

EDITION
MARKETING

Herausgegeben von
Hermann Diller
Richard Köhler

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich

Internationales Dienstleistungs- marketing

Strategien – Instrumente – Methoden

Mit Best-Practice-Fallstudien

Kohlhammer

150 Jahre
Kohlhammer

Kohlhammer Edition Marketing

Begründet von: Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Richard Köhler
Universität zu Köln

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert
Universität Münster

Herausgegeben von: Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller
Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Richard Köhler
Universität zu Köln

Manfred Bruhn, Karsten Hadwich

Internationales Dienstleistungsmarketing

Strategien – Instrumente – Methoden

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-021135-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-031071-1

epub: ISBN 978-3-17-031072-8

mobi: ISBN 978-3-17-031073-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	11
Vorwort der Autoren	14
1 Gegenstand und Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing	17
1.1 Bedeutung und Entwicklung des internationalen Dienstleistungsmarketing	17
1.2 Begriff und Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing	27
2 Typologisierung von internationalen Dienstleistungen	32
2.1 Notwendigkeit zur Typologisierung internationaler Dienstleistungen	32
2.2 Internationale Dienstleistungstypologien	36
3 Theoretische Grundlagen des internationalen Dienstleistungsmarketing	47
3.1 Theorien zur Internationalisierung von Unternehmen.....	47
3.2 Theorien zur Erklärung der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen	50
3.2.1 Theorien des Außenhandels	52
3.2.1.1 Theorie der relativen Kostenvorteile von Ricardo.....	52
3.2.1.2 Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin	53
3.2.2 Theorien der Direktinvestitionen	57
3.2.2.1 Zinssatztheorie.....	57
3.2.2.2 Theorie des monopolistischen Vorteils von Hymer.....	58
3.2.2.3 Theorien des oligopolistischen Parallelverhaltens von Knickerbocker.....	59
3.2.3 Übergreifende Internationalisierungstheorien	60
3.2.3.1 Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz	61

	3.2.3.2	Prozessansätze	62
	3.2.3.3	Faktorenansätze.....	65
	3.2.3.4	Ökonomische Ansätze	69
	3.2.4	Zusammenfassende Würdigung des Erklärungsbeitrags der Ansätze	70
4		Konzepte des internationalen Dienstleistungsmarketing	73
	4.1	Bestimmung eines Länderportfolios.....	73
	4.2	Stufenprozess der Internationalisierung von Dienstleistungen ...	78
	4.3	Grundorientierung des internationalen Dienstleistungsmarketing	79
	4.4	Managementprozess des internationalen Dienstleistungsmarketing	81
5		Analysen im internationalen Dienstleistungsmarketing	86
	5.1	Internationale Situationsanalyse im Dienstleistungsmarketing ..	86
	5.1.1	Faktoren der internationalen Situationsanalyse im Dienstleistungsmarketing	86
	5.1.2	Analyse der globalen Rahmenbedingungen des internationalen Dienstleistungsmarketing	91
	5.1.3	Branchen- und Wettbewerbsanalyse im internationalen Dienstleistungsmarketing	93
	5.1.4	Analyse des Kundenverhaltens im internationalen Dienstleistungsmarketing	95
	5.1.5	Analyse der unternehmensspezifischen Faktoren im internationalen Dienstleistungsmarketing	98
	5.2	Internationale Marktforschung im Dienstleistungsbereich.....	99
	5.2.1	Besonderheiten der internationalen Marktforschung ...	99
	5.2.2	Internationale Messung der Zufriedenheit durch Kundenbarometer	104
	5.3	Internationale Marktwahl im Dienstleistungsbereich.....	107
	5.3.1	Länderselektion	108
	5.3.2	Marktsegmentierung	111
	5.3.3	Marktselektion	114
6		Strategisches internationales Dienstleistungsmarketing	120
	6.1	Ziele im internationalen Dienstleistungsmarketing.....	120
	6.1.1	Formulierung internationaler Dienstleistungsmarketingziele	120
	6.1.2	Unternehmensgerichtete internationale Marketingziele ..	124
	6.1.3	Kundengerichtete internationale Marketingziele	126
	6.1.4	Mitarbeitergerichtete internationale Marketingziele	129
	6.2	Markteintrittsstrategien von internationalen Dienstleistungsunternehmen	130

6.2.1	Bestimmung der relevanten Entscheidungskriterien	130
6.2.2	Wahl der Markteintrittsform	133
6.2.3	Wahl der Timingstrategie	147
6.3	Marktbearbeitungsstrategien von internationalen Dienstleistungsunternehmen	154
6.3.1	Denken in Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen	154
6.3.2	Multiplikations-, Anpassungs-, Verschmelzungs- und Portfoliostrategie	157
7	Operatives internationales Dienstleistungsmarketing	165
7.1	Internationale Leistungspolitik	168
7.1.1	Dienstleistungsbesonderheiten bei der Leistungspolitik	168
7.1.2	Internationale Qualitätspolitik	170
7.1.3	Internationale Markenpolitik	176
7.1.4	Internationale Leistungsprogrammpolitik	181
7.2	Internationale Kommunikationspolitik	186
7.2.1	Dienstleistungsbesonderheiten der Kommunikationspolitik	186
7.2.2	Externe Kommunikation	188
7.2.3	Interne Kommunikation	192
7.2.4	Interaktive Kommunikation	194
7.3	Internationale Preispolitik	197
7.3.1	Dienstleistungsbesonderheiten der Preispolitik	197
7.3.2	Internationale Preisdifferenzierung	199
7.4	Internationale Vertriebspolitik	201
7.4.1	Dienstleistungsbesonderheiten der Vertriebspolitik	201
7.4.2	Direkter Vertrieb	203
7.4.3	Indirekter Vertrieb	204
7.4.4	Elektronischer Vertrieb	206
7.5	Internationale Personalpolitik	208
7.5.1	Dienstleistungsbesonderheiten der Personalpolitik	209
7.5.2	Personalbeschaffung	212
7.5.3	Personaleinsatz	213
7.5.4	Personalentwicklung	215
7.5.5	Personalführung	218
8	Implementierung des internationalen Dienstleistungsmarketing	221
8.1	Barrieren der Internationalisierung von Dienstleistungen	221
8.1.1	Allgemeine Marktbarrieren der Dienstleistungsinternationalisierung	222
8.1.2	Politisch-rechtliche Barrieren der Dienstleistungsinternationalisierung	223

8.1.3	Barrieren der Implementierung einer Internationalisierungsstrategie	225
8.2	Organisationsstrukturen in internationalen Dienstleistungsunternehmen	228
8.2.1	Organisationsformen internationaler Dienstleistungsunternehmen	228
	8.2.1.1 Integrierte Organisationsformen	229
	8.2.1.2 Differenzierte Organisationsformen.....	231
8.2.2	Herausforderungen und Konzepte der Koordination im internationalen Dienstleistungsmarketing	233
8.3	Managementsysteme in internationalen Dienstleistungsunternehmen	239
8.3.1	Rolle der Kommunikationssysteme in internationalen Dienstleistungsunternehmen	240
8.3.2	Rolle der Personalmanagementsysteme in internationalen Dienstleistungsunternehmen	243
8.3.3	Rolle der Kontrollsysteme in internationalen Dienstleistungsunternehmen	246
8.4	Unternehmenskultur in internationalen Dienstleistungsunternehmen	247
8.4.1	Implementierung der Unternehmenskultur in internationalen Dienstleistungsunternehmen	247
8.4.2	Auswirkungen der Unternehmenskultur von internationalen Dienstleistungsunternehmen	249
8.4.3	Relevante Kulturdimensionen für internationale Dienstleistungsunternehmen	253
9	Controlling im internationalen Dienstleistungsmarketing.....	256
9.1	Gegenstand des Controlling im internationalen Dienstleistungsmarketing	256
9.2	Kennzahlen des Controlling im internationalen Dienstleistungsmarketing	260
9.2.1	Erfolgskette des internationalen Dienstleistungsmarketing als Ausgangspunkt	260
9.2.2	Externe Kennzahlen des internationalen Dienstleistungsmarketing	262
9.2.3	Interne Kennzahlen des internationalen Dienstleistungsmarketing	266
9.3	Controllinginstrumente des internationalen Dienstleistungsmarketing	269
9.3.1	Controllinginstrumente in Bezug auf vorökonomische Kennzahlen	270
9.3.2	Controllinginstrumente in Bezug auf ökonomische Kennzahlen	277

10	Best-Practice-Fallstudien zum internationalen Dienstleistungsmarketing	282
10.1	Fallstudien im Überblick	282
10.2	Fallbeispiel: Internationalisierung in der Systemgastronomie – am Beispiel des Franchise-Unternehmens Vapiano SE.....	285
10.2.1	Markt- und Unternehmenssituation	285
10.2.2	Internationalisierungsstrategie	288
10.2.3	Operative Umsetzung der Internationalisierung	290
10.3	Fallbeispiel: Internationalisierung einer Hotelkette – am Beispiel von Motel One.....	297
10.3.1	Markt- und Unternehmenssituation	298
10.3.2	Internationalisierungsstrategie	301
10.3.3	Operative Umsetzung der Internationalisierung	304
10.4	Fallbeispiel: Internationalisierung eines Lebensmittel-Discounters – am Beispiel der ALDI-Gruppe.....	308
10.4.1	Markt- und Unternehmenssituation	308
10.4.2	Internationalisierungsstrategie	310
10.4.3	Operative Umsetzung der Internationalisierung	313
10.5	Fallbeispiel: Internationalisierung eines Luftverkehrsunternehmens – am Beispiel der Passage Airline Gruppe der Lufthansa Group.....	320
10.5.1	Markt- und Unternehmenssituation	321
10.5.2	Internationalisierungsstrategie	323
10.5.3	Operative Umsetzung der Internationalisierung	326
10.6	Fallbeispiel: Internationalisierung eines Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens – am Beispiel des Netzwerkes von KPMG	335
10.6.1	Markt- und Unternehmenssituation	335
10.6.2	Internationalisierungsstrategie	338
10.6.3	Operative Umsetzung der Internationalisierung	340
10.7	Fallbeispiel: Internationalisierung eines Touristikunternehmens – am Beispiel der TUI Group	347
10.7.1	Markt- und Unternehmenssituation	347
10.7.2	Internationalisierungsstrategie	350
10.7.3	Operative Umsetzung der Internationalisierung	354
	Literaturverzeichnis	362
	Stichwortverzeichnis	397

Vorwort der Herausgeber

Die »Kohlhammer Edition Marketing« stellt eine Buchreihe dar, die in mehr als 20 Einzelbänden die wichtigsten Teilgebiete des Marketing behandelt. Jeder Band soll eine Übersicht zu den Problemstellungen des jeweiligen Themenbereichs geben und wissenschaftliche sowie praktische Lösungsbeiträge aufzeigen. Als Ganzes bietet die Edition eine Gesamtdarstellung der zentralen Führungsaufgaben des Marketingmanagements. Ebenso wird auf die Bedeutung und Verantwortung des Marketing im sozialen Bezugsrahmen eingegangen.

Als Autoren dieser Reihe konnten namhafte Fachvertreter an den Hochschulen gewonnen werden. Sie gewährleisteten eine problemorientierte und anwendungsbezogene Veranschaulichung des Stoffes. Angesprochen sind mit der Kohlhammer Edition Marketing zum einen die Studierenden an den Hochschulen. Ihnen werden die wesentlichen Stoffinhalte des Faches dargeboten. Zum anderen wendet sich die Reihe auch an Institutionen, die mit der Aus- und Weiterbildung von Praktikern auf dem Spezialgebiet des Marketing befasst sind, und nicht zuletzt unmittelbar an Führungskräfte des Marketing. Der Aufbau und die inhaltliche Gestaltung der Edition ermöglichen es ihnen, einen Überblick über die Anwendbarkeit neuer Ergebnisse aus der Forschung sowie über Praxisbeispiele aus anderen Branchen zu gewinnen.

Der vorliegende Band von Manfred Bruhn und Karsten Hadwich füllt eine Lücke in der Fachliteratur. Es gibt zwar zahlreiche Veröffentlichungen über internationales Marketing wie auch über Dienstleistungsmarketing. Zum *internationalen Dienstleistungsmarketing* liegen hingegen bisher nur Aufsatzbeiträge, vor allem in einschlägigen Sammelwerken, sowie wenige Monografien zu ausgewählten Aspekten vor. Eine umfassende systematische Darstellung in Lehrbuchform stand bisher aus, obwohl die Internationalisierung von Dienstleistungen im Rahmen der Globalisierung und durch technologische Innovationen sehr stark zugenommen hat, wie die Autoren bereits im einleitenden Kapitel 1 zeigen.

Das Buch »Internationales Dienstleistungsmarketing« lässt im Aufbau einen klaren roten Faden erkennen. Eingangs werden im Kapitel 2 *Dienstleistungstypologien* vorgestellt, um so zusammen mit der Kennzeichnung *konstitutiver Dienstleistungsmerkmale* eine Basis für ausdifferenzierte Überlegungen zum strategischen und operativen Dienstleistungsmarketing im internationalen Wettbewerb zu schaffen. Auch das anschließende Kapitel 3

dient der Grundlegung, indem es *Theorien* zur Erklärung von Prozessen, Vorteilen und Erfolgsbedingungen der Internationalisierung kritisch würdigt.

Das Anliegen des Kapitels 4 besteht darin, in kurzer Form *Konzepte* des internationalen Dienstleistungsmarketing zu beschreiben, die zentrale Entscheidungstatbestände betreffen, wie sie in späteren Teilen des Buches aufgegriffen werden. Es geht dabei insbesondere um die Bestimmung von Länderportfolios, den Stufenprozess einer Internationalisierung von Dienstleistungen, Grundorientierungen unter Beachtung von länderbezogenen Standardisierungs- oder Differenzierungsvorteilen sowie um eine Phasenbetrachtung von Managementprozessen der Internationalisierung. Der letztgenannte Abschnitt 4.4 liefert mit seiner Einteilung (Analysephase, strategische und operative Steuerungsphase, Implementierungs- und Kontrollphase) zugleich das Gerüst für die nächsten Gliederungspunkte.

Diese nachfolgenden Kapitel 5 bis 9 stellen eine klare und gut nachvollziehbare Systematisierung der Managementaufgaben im internationalen Dienstleistungsmarketing dar.

Das *Analysekapitel* 5 behandelt die internationale Situationsbeurteilung im Hinblick auf die Attraktivität bestimmter Ländermärkte und bestehende Marktbarrieren unter Berücksichtigung der Wettbewerbsbedingungen sowie des länderspezifischen Kundenverhaltens. Weiterhin wird auf Besonderheiten der internationalen Marktforschung eingegangen. Der abschließende Abschnitt 5.3, in dem Fragen der Länderselektion, Marktsegmentierung und Marktauswahl angesprochen werden, berührt über die Analyse hinaus strategische Entscheidungstatbestände und stellt damit bereits den Übergang zum folgenden Hauptteil des Buches her.

Dieses Kapitel 6 (*»Strategisches internationales Dienstleistungsmarketing«*) beschäftigt sich mit Basiszielen, Markteintrittsstrategien einschließlich Überlegungen zum Timing sowie Marktbearbeitungsstrategien. An die längerfristig ausgerichteten und grundlegenden Strategieüberlegungen knüpfen die Entscheidungen operativer Art an.

Entsprechend widmet sich das Kapitel 7 (*»Operatives internationales Dienstleistungsmarketing«*) den konkreten Maßnahmen im Rahmen der internationalen Leistungs-, Kommunikations-, Preis- und Vertriebspolitik. Interessant erscheint es, dass in diesem Kapitel – über die üblichen Marketinginstrumente hinaus – auch Fragen der internationalen Personalpolitik erörtert werden. Es geht dabei um die Personalführung mit dem Ziel einer Anpassung an die länderspezifischen (insbesondere auch kulturellen) Bedingungen. Denn die Immaterialität von Dienstleistungen bedingt die besondere Rolle der Mitarbeiter als eines der wenigen tangiblen Elemente im Kundenkontakt.

Sehr zu begrüßen ist es, dass im Anschluss an die Darstellung der strategischen und operativen Planungsinhalte im Kapitel 8 auf die *Implementierung* des Dienstleistungsmarketing im internationalen Kontext eingegangen wird. Ohne die entsprechenden

Umsetzungsvoraussetzungen zu schaffen, würde die letzte Stufe der Konkretisierung vernachlässigt. Die Autoren zeigen in diesem Kapitel Implementierungsbarrieren auf, z. B. kultureller Art. Sie heben dann die Bedeutung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen hervor, betonen aber zu Recht auch die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für den Implementierungserfolg.

Ausführungen zum *Controlling* schließen sich im Kapitel 9 an, wobei geeignete Controllinginstrumente im internationalen Dienstleistungsmarketing sowie einschlägige Kennzahlensysteme vorgestellt werden.

Bei allen Stufen des beschriebenen Managementprozesses wird konsequent an die zu Beginn des Buches hervorgehobenen konstitutiven Dienstleistungsmerkmale und die spezifischen Eigenheiten der Internationalisierung von Dienstleistungen angeknüpft. Dadurch gewinnen die Ausführungen im Ganzen eine große Konsistenz. Es bietet sich an vielen Stellen des Werkes sinnvollerweise an, auf allgemeine Marketinggrundsätze und Erkenntnisse zum internationalen Produktmarketing industrieller Hersteller zurückzugreifen. Nie wird es aber versäumt, diese traditionellen Inhalte für die charakteristischen Erfordernisse einer Internationalisierung von Dienstleistungen auszuwerten.

Das gesamte Buch enthält viele didaktische Hilfen durch Hervorhebungen und zahlreiche Beispiele. Kennzeichnend ist die durchgängige Anreicherung mit Praxishinweisen. Der Praxisbezug kommt abschließend im Kapitel 10 besonders plastisch zum Ausdruck. Dieser Teil des Bandes beinhaltet »*Best-Practice-Fallstudien* zum internationalen Dienstleistungsmarketing«. Anhand von sechs ausführlichen Fallbeschreibungen wird ersichtlich, wie sich die im Buch systematisierten Phasen des Managementprozesses, von der Ausgangsanalyse über die strategischen Entwürfe bis hin zu den einzelnen operativen Maßnahmen, in markanten Firmenbeispielen der Internationalisierung widerspiegeln. Die sechs Studien stammen aus den Dienstleistungsbranchen Gastronomie, Hotellerie, Handel, Transportwesen, Wirtschaftsprüfung und Beratung sowie Touristik.

So bietet das Buch, dem eine weite Verbreitung zu wünschen ist, eine übersichtlich strukturierte Gesamtdarstellung des internationalen Dienstleistungsmarketing. Der theoretisch untermauerte, didaktisch eingängig aufgebaute und praxisnahe Inhalt spricht Studierende ebenso an wie Führungskräfte.

Nürnberg und Köln, im Sommer 2016

Hermann Diller, Richard Köhler

Vorwort der Autoren

In den letzten Jahrzehnten ist eine zunehmende Dynamik im internationalen Wettbewerb zu beobachten. Im Mittelpunkt der Diskussion zur Internationalisierung stand dabei lange Zeit primär die internationale Vermarktung von Konsum- und Industriegütern, während das internationale Marketing von Dienstleistungen weitgehend vernachlässigt wurde. Erst in letzter Zeit ist eine Intensivierung der Diskussion über ausgewählte Aspekte des internationalen Dienstleistungsmarketing festzustellen. Die relative Vernachlässigung dieses Themengebietes steht in auffallendem Missverhältnis zu der in sämtlichen hoch entwickelten Volkswirtschaften festzustellenden Bedeutungszunahme des Dienstleistungssektors im Welthandel. Dies gilt nicht nur für die klassischen Dienstleistungen, sondern auch produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen hinsichtlich einer grenzüberschreitenden Vermarktung zunehmend an Bedeutung.

Grundsätzlich lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen für das internationale Dienstleistungsmarketing aus dem nationalen Dienstleistungsmarketing und dem internationalen Produktmarketing ableiten, da die zentralen nationalen Prinzipien des Marketingmanagements in der Regel auch Gültigkeit im internationalen Kontext haben. Grundlage des internationalen Dienstleistungsmarketing ist somit der Planungsprozess der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung. Auf Basis einer Unternehmens- und Umfeldanalyse werden Unternehmensziele für national übergreifende Segmente abgeleitet, um in einem weiteren Schritt strategische Marktwahlentscheidungen zu treffen, die Markteintrittsstrategien zu prüfen und das Ausmaß der möglichen Standardisierung bzw. Differenzierung der Marktbearbeitung festzulegen. Darauf aufbauend wird die Ausgestaltung der operativen Marketinginstrumente vorgenommen, d. h. der internationale Marketingmix.

Obleich die grundsätzlichen Marketingprinzipien Gültigkeit für ein internationales Dienstleistungsmarketing haben, bestehen fundamentale Unterschiede zum internationalen Produkt- bzw. nationalen Dienstleistungsmarketing aufgrund der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale, so dass Planungsansätze nicht unreflektiert zu übertragen sind. Diese Besonderheiten sind im Rahmen strategischer und operativer Marketingentscheidungen und deren Implementierung durchgängig zu berücksichtigen.

Vor diesem Hintergrund werden in dem vorliegenden Buch – unter einer entscheidungsorientierten Perspektive – die zentralen Aufgaben bei der Analyse, Planung,

Umsetzung und Kontrolle des internationalen Dienstleistungsmarketing unter besonderer Berücksichtigung der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale herausgearbeitet. Dazu werden zahlreiche Theorien, Konzepte, Instrumente und Methoden diskutiert und durch eine Reihe von empirischen Studien und Praxisbeispielen verdeutlicht. Als Besonderheit sind in einem eigenen Kapitel sechs Fallstudien von Dienstleistungsunternehmen zu finden, die im Dienstleistungsmarketing besondere Erfolge aufweisen.

Das Buch richtet sich an Studierende, die sich während ihres Studiums mit Fragestellungen des Dienstleistungsbereichs auseinandersetzen. Gleichmaßen sind Praktiker angesprochen, die sich in ihren Unternehmen mit der Internationalisierung von Dienstleistungen beschäftigen. Darüber hinaus findet das Buch auch Einsatz im Weiterbildungsbereich, in dem Führungskräfte auf neue Aufgaben zum internationalen Management von Dienstleistungen vorbereitet werden.

Das Buch wurde parallel an den Universitäten in Basel und Hohenheim erarbeitet. Deshalb geht ein Dank an die verschiedenen Mitarbeiter der Lehrstühle, die in unterschiedlichen Phasen an der Überarbeitung beteiligt waren. Dabei ist es uns ein besonderes Anliegen, den besonders involvierten Assistierenden zu danken. Dies sind an der Universität Basel Dr. Daniela Schäfer, Dr. Jürgen Schwarz und Dr. Matthias Mayer-Vorfelder sowie an der Universität Hohenheim Dr. Stephanie Bothe, Sabrina Weigel, M.Sc. und Marion Popp, M.Sc.

Das internationale Dienstleistungsmarketing ist für Unternehmen ein Themenbereich mit wachsender Bedeutung. Eine professionelle Internationalisierung kann zur Schaffung von Wachstumspotenzialen beitragen. Die Verfasser hoffen, dass dieses Buch zahlreiche Anregungen enthält, zu einer intensiven Fachdiskussion beiträgt und sind für Anregungen jeder Art dankbar.

Basel und Hohenheim, im Sommer 2016

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

1 **Gegenstand und Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing**

1.1 **Bedeutung und Entwicklung des internationalen Dienstleistungsmarketing**

In den vergangenen Jahrzehnten ist eine zunehmende Dynamik im internationalen Wettbewerb zwischen Dienstleistungsanbietern zu beobachten (Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 26). Die Globalisierung des Wettbewerbs zeichnet sich u. a. durch die verstärkte integrierte Planung und Abstimmung von Unternehmensaktivitäten auf weltweiter Ebene ab, die das Ziel hat, sich gegenüber anderen globalen Dienstleistern zu profilieren (Bieger 2007; Gelbrich/Müller 2011; Morschett/Schramm-Klein/Zentes 2015). Die Intensität des globalen Wettbewerbs wird dabei von umfassenden Entwicklungen bei der Deregulierung des internationalen Handels begünstigt. In erster Linie sind Anstrengungen hinsichtlich einer stärkeren Liberalisierung und Deregulierung internationaler Dienstleistungsmärkte zu beobachten.

Ursachen für die ansteigende Internationalisierung von Unternehmen sind die verstärkte Globalisierung des Wettbewerbs sowie die Zunahme an technologischen Innovationen (Gelbrich/Müller 2011; Keegan 2011; Meckl 2014). Mit Hilfe von grenzüberschreitenden Tätigkeiten versuchen Unternehmen dabei, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, indem sie sich Wachstumspotenziale weltweit zunutze machen. Möglichkeiten hierfür bietet der erweiterte Zugang zu Informationen, Personal und Sachmitteln. Darüber hinaus werden Kostenvorteile beispielsweise durch die Erreichung von Skaleneffekten bei der Leistungserstellung oder durch Standortvorteile generiert. Zusätzlich ermöglicht die internationale Tätigkeit, einen größeren Markt anzusprechen und das Produkt bzw. die Dienstleistung in verschiedenen Ländern zu vertreiben. Zuletzt wird durch eine geringere Abhängigkeit von einzelnen Ländermärkten das Risiko des Unternehmens global gestreut. Potenzial zur Internationalisierung bieten hierbei verschiedene Dienstleistungsbranchen wie die Fast-Food-Industrie, das Hotelgewerbe, der Tourismus, die Logistik (Backhaus et al. 2006), die Marktforschung und Unternehmensberatung. Das besondere Maß der Internationalisierung dieser spezifischen Branchen wird anhand von weltweit präsenten Hotel- und Fast-Food-Ketten wie Hyatt oder Hilton Hotels sowie McDonald's oder Burger King offensichtlich.

Parallel mit der Bedeutungszunahme für die Praxis gewann das internationale Dienstleistungsmarketing auch in der Wissenschaft immer mehr an Relevanz. Ausgehend von

der traditionellen Industrielehre der Betriebswirtschaftslehre setzte sich die Wissenschaft erst in den 1980er-Jahren mit Dienstleistungsfragen auseinander. Dabei identifizierten Wissenschaftler die charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung und erkannten den damit einhergehenden Bedarf nach spezifischer Forschung im Dienstleistungsbereich (Jahn 2007, S. 7). Infolgedessen verzeichneten wissenschaftliche Zeitschriften einen weltweiten Anstieg an wissenschaftlichen Untersuchungen mit dem Schwerpunkt Dienstleistung. Die Herausgabe von Zeitschriften wie dem Journal of Services Marketing, dem Journal of Service Research oder dem Journal of Service Theory and Practice folgte und dokumentiert die wissenschaftliche Relevanz des Themas. Daneben wurden mit dem Ziel des wissenschaftlichen Austauschs internationale Forschungsgesellschaften mit Fokus auf das Dienstleistungsmanagement und -marketing ins Leben gerufen. Ein bekanntes Beispiel hierfür stellt die SERVSIG dar, eine spezialisierte Forschungsgemeinschaft der American Marketing Association. Diese veranstaltet jährliche internationale Konferenzen, die den wissenschaftlichen Austausch fördern, indem verschiedene Forschungsergebnisse vorgestellt und diskutiert werden. Auch Universitäten eröffneten forschungsspezifische Einrichtungen, beispielsweise das Institut für interdisziplinäres Dienstleistungsmanagement an der Universität Bayreuth sowie das Institut für Service Marketing und Tourismus an der Wirtschaftsuniversität Wien. Darüber hinaus etablierten Universitäten spezifische Dienstleistungsmanagement-Lehrstühle, unter anderem an der FernUniversität Hagen, der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, der Universität Rostock und der Universität Hohenheim. Gleichzeitig entwickelten verschiedene Länder auf das Dienstleistungsmanagement spezialisierte Abschlüsse wie beispielsweise die Copenhagen Business School (Dänemark), die EMLYON Business School (Frankreich & Shanghai) sowie die beiden schwedischen Universitäten Karlstad und Lund.

Die beschriebene Bedeutung der Internationalisierung von Dienstleistungen wurde bereits früh von der Politik erkannt, woraufhin diese Überlegungen zur Erleichterung des Dienstleistungshandelns anstellte. Ein einschneidendes Ereignis dieser Überlegungen stellt das *Abkommen zur Erleichterung des internationalen Handels mit Dienstleistungen* dar, das im Jahre 1986 bei den GATT-Verhandlungen in Uruguay beschlossen wurde (Javalgi/Griffith/White 2003, S. 185). Die teilnehmenden Staaten der Uruguay-Runde verpflichteten sich im Rahmen des Abkommens, eine Vielzahl von Dienstleistungsmärkten für den internationalen Handel zu öffnen. Im Anschluss daran verabschiedeten die Mitglieder im Jahre 1995 das Abkommen über den internationalen Handel mit Dienstleistungen (General Agreement on Trade in Services; GATS). Als weiteres Ergebnis der Uruguay-Runde wurde die Welthandelsorganisation (WTO) gegründet und sämtliche Dienstleistungen der Organisation zugeordnet. Damit ging ein erster Schritt in Richtung einer zunehmenden Internationalisierung von Dienstleistungen einher (Bieger 2007, S. 24). Schließlich wurden im Jahre 2001 auf der vierten Konferenz der WTO-Mitgliedstaaten, der Doha-Runde im Golfstaat Katar, weitergehende Liberalisierungen im Dienstleistungsbereich in die multilateralen Verhandlungen aufgenommen. Im Zentrum der Dienstleistungsverhandlungen standen die Bereiche Finanz- und Transportdienstleistungen, Telekommunikation, Vertrieb, Agrarpolitik,

Post- und Kurierdienstleistungen sowie Umwelt- und Energiedienstleistungen (Decker 2004).

Artikel I des GATS definiert *vier Bereiche des internationalen Handels mit Dienstleistungen* (»Modes of Supply of Services«) (Hibbert 2003, S. 69; Decker 2004):

- Der erste Bereich sieht die grenzüberschreitende Erbringung von Dienstleistungen vor.
- Der zweite Bereich umfasst die Nutzung von Dienstleistungen im Ausland.
- Der dritte Bereich bezieht sich auf die Erbringung von Dienstleistungen durch Auslandsniederlassungen.
- Der vierte Bereich betrifft den grenzüberschreitenden Verkehr natürlicher Personen bei der Erbringung von Dienstleistungen.

Die Bemühungen der World Trade Organisation erleichtern und fördern den internationalen Handel mit Dienstleistungen und bieten Dienstleistungsunternehmen somit die Möglichkeit, neue Märkte einfacher zu erschließen (Javalgi/White 2002, S. 565). Sämtliche Dienstleister sind dementsprechend gefordert, sich systematisch mit den Chancen und den Risiken eines internationalen Engagements auseinanderzusetzen.

Die *Entwicklungen des internationalen Handels mit Dienstleistungen* zwischen 2009 und 2012 zeigt Schaubild 1.1. Allein im Jahre 2011 hat dabei der Handel mit Dienstleistungen weltweit um etwa 11 Prozent zugenommen (WTO International Trade Statistics 2013). Besonders hoch fällt das Wachstum des Dienstleistungshandels in den 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union und Asien aus. Im Gegensatz zur EU ist das wertmäßige Volumen des Dienstleistungshandels der anderen genannten Regionen und vor allem in Afrika noch relativ gering. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass der innergemeinschaftliche Handel der 27 EU-Mitgliedstaaten in dieser Statistik beim Volumen der EU erfasst wurde. Während im Jahre 2003 weltweit die grenzüberschreitend erbrachten Dienstleistungen einen Gesamtwert in Höhe von ca. 1.850 Mrd. USD erreichten, so stieg dieser Wert im Jahre 2013 auf ein Volumen von ca. 4.600 Mrd. USD an (World Trade Organization 2014). Im Zeitraum von 2009 bis 2013 war pro Jahr ein Wachstum des gesamten Dienstleistungshandels von durchschnittlich 8,3 Prozent festzustellen (World Trade Organization 2014). Die von den Mitglieder der World Trade Organisation erbrachten Dienstleistungen im Jahre 2012 erreichten einen Exportumsatz von 4.350 Mrd. USD. Dies stellt einen Anteil von 19,1 Prozent am gesamten Welthandel dar.

Im Hinblick auf die relative Bedeutung von Dienstleistungen im internationalen Vergleich macht der *Dienstleistungsexport in Deutschland* ca. 15,5 Prozent an den Gesamtexporten von Waren und Dienstleistungen des Landes aus (World Trade Organization 2013) (► **Schaubild 1.2**). Damit liegt der Dienstleistungsanteil an den deutschen Gesamtexporten 2012 unter dem durchschnittlichen Anteil aller Nationen mit 19,1 Prozent, der EU mit 24 Prozent oder anderen führenden Industrienationen. In diesem

Import					Export				
Jährliche Werte*					Jährliche Werte*				
2009	2010	2011	2012		2009	2010	2011	2012	
3.292	3.613	4.042	4.152	Weltweit	3.481	3.820	4.258	4.350	
453	488	525	542	Nordamerika	575	628	683	716	
1.435	1.467	1.614	1.569	Europäische Union (27)	1.614	1.675	1.874	1.832	
114	141	173	184	Süd- und Zentralamerika	99	114	135	141	
125	139	156	159	Afrika	77	85	86	91	
175	196	225	238	Mittlerer Osten	91	104	115	129	
798	962	1.095	175	Asien	780	954	1.068	1.135	
Prozentuale Veränderung zum Vorjahr				Weltweit	Prozentuale Veränderung zum Vorjahr				
9,8%			11,9%	2,7%	9,7%			11,5%	2,2%

*Gemessen in Mrd. USD

Schaubild 1.1: Wertmäßiges Wachstum des Welthandels mit Dienstleistungen zwischen 2009 und 2012 (Quelle: World Trade Organization 2013)

Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass bei den vorstehenden Ausführungen die relative Bedeutung des Dienstleistungshandels im Vergleich zu den sonstigen Exporten untersucht wurde.

Während beispielsweise die USA und europäische Länder wie England, die Schweiz und Frankreich einen deutlichen Überschuss, d. h. ein positives Handelsbilanzsaldo aufweisen, verzeichnen China, Japan und Deutschland ein Dienstleistungshandelsdefizit. Dieser Sachverhalt verdeutlicht, dass diese drei traditionellen Industrieländer Nachholbedarf hinsichtlich der Exporttätigkeiten ihrer Dienstleistungsindustrien haben. Das als serviceorientiert geltende Japan exportiert einen nur sehr geringen Teil seiner erstellten Dienstleistungen ins Ausland. Ein Erklärungsansatz hierfür ist jedoch in der kulturellen und sprachlichen Spezifität japanischer Leistungen zu sehen. Ungeachtet dessen ist im internationalen Vergleich eindeutig festzustellen, dass Deutschland mit seinem *negativen Saldo der Dienstleistungshandelsbilanz* (2012: - 36 Mrd. USD) weit hinter andere Nationen zurückfällt.

Da die Exporte als Kosten und die Importe als Erlöse des internationalen Dienstleistungshandels zu betrachten sind, ergibt sich für Länder wie Deutschland, die eine hohe

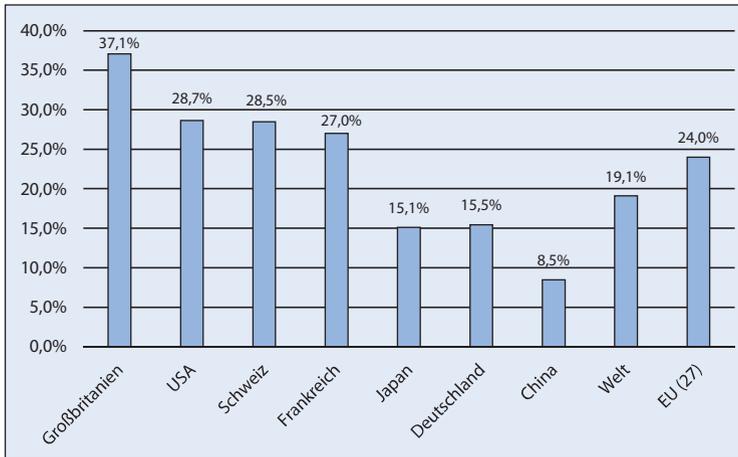


Schaubild 1.2: Dienstleistungsanteil am Gesamtexport führender Exportländer (Quelle: World Trade Organization 2013)

Einfuhrquote von Dienstleistungen aufweisen, eine zentrale Aufgabe. Um diese höheren Importe zu finanzieren und in der gesamten Handelsbilanz kein hohes Defizit auszuweisen, sind über die Ausfuhren anderer industrieller Produkte ein positives Handelsaldo zu erreichen und damit eine ausgeglichene Handelsbilanz sicherzustellen. Insgesamt stellt sich somit für Deutschland, vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit der Industrien anderer Nationen, die Herausforderung, die Finanzierung der Dienstleistungsimporte zu sichern oder diese Dienstleistungen selbst zu erstellen. Hierfür ist jedoch ein Umdenken in Richtung einer stärkeren und konsequenteren Serviceorientierung über die nationalen Grenzen hinaus erforderlich.

Die *Aussagekraft von statistischen Daten* über den internationalen Dienstleistungshandel ist jedoch nur begrenzt aussagefähig, da z. T. erhebliche Zuordnungs- und Abgrenzungsprobleme einzelner Dienstleistungsbranchen wie beispielsweise bei den industriellen Dienstleistungen bestehen (Corsten/Gössinger 2015, S. 6 ff.; Schmoch 2003; Gardini/Dahlhoff 2004, S. 265; Burr/Stephan 2006, S. 73 f.). Darüber hinaus erschwert der hohe Aggregationsgrad der Daten die Möglichkeit, differenzierte Aussagen zu treffen.

Die *Entwicklung der internationalen Dienstleistungsmärkte* wird von verschiedenen Einflussgrößen der internationalen Dienstleistungsmärkte und des Agierens der Marktteilnehmer bestimmt. Um den heutigen Stellenwert von Dienstleistungsangeboten im internationalen Wettbewerb zu begründen, ist es notwendig, die unterschiedlichen Entwicklungen der Mikroumwelt, d. h. der spezifischen Marktteilnehmer, und der Makroumwelt bestimmt. d. h. des unternehmensrelevanten Umfeldes, näher zu untersuchen. Unternehmen stehen dabei mit ihren Leistungen im Spannungsfeld zwischen Kunden, Wettbewerb und Gesellschaft. Schaubild 1.3 gibt einen Überblick über die Bestimmungsfaktoren der Internationalisierung von Dienstleistungen.

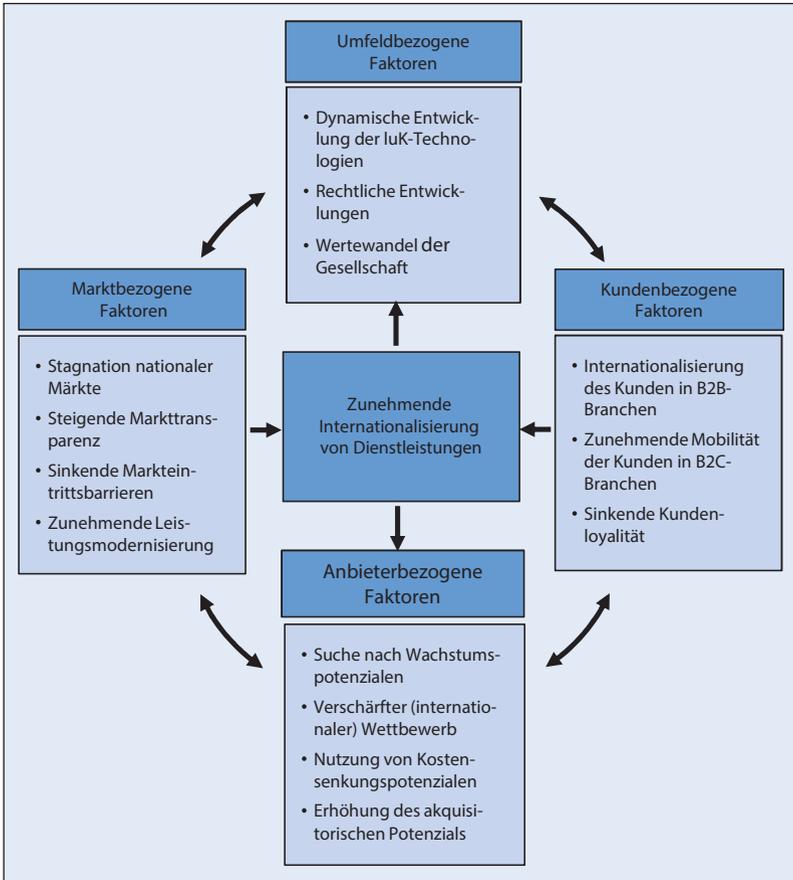


Schaubild 1.3: Bestimmungsfaktoren der Internationalisierung von Dienstleistungen

Zunächst sind *kundenbezogene Veränderungen* zu verzeichnen. Die Internationalisierung der Kunden – insbesondere auch in Business-to-Business-Branchen – führt dazu, dass sich Unternehmen und ihr Dienstleistungsangebot ebenfalls international ausrichten (»Client-Follower«-Motiv). Dienstleistungsunternehmen aus den Branchen Finanzen, Marktforschung, Rechts- und Unternehmensberatung, Versicherungen, Fort- und Weiterbildung folgen international expandierenden Industrieunternehmen, die im Zuge der Globalisierung ebenfalls internationalisieren (Fitzsimmons/Fitzsimmons 2007, S. 353; McQuillan/Mangematin/Scott 2013). Durch die stärkere Vernetzung der Weltwirtschaft und den zunehmenden internationalen Handel ist auch eine stärkere Internationalisierung der Dienstleistungsbranchen festzustellen. International mobile Kunden profitieren dabei von einem internationalen Dienstleistungsangebot, da bei Kaufentscheidungen nicht immer wieder die Dienstleistungsprogramme von nationalen Anbietern zu prüfen sind, sondern sie sich auf das Dienstleistungsprogramm eines internationalen Anbieters beschränken können. Beispielsweise greifen beruflich- oder

privatreisende Personen häufig auf weltweit vertretene Hotelketten wie Hyatt, Hilton oder Best Western zurück. Unabhängig von deren jeweiligem Standort steht der Name der Hotels für ein bestimmtes Leistungsangebot mit konsistentem Qualitätsstandard. Somit bleibt den Gästen eine länderspezifische Suche nach einem adäquaten Leistungsangebot erspart. Gleichzeitig gelingt es den Anbietern somit, ihre Kunden international an ihre Dienstleistungen zu binden.

Darüber hinaus sind die *Entwicklungen der internationalen Dienstleistungsmärkte* zu berücksichtigen. Schwach wachsende bzw. stagnierende nationale Märkte zwingen Unternehmen, ihre Dienstleistungskonzepte international auszurichten, um den unternehmerischen Erfolg langfristig sicherzustellen (Becker 2004). Viele Branchen, wie z. B. die Telekommunikationsbranche, werden dereguliert. Dieser Abbau von Markteintrittsbarrieren öffnet neue, meist internationale Märkte bzw. lässt Märkte zusammenwachsen, in denen sich Unternehmen länderübergreifend etablieren.

Beispiel eines Wachstumsmarktes

Eine der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt ist China, das reale Wirtschaftswachstum war in den vergangenen Jahren um ein Vielfaches größer als in Westeuropa (reales jährliches Wirtschaftswachstum zwischen 2005 und 2013: 10,5 Prozent). Der Anteil an exportierten Dienstleistungen stieg dabei (zwischen 2005 und 2013) um 14 Prozent. Gleichzeitig stellt China den fünfgrößten Exporteur für Dienstleistungen weltweit dar (WTO 2014). Schätzungen lassen auch für die kommenden Jahre einen ähnlich großen Vorsprung Chinas in der Wachstumsdynamik erwarten (geschätztes reales jährliches Wirtschaftswachstum 2015: 7,1 Prozent für China gegenüber 1,0 Prozent weltweit) (International Monetary Fund 2014).

Die Ursache der Internationalisierung liegt nicht zuletzt im *technologischen Fortschritt*, der in vielen Fällen unmittelbar eine weltweite Dimension aufweist und damit zu globalen Marktmöglichkeiten, z. B. über das Internet, führt. Leistungen lassen sich so relativ leicht international anbieten. So wurde beispielsweise die Internationalisierung der Unternehmensberatung durch die Informations- und Kommunikationstechnologie erleichtert, da durch die elektronische Übermittlung von Informationen kein kontinuierlicher physischer Kontakt zwischen den beteiligten Partnern erforderlich ist (Reihlen/Rohde 2006, S. 151). Die dynamische Entwicklung der Informationstechnologie bietet Kunden eine bisher unbekannt Dimension der weltweiten Markttransparenz. Neben der Gelegenheit, zusätzliche Informationen zu erhalten oder Preise und Leistungen miteinander zu vergleichen, ermöglicht der technologische Fortschritt die weltweite Dienstleistungserstellung und den internationalen Vertrieb. Mit Hilfe einer *Digitalisierung von Dienstleistungen* wurde durch die Bereitstellung der elektronischen Leistungsfähigkeit des Anbieters sowie die Integration des externen Faktors mithilfe eines elektronischen Datenaustauschs eine wichtige Voraussetzung für die Internationalisierung von Dienstleistungen geschaffen (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015,

S. 304). Des Weiteren befähigte die Digitalisierung eine Erweiterung bestehender sowie die Entwicklung neuer Dienstleistungen für globale Märkte. Forciert wird die Internationalisierung zudem durch die Intensivierung des Wettbewerbs auf den zunehmend gesättigten nationalen Märkten und den Veränderungen im politischen Umfeld.

Beispiel einer Serviceinnovation

Der schwedische Musikstreaming-Dienst Spotify stellt eine im Zuge der Digitalisierung entstandene neuartige Dienstleistung dar. Nutzer haben hierbei über das Internet Zugriff auf die Titel zahlreicher Musiker. Darüber hinaus ermöglicht der Anbieter, Musiklisten anderer Nutzer einzusehen und seine eigene Playlist zu erstellen. Derzeit wird diese Leistung unter anderem in Deutschland, der Schweiz, Australien, Spanien, Hong Kong und Singapur angeboten (Spotify 2015).

Auch auf die Bedeutung *sozio-kultureller Prozesse* des Wandels ist hinzuweisen (Javalgi/White 2002). Diese Entwicklungen stellen keine isolierten Prozesse dar, die in den verschiedenen nationalen Regionen unabhängig voneinander ablaufen, sondern bedingen sich gegenseitig in einem komplexen System weltwirtschaftlicher Interdependenzen und prägen die wachsende weltwirtschaftliche Dynamik. Aus diesem Grund wird die Komplexitätsbewältigung zu einer zentralen Aufgabe der Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010).

Schließlich lassen sich verschiedene *anbieterseitige Motive* für die Internationalisierung von Dienstleistungskonzepten anführen. Zur Realisierung des erfolgreichen Fortbestehens eines Dienstleistungsunternehmens streben die Anbieter nach kontinuierlichem Wachstum. Jedoch ist, selbst für multinationale Unternehmen, das Wachstumspotenzial in den jeweiligen heimischen Märkten begrenzt (Zipperer 2009). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Zahlungsbereitschaft bereits optimal abgeschöpft und die maximale Größe der Zielgruppe erreicht worden ist. Um zukünftiges Wachstum zu ermöglichen, ist die Suche nach Wachstumspotenzialen unerlässlich. Eine Vielzahl von Anbietern sieht daher ihr Wachstumspotenzial in ausländischen Märkten (Wriede 2010). Als weiteres Motiv ist die Erhöhung des akquisitorischen Potenzials durch eine Internationalisierung von Dienstleistungen bei gleichzeitiger Nutzung von Kostensenkungspotenzialen durch eine Realisierung von einheitlichen Dienstleistungskonzepten in den Auslandsmärkten zu nennen (Becker 2004). Die Konkurrenzsituation treibt viele Unternehmen zu einer teilweise aggressiven Wachstumsstrategie. Durch das Angebot internationaler Dienstleistungen streben Unternehmen insbesondere folgende *Vorteile* an (Lindsay et al. 2003; Contractor 2007; Manning/Massini/Lewin 2008; Ørberg Jensen/Petersen 2014):

- Erschließung neuer Märkte und Kundensegmente.
- Steigerung der Wiedererkennung der Dienstleistung bzw. Marke für inländische Kunden, die sich im Ausland befinden.
- Erhöhung der Vertrauenswürdigkeit und der Bedeutung der Dienstleistung für die Kunden durch deren internationale Präsenz.

- Verbesserung der Wettbewerbsposition über die Länder hinweg.
- Senkung von Kosten aufgrund von Skaleneffekten.
- Nutzung von Lerneffekten in Bezug auf eine Dienstleistung durch den Austausch von Erfahrungen aus verschiedenen Ländern.

Neben den angeführten Gründen sind eine Vielzahl weiterer *Motive* für die Bedeutungszunahme des internationalen Dienstleistungshandels ausschlaggebend (Javalgi/White 2002, S. 565; Miozzo/Miles 2002, S. 162; Nooteboom 2004, S. 60; Bruhn/Stauss 2005; Larimo/Vissak 2009, S. 116 ff.):

- Ähnlichkeit der Dienstleistungsbedürfnisse, d. h. die Globalisierung der Märkte erhöht die Nachfrage nach international verfügbaren Dienstleistungen.
- Eine komplementäre Beziehung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen bedingt, dass ein verstärkter internationaler Warenhandel auch eine Zunahme des internationalen Dienstleistungshandels verursacht.
- Im Rahmen der Internationalisierung erzielen Dienstleister Effizienzvorteile wie Economies of Scale bzw. Scope.
- Größere Mobilität der Mitarbeiter (z. B. durch Personenfreizügigkeitsabkommen innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten).
- International mobile Dienstleistungskunden, d. h. ein problemloser Informationsfluss und Transportmöglichkeiten erhöhen die Bereitschaft zur internationalen Dienstleistungsbeschaffung (»Global Sourcing«).
- Verbesserte internationale Kommunikationsmöglichkeiten mit entfernten Kunden.
- Deregulierungen von Märkten, Abbau von Handelshemmnissen (insbesondere Liberalisierung des Dienstleistungshandels durch die Etablierung der World Trade Organisation (WTO) und ihrem Fokus auf Liberalisierung von Dienstleistungsmärkten (GATS).
- Kosten- und Qualitätsunterschiede der in den einzelnen Ländern erbrachten Dienstleistungen induzieren Handelsströme.
- Streuung des Unternehmensrisikos durch Diversifikation.
- Demografische Veränderungen in einer Vielzahl von Volkswirtschaften.

Infolge der zunehmenden Globalisierung der Märkte verändern sich die Bedingungen und Spielregeln des Wettbewerbs kontinuierlich. Internationale Dienstleistungsunternehmen sind hierdurch mit einer *Vielzahl komplexer Entscheidungsprobleme* konfrontiert. Aufbauend auf den jeweiligen Marktgegebenheiten sowie der charakteristischen Besonderheiten des Dienstleistungsangebots der Unternehmen ist über die Gewinnung der relevanten Marktinformationen, die Marktbearbeitungsstrategien, das Qualitätsmanagement, den Einsatz von Marketinginstrumenten, die Überwindung von Implementierungsbarrieren u. a. zu entscheiden. Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Internationalisierung stellt dementsprechend die Schaffung und Erhaltung wettbewerbsfähiger Strukturen dar, um erfolgreich im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Im Zentrum des internationalen Dienstleistungsmarketing steht somit –

neben dem externen Markt – insbesondere das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern (Kotler/Bliemel 2006).

Bei der Umsetzung von Internationalisierungsstrategien expandierender Industrieunternehmen führt oftmals die geografische Verteilung von Wertschöpfungsaktivitäten auf verschiedene Ländermärkte mit unterschiedlichen Produktionsfaktorkosten und -qualitäten zu wesentlichen Wettbewerbsvorteilen. Gleiches gilt für Dienstleistungsunternehmen, die durch die Nutzung unterschiedlicher Marktgegebenheiten und -potenziale eine gesteigerte Konkurrenzfähigkeit erzielen. Allerdings stoßen Dienstleister im Rahmen der Internationalisierung meist auf Sprach- und Kulturgrenzen, mit denen eine höhere Komplexität sämtlicher Geschäftsprozesse einhergeht. Die *Besonderheiten der internationalen Märkte* und die gegenüber nationalen Märkten zunehmende Komplexität führen bei der Umsetzung der Internationalisierung nicht selten zu Misserfolgen in der Unternehmenspraxis (Boone/Kurtz 2014, S. 335). Der Informationsbedarf ist weitaus höher und die Informationsbeschaffung gestaltet sich im internationalen Kontext schwieriger (Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, S. 15). Zum anderen führen der ineffiziente Einsatz international tätiger Mitarbeiter und Mängel in den Prozessen zu erhöhten Reibungsverlusten bei der internationalen Dienstleistungs-koordination (Quelch 1999).

Darüber hinaus existieren für international tätige Dienstleistungsunternehmen eine Vielzahl von Herausforderungen, die aus den *konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen* (Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit, Integration eines externen Faktors, Immaterialität) resultieren (Pla-Barber/Ghauri 2012, S. 1007). Aus diesem Grund erfordern insbesondere stark personengebundene Dienstleistungskonzepte im internationalen Kontext Anpassungen an nationale Gegebenheiten (Schenk/Schlick 2009, S. 155). Neben gewissen Anpassungen sind aufgrund der o. g. Besonderheiten von Dienstleistungen zusätzlich die Grenzen einer internationalen Vermarktung von Dienstleistungen zu berücksichtigen und objektiv zu beurteilen (Lovelock/Yip 1996, S. 66 ff.; Winsted/Patterson 1998, S. 297; Samiee 1999, S. 325; Javalgi/Griffith/White 2003, S. 566).

Für ein Dienstleistungsunternehmen stellt sich daher zunächst die zentrale Frage nach der *Standardisierung vs. Differenzierung des Dienstleistungsangebotes* im internationalen Kontext. Die Antwort auf diese Frage hängt dabei von einer Vielzahl von Faktoren ab. Zu berücksichtigen ist sowohl der ausländische Markt und seine Gegeben- und Besonderheiten (z. B. Kultur, Gesetzeslage) als auch die Fähigkeit des Dienstleistungsunternehmens zur Standardisierung bzw. Differenzierung des Leistungsangebotes. Ist ein Unternehmen in der Lage, seine Dienstleistung weltweit vereinheitlicht anzubieten, so sind Kostenvorteile, beispielsweise durch die Ausnutzung von Synergieeffekten, möglich. Eine Anpassung der Dienstleistung an die Gegebenheiten des ausländischen Marktes ist zwar zumeist kostenintensiver, schafft jedoch die Voraussetzung dafür, das Potenzial des spezifischen Marktes besser ausnutzen zu können (Schwarz-Musch 2013). Zur Beantwortung dieser zentralen Fragestellung nach der Differenzierung oder Stan-

Standardisierung ist es daher unabdingbar, den jeweiligen ausländischen Markt bzw. die jeweiligen ausländischen Märkte detailliert zu analysieren sowie das Unternehmen und seine Fähigkeiten vor dem Hintergrund der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen zu untersuchen. Abhängig von diesen Ergebnissen sind Entscheidungen in Bezug auf die strategischen sowie operativen Marketing- und Managementprozesse im Zuge der Internationalisierung des Dienstleistungsunternehmens zu treffen (► **Kap. 6** und **7**). Eine wichtige Entscheidung stellt dabei, abhängig vom gewählten Ländermarkt, die Festlegung der internationalen Marktbearbeitungsstrategie dar.

1.2 Begriff und Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing

Internationale Dienstleistungen bezeichnen Leistungen, die über nationale Grenzen hinweg in Kontakt mit ausländischen Kulturen erbracht werden (Clark/Rajaratnam/Smith 1996, S. 15). In Anlehnung an die Literatur zum internationalen Marketing wird internationales Dienstleistungsmarketing dementsprechend wie folgt definiert (Stauss 1995b, S. 457; Backhaus/Voeth 2010, S. 41 ff.; Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 503):

Internationales Dienstleistungsmarketing umfasst die Analyse, Planung, Koordination und Kontrolle sämtlicher auf die aktuellen und potenziellen internationalen Absatzmärkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten eines Dienstleistungsunternehmens.

Zentrales Merkmal des internationalen Dienstleistungsmarketing ist die Berücksichtigung der länderspezifischen sozialen, politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015). Aus den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen ergeben sich darüber hinaus Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing, die sowohl im Rahmen der Strategieentwicklung als auch beim Einsatz der Marketinginstrumente zu beachten sind (Dülfer/Jöstingmeier 2008).

Grundsätzlich gelten die *Prinzipien des Marketingmanagements* national wie international. Daher lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen für das internationale Dienstleistungsmarketing aus dem klassischen nationalen Dienstleistungsmarketing und dem industriellen, internationalen Marketing ableiten. Infolgedessen bildet der Planungsprozess der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung auch für das internationale Dienstleistungsmarketing die Grundlage. Auf der Basis einer Unternehmens- und Umfeldanalyse werden dementsprechend in einem ersten Schritt Unternehmensziele für national übergreifende Segmente abgeleitet. In einem weiteren Schritt sind anschließend Marktwahlentscheidungen zu treffen und der Grad der möglichen Standardisierung sowie die Markteintrittsstrategien festzulegen. Schließlich erfolgt

darauf aufbauend die Ausgestaltung der operativen Marketinginstrumente, d. h. des internationalen Marketingmix. Beispielsweise sind vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Wahrnehmung internationaler Kunden Entscheidungen bezüglich des internationalen Preismix sowie des internationalen Kommunikationsmix zu treffen. Die Festlegung des internationalen Marketingmix hängt dabei im Wesentlichen von der Frage ab, in welchem Maße internationalen Besonderheiten, wie z. B. den unterschiedlichen sozialen, politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen, im Hinblick auf internationale Marketingaktivitäten Rechnung zu tragen ist (Javalgi/White 2002, S. 568 f.; für ein Beispiel vgl. Singh 2008, S. 255). In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass durch die Mehrzahl zu bearbeitender Länder eine Vielzahl von Schnittstellen auftreten, die im Rahmen eines internationalen Marketingmanagements zu koordinieren sind, um Inkonsistenzen und Widersprüche zu vermeiden. Die Steuerung dieser Schnittstellen ist für international agierende Dienstleister eine zentrale Aufgabe, da ein mangelhaftes Schnittstellenmanagement mit höheren Koordinationskosten und einem Effizienzverlust der Marketinginstrumente verbunden ist.

Auch wenn die grundsätzlichen Marketingprinzipien Gültigkeit für ein internationales Dienstleistungsmarketing aufweisen, bestehen aufgrund der konstitutiven Dienstleistungseigenschaften fundamentale *Unterschiede zum internationalen Produkt- bzw. nationalen Dienstleistungsmarketing*. Demzufolge sind Planungsansätze nicht unreflektiert zu übertragen, sondern unter Berücksichtigung der Besonderheiten strategische und operative Marketingentscheidungen zu treffen. Hinsichtlich der Übertragbarkeit des nationalen auf das internationale Dienstleistungsmarketing stellen sich zwei grundsätzliche Fragen (Hermanns/Wißmeier 2001, S. 525):

- Wie unterscheidet sich internationales Dienstleistungsmarketing vom nationalen Dienstleistungsmarketing?
- Wie unterscheidet sich internationales Dienstleistungsmarketing vom internationalen Produktmarketing?

Die Unterschiede zwischen dem internationalen und dem nationalen Dienstleistungsmarketing sind aus den speziellen Dimensionen abzuleiten, die sich aus dem differenzierten Erstellungsprozess bei Dienstleistungen zwischen einem Anbieter und der Vielzahl kulturell unterschiedlicher Kunden ergeben. Demgegenüber erfolgt die Unterscheidung von internationalem Dienstleistungsmarketing und internationalem Produktmarketing anhand der Abgrenzungsmerkmale von Dienstleistungen und Sachgütern. Auch wenn sich diese Unterschiede aufgrund technologischer Entwicklungen wie z. B. das Internet verringern, existieren derzeit weiterhin gravierende Unterschiede (Ahlert/Evanschitzky/Woisetschläger 2005, S. 232 ff.; Dolski/Herrmanns 2005, S. 205 ff.). Aus einer genaueren Betrachtung der konstitutiven Merkmale im internationalen Kontext lassen sich *Besonderheiten für das internationale Dienstleistungsmarketing* ableiten (Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2002, S. 6 ff.; Bruhn/Stauss 2005, S. 462 ff.) (► **Schaubild 1.4**):

Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen	Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none"> • Länderspezifische Leistungsfähigkeit: Unterschiedliche Relevanz der Dienstleistungs Kompetenzen • Länderübergreifende Leistungsfähigkeit: Sicherstellung eines konstanten Leistungs- und Qualitätsniveaus
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Relevanz der mitarbeiterorientierten Qualitätsdimensionen • Schwankende Erwartungshaltung des Kunden an das Interaktionsverhalten der Mitarbeiter
Immaterialität	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhtes Kaufrisiko des Kunden • Berücksichtigung des Länderimages • Berücksichtigung von Interpretationsunterschieden hinsichtlich der Qualität und Eigenschaften der Dienstleistung • Barriere der Nicht-Transportfähigkeit von Dienstleistungen

Schaubild 1.4: Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing

(1) Internationale Leistungsfähigkeit des Dienstleisters

Die Betrachtung der Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters im internationalen Rahmen zeigt, dass hierbei sowohl eine länderspezifische Leistungsfähigkeit als auch eine länderübergreifende Leistungsfähigkeit angesprochen ist. Bei der länderspezifischen Leistungsfähigkeit gilt es zu beachten, dass in den Gastländern gegebenenfalls andere Dienstleistungs kompetenzen relevant sind als im Herkunftsland. Unterschiede existieren teilweise auch bei der relativen Bedeutung der verschiedenen Dienstleistungs kompetenzen in den verschiedenen Ländern. Beispielsweise hat die Schnelligkeit einer Leistungsausführung in südeuropäischen Ländern u.U. eine in Relation geringere Bedeutung als in mittel- und nordeuropäischen Ländern. Die länderübergreifende Leistungsfähigkeit bezieht sich auf das generelle Leistungs- und Qualitätsniveau, das der Dienstleistungsanbieter unabhängig von einzelnen Länderbesonderheiten anstrebt, wie z. B. die Sicherheit bei Flugreisen.

Beispiel: Konsequenzen eines Flugstreiks für das internationale Flugangebot

Ein Streik hat für international tätige Fluggesellschaften immer gravierende Folgen. Dies liegt an der Vernetzung, Abstimmung der Leistungspotenziale sowie optimalen Ausnutzung der Kapazitäten (Flugzeuge). So hat die Gewerkschaft Verdi im Tarifkonflikt mit der Lufthansa im März 2013 einen kürzeren Warnstreik durchgeführt, bei denen bereits 700 Flüge annulliert werden mussten. Bei einem Warnstreik im April 2013 an allen deutschen Flughäfen waren mehr als 1.800 Flüge betroffen, vor

allem die Flughäfen Frankfurt und München, von denen aus Fluggäste zu internationalen Destinationen weiterreisen.

Die Lufthansa reagierte in diesen Situationen mit Informationen über eine gebührenfreie Telefonnummer, kostenlose Umbuchungen von Flügen, bei kurzen Flügen eine kostenlose Bahnfahrt, Rückerstattung von Ticketpreisen bei gestrichenen Flügen, Sonderflugplänen im Internet u. a.

Ein 24-stündiger Warnstreik ist faktisch ein Vollstreik und die Lufthansa rechnet dabei mit einem Schaden in zweistelliger Millionenhöhe. Im Jahre 2012 hat ein dreitägiger Streik der Flugbegleiter die Lufthansa 33 Mio. EUR gekostet.

(2) Internationale Integration des externen Faktors

Aufgrund der Integration des externen Faktors treten im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses Mitarbeitende des Dienstleistungsanbieters in Kontakt mit seinen Kunden. Mitarbeiterorientierte Qualitätsdimensionen erhalten dadurch eine höhere Relevanz, da das Mitarbeiterverhalten einen Großteil der Qualitätswahrnehmung von Kunden beeinflusst (Javalgi/Martin/Young 2006, S. 17). Bei länderübergreifenden Tätigkeiten werden die mitarbeiterbezogenen Qualitätsdimensionen meist in den jeweiligen Ländern unterschiedlich interpretiert und gewichtet, sodass bezüglich dieser Dimensionen eine Berücksichtigung von Bedeutungsunterschieden vorzunehmen ist (Malhotra et al. 1994; für ein Beispiel vgl. Benkenstein/Zielke 2004, S. 243 ff.). Insbesondere weichen die Erwartungen der Kunden an das Interaktionsverhalten der Mitarbeitenden international stark voneinander ab (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2013, S. 513). Demnach lassen sich Schwankungen der Dienstleistungsqualität sowohl auf Kundenerwartungen als auch auf Mitarbeiterverhalten zurückführen. Dieser Problematik ist aufgrund der kulturellen und geografischen Distanz unterschiedlicher Länder vor allem im internationalen Kontext ein wesentliches Gewicht beizumessen (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2013).

(3) Immaterialität der internationalen Dienstleistungen

Mit der Immaterialität von Dienstleistungen ist für Kunden ein höheres Kaufrisiko verbunden als bei Sachgütern. Im internationalen Kontext wirkt dieses Merkmal verstärkt, da für internationale Dienstleistungskunden die Suche und Aufnahme von Informationen über einen Anbieter erschwert wird. Dies gilt sowohl für Informationen vom Anbieter als auch für Erfahrungen von anderen Dienstleistungskunden (Kothari 1988, S. 218). Zur Beurteilung der Qualität von Dienstleistungsanbietern bedienen sich Dienstleistungskunden im internationalen Kontext so genannter Qualitätsindikatoren. Insofern ist im Rahmen des internationalen Dienstleistungsmarketing eine Berücksichtigung von Interpretationsunterschieden bezüglich der Qualitätsindikatoren zu gewährleisten. Neben unternehmensinternen Qualitätsindikatoren spielt das Qualitätsimage des Herkunftslandes des Dienstleisters als ein unternehmensexterner Qualitätsindikator für ausländische Abnehmer eine besondere Rolle (Rao 2011, S. 452). Zum einen wirkt sich das Qualitätsimage des

Herkunftslandes zum Teil auf die Qualität des Dienstleistungsunternehmens aus. Dienstleister stehen vor der Herausforderung, insbesondere national wettbewerbsfähig zu bleiben und passen dementsprechend ihre Leistungen dem jeweiligen Leistungsstandard des Herkunftslandes an. Zum anderen stellt das Länderimage im Zuge des so genannten Country-of-Origin-Effektes einen im Zeitablauf stabilen Umfeldparameter mit einer hohen Relevanz für Kaufentscheidungen von Kunden dar (Javalgi/Cutler/Winans 2006, S. 575; Rao 2011, S. 452). Auch wenn das Länderimage durch Dienstleistungsunternehmen nicht direkt steuerbar ist, hat eine Berücksichtigung des Länderimages im Rahmen des internationalen Dienstleistungsmarketing zu erfolgen. International agierende Industrieunternehmen nutzen beispielsweise die Erkenntnisse des Country-of-Origin-Effektes, indem durch Marketingaktivitäten anstelle des ursprünglichen Herkunftslandes des Produktes ein bestimmter qualitätsvermittelnder Produktionsstandort, in dem eine Teilfertigung des Produktes stattgefunden hat, in der Wahrnehmung der Kunden als Herkunftsland hervorgehoben wird (Zentes/Swoboda/Schramm-Klein 2013, S. 419 ff.).

Mit der Immaterialität geht zudem das *Problem der Nichttransportfähigkeit* einher. Dieses wird im internationalen Kontext vor allem aufgrund der größeren geografischen Entfernung weiter verstärkt. Dementsprechend haben Dienstleistungsanbieter auch im internationalen Kontext die Barriere der internationalen Nichttransportfähigkeit der Dienstleistungen zu überwinden bzw. die Leistungserbringung vor Ort zu bewältigen.

In der Leistungserbringung über nationale Grenzen hinweg sind zusätzlich die *kulturellen Unterschiede* zu beachten (Bittner 2002). Diese stellen Abweichungen in der Einstellung, dem Verhalten und der Wertschätzung verschiedener Gesellschaften dar (Doser 2012, S. 9). Dabei ist es notwendig, diese kulturellen Besonderheiten der Mitarbeiter und Kunden zu identifizieren, um die Strategien für das internationale Dienstleistungsmanagement entsprechend anzupassen (Lockyer 2013). So erfordern beispielsweise unterschiedliche Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter darauf abgestimmte Managementpraktiken (Doser 2012, S. 17). Auf der Nachfragerseite ist des Weiteren zu beachten, welche Qualitätsdimensionen für den Kunden von Relevanz sind. Abhängig von der Bedeutung der einzelnen Qualitätsdimensionen wird eine länder- bzw. kulturspezifische Anpassung der Leistung in Bezug auf die jeweilige Qualitätsdimensionen erforderlich sein (Furrer/Liu 2000, S. 366).

Des Weiteren gehen mit der *physischen Distanz* zwischen Dienstleistungserbringer und Konsumenten weitere Besonderheiten einher. Zwar ermöglicht es das Internet, weltweit Dienstleistungen anzubieten, jedoch müssen auch hierbei kulturelle Aspekte, wie z. B. die Sprache oder verwendete Farben, Symbole und Grafiken, berücksichtigt werden (Javalgi/Martin/Todd 2004, S. 570). Hierbei ist es jedoch zusätzlich notwendig, die Verfügbarkeit der Infrastruktur im Zielmarkt zu überprüfen. Darüber hinaus ist die Zeitverschiebung im Leistungserstellungsprozess zu berücksichtigen (Marjit 2007). So ermöglicht beispielsweise die physische Distanz, dass ein Dienstleistungsunternehmen in Indien Programmieransätze über Nacht überprüft, sodass das jeweilige Programm am Folgetag wieder betriebsbereit ist (Kikuchi 2011, S. 81).

2 Typologisierung von internationalen Dienstleistungen

2.1 Notwendigkeit zur Typologisierung internationaler Dienstleistungen

Aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen ist es notwendig, relevante Erscheinungsformen innerhalb von Dienstleistungen zu erkennen und in einer übergeordneten Struktur zusammenzutragen. Hierfür werden Dienstleistungen in verschiedene *Typologien* eingeordnet, die sich durch gemeinsame Merkmale auszeichnen. Diese Systematisierung dient dazu, die unterschiedlichen Typen anhand von festgelegten Merkmalen voneinander zu differenzieren und so gemeinsame Problemstrukturen zu identifizieren. Im Gegensatz zu rein definitorischen Ansätzen besteht der Vorteil dieser Systematisierung darin, dass keine eindeutige Bestimmung der Erscheinungsformen notwendig ist. Vielmehr werden diese entlang eines Kontinuums von extremen Merkmalsausprägungen dargestellt (Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 15).

Im Bereich des Marketing dienen Typologisierungen unter anderem der Identifikation von spezifischen Leistungstypen (Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1992, S. 34 ff.) oder der Segmentierung unterschiedlicher Zielgruppen (Käufertypologien) (Homburg 2015, S. 902; Weiber/Kleinaltenkamp 2013, S. 163 ff.). Das Marketing macht sich hierbei den gemeinsamen Merkmalen eines Typen zu Nutze, indem innerhalb eines Typen einheitliche Marketingaktivitäten Verwendung finden.

Im Folgenden werden drei klassische Typologisierungen erläutert:

- (1) Typologisierung nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer
- (2) Erweiterung der Typologie von Meffert
- (3) Typologisierung nach Woratschek

(1) Typologisierung nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer

Klassischerweise wird im Dienstleistungsmarketing auf die *Leistungstypologie* nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer Bezug genommen (Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1992, S. 34 ff.), da diese auch dienstleistungsspezifischen Kriterien Beachtung schenkt. So basiert deren Typologie auf den Merkmalen des Immaterialitätsgrades des Leistungsergebnisses sowie dem Integrationsgrad des

Leistungsprozesses. Durch eine Kombination der jeweiligen Extreme der Merkmalsausprägungen entstehen vier Leistungstypen (► **Schaubild 2.1**). Ersterer (Typ I) weist eine hohe Immaterialität des Leistungsergebnisses sowie einen hohen Integrationsgrad auf. Ein Beispiel hierfür stellt die Unternehmensberatung dar, die eine immaterielle Beratungsleistung erbringt, wobei der Kunde als externer Faktor an der Erarbeitung der Problemlösung beteiligt ist. Der Leistungstyp II zeichnet sich ebenfalls durch einen hohen Integrationsgrad aus, jedoch stellt in diesem Fall das Ergebnis eine materielle Leistung dar, z. B. speziell an die Bedürfnisse eines Kunden angefertigte Sondermaschinen. Dem gegenüber stehen die Leistungstypen III und IV, bei denen es sich um Prozesse mit geringem Integrationsgrad und demzufolge hoher Autonomie handelt. Das Ergebnis des Leistungstyps III stellt dabei ein materielles Gut und somit ein klassisches Produkt dar, wobei es keiner Beteiligung des Kunden bedarf, z. B. Konsumgüter. Typ IV hingegen erzeugt ebenfalls durch eine autonome Gestaltung des Leistungsprozesses eine immaterielle Leistung, beispielsweise ein Datenbankdienst.

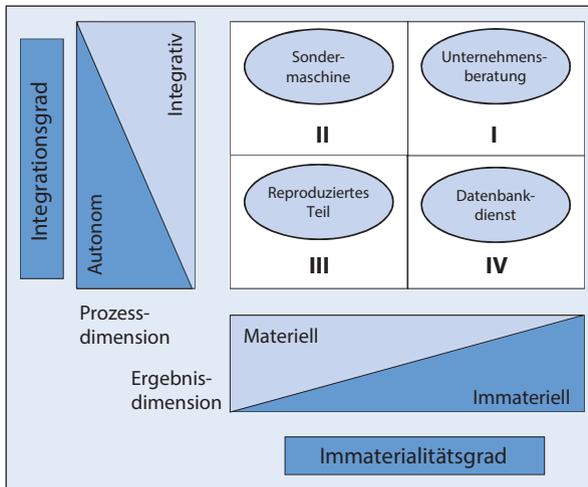


Schaubild 2.1: Leistungstypologie nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (Quelle: Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1992, S. 35)

In Schaubild 2.1 handelt es sich um eine allgemeine Typologie, die sämtliche Leistungen, sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen, umfasst. Diese Leistungstypologie zielt damit auf eine Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen ab. In der folgenden Erweiterung geht es Meffert darum, weiterführend die Dienstleistungen zu typologisieren.

(2) Erweiterung der Typologie von Meffert

Um die von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1992) entwickelte Typologie für das Dienstleistungsmarketing weiter zu spezifizieren, wird die Dimension

Integrationsgrad weiter unterteilt in den Interaktions- und Individualisierungsgrad (vgl. auch Wohlgemuth 1989, S. 339 f.; Corsten/Gössinger 2015). Somit ergibt sich aufgrund der Aufteilung der Dimension Integration eine *dreidimensionale Leistungstypologie* (Meffert 1992, S. 12; ► **Schaubild 2.2**).

Der Interaktionsgrad stellt dabei ein Kontinuum zwischen einem unabhängigen, quasi-industriellen und interaktionsorientiertem Management dar. Diese Dimension berücksichtigt somit jegliche Form der Einbindung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess. Der Individualisierungsgrad führt zu einer Differenzierung zwischen der Standardisierung von Leistungen und der individuellen Erfüllung von Kundenbedürfnissen im Sinne einer »Customization«. Hierbei bleibt die Einbindung des externen Faktors weitestgehend unberücksichtigt. Die Dimension bezieht sich lediglich auf die anhand von kundenbezogenen Informationen generierte Spezifität der Bereitstellungsleistung und des sich anschließenden Leistungserstellungsprozesses (Meffert 1992, S. 12). Ein Gruppensprachkurs beispielsweise folgt einem zumeist standardisierten Programm, in dem die Beteiligung des Lernenden erwünscht ist. Ein Versicherungspaket hingegen wird individuell an die Bedürfnisse des Kunden angepasst. Dieser liefert dabei ausschließlich seine kundenspezifischen Informationen und ist darüber hinaus nicht am Leistungserstellungsprozess beteiligt.

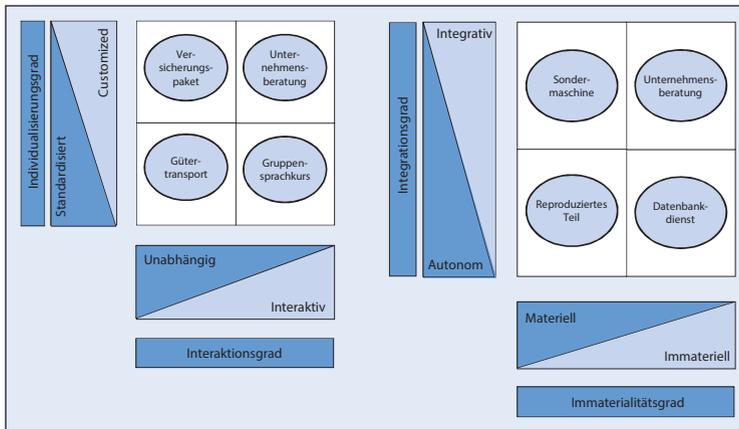


Schaubild 2.2: Typologie der Absatzobjekte nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumler und die Erweiterung nach Meffert (Quelle: Meffert 1992, S. 12)

(3) Typologisierung nach Woratschek

Im Anschluss an die Modifikation von Meffert (1992) nimmt Woratschek (1996) eine weitere geringfügige Veränderung an der von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumler (1992) entwickelten Typologie vor, indem er den Immaterialitätsgrad durch den Grad der Verhaltensunsicherheit ersetzt (Woratschek 1996, S. 64 ff.; 1998,

S. 23 ff.). Als Grund für diese Modifikation nennt er die aus der Immaterialität resultierende Bewertungsunsicherheit, die durch die Informationsasymmetrie zwischen den beteiligten Marktseiten zustandekommt. Nachfragern fällt es somit schwer, die Qualität der Leistung adäquat wahrzunehmen, was wiederum zu einer höheren Beschaffungsunsicherheit führt und die Vergleichbarkeit der Leistungen erschwert. Dieser Unsicherheit in der Typologisierung von Dienstleistungen wird in der von Woratschek entwickelten Typologie von Dienstleistungen Beachtung geschenkt (► **Schaubild 2.3**) (Woratschek 2001, S. 265).

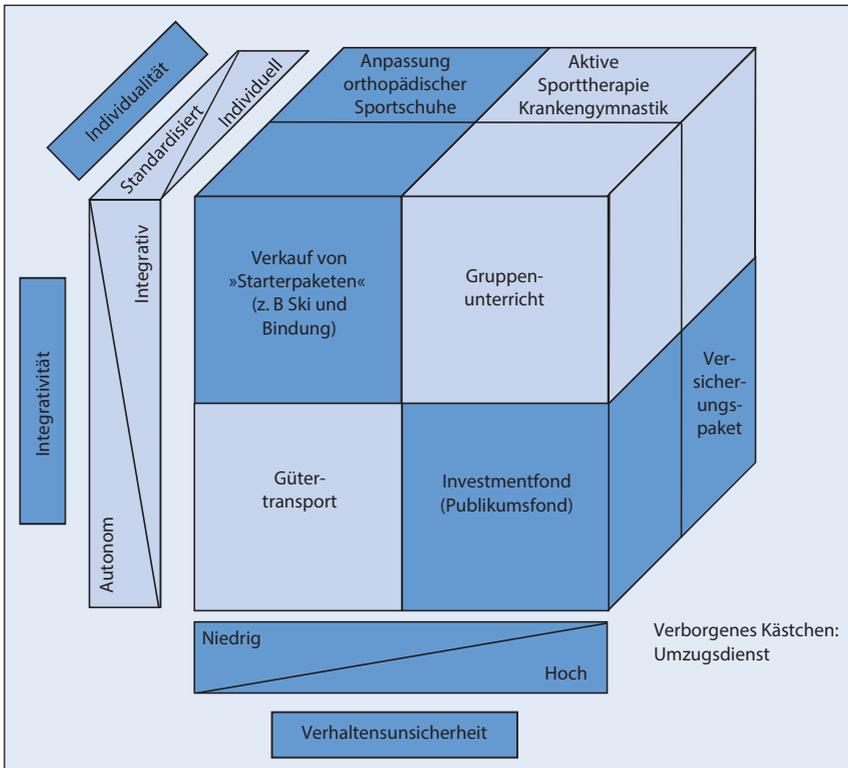


Schaubild 2.3: Typologie von Dienstleistungen nach Woratschek (Quelle: Woratschek 2001, S. 265)

Die vorgestellten Ansätze verdeutlichen, dass Typologisierungen von Dienstleistungen aufgrund deren Heterogenität erforderlich sind, um systematische Analysen durchführen zu können. Insbesondere vor dem Hintergrund der bereits in Kapitel 1 erläuterten Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing ist es notwendig, eine Typologisierung internationaler Dienstleistungen vorzunehmen. Im Zuge einer Typenbildung sind die spezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen, da auf deren Basis Problemlösungsmuster erkannt und relevante Implikationen abgeleitet werden.

2.2 Internationale Dienstleistungstypologien

Unter Berücksichtigung der Besonderheiten von internationalen Dienstleistungen wurde eine Vielzahl an Typologierungsansätzen für internationale Dienstleistungen entwickelt. Eine Auswahl an wesentlichen *Strukturierungsansätzen zur Typologisierung internationaler Dienstleistungen* zeigt in einem Überblick Schaubild 2.4. Im Folgenden wird zwischen anbieterbezogenen, nachfragerbezogenen sowie anbieter- und nachfragerbezogenen Typologien unterschieden. Dabei wird in Bezug auf die jeweilige Typologisierung zunächst eine generische und im Anschluss daran eine spezifischere Typologie erläutert.

	Generische Typologien	Spezifische Typologien
(1) Anbieterbezogene Typologisierung	Typologisierung auf Basis von Markt-Ressourcen-Kombinationen	Typologisierung internationaler Dienstleistungen auf Basis kultureller Besonderheiten
(2) Nachfragerbezogene Typologisierung	Typologisierung von nachfragerstandortbasierten Dienstleistungen auf Basis konstitutiver Merkmale	Typologisierung von nachfragerstandortbasierten Dienstleistungen auf Basis ausgewählter internationaler Merkmale
(3) Anbieter- und Nachfragerbezogene Typologisierung	Typologisierung internationaler Dienstleistungen auf Basis konstitutiver Dienstleistungsmerkmale	Typologisierung internationaler Dienstleistungen auf Basis von Mobilitätsüberlegungen

Schaubild 2.4: Systematisierung internationaler Dienstleistungstypologien

(1) Anbieterbezogene Typologisierungen

Typologisierung auf Basis von Markt-Ressourcen-Kombinationen

Eine einfache Struktur zur Feststellung des Globalisierungspotenzials von Dienstleistungsbranchen stellt die in Schaubild 2.5 dargestellte Typologisierung auf Basis von Markt-Ressourcen-Kombinationen dar. Diese bezieht sich auf die vom Anbieter angesprochenen Märkte sowie deren Möglichkeit, Ressourcen zu akquirieren. Hinzuweisen ist insbesondere auf die technologische Unterstützung, die es teilweise ermöglicht, Ressourcen international zu beschaffen, wodurch sich eine Veränderung von ortsgebundenen zu exportfähigen Branchen erkennen lässt. Früher waren beispielsweise Rechtsanwälte an ihren lokalen Markt gebunden, seit einiger Zeit fand jedoch eine kontinuierliche Bewegung hin zu internationalen Märkten statt. Diese Veränderungen sind im Besonderen auf den Fortschritt in den Informations- und Kommunikationstechnologien zurückzuführen (Berger 1999, S.207). Neben der Export-/Importfähigkeit von Ressourcen beeinflusst dieser Fortschritt auch die Er-

bringung von Dienstleistungen. Deshalb ist es teilweise möglich, Leistungen auch ohne physische Präsenz des Nachfragers zu erbringen (z. B. bei Unternehmensberatungen), wodurch eine Internationalisierung von Dienstleistungen forciert wird.



Schaubild 2.5: Typologisierung auf Basis von Markt-Ressourcen-Kombinationen
(Quelle: Berger 1999, S. 208; Bruhn/Meffert 2012, S. 811)

Abschließend ist die Typologisierung anhand von Markt-Ressourcen-Kombinationen jedoch kritisch zu betrachten, da die Märkte sich immer schwieriger voneinander abgrenzen lassen und zu erwarten ist, dass einzelne Branchen sich im Zeitverlauf verändern.

Typologisierung auf Basis kultureller Besonderheiten

Zur Analyse des Globalisierungspotenzials unter Berücksichtigung der kulturellen Spezifität einer Dienstleistung kann eine *Typologisierung auf Basis kultureller Besonderheiten* herangezogen werden (Bradley 2005, S. 184 f.). Durch die Gegenüberstellung von Skaleneffekten und kulturellen Effekten lässt sich das Potenzial von Dienstleistungen für einen internationalen Marktauftritt ableiten (► **Schaubild 2.6**).

So sind z. B. bei CDs oder auch Bankautomaten hohe Skaleneffekte erzielbar und die kulturelle Anpassungsbedürftigkeit ist gering. Damit ist diese Art von Dienstleistungen relativ problemlos internationalisierbar, wohingegen z. B. eine Theateraufführung fast keine Skaleneffekte und hohe kulturelle Effekte mit sich bringt.

Wenngleich diese Einteilung interessante Einsichten in die Besonderheiten internationaler Dienstleistungen gibt, können die Schlussfolgerungen für strategische Markteintritts- und -bearbeitungsentscheidungen des Dienstleistungsanbieters nicht verallgemeinert werden. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass auch Dienstleistungen mit hohen kulturellen Einflüssen erfolgreich internationalisiert werden können (z. B. amerikanische MBA-Programme).



Schaubild 2.6: Typologisierung internationaler Dienstleistungen auf Basis kultureller Besonderheiten (Quelle: in Anlehnung an Bradley 2005, S. 184 f.)

(2) Nachfragerbezogene Typologisierungen

Typologisierung nachfragerstandortbasierter Dienstleistungen auf Basis der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale

Insbesondere für nachfragerstandortbasierte Dienstleistungen weist das Marketing aufgrund der Kundenbeteiligung einige Besonderheiten auf. Bei diesem Dienstleistungstyp unterscheidet sich die Marketingaufgabe für Dienstleister in Abhängigkeit der Ausprägungen der zeitlichen, funktionalen und sozialen Dimension der Kundenbeteiligung. Daher erleichtert eine Differenzierung dieses Typs die Ableitung von Marketingimplikationen für das internationale Dienstleistungsmarketing, indem eine Typologisierung nachfragerstandortbasierter Dienstleistungen auf Basis der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale Interaktionsgrad, Integrationsgrad, Intangibilitätsgrad und Individualisierungsgrad vorgenommen wird. Auf Basis dieser vier Merkmale lassen sich, wie in Schaubild 2.7 dargestellt, internationale Dienstleistungen typologisieren und drei generische Dienstleistungscluster bilden:

- *Cluster 1* enthält Dienstleistungen mit einem geringen Intangibilitätsgrad und geringer Interaktionsintensität. Der Anteil an Vertrauenseigenschaft ist bei diesem Dienstleistungstyp aufgrund vorhandener tangibler Elemente gering. Weiterhin können diese Dienstleistungen weitgehend standardisiert erstellt werden, da der Integrationsgrad des externen Faktors eher gering ist.
- *Cluster 2* stellt Dienstleistungen mit mittlerem Intangibilitätsgrad und Interaktionsintensität dar. Daher ist eine Standardisierung der Leistung nur teilweise möglich. Zudem variiert das Vertrauen in die Dienstleistung, da intangiblere Leistungen ein

größeres wahrgenommenes Risiko für den Kunden darstellen und somit eine höhere Unsicherheit hervorrufen.

- *Cluster 3* weist demgegenüber eine hohe Interaktionsintensität und einen ebenfalls hohen Intangibilitätsgrad auf. Dies führt zu einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaft. Diese Dienstleistungsform fordert außerdem eine hohe (soziale) Kompetenz des Kundenkontaktpersonals und die Fähigkeit, auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zum Teil mit innovativen Lösungen einzugehen.

Diese Typologie bietet somit den Vorteil der Verknüpfung der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale mit internationalen Aspekten. Durch die Berücksichtigung des Interaktions-, Integrations-, Intangibilitäts- und Individualisierungsgrades wird somit allen Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing aus Nachfragersicht Rechnung getragen. Gleichzeitig lassen sich Besonderheiten gegenüber dem nationalen Dienstleistungsmarketing und dem internationalen Produktmarketing ableiten (Bruhn 2002b, S. 411).

Typologisierung nachfragerstandortbasierter Dienstleistungen auf Basis ausgewählter Merkmale internationaler Dienstleistungen

Die nachfragerstandortbasierten Dienstleistungen sind untereinander als relativ heterogen zu beschreiben (Meffert/Wolter 2000, S. 16). Zur Ableitung konkreter Implikationen für die Internationalisierung der betrachteten Dienstleistung bedarf es somit einer weitergehenden Typologisierung. Die Interaktionsintensität des Kunden, der Intangibilitätsgrad der Dienstleistung und die kulturelle Spezifität des Faktoreinsatzes beeinflussen sowohl die Art als auch das Ausmaß der Anforderung an das internationale Dienstleistungsmarketing. Auf Basis dieser *ausgewählten Merkmale internationaler*

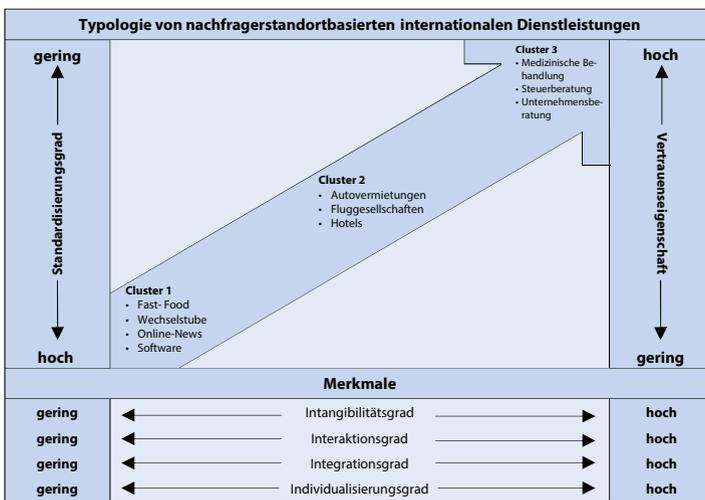


Schaubild 2.7: Typologisierung von nachfragerstandortbasierten Dienstleistungen auf Basis der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale

Dienstleistungen wird innerhalb der nachfragerstandortbasierten Internationalisierung von Dienstleistungen eine weitergehende Typologisierung vorgenommen. Je nach Ausprägung der verschiedenen Merkmale werden unterschiedliche nachfragerstandortbasierten Dienstleistungstypen unterschieden (Stauss 1994b; 1995b, S. 456; Kantsperger/Kunz/Meyer 2004, S. 121). Mit Hilfe dieser drei Kriterien lassen sich die folgenden beiden *Typen von nachfragerstandortbasierten Dienstleistungen* unterscheiden (Stauss 1995b, S. 457; Kantsperger/Kunz/Meyer 2004, S. 121; ► **Schaubild 2.8**):

- *Typ B-1: »Consulting«*: Dieser Dienstleistungstyp ist durch eine hohe Ausprägung der Interaktionsintensität, des Immaterialitätsgrades und der kulturellen Spezifität des Faktoreinsatzes gekennzeichnet, die tendenziell die Präsenz am Erstellungsort erfordern. Beispiele für Consulting-Leistungen stellen in der Regel »Professional Services« wie Dienstleistungen von Unternehmensberatungen, Rechtsberatungen oder Weiterbildungsveranstaltungen dar.
- *Typ B-2: »Fast-Food«*: Im Gegensatz zum Typ B-1 zeichnet sich Typ B-2 durch einen tendenziell mittleren bis niedrigen Grad an Interaktionsintensität, Immaterialität und Spezifität des Faktoreinsatzes aus. Beispiele hierfür sind Systemgastronomie, Hotels, Fluggesellschaften oder Autovermietungen.

	Interaktivität	Intangibilität	Kulturelle Spezifität
Typ B - 1 »Consulting«	+	+	+
Typ B - 2 »Fast-Food«	-	-	-

Schaubild 2.8: Typologisierung nachfragerstandortbasierter Dienstleistungen auf Basis ausgewählter Merkmale internationaler Dienstleistungen (Quelle: Stauss 1995b, S. 458)

(3) Anbieter- und Nachfragerbezogene Typologisierung

Typologisierung auf Basis konstitutiver Dienstleistungsmerkmale

Durch die Verknüpfung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen mit internationalen Aspekten sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragersicht erfolgt eine Typologisierung auf Basis konstitutiver Dienstleistungsmerkmale. Hierbei lässt sich z. B. eine Matrix mit den Dimensionen Immaterialität und Interaktionsintensität bilden, die zugleich mögliche Internationalisierungsformen aufzeigt (Lovelock/Patterson/Wirtz 2014, S. 147 ff.; ► **Schaubild 2.9**).

Grundlage für die Einbeziehung des Immaterialitätsgrades ist die Annahme, dass das Internationalisierungspotenzial von Dienstleistungen mit zunehmendem Anteil von tangiblen Elementen an der Leistungserstellung steigt. Ist ein Unternehmen in der Lage,