

Newsletter Nr. 2

Der erste Newsletter erschien am 06.02.2007 hier wurde ein Überblick über das Projekt, die Projektpartner, die mitarbeitenden Betriebe und die bisherigen Veranstaltungen geben.

Ausgangssituation

Die Unternehmer im Handwerk verstehen sich ganz selbstverständlich als Dienstleister. Dennoch reicht aus Kundensicht das bestehende Angebot eines Unternehmens häufig nicht aus und die zunehmende Konkurrenz tut ein Übriges dafür, dass ein immer größeres Leistungsspektrum als ganz normal angesehen wird. Auch ohne grenzüberschreitende Aktivitäten steht das Handwerksunternehmen vor dem Problem, seine erbrachten Leistungen dem Kunden gegenüber transparent zu machen. Denn nur dann ist dieser bereit, entsprechend dafür zu zahlen. Und nur dann werden die im Unternehmen nötigen Leistungserbringungsprozesse gesondert betrachtet und optimiert. Erst wenn diese Basis vorhanden ist, ist es sinnvoll, die komplexeren Anforderungen des Auslandsgeschäfts in Angriff zu nehmen.

Zukunftsform Internationale Zusammenarbeit

Die ersten Aktivitäten mit den Betrieben fanden parallel zur Internationalen Handwerksmesse 2006 (I.H.M.) in München statt. Ein „Zukunftsforum Internationale Zusammenarbeit“ gab Aufschluss darüber, in welchem Umfeld sich die Unternehmen bewähren müssen und in welche Richtung eine Entwicklung stattfinden muss, um weiterhin erfolgreich sein zu können.

Dieser zweite Newsletter stellt nun einige Ergebnisse aus den bisherigen Aktivitäten dar, wie z. B. Ausgangssituation im Handwerk, das Zukunftsforum, die schriftliche Erhebung und das Schulungskonzept. Der dritte Newsletter wird voraussichtlich im April/Mai 2007 erscheinen.

Im Deutschen Handwerk werden Auslandsaktivitäten bisher als Randthema wahrgenommen. Im Moment sind etwa 5 % aller handwerklichen Betriebe grenzüberschreitend tätig, wobei etwa 3 % des Umsatzes im Handwerk mit ausländischen Kunden erzielt wird.¹

Auf der Basis der Analyse fördernder und hemmender Faktoren des erfolgreichen Handelns in internationalen Wertschöpfungsketten werden im Projekt „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen“ Lösungswege modellhaft erprobt und effiziente Wege zur Umsetzung und Verwertung der Ergebnisse im Handwerk besprochen.



Der Anspruch des Projektes, Unternehmer-, Berater- und Forschungsseite gleichrangig mit einzubeziehen, wurde durch eine entsprechende personelle Zusammensetzung des Zukunftsforums gewährleistet. Nebenbei bot sich für die Unternehmer die intensiv genutzte Gelegenheit für einen ersten Gedankenaustausch.

Im ersten Schritt erarbeiteten die Teilnehmer einen „Barometer der Gegenwart“. Sie blickten kritisch in die Vergangenheit und nahmen sowohl

Inhaltsverzeichnis

- Ausgangssituation
- Zukunftsforum „Internationale Zusammenarbeit“
- Schriftliche Erhebung
- Betriebsbegehung
- Schloss Raesfeld
- Schulungs-/ Qualifikationskonzept
- Viertagesseminar mit Auswertungs-/Umsetzungsphase:
- Handlungsleitfäden
- Monitoringkonzept
- Weiteres Vorgehen

www.dienstleistungsexport.de

¹ Vgl. Müller, K.: Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen im Handwerk durch Auslandsaktivitäten, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Heft 45, Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.), Göttingen 2001.

Ansprechpartner:

Ewald Heinen
Tel: 0721-93103-18
E-Mail: heinen@itb.de

Alexander Frevel
Tel: 040- 822 447 -15
E-Mail: frevel@arbeitundzukunft.de

Joachim Hamburger
Tel: 0721-93103-21
E-Mail: hamburger@itb.de

Kristina Kuiper
Tel: 0721-93103-22
E-Mail: kuiper@itb.de

Ereignisse im Handwerk auf.

Im Anschluss daran wurden von den Beratern und den Betrieben in zwei Gruppen jeweils Trends der Internationalisierung erarbeitet und von beiden gewichtet. Hierbei legten die Betriebe den Fokus auf die Kundenorientierung

und die Berater auf die Kapitalbeschaffung bzw. Auswirkungen der Globalisierung.

Erfolg versprechende Ansätze und Erwartungen der Betriebe entstanden aus dem im Zukunftsforum entwickelten „Visionen 2010“.

Ansprechpartner:

Kristina Kuiper
Tel: 0721-93103-22
E-Mail: kuiper@itb.de

Schriftliche Erhebung

Um einen genauen Überblick über die Erfolgsdeterminanten des Dienstleistungsexports von deutschen Handwerksunternehmen zu erlangen, wurde neben Workshops auch eine schriftliche Erhebung bei den Betrieben durchgeführt.

Für die schriftliche Erhebung wurden zwei Fragebögen, je einer für Betriebe mit „geringen oder keinen Exporterfahrungen“ und einer für „Export erfahrene“ Betriebe generiert und diese an beide Zielgruppen versendet.

Die Fragebögen sind in fünf Themengebiete gegliedert:

1. Angaben zum Unternehmen,
2. Erfolgsmessung,
3. Unternehmensführung/Organisation
4. Auslandstätigkeit (beabsichtigte Auslandstätigkeit)
5. Einflussfaktoren
 - Finanzen
 - Kunden
 - Prozesse, Organisation, Technologie
 - Personal

Insgesamt wurden 170 Betriebe angeschrieben. 69 Fragebögen kamen ausgefüllt zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 39 %. Die 69 Unternehmen teilen sich auf in 21 Export erfahrene Betriebe (30 %) und 48 mit wenig oder keinen Auslandserfahrungen (70 %). Die Gruppe der weniger erfahrenen Betriebe dient als Vergleichsobjekt.

Nachfolgende Erfolgsfaktoren ergaben sich aus der Auswertung der schriftlichen Erhebung:

Zu den innerbetrieblichen Erfolgsfaktoren gehören:

- Organisation
 - Managementform
 - Arbeitsabläufe
- Mitarbeiter
 - Einstellung neuer Mitarbeiter
 - Mitarbeiterschulung
 - Mitarbeitermotivation
 - Qualifikation der Mitarbeiter (v. a. Fremdsprachen)
 - Mitarbeiterstruktur

Zu den außerbetrieblichen Erfolgsfaktoren gehören:

- Standort
- Branche
- Dienstleistungen
- Marktbeobachtung
- Kundenstruktur
- Art der Auslandstätigkeit
- Exportländer
- Auslandsmarktstruktur
- Behörden und andere Institutionen
 - Handwerkskammern
 - Banken
 - Staatliche Auflagen

Betriebsbegehung

Um vertiefende Informationen zu gewinnen, wurden in den sechzehn Export erfahrenen Betrieben strukturierte Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens durchgeführt.

Der Gesprächsleitfaden gliedert sich in:

- Sach- und Dienstleistungsangebot des Unternehmens
- Allgemeine Erfolgsfaktoren und exportbedingte Besonderheiten
- Einstieg in die Exporttätigkeit (Motivation, Kontaktabahnung, Informationssammlung, Vorgehen, ...)
- Entwicklung der Exporttätigkeit (Geschäftsformen, Wettbewerb, Logistik, Prozessgestaltung, ...)
- Zukunftsgestaltung.

Nachfolgende Ergebnisse ergaben sich aus der Betriebsbegehung:

- Export erfahrene Unternehmen haben **mehr Beschäftigte** als Unternehmen mit geringer Auslandserfahrung
- Export erfahrene Unternehmen erzielen **mehr Umsatz** als Unternehmen mit geringer Auslandserfahrung

Erfahrungsaustausch in der Akademie des Handwerks, Schloss Raesfeld

Am 01./02. Februar 2007 fand in der Akademie des Handwerks, Schloss Raesfeld auf Anregung der Unternehmer/-innen ein Erfahrungsaustausch statt. Im Mittelpunkt standen das gegenseitige Kennenlernen und die thematische Auseinandersetzung mit der internationalen Geschäftstätigkeit der beteiligten Unternehmen. Berater/-innen der Handwerksorganisation begleiteten teilweise „ihre“ Betriebe.

Der erste Tag wurde durch fünf Impulsreferate von Unternehmer/-innen aus der Gruppe der „Export erfahrenen“

- Export erfahrene Unternehmen haben **höhere Produktivität** als Unternehmen mit geringer Auslandserfahrung
- Export erfahrene Unternehmen sind eher **jünger** als Unternehmen mit geringer Auslandserfahrung

Die Bisherigen Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- solide Heimatbasis Voraussetzung
- Prozessorganisation und Dokumentation
- überregionale Tätigkeit im Inland
- politische Grenzen geringes Problem
- hohe Problemlösungskompetenz
- ausgeprägte Mitarbeiterorientierung
- hohe Sozial- und Sprachkompetenz
- hohe Produktivität
- Unternehmerpersönlichkeit entscheidend

These: „Ganzheitliche Entwicklung bzw. Steigerung der Dienstleistungskompetenz der Betriebe erhöht deren Internationalisierungspotenzial“

Zusammengefasst sind die Ergebnisse der schriftlichen Erhebung und der Betriebsbesuche in einer Broschüre mit „Good-Practice-Beispielen“, die im ersten Quartal 2007 erscheinen wird.

Betriebe strukturiert:

- Kompetenz und Qualifikation der Beschäftigten
- Kooperation ausländische Partner
- Kundenorientierung/Kundenpflege
- Produkt- und Dienstleistungsinnovation
- Qualitätsmanagement/-sicherung, Prozessqualität

Die Impulsreferate entfachten rege Diskussionen und initiierten so einen intensiven Erfahrungsaustausch der Teilnehmer.

Am zweiten Tag wurden das Schulungs-/Qualifizierungskonzept, die bereits vorhandenen Handlungsleitfäden und das erarbeitete Monitoringkonzept vorgestellt und anschließend

Ansprechpartner:

Joachim Hamburger
Tel: 0721-93103-21
E-Mail: hamburger@itb.de

Ansprechpartner:

Ewald Heinen
Tel: 0721-93103-18
E-Mail: heinen@itb.de

Alexander Frevel
Tel: 040- 822 447 -15
E-Mail: frevel@arbeitundzukunft.de

Joachim Hamburger
Tel: 0721-93103-21
E-Mail: hamburger@itb.de

Kristina Kuiper
Tel: 0721-93103-22
E-Mail: kuiper@itb.de

diskutiert.

Im weiteren Projektverlauf werden

planmäßig die „weniger erfahrenen Betriebe“ stärker einbezogen.

Ansprechpartner:

Ewald Heinen
Tel: 0721-93103-18
E-Mail: heinen@itb.de

Alexander Frevel
Tel: 040- 822 447 -15
E-Mail: frevel@arbeitundzukunft.de

Schulungs-/Qualifizierungskonzept

Die ermittelten Erfolgsfaktoren fließen in ein Schulungskonzept ein, dessen Pilotphase im ersten Halbjahr 2007 stattfinden wird. Geschult werden Handwerksbetriebe, die am Beginn eines grenzüberschreitenden Vertriebs ihrer Leistungen stehen und sich hierzu weiter qualifizieren möchten. Neben der Qualifizierung von Betrieben für die systematische Entwicklung exportfähiger Dienstleistungen steht gleichrangig die Qualifizierung der Unterstützer im Handwerk, insbesondere der Berater der Handwerksorganisation, die als Multiplikatoren eine wichtige Rolle innehaben.

Inhalte

1. Entstehung der Dienstleistung im Handwerk
2. „Dienstleistungsschaltplan“
3. Im Mittelpunkt steht der Kunde
4. Zahlungsbereitschaft der Kunden und Dienstleistungsverkauf
5. Management der Dienstleistung
6. Dienstleistungspotenzial
7. Dienstleistungsprozess
8. Dienstleistungsinszenierung
9. Dienstleistungsvisualisierung
10. Dienstleistungsergebnis
11. Botschaft: Internationalisierung stärkt starke Betriebe / das Handwerk
12. 3 Beispiele
13. Typologie internationaler Aktivitäten (Import, Export, Produkt, Montage, Dienstleistung)
14. Daten und Strukturen internationaler Aktivitäten des Handwerks

15. Voraussetzungen für internationale Tätigkeit

Übung: Selbst-Check (BHI)

- a) objektiv: Einzigartigkeit, Business-Plan, Vertrieb, Zeit
- b) subjektiv: Interesse an Andersartigkeit, Innovationsfähigkeit, Kompetenzentwicklung

16. Leitfragen für eine strategische Ausrichtung (Gruppengespräch)

17. Projektschritte zum Aufbau internationaler Aktivitäten (Arbeitspakete und Meilensteine) [Übung in Kleingruppen]

18. Angebote zur Unterstützung außenwirtschaftlicher Aktivitäten durch Kammern, Verbände etc.

- Außenwirtschaftliche Beratung
- Messe-Beteiligung
- Kooperationsbörsen, Unternehmerreisen
- Qualifizierung Internationalisierung handwerklicher (Dienst-) Leistungen
 - a) Exportfähigkeit entwickeln: Projektmanagement zum gezielten Aufbau außenwirtschaftlicher Tätigkeit einschließlich Unternehmenskonzept
 - b) Dienstleistungsfähigkeit entwickeln

Lernziele

- Dienstleistungspotenzial des Betriebes ermitteln und mit den Methoden des Service-Engineering weiterentwickeln können
- Kundennutzen der Dienstleistung(en) inszenieren und visualisieren können
- Verschiedene Formen von internationaler Zusammenarbeit in der Außenwirtschaft (Export und Import)
- in ihrer Bedeutung für den eigenen Betrieb erkennen und einordnen
- Die für den Export geeigneten Leistungen des eigenen Betriebes kennen und beschreiben können
- Die subjektive Exportfähigkeit des Betriebes / der Führungskräfte und der Belegschaft kennen bzw. herausfinden können
- Umsetzung im Unternehmen

Handlungsleitfäden

Exportratgeber für KMU bzw. Handwerksbetriebe sind in den letzten Jahren von vielen Stellen erstellt worden. Ziel dieser Ratgeber ist es in erster Linie, exportinteressierten Betrieben den Einstieg in das Auslandsgeschäft zu erleichtern, indem zentrale Inhalte dargestellt werden, die für die Internationalisierungsentscheidung der Betriebe wichtig sind. Eine vertiefende Beratung zu konkreten Auslandsgeschäften wollen und können diese Ratgeber jedoch nicht ersetzen.

Die vorliegenden Exportratgeber unterscheiden sich in vielfältiger Hinsicht und dies nicht nur in ihrer Ausführlichkeit, sondern auch bezüglich der aufgenommenen Inhalte bzw. Themenfeldern. Auf dem Erfahrungsaustausch in der Akademie des Handwerks, Schloss Raesfeld im Rahmen des Projektes wurden daher verschiedene Exportratgeber vorgestellt, mit den Teilnehmern kurz diskutiert und diese dann gebeten, in einem Fragebogen festzuhalten, welche Inhalte sie bei einem solchen Ratgeber für besonders wichtig erachten. Dabei wurden sowohl die anwesenden Unternehmer als auch die Berater befragt. Dies konnten bei den einzelnen Themenfeldern entweder "sehr wichtig" (= 4 Punkte), "wichtig" (= 3 Punkte), "weniger wichtig" (= 2 Punkte) oder "unwichtig" (= 1 Punkt) ankreuzen.

Aus den Antworten wurde ein Durchschnittswert gebildet, der zwischen 1 und 4 liegen kann. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse kurz dargestellt. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass sämtliche aufgeführten Inhalte sowohl von den Unternehmen als auch von den Beratern als wichtig erachtet werden. Der Mittelwert von 2,5 wird bei allen Themenfeldern überschritten. An der Spitze wurden sogar Werte von 3,7 oder 3,6 knapp unterhalb des maximalen Wertes von "4" erreicht.

Dies bedeutet, dass fast alle Befragten der Meinung sind, dass dieser Inhalt in einem Exportratgeber enthalten sein sollte. Dies gilt sowohl für die Unternehmer als auch für die Berater.

Insgesamt wird dem Thema "Überprüfung der Exportfähigkeit des eigenen Unternehmens" die größte Bedeutung beigemessen.

Ähnlich wichtig sind die Kapitel über "Finanzierung, Absicherung und Förderung", "Marktinformationen" und die "Möglichkeiten eines Einstiegs ins Auslandsgeschäft". Für nicht ganz so notwendig werden weiterführende Quellen und Literaturhinweise sowie Kapitel über "Steuern bzw. Zölle" und "interkulturelle Unterschiede" gehalten. Die Unternehmer und die Berater messen den einzelnen Themenfeldern eine ähnlich große Bedeutung zu. Bei einigen Inhalten ergeben sich bei der

Ansprechpartner:

Dr. Klaus Müller
Tel: 0551/394884
E-Mail: klaus.mueller@wiwi.uni-goettingen.de

Anja Sölter
Tel: 0551/394886
E-Mail: anja.soelter@wiwi.uni-goettingen.de

Gewichtung aber kleinere Abweichungen. So werden von den Unternehmern Marktinformation und die Darstellung von rechtlichen Fragen für wichtiger erachtet als von den Beratern. Die Berater weisen dagegen dem Einstieg in das Auslandsgeschäft, Fragen einer Finanzierung, Absiche-

rung und Förderung, Praxisbeispiele sowie Checklisten zum eigenen Ausfüllen eine größere Bedeutung zu. Trotz dieser kleineren Unterschiede lässt sich jedoch aus dem Ergebnis schließen, dass Exportratgeber für die am Export interessierten Unternehmen ein wichtiges Instrument sind.

Ansprechpartner:

Burkhard Schröder
Tel: 0511/70155-26
E-Mail: schroeder@hpi-hannover.de

Hans-Georg Münder
Tel: 0511/70155-46
E-Mail: muender@hpi-hannover.de

Hans-Peter Wendorff
Tel: 0511/70155-47
E-Mail: wendorff@hpi-hannover.de

Dr. Annette Roser
Tel: 0721-6259-509
E-Mail: a.rosler@bsr-sustainability.de

Monitoringkonzept

Ebenso wie die Handlungsleitfäden wurde das entwickelte Monitoringkonzept beim Erfahrungsaustausch in Schloss Raesfeld vorgestellt.

Im Rahmen des Projektes ist ein Monitoringkonzept entwickelt worden, welches die deutschen Handwerksbetriebe mit Informationen versorgen soll, die sie leichter befähigen, ihre Produkte und Dienstleistungen im Ausland anzubieten. Dazu sollen den Betrieben und Berater/-innen im Handwerk Informationen an die Hand gegeben werden, mittels derer Sie:

- Unterstützung für Exportaktivitäten
- Entwicklungen besser einschätzen können (insbesondere im Hinblick auf potenzielle Absatzmärkte, Technikentwicklungen und Rahmenbedingungen definierter Zielländer)

- Retrospektiv Erfolgs- und Misserfolgskriterien besser analysieren können.

Um sowohl den Handwerksunternehmen als auch den Beraterinnen und Beratern die benötigten Informationen zur Verfügung zu stellen, soll ein Wissensportal konzipiert werden, das über verschiedene Eingabemöglichkeiten den Zugriff auf Informationen bietet. Das System soll keine klassische Datenbank sein, in der man nur nach bestimmten Begriffen suchen kann, sondern ein Informationspool, in dem sowohl die Ergebnisse der Anfrage aufgezeigt werden als auch weiterführende Informationen bzw. Informationen die man im Vorfeld besitzen sollte. Des Weiteren sollen der Datenbank neue Informationen und Fragestellungen von Benutzern hinzugefügt und weiterführende Fragen gestellt werden können (open source).

Ansprechpartner:

Ewald Heinen
Tel: 0721-93103-18
E-Mail: heinen@itb.de

Alexander Frevel
Tel: 040-822 447-15
E-Mail: frevel@arbeitundzukunft.de

Joachim Hamburger
Tel: 0721-93103-21
E-Mail: hamburger@itb.de

Kristina Kuiper
Tel: 0721-93103-22
E-Mail: kuiper@itb.de

Weiteres Vorgehen

- April 2007: Veröffentlichung der Broschüre „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen“
- April bis Juni 2007: Prozessanalyse in Betrieben
- 17.04.2007: Tag des Zulieferhandwerks, Hannovermesse
- April-Juni 2007: Schulungen für Export interessierte Betriebe
- Juli-September 2007: Train-the-Trainer-Schulungen
- 11.-13.12.2007: DHKT-Beraterseminar, München
- 28.-05.02.2008: Präsentation, Internationale Handwerksmesse, München

Broschüre:

