, um frühzeitig auf neue, sich bietende Marktchancen reagieren zu können. Aufseiten der Unternehmen wird der Aufwand für die Antragstellung zur Beteiligung an Reisen des Exportförderprogramms hingegen als gut beherrschbar eingeschätzt.

Die Gesamtbewertung des Exportförderprogramms durch die Unternehmen fällt insgesamt sehr positiv aus. Nahezu zwei Drittel der befragten Unternehmen bewerten das Programm insgesamt mit „gut“ bis „sehr gut“. Trotz dieser guten Gesamtbewertung stimmt aber nur etwa ein Sechstel der befragten Unternehmen der Aussage voll oder weitgehend zu, dass die Angebote des Exportförderprogramms hinreichend auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten sind. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Umsetzung einzelner, zentrale Angebote des Programms näher, so kann

generell von einer guten Implementierung dieser Angebote ausgegangen werden. Dennoch zeigen sich bei einzelnen Angeboten einige wesentliche Optimierungspotenziale hinsichtlich einer effektiveren Durchführung der entsprechenden Maßnahmen:

- Markterkundungsreisen – Scheinbar bietet dieses weitgehend standardisierte Veranstaltungsformat mit seinem fest geregelten Programmablauf mitunter nicht genügend Flexibilität, um angemessen auf unvorhergesehene Ereignisse im Zielland vor Ort reagieren zu können. Auch Programminhalte und Zeitumfang der Reisen können offenbar nicht immer adäquat auf den konkreten Bedarf der jeweiligen Reisegruppe und das entsprechende Zielland zugeschnitten werden. Für kleinere Zielländer würden nach Ansicht der Verbände häufig auch kürzere Reisen mit einem gestrafften Programm genügen. Auch eine noch stärkere Fokussierung der Markterkundungsreisen auf bestimmte Produktgruppen böte nach Ansicht der Verbände die Möglichkeit, noch besser auf die individuellen Bedarfe der Unternehmen einzugehen und Synergien zu heben.
- Geschäftsreisen – Dieses Angebot scheint ein Matchingproblem aufzuweisen, das darin zum Ausdruck kommt, dass nur etwa 40 % der befragten Unternehmen, die an solchen Reisen teilgenommen haben, angeben, dass für die individuell vereinbarten Geschäftstermine passende potenzielle Kundinnen und Kunden oder Partnerinnen und Partner ausgewählt wurden. Für ca. ein Drittel der Unternehmen war dies hingegen nur teilweise der Fall und für etwa jedes fünfte Unternehmen traf dies kaum oder gar nicht zu.
- Behörden- bzw. Inspektionsreisen – Von einzelnen Verbänden wurde angemerkt, dass die involvierten Unternehmen mitunter schlecht auf die Besuche der Inspektionsgruppen vorbereitet seien, womit schließlich der Gesamterfolg der Inspektionen gefährdet sei.
- Messebeteiligungen – Auf Seiten der Wirtschaft besteht offenbar ein hoher Bedarf zur Ausweitung von Messebeteiligungen.

Zielerreichung und Wirkungen des Exportförderprogramms

Das Kernziel des Exportförderprogrammes ist die Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Zur Erreichung dieses Kernziels tragen viele weitere Teilziele und Querschnittsziele bei, deren Erreichung nicht nur eine wichtige Vorbedingung zur Erreichung des Kernziels darstellt, sondern gleichzeitig auch als wichtiger Erfolg des Exportförderprogrammes insgesamt zu werten ist. Schließlich hängt eine tatsächliche Steigerung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft von vielen Faktoren ab, die das Exportförderprogramm nicht beeinflussen kann (wie z.B. die allgemeine Konjunkturlage im Zielland oder auch Währungsschwankungen). Aus diesem Grund wurde die Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse auf mehreren Ebenen durchgeführt, um nicht nur zu erfassen, ob das Programm sein Kernziel erreicht hat, sondern um ebenfalls zu überprüfen, ob es die notwendigen Vorbedingungen zur Erreichung dieses Kernziels schaffen konnte.

Dabei kann dem Exportförderprogramm fast durchweg ein gutes Zeugnis erstellt werden. 43,4 % der befragten Unternehmen konnten durch das Exportförderprogramm neue Geschäfte anbahnen und/ oder abschließen. Dabei profitierten vor allem kleine und mittelständische Unternehmen von der Teilnahme an den unterschiedlichen Maßnahmen des Programms. Aufgrund der Repräsentativität der Online-Befragung kann dieses Ergebnis auch auf die weiteren Unternehmen übertragen werden, die insgesamt am Exportförderprogramm teilgenommen haben. Somit trägt das Exportförderprogramm in hohem Ausmaß zur Steigerung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft bei. Das Kernziel des Exportförderprogramms wird also auf hohem Niveau bereits erreicht, was nicht ausschließt, dass weitere Verbesserungen, insbesondere Steigerungen des Anteils von im Kernzielbereich des BMEL-Programms erfolgreichen Unternehmen, weiterhin angestrebt werden.

Ausschlaggebend bei der Erreichung dieses Kernziels war dabei, dass das Exportförderprogramm zu wichtigen Vorbedingungen, wie der Steigerung der Bekanntheit der deutschen Unternehmen und ihrer Produkte im Zielland, beitragen sowie den deutschen Unternehmen zu neuen Geschäfts-, Service- und Vertriebspartnern und neuen Kundinnen und Kunden verhelfen konnte. Diese Vorbedingungen konnten zwar nicht bei allen befragten Unternehmen geschaffen werden, aber in den Fällen, in denen sie erreicht wur-

den, trugen sie entscheidend zur Steigerung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft bei. Der wichtigste Schlusssatz der Wirkungsanalyse ist somit, dass das Exportförderprogramm in der intendierten Weise wirkt, was entscheidend zur Erreichung seines Kernziels beiträgt.

Insbesondere die Maßnahme der Geschäftsreisen trug zu der Erreichung dieses Kernziels bei. So konnte die Hälfte der Unternehmen, die in der Online-Befragung angaben, an einer Geschäftsreise teilgenommen zu haben, hierdurch auch neue Geschäft anbahnen und/ oder abschließen. Wie die Wirkungsanalyse verdeutlichte, beruht dieser Erfolg vor allem auf dem Zusammenfinden von deutschen Exporteuren und ausländischen Kunden oder Partnern. Somit können die Durchführungsorganisationen entscheidend den Erfolg einer Geschäftsreise beeinflussen, indem sie möglichst passende ausländische Kundinnen und Kunden oder Partnerinnen und Partner für die deutsche Reisetilnehmer/-innen identifizieren und für diese individuelle Geschäftstermine vereinbaren. Für den Erfolg einer Geschäftsreise ist es also von großer Wichtigkeit, dass die Durchführungsorganisation über gute Marktkenntnisse und gute Kontakte zu Unternehmen im Zielland verfügt.

Auch die meisten weiteren Maßnahmen des Exportförderprogramms tragen in gutem Maße zu dem Gesamterfolg des Programms bei. Während beispielsweise drei der sieben Unternehmen, die in der Online-Befragung angaben, an Kontaktbörsen teilgenommen zu haben, hierbei auch neue Geschäfte anbahnen und/ oder abschließen konnten, führten Markterkundungsreisen und Markt- und Produktstudien zu einer deutlichen Verbesserung des Informationsstandes in exportrelevanten Themenbereichen bei den befragten Unternehmen. Lediglich bei den Informations- und Schulungsveranstaltungen konnten noch deutliche Verbesserungspotenziale festgestellt werden, da die drei, im Rahmen der Online-Befragung bewerteten Maßnahmen nur in einem geringen Maße zu einem verbesserten Informationsstand der befragten Unternehmen beitrugen, obwohl genau dies laut Programmbeschreibung ihr Hauptziel darstellt. Allerdings sei auch in diesem Zusammenhang noch einmal darauf verwiesen, dass sich die Aussagen aus der Online-Befragung zu den Informations- und Schulungsveranstaltungen aufgrund des geringen Rücklaufs nur bedingt verallgemeinern lassen (vgl. Abschnitt 4.4).

Des Weiteren konnten in der Zielerreichungs- und Wirkungsanalyse nur sehr geringe ungewünschte, nicht-intendierte Effekte des Exportförderprogramms festgestellt werden.

Es gibt beispielsweise Indizien, die dafür sprechen, dass bei einigen der durch das Programm begünstigten Großunternehmen Mitnahmeeffekte vorliegen. Großunternehmen wären prinzipiell durchaus in der Lage, die von Ihnen in Anspruch genommenen Leistungen des Exportförderprogramms auch vollständig selbst zu finanzieren und einige von ihnen hätten dies bei Nicht-Existenz des Exportförderprogramms vermutlich auch getan.

Dennoch führen die vom Exportförderprogramm erbrachten Leistungen nicht zu einer Verdrängung privater Dienstleister, die bei Nicht-Existenz des Programms die gleichen oder ähnliche Leistungen entgeltlich auf dem Markt angeboten hätten. Dies liegt vor allem an zwei entscheidenden Gründen. Erstens, bringt das Exportförderprogramm spezielle Mehrwerte hervor, wie z.B. Türöffnungseffekte durch die Reputation und das Image eines deutschen Bundesministeriums, die private Dienstleister nicht hätten bieten können. Zweitens, nehmen an dem Exportförderprogramm viele kleine und mittelständische Unternehmen teil, welche die Kosten der vom Programm erbrachten Leistungen aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht selbst hätten tragen können.

Lediglich bei Großunternehmen stellt sich die berechtigte Frage, ob diese, die vom Exportförderprogramm erbrachten Leistungen nicht auch entgeltlich von privaten Dienstleistern beziehen könnten. Hierbei muss aber auch berücksichtigt werden, dass Großunternehmen auch eine gewisse Reputation und spezielles Wissen in die Auslandsreisen des Exportförderprogramms miteinbringen. Ihre Teilnahme am Exportförderprogramm ist somit durchaus wünschenswert, da diese Unternehmen zu der Qualität und dem Erfolg einer Auslandsreise entscheidend beitragen kann.

Schlussfolgerungen

Insgesamt zeichnet die Evaluierung das Bild eines konzeptionell gut angelegten und gut implementierten Exportförderprogramms, das bei seinen Nutzern die intendierten Effekte erreicht. Gleichzeitig ist noch Optimierungsbedarf hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung einzelner Angebote des Programms erkennbar, um hierdurch einen noch besseren Zuschnitt der Angebote auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen zu erreichen und somit deren Wirkungsgrad noch weiter zu steigern. Auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Administration bieten sich Optimierungspotenziale, um zum einen die

Angebote des Programms noch bekannter zu machen und zum anderen den Aufwand für die Beantragung und Administration von Projekten zu reduzieren.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- 1) Es wird empfohlen, die grundsätzliche Ausrichtung des Exportförderprogramms beizubehalten und das Angebot vom finanziellen Umfang her mindestens auf dem derzeitigen Niveau fortzuführen.
- 2) Um weitere Kreise unter den aktuellen und potenziellen Programmadressaten aktiv anzusprechen und zu mobilisieren, wird angeregt, die mittel- bis langfristige **strategische (Grund-)Ausrichtung** des Exportförderprogramms expliziter als bislang auszuformulieren und **breit** in der gesamten Zielgruppe zu **kommunizieren**. Dadurch könnte eine höhere Anzahl von Akteuren aus der gesamten Zielgruppe direkter in die Ausgestaltung des Exportförderprogramms, insbesondere in den Prozess der strategischen und operativen Ausrichtung des Exportförderprogramms (insbesondere auch in die Bedarfsermittlung und in die bestehenden Auswahl- und Entscheidungsprozesse) einbezogen werden.
- 3) Um dabei das Profil des Exportförderprogramms weiter zu schärfen, sollte sich das Programm auch noch stärker auf seine **Kernleistungen konzentrieren**, um hierüber zu einer höheren Wiedererkennung, Transparenz und Nachvollziehbarkeit beizutragen. Neben den Kernleistungen (Studien, Schulungen, Reisen) war das Programm im Betrachtungszeitraum auch durch kleinere, häufig vertriebsnahe Maßnahmen (insbesondere Kataloge, Einkaufsführer, Broschüren, Leitfäden, Imagefilm, Websites – ehemals auch Verkaufsförderaktionen) gekennzeichnet. In Anbetracht der Förderwürdigkeit sollten solche Maßnahmen nur in gut begründeten Fällen Bestandteil des Exportförderprogramms sein, d.h. wenn sich die Maßnahmen nahtlos in eine langfristige Exportstrategie (siehe Punkt 2) einfügen und die volkswirtschaftlichen Effekte bzw. der Nutzen derartiger (Einzel-)Maßnahmen für die Gesamtbranche klar herausstellen lassen.
- 4) Im Hinblick auf das Ziel des Exportförderprogramms, den Kreis exportierender Unternehmen zu erweitern, wird angeregt, die Gruppe potenzieller **Programmadressa-**

- ten, die bislang noch nicht am Programm teilgenommen haben, auf ihre Exportpotenziale hin vertiefend zu **analysieren**. Diese Analyse sollte dazu beitragen, das Akquisitionsmanagement weiter zu verbessern, um hierdurch in der Lage zu sein, Unternehmen in der Breite noch zielgerichteter über passende Förderangebote und den damit verbundenen Nutzen zu informieren.
- 5) Die Ergebnisse aus den Experteninterviews deuten weiterhin darauf hin, dass andere Staaten auf der **politischen Ebene** teils **schneller agieren**, um neue Zukunftsmärkte zu öffnen und den Weg für den Export ihrer Unternehmen zu ebnen. Neben dem Abbau allgemeiner Handelsbeschränkungen/ -barrieren wird empfohlen, die Bearbeitung von Veterinärzertifikaten noch effizienter zu gestalten.
 - 6) Hinsichtlich der Implementierung des Programms sollte weiterhin geprüft werden, inwiefern es möglich ist, die **administrativen** und organisatorischen **Vorgaben** partiell noch **flexibler** zu gestalten und darüber den in den Expertengesprächen artikulierten Verbesserungswünschen entgegenzukommen, insbesondere im Hinblick auf eine Beschleunigung durch vereinfachte Antragsverfahren bei Wiederholungsmaßnahmen oder durch die Lockerung der festen AHK-Formate (Anzahl Reisetage, Mindestteilnehmerzahlen).
 - 7) Bei den einzelnen **Förderangeboten** sollten noch bestehende **Verbesserungsmöglichkeiten** vertiefend eruiert und umgesetzt werden. Diese betrifft zunächst die Konzeption und Ausrichtung der Informations- und Seminarveranstaltungen, bei denen im Rahmen der Evaluation kein eindeutiges Wirkungsmuster identifiziert werden konnte. Bei den Marktstudien wird angeregt, für die (potenziellen) Programmteilnehmer/-innen ergänzend flexiblere und kontinuierlichere Zugänge zu Expertenwissen im Ausland zu ermöglichen und auch das (Markt-)Wissen bereits geförderter Unternehmen – z.B. durch eine systematische Kontakt- und Netzwerkpflge – einzubeziehen.
 - 8) Weiterhin deuten Ergebnisse der Evaluation darauf hin, dass ein gewisser Bedarf besteht, die **Exportkompetenz** der (häufig kleineren) **Unternehmen** zu **stärken**, v.a. in Bezug auf die Entwicklung geeigneter Exportstrategien für bestimmte Zielmärkte mit entsprechenden Business-Plänen sowie die Kompetenz im Umgang mit

- ausländischen Geschäftspartnern. Daher sollten Maßnahmen, die auf eine entsprechende Kompetenzentwicklung hinwirken (Beratung/ Mentoring/ Coaching/ Qualifizierung) in strategischen Überlegungen zur Weiterentwicklung des Programms berücksichtigt und ausgebaut werden.
- 9) Bei den **Reiseformaten** sollte generell darüber nachgedacht werden, wie sich die **Prozessorganisation** und **Qualitätssicherung** verbessern lassen. Vor allem beim Schnittstellenmanagement zwischen Fachverbänden und Durchführungsorganisationen scheint es Verbesserungspotenziale zu geben, wenn es darum geht, ein auf den Bedarf der Unternehmen optimal zugeschnittenes Programm umzusetzen. Hier sollten die Verbände mit ihrer Fachkompetenz und Türöffnerfunktion ggf. noch stärker in die Planung und Organisation der Reisen einbezogen werden.
 - 10) Hinsichtlich der Gestaltung der **Geschäftsreisen** sollte vor dem Hintergrund bestehender Informationsasymmetrien die Vorbereitungsphase durch eine aktivere **Einbindung** der **Unternehmen** intensiviert werden. Vorstellbar wäre der stärkere Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmedien, um bereits im Vorfeld einer Geschäftsreise die Passfähigkeit deutscher Unternehmen und potenzieller ausländischer Geschäftspartner auszuloten. Beispielsweise könnten Videokonferenzen dem Face-to-face-Kontakt vorgeschaltet sein.
 - 11) Um zu vermeiden, dass – wie aus Expertengesprächen hervorgeht – Unternehmen nicht hinreichend auf die Besuche von **ausländischen Inspektionsdelegationen** eingestellt sind, sollte im Vorfeld eine noch bessere Abstimmung zwischen den betreffenden Unternehmen und den Veterinärbehörden erfolgen. Ein Briefing wäre eine geeignete Lösung, um die Unternehmen noch besser auf die zu erfüllenden Anforderungen der Inspektionen vorzubereiten und damit effektiv zum Gesamterfolg der Inspektionsreisen beizutragen.
 - 12) Im Rahmen der Evaluation wurde immer wieder festgestellt, dass aufseiten der Wirtschaft offenbar ein hoher Bedarf hinsichtlich der Beteiligung des BMEL an **Messen** besteht. Aus diesem Grund sollte geprüft werden, ob und inwieweit zusätzliche Mittel für eine Ausweitung der bestehenden Messebeteiligung bereitgestellt werden können.

- 13) Da **Großunternehmen** prinzipiell in der Lage sind, die in Anspruch genommenen Leistungen des Exportförderprogramms auch vollständig selbst zu finanzieren und dies bei Nicht-Existenz des Programms in vielen Fällen vermutlich auch getan hätten, wäre zu überlegen, inwiefern ein etwas höherer Eigenanteil für Großunternehmen bei den Maßnahmen des Exportförderprogramms im Vergleich zu kleinen und mittelständischen Unternehmen sinnvoll sein könnte. Auf diese Weise könnte potenziellen Mitnahme- und Verdrängungseffekten vor allem bei Großunternehmen vorgebeugt oder auch nur dem Verdacht auf derartige Effekte effektiv begegnet werden.
- 14) In Bezug auf die Programmdurchführung wird schließlich empfohlen, die **Ziel- und Erfolgskontrolle auszubauen**. Dazu kann zum einen die Intensivierung des Prozessmonitorings gehören. Zum anderen wird angeregt, ergänzend zu dieser ex-post-Evaluation künftig auch eine begleitende Evaluation - mit einem adäquaten Kontrollgruppendesign - einzuplanen, welche die Zielerreichungen im Zeitablauf und die jeweiligen Erfolgsfaktoren valide erfassen kann.

VI. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Literatur

- Becker, T. (2006): Die CMA auf dem Prüfstand. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte. Arbeitsbericht Nr. 14, Stuttgart.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014): Programm des BMEL zur Förderung der Exportaktivitäten der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015): Deutscher Agraraußenhandel 2014. Daten und Fakten.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2015): Die Ernährungsindustrie in Zahlen 2015.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2015): Jahresbericht 2014_2015.
- Deutscher Bauernverband e.V. (2015): Deutscher Bauernverband. Situationsbericht 2014/15. Trends und Fakten zur Landwirtschaft.
- Deutscher Bundestag (2013): Unterrichtung durch die Bundesregierung. Stand und Bewertung der Exportinitiative für die Jahre 2010 und 2011. Drucksache 17/12772, 12.03.2013.
- Food – Made in Germany e.V. (2015): Info-Folder: Exportberatung vor Ort: Sind Sie fit für den Export?
- Fraunhofer MOEZ (2012): Treibende und hemmende Faktoren im Berufsbildungsexport aus Sicht deutscher Anbieter, Leipzig.
- Fritsch, M. (2014): Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, 9., vollständig überarbeitete Auflage, München.
- German Export Association for Food and Agriproducts GEFA e.V. (2010): GEFA-Exportstrategie der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.
- Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (2010): Externe Evaluierung der Exportinitiative Energieeffizienz.

- Grethe, H. (2001): Formen der Exportförderung für Agrarprodukte im internationalen Vergleich. Papier vorbereitet für die 186. Sitzung des Wirtschaftsausschusses für Außenhandelsfragen beim BMVEL, Bonn 26.04.2001.
- Haunschild, L.; Hauser, C.; Günterberg, B.; Müller, K.; Sölter, A. (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 171, Bonn.
- IHK für München und Oberbayern (2014): Bayerische Förderprogramme für Ihr Auslandsgeschäft. Vortrag von Natalie Tomlinson anlässlich der Veranstaltung „GO EUROPE – Export-Infotag Italien, Österreich, Schweiz und Tschechien“ am 26.03.2014 in Rosenheim.
- KfW Economic Research (2012): Studien und Materialien. Internationalisierung im deutschen Mittelstand – Step by Step zum Global Player, Frankfurt am Main.
- OECD (2009): Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation.
- PwC (2014): BVE-PwC-Exportbarometer der deutschen Ernährungsindustrie. Ergebnisse Dezember 2014.
- PwC (2015): BVE-PwC-Exportbarometer der deutschen Ernährungsindustrie. Ergebnisse Mai 2015.
- Prognos (2009): Chancen und Hindernisse von Auslandsstrategien ostdeutscher Unternehmen.
- Statistisches Bundesamt (2014): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Betriebswirtschaftliche Ausrichtung und Standardoutput. Agrarstrukturerhebung 2013, Fachserie 3 Reihe 2.1.4, Artikelnummer: 2030214139004, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2015): Produzierendes Gewerbe. Beschäftigung und Umsatz der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden. Fachserie 4 Reihe 4.1.1. Artikelnummer: 204041115064. Wiesbaden.
- VDMA Fachverband Landtechnik (2014): Deutscher Landtechnik-Export. Entwicklung und Prognose 2014.

VDMA Landtechnik (2015): Folienpräsentation: Zur aktuellen Entwicklung der Land-
technikindustrie.

Internetquellen

<http://www.agrarexportfoerderung.de/>

<http://www.ahk.de/>

<http://www.ble.de/>

<http://www.bmel.de/>

<https://www.destatis.de/>

<http://www.foerderdatenbank.de/>

<http://www.ixpos.de/>

VII. ANHANG

Tabelle 8: Verteilung der ausgewerteten Feedbackbögen auf die durchgeführten Reisen

Maßnahmenformat	Nr.	Zielland	Jahr	Thema	Anzahl Feedbackbögen
Markterkundungsreisen	1.	Südliches Afrika	2012	Fleisch	7
	2.	Italien	2013	Private Label	6
	3.	Südliches Afrika	2013	Landtechnik	9
	4.	Südliches Afrika	2013	Süßwaren	6
	5.	Brasilien	2014	Apfelproduktion	9
Zwischensumme					37
Geschäftsreisen	1.	Japan	2012	Alkoholische Getränke	5
	2.	Saudi-Arabien	2012	Agrar- und Ernährungswirtschaft	5
	3.	Südliches Afrika	2012	Ernährungswirtschaft	7
	4.	Aserbaidschan/ Kasachstan	2013	Alkoholische Getränke	5
	5.	Belgien	2013	Lebensmittelhandwerk	5
	6.	China	2013	Alkoholische Getränke	8
	7.	China	2013	Lebensmittel allgemein	4
	8.	Italien	2013	Lebensmittelspezialitäten	2
	9.	Kanada	2013	Lebensmittel allgemein, Getränke	8
	10.	Polen	2013	Lebensmittelspezialitäten	8
	11.	Singapur	2013	Lebensmittel allgemein	8
	12.	Slowakei/ Österreich	2013	Lebensmittel allgemein	4
	13.	USA	2013	Bier, alkoholische Getränke	6
	14.	USA	2013	Sweets und Snacks	5
	15.	USA	2013	Lebensmittelspezialitäten, Bioprodukte	7
	16.	BeNeLux	2014	Spezialitäten, Bio, Tiefkühlkost	5
	17.	Niederlande	2014	Lebensmittelhandwerk	3
	18.	Türkei	2014	Getränke	3
	19.	UK	2014	Lebensmittel allgemein	7
	20.	USA	2014	Spezialitäten, Bier	8
	21.	Vietnam	2014	Getränke	7
Zwischensumme					120
Kontaktbörsen	1.	VAE	2011	Süßwaren	3
	Zwischensumme				
Summe gesamt					160

Tabelle 9: Bewertungsgrundlage für die im Rahmen der Online-Befragung betrachteten Schulungs- und Informationsveranstaltungen im Inland

	Anzahl Unternehmen, die an der Veranstaltung teilgenommen haben*		Anzahl Unternehmen, von denen eine Bewertung der Veranstaltung aus der Online-Befragung vorliegt		Anzahl Unternehmen, von denen ein Feedbackbogen zur Veranstaltung vorliegt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Schulungsveranstaltung im Inland "ABC des Food-Exports" (2012)	16	100,0%	8	50,0%	0	0,0%
Informationsveranstaltung im Inland „Chancenreiche Absatzmärkte für die Lebensmittelindustrie – Iran, Türkei, VAE sowie Halal in der Produktion“ (2014)	ca. 65	100,0%	10	15,4%	8	12,3%
Informationsveranstaltung im Inland „Export und Vertrieb deutscher Agri-Food-Produkte nach Brasilien“ (2014)	ca. 20	100,0%	2	10,0%	7	35,0%

* Es wurden nur Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft berücksichtigt, insbesondere des Verarbeitenden Gewerbes. Speziell Consultingfirmen, Anwaltskanzleien und Verbände, die ebenfalls teilgenommen haben, wurden dagegen nicht mitgezählt.

Tabelle 10: Übersicht der Maßnahmen, die von den Unternehmen im Rahmen der Online-Befragung bewertet wurden.

<p>Geschäftsreisen: 34</p> <p>Kroatien Dez 2010, China Okt 2010</p> <p>Russland Nov 2011, New York Dez 2011, Niederlande Nov 2011, Italien Sept 2011, Frankreich Nov 2011, Tschechien und Slowakei Sep 2011</p> <p>Schweden Jan 2012, Atlanta Feb 2012, Dänemark Mar 2012, Korea Mai 2012, Chicago Mai 2012, Serbien Okt 2012, Japan Okt 2012, Frankreich Nov 2012, Südafrika Nov 2012</p> <p>Kanada Jan 2013, Irland Feb 2013, San Francisco März 2013, BeNeLux Apr 2013, Österreich Mai 2013, Südkorea Mai 2013, Polen Jun 2013, China Jun 2013, Singapur Jun 2013, Atlanta August 2013, China Nov 2013, Indien Okt 2013</p> <p>Vietnam Mar 2014, New York Mar 2014, Irland Mai 2014, Singapur Jun 2014, Großbritannien Jun 2014</p>
<p>Markterkundungsreisen: 11</p> <p>Brasilien Nov 2010</p> <p>Serbien und Bosnien-Herzegowina Feb 2011, China Mai 2011</p> <p>Österreich Feb 2012, Südafrika Feb 2012, Frankreich Sep 2012, Südafrika Nov 2012</p> <p>Italien Jan 2013, Südafrika März 2013, Südafrika Mai 2013</p> <p>Brasilien Feb 2014</p>
<p>Kontaktbörsen: 6</p> <p>Italien Sep 2010, Rumänien Nov 2010, VAE Okt 2011, Japan Mar 2011, Tschechien Feb 2012, Japan Apr 2012</p>
<p>Kontaktveranstaltungen: 8</p> <p>German Fruit Traders Night 2011, 2012, 2013, 2014, Sweets Night 2011, 2012, 2013, 2014)</p>
<p>Informations- und Schulungsveranstaltungen im Inland: 3</p> <p>Schulungsmaßnahme im Inland für Lebensmittelexporteure aus Deutschland („Das ABC des Food-Exports“), 2012;</p> <p>Informationsveranstaltung „Chancenreiche Absatzmärkte für die Lebensmittelindustrie – Iran, Türkei, VAE sowie Halal in der Produktion“, 2014;</p> <p>Informationsveranstaltung „Export und Vertrieb deutscher Agri-Food-Produkte nach Brasilien“ („Brasilien – Absatzchancen für die deutsche Ernährungswirtschaft“), 2014</p>

Tabelle 11: Übersicht der Maßnahmen, die von den Durchführungsorganisationen im Rahmen der Online-Befragung bewertet wurden.

Geschäftsreisen :24	
2011	Frankreich
2012	Dänemark; Südafrika, Korea, USA (Chicago), Japan, Frankreich
2013	Indien, Kanada, Italien, 2x China, Kasachstan (Aserbaidshan), Polen, USA (San Francisco), USA (Chicago), USA (Atlanta), Korea
2014	Niederlande, BeNeLux, Großbritannien, Türkei, Vietnam, USA (New York)
Markterkundungsreisen: 12	
2010	Kasachstan, Marokko, UK
2011	Polen
2012	Frankreich, Indien, 2x Südafrika
2013	Italien, 2x Südafrika
2014	Brasilien
Kontaktbörsen: 3	
2012	Japan, Korea
2011	VAE
Informations- und Seminarveranstaltungen: 13	
2010	Symposium Exportmanagement
2011	Schulungsmaßnahmen im Inland für Lebensmittelexporteure aus Deutschland, Welt-Schweinefleisch-Konferenz, Russland und Ukraine - Durch Modernisierung zum Global Player in der Welternährungssicherung
2012	Tierproduktion in GUS-Ländern im Kontext der globalen Agrarwirtschaft: Herausforderungen und Perspektiven, Schulung und Beratung zu Exportfragen
2013	Südafrika - Absatzchancen für die deutsche Ernährungswirtschaft
2014	Absatzchancen für die deutsche Ernährungswirtschaft, Brasilien, IDF-ISO-Analytische Woche und ICAR-Interbull-Tagung 2014, Innerbetriebliche Beratung und Information für die exportinteressierte deutsche Lebensmittelwirtschaft, Kartoffel - Erfahrungen aus Indien und D.
Informations- und Kontaktveranstaltungen im Inland: 9	
2011	Sweets Night, German Fruit Traders Night
2012	German Fruit Traders Night, Sweets Night, Sweets Night
2013	German Fruit Traders Night, Sweets Night
2014	German Fruit Traders Night, Sweets Night
Informationsveranstaltungen im Ausland: 23	
2010	Ägypten, China
2011	2x Rumänien, Russland, Türkei, Turkmenistan, Ukraine
2012	2x Russland

2013	China, Dänemark, Russland, Weissrussland/Russland/Ukraine, 2x VAE, Korea, Polen, USA (New York)
2014	China, Philippinen und Ukraine, Russland, Ostafrika, Italien, Saudi-Arabien
Multiplikatorenreisen: 22	
2011	China, Nordamerika, Japan, 4x Russland, AGRITECHNICA Deula Nienburg GmbH, Presse-tour Holsteinschau, VAE
2012	Südkorea, Eurotier Arbeitsgemeinschaft Deutscher Rinderzüchter, Ausländische Delegation Medie Consulta
2013	Weissrussland, Vietnam, Preetour Holsteinschau
2014	Marokko, Preetour Holsteinschau

Tabelle 12: Anzahl der im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungsprojekte¹

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Anteil gesamt
Maßnahmen im Inland							
Markt- und Produktstudien	1 (1)	3	1	1	1	8	7,3%
Schulungen		(1)	(1)			2	1,8%
Datenbanken und Internetportale	1	1 (1)		1	(1)	5	4,6%
Informationsveranstaltungen, Konferenzen						0	0,0%
Zwischensumme	3	6	2	2	2	15	13,8%
Maßnahmen im Ausland							
Markterkundungsreisen ²	3	4	2			9	8,3%
Geschäftsreisen ²	6	8	3			17	15,6%
Informationsveranstaltungen						0	0,0%
Kontaktbörsen ²	2	2	1			5	4,6%
Imagefördernde Maßnahmen	2 (4)	4 (3)	(6)	1 (4)	1	25	22,9%
Wirtschaftsdelegationsreisen						0	0,0%
Print- und E-Medien	3 (1)	2 (2)	1 (4)		1 (2)	16	14,7%
Zwischensumme	21	25	17	5	4	72	66,1%
Begleitende Maßnahmen							
Multiplikatorenreisen	1 (2)	4	3 (1)	1 (1)	1	14	12,8%
Einkäuferreisen		1				1	0,9%
Behördenreisen						0	0,0%
Schulungen im Ausland						0	0,0%
Fachkongresse, Tagungen und Seminare	1 (1)	(1)	1 (1)			5	4,6%
Feldtage, Maschinenvorfürungen und Tierschauen		2				2	1,8%
EU-Absatzförderungsmaßnahmen						0	0,0%
Zwischensumme	5	8	6	2	1	22	20,2%
Sonstiges							
Akquisition						0	0,0%
Betreuung, Monitoring						0	0,0%
Zwischensumme	0	0	0	0	0	0	0,0%
Gesamt	29	39	25	9	7	109	100,0%

¹ Die Zuordnung der Projekte zu den Kalenderjahren erfolgte entsprechend der Laufzeit der Projekte. Bei den Werten in Klammern handelt es sich um Projekte, deren Laufzeit sich über mehrere Kalenderjahre erstreckte. In diesen Fällen erfolgte die Zuordnung entsprechend des Laufzeitbeginns der Projekte.

² Inklusive der 28 Reisen, die im Rahmen des DIHK-Projektes durchgeführt worden sind (6 Markterkundungsreisen, 17 Geschäftsreisen, 5 Kontaktbörsen).

Tabelle 13: Fördermittel für die im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Zuwendungsprojekte (in TEUR)¹

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Anteil gesamt
Maßnahmen im Inland							
Markt- und Produktstudien	5,0 (3,3)	20,0	12,3	12,7	14,9	68,0	4,1%
Schulungen		(23,2)	(4,3)			27,5	1,7%
Datenbanken und Internetportale	62,7	57,0 (7,4)		73,9	(10,6)	211,5	12,7%
Informationsveranstaltungen, Konferenzen						0,0	0,0%
Zwischensumme	71,0	107,5	16,6	86,5	25,4	307,0	18,5%
Maßnahmen im Ausland							
Markterkundungsreisen ²	10,4	8,5				18,8	1,1%
Geschäftsreisen ²						0,0	0,0%
Informationsveranstaltungen						0,0	0,0%
Kontaktbörsen ²						0,0	0,0%
Imagefördernde Maßnahmen	44,0 (51,9)	63,2 (38,4)	(266,0)	10,4 197,2)	12,4	683,4	41,1%
Wirtschaftsdelegationsreisen						0,0	0,0%
Print- und E-Medien	7,1 (41,0)	12,2 (36,4)	17,9 (79,1)		14,1 (31,5)	239,3	14,4%
Zwischensumme	154,3	158,7	363,0	207,5	58,0	941,5	56,6%
Begleitende Maßnahmen							
Multiplikatorenreisen	4,3 (5,5)	29,7	36,2 (9,9)	11,1 (8,3)	5,8	110,9	6,7%
Einkäuferreisen		3,9				3,9	0,2%
Behördenreisen						0,0	0,0%
Schulungen im Ausland						0,0	0,0%
Fachkongresse, Tagungen und Seminare	10,2 (43,5)	(11,8)	12,8 (181,8)			260,1	15,6%
Feldtage, Maschinenvorführungen und Tierschauen		40,2				40,2	2,4%
EU-Absatzförderungsmaßnahmen						0,0	0,0%
Zwischensumme	63,5	85,7	240,7	19,4	5,8	415,2	25,0%
Sonstiges							
Akquisition						0,0	0,0%
Betreuung, Monitoring						0,0	0,0%
Zwischensumme	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
Gesamt	288,8	351,9	620,3	313,4	89,2	1.663,8	100,0%

¹ Die Zuordnung der Fördermittel zu den Kalenderjahren erfolgte entsprechend der Zuordnung der betreffenden Projekte, für die sie aufgewendet wurden (siehe Tabelle 11). Bei den Werten in Klammern handelt es sich um Fördermittel für Projekte, die sich über mehrere Kalenderjahre erstrecken. In diesen Fällen erfolgte die Zuordnung der Mittel entsprechend des Laufzeitbeginns der Projekte.

² Die Fördermittel für die 28 Reisen des DIHK-Projektes beliefen sich auf insgesamt ca. 1,7 Mio. €. Diese Mittel sind in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie den einzelnen Maßnahmen nicht eindeutig zugeordnet werden konnten.

Tabelle 14: Anzahl der im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Auftragsprojekte¹

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Anteil gesamt
Maßnahmen im Inland							
Markt- und Produktstudien		1	2 (2)	2	3	10	9,6%
Schulungen						0	0,0%
Datenbanken und Internetportale						0	0,0%
Informationsveranstaltungen, Konferenzen		(1)	(1)	2	1	5	4,8%
Zwischensumme	0	2	5	4	4	15	14,4%
Maßnahmen im Ausland							
Markterkundungsreisen ²		1	4	3	1	9	8,7%
Geschäftsreisen ²		2	10	16	8	36	34,6%
Informationsveranstaltungen ²				7	4	11	10,6%
Kontaktbörsen ²		1	2			3	2,9%
Imagefördernde Maßnahmen						0	0,0%
Wirtschaftsdelegationsreisen			1			1	1,0%
Print- und E-Medien				1		1	1,0%
Zwischensumme	0	4	17	27	13	61	58,7%
Begleitende Maßnahmen							
Multiplikatorenreisen	(1)	1 (3)		(1)		6	5,8%
Einkäuferreisen		1				1	1,0%
Behördenreisen	(5)		(12)			17	16,3%
Schulungen im Ausland						0	0,0%
Fachkongresse, Tagungen und Seminare						0	0,0%
Feldtage, Maschinenvorführungen und Tierschauen						0	0,0%
EU-Absatzförderungsmaßnahmen						0	0,0%
Zwischensumme	6	5	12	1	0	24	23,1%
Sonstiges							
Akquisition		1 (1)	(1)			3	2,9%
Betreuung, Monitoring		(1)				1	1,0%
Zwischensumme	0	3	1	0	0	4	3,8%
Gesamt	6	14	35	32	17	104	100,0%

¹ Die Zuordnung der Projekte zu den Kalenderjahren erfolgte entsprechend der Laufzeit der Projekte. Bei den Werten in Klammern handelt es sich um Projekte, deren Laufzeit sich über mehrere Kalenderjahre erstreckte. In diesen Fällen erfolgte die Zurodnung entsprechend des Laufzeitbeginns der Projekte.

² Abgesagte Reisen/ Veranstaltungen wurden nicht berücksichtigt. Dies betrifft: 14 Markterkundungsreisen, 7 Geschäftsreisen, 2 Informationsveranstaltungen und 1 Kontaktbörse.

Tabelle 15: Fördermittel für die im Zeitraum vom 01.09.2010 bis 30.06.2014 durchgeführten Auftragsprojekte (in TEUR)¹

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Anteil gesamt
Maßnahmen im Inland							
Markt- und Produktstudien		10,1	46,3 (173,3)	148,5	98,9	477,1	10,0%
Schulungen						0,0	0,0%
Datenbanken und Internetportale						0,0	0,0%
Informationsveranstaltungen, Konferenzen		(10,0)	(11,8)	15,0	6,1	42,9	0,9%
Zwischensumme	0,0	20,1	231,4	163,5	105,0	519,9	10,9%
Maßnahmen im Ausland							
Markterkundungsreisen ²		98,2	152,2	144,6	47,8	442,9	9,3%
Geschäftsreisen ²		109,5	476,8	938,0	435,9	1.960,2	40,9%
Informationsveranstaltungen ²				93,9	71,5	165,4	3,5%
Kontaktbörsen ²		11,3	49,1			60,4	1,3%
Imagefördernde Maßnahmen						0,0	0,0%
Wirtschaftsdelegationsreisen			56,2			56,2	1,2%
Print- und E-Medien				81,2		81,2	1,7%
Zwischensumme	0,0	219,0	734,3	1.257,8	555,2	2.766,3	57,8%
Begleitende Maßnahmen							
Multiplikatorenreisen	(38,5)	107,7 (82,3)		(200,4)		428,8	9,0%
Einkäuferreisen		58,1				58,1	1,2%
Behördenreisen	(53,7)		(494,8)			548,5	11,5%
Schulungen im Ausland						0,0	0,0%
Fachkongresse, Tagungen und Seminare						0,0	0,0%
Feldtage, Maschinenvorfürungen und Tierschauen						0,0	0,0%
EU-Absatzförderungsmaßnahmen						0,0	0,0%
Zwischensumme	92,2	248,1	494,8	200,4	0,0	1.035,4	21,6%
Sonstiges							
Akquisition		140,0 (63,0)	17,8			220,7	4,6%
Betreuung, Monitoring		244,8				244,8	5,1%
Zwischensumme	0,0	447,8	17,8	0,0	0,0	465,6	9,7%
Gesamt	92,2	935,0	1.478,2	1.621,7	660,2	4.787,3	100,0%

¹ Die Zuordnung der Fördermittel zu den Kalenderjahren erfolgte entsprechend der Zuordnung der betreffenden Projekte, für die sie aufgewendet wurden (siehe Tabelle 13). Bei den Werten in Klammern handelt es sich um Fördermittel für Projekte, die sich über mehrere Kalenderjahre erstreckten. In diesen Fällen erfolgte die Zuordnung der Mittel entsprechend des Laufzeitbeginns der Projekte.

² Einschließlich der entstandenen Kosten für abgesagte Veranstaltungen in Höhe von ca. 241.000 € (siehe Tabelle 13).

Tabelle 16: Geografische Ausrichtung der Maßnahmen des Exportförderprogramms

Zielländer	Anzahl Maßnahmen	
Westeuropa	Belgien	1
	BeNeLux	1
	Dänemark	2
	Frankreich	3
	Irland	2
	Italien	9
	Niederlande	3
	Österreich	1
	Schweden	1
	Schweiz	1
	Spanien	1
	UK	2
	Zwischensumme	27
Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland)	Bulgarien	1
	Kroatien	1
	Polen	3
	Rumänien	4
	Russland	23
	Serbien	1
	Slowakei	1
	Tschechien	1
	Ukraine	1
	Weißrussland	1
	Russland und Ukraine	1
	Russland, Weißrussland, Ukraine	1
	Serbien & Bosnien-Herzegowina	1
	Tschechien und Slowakei	1
Zwischensumme	41	
Nordamerika	Kanada	2
	USA	13
	Nordamerika	1
	Zwischensumme	16
Mittel- und Südamerika	Brasilien	2
	Brasilien und Argentinien	1
	Zwischensumme	3
Asien	China	18
	Hong Kong	2
	Indien	3
	Japan	7
	Kasachstan	2
	Korea	9
	Mongolei	1
	Saudi-Arabien	2
	Singapur	3
	Taiwan	1
	Türkei	2
	Turkmenistan	1
	VAE	4
	Vietnam	3
	Arabien	1
	China und Saudi-Arabien	1
	Indien und China	1
Zwischensumme	61	
Afrika	Ägypten	1
	Marokko	2
	Südliches Afrika	7
	Ostafrika	1
	Zwischensumme	11
Australien		0
	Zwischensumme	0
Asien, Mittel- und Osteuropa (inkl. Russland)	GIUS-Länder	1
	Philippinen, Ukraine	1
	Zwischensumme	2
Unzugeordnet		52
	Zwischensumme	52
Summe gesamt	213	

Abbildung 58: Größenstruktur der exportunerfahrenen Unternehmen nach Jahresumsatz

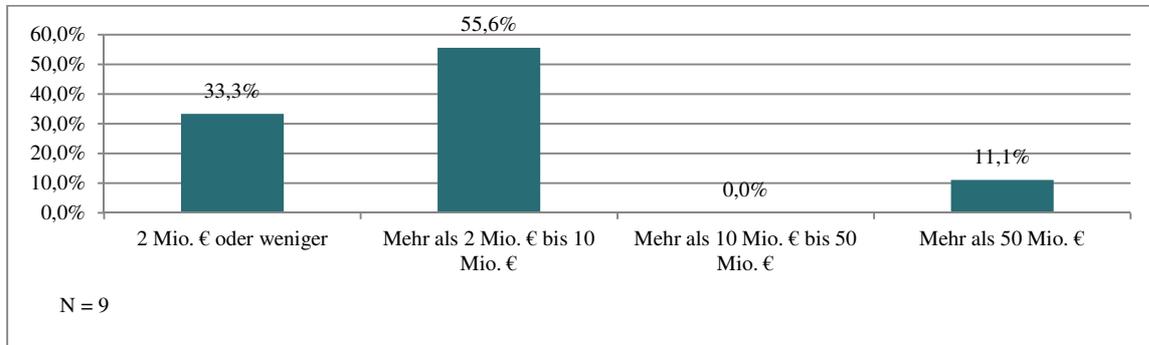


Abbildung 59: Branchenzugehörigkeit der exportunerfahrenen Unternehmen

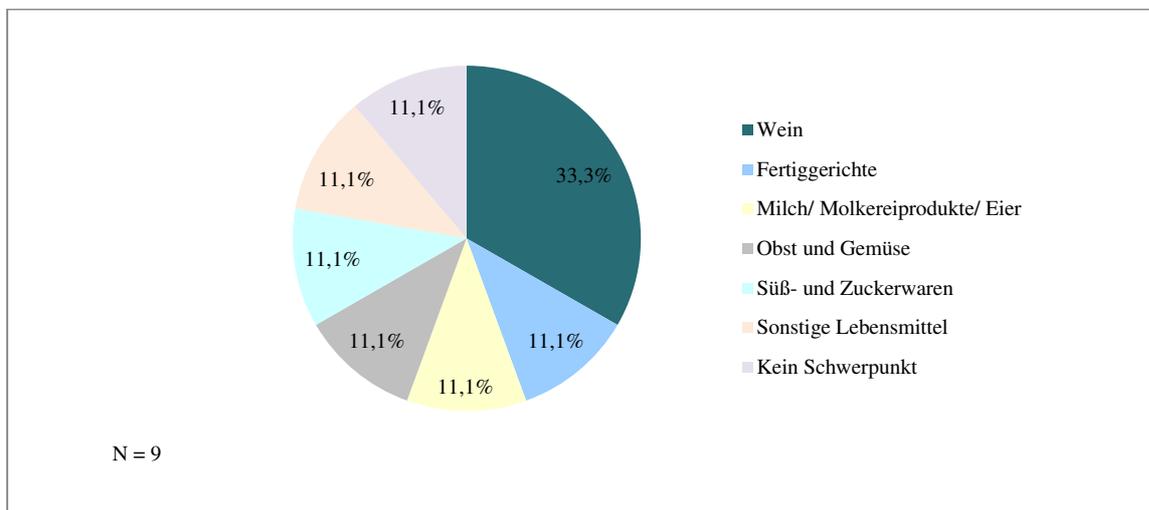


Abbildung 60: Erstinformation zum Exportförderprogramm bei den exportunerfahrenen Unternehmen

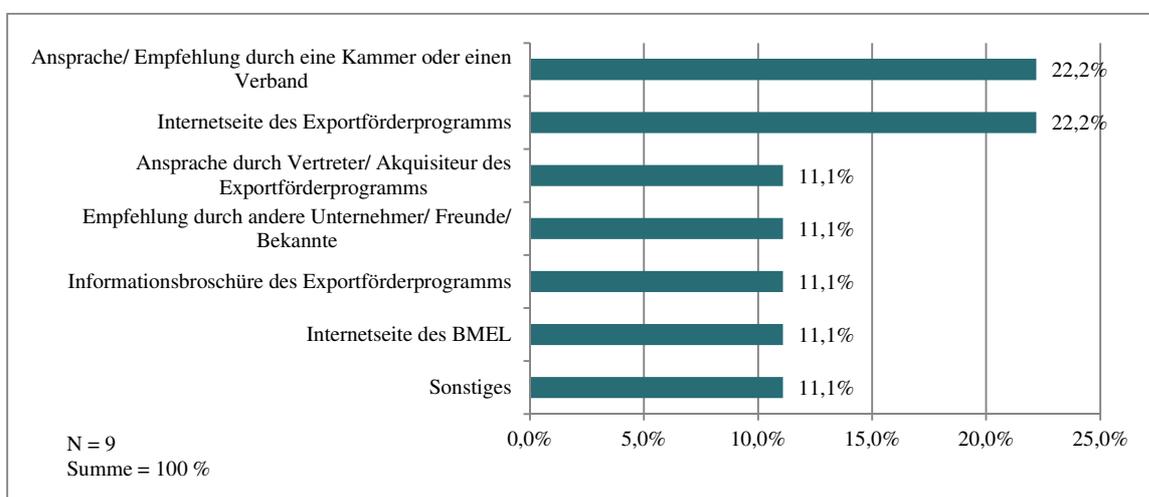


Abbildung 61: Gesamtbewertung des Exportförderprogramms durch die exportunerfahrenen Unternehmen

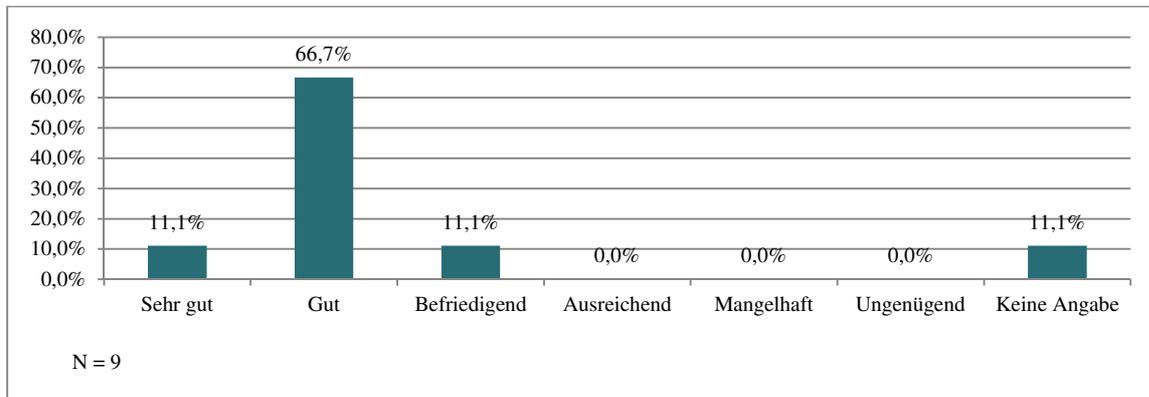


Abbildung 62: Kompetenzbereiche der befragten Durchführungsorganisationen (Mehrfachnennungen möglich)

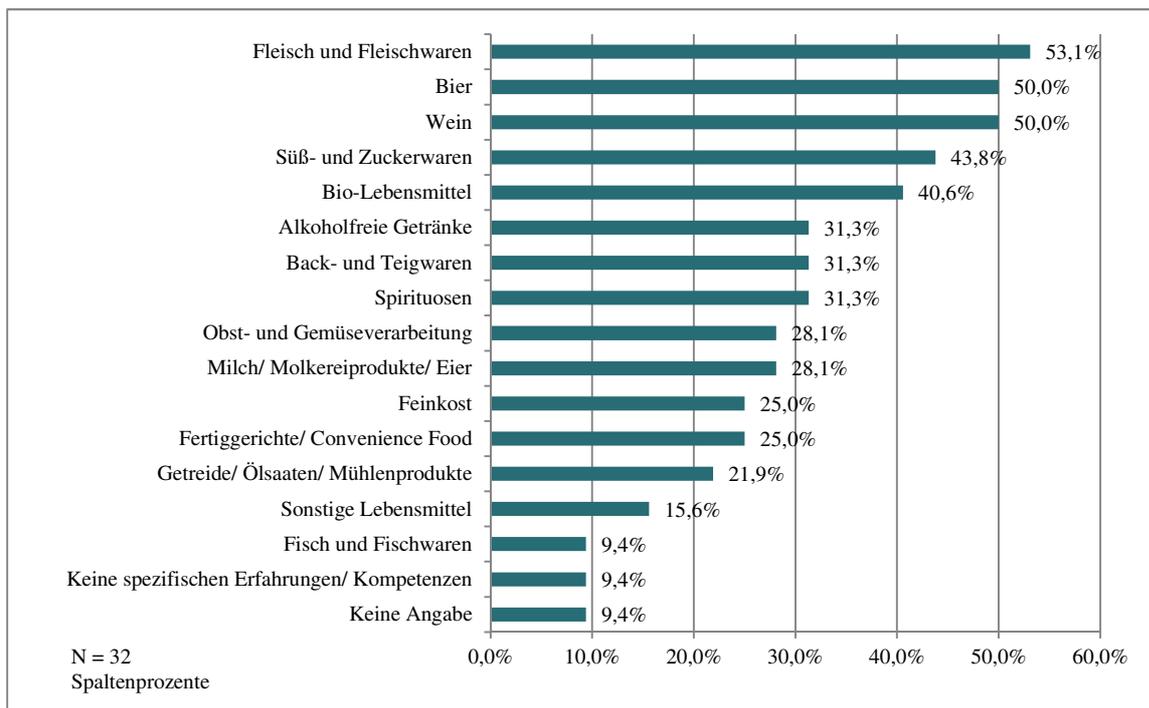


Abbildung 63: Exporthemmnisse aus Sicht der befragten Durchführungsorganisationen

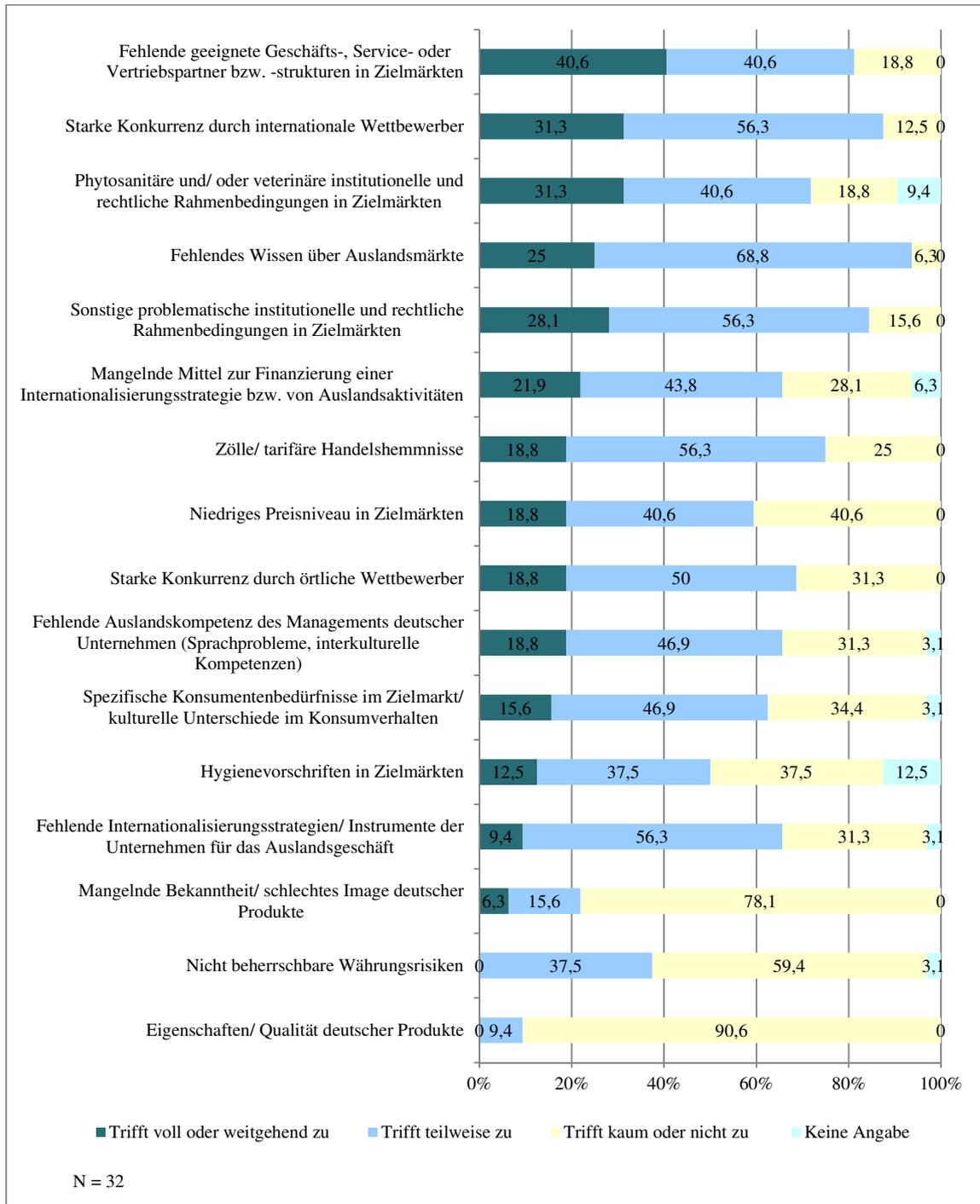
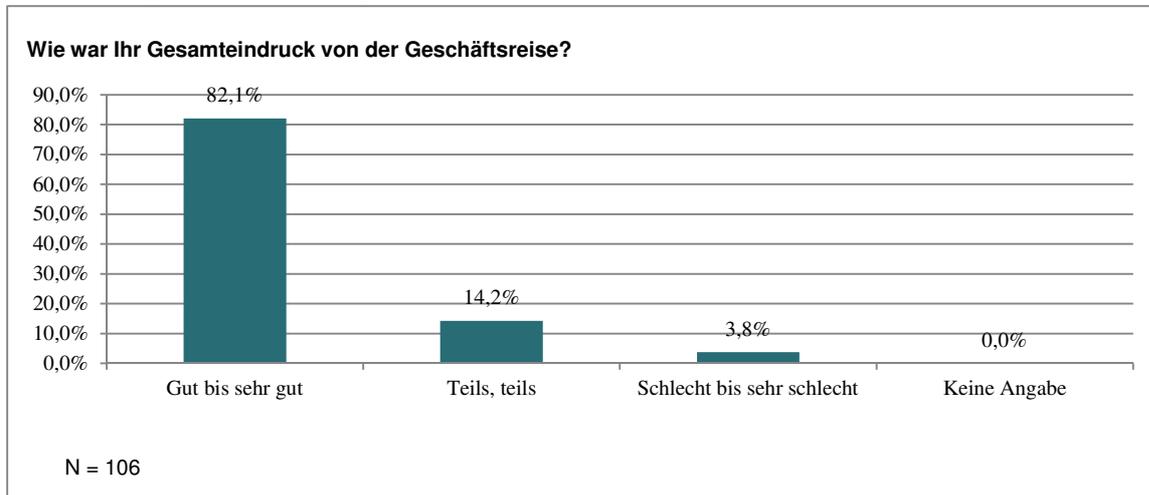


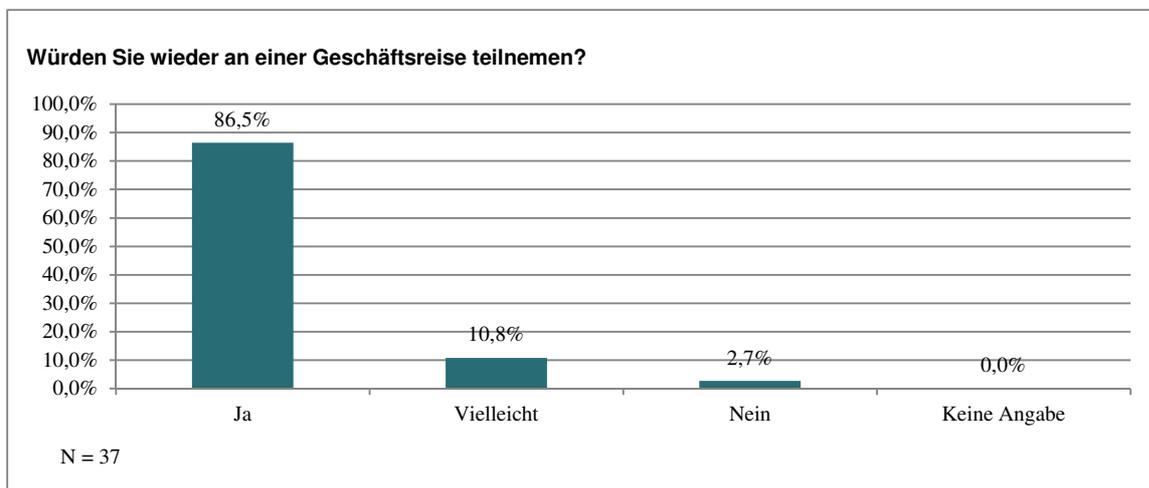
Abbildung 64: Bewertung des Gesamteindrucks der Geschäftsreisen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen**



* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 120 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Geschäftsreisen vor. In vierzehn Fällen wurde die Frage zum Gesamteindruck jedoch nicht gestellt.

Abbildung 65: Bereitschaft zur Wiederteilnahme an Geschäftsreisen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen**



* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 120 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Geschäftsreisen vor. In 83 Fällen wurde die Frage hinsichtlich der Bereitschaft zur Wiederteilnahme an einer Geschäftsreise jedoch nicht gestellt.

Abbildung 66: Verbesserung des Informationsstandes über die aktuelle Markt- und Wettbewerbssituation – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

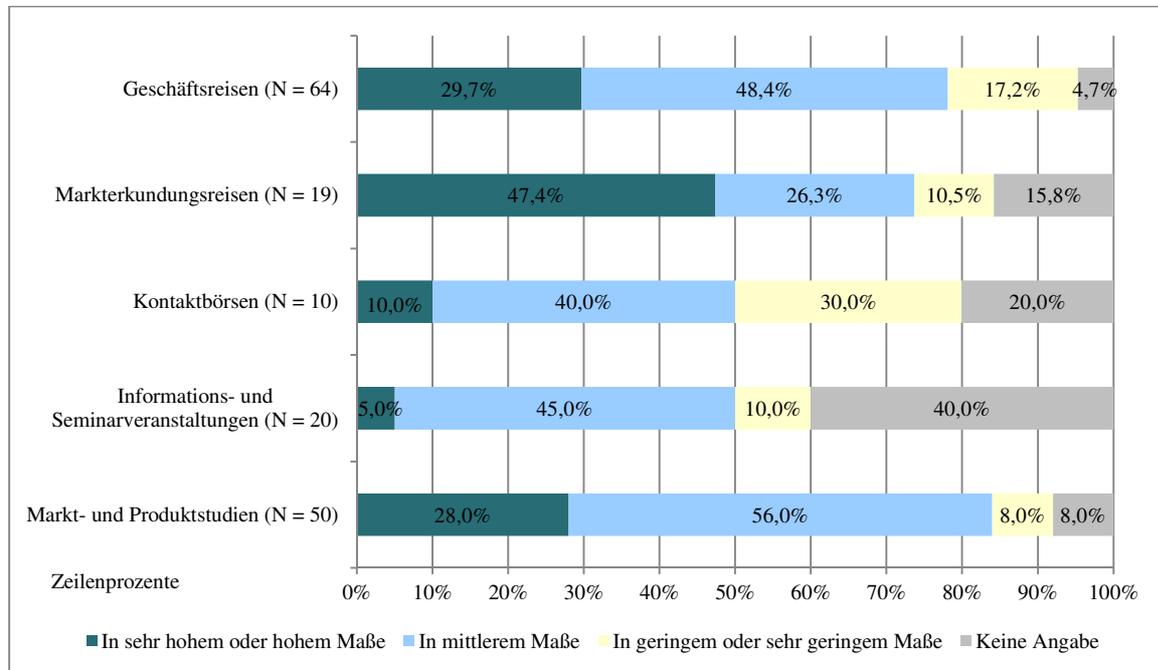


Abbildung 67: Verbesserung des Informationsstandes über das Absatzpotenzial für die eigenen Produkte – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

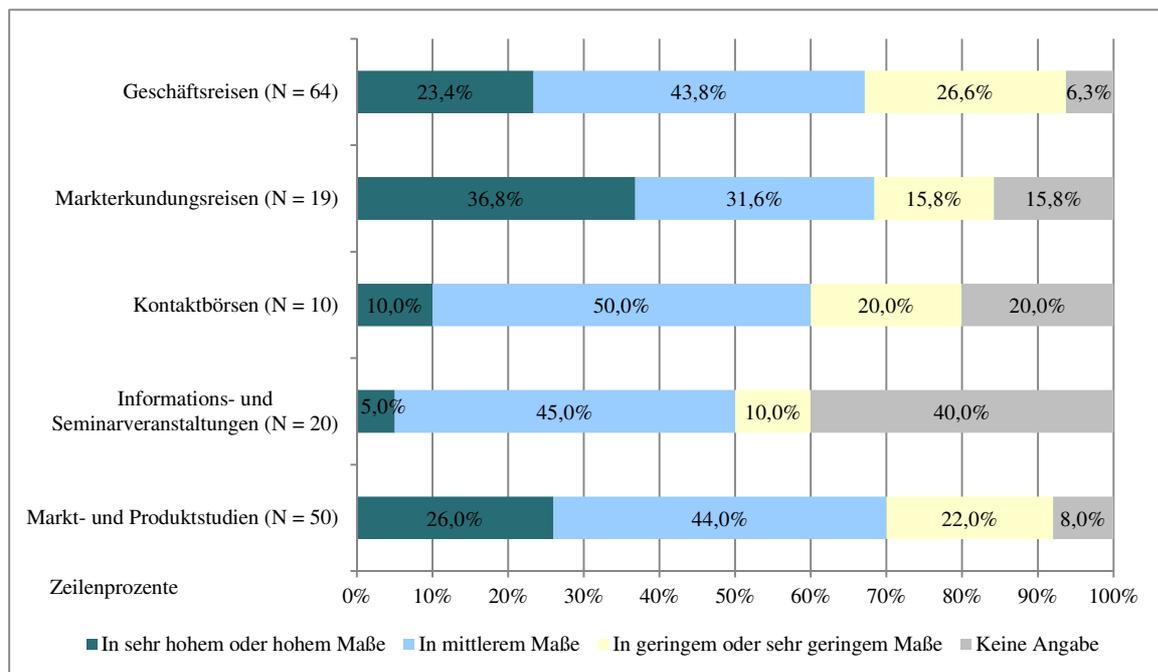


Abbildung 68: Verbesserung des Informationsstandes über die Vermarktungsstrukturen und potenzielle Geschäfts-, Service- und Vertriebspartner – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

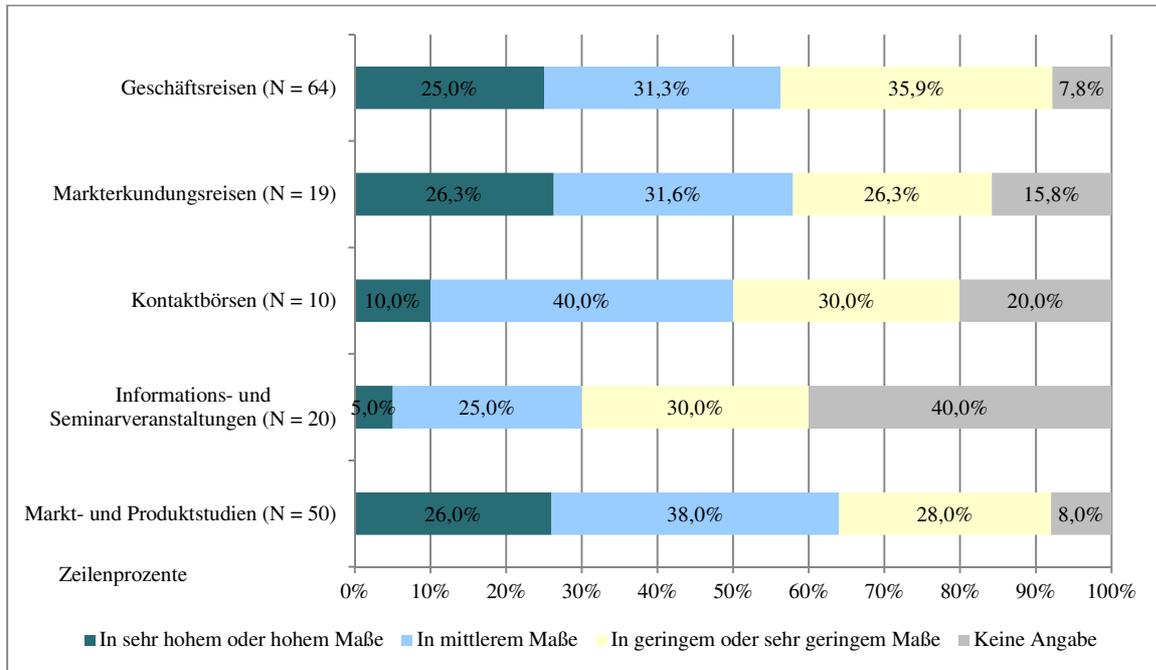


Abbildung 69: Verbesserung des Informationsstandes über das Nachfrageverhalten/ die Konsumentenbedürfnisse – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

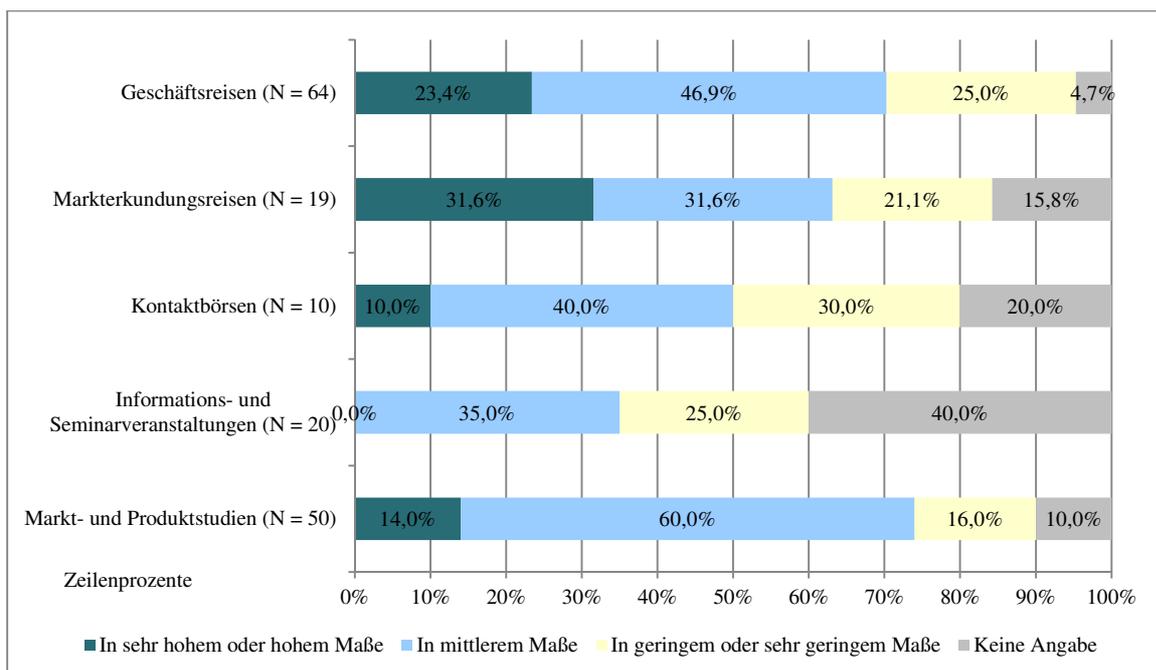


Abbildung 70: Verbesserung des Informationsstandes über Rechtliche Rahmenbedingungen und relevante Behörden – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

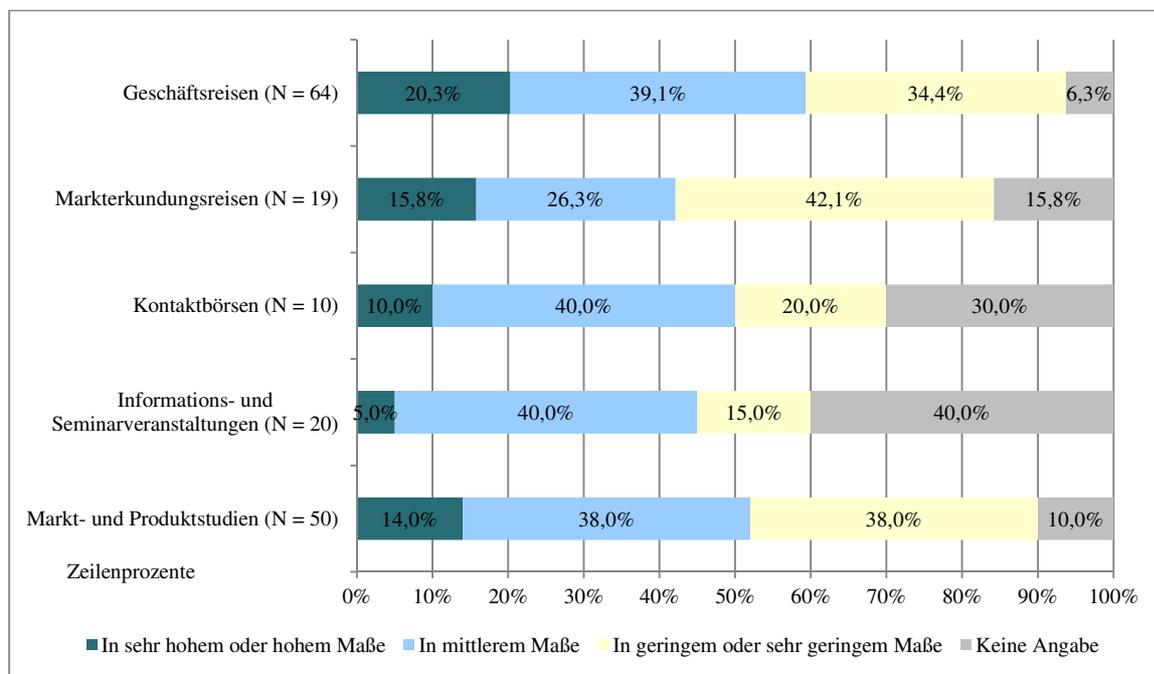


Abbildung 71: Verbesserung des Informationsstandes über Zölle – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

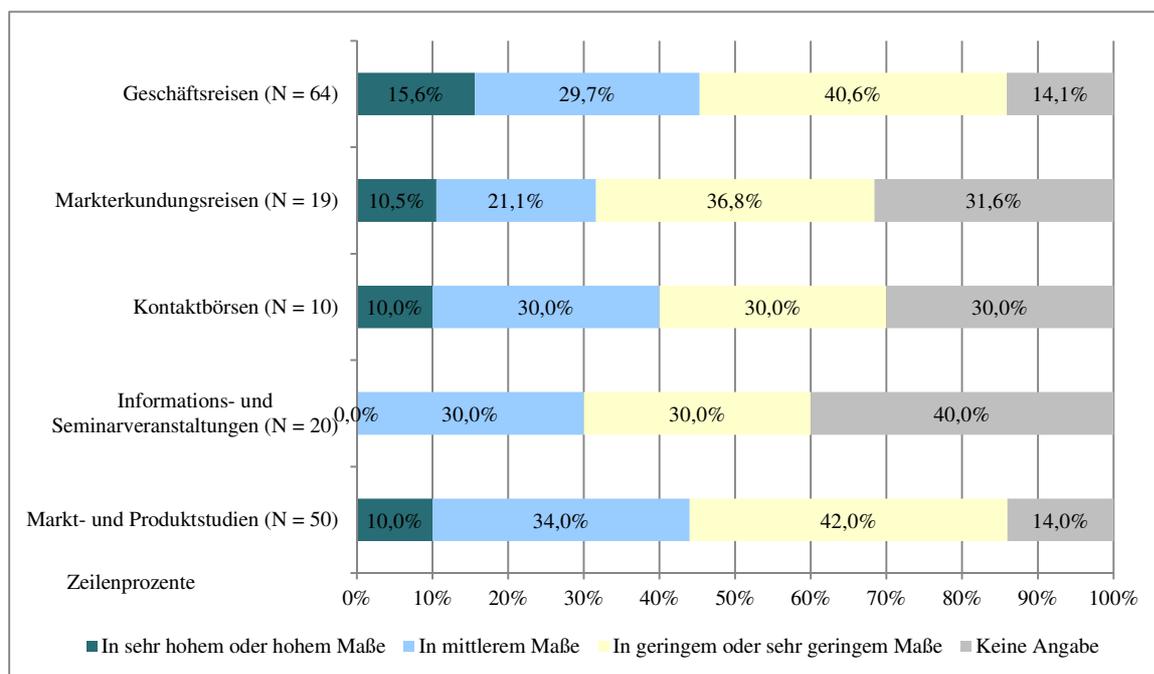


Abbildung 72: Verbesserung des Informationsstandes über Entwicklungstendenzen/ Zukunftstrends – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

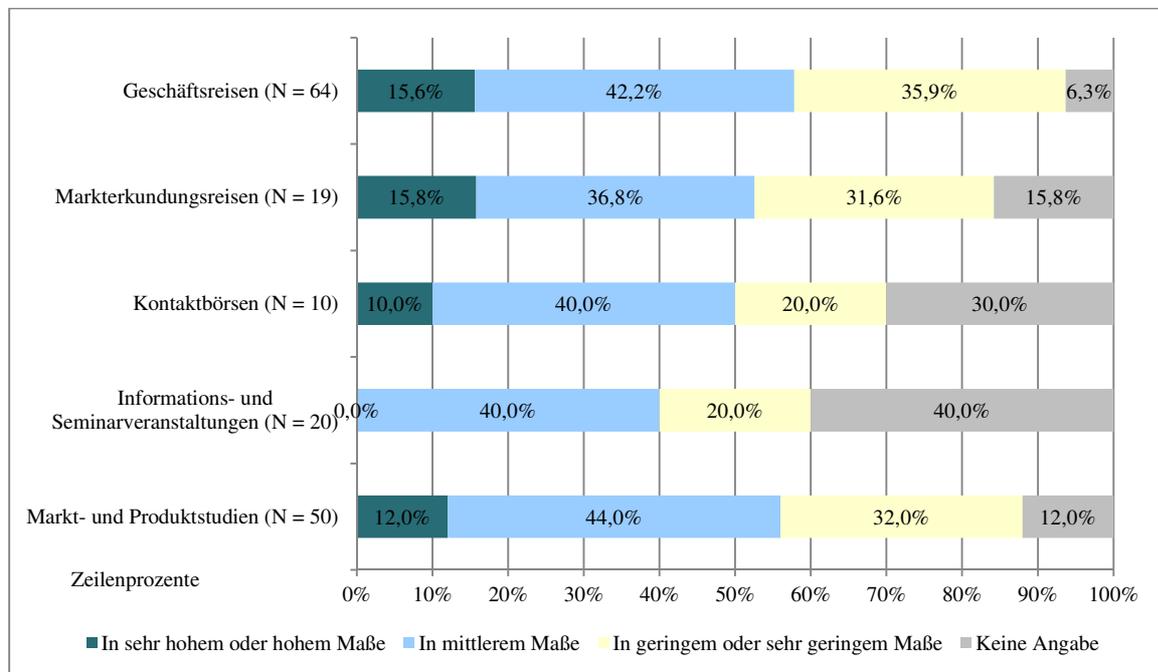


Abbildung 73: Verbesserung des Informationsstandes über kulturspezifische Besonderheiten (z.B. Geschäftskultur etc.) – Ergebnisse der Online-Befragung der Unternehmen

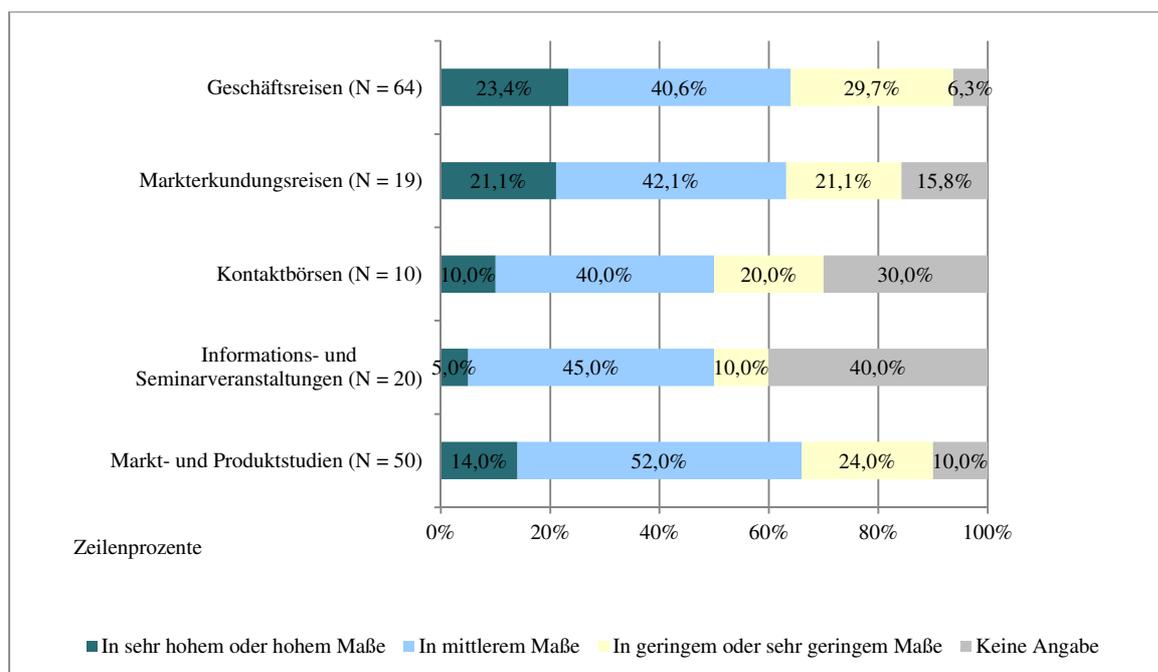
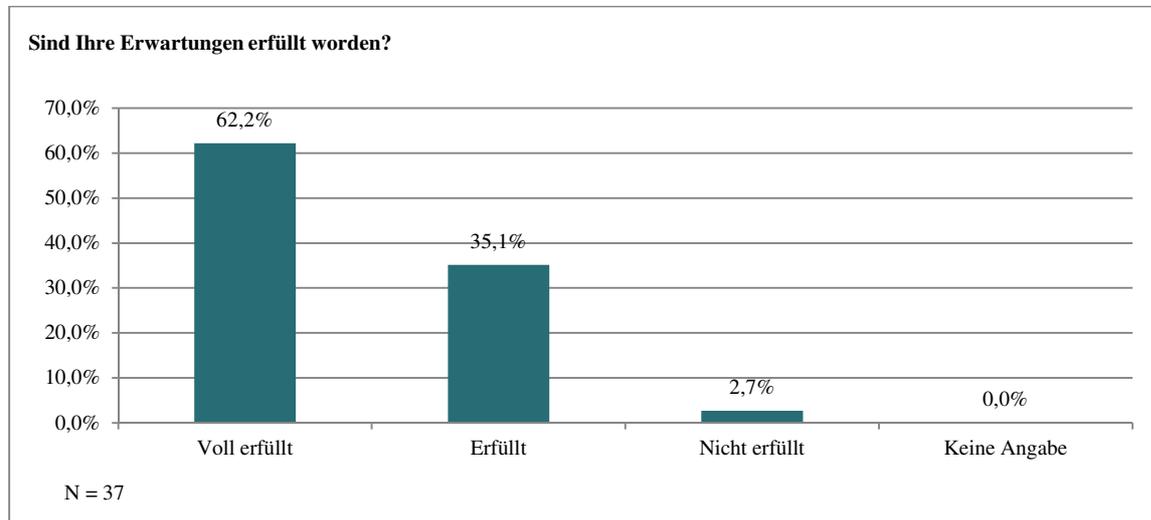


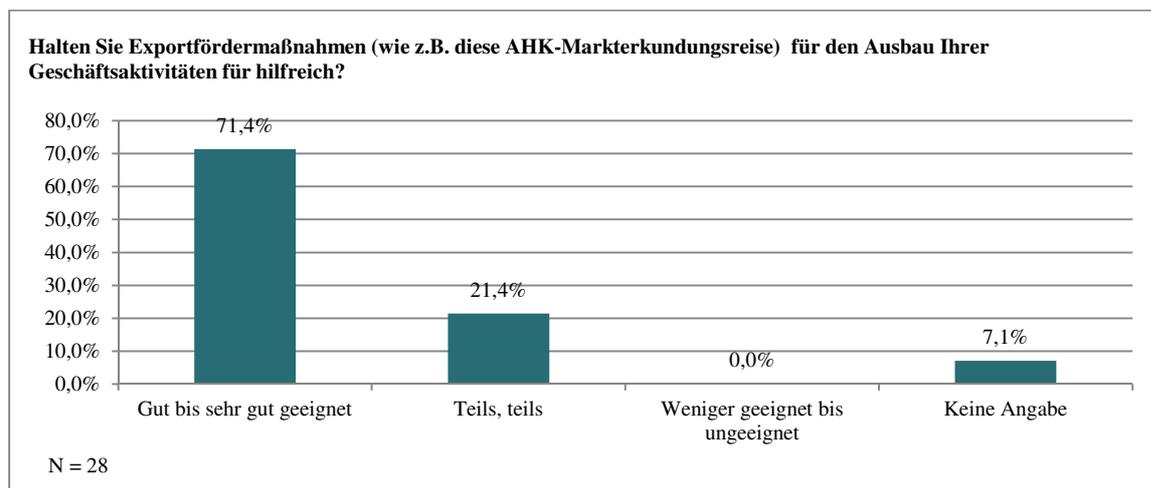
Abbildung 74: Erfüllung der Erwartungen der beteiligten Unternehmen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Markterkundungsreisen**



* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 37 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Markterkundungsreisen vor.

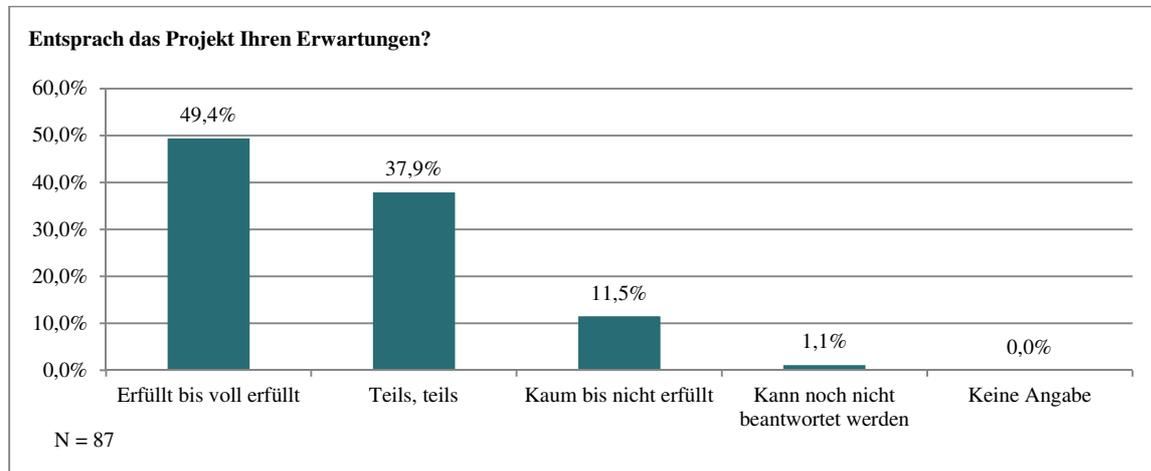
Abbildung 75: Beitrag der Markterkundungsreisen zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Markterkundungsreisen*



* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 37 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Markterkundungsreisen vor. In neun Fällen wurde die Frage hinsichtlich des Beitrags zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten jedoch nicht gestellt.

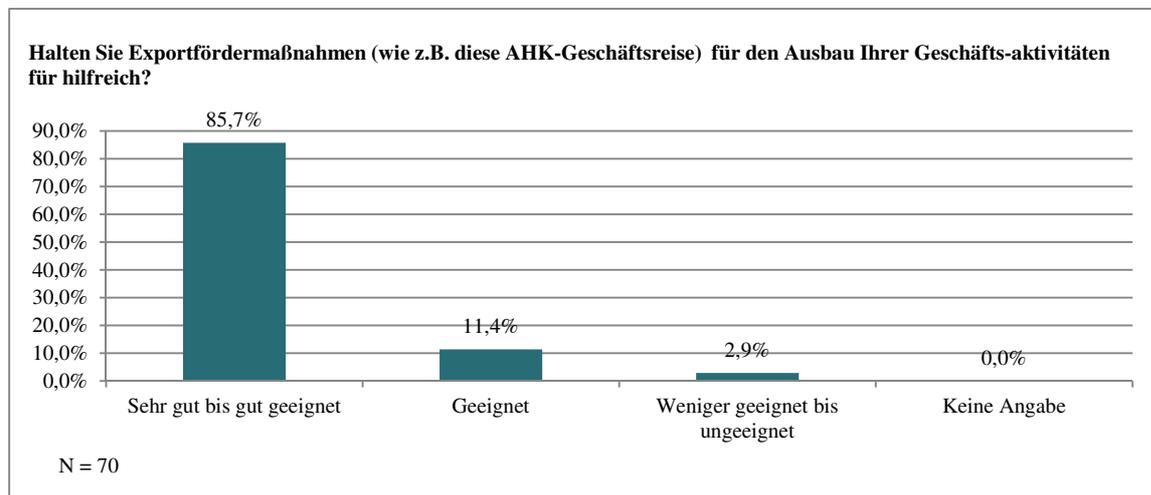
Abbildung 76: Erfüllung der Erwartungen der beteiligten Unternehmen – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen**



* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 120 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Geschäftsreisen vor. In 33 Fällen wurde die Frage zur Erfüllung der Erwartungen jedoch nicht gestellt.

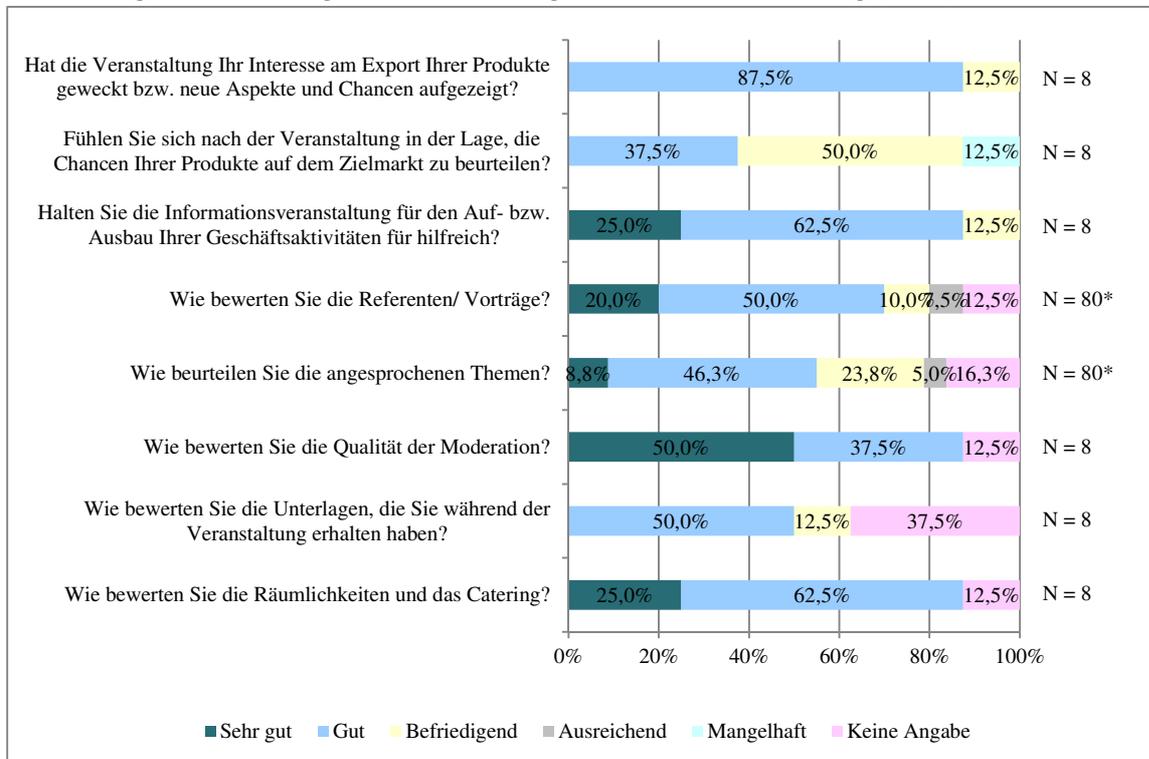
Abbildung 77: Beitrag der Geschäftsreisen zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten – Ergebnisse der Analyse der Feedbackbögen* zu den durchgeführten Geschäftsreisen*



* Die Feedbackbögen weisen mitunter unterschiedliche Antwortskalen auf, die im Rahmen der Analyse zusammengeführt worden sind.

** Insgesamt liegen 120 auswertbare Feedbackbögen teilnehmender Unternehmen an Geschäftsreisen vor. In 50 Fällen wurde die Frage zum Beitrag der Wiederteilnahme an einer Geschäftsreise jedoch nicht gestellt.

Abbildung 78: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Chancenreiche Absatzmärkte für die Lebensmittelindustrie – Iran, Türkei, VAE sowie Halal in der Produktion“ vom 25.09.2014 – Auswertung der acht vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 1)



* Es wurden von acht Unternehmen jeweils zehn Referent/-innen und Themen bewertet.

Abbildung 79: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Chancenreiche Absatzmärkte für die Lebensmittelindustrie – Iran, Türkei, VAE sowie Halal in der Produktion“ vom 25.09.2014 – Auswertung der acht vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 2)

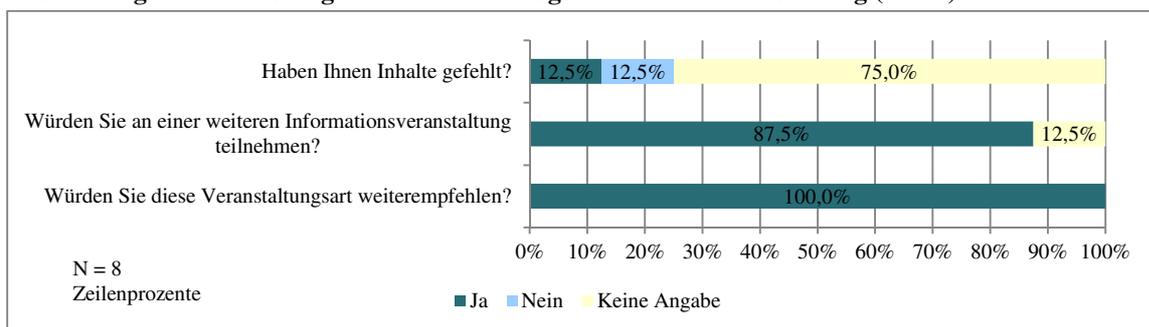
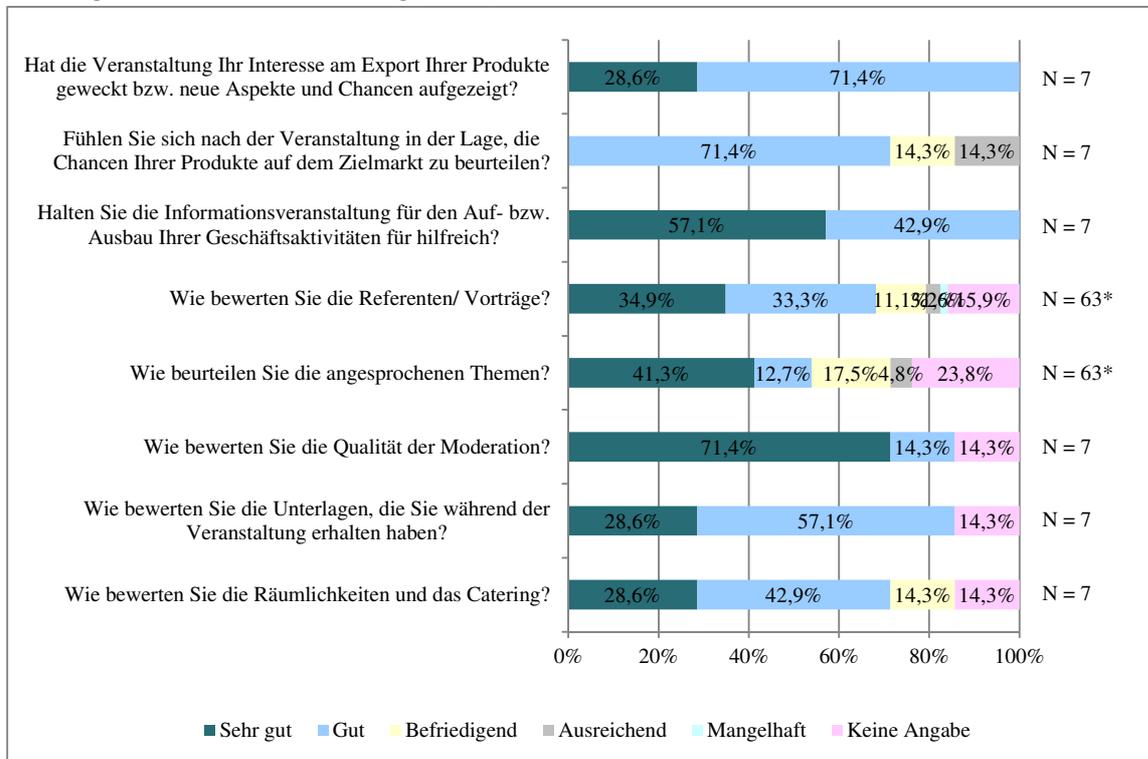


Abbildung 80: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Export und Vertrieb deutscher Agri-Food-Produkte nach Brasilien“ vom 04.12.2014 – Auswertung der sieben vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 1)



* Es wurden von sieben Unternehmen jeweils neun Referent/-innen und Themen bewertet.

Abbildung 81: Bewertung der Informationsveranstaltung im Inland „Export und Vertrieb deutscher Agri-Food-Produkte nach Brasilien“ vom 04.12.2014 – Auswertung der sieben vorliegenden Feedbackbögen zu dieser Veranstaltung (Teil 2)

