

# Eintritt von Schweizer Dienstleistungsunternehmen in ausländische Märkte – Gründe und Formen

Der Internationalisierungsgrad des tertiären Sektors hat weltweit markant zugenommen. Immer mehr Dienstleistungsfirmen – darunter auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – folgen ihren Kunden ins Ausland. Dieser «Shift toward Services» wurde bisher in der Forschung kaum beachtet. Entsprechend fehlen hier bei der Exportförderung die notwendigen Instrumente und Methoden. Die vorliegende Studie untersucht das Internationalisierungsverhalten von Schweizer Dienstleistungsunternehmen und deren Bedürfnisse an die Exportförderung.



Zahlreiche Dienstleistungsbranchen sind – neben Handel und Finanzsektor – in den letzten Jahren international geworden: Elektrizität, Telekommunikation, Wasserversorgung, unternehmensbezogene Dienstleistungen, Gesundheitswesen und Bildung. Im Bild: Büro für Outsourcing-, Management und IT-Beratung in Krakau.

Bild: Keystone

Der «World Investment Report 2004» der UNO zeigt auf, dass im Bereich der ausländischen Direktinvestitionen in den letzten 30 Jahren ein deutlicher «Shift towards Services» stattgefunden hat. In den frühen Siebzigerjahren entfiel lediglich ein Viertel des weltweiten Volumens an ausländischen Direktinvestitionen auf den tertiären Sektor; 2002 waren es bereits 60%. Neben Handel und Finanzsektor 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 Siebzigerjahren waren es vor allem Unternehmen aus den USA, die im Ausland investierten; heute stammt rund die Hälfte der Ausländischen Investitionen im Dienstleistungsbereich aus Europa. Zudem sind es nicht mehr nur die grossen Dienstleister, die ins Ausland expandieren, sondern zunehmend auch die KMU.<sup>1</sup>



**Prof. Dr. Ralph Lehmann**  
Professor für Management, Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur,  
[ralph.lehmann@fh-htwchur.ch](mailto:ralph.lehmann@fh-htwchur.ch)

## Wenig Aufmerksamkeit in der Forschung...

Die Forschung im Bereich «International Business» hat sich bisher noch wenig mit der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen beschäftigt.<sup>2</sup> Erste Publikationen zu diesem Thema erschienen Ende der Achtzigerjahre. Die Arbeiten beziehen sich vor allem

<sup>1</sup> Vgl. UNO 2004, S. 97ff.

<sup>2</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2003, 683; Mösslang 1995, S. 2.

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 Dienstleistungsbranchen – gering, die Forschung in unzusammenhängende Themen fragmentiert, ohne genügende theoretische Basis betrieben und rein explorativ ausgerichtet zu sein. Gemäss G. Knight zeige dies: «Research on international services marketing is still very much at an early stage».<sup>3</sup>

### ...und bei der Exportförderung

Die Internationalisierung der Dienstleistungsbranchen blieb auch bei der Exportförderung weitgehend unbeachtet. Die zuständigen Organisationen der meisten europäischen Länder konzentrierten bis heute ihre Leistungen auf traditionelle Exportbranchen, wie etwa die Maschinen-, Elektro-, Pharma- und Nahrungsmittelindustrie. Dienstleistungsbranchen – wie die Unternehmensberatung, die industrielle Beratung, der Tourismus, die Aus- und Weiterbildung oder der Gesundheitsbereich – wurden kaum berücksichtigt,<sup>4</sup> obwohl der tertiäre Sektor über ein nach wie vor grosses Internationalisierungspotenzial verfügt.<sup>5</sup>

### Forschungs- und Entwicklungsprojekt in drei Phasen

Die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur hat in Kooperation mit Osec Business Network Switzerland ein KTI-finanziertes Forschungs- und Entwicklungsprojekt durchgeführt, in dem das Internationalisierungsverhalten von Dienstleistungsunternehmen untersucht und deren Bedürfnisse gegenüber der Exportförderung erhoben wurden. Das Projekt gliederte sich in drei Phasen:

- Die *erste Phase* bestand aus einer explorativen, qualitativ-empirischen Untersuchung, in der zwölf international tätige Dienstleistungsunternehmen aus den Branchen Unternehmensberatung, Ingenieurberatung und Informatik befragt und Hypothesen über das Internationalisierungsverhalten von Dienstleistungsunternehmen entwickelt wurden.
- Die *zweite Phase* beinhaltete eine quantitativ-empirische Untersuchung, in der 124 Unternehmen aus den Branchen Rechtsberatung, Marktforschung, Werbung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurberatung, Informatik und Schulung befragt und deren Zustimmung zu den Hypothesen geprüft wurde.
- Die *dritte Phase* bestand aus der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in die Gestaltung von exportfördernden Leistungen.

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten aus diesem Projekt resultierenden Erkenntnisse vorgestellt.<sup>6</sup>

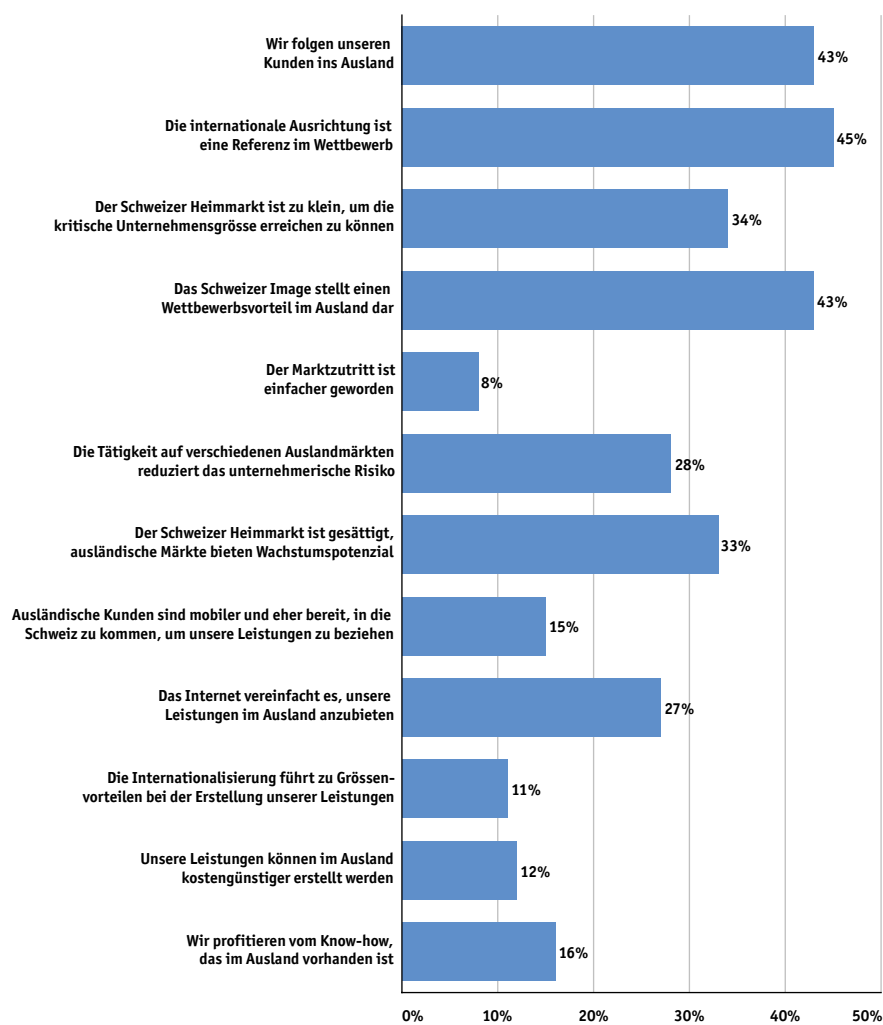
### Auslöser der Internationalisierung

Im Wesentlichen sind es vier Gründe, die Dienstleistungsunternehmen zur Internationalisierung veranlassen (vgl. *Grafik 1*).

Grafik 1

#### Welche Gründe haben Ihr Unternehmen dazu veranlasst, auf ausländischen Märkten tätig zu werden?

Anzahl Antworten: 110



Quelle: Lehmann / Die Volkswirtschaft

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.

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.<sup>7</sup>

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. Swissness steht im Ausland für Diskretion, Unabhängigkeit, Serviceorientierung, Multikulturalität, Sicherheit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit – Werte, die schweizerischen

Dienstleistern im internationalen Wettbewerb einen Vorteil verschaffen.

## Bearbeitete Zielmärkte

Das mit Abstand wichtigste Kriterium zur Auswahl von Auslandsmärkten ist das Absatzpotenzial (vgl. Grafik 2). Die Märkte, auf denen die befragten Dienstleistungsunternehmen tätig sind, verteilen sich entsprechend gleichmässig über die ganze Welt.

Die Internationalisierung der befragten Dienstleistungsunternehmen erfolgt sehr schnell und simultan. 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. Die Hälfte 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 ( $r = -0.48$ ). Mit anderen Worten: Die jüngeren Unternehmen wurden schneller international tätig als die älteren.

Insgesamt lässt sich – entgegen unseren Erwartungen – feststellen, dass die Zielmarktstrategien der untersuchten Dienstleistungsunternehmen weitgehend denjenigen moderner Produktionsbetriebe entsprechen,<sup>8</sup> obwohl Dienstleistungen durch Charakteristika geprägt sind, die eher eine stufenförmige und auf psychologisch nahe liegende Märkte ausgerichtete Internationalisierung erwarten liessen. 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» (siehe Grafik 1).

## Formen des Markteintrittes

Die Merkmale Immaterialität, Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum sowie enger Kundenkontakt bedingen, dass Dienstleistungen zumeist direkt beim Kunden vor Ort erbracht werden müssen, was die Dienstleistungsunternehmen auf die direkten Formen des Markteintrittes beschränkt. Die von den befragten Unternehmen am häufigsten angewendete Strategie ist der direkte Export (vgl. Grafik 3). Eigene Mitarbeitende reisen ins Ausland, um die Dienstleistungen vor Ort zu

3 Vgl. Knight 1999, S. 348.

4 Vgl. Reynolds 2005.

5 Vgl. UNO 2004, S. 114ff.

6 Weitere Informationen zum Projekt unter: [www.fh-htwchur.ch/institute/ife](http://www.fh-htwchur.ch/institute/ife).

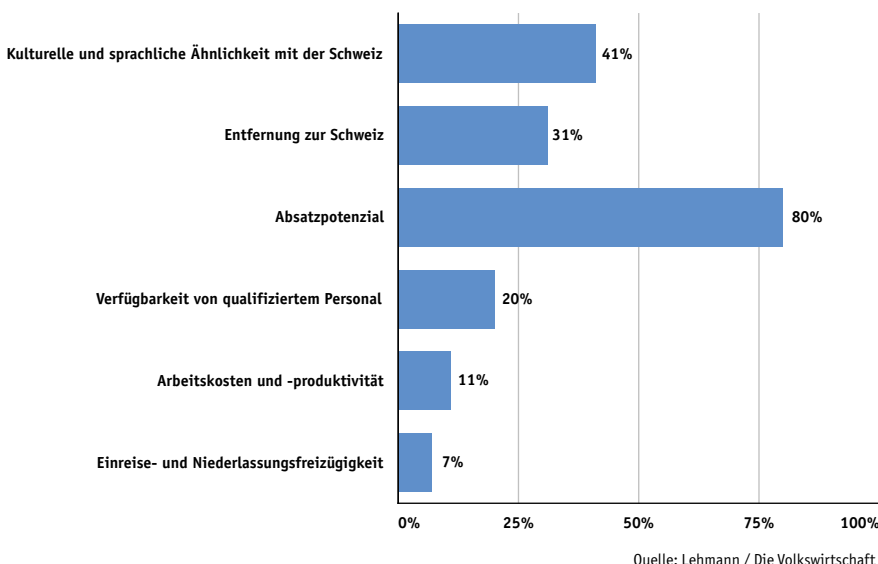
7 Vgl. Mann 1998, der zeigte, dass diese ersten beiden Faktoren auch für deutsche Dienstleistungsunternehmen zu den bedeutendsten Auslösern der Internationalisierung gehören.

8 Vgl. Lehmann/Schlange 2004.

Grafik 2

### Anhand welcher Kriterien wählen Sie Auslandsmärkte aus?

Anzahl Antworten: 105



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 angewendet. Die Auslandsmärkte werden zuerst von der Schweiz aus direkt bedient. Bei genügendem Absatzpotenzial 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.

### Erschwerte Auslandmarktanalyse

Die grössten Herausforderungen bei der Internationalisierung eines Dienstleistungsunternehmens liegen im Bereich des Mar-

ketings (vgl. Grafik 4). 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 für Dienstleistungen schwieriger als für Waren.

*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 oft der Diskretion unterliegt, so z.B. in der Medizin, im Tourismus oder bei Rechtsdiensten.

*Die Kundenpflege ist aufwändig 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 der Mitarbeitende, so geht auch der Kunde verloren.

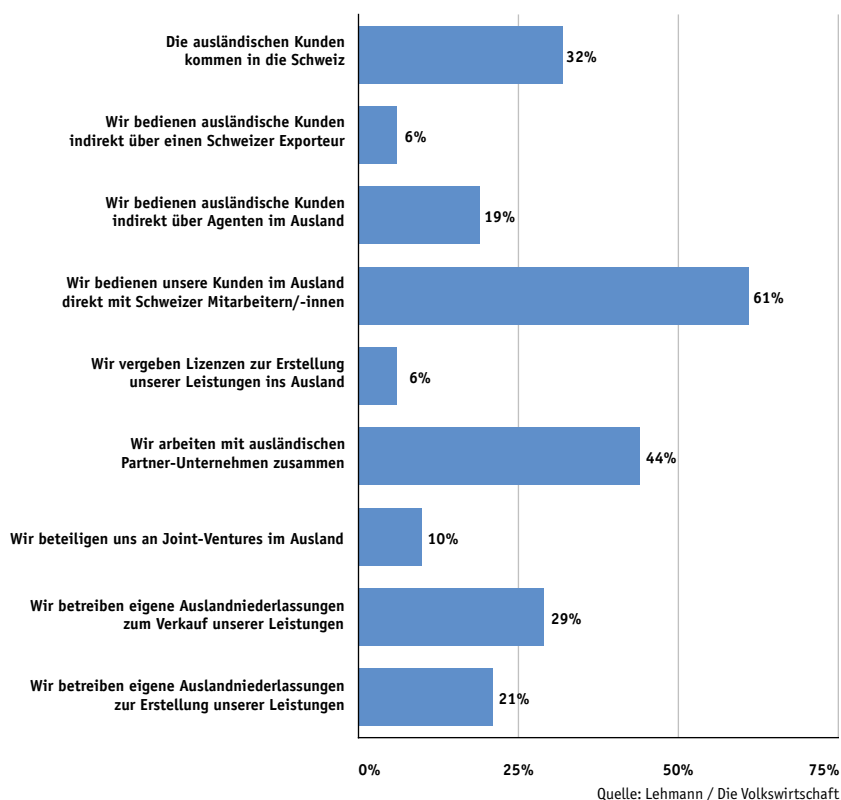
### Gefragt ist Unterstützung im internationalen Dienstleistungsmarketing

Die Exportförderung war bis heute stark auf die Unterstützung von Produktionsunternehmen ausgerichtet. Will sie in Zukunft auch die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen fördern, muss sie auf deren Bedürfnisse hin angepasst werden. Die Vermittlung von Vertriebspartnern im Ausland – eine für Produktionsunternehmen

Grafik 3

#### In welcher Form ist Ihr Unternehmen für ausländische Kunden tätig?

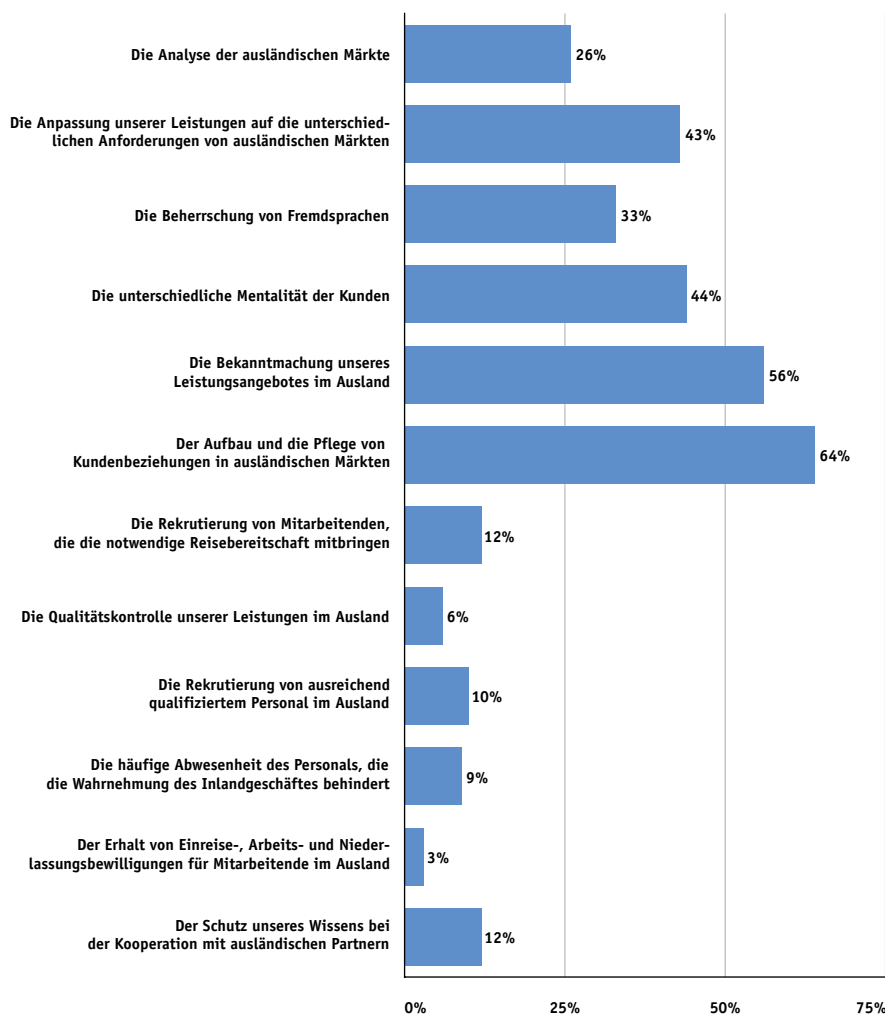
Anzahl Antworten: 124



Grafik 4

### Welches sind die grössten Herausforderungen, die durch die Internationalisierung für Ihr Unternehmen entstanden sind?

Anzahl Antworten: 118



Quelle: Lehmann / Die Volkswirtschaft

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?
- Wie können Dienstleistungsunternehmen die Qualität ihrer Leistungen international sicherstellen?

Die vorliegende Untersuchung vermag die gestellten Fragen nicht zu beantworten. Zukünftige, präskriptiv ausgelegte Studien werden nötig sein, um die dazu notwendigen Instrumente und Methoden zu erarbeiten. ■

Kasten 1

#### Literatur

- Knight G., International services marketing: review of research, 1980–1998, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, Nr. 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.
- Reynolds A., Have TPOs moved on since the 1990s?, in: *International Trade Forum*, 1/2005.
- United Nations, World Investment Report 2004, The Shift towards Services, New York, Genf 2004.

zentrale Unterstützungsleistung – nützt Dienstleistungsbetrieben beispielsweise wenig, da ihnen der Weg des indirekten Exports verwehrt ist. Dienstleister benötigen vor allem Unterstützung bei der Analyse von ausländischen Märkten – etwa bezüglich Absatzpotenzial, Kundenbedürfnissen und Konkurrenzsituation –, beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen und bei der Vermarktung ihrer Leistungen im Ausland.

Die internationale Vermarktung von Dienstleistungen stellt besondere Anforderungen an das Marketing. Dabei drängen sich u.a. folgende Fragen auf:

- 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