

---

Kurzfassung des Endberichts

**Evaluierung des  
Markterschließungsprogramms  
für kleine und mittlere Unternehmen**

---

Berlin, 7. Dezember 2016

Auftraggeber

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)  
Referat 114  
Frankfurter Str. 29-35  
65760 Eschborn

Autoren

Dr. Tim Grebe  
Dr. Verena Schüren  
Dr. Stefan Ekert

Projektmitarbeit

Josephine Jahn  
Patrick Otto  
Diana Petleva  
Daniel Schmidt

INTERVAL GmbH  
Habersaathstr. 58  
10115 Berlin  
[www.interval-berlin.de](http://www.interval-berlin.de)

## 1 Einleitung und Auftrag

Mit dem Markterschließungsprogramm (MEP) für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) insbesondere KMU in ihrem außenwirtschaftlichen Engagement zur Erschließung neuer Absatzmärkte. Das Programm startete im Jahr 2012. Das MEP ist ein branchenoffenes Programm, das in Form von standardisierten Modulen umgesetzt wird. Unternehmen können eines oder mehrere Module nutzen und damit ihre Bedarfe in verschiedenen Stadien der Markterschließung befriedigen. Zielgruppe des MEP sind KMU, Selbständige und Angehörige der Freien Berufe mit Geschäftsbetrieb in Deutschland. Die Angebote beziehen aber auch ausländische Unternehmen und Stakeholder ein, um deutsches Know-how im Ausland bekannter zu machen oder konkrete Geschäftsanbahnungen zu unterstützen. Das Programm wird gemeinsam durch das BMWi (Steuerung und Strategieentwicklung), das BAFA (administrative Abwicklung) und die (dem BAFA zugehörige) Geschäftsstelle des Programms (laufende inhaltliche Begleitung und Steuerung) in Kooperation mit wichtigen Stakeholdern umgesetzt. Die einzelnen Projekte werden von Durchführungsorganisationen implementiert. Ihnen obliegt auch die Rekrutierung und Auswahl der teilnehmenden Unternehmen.

Das MEP umfasst sechs Einzelmodule,<sup>1</sup> in denen Projekte für Unternehmen angeboten werden. Die Module bilden in Summe die zentralen Exportphasen von Unternehmen ab und umfassen die Themenkomplexe „Informieren“, „Erkunden“, „Präsentieren“ und „Kontaktieren“: Im Rahmen von eintägigen **Informationsveranstaltungen** in Deutschland werden den Teilnehmern detaillierte Informationen zu Ländern, Märkten, Themen und Branchen vermittelt. **Markterkundungsreisen** ins Ausland bieten Unternehmen die Möglichkeit, Geschäftschancen in schwierigen oder neuen Märkten mit teilweise intransparenten Strukturen zu sondieren. **Leistungspräsentationen** sind Unternehmerreisen ins Ausland mit Symposium, die die Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen aus einer Branche bzw. einem Branchensegment verdeutlichen sollen und mitreisenden Unternehmen Möglichkeiten zum Ausbau ihres Netzwerks im Zielland geben. **Geschäftsanbahnungsreisen** umfassen Reisen deutscher Unternehmen ins Ausland zwecks konkreter Anbahnung von Geschäftskontakten im Zielland. Im Rahmen von **Informationsreisen** werden ausländische Multiplikatoren während einer drei- bis fünftägigen Reise nach Deutschland über deutsche Produkte, Technologien und Dienstleistungen informiert. Bei **Einkäuferreisen** werden deutsche Produkte, Technologien und Dienstleistungen im Rahmen einer drei- bis fünftägigen Reise nach Deutschland gegenüber ausländischen Unternehmern präsentiert, von denen bereits im Vorfeld bekannt ist, dass sie konkrete Beschaffungsabsichten haben.

Im Zuge einer stärkeren Zusammenführung verschiedener Exportförderprogramme, wurde das MEP auf eine noch breitere Basis gestellt. Aktuell nutzen die „Exportinitiative Zivile

---

<sup>1</sup> Für eine Beschreibung der einzelnen Module siehe <https://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaeft-im-ausland/Abnehmer-und-partner-finden/Kontaktveranstaltungen/BMWi-Markterschliessungsprogramm/bmwi-mep-projekte,t=module,did=532966.html>

Sicherheitstechnologien und -dienstleistungen“ (seit 2013), z. T. die „Exportinitiative Gesundheitswirtschaft“ (seit 2014) sowie die neu gegründete „Exportinitiative Umwelttechnologien“ (seit 2015) die Infrastruktur und Angebote des MEP. Branchenschwerpunkte liegen ferner in den Bereichen Luftfahrt sowie Schiffbau und Meerestechnik.

Das BAFA hat im Auftrag des BMWi eine Evaluation für den Zeitraum 2012 – 2015 ausgeschrieben. Der vorliegende Kurzbericht fasst die Ergebnisse zusammen.

## 2 Ziele und Vorgehen der Evaluation

Die Hauptaufgabe der Evaluation lag gemäß Leistungsbeschreibung in einer Erfolgskontrolle des Programms nach §7 Abs. 2 BHO sowie der zugehörigen Verwaltungsvorschriften. Weitere Aufgaben bestanden darin, die Gesamtförderstrategie vor dem Hintergrund der bislang vollzogenen Eingliederungen zu bewerten und die Stellung des Programms im Gesamtangebot der deutschen Außenwirtschaftsförderung zu untersuchen. Die Erkenntnisziele im Einzelnen werden jeweils zu Beginn der Abschnitte des Kapitels 3 vorgestellt. Im Rahmen der Evaluation wurden die folgenden Arbeitsschritte durchgeführt:

- **Prozessdatenanalyse:** Auswertung von Teilnehmerdaten und Monitoringberichten zu insgesamt 3.992 Teilnahmen an 313 durchgeführten Projekten.
- **Analyse von Feedback-Daten der Geschäftsstelle:** Es lagen unmittelbare Teilnehmerfeedbacks zu nahezu allen Projekten vor; ferner konnten für Markterkundungen und Geschäftsanbahnungen Ergebnisse des 2015 neu eingeführten 6-8-Monatsfeedbacks genutzt werden.
- **Befragung von Programmverantwortlichen und der Geschäftsstelle:** Qualitative (telefonische und persönliche) Interviews mit den zuständigen Fachreferaten im BMWi, dem BAFA, der Geschäftsstelle sowie weiteren Beteiligten, insgesamt 18 Personen.
- **Online-Befragung von Projektträgern (Durchführungsorganisationen):** Teilstandardisierte Online-Befragung unter 54 Projektträgern.
- **Befragung von teilnehmenden Unternehmen:** Teilstandardisierte Online-Befragung, an der sich 170 Unternehmen beteiligten.
- **Befragung einer Vergleichsgruppe:** Teilstandardisierte telefonische Befragung von 200 exportaktiven oder exportinteressierten KMU.
- **Telefonische Befragung von Stakeholdern und Experten:** Qualitative telefonische und teils persönliche Interviews mit 16 Vertretern von Verbänden und anderen im Strategiebeirat vertretenen Personen.
- **Kontextanalyse:** Desk research zum Vergleich des MEP mit anderen Förderangeboten auf Bundes- und Länderebene.

## 3 Zentrale Ergebnisse

### 3.1 Ansatz des MEP

In Bezug auf die grundlegende Struktur des MEP wurde untersucht,

- ob der grundlegende Ansatz der Förderung bedarfsgerecht ist,
- ob die Modulstruktur bedarfsgerecht ist und
- ob es Überschneidungen zu anderen Förderangeboten gibt.

Der **grundlegende Förderansatz** des MEP kann im Rahmen der Evaluation als bedarfsgerecht bestätigt werden. Ein Abgleich der angebotenen Dienstleistungen mit den Bedarfen teilnehmender Unternehmen ergibt, dass das Programm an den zentralen Herausforderungen der Markterschließung ansetzt. Die projektbezogene Förderung erfüllt dabei die vielfältigen Bedürfnisse der Unternehmen. Das betrifft zum einen die breite Zielmarkt- und Branchenabdeckung. Gleichzeitig fördert das MEP Projekte für die Bedarfe in unterschiedlichen Exportphasen und adressiert dadurch Unternehmen mit unterschiedlichen Exportvorerfahrungen. Als Vorteile des MEP werden u. a. der Delegationscharakter von Auslandsreisen, der hohe Qualitätsstandard der ausgewählten Projekte sowie die übersichtliche Modulstruktur gesehen.

Die Evaluation kommt auch zu einem positiven Schluss, was die **Modulstruktur im Einzelnen** anbetrifft. Diese scheint bedarfsgerecht. Keine der Befragtengruppen äußerte grundlegende Kritik daran; Anregungen beziehen sich eher auf die Stellung der Module untereinander, wie z. B. die aus Sicht einiger Befragter nicht schlüssige Trennung zwischen Markterkundungen und Geschäftsanbahnungen. Positiv bewertet wird auch die Staffelung der Eigenbeteiligungen bei Reisen deutscher Unternehmen ins Ausland. Diese erhöhen das zur Verfügung stehende Gesamtbudget des MEP, ohne Teilnehmer abzuschrecken.

Das Markterschließungsprogramm des BMWi ist in der Förderlandschaft des Bundes insofern klar **gegenüber anderen Angeboten abgegrenzt**, als es ein breites Spektrum an Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung über Branchen und Zielländer hinweg in einer einheitlichen Struktur bereitstellt. Die Angebote anderer Ressorts auf Bundesebene sind häufig entweder branchenspezifisch oder haben andere (z. B. entwicklungspolitische) Zielstellungen. Auf Ebene der Bundesländer ergab sich, dass in 10 von 16 Bundesländern Förderangebote bereitstehen, die einzelne Überschneidungen mit denen des MEP aufweisen. Unterschiede bestehen in der Breite der Förderung – viele Länderangebote machen nur wenige Angebote pro Jahr oder nur für ausgewählte Branchen.

## 3.2 Steuerungs- und Leistungsprozesse

In Bezug auf die Steuerungs- und Leistungsprozesse wurde der Frage nachgegangen,

- wie die Prozesse der Leistungserstellung sowie der Steuerung des Programms von den verschiedenen Stakeholdern bewertet werden und
- ob die laufende Begleitung der Projekte durch das BAFA und die Geschäftsstelle zur Zufriedenheit der beteiligten Akteure verläuft.

Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen die Stringenz und Systematik der Prozessstruktur sowie die Zufriedenheit der Prozessbeteiligten. Im Folgenden werden die wesentlichen Prozessschritte kurz skizziert und bewertet:

- Die **Einreichung von Projektvorschlägen** erfolgt in einem wettbewerblichen Verfahren unter Einbeziehung eines breiten Adressatenkreises. Dieser umfasst u. a. die AHKs, die Durchführer, Verbände, GTAI-Berichterstatter, deutsche Auslandsvertretungen sowie alle relevanten Referate des BMWi. In der Regel übersteigt die Zahl der eingereichten Vorschläge die Zahl der innerhalb des Budgets finanzierbaren Projekte um das Drei- bis Vierfache, was für eine hohe Nachfrage spricht. Die Auswahl der Projekte erfolgt unter Einbeziehung der GTAI. Die Prozessbeteiligten sind mit dem Vorschlags- und Auswahlprozess zufrieden. Angeregt wurde eine noch transparentere Beschreibung der Auswahlkriterien für Vorschläge und des Auswahlprozesses.
- Die **Ausschreibung** der Projekte auf Basis dieser Auswahl erfolgt federführend durch das BAFA. Die endgültigen Vergabeentscheidungen werden vom Vergabeausschuss bestehend aus dem BAFA, der Geschäftsstelle des Programms, dem BMWi-Referat VC1 sowie ggf. weiteren Fachreferaten getroffen. Die Bewertung der beteiligten Akteure zum Ausschreibungs- und Vergabeprozess fällt insgesamt positiv aus. Analog zum Prozess der Vorschlagseinreichung wurde seitens der Durchführer jedoch gewünscht, mehr Informationen zu Gründen für eine Ablehnung / Annahme angebotener Projekte zu bekommen. Dieser Wunsch muss differenziert bewertet werden, da die ausführlichere Begründung von Ablehnungen mit einem sehr hohen Aufwand verbunden sein dürfte. Hier muss zwischen dem Informationsinteresse der Durchführer und Effizienzzielen im Programm abgewogen werden.
- Die **Durchführung der Projekte** erfolgt auf Basis von Durchführungsleitfäden, die spezifische Hinweise und Vorgaben beinhalten. Außerdem gibt es Briefing-Veranstaltungen für die Durchführer. Die Evaluation konnte zeigen, dass die Umsetzung der Projekte zur Zufriedenheit der allermeisten Unternehmen gelingt. Die Gesamtzufriedenheit liegt bei rund 85 % (siehe auch weiter unten). Die hohe Zufriedenheit wurde durch die qualitativen Interviews mit den Stakeholdern und Programmverantwortlichen bestätigt. Die meisten Durchführer kooperieren dabei eng mit den entsprechenden Fach- und Branchenverbänden. Eine Herausforderung für die Durchführer ist die Gewinnung passender deutscher Unternehmen, da die Zielgruppe

jedes einzelnen Projektes aufgrund des Ziellandes und des Branchenschwerpunkts relativ eng abgegrenzt ist. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Durchführung der Reisen ins Ausland ist die Begleitung durch Vertreter des BMWi. Dies ist nach Aussage von Unternehmen, Programmbeteiligten und Durchführern insbesondere in staatlich gesteuerten Märkten, generell aber auch in Branchen mit hoher Bedeutung des öffentlichen Beschaffungswesens wichtig, um Türen zu öffnen und Geschäftsanbahnungen überhaupt möglich zu machen.

- Mit der inhaltlichen und administrativen **Begleitung der Projekte** durch das BAFA sowie die Geschäftsstelle sind die meisten Durchführer, Stakeholder und Programmverantwortlichen sehr zufrieden. Bei den Durchführern liegt der Zufriedenheitswert bei über 90 %. Während das BAFA auf Grundlage der Teilnahmebestätigungen Eckdaten der teilnehmenden Unternehmen erfasst, kümmert sich die Geschäftsstelle um die Einholung von Feedback der Programmnutzer sowie die Erhebung längerfristiger Programmwirkungen. Das sehr umfangreiche Monitoringsystem ist gut geeignet, um verlässliche Daten für die Bewertung der Zufriedenheit und der Wirksamkeit der Förderung zu liefern.

### 3.3 Nutzung und Zielgruppenerreichung

In Bezug auf die Nutzung und Zielgruppenerreichung wurde untersucht,

- wie viele Projekte geplant wurden und wie viele davon umgesetzt wurden,
- wie viele Unternehmen die Projekte genutzt haben, welche Merkmale diese Unternehmen aufweisen, wie viele Unternehmen an mehreren Projekten teilnahmen, und insbesondere auch, welche Branchen erreicht wurden,
- wie bekannt das Programm ist und welche Gründe für Nichtteilnahmen vorliegen und
- über welche Wege die Teilnehmer auf das Programm aufmerksam wurden.

Die Evaluation konnte eine breite Nutzung und eine gute Zielgruppenerreichung des Programms feststellen.

Im Mittel wurden seit 2012 rund 78 Projekte pro Jahr umgesetzt. Am häufigsten umgesetzt, mit rund 44 % Anteil an allen Projekten, wurde das Modul Geschäftsanbahnung, das als Kern des Programms angesehen werden kann. Am zweithäufigsten werden Informationsveranstaltungen angeboten (rund 29 %). Es war – mit Ausnahme des Jahres 2012, in dem einige Projekte aufgrund der Kürze der Vorbereitungszeit nicht mehr umgesetzt werden konnten – in jedem Jahr eine **sehr hohe Durchführungsquote** von über 90 % zu verzeichnen; in den Jahren 2014 und 2015 lag sie noch darüber. Die (wenigen) Projektabsagen können auf veränderte politische Rahmenbedingungen oder mangelnde Teilnehmerzahlen zurückgeführt werden.

Auf Basis der der Evaluation vorliegenden Daten ergibt sich eine durchschnittliche Teilnehmerzahl von 19,3 bei Informationsveranstaltungen, 10,1 bei Markterkundungen, 9,5

bei Geschäftsanbahnungen, 10,5 bei Leistungspräsentationen und 12,0 bei Einkäufer- und Informationsreisen. Insgesamt nutzten 3.325 Unternehmen im Beobachtungszeitraum eines oder mehrere Angebote des MEP.<sup>2</sup> Dabei nutzten 449 Unternehmen mehr als ein Projekt.

Das Markterschließungsprogramm richtet sich vor allem an KMU, hier definiert als Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro. Bei Markterkundungen, Geschäftsanbahnungen sowie Leistungspräsentationen nimmt die Geschäftsstelle im Dialog mit den Durchführern gezielt Einfluss auf die Teilnehmerstruktur und stellt den Vorrang für KMU sicher. Dass dies gelingt, zeigt der **hohe KMU-Anteil** unter den erreichten Unternehmen, der bei rund 82 % liegt. Der Anteil von Kleinstunternehmen liegt dann bei rund 29 %.

Die regionale Verteilung der teilnehmenden Unternehmen über die Bundesländer ähnelt im Wesentlichen ihrer Verteilung in der Grundgesamtheit, was für eine **ausgewogene regionale Abdeckung** spricht. Ostdeutschland ist bei der Nutzung des Programms leicht überrepräsentiert. Bei der Abdeckung der Branchen ergibt sich eine Überrepräsentanz + traditionell exportorientierter Branchen (wie dem Verarbeitenden Gewerbe), aber auch eine starke Nutzung des Programms durch Multiplikatoren in öffentlichen Einrichtungen, Unternehmensnetzwerken und Verbänden.

Es erfolgte eine breite **Abdeckung von Zielmarktregionen**. Die Regionen Asien / Pazifik / Australien sowie GUS / Süd- und Osteuropa und Europa stellen regionale Schwerpunkte des MEP dar. Bezogen auf einzelne Länder liegen Schwerpunkte auf China (14 Projekte seit 2012), den USA, Brasilien (je 11) sowie Russland und Vietnam (je 9).

Der Zugang des Programms erfolgt überwiegend durch Informationen, die durch Kammern oder Verbände verbreitet werden oder durch die direkte Ansprache von Unternehmen seitens der Durchführer. Dies unterstreicht die **hohe Bedeutung und die Funktionalität der Einbindung von Multiplikatoren**.

Bei der Analyse der Bekanntheit des Programms sowie der Gründe für die Nichtteilnahme ergab sich, dass das Programm zwar zahlreichen nicht teilnehmenden Unternehmen dem Namen nach bekannt ist. Über eine Kenntnis des Angebotspektrums oder der konkreten Modulformate verfügen jedoch nur wenige. Bei der Analyse der Gründe für die Nichtteilnahme ergab sich dementsprechend auch, dass nicht die Merkmale des Programms oder der Zuschnitt der Projekte gegen die Teilnahme sprechen, sondern die bislang **mangelnde Bekanntheit einzelner Angebote** dafür verantwortlich sein dürfte.

---

<sup>2</sup> Die Teilnahmen an Informationsveranstaltungen werden dabei unterschätzt, da in der Anfangszeit des Programms nicht immer alle Teilnehmer erfasst wurden. Bei den Markterkundungs- und Geschäftsanbahnungsreisen sind leicht höhere Durchschnittswerte zu verzeichnen, wenn das Programmjahr 2012 aus der Betrachtung herausgenommen wird. In diesem Jahr war aufgrund des Programmstarts bei einigen Projekten eine geringere Zahl von Teilnehmern zu verzeichnen.



### 3.4 Zufriedenheit der Nutzer und Passgenauigkeit

In Bezug auf die Zufriedenheit der Nutzer und die Passgenauigkeit wurde ausgewertet,

- wie zufrieden die teilnehmenden Unternehmen waren,
- inwiefern sich die Erwartungen an die jeweiligen Projekte erfüllt haben und
- wie die im Rahmen des MEP angebotenen Unterstützungsleistungen mit den von den Unternehmen benannten Hemmnissen der Auslandsmarkterschließung (und somit ihren Unterstützungsbedarfen) korrespondieren.

Insgesamt lässt sich ein **sehr hohes Maß an Teilnehmerzufriedenheit** ablesen. Die Gesamtzufriedenheit über die unterschiedlichen Programmjahre, Aspekte und Module hinweg liegt bei rund 85 %.

- Die Zufriedenheit mit den **Informationsveranstaltungen** liegt in fast allen Aspekten bei über 80 %; die Gesamtzufriedenheit liegt bei rund 85 %. Kleinere Abstriche in den Bewertungen gab es lediglich in Bezug auf die vermittelte Branchenkompetenz sowie bei der Einschätzung der Erfolgs- / Exportaussichten. Gerade letzteres ist nicht kritisch zu bewerten, da infolge einer Programmteilnahme die Erfolgs- bzw. Exportaussichten durchaus auch negativer (i.S.v. realistischer) eingeschätzt werden.
- Die Module **Geschäftsanbahnung und Markterkundung** erreichen mit einer Gesamtzufriedenheit von jeweils ca. 85 % eine ähnlich gute Bewertung. Abstriche wurden hier – auf sehr hohem Gesamtniveau – lediglich in Einzelfällen bei der Quantität und Qualität der Geschäftspartnertreffen bzw. -termine gemacht. Für die **Leistungspräsentationen** lagen zu wenige auswertbare Daten vor, da diese erst seit 2016 regelmäßig stattfinden.
- Sehr hoch ist auch die Zufriedenheit in den Modulen **Einkäufer- und Informationsreisen**, sowohl in Bezug auf die Bewertungen deutscher als auch ausländischer Teilnehmer. Sie liegt bei über 90 %.

In allen Modulen sehen jeweils deutlich über 80 % der Teilnehmer ihre Erwartungen an das jeweilige Projekt erfüllt. Ein Abgleich der von den teilnehmenden Unternehmen benannten allgemeinen Hemmnisse der Auslandsmarkterschließung und den im Rahmen des MEP angebotenen Unterstützungsleistungen zeigt außerdem die **Passgenauigkeit der Förderung** – das Programm setzt am zentralen Problem fehlender Geschäfts- und Vertriebspartner ebenso an wie an der Vermittlung von Informationen zu institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die von den Unternehmen häufig als schwierig empfunden werden.

### 3.5 Ergebnisse zu Zielerreichung und Wirkungen des Programms

Im Hinblick auf die Zielerreichung und die Wirkungen des Programms wurde untersucht,

- inwiefern die jeweiligen Modulziele bei den teilnehmenden Unternehmen erreicht wurden, insbesondere welche Informations- und Netzwerkeffekte sich ergeben haben,



und welche Effekte in Bezug auf die Auslandsmarkterschließung (z. B. Entwicklung der Exportquote) vorliegen,

- inwieweit das Programm Lenkungswirkungen (im Sinne von Veränderungen in den Strategien der Markterschließung bei den Unternehmen) entfaltet und
- ob und ggf. in welchem Umfang auch unerwünschte Effekte, z. B. Mitnahmeeffekte oder Verdrängungseffekte, auftraten.

Unter Nutzung verschiedener Datenquellen lassen sich umfangreiche Wirkungen des Programms feststellen, von denen jedoch nicht alle in wirtschaftliche Größen (Umsatz- oder Arbeitsplatzeffekte) übersetzt werden können. Ferner muss berücksichtigt werden, dass sich viele Wirkungen erst lange nach der Programmteilnahme manifestieren dürften – so können z. B. viele Unternehmen die Umsatzeffekte, die aus ihrer Projektteilnahme resultieren, 6 bis 8 Monate nach Ende des Projektes noch nicht beziffern. Die tatsächlichen Effekte und Wirkungen werden mit der nachfolgenden Darstellung daher wahrscheinlich unterschätzt.

### **Informations- und Netzwerkeffekte**

- Rund 71 % der Teilnehmer an Informationsveranstaltungen geben an, sie hätten nützliche Informationen zum Zielland und den dortigen Rahmenbedingungen erhalten. Bei den Reisen ins Ausland haben laut 6-8-Monatsfeedbacks sogar rund 77 % (Markterkundung) bzw. 88 % (Geschäftsanhahnung) der Teilnehmer neue Informationen zum Marktpotenzial gewonnen. Das MEP reduziert demnach Informationsbeschaffungs- und Transaktionskosten für den Großteil der Unternehmen.
- Im Ergebnis der Reisen ins Ausland (Markterkundungen und Geschäftsanhahnungen) haben laut Unternehmensbefragung knapp 45 % der Teilnehmer neue oder verbesserte Kontakte zu Geschäfts- oder Vertriebspartnern, potenziellen Kunden im Ausland und / oder deutschen Unternehmen, die das gleiche Zielland erschließen wollen, geknüpft. Bei rund 31 % der Teilnehmer an Markterkundungen und 40 % der Teilnehmer an Geschäftsanhahnungen sind laut 6-8-Monatsfeedbacks *nachhaltige* Kontakte entstanden. Es entstehen somit zahlreiche Netzwerkeffekte, die Transaktionskosten senken und eine Vorstufe für konkrete Umsatzeffekte sind.

### **Anfragen, Geschäftsabschlüsse, Umsatz- und Arbeitsplatzeffekte**

- Die Projektteilnahme bzw. dadurch induzierte Folgeaktivitäten haben bereits bei rund 49 % der befragten Unternehmen zu konkreten Anfragen aus dem Zielland oder zu Partnerschaften oder Verträgen mit Partnern im Zielland geführt. Auch wenn diese Effekte nicht monetarisiert werden können, dürften sie in der Zukunft zu Umsatzzuwächsen führen.
- Bei 21 % der Teilnehmer an Geschäftsanhahnungen sind laut 6-8-Monatsfeedbacks bereits positive Effekte auf die Exportentwicklung erkennbar, über die Hälfte der Befragten können die Effekte noch nicht abschätzen. Bei rund 23 % der Teilnehmer

der Markterkundungen sind Geschäftsabschlüsse zumindest absehbar. Quantifiziert und hochgerechnet werden können diese Effekte nur für die Geschäftsanbahnungen. Hier lässt sich abschätzen, dass infolge der Projektteilnahmen allein im Jahr 2015 Umsätze von ca. 37 Millionen Euro bei den beteiligten Unternehmen entstanden sein dürften. Pro teilnehmenden Unternehmen sind das rund 116.000 Euro.

- Bei rund 18 % der befragten Unternehmen oder bei deren Partnern sind infolge der Projektteilnahme Arbeitsplätze im In- oder Ausland entstanden. Insgesamt wurden rund 110 zusätzliche Arbeitsplätze benannt.
- Die Vergleichsgruppenanalyse zeigt, dass sich in der Teilnehmergruppe die Exportquote der exportaktiven Unternehmen etwas dynamischer entwickelt als dies in der Vergleichsgruppe der Fall ist. Dies ist zwar nicht allein auf die Projektteilnahme zurückzuführen, sondern auch auf Faktoren wie die grundsätzliche Bedeutung der Exportsteigerung im Unternehmen. Die Analysen geben aber einen Hinweis darauf, dass die Projektteilnahme dazu beigetragen hat.

### ***Lenkungswirkungen und Mitnahmeeffekte***

- Es sind bei den meisten Unternehmen keine Mitnahmeeffekte zu verzeichnen. Nur wenige Teilnehmer an Markterkundungen oder Geschäftsanbahnungen (rund 17 %) geben an, sie wären auch ohne die Projektteilnahme in das jeweilige Land gereist. Der größere Teil hätte auf die Reise(n) verzichtet oder diese verschoben.
- Das Programm hat bei vielen Teilnehmern Lenkungswirkungen hervorgerufen. Bei rund 58 % der befragten Unternehmen fand infolge der Teilnahme eine Intensivierung, Anpassung oder Beendigung der Aktivitäten auf den jeweiligen Märkten statt. So trägt das Programm dazu bei, dass Kosten für "Trial-and-Error" vermieden werden können.

### **3.6 Wirtschaftlichkeit des Programms**

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung wurde untersucht,

- inwiefern die Vollzugswirtschaftlichkeit gegeben war, d.h. inwiefern der Vollzug der Maßnahme in Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war,
- wie die Maßnahmenwirtschaftlichkeit zu bewerten ist, d. h. inwiefern den eingesetzten Mitteln entsprechende (gesamt-)wirtschaftliche Effekte gegenüberstehen.

In der Gesamteinschätzung konnte die Evaluation die Wirtschaftlichkeit des Programms bestätigen. Die durch das Programm generierten volkswirtschaftlichen Effekte liegen deutlich über den Kosten des Programms.

In den betrachteten Jahren lagen die jährlich zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel für die Durchführung von Projekten bei rund 4 Millionen Euro. Diese Mittel wurden vollständig abgerufen. Die durchschnittlichen Kosten für die Durchführung eines Projektes (Vergabevolumina netto) liegen je nach Modul zwischen rund 15.000 Euro

(Informationsveranstaltung) und rund 60.000 Euro (Geschäftsanhaltung). Die vergleichsweise hohen Kosten der Geschäftsanhaltungsreisen erklären sich durch den hohen Aufwand in der Vorbereitung und Durchführung der Reisen, bei denen persönliche Gesprächstermine für die teilnehmenden Unternehmen organisiert werden.

Bei der Analyse der **Vollzugswirtschaftlichkeit** wurde nach dem Minimalprinzip vorgegangen. In Bezug auf die einzelnen Projekte dürfte die Wirtschaftlichkeit durch das wettbewerbliche Vergabefahren gewährleistet sein. Betrachtet man die Kosten der Administration, Steuerung und inhaltlichen Begleitung des Programms (Geschäftsstelle, BAFA, BMWi) lassen sich Verwaltungs- und Steuerungskosten von rund 20 % bezogen auf das Fördervolumen abschätzen. Bei der Interpretation dieses Wertes ist zu berücksichtigen, dass das Programm einen aufwändigen Prozess der Projektauswahl und der Qualitätssicherung implementiert, der in Verbindung mit der hohen Zahl der geförderten Einzelprojekte hohe Fixkosten mit sich bringt. Es erfolgt ferner eine engmaschige Begleitung der einzelnen Projekte. Die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews mit Programmverantwortlichen sowie die Analyse der Prozessabläufe zeigen, dass der Aufwand ohne grundlegendere Veränderungen in den Prozessstrukturen kaum zu verringern sein dürfte.

Bei der Bewertung der **Maßnahmenwirtschaftlichkeit** werden die Effekte der Förderung den dafür entstehenden Kosten gegenübergestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Effekte der Förderung quantifizierbar sind. Dies betrifft insbesondere Informations- und Netzwerkeffekte, die bei zahlreichen Unternehmen vorliegen. Bezüglich der Umsatzeffekte kann abgeschätzt werden, dass allein im Jahr 2015 und allein aufgrund von Geschäftsanhaltungsreisen Umsatzeffekte von insgesamt rund 37 Millionen Euro entstanden sind. Bereits dieser Betrag übersteigt die Gesamtkosten des Programms pro Jahr deutlich, erst recht die Kosten für die Förderung von Geschäftsanhaltungsreisen.

## 4 Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Programms

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse kommt die Evaluation zu dem Ergebnis, dass das **MEP wirksam und wirtschaftlich** ist und einen wichtigen Beitrag für die deutsche Außenwirtschaftsförderung leistet. Es sollte daher fortgeführt werden. Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Vorschläge für Anpassungen im Detail.

- **Flexiblere Handhabung der Modulstruktur bei grundsätzlicher Beibehaltung ihrer Struktur:** Die Evaluation empfiehlt grundsätzlich die Beibehaltung der Modulstruktur. Erwogen werden sollte die Öffnung der Module Markterkundung und Geschäftsanhaltung für einzelne Elemente aus dem jeweils anderen Modul.
- **Öffnung der Vorschlagsabfrage:** Die Vorschlagsabfrage über die Online-Plattform sollte zeitlich flexibler gestaltet werden, um lange Zeitspannen zwischen Einreichung eines Vorschlags und Umsetzung des Projektes zu vermeiden, insbesondere wenn es

sich um Vorschläge mit Aktualitätsbezug handelt. Eine entsprechende Veränderung wird bereits umgesetzt.

- **Mehr Transparenz zur Auswahl von Vorschlägen herstellen:** Es wird empfohlen, Verfahren, Abläufe und Kriterien regelmäßig im Detail zu kommunizieren, z. B. im Zuge der Vorschlagsabfrage.
- **Einbindung der Fachreferate in den Branchenschwerpunkten und den eingegliederten Exportinitiativen verstärken:** Die Beteiligung der Fachreferate sollte intensiviert werden, um eine hinreichende Berücksichtigung aller Branchen, insbesondere in den Schwerpunkten, sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist es zu begrüßen, dass derzeit ein Leitfaden für die Fachreferate vorbereitet wird, der die Möglichkeiten zur Beteiligung am Programm zusammenstellt.
- **Erfahrungsaustausch zur Teilnehmerakquisition:** Durchführer, die zum ersten Mal ein Projekt umsetzen, könnten von erfahreneren Durchführern lernen, wofür die Briefing-Veranstaltung eine mögliche Plattform bietet. Denkbar wäre ein (ggf. moderierter) Erfahrungsaustausch zu Erfolg versprechenden Akquisitionsstrategien.
- In diesem Zusammenhang empfiehlt sich auch, die **Umsetzbarkeit einer oder mehrerer Unternehmensdatenbanken zu prüfen.** Solche Datenbanken werden im Rahmen der Exportinitiative Energie seit längerer Zeit genutzt und können die Akquisition von Teilnehmenden erleichtern.
- **Begleitung durch das BMWi sicherstellen:** Es wird empfohlen, eine Begleitung durch Angehörige des BMWi nach Möglichkeit bei jeder Reise deutscher Unternehmen ins Ausland zu implementieren, da dies nach Ergebnissen dieser Evaluation das Erfolgspotenzial der Projekte steigert.
- **Bewerbung und klarere Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale des Programms:** Die Evaluation empfiehlt vor dem Hintergrund häufig fehlender Detailkenntnis des Programms unter Nicht-Teilnehmern, das Programm stärker zentral zu bewerben und seine Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben.
- **Möglichkeiten der Übertragung oder Aufzeichnung von Briefing-Veranstaltungen prüfen:** Es sollte geprüft werden, wie das Veranstaltungsformat für nicht in Deutschland ansässige Durchführungsorganisationen aufgezeichnet werden könnte. Die derzeit stattfindenden telefonischen Briefings könnten in diesem Fall kürzer ausfallen bzw. nur für Rückfragen genutzt werden.
- **Bestehendes Monitoringsystem weiterentwickeln:** Bereits jetzt erfassen das BAFA und die Geschäftsstelle eine Vielzahl wertvoller Informationen, die als Grundlage für eine begleitende Erfolgskontrolle herangezogen werden können. Aus Sicht der Evaluation sind jedoch einige Anpassungen und Weiterentwicklungen sinnvoll, um die Auswertungs- und Analysemöglichkeiten evtl. noch besser auszuschöpfen. Eine detaillierte Beschreibung findet sich in der Langfassung dieses Berichts.

## 5 Steckbrief zum Markterschließungsprogramm

Der folgende Steckbrief fasst wesentliche Eckdaten des Programms sowie zentrale Ergebnisse der Evaluation zusammen:

<b>Merkmal</b>	<b>Wert</b>
<i>Fördervolumen pro Jahr</i>	Rund 4 Mio €
<i>Anzahl durchgeführte Projekte / Teilnehmer</i>	2012: 64 Projekte / 773 Teilnehmer (Programmstart) 2013: 95 Projekte / 1.251 Teilnehmer 2014: 79 Projekte / 1.035 Teilnehmer 2015: 75 Projekte / 933 Teilnehmer
<i>Anzahl Programmteilnehmer</i>	3.325 teilnehmende Unternehmen (Um Mehrfachteilnahmen bereinigt)
<i>KMU-Anteil unter den Teilnehmern</i>	2013-2015: Rund 82 %; Kleinunternehmen rund 29 %, für 2012 nicht auswertbar <small>(KMU-Definition des IfM: „unabhängige Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 50 Mio. € Jahresumsatz“)</small>
<i>Zufriedenheit der Programmteilnehmer</i>	Anteil Teilnehmer mit guter oder sehr guter Bewertung des jeweiligen Projektes 2012-2015: Rund 85 %
<i>Wesentliche Effekte laut Evaluation</i>	<p><b>Informationseffekte:</b> Rund 71 % der Teilnehmer an Informationsveranstaltungen, 77 % bei Markterkundungen und 88 % bei Geschäftsanbahnungen gewinnen nützliche Informationen oder neue Erkenntnisse zum Marktpotenzial.</p> <p><b>Netzwerkeffekte:</b> Rund 31 % der Teilnehmer an Markterkundungen und 40 % der Teilnehmer an Geschäftsanbahnungen haben nachhaltige Kontakte geknüpft.</p> <p><b>Umsatzeffekte:</b> Bereits nach 6-8 Monaten gibt es bei rund 21 % der Teilnehmer an Geschäftsanbahnungen konkrete Effekte auf die Exportentwicklung. Allein für die Geschäftsanbahnungsreisen des Jahres 2015 lassen sich Umsatzeffekte von rund 37 Mio. € abschätzen.</p> <p><b>Lenkungswirkungen:</b> Bei rund 58 % der Teilnehmer am MEP wurden Aktivitäten der Markterschließung in Bezug auf das jeweilige Land als Folge der Teilnahme angepasst.</p>
<i>Verhältnis zwischen Fördervolumen und Projektträger- bzw. Mandatar-Kosten</i>	Rund 20 %, Grund für den hohen Wert ist die hohe Anzahl von (kleinen) Projekten und ein aufwändiges Verfahren zur Projektauswahl und Qualitätssicherung. Der Wert umfasst neben Administration des Programms auch die fachliche Begleitung und Steuerung.
<i>Maßnahmewirtschaftlichkeit des Programms (nur für 2015)</i>	Dem Mitteleinsatz stehen hohe Informations-, Netzwerk- und Umsatzeffekte gegenüber. Das Verhältnis von generierten Umsätzen zum Fördervolumen beläuft sich für Geschäftsanbahnungsreisen auf 18:1.