

Fokusgruppe „Exportfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“

Ewald Heinen, Joachim Hamburger, Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V., Karlsruhe (itb)

1. Thema / inhaltliche Ausrichtung

In dieser Fokusgruppe sind innerhalb des Förderschwerpunktes „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“ diejenigen Projekte zusammengefasst, die Internationalisierungsstrategien in Bezug auf Entwicklung, Organisation, Finanzierung und Vermarktung speziell der Dienstleistungen kleinster, kleiner und mittlerer Unternehmen zum Gegenstand haben. Ungeachtet ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung partizipiert nur ein Bruchteil dieser Unternehmen an den Exporterfolgen der deutschen Wirtschaft. Ursächlich ist dies - nicht nur, aber auch - auf die geringe Unternehmensgröße und damit verbundene knappere personelle und wirtschaftliche Ressourcen zurückzuführen.

Dennoch zeigen die relativ wenigen Beispiele, dass es auch für Betriebe dieser Größenordnung möglich ist, im Auslandsgeschäft erfolgreich zu sein. Innerhalb der Fokusgruppe zeigt sich ein breiter Querschnitt verteilter Unternehmensklassen, sowohl was die Größenordnung der im Mittelpunkt der jeweiligen Forschungsvorhaben stehenden Unternehmen angeht, aber auch deren Branchenzugehörigkeit. So sind entsprechend der EU-Definition sowohl ‚mittlere‘, aber auch ‚kleinste‘ Unternehmen im Fokus der vertretenen Forschungsgruppen. Neben einzelnen Branchen (Logistik) sind auch Handel und Handwerk übergreifend vertreten, sowie die eher allgemeine Problematik der Finanzierung von Auslandsgeschäften und deren Prozessgestaltung. Auch wenn in der Mehrzahl der Vorhaben explizit mit Handwerksbetrieben gearbeitet wird, wird ‚KMU‘ in geradezu beispielhafter Weise durch die Fokusgruppe repräsentiert.

Die gemeinsame Zielrichtung aller Vorhaben ist die erfolgreiche Verbreitung und Vermarktung von Dienstleistungen im Ausland und dadurch die im Zeitalter der Globalisierung notwendige Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit kleinerer und mittlerer Unternehmen. Zwei Ansatzpunkte bieten sich hierfür an: zum einen die von den Unternehmen erbrachten Dienstleistungen für den Exportmarkt entweder neu zu entwickeln oder für den nationalen Markt bestehende ggf. anzupassen; zum zweiten die Unternehmen ‚exportfähig‘ zu gestalten. Die die beiden Ebenen ‚Dienstleistung‘ und ‚Unternehmen‘ verknüpfende Dimension ist die Prozessgestaltung, deren effiziente internationale Auslegung erst die Wettbewerbsfähigkeit in einem entsprechenden Umfeld ausmacht.

Naturgemäß erscheint die ganzheitliche, also eine alle Ebenen einschließende Vorgehensweise, Erfolg versprechender. In der Mehrzahl der in der Fokusgruppe vertretenen Vorhaben ist dies der Fall. Selbst wenn einzelne Projektvorhaben den ein oder

anderen Aspekt in den Vordergrund stellen, etwa die Entwicklung von Nischenprodukten oder die Standardisierbarkeit von Prozesselementen, so bleibt bei Betrachtung des Gesamtbildes der Eindruck haften, dass die unterschiedlich gewichteten Einzelaspekte sich innerhalb der Fokusgruppe ergänzen.

Durch die in der Fokusgruppe zusammengeführten Vorhaben wird der Nährboden bereitet, auf dem das noch zu wenig beachtete Feld der KMU im Export von Dienstleistungen auf eine breitere (Erfolg versprechende) Basis gestellt werden kann. Unter dem gemeinsamen Dach der Fokusgruppe zeigt sich bei aller Differenzierung frühzeitig eine Vielzahl identischer Problemstellungen aber auch andere Gemeinsamkeiten, die den Austausch untereinander nicht nur erleichtern, sondern geradezu notwendig erscheinen lassen. Darüber hinaus weisen viele der Unterschiede innerhalb der verschiedenen Vorhaben auf eigene fehlende Aspekte hin.

2. Ausgangslage / Stand der Diskussion

In der gemeinsamen Arbeit innerhalb der Projekte, aber auch zwischen den Projekten der Fokusgruppe, wurde schnell deutlich, dass eine sinnvolle Auseinandersetzung mit dem Thema nur bei einer relativ einheitlichen Definition der Grundlagen möglich ist. So ist etwa das Kernthema ‚Dienstleistung‘ nicht einheitlich definiert. Weitere Begrifflichkeiten, z.B. ‚Exportfähigkeit‘ bedürfen der Klärung, bzw. der Festlegung auf einen gemeinsamen Nenner.

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen bieten Hilfestellungen beim Eintritt in einen ausländischen Markt an. Diese sind in der Regel aber sehr spezifisch und deren Inhalte nur selten koordiniert. Ebenso haben sich bei den Unterstützern Spezialisten herausgebildet, deren Wissen nur einer Minderheit zu Gute kommt. Koordination und Vereinheitlichung sind für die Informationsweitergabe an eine möglichst große Zahl von Unternehmen, aber auch an den erweiterten Unterstützerkreis, unbedingt erforderlich. So gut es geht, soll hierbei die Fokusgruppenarbeit Hilfestellung geben.

Die in vorangegangenen Abschnitt angeführten (Analyse-)Ebenen ‚Unternehmen‘ und ‚Dienstleistung(sentwicklung)‘ bieten viele entwicklungsfähige Aspekte. So fehlen aufgrund des relativ geringen Forschungshintergrundes die Erfahrungen, den Unternehmen empirisch belegte Erfolgsfaktoren an die Hand geben zu können – insbesondere gilt das für den gesamten KMU-Bereich. Wohl haben sich schon einige Schlüsselbereiche herauskristallisiert, die aber noch der Konkretisierung bedürfen.

Im Einzelnen sind dies Ansätze, die in einem internationalen Umfeld bzgl. der angebotenen Dienstleistung etwa Alleinstellungsmerkmale schaffen oder es ermöglichen Marktstrategien auszuloten. Auch die Bildung von Kooperationsbeziehungen oder Netzwerken fallen in diesen Bereich. Damit einher gehen eigens am Export orientierte Organisations- und Managementkonzepte, insbesondere auch die Frage inwieweit sich bestimmte Organisationseinheiten durchgängig vereinheitlichen respektive standardisieren lassen. Ein weiterer, gerade von KMU häufig vernachlässigter Punkt ist die Markenpolitik. Dazu gehört nicht nur die Frage, wie die Marke im Ausland erfolgreich platziert werden kann, sondern ebenso sind rechtliche Aspekte zu klären. Schließlich wäre noch zu erwähnen, wie die Produkte/Dienstleistungen ins Ausland

kommen: sollen diese hier produziert und ins Zielland geliefert werden oder wird im Ausland mit Produktions- und Dienstleistungspartnern zusammengearbeitet.

Vieles steht und fällt mit der Bereitschaft der Unternehmen Strategien und Visionen zu entwickeln. Hier bietet sich bei einem Großteil der Betriebe die Notwendigkeit, diesen Gedanken zu vermitteln. Dazu ist es nötig die Entscheidungsgrundlagen und Instrumente zu entwickeln, auf die der Unternehmer zurückgreifen kann.

Im Unternehmen selbst müssen die Mitarbeiter auf das interkulturelle Umfeld eingestellt werden. Mit geeigneten Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, angefangen bei der sprachlichen Ausbildung, Informationen über den kulturellen Hintergrund bis hin zu den spezifischen gesetzlichen, steuerlichen u.a. Barrieren, ist dieses Ziel zu erreichen. Die Schulungsmaßnahmen sind auf die KMU-spezifischen Ressourcen-Engpässe anzupassen.

Die Erbringung von Dienstleistungen leidet häufig darunter, dass sie als Bestandteil des Produktes aufgefasst und daher den Kunden nicht getrennt in Rechnung gestellt werden. Dies ist ein Problem, welches das Verständnis von und über Dienstleistungen, sowohl beim Erbringer, wie auch beim Kunden, anreißt. Hieraus ergeben sich Problemfelder bzgl. Vermarktung, oder allgemeiner, von Marketingaspekten, die sich wieder auf die Strategiefestlegung auswirken. Letztendlich braucht es zusätzlich noch Kenntnisse, denen im internationalen Umfeld mitunter eine besondere Bedeutung zukommt, wie etwa Fragen der Finanzierung und deren geeignete Strukturierung im Zuge der Finanzkette.

3. Bearbeitete Inhalte

Quer durch alle in der Fokusgruppe vertretene Projektvorhaben ziehen sich Themen, die den Markt und Unternehmen umfassenden Ansatz deutlich machen. Das sind in Abhängigkeit der Dienstleistung, bzw. der Branche:

- die Analyse der Ist-Situation,
- die Ableitung von Erfolgsfaktoren,
- eine häufig im Unternehmen unmittelbar ansetzende Bedarfsanalyse und die daraus resultierenden Organisationskonzepte und Informationsverarbeitungsmaßnahmen,
- sowie der Ergebnistransfer und eine geeignete Öffentlichkeitsarbeit.

Im Einzelnen unterscheiden sich projektabhängig viele der Ausarbeitungen. Dennoch gibt es im Detail unzählige kleine Überschneidungen, die den inhaltlichen Austausch sinnvoll erscheinen lassen.

So sind bei der Betrachtung der Ist-Situation insbesondere geeignete Analyse-Instrumente von Interesse, wie sie bei einem Teil der Projekte Gegenstand der Bearbeitung sind. Die mit Hilfe dieser Methoden gewonnenen Erkenntnisse sind, da im Mittelpunkt der Untersuchung die verschiedenen Auslandsmärkte unter dem Aspekt

der jeweiligen Themenstellung betrachtet werden, z.T. redundant, z.T. sich ergänzend. KMU-orientierte „Länderleitfäden“, ggf. branchen- und themenspezifisch aufbereitet sind das Ergebnis. Damit sind sowohl die Art und Weise der Informationsgewinnung als auch die Informationen an sich sowie die Weiterverarbeitung des gewonnenen Wissens von gegenseitigem Interesse.

Gleiches gilt für die resultierende Ableitung der Hemmnisse und Erfolgsfaktoren. Es zeigt sich, dass die prinzipielle Vorgehensweise sich innerhalb der Fokusgruppe recht homogen darstellt. Während also dieser erste Bereich den Zielmarkt und damit, bezogen auf die Unternehmen, externe Faktoren betrifft, geht es im Weiteren um die für eine erfolgreiche Positionierung der Dienstleistung im Auslandsmarkt nötige Ausgestaltung der die jeweiligen Unternehmen betreffenden internen Faktoren. Externe Faktoren müssen gesammelt, aufbereitet und in geeigneter Weise zur Verfügung gestellt werden, interne Faktoren müssen (ggf.) entwickelt werden.

Ausgangspunkt für Entwicklungs- und Gestaltungsansätze ist zunächst einmal der Abgleich mit den gefundenen Erfolgsfaktoren, oder in anderen Worten, die Bedarfsanalyse. Häufig ist die Organisation von Unternehmen der erste Ansatzpunkt. Um die Umsetzbarkeit und Vermittelbarkeit entwickelter Lösungen zu gewährleisten, spielt die „Reduktion von Komplexität“ eine wichtige Rolle. D.h. es gilt die Organisationsstruktur möglichst einfach zu halten. Dies gelingt durch eine nach Möglichkeit umfassende Standardisierung der Dienstleistungserbringungsprozesse und durch ein geeignetes Informationsmanagement. Beides Fragen, die durch Einzelprojekte innerhalb der Fokusgruppe in den Vordergrund gerückt werden, etwa die Gestaltung sicherer Zahlungsprozesse, die aber auch bei den anderen Vorhaben von Belang sind. Die Notwendigkeit Netzwerke zu bilden oder Partnerschaften einzugehen, sind Aspekte, die gerade die mitunter stark abhängigen kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigen müssen und die deshalb in vielen der in der Fokusgruppe versammelten Projekte thematisiert werden.

In ähnlicher Weise lassen sich weitere Aspekte anfügen: Fragen der Personalentwicklung oder Module zur Qualifizierung für den Export stehen in vielen Vorhaben im Fokus. Marketingaspekte, Markteintrittsstrategien und Fragen der Vermarktung einer Marke sowie das Markenmanagement sind ebenfalls von allgemeinem Interesse.

In nahezu allen Vorhaben werden KMU-orientierte Handlungsleitfäden, Steuerungstools und weitere Handreichungen für Unternehmen und Akteure erarbeitet. Die gegenseitige Unterstützung vermeidet Doppelarbeit und ergänzt die jeweiligen Schwerpunktthemen auf einfache Art und Weise.

Der Ergebnistransfer und die Öffentlichkeitsarbeit ist Bestandteil aller Vorhaben. Es macht Sinn, diese auf die branchenbezogene Zielgruppe zu richten, die sowohl die Unternehmens- als auch die Unterstützungsebene einbezieht. Gerade bei letzterer sind Überschneidungen vorhanden, die es zu nutzen gilt. So ist ein zentrales Informationssystem zu überlegen, auf welches alle Beteiligten Zugriff erhalten. Ohnedies sind ein gemeinsamer Newsletter und die Verlinkung der jeweiligen Projekt-Internetseiten geplant. Zu Einzelthemen, die auch für die Projektpartner interessant sind, sollten sich Referenten zur Verfügung stellen, wie überhaupt die gegenseitige „Zuarbeit“, ein Erfahrungsaustausch oder Ergebnisaustausch wünschenswert und willkommen ist.

In weiteren Zusammenkünften der Fokusgruppe sollen auch inhaltliche Fragen und Diskussionen im Vordergrund stehen.

4. Zielmärkte

Die Zielmärkte lassen sich geografisch nicht eingrenzen, zumal häufig nicht ein bestimmter Zielmarkt, sondern vielmehr die Dienstleistungsentwicklung und damit auch die Anpassbarkeit der Dienstleistung die Vorgehensweise innerhalb der Vorhaben bestimmt. In Abhängigkeit der zu erbringenden Dienstleistungen wird sicher eine Präferenz innerhalb der EU und/oder Osteuropäischer Länder festzustellen sein. Im Einzelfall sind aber auch globale Ansätze zu beobachten.

Die in der Fokusgruppe vertretenen Branchen decken ein weites Spektrum von kleinen und mittleren Betrieben ab. Die wichtigen Bereiche Handel und Handwerk sind mehrfach vertreten. Folgende Einzelbranchen werden genannt:

- Logistik/Spedition
- Textil
- Maschinenbau
- Industriewartung
- Mehrere Gewerke aus dem Handwerk, z.B. Elektrotechnik, Innenausbau, Bau, usw.

5. Ergebnisse

Da die Zielsetzungen in den Einzelprojekten mitunter sehr vorhabensspezifisch geprägt sind, lassen sich immer nur Teile der Projektergebnisse übertragen. Zwar sind in allen Projekten Handlungsempfehlungen, Leitfäden und/oder Qualifizierungsmodulare geplant, die aber immer auf eine gewisse Zielrichtung hin ausgerichtet sind. Am ehesten scheinen (evtl. vorhandene) Standardisierungselemente in der Prozessgestaltung übertragbar. Diese auf die internen Faktoren von Unternehmen gerichteten Ergebnisse bleiben somit wesentlich auf den untersuchten Forschungsgegenstand fokussiert. Weitere Ausnahmen sind Personalentwicklungsmaßnahmen und Qualifizierungsmaßnahmen, die etwa interkulturelle Kompetenzen zum Thema haben.

Anders verhält es sich, betrachtet man die externen Faktoren. Die Rahmenbedingungen in den Zielländern sind für alle Vorhaben von Interesse. Das Monitoring von Aktivitäten in den Export-Zielländern kann somit durchaus durch ein zentrales KMU-orientiertes Informationssystem erfolgen.

Allein aus diesem Grund ist ein Austausch von Projektergebnissen sowie die in einem bestimmten Rahmen koordinierte Öffentlichkeitsarbeit sinnvoll. Denkbare gemeinsame Aktivitäten könnten etwa abgestimmte Workshops/Seminare mit gezielt ausgewählten und angesprochenen Betrieben aus verschiedenen Projekten der Fokusgruppe zu Schwerpunktthemen sein. Das „veranstaltende Projekt“, das für das

jeweilige Schwerpunktthema steht, lädt die Teilnehmer aus den anderen Projekten hierzu ein. In der Folge wären die Dokumentation und Veröffentlichung dieser Veranstaltungen sinnvoll.

Ebenfalls sinnvoll wären gemeinsame Vorträge/Präsentationen der aktuellen Projektergebnisse.

6. Beteiligte Projekte innerhalb der Fokusgruppe

Die Fokusgruppe „Exportfähigkeit von KMU“ vereinigt 6 Verbundvorhaben mit insgesamt 8 Teilvorhaben. Die Koordination erfolgt durch das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) – Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut (DHI) e.V. Die Verbundvorhaben sind im Einzelnen:

- HWE-DL
„Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen zur Sicherung und Ausweitung der Beschäftigung“

www.dienstleistungsexport.de

Institut für Technik der Betriebsführung (itb)
Karl-Friedrich-Str. 17
76133 Karlsruhe

Ewald Heinen
Tel.: +49 721 / 9 31 03-18
heinen@itb.de

- Int-PEM
„Internationales Performance Measurement im Rahmen der Internationalisierung von KMU-Logistikunternehmen“

www.uni-due.de/int-pem

Universität Duisburg-Essen
Campus Essen, Fachbereich Bildungswissenschaften, Institut für Berufs- und Weiterbildung
R11 T05 C31
Universitätsstr. 12
45117 Essen

Dr. Dietmar Wuppermann
Tel.: +49 201 / 1 83-32 43
dietmar.wuppermann@uni-due.de

- IMADI-net
„Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken“

www.brandsgoeast.de

Universität Münster
Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmanagement
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster

Johannes Berentzen
+49 251 / 83-22 80 8
johannes.berentzen@wiwi.uni-muenster.de

- KMU-Finanz
„Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch Internationalisierung von Finanzdienstleistungen“

www.ibi.de/KMUfinanz

Universität Regensburg
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät – Institut für Wirtschaftsinformatik
Universitätsstr. 31
93040 Regensburg

Dr. Ernst Stahl
+49 941 / 9 43-1923
ernst.stahl@wiwi.uni-regensburg.de

- Standard-IS
„Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien“

www.standard-is.de

DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
Referat Entwicklungsbegleitende Normung
10772 Berlin

Petra Weiler
Tel.: +49 30 / 26 01-20 29
petra.weiler@din.de

- China Star
„Deutsche Dienstleister auf dem Weg nach China“

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie (IPT)
Steinbachstr. 17
52074 Aachen

Carsten Scharrenberg
Tel.: +49 241 / 89 04-2 60
carsten.scharrenberg@ipt.fraunhofer.de