

INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

Ralph Lehmann*

Der Internationalisierungsgrad des tertiären Wirtschaftssektors hat in den letzten Jahren weltweit markant zugenommen. Dienstleistungsunternehmen, auch kleine und mittlere, folgen in immer zahlreicheren Branchen ihren Kunden ins Ausland. Von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und der Wirtschaftspolitik blieb dieser internationale 'Shift towards Services' weitgehend unbeachtet. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur und die Osec Business Network Switzerland haben in einer empirischen Studie das Internationalisierungsverhalten von Schweizer Dienstleistungsunternehmen untersucht und Empfehlungen für die Gestaltung der Exportförderung daraus abgeleitet.



Dartfish, ein international tätiges Schweizer Dienstleistungsunternehmen, das Software zur Analyse von Videoaufzeichnungen entwickelt

*Prof. Dr. Ralph Lehmann, Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur, ralph.lehmann@fh.htwchur.ch

Zunehmender Internationalisierungsgrad der Dienstleistungsbranchen

Der World Investment Report der UNO 2004 zeigt auf, dass im Bereich der ausländischen Direktinvestitionen während der letzten dreissig Jahre ein 'Shift towards Services' stattgefunden hat. In den frühen siebziger Jahren entfiel lediglich ein Viertel des weltweiten Bestandes an ausländischen Direktinvestitionen auf den Dienstleistungsbereich. 2002 stammten 60% der Ausländischen Investitionen von Dienstleistungsunternehmen. Neben dem Handel und Finanzbereich sind zahlreiche weitere Dienstleistungsbranchen international geworden: Elektrizität, Telekommunikation, Wasserversorgung, unternehmensbezogene Dienstleistungen, Gesundheitswesen und Bildung. Die höchsten Anteile an Ausländischen Investitionen weisen heute die unternehmensbezogenen Dienstleistungen auf. In den siebziger Jahren waren es vor allem Unternehmen aus den USA, die im Ausland investierten. Heute stammt rund die Hälfte der Ausländischen Investitionen im Dienstleistungsbereich aus Europa und es sind nicht mehr nur die grossen Dienstleister, die ins Ausland expandieren, sondern zunehmend auch die kleinen und mittleren (UN 2004, 97ff.).

Die Forschung im Bereich International Business hat sich bisher noch wenig mit der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen beschäftigt (Meffert/Bruhn 2003, 683; Mösslang 1995, 2). Erste Publikationen zu diesem Thema erschienen Ende der 80er Jahre. Die Arbeiten beziehen sich vor allem auf den Einzelhandel, das Banking und den Tourismus. Untersucht wurden die Barrieren der Internationalisierung von Dienstleistungen, Formen des Markteintrittes, die Bedeutung von Dienstleistungsindustrien in verschiedenen Regionen sowie die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen und deren Implikationen für das internationale Marketing. Insgesamt scheint die Anzahl Studien im Verhältnis zur Bedeutung der Dienstleistungsindustrien gering, die Forschung in unzusammenhängende Themen fragmentiert, ohne genügende theoretische Basis betrieben und rein explorativ ausgerichtet zu sein, was zeigt, dass „research on international services marketing is still very much at an early stage“ (Knight 1999, 348).

Die Internationalisierung der Dienstleistungsbranchen blieb jedoch nicht nur im wissenschaftlichen, sondern auch im wirtschaftspolitischen Bereich weitgehend unbeachtet. Die exportfördernden Organisationen der meisten europäischen Länder konzentrierten bis heute ihre Leistungen auf traditionelle Exportbranchen wie die Maschinen-, Elektro-, Pharma- und die Nahrungsmittelindustrie. Dienstleistungsbranchen wie die Unternehmensberatung, die industrielle Beratung, der Tourismus, die Aus- und Weiterbildung oder der Gesundheitsbereich blieben weitgehend unberücksichtigt (Reynolds 2005), obwohl der World Investment Report 2004 aufzeigt, dass der tertiäre Sektor über ein nach wie vor grosses Internationalisierungspotential verfügt (UN 2004, 114ff.).

Studie zur Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen

Vor diesem Hintergrund hat die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur in Kooperation mit der Osec Business Network Switzerland ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt initiiert, das von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) finanziell unterstützt wurde. Ziel dieses

Projektes war es, die folgenden Fragen zu beantworten: Was löst die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen aus? In welchen Auslandsmärkten sind sie tätig? Wie treten sie in diese Märkte ein? Mit welchen Herausforderungen werden sie dabei konfrontiert und wie kann die Exportförderung Dienstleistungsunternehmen bei der Internationalisierung unterstützen?

Das Projekt gliederte sich in drei Arbeitsschritte: Der erste Schritt bestand aus einer explorativ und qualitativ-empirisch angelegten Untersuchung. Die Stichprobe bestand aus zwölf international tätigen Dienstleistungsunternehmen, je vier aus den Branchen Unternehmensberatung, Ingenieurberatung und Informatik. Befragt wurden die jeweiligen Geschäftsleiter der Unternehmen mittels teilstrukturierten Interviews nach den Motiven, dem Prozess und den Herausforderungen der Internationalisierung. Die Interviews wurden einer standardisierten Inhaltsanalyse unterzogen und anschliessend miteinander verglichen. Darauf basierend erarbeiteten wir Hypothesen über das Internationalisierungsverhalten von Dienstleistungsunternehmen.

Der zweite Schritt bestand aus einer quantitativ-empirisch ausgelegten Befragung. Als Stichprobengrundlage diente die Datenbank der Osec, in der rund 17'000 Unternehmen gespeichert sind, davon rund 1000 Dienstleistungsunternehmen. Die Stichprobe bestand aus den Unternehmen, die in den grössten drei Sektoren Beratung (413), Informatik (95) und Schulung (60) eingetragen waren. Daraus wurden die nicht-international tätigen und nicht-schweizerischen Firmen eliminiert (11). Die Stichprobe umfasste damit insgesamt 557 Unternehmen. Es wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem die Zustimmung zu den, aus der qualitativen Untersuchung resultierenden, Hypothesen überprüft werden sollte. Der Fragebogen wurde in deutsch und französisch formuliert und basierte auf einem internetgestützten Befragungsinstrument (Survey Generator).¹ Die Fragen wurden einem Pretest unterzogen, unverständliche Fragen und unvollständige Antwortkategorien überarbeitet und der Bogen schliesslich per Mail an die GeschäftsleiterInnen der Unternehmen in der Stichprobe versandt. Nicht-antwortende Unternehmen forderten wir ein zweites Mal zur Beantwortung des Fragebogens auf und erzielten damit einen Rücklauf von 124 Respondents, was einer Quote von 22% entspricht. Die an der Befragung teilnehmenden Firmen wurden im Durchschnitt im Jahr 1973 gegründet, 1979 waren sie zum ersten Mal international tätig, beschäftigen 77 MitarbeiterInnen und verzeichneten einen Auslandumsatzanteil von 42%. Abbildung 1 zeigt eine detaillierte Aufstellung der Bereiche, in denen die antwortenden Unternehmen tätig waren (dabei wurde der Bereich 'Beratung' den Angaben der Unternehmen entsprechend weiter aufgegliedert in Rechtsberatung, Marktforschung, Werbung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurberatung sowie sonstige Dienstleistungen).

Der dritte Arbeitsschritt bestand aus der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse über das Internationalisierungsverhalten von Dienstleistungsunternehmen in die Gestaltung von exportfördernden Leistungen. Gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Wirtschaftspartnern wurde in

¹ www.survegenerator.com

moderierten Workshops das bisherige Angebot der Exportförderung überprüft und mögliche Anpassungen an die Bedürfnisse von Dienstleistungsunternehmen entwickelt.

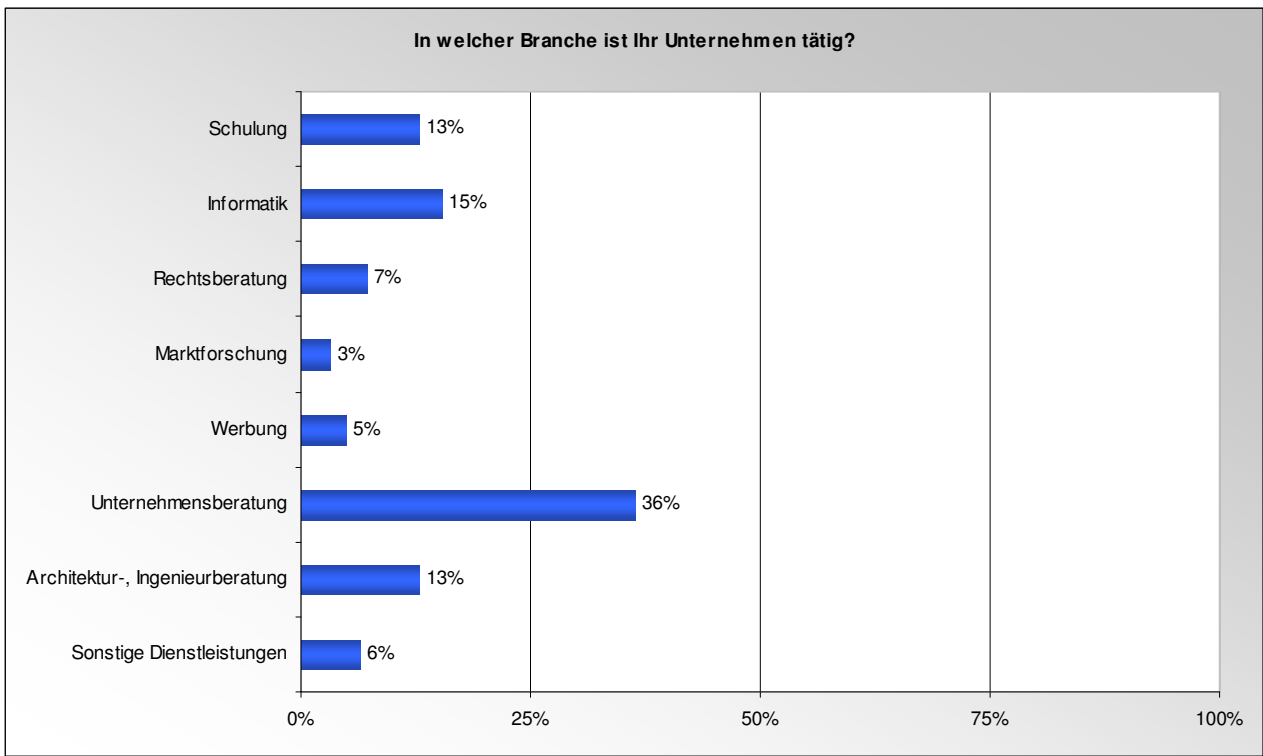


Abbildung 1: Zusammensetzung der Stichprobe in der quantitativen Untersuchung

Definition des Begriffes Internationale Dienstleistung

Der Begriff 'internationale Dienstleistung' wurde in Anlehnung an Clark et al. als „deeds, performances, efforts, conducted across national boundaries in critical contact with foreign cultures“ definiert.¹

Dienstleistungen weisen Charakteristika auf, die sie von Produkten zu unterscheiden: Sie sind immateriell und können nicht berührt, transportiert oder gelagert werden (wie beispielsweise ein Konzert). Ihre Entstehung ist mit dem Konsum direkt verbunden. Werden sie nicht unmittelbar bei der Entstehung konsumiert, gehen sie verloren (Flugreisen). Sie sind heterogen und auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten (Unternehmensberatung) und sie werden im persönlichen

¹ Clark T. et al., Toward a theory of international services, in: Journal of International Marketing, Vol. 4, No. 2, 1996, S. 15.

Kontakt z.T. sogar unter Einbezug des Kunden erstellt (Coiffure).¹ Diese Merkmale scheinen eine grosse Bedeutung für die Internationalisierung zu haben. So müssen Dienstleistungen vor Ort beim Kunden erstellt werden und können nicht wie ein Produkt verschickt und über einen ausländischen Agenten vertrieben werden.

Die Unterscheidung zwischen Dienstleistungen und Produkten anhand der erwähnten Merkmale scheint aber nur auf den ersten Blick deutlich zu sein. Sieht man genauer hin, stellt man fest, dass viele Produkte einen Dienstleistungsanteil (Serviceleistungen im Maschinenbau) und viele Dienstleistungen einen Produktanteil enthalten (Sicherung von Software auf Datenträger). Die Grenze zwischen Dienstleistungen und Produkten verschwimmt zusehends und wir können heute nur noch sehr selten von reinen Dienstleistungen oder Produkten sprechen. In der Literatur versucht man Abhilfe zu schaffen mit Kategorisierungen von Dienstleistungen, die diese in mehr oder weniger ‚pure services‘ einteilen.² Einen solchen Ansatz haben beispielsweise Vandermerwe und Chadwick entwickelt, die Dienstleistungen nach den Merkmalen Materialität und Intensität des Kundenkontaktes unterteilen.³ Die daraus entstehende Matrix wurde in einigen Untersuchungen verwendet, um zu prüfen, ob sich verschiedene Kategorien von Dienstleistungsunternehmen in ihrem Internationalisierungsverhalten unterscheiden.⁴ Die Ergebnisse zeigen u.E. dass die verwendeten Klassifikationskriterien auch keine eindeutige Abgrenzung erlauben und die Zuordnung von Leistungen häufig willkürlich bleibt. Wir haben uns deshalb entschieden, Dienstleistungen für unsere Untersuchungszwecke anhand der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) vorzunehmen. Auch hier sprechen wir nicht von reinen Dienstleistungen, aber es ist zumindest eindeutig geregelt, welche Leistungen dem tertiären Sektor zugerechnet werden sollen.⁵

Den Begriff ‚Internationalisierung‘ beschreiben Clark et al. als ‚grenzüberschreitend‘ und ‚in bedeutendem Kontakt mit fremden Kulturen‘. Wir haben den Begriff operationalisiert als ‚Absatz von Dienstleistungen an ausländische Kunden‘. Dabei sind wir uns bewusst, dass auch jede andere Form von grenzüberschreitenden (Wert-)Aktivitäten als Internationalisierung aufgefasst werden könnte. Wir wollten uns im Rahmen unserer Untersuchung aber auf die Absatzseite konzentrieren.

¹ Knight G., International services marketing: review of reserach, 1980-1998, in: Journal of Services Marketing, Vol. 13, No. 4, S. 348.

² Meffert H./ Bruhn M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2003, 688ff.

³ Vandermerwe S./ Chadwick M., The internationalization of services, in: the Services Industry Journal, January 1989, S. 79ff.

⁴ Vgl. beispielsweise Patterson P./ Cicic M., A typology of service firms in international markets, in: Journal of International Marketing, Vol. 3, No. 4, 1995, S. 57ff.

⁵ Bundesamt für Statistik, Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA), Bern 2002.

Auslöser der Internationalisierung

Es scheinen im Wesentlichen vier Gründe zu sein, die Dienstleistungsunternehmen zur Internationalisierung veranlassen (Abbildung 2): Die Dienstleister folgen ihren Kunden ins Ausland. International tätige Industrieunternehmen beziehen Dienstleistungen aus einer Hand, um die Beschaffung zu vereinfachen und die Qualität sicherzustellen. Dies bedingt für die Dienstleister eine internationale Präsenz, ohne die sie auch im Inland die Konkurrenzfähigkeit verlieren würden.

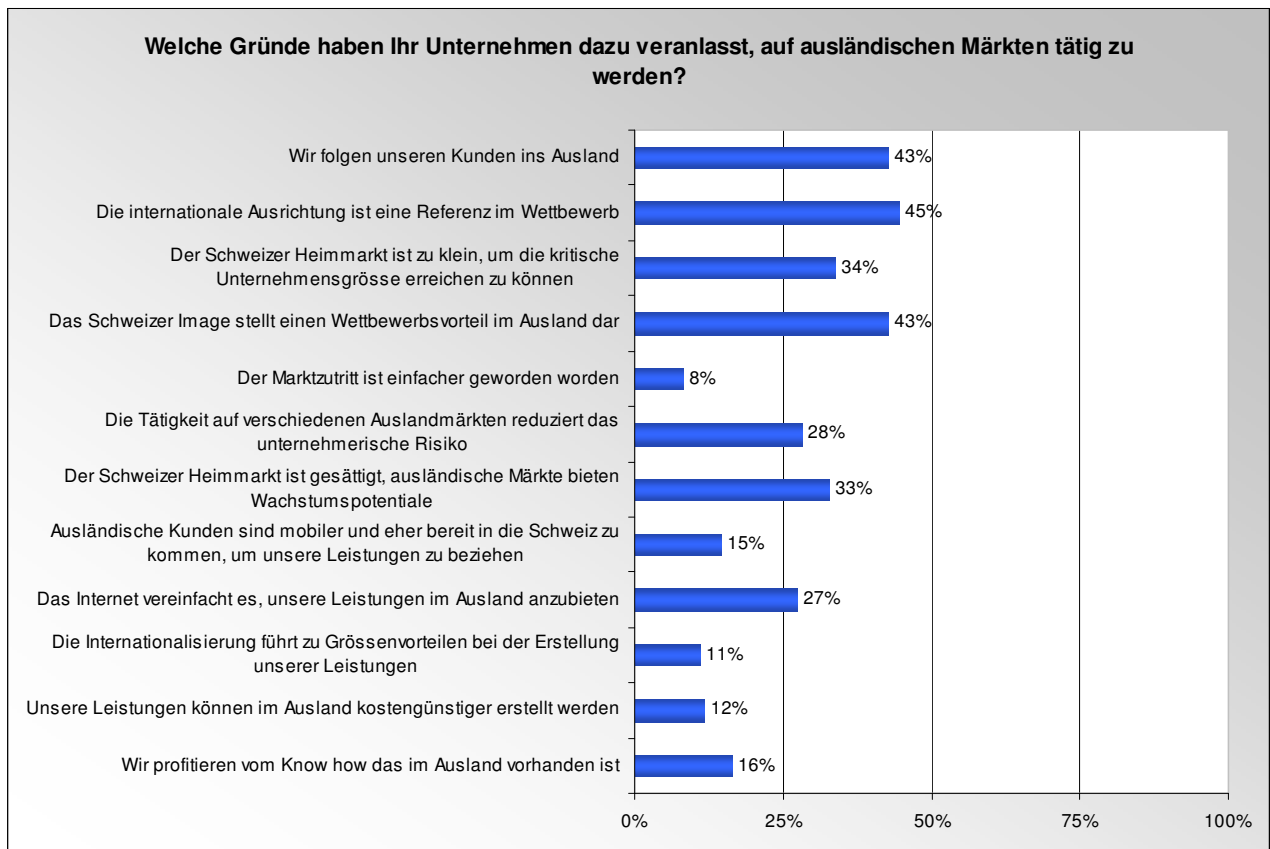


Abbildung 2: Auslöser der Internationalisierung

Die internationale Ausrichtung ist eine Referenz im Wettbewerb. Da die Marktleistung eines Dienstleisters nicht greifbar, sichtbar und überprüfbar ist, basiert deren Verkauf auf Vertrauen - Vertrauen, das auf Erfahrungen, Empfehlungen und Referenzen beruht. Die internationale Tätigkeit kann eine Referenz sein, die das Vertrauen des Kunden (auch in der Schweiz) in die Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters entstehen lässt (vgl. Mann 1998, der zeigte, dass diese ersten beiden Faktoren auch für deutsche Dienstleistungsunternehmen zu den bedeutendsten Auslösern der Internationalisierung gehören).

Der Heimmarkt ist für fokussierte Dienstleister zu klein. Der Trend zur Differenzierung und gleichzeitigen Globalisierung von Märkten bewirkt, dass sich Dienstleistungsunternehmen auf immer enger werdende Marktsegmente konzentrieren und diese international bearbeiten müssen, um die Kosten für die Entwicklung der Dienstleistung zu rechtfertigen, die Kapazitäten auszulasten und die kritische Unternehmensgrösse aufzubauen, die nötig ist, um grössere Aufträge abwickeln zu können.

Dienstleister nutzen den Vorteil der Swissness im internationalen Wettbewerb. Swiss steht im Ausland für Diskretion, Unabhängigkeit, Serviceorientierung, Multikulturalität, Sicherheit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit – Werte, die schweizerischen Dienstleistern im internationalen Wettbewerb einen Vorteil verschaffen.

Der Bedeutung des Internets für die Internationalisierung stimmten durchschnittlich 27% der Betriebe zu. Die Auswertung nach Branchen (Abbildung 3) zeigt, dass sich diese Zustimmungsrate relativ gleichmässig über alle Branchen verteilt und nicht, wie hätte erwartet werden können,

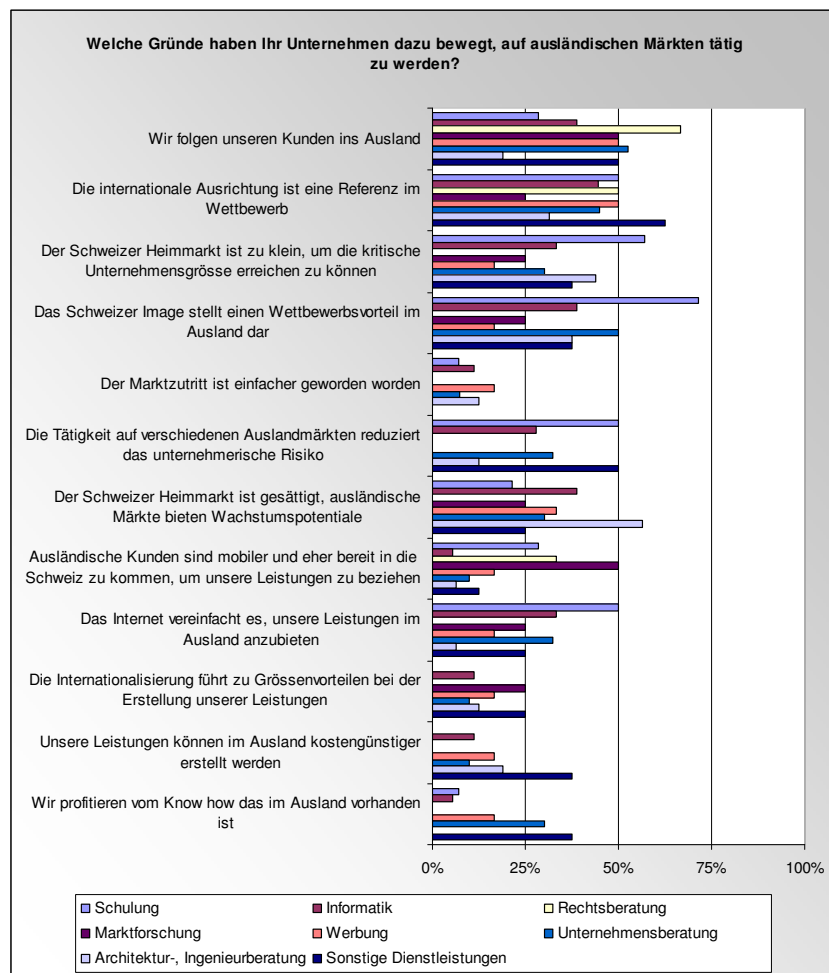


Abbildung 3: Motive der Internationalisierung nach Branchen

vor allem durch die Zustimmung der Informatikfirmen zustande gekommen ist. Im Informatikbereich liegt die Zustimmungsrates nur leicht über dem Durchschnitt der anderen Branchen bei 32%.

Bearbeitete Zielmärkte

Das mit Abstand wichtigste Kriterium zur Auswahl von Auslandsmärkten stellt das Absatzpotential dar (Abbildung 4). Die Märkte, auf denen die befragten Dienstleistungsunternehmen tätig sind, verteilen sich entsprechend gleichmässig über die ganze Welt (Abbildung 5).

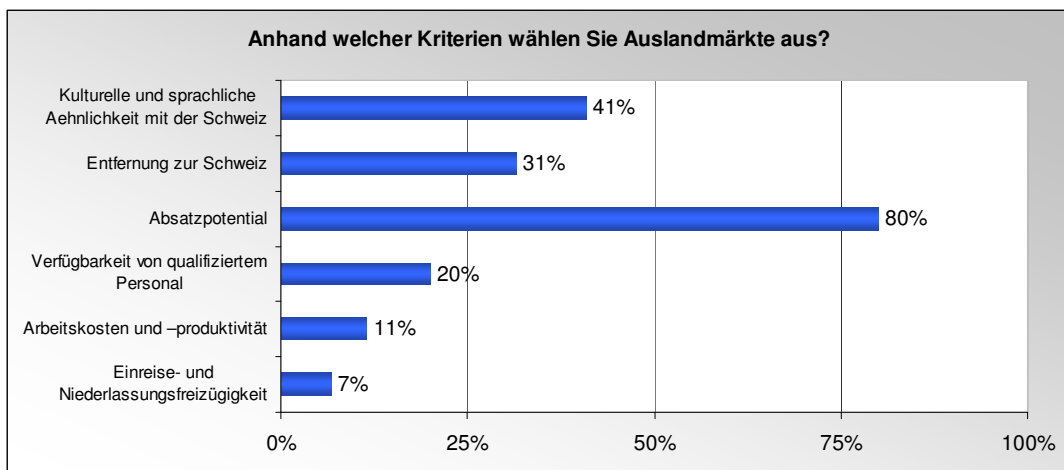


Abbildung 4: Kriterien der Auslandmarktwahl

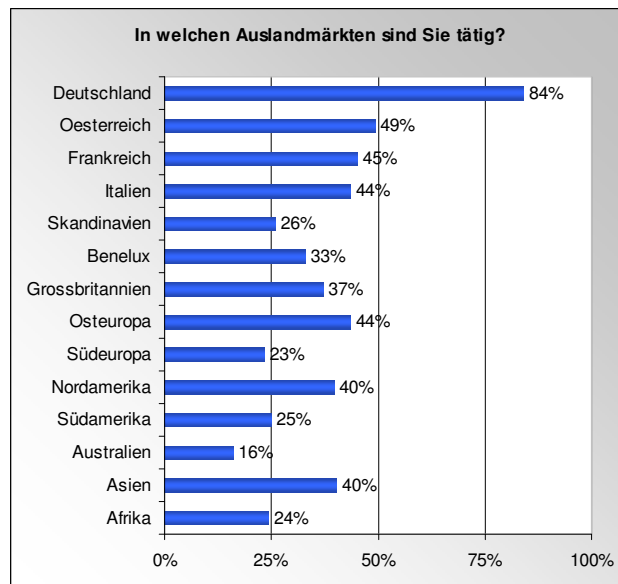


Abbildung 5: Gewählte Auslandsmärkte

Die Internationalisierung der befragten Dienstleistungsunternehmen erfolgt sehr schnell und simultan (Abbildung 6). Sie treten gleichzeitig in mehrere Leadmärkte ein. Die Internationalisierungsspanne (Dauer zwischen dem Zeitpunkt der Gründung und jenem der Internationalisierung) liegt im Durchschnitt bei sechs Jahren. 50% der Unternehmen sind Born Globals, d.h. sie wurden bereits mit einer internationalen Ausrichtung gegründet! Dabei besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Gründungszeitpunkt und der Internationalisierungsgeschwindigkeit ($r=-0.48$), d.h. die jüngeren Unternehmen wurden schneller international tätig als die älteren.

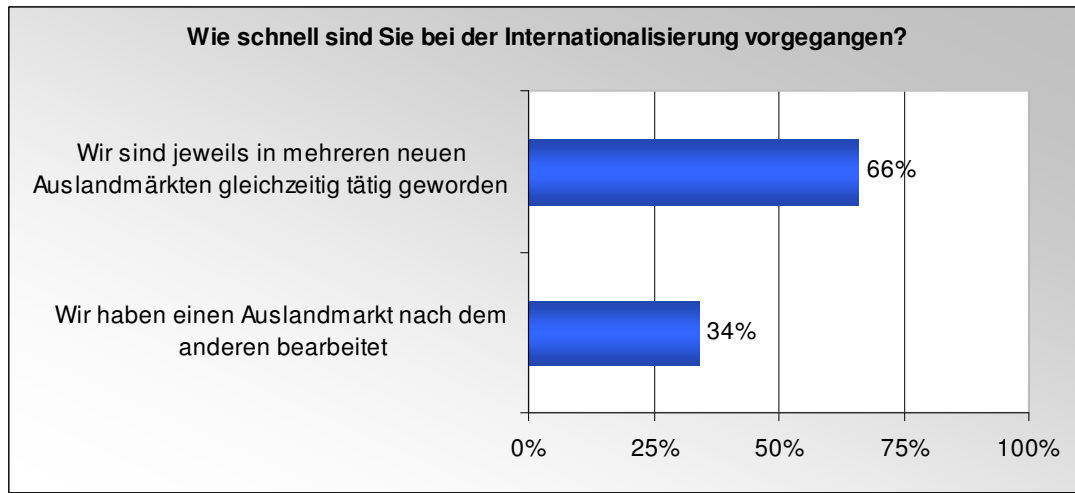


Abbildung 6: Internationalisierungsgeschwindigkeit

Insgesamt lässt sich entgegen unseren Erwartungen feststellen, dass die Zielmarktstrategien der untersuchten Dienstleistungsunternehmen weitgehend jener von modernen Produktionsbetrieben entsprechen (vgl. Lehmann/Schlange 2004) und das, obwohl Dienstleistungen durch Charakteristika geprägt sind, die eher eine stufenförmige und auf psychologisch nahe liegende Märkte ausgerichtete Internationalisierung erwarten lassen. Die Erklärung für dieses Verhalten liegt wohl am ehesten darin, dass die Dienstleister in vielen Fällen als Zulieferer von Produktionsunternehmen fungieren und damit dem Internationalisierungsmuster ihrer Kunden folgen müssen, auch wenn sie aufgrund der Merkmale ihrer eigenen Leistungen ein anderes Vorgehen bevorzugen würden. Gestützt wird diese Vermutung durch die hohe Zustimmung zum Statement ‚Wir folgen unseren Kunden ins Ausland‘ bei der Frage nach den Auslösern der Internationalisierung.

Formen des Markteintrittes

Die Merkmale Immaterialität, Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum sowie enger Kundenkontakt bedingen, dass die Erstellung von Dienstleistungen beim Kunden vor Ort geschieht und beschränken Dienstleistungsunternehmen auf die direkten Formen des Markteintrittes (Abbildung 7). Die von den befragten Unternehmen am häufigsten verwendete Strategie ist der direkte Export. Eigene MitarbeiterInnen reisen ins Ausland, um die Dienstleistungen vor Ort zu erbringen. Dahinter folgt die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern. An dritter Stelle steht der Aufbau von Niederlassungen im Ausland. Diese drei Formen des Markteintrittes werden von den meisten Unternehmen parallel verwendet. Die Auslandsmärkte werden zuerst von der Schweiz aus direkt bedient. Bei genügendem Absatzpotential wechseln die Firmen auf intensivere Formen der Marktbearbeitung. Die Partnerschaft mit einem ausländischen Unternehmen bietet sich in jenen Fällen an, in denen die psychologische Distanz zum Auslandmarkt gross ist und der ausländische Partner wertvolle Marktkenntnisse und Beziehungen in die Zusammenarbeit einbringen und damit die Markterschliessung beschleunigen kann. Eigene Niederlassungen werden bevorzugt, wenn das Risiko eines Know how Verlustes bedeutend und die Sicherstellung der Dienstleistungsqualität anspruchsvoll ist.

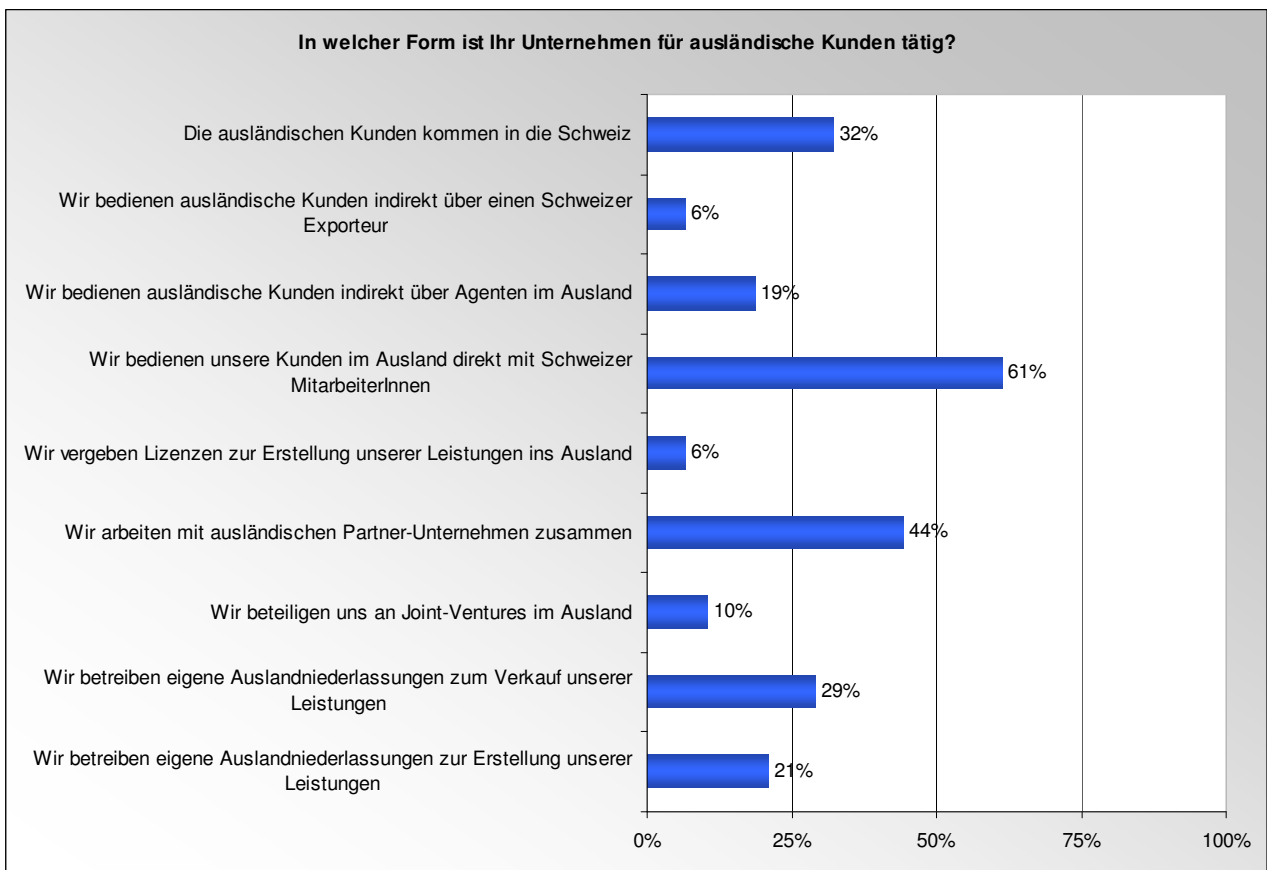


Abbildung 7: Markteintrittsstrategien

Wir können mit diesem Ergebnis konkret Stellung beziehen auf eine in der Literatur stattfindende Diskussion darüber, ob sich die Markteintrittsstrategien von Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen unterscheiden. Grönroos¹ zeigte auf, dass es Autoren gibt, die der Ansicht sind, dass Dienstleister und Produzenten dieselben Strategien der Auslandmarkterschliessung verwenden², solche, die der Auffassung sind, dass sich die Eintrittsstrategien unterscheiden³ und jene, die die Position einnehmen, dass dieselben Strategien verwendet würden, dass die Implementierung der Strategien aber unterschiedlich aussehe.⁴ Aufgrund unserer Erkenntnisse würden wir uns der ersten Autorengruppe anschliessen. Die Befragungen haben gezeigt, dass die Dienstleistungsunternehmen die indirekten Formen der Auslandmarkterschliessung kaum verwenden – eine Strategie, die von Produktionsbetrieben relativ häufig verwendet wird und eine schnelle Internationalisierung in verschiedene, auch weit entfernte Märkte erlaubt.⁵ Die Begrenzung auf direkte Formen der Auslandmarkterschliessung könnte für Dienstleistungsunternehmen bedeuten, dass für sie die Internationalisierung ein bedeutend höheres Risiko darstellt als für Produktionsunternehmen, da sie viel schneller mit eigenen Ressourcen im Ausland präsent sein müssen und damit bei Misserfolgen die höheren Verluste verzeichnen.

Herausforderungen der Internationalisierung

Die grössten Herausforderungen bei der Internationalisierung eines Dienstleistungsunternehmens liegen im Bereich des Internationalen Dienstleistungsmarketing (Abbildung 8). Der immaterielle Charakter von Dienstleistungen erschwert die Auslandmarktanalyse. Ein materielles Konkurrenzprodukt kann beschafft, betrachtet, zerlegt und auf seine Merkmale hin analysiert werden. Dienstleistungen sind immateriell, ihre Entstehung ist meist nicht öffentlich und unterliegt häufig der Diskretion. Die Analyse der Wettbewerbssituation in ausländischen Märkten gestaltet sich dadurch schwieriger für Dienstleistungen als für Produkte.

¹ Grönroos C., Internationalization strategies for services, in: The Journal of Services Marketing, 1999, Vol. 13, Iss. 4/5, S. 292

² Terpstra V./ Yu C., Determinants of foreign investments of US advertising agencies, in: Journal of International Business Studies, 1988, Vol. 19, Spring, S. 33ff.; Agarwal S./ Rmaswami S., Choice of foreign market entry mode, in: Journal of International Business Studies, 1992, Vol. 23, No. 1, S. 1ff.

³ Erramilli M, Entry mode choice in service industries, in: International Marketing Review, 1990, Vol. 7, No. 5, S. 50ff.; Erramilli M./ Rao C., Choice of foreign market entry modes by service firms, in: International Management Review, 1990, Vol. 30, No. 2, S. 135ff.

⁴ Sharma D./ Johanson J. Technical consultancy in internationalisation, in: International Marketing Review, 1987, Vol. 4, No. 1, S. 20ff.; Dunning J., Multinational enterprises and the growth of services, in: Dunning J., Transnational corporations in services, London 1993.

⁵ Vgl. Pleitner H., Interstratos - Auslandsorientierung und Unternehmungspolitik schweizerischer Klein- und Mittelunternehmungen, St. Gallen 1996, S. 40ff.

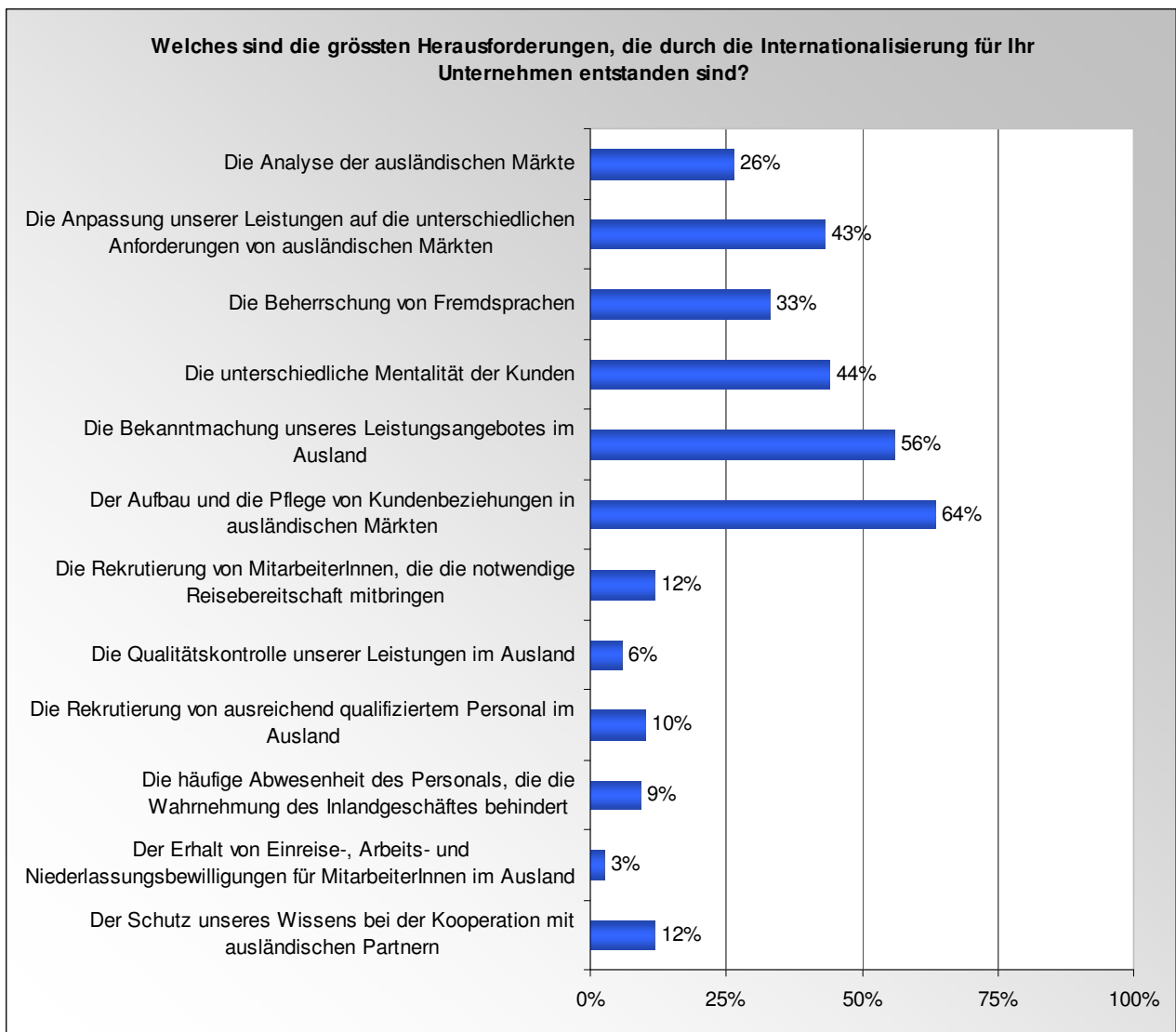


Abbildung 8: Herausforderungen der Internationalisierung

Dienstleistungen müssen länderspezifisch angepasst werden. Die Erstellung von Dienstleistungen geschieht in engem Kundenkontakt, oft sogar unter Einbezug des Kunden. Dienstleistungen sind deshalb differenziert und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von verschiedenen Ländermärkten abgestimmt. Dies bedingt im internationalen Wettbewerb gute Marktkenntnisse und einen hohen Aufwand für die Anpassung der Leistungen.

Die Internationalisierung von Dienstleistungen erfordert eine hohe interkulturelle Kompetenz. Dienstleistungen werden in engem Kundenkontakt erstellt. Gute Sprachkenntnisse und eine hohe interkulturelle Kompetenz des Personals zählen deshalb zu den zentralen Voraussetzungen der Internationalisierung von Dienstleistungen.

Die Vermarktung von Dienstleistungen im Ausland basiert auf Vertrauen. Vertrauen aufzubauen erweist sich für Dienstleistungsunternehmen als anspruchsvoll, weil sich das Produkt nicht

demonstrieren, präsentieren und testen lässt. Selbst Referenzen lassen sich nur beschränkt für Marketing verwenden, weil die Kundenbeziehung z.T. der Diskretion unterliegt (z.B. in der Medizin, im Tourismus oder bei Rechtsdiensten).

Die Kundenpflege ist aufwendig und personenabhängig. Der Kundenkontakt bei der Erstellung von Dienstleistungen ist enger als bei materiellen Gütern und hat häufig einen emotionalen Gehalt (Private Banking). Die Beziehungspflege muss daher intensiver betrieben werden und ist abhängig von individuellen Mitarbeitern, die die Beziehung zu den Kunden aufgebaut haben. Geht die Mitarbeiterin, so geht auch der Kunde verloren.

Implikationen für die Exportförderung

Die Exportförderung war bis heute stark auf die Unterstützung von Produktionsunternehmen ausgerichtet. Unterstützung in Fragen der Internationalisierung haben die befragten Dienstleistungsunternehmen vor allem bei Kunden gefunden (Abbildung 9). Wollen exportfördernde Organisationen in Zukunft auch die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen fördern, müssen sie ihre Angebote auf deren Bedürfnisse hin ausrichten. Die Vermittlung von Vertriebspartnern im Ausland - eine für Produktionsunternehmen zentrale Unterstützungsleistung - nützt Dienstleistungsbetrieben beispielsweise wenig, da ihnen der Weg des indirekten Exports



Abbildung 9: Unterstützung bei der Internationalisierung

verwehrt ist. Dienstleister benötigen vor allem Unterstützung bei der Analyse von ausländischen Märkten bzgl. Absatzpotential, Kundenbedürfnissen und Konkurrenzsituation, beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen und bei der Vermarktung ihrer Leistungen im Ausland. Wie wir gesehen haben, stellen Dienstleistungen besondere Anforderungen an die Bewältigung dieser Aufgaben. Es entstehen Fragen wie jene nach der Bedeutung des Internets. Kann das Internet die internationale Vermarktung von Dienstleistungen unterstützen oder ist es gerade die persönliche Kundenbeziehung bei der Vermarktung von Dienstleistungen, die einen Einsatz des Internets verhindert? Inwiefern müssen Dienstleistungen an unterschiedliche Kulturen angepasst und wie kann diese Anpassung institutionell sichergestellt werden? Wie können Dienstleister die Nichttransportierbarkeit ihrer Produkte im internationalen Wettbewerb überwinden? Welche Markteintrittsstrategie eignet sich für welche Art von Leistungen und wie können Dienstleistungsunternehmen die Qualität ihrer Leistungen international sicherstellen?

Die vorliegende Untersuchung beschreibt das Internationalisierungsverhalten von Dienstleistungsunternehmen und deren Bedürfnisse an die Exportförderung. Sie vermag die gestellten Fragen aber nicht zu beantworten. Zukünftige, präskriptiv ausgelegte Studien werden nötig sein, um die dazu notwendigen Instrumente und Methoden zu erarbeiten.

Quellenverzeichnis

- Agarwal S./ Rmaswami S., Choice of foreign market entry mode, in: Journal of International Business Studies, 1992, Vol. 23, No. 1, S. 1ff.
- Buckley P./ Pass C./ Prescott K., The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector, in: Scandinavian International Business Review, Vol. 1, No. 1, 1992, S. 39ff..
- Bundesamt für Statistik, Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA), Bern 2002.
- Clark T. et al., Toward a theory of international services, in: Journal of International Marketing, Vol. 4, No. 2, 1996, S. S. 9ff.
- Dülfer E., Internationales Management, München 1999.
- Dunning J., Multinational enterprises and the growth of services, in: Dunning J., Transnational corporations in services, London 1993.
- Erramilli M, Entry mode choice in service industries, in: International Marketing Review, 1990, Vol. 7, No. 5, S. 50ff.
- Erramilli M./ Rao C., Choice of foreign market entry modes by service firms, in: International Management Review, 1990, Vol. 30, No. 2, S. 135ff.
- Grönroos C., Internationalization strategies for services, in: The Journal of Services Marketing, 1999, Vol. 13, Iss. 4/5, S. 290ff.
- Javalgi R./ White S., Strategic challenges for the marketing of services internationally, in: International Marketing Review, Vol. 19, No. 6, 2002, S. 563ff.
- Hofstede G., Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?, in: Bartlett C. et al., Transnational Management, New York, 2003, S. 193ff.
- Karmarkar U., Die Revolution im Servicesektor, in: Harvard Business Manager, September 2004, S. 23ff.

- Knight G., International services marketing: review of reserach, 1980-1998, in: Journal of Services Marketing, Vol. 13, No. 4, 1999, S. 347ff.
- Lehmann R./ Schlange L., Born Global, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 52, 2004, 3, S. 206ff.
- Mann T. Erfolgsfaktor Service. Strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing, Wiesbaden 1998.
- Meffert H./ Bruhn M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2003.
- Mösslang A., Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, Gabler, Hohenheim 1995.
- Osec Business Network Switzerland, Benchmarking Trade Promotion Organisations, Zürich 2002.
- Patterson P./ Cacic M., A typology of service firms in international markets, in: Journal of International Marketing, Vol. 3, No. 4, 1995, S. 57ff.
- Pietikäinen M./ Tynnilä P., Obstacles to and strategies of the internationalization of finnish service companies, Helsinki 1994.
- Pleitner H., Interstratos - Auslandsorientierung und Unternehmungspolitik schweizerischer Klein- und Mittelunternehmungen, St. Gallen 1996.
- Samiee S., The internationalization of services, in: The Journal of Services Marketing, 1999, Vol. 13, 4/5, S. 319.
- Sharma D./ Johanson J. Technical consultancy in internationalisation, in: International Marketing Review, 1987, Vol. 4, No. 1, S. 20ff.
- Terpstra V./ Yu C., Determinants of foreign investments of US advertising agencies, in: Journal of International Business Studies, 1988, Vol. 19, Spring, S. 33ff.
- United Nations, World Investment Report 2004, The Shift towards Services, New York and Geneva 2004.
- Vandermerwe S./ Chadwick M., The internationalization of services, in: the Services Industry Journal, January 1989, S. 79ff.