

Zur Rolle von Standards bei der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen

Ergebnisse einer explorativen Expertenanalyse



von

Michael Woywode und Daniela Kandrova

**Eine Studie des
Instituts für Mittelstandsforschung**

Mannheim 2008

Inhalt

1. Einleitung.....	4
2. Zum Zusammenhang von Standards, Normen und Dienstleistungen	5
3. Methodik der Studie.....	6
3.1 Befragungstechnik	6
3.2 Konzeption des Leitfadens und Durchführung	6
4. Die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen.....	8
4.1 Markteintrittsformen deutscher Dienstleistungsunternehmen	8
4.2 Herausforderungen beim Auslandsengagement.....	11
5. Zur Rolle von Standards im Zuge der Internationalisierung.....	14
5.1 Die Rolle des Humankapitals und der Sachmittelressourcen bei der Standardisierung	14
5.2 Die Standardisierung einzelner Prozessabläufe	15
5.3 Dienstleistungsspezifische Standards in der Ergebnisphase	17
6. Zusammenfassung	19
Literaturverzeichnis	20
Anhang	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der Internationalisierung	5
Abbildung 2: Operationalisierung des Dienstleistungsbegriffes	9
Abbildung 3: Ansatzpunkte der Dienstleistungsstandardisierung	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der befragten Verbandsvertreter	7
Tabelle 2: Übersicht der befragten Unternehmen	7
Tabelle 3: Externe Internationalisierungshemmnisse	13

1. Einleitung

Keine Frage: Der Dienstleistungssektor boomt. So ist der Anteil der Dienstleistungen an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in nahezu allen entwickelten Volkswirtschaften in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, und auch weiterhin werden in diesem Sektor die größten Wachstumspotentiale gesehen. Nach Angabe der Welthandelsorganisation (WTO) lag der Anteil der Dienstleistungen am Weltbruttosozialprodukt bereits im Jahre 1999 bei über 60 % und ist seither noch gestiegen.¹ Auch in Deutschland ist der Dienstleistungssektor von großer Bedeutung. An der Bruttowertschöpfung hat der Dienstleistungssektor in Deutschland einen Anteil von ca. 70 % erreicht. Mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten hierzulande waren 2004 im Dienstleistungssektor beschäftigt. Die Hälfte davon war im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen² beschäftigt.

Im Gegensatz zum hohen Anteil von Dienstleistungen am Weltbruttosozialprodukt beträgt der Handel mit Dienstleistungen nur ca. 20 % des Welthandels. Nach aktuellen Angaben der WTO belegt Deutschland mit 6,4 % den dritten Platz im internationalen Dienstleistungsexport hinter den USA mit 16 % und Großbritannien mit 8 %, wobei eine zentrale Bedeutung bei der Internationalisierung den wissensintensiven Dienstleistungen beigemessen wird.³ Als Ursache für die geringe Bedeutung von Dienstleistungen im Außenhandel wird häufig der Mangel an dienstleistungsspezifischen Standards und Normen genannt. Daher könnte die Entwicklung solcher Standards den Handel mit Dienstleistungen fördern und die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen forcieren.

Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, empirisch zu klären, erstens, wie wissensintensive Dienstleistungsunternehmen internationalisieren und zweitens, welche Bedeutung die Dienstleistungsstandardisierung für deren Internationalisierung hat. Wir wollen den Prozess des Auslandsengagements, insbesondere die damit zusammenhängenden organisatorischen Formen des Markteintritts und Hemmnisse aufzeigen sowie die Einsatzfelder und Rolle von Standards bei der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen evaluieren.

Die Studie ist Teil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und vom DIN Deutsches Institut für Normung e. V. koordinierten Projekts „Standard:IS Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien“, Förderkennzeichen 01 HQ 0517-19. Projektträger ist das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) – Projektträger des BMBF, Bereich Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.

Im zweiten Kapitel wird die Methodik der Untersuchung – die qualitative Fallstudienmethode mit Hilfe teilstrukturierter Interviews – erläutert. Das dritte Kapitel ist der Frage der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen gewidmet. Hier werden zum einen die typischen Markteintrittsformen deutscher Dienstleister erläutert sowie die Hindernisse, denen sich die deutschen Dienstleister gegenübersehen. Im vierten Kapitel wird dann die Rolle von Standards bei der Internationalisierung erörtert.

¹ WTO (Hrsg.) 2001: International Trade Statistics. Genf.

² Beispiele für wissensintensive Dienstleistungen sind u.a. die Unternehmensberatung, Ingenieur- und technische Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen

³ Manneck, 2006: 139ff.

2. Zum Zusammenhang von Standards, Normen und Dienstleistungen

„Der Begriff 'Standardisierung' wird im deutschen Sprachgebrauch unterschiedlich verwendet.“⁴ So können sich Standards auf räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Dimensionen beziehen.⁵ Zudem können Standards nach der Art ihres Zustandekommens, nach ihrer Zielsetzung oder aber nach den mit der Standardisierung verfolgten Zielen bzw. dem Zweck eines Standards, unterschieden werden.⁶ „Im Vergleich zu einer Norm, die den Konsens aller interessierten Kreise beinhaltet, genügt ein Standard geringeren Anforderungen bezüglich des Konsens und des öffentlichen Einspruchsverfahrens.“⁷ Eine bewährte und für die vorliegende Betrachtung hilfreiche Klassifizierung differenziert Dienstleistungsstandards anhand der drei Phasen der Dienstleistungserbringung: Potential, Prozess und Ergebnis⁸ (Abbildung 2).⁹ Allgemein versteht man unter einer Dienstleistung, „die durch Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen den Lieferanten und Kunde sowie durch den Lieferanten intern erbrachten Ergebnisse zur Erfüllung der Erfordernisse des Kunden.“¹⁰

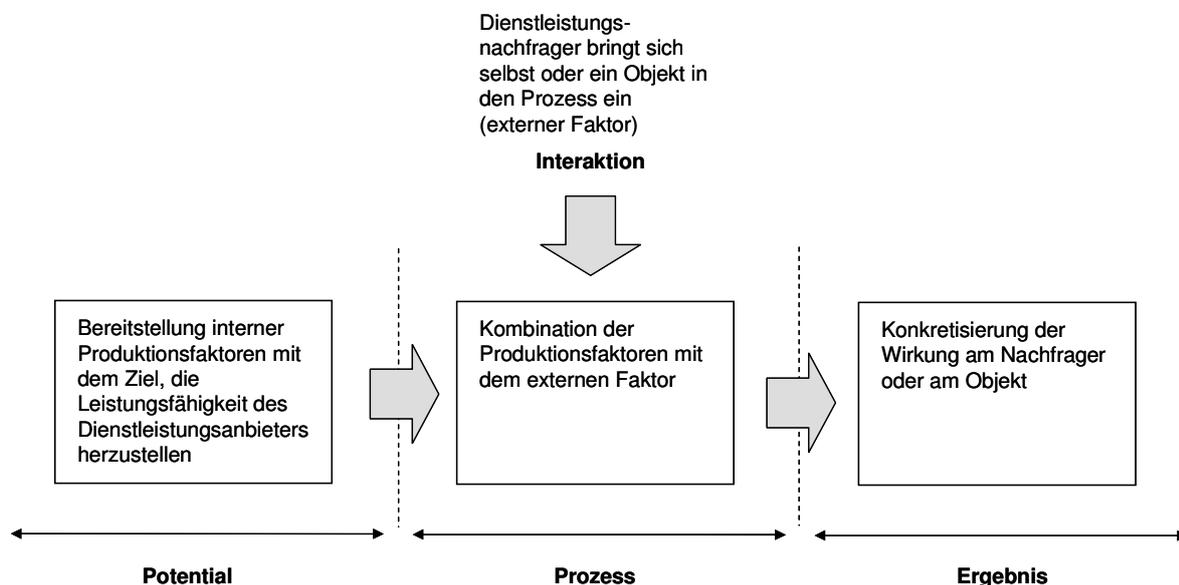


Abbildung 1: Operationalisierung des Dienstleistungsbegriffes

Quelle: in Anlehnung an Bullinger, Fähnrich & Meiren, 2001

Im Folgenden dritten Kapitel stellen wir die Methodik der Studie vor, mit der wir die Auswirkungen von Standards analysiert haben; bevor im dritten und vierten Kapitel auf die Internationalisierung und die Rolle von Standards bei der Internationalisierung detailliert eingegangen wird.

⁴ DIN e.V. (Hrsg.), 2004: 17

⁵ Gersch, 1995

⁶ Gudergan & Hoeck, 2002: 18ff.

⁷ DIN e.V. (Hrsg.), 2004: 3

⁸ „Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen und deren Objekten Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Meffert & Bruhn 2003)

⁹ Bruhn & Hadwich, 2005: 10

¹⁰ Gudergan & Hoeck, 2002: 21ff.

3. Methodik der Studie

3.1 Befragungstechnik

Zur Gewinnung des notwendigen Datenmaterials wurden qualitative Expertengespräche mit Verbandsvertretern, dem VDI und Unternehmen ausgewählter Dienstleistungsbranchen mit Hilfe eines halbstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt. Im Gegensatz zu standardisierten Befragungen ermöglichen es Leitfadeninterviews, den Kontext der spezifischen Sichtweisen, Bewertungen, Relevanzstrukturen und Entscheidungszusammenhänge des Befragten zu erfassen, indem erweiterte Antwortspielräume und situationsadäquate, offene Frageformulierungen angeboten werden.¹¹

Das Leitfadeninterview ist eine häufig verwendete Erhebungsform, die insbesondere für explorative und komplexe Fragestellungen geeignet ist. Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse, das Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht. Das bei der Befragung gewonnene verbale Datenmaterial dient als Grundlage zur weiteren Interpretation. Der halbstrukturierte Interviewtypus lässt neben einem Anteil standardisierter Fragen genügend Spielraum, um weitere, erst im Gesprächsverlauf auftretende Fragen zu integrieren.¹² Die interviewte Person bekommt somit unter Vorgabe gewisser Grenzen die Möglichkeit, ihre subjektiven Ansichten frei darzustellen und das Interview durch individuelle Anregungen zu bereichern. Die Gestaltung des Fragenkatalogs als wissenschaftliches Messinstrument wird in strenger Anlehnung an die theoretischen Konzepte zur qualitativen Datenerhebung erstellt.¹³

3.2 Konzeption des Leitfadens und Durchführung

Der Aufbau der Interviewleitfäden¹⁴ wurde entsprechend der definierten Zielsetzung gewählt. Die Leitfäden wurden im Allgemeinen in vier Fragenkomplexe eingeteilt.¹⁵ Der erste Teil beschäftigte sich mit dem Prozess der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen und mit den damit zusammenhängenden Problemen, den Organisationsformen und Erfolgsfaktoren. Der zweite Abschnitt erfragte die gegenwärtige Nutzung von Standards, die Handlungsbedarfe sowie die Standardisierungsaktivitäten innerhalb der jeweiligen Dienstleistungsbranche. Der dritte Teil spezifizierte die Rolle von Standards für die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen sowie deren Nutzen und Nachteile. Abschließend wurden allgemeine Angaben zur Organisation abgefragt.

Im Einzelnen wurden fünf wissensintensive Dienstleistungsbranchen behandelt, Finanzdienstleister (Universalbanken), Messeveranstalter, technische Dienstleister (Engineering-Dienstleister), Unternehmensberater sowie Personaldienstleister (Mitarbeiter-Leihfirmen).

Die Grundgesamtheit der Untersuchung wurde nach vorab festgelegten Kriterien wie Größe, Branchenzugehörigkeit und Auslandserfahrung anhand von Internetrecherchen, Mitgliederverzeichnissen und Empfehlungen zusammengestellt.

¹¹ Schnell, Hill & Esser, 1995: 353

¹² Bortz & Döring, 1995: 289

¹³ Roth, 1993: 142-157

¹⁴ Es wurden halbstrukturierte Leitfäden für die Experteninterviews mit Verbandsvertretern und für die Experteninterviews mit Dienstleistungsunternehmen erstellt.

¹⁵ Im Anhang ist der Leitfaden für die Unternehmen und die Verbandsvertreter zu finden.

Als Interviewpartner wurden die Geschäftsführer oder die in die internationalen Aktivitäten eingebundenen Entscheidungsträger ermittelt. Diesen Personen wurde nach vorheriger telefonischer Terminabsprache Info-Material zum Projekt und, zur Vorbereitung auf das Gespräch, der Interviewleitfaden per Email zugeschickt. Unter allen Anfragen erfolgten nur zwei Gesprächsabsagen. Die Experteninterviews wurden vom 29. März bis 27. Oktober 2006 in den Geschäftsräumen der Unternehmen, des VDI und der Verbände durchgeführt. Die Dauer variierte zwischen 60 und 190 Minuten. Die Gespräche wurden alle auf Tonband dokumentiert und anschließend transkribiert. Die Auswertung des aus den Interviews hervorgegangenen Datenmaterials erfolgte mit Hilfe des Computer-Anwendungsprogramms ATLAS.ti.¹⁶ In Tabelle 1 und 2 sind die wichtigsten Kennzahlen der untersuchten Verbände und Unternehmen dargestellt.

Tabelle 1: Übersicht der befragten Verbandsvertreter (inklusive VDI)

Verband	Haushalt 2005 (in Mio. €)	Mitarbeiter 2005	Gründungs- jahr
Verband der Messeveranstalter	4,0	30	1907
Verband der Unternehmensberater	1,0	15	1954
Verein Deutscher Ingenieure	40,0	600	1856
Verband der Zeitarbeitsfirmen	1,5	8	1998
Verband der Finanzdienstleister	k.A.	k.A.	1951

Quelle: Eigene Erhebung

Tabelle 2: Übersicht der befragten Unternehmen

Branche	Umsatz (in € Mio.)		Mitarbeiter		Gründungs- jahr	Anzahl der Länder mit Präferenzen
	weltweit	Deutschland	weltweit	Deutschland		
Finanzdienstleister	25.640,0	7692,0	63.427	26.336	1870	73
Finanzdienstleister	2831,0	2264,8	25.000	19.773	1990	6
Techn. Dienstleister	595,7	238,3	3.964	3.078	1969	17
Unternehmensber.	550,0	330,0	1.700	1.352	1967	23
Messeveranstalter	379,0	290,0	1.294	900	1240	73
Messeveranstalter	316,2	209,8	1.462	612	1947	66
Unternehmensber.	130,0	k.A.	900	700	1977	43
Unternehmensber.	115,1	81,6	300	210	1988	12
Personaldienstleist.	111,0	108,2	5.000	4.500	1979	6
Techn. Dienstleister	100,0	25,0	1.000	500	1922	28
Personaldienstleist.	k.A.	18,2	k.A.	850	1988	3

Quelle: Eigene Erhebung, Geschäftsbericht

¹⁶ Atlas.ti ist ein Computer-Anwendungsprogramm, das sich als ein universelles Werkzeug für den gesamten Bereich der qualitativen Sozialforschung versteht. Das Programm bietet eine Reihe von Werkzeugen zur qualitativen Analyse, Interpretation, Sortierung und Verwaltung von textuellen, graphischen oder Audiodateien (Strübling 1997).

4. Die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen

Die zunehmende Liberalisierung der Dienstleistungsmärkte, die steigenden Absatzchancen in den Märkten Osteuropas und Asiens sowie das vermehrte Auftreten ausländischer Anbieter auf den lokalen Märkten haben zu einem enormen Wettbewerbsdruck im Dienstleistungssektor geführt.

In unserem kleinen Sample¹⁷, bestehend aus 16 Organisationen, zeigt sich hinsichtlich des Internationalisierungsgrades der untersuchten Dienstleistungsgruppen, dass Messeveranstalter und Finanzdienstleister früher und aktiver Auslandsgeschäfte aufbauten als Technische Dienstleister und Unternehmensberater. Einen erheblichen Nachholbedarf an Engagement im Auslandsgeschäft haben vor allem Unternehmen der Personaldienstleistungsbranche, die ihre Aktivitäten verstärkt auf den lokalen Inlandsmarkt oder in kulturell und geographisch näheren Regionen konzentrieren.

Für fast alle Befragten ist dabei Westeuropa die weitaus wichtigste Internationalisierungsregion, gefolgt von Staaten aus dem osteuropäischen Raum wie Russland und den neuen EU-Beitrittsländern. Anschließend folgen asiatische Länder mit China und Indien an der Spitze, die insbesondere für Messeveranstalter und Technische Dienstleister von Relevanz sind. Fast bedeutungslos für die Befragten scheint der nord- sowie der südamerikanische Markt.

Die Entscheidung zum Eintritt in ausländische Zielmärkte erfolgt bei den meisten Befragten als Reaktion auf die Anforderungen von Kunden, wobei der Kunde den entsprechenden Zielmarkt vorgibt.

Näheren Aufschluss über das Muster der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen liefern die nachfolgenden Ergebnisse der Expertenumfrage zu den organisatorischen Formen des Markteintritts und den Hemmnissen im Auslandsgeschäft.

4.1 Markteintrittsformen deutscher Dienstleistungsunternehmen

Die Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten umfasst ein breites Spektrum an unterschiedlichen Formen des Auslandsengagements. Nach dem General Agreement on Trade in Services (GATS) der WTO lässt sich bei Dienstleistungen der internationale Handel grundsätzlich nach vier Formen unterscheiden, nämlich nach:

- dem direkten Export der Leistung,
- der Entsendung eigener Mitarbeiter in das jeweilige Land,
- der Verbringung der Kunden in ein entsprechendes Land und
- dem Aufbau von eigenen Niederlassungen.¹⁸

Zwischen diesen Formen sind eine ganze Reihe von Zwischenformen angesiedelt (Abbildung 1), die sich insbesondere nach dem Grad der Ressourcenbindung im

¹⁷ Repräsentative Aussagen über die Charakteristika international aktiver Dienstleistungsunternehmen in den untersuchten Branchen sind anhand der kleinen Stichprobe nicht möglich. Wie dargestellt, wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass die Unternehmen tatsächlich internationale Aktivitäten aufweisen.

¹⁸ WTO 2004: 285f.

Ausland, dem Ausmaß des strategie-spezifischen Risikos sowie den Kontrollmöglichkeiten über die geschäftlichen Aktivitäten unterscheiden.¹⁹

Kapital- und Managementleistungen im Heimatland

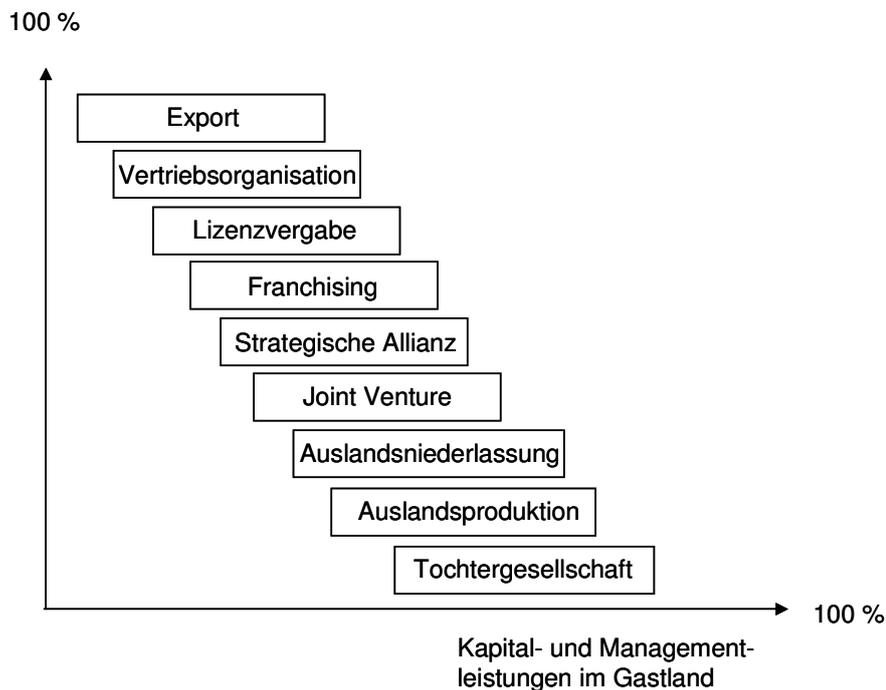


Abbildung 2: Formen der Internationalisierung

Quelle: Meffert & Bruhn, 2003

Die richtige Wahl der geeigneten Organisationsform kann dabei von entscheidender Bedeutung für den künftigen Erfolg des Auslandsengagements sein.²⁰

Betrachtet man die Angaben der Experteninterviews hierzu, so zeigt sich, dass bei den befragten Unternehmen der untersuchten Dienstleistungsbranchen die Errichtung von Niederlassungen oder die Gründung eigener Tochtergesellschaften im Ausland an der Spitze der Organisationsformen steht.

„An verschiedenen Standorten haben wir eigene Tochterunternehmen, die uns dort vertreten und zum Teil auch eigene Veranstaltungen durchführen. (...) Für die Veranstaltung und Durchführung von eigenen Messen, je nach Größe des Marktes, ist es dann sicherlich sinnvoll, ein Tochterunternehmen am Markt zu haben.“ (Interview mit einem Messeveranstalter)

„(...) dann sind eben teilweise auch Töchter entstanden wie eher in Thailand, weil man dort über Jahre hinweg so große Projekte hatte, dass man dort einfach organisch gewachsen ist, was man dann in eine Tochtergesellschaft auch umgewandelt hat.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Die Vorteile einer Tochtergesellschaft werden dabei vor allem darin gesehen, dass durch lokale Präsenz ein direkter Marktzugang ermöglicht wird, eine unternehmensinterne Organisation und Kontrolle gewährleistet wird sowie eigene Geschäftsnetzwerke aufgebaut werden können.²¹ Bei dieser Form des Markteintritts sind alle fälligen Anpassungen der Leistungen an die landesspezifischen Präferenzen leichter und effizienter durchzuführen, da das Unternehmen mit den

¹⁹ Kandrova & Helfen, 2007

²⁰ O'Farrell et al. 1999: 51

²¹ Glückler, 2001; Kandrova, 2007

lokalen Gegebenheiten besser vertraut wird. Nicht zuletzt resultieren aus der lokalen Präsenz kürzere Fristen bei der Bereitstellung von Dienstleistungen und der Aufbau von Goodwill im jeweiligen Gastland.²² Den Vorteilen einer 100%igen Tochtergesellschaft stehen dagegen ein hoher Kapital- und Ressourceneinsatz sowie hohe Koordinationskosten gegenüber. Darüber hinaus besteht in einigen Ländern die Gefahr der Enteignung.²³

Häufig werden von den befragten Dienstleistungsunternehmen auch kooperative Formen des Auslandsengagements favorisiert. Auffällig hierbei ist, dass insbesondere Unternehmensberatungen und Finanzdienstleister häufiger Kooperationen, seien es Joint Ventures, Partnerschaften oder Freelancer, eingehen als Unternehmen der Personaldienstleistungsbranche, Messeveranstalter oder Technische Dienstleister.

„Wenn wir im Bereich Transaction Banking wachsen würden, die Märkte sind aufgeteilt. Sie werden Schwierigkeiten haben von Null auf organisch zu wachsen. D. h. was wir suchen würden, ist ein Partner, mit dem wir eine Kooperation eingehen würden und der idealerweise komplementäres Leistungsangebot zu nutzen hat, z. B. ein Zahlungsverkehrsdienstleister.“ (Interview mit einem Finanzdienstleister)

„(...) wir haben im Libanon ein Projekt, wo wir eng mit einem arabischen Unternehmen aus Abu Dhabi kooperieren, mit denen wir schon seit Jahren zusammen arbeiten, mit denen wir dann eben dort gemeinsam auch Projekte machen. Wo wir dann verschiedene Schlüsselpositionen der Projekte aus Deutschland heraus besetzen und großer Anteil der Manpower aus diesen Ländern kommt, weil es wirtschaftlich anders nicht abzuwickeln ist.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Kooperative Organisationsformen eröffnen vor allem den Vorteil eines relativ geringen finanziellen Aufwands und stellen somit zumindest für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen die erste Option dar, um ausländische Marktkontakte aufzunehmen. Neben den begrenzten finanziellen Anforderungen bleibt es dem Unternehmen ferner erspart, durch eigene Ausbildungs- und Einstellungsverfahren die kulturellen und sprachlichen Hürden zu überwinden. Im Gegensatz zum organischen Wachstum zeichnen sich Kooperationen durch einen verminderten Grad der Kontrolle aus, so dass damit ein gewisses Risiko besteht, die falschen Kooperationsentscheidungen zu treffen und durch Fehlpraxis des Partners Reputation gegenüber den Kunden zu verlieren.²⁴

In geringerem Umfang betreiben die untersuchten Dienstleistungsunternehmen Exportgeschäfte, indem sie ihre Leistungen direkt exportieren oder eigene Mitarbeiter ins Gastland entsenden.

„Ein Teil der Projekte kann hier in Stuttgart erledigt werden, d. h. solange ein Projekt im Planungsstadium ist, solange Papier entsteht, passiert das hier in Stuttgart. Die Leute müssen natürlich immer mal wieder vor Ort präsent sein. Dass die Leute für längere Zeit entsandt werden, das ist dann, wenn wir für einen Kunden eine Bauüberwachung machen, d. h., wenn wir die Realisierung koordinieren oder überwachen. Dann müssen die Leute natürlich mit Entsendungsverträgen ausgestattet für zwei bis drei Jahre so eine Baustelle betreuen.“ (Interview mit einem technischen Dienstleister)

Die Auslands-Repräsentanzen der Dienstleistungsanbieter werden dabei häufig in zwei Etappen gegründet. In einem ersten Schritt werden Mitarbeiter aus dem Heimatland ins Ausland geschickt, um dort die Repräsentanz aufzubauen und das Know-How aus dem Heimatland zu transferieren. In einem zweiten Schritt werden

²² Graf, 2005: 13

²³ Welge/Holtbrügge 2003: 120

²⁴ Glückler, 2001: 41

lokale Mitarbeiter angelernt, um anschließend den Auslandsstandort eigenverantwortlich zu führen.

„Und der ganz klassische Weg der Vergangenheit war, so sind wir zumindest in Europa gewachsen, dass wir aus Deutschland heraus ein Management Team entsandt haben, das das Büro aufbaut und dann sukzessive an ein lokales Management und lokale Mitarbeiter übergibt. Denn unsere Strategie ist, in den lokalen Märkten immer mit lokalen Mitarbeitern zu arbeiten. Das hat sprachliche, das hat kulturelle Gründe, das hat sich als sehr erfolgreich erwiesen.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Wirft man einen Blick auf Partner, die zur erfolgreichen Projektabwicklung auf Auslandsmärkten als besonders relevant angesehen werden, so zeigt sich, dass der Kunde mit als wichtigster Faktor angesehen wird.

„ Der Kunde ist immer der wichtigste Partner. Er ist auch gerade bei uns sehr stark in den Projekten mit involviert. Wir haben eigentlich keine Projekte, ohne dass der Kunde quasi auf gleicher Ebene beteiligt ist.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Fasst man zusammen, welche Faktoren das Engagement im Ausland besonders positiv beeinflusst haben, so zeigt sich, dass gute Mitarbeiter, Sprachkenntnisse, die Reputation im Heimatland sowie intensive Marktkenntnisse wichtige Stützen beim Internationalisierungsprozess sind.

4.2 Herausforderungen beim Auslandsengagement

Das Wachstumspotential bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen kann aufgrund zahlreicher interner und externer Hemmnisse noch immer nicht annähernd ausgeschöpft werden. Zudem haben ausländische Unternehmen gegenüber heimischen Unternehmen grundsätzlich einen Kostennachteil, der im internationalen Kontext aufgrund höherer Kosten aus kulturellen und rechtlichen Unterschieden zwischen Ländern, geringem lokalen Marktwissen, fehlenden Informationsnetzen und höheren Koordinationskosten resultieren kann. Hinzu kommt, dass wissensintensive Dienstleistungen im Vergleich zu Industriegütern einer Reihe von unternehmensinternen und -externen Internationalisierungsbarrieren wie bspw. Soziale Markteintrittsbarrieren oder erhöhten Kosten für Markttransaktionen unterworfen sind.²⁵

Im Rahmen der persönlichen Experteninterviews zeigte sich, dass intern vor allem die Betriebsgröße sowie die finanziellen und personellen Ressourcen tatsächliche Probleme für die Internationalisierung deutscher Dienstleistungsunternehmen darstellen, wie folgende Statements illustrieren:

„Die internen Hemmnisse beginnen natürlich beim Geld, Investitionen. Wenn das Budget der Firma es nicht hergibt, dann hat man die erste Hürde: Wie kriege ich die Investitionen dort budgetiert, weil ich am Anfang dort kein Geld verdienen würde. Erstmals muss also die Budgethürde gemeistert werden.“ (Interview mit einem verbandsnahen Branchenvertreter)

„Natürlich ist Expansion immer eine Frage des verfügbaren Kapitals. Das ist natürlich erstmal ein Investment, was sehr viel Verlust mit sich bringt. Beratung ist ein großes Fixkosten-Geschäft, d. h. wir müssen erst einmal Leute haben. Wir brauchen ein Büro und diese Leute müssen dann langsam anfangen, ein Geschäft aufzubauen“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Im Vergleich zu anderen europäischen und nordamerikanischen Unternehmen sind deutsche Dienstleister viel kleiner, was dazu führt, dass sie im Vergleich zu größeren Betrieben bei der internationalen Ausweitung ihrer Aktivitäten immense Wettbewerbsnachteile haben. Hinzu kommt noch, dass die Geschäftsbanken häufig

²⁵ Glückler, 2001: 3ff.

den Mittelstand zu wenig unterstützen, da der Kapitalmarkt Internationalisierungsbestrebungen eher kritisch gegenüber steht, so ein verbandsnaher Branchenvertreter. Die Kosten der Internationalisierung seien allgemein zu hoch und die Renditen, vor allem am Anfang des Auslandsengagements, gering. Das zögerliche Verhalten der Banken wird begleitet von einer Risikoaversion in den Unternehmen selbst, die diesbezüglich ähnliche Sichtweisen besäßen wie die Banken.

Als zusätzliches internes Hindernis werden beträchtliche Defizite in der strategischen Überlegung bzw. Umsetzung der internationalen Expansion empfunden, wenn das Unternehmen bspw. unvorbereitet einem Auslandsmarkt gegenübersteht. Daneben lassen sich auch sprachliche Probleme als internes Hindernis bei der Internationalisierung ausmachen. Fraglich erscheint in diesem Zusammenhang, ob die betreffenden Unternehmen die ganze Wahrheit ihres geschäftlichen Erfolgs oder Misserfolgs preisgeben.

„Die zweite interne Problematik ist die strategische Ausrichtung. Will man eigentlich in den Markt? Gibt es eine Firmenstrategie, i. d. R. gibt es die nicht!“ (Interview mit einem verbandsnahen Branchenvertreter)

„Die Gründe dafür, dass ich als deutscher Berater Probleme habe, einen Kunden im Ausland zu beraten, liegt nicht an allgemeinen rechtlichen und juristischen Hindernissen, sondern daran, dass es oftmals Sprachprobleme gibt.“ (Interview mit einem Unternehmensberatungsverband)

Neben den internen Barrieren stellen externe Internationalisierungshemmnisse weitere wichtige Barrieren dar. Für Dienstleistungen bestehen Handelshemmnisse nicht in Form von Zöllen oder Einfuhrbeschränkungen wie bei Industriegütern, sondern resultieren aus den nationalen Regulierungen der jeweiligen Zielländer²⁶ nichttarifäre Handelshemmnisse.²⁷ Diese reichen vom Verbot der Erbringung bestimmter Dienstleistungen durch ausländische Anbieter über mengenmäßige Beschränkungen bis hin zu administrativen Erschwernissen aller Art.²⁸

„Es mag manche Länder geben, wo es einfach gesetzliche Regelungen gibt, z. B. bei den Firmengründungen und gerade die Frage nach der Haftung bei Unternehmensberatungen, wo es sehr schwierig geregelt ist, so dass es sich erstmal nicht lohnt oder dass es erstmal betriebswirtschaftlich unsinnig ist, dort eine Tochtergesellschaft zu gründen. Z. B. muss man sehr genau aufpassen in Amerika mit dem Sarbanes-Oxley Act und sonstigen Richtlinien, die eigentlich für Wirtschaftsprüfer und andere beratende Berufe gemacht worden sind. Aber die gelten auch für Unternehmensberater und insofern gibt es einfach teilweise Länder, wo gesetzliche Restriktionen herrschen, die zu berücksichtigen sind. Ein Beispiel dafür: Unser Unternehmen war früher großteilig im Besitz einer deutschen Bank und in der Zeit konnten wir keine Niederlassung in Amerika gründen. Weil gewisse Gesetze in Amerika einem Unternehmensberater keine Abhängigkeit zuließen. D. h. wenn die Mutter eine Bank war, konnte sie Kreditgeber sein und das Beratungsunternehmen hätte dort in einem ganz starken Abhängigkeitsverhältnis gestanden. Insofern war es unmöglich in der Zeit nach Amerika zu expandieren.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Dabei sind die Regulierungen der Dienstleistungsmärkte meist auf die Erreichung nationaler wirtschaftlicher Ziele ausgerichtet; einhergehend mit der Verfolgung des Ziels, nationale Unternehmen gegenüber ausländischen Konkurrenten zu schützen. Hierbei ist es oft schwierig, die protektionistische Regulierungswirkung nationaler Dienstleistungsmärkte abzuschätzen. Denn auch für alle Marktteilnehmer gültige Vorschriften wie bestimmte länderspezifische Mindeststandards,

²⁶ Manneck, 2006: 143

²⁷ Nicht-tarifäre Handelshemmnisse sorgen auf indirekte Weise dafür, dass ausländische Anbieter höhere Kosten in Kauf nehmen und zeitaufwendige Prüfverfahren über sich ergehen lassen müssen (Müller & Kornmeier, 2003: 389)

²⁸ Mößlang, 1995

Qualifikationsanforderungen oder Befähigungsnachweise können hinderlich für den Markteintritt sein.²⁹

Betrachtet man die Ergebnisse der Untersuchung nach Dienstleistungsbranchen, so zeigt sich, dass je nach Branche unterschiedliche externe Hindernisse ins Gewicht fallen und nicht in allen Dienstleistungsbranchen Internationalisierungshemmnisse in gleichem Umfang von der Regulierung der Dienstleistungsmärkte herrühren, wie Tabelle 3 zeigt.

Die Märkte für Finanzdienstleistungen sind international einem dichten Netz staatlicher Regelungen ausgesetzt, die die grenzüberschreitende Tätigkeit und die Niederlassung von Banken im Ausland behindern. Beispiele hierfür sind Niederlassungsgenehmigungen, wirtschaftliche Bedarfsprüfung, Beschränkung des Umfangs der Geschäftstätigkeit, Eigenkapital- und Reservehaltungsbestimmungen, staatliche Monopole etc.

Tabelle 3: Externe Internationalisierungshemmnisse

Branche	Hemmnisse an der Grenze	Niederlassungshemmnisse	Diskriminierende Behandlung	Restriktionen
Finanzdienstleister	Kapitalverkehrskontrollen, Verbot grenzüberschreitenden Bankdienstleistungshandels	Niederlassungsverbot, Lizenzvergabe, local incorporation	Kapitalausstattung, Diskriminierende Besteuerung	Auflagen bzgl. der Anstellung von Personal, Arbeitserlaubnis
Personaldienstleister	Einwanderungsverbote, Visa	Qualifikationserfordernisse, Niederlassungsverbot	Diskriminierende Besteuerung	Arbeitserlaubnis, Auflagen bzgl. der Anstellung von Personal
Technische Dienstleister	Einwanderungsverbote, Visa	Zulassungsbeschränkungen, Qualifikationserfordernisse	Subventionen	Devisenbeschränkungen, Local content
Unternehmensberater	Einwanderungsverbote, Visa	Qualifikationserfordernisse, Haftungsbeschränkungen, Niederlassungsverbot	Besteuerung, Juristische Diskriminierung	Qualifikationserfordernisse der Mitarbeiter, Arbeitserlaubnis, Niederlassungsverbot
Messeveranstalter	Kapitalverkehrskontrollen	Lizenzvergabe	Diskriminierende Besteuerung, Abschottung der Länder	versperrter Zugang zu Informationen

Quelle: Eigene Erhebung sowie in Anlehnung an Mößlang 1995 und Barth 1998

Bei den befragten Zeitarbeitsfirmen sind es häufig länderspezifische Gewerbeberechtigungsscheine und Befähigungsnachweise für Arbeitskräfteüberlassung sowie Staatsangehörigkeitserfordernisse, die die internationale Ausweitung der Geschäftsaktivitäten erschweren. Bei den technischen Dienstleistern resultieren die Internationalisierungsprobleme vor allem aus nationalen Restriktionen wie Kapitalverkehrs- und Devisenkontrollen sowie aus etwaigen Zulassungsbeschränkungen. Bei den befragten Unternehmensberatern erwachsen die externen Hemmnisse zum großen Teil aus Niederlassungsbeschränkungen sowie dem Fehlen praktikabler Qualifikations- und Zulassungsmöglichkeiten für ausländische Anbieter. Bei Messeveranstaltern erschweren häufig länderspezifische Lizenzierungsverfahren bzw. -regeln, z. B. wann und wie ein Messeveranstalter in dem Gastland tätig werden darf, die internationale Expansion. Demgegenüber stehen Bestrebungen der Länder, die Ausübung grenzüberschreitender Tätigkeiten

²⁹ Mößlang, 1995: 99ff.

zu erleichtern. Beispielsweise die Europäische Dienstleistungsrichtlinie vom 12. Dezember 2006, die sich zur Aufgabe gemacht hat, den Abbau von bürokratischen Hindernissen sowie den grenzüberschreitenden Handel zu fördern.

Trotz aller Hemmnisse sehen die Verbände und verbandsnahen Organisationen zukünftig die Notwendigkeit für ein verstärktes Engagement im Ausland.

„Es ist eine Entwicklung des Marktes und natürlich eine Selbstverständlichkeit betrachtet man die zunehmende Globalisierung, die zunehmende Vernetzung, das Fallen der Grenzen, die Aufweichung der Barrieren, das Erstellen von „Level Playing Field“ EU und weltweit. Die Globalisierung, die Vernetzung, die Zusammenarbeit der Institute wird zunehmen, da führt kein Weg dran vorbei. Daher ist es nicht eine Frage der Notwendigkeit, sondern die Kreditinstitute folgen den Anforderungen der Kunden und die Kunden werden zu immer größerer Vernetzung führen.“ (Interview mit einem Bankenverband)

Auf die Frage, wie sie die Dienstleistungsunternehmen ihrer Branche unterstützen, antworteten die Verbände und verbandsnahen Organisationen, dass Sie bei Fragen der Standardisierung weiterhelfen, eigene Kontakte im Ausland vermitteln und Fachkongresse im Ausland organisieren.

5. Zur Rolle von Standards im Zuge der Internationalisierung

5.1 Die Rolle des Humankapitals und der Sachmittelressourcen bei der Standardisierung

Das Dienstleistungspotential umfasst alle Faktoren, seien es Humankapital oder Sachmittelressourcen, die erforderlich sind, eine Dienstleistung zu erbringen, und als Input eingehen. Beim Humanpotential könnte es sinnvoll sein, die Qualifikations- und Anforderungsprofile des Personals zu standardisieren, wie ein Interviewpartner ausführte:

„Wir unterscheiden uns im Großen und Ganzen von keinem anderen wirtschaftlichen Unternehmen. Wenn Sie in einem Maschinenbaubetrieb einen Schichtleiter brauchen oder einen Ingenieur für Projektierung, dann haben Sie genau im Kopf, was dieser Mann machen muss z. B. welchen Abschluss, welche berufliche Erfahrungen, welche Software-Kenntnisse etc. er haben muss. Das Ganze funktioniert so in der Zeitarbeit. Wenn ich jemanden als Disponenten oder Niederlassungsleiter einstellen will, dann weiß ich, was ich von ihm haben will. Wenn ich jemanden für unsere Firma im Medizinbereich haben will, dann weiß ich, dass ich eine medizinische Ausbildung voraussetzen muss. Wenn ich jemanden im gewerblich-technischen Bereich haben will, dann muss er einen derartigen Beruf gehabt haben.“ (Interview mit einem Personaldienstleister)

Klar definierte Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile ermöglichen eine schnelle Auswahl von Bewerbern mit den erforderlichen Qualifikationen. Es gibt jedoch individuelle Eigenschaften, Soft Skills wie Motivation oder Kreativität die eng mit der Persönlichkeit des Mitarbeiters zusammen hängen. Hier fällt eine Standardisierung weitgehend schwer.³⁰

Außerdem ist es schwierig die Leistungspotentiale der Menschen im internationalen Rahmen zu standardisieren, da in den jeweiligen Ländermärkten idealerweise auch das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der vorhandenen Potentiale mitberücksichtigt werden müsste. Problematisch ist zudem bei wissensintensiven Leistungen wie z. B. Consulting, das Verhalten zwischen Mitarbeitern und Kunden zu standardisieren.³¹ Sobald ein externer Faktor mit einbezogen wird und die

³⁰ Fließ & Möller, 2002: 134

³¹ Kandrova, 2007: 25ff.

Leistungen weniger regelmäßig und kaum wiederholbar sind, desto komplexer wird eine Standardisierung, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„(...) es gibt natürlich auch Bereiche gerade in der Beratung, nämlich dann im Projekt mit konkreten Vorgehensweisen, Umsetzungen usw., die können sie nicht standardisieren. Da müssen sie sich auch einfach das Eingehen auf die Kundensituation zulassen und auch die Kreativität. Ansonsten würden Sie die Kunden nach Schema „F“ abhandeln und das funktioniert nicht.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Darüber hinaus sollten Mitarbeiter den Freiraum haben, flexibel und individuell auf Kundenwünsche einzugehen. Nicht zuletzt sind in Gastländern soziokulturelle Faktoren wie Kultur, Werte und Verhaltensweisen zu berücksichtigen, was eine internationale Standardisierung in dieser Phase zusätzlich erschwert.

Sachmittelressourcen dagegen lassen sich vergleichsweise einfach standardisieren. Aus einer betriebsinternen aber auch -externen Vereinheitlichung der materiellen Ausstattung wie Betriebsmittel, Software oder technologische Schnittstellen resultieren Kosteneinsparungen:

„(...) eine ganze Reihe an Standardisierungen sind unsere Tools, die wir z. B. im IT-Bereich haben. Selbst ich kann auf meinem Rechner keine Software installieren, wie ich das möchte, sondern das läuft nur über die IT, weil wir sonst die Sicherheit unseres Netzwerkes und damit die Sicherheit der Kundendaten nicht garantieren könnten. Da sind auf der einen Seite sehr hohe technische Standards drin, natürlich, wenn Sie weltweit Kommunikationsnetze haben, wo die Leute weltweit auch vernetzt sind, dann brauchen Sie sehr hohe Sicherheitsstandards, als Beispiel.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Die unternehmerische Kommunikation und Koordination wird einfacher, aber auch Absprachen und Verhandlungen mit Partnern und Kunden. Ein Interviewpartner aus einem der befragten Beratungsunternehmen äußerte sich folgendermaßen:

„Wenn wir nicht mit den Kunden kommunizieren könnten, weil der Eine mit Office arbeitet, der Andere mit ganz anderer Software und mit jedem Kunden müsste man vorher drei Tage zusammensitzen, um die Idee kommunikationsfähig zu machen, würde das unsere Arbeit sehr behindern. Aber das funktioniert offensichtlich auch nachdem 90% der Welt mit Microsoft Software arbeitet. Das wäre natürlich eine sehr schwerwiegende Geschichte, wenn man bei der Kommunikation mit den Kunden große Hürden überwinden müsste.“ (Interview mit einem technischen Dienstleister)

5.2 Die Standardisierung einzelner Prozessabläufe

Die Prozessstandardisierung setzt an der Festlegung bestimmter betrieblicher und innerbetrieblicher Abläufe an. Einzelne Tätigkeiten, die den Prozess ausmachen, können auf ihre Reihenfolge, Art und Dauer untersucht, detailliert beschrieben und vereinheitlicht werden.³² Genau wie bei der Standardisierung des Humanpotentials hängt auch die Prozessstandardisierung stark von der Komplexität und der Häufigkeit der jeweiligen Tätigkeit sowie von der räumlichen Distanz ab.

Je komplexer die Prozesse, je höher die Erbringungsdauer und der Interaktionsgrad zwischen Kunden und Mitarbeitern sind, desto schwieriger lassen sie sich standardisieren.³³ So sagte ein Messeveranstalter folgendes:

„(...) die Prozessabläufe sind sicherlich standardisiert. Z. B. Werbung, Ausstellerbewerbung, Ausstellerverträge. Wir haben da im Inland vor 10 Jahren begonnen das zu standardisieren, einen Rahmen zu geben, innerhalb dessen die einzelnen Projekte sich im Markt präsentieren und diese Standards haben wir natürlich auch bei den Auslandsaktivitäten adaptiert. Die Struktur einer

³² Gudergan & Hoeck, 2002

³³ Mörschel & Beyer, 2004

Ausstellerakquisitionsmappe wird nicht jedes Mal neu entwickelt, sondern von einer gewissen Grundstruktur dann jeweils adaptiert. Die ganzen Einzelbestandteile sind letztendlich Bausteine, was Geschäftsbedingungen anbelangt oder Bestellformulare etc. Alle diese Dinge sind in Baukastensystemen mittlerweile standardisiert, müssen aber immer wieder angepasst werden, weil eben keine Veranstaltung mit einer anderen vollständig vergleichbar ist.“ (Interview mit einem Messeveranstalter)

Hier können betriebsintern standardisierte Verfahrensvorschriften in Form von Regeln oder Richtlinien wie Konzernhandbücher, Flussdiagrammen entwickelt und implementiert werden, wie ein Verbandsvertreter der Finanzdienstleistungsbranche ausführt:

„Die Back-Office-Prozesse, in der Abwicklung sind gewisse Regeln unternehmensintern gesetzt worden. Viele mittlere und große Beratungsunternehmen haben auch eigene interne Qualitätsstandards festgelegt, die dann auch in den Verträgen mit den Kunden beigefügt werden, so dass der Kunde weiß, nach welchen Standards gearbeitet wird. Bei kleinen Beratungen (1-2 Berater) muss man bestimmte Dinge nicht regeln, weil es aufgrund der Größe hinfällig ist, so etwas zu regeln.“ (Interview mit einem Finanzdienstleister)

Dadurch lassen sich in der Regel Zeit und Kosten bei den unternehmerischen Abläufen einsparen und die Prozesse optimieren. Aber auch externe Standards und Normen finden im Rahmen der Prozessstandardisierung häufige Anwendung. Bei den externen Standards nutzt der Großteil der Befragten Branchenstandards (z. B. B-szz-, szp-Verfahren, SAI, IBAN, SEPA) im Speziellen sowie die Normen der Reihe ISO 9000ff. im Allgemeinen.

„Im Bereich des Zahlungsverkehrs lässt sich im Grunde die Übermittlung von Kundeninformationen im Zahlungsverkehr (z. B. die Überweisung, die Lastschrift, die Kartentransaktion) standardisieren. D. h. wie diese Geschäfte abgewickelt werden, auf welchen Standards, d. h. Format setzen oder Datenfeldinhalten und da kommen wir auf die Wesentlichen bei uns die IBAN, die internationale Kontonummer und die BLZ. Das sind Dinge, die auch im Zusammenhang mit der Schaffung eines einheitlichen Zahlungsverkehrsraums eine große Rolle spielen, denn man will eine Kontoidentifikation haben, die einheitlich in Europa ist und dazu sind diese Standards erforderlich.“ (Interview mit einem Finanzdienstleister)

Neben verschiedenen Verbandsstandards (z. B. BDU Berufsgrundsätze) werden ferner kundenspezifische Werknormen beachtet und projektbezogen eingesetzt.

„(...) was auch wichtig ist, ist dass Firmen wie Shell ihr eigenes Regelwerk haben, das sicherlich ähnlich umfangreich ist wie ein DIN-Katalog. Der Kunde fordert dann von uns, dass wir nach seinem Standard arbeiten. Das ist im Normalfall auch im Angebot festgelegt, welche Standards wir verwenden oder der Kunde hat das bereits in der Anfrage festgelegt nach welchen Standards er möchte, dass man arbeitet.“ (Interview mit einem technischen Dienstleister)

„Für unser Auslandsgeschäft, für unser Projektgeschäft sind natürlich technische Standards wichtig. Wir arbeiten natürlich in jedem Projekt nach irgendwelchen Vorschriften. Das kann mal DIN ISO sein, das kann im anderen Projekt auch nach amerikanischen Standards sein. Es gibt auch Kunden von uns, z. B. die Mineralölindustrie, die haben wieder eigene branchen- und konzerninterne Standards, die wir dann eben anwenden müssen. Das machen wir auch (...).“ (Interview mit einem technischen Dienstleister)

Betrachtet man die Angaben der einzelnen Dienstleistungsbranchen hierzu, so zeigt sich, dass bei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche insbesondere europäische und internationale Prozessstandards wie der SEPA, der SWIFTStandard und die internationale Kontonummer eine zentrale Rolle spielen, während bei Unternehmen der anderen Dienstleistungsbranchen sehr wenig bis kaum internationale branchenspezifische Standards in dieser Phase bekannt sind bzw. eingesetzt werden.

5.3 Dienstleistungsspezifische Standards in der Ergebnisphase

Der Leistungserstellungsprozess mündet in ein Leistungsergebnis. Das Ergebnis wird als Produkt der innerhalb des Leistungspotentials und des Leistungserstellungsprozesses getroffenen Entscheidungen betrachtet³⁴ und kann beispielsweise in Bezug auf seine Qualität standardisiert werden. Ein befragter Unternehmensberater sagte:

„In der Ergebnisphase ist es je nach Projekt sehr unterschiedlich: Wenn Sie ein Projekt haben, wo Sie eine reine Strategieentwicklung machen, dann sind die Ergebnisse Charts. Natürlich haben wir dafür entsprechende Standards, klar, dafür haben wir einmal CI-Standards aber auf der anderen Seite auch, haben wir dafür Standards, was muss eine Strategie beinhalten usw. Wir haben da also Qualitätsstandards. Ja, das fängt an von Angebotstandards bis hin zu eben Präsentationsstandards.“ (Interview mit einer Unternehmensberatung)

Da sich die Standardisierung von Leistungsergebnissen auf den Output von Prozessen bezieht, können hier qualitative und/oder quantitative Soll-Werte festgelegt werden. In dieser Phase eignen sich zur Standardisierung vor allem die Ergebnismerkmale, die einen direkten Einfluss auf die Zweckerfüllung und Nutzenstiftung einer Dienstleistung haben, wie ein Mitglied der Geschäftsleitung eines technischen Dienstleiters ausführt:

„Wir haben vier Sektoren: Das eine ist Luftfahrt, das andere ist Produktion, dann kommt das Thema Anlagenbau und das Thema Produkt-Development. Anlagenbau und Produkt-Development sind die beiden Bereiche, mit denen wir uns am intensivsten im Ausland bewegen. Bei den beiden gibt es sehr klare Vorgaben für die Leistungsabnahme. Bei dem einen ist so, dass die Anlage ihre Ziele erfüllt: Stückzahl, Taktzahl, Qualität, sehr einfach nachzumessen. Und beim Entwicklungsprojekt entsprechend, ob das ein kleines Projekt ist oder ein großes Projekt, die Qualität an der Stelle des Fahrzeugs über Versuche, über technische Berechnungen oder sonstige Themen nachgewiesen. Torsionssteifigkeit vom Rohbau stimmt, die Tür für bestimmte Kraftanleitungen stimmt, die Spaltmaße stimmen usw. Also die Abnahme ist für beide Sektoren, mit denen wir uns im Ausland bewegen sehr einfach. Es gibt Lastenhefte, wir entwickeln etwas, fertigen etwas ggf. je nach Auftrag und können dann im Prinzip über das Thema Zielerreichung gucken, dass wir das Lastenheft erfüllt haben. Wir kriegen von Externen ein Lastenheft, wandeln das in Pflichtenheft, klären mit dem Kunden, ob das seine Zustimmung trifft und dann können wir unsere Leistung erbringen und dann ist die auch hart abprüfbar.“

(...) das sind Themenkreise, wo ich mir eine Standardisierung in Richtung einer echten Rechnungstragung dem Thema Globalisierung wünsche, dass wir wirklich die Anforderungen an ein Automobil global definieren, als Mindestanforderung und von mir aus Optionalanforderungen oben drauf machen.“ (Interview mit einem technischen Dienstleister)

Durch dienstleistungsspezifische Standards in der Ergebnisphase lassen sich Transaktionskosten reduzieren, da das Spektrum von Leistungscharakteristika eingegrenzt und somit die Unsicherheit des Konsumenten über die Beschaffenheit der standardisierten Leistung reduziert wird. Als Konsequenz muss der Kunde weniger Zeit und Geld aufbringen, um die Qualität einer Leistung zu beurteilen.

„Internationale Standards würden dazu beitragen, wie z. B. bei den Produkten der Fall ist, dass weltweit Vergleichsmaßstäbe da sind. Das setzt aber einen frei zugänglichen Markt voraus, der sich einer ISO etc. nicht verschließt. (...) Standards sind wichtig für die Vergleichbarkeit (...).“ (Interview mit einem Branchenvertreter der technischen Dienstleister)

Die Standardisierung von Dienstleistungsergebnissen scheint allerdings nur dann möglich, wenn sich Problemlösungen so stark ähneln, dass allgemein gültige Konzepte herangezogen werden können, die nur geringer Anpassung bedürfen. Das ist jedoch bei wissensintensiven Dienstleistungen selten der Fall.

³⁴ Fließ & Möller, 2002

„Internationale Standards werden immer nur unterlaufen werden. Sie müssen aus meiner Sicht das Lebensniveau betrachten, die Einkommensgrenzen vor Ort und gewisse soziokulturelle Unterschiede. Zudem sind die individuellen Gegebenheiten in den einzelnen Ländern noch sehr unterschiedlich.“ (Interview mit einem Personaldienstleister)

„Uns betrifft das als Dienstleister nicht so stark. Wir würden jetzt nicht sagen: „Hier müsste man unbedingt was standardisieren.“ Wir sind ja, im Gegenteil, daran interessiert, dass es individuelle technische Lösungen gibt, die eine technische Aufgabe besser erfüllen als eine vorgefertigte Standardlösung. Daher würden wir nicht sagen, dass da Standards fehlen.“ (Interview mit einem technischen Dienstleister)

Die beschriebenen Ansatzpunkte der Dienstleistungsstandardisierung in den Phasen Potential, Prozess und Ergebnis fasst die nachfolgende Abbildung zusammen.

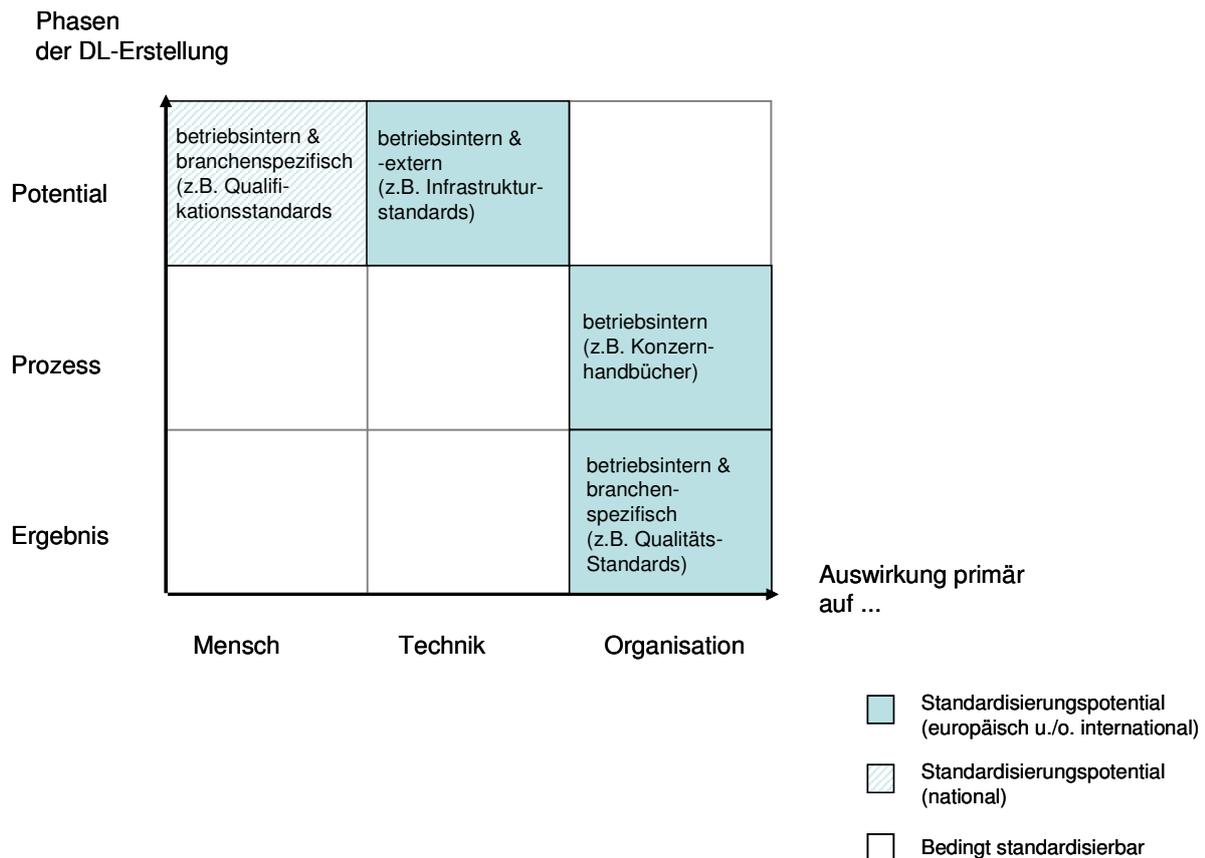


Abbildung 3: Ansatzpunkte der Dienstleistungsstandardisierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fähnrich, 2002

6. Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersucht den Prozess der Internationalisierung von wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen sowie die Rolle, die Dienstleistungsstandards dabei einnehmen.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass deutsche Dienstleistungsunternehmen ihre Geschäftsaktivitäten in Auslandsmärkten über Direktinvestitionen in Form von eigenen Tochtergesellschaften und Niederlassungen organisieren. Als hinderlich für das Auslandsgeschäft erweist sich dabei vor allem bei kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen intern die begrenzte finanzielle und personelle Ressourcenausstattung. Extern stoßen die Unternehmen vor allem auf Rechtsunsicherheiten und länderspezifische regulatorische Bestimmungen.

Hinsichtlich des Einsatzes von Dienstleistungsstandards wurde ersichtlich, dass sie besonders in der Prozessphase häufige Anwendung finden und noch starke Potentiale aufweisen, sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen. Stark gefordert werden hier vor allem unternehmensspezifische Standards. Die Vorteile solcher Standards werden in der Vereinfachung von unternehmerischen Abläufen und der Erzeugung von Zeit- und Kostenvorteilen gesehen. Häufigen Einsatz finden zudem branchenspezifische Standards insbesondere in Bereichen wie Sicherheit und Qualität.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Dienstleistungsstandardisierung bei den untersuchten Dienstleistungsbranchen vor allem dann als förderlich für die Internationalisierung angesehen wird, wenn sich dadurch Rationalisierungseffekte in Form von Zeit- und Kostenersparnissen bei der Leistungserstellung erzielen lassen. Hier bestehen weiterhin die größten Standardisierungspotentiale in Form unternehmensinterner aber auch -übergreifender Standards.

Dienstleistungsstandardisierung wird auf der anderen Seite als wenig förderlich und sogar als unerwünscht gesehen, wenn sie die eigentliche zu erbringende Leistung betreffen soll. Hier wird die Art der Leistung der untersuchten Branchen entweder als nicht standardisierbar qualifiziert oder in der Standardisierung die Gefahr einer Einschränkung von Flexibilität und mangelnder Berücksichtigung von länder- und kundenspezifischen Differenzen gesehen.

Schließlich sei anzumerken, dass mit dieser Exploration lediglich ein Grundstein für eine qualitative Überprüfung der Bedeutung von Dienstleistungsstandards im Prozess der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen gelegt wurde. Um weiterführende Einsichten in das Themenfeld Internationalisierung und Standardisierung von Dienstleistungsunternehmen zu erlangen, ist eine breit angelegte quantitative Analyse unabdingbar.

Literaturverzeichnis

- Barth, D. 1998. Perspektiven des internationalen Dienstleistungshandels. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Bortz, J., & Döring, N. 1995. Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler (2. Aufl.). Berlin.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. 2005. Internationalisierung von Dienstleistungskonzepten. In Bruhn, M. & Stauss B. (Hrsg.). Internationalisierung von Dienstleistungen (1. Aufl.). Wiesbaden: 103-124.
- Bullinger, H.-J., Fähnrich, K.-P., & Meiren, T. 2001. Service Engineering.
- DIN e.V. 2004. Die deutsche Normstrategie. Berlin.
- Fähnrich, K.-P. 2002. Dienstleistungsstandards für globale Märkte. Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- Fließ, S., & Möller, S. 2002. Standardisierung und Individualisierung von Dienstleistungen, Dreifachkurseinheit der Fernuniversität Hagen, Hagen.
- Gersch, Martin 1995. Die Standardisierung integrativ erstellter Leistungen, Arbeitsbericht Nr. 57 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Universität Bochum 1995.
- Glückler, J. 2001. Internationalisierung der Unternehmensberatung – Eine Exploration im Rhein-Main-Gebiet. ISWG Working Papers 11-2001. Frankfurt am Main.
- Graf, S. 2005. Internationalisierung von Dienstleistungen – Ansätze zur Erklärung von Auslandsaktivitäten im Dienstleistungsbereich. Bamberg.
- Gudergan G., & Hoeck, H. 2002. Dienstleistungs-Standards für globale Märkte. In Standardisierung in der deutschen Dienstleistungswirtschaft – Potentiale und Handlungsbedarf. DIN-Fachbericht 116. Berlin: 16-33.
- Kandrova, D. 2007. Internationalisierung von Beratungsunternehmen: Die Bedeutung sozialer Netzwerkbeziehungen. Saarbrücken.
- Kandrova, D., & Helfen, M. 2007. Soziale Einbettung und Internationalisierung deutscher Beratungsunternehmen. In Reihlen, R. & Rohde, A. (Hrsg.), Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen. Köln: 107-143.
- Manneck, H. 2006. Rahmenbedingungen des Dienstleistungsexports. In Streich, D., & Wahl D. (Hrsg.), Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Frankfurt/Main:139-246.
- Meffert H., & Bruhn, M. 2003. Dienstleistungsmarketing; Grundlagen – Konzepte – Methoden (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Mörschel, I. C., & Beyer, L. 2004. Dienstleistungs-Check auf Standardisierbarkeit. Herleitung von Kriterien zur Bewertung der Standardisierbarkeit einer Dienstleistung. Stuttgart.

- MöBlang, A. M. 1995. Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: empirische Relevanz – Systematisierung – Gestaltung. Wiesbaden.
- Müller/Kornmeier 2002. Strategisches Internationales Management. München.
- O'Farrell, P., Scheuer, M., & Schmidt, E. 1999. Internationalisierung von Unternehmensdienstleistungen. RWI (Hrsg.), Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Bd. 30. Essen.
- Roth, E. 1993. Sozialwissenschaftliche Methoden, Lehr und Handbuch für Forschung und Praxis (3., völlig überarb. und erw. Aufl.). München, Wien, Oldenburg.
- Schnell, R., Hill, P., & Esser, E. 1995. Methoden der empirischen Sozialforschung. (5. Aufl.). München.
- Strübling, J. 1997. ATLAS/ti-Kurs. Einführung in das Arbeiten mit dem Programm ATLAS/ti für Windows 95 Versionen 4.0 und 4.1. In Mitteilungen aus dem Schwerpunktbereich Methodenlehre. Heft 48, Berlin.
- Welge/Holtbrügge 2003. Internationales Management. Stuttgart.
- WTO (Hrsg.) 2001: International Trade Statistics 2001. Genf.
- WTO - World Trade Organisation 2004. WTO Legal Texts, Annex 1b, General Agreement on the trade in services (GATS).
http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/26-gats.pdf.

Interviewleitfaden

Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen

Hinweise zum Interview:

Die Umfrage findet im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts „StandardIS: Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien“ (Förderkennzeichen 01 HQ 0517-19) statt.

Das Projekt adressiert Grundfragen der Exportfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen im Zusammenhang mit Standardisierung und hat zum Ziel die Verbesserung der Internationalisierung unternehmensbezogener Dienstleistungen durch unternehmensübergreifende und unternehmensinterne Standardisierung.

Projektpartner sind das DIN Deutsches Institut für Normung e. V., CLAAS KGaA, die DIW Deutsche Industriewartung AG, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO), das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart, das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen, das Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI) an der Universität Hannover, die Kooperationsstelle Hamburg (Koop) und der Lehrstuhl für Internationales Management (LIM) der RWTH Aachen.

Wir würden Ihnen hierzu gerne einige Fragen zu der Internationalisierung und Standardisierung Unternehmens stellen. Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Bei Rückfragen zur Umfrage wenden Sie sich bitte an Dipl.-Kff. Daniela Kandrova, Tel: 0241/80 93340, Fax: 0241/80 92348, Email: Daniela.Kandrova@im.rwth-aachen.de

Persönliche Angaben des Interviewten:

Name, Vorname: _____

Funktion: _____

Unternehmen/Organisation: _____

Straße, Hausnummer: _____

PLZ: _____ Ort: _____

Telefon: _____ Fax: _____

E-Mail: _____ Internet: _____

Ich möchte die Auswertung dieser Umfrage zugeschickt bekommen

1 Angaben zur Internationalisierung

- 1.1 In welchen Auslandsmärkten ist Ihr Unternehmen derzeit aktiv? In welchen Märkten möchten Sie in den nächsten Jahren Ihre Aktivitäten ausweiten?

- 1.2 Was sind die ausschlagenden Motive für das Auslandsengagement Ihres Unternehmens?

- 1.3 Wie organisiert Ihr Unternehmen Ihren Eintritt in Auslandsmärkte (Geschäftsformen)?

- 1.4 Welche Partner sind zur erfolgreichen Projektabwicklung Ihres Unternehmens auf Auslandsmärkten besonders relevant?

- 1.5 Was sind Ihre wesentlichen Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft?

- 1.6 Welche unternehmensinternen und externen Faktoren haben bislang ein stärkeres Engagement Ihres Unternehmens im Ausland behindert?

2 Angaben zur Standardisierung

1.1 Sind Standards in Ihrer Dienstleistungsbranche bzw. Ihrem Unternehmen notwendig?

2.2 Welche Leistungen und welche Prozesse Ihres Unternehmens eignen sich zur Standardisierung?
Welche eignen sich nicht?

2.3 Ist Ihr Unternehmen aktiv in der Entwicklung von Standards tätig? Auf welcher Führungsebene ist die Entwicklung von Standards in Ihrem Unternehmen angesiedelt?

2.4 In welchen Bereichen bzw. Ebenen Ihres Unternehmens werden welche Arten von Standards derzeit eingesetzt? Welche davon halten Sie für sinnvoll?

Im Inland:

Im Ausland:

2.5 In welchen Bereichen bzw. zu welchen Themen besteht noch Standardisierungsbedarf in Ihrem Unternehmen?

3 Bedeutung von Standards im Kontext der Internationalisierung

3.1 Inwieweit lassen sich die Prozesse und die Leistungen Ihres Unternehmens auf Auslandsmärkten standardisieren? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.

3.2 Welche Faktoren beeinflussen die Standardisierbarkeit der Prozesse und Leistungen Ihres Unternehmens auf Auslandsmärkten? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.

3.3 Inwieweit muss Ihr Unternehmen länderspezifische Standards im Ausland einhalten? Wie schwer sind diese einzuhalten und wie reagiert Ihr Unternehmen auf ausländische Standards?

3.4 Welcher unternehmensinterner und externer Nutzen entsteht Ihrem Unternehmen durch den Einsatz europäischer und/oder internationaler Standards?

3.5 Welche Nachteile entstehen Ihrem Unternehmen durch den Einsatz europäischer und/oder internationaler Standards?

- 3.6 Wie und welche Standards sind auf Auslandsmärkten einzusetzen, um einerseits von den Vorteilen internationaler Geschäftstätigkeit möglichst umfassend zu profitieren und andererseits die Anforderungen der nationalen Märkte gerecht zu werden?

4 Allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen

- 4.1 In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?

- 4.2 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen derzeit tätig?

- 4.3 Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im Jahr 2005 (in Euro)?

- 4.4 Wie hoch war der prozentuale Anteil Ihres Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz im Jahr 2005?

- 4.5 Welche unternehmensbezogene Leistungen bieten Sie derzeit hauptsächlich an?

- 4.6 Haben Sie weitere Anmerkungen zu dem Thema?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Interviewleitfaden

Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen

Hinweise zum Interview:

Die Umfrage findet im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts „StandardIS: Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien“ (Förderkennzeichen 01 HQ 0517-19) statt.

Das Projekt adressiert Grundfragen der Exportfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen im Zusammenhang mit Standardisierung und hat zum Ziel die Verbesserung der Internationalisierung unternehmensbezogener Dienstleistungen durch unternehmensübergreifende und unternehmensinterne Standardisierung.

Projektpartner sind das DIN Deutsches Institut für Normung e. V., CLAAS KGaA, die DIW Deutsche Industriewartung AG, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO), des Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart, das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen, das Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI) an der Universität Hannover, die Kooperationsstelle Hamburg (Koop) und der Lehrstuhl für Internationales Management (LIM) der RWTH Aachen.

Wir würden Ihnen hierzu gerne einige Fragen zu der Internationalisierung und Standardisierung der Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche sowie zu Ihrem Verband stellen. Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Bei Rückfragen zur Umfrage wenden Sie sich bitte an Dipl.-Kff. Daniela Kandrova, Tel: 0241/80 93340, Fax: 0241/80 92348, Email: Daniela.Kandrova@im.rwth-aachen.de

Persönliche Angaben der Interviewten:

Name, Vorname:

Funktion:

Verband:

Straße, Hausnummer:

PLZ:

Ort:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Internet:

- Ich möchte die Auswertung dieser Umfrage zugeschickt bekommen

1 Branchenspezifische Angaben zur Internationalisierung

1.1 Wie stark sind deutsche Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche internationalisiert? Auf welchen Auslandsmärkten sind deutsche Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche hauptsächlich aktiv?

1.2 Worin sehen Sie die wichtigsten Gründe für das Auslandsengagement deutscher Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche?

1.3 Wie organisieren deutsche Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche ihren Eintritt in Auslandsmärkte?

1.4 Welche unternehmensinternen und externen Faktoren haben bislang ein stärkeres Engagement deutscher Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche im Ausland behindert?

1.5 Welche unternehmensinternen und externen Faktoren haben bislang das Engagement deutscher Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche im Ausland positiv beeinflusst?

1.6 Sehen Sie die Notwendigkeit für ein verstärktes Engagement deutscher Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche im Ausland?

1.7 Wie unterstützen Sie deutsche Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche bei deren Internationalisierung?

2 Branchenspezifische Angaben zur Standardisierung

1.1 Sind Standards in Ihrer Dienstleistungsbranche notwendig? Falls Ja, inwiefern?

2.2 Welche Leistungen und welche Prozesse der Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche eignen sich zur Standardisierung? Welche eignen sich nicht?

2.3 In welchen Bereichen bzw. Ebenen werden welche Arten von Standards in Ihrer Dienstleistungsbranche derzeit eingesetzt? Welche davon halten Sie für sinnvoll?

Im Inland:

Im Ausland:

2.4 In welchen Bereichen bzw. zu welchen Themen besteht noch Standardisierungsbedarf in Ihrer Dienstleistungsbranche?

2.5 Auf welcher Unternehmensebene ist die Entwicklung von Standards bei deutschen Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche angesiedelt? Wie wird deren Einhaltung sichergestellt?

2.6 Wer soll Ihrer Ansicht nach Standards für Dienstleistungen Ihrer Branche entwickeln?

2.7 Ist Ihr Verband aktiv in der Entwicklung von Standards für Dienstleistungen Ihrer Branche tätig? Falls Ja, wie?

2.8 Welche Aktivitäten zur Standardisierung unterhält Ihr Verband auf internationaler Ebene? Welche Ziele verfolgen Sie damit?

3 Bedeutung von Standards im Kontext der Internationalisierung

3.1 Inwieweit lassen sich das Dienstleistungsangebot und die Dienstleistungserbringung von Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche auf internationalen Märkten standardisieren? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.

3.2 Welche Faktoren beeinflussen die Standardisierbarkeit von Dienstleistungen Ihrer Branche auf Internationalen Märkten? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.

3.3 Welche Rolle spielen Standards bei der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche?

3.4 Inwieweit müssen Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche länderspezifische Standards im Ausland einhalten? Wie schwer sind diese einzuhalten und wie reagieren deutsche Unternehmen Ihrer Branche auf ausländische Standards?

3.5 Welche Kosten entstehen Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche durch die Anpassung an länderspezifische Standards?

3.6 Welchen unternehmensinternen und externen Nutzen sehen Sie durch den Einsatz internationaler Standards bei Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche?

3.7 Welche Nachteile entstehen Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche durch den Einsatz internationaler Standards?

3.8 Wie und welche Standards sind bei Dienstleistungsunternehmen Ihrer Branche einzusetzen, um einerseits von den Vorteilen internationaler Geschäftstätigkeit **glic**t umfassend zu profitieren und andererseits die Anforderungen der nationalen Märkte gerecht zu werden?

4 Allgemeine Angaben zu Ihrem Verband

4.1 In welchem Jahr wurde Ihr Verband gegründet?

4.2 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Verband tätig?

4.3 Wie viele Mitgliedsunternehmen hat Ihr Verband?

4.4 Wie hoch ist der Haushalt Ihres Verbandes im laufenden Jahr?

4.5 Welche wirtschaftlichen Leistungen bietet Ihr Verband an?

4.6 Haben Sie weitere Anmerkungen zu diesem Themenfeld?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

