

Klaus Müller

**DHI**

**Sicherung und Schaffung  
von Arbeitsplätzen im  
Handwerk durch  
Auslandsaktivitäten**

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

**45**

Seminar für Handwerkswesen  
an der Universität Göttingen

**sfh**

Göttingen 2001. Alle Rechte vorbehalten

---

Herausgeber: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen  
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Direktoren: Prof. Dr. W. König und Prof. Dr. G. Kucera

Anschrift: Käte-Hamburger-Weg 1, 37073 Göttingen,  
Telefon (0551) 39 48 82  
Telefax (0551) 39 95 53

ISSN 1432 - 9735

Klaus Müller

**DHI**

**Sicherung und Schaffung  
von Arbeitsplätzen im  
Handwerk durch  
Auslandsaktivitäten**

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

**45**

Seminar für Handwerkswesen  
an der Universität Göttingen

**sfh**



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Kurzfassung</b>	1
<b>1 Einführung</b>	3
<b>2 Handwerkliche Auslandsaktivitäten – ein Überblick</b>	4
2.1 Grunddaten	4
2.2 Charakteristika	9
2.3 Typische Auslandsaktivitäten	14
2.4 Potenziale	19
<b>3 Bedeutung von Auslandsaktivitäten für die Beschäftigung</b>	22
<b>4 Fallbeispiele</b>	26
1 Feinwerkmechaniker mit Schwerpunkt Herstellung von Luftumschaltventilen	26
2 Installationsbetrieb mit Schwerpunkt umweltorientierte Technik	29
3 Schreinerei mit Schwerpunkt baubiologische Produkte	31
4 Tischlerei mit Schwerpunkt Ladenbau und Objekteinrichtungen	33
5 Werkzeugmacher mit Schwerpunkt Herstellung präzisionstechnische Werkzeuge	36
6 Metallbauer mit Schwerpunkt Herstellung von speziellen Stahlbehältnissen	39
7 Metallbauer mit Schwerpunkt Rohrsanierung	43
8 Bäcker mit Schwerpunkt Herstellung von Printen	45
9 Schreiner (Schwerpunkt Inneneinrichtungen) mit Joint Venture in Ungarn	48
10 Feinmechaniker mit Schwerpunkt Recycling-Anlagen	50
11 Stahl- und Metallbauer mit passiver Lohnveredelung in Tschechien	54
12 Sondermaschinen mit Spezialisierung auf Antriebs- und Fördertechnik	56
13 Kälteanlagenbauer mit Dienstleistungen in Frankreich	59
14 Medizintechnisches Unternehmen mit Niederlassung in den USA	61
<b>Anhang</b>	64
A1: Quellenlage zu den Auslandsaktivitäten im deutschen Handwerk	64
A2: Gesprächsleitfaden zur Erstellung der Fallbeispiele	66
A3: Literaturverzeichnis	71
A4: Autoren der Fallbeispiele	72

## Verzeichnis der Tafeln

	Seite
Tafel 1: Auslandsaktivitäten im Handwerk nach Beschäftigten- größenklassen 1994	5
Tafel 2: Auslandsaktivitäten im Handwerk nach Handwerksgruppen 1994	7
Tafel 3: Auslandsumsatz im Handwerk nach Bundesländern 1994	8
Tafel 4: Drei-Stufen-Pyramide zur Internationalisierung im Handwerk	20

## Kurzfassung

Den Auslandsaktivitäten im deutschen Handwerk wurde bislang keine allzu große Beachtung geschenkt. Dies mag vor allem daran gelegen haben, dass Handwerksunternehmen überwiegend einen regionalen Absatzbereich aufweisen und Auslandsgeschäfte für sie daher kein Thema waren. Dies hat sich in den letzten Jahren beträchtlich geändert. Zwar ist bislang nur ein relativ kleiner Teil der Handwerksbetriebe im Ausland tätig, aber diese Betriebe demonstrieren sehr gut, dass zu diesem Wirtschaftsbereich neben eher traditionellen Berufen auch Betriebe gehören, die ein hohes technisches Know-how aufweisen, sich auf qualifizierte Mitarbeiter stützen können und in vielerlei Hinsicht innovativ sind.

Ihre Auslandserfolge erringen Handwerksunternehmen nicht, weil sie billiger als ihre Konkurrenten anbieten, sondern weil sich ihre Produkt- und Leistungspalette qualitativ von derjenigen der ausländischen Konkurrenz abhebt. Oft geschieht dies dadurch, dass sich Handwerksunternehmen auf kleine Nischen spezialisiert haben. Hier sind sie in vielen Ländern tätig; teilweise sind sie in ihrem kleinen Segment sogar weltweit führend oder haben nur wenige Mitbewerber.

Das Ziel des vorliegenden Arbeitsheftes liegt einerseits darin, wichtige Informationen über das handwerkliche Auslandsengagement zu vermitteln, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf den durch die Auslandsaktivitäten bewirkten Beschäftigungseffekten liegt. Andererseits soll anhand von Fallbeispielen die Variationsbreite des handwerklichen Auslandsengagements aufgezeigt und veranschaulicht werden.

Leider liegen derzeit keine genauen Daten über die Zahl der im Ausland tätigen Handwerksbetriebe und ihren dort erzielten Umsatz vor. Aufgrund von empirischen Erhebungen lässt sich jedoch ableiten, dass die diesbezüglichen Daten der letzten Handwerkszählung inzwischen erheblich übertroffen werden. So dürften derzeit 3 bis 4 % der deutschen Handwerksbetriebe im Ausland tätig sein, wobei etwa 2 bis 3 % des Umsatzes im Handwerk mit ausländischen Kunden erzielt wird.

Auslandsaktivitäten sind grundsätzlich für alle Betriebsgrößen geeignet. Zwar sind größere Handwerksunternehmen häufiger im Ausland aktiv und ihr Auslandsumsatz ist dementsprechend auch größer, dennoch lässt sich feststellen, dass etwa 50 % der im Ausland tätigen Handwerksbetriebe weniger als 10 Beschäftigte haben. Dies demonstriert sehr gut, dass auch kleinere Unternehmen ihre Abnehmer im Ausland finden.

Den größten Auslandsanteil weisen die handwerklichen Investitionsgüterhersteller und Zulieferer auf. Diese haben sich meist auf Nischenprodukte spezialisiert und bieten ein qualitativ hochwertiges Angebot an, das sich auf den internationalen Märkten gut behaupten kann. Darüber hinaus stellen auch einige Konsumgüterhersteller Produkte her, die in viele Länder versandt werden. Hier sind bspw. Möbeltischler und Musikinstrumentenmacher zu nennen.

Im grenznahen Bereich sind zusätzlich viele Bau- und Ausbauunternehmen im Nachbarland tätig. Voraussetzung ist hier – wie auch bei allen übrigen Auslandsge-

schäften –, dass sie eine qualitativ hochwertige Produkt- und Leistungspalette anbieten, welche sich vom Angebot der Mitbewerber aus dem Ausland unterscheidet.

Während in den neuen Bundesländern das Auslandsengagement im Handwerk bis jetzt relativ gering ist, zeigen sich Schwerpunkte insbesondere in Baden-Württemberg, Bayern, dem Saarland, in einigen Teilen von Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen sowie in den Stadtstaaten.

Untersuchungen des Seminars für Handwerkswesen haben ergeben, dass im Handwerk noch ein erhebliches Exportpotenzial besteht. Nach vorsichtigen Schätzungen bringen 50.000 Handwerksbetriebe die Voraussetzungen zu einem internationalen Engagement mit. Daraus lässt sich ein potenzielles Exportvolumen von bis zu 40 Mrd. DM ableiten.

Der Beschäftigungseffekt von Auslandsaktivitäten lässt sich ermitteln, indem man die Auslandsumsätze durch den durchschnittlichen Jahresumsatz je Beschäftigten dividiert. Die sich ergebenden 120.000 bis 180.000 Beschäftigten stellen jedoch die Untergrenze dar, da von den Auslandsaktivitäten vielfältige andere Wirkungen ausgehen, die indirekt Einfluss auf die Beschäftigung haben. Hier sind bspw. zu nennen:

- Imagegewinn durch Auslandsgeschäfte,
- Bindung, Qualifizierung und Neueinstellung von Mitarbeitern,
- Kostenreduzierung durch Stückkostendegression,
- Lerneffekte durch Auslandsgeschäfte,
- Realisierung höherer Preise.

Letztlich können Auslandsgeschäfte ausschlaggebend sein, die Existenz des gesamten Betriebes zu sichern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die inländische Produktion aus Kostengründen nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Die vorstehenden Ausführungen werden durch vierzehn Fallbeispiele bestätigt, die auslandsorientierte Handwerksunternehmen aus unterschiedlichen Regionen und Sparten zeigen. Teilweise handelt es sich um Betriebe, die ihre Produkte ins Ausland exportieren, teilweise führt der Betrieb Arbeiten im Ausland durch, teilweise hat er im Ausland eine Niederlassung gegründet, sei es, um im Ausland günstiger produzieren, sei es, um den dortigen Markt bearbeiten zu können. Insgesamt zeigen diese Fallbeispiele die große Bandbreite des handwerklichen Auslandsengagements.



## 1. Einführung

Wenn bis vor wenigen Jahren über die Gründe der Außenhandelserfolge Deutschlands diskutiert wurde, wurde dem deutschen Handwerk kaum Beachtung geschenkt. Die Begriffe "Auslandstätigkeit" und "Handwerk" schienen nichts miteinander zu tun zu haben. Dies hat sich in der letzten Zeit geändert. Viele Erfolge von Handwerksbetrieben auf Märkten im Ausland haben die Tatsache ins allgemeine Bewusstsein gebracht, dass auch in diesem Wirtschaftsbereich Produkte erzeugt und Leistungen erbracht werden, die international wettbewerbsfähig sind und sich vor keiner Konkurrenz aus dem Ausland verstecken müssen.

Zwar stellen sicher diejenigen Handwerksunternehmen, die sich im Ausland engagieren, bislang nur eine relativ kleine Minderheit dar, aber bedenkt man, dass in den letzten Jahren ein erheblicher Anstieg von Aktivitäten der Handwerksbetriebe im Ausland zu verzeichnen ist, muss dies zukünftig nicht so bleiben.

Das verstärkte Auslandengagement im Handwerk hat sicher dazu beigetragen, Arbeitsplätze in diesem Wirtschaftsbereich zu sichern oder sogar zusätzlich zu schaffen. Bislang hat diese erstaunliche Leistung in der Öffentlichkeit nur relativ wenig Beachtung gefunden. Das Ziel dieses Arbeitsheftes liegt darin, die Auslandstätigkeiten und die daraus resultierenden Beschäftigungseffekte von Handwerksbetrieben zu dokumentieren. Um die Ausführungen anschaulicher zu machen, wurden für dieses Arbeitsheft insgesamt vierzehn Fallbeispiele von typischen Handwerksunternehmen, die im Ausland tätig sind, erstellt. Diese Fallbeispiele sind sicher nicht repräsentativ für das gesamte Handwerk. Sie vermitteln jedoch einen guten Einblick in die Breite des handwerklichen Auslandsengagements.

Die Fallbeispiele wurden von verschiedenen Experten aus Handwerkskammern und handwerklichen Fachverbänden erarbeitet (s. Anlage 3). Den Autoren sei an dieser Stelle herzlich für ihr Engagement gedankt. Um eine gewisse Einheitlichkeit beim Aufbau der Fallbeispiele zu gewährleisten, wurde vom Göttinger Seminar für Handwerkswesen den Autoren ein Gesprächsleitfaden vorgegeben (s. Anlage 2). Zu beachten ist, dass in den Fallbeispielen keine Betriebsnamen genannt werden. Diese Anonymisierung wurde auf Wunsch der meisten Betriebsinhaber vorgenommen.

## 2. Handwerkliche Auslandsaktivitäten – ein Überblick

### 2.1 Grunddaten

Genaue Informationen über die derzeitige Zahl der im Ausland tätigen Handwerksbetriebe und ihre dort erzielten Umsätze liegen leider nicht vor.<sup>1</sup> Aus einer Analyse der verschiedenen Quellen lässt sich jedoch schlussfolgern, dass die Daten der Handwerkszählung von 1995 über die Auslandsaktivitäten im deutschen Handwerk eine Untergrenze darstellen. Damals wurde ermittelt, dass 3,1 % der deutschen Handwerksbetriebe im Jahr 1994 Geschäfte mit ausländischen Kunden getätigt haben und dass insgesamt 1,8 % des Handwerksumsatzes aus dem Ausland stammen<sup>2</sup>.

Aus verschiedenen, in den letzten zwei Jahren im Handwerk durchgeführten Umfragen, geht eindeutig hervor, dass die Auslandsaktivitäten im deutschen Handwerk seitdem gestiegen sind. Nach einer Umfrage des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks im Jahr 1990 bei 29 Handwerkskammern gaben bspw. 49,9 % der befragten Betriebe an, dass sie derzeit mehr als vor fünf Jahren im Ausland absetzen. Nur 15 % sahen in diesem Zeitraum eine rückläufige Entwicklung. Folgende Gründe dürften hierfür verantwortlich sein:

- Auswirkungen der Einführung des EU-Binnenmarktes,
- Aufnahme weiterer Mitglieder in die EU (vor allem Österreich),
- Öffnung und Liberalisierung der Staaten Mittel- und Osteuropas,
- stärkere Unterstützung von Auslandsgeschäften der deutschen Handwerksbetriebe und zusätzlicher Einsatz von Exportberatern bei deutschen Handwerkskammern.

Aus diesen Antworten der Umfragen lassen sich jedoch keine Aussagen über absolute Umsatzwerte oder auch nur den Anteil des Auslandsumsatzes am gesamten Umsatz im deutschen Handwerk ableiten. Eine Schätzung für den gegenwärtigen Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz existiert nur für das Bundesland Rheinland-Pfalz. Dort wurde durch eine Sonderberechnung einer Umfrage des Göttinger Seminars für Handwerkswesen im Auftrag der Handwerkskammern eine Steigerung des Exportanteils von 1,5 % (1994) auf 2,1 % (2000) ermittelt.<sup>3</sup>

Wie groß die genauen Auslandsdaten im gesamten deutschen Handwerk heute sind, lässt sich derzeit nur schätzen. Vermutlich dürften sich 4 bis 5 % der deutschen Handwerksbetriebe im letzten Jahr im Ausland betätigt haben, und etwa 2 bis 3 % des Umsatzes im Handwerk sind mit ausländischen Kunden erzielt worden. Das wären 20 bis 30 Mrd. DM bzw. 10 bis 15 Mrd. EURO.

---

<sup>1</sup> In Anhang A1 wird die gegenwärtige Quellenlage ausführlich beschrieben.

<sup>2</sup> Vgl. Müller, K., 1997. Auch die folgenden Ausführungen stützen sich weitgehend auf diese Publikation.

<sup>3</sup> Vgl. Umfrage Handwerk Rheinland-Pfalz (bislang unveröffentlicht).

Differenziert man die Auslandsumsätze nach verschiedenen Merkmalen, so bspw. Betriebsgrößen, Handwerksgruppen oder Bundesländer, so lässt sich vermuten, dass die Strukturen, die durch die Ergebnisse in der Handwerkszählung 1995 ermittelt wurden, auch derzeit noch im großen und ganzen zutreffen.<sup>4</sup> Daher werden im folgenden die Ergebnisse der Handwerkszählung herangezogen, um eine Unterscheidung der handwerklichen Auslandsgeschäfte nach den oben genannten Merkmalen vorzunehmen.

### **Betriebsgrößen**

Bei einer Differenzierung nach verschiedenen Betriebsgrößenklassen (bezogen auf die Zahl der Beschäftigten) zeigt sich, dass der Auslandsumsatz mit zunehmender Betriebsgröße wächst (vgl. Tafel 1).

<b>Tafel 1: Auslandsaktivitäten im Handwerk nach Beschäftigten- größenklassen 1994</b>				
<b>a) nach Umsatz</b>				
Beschäftigten- größenklasse	Umsatz insgesamt	Auslandsumsatz		Anteil jew. Größenklasse
	<i>(in 1 000 DM)</i>	<i>(in Mio. DM, ca.)</i>	<i>(in %)</i>	<i>(in %)</i>
1	5 341 977	21	0,4	0,2
2 - 4	51 360 739	205	0,4	1,4
5 - 9	117 775 281	589	0,5	4,2
10 - 19	163 027 504	1 304	0,8	9,2
20 - 49	194 534 718	2 529	1,3	17,8
50 - 99	106 555 410	2 238	2,1	15,8
100 u. mehr	162 010 847	7 216	4,5	51,4
<b>Gesamt</b>	<b>800 606 477</b>	<b>14 250</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>
<b>b) nach Unternehmen</b>				
Beschäftigten- größenklasse	Handwerksunter- nehmen insges.	Unternehmen mit Auslandsumsatz		Anteil jew. Größenklasse
	<i>(Anzahl)</i>	<i>(Anzahl)</i>	<i>(in %)</i>	<i>(in %)</i>
1	77 104	665	0,9	3,8
2 - 4	185 443	3 201	1,7	18,2
5 - 9	154 375	4 467	2,9	25,4
10 - 19	89 537	4 067	4,5	23,1
20 - 49	42 018	3 238	7,7	18,4
50 - 99	9 477	1 189	12,5	6,8
100 u. mehr	5 250	778	14,8	4,4
<b>Gesamt</b>	<b>563 204</b>	<b>17 605</b>	<b>3,1</b>	<b>100,0</b>

*SfH Göttingen*

Quelle: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Sonderauswertung HZ 1995; eigene Berechnungen

<sup>4</sup> Sicher sind bspw. in Bayern an der Grenze zu Österreich größere Steigerungen durch den EU-Beitritt dieses Landes erzielt worden als woanders.

Bei den Handwerksunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten beträgt dieser Anteil lediglich 0,4 bzw. 0,5 %. Danach steigt er kontinuierlich an, wobei die "handwerklichen Großbetriebe" mit mehr als hundert Beschäftigten bereits 4,5 % ihres Umsatzes im Ausland erzielen.

Insgesamt wird damit mehr als die Hälfte des handwerklichen Auslandsumsatzes von diesen Betrieben erwirtschaftet. Von den Handwerksbetrieben mit unter 10 Beschäftigten wird dagegen weniger als 10 % des handwerklichen Auslandsumsatzes erzielt. Damit konzentriert sich der Auslandsumsatz im Handwerk im wesentlichen auf handwerkliche Großbetriebe.

Dieses Bild wird jedoch relativiert, wenn man statt der Umsatzanteile die Zahl der Handwerksbetriebe, die im Ausland tätig sind, betrachtet. Fast 50 % dieser Betriebe haben weniger als 10 Beschäftigte. Gute Beispiele hierfür finden sich in den Fallbeispielen 3, 5 und 7. Dies zeigt, dass grundsätzlich auch kleinere Handwerksbetriebe ihre Chance im Ausland wahrnehmen. Sogar 665 Ein-Personen-Betriebe gaben an, dass sie im Jahr 1994 Auslandsumsätze erzielt haben.

### ***Branchen***

Betrachtet man das Handwerk nach sektoralen Gesichtspunkten, konzentrieren sich Auslandsgeschäfte zu über 60 % bei den Produzierenden Handwerken für den gewerblichen Bedarf (vgl. Tafel 2). In diesem Bereich wird der Export vor allem im Maschinenbau (Sonder- und Werkzeugmaschinen) und bei der Herstellung von elektrotechnischen Geräten und -einrichtungen sowie von medizin-technischen Geräten erzielt.

Ein weiterer Exportschwerpunkt liegt beim Produzierenden Handwerk für den speziellen Konsumbedarf. Hierzu zählen vor allem die Tischler (Herstellung von Möbeln). Aber auch die Musikinstrumentenmacher sind im starken Ausmaß international tätig.

Betrachtet man die einzelnen Gewerbebezüge lt. Handwerksordnung, so ist anteilmäßig der Auslandsumsatz bei kleinen Handwerkszweigen, wie z.B. den Chirurgiemechanikern, Bogenmachern oder Edelsteingraveuren, am größten.<sup>5</sup> Bei einigen dieser Berufe ist über die Hälfte der Betriebe im Ausland tätig. Bezogen auf den absoluten Auslandsumsatz liegen jedoch die Maschinenbaumechaniker mit einem Exportumsatz von über 3 Mrd. DM pro Jahr bei weitem an der Spitze, gefolgt von den Metallbauern.

---

<sup>5</sup> Vgl. Müller, K., 1997, S. 23 ff.

Tafel 2: Auslandsaktivitäten im Handwerk nach Handwerksgruppen 1994

<b>a) nach Umsatz</b>				
	Umsatz	Auslandsumsatz		Anteil jew. Gruppe
	(in TDM)	(in TDM)	(in %)	(in %)
Prod. Handwerke für den gewerblichen Bedarf	135.226.344	8.602.450	6,4	59,7
Prod. Handwerke für den speziellen Konsumbedarf	14.322.550	761.642	5,3	5,3
Nahrungsmittelhandwerke	59.879.333	479.035	0,8	3,3
Kfz-Handwerke	150.571.784	1.054.002	0,7	7,3
Handels- und Reparaturhdw.	38.711.773	348.406	0,9	2,4
Dienstleistungshandwerke f.d.privaten Bedarf	11.182.653	11.183	0,1	0,1
Dienstleistungshandwerke f.d. gewerbl. Bedarf	46.506.746	1.164.278	2,5	8,1
Bauhauptgewerbe <sup>2)</sup>	168.105.624	669.969	0,4	4,6
Ausbauhandwerke	173.630.289	1.039.067	0,6	7,2
<b>Insgesamt <sup>1)</sup></b>	<b>800.606.477</b>	<b>14.410.917</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>
<b>b) nach Unternehmen</b>				
	Unter- nehmen	Unternehmen mit Auslandsumsatz		Anteil jew. Gruppe
	(Anzahl)	(Anzahl)	(in %)	(in %)
Prod. Handwerke für den gewerblichen Bedarf	90.577	7.609	8,4	43,2
Prod. Handwerke für den speziellen Konsumbedarf	18.433	1.378	7,5	7,8
Nahrungsmittelhandwerke	45.755	354	0,8	2,0
Kfz-Handwerke	48.595	2.743	5,6	15,6
Handels- und Reparaturhdw.	48.021	1.174	2,4	6,7
Dienstleistungshandwerke f.d.privaten Bedarf	56.029	72	0,1	0,4
Dienstleistungshandwerke f.d. gewerbl. Bedarf	22.189	910	4,1	5,2
Bauhauptgewerbe <sup>2)</sup>	232.664	3.349	1,4	19,0
Ausbauhandwerke				
<b>Insgesamt <sup>1)</sup></b>	<b>563.204</b>	<b>17.605</b>	<b>3,1</b>	<b>100,0</b>

SfH Göttingen

Quelle: Statistisches Bundesamt: Handwerkszählung 1995, Sonderauswertung; eigene Berechnungen

- 1) Die Summe der 9 Gruppen ergibt etwas weniger als das Gesamtergebnis, da wenige Handwerksbetriebe keiner Gruppe zugeordnet werden konnten.
- 2) Unternehmen incl. Ausbauhandwerke

### Regionale Gesichtspunkte

Etwa 22 % des handwerklichen Auslandsumsatzes wird von Betrieben aus grenznahen Regionen getätigt. Solche grenznahen handwerklichen Auslandsbetriebe finden sich in den Fallbeispielen 3, 8 und 13. Der Exportanteil liegt hier mit 2,9 % beträchtlich über dem des Binnenlandes mit 1,6 %.

Tafel 3: **Auslandsumsatz im Handwerk nach Bundesländern 1994**

Bundesland	Umsatz <i>in Mio DM</i>	Auslandsumsatz <sup>1)</sup>		
		<i>in Mio DM</i>	<i>in %</i>	<i>Ant. von D</i>
Schleswig-Holstein	23.812	214	0,9	1,5
Hamburg	16.542	546	3,3	3,8
Bremen	4.913	142	2,9	1,0
Niedersachsen	69.028	759	1,1	5,3
Nordrhein-Westfalen	169.953	3.739	2,2	26,2
Hessen	58.670	645	1,1	4,5
Rheinland-Pfalz	36.885	550	1,5	3,9
Saarland	9.876	207	2,1	1,5
Baden-Württemberg	117.179	4.124	3,5	28,9
Bayern	131.751	2.503	1,9	17,6
Berlin (incl. Berlin-Ost)	27.338	328	1,2	2,3
<b>früheres Bundesgebiet</b>	<b>656.605</b>	<b>13.584</b>	<b>2,1</b>	<b>95,3</b>
Mecklenburg-Vorpommern	17.486	70	0,4	0,5
Brandenburg	24.944	75	0,3	0,5
Sachsen-Anhalt	24.027	96	0,4	0,7
Thüringen	22.610	68	0,3	0,5
Sachsen	45.593	182	0,4	1,3
<b>neue Bundesländer <sup>2)</sup></b>	<b>144.001</b>	<b>666</b>	<b>0,5</b>	<b>4,7</b>
<b>Deutschland</b>	<b>800.606</b>	<b>14.250</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>

SfH Göttingen

<sup>1)</sup> Die Länderergebnisse addieren sich wegen der Rundungsfehler nicht zum Gesamtergebnis.

<sup>2)</sup> incl. Berlin-Ost

*kursive Werte:* Berechnung anhand des Anteilswertes. Rundungsabweichungen möglich

Quellen: Statistisches Bundesamt; Statistische Landesämter: Handwerkszählung 1995, z.T. unveröffentlichte Ergebnisse; eigene Berechnungen

Während im Binnenland sich die Auslandsumsätze im wesentlichen auf die Zulieferer und Investitionsgüterhandwerke konzentrieren, partizipieren in den Grenzregionen fast alle Handwerksbranchen am Auslandsgeschäft.<sup>6</sup> Dabei zeigen sich jedoch nicht in allen grenznahen Regionen höhere Auslandsumsätze als im Binnenland.

<sup>6</sup> Vgl. Müller, K. (2001), S. 22.

Schwerpunkte liegen im Saar-Lor-Lux-Raum, im südwestdeutschen Grenzgebiet und in einigen Grenzkreisen zu den Niederlanden. Dies sind Regionen, in denen Sprache, Kultur und Mentalität nur relativ geringe Unterschiede zum Nachbarland aufweisen.

Unterscheidet man nach den alten und den neuen Bundesländern, so wird 95 % des handwerklichen Auslandsumsatzes von Handwerksbetrieben aus den alten Bundesländern erzielt (vgl. Tafel 3). Hier liegt der Auslandsumsatzanteil mit insgesamt 2,1 % wesentlich höher als im Osten Deutschlands (0,5 %). Bezogen auf die einzelnen Bundesländer ist das handwerkliche Auslandsengagement in Baden-Württemberg sowie den beiden Stadtstaaten Hamburg und Bremen am größten.

## 2.2 Charakteristika

Deutsche Handwerksbetriebe, die Auslandsgeschäfte tätigen wollen, stehen grundsätzlich vor folgender Situation:

- In fast allen Ländern besteht ein breites Netz von Handwerks- bzw. Klein- und Mittelbetrieben, welche die Grundversorgung mit handwerklichen Gütern und Dienstleistungen sicherstellen.
- Insbesondere wegen der relativ hohen Lohnkosten in Deutschland sind die Güter und Dienstleistungen der deutschen Unternehmen fast immer teurer als diejenigen der Konkurrenz im Ausland. In der Industrie werden die höheren Lohnkosten ganz oder teilweise durch eine höhere Produktivität kompensiert. Im arbeitsintensiven Handwerk lassen sich größere Produktivitätsvorteile jedoch kaum realisieren. Dies bringt Preisnachteile für das deutsche Handwerk gegenüber den Handwerksbetrieben aus dem Ausland mit sich.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, weshalb deutsche Handwerksunternehmen im Ausland erfolgreich tätig sind. Insgesamt können hierfür drei Gründe identifiziert werden:<sup>7</sup>

- Das Angebot der handwerklichen Exportbetriebe in Deutschland hebt sich insbesondere in Bezug auf Qualität, Flexibilität, Innovationskraft, Zuverlässigkeit, Termintreue und Anpassung an die Kundenwünsche deutlich von demjenigen der Konkurrenz aus dem Ausland ab, so dass die höheren Preise der deutschen Handwerksprodukte in Kauf genommen werden.
- Deutsche Handwerksbetriebe stellen Güter oder Dienstleistungen her, die im Ausland nicht erhältlich sind.
- Deutsche Handwerksbetriebe gehen im sogenannten "Huckepackverfahren" mit deutschen Firmen ins Ausland, oder sie werden von deutschen Privatpersonen, die im Ausland wohnen, beauftragt.

Der wichtigste Grund für ein internationales Engagement des deutschen Handwerks dürfte darin liegen, dass sich das Leistungsangebot vieler Betriebe vom denjenigen

---

<sup>7</sup> Eine exakte Trennung zwischen diesen drei Gründen ist nicht möglich.

der Konkurrenz abhebt. Dies ist insbesondere bei den Produzierenden Handwerkern für den gewerblichen Bedarf (Investitionsgüterhersteller und Zulieferer) der Fall, die mit Abstand die meisten Auslandsumsätze aufweisen. Der größte Teil der Fallbeispiele kommt daher aus diesem Bereich. Diese Unternehmen bieten i.d.R. hoch spezielle Produkte bzw. Leistungen an, die im Ausland in dieser oder einer anderen Form so nicht hergestellt werden.

Bezüglich der privaten Nachfrage wird der größte Teil des Bedarfs nach handwerklichen Gütern und Dienstleistungen von den Betrieben vor Ort abgedeckt. In allen Ländern gibt es jedoch zunehmend Käuferschichten, die nach besonderen Produkten und Leistungen verlangen, welche sich in Form, Image, Qualität und möglichen Zusatznutzen vom "normalen" handwerklichen Angebot abheben. Dem entspricht der Trend zur Individualisierung, der sich in den reichen Industrienationen weltweit abzeichnet. Beispiele für Auslandsgeschäfte in diesem Bereich stellen das Angebot von exklusiven Badezimmern oder qualitativ hochwertigen Einbauküchen dar.

In vielen Bereichen bieten deutsche Handwerksunternehmen Güter oder Leistungen an, die es in dieser Form im Ausland nicht gibt. Man spricht hier auch von einer Nichtverfügbarkeit. Dies sind teilweise regionale Spezialitäten, wie bspw. Schwarzwalduhren oder Musikinstrumente aus dem Erzgebirge, die von Ausländern erworben werden, weil sie diese Produkte im Urlaub kennen gelernt haben oder weil sie die deutsche Wertarbeit schätzen. Hier sei auf Fallbeispiel 8 verwiesen.

Im "Huckepackverfahren" kommen deutsche Handwerksbetriebe ins Ausland, wenn sie von ihren deutschen Geschäftspartnern dazu aufgefordert werden. Ein Beispiel hierfür findet sich bei Fallbeispiel Nr. 12.

Auftraggeber für deutsche Handwerksbetriebe können auch Privatleute sein, die ihren Erst- oder Zweitwohnsitz ins benachbarte Ausland verlegen oder sich dort ein Wochenendhaus bauen (vgl. Fallbeispiel 2). Diese nehmen ihre deutschen Handwerker, zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht, gerne mit. Die Suche nach Handwerkern vor Ort ist für sie mit relativ hohen Kosten und Unsicherheit behaftet.

### ***Voraussetzungen für Auslandsgeschäfte***

Grundlage für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Handwerks ist vor allem eine hohe Wettbewerbsintensität im Inland, welche die Handwerker zu Effizienz und Innovation zwingt, wodurch firmenspezifische Wettbewerbsvorteile ständig weiterentwickelt werden. Voraussetzungen für den Handwerksbetrieb liegen in einer flexiblen Reaktion auf Kundenwünsche, spezifischen Problemlösungen und einem Angebot von höchster Qualität. Zusätzlich profitieren die deutschen Handwerksbetriebe nach wie vor vom guten Image der deutschen Produkte im Ausland (Made in Germany) im allgemeinen und von der guten Reputation deutscher Handwerksleistungen im besonderen.

Von besonderer Bedeutung ist die Person des Handwerksunternehmens. Nur wenn diese zu einem starken persönlichen Einsatz bereit ist, kann das Auslandsengagement zu einem Erfolg werden. Hier kann jedoch das Problem auftreten, dass der



Betrieb zu Hause vernachlässigt wird. Hilfreich ist es da, wenn der Betrieb von zwei Generationen geleitet wird, wobei das Auslandsengagement meist vom Junior vorangetrieben wird (vgl. Fallbeispiel 1).

Nicht zu vergessen ist auch das Wissen und Können der handwerklichen Mitarbeiter. Diese tragen durch ihre gute Berufsausbildung insbesondere im technischen Bereich dazu bei, die internationale Leistungsfähigkeit des deutschen Handwerks zu gewährleisten (vgl. u.a. Fallbeispiel 13). Die Mitarbeiter verfügen zwar im allgemeinen nicht über auslandsspezifische Qualifikationen (Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrung), sind aber dennoch zu internationalen Einsätzen in der Lage, die in Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen (Montage, Reparatur etc.) im Ausland häufig notwendig sind.

Aus den Fallbeispielen wird deutlich, dass bei den auslandsorientierten Handwerksunternehmen der Anteil der qualifizierten Mitarbeiter im Vergleich zum gesamten Handwerk überdurchschnittlich hoch ist. So werden in fünf Beispielen neben dem Meister auch noch Hochschulabsolventen beschäftigt; ungelernete Arbeitskräfte haben in diesen Betrieben eine untergeordnete Bedeutung.

### *Einstieg in das Auslandsgeschäft*

In der Theorie über die Internationalisierung von Unternehmen wird davon ausgegangen, dass Unternehmen ihr Auslandsengagement strategisch planen. Dies ist im Handwerk jedoch nur für einen kleineren Teil der Betriebe der Fall.<sup>8</sup> In diesem Wirtschaftsbereich wurde durch Beobachtung und Betriebsbefragungen festgestellt, dass die Betriebe meist eher zufällig mit dem Thema Export in Berührung kommen und dann bei einer günstigen Gelegenheit ihre Chance ergreifen und erste Auslandsgeschäfte tätigen.

Diese günstige Gelegenheit tritt bspw. dann auf, wenn ein ausländischer Kunde, der über Bekannte, Kollegen usw. von der Leistungsfähigkeit des deutschen Handwerkers gehört hat, an diesen herantritt. Dies ist insbesondere im grenznahen Raum der Fall (vgl. Fallbeispiel 8). Dort ist auch häufiger zu beobachten, dass deutsche Kunden ihren Wohnsitz ins grenznahe Ausland legen und ihren heimischen Handwerker weiter beauftragen.

Häufig geschieht der Einstieg in das Auslandsgeschäft auch über deutsche Abnehmer (vgl. Fallbeispiele 8 und 12). Entweder treten ausländische Interessenten über die Abnehmer an den deutschen Handwerker heran oder die Abnehmer vertreiben die Produkte und Leistungen des Handwerks mit im Ausland.

Eine wichtige Rolle beim Einstieg ins Auslandsgeschäft spielen häufig die Handwerksorganisationen. Einige Handwerkskammern bieten Firmenreisen in wirtschaftlich interessante ausländische Regionen (vgl. bspw. Fallbeispiel 14) oder transnationale Firmentreffen (Kontakttage) an, um ihren exportfähigen Betrieben die Kontaktaufnahme zu ausländischen Partnern zu erleichtern (s. hierzu bspw. Fallbeispiel 10).

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Sauer, J., 1991, S. 128.

Ein weiterer erfolgsversprechender Ansatzpunkt für einen Einstieg in das Auslandsgeschäft stellt eine Beteiligung an einer internationalen Fachmesse im Ausland dar (vgl. u.a. Fallbeispiel 4). Auch durch eine Teilnahme an einer internationalen Fachmesse im Inland können Exportaufträge zustande kommen, denn viele inländische Messen werden von einem breiten internationalen Fachpublikum besucht, da Deutschland im Messewesen führend ist. Erheblich erleichtert wird die Messebeteiligung, wenn die Teilnahme an einem Gemeinschaftsstand möglich ist (vgl. Fallbeispiele 1, 3). Diese Stände werden meist durch die öffentliche Hand (insbesondere vom Land) gefördert und - sofern der Stand nur für die Handwerksbetriebe offen ist - von einem Handwerksverband organisiert.

Wenn die Handwerksbetriebe ihre ersten Exporterfahrungen gemacht haben und dabei deutlich wurde, dass für ihr Angebot ein Nachfragepotential im Ausland vorhanden ist, integrieren sie die Auslandsmarktbearbeitung häufig in ihr absatzpolitisches Instrumentarium; sie wird dadurch Bestandteil der betrieblichen Planung. Einige Betriebe lassen es allerdings bei einem einmaligen Export bewenden oder warten ab, ob sich eine erneute Gelegenheit bietet, um international tätig zu werden.

### ***Exportländer***

Viele Handwerksbetriebe sind weltweit tätig. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn sie sich auf spezielle Güter, insbesondere im Investitionsgüter- und Zulieferbereich spezialisiert haben.

Insgesamt dürfte der größte Teil der handwerklichen Auslandsaktivitäten mit Ländern der Europäischen Union stattfinden. Dabei lassen sich aus dem Gewicht des grenznahen Raums schon Schwerpunkte einer handwerklichen Auslandstätigkeit innerhalb dieser Gemeinschaft ableiten. Der größte Teil des handwerklichen Auslandsengagements dürfte sich dementsprechend mit Frankreich, den Niederlanden, Österreich und Luxemburg abspielen. Neben der gemeinsamen Grenze und den damit verbundenen relativ kurzen Distanzen dürften teilweise auch sprachliche und kulturelle Gemeinsamkeiten zu diesen Ländern insgesamt oder zu Teilregionen positive Auswirkungen auf die Auslandstätigkeit haben (vgl. hierzu u.a. Fallbeispiele 4, 8 und 13).

Bezogen auf den Anteil des Imports von Handwerksgütern und -leistungen aus Deutschland am Gesamtimport eines Landes dürfte Luxemburg mit Abstand von allen Ländern an der Spitze liegen (vgl. Fallbeispiel 3). Dies liegt daran, dass in Luxemburg derzeit eine sehr große Nachfrage nach handwerklichen Leistungen, insbesondere im Bausektor, besteht, die von den einheimischen Handwerksbetrieben nicht befriedigt werden kann.

Auch durch die Staaten Südeuropas, insbesondere Italien und Spanien, haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung als Auslandsmarkt für die deutschen Handwerksbetriebe gewonnen. Dies wird an den Fallbeispielen 1, 2, 5 und 7 deutlich.

Im Auslandsumsatz mit den Staaten Mittel- und Osteuropas haben sich durch die Öffnung und Liberalisierung dieser Staaten und durch den bevorstehenden EU-

Beitritt in den letzten Jahren starke Impulse ergeben. Dies wird in vielen Fallbeispielen demonstriert, so Nr. 6, 7, 10, 11 und 12. Derzeit werden insbesondere Auslandsgeschäfte mit den Nachbarländern Polen und Tschechische Republik getätigt, wobei hier die passive Lohnveredelung infolge der erheblichen Lohnkostenunterschiede eine maßgebliche Bedeutung aufweist. Inzwischen bekommen diese Länder aber auch als Absatzmarkt eine immer größere Bedeutung.

Von den restlichen europäischen Staaten spielt als Absatzmarkt für deutsche handwerkliche Produkte und Leistungen die Schweiz die herausragende Rolle. Gründe hierfür sind die gemeinsame Grenze sowie sprachliche und kulturelle Ähnlichkeiten. Eine Betätigung deutscher Handwerker in der Schweiz wird jedoch meist durch die restriktiven schweizer Bestimmungen hinsichtlich der Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte verhindert. Als weitere europäische Staaten haben Norwegen und auch die südosteuropäischen Länder für die Auslandstätigkeit deutscher Handwerksbetriebe eine gewisse Relevanz.

Wie bereits erwähnt, sind viele Handwerksbetriebe weltweit tätig. Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, dass sich viele exportierende Handwerksbetriebe auf Nischenmärkte spezialisiert haben und dass sie dort weltweit häufig nur wenig Konkurrenz haben. Beispiele für Handwerksbranchen, deren Unternehmung Weltgeltung besitzen, sind neben den Zulieferern vor allem die Orgelbauer, Musikinstrumentenmacher, Chirurgiemechaniker (Herstellung von medizin-technischen Geräten), Fahrzeug- und Karosseriebauer (z.B. Sicherheitsfahrzeuge) und Bootsbauer (vor allem Sportboote).

Den größten Markt in Übersee dürften die USA darstellen (vgl. Fallbeispiele 5, 7, 8 und 14). Aber auch die reichen arabischen Staaten sind ein lohnendes Absatzgebiet, wie die Fallbeispiele 5 und 9 zeigen. Weitere wichtige Exportländer in Übersee sind Kanada, Mexiko, Australien, Israel, Brasilien, Japan, Südafrika und jüngst auch Staaten aus Fernost.

### ***Probleme***

Ein Auslandsengagement von Handwerksbetrieben wird häufig deshalb nicht realisiert, weil die Betriebe nicht wissen, ob ihre Produkte und Leistungen im Ausland überhaupt auf Interesse stoßen bzw. wie sie an potenzielle Abnehmer herankommen können. Größere Mittel für Marktforschungsinstitute stehen Handwerksbetrieben anders als Industrieunternehmen nicht zur Verfügung. Daher ist es wenig erstaunlich, wenn viele Betriebe dann ins Auslandsgeschäft einsteigen, wenn sich eine günstige Gelegenheit ergibt.

Aber auch Handwerksbetriebe, die sich schon erfolgreich im Ausland engagieren, wie sie in den Fallbeispielen abgebildet werden, müssen immer wieder mit vielen Problemen im Auslandsgeschäft kämpfen. Zu erwähnen sind hier insbesondere:

- rechtliche und bürokratische Hemmnisse,
- Finanzierungsfragen,

- zeitliche Kapazitäten,
- Sprachbarrieren,
- interkulturelle Kommunikation.

In den Fallbeispielen wurden –gefragt nach den Problemen bei ihren Auslandsaktivitäten – am häufigsten rechtliche und bürokratische Hemmnisse genannt. Hier muss jedoch zwischen den Zielländern des Auslandsgeschäftes unterschieden werden. Innerhalb der Europäischen Union sind zwar die Grenzformalitäten abgebaut, jedoch behindern verschiedene ausländische Bestimmungen vor allem beim grenzüberschreitenden Dienstleistungsbetrieb die deutschen Handwerksbetriebe.<sup>9</sup> Dazu zählen bspw. von den Inlandsregelungen abweichende ausländische Vorschriften im Arbeitsrecht, in der Arbeitssicherheit, bei Normen, in der öffentlichen Auftragsvergabe und in der Steuer- sowie der Sozialgesetzgebung. Insbesondere die notwendige Einschaltung eines Fiskalvertreters oder eines "inspecteurs du travail" (vgl. Fallbeispiel 13) stellen Hemmnisse eines Auslandsgeschäftes dar. Innerhalb der EU gibt es aber von Land zu Land durchaus Unterschiede. Jenseits der europäischen Union erweist sich das Ausfüllen von umfangreichen Zollpapieren als beachtliches Hindernis. Dies wird in den Fallbeispielen 1, 7, 11 und 12 deutlich.

Ein zweiter Problembereich stellen Finanzierungsfragen dar. Hierunter fallen die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und verzögerte Zahlungseingänge bzw. lange Zahlungsfristen (vgl. bspw. Fallbeispiel 9). Zu beachten ist, dass einige deutsche Handwerksbetriebe eine so starke Marktstellung aufweisen, dass sie ihre Auslandsgeschäfte teilweise gegen Vorkasse abwickeln können (vgl. z.B. Fallbeispiel 1).

Nicht zu vergessen sind Kapazitätsengpässe. Da die auslandsorientierten Handwerksbetriebe i.d.R. keine eigene Auslandsabteilung haben, muss sich der Geschäftsführer um vieles selbst kümmern. Wenn er auch noch häufig im Ausland anwesend sein muss, kann dadurch der heimische Betrieb leiden (vgl. Fallbeispiele 5 und 10).

Nach wie vor stellen Sprachbarrieren ein wichtiges Problem dar. Insbesondere das technische Fachvokabular, das im technischen Bereich notwendig ist und nicht vorausgesetzt werden kann, stellt ein großes Hindernis dar. In den Fallbeispielen 1 und 11 wurden Sprachbarrieren als Exporthindernis erwähnt. Im grenznahen Raum fallen Sprachprobleme häufig weniger ins Gewicht, da die Sprachunterschiede nicht so groß sind.

Beachtet werden müssen auch Unterschiede in der interkulturellen Kommunikation. Hierzu zählen bspw. Mentalitätsunterschiede. In den Fallbeispielen 4 und 10 wird dieses Problem erwähnt.

### **2.3 Typische Auslandsaktivitäten**

Aus den bisherigen Ausführungen ging bereits indirekt hervor, dass die Auslandsaktivitäten im Handwerk durch eine breite Palette unterschiedlicher Formen eines

---

<sup>9</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2000, S. 15.

internationalen Engagements abgebildet werden. Im folgenden werden die wichtigsten typischen Formen aufgelistet:

- Herstellung von speziellen Investitionsgütern und Zulieferungen,
- Herstellung von Spezialitäten im Konsumgüterbereich,
- Durchführung von Arbeiten im grenznahen Ausland,
- Durchführung von Montagearbeiten im Ausland,
- Gründung Niederlassung / Joint Venture im Ausland zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem heimischen Markt,
- Gründung Niederlassung / Joint Venture im Ausland zur Bearbeitung von ausländischen Märkten,
- Umsätze mit Ausländern in Deutschland.

### ***Herstellung von speziellen Investitionsgütern und Zulieferungen***

Die größte Bedeutung für handwerkliche Auslandsgeschäfte weist die Herstellung von speziellen Investitionsgütern und Zulieferarbeiten durch die produzierende Handwerke für den gewerblichen Bedarf (u.a. Feinmechaniker, Metallbauer) auf. Gemeinsam ist den Unternehmen, dass sie sich auf hoch qualitative Sonderanfertigungen oder bestimmte Nischenprodukte spezialisiert und dabei Kenntnisse erworben haben, mit denen sie sich von der ausländischen Konkurrenz abheben. Dies ist insbesondere für die handwerklichen Maschinenbauer von Bedeutung, denn die Betriebe dieser Branche beliefern häufig industrielle Kunden, deren Anforderungen an die Lieferanten (seien es System- oder Teilelieferanten) im Zuge des verstärkten globalen Wettbewerbs und den daraus resultierenden Umbrüchen erheblich gestiegen sind.

Größere Serien werden von diesen Handwerksunternehmen nur in Ausnahmefällen hergestellt. Entweder fertigen diese Unternehmen Kleinaufträge, die den größeren Betrieben "nicht ins Konzept passen"<sup>10</sup> oder sie stellen Kleinserien bzw. Einzelstücke auf Wünsche des Kunden her. Dabei demonstrieren sie ihre Kompetenz als Problemlöser.

Schwerpunkte der handwerklichen Investitionsgüterherstellung sind bspw.:

- Herstellung von medizinischen Geräten,
- Herstellung von Gütern im Bereich der Umweltschutztechnik (vgl. Fallbeispiele 2 und 10),
- Herstellung von Spezialfahrzeugen,
- Herstellung von Sondermaschinen (vgl. Fallbeispiel 12),

Im Zulieferbereich ist bspw. von besonderem Gewicht:

---

<sup>10</sup> Vgl. o.V. Impulse, Okt. 2001, S. 32 ff.

- Herstellung von speziellen Stahlbehältnissen (vgl. Fallbeispiel 6),
- Herstellung von präzisionstechnischen Werkzeugen (vgl. Fallbeispiel 5),
- Herstellung von Luftumschaltventilen (vgl. Fallbeispiel 1),
- Herstellungen von Elektrizitätsverteilungs- und Schalteinrichtungen,
- Herstellung von Mess-, Kontroll-, Navigations- und ähnlichen Instrumenten und Vorrichtungen.

Oft handelt es sich hierbei um einen reinen Warenexport. In einigen Fällen gehört zum Lieferumfang aber auch die Installation vor Ort (vgl. Fallbeispiel 2). Dies geschieht teilweise durch eigene Mitarbeiter, teilweise aber auch durch ausländische Kooperationspartner.

Ein Engagement im Ausland ist bei diesen Handwerksbetrieben oft die notwendige Folge, wenn eine derart spezialisierte Produktpalette angeboten wird, dass die Zahl der Abnehmer in Deutschland zu gering ist, um profitabel produzieren zu können. In den Fallbeispielen 5, 10 und 14 werden Handwerksbetriebe abgebildet, die weltweit tätig sind und nur wenige Wettbewerber aufweisen.

### ***Herstellung von Spezialitäten im Konsumgüterbereich***

Ein weiterer Schwerpunkt der handwerklichen Auslandsaktivitäten ist die Herstellung von Spezialitäten im Konsumgüterbereich. Entweder handelt es sich hierbei um regionstypische Spezialitäten oder die Produkte sind im Ausland gefragt, weil sie das Image deutscher Wertarbeit vermitteln. Als Beispiele sind zu nennen:

- Regionale Spezialitäten bspw. im Nahrungsmittelbereich oder bei Kunstgegenständen (z.B. Schwarzwalduhren),
- Musikinstrumente,
- hochwertige Möbel,
- hochwertiger Schmuck von Gold- bzw. Silberschmieden.

Die Betriebe stellen i.d.R. hochqualifizierte Produkte meist in Kleinserien, häufig auch in Einzelfertigung her. Sie decken differenzierte Kundenbedürfnisse ab. Der Absatz erfolgt teilweise über den Handel, teils auch direkt an den Endverbraucher. Bei einigen Produkten ist auch eine Installation vor Ort notwendig (z.B. Orgelbauer). Bei den Fallbeispielen fällt die Nr. 8 unter die Rubrik. Hier handelt es sich um einen Bäcker, der mit der Herstellung von Printen einen ausländischen Kundenkreis erschlossen hat.

### ***Durchführung von Arbeiten im grenznahen Ausland***

Bei der Durchführung von Arbeiten im Ausland handelt es sich um nachfragebezogene Dienstleistungen, die vor Ort beim Nachfrager durchgeführt werden. In der Regel geschieht dies über einen sogenannten Werkvertrag, in dem sich der Hand-

werker verpflichtet, eine genau definierte Leistung in einer festgelegten Zeit zu einem zuvor vereinbarten Preis zu erbringen. Relevant ist die Durchführung von Arbeiten im Ausland fast ausschließlich im grenznahen Bereich und hier insbesondere im Bau- und Ausbaugewerbe.

Eine Betätigung jenseits der Landesgrenze ist allerdings schwieriger als der reine Warenexport, da hier – wie bereits oben erwähnt – teilweise noch vielfältige Marktzugangsbestimmungen beachtet werden müssen. Dies gilt auch (immer noch) für Arbeiten im EU-Ausland. Einschränkend wirken bspw. die teilweise notwendige Gewerbe genehmigung, die Arbeitserlaubnis für die im Ausland eingesetzten Arbeitskräfte oder die Bestellung eines Fiskalvertreters. Die Wettbewerbsvorteile bei diesen Auslandsaktivitäten liegen vor allem in der Qualität der Leistungen. In Bezug auf den Preis sind die Konkurrenten aus dem benachbarten Ausland (auch in den EU-Ländern) meist günstiger. Daher bedienen die deutschen Handwerker eher einen exklusiven oder speziellen Markt, wie die Fallbeispiele 3, 4 und 13 gut demonstrieren.

Allerdings hat der grenzüberschreitende Dienstleistungsverkehr nicht in allen Grenzregionen eine größere Bedeutung. Hervorzuheben ist die grenznahe Region zu Luxemburg (vgl. Fallbeispiel 3), das südwestdeutsche Grenzgebiet zur Schweiz und zum Elsaß und einige Gebiete zu den Niederlanden. Dies sind Regionen, in denen Sprachkultur und Mentalität nur relativ geringe Unterschiede zum Nachbarland aufweisen.

### ***Durchführung von Montagearbeiten im Ausland***

Montagearbeiten im Ausland finden meist in Form eines sogen. "Huckepackverfahrens" statt, wenn deutsche Unternehmen - dies können sowohl Industrie- oder Handelsbetriebe, aber auch Banken oder Versicherungen sein - Zweigniederlassungen im Ausland errichten und deutsche Handwerksbetriebe bspw. für den Innenausbau mitnehmen. Wenn die Lohnunterschiede zu den einheimischen Handwerkern nicht gravierend sind, werden deutsche Handwerker für alle Arbeiten beauftragt, denn die Kosten für die Suche nach Handwerkern vor Ort fallen häufig größer aus als der meist höhere Preis, den der deutsche Handwerker für seine Arbeit verlangt. In Ländern, in denen der Preisunterschied besonders hoch ist, wie bspw. in den mittel- und osteuropäischen Staaten, werden deutsche Handwerker meist nur für besonders sensible Arbeiten, wie bspw. in der Elektronik, beauftragt.

Weitere Möglichkeiten, zusammen mit deutschen Industriefirmen im Ausland tätig zu werden, liegen in der Montage und Installation von Maschinen und größeren Anlagen von deutschen Industriefirmen. In einzelnen Fällen haben deutsche Handwerker bei einer Produktionsverlagerung des Abnehmers ins Ausland dort ebenfalls einen Zweigbetrieb errichtet, um weiter eine reibungslose Belieferung des Industriebetriebes gewährleisten zu können.

### ***Gründung Niederlassung / Joint Venture im Ausland zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem heimischen Markt***

Um auf dem deutschen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist für viele Handwerksbetriebe eine drastische Kostensenkung notwendig. Dies betrifft insbesondere Handwerker, die als Zulieferer tätig sind. Eine Möglichkeit, Kosten zu reduzieren, liegt darin, einen (insbesondere lohnintensiven) Teil der Produktion ins Ausland zu verlagern (passive Lohnveredelung), um die dortigen niedrigeren Löhne und Produktionskosten auszunutzen (vgl. Fallbeispiel 11). Dies geschieht entweder durch Vergabe an ausländische Fremdunternehmen, wobei hier die Zusammenarbeit durch die Gründung eines Joint Ventures intensiviert werden kann, oder die Gründungen einer eigenen Niederlassung im Ausland (sofern sich ein Joint Venture nicht bewährt hat).

Fälle von passiver Lohnveredelung mit handwerklicher Beteiligung finden sich vor allem mit Unternehmen aus den angrenzenden Staaten Mittel- und Osteuropas, in sehr wenigen Fällen auch mit Betrieben aus Fernost oder Lateinamerika. Allerdings mussten deutsche Handwerksunternehmen teilweise die Erfahrung machen, dass die Kostenvorteile durch eine geringere Produktivität, eine eingeschränkte Zuverlässigkeit, eine qualitativ schlechtere Ausführung der Arbeiten und Überschreiten von Fristen reduziert, teilweise sogar überkompensiert wurden. Deshalb haben sich einige Handwerksunternehmen aus dieser Kooperation mit Partnern aus Mittel- und Osteuropa wieder zurückgezogen.

Im deutschen Handwerk sind es vor allem Unternehmen aus Bayern, teilweise auch aus den übrigen alten Bundesländern, die in Mittel- und Osteuropa investiert haben. In den neuen Bundesländern sind bislang dagegen nur relativ wenige Beispiele der Gründung einer Niederlassung oder eines Joint Venture zu finden.

### ***Gründung Niederlassung / Joint Venture im Ausland zur Bearbeitung von ausländischen Märkten***

Ziel der Gründung einer Niederlassung oder Joint Ventures im Ausland kann es aber auch sein, den ausländischen Markt zu bearbeiten. Häufig handelt es sich um die Weiterentwicklung einer Niederlassung eines Joint Ventures, die ursprünglich zur passiven Lohnveredelung gegründet war. In den EU-Beitrittsländern aus Mittel- und Osteuropa ist derzeit diese Tendenz zu beobachten (vgl. Fallbeispiel 6). Durch den steigenden Lebensstandard in diesen Ländern wird die Marktbearbeitung immer interessanter.

Auch im westeuropäischen Bereich sind vereinzelte Fälle von ausländischen Direktinvestitionen zu identifizieren. Hierbei handelt es sich bspw. um Bäcker, die eine zusätzliche Verkaufs- oder auch Produktionsstelle im benachbarten Ausland errichtet haben, um die dort bestehende Nachfrage nach deutschen Brot- und Backwaren befriedigen zu können. Aber auch in Übersee gibt es Niederlassungen von deutschen Handwerksbetrieben (vgl. Fallbeispiel 14).



Der Grund für die insgesamt noch geringe Bedeutung von ausländischen Direktinvestitionen liegt primär daran, dass der Koordinationsaufwand für den (kleinen) Handwerksbetrieb sehr groß ist. Vorteile sind dagegen die Markt- und Kundennähe und die geringeren Transportkosten, wodurch eine intensivere Marktbearbeitung möglich wird. Auch können oft notwendige Montage-, Wartungs- und Reparaturleistungen besser angeboten werden.

### *Umsätze mit Ausländern in Deutschland*

In dieses Segment fallen Fahrten von Ausländern über die Grenze nach Deutschland, um beim deutschen Handwerksbetrieb einzukaufen. Für den deutschen Handwerksbetrieb besteht hier praktisch kein Unterschied zu Geschäften mit Inländern, da alle Probleme, die möglicherweise bei einem Grenzübertritt auftreten, vom ausländischen Käufer geregelt werden müssen.

Beispiele hierfür sind:

- Käufe von ausländischen Touristen oder Geschäftsleuten in Deutschland (z.B. handwerkliche Kunstgegenstände),
- Käufe von Gebrauchtwagen in Deutschland,
- Fahrten im kleinen Grenzverkehr, um bspw. deutsche Brötchen zu kaufen,
- Besuche von Ausländern beim "Starfriseur", "Starschneider" etc. in Deutschland.

Diese Auslandsaktivität dürfte insgesamt nur eine untergeordnete Rolle im deutschen Handwerk spielen. Sie ist auch kaum erfassbar, da dem Handwerker die Herkunft der Kunden oft nicht bekannt ist.

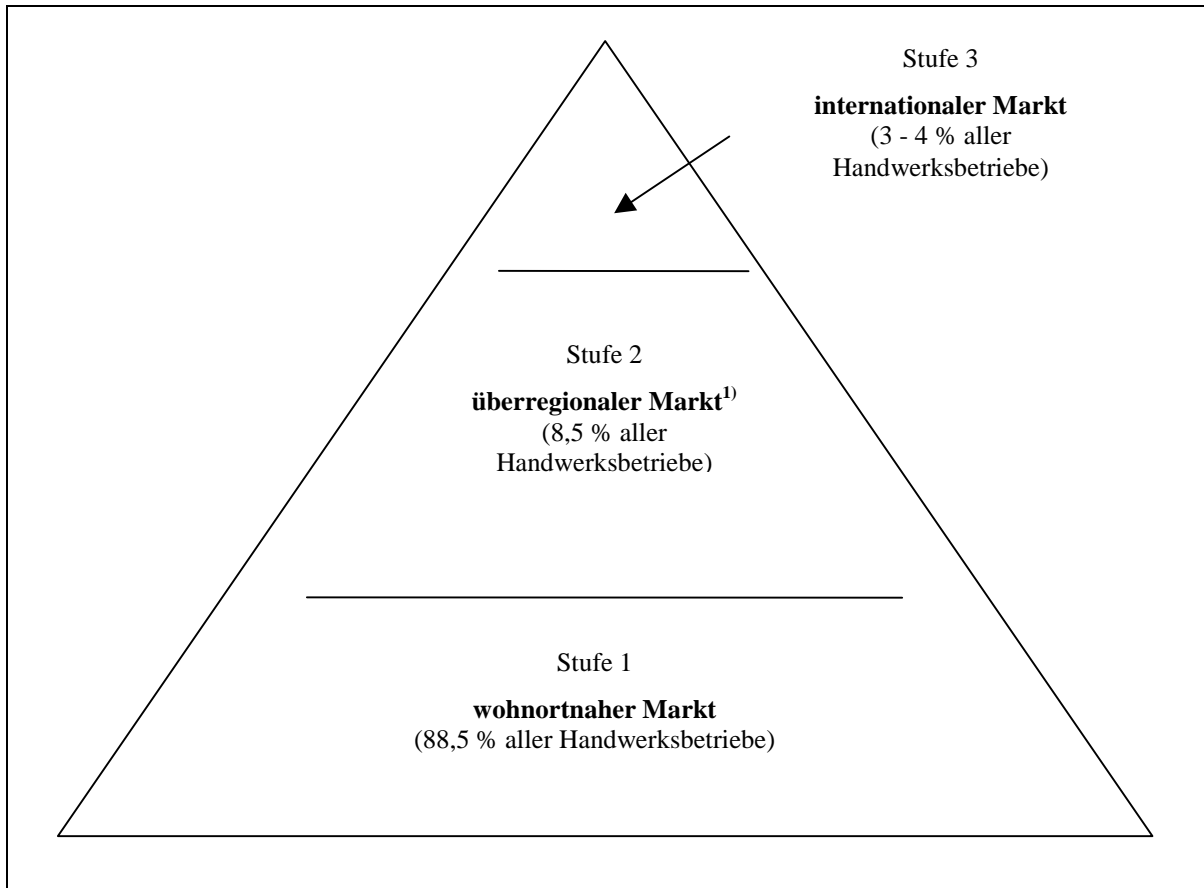
## **2.4 Potenziale**

Die Frage, wie groß die Potenziale für zusätzliche Auslandsaktivitäten im deutschen Handwerk sind, lässt sich nur sehr schwer beantworten. Sicher ist, dass nicht jeder Handwerksbetrieb für Auslandsgeschäfte in Frage kommt. Die meisten Handwerker sind auf einen engen regionalen Markt ausgerichtet und haben kaum Möglichkeiten, ihre Güter und Dienstleistungen über die Grenze zu exportieren. Zwischen den 3 bis 4 % Handwerksbetrieben, die bereits im Ausland tätig sein dürften, und den rein regional tätigen Einheiten, lässt sich jedoch eine Gruppe von Handwerksbetrieben identifizieren, die potentiell für ein Auslandsengagement geeignet sind.

Die Abschätzung der Größenordnung dieses Potenzials lässt sich am ehesten über eine Analyse der Absatzentfernungen im deutschen Handwerk vornehmen. Hierfür wird eine Drei-Stufen-Pyramide entwickelt (vgl. Tafel 4). Auf der unteren Stufe der Pyramide befinden sich diejenigen Handwerksbetriebe, die nur einen wohnortnahen Markt bedienen. Betriebe, die auch auf einem überregionalen Markt tätig bzw. in den interregionalen Austausch eingebunden sind, zählen zur Stufe 2. Die Spitze der Pyramide (Stufe 3) ist für die im Ausland tätigen Handwerksbetriebe vorgesehen. Der Anteil der Betriebe in den einzelnen Stufen wurde anhand von umfangreichen

Berechnungen ermittelt,<sup>11</sup> auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann. Danach zählen etwa 88,5 % zum wohnortnahen oder regionalen Handwerk; 8,5 % sind in größerem Umfang überregional und etwa 3 bis 4 % international tätig.

Tafel 4: **Drei-Stufen-Pyramide zur Internationalisierung im Handwerk**



*SfH Göttingen*

<sup>1)</sup> Absatzentfernung größer als 100 km.

Zur Bestimmung des Exportpotenzials stellt sich die Frage, warum ein bspw. in Hannover ansässiger Handwerksbetrieb, der seine Produkte oder Dienstleistungen nach Frankfurt oder München liefert, diese nicht auch in Brüssel oder Amsterdam absetzen kann. Hierfür muss jedoch noch die zusätzliche Voraussetzung erfüllt werden, dass im Ausland eine ähnliche Nachfragestruktur besteht. Bedenkt man, dass sich in allen Ländern der EU eine Tendenz zur Individualisierung abzeichnet, wobei sich die Interessen, Wünsche und Lebensstilvorstellungen der EG-Bürger annähern, ist dies sogar wahrscheinlich. Bspw. zeigt sich im benachbarten Ausland, wie auch in Deutschland, die Tendenz, dass kleinere Bevölkerungsschichten Wert auf ökologisches Bauen legen (vgl. Fallbeispiel 3).

<sup>11</sup> Vgl. Müller, K., 1997, S. 41 ff.

In einem nächsten Schritt muss nun überlegt werden, wie viele Handwerksbetriebe diese Voraussetzungen potentiell erfüllen können. Für den Übergang vom wohnortnahen zum überregionalen Markt ist eine Möglichkeit zur Quantifizierung nicht gegeben. Dagegen kann aufgrund obiger Überlegungen angenommen werden, dass grundsätzlich alle Betriebe, die schon im wesentlichen Ausmaß überregional tätig sind, auch international erfolgreich sein können. Zusätzlich gibt es sicher auch noch Betriebe, die derzeit nur den wohnortnahen Markt beliefern, jedoch wegen der Qualität ihres Angebots auch für Auslandsmärkte in Betracht kommen (Wechsel von Stufe 1 zu Stufe 3). Die Zahl dieser Betriebe ist nicht ermittelbar, jedoch wahrscheinlich zu vernachlässigen. Daher kann von einem Außenwirtschaftspotential in einer Größenordnung von etwa 8,5 % aller Handwerksbetriebe, das sind in absoluten Zahlen 50 000 Betriebe, ausgegangen werden.

Nicht berücksichtigt worden ist bislang das grenznahe Handwerk. Dieser Bereich ist dadurch gekennzeichnet, dass das regionale Umfeld von einer Grenze durchschnitten wird. Auch hier lassen sich sicher noch Handwerksbetriebe identifizieren, die für eine Auslandstätigkeit in Frage kommen. Wie groß die Zahl dieser Betriebe ist, lässt sich nicht ermitteln. Die Zahl von 50 000 exportfähigen Handwerksbetrieben dürfte sich auf jeden Fall noch etwas erhöhen.

Geht man von 50 000 exportfähigen Betrieben aus und nimmt an, dass jeder dieser Betriebe 800 000 DM<sup>12</sup> jährlich im Ausland umsetzt, erhält man ein potentielles Exportvolumen von 40 Mrd. DM pro Jahr. Selbst wenn der Auslandsumsatz pro Jahr nur halb so groß wäre, käme man immer noch auf 20 Mrd. DM. Dies sind etwa 150 000 Arbeitsplätze.

---

<sup>12</sup> Dies ist der durchschnittliche Auslandsumsatz pro Jahr der heute bereits exportierenden Betriebe.

### 3. Bedeutung von Auslandsaktivitäten für die Beschäftigung

Die Auslandsaktivitäten eines Handwerksunternehmens haben sicherlich vielfältige Auswirkungen auf den gesamten Betrieb. Dabei ist es i.d.R. nicht möglich, den Einfluss der Auslandsaktivitäten von anderen Determinanten, die auf den Betriebserfolg einwirken, zu isolieren. Insbesondere die Frage, inwieweit aus den Auslandsaktivitäten Beschäftigungseffekte resultieren, ist sicherlich nicht eindeutig zu beantworten.

Der einfachste Weg, die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze im Handwerk zu ermitteln, liegt darin, den Auslandsumsatz im Handwerk p.a. durch den durchschnittlichen Jahresumsatz je Beschäftigten zu dividieren. Bei geschätzten 2 bis 3 % Auslandsumsatz im Handwerk (s. Kapitel 1) wären dies 20 bis 30 Mrd. DM p.a. Bei einem durchschnittlichen Umsatz je Beschäftigten von 150.000 DM dürften so 120.000 bis 180.000 Beschäftigte im Handwerk direkt von den Auslandsaktivitäten dieses Wirtschaftsbereiches abhängig sein.

Diese einfache Rechenoperation gibt sicher die Bedeutung von Auslandsgeschäften für das Handwerk nur ungenügend wieder, denn von den Auslandsaktivitäten gehen, wie auch aus den Fallbeispielen in Kapitel 4 hervorgeht, vielfältige andere Einflüsse auf den Betrieb aus, die indirekt wiederum Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation und damit auch auf die Beschäftigung des Betriebes mit sich bringen. Letztendlich kann die Existenz des gesamten Handwerksbetriebes von Auslandsgeschäften abhängen. Die Beschäftigungseffekte wären dann weitaus höher als oben ausgewiesen.

Im folgenden wird versucht, die arbeitsplatzbezogenen Einflüsse von Auslandsaktivitäten im Handwerk näher zu beschreiben. Dabei ist zwischen direkten und indirekten Einflüssen zu unterscheiden. An **direkten Einflüssen** können erwähnt werden:

- Entstehung neuer Arbeitsplätze durch Auslandsgeschäfte,
- Sicherung bestehender Arbeitsplätze durch Auslandsgeschäfte.

Mögliche **indirekte Einflüsse** lassen sich unterscheiden in:

- Imagegewinn durch Auslandsgeschäfte,
- Bindung, Qualifizierung und Neueinstellung von Mitarbeitern,
- Kostenreduzierung durch Stückkostendegression,
- Lerneffekte durch Auslandsgeschäfte,
- Realisierung höherer Preise.

Die Unterscheidung zwischen der Entstehung neuer und der Sicherung bestehender Arbeitsplätze ist schwierig vorzunehmen, denn nur in einigen Fällen steht eine Neueinstellung in direktem Zusammenhang mit der Abwicklung von Auslandsgeschäften. Dies ist dann der Fall, wenn durch die Auslandsaktivitäten eine gesonderte Ex-

portabteilung eingerichtet wird (vgl. hierzu Fallbeispiel 12). Teilweise werden auch Personen für Verkauf und Montage im Ausland eingestellt (vgl. Fallbeispiel 2).

Aber auch wenn für die Abwicklung des Auslandsgeschäftes keine neuen Arbeitsplätze geschaffen werden, ist doch bei den meisten der in den Fallbeispielen betrachteten Handwerksbetriebe in den letzten Jahren bzw. seit Beginn des Auslandsengagements eine **Steigerung der Beschäftigtenzahl** zu verzeichnen (vgl. hierzu die Fallbeispiele 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13 und 14). Teilweise konnte die Mitarbeiterzahl sogar verdoppelt werden. Dabei handelt es sich sämtlich um Unternehmen, die in den letzten Jahren eine positive Geschäftsentwicklung aufzuweisen hatten. Die Expansion des Unternehmens lässt sich daher kaum von den Auslandsaktivitäten trennen. Es ist vielmehr von einem vielfältigen Wirkungsgefüge auszugehen.

Aber auch wenn die Beschäftigtenzahl nach Aufnahme des Auslandsengagement nicht gesteigert werden konnte, kann dieses Engagement für die Sicherung von Arbeitsplätzen wichtig sein. Dies ist immer dann der Fall, wenn im Inland eigentlich Arbeitsplätze abgebaut werden müssten, sei es, weil der Markt rückläufig ist (vgl. Fallbeispiel 7) oder weil sich durch neue Produktionstechnologien die Zahl der notwendigen Arbeitsplätze verringert (vgl. Fallbeispiel 1).<sup>13</sup> In diesen Fällen können Auslandsgeschäfte einen sonst notwendigen Beschäftigtenabbau kompensieren bzw. die Beschäftigtenzahl sichern. Letztlich kann die Existenz des gesamten Betriebes von den Auslandsgeschäften abhängen.

Doch auch wenn die Beschäftigung konstant bleibt, können Auslandsgeschäfte insofern Auswirkungen haben, da sie zu **Veränderungen der Beschäftigtenstruktur** führen. So wird die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte erhöht und die Zahl der unqualifizierten Arbeitskräfte gesenkt. Dies dürfte längerfristig auch zu einer Sicherung der Unternehmensexistenz beitragen.

Zu beachten ist, dass die Beschäftigteneffekte der handwerklichen Auslandsaktivitäten über das Handwerk hinaus reichen. Wie in den Fallbeispielen 9 und 14 gezeigt wird, konnten ebenfalls bei den **Zulieferern** der Handwerksbetriebe Arbeitsplätze geschaffen werden.

Nicht berücksichtigt wurden bislang **Beschäftigteneffekte im Ausland**, die entstehen, wenn der deutsche Handwerksbetrieb eine Niederlassung o.ä. im Ausland gründet (vgl. hierzu die Fallbeispiele 6, 9, 11, 14). Für den Arbeitsmarkt in dem entsprechenden Land ist hier ein positiver Effekt zu konstatieren. Beachtet werden muss zusätzlich der Technologietransfer, der i.d.R. mit einer Direktinvestition im Ausland verbunden ist.

Betrachtet man nun die indirekten Auswirkungen von Auslandsgeschäften, so haben praktisch alle auslandsorientierten Unternehmen einen **Imagegewinn** zu verzeichnen. Wenn der Handwerksbetrieb in seiner Referenzliste ausländische Geschäftspartner vorweisen kann, hat dies die Konsequenz, dass bei Akquisition von Neu-

---

<sup>13</sup> Bei Verlust von Marktanteilen im Inland dürften sich Auslandsgeschäfte kaum eignen, denn wenn bereits im Inland die Wettbewerbsfähigkeit des Handwerksbetriebes gefährdet ist, ist dieser Betrieb für Auslandsgeschäfte ungeeignet.

kunden Vorbehalte gegenüber der Leistungsfähigkeit des Betriebes besser entkräftet werden können (vgl. Fallbeispiel 1). Gerade bei kleinen Betriebsgrößen wie im Handwerk ist dieses Argument nicht zu unterschätzen. Durch so entstehenden zusätzlichen Aufträgen im Inland kann die Beschäftigtenzahl ebenfalls gesteigert werden.

Auslandsaktivitäten von Handwerksbetrieben haben auch vielfältigen Einfluss auf die **Mitarbeiter** in ihrem Unternehmen. Die Bindung qualifizierter Mitarbeiter ist eine der Voraussetzungen für den Geschäftserfolg des Unternehmens. Zu unterscheiden ist hier zwischen der Bindung von Mitarbeitern, ihrer zusätzlichen Qualifizierung und den besseren Chancen, qualifizierte Mitarbeiter neu einzustellen. Am wichtigsten dürfte die Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen sein. Dies geschieht bspw. dadurch, dass die Mitarbeiter im Zusammenhang mit den Auslandsgeschäften interessantere und vielfältigere Aufgaben zugewiesen bekommen (vgl. Fallbeispiel 2). Dadurch steigt die Motivation, und die Mitarbeiter dürften sich stärker mit ihrem Betrieb identifizieren. Dies wird ebenfalls an den Fallbeispielen 10 und 12 deutlich. Auch die Aussicht auf mögliche Auslandsreisen schafft Anreize (vgl. Fallbeispiel 14). Zusätzlich werden die Arbeitsinhalte anspruchsvoller. Dadurch findet eine Höherqualifizierung der Mitarbeiter statt, was letztlich ebenfalls zur Bindung an den Betrieb beitragen kann.

Auch die Einstellung von qualifizierten Personal kann durch die Auslandsgeschäfte gefördert werden. Hierfür sprechen die eben erwähnte stärkere Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an den Betrieb, was sich auch im privaten Umfeld durch Mund-zu-Mund-Propaganda niederschlägt, als auch der oben bereits erwähnte Imagegewinn des Betriebes. Das gleiche gilt natürlich für die Einstellung bei der Suche nach qualifizierten Auszubildenden, was für technologieorientierte Handwerksbetriebe von erheblicher Bedeutung ist.

Nicht durchgängig beantwortet werden kann die Frage, ob es durch Auslandsgeschäfte im Handwerk auch zu **Kostensenkungen** kommen und damit die Gewinnsituation verbessert werden kann. I.d.R. spricht man in diesen Fällen von einer Realisierung einer Stückkostendegression (Economies of Scale). Die Erfahrung zeigt, dass dies im Handwerk allerdings nur in Ausnahmefällen relevant ist, da in diesem Wirtschaftsbereich kaum größere Serien, wo sich Economies of Scale am ehesten realisieren lassen, getätigt werden, sondern eine Kleinserien- oder Einzelfertigung dominiert. Dies gilt auch für die Produkte, die von Handwerksbetrieben im Ausland abgesetzt werden.<sup>14</sup> Daher ist es wenig erstaunlich, dass sich nur in drei Fallbeispielen Hinweise auf die Realisierung von Economies of Scale finden (vgl. Fallbeispiele 1, 6 und 8).

Wichtiger im Handwerk dürften **Lerneffekte durch Auslandsgeschäfte** sein. Hier ist zu unterscheiden zwischen Lerneffekten in der Produktion und in der Unternehmensführung. Lerneffekte in der Produktion treten bspw. dann auf, wenn durch neue Anwendungsfälle im Ausland produktbezogene Zusatzfunktionen generiert werden, die u.U. auch in das inländische Produktsortiment Eingang finden (vgl.

---

<sup>14</sup> Vgl. Ostendorf, Th., 1997, S. 102.

hierzu bspw. Fallbeispiel 1). Allgemein wird durch die Reaktion auf flexible Kundenwünsche im Ausland die Problemlösungskompetenz der Handwerksbetriebe erhöht. Hierdurch können Ideen für neue Produktentwicklungen im Inland erwachsen (vgl. Fallbeispiele 4 und 10). Das gleiche gilt für Prozessinnovationen.

Aber auch für die Unternehmensführung können wichtige Anregungen aus dem Ausland kommen. Deutlich wird dies bspw. in Fallbeispiel 4, wo durch eine Kooperation mit einem niederländischen Betrieb das deutsche Unternehmen viel vom Geschäftsgebaren der Holländer gelernt hat. Bspw. ist dem Unternehmen aufgefallen, dass die Holländer viel kooperativer arbeiten. Oft können neue Erkenntnisse aus dem Ausland auch dazu dienen, eine verbesserte Selbstanalyse des Betriebes vorzunehmen.

Falls bei Auslandsgeschäften **höhere Preise** realisiert werden können als im Inland, kann dies ebenfalls zu Beschäftigteneffekten führen. Dies gilt dann, wenn durch höhere Preise zusätzliche Gewinne und infolge zusätzliche Investitionen ermöglicht werden, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes gestärkt wird. Wie die Fallbeispiele zeigen, werden im Ausland nur teilweise höhere Preise realisiert,<sup>15</sup> so bspw. in den Fallbeispielen 9, 10 und 14.<sup>16</sup> Dies ist immer dann der Fall, wenn die Handwerker mit ihren speziellen Produkten eine ausgesprochen starke Marktstellung aufweisen.<sup>17</sup> Allerdings muss beachtet werden, dass selbst, wenn die Preise höher als im Inland liegen, die Kosten bei Auslandsgeschäften infolge der Transport- bzw. Finanzierungskosten höher als im Inland sein können.

---

<sup>15</sup> Lt. Sauer verlangt über ein Drittel der Handwerker im Ausland höhere Preise als im Inland, vgl. Sauer, J., 1991, S. 173.

<sup>16</sup> Es gibt aber auch Fälle, wo ein Handwerker im Ausland wegen des stärkeren Wettbewerbs geringere Preise als im Inland akzeptieren musste (vgl. Fallbeispiel 12).

<sup>17</sup> Ostendorf hat nachgewiesen, dass die Wettbewerbsintensität auf dem Markt im Inland oft stärker ist als im Ausland, vgl. Ostendorf, Th., 1997, S. 120f.

## 4. Fallbeispiele

### Fallbeispiel 1: **Feinwerkmechaniker mit Schwerpunkt Herstellung von Luftumschaltventilen**

#### *Strukturdaten des Unternehmens*

Die Firma wurde 1948 gegründet und von dem heutigen Geschäftsführer 1985 erworben. Sie ist als feinwerkmechanischer Betrieb Mitglied sowohl bei der Handwerkskammer Hannover als auch bei der Industrie- und Handelskammer Hannover-Hildesheim. Der Betrieb zählt zur Zeit 12 Beschäftigte, darunter befinden sich ein Meister, sieben Facharbeiter, zwei kaufmännische Fachkräfte, ein ungelernter Arbeiter und eine Hochschulabsolventin als Tochter des Inhabers. Der Handwerksunternehmer seinerseits ist eher technikorientiert und nimmt im hier beschriebenen Handwerksbetrieb eine Schlüsselposition innerhalb des Betriebsablaufes ein. Unterstützung erfährt er im Bereich der kaufmännischen Betriebsführung insbesondere durch weitere Familienangehörige.

Das Produkt- und Leistungsprogramm des Betriebes teilt sich im Wesentlichen in zwei Bereiche auf. Zum einen werden Luftumschaltventile für Vakuumpumpen, Magnetkupplungen und Elektromagnete als Zulieferprodukte hergestellt. Die Abnehmer rekrutieren sich hauptsächlich aus der Maschinenbauindustrie; daneben wird auch die Textil-, Bau-, Glas- und Holzindustrie beliefert. Dieser Zulieferbereich trägt mit 2 Mio. DM zu mehr als 90 % zum Umsatz bei. Zum anderen hat sich das Unternehmen darauf spezialisiert, Messbecher zur Viskositätsprüfung von Lacken in der chemischen Industrie zu importieren und auf dem deutschen Markt zu vertreiben. Das Handelsgeschäft mit den Endprodukten wird allerdings in einem eigens dafür gegründeten Tochterunternehmen abgewickelt, wobei der Jahresumsatz in Höhe von 150 TDM vergleichsweise gering ist.

Die derzeitige wirtschaftliche Lage im Zuliefersektor stellt sich vergleichsweise günstig dar, die betrieblichen Kapazitäten sind zu mehr als 85 % ausgelastet. Die Zukunft wird unter Maßgabe der speziellen Zulieferer-Rahmenbedingungen (z.B. keine aktive Mengenpolitik, Abschottung vom Endverwendermarkt) ähnlich positiv gesehen.

#### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Verwertungsorientierte Internationalisierungsaktivitäten in nennenswertem Umfang wurden erstmalig 1987 vom Inhaber angestoßen und mit Eintritt der Tochter in das Unternehmen 1994 stark ausgedehnt. Im Zulieferbereich beträgt der heutige Exportanteil vom Umsatz knapp 17 %. Bis zu Beginn der neunziger Jahre wurden die patentierten Messbecher in eigener Regie entwickelt und hergestellt. Seit dieser Zeit werden sie von einem ungarischen Betrieb in Lizenz produziert und im Rahmen einer Exklusivbelieferung nach Deutschland importiert, wo unter Umständen noch geringfügige Montagearbeiten an den Bechern vorgenommen werden.



Bei den Motiven zur Internationalisierung standen direkte Beschäftigungseffekte im Sinne einer Sicherung einheimischer Arbeitsplätze bzw. einer Kapazitätsauslastung im Vordergrund, gefolgt von dem Bestreben, sich eine Reputation als international agierender Zulieferer aufzubauen. Begünstigt wurde dies in erster Linie durch das Angebot kostengünstiger, maßgeschneiderter Zulieferungen in Verbindung mit der regelmäßigen Teilnahme an der Hannover Messe als Aussteller auf dem ZDH-Gemeinschaftsstand. Positiv haben sich in diesem Zusammenhang auch die bestehenden Kundenbeziehungen zu Systemlieferanten vorrangig der Großindustrie (z.B. Siemens) ausgewirkt, deren Produkte ins Ausland exportiert werden und in deren Folge es zu Anfragen ausländischer Maschinenbauunternehmen kam (indirekte Abnehmergewinnung). In der Anfangszeit der Exportbemühungen hat ein Pumpenhersteller sogar die Luftumschaltventile zusammen mit seinen eigenen Produkten über Auslandsniederlassungen vertrieben. Später kam es dann zu einer Ausweitung der Lieferbeziehungen auch auf andere ausländische Pumpenhersteller.

Wichtigste Triebfeder für die internationalen Beschaffungsaktivitäten im Falle der Messbecher waren komparative Kostenvorteile des ungarischen Lieferanten von bis zu 50 %.

Der Exportumsatz wird mittlerweile zu etwa gleichen Teilen innerhalb und außerhalb Europas erwirtschaftet, wobei die Hauptabnehmer unter den 40 Auslandskunden schwerpunktmäßig in Frankreich, Italien und England ansässig sind. Eine räumliche Preisdifferenzierung wird nicht vorgenommen, so dass die Absatzpreise im Ausland nicht von denen im Inland abweichen.

Hinsichtlich der Probleme bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten außerhalb der EU wird dem damit verbundenen administrativen Aufwand (z.B. Ausfertigung von Zollpapieren, Bonitätsprüfung) wie auch der Verständigung ein besonderes Gewicht beigemessen. Als weniger hinderlich erweisen sich in dieser Hinsicht die Zahlungsmodalitäten. Mit steigendem Absatzradius außerhalb der EU wird nur gegen Vorkasse geliefert.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäftes***

Aussagen zur Entwicklung des Unternehmens seit Beginn der Internationalisierung sind im inländischen Branchenvergleich nicht zu treffen, da sich das Unternehmen mit seinem speziellen Produkt- und Leistungsprogramm in einer Monopolstellung befindet. Da aber der Umsatzanteil mit den ausländischen Auftraggebern kontinuierlich gestiegen ist und ein Ende dieser Entwicklung nicht absehbar ist, wird der Einfluss der Auslandsaktivitäten auf die Entwicklung des eigenen Unternehmens als signifikant bezeichnet.

Speziell im Hinblick auf direkte Beschäftigungseffekte durch das Auslandsengagement ist davon auszugehen, dass einheimische Arbeitsplätze gesichert werden konnten, auch wenn unter dem Einfluss neuerer Produktionstechnologien die Zahl der Arbeitsplätze seit Jahren rückläufig ist. Zitat Interview: *"Ohne die Exportaktivitäten hätten wir den derzeitigen Beschäftigungsstand nicht halten können."* Die Einstellung der Mitarbeiter bezüglich der Internationalisierung ist durch weitgehende

Indifferenz gekennzeichnet; nur einige wenige Mitarbeiter fühlen sich dadurch angespornt, möglichst wartungsarme wie auch qualitativ hochwertige Zulieferprodukte für die weit entfernten Absatzmärkte zu produzieren und somit die Reklamationskosten in Grenzen zu halten. Dies trägt letztlich auch dazu bei, gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Zu diesen indirekten Beschäftigungsauswirkungen zählen des Weiteren verringerte Stückkosten infolge größerer Absatzmengen, aber auch eine gestiegene Innovationskompetenz. Letztere geht im Wesentlichen darauf zurück, dass durch neuartige Anwendungsfälle im Ausland produktbezogene Zusatzfunktionen generiert werden, die unter Umständen auch in das inländische Produktsortiment Eingang finden. Darüber hinaus profitiert der Handwerksbetrieb von einem Imagegewinn insofern, als insbesondere bei der Akquisition von Neukunden Vorbehalte gegenüber der betrieblichen Leistungsfähigkeit schneller entschärft werden können. Interessanterweise spielt die Zertifizierung in dieser Hinsicht – gerade auf Auslandsmärkten – eine geringe Rolle.

Für die Zukunft plant der Betrieb, seine Exportaktivitäten behutsam auszuweiten. Angesichts der eingeschränkten Verwendungsmöglichkeiten der angebotenen Zulieferprodukte und damit eines verhältnismäßig engen Abnehmerkreises soll dies in erster Linie – so wie derzeit teilweise schon praktiziert - auf dem Wege einer internationalen Multiplikation bestehender Zulieferbeziehungen geschehen. Als eine andere Möglichkeit kommen auch eigene Marktforschungsaktivitäten in Frage, beispielsweise wenn es um die Ermittlung konkreter Anwendungsbedingungen der Luftumschaltventile in Vakuumpumpen geht oder die Recherche nach weiteren potenziellen Auslandskunden.

## **Fallbeispiel 2: Installationsbetrieb mit Schwerpunkt umweltorientierte Technik**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Das 1938 als Klempner- und Installationsbetrieb gegründete Unternehmen aus dem Handwerkskammerbezirk Münster gehört heute zu den relativ Großen der Branche. Mit derzeit 70 Beschäftigten deckt es die ganze Bandbreite im Bereich Heizung, Sanitär, Lüftungs- und Klima- sowie Elektrotechnik ab. Innovativ und zukunftsweisend gestaltet sich die heutige Produktpalette, welche um das Feld der regenerativen Energien wie z.B. Installation von Solaranlagen (Solarthermie) und Photovoltaik-Technik erweitert wurde.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Im Jahre 1999 startete das Auslandsengagement des Unternehmens. Es stützt sich bis heute primär auf die Einführung umweltorientierter Techniken im Ausland. Abnehmer sind derzeit neben Hotelketten auch Betreiber von Bungalow-Anlagen, Schulungseinrichtungen und Fabriken. Aktivitäten zunächst im süd- und osteuropäischen Raum (Spanien, Bulgarien, Türkei) wurden auch auf südamerikanische Märkte (Mexiko) ausgebaut. Eigentümer von Wohnhäusern auf den spanischen Balearen und Kanaren zählen heute vermehrt zur Kundschaft.

Die Leistungen beginnen mit der Lieferung von Material, umfassen das Installieren von Anlagen durch deutsche und ausländische Fachkräfte und schließen das Schulen von Fachkräften vor Ort in Form von „Hilfe zur Selbsthilfe“ mit ein. Grenzüberschreitende Kooperationen nutzen gerade beim Installieren der Anlagen vor Ort.

Ein Direktimport erfolgt im Beschaffungsbereich von Heizkörpern, bei Photovoltaikmodulen sowie sonstigem Haustechnikbedarf. Länder wie Ungarn, Tschechische Republik, Polen, Serbien, Kroatien und zum Teil Spanien kommen hier in Frage. Ein Anstoßfaktor für den Einkauf im Ausland ist natürlich der Preis. Gerade bei höheren Stückzahlen erlangt das Unternehmen hier einen Preisvorteil. Probleme für den Betrieb bereitet der Zoll- und damit der Verwaltungsaufwand.

Die firmenspezifischen Vorteile für das Auslandsgeschäft (individuelle Problemlösungen im Bereich Haustechnik, Know-How im Bereich regenerative Energien, gewerkeübergreifende Kooperationen „Leistungen aus einer Hand“) sind Auslöser des nunmehr 3-jährigen Auslandsengagements. Der Export-Anteil am Gesamtumsatz (10 Mio. DM) betrug im Jahr 2000 ca. 10 %. Für das laufende Jahr 2001 prognostiziert das Unternehmen einen Exportanteil von mindestens 15 %.

Das außenwirtschaftliche Vorgehen des Unternehmens ist nicht klassischer Natur. Neben der aktiven persönlichen Ansprache bei o.g. Klientel im südeuropäischen Ausland nutzte der Betrieb das Programm „Public Private Partnership“ zwecks Engagement im Schwellenland Mexiko. Das von der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) angebotene Programm unterstützt das Un-

ternehmen bei seinem Engagement „mit entwicklungspolitischen (Zusatz-) Nutzen“ in Mexiko. Entwicklungspolitische Ziele werden mit privatwirtschaftlichen Zielen verknüpft. Die Wirtschaftskammer Mexikos `Canacintra´ arbeitet im Bezug auf die Einführung umweltorientierter Techniken eng mit dem Unternehmen zusammen und es werden somit entscheidende „Türen“ in Mexiko geöffnet. Ein Vertreter des Unternehmens konnte sich im Rahmen von Vorträgen zu „regenerativen Energien“ in o.g. Wirtschaftskammer einer interessierten Öffentlichkeit vorstellen.

Heute ist eine internationale Kooperation mit einem mexikanischen Ausstatter von Schwimmbädern im Aufbau, der in die Solartechnik einsteigen will. Hochleistungskollektoren des Betriebes sollen für die Trinkwassererwärmung und Heizungsunterstützung eingesetzt werden. Der Betrieb wird im Gegenzug diese Kollektoren nutzen, wenn Sonnenenergie das Wasser eines Freibades erwärmen soll. Die Firma erweitert somit seine Angebotspalette mit einem kostengünstigen Produkt (Solarabsorber für Schwimmbäder). In Zukunft ist zusätzlich die Teilnahme an internationalen Messen im In- und Ausland geplant.

Natürlich sieht das Unternehmen sein Engagement in Mexiko auch vor dem Hintergrund verstärkter Preiskämpfe bei europaweiten Ausschreibungen von Großprojekten in Ausbaugewerken. Fazit: Wer auf neuen Märkten agiert, sichert sich Wettbewerbsvorteile für morgen.

### *Auswirkungen des Auslandsgeschäftes*

Die Entwicklung des Unternehmens seit Beginn des Auslandsengagements wird als überdurchschnittlich im Vergleich zur Branche beschrieben. Insgesamt konnte die Beschäftigtenzahl in den letzten drei Jahren um fünf Personen erweitert werden. Gerade in den Arbeitsbereichen Verkauf und Montage wurden zwei neue Arbeitsplätze geschaffen. Mindestens zwei Stellen wurden in diesen Bereichen durch das Auslandsengagement gesichert.

Heute beschäftigt der Betrieb 70 Mitarbeiter (inklusive der Inhaber). Die Beschäftigtenstruktur sieht wie folgt aus: sieben Meister, 36 Gesellen bzw. Technische Fachkräfte, 10 kaufmännische Fachkräfte, drei ungelernte Arbeiter, 13 Lehrlinge sowie ein Hochschulabsolvent. Neben arbeitsplatzsichernden Aspekten für die Mitarbeiter ist deren erhöhte Motivation durch interessantere und vielfältigere Auslandstätigkeiten hervorzuheben. Eine Bindung von guten Mitarbeitern an das Unternehmen ist somit gegeben.

### **Fallbeispiel 3: Schreinerei mit Schwerpunkt baubiologische Produkte**

#### *Strukturdaten des Unternehmens*

Die Schreinerei, eingetragen in der Handwerksrolle der Handwerkskammer Trier, wurde 1897 von dem Großvater des heutigen Geschäftsführers gegründet und 1981 als Drei-Mann-Betrieb in der dritten Generation übernommen. Der Betrieb, der ca. 2 Mio. DM Jahresumsatz erzielt, zählt zur Zeit 13 Beschäftigte, darunter drei Meister, acht Gesellen, eine kaufmännische Fachkraft sowie zwei Lehrlinge.

Mit der Übernahme des Betriebs im Jahre 1981 leistete der heutige Geschäftsführer Pionierarbeit auf dem Gebiet der baubiologischen Produkte. Schon 1989 erhielt er den Umweltpreis, 1997 wurde er als erster Handwerksbetrieb in Rheinland-Pfalz für sein betriebliches Umwelt-System mit dem EG-Öko-Audit ausgezeichnet.

Zur Umweltpolitik des Betriebes gehören die regelmäßige Überprüfung und Beurteilung der Auswirkungen seiner Tätigkeit auf die Umwelt, der schonende Umgang mit wertvollen Ressourcen, die Verringerung bzw. Vermeidung von Umweltbelastungen sowie die Förderung des Umweltbewusstseins aller Mitarbeiter.

Nach 20 Jahren Erfahrung in der Baubiologie erwirtschaftet der Betrieb heute 95 % seines Umsatzes mit baubiologischen Produkten – hauptsächlich Küchen –, die ausschließlich aus Massivholz gefertigt und ohne chemische Schadstoffe behandelt werden. Die wirtschaftliche Lage sowie Perspektiven sind, verglichen mit dem Durchschnitt der Branche, als gut einzustufen.

#### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Bemühungen zur Internationalisierung wurden erstmals 1985 getätigt – mit besonderem Augenmerk auf das benachbarte Luxemburg. Die schwierige heimische Wirtschaftslage und der finanziell sehr interessante luxemburgische Markt stehen als Motive für das Auslandsengagement der Schreinerei im Vordergrund. Dabei vereinfacht das viel höher liegende Gesundheits- und Umweltbewusstsein der luxemburgischen Bevölkerung die Auftragslage im Bereich baubiologischer Produkte um ein Vielfaches.

Das Engagement des Betriebs auf dem luxemburgischen Markt besteht zu fast 100 % aus Export mit Lieferung an private Abnehmer sowie Aufbauarbeiten vor Ort. Inzwischen erwirtschaftet der Trierer Betrieb 70 % seines Jahresumsatzes in Luxemburg, wobei zwischen den Angeboten und Verkaufspreisen auf dem heimischen Markt und in Luxemburg keine nennenswerten Unterschiede bestehen.

Zur Marktbearbeitung bedient sich die Schreinerei verschiedener Möglichkeiten. Seit Mitte der 80er Jahre ist sie regelmäßig Teilnehmer des Gemeinschaftsstandes der Handwerkskammer Trier auf der Internationalen Luxemburger Herbstmesse. Durch Mailings und Inserate in der luxemburgischen Presse werden gezielt potentielle Kundenkreise angesprochen. Laut Aussage des Geschäftsführers ist auch die Mund-zu-Mund-Propaganda als Werbemittel in Luxemburg äußerst wichtig.

Der Erfolg der Schreinerei auf dem luxemburgischen Markt lässt sich, neben den oben genannten Eigenschaften des dortigen Marktes, auch auf einige firmenspezifische Vorteile zurückführen. Nicht nur die langjährige Erfahrung im Bereich baubiologischer Produkte ist hier ausschlaggebend. Die flexible Anpassung des Angebotes an Kundenwünsche sowie das Angebot spezifischer Problemlösungen tragen neben der Qualifikation der Mitarbeiter erheblich zum Erfolg in Luxemburg bei.

### *Auswirkungen des Auslandsgeschäftes*

Als Pionier mit seinem Angebot baubiologischer Produkte auf dem luxemburgischen Markt in den 80er Jahren entwickelte sich der Betrieb aufgrund seiner Aktivitäten über die Grenzen hinweg zu Beginn seines Auslandsengagements im Vergleich zur Branche stark überdurchschnittlich. Mit dem weiteren Aufkommen umweltbewusst agierender Betriebe und dem steigenden Engagement anderer Schreinereien auf dem Luxemburger Markt pendelte sich diese Entwicklung im, für die Branche typischen, Durchschnitt ein.

Da der Betrieb immerhin 70 % seines Jahresumsatzes in Luxemburg tätigt, ist der Einfluss des Auslandsengagements für ihn erheblich, was sich unter anderem auf seine Beschäftigtenzahl auswirkt, die seit 1981 von drei auf 13 gestiegen ist. Aber nicht nur zahlenmäßig macht sich das Auslandsengagement des Betriebes bemerkbar, sondern es wirkt sich, laut Geschäftsführer, auch in erheblichem Maße auf die Bindung seiner Mitarbeiter sowie auf deren Motivation aus. *„In Luxemburg wird man eben auch anders empfangen. Die Leute sind sehr freundlich und großzügig.“*

Aufgrund seines verhältnismäßig frühen Einsatzes in Luxemburg, seines damit zusammenhängenden Erfolges sowie der eigenen Begeisterung für den luxemburgischen Markt konnte der Geschäftsführer vielen seiner Kollegen den Gang über die Grenzen hinweg ebenfalls schmackhaft machen und mit gutem Beispiel vorangehen.

Für die Zukunft plant die Schreinerei ihre Exportaktivitäten noch weiter auszuweiten.

## **Fallbeispiel 4: Tischler mit Schwerpunkt Ladenbau und Objekteinrichtungen**

### *Strukturdaten des Unternehmens und Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Auf Initiative des Fachverbandes Holz und Kunststoff Nordrhein-Westfalen beteiligte sich das Unternehmen zusammen mit vier anderen Firmen aus dem Tischlerhandwerk mit einem Gemeinschaftsstand im September 2000 an der größten Fachmesse der Benelux-Länder in Utrecht/Niederlande. Das war der Beginn einer neuen Ära. Zum ersten Mal stellte der Geschäftsführer sein Unternehmen, das sich auf exklusiven Ladenbau und Objekteinrichtungen spezialisiert hat, auf einer Fachmesse im Ausland vor. Bis dahin war zwar sein Unternehmen seit drei Jahren über einen Architekten auf dem holländischen und belgischen Markt mit Erfolg aktiv. Doch das waren nur erste vielversprechende Ansätze, die der Unternehmer auf der Fachmesse durch neue Kontakte ausbauen konnte. Als möglicher Zulieferer hat sich der Unternehmer auf die entsprechende Zielgruppe konzentriert. Ein Konzept, das aufging. Sein Unternehmen beliefert nun projektbezogen mehrere niederländische Kollegen. *„Und zwar ganz problemlos“*, so der Geschäftsführer. *„Wir machen unser Angebot, der Auftrag wird erteilt, abgewickelt und die Rechnung geschrieben. Und die Zahlungsmoral ist auch ok.“*

Damit erwirtschaftet der Tischlermeister heute 85 Prozent seines Umsatzes aus den Kooperationsgeschäften mit den Niederlanden. Die derzeitige Wirtschaftslage schätzt der Unternehmer als gut bis sehr gut ein. Das sieht er auch für die Zukunft, für die schon die Hallenerweiterung geplant ist und auch das Büropersonal verdoppelt werden muss.

Zu Beginn seines Auslandsengagements beschäftigte die Firma 28 Mitarbeiter. Heute sind es bereits 32. Auf Grund der guten Auftragslage konnten im letzten Jahr vier Personen zusätzlich ein Arbeitsverhältnis erhalten. Dabei gliedert sich die Beschäftigungsstruktur in sechs Meister, 20 Gesellen und technische Fachkräfte, vier Lehrlinge und zwei ungelernete Arbeiter.

Doch der Erfolg kommt nicht von allein. *„Wichtig ist, dass die Messekontakte nachbereitet und gepflegt werden. Man muss sich auf die Mentalität einlassen, um das Leben und Denken der Holländer kennen zu lernen und zu verstehen“*, sagt der Geschäftsführer, der dabei auch von der Außenwirtschaftsinitiative des Fachverbandes Holz und Kunststoff NRW unterstützt wird.

Der Grund für das starke Auslandsengagement war für den Unternehmer das nachlassende Inlandsgeschäft. Als er die Firma 1989 übernahm, wurden vorwiegend Fenster und Bauelemente angefertigt. *„Nach und nach habe ich mich auf den exklusiven Ladenbau, Innenausbau und Objekteinrichtungen spezialisiert“*, schildert der Tischlermeister seinen Firmenbeginn. Inzwischen blickt er auf ein Jahr intensives Auslandsgeschäft zurück und stellt dabei fest: *„Ich bin froh, dass ich an der Interstore 2000 in Utrecht teilgenommen habe, denn da wurde der Ball ins Rollen gebracht. Ich bin von den Holländern begeistert. Von deren Geschäftsbeziehungen*

*kann ich noch lernen. Sie denken viel mehr europaweit als die Deutschen. Das macht sich in den Handelsbeziehungen bemerkbar.“*

Im Nachgang der Interstore 2000 wurden die Internetseiten und Werbebroschüren der Firma mehrsprachig gestaltet. Außer deutsch und englisch ist nun auch ein niederländischer Schwerpunkt gesetzt. Neben der Messebeteiligung sind die gezielte Ansprache von Auftraggebern und die Mund-zu-Mund-Propaganda weitere Methoden, auf die der Unternehmer zurückgreift, um sich im Ausland zu engagieren. Vorwiegend ist der Unternehmer für die Niederlande tätig, aber er erreicht auch andere Länder über die entsprechenden Kooperationspartner. Zum Beispiel fertigt er zur Zeit eine Parfümerie-Ladeneinrichtung für ein großes Kaufhaus in Budapest an. Oft ergeben sich auch Geschäftsbeziehungen über seine niederländischen Kollegen, die wiederum Geschäfte in Tschechien oder Polen haben.

Flexibel auf Kundenwünsche eingehen, spezifische Problemlösungen anbieten, Qualität liefern, „just in time“ produzieren, exklusiver Ladenbau und ständige Mitarbeiterqualifikation sind für den Unternehmer und sein Team oberstes Gebot. *„Gerade für das Auslandsgeschäft ist es wichtig, dass wir uns auf den Auftraggeber einstellen und Service und Dienstleistungen anbieten“*, beurteilt er seinen Erfolg.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäftes***

Das Unternehmen hat sich seit Beginn des Auslandsengagements im Vergleich zur Branche stark überdurchschnittlich entwickelt. Durch die gute Auftragslage der Firma können inzwischen Aufträge an drei bis vier andere deutsche Tischlerkollegen weitergegeben und somit für die Sicherheit weiterer Arbeitsplätze gesorgt werden. *„Die Motivation meiner Mitarbeiter ist durch das Auslandsengagement noch mehr gestiegen. Sie finden die Arbeit vielseitig, abwechslungsreich und interessant. Ich bekomme auch viele Anfragen von Bewerbern, die bei uns mitarbeiten wollen. Ich rechne noch mit weiteren Neueinstellungen von qualifizierten Mitarbeitern in allen Bereichen. Die jetzigen Arbeitsplätze sind auf jeden Fall für die nächsten Jahre gesichert“*, berichtet der Unternehmer. Das starke Auslandsengagement führte zu einer abwechslungsreichen Beschäftigung, die die Mitarbeiter zu mehr Können bei der exklusiven Fertigung anspricht, aber auch der moderne Maschinenpark und neue Technologien (vier CAD-Maschinen) erhöhen die Motivation und die Bindung von guten Mitarbeitern. Daher ist die Fluktuation im Betrieb sehr gering.

Durch die Auslandsgeschäfte konnten für das Unternehmen indirekte Beschäftigungseffekte (Lerneffekte) erzielt werden. Neue Ideen regten die Firma zu weiterer Produktinnovation an. *„Für eine Parfümerie-Ladeneinrichtung sollte die Schrift in Blattgold eingearbeitet werden. Da habe ich mir was einfallen lassen und beim Kirchenbauamt des Bischofs angerufen. Jetzt habe ich einen Kollegen, der arbeitet direkt vor Ort“*, erzählt der Tischlermeister und weist daraufhin, dass er schnell, umsichtig und kreativ auf seine Auslandsgeschäfte reagiert. Das Auslandsengagement hatte einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. *„Wir haben alle von unseren Nachbarn gelernt und neue Ideen bekommen, die sich wie-*



*derum anregend auf die Produkt- bzw. Prozessinnovation auswirken. Und wir haben unser Image aufgemöbelt“,* berichtet der Firmeninhaber. Der Handel mit den Niederlanden zeigt aber auch, dass in dem Nachbarland ein anderes Denken stattfindet. Dem Unternehmer ist aufgefallen, dass die Holländer viel kooperativer arbeiten, eine bessere Technologie vor Ort zu finden ist, mehr miteinander gefühlt wird und die Erfahrungen mit Auslandsgeschäften weitaus höher sind als in Deutschland. *„Sie sind uns in vielen Dingen weit voraus.“*

Inzwischen qualifiziert er sich und sein Team auch sprachlich. Dazu bietet er einen Sprachkurs in niederländisch in seiner Firma an. Im Frühjahr hatte der Unternehmer ein Grillfest organisiert und die holländischen Kollegen dazu eingeladen. Er hofft, dass sich beim nächsten deutsch-niederländischen Treffen die Mitarbeiter noch intensiver miteinander austauschen können.

Für die Zukunft plant der Betrieb keine Niederlassung im Ausland, aber eine Ausweitung des Engagements im Ausland ist geplant. Mit dem erneuten Messeauftritt auf der Interstore im Oktober 2001 in Utrecht wurden die Kontakte aus dem letzten Jahr weiter gefestigt und neue geknüpft. *„Die erneute Messeteilnahme war sehr erfolgreich, da alle meine Geschäftspartner, die ich im letzten Jahr kennen gelernt habe, mich besuchen kamen. Einige haben bereits auf der Messe wieder Aufträge für mich angekündigt“.*

Des Weiteren ist das Unternehmen offen für Auslandsmärkte, die für seine Produkte interessant erscheinen. So nahm der Inhaber Anfang Oktober an einer Unternehmerreise zur INDEX 2001 in Dubai teil und knüpfte auf dem Gemeinschaftsstand des Fachverbandes Holz und Kunststoff NRW erste gute Kontakte zu arabischen Entscheidern. *„Die Vereinigten Arabischen Emirate sind ein ganz anderer Markt, jedoch hochinteressant und meine Kontakte sind sehr Erfolg versprechend, so dass wir diesen Markt in Zukunft sehr intensiv bearbeiten werden.“*

## **Fallbeispiel 5:    Werkzeugmacher mit Schwerpunkt Herstellung präzisions-technische Werkzeuge**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Das Unternehmen wurde 1994 gegründet. Heute unterhält die Firma ihre Verwaltung und Fertigung an zwei verschiedenen Orten im Bezirk der Handwerkskammer Dortmund. Im Jahr 1999 setzte das Unternehmen eine Million DM um, und im Jahr 2000 belief sich der Umsatz bereits auf 1,2 Millionen DM. Derzeit werden sechs Mitarbeiter (inklusive dem Inhaber) und ein Praktikant beschäftigt. Die Ehefrau des Inhabers unterstützt das Unternehmen ehrenamtlich im kaufmännischen Bereich. Die Beschäftigungsstruktur setzt sich somit zusammen aus zwei Hochschulabsolventen, drei technischen Fachkräften, einem Lehrling sowie einer ehrenamtlichen kaufmännischen Fachkraft. Bei der Gründung beschäftigte das Unternehmen drei Mitarbeiter.

Die Firma fertigt einzelne Präzisionswerkzeuge, aber auch komplette bohrtechnische Ausrüstungen auf Bestellung des Kunden rund um das Tiefbohrverfahren BTA (Boring and Trepanning Association). Das Unternehmen betreibt einen hohen Aufwand für Forschung und Entwicklung, um sich seinen Wettbewerbsvorteil zu sichern. 2000 wurde dem Unternehmen wegen seinem innovativen Fertigungsbereich der Gründerpreis verliehen. Es verfügt als eines von sechs Unternehmen in Deutschland über die Technologie, Präzisionswerkzeuge für das innovative Tiefbohrverfahren BTA zu fertigen<sup>18</sup>. Des weiteren befinden sich nur vier Produzenten von Tiefbohrmaschinen, Abnehmer der Präzisionswerkzeuge, in Deutschland. Die wirtschaftliche Lage bewertet der Geschäftsführer derzeit als schwierig. Die Perspektiven des Betriebes sind zur Zeit befriedigend, weil kleine und mittelständische Unternehmen nach Aussage des Inhabers stets einen großen Mangel an zeitlicher Kapazität und finanziellen Mitteln aufweisen.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Das Auslandsengagement des Unternehmens hat mit der Gründung 1994 begonnen. Der Anstoßfaktor dafür war der enge und hart umkämpfte Absatzmarkt in Deutschland für Präzisionswerkzeuge im Bereich des Tiefbohrverfahrens BTA. Das gesamte Produktprogramm wird auch im Ausland an gewerbliche Abnehmer vertrieben. Die Zielmärkte sind überwiegend die Europäischen Union, vor allem England, Spanien, Österreich und Dänemark, die USA und Jordanien.

Auf der Produktionsseite ist das Unternehmen ein lose Kooperation mit einem englischen und einem ostdeutschen Werkzeughersteller eingegangen, um komplette Tiefbohrsysteme in Projektarbeit gemeinsam erfolgreich herzustellen. Im Beschaffungsbereich werden Bohrköpfe aus Japan bezogen, die dort in einer einwandfreien

---

<sup>18</sup> Bei dem generellen Tiefbohrverfahren handelt es sich um ein spannendes Arbeitsverfahren mit Hartmetall-Werkzeugen für Bohrungen für Bohrungstiefen, die im allgemeinen größer sind als das dreifache Durchmessermaß. Mit dem speziellen BTA-Verfahren erfolgt eine äußere Kühlschmierstoffzufuhr unter Druck und innere Späneabfuhr durch das Bohrrohr.

Qualität kostengünstiger produziert werden können. Probleme ergeben sich daraus nicht, da es sich um einen Bestandteil für Standardwerkzeuge handelt.

Die Kundenkontakte auf dem internationalen Markt erfolgen durch Mund-zu-Mund-Propaganda. 1998 hat das Handwerksunternehmen probeweise an der Kooperationsbörse EUROPARTNER NRW teilgenommen, die alle zwei Jahre in den Dortmunder Westfalenhallen stattfindet. Dies führte zu keinem erfolgreichen Ergebnis. Es konnte ein Kontakt zu einem Interessenten aus Rumänien hergestellt werden, der allerdings nicht weiter verfolgt werden konnte, da der Betrieb über keinen Vertriebspartner in dem Land verfügte. Die strategische Bearbeitung des osteuropäischen Landes wurde schließlich auf einen späteren Zeitpunkt verlegt.

Im Jahr 2000 hat der Exportanteil ungefähr 33 % (ungefähr 400.000 DM) des Gesamtumsatzes betragen. In Zukunft soll das Auslandsengagement intensiviert werden. Dies würde im Moment jedoch einen enormen Kostenanstieg bedeuten. Die Preisspielräume in der Branche sind heute, aufgrund der zunehmenden Globalisierung und der Transparenz der Märkte, viel geringer als noch vor ein paar Jahren. Die Absatzpreise für den Export sind deshalb gleich den Inlandpreisen. Da bei Auslandsgeschäften auf der Kostenseite die Ausgaben für Transport und Versicherung aufgeschlagen werden müssen, verringern sich hier die Gewinnmargen enorm. Ein weiteres Problem ist der Zeitfaktor. Das Unternehmen verfügt über keine Vertriebsmitarbeiter. Somit liegt der gesamte Auslandsvertrieb in der Verantwortung des Geschäftsführers.

Durch das Auslandsgeschäft sieht der Handwerksbetrieb seine Vorteile in der Flexibilität, kundenindividuelle Problemlösungen anbieten zu können. Durch die kleine Betriebsgröße wird das Unternehmen durch keinen kostenintensiven Verwaltungsapparat belastet. Die größte Schwierigkeit für das Unternehmen bei der Bearbeitung eines Auslandsmarktes ist der lange Zeitraum, der bedacht werden muss, bevor ein Auftrag zustande kommt. Verzögerte Zahlungseingängen und Sprachbarrieren stellen außerdem ein Problem dar.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäftes***

Die Branche verlangt eine internationale Tätigkeit, um sich am Markt erfolgreich behaupten zu können. Die Beschäftigung hat sich mit dem Export seit der Gründung verdoppelt. Zusätzlich konnten ein Ausbildungsplatz und ein Praktikantenplatz geschaffen werden. Für die Mitarbeiter erweist es sich als schwierig, dass der Inhaber oft zu Kundenbesuchen im Ausland ist. Ohne den erfolgreichen Exportanteil könnte die Firma heute jedoch nur die Hälfte der sechs Mitarbeiter beschäftigen.

Das inländische Produktangebot hat sich durch das Auslandsgeschäft nicht verändert, da weltweit dieselben Werkzeuge nachgefragt werden, oder es sich um spezifische Kundenanforderungen handelt. Der Bekanntheitsgrad der Firma ist durch die Auslandsaktivitäten deutlich gestiegen. Das Unternehmen genießt auch ein sehr gutes Image, da die Tiefbohrwerkzeuge in Einzelfertigung oder in Kleinserien in sehr guter Qualität produziert werden.

In Zukunft möchte der Geschäftsführer die Auslandstätigkeiten auf jeden Fall ausweiten. Interessante Märkte sind Frankreich und die Länder Ost- und Mitteleuropas. Beide Verkaufsgebiete sind im Moment noch schwierig, da der Absatzmarkt in Frankreich von einem großen Wettbewerber über Exklusivvertreter beherrscht wird.

## **Fallbeispiel 6: Metallbauer mit Schwerpunkt Herstellung von speziellen Stahlbehältnissen**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Das Unternehmen wurde 1971 neu gegründet und weist auch heute noch die Rechtsform des Einzelunternehmens auf. Es ist als Metallbauer in die Handwerksrolle der Handwerkskammer Hildesheim eingetragen. Die Belegschaft umfasst derzeit 80 Personen, darunter vier Meister, 63 Facharbeiter, ein Techniker, vier kaufmännische Fachkräfte, sechs ungelernte Arbeiter und zwei gewerblich Auszubildende. Mit ihnen wurde im Jahr 2000 ein Umsatz von 15 Mio. DM erwirtschaftet, was knapp einer Verdreifachung innerhalb der vorangegangenen drei Jahre entspricht.

Das Unternehmen hat sich im Laufe der Jahre vom reinen Stahlbauunternehmen zu einem führenden Hersteller von säurefest beschichteten Stahlbehältnissen entwickelt, die zur Aufnahme von Industriebatterien beispielsweise für Flurförderfahrzeuge oder Grubenlokomotiven dienen. Diese Stahlbehälter werden – wahlweise mit einer Gummi- oder Polyurethanbeschichtung ausgestattet – in Standardausführung oder gemäß den kundenindividuellen Vorgaben an verschiedene Batteriehersteller und Händler geliefert. Sie wurden bis vor Kurzem ausschließlich nach Abnehmerzeichnung gebaut, mittlerweile aber selbst konstruiert.

Als besondere Serviceleistung bietet das Unternehmen eine Just-in-Time-Belieferung seiner Kunden mit Spezialaufliegern an, wofür neben einem umfangreichen Lager auch eine Standleitung zum wichtigsten Kunden eingerichtet wurde. Es existiert eine Zertifizierung nach DIN ISO 9002, die den Stellenwert einer hohen Produktqualität dokumentiert. Daneben können eine besondere Kundennähe, aber auch eine ausgeprägte Flexibilität als besondere qualitative Merkmale der Betriebsausübung für den hier ausgewählten Handwerksbetrieb genannt werden. Letztes Jahr hat das Unternehmen insgesamt 60.000 Batteriebehälter an lediglich fünf Kunden ausgeliefert.

Die derzeitige wirtschaftliche Lage des Betriebes stellt sich in Abhängigkeit vom Markt für batteriebetriebene Fahrzeuge insgesamt als gut dar. Letzterer erfuhr infolge strengerer betrieblicher Umweltschutzauflagen in den letzten Jahren eine kontinuierliche Ausweitung. Allerdings sieht sich der Betrieb auch einem steigenden Preisdruck von Seiten der Batteriehersteller gegenüber, während Rohstoffpreiserhöhungen auf den Beschaffungsmärkten nur selten an diese weitergegeben werden können.

Derzeit steht der Handwerksbetrieb bei seinem Kerngeschäft nur mit einem weiteren inländischen Wettbewerber in Konkurrenz. Es wird damit gerechnet, dass zukünftig verstärkt ausländische Billiganbieter aus Osteuropa und Italien im deutschen Markt Fuß fassen wollen.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Seit 1996 unterhält das Unternehmen eine zweite Fertigungsstätte in Polen in unmittelbarer Nähe zur deutsch-polnischen Grenze. Der Standort wurde mit fachlicher Hilfe der deutsch-polnischen Wirtschaftsförderungs-AG hinsichtlich der Standortfaktoren Verkehrsanbindung, Arbeitskräftepotenzial und Lohnkostenniveau ausgewählt. Grundstück und bestehende Gebäude wurden seinerzeit vom polnischen Staat gepachtet und sind zwischenzeitlich im Rahmen der so genannten Erbbaupacht erworben worden.

Der Betrieb in der Rechtsform einer GmbH zählte zur Zeit seiner Gründung im Jahr 1996 10 Mitarbeiter. Heute sind es 66 Mitarbeiter, unter ihnen zwei Meister, 55 Facharbeiter und drei kaufmännische Fachkräfte sowie sechs ungelernete Arbeiter, die allesamt aus Polen stammen. Der deutsche Inhaber fungiert zugleich als Geschäftsführer der GmbH. Dort werden in reiner Lohnveredelung ausschließlich Rohbehälter in Standardausführung hergestellt; das Rohmaterial dazu wird aus Deutschland per eigenem LkW eingeführt. Die spätere Weiterverarbeitung der Rohbehälter – z.B. Einsetzen der Transportösen und Oberflächenbehandlung – findet am deutschen Standort statt. Etwa die Hälfte der Jahresproduktion von 60.000 Rohbehältern kommt aus dem polnischen Zweigbetrieb.

Noch in diesem Jahr ist der Ausbau des polnischen Zweigbetriebes geplant insofern, als sich zur Zeit eine selbst entwickelte Polyurethan-Beschichtungsstraße mit einem Investitionsvolumen von circa einer Mio. DM im Aufbau befindet. Damit besteht dann die Möglichkeit, komplette, fertig beschichtete Batteriebehälter auch in Polen zu produzieren und dort abzusetzen. Diese und alle weiteren Investitionen sind ausschließlich eigenfinanziert, was die ausgeprägte Tendenz des handwerklichen Zulieferers zur Eigenständigkeit unterstreicht.

Die beschaffungsorientierte Internationalisierung wurde vor dem Hintergrund zunehmenden Preisdrucks in erster Linie durch das signifikant niedrigere Lohnkostenniveau in Polen angestoßen. Inklusive Lohnzusatzkosten beziffert der Handwerksunternehmer die dortigen Lohnkosten pro Stunde auf neun DM, was leicht über dem ortsüblichen Satz liegt, verglichen mit 48 DM/Stunde in seinem deutschen Betrieb. Qualifikation und Produktivität der polnischen Belegschaft seien mit der hiesigen Belegschaft durchaus vergleichbar, so der Unternehmer weiter. Die Rekrutierung ausreichend qualifizierter Mitarbeiter stellt kein größeres Problem dar; vielmehr bedingen Mund-zu-Mund-Propaganda und die gute Reputation des Betriebes einen kontinuierlichen Zustrom neuer Mitarbeiter.

Seit Beginn dieses Jahres hat der Mutterbetrieb zwei neue Abnehmer aus Polen und Holland gewonnen, die von Deutschland aus mit Batteriebehältern versorgt werden. Der mit diesen Kunden erwirtschaftete Umsatz ist allerdings noch verhältnismäßig gering und macht etwa vier Prozent vom bisherigen Jahresumsatz aus. Angesichts der vorhandenen Wachstumsperspektiven in diesen Ländern soll dieser Umsatzanteil sukzessive ausgeweitet werden.

Die Exportaktivitäten wurden vor allem initiiert durch das Bestreben, die bestehende Kundenbasis zu verbreitern und die inländischen Konjunkturschwankungen

abzufedern. Daneben haben auch Gesichtspunkte wie die Erzielung von Betriebsgrößenvorteilen und Profilierung als global agierender Zulieferer die Internationalisierungsentscheidung positiv beeinflusst. Insbesondere letzteres hat den Auslandsmarkteintritt entscheidend vereinfacht, da dieser in Kooperation mit einem bisherigen Abnehmerkonzern erfolgte, zu dem auch ausländische Tochterunternehmen gehören. Im Gefolge dieser Entwicklung kam es zu einer Steigerung des Bekanntheitsgrades auch auf ausländischen Zielmärkten, so dass auch Kundenanfragen konzernfremder Unternehmen im Zielmarkt zu verzeichnen waren.

Was die auf den Exportmärkten realisierten Absatzpreise anbelangt, so gilt zwischen dem niederländischen und dem polnischen Absatzmarkt zu unterscheiden: Während die Preise in den Niederlanden nicht von denen in Deutschland abweichen, wird in Hinblick auf den polnischen Markt eine Niedrigpreisstrategie verfolgt. Hintergrund dessen ist, dass zunächst Batteriehersteller in Polen als Kunden akquiriert werden sollen, die bislang noch von dort ansässigen Zulieferern mit Behältern versorgt werden. In naher Zukunft ist dann deren Belieferung direkt vom polnischen Zweigwerk aus beabsichtigt.

Im Allgemeinen gestaltet sich der Import von Rohbehältern aus Polen weitgehend friktionslos; Handelsbarrieren bzw. logistische Probleme in Form langer Wartezeiten bei der Grenzabfertigung sind eher die Ausnahme. Seit kurzem hat der Betrieb den Status eines Zollunterlagers, was die Abwicklung der Zollformalitäten an der Grenze zu Polen zusätzlich vereinfacht. Liquiditätsprobleme bereitet lediglich die Einfuhr von Blechen als Rohmaterial nach Polen, für die im Rahmen des Lohnveredelungsverfahrens 22 % Mehrwertsteuer an den polnischen Staat zu entrichten sind. Die Mehrwertsteuer wird rückvergütet, sobald das Blech in Form der Rohbehälter das Land wieder verlassen hat. Dies wird aber deswegen in Kauf genommen, da polnische Blechproduzenten zur Zeit weder qualitativ noch preislich die geforderten Standards erfüllen können.

### *Auswirkungen des Auslandsgeschäftes*

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Ertragsdrucks hat sich die Gründung des ausländischen Fertigungsbetriebes über die realisierbaren Beschaffungskostenvorteile grundsätzlich positiv auf die Entwicklung des Unternehmens ausgewirkt. Dies bezieht sich nicht nur auf unternehmerische Zielgrößen wie Gewinn, Umsatz und Marktanteil, auch die Entwicklung der einheimischen Beschäftigung konnte daran partizipieren. Zwar sind die direkten Beschäftigungseffekte des investiven Auslandsengagements nicht quantifizierbar. Der Inhaber geht jedoch davon aus, inländische Arbeitsplätze gesichert und sogar etwa sechs neue Arbeitsplätze in der Produktion des Stammwerkes geschaffen zu haben.

Weiterhin sind positive indirekte Beschäftigungseffekte beim internationalisierten Zulieferer zu verzeichnen. In diesem Zusammenhang sind neben Stückkostendegression auch Lerneffekte in der Herstellung von Batteriebehältern sowie ein genereller Imagegewinn in den Augen der Abnehmer zu nennen. Außerdem gelingt damit die Bindung von guten Mitarbeitern an das Stammunternehmen, da die Ar-

beitsinhalte durch das Outsourcing weniger komplexer Serienbehälter bzw. Rohbehälter zum polnischen Standort nun anspruchsvoller geworden sind. In Deutschland verbleiben die in Einzelstücken und kleinen Serien gefertigten abnehmerspezifischen Batteriebehälter (z.B. explosionsgeschützte Batteriebehälter), die auf Grund ihrer konstruktiven Änderungshäufigkeit wie auch ihrer Qualitätsanforderungen den regelmäßigen Austausch mit und die räumliche Nähe zu den Batterieherstellern erfordern.

Die Exportaktivitäten des Betriebes in Polen und den Niederlanden haben sich bislang noch nicht auf das inländische Produktprogramm ausgewirkt, sei es, dass nur eine geringfügige Produktdifferenzierung besteht (Polen) oder sei es, dass eine solche gar nicht vorgenommen wurde (Niederlande). Dementsprechend niedrig stellt sich das Niveau der Investitionen dar, die speziell auf die Anforderungen der ausländischen Kunden ausgerichtet sind. Auch deshalb ist es geplant, den Export auf weitere Länder innerhalb der EU wie etwa Frankreich oder England auszudehnen und damit den Auslandsanteil am Umsatz zu erhöhen. Gleiches gilt für die auslandsmarktspezifischen Investitionen in die polnische Fertigungsstätte, mit dem mittelfristigen Ziel, durch eine Kapazitätserweiterung deren Anteil am Gesamtausstoß auf 60 % zu steigern. Allerdings geht diese Expansion nicht zu Lasten in Deutschland bestehender Arbeitsplätze, sondern ist vielmehr notwendig, um zukünftig die steigende Nachfrage der Batterieproduzenten vor Ort zu befriedigen.



## **Fallbeispiel 7: Metallbauer mit Schwerpunkt Rohr-sanierung**

### ***Strukturdaten des Unternehmens***

Das Unternehmen aus dem Handwerkskammerbezirk Frankfurt (Oder) ist seit 1997 überregional tätig. Es beschäftigt sich unter anderem mit dem Vertrieb von WECO-Rohrinnendichtungen (patentiert) für begehbare Rohrleitungen (> 600 mm Durchmesser) aus verschiedenen Rohrmaterialien, Rohr-sanierung aller Dimensionen mit verschiedenen Verfahren, Abwasseranlagen, Trinkwasseranlagen, Sonstige Umwelthanlagen, z. B. Biogasanlagen, Behälter / Tanks, Schüttgutbunker und Technisches Zubehör.

Die Vertriebsaktivitäten sind international ausgerichtet und werden in den jeweiligen Ländern durch die jeweiligen Vertriebspartner unterstützt.

Zu den Hauptaufgabengebieten des Unternehmens gehören Ingenieur- und technischen Dienstleistungen, aber auch Montageleistungen sowie die Ausarbeitung von Rohr-sanierungskonzepten, Detaile-Engineering-Aufgaben, Bearbeitung von Ausschreibungen, Bauüberwachung, die Bauleitung und umfassende Beratungen zum Einsatz von Rohr-sanierungstechniken bei Kunden. Die Mitarbeiter des Unternehmens können in diesen speziellen Bereichen auf langjährige Erfahrungen und Erfolge verweisen.

Die stetige Weiterentwicklung in den angestammten Tätigkeitsbereichen ist jedoch nur eine Seite des Erfolges. Mit gleicher Intensität stellte man sich immer wieder neuen Herausforderungen und widmete sich komplexer werdenden Problemen. 1998/1999 wurde von der Firma ein wissenschaftlich – technisches Forschungsthema mit dem Titel: „Entwicklung von Sanierungstechniken für begehbare Rohrleitungssysteme“ realisiert, welches durch das Bundesministerium für Wirtschaft gefördert wurde.

Bekannte Unternehmen wie Preuss AG, Dywid AG, Technische Werke Stuttgart, Berliner Wasserbetriebe etc. zählen ebenso zu den Auftraggebern wie Kommunen, städtische Institutionen, Ing.-Büros und Consultants in Deutschland.

Trotz der relativ schlechten wirtschaftlichen Gesamtsituation vieler Unternehmen in dieser Region schätzt das Unternehmen die Geschäftssituation als befriedigend ein. Das Unternehmen erzielt einen Gesamtumsatz von 1,2 bis 2,0 Millionen DM im Jahr. Es besteht heute aus fünf Mitarbeitern, einem Meister, drei technischen Fachkräften und einer kaufmännischen Fachkraft.

### ***Grunddaten und Auswirkungen auf das Auslandsgeschäft***

Das Auslandsgeschäft hat sich in den letzten Jahren sehr stark entwickelt und das Unternehmen kann eine Vielzahl an Auslandskontakten benennen. Das Auslandsgeschäft bezieht sich hauptsächlich auf den Export der Produkte in folgende Länder: Lettland, Ungarn, Tschechien, Frankreich, Holland, Italien, Österreich, den USA und vor allem auch in Polen. Das Auslandsengagement wurde positiv von den Mit-

arbeitern aufgenommen, denn dadurch war es dem Unternehmen möglich diese Arbeitsplätze zu erhalten und zu sichern.

Im Mittelpunkt der Auslandsgeschäfte steht der Vertrieb der von der Firma selbst entwickelten Rohrinnendichtungen für begehbare Rohrleitungen. Hierbei handelt es sich um ein spezielles Produkt, das insofern Vorteile besitzt, weil die bisherigen Rohrleitungen nicht ausgetauscht werden müssen. Die Montage erfolgt i.d.R. durch Firmen vor Ort, wobei das deutsche Unternehmen ggf. Hilfestellung leistet. Nur in Ausnahmefällen erfolgt die Montage durch das deutsche Unternehmen.

Die aktive Beteiligung im Auslandsgeschäft ist dringend notwendig, da sich der Absatzmarkt Deutschland rückläufig entwickelt und massive Probleme beim Vertrieb der Produkte entstehen. Aufgrund der speziellen Produktpalette war es dem Unternehmen deshalb möglich, im Auslandsmarkt einzusteigen. Das Auslandsgeschäft spielt im Unternehmen somit eine tragende Rolle, denn der Vertrieb ins Ausland ist unter anderem nötig, um die Kosten, die in Deutschland entstehen, abzudecken. Der Auslandsanteil beträgt in diesem Unternehmen 60 % des Gesamtumsatzes.

Als großer Vorteil wird es angesehen, dass aufgrund der Betriebsgröße und des spezifischen Angebots die Firma in der Lage ist, individuell auf die speziellen Kundenwünsche schnell zu reagieren.

Zur Unterstützung, um die Kontakte ins Ausland aufbauen zu können, nahm die Firma intensiv an Auslandsmessen teil. Des Weiteren wurden Beratungs- und Rechercheleistungen sowie Informationsveranstaltungen von öffentlichen Einrichtungen, wie das World Trade Center, Handwerkskammer Frankfurt (Oder) aber auch Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder) in Anspruch genommen.

Als hauptsächliches Problem bei Nicht-EU-Ländern wird die Zollabfertigung benannt, da es mit einem sehr großen Zeitaufwand verbunden ist. Da aber gerade bei Einzelteilen oft der Lieferzeitraum begrenzt ist, ist es oft sehr schwierig, die Auftragsfristen einzuhalten. Große Probleme und Schwierigkeiten entstehen bei Abfertigungen nach Polen und Ungarn.

Im Ganzen plant die Firma die Auslandaktivitäten gerade auf dem Absatzmarkt auszuweiten. Zur Eröffnung einer Niederlassung oder Gründung eines Joint Ventures besteht im Moment noch kein Interesse, da sich die Kontakte ins Ausland noch festigen müssen.

## **Fallbeispiel 8: Bäcker mit Schwerpunkt Herstellung von Printen**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Die Bäckerei wurde 1976 als Einzelunternehmen in einem kleinen Ort in der Eifel (Handwerkskammerbezirk Aachen) gegründet. Die Angebotspalette umfasste die in der Region üblichen und gefragten Backwaren. Da die Besiedlung im dortigen Gebiet weiträumig auf kleine Ortschaften verteilt ist, nahm das Ausfahrtgeschäft einen recht großen Anteil am Umsatz ein. Auch wurde ein Lebensmittelsortiment angeboten, das im ländlichen Bereich die Versorgung mit allen notwendigen Nahrungsmitteln sicherstellte.

Durch wachsende Mobilität der Kunden und Ansiedlung von SB-Märkten in größeren Orten der Umgebung beschränkte sich im Laufe der folgenden Jahre das Angebot wieder überwiegend auf Backwaren.

Um die Umsatzeinbußen im Lebensmittelbereich wettzumachen wurde aber nicht – wie in dieser Zeit üblich – eine Politik der Filialisierung aufgenommen, vielmehr besann man sich auf die handwerklichen Fähigkeiten und verbreiterte die Angebotspalette um Feinbackwaren.

Obwohl ca. 70 km von Aachen entfernt, kam auch die Idee auf, Printen zu backen. Den Begriff "Aachener Printen" durfte man nicht verwenden, deshalb mussten für Marketingzwecke andere Vorzüge für die eigenen Produkte gefunden werden. Also wurden die althergebrachten Rezepte variiert und neue Zutaten verwendet. Zwar wurden auch traditionelle Schoko-, Kräuter-, Prinzess-, Mandel- und andere Printen gebacken, zusätzlich wurden jedoch Honig-, Nougat-, Whisky- und weitere Printen angeboten.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Allmählich sprach sich die Qualität der "Hellenthaler" Printen herum. Besucher aus dem Rhein-Ruhr-Gebiet, die sowohl im Sommer als auch im Winter das landschaftlich reizvolle Gebiet besuchten, verbreiteten sie überregional. Unternehmer aus der Nachbarschaft und der weiteren Umgebung orderten Geschenkpackungen, um Geschäftsfreunden nicht nur zu Weihnachten eine Freude zu machen. So gelangten die Produkte auch in Ausland. Daraus entwickelten sich dann direkte Bestellungen u. a. aus den USA und Japan. Damit startete dann vor ca. sechs Jahren die Auslandsaktivität der Bäckerei.

Aus dem Ladenverkauf und dem Versand heraus begann auch der Aufbau eines weiteren Vertriebssystems - die Beschickung von Weihnachtsmärkten mit einem eigenen Stand. Insbesondere das benachbarte Belgien erschien dafür interessant und so war man dann in Malmedy und St. Vith vertreten. Die Nachfrage war überraschend hoch. Das war der Anlass, das Belgien-Geschäft auch außerhalb der Weihnachtszeit zu verstärken. Die Einrichtung einer eigenen Filiale erschien zu aufwendig, es wurden daher Kooperationspartner gesucht und gefunden. Belgische Bäckereien und Konditoreien vertreiben nun Hellenthaler Printen. Im Gegenzug nahm das

Unternehmen belgische Spezialitäten in sein Verkaufsprogramm auf. Schokolade und Pralinen aus Belgien zieren seitdem sein Schaufenster und gehen weg "wie warme Semmeln".

1999 vollzog sich ein Generationswechsel. Der Gründer übergab das Unternehmen in die Hände seiner zwei Söhne, beide Bäckermeister. Als Rechtsform wurde die GmbH gewählt. Aufbauend auf das väterliche Werk haben die Söhne nun neue Ideen und Strategien entwickelt. Basis ist ein Betrieb mit rd. 0,5 Millionen EURO Umsatz. Beschäftigt werden neben den beiden Gesellschaftern und Geschäftsführern 12 Arbeitnehmer im Ladenverkauf und Versand, in der Backstube und im Ausfahrsgeschäft sowie ein Bäckerlehrling. Dabei handelt es sich sowohl um Vollzeit- als auch um Teilzeitarbeitsplätze. Dies ist seit der Intensivierung des Auslandsgeschäftes eine Steigerung um drei Arbeitsplätze. Von Bedeutung ist dabei das Angebot an Teilzeitarbeit für Frauen in der dortigen wirtschaftsschwachen und landwirtschaftlich strukturierten Region. Das Umsatzvolumen im Export liegt bei etwa 80.000 EURO. Die derzeitige wirtschaftliche Lage wird von den Unternehmern als befriedigend beurteilt, die künftigen Perspektiven erachten sie als gut.

Grundlage dafür ist, dass die bisherige Marketingstrategie verbesserungsfähig ist. Ein gezieltes Vorgehen im Auslandsengagement war bislang nicht gegeben; die positive Umsatzentwicklung war auf Mund-zu-Mund-Propaganda zurückzuführen. Nun werden Konzepte entwickelt, um auf Nahrungs- und Genussmittel-Messen in den benachbarten Benelux-Staaten und in Frankreich auszustellen. Wege zur Verstärkung der Präsenz auf dem amerikanischen und dem japanischen Markt werden noch gesucht. Als weiteres Absatzgebiet zeigen sich zur Verwunderung der Unternehmer der Nahe Osten und Israel.

Als kurzfristige Maßnahme ist jetzt vorgesehen, den belgischen und luxemburgischen Markt über die Weihnachtszeit direkt anzugehen. Durch die Anmietung einiger über den Winter geschlossener Eisdielen soll der Verkauf des vorwiegend als weihnachtlich angesehenen Gebäcks "Printen" in die eigene Hand genommen werden. Da im Grenzraum kaum Sprachschwierigkeiten auftreten werden, ist auch in dieser Hinsicht die verstärkte Auslandstätigkeit angeraten.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäftes***

Für die wirtschaftliche Entwicklung wird der Export zu positiven Ergebnissen führen. Bisher wurden die inländischen Preise zuzüglich der Versandkosten angesetzt. Testverkäufe zu etwas höheren Preisen zeigten eine Akzeptanz, sodass nun die Preisgestaltung für den ausländischen Markt überarbeitet und zu einer Verbesserung der Rentabilität führen wird.

Die Wünsche verschiedener Kunden und auch deren Produkthanregungen werden zukünftig im Sortiment ihren Niederschlag finden. In der Zubereitung werden die unterschiedlichen Geschmacksrichtungen von z. B. Amerikanern und Arabern zu berücksichtigen sein.

Die Planung sieht auch personelle, maschinelle und bauliche Kapazitätserweiterungen vor. So werden voraussichtlich in den nächsten beiden Jahren drei bis vier Saisonarbeitsplätze für Frauen und ein Vollzeitarbeitsplatz in der Backstube geschaffen. Zwar wird dadurch anfänglich die Kostenbelastung steigen, diese langfristige und strategische Planung wird aber Kostenvorteile durch wachsende Betriebsgröße und dadurch Stückkostendegression mit sich bringen. Die zu erwartende Steigerung des Betriebsergebnisses sichert die vorhandenen und wird zusätzliche Arbeitsplätze schaffen.

*"Wir knacken harte Nüsse und machen daraus süße Printen für unsere ausländischen Kunden!"* sagen die beiden zukunftsorientierten Unternehmer.

## **Fallbeispiel 9: Schreiner (Schwerpunkt Inneneinrichtungen) mit Joint Venture in Ungarn**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Die Schreinerei aus dem Kammerbezirk Schwaben in Bayern produziert exklusive Inneneinrichtungen aus Holz, Türen, Verkleidungen etc. Gegründet wurde das Unternehmen bereits 1855; es besteht aus 24 Personen, die sich aus zwei Meistern, 19 Gesellen bzw. technischen Fachkräften, zwei kaufmännischen Fachkräften und jeweils einem Auszubildenden aus dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich zusammensetzen. Zu Beginn des Auslandsengagements zählte der Betrieb 13 Personen, wobei die Steigerung der Betriebsgröße nicht nur auf das Auslandsgeschäft zurückgeführt werden kann.

Die derzeitige allgemeine wirtschaftliche Lage wird als schlecht, die Perspektiven des Betriebes jedoch, bedingt durch volle Auftragsbücher und die hohe Reputation auf Grund von Referenzen und durch Weiterempfehlung, als gut beurteilt. Der derzeitige Umsatz wird auf 5,7 Mio. DM p.a. beziffert.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäfts*

Das Auslandsengagement wurde 1992 mittels einer Niederlassung in Form einer GmbH in Ungarn begründet. Der Inhaber der schwäbischen Schreinerei hält 51 % der Anteile, der ungarische Joint-Venture-Partner hält 49 % Anteile. Die Zusammenarbeit mit dem ungarischen Partner bestand schon früher in Form von einer Auftragsvergabe.

Ungarn fungiert als eigenständige Niederlassung, die ihre Vorlieferungen aus Deutschland bezieht, u.a. auch vom schwäbischen Mutterunternehmen, in Ungarn zusammenführt und dort montiert. In Ungarn wird nicht produziert, sondern lediglich ergänzende Dienstleistungen (z.B. Planungsleistungen) erbracht. Auch die Montage vor Ort erfolgt durch Auftragsvergabe an Subunternehmer. So kaufen die Ungarn u.a. von deutschen, renommierten Stahl-Unternehmen wie dem Zargenhersteller BOS in Emsdetten oder DMW Schwarze, Hersteller von Industrietoren, Rauchschutz-, Brandschutz- und Edelstahltüren in Bielefeld oder der Firma Svedex in Monheim, die Türblätter und Zargen herstellt. Man unterhält Exklusiverträge mit den jeweiligen Herstellern und ordert im 6-stelligen Bereich. Synergieeffekte werden somit in der Preispolitik erzielt, was sich natürlich auch positiv auf die Einkaufspolitik und die Margen des deutschen Unternehmens auswirkt, das auch bei den oben genannten Firmen ordert.

Die deutschen Unternehmen verfügen über keine eigene Vertriebsstrategie in Ungarn, haben aber so und durch die gemeinsame Beteiligung an Auslandsmessen den positiven Effekt, ihr Produkt auch über die heimische Grenze bekannt zu machen. Besonders zu erwähnen ist an dieser Stelle natürlich auch der Beschäftigungseffekt der Zulieferfirmen in Deutschland, was die Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen in der hiesigen Industrie betrifft.

Als größter Stolperstein bei der Bearbeitung des Auslandsmarktes stellte sich die Finanzierung von Aufträgen heraus. Die Zusammenarbeit mit den deutschen Ban-

ken in Ungarn funktioniert nicht, da diese für Kredite nicht nur extrem hohe Zinsen, sondern weitere Sicherheiten wie Hypotheken etc. verlangen. Mit ausländischen, speziell österreichischen Banken, wurden die Finanzierungsprobleme befriedigend gelöst, die Sicherheitsansprüche sind nicht so exorbitant. Probleme wie Rechtsunsicherheiten existieren nicht, da man mit sachkundigen Steuerberatern und Anwälten vor Ort zusammen arbeitet.

Die Vorgehensweise beim Auslandsengagement erstreckte sich auf die Teilnahme an Messen und durch bereits bestandene persönliche Kontakte.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäfts***

Die Auswirkungen des Auslandsengagements haben somit nicht nur zu einer Steigerung der Beschäftigungszahlen im schwäbischen Betrieb von mindestens drei Personen im gewerblichen Bereich geführt, sondern auch die Beschäftigung von 21 Personen im gewerblichen und kaufmännischen Bereich gesichert. In Ungarn sind 21 neue Stellen geschaffen worden, wobei die Tendenz steigend ist.

Der Einfluss des Auslandsengagements auf die Entwicklung des hiesigen Unternehmens kann als eher gering bezeichnet werden, da das ungarische Unternehmen rechtlich selbständig ist. Auch der Auslandsumsatz spielt eine nachgeordnete Rolle; dieser beträgt lediglich 10 % des Gesamtumsatzes. Somit kann geschlussfolgert werden, dass die Reaktion der Mitarbeiter auf das Auslandsengagement weder positiv noch negativ beurteilt wird. Eine Veränderung der Produktpalette entstand sehr wohl, und zwar im Brandschutzbereich wurden eigene Produkte entwickelt, die sowohl in Deutschland als auch im Ausland staatlich zertifiziert sind und mittlerweile auch in Österreich vertrieben werden. Des Weiteren bestehen Außenwirtschaftstätigkeiten mit den Ländern Portugal, Schweiz und Jordanien.

Als positive indirekte Beschäftigungseffekte werden u.a. Lerneffekte durch Auslandsgeschäfte, neue Produktentwicklungen durch die differenzierte Nachfrage im Ausland, der Imagegewinn durch Auslandsgeschäfte (u.a. Ausbau der deutschen Botschaft in Budapest) und natürlich Preisvorteile durch den zwar separaten, aber gebündelten Einkauf genannt.

Firmenspezifische Vorteile des Auslandsgeschäfts sind die flexible Reaktion auf Kundenwünsche, Kostenvorteile durch die Betriebsgröße, das Angebot spezifischer Problemlösungen, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Außergewöhnlichkeit und Qualität der Produkte. Es werden lediglich Teile des Produktprogramms, nämlich spezielle Kundenanfertigungen, exportiert. Die erzielten Absatzpreise im Ausland sind um 10% höher als im Inland. Die Entwicklung des Unternehmens seit Beginn des Auslandsengagements wird im Vergleich zur restlichen Branche als überdurchschnittlich bewertet.

Das Unternehmen möchte sein Auslandsengagement in Zukunft weiter ausdehnen. Zwar werden von Ungarn aus die Fühler Richtung Balkan ausgestreckt, langfristig ist jedoch eine Firmengründung in Bosnien-Herzegowina geplant. Auch dort wurde bereits ein potenzieller Partner gefunden.

## **Fallbeispiel 10: Feinmechaniker mit Schwerpunkt Recycling-Anlagen**

### ***Strukturdaten Unternehmen***

Die Gründung des Unternehmens aus dem Handwerkskammerbezirk Koblenz erfolgte im Jahr 1989 im Gewerk Feinmechaniker in der Branche Metall. Die Hauptprodukte sind Holzerkleinerungsmaschinen sowie komplette Recycling-Anlagen. Das Angebot erstreckt sich von der Planung und Projektierung von Vorbrechern, Transportbändern, Eisenseparatoren, Trommelsieben, Absauganlagen und Trogkettenförderer bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe von kompletten Altholz- und Spanplatten-Recyclinganlagen aus einer Hand. Der Betrieb ist weltweit tätig.

Der Geschäftsführer der Firma beurteilt die derzeitige wirtschaftliche Lage als zufriedenstellend, die Perspektiven als gut. Die wirtschaftliche Lage des Betriebs hätte bis Anfang September 2001 auch als gut beurteilt werden können, jedoch ging zu diesem Zeitpunkt ein Abnehmer in Konkurs, mit dem eine Zusammenarbeit mit Aufträgen in Millionenhöhe geplant war. Ursprünglich wurde für das Jahr 2001 ein Umsatz in Höhe von 10 Mio. DM erwartet, voraussichtlich wird er jetzt nur rund 7 Mio. DM betragen. Für 2002 wird ein Umsatz von 8 bis 10 Mio. DM bzw. 4 bis 5 Mio. EURO angestrebt.

Das Unternehmen hat einschließlich Inhaber heute 29 Beschäftigte. Zu Beginn des Auslandsengagements zählte der Betrieb 18 Beschäftigte. Für die Steigerung der Beschäftigtenzahlen und die Sicherung der Arbeitsplätze ist das Auslandsgeschäft nach Angaben des Geschäftsführers ursächlich.

Die Beschäftigtenstruktur setzt sich aus einem Meister, 17 Gesellen und technischen Fachkräften, fünf kaufmännischen Fachkräften, vier ungelerten Arbeitern, einem Lehrling, einem Hochschulabsolventen (Dipl.-Betriebswirt) sowie zwei bis drei Halbtagskräften zusammen.

### ***Grunddaten des Auslandsgeschäftes***

Das gezielte Auslandsengagement der Firma begann im Jahr 1998. Der Inhaber konnte in seiner beruflichen Laufbahn selbst Auslandserfahrung sammeln, woraus Anregungen zur Aufnahme und Durchführung von Auslandsgeschäften entstanden und entstehen. Seine Erfahrungen tragen zur erfolgreichen Planung und Abwicklung des Exportengagements bei.

Bei den Kunden handelt es sich im Exportgeschäft rein um gewerbliche Abnehmer. Das Auslandsgeschäft ist charakterisiert durch Arbeiten über die Grenze, grenzüberschreitende Kooperationen, Direktimport von Vorprodukten und Halbwaren sowie die Zusammenarbeit mit Partnern weltweit. Das Produzieren im Ausland wird derzeit im Rahmen des Aufbaus eines Joint Ventures in Brasilien angestrebt. Die Motive des Auslandsengagements liegen im Bezug auf den Absatzbereich in den weltweit wachsenden Anforderungen, die an Recyclinganlagen gestellt werden. Es besteht hierbei eine verstärkte Nachfrage nach Komplettlösungen im Altholzbereich, die vom Unternehmen beantwortet werden kann.



So plant der Betrieb, in Brasilien eine qualifizierte Altholzaufbereitung einzuführen. In Brasilien wird auf dem gesamten Markt in Bezug auf Altholzaufbereitung bisher noch nichts unternommen. Das Unternehmen ist mit der Anlagentechnologie der Altholzaufbereitung so weit, dass es im Endprodukt absolut saubere Späne, gereinigt von Folien- und Papierresten, Eisenteilen, Nichteisenteilen etc. liefern kann. Diese Späne können beispielsweise in der Spanplattenindustrie wieder eingesetzt werden, so dass zum einen weniger Frischholz geschlagen und zerkleinert werden muss und zum anderen durch das Beimischen von Althölzern mit einer Feuchte von rund 10 % der Trocknungsprozess in der Fertigungslinie erheblich verkürzt wird. Dies wiederum bedeutet eine enorme Energieeinsparung im gesamten Spanplattenwerk.

Mit seinem Angebot reagiert das Unternehmen direkt auf ein Umweltschutzgesetz Brasiliens, das 2003 in Kraft treten wird. Hervorzuheben ist, dass die Firma derzeit weltweit das einzige Unternehmen ist, welches in der Lage ist, diese Spezialtechnik zu liefern.

Weitere Anlagen finden Einsatz in Biomassekraftwerken, so zum Beispiel in einem Kraftwerk in Indonesien, in dem das Unternehmen vor kurzem eine Anlage installiert hat.

Im Beschaffungsbereich liegt der Schwerpunkt in kleinen Maschinen und Produkten aus Blech, die aus den Niederlanden und Brasilien bezogen werden.

Das Vorgehen des Betriebs beim Auslandsengagement umfasst ein breites Spektrum, wobei verschiedene Instrumentarien gleichzeitig und integrativ eingesetzt werden: Die aktive Auslandsmarktbearbeitung wird durch die Teilnahme an Messen ebenso realisiert wie durch gezielte Ansprache, wobei auch regelmäßig auf die Exportberatung der Handwerkskammer Koblenz zurückgegriffen wird. Mund-zu-Mund-Propaganda spielt ebenso eine Rolle wie direkte Kundenanfragen. Die Werbung in Fachzeitschriften ist ein weiteres Element des Auslandsmarketings. Auch wurden durch den Einsatz von ausländischen Studenten im Rahmen von Diplomarbeiten ausländische Märkte bearbeitet. Als wichtigste Methode der Auslandsmarktbearbeitung erweist sich jedoch die Internet-Präsentation in Deutsch, Englisch und Französisch, die der Geschäftsführer als „sehr wichtig“ einstuft, da sie etwa 70 % der Anfragen/Aufträge im Auslandgeschäft ausmacht.

Der Auslandsanteil am Umsatz betrug im Jahr 2000 ca. 60 % durch Export, ergänzt um etwa 4 % durch Arbeiten im Ausland.

Das Unternehmen engagiert sich weltweit, in Belgien, den Niederlanden, Frankreich, der Schweiz, Tschechien, Ungarn, Slowenien, den GUS, Weißrussland, Kanada, Brasilien, Südafrika, Indonesien, Malaysia und Australien. Die Anzahl der Geschäftspartner und Vertreter im Ausland, zu denen regelmäßiger Kontakt besteht, beträgt rund 10 bis 12. Hierbei handelt es sich um Handelsagenturen allgemein, Handelsagenturen im Recyclingbereich, Vertretungen in Sägewerken sowie öffentliche Einrichtungen.

Die firmenspezifischen Vorteile des Betriebs im Auslandsgeschäft liegen in der flexiblen Reaktion auf Kundenwünsche, den Kostenvorteilen durch die Betriebsgröße,

dem Angebot spezifischer Problemlösungen, was aufgrund der Position als weltweit alleiniger Anbieter ein besonders ausschlaggebender Faktor ist sowie in der Qualifikation der Mitarbeiter. Hinzu kommt die permanente Weiterentwicklung des Produkts wie des Personals sowie die Einführung eines QM-Systems bis zur Zertifizierung. Die Firma setzt ihr gesamtes Produktprogramm ins Ausland ab. Es werden im Ausland um etwa 10 % höhere Absatzpreise erzielt als im Inland.

Als größte Probleme bei der Bearbeitung der Auslandsmärkte beschreibt der Unternehmer die zeitliche und finanzielle Belastung durch Reisetätigkeiten sowie Sprachkenntnisse, die aufgrund der hohen Spezialisierung des Produkts gute technische Kenntnisse und entsprechendes Fachvokabular voraussetzen. Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation zeigen sich vornehmlich bei französischen Geschäftspartnern.

### *Auswirkungen des Auslandsgeschäftes*

Überdurchschnittlich sind die Auswirkungen der Auslandsgeschäfte auf die Entwicklung des Unternehmens zu werten. Die hohe Spezialisierung des Angebotes begeistert sowohl Mitarbeiter wie auch Kunden, für deren Länder die Einführung der Technik einen erheblichen Innovationsschub bedeutet. Die Auswirkungen des Auslandsengagements auf die Beschäftigung innerhalb des Betriebs zeichnet sich durch die Steigerung um 11 Arbeitsplätze sowohl im technischen wie im kaufmännischen Einsatzfeld des Unternehmens aus. Gleichzeitig sichern die Auslandsgeschäfte die Beschäftigung des gesamten Personals.

Die Mitarbeiter reagieren durchweg positiv auf die Auslandsaktivitäten: Sie sind überzeugt vom Verkauf guter Komplettlösungen und identifizieren sich stark mit ihrer Tätigkeit, verbunden mit Stolz auf die Internationalität von Firma und Produkt. Identifizierung und Stolz sowie die konstante Fortentwicklung von Produkt und Personal bedingen gleichzeitig eine intensive Bindung von guten Mitarbeitern an das Unternehmen und tragen zu einer starken Erhöhung ihrer Motivation bei.

Das inländische Produkt- und Leistungsangebot unterliegt durch die Auslandsgeschäfte positiven Veränderungen, da der Bekanntheitsgrad erhöht und die technische Fortentwicklung durch das Angebot spezieller Problemlösungen angeregt werden.

Zu den indirekten Beschäftigungseffekten zählen im Unternehmen technische, kaufmännische, sprachliche, aber auch soziale Lerneffekte, Anregungen zu neuen Ideen durch Produkt- und Prozessinnovationen – wie soeben beschrieben wird –, sowie ein erheblicher internationaler Imagegewinn. Als weitere positive Auswirkung des internationalen Engagements ist das Wachstum des Betriebs zu nennen: Derzeit wird die Produktionsfläche vergrößert, was wiederum eine Steigerung der Mitarbeiterzahlen erwarten lässt.

Der Betrieb beabsichtigt, auch in Zukunft sein Auslandsengagement auszuweiten. Derzeit wird wie eingangs erwähnt ein Joint Venture mit einem Partner in Brasilien angestrebt, das auch durch das Public-Private-Partnership-Programm des BMZ ge-

fördert wird. Durch die Exportberatung der Handwerkskammer Koblenz wurde die Firma auf die Förderungsmöglichkeiten im Rahmen des PPP-Programms aufmerksam gemacht. Mithilfe der Exportberatung sowie der Stiftung SEQUA wurde die Projektbeantragung positiv umgesetzt.

Die Zahl der angestrebten Arbeitsplätze im Rahmen des Joint Ventures in Brasilien beträgt sechs bis sieben, darunter sollen ein bis zwei Arbeitsplätze mit deutschen Mitarbeitern besetzt werden. Die Idee ist, eine qualifizierte Altholzaufbereitung in Brasilien einzuführen mit dem Ziel, innovative Techniken zu vermitteln und damit Know how zu transferieren. Es wird damit ein konkreter Beitrag zur Umweltpolitik Brasiliens geleistet, der, wie gleichfalls eingangs geschildert, gezielt eine Gesetzesnovelle beantwortet. Die Wahl des brasilianischen Partners kam aufgrund früherer Auslandsaufenthalte des Geschäftsführers zustande.

Es werden keinerlei Nachteile durch den Aufbau des Joint Ventures erwartet. Als deutliche Vorteile werden die Internationalisierung des Betriebs sowie die Erhöhung des Bekanntheitsgrads genannt. Die Bearbeitung des relevanten Marktes soll durch den brasilianischen Partner erfolgen. Die Schwierigkeiten, die es vor Ort zu überwinden gilt, sind einerseits, wie bereits dargestellt, fremdsprachliche aufgrund der hohen Spezialisierung des Produkts und andererseits technische bei der Heranführung der brasilianischen Mitarbeiter an die Herstellung einer Anlage als Komplettlösung.

Die Gründe und Vorteile für die Beschaffung von Produkten im Ausland, darunter in den Niederlanden, Tschechien und Brasilien, liegen in der Qualität sowie den günstigen Kosten.

## **Fallbeispiel 11: Stahl- und Metallbauer mit passiver Lohnveredelung in Tschechien**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Das Unternehmen aus Oberfranken wurde 1965 gegründet und befindet sich seit zwei Generationen in Familienbesitz. Zu den 50 Mitarbeitern zählen zwei Ingenieure, vier Meister, 42 Facharbeiter und drei ungelernete Kräfte. Die Ausbildungsquote liegt bei 12 %. Sowohl die derzeitige wie die zukünftige wirtschaftliche Lage wird als befriedigend eingestuft. Dabei zeigt sich auf Grund der besonderen Produktionsstruktur des Unternehmens ein gegenläufiger Trend: Einerseits ist eine Steigerung im Zulieferbereich zu verzeichnen, der auch weiter ausgebaut werden soll. Andererseits unterliegt das zweite Standbein des Unternehmens, der Stahl- und Metallbau, einem negativen Trend. Hier sollen u.a. Zukäufe aus dem Ausland eine Mischkalkulation ermöglichen, um die Wettbewerbssituation zu verbessern.

Das Unternehmen ist in zwei verschiedenen Sparten tätig: Zum einen im Maschinenbau als Anbieter von Sondermaschinen und Anlagen, Hubbühnen sowie 5-Achsen-Saugheber und Hydraulik-Zylinder. Als Industrielieferer konnten Kunden aus der Automobil-, Fahrzeug- und der Möbelindustrie gewonnen werden. Klassischer Weise tritt das Unternehmen als Outsourcing-Partner im Maschinen- und Anlagenbau und in der Metallverarbeitung für Industrieunternehmen auf.

Daneben ist das Unternehmen auch im Stahl- und Metallbau tätig. Hier erstellt es Schweißkonstruktionen bis zu DIN 18800, d.h. es können Schweißnähte bis zu einer bestimmten Länge ausgeführt werden. Für die Ausführung solcher Arbeiten muss ein hohes Maß an Kapital und Wissen vorgehalten werden. Bei den angebotenen Produkten handelt es sich vor allem um Betriebseinrichtungen, Bagger- und Ladeschaufeln, Hallenbau, Toranlagen, Edelstahl-Schornstein-Systeme und Vordächer. Auch die Profil- und Blechverarbeitung gehört zur Sortimentspalette.

Die Referenzliste der belieferten Unternehmen reicht von den einschlägigen Automobilherstellern wie BMW, Opel, DaimlerChrysler, MAN über Bosch, British-American-Tabacco bis hin zu den Michelin Reifenwerken und Kunden von regionaler Bedeutung.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Im Rahmen der Möglichkeiten der internationalen Beschaffung (global sourcing) begann das Unternehmen erstmals 1992/1993, einen tschechischen Zulieferer für den Stahl- und Metallbau in den Fertigungsprozess mit einzubinden. Die Partnersuche erfolgte aktiv. Die Adressen wurden über Mund-zu-Mund-Propaganda sowie über andere Quellen wie z.B. die Handwerkskammer für Oberfranken verbreitet. Letztendlich erwies sich einer von mehreren Betriebsbesuchen in Tschechien als „Treffer“.

Beim Auslandsgeschäft handelt sich um die Fremdvergabe von Lohnfertigung (passive Lohnveredelung), wobei die Vorgaben in Form von Konstruktionsplänen und

Dimensionierungen an den tschechischen Geschäftspartner weitergeleitet werden. Die Endmontage erfolgt wie für die Lohnveredelung typisch wieder im eigenen Betrieb. Etwa 7 % der Lohnarbeiten werden derzeit von Firmen in Tschechien und Polen durchgeführt. Dies erscheint ein auf den ersten Blick geringer Anteil. Für die Erbringung dieser Arbeiten im eigenen Betrieb müsste jedoch ein Vielfaches davon aufgewendet werden, so dass sich an dieser Gegenüberstellung erst der Grad der Einsparungen ersehen lässt.

Der Grund für diese Form der Auslandstätigkeit ist die Verbesserung der Wettbewerbssituation des Unternehmens. Durch den günstigen Einkauf von lohnintensiver Fertigungsarbeit für einfache Vorprodukte konnte durch eine Mischkalkulation eine Verbesserung der Kostenstruktur erreicht und somit insgesamt die gesamte Produktparte Stahl- und Metallbau erhalten werden.

Das Auslandsgeschäft hat natürlich auch seinen Preis in Form von erhöhten Transaktionskosten: Neben der Geschäftspartnersuche und dem allgegenwärtigen Sprachproblem wird das Auslandsgeschäft durch die nach wie vor langwierige Zollabwicklung erschwert. Ein weiterer Reibungsverlust erwächst aus der bisweilen fehlenden Liefertreue und den Qualitätsmängeln der gelieferten Ware, beispielsweise bei der Genauigkeit der Arbeiten.

### *Auswirkungen des Auslandsgeschäftes*

Ohne den globalen Einkauf von Lohnarbeit bei insgesamt fünf ausländischen Geschäftspartnern wären bestimmte Produkte unter der in Deutschland herrschenden Kostensituation nicht mehr zu halten gewesen. Der Einfluss des Auslandsgeschäftes selbst hat sich also spürbar (mittel) ausgewirkt bei gleichbleibender Entwicklung des Unternehmens hinsichtlich verschiedener betrieblicher Kennzahlen wie Gewinn, Umsatz, Marktanteil und Kapazitätsauslastung.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass das Auslandsgeschäft einen drohenden Schrumpfungsprozess in der Unternehmensentwicklung abwenden konnte. Dies wirkte sich folgerichtig auch auf die Beschäftigungsstruktur aus: Davon betroffen waren drei Arbeitnehmer, die einfache Arbeiten verrichteten. Aus der Not wurde eine Tugend gemacht und durch eine berufliche Höherqualifizierung gelang es, diese Arbeitsplätze langfristig zu sichern. Die Reaktion der Mitarbeiter auf diese arbeitsplatzsichernde Maßnahme war positiv und hat die Bindung der Fachkräfte an das Unternehmen erhöht.

Man kann zusammenfassend sagen, dass zwar die Auslandstätigkeit zum jetzigen Zeitpunkt keine Erweiterung des inländischen Produkt- und Leistungsangebotes bewirkt hat, andererseits konnten jedoch wieder bessere Marktchancen durch Senkung der Stückkosten erzielt werden. Damit verbunden ist gleichzeitig eine Stärkung des deutschen Unternehmensstandorts und die Sicherung des Firmenfortbestands.

## **Fallbeispiel 12: Sondermaschinenbauer mit Spezialisierung auf Antriebs- und Fördertechnik**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Das Unternehmen aus Oberfranken besteht seit 1932 und wird bereits in der dritten Familiengeneration weiter geführt. Der Firmengründer gründete damals aus der Arbeitslosigkeit heraus ein Maschinenbauunternehmen in einer Zeit, die von der Weltwirtschaftskrise gekennzeichnet war. Einen einschneidenden Strukturwandel meisterte die Firma erneut in den 90er Jahren.

Das Unternehmen ist im Sondermaschinenbau mit Spezialisierung auf Antriebs- und Fördertechnik (Herstellung von Geräten zur Konfektionierung von Transportbändern und Antriebsriemen) tätig. Sie ist zugleich Vertragslieferant der Fa. Teichmann (Name geändert) aus Hannover.

Nachdem das Unternehmen bis vor wenigen Jahren noch ca. 70 % der Aufträge in der Region (v.a. Keramikindustrie) abwickelte, ist es zwischenzeitlich weltweit tätig. Der Exportanteil liegt zwischenzeitlich bei über 50 %. Durch die Nähe zur Tschechischen Republik wird der Markterschließung in den Beitrittsstaaten zunehmende Bedeutung beigemessen. Bereits seit einigen Jahren bestehen Absatzbeziehungen in die Tschechische Republik, nach Polen, Ungarn, Rumänien und nach Russland. Diese Geschäftskontakte werden derzeit im Vorfeld der Osterweiterung der EU weiter ausgebaut. Mittelfristig erhofft sich das Unternehmen beachtliche Marktchancen in den Beitrittsstaaten.

Philosophie des Unternehmens ist es, durch Spezialisierung und höchste Qualität die eigene Marktposition auszubauen.

Die derzeitige Wirtschaftslage wird als gut eingestuft; die Zukunftsaussichten werden in Hinblick auf das sich weltweit abflauende Konjunkturklima nur als befriedigend eingeschätzt. Dabei wird im Bereich Spezialisierung (Werkzeuggeräte für Antriebsriemen) von einem wachsenden Produktsegment ausgegangen; im Sondermaschinenbau hingegen hat sich wegen des stagnierenden Weltmarktes und der zunehmenden Konkurrenz aus Osteuropa eine negativer Trend eingestellt. Der Jahresumsatz beträgt etwa 7 Mio. DM.

Insgesamt sind 57 Personen im Unternehmen beschäftigt: zwei Meister, 31 Facharbeiter, acht kaufmännische Fachkräfte, ein ungelernter Mitarbeiter, 12 Lehrlinge sowie drei Hochschulabsolventen. Zu Beginn des Auslandsengagements waren 45 Personen im Unternehmen tätig.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Der Startschuss für die Auslandstätigkeit des Unternehmens fiel 1985. Das Motiv für die Auslandstätigkeit wurde an die Firma von außen herangetragen. Im Zuge der Ende der 80er vorgenommenen Produktionsverschlankeung (lean production) suchte die Fa. Teichmann einen Zulieferer für bestimmte Produkte. Zusätzlich musste durch den Niedergang der heimischen Porzellanindustrie im Zuge der Wiederverei-

nigung nach neuen Absatzmärkten gesucht werden. Hierfür konnte in idealer Weise die bestehende Kooperation mit der Fa. Teichmann genutzt werden. Die Produktpalette musste umgekrempelt und erweitert werden. Heute wird das gesamte Produktsortiment auch im Ausland vertrieben. Genutzt werden dabei die Vertriebskanäle der Fa. Teichmann. Hierüber werden im "Huckepackverfahren" die eigenen Produkte weltweit angeboten.

Die Kundenakquise im Ausland erfolgte über bereits bestehende Kundenanfragen der Fa. Teichmann sowie des eigenen Kundenstamms und über Mund-zu-Mund-Propaganda. Die etwa 60 Kunden sitzen in Europa, im gesamten amerikanischen Kontinent und in Fernost. Sie kommen aus der Glasindustrie sowie der Fördertechnik oder sind Kunden der Fa. Teichmann. Insgesamt werden 55 % Umsatzes im Ausland erzielt, 2 % der Lohnarbeit wird aus Tschechien importiert. Dieser Anteil soll in den nächsten Jahren steigen.

Der Weltmarktpreis für die Firmenprodukte liegt derzeit etwa 5 % unter dem Preisniveau, das in Deutschland erzielt werden kann. Dies ist auf den starken Wettbewerb auf den Weltmärkten zurückzuführen.

Besonders die flexible Reaktion auf Kundenwünsche im Ausland und die spezifische Problemlösung haben sich als Ideenspender für ganz neue Produktentwicklungen entpuppt. Außerdem stiegen die Anforderungen an das Personal durch ständige Weiterqualifikation.

Die Hindernisse im Exportgeschäft sind in erster Linie bei folgenden Themenkreisen zu suchen: in der Zollabwicklung, bei den Verpackungsvorschriften und den technischen Normen (USA), im Zahlungsverkehr hinsichtlich der Bonität, den Devisenbeschränkungen und Importlizenzen (China) sowie bei den im internationalen Warengeschäft langen Zahlungsfristen von 90 Tagen.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäftes***

Der Einfluss des Auslandsgeschäftes selbst hat sich spürbar ausgewirkt. Der Grund hierfür ist im Aufbau einer Exportabteilung und in den gestiegenen technischen Anforderungen zu sehen. Hier wurden bei gleichbleibender Entwicklung des Unternehmens hinsichtlich verschiedener betrieblicher Kennzahlen wie Gewinn, Umsatz, Marktanteil und Kapazitätsauslastung im kaufmännischen Bereich zwei neue Arbeitsplätze geschaffen und insgesamt durch die Auslandstätigkeit der gesamte Mitarbeiterstamm gesichert.

Die Mitarbeiter selbst sind stolz auf den Prestigegewinn eines international tätigen Unternehmens und sind sich der Bedeutung des Exports für ihre Arbeitsplatzsicherung bewusst. Andererseits steht dem gegenüber der im Auslandsgeschäft entstehende Mehraufwand im technischen und kaufmännischen Bereich. Insgesamt hat das Auslandsengagement die Bindung von guten Mitarbeitern und die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter deshalb nur zum Teil erhöht.

Indirekte Beschäftigungseffekte durch die Auslandstätigkeit manifestieren sich durch Lerneffekte. Ein Beispiel: Kunden in Asien wünschen sich nicht teure hoch-

technische Produkte, sondern einfache und günstige Problemlösungen. Außerdem wurden im Zuge des Auslandsgeschäfts Statistiken über verschiedene Produkte und Kennzahlen erstellt, die ihrerseits die Grundlage für eine Selbstanalyse des Unternehmens bilden.

In Zukunft soll das bisherige Auslandsengagement weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus wird über die Gründung einer Niederlassung bzw. Unternehmensbeteiligung in Tschechien nachgedacht. Hintergrund dieser Überlegung bilden Kostensenkungsargumente, hinter denen der scharfe Preiswettbewerb steht. Eine Veränderung der Produktpalette ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht geplant.



### **Fallbeispiel 13: Kälteanlagenbauer mit Dienstleistungen in Frankreich**

#### *Strukturdaten des Unternehmens*

Mit Datum vom 01. März 1999 wurde das Unternehmen in Saarbrücken gegründet und in das Handelsregister sowie in die Handwerksrolle der Handwerkskammer des Saarlandes eingetragen. Zu geschäftsführenden Gesellschaftern wurden ein Kaufmann mit jahrelangen Erfahrungen im Bereich Klimatechnik bei eines der größten und renommiertesten Unternehmen im Saarland in der Abwicklung, Planung, Beratung und Betreuung von Klimaaufträgen und ein Kälteanlagenbauer mit Meisterprüfung in diesem Handwerk bestellt.

Die geschäftsführenden Gesellschafter haben sich schon lange vor der Gründung intensiv und ausgiebig auf die Gründung vorbereitet. Es handelt sich hierbei um eine Neugründung mit dem Unternehmensgegenstand der Beratung, Planung und Montage von Kälte-, Klimageräten und –anlagen, Wärmepumpen und Wärmerückgewinnungsanlagen insbesondere des Kundendienstes, Wartung, Reparatur und schließlich Gebäudemanagement.

Die derzeitige wirtschaftliche Lage sowie die Perspektiven des Betriebes werden als gut bezeichnet. Die wirtschaftliche Betriebsleistung wird sich im Jahr 2001 bei etwa 4 Mio. DM bewegen.

Derzeit sind insgesamt 14 Personen beschäftigt, die sich aus einem Meister, 10 Gesellen bzw. technischen Fachkräften, zwei kaufmännischen Fachkräften und einem ungelerten Arbeiter zusammensetzen. Mit Beginn des Auslandsengagements im Jahr 2000 sind aufgrund der Nachfragen zwei Personen zusätzlich eingestellt worden.

#### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

Im Jahr 2000 wurde erstmals das Auslandsengagement systematisch angegangen. Es handelt sich im wesentlichen um die Beratung, Planung und Montage von Kälteanlagen in Frankreich und die Wartung und Reparatur dieser Anlagen, also Arbeiten über die Grenze hinaus. Begonnen wurde das Auslandsengagement in der Grenzregion von Lothringen. Aktive Auslandsmarktbearbeitung mit gezielter Ansprache, die Mund-zu-Mund-Propaganda sowie Initiativen durch die Handwerkskammer haben die beiden Geschäftsführer dazu veranlasst, in den Auslandsmarkt einzusteigen und hier im Randgebiet in Lothringen anzufangen. Der Auslandsanteil am Umsatz im Jahr 2000 betrug etwa 1 %, allerdings mit steigender Tendenz.

Zukünftig ist beabsichtigt, neben Frankreich auch das Absatzgebiet in Luxemburg zu bearbeiten. Dazu werden jetzt die entsprechenden Maßnahmen (Arbeiterlaubnis etc.) eingeleitet.

Die Vorteile der Firma beim Auslandsgeschäft sind zurückzuführen auf die sehr flexible Reaktion auf Kundenwünsche, das Angebot spezifischer Problemlösungen sowie die Hochqualifikation der Mitarbeiter, wobei das gesamte Produktprogramm bzw. Dienstleistungsprogramm im Ausland angeboten wird. Die erzielten Absatz-

preise im Ausland sind etwa gleich der erzielten Preise wie in der Bundesrepublik Deutschland.

Die größten Probleme bei dem Auslandsgeschäft haben sich in der Abwicklung der Formalitäten erwiesen. Wie bekannt müssen in Frankreich die Mitarbeiter das Formular E101 nachweisen. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter an die "inspection du travail" in Metz gemeldet werden. Diese Formalitäten sind weniger hemmend als die Einschaltung des "agent fiscal" (Fiskalvertreter). Dieses Problem bleibt nach Aussagen der beiden Geschäftsführer nach wie vor das größte Hemmnis im Frankreichsgeschäft.

### *Auswirkungen des Auslandsgeschäftes*

Im wesentlichen ist der Einfluss des Auslandsengagements auf die Entwicklung des Unternehmens noch gering, da bislang nur ein kleiner Teil der Umsatzerlöse im Ausland erzielt wird. Die Auswirkungen auf die Zahl der Beschäftigten durch das Auslandsengagement ist aber vorweg schon deutlich geworden. Um das Auslandsengagement abzuwickeln, mussten zwei Personen eingestellt werden, die derzeit auch noch beschäftigt sind. Bei Ausweitung des Geschäftes auf Luxemburg soll die Mitarbeiterzahl aufgestockt werden.

Die Reaktion der Mitarbeiter auf das Auslandsengagement ist unerheblich, da die Sprache in den Absatzgebieten noch deutsch ist und die Entfernung nach Frankreich bzw. Luxemburg immer noch niedriger ist als in andere Bundesländer der Bundesrepublik Deutschland.

Das inländische Produkt- und Dienstleistungsangebot wurde nicht verändert, da dieses hochqualifizierte Dienstleistungsangebot in Frankreich gut angenommen wird. Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter sagten deutlich aus, dass durch die Auslandsgeschäfte in Frankreich und die beabsichtigten Auslandsgeschäfte in Luxemburg die Beschäftigtensituation mehr als stabilisiert wurde, allerdings mit Lerneffekten im Auslandsgeschäft.

Die Zukunftsabsichten wurden oben schon deutlich. Das Auslandsgeschäft, das recht gut läuft in Frankreich wird jetzt auf Luxemburg ausgebaut. Dazu werden die Hilfen der Handwerkskammer des Saarlandes beansprucht. Die Exportberatungsstelle der Handwerkskammer wird bei Markterkundung in Luxemburg sowie bei der Beantragung der Arbeitserlaubnis in Luxemburg behilflich sein.

Aufgrund der sehr guten Vorbereitung der Existenzgründung, u.a. mit Beratung der Handwerkskammer des Saarlandes und den Aktivitäten der geschäftsführender Gesellschafter sowohl im Inland als auch im Ausland, hat sich das Unternehmen überdurchschnittlich positiv am Markt entwickelt. So wie sich abzeichnet, wird sich das Unternehmen am inländischen und überregionalen Markt im Saar-Lor-Lux-Raum etablieren.

## **Fallbeispiel 14: Medizintechnisches Unternehmen mit Niederlassung in den USA**

### *Strukturdaten des Unternehmens*

Die Firma, ein mittelständisches Unternehmen aus Baden-Württemberg, arbeitet im Bereich der Medizintechnik. Den Grundstein des Familienbetriebes legte der Firmengründer in der Dentaltechnik. Als Zahntechniker konnte er seine langjährigen Erfahrungen der Metallverarbeitung und seine präzisen Metallkenntnisse für dieses komplexe Handwerk bestens nutzen.

Dank enger Verbindungen zur Universitäts-HNO-Klinik entwickelte der frühere Inhaber den Betriebszweig der Otologie. Schon Mitte der 70er Jahre entstand das erste Paukenröhrchen aus Gold. Dieses gut verträgliche Edelmetall bewährte sich schnell in der medizinischen Praxis. So wurden 1986 die ersten Mittelohr-Implantate aus Feingold gefertigt.

Anfang der 90er Jahre wurde der Medizinbereich aus der Zahntechnik ausgegliedert. Seit diesem Zeitpunkt führt die geschäftsführende Gesellschafterin das Unternehmen. Ein wichtiger Schritt nach vorn wurde durch eine Innovation gemacht. Der Werkstoff Titan wurde als otologisches Material in der Mittelohr-Chirurgie eingeführt. Als erster deutscher Hersteller brachte die Firma Titan-Implantate auf den Markt. Titan wird vom menschlichen Gewebe hervorragend vertragen und verfügt über beste mechanisch-akustische Eigenschaften.

Inzwischen deckt die Produktpalette weitere Bereiche in der HNO ab. In Zusammenarbeit mit HNO-Ärzten aus dem In- und Ausland suchen die Techniker kontinuierlich nach verbesserten Lösungen. Mit seinen Titan-Implantaten ist die Firma Marktführer in Europa.

Die beiden größten Mitbewerber haben ihren Sitz in Amerika, wobei die Anzahl der weltweiten Implantathersteller überschaubar ist. Regelmäßig treffen sie auf Fachmessen und internationalen Kongressen aufeinander. So nahm die Firma mehrfach auf dem Gemeinschaftsstand des baden-württembergischen Handwerks bei der internationalen Fachmesse MEDICA teil. Da auf den Kongressen auch die HNO-Spezialisten und Einkäufer vertreten sind, erschien es ratsam, sich bei diesen Anlässen professionell zu präsentieren.

### *Grunddaten des Auslandsgeschäftes*

1996 nahm das Unternehmen an einer Wirtschaftsdelegationsreise des baden-württembergischen Handwerks in die Vereinigten Staaten teil. Dabei reifte der Gedanke an eine gezielte Marktbearbeitung auch in diesem Absatzraum. Ein Handelsvertreter übernahm einige Zeit diese Aufgabe.

Voraussetzung für einen Export in die USA ist eine Zertifizierung durch die FDA (Food and Drug Administration). Diese veröffentlicht regelmäßig Verordnungen über Sicherheitsanforderungen medizinischer Implantate und Instrumente. Mittels eines komplizierten Audits werden Unternehmen und Produkte überprüft. Neben

anderen Produkten wurde im Mai 2001 die FDA-Zulassung über die Sicherheit der Implantate sowie Materialänderung von Gold auf Titan ausgesprochen.

Die Suche nach einer geeigneten Partnerfirma in den USA gestaltete sich besonders schwierig, da der zunächst eingesetzte Handelsvertreter nicht über die ausreichende Produktkenntnis verfügte und sich deshalb schwer im direkten Wettbewerb tat. Die Anlaufkosten summierten sich und machten eine veränderte Marktbearbeitung notwendig.

1999 entschloss sich das Unternehmen zur Gründung einer selbständigen Inc. in Atlanta. Auf einem internationalen Kongress lernte die Geschäftsführerin einen ausgewiesenen Fachmann kennen, der mit der Durchführung einer Marktstudie beauftragt wurde. Dieser leitet seither die Niederlassung und hat die Produkte konsequent in allen Teilen der USA eingeführt. Der Niederlassungsleiter sitzt in Dallas, der Betriebssitz befindet sich in Atlanta, in einem Business Incubator Center. Etwa alle drei Monate treffen sich die Geschäftsführerin und der amerikanische Niederlassungsleiter. Die notwendige Vorbereitung und Ausbildung der Geschäftsführerin wurde durch Seminare des USA-Forums und des Instituts für Auslandsbeziehungen begleitet.

Das Unternehmen erwirtschaftet derzeit einen Jahresumsatz von über drei Millionen D-Mark. Der Exportanteil ist von etwa 15 Prozent auf jetzt 40 Prozent gestiegen. Das Preisniveau liegt über dem europäischen Vergleich und sichert eine gute Rendite. Für unterschiedliche Regionen wird eine Preisdifferenzierung vorgenommen. Die Anlaufkosten dürften sich bald amortisiert haben.

### ***Auswirkungen des Auslandsgeschäftes***

Aus einem Kleinbetrieb mit ursprünglich 5 Mitarbeitern hat sich bis heute ein mittelständisches Unternehmen mit 13 Mitarbeitern entwickelt. Der relativ begrenzte Markt für Mittelohr-Implantate machte eine Ausweitung des Absatzgebietes frühzeitig notwendig. Die Entwicklung des Unternehmens ist seither überdurchschnittlich. Dabei ist der Einfluss des Auslandsengagements auf die Unternehmensentwicklung von besonderer Wichtigkeit.

Direkte Beschäftigungseffekte haben sich aus in den USA ergeben. Hier wurden neben dem Niederlassungsleiter ein Techniker, eine Verantwortliche für das Rechnungswesen und eine Fachkraft für den Bereich Marketing neu eingestellt.

Indirekte Beschäftigungseffekte sind im gesamten Unternehmen spürbar. Die Arbeitsplätze in der Produktion in Deutschland sind gesichert, der Anteil an Zulieferern ist ebenfalls gewachsen. Somit werden indirekt auch bei den Zulieferbetrieben weitere Arbeitsplätze gesichert.

Die Atmosphäre im gesamten Unternehmen hat sich nach anfänglicher Skepsis gegenüber dem Auslandsengagement deutlich verbessert, da die Aussichten möglicher Auslandsreisen den Einsatz und die Motivation der Beschäftigten in Deutschland fördern.

Die Qualifizierung von Unternehmensleitung und Beschäftigten ist überdurchschnittlich ausgeprägt. Neben Fremdsprachenkenntnissen verfügt die Geschäftsführerin über eine Ausbildung zur Betriebswirtin des Handwerks. Der technische Betriebsleiter hat die Meisterprüfung absolviert.

Die Nachwuchssicherung stellt derzeit ein Problembereich des Unternehmens dar. Momentan findet sich kein Auszubildender im Unternehmen, da keine qualifizierten Jugendlichen gefunden werden und die traditionelle Ausbildung zum Feinmechaniker oder zum Chirurgiemechaniker den Marktanforderungen in diesem hochspezialisierten Marktsegment bei weitem nicht mehr ausreicht.

Die Bearbeitung der Auslandsmärkte hat zu einer Veränderung des inländischen Produkt- und Leistungssortiments geführt. Teilweise liegen internationale Patente vor, die Erkenntnisse aus dem USA-Markt werden gezielt für den heimischen Markt genutzt. Zudem wirken sich Kostendegression und der Imagegewinn aufgrund des Auslandsengagements positiv für den heimischen Standort aus.

Die Erfolgsaussichten werden im Ausland positiv bewertet, im Inland eher zurückhaltend. Die amerikanischen Wettbewerber ziehen langsam nach und „kopieren“ Produktstärken. Dadurch gestaltet sich der Preiswettbewerb schwieriger. Die Abhängigkeit zu einem Niederlassungsleiter ist stark ausgeprägt. Die derzeitige Betriebsgröße erlaubt es jedoch nicht, einen deutschen Mitarbeiter in die amerikanische Niederlassung zu entsenden. So bleibt im internationalen Wettbewerb lediglich die Sicherung der Qualität bestehender Produkte bei parallel kontinuierlich und schnell wirksamer Innovationen der Produkte und Dienstleistungen.

## Anhang

### A1 Quellenlage zu den Auslandsaktivitäten im deutschen Handwerk

Die Ermittlung genauer Zahlen über das derzeitige Auslandengagement im deutschen Handwerk ist derzeit nicht möglich. Um jedoch Anhaltspunkte über die Größenordnung von handwerklichen Auslandsaktivitäten zu gewinnen, kommen grundsätzlich zwei verschiedene Quellen in Frage:

- Handwerkszählung von 1995,
- Umfragen bei den Betrieben.

In der Handwerkszählung 1995 wurde zum ersten Mal eine Frage nach den Auslandsumsätzen aufgenommen. Und zwar sollten hier die Handwerksbetriebe angeben, wie sich ihr Umsatz des Jahres 1994 auf private Haushalte, andere Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und das Ausland verteilt. Da es sich bei der Handwerkszählung um eine Vollerhebung handelt, stellen die Ergebnisse sicher einen zuverlässigen Anhaltspunkt für das Auslandsengagement im deutschen Handwerk zu diesem Zeitpunkt dar. Problematisch ist jedoch, dass die Ergebnisse bereits sieben Jahre alt sind und das in der Zählung neben der Frage nach dem Umsatzanteil keine weiteren Fragen zum Auslandsengagement enthalten waren.

Um diese Daten zu aktualisieren, stellte der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) anlässlich der Konjunkturumfrage vom Frühjahr 2000 einen Zusatzfragebogen unter ein entsprechendes Motto. An der Umfrage nahmen insgesamt 29 Handwerkskammern teil, von denen 21 aus den alten und acht aus den neuen Bundesländern kamen.<sup>19</sup> Einige Handwerkskammern, so Aachen, Trier und Halle (Saale), gaben über die Ergebnisse dieser Umfrage bezogen auf ihrem Bezirk eigene Veröffentlichungen heraus.<sup>20</sup> Ein Fachverband, der Fachverband Holz und Kunststoff Nordrhein-Westfalen, führte unabhängig davon im Juli 2000 eine eigene Umfrage zu den Auslandsaktivitäten in seinem Verband durch.<sup>21</sup>

Das Problem dieser Umfragen liegt darin, dass i.d.R. der Anteil der im Ausland engagierten Handwerksbetriebe überschätzt und der Umsatzanteil des Handwerks, der im Ausland erzielt wird, unterschätzt wird. Eine Überschätzung des Betriebsanteils ergibt sich dadurch, dass einerseits größere Betriebe bei Umfragen eher antworten und größere Betriebe – wie die Ergebnisse der Handwerkszählung eindeutig zeigen – anteilmäßig viel häufiger im Ausland engagiert sind als kleinere Handwerksbetriebe. Andererseits dürften bei einem gesonderten Fragebogen zu den Auslandstätigkeiten primär diejenigen Betriebe diesen Fragebogen ausfüllen, die im Ausland aktiv sind, während Betriebe, für die Auslandsaktivitäten ohne jedes

---

<sup>19</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2000.

<sup>20</sup> Vgl. Handwerkskammer Aachen, 2000; Handwerkskammer Trier, 2000; Handwerkskammer Halle (Saale), 2000.

<sup>21</sup> Vgl. Fachverband Holz und Kunststoff Nordrhein-Westfalen, 2000.

Interesse sind, sich nicht oder zumindest seltener an einer solchen Umfrage beteiligen. Aus diesen zwei Gründen sind die 8,9 % der Handwerksbetriebe, die nach der Umfrage des ZDH im Ausland tätig sind, sicher überschätzt und insofern kritisch zu hinterfragen.<sup>22</sup>

Trotz der Überschätzung des Anteils der Betriebe, der im Ausland tätig ist, wird der Auslandsanteil am Umsatz in Umfragen i.d.R. unterschätzt. Das liegt darin, dass bei Umfragen, um einen möglichst hohen Rücklauf zu erzielen, keine absoluten Umsatzwerte erfragt werden und der Auslandsumsatzanteil über eine Addition der ungewichteten Mittelwerte der antwortenden Betriebe ermittelt wird. Durch dieses Verfahren gehen kleinere Betriebe (mit geringem Auslandsumsatz) mit dem gleichen Gewicht in das Ergebnis ein wie größere Betriebe (mit relativ hohem Auslandsumsatz). Durch dieses Verfahren wird daher der Auslandsumsatz unterschätzt. In der ZDH-Umfrage wurde so bspw. lediglich ein Umsatzwert von 1,2 % ermittelt. Dieser Wert ist erheblich geringer als der entsprechende Wert aus der Handwerkszählung (1,8 %), obwohl in der Umfrage die Mehrheit der Betriebe angegeben hatte, dass sie ihren Auslandsumsatz in den letzten Jahren steigern konnte.

Die erwähnten Probleme, die bei Umfragen auftauchen, können zumindest teilweise umgangen werden, indem man Fragen nach den Auslandsaktivitäten in eine allgemeine Umfrage integriert, so dass Antwortverweigerer bei den nicht-auslandsorientierten Handwerksbetrieben wohl nicht häufiger als bei den "Exporthandwerkern" zu finden sein dürften. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Umfrage bei den rheinland-pfälzischen Handwerkskammern, die vom SfH Göttingen im Frühjahr 2001 durchgeführt worden ist. In dieser Umfrage war neben vielen anderen Fragen eine Frage nach dem Auslandsumsatz enthalten.<sup>23</sup>

Das Problem des ungewichteten Mittelwertes lässt sich zumindest teilweise dadurch umgehen, dass eine gesonderte Berechnung der Auslandsanteile in den verschiedenen Beschäftigtengrößenklassen vorgenommen und dann mit Hilfe von durchschnittlichen Betriebsgrößen in den einzelnen Größenklassen ein Gesamtwert ermittelt wird.<sup>24</sup> Auf diese Weise lassen sich immerhin recht akzeptable Daten gewinnen, die für einen Vergleich mit der Handwerkszählung herangezogen werden können.

---

<sup>22</sup> Hinzu kommt, dass sich die Frage nach den Auslandsaktivitäten in der ZDH-Umfrage nicht auf ein bestimmtes Jahr bezog. Daher wurden hier letztlich alle Handwerksbetriebe, die irgendwann einmal eine Auslandsaktivität vorzuweisen hatten, einbezogen.

<sup>23</sup> bislang unveröffentlicht

<sup>24</sup> Problematisch ist die Berechnung der durchschnittlichen Betriebsgröße allerdings in der größten Beschäftigtengrößenklasse, die i.d.R. mit 50 und mehr Beschäftigten abgebildet wird.

## A2 Gesprächsleitfaden zur Erstellung der Fallbeispiele

### A) Strukturdaten Unternehmen

Name, Ort Unternehmen: \_\_\_\_\_

Handwerkskammerbezirk: \_\_\_\_\_

Branche / Handwerkszweig: \_\_\_\_\_

Hauptprodukte-, leistungen: \_\_\_\_\_

Gründungsjahr: \_\_\_\_\_

Übernahme

Neugründung

Derzeitige wirtschaftliche Lage:

gut

befriedigend

schlecht

Perspektiven des Betriebes

gut

befriedigend

schlecht

Anmerkungen \_\_\_\_\_

Umsatz pro Jahr

ca. \_\_\_\_\_ TDM

**Beschäftigte (inkl. Inhaber)**

Derzeit \_\_\_\_\_ Personen,

zu Beginn des Auslandsengagements \_\_\_\_\_ Personen

Beschäftigtenstruktur:

- Meister .....
- Gesellen, Technische Fachkräfte .....
- Kaufmännische Fachkräfte .....
- Ungelernte Arbeiter .....
- Lehrlinge .....
- Hochschulabsolventen .....
- sonstige .....



<b>B) Grunddaten Auslandsgeschäfte</b>
--

**Beginn des Auslandsengagements:** ca. \_\_\_\_\_ Jahr

Art des Auslandsengagements (*Mehrfachnennungen möglich*)

- |  |                      |                          |
|--|----------------------|--------------------------|
| Export                                     | Private Abnehmer     | <input type="checkbox"/> |
|  | Gewerbliche Abnehmer | <input type="checkbox"/> |
| Arbeiten über die Grenzen                  |                      | <input type="checkbox"/> |
| Niederlassung im Ausland                   |                      | <input type="checkbox"/> |
| Grenzüberschreitende Kooperation           |                      | <input type="checkbox"/> |
| Produzieren im Ausland                     |                      | <input type="checkbox"/> |
| Direktimport von Vorprodukten/Handelswaren |                      | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges .....                            |                      | <input type="checkbox"/> |

Erläuterung: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Motive / Anstoßfaktoren des Auslandsengagements**

**Absatzbereich:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Beschaffungsbereich:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Vorgehen beim Auslandsengagement**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Teilnahme an Messen                                     | <input type="checkbox"/> |
| aktive Auslandsmarktbearbeitung mit gezielter Ansprache | <input type="checkbox"/> |
| Mund-zu-Mund-Propaganda                                 | <input type="checkbox"/> |
| HWK oder ähnliche Einrichtungen                         | <input type="checkbox"/> |
| Kundenanfragen  | _____                    |
| sonstige Methoden                                       | _____                    |

Auslandsanteil am Umsatz (2000)

Export .....% oder ..... DM

Arbeiten im Ausland .....% oder ..... DM

**Länder** Außenwirtschaftstätigkeit: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Zahl Geschäftspartner oder Vertreter Ausland:** .....

Diese kommen aus folgenden Bereichen: \_\_\_\_\_

**Firmenspezifische Vorteile beim Auslandsgeschäft**

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Flexible Reaktion auf Kundenwünsche  | <input type="checkbox"/> |
| Kostenvorteile durch Betriebsgröße   | <input type="checkbox"/> |
| Angebot spezifischer Problemlösungen | <input type="checkbox"/> |
| Qualifikation der Mitarbeiter        | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige                             | _____                    |

**Absatz gesamtes Produktprogramm ins Ausland oder nur ausgewählte Teile davon?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Gesamtes Produktprogramm  | <input type="checkbox"/> |
| Teile des Programms. Inwiefern unterscheiden sich exportierte von nicht exportierten Produkten? | <input type="checkbox"/> |

**Erzielte Absatzpreise im Ausland?**

- |                         |                          |                     |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| Höher als im Inland     | <input type="checkbox"/> | um wieviel %: ___ % |
| Gleich                  | <input type="checkbox"/> |                     |
| Niedriger als im Inland | <input type="checkbox"/> | um wieviel %: ___ % |

**größte Probleme Bearbeitung Auslandsmarkt:** \_\_\_\_\_

**C) Auswirkungen Auslandsgeschäfte**

**Entwicklung des Unternehmens** (bspw. Gewinn, Umsatz, Marktanteil, Auslastung) **seit Beginn des Auslandsengagements im Vergleich zur Branche**

- |                            |                          |                             |                          |             |                          |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Stark überdurchschnittlich | <input type="checkbox"/> | überdurchschnittlich        | <input type="checkbox"/> | etwa gleich | <input type="checkbox"/> |
| unterdurchschnittlich      | <input type="checkbox"/> | stark unterdurchschnittlich | <input type="checkbox"/> |             |                          |

**Einfluss des Auslandsengagements auf Entwicklung des Unternehmens**

- |      |                          |        |                          |                              |                          |
|------|--------------------------|--------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| groß | <input type="checkbox"/> | gering | <input type="checkbox"/> | nicht vorhanden/unwesentlich | <input type="checkbox"/> |
|------|--------------------------|--------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|

warum, Gründe? \_\_\_\_\_

**Auswirkungen auf die Beschäftigung** durch Auslandsengagement

- |                         |                          |  |       |
|-------------------------|--------------------------|--|-------|
| Beschäftigung gestiegen | <input type="checkbox"/> | um ..... Personen, in welchen Arbeitsbereichen:  | _____ |
| Beschäftigung gesichert | <input type="checkbox"/> | von ..... Personen, in welchen Arbeitsbereichen: | _____ |
| keine Auswirkungen      | <input type="checkbox"/> |  |       |

### Reaktion Mitarbeiter auf Auslandsengagement

- positiv  Gründe: \_\_\_\_\_
- egal  Gründe: \_\_\_\_\_
- negativ  Gründe: \_\_\_\_\_

### Bindung von guten Mitarbeitern an das Unternehmen oder Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter durch das Auslandsengagement

- trifft zu  weil: \_\_\_\_\_
- trifft teilweise zu  weil: \_\_\_\_\_
- trifft nicht zu / nicht relevant  weil: \_\_\_\_\_

### Veränderung des inländischen Produkt- und Leistungsangebotes durch Auslandsgeschäfte?

- Ja  und zwar: \_\_\_\_\_
- Nein

### Indirekte Beschäftigungseffekte (*Mehrfachnennungen*)

- Realisierung von 'economies of scale' (Stückkostendegression)
- Lerneffekte durch Auslandsgeschäfte
- Neue Ideen durch Auslandsgeschäfte, dadurch  
Anregungen zur Produkt- bzw. Prozessinnovation
- Imagegewinn durch Auslandsgeschäfte

### Weitere Auswirkungen durch Auslandsengagement?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Zukunftsabsichten bezüglich Auslandsengagement

- ausweiten
- konstant
- einschränken
- einstellen
- Planung, Niederlassung,  
Joint Ventures etc.? ja  nein

**Falls Niederlassung im Ausland / Joint Venture**

Zahl Arbeitsplätze derzeit : (.....), dar. ....Deutsche

Zahl Arbeitsplätze zu Beginn: (.....), dar. ....Deutsche

**Idee**

**Ziel, Motive:**

**Partnersuche und Partnerwahl:**

**Organisation:**

**Vorteile und Nachteile:**

**Bearbeitung des relevanten Marktes**

**Probleme:**

**Falls Beschaffung im Ausland**

**Grund, Motiv:**

**Beschaffungsländer:**

**Vorteile und Nachteile:**

**Probleme:**

### A3 Literaturverzeichnis

- Fachverband Holz und Kunststoff Nordrhein-Westfalen (2000):** Die Auslandsaktivitäten im nordrhein-westfälischen Tischlerhandwerk, Dortmund Juli 2000
- Handwerkskammer Aachen (2000):** Auslandsaktivitäten von Handwerksbetrieben im Kammerbezirk Aachen, Aachen 2000.
- Handwerkskammer Halle (Saale) (2000):** Auslandsaktivitäten von Handwerksbetrieben, Handwerkswirtschaft aktuell 2/2000.
- Handwerkskammer Trier (2000):** Auslandsaktivitäten des Handwerks in der Region Trier, Trier 2000.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des Nordrhein-Westfälischen Handwerks e.V.:** Handwerk Nordrhein-Westfalen. Weltmeister auf neuen Märkten. Ideen, Infos, Fördertipps, Düsseldorf, o.J.
- Müller, K. (1997):** Neuere Erkenntnisse über das Auslandsengagement im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte Nr. 37, Göttingen 1997
- Müller, K. (2001):** Strukturen und Entwicklungen – Umfrage über die Situation des Handwerks in der Region Trier, hrsg. von der Handwerkskammer Trier, Trier
- o.V. (2001):** Entdeckt: Die Hidden Globalizer, in: impulse, Oktober 2001, S. 32-40.
- Ostendorf, Th. (1997):** Das Internationalisierungsverhalten von Handwerksbetrieben - Entscheidungsprozesse und Strategien -, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 54
- Sauer, J. (1991):** Das Exportverhalten von Handwerksbetrieben - Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen in Niedersachsen -, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 44
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2000):** Auslandsaktivitäten von Handwerksbetrieben. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im I. Quartal 2000, Berlin 2000.

## **A4 Autoren der Fallbeispiele**

Für die in Kapitel 4 aufgeführten Fallbeispiele zeichnen folgende Personen verantwortlich:

- Fallbeispiel 1: Dr. Michael Dornieden,  
Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen
- Fallbeispiel 2: Dipl.-Betriebsw. Martin Hellmich  
Außenstelle Herten der Handwerkskammer Münster
- Fallbeispiel 3: Michele Kaesler,  
Handwerkskammer Trier
- Fallbeispiel 4: Dipl.-Holzwirt Christoph Korte,  
Fachverband Holz und Kunststoff Nordrhein-Westfalen,  
Dortmund
- Fallbeispiel 5: Dipl.-Betriebsw. (FH) Tanja Bevc,  
Handwerkskammer Dortmund
- Fallbeispiel 6: Dr. Michael Dornieden,  
Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen
- Fallbeispiel 7: Claudia Schmidt,  
Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
- Fallbeispiel 8: Dipl.-Betriebsw. Eckhard Nikolaizig,  
Handwerkskammer Aachen
- Fallbeispiel 9: Betriebsw. Karin Mai,  
Bayern-Handwerk-International GmbH, Nürnberg
- Fallbeispiel 10: Janet Kölschitzky MA,  
Handwerkskammer Koblenz
- Fallbeispiel 11: Dipl.-Volksw. Günter Wagner,  
Handwerkskammer für Oberfranken, Bayreuth
- Fallbeispiel 12: Dipl.-Volksw. Günter Wagner,  
Handwerkskammer für Oberfranken, Bayreuth
- Fallbeispiel 13: Dipl.-Kaufm. Albert Eberhardt,  
Handwerkskammer des Saarlandes, Saarbrücken
- Fallbeispiel 14: Dipl.-Oec. Jürgen Schäfer,  
Exportberatungsstelle Handwerk Baden-Württemberg

# Veröffentlichungsverzeichnis

(seit 1997)

## Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

- Heft 35: **Handwerk in Sachsen-Anhalt**, von Klaus Müller und Ingo Mecke, Göttingen 1997, 39 Seiten
- Heft 36: **Handwerksorientierte Regionalpolitik - Hintergründe, Begründungsansätze und Handlungsoptionen unter besonderer Berücksichtigung der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur"**, von Annette Rudolph, Göttingen 1997, 51 Seiten
- Heft 37: **Neuere Erkenntnisse über das Auslandsengagement im Handwerk**, von Klaus Müller, Göttingen 1997, 68 Seiten
- Heft 38: **Struktur und Bedeutung des handwerksähnlichen Gewerbes in Deutschland**, von Klaus Müller und Annette Rudolph, Göttingen 1998, 72 Seiten
- Heft 39: **Auswirkungen der ökologischen Steuerreform auf das Handwerk**, von Ullrich Kornhardt, Göttingen 1999, 52 Seiten
- Heft 40: **Existenzgründungsstatistik im Handwerk**, von Klaus Müller, Göttingen 2000, 39 Seiten (vergriffen)
- Heft 41: **Das Handwerk im Spektrum der Dienstleistungsaktivitäten**, von Ingo Mecke, Göttingen 2000, 24 Seiten
- Heft 42: **Beteiligungskapital als Möglichkeit der Gründungsfinanzierung im Handwerk**, von Marc-Oliver Lux und Klaus Müller, Göttingen 2000, 38 Seiten
- Heft 43: **Beschäftigungseffekte durch Umweltschutz im Handwerk**, von Klaus Müller u. Stefanie Weimer, Göttingen 2001, 51 Seiten
- Heft 44: **Die firmenspezifischen Vorteile von handwerklichen Zulieferern**, von Michael Dornieden, unter Mitwirkung von Klaus Müller, Göttingen 2001, 43 Seiten

## Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

- Band 49: **Kammern und Verbände in der Dritten Welt - Funktionsfähigkeit und Entwicklungspotential für Handwerk und Kleinunternehmen -**, von Ralf Meier, Göttingen 1997, 272 Seiten, 28,- EUR
- Band 50: **Generationswechsel im Handwerk - eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk -**, von Klaus Müller, Göttingen 1997, 369 Seiten, 33,- EUR
- Band 51: **Die Bedeutung von Handwerk und Kleinunternehmen für die Regionalpolitik - Eine theoretische und empirische Betrachtung -**, von Annette Rudolph, Duderstadt 1997, 336 Seiten, 30,- EUR
- Band 52: **Handwerk in Sachsen-Anhalt**, von Klaus Müller und Ingo Mecke, Duderstadt 1997, 480 Seiten, 37,- EUR
- Band 53: **Handwerk in Wolfsburg**, von Klaus Müller und Ingo Mecke, Duderstadt 1997, 204 Seiten, 19,- EUR
- Band 54: **Das Internationalisierungsverhalten von Handwerksbetrieben - Entscheidungsprozesse und Strategien -**, von Thomas Ostendorf, Duderstadt 1997, 280 Seiten, 27,- EUR
- Band 55: **Nachwuchssituation und Nachwuchsprobleme im niedersächsischen Handwerk - unter besonderer Berücksichtigung von Frauen -**, von Ullrich Kornhardt, Duderstadt 1997, 213 Seiten, 20,- EUR
- Band 56: **Handwerkentwicklung im Spannungsfeld zwischen Stadt und Land – Eine empirische Analyse -**, von Annette Rudolph und Klaus Müller, Duderstadt 1998, 264 Seiten, 23,- EUR
- Band 57: **Qualifikationsbedarf und Beschäftigtenentwicklung im niedersächsischen Zulieferhandwerk**, von Wolfgang König und Michael Dornieden, Duderstadt 1998, 204 Seiten, 19,- EUR

- Band 58: **Entwicklungspotentiale des handwerksähnlichen Gewerbes in Sachsen-Anhalt**, von Annette Rudolph und Klaus Müller, Duderstadt 1998, 324 Seiten, 28,- EUR
- Band 59: **Förderung und Stabilität von handwerklichen Existenzgründungen am Beispiel der Region Saar Lor Lux**, von Klaus Müller und Maribel Heyden, Duderstadt 1999, 280 Seiten, 25,- EUR
- Band 60: **Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel**, von Ingo Mecke, Duderstadt 1999, 436 Seiten, 40,- EUR
- Band 61: **Kundenstruktur im Handwerk**, von Klaus Müller, Duderstadt 2000, 130 Seiten, 17,- EUR
- Band 62: **Das Beteiligungskapital im Spektrum der Gründungsfinanzierung im Handwerk**, von Marc-Oliver Lux, Duderstadt 2000, 288 Seiten, 26,- EUR
- Band 63: **Wirtschaftliche Betätigung von Kommunen auf handwerksrelevanten Märkten in Niedersachsen**, von Ullrich Kornhardt, Ingo Mecke, Jörg Oelschläger, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Duderstadt 2000, 162 Seiten, 19,- EUR
- Band 64: **Auswirkungen des zweiten Arbeitsmarktes auf das Handwerk unter Beschäftigungs- und Wettbewerbsaspekten**, von Holger Buch und Ullrich Kornhardt, Duderstadt 2000 (im Druck)
- Band 65: **Ausprägungen und Erfolgspotenzial des Zulieferwesens im Metallhandwerk**, von Michael Dornieden, Duderstadt 2001, 460 Seiten, 42,- EUR

### **Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaft**

- Der Faktor Humankapital im Handwerk**, Duderstadt 1997, 292 S., Kart. 28,- EUR
- Der EURO aus der Sicht des Handwerks**, Duderstadt 1998, 144 S., Kart. 20,- EUR
- Aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und Auswirkungen auf das Handwerk**, Duderstadt 1999, 228 S., Kart. 23,- EUR
- Das Handwerk im Zeichen der Globalisierung**, Duderstadt 2000, 248 S., Kart. 27,- EUR
- Kooperation im Handwerk als Antwort auf neue Anbieter auf handwerksrelevanten Märkten**, Duderstadt 2001, 228 S., 26,- EUR
- Perspektiven der EU-Osterweiterung für das deutsche Handwerk**, Duderstadt 2002, 168 S., 22,- EUR

### **Bibliographie des Handwerks und Gewerbes**

(erscheint jährlich)

letzter Band:

Jahresverzeichnis der Neuerscheinungen 2000

Bearbeiter: Mitarbeiter des Seminars für Handwerkswesen  
Duderstadt 2002, 104 S., 12,- EUR

*Bezug der Veröffentlichungen:*

*Arbeitshefte:*

*Seminar für Handwerkswesen, Postfach 3744, 37073 Göttingen, Fon: 0551/39 48 82,  
Fax.: 0551/39 95 53, E-Mail: SfhGoe@Uni-Goettingen.de gegen 7,- EUR*

*Studien, Kontaktstudium, Bibliographie:*

*Verlag Mecke Druck, Christian-Blank-Straße 3, 37155 Duderstadt, Fon: 05527/98 19 22,  
Fax: 05527/98 19 39, E-Mail-Adresse: verlag@meckedruck.de*