

EXPORT

Dienstleister auf dem Weg ins Ausland

Export – für viele Produktionsbetriebe bedeutet er den Alltag. Doch auch im tertiären Sektor wagen immer mehr Unternehmen den Schritt ins Ausland, stehen dabei aber vor anders gelagerten Herausforderungen. Eine Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur beschäftigt sich mit Beweggründen, Hürden und derzeit gängigen Strategien.

INTERVIEW MIT PROF. DR. RALPH LEHMANN

Welche Bedeutung hat die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen in der betriebswirtschaftlichen Forschung?

R. Lehmann: Die gängigen Modelle über den Internationalisierungsprozess basieren bis heute fast ausschliesslich auf der Untersuchung von Produktionsunternehmen. Zwei Gründe scheinen dafür verantwortlich zu sein: Die Internationalisierung von Produktionsunternehmen hat eine längere Tradition – die Dienstleister haben erst in den letzten zwanzig bis dreissig Jahren aufgeholt. Der UNO World Investment Report aus dem Jahr 2004 erkennt einen „shift towards services“: In den siebziger Jahren entfiel ein Viertel der ausländischen Direktinvestitionen auf Dienstleistungsunternehmen, im Jahr 2002 waren es bereits 60 Prozent. Der andere Grund: Die Internationalisierung der Dienstleistungsunternehmen wird oft übersehen. Volkswirtschaftlich ist es schwierig, den Internationalisierungsgrad von Dienstleistungsunternehmen zu messen. Wenn als Export der Verkauf eines Produkts an einen ausländischen Kunden betrachtet wird, so kommen viele Dienstleistungen in den Statistiken gar nicht zum Ausdruck.

Dienstleister folgen ihren Kunden ins Ausland

Welches sind die wichtigsten Gründe für die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen?

R. Lehmann: 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 zudem eine Referenz im Wettbewerb. Da die Marktleistung eines Dienstleisters nicht greifbar, sichtbar und überprüfbar ist, basiert deren Verkauf auf Vertrauen, das wiederum auf Erfahrungen, Empfehlungen und Referenzen beruht. Die internationale Tätigkeit kann eine Referenz sein, die Vertrauen des Kunden (auch in der Schweiz) in die Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters entstehen lässt.

Wie gehen Dienstleistungsunternehmen bei der Internationalisierung vor?

R. Lehmann: Für uns überraschend war das Ergebnis, dass Dienstleistungsunternehmen die Internationalisierung sehr schnell vorantreiben und häufig in mehrere ausländische Märkte gleichzeitig eintreten, 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 oft als Zulieferer von Produktionsunternehmen fungieren und damit dem Internationalisierungsmuster ihrer Kunden folgen müssen, auch wenn sie ein anderes Vorgehen bevorzugen würden.

IM INTERVIEW

Ralph Lehmann

(Tel.: 081 286 39 45, E-Mail: ralph.lehmann@fh-htwchur.ch) ist Professor für Management an der HTW Chur und leitet den Forschungsschwerpunkt Internationalisierung.



Sie haben die psychologisch nahe gelegenen Märkte angesprochen. Wie stark sind die Dienstleister auf die EU fixiert?

R. Lehmann: Bei den etwa 125 befragten Unternehmen aus Beratung, Schulung und Informatik ergab sich eine grosse Streuung. Deutschland ist zwar mit 84 Prozent Spitzenreiter, doch danach gab es keine Häufungen mehr. Österreich, Frankreich, Italien, Osteuropa, Nordamerika und Asien waren etwa gleich gewichtet – die Unternehmen bevorzugten nicht wie von uns erwartet kulturell ähnliche Märkte mit gleicher Sprache oder Mentalität.

Die Art der Dienstleistung bedeutet sicher Unterschiede. Eine IT-Schulung kann wohl einfacher in einem kulturell fremden Land angeboten werden als Marketing-Services, für die man den Markt entsprechend verstehen muss.

R. Lehmann: Das ist richtig. Wir haben im Rahmen der Studie ein in der Markenberatung tätiges Unternehmen befragt, welches sich bisher nicht über den deutschsprachigen Markt hinaus wagte, dies aber plant. Ich denke, hier sind Mitarbeitende vor Ort als Bindeglied zur lokalen Kultur zwingend erforderlich. Dabei entsteht wiederum die Herausforderung, die Qualität der Leistung zu sichern – es muss eine gemeinsame Unternehmenskultur geschaffen werden.

Dienstleister stehen vor besonderen Herausforderungen

Mit welchen Herausforderungen werden Dienstleistungsunternehmen bei der Internationalisierung konfrontiert?

R. Lehmann: Die grössten Herausforderungen liegen im Bereich Marketing. Der immaterielle Charakter von Dienstleistungen erschwert die Auslandmarktanalyse. Ein materielles Konkurrenzprodukt kann beschafft, betrachtet, zerlegt und auf seine Merkmale hin analysiert werden. Die Entstehung von Dienstleistungen ist meist nicht öffentlich und unterliegt häufig der Diskretion. Die Vermarktung im Ausland basiert auf Vertrauen. Dieses aufzubauen erweist sich für Dienstleistungsunternehmen als anspruchsvoll, weil sich das Produkt nicht demonstrieren, präsentieren und testen lässt. Selbst Referenzen lassen sich nur beschränkt verwenden, da die Kundenbeziehung zum Teil der Diskretion unterliegt. Dienstleistungen müssen länderspezifisch angepasst werden. Ihre Erstellung geschieht in engem Kundenkontakt. Dienstleistungen sind deshalb differenziert und auf die 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, gute Sprachkenntnisse des Personals zählen deshalb zu den zentralen Voraussetzungen.

Der Kundenkontakt bei der Erstellung von Dienstleistungen ist enger als bei materiellen Gütern und hat häufig einen emotionalen Gehalt. Die Beziehungspflege muss daher intensiver betrieben werden und ist abhängig von individuellen Mitarbeitern, die die Beziehung zu den Kunden aufgebaut haben.

In welcher Form treten Dienstleistungsunternehmen in ausländische Märkte ein?

R. Lehmann: 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. Die von den befragten Unternehmen am häufigsten verwendete Strategie ist der direkte Export. Eigene Mitarbeitende reisen ins Ausland, um

die Dienstleistungen zu erbringen. Dahinter folgt die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern. An dritter Stelle steht der Aufbau von Niederlassungen im Ausland. Diese drei Formen werden meist parallel verwendet. Die Auslandsmärkte werden zuerst von der Schweiz aus bedient. Bei genügendem Absatzpotential wechseln die Firmen auf intensivere Formen der Marktbearbeitung. Die Partnerschaft mit ausländischen Unternehmen bietet sich an, wenn die psychologische Distanz zum Auslandmarkt gross ist und der ausländische Partner Marktkenntnisse und Beziehungen 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.

Unterstützung bieten vor allem die Kunden

Wo kann ein Unternehmen beim Export von Dienstleistungen Unterstützung erhalten?

R. Lehmann: Dienstleistungsunternehmen nutzen heute hauptsächlich Kundenbeziehungen und Unternehmensnetzwerke, um Informationen über fremde Märkte zu erhalten. In Zukunft erwarten wir zunehmend Angebote der Exportförderung. Auch hier herrschte bisher – und dies gilt für alle europäischen Länder – eine Fokussierung auf die Produktionsunternehmen. Basierend auf den Ergebnissen unserer Studie sollte es nun aber möglich sein, exportfördernde Leistungen zu entwickeln, die gezielt auf die Bedürfnisse der Dienstleistungsunternehmen ausgerichtet sind – seien dies Instrumente zur Auslandmarktanalyse oder Formen des Internet-Einsatzes zur Vermarktung von immateriellen Gütern. Im Übrigen sind wir auch als Hochschule daran interessiert, Unternehmen im Internationalisierungsprozess zu begleiten und fehlende Methoden und Instrumente zu entwickeln.

Herr Professor Lehmann, vielen Dank für das Interview.

tw ◆

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

Anzahl Antworten: 110

