

Alexander Frevel

Partnerschaftliche Internationale Zusammenarbeit¹

1. Ausgangssituation

Mit der Erweiterung der Europäischen Union auf 25 Mitgliedsstaaten mit rund 450 Millionen Einwohnern ist der weltweit größte Binnenmarkt entstanden. Bislang nutzen kleine und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere das Handwerk, diesen Markt lediglich in einem geringen Ausmaß.

Das deutsche Handwerk erzielt heute zu gut 80 % seinen Umsatz auf lokalen Märkten; der ausländische Exportanteil beträgt weniger als 3 %. Befragungen im niedersächsischen Handwerk ergaben, dass sich rund 48 % der Handwerksbetriebe im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung eine außenwirtschaftliche Zusammenarbeit in irgendeiner Form vorstellen, bislang aber nur < 5 % der Betriebe dies bereits realisieren oder konkret vorbereiten.

Auch künftig wird das Handwerk den eindeutigen Schwerpunkt seines Absatzes in einem Radius von etwa 30 Kilometern um den Unternehmensstandort behalten.² Prognosen (und Zielvorstellungen) zufolge soll das Exportpotenzial längerfristig jedoch auf mehr als 10 % am gesamten Umsatz des Handwerks wachsen.

Die Zielgrößen sind klar, aber die Realisierung verlangt neben deutlichen Verhaltensänderungen auch eine besondere aktive Beförderung. In anderen Regionen und Ländern sind die Entwicklungen schon viel weiter – der Wettlauf um internationale Marktanteile von KMU hat schon längst begonnen.

Die handwerkspolitische Hoffnung ist, dass im internationalen Bereich „zweite Standbeine“ errichtet und über die transnationale Zusammenarbeit die wirtschaftliche Betätigung auf den heimischen Märkten abgesichert werden kann. Insofern wird der wirtschaftliche Erfolg von offenen Grenzen und einem grenzüberschreitenden Austausch wesentlich mitbestimmt.

¹ Ausarbeitung im Rahmen des von der Europäischen Union im PRINCE-Programm geförderten Projekts „Chancen für KMU durch die EU-Osterweiterung“ (4/2005 -4/2006) .

² Müller, K.: Bestandsaufnahme Export Handwerk, unveröff. Ms., Göttingen 2005; siehe auch die Veröffentlichungen des Seminars für Handwerkswesen unter www.sfh.wiso.uni-goettingen.de

Im internationalen Bereich sind besonders die dynamischen, innovativen und schnell wachsenden Unternehmen tätig. Dieses Potenzial an Betrieben wird auf ca. 10 % des Bestandes geschätzt. Ihnen kommt für das gesamte Handwerk eine wesentliche Pionier- und Vorbildfunktion zu.

Um die Potenziale zu nutzen, reichen die bisherigen Strategien und Maßnahmen noch nicht aus. Im Handwerk muss aktiv eine umfassende Offensive einsetzen, um die internationale Zusammenarbeit nachhaltig zu entwickeln.

Doch diesbezüglich bestehen in den betreffenden Zielländern noch deutliche Vorbehalte. Workshops mit deutschen und polnischen Handwerksunternehmen ergaben 2002 hinsichtlich grenzüberschreitender Tätigkeit u. a. die folgenden Einschätzungen:

	DEFIZITE, BARRIEREN, RISIKEN im Vergleich zum Nachbarland	VORTEILE, CHANCEN im Vergleich zum Nachbarland
Deutsche Unternehmen im Vergleich zu Polen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr viel niedrigere Arbeitskosten ▪ Weniger arbeitsrechtliche Regelungen und hohe Flexibilität am Arbeitsmarkt ▪ Verstärkte Trends zu Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Technisierung und bessere Produktivität ▪ Bessere Qualifikationen, höhere Qualität und Vorsprünge im Bereich des Umweltschutzes ▪ Ausgeprägte Vorteile im Unternehmens- und Projektmanagement
Polnische Unternehmen im Vergleich zu Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Technisierungsgrad und große Produktivitätsvorsprünge ▪ Ausgeprägte Know-how-Vorteile und große Qualitätsvorsprünge ▪ Besseres Unternehmensmanagement und insbesondere auch ausgeprägte Erfahrungen im Management komplexer Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr viel niedrigere Arbeitskosten als in Deutschland ▪ Kooperation mit deutschen Unternehmen zum Ausgleich von Defiziten im Technik-, Produktivitäts-, Qualitäts- und Managementbereich sowie zur Erzielung entsprechender Lern- und Transfereffekte.
Deutsche und Polnische Unternehmen gleichermaßen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Sprachbarrieren ▪ Ausgeprägte Ängste vor kulturellen Unterschieden und mangelnde Erfahrungen mit ausländischen 	

	<p>Strukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ spezifische Informationsdefizite ▪ Mangelnde KMU-spezifische Hilfen, insbesondere in den Bereichen der Kontaktaufnahme, Anbahnung und Realisierung von Kooperationen auf Unternehmensebene 	
--	---	--

Dies bestätigten internationale Seminare im Rahmen des Prince- und des Interreg-Projekts³ vom Sommer 2005.

Eine nachhaltige Förderung des Exports mittelständischer Unternehmen muss

- konsequent bei ihren Stärken ansetzen und
- bestehende Hemmnisse beseitigen, zumindest Barrieren deutlich reduzieren.

2. Ziele der Exportförderung

Bedingt durch die überwiegend sehr geringen Erfahrungen und Kenntnisse auf Auslandsmärkten benötigen Handwerksbetriebe und andere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spezifische Hilfen und Förderungen für die Entwicklung der internationalen Zusammenarbeit. Dabei kann es nicht nur darum gehen, bisherige Maßnahmen für größere bzw. auslandserfahrenere Unternehmen einfach zu übertragen. Es müssen vielmehr gezielt Hilfen entwickelt und prozesshaft erprobt werden, die dem spezifischen Bedarf von KMU und Handwerksbetrieben Rechnung tragen⁴. Es empfiehlt sich, die internationale Zusammenarbeit als längerfristiges Projekt (und den Betrieb dabei als lernendes System) anzulegen. Dafür ist eine enge Zusammenarbeit von Kammern und weiteren Intermediären mit den Unternehmen sinnvoll, um bewährte (und neue) Angebote der Beratung und Weiterbildung zu nutzen.

³ Baltic Spatial Development of Small and Medium Sized Enterprises, Interreg IIIB (2005 – 2008), Projektkoordination durch Hanse-Parlament e.V., Hamburg (www.hanse-parlament.de)

⁴ Deshalb muss das Angebot deutlich über Informationsschriften, -veranstaltungen und online-Datenbanken hinausgehen, wenn Unternehmen erfolgreich für den Export befähigt werden sollen.

KMU sind einerseits deutlich von einem starken Autonomieansatz geprägt. Andererseits wissen sie ganz genau, wann sie als Einzelunternehmen überfordert und auf Formen der Kooperation angewiesen sind⁵. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Aufbau von Geschäftsbeziehungen in anderen Kulturkreisen wesentlich auf persönlichen, vertrauensvollen Beziehungen und Bindungen beruht. Nur wenn die Kont(r)akte auf partnerschaftlichen Austauschbeziehungen beruhen, also ein längerfristiges und persönliches Engagement gegeben ist, können – insbesondere im Handwerk – die Grundlagen für nachhaltige Exporte gelegt werden.

Betrachtet man die Handwerksbetriebe als Elemente in Wertschöpfungsketten, dann gilt es, mit einem deutlichen Vertrauensvorschuss zu handeln – und mit überschaubaren Projekten zu starten, die bei einem Misserfolg keine gravierenden finanziellen Folgen haben.

Für den Aufbau von Exportbeziehungen können verschiedene Strategien tragfähig sein. Möglich sind z. B. Kooperationen mit Exportunternehmen des Handels, um quasi auf deren Vertriebswegen mit zu gehen und produktbegleitende Dienste zu leisten, z. B. Aufgaben der Montage, der Reparatur, der Wartung und des Service einschließlich der Kundenbetreuung und -qualifizierung.

Für direkte Exporttätigkeit von Produkten und/oder Dienstleistungen empfiehlt sich nach wie vor, die Bedingungen im Zielland (von kulturellen Aspekten bis zu rechtlichen Rahmenbedingungen, von gesicherten Markteinschätzungen bis zu örtlichen Kooperationspartnern etc.) zu kennen.

Die internationale Zusammenarbeit des Handwerks ist beileibe keine Einbahnstraße und betrifft keineswegs nur den Export, sondern kann vielfältige Funktionen des gesamten Betriebsgeschehens berühren, beispielsweise

⁵ Siehe dazu u.a.:

Frevel, A.: Organisationsinnovation im Handwerk – ein vorausschauender Erfahrungsbericht, in: D. Hoß, G. Schrick (Hg.): Beschäftigung und Produktivität oder Die hohe Kunst des Bereicherns, Münster 2000.

Frevel, A.: Von der Idee zur leistungsfähigen Zusammenarbeit – Probleme und Lösungsansätze bei der Kooperation von Mikro- und Kleinbetrieben im Handwerk, in: Hentrich/Hoß: RKW-Diskurs „Arbeiten und Lernen in Netzwerken“, Eschborn 2002.

Institut für Technik der Betriebsführung (Hg.): GEWERK. Wegweiser für erfolgreiche Kooperation im Handwerk. Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen aus der Praxis, Karlsruhe 2003.

- + Beschaffung und Einkauf auf ausländischen Märkten sowie Import von Vorprodukten. Ein solcher Import ist heute im Handwerk mehr als doppelt so groß wie der Export
- + Ausbildung von Ausländern und gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen
- + Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland
- + Verkauf von Handwerksprodukten in Deutschland an Ausländer
- + Lohnfertigung und -veredelung im Ausland
- + Gründung von Joint Ventures oder Niederlassungen im Ausland
- + Export von Vorfertigungen oder von Spezialprodukten und hochwertigen Dienstleistungen
- + Absatz im Ausland von ausländischen Töchtern aus oder gemeinsam mit ausländischen Kooperationspartnern
- + Kooperation mit ausländischen Partnerunternehmen zur Bedienung der einheimischen und zugleich der ausländischen Märkte
- + Beauftragung von ausländischen Subunternehmern für Tätigkeiten auf inländischen und ausländischen Märkten
- + internationale Zusammenarbeit in unterschiedlichster Form durch Nutzung moderner Informationstechnologien, E-Commerce usw., aber auch für gemeinsame Produktentwicklung, Prozessinnovation, Forschung ...

Nicht unterschätzt werden dürfen außerdem die Innovationen, die für Handwerksbetriebe von einer internationalen Zusammenarbeit ausgehen. Der Austausch der Kulturen enthält ein großes Erneuerungspotenzial. Die in Deutschland vielgestaltig vorherrschenden (teilweise starren) Strukturen und Bürokratisierungen können durch eine internationale Zusammenarbeit aufgebrochen werden. Für alle mittelständischen Unternehmen gilt es, ihre ureigenen Kräfte wie Schnelligkeit, Flexibilität, Improvisationsvermögen und Innovationskraft weiterentwickeln zu lassen.

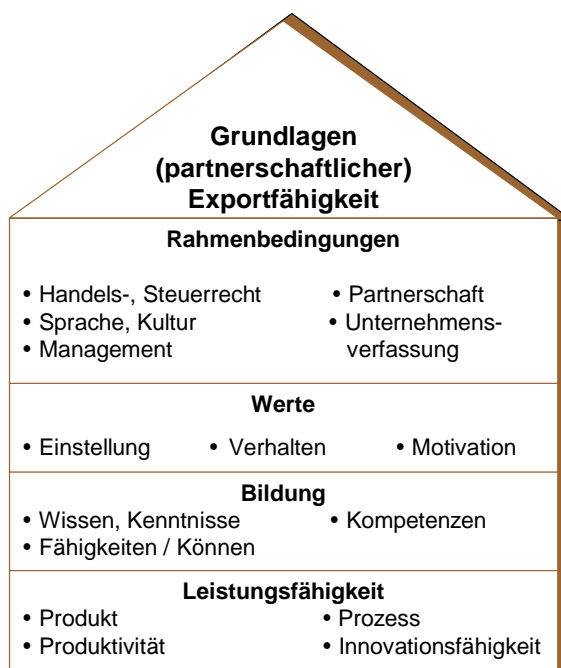
Der Export von handwerklichen Produkten und Dienstleistungen setzt eine hohe, im internationalen Wettbewerb durchsetzungsfähige Leistungsfähigkeit, Qualität und Produktivität der Unternehmen voraus.

Diese gründet sich einerseits auf dem handwerklichen Können, dem Wissen und den Kompetenzen der Handwerksmeisterinnen und -meister und der handwerklichen Beschäftigten. Sie basiert zum zweiten auf den unternehmerischen Fähigkeiten

ten zur Betriebsführung, zur Akquisition, zur kundengerechten Ausführung und zum (auslands)marktspezifischen Marketing. Hier sind also auch Kompetenzen zur Kommunikation, Koordination und Kooperation gefragt.

In Anlehnung an ein Bild aus der altersgerechten Arbeitsgestaltung⁶ entwerfen wir das Haus der Exportfähigkeit.

Das Haus der Exportfähigkeit



© Alexander Frevel

Notwendig für erfolgreichen Export ist die Kenntnis und Beherrschung der als Rahmenbedingungen zu bezeichnenden Konditionen.

Dies sind zunächst die Marktbedingungen, also Vorschriften des Handels- und Steuerrechts, aber auch Baurecht, Arbeitsschutzrecht usw., sowie die länderspezifischen Verfassungen der Märkte und Unternehmen wie z. B. Art der Aufbau- und Ablauforganisation, Berufsbildung, Stellung der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung usw.

⁶ Nach Juhani Ilmarinen, in: Ilmarinen, J., Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010, Hamburg 2002, S. 339 und 237

Sie umfassen zum Anderen die Kenntnis von Sprache und Kultur des Importlandes, also Aspekte der Art von Unternehmensbeziehungen (kooperativ/ partnerschaftlich vs. funktional) oder die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen (Art und Grad der informellen Kommunikation) u.ä.m.

Diese notwendigen Bedingungen werden u. E. erst hinreichend, wenn es ein übereinstimmendes Muster an Werten und Einstellungen zwischen den Geschäftspartnern gibt, das über den reinen Austausch Ware-Geld hinaus geht.

Herkömmliche Ansätze konzentrieren sich eher auf die Ebenen der Beherrschung von Rahmenbedingungen und der Aneignung von Kenntnissen zur Steigerung der Produktivität. In dem hier beantragten Projekt stehen gleichgewichtig die Werte und Kompetenzen der Beteiligten im Vordergrund.

3. Entwicklungsziele

Gefördert werden soll der Export von Produkten und Dienstleistungen (wie z. B. Unternehmensführung, Projektmanagement, Polier- und Vorarbeiterfunktionen, Entwicklungsarbeiten, technische Planungen und Konstruktionen, Design, Programmierung, Planungs-, Überwachungs- und Kontrollaufgaben, Facility Management usw.) von Handwerksbetrieben und anderen mittelständischen Unternehmen.

Einbezogen werden unterschiedliche Formen des Exports, z. B.

- Eigenständiger Export von KMU
- Exportleistungen von KMU in Zusammenarbeit mit exportierenden Industrieunternehmen
- Exportleistungen von KMU über deutsche Aussenhandelshäuser
- Exportleistungen von KMU in Kooperation mit mittelständischen Unternehmen der Importländer
- Exportleistungen von KMU über eigene Niederlassungen oder Joint Venture in den Importländern.

Ansatzpunkte dafür sind aus dem PRINCE-Projekt in Zusammenarbeit mit dem Hanse-Parlament und in Abstimmung mit einem deutschen Handwerksprojekt zur Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen⁷:

- Durchführung von exportfördernden Bildungs- und Trainingsmaßnahmen für Handwerksbetriebe und KMU
- Informationszentrale, Transferdrehzscheibe und Kontaktabbauung zwischen exportorientierten KMU
 - untereinander zur Bildung von Export- und Projektgemeinschaften
 - mit Industrieunternehmen sowie Außenhandelshäusern
 - mit Unternehmen aus Exportzielländern für gemeinsame Arbeiten.

4. Betriebliche Entwicklungsmaßnahmen

Entsprechend dem Leitbild "Haus der Exportfähigkeit" müssen die Handlungsfelder für die Förderung der Exportfähigkeit deutscher KMU und Handwerksbetriebe in den zwei Dimensionen

- a) der individuellen Befähigung einerseits (vertikal)
- b) und der Entwicklung eines förderlichen Exportmilieus andererseits (horizontal) ansetzen. (Siehe Schaubild nächste Seite)

[Die folgenden Aussagen sind Beschreibungen der Ziele und Aufgaben in den genannten, miteinander kooperierenden Projekten.]

⁷ Institut für Technik der Betriebsführung (Konsortialführer): Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen, Karlsruhe. Gefördert vom BMBF 2005 – 2008. Siehe www.Dienstleistungsexport.de

Milieu und Individuum



Stufe 1: Milieu und Einstellungen

Im ersten Ansatz sind die spezifischen Marktbedingungen für (handwerkliche) Leistungen auf der Grundlage von Basisdaten⁸ zu beschreiben und durch fremdländische Expertisen zu konkretisieren. Im Dialog zwischen Export erfahrenen Handwerksbetrieben, exportierenden Handelsunternehmen und dem Vertrieb von Herstellern, KMU-Organisationen/Handwerkskammern, Fachexperten (z. B. Handels- und Steuerrecht) und Berufsbildungsfachleuten werden Inhalte und Formen zur Entwicklung der externen Rahmenbedingungen und zur Ausrichtung der betrieblichen Strukturen auf Exportfähigkeit hin entwickelt. Es entstehen Curricula, Leitfäden und Handlungshilfen.

Stufe 2: Kompetenz und Führungsorganisation

Im zweiten Schritt sind die entwickelten Seminare (einerseits für Betriebe direkt, andererseits zur Optimierung der Beratungs- und Betreuungsangebote der Kammern) zur Stärkung der individuellen Kompetenzen wie zur kulturellen

Orientierung in Bezug auf das Exportland modellhaft zu erproben und im Exportalltag der Unternehmen auf Tauglichkeit (Anwendbarkeit) zu überprüfen. Für die bislang Export unerfahrenen Betriebe stehen die Unternehmen aus der 1. Phase als praktische Unterstützer (Partnerschaftsmodell) zur Verfügung.

Stufe 3: Dauerhafte Verbesserung und kontinuierliches Angebot

Die Handwerkskammern mit ihren Außenwirtschafts- und Betriebsberatern sowie die handwerklichen Bildungseinrichtungen tragen die Verantwortung für die dauerhafte und kontinuierlich an veränderte Anforderungen angepasste Beratung und Qualifizierung. Dafür ist ein ständiger Rückfluss von Erfahrungen der Betriebe selbst, aber auch der Berater und Weiterbildner der Kammern und Verbände (Erfahrungsaustauschseminare) erforderlich.

⁸ Vgl. z. B. Polnische Agentur für Information und Ausländische Investitionen AG (Hg.): Investitionen in Polen. Ein Ratgeber 2003, Warszawa 2003