

Bernd Stauss (1995):

Internationales Dienstleistungsmarketing

Veröffentlicht mit der freundlichen Genehmigung des Verlags Franz Vahlen, München

Original: in Hermanns, A./Wißmeier, U.K. (Hrsg.) (1995): Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München, S. 437-474.

"Der Entwicklungszustand der internationalen Dienstleistungen in Deutschland ist verkümmert"

(Porter 1991, S. 737)

1. Problemstellung

In den letzten Jahren hat sich das marketingwissenschaftliche Interesse an Fragen des internationalen Marketing erheblich verstärkt. Verantwortlich hierfür sind die beobachtbaren Prozesse einer zunehmenden Globalisierung von Märkten und Branchen und damit auch einer weltweiten Intensivierung der internationalen Konkurrenz (Meffert/Bolz 1992, S. 6ff.). Für diese Globalisierungstendenzen sind eine Reihe von Faktoren verantwortlich, darunter vor allem eine wachsende Homogenisierung von Bedürfnisstrukturen, eine steigende Zahl weltweit auftretender Nachfrager und der Zwang zur Erschließung neuer Märkte aufgrund von Marktsättigungserscheinungen auf dem Heimatmarkt und der Notwendigkeit, Kostensenkungspotentiale mittels Nutzung zusätzlicher Erfahrungskurveneffekte zu realisieren.

Die wissenschaftliche Diskussion dieses Internationalisierungsprozesses umfaßt alle marketingrelevanten Aspekte mit einer Konzentration auf die Frage, inwieweit kulturell bedingte Unterschiede in der jeweiligen Makroumwelt und im Einstellungs- und Verhaltenssystem potentieller ausländischer Kunden bestehen und eine Anpassung von Marketingstrategien und Marketinginstrumentaleinsatz verlangen. Im Mittelpunkt steht dabei in der Regel die internationale Vermarktung von Konsumgütern. Einen erheblich geringeren Stellenwert nimmt die Befassung mit Investitionsgütern ein, während das internationale Marketing von Dienstleistungen weitgehend vernachlässigt wird (Cowell 1984, S. 257; Kothari 1988, S. 209). Monographien, die sich ausschließlich mit diesem Thema aus betriebswirtschaftlicher Perspektive befassen,

sind rar. Nur wenige Lehrbücher zum internationalen Marketing oder zum Dienstleistungsmarketing widmen diesem Güterbereich ein eigenes Kapitel (vor allem Cowell 1984; Dahringer/Mühlbacher 1991; Czincota/Ronkainen 1993). Immerhin läßt sich in den letzten Jahren eine Zunahme von Aufsätzen und Beiträgen auf wissenschaftlichen Konferenzen feststellen, die sich mit Einzelfragen des internationalen Dienstleistungsmarketing befassen. Aspekte, die hier verstärkt untersucht werden, sind vor allem

- der Zusammenhang von Dienstleistungscharakteristika und internationalem Marketing (Kothari 1988; Nicoulaud 1989; Lunsford/Fussel 1993);
- die interkulturellen Unterschiede im Dienstleistungskonsum (Lehtinen 1989, 1991);
- der Internationalisierungsprozeß für Dienstleistungen (Edvinsson 1985; Edvardsson/Edvinsson/Nyström 1989; Vandermerwe/Chadwick 1989; Erramilli 1990; Erramilli/Rao 1993);
- die Erfolgsfaktoren des internationalen Dienstleistungsmanagements (Christopher/Lancioni/Gattorna 1985; Palmer 1985; Enderwick 1990);
- Hindernisse eines internationalen Dienstleistungsmarketing (Dahringer 1991).

Trotz dieser verstärkten wissenschaftlichen Befassung mit dem internationalen Dienstleistungsmarketing behält die Diagnose eines bisher vernachlässigten Themenkomplexes ihre Berechtigung. Als Erklärung für diesen Tatbestand lassen sich vor allem zwei Gründe anführen: Zum einen hatten Dienstleistungen lange Zeit nur einen geringen Anteil am Welthandel, und es standen der Ausdehnung des internationalen Dienstleistungshandels eine Vielzahl kaum überwindbarer Barrieren entgegen. Zum zweiten fehlte es an dem Verständnis für die Notwendigkeit einer eigenständigen marketingwissenschaftlichen Befassung mit Dienstleistungen. In bezug auf beide Gründe läßt sich derzeit ein dramatischer Wandel feststellen.

Dienstleistungen gewinnen in hochentwickelten Volkswirtschaften eine überragende Bedeutung. International macht der Dienstleistungstransfer inzwischen schätzungsweise zwischen zwanzig und dreißig Prozent des Welthandels aus (Petersen et al. 1993, S. 75). Das letzte Jahrzehnt ist geradezu geprägt durch eine zu-

nehmende Internationalisierung von Dienstleistern, und zwar sowohl im Bereich konsumtiver wie auch investiver Dienstleister. Dies gilt für Hotel- und Fast food-Ketten, Fluggesellschaften und Speditionen, Film- und Musicalproduktionen ebenso wie für Werbeagenturen und Wirtschaftsprüfungsunternehmen, Finanzdienstleister und Unternehmensberatungsgesellschaften. Verantwortlich hierfür sind eine Reihe von Faktoren wie die Angleichung von dienstleistungsbezogenen Bedürfnisstrukturen, größere Faktormobilität und neue technologische Möglichkeiten des Dienstleistungstransfers. Darüber hinaus wurden und werden wesentliche Barrieren des internationalen Dienstleistungstransfers beseitigt bzw. abgebaut, oder es erhöhen sich die Möglichkeiten ihrer Umgehung. So werden immer größere Wirtschaftsräume geschaffen wie zum 1. 1. 1994 der Europäische Wirtschaftsraum (EWR) mit 380 Mio. Verbrauchern und einem gemeinsamen Bruttosozialprodukt von 7,2 Billionen Dollar und die North American Free Trade Association (NAFTA) zwischen USA, Mexiko und Kanada mit 370 Mio. Verbrauchern und einem Bruttosozialprodukt von insgesamt 6,4 Billionen Dollar (o.V. 1993b, S. 973). Nach jahrelangen Verhandlungen ist es auch gelungen, Dienstleistungen in das GATT-Rahmenwerk einzubeziehen. Deregulierungen reduzieren den staatlichen Einfluß und nationale Beschränkungen der Dienstleistungserstellung. Technologische Innovationen, vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik versetzen Dienstleister mehr und mehr in die Lage, ihre Leistungen überall dort anzubieten und zu erstellen, wo es Infrastruktur und regulierende Umwelt gestatten (Vandermerwe/Chadwick 1989, S. 80).

Es ist insofern verständlich, daß der internationale Dienstleistungshandel zu den zukünftigen Wachstumsträgern des Welthandels gezählt und eine starke Zunahme der Wettbewerbsintensität gerade in diesem Bereich erwartet wird (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 403, 411), zumal auch Industrieunternehmen ihre produktbegleitenden Dienstleistungen verstärkt international anzubieten haben. Deshalb ist Vandermerwe/Chadwick (1989, S. 80) uneingeschränkt zuzustimmen: "Service internationalization will undoubtedly be an important managerial focus in the years ahead, and not only for service firms". Dies beinhaltet zugleich, daß internationales Dienstleistungsmarketing als zentrales Managementthema anzusehen ist. Wissenschaftliche Antworten auf entsprechende praktische Fragen werden um so eher zu

erwarten sein, je mehr sich der Prozeß der Institutionalisierung des Forschungsfeldes "Dienstleistungsmarketing" fortsetzt.

Dieses Thema "Internationales Dienstleistungsmarketing" wird im vorliegenden Beitrag mit folgenden Schwerpunkten behandelt: Zunächst wird im folgenden zweiten Kapitel anhand statistischen Zahlenmaterials die Bedeutung von Dienstleistungen in der Bundesrepublik Deutschland und im Welthandel herausgearbeitet. Auf diese eher volkswirtschaftliche Betrachtung folgt im dritten Kapitel eine betriebswirtschaftlich relevante Charakterisierung und Klassifizierung von Dienstleistungen. Aus diesen Überlegungen werden Konsequenzen für das strategische und operative internationale Marketing gezogen (Kapitel 4 und 5). Im sechsten Abschnitt wird untersucht, welche Barrieren dem internationalen Dienstleistungsmarketing gegenüberstehen und welche Handlungsmöglichkeiten sich jeweils ergeben. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick auf die zu erwartende weitere Entwicklung.

2. Die Bedeutung von Dienstleistungen in der Bundesrepublik Deutschland und im Welthandel

2.1. Der Dienstleistungssektor in der Bundesrepublik Deutschland

In den letzten Jahrzehnten ist die Bundesrepublik Deutschland eine Dienstleistungsgesellschaft geworden. Legt man das Dienstleistungsverständnis der amtlichen Statistik zugrunde, zeigt sich diese Entwicklung anhand folgender Daten:

- Der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung der Bundesrepublik Deutschland beträgt 58,7% (1991, alte Bundesländer), während er sich im Jahre 1960 erst auf 40,9% belief (IW 1992, Tabelle 30).
- Auch in bezug auf die Beschäftigten stellt der Dienstleistungsbereich den größten Wirtschaftssektor dar. Im Jahre 1990 arbeiteten 57,2% aller Erwerbstätigen in Unternehmen, die diesem Sektor zugeordnet werden.

Bei der Betrachtung dieser statistischen Angaben ist zudem zu berücksichtigen, daß aufgrund der zugrundegelegten institutionellen Abgrenzung der amtlichen Statistik die in Betrieben anderer Wirtschaftszweige erstellten Dienstleistungen nicht erfaßt sind. Unter funktionaler Betrachtung ist daher der Anteil der Dienstleistungen weitaus größer. So wird beispielsweise der Dienstleistungsanteil in der Computerindustrie auf ca. 42 Prozent geschätzt (siehe Abbildung 1).

Dienstleistungsanteil einzelner Wirtschaftsbereiche 1988

Wirtschaftsbereiche	Bruttoproduktionswerte in Mill. DM	Davon Dienstleistungen	
		in Mill. DM	in %
Warenproduzierende Sektoren	1.765.470	82.811	4,7
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei	65.444	1.346	2,1
Bergbau, Energie	184.276	8.018	4,4
Verarbeitendes Gewerbe	1.514.750	73.447	4,8
davon: Mineralölverarbeitung	53.664	5.384	10,0
Maschinenbau	167.131	7.043	4,2
Büromaschinen, ADV	24.028	10.190	42,4
Straßenfahrzeuge	197.667	9.460	4,8
Elektrotechnik	168.642	9.910	5,9
Druckerei	29.880	1.898	6,4
Dienstleistungssektoren (einschließlich Staat, private Haushalte)	2.101.050	2.070.546	98,5
Dienstleistungssektoren (ohne Staat, private Haushalte)	1.563.440	1.532.936	98,0
Staat	476.780	476.780	100,0
Private Haushalte	60.830	60.830	100,0
Alle Wirtschaftsbereiche	3.865.520	2.153.357	55,7

Abb. 1: Dienstleistungsanteil einzelner Wirtschaftsbereiche 1988
Quelle: o.V. 1993a, S. 415

Der Zug zur Dienstleistungsgesellschaft ist keineswegs auf die Bundesrepublik Deutschland beschränkt. Im internationalen Vergleich zeigt sich, daß die entsprechende Entwicklung in einer Reihe von Volkswirtschaften bereits weiter fortgeschritten ist. So liegt der Anteil der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor in den USA bei 77,2% und auch in Ländern wie Kanada, Norwegen, Großbritannien, den Niederlanden, Belgien, Schweden, Dänemark und Frankreich über 70% (o.V. 1993a, S. 416). Die steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors in allen den Weltmarkt dominierenden Ländern ist einer der wesentlichen Faktoren, die auch das Wachstum des internationalen Handels mit Dienstleistungen bestimmen.

2.2. Internationaler "Handel" mit Dienstleistungen

2.2.1. Probleme der begrifflichen Abgrenzung und statistischen Erfassung

Über Bedeutung und Zusammensetzung des internationalen Handels mit Dienstleistungen genaue Aussagen zu machen, ist sehr schwierig, weil die zur Verfügung stehenden Daten der amtlichen Statistik völlig unzureichend sind (Kothari 1988, S. 215; Köhler 1991, S. 2; Czinkota/Ronkainen 1993, S. 738; Dahringer /Mühlbacher, S. 408). Die Informationen sind unvollständig und veraltet, die vorgenommenen Abgrenzungen und Zuordnungen differieren, und der Aggregationsgrad der Daten ist so hoch, daß eine aussagefähige branchenbezogene Auswertung nahezu unmöglich ist (Reim 1988, S. 844f.; Köhler 1991, S. 59). Die schlechte Datenqualität hat vielfältige Ursachen. Zum einen existieren Erfassungsprobleme aufgrund der Tatsache, daß Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern nicht bei Grenzübertritt in ihrem mengen- oder wertmäßigen Umfang ermittelt werden können. Insofern sind Dienstleistungstransaktionen häufig aufgrund ihrer charakteristischen Merkmale nicht nur physisch, sondern auch statistisch "unsichtbar" (Czinkota/Ronkainen 1993, S. 738ff.) Dies gilt beispielsweise in hohem Maße für Dienstleistungen, die international mittels Telekommunikation erstellt werden. Zum anderen ist ein großer Teil von Dienstleistungen in komplexen Güterbündeln mit Sachgütern verbunden und wird nicht gesondert erfaßt. Dies ist u.a. bei After-Sales-Leistungen wie Wartung und Reparatur als Bestandteil von Lieferverträgen für industrielle Anlagen und Geräte der Fall. Die Folge ist, daß nach übereinstimmender Expertenansicht der Dienstleistungshandel systematisch und erheblich unterschätzt wird (Palmer 1985, S. 72; Riddle 1986, S. 112f.; Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 408; Daniels 1991, S. 9; Czinkota/Ronkainen 1993, S. 739). Cateora (1993, S. 419) meint z.B. daß der amerikanische Dienstleistungsaußenhandel um 30 - 40% zu gering angegeben wird.

Eine weitere Folge des Datenproblems ist, daß national und international hoch bedeutsame Schlußfolgerungen und Entscheidungen, z.B. über Regulierungsmaßnahmen oder Kompensationsforderungen in bilateralen Verhandlungen auf einer falschen Datenbasis und Lagebewertung erfolgen. Dies ist um so wahrscheinlicher, weil sich

Informationsprobleme im internationalen Maßstab aufgrund eines unterschiedlichen Perfektionsgrades der amtlichen Statistik sowie Differenzen in der Erfassung und Gruppierung von Dienstleistungen noch wesentlich erhöhen (Köhler 1991, S. 61f.)

Diese Schwierigkeiten und Einschränkungen sind zu beachten, wenn im folgenden Daten zum internationalen Dienstleistungshandel präsentiert werden.

Als Oberbegriff des internationalen Dienstleistungshandels wird häufig der Terminus "**unsichtbarer Handel**" ("invisible trade") gebraucht. Die daraus resultierenden Zahlungsströme, die in den Zahlungsbilanzen der beteiligten Länder erfaßt werden, resultieren aus ganz unterschiedlichen wirtschaftlichen Aktivitäten. Sie umfassen zum einen die Zinsen, Gewinne oder Dividenden, die von Privatpersonen oder Unternehmen aus Investitionen in ausländischen Unternehmen eingenommen werden. Zum zweiten gehören in diese Kategorie Transferzahlungen, z.B. die Beträge, die in Deutschland arbeitende Ausländer in ihre Heimatländer überweisen oder Zahlungen der Bundesrepublik Deutschland im Rahmen ihrer Verpflichtungen gegenüber der Europäischen Union. Diese beiden Formen des unsichtbaren Handels, die erhebliche Größenordnungen einnehmen können, sind für Fragen des internationalen Dienstleistungsmarketing kaum von Interesse, werden aber in internationale Vergleiche des Dienstleistungshandels häufig einbezogen. Von zentraler Bedeutung ist hier nur die dritte Kategorie, nämlich **Dienstleistungen, die von inländischen Wirtschaftssubjekten an Ausländer geliefert werden, bzw. die von Inländern in Anspruch genommenen Leistungen ausländischer Dienstleistungsanbieter.**

Dienstleistungsexporte dieser Art kommen zum Beispiel dadurch zustande, daß ausländische Firmen Güter auf deutschen Schiffen transportieren oder Dienstleistungen deutscher Banken in Anspruch nehmen. Deutsche Dienstleistungsimporte liegen u.a. vor, wenn deutsche Unternehmen eine Versicherung bei Lloyds in London abschließen, sich von der amerikanischen Beratungsfirma BCG beraten lassen, Deutsche eine Konzertveranstaltung von Michael Jackson besuchen oder ihren Urlaub in Österreich verbringen.

2.2.2. Art und Umfang des internationalen Dienstleistungshandels

Der **weltweite Dienstleistungshandel** belief sich im Jahre 1989 auf insgesamt \$ 707 Mrd. (Köhler 1991, S. 66). Er machte damit schätzungsweise zwischen einem Fünftel und einem Drittel aller derzeitigen internationalen Zahlungen aus; in einigen Regionen beläuft er sich bereits auf ca. 40% (Cowell 1984, S. 257; Czinkota/Ronkainen 1993, S. 735). Die Wachstumsrate liegt seit Jahren über der des Welthandels insgesamt. Das Gesamtvolumen stieg z.B. zwischen 1984 und 1989 um 72% (Köhler 1991, S. 65).

Derzeit findet internationaler Dienstleistungshandel vor allem zwischen den **hoch entwickelten Ländern** statt. So bestreiten die Länder der OECD allein fast 70% des Gesamthandels (Czinkota/Ronkainen 1993, S. 736). Im Ländervergleich dominieren die USA, die mit knapp 20% am Welt-Dienstleistungshandel der größte Handelspartner sind. Ihnen folgen die europäischen Staaten Frankreich, Deutschland und Großbritannien, die zusammen einen Anteil von knapp 25% haben (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 402; Köhler 1991, S. 66; o.V. 1993a, S. 412; siehe auch Abbildung 2). In den letzten Jahren ist die Bedeutung ostasiatischer Firmen im internationalen Dienstleistungshandel außerordentlich gestiegen. Dies hat zur Folge gehabt, daß sich der Anteil der USA am internationalen Dienstleistungshandel innerhalb eines Jahrzehnts absoluten Handelswachstums von 25% auf unter 20% verringerte (Czinkota/Ronkainen 1993, S. 735).

Anteil einzelner Länder am internationalen Dienstleistungshandel 1989

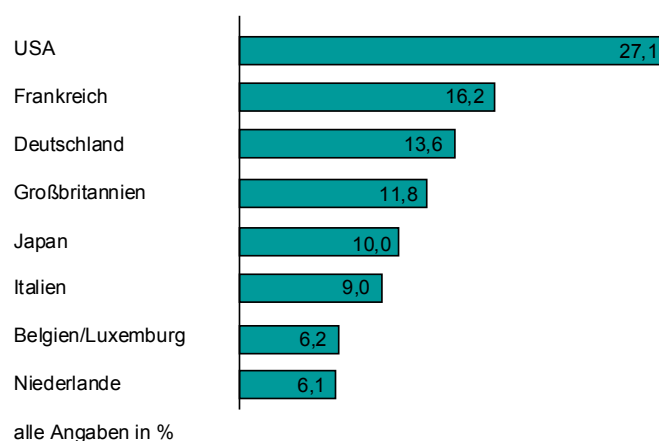


Abb. 2: Anteil einzelner Länder am internationalen Dienstleistungshandel 1989
Quelle: Köhler 1991, S. 66

Betrachtet man den internationalen Handel mit Waren und Dienstleistungen im Ländervergleich (Abbildung 3), so zeigt sich eine Auffälligkeit in der wirtschaftlichen Position von Japan und der Bundesrepublik Deutschland. Während in den meisten anderen hochentwickelten Volkswirtschaften der Anteil des internationalen Dienstleistungshandels über 30% des Gesamthandels ausmacht, ist der Anteil bei den Wirtschaftsmächten Deutschland und Japan mit 17,7% bzw. 15,6% wesentlich geringer (Köhler 1991, S. 66). Für die Bundesrepublik Deutschland ist allerdings strittig, ob dies als Folge des überdurchschnittlich wettbewerbsstarken sekundären Sektors oder einer generellen Wettbewerbsschwäche des deutschen Dienstleistungssektors anzusehen ist (o.V. 1993a, S. 417).

**Internationaler Handel mit Waren und Dienstleistungen 1989
(in Mrd. US-\$)**

	Warenhandel (in f.o.b. Preisen)	Dienstleistungs- handel	Dienstleistungs- handel in % vom Warenhandel
gesamt	2.872,90	707,14	24,6
Industrieländer	2.088,00	554,98	26,6
davon USA	360,46	115,16	31,9
Frankreich	171,32	68,41	39,9
Deutschland	324,48	57,42	17,7
Großbritannien	151,31	49,80	32,9
Japan	269,60	42,09	15,6
Italien	140,30	38,03	27,1
Belgien / Luxemburg	89,99	26,13	29,0
Niederlande	101,78	25,79	25,3
Österreich	31,61	17,95	56,8
Schweiz	65,37	14,75	22,6
Entwicklungsländer	784,93	150,90	19,2

Abb. 3: Internationaler Handel mit Waren und Dienstleistungen 1989 in Mrd. US-\$
Quelle: Köhler 1991, S. 66

In vielen Dienstleistungsbranchen ist ein hoher weltweiter Konzentrationsgrad festzustellen. Als besonders hoch ist die Konzentration bei Banken, Wirtschaftsberatungen, Versicherungen und Werbeagenturen anzusehen (Samli/Still/Hill 1993, S. 264f). So hielten die zehn führenden Werbeagenturen im Jahr 1992 einen Anteil von 48,3 Prozent am Weltmarkt (Claassen/Werb 1993, S. 175; siehe auch Abbildung 4). Zudem sind derzeit in vielen Dienstleistungsbranchen, wie beispielsweise

im Bereich der Fluggesellschaften, weitere intensive Konzentrationsprozesse im Gange (Werb 1993a, S. 70ff; Werb 1993b, S. 140).

Die größten internationalen Werbegruppen 1992

Unternehmen	Einnahmen 1992 aus Honoraren und Provisionen (in Mio DM)	Veränderungen gegenüber 1991 (in %)
1. WPP Group, London	4.642	+ 5,7
2. Interpublic Group, New York	3.282	+ 8,4
3. Omnicom Group, New York	2.981	+ 7,1
4. Saatchi & Saatchi, London	2.799	+ 2,8
5. Dentsu, Tokio	2.290	- 4,4
6. Young & Rubicam, New York	1.769	+ 1,4
7. Euro RSCG, Paris	1.569	- 4,8
8. Grey Advertising, New York	1.213	+ 9,2
9. Foote,Cone & Belding, Chicago	1.126	+ 10,2
10. Hakuhodo, Tokio	1.091	+ 0,8

Abb. 4: Die größten internationalen Werbegruppen 1992
Quelle: Claasen/Werb 1993, S. 175

Ursprung internationaler Service-Anbieter

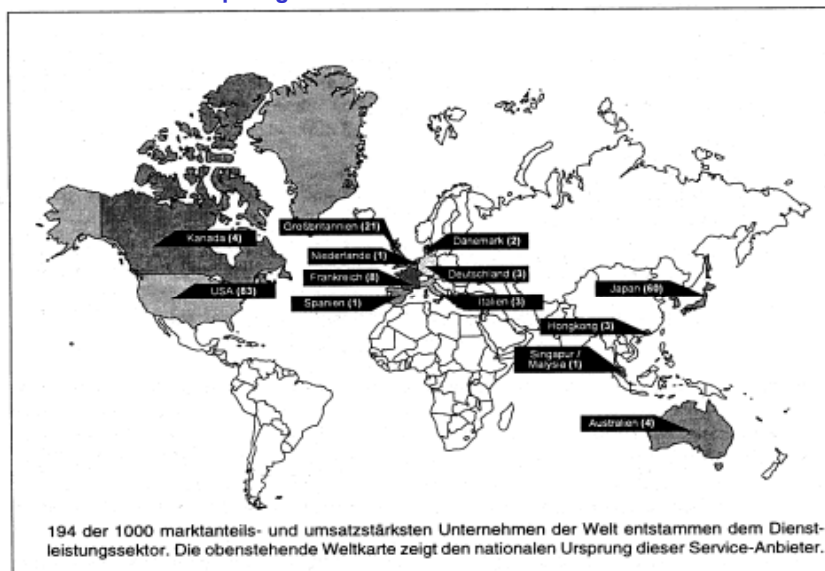


Abb. 5: Ursprung internationaler Service-Anbieter
Quelle: Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 409

Die einzelnen Länder unterscheiden sich nicht nur in bezug auf die quantitative Bedeutung des internationalen Dienstleistungshandels, sondern auch in bezug auf seine qualitative Zusammensetzung: " Die schweizerischen Unternehmen sind stark im Bankwesen, Handel, bei logistischen Dienstleistungen, Zeitarbeit, Sicherheitsdiensten, Beratung und Ausbildung. Britische Firmen haben eine starke Stellung bei Versicherungen, Auktionen, Kapitalanlagen und verschiedenen Arten von Beratungsdiensten. Schwedische Firmen sind führend bei Spezialfracht und Umwelttechnik. Unternehmen in Singapur sind stark in Schiffsreparaturen, Fluggesellschaften, Hafen- und Umschlagdiensten und im Drucken. Die Amerikaner schließlich haben Stärken im Hotelwesen, in Beratung, Werbung und einer Vielzahl anderer Dienstleistungen. Ebenso interessant ist, daß einige wichtige Länder wie Deutschland, Japan und Italien im Dienstleistungsbereich international kaum zur Spitze zählen." (Porter 1991, S. 263f.)

Viele Dienstleister aus den genannten Bereichen sind heute multinationale Unternehmen. Dies gilt für Finanzdienstleister wie American Express, Hotels wie Holiday Inn oder Marriott, Fast food-Ketten wie McDonald's, Reisevermittler und Veranstalter wie Club Med oder Thomas Cook, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften wie KPMG oder McKinsey, Werbeagenturen wie Saatchi & Saatchi oder Grey Advertising. Der Jahresumsatz von McKinsey in 58 Büros belief sich 1992 auf 1,2 Milliarden Dollar (Scherer 1993, S. 58). Baker & McKenzie, die größte Anwaltsfirma der Welt, führt 53 Büros in 32 Ländern mit mehr als 1700 Anwälten und nahm 1992 Honorare in Höhe von 503 Millionen Dollar ein (Henry 1993, S. 142). Holiday Inn bietet in 1645 Hotels weltweit 327.659 Zimmer an (Werb 1993c). Anfang der 90er Jahre waren von den 1000 größten Unternehmen der Welt 194 Dienstleister (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 409; siehe deren internationale Verteilung in Abbildung 5). Es gibt Voraussagen, daß bereits im Jahre 2000 mehr als die Hälfte aller multinationalen Unternehmen Dienstleistungsunternehmen sein werden (Boddewyn/Halbrich/Perry 1986, S. 54).

Will man den deutschen Anteil am internationalen Handel mit Dienstleistungen etwas näher betrachten, kann man auf die Dienstleistungsbilanz zurückgreifen, die für das Jahr 1992 das in Abbildung 6 dargestellte Bild aufweist:

Dienstleistungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland 1992

	Import (in Mio. DM)	Export (in Mio. DM)	Saldo (in Mio. DM)
Dienstleistungen gesamt	268.615	244.276	- 24.339
Reiseverkehr	57.451	17.009	- 40.443
Transportleistungen	23.067	33.389	+ 10.322
davon: Frachten	3.703	15.854	+ 12.151
Personenbeförderung	9.774	9.267	- 507
Hafendienste	8.201	6.568	- 1.633
Reparaturen an Transportmitteln	317	1.505	+ 1.188
Sonstige Transportleistungen	1.073	196	- 877
Versicherungen	10.773	9.485	- 1.288
Kapitalerträge	105.784	122.799	+ 17.015
Regierungsleistungen	3.151	19.380	+ 16.229
Übrige Dienstleistungen	68.388	42.214	- 26.174
davon: Provisionen	10.729	3.196	- 7.532
Werbe- und Messekosten	3.309	1.440	- 1.869
Bauleistungen	1.130	1.574	+ 444
Sonstige Dienstleistungen	30.646	21.549	- 9.096
davon: Ingenieur und sonstige technischen Leistungen	3.374	2.537	- 837
Filmgeschäft	1.813	115	- 1.698

Abb. 6: Dienstleistungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland 1992
Quelle: Deutsche Bundesbank 1993, S. 18-26

Unter Berücksichtigung der Daten aus Abbildung 6 und weiterer Quellen sind folgende grundsätzliche Aussagen zum Stellenwert des internationalen Dienstleistungshandels in der Bundesrepublik Deutschland zu machen:

- Deutschland gehört zu den größten Handelspartnern im internationalen Dienstleistungshandel. Hinsichtlich der Exporte nimmt es den dritten Platz, hinsichtlich der Importe den zweiten Platz ein (o.V. 1993a, S. 412).
- Allerdings weist der "unsichtbare Handel" seit Jahren ein Defizit aus, die Dienstleistungsimporte sind permanent größer als die -exporte. Für das Jahr 1992 wird das Defizit auf 24 Mrd. DM beziffert. Würde man die beiden Elemente "Kapitalerträge" und "Regierungsleistungen" aus der Betrachtung ausklammern, weil sie zur Bewertung der branchenbezogenen Stellung der Volkswirtschaft im internationalen Dienstleistungshandel wenig beitragen, erhöhte sich dieses Defizit sogar auf über 57 Mrd. DM. Diese Abgrenzung liegt offenbar auch der Abbildung 7 zugrunde, die die Überschüsse bzw. Defizite im Dienstleistungshandel für wichtige Länder darstellt.

Ein- und Ausfuhr von Dienstleistungen 1991 in Mrd. US-\$

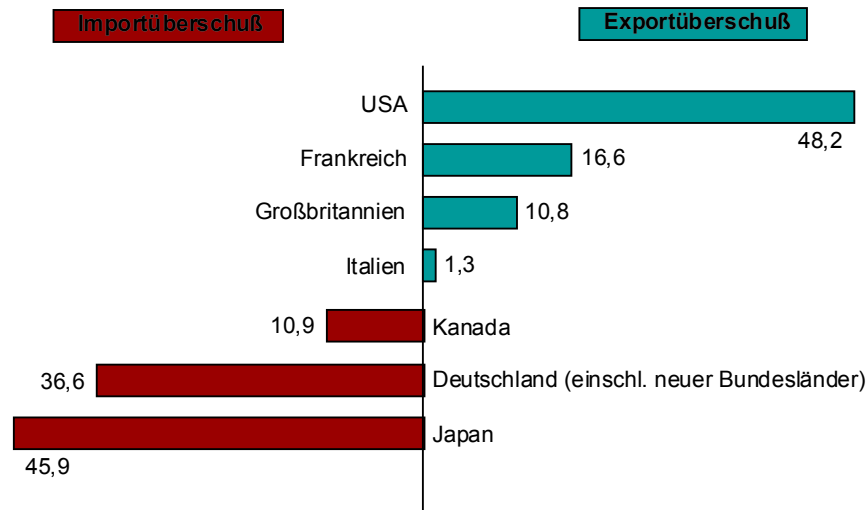


Abb. 7: Ein- und Ausfuhr von Dienstleistungen 1991 in Mrd. US-\$
Quelle: Sauga/Student 1993, S. 27

- Sowohl im Dienstleistungsimport wie auch im Export dominieren in der Bedeutung die gleichen Güterkategorien (Reiseverkehr, Transportleistungen, Übrige Dienstleistungen). Für den negativen Saldo der Dienstleistungsbilanz ist vor allem der Reiseverkehr und der Bereich der übrigen Dienstleistungen verantwortlich (darunter Provisionen, technische Leistungen, Filmgeschäft u.ä.).
- Die Stellung deutscher Unternehmen im Konzert der großen internationalen Dienstleister zeigt eine vergleichsweise bescheidene Rolle. Unter den größten Banken, Versicherungen, Werbeagenturen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Softwareunternehmen, Unterhaltungs- und Medienunternehmen ist nur im Ausnahmefall (Bertelsmann, Deutsche Bank, Lufthansa) ein deutsches Unternehmen zu finden (Pauli 1993). In vielen Branchen, auch denen mit großem Wachstumspotential (Finanzdienstleistungen, Telefon- und Datendienste, EDV-Dienstleistungen, Reinigungssysteme u.a.) liegen sie im Mittelfeld (Sauga/Student 1993). Vereinzelt, wie z.B. im Rechtsberatungsbereich erreichen sie nicht einmal dieses (Henry 1993, S. 142).

Für das internationale Dienstleistungsmarketing deutscher Unternehmen stellt sich die Frage, ob diese Situation im wesentlichen auf komparative Vorteile der Heimatländer ausländischer Anbieter einschließlich einer strukturellen Überlegenheit in der Unternehmensführung oder auf spezifische ausländische Barrieren für deutsche Dienstleister zurückzuführen ist.

2.2.3 Determinanten des internationalen Dienstleistungstransfers

Gründe für die zunehmende Bedeutung des internationalen Dienstleistungsmarketing werden in der volks- und betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlich diskutiert. Porter sieht vor allem folgende treibende Kräfte des wachsenden internationalen Dienstleistungshandels (Porter 1991, S. 274ff.):

(1) Ähnlichkeit der Dienstleistungsbedürfnisse: Im Zuge einer Globalisierung des Wettbewerbs erwarten Kunden gleiche bzw. ähnliche Dienstleistungen, unabhängig von ihrem geographischen Aufenthaltsort.

(2) Mobilere und informiertere Dienstleistungskunden: Der problemlose, weltweite Informationsfluß, schnelle Transportmöglichkeiten und selbstverständliches internationales Reisen erhöhen die Bereitschaft und Fähigkeit von Kunden zu internationaler Dienstleistungsbeschaffung.

(3) Steigende Einsparungen aufgrund der Größenordnung und des geographischen Umfangs: Ein globales Dienstleistungsangebot schafft (u.U.) die Möglichkeit zur Realisierung von economies of scale bzw. von economies of scope.

(4) Größere Mobilität der Dienstleistungskräfte: Dienstleistungen, die relativ kurzzeitigen Kundenkontakt verlangen, können angesichts der verbesserten Transportmöglichkeiten von einheimischen Mitarbeitern auch im Ausland erbracht werden.

(5) Gestiegene Fähigkeit des Austauschs mit entfernten Kunden: Dank informationstechnologischer Innovationen wird die schnelle Kommunikation und Interaktion mit geographisch weit entfernten Kunden sehr erleichtert.

(6) Weiterhin erhebliche Unterschiede hinsichtlich Kosten, Qualität und Umfang der Dienstleistungen: Die großen Kosten- und Qualitätsunterschiede der in einzelnen Ländern erbrachten Dienstleistungen induzieren Handelsströme.

Über Vollständigkeit und relative Gewichtung der aufgeführten Faktoren besteht kein Konsens. Czinkota/Ronkainen (1993, S. 736f.) sehen beispielsweise als wesentliche Hauptfaktoren für das Wachstum im internationalen Dienstleistungsmarketing die Reduzierung staatlicher Regulierungen und den technologischen Fortschritt. Sie zeigen auf, in welchem Umfang die von den USA ausgehende Deregulierungsbewegung zu einer Intensivierung des internationalen Wettbewerbs (u.a. in den Bereichen Flugverkehr, Banken und Telekommunikation) und zu Marktexpansionen geführt hat. Angesichts der Tatsache, daß unter dem Druck der amerikanischen Deregulierung immer mehr Länder dazu übergingen, staatlichen Einfluß im Dienstleistungssektor abzubauen, entstanden weltweit neue Anbieter, neue Formen des Wettbewerbs und vielfach Preissenkungen mit der Folge von Nachfragestimulierungen, einschließlich eines Anstiegs des internationalen Dienstleistungshandels. Darüber hinaus machen die Autoren an Beispielen deutlich, wie der technologische Fortschritt, z.B. auf dem Gebiet des Datentransfers, die Auslandsaktivitäten von Finanzdienstleistern und Anbietern touristischer Leistungen stimuliert hat. Für sie sind gerade die technologie-intensiven Dienstleistungen die "sunrise industries of the 1990s" (Czinkota/Ronkainen 1993, S. 737).

2.2.4. Länderspezifische Wettbewerbsvorteile im internationalen Dienstleistungshandel

Die wissenschaftliche Erforschung zur Erklärung der Bedeutung einzelner Länder im internationalen Handel ist noch wenig fortgeschritten. Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefert Porter (1991), der sich ausführlich mit Bestimmungsfaktoren nationaler Wettbewerbsvorteile auseinandersetzt und ein theoretisches und empirisch belegtes Erklärungsraster für den internationalen Erfolg von Branchen eines Landes vorlegt.

Als wesentliche Determinanten unterscheidet er Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende Branchen sowie die Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz (Porter 1991, S. 95f.). Darüber hinaus bezieht er den Zufall und staatlichen Einfluß als faktorenbeflussende Aspekte in die Betrachtung ein. In leichter Abwandlung seiner Darstellung und unter Einbeziehung weiterer Argumente (Daniels 1991, S. 9; Köhler 1991, S. 72f.) lassen sich diese Faktorengruppen konzentriert auf den Dienstleistungsbereich folgendermaßen konkretisieren:

(1) Faktorbedingungen

Für die internationale Wettbewerbsfähigkeit spielen vor allem die Faktorausstattung mit Humanvermögen im Sinne eines Fundus an wissenschaftlichem, technischem, marktmäßigem und managementbezogenem Wissen sowie die internationale Verbreitung der einheimischen Kultur eine zentrale Rolle.

Hinsichtlich der **Ausstattung mit Humankapital** ist zum einen die generelle Qualität und internationale Anerkennung des Ausbildungs- und Forschungssystems von Bedeutung. Zum zweiten kommt es auf das Vorliegen von Kenntnissen an, die für die Weiterentwicklung von Dienstleistungen von Bedeutung sind. So wird der technologische Vorsprung Japans und der USA als wichtige Voraussetzung für die Erlangung eines vergleichbaren Vorteils im Bereich komplexer, technologisch anspruchsvoller Dienstleistungen gesehen (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 408). Zum dritten ist die Existenz hervorragender spezialisierter Ausbildungsstätten für das Management von Dienstleistungsorganisationen bedeutsam. Porter führt den internationalen Erfolg amerikanischer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen oder Werbeagenturen zumindest teilweise auf eine hervorragende diesbezügliche Managementausbildung zurück (Porter 1991, S. 280). Als ein vierter Punkt ist internationales Managementwissen entscheidend. Enderwick (1990, S. 27) sieht einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil japanischer Unternehmen darin, daß sie infolge der wachsenden Internationalisierung über ein hohes Maß an auslandsbezogener Managementenerfahrung und Marktkenntnis verfügen.

In bezug auf die **internationale Verbreitung der einheimischen Kultur** ist vor allem auf die besondere Bedeutung der Sprache hinzuweisen, da Dienstleistungen in der Regel mit umfangreichen Kommunikationsprozessen verbunden sind. Länder, deren Heimatsprache eine Weltsprache - wie vor allem Englisch - ist, besitzen somit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. In gleicher Weise wirkt ein länderübergreifend anerkanntes Rechtssystem. So kommt es englischen und amerikanischen Finanzdienstleistern und Rechtsberatungen zugute, daß ein Großteil von Geschäfts- und Finanztransaktionen nach anglo-amerikanischem Recht abgewickelt wird.

Die hohe Bedeutung kultureller Faktoren zeigt sich auch bei einer differenzierten Analyse der japanischen Position im internationalen Dienstleistungshandel. Diese ist stark in den Bereichen, wo kulturelle Differenzen wie die Sprache, das Wertesystem der Bevölkerung oder das Rechtssystem keine große Rolle spielen, z.B. in der Bau-träger- und Konstruktionsbranche bzw. im Bereich der Finanzdienstleistungen (Pauli 1993, S. 39ff.; Samli/Still/Hill 1993, S. 264). Auf der anderen Seite nehmen sie bisher nur eine vergleichsweise schwache Position in den Bereichen ein, die besonders stark durch rechtliche und kulturelle Differenzen geprägt sind wie Ausbildung, Rechtsberatung oder Unterhaltung (Enderwick 1990, S. 27).

(2) Marktbedingungen

Die Marktbedingungen betreffen vor allem den quantitativen Umfang der Inlandsnachfrage und ihre qualitative Struktur sowie die Konkurrenzintensität.

Hinsichtlich der **quantitativen Nachfrage** haben Länder mit einem großen Heimatmarkt einen Wettbewerbsvorsprung, vor allem wenn sich daraus größenbedingte Kostenvorteile ergeben. Der positive Effekt wird noch erhöht, wenn sie zudem Mitglied eines länderübergreifenden Wirtschaftsraumes sind und die Nachfrage nach Sachgütern und Dienstleistungen mit überdurchschnittlicher Wachstumsrate steigt.

Aber selbst wenn economies of scale nur von untergeordneter Bedeutung sind, kann der Nachfrageumfang entscheidend sein. So haben der große Markt und die weiten

Räume in den USA amerikanische Unternehmen in Dienstleistungsbranchen wie Hotelgewerbe oder Autovermietung schon früh gezwungen, umfassende Zweigstellennetze zu entwickeln. Die hier gewonnenen Erfahrungen vereinfachten Unternehmen dieser Branchen den ausländischen Markteinstieg (Porter 1991, S. 282).

In bezug auf **qualitative Aspekte** spielt das Anspruchsniveau der Kunden und die internationale Verbreitung dieses Anspruchs eine wesentliche Rolle. Unternehmen aus Ländern mit relativ hohen Kundenansprüchen an die Leistung in bezug auf persönliche Aufmerksamkeit, zeitintensive Betreuung oder Kontinuität des Ansprechpartners weisen nur dann einen internationalen Wettbewerbsvorteil auf, wenn sich derzeit bzw. zukünftig auch auf wichtigen Auslandsmärkten ein entsprechendes Erwartungsniveau durchsetzt. Demgegenüber ist der Erfolg einer Reihe von amerikanischen Dienstleistungsanbietern gerade darauf zurückzuführen, daß die dem amerikanischen Lebensstil angepaßte Betonung von Selbstbedienung und schneller Abwicklung, geringerer Betreuung und hoher Personalfuktuation auch auf eine breite internationale Bedürfniskonstellation traf (Porter 1991, S. 283).

Von großer Bedeutung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit ist offenbar die **Intensität des einheimischen Wettbewerbs**. Je stärker Unternehmen auf dem Heimatmarkt Konkurrenzbedingungen ausgesetzt sind, um so stärker sind sie auch international. Die starke Position amerikanischer Wirtschaftsprüfungsunternehmen, schweizer Banken und britischer Versicherungsgesellschaften wird von Porter als Beleg für diese These ebenso angeführt wie der Tatbestand, daß Länder, in denen der Wettbewerb in Dienstleistungsbranchen stark reglementiert und eingeschränkt wird, in diesen Branchen international keine Rolle spielen (Porter 1991, S. 288). Als eindrucksvolles Beispiel hierfür gilt die Wettbewerbsfähigkeit des amerikanischen Telekommunikationsunternehmens AT&T, das 10 Jahre nach der Entflechtung und der Deregulierung einer starken einheimischen Konkurrenz (MCI und Sprint) ausgesetzt und im internationalen Bereich staatlich geschützten Unternehmen wie der Deutschen Bundespost Telekom überlegen ist (Meier 1993).

(3) Internationalisierungsgrad einheimischer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bereits international erfolgreich sind und weitere ausländische Dienstleistungsnachfrage induzieren. Die Internationalisierung amerikanischer Wirtschaftsprüfungsfirmen und Werbeagenturen hat durch Globalisierungsstrategien von Konsum- und Investitionsgüterherstellern wesentliche Impulse erhalten.

Eine hohe internationale Bekanntheit einheimischer Unternehmen und ein hohes Qualitätsimage einheimischer Produkte können zudem Beschaffungsentscheidungen für Dienstleistungen beeinflussen, da das Image im Dienstleistungsbereich als Leistungsindikator eine besonders große Rolle spielt.

(4) Merkmale des Managements

Die internationale Wettbewerbsposition wird auch wesentlich durch national vorherrschende Einstellungs- und Verhaltenssysteme des Managements geprägt. Dazu gehören vor allem grundsätzliche Einstellungen zu internationalen Aktivitäten und die Bereitschaft, sich auf fremde Kulturen einzustellen und einheimischen und ausländischen Kunden zu "dienen". Ebenso bedeutsam sind das Ausmaß an internationaler Marktkennntnis, Innovations- und Technologieorientierung, Flexibilität und dienstleistungsbezogener bzw. internationaler Managementkompetenz. Darüber hinaus spielen vorherrschende Führungsstile sowie Managementpraktiken und -strukturen eine wichtige Rolle. Beispielsweise ist Enderwick (1990, S. 29f.) der Ansicht, daß japanische Unternehmen mit ihren tendenziell "schlanken" Unternehmensstrukturen, vergleichsweise kleinen Organisationseinheiten und geringer Fertigungstiefe einen Grad an Flexibilität aufweisen, der für den Einstieg in Auslandmärkte besonders gut geeignet ist.

In bezug auf deutsche Anbieter sei auf die Auffassung Porters hingewiesen, der die Defizite im Angebot imageträchtiger Konsumgüter und Dienstleistungen und die Unfähigkeit zur flexiblen Reaktion auf wandelnde Kundenwünsche wesentlich auf die

dominierende Technikorientierung im deutschen Management zurückführt (Porter 1991, S. 132).

(5) Staatliche Maßnahmen

Staatliche Maßnahmen können die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsbranchen auf verschiedene Arten positiv bzw. negativ beeinflussen.

Deregulierungen im Dienstleistungsbereich erhöhen in der Regel die einheimische Wettbewerbsintensität und stärken die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Staaten, die mittels Regulierung und Standesrecht zersplitterte Branchenstrukturen erhalten, verhindern damit in der Regel auch die Entstehung leistungsfähiger Unternehmensgrößen, verzögern die Einführung von technologischen Neuerungen und halten die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote auf (Porter 1991, S. 298). Dies ist ein Grund dafür, daß deutsche Unternehmen z.B. in den Bereichen Rechtsberatung oder Wirtschaftsprüfung international kaum präsent sind. Dasselbe Ergebnis tritt immer dann auf, wenn der Staat sich selbst die Bereitstellung der Dienstleistung im Heimatmarkt vorbehält. Länder, in denen die Telekommunikation oder das Gesundheitswesen in staatlicher Regie organisiert sind, sind am internationalen Welthandel dieser Leistungen nur schwach beteiligt. Auf der anderen Seite kann der Staat die internationale Wettbewerbsposition der einheimischen Dienstleister durch direkte Unterstützung, z.B. Zuschüsse und Steuererleichterungen fördern, wie dies in Japan der Fall ist (Enderwick 1990, S. 26).

Wenn man die vergleichsweise schwache Position Deutschlands im internationalen Handel zusammenfassend auf Faktoren zurückführt, dann scheinen die entscheidenden Defizite neben infrastrukturellen Aspekten (begrenzter Sprachraum) vor allem in Managementdefiziten und in staatlicher Einflußnahme zu liegen. Dienstleister haben lange Zeit auf großen, abgesicherten Märkten agiert, vergleichsweise wenig internationale Managementenerfahrung gewonnen, vor allem bezüglich der Führung großer und weitverzeigter Dienstleistungsnetze. Zudem wurde die technologisch-industrielle Basis für die Dienstleistungen der Zukunft nicht angemessen aufgebaut. Im Zuge der weiteren Deregulierung und Internationalisierung

des Wettbewerbs entsteht ein dringender Umorientierungsbedarf, wenn eine erhebliche Marktverdrängung auch auf dem heimischen Markt vermieden werden soll.

2.2.5 Einzelbetriebliche Motive zur Verstärkung des internationalen Dienstleistungsmarketing

Die einzelbetrieblichen Gründe für die Entscheidung über Beginn oder Ausdehnung internationaler Marketingaktivitäten können vielschichtig sein. Wesentlich sind (Köhler 1991, S. 78ff.):

- Nachfragebezogene Gründe: Erschließung neuer Märkte, Internationalisierung bestehender Kunden, Imageüberlegungen, gesättigte Heimatmärkte.
- Konkurrenzbezogene Gründe: Internationale Aktivitäten wichtiger Wettbewerber.
- Anbieterbezogene Gründe: Spezialisierung, Größeneffekte und Personalauslastung, Zugang zu ausländischem Know-how, Risikostreuung, Gewinnüberlegungen.
- Rahmenbedingungen im Auslandsmarkt: Gesellschaftliche und politische Veränderungen im Ausland, Deregulierung von Wirtschaftszweigen.

In der Diskussion um die Gewichtung der einzelbetrieblichen Motive besteht Einigkeit darüber, daß nachfragebezogene Gründe bei weitem dominieren. Allerdings gibt es Unterschiede für Länder, Branchen und betrachtete Zeitperioden in der Rangreihung des Markterschließungs- und des Nachfolgemotivs.

Cateora (1993, S. 420) sieht in der Rückschau die US-amerikanischen Dienstleister primär als "client followers". Demnach suchten sie zunächst den internationalen Marktzutritt, um ihre Klienten bzw. amerikanische Geschäftsreisende oder Touristen im Ausland zu betreuen. Erst mit der anschließenden Expansion und der Entwicklung globaler Märkte wurden sie mehr und mehr zu "market seekers" mit weltweit aktiver Suche nach neuen Kunden für ihre Dienstleistungen. Auch nach der Studie von Erramilli (1990) dominiert heute bei amerikanischen Dienstleistern das

Markterschließungsmotiv, während das Nachfolgemotiv nur bei Werbeagenturen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine bedeutende Rolle spielt.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Köhler (1991, S. 80) in seiner empirischen Untersuchung über die Motive für die Internationalisierung produzentenorientierter (investiver) Dienstleistungen. Die aktive Erschließung neuer Märkte ist das primäre, die passive Reaktion auf die Aktivitäten der eigenen Kunden das sekundäre Motiv. Beide sind, wie Abbildung 8 zeigt, die wichtigsten Antriebskräfte für die Internationalisierung.



Abb. 8: Bedeutung verschiedener Internationalisierungsmotive für produzentenorientierte Dienstleistungen
Quelle: Köhler 1991, S. 80

3. Marketingrelevantes Verständnis von Dienstleistungen

3.1. Charakterisierung von Dienstleistungen

Seit Jahrzehnten wird die Diskussion kontrovers geführt, wie der Begriff "Dienstleistung" zu fassen ist und welche Unterschiede zwischen Dienstleistungen auf der einen und Sachleistungen auf der anderen Seite bestehen (Engelhardt/Kleinalten-

kamp/Reckenfelderbäumer 1993). Die verschiedenen Definitionsansätze lassen sich nach Corsten (1990, S. 17) drei Gruppen zuordnen: den enumerativen Definitionen, Negativdefinitionen und Definitionen über die Herausarbeitung konstitutiver Merkmale. Die **enumerativen Definitionen** sind wenig überzeugend, weil sie sich auf die Erarbeitung eines Beispielkataloges ohne Begründung der Vorgehensweise beschränken. Auch **Negativdefinitionen** sind unbefriedigend, da sie nicht klären, was eine Dienstleistung ist, sondern nur Wirtschaftstätigkeiten dieser Kategorie zuordnen, die nicht den Sachgüterkategorien des primären und sekundären Wirtschaftssektors zugewiesen werden können. Trotz der Tatsache, daß die Negativdefinition "eine wissenschaftliche Verlegenheitslösung" (Corsten 1990, S. 18) darstellt, bleibt sie praktisch relevant, solange die amtliche Statistik bei ihrer Zuordnung entsprechend verfährt. Aber für eine betriebswirtschaftliche Betrachtung sind in erster Linie die Versuche bedeutsam, Dienstleistungen über die Herausarbeitung **konstitutiver Merkmale** zu bestimmen. Diese Vorgehensweise, das Wesen von Dienstleistungen mittels spezifischer Merkmale zu beschreiben, erscheint als prinzipiell sinnvollster Ansatz. Allerdings besteht die Schwierigkeit, daß in der wissenschaftlichen Diskussion eine intensive und kontroverse Diskussion über die Berechtigung einzelner Merkmale sowie über Umfang und Zusammensetzung des Merkmalskataloges geführt wird (Hentschel 1992, S. 19ff.). Ohne auf diese Kontroverse hier eingehen zu können, werden in der Folge zwei charakteristische Merkmale von Dienstleistungen in den Vordergrund gerückt, die auch im Mittelpunkt der Debatte stehen: Intangibilität und Kundenbeteiligung.

Intangibilität oder Nichtgreifbarkeit betrifft den Umstand, daß Dienstleistungen im Gegensatz zu einem Sachgut nicht physisch präsent sind, d.h. nicht vor Kauf oder Nutzung in Augenschein genommen und geprüft werden können und damit zugleich auch kognitiv schwerer (be-)greifbar sind. Aufgrund dieser physischen und intellektuellen Intangibilität werden sie nicht als Gut besessen, sondern eher im Rahmen einer Aktivität konsumiert und prozeßbezogen erlebt. Dieser Charakterisierung widerspricht nicht, daß in den Dienstleistungserstellungsprozeß vielfach tangible Faktoren eingehen (Hotelgebäude, Flugzeug) bzw. Dienstleistungen häufig zu einem tangiblen Ergebnis führen (Video, Zeitschrift).

Kundenbeteiligung beschreibt die Tatsache, daß Dienstleistungen in der Regel nicht erstellt werden können, ohne daß der Kunde sich selbst oder eines seiner Objekte (als sogenannten externen Faktor) in den Produktionsprozeß einbringt. Wesentliche Implikation der Kundenbeteiligung ist, daß der Erstellungsprozeß bei Dienstleistungen nicht völlig autonom disponiert werden kann.

Die Tatsache der Kundenbeteiligung bzw. bestimmte Ausprägungsformen der Integration des externen Faktors haben Konsequenzen, die häufig als weitere Merkmale zur generellen Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogen werden. Dazu gehören: Simultanität von Produktion und Konsum, mangelnde Lagerfähigkeit und Vergänglichkeit, Standortgebundenheit und Leistungsvariabilität.

In vielen Fällen erfolgt die Leistungserstellung unmittelbar während des Kundenkontaktes, so daß also eine **Simultanität von Produktion und Konsum** vorliegt. Dabei ist es unerheblich, ob ein räumlich unmittelbarer Kontakt erforderlich ist (ärztliche Behandlung, Theateraufführung) oder die Leistung über Kommunikationsmedien erfolgt (telefonische Auskunft).

Je ausgeprägter Kundenbeteiligung erforderlich ist, je stärker die Leistungserstellung in einem Interaktionsprozeß zwischen dem Personal des Anbieters und dem Kunden erfolgt, desto stärker nimmt der Kunde selbst auf Prozeß und Ergebnis der Leistung Einfluß.

Sofern Dienstleistungen unter Kundenbeteiligung und unter direktem Kontakt erbracht werden, gilt auch das Merkmal der **Nichtlagerfähigkeit**. Dienstleistungen dieser Art sind nicht auf Vorrat zu produzieren und auf spontane Nachfrage vom Lager abzurufen. Eng mit diesem Phänomen hängt die **Vergänglichkeit** von Dienstleistungen zusammen. Nach Abfahrt eines Zuges oder Abflug eines Flugzeuges können die leeren Sitze in den Transportmitteln nicht mehr verkauft werden. Dies bedingt u.a. die Notwendigkeit für das Dienstleistungsmarketing, eine an Nachfrageschwankungen ausgerichtete Einsatz- und Prozeßplanung vorzunehmen sowie Marketingmaßnahmen zum Ausgleich von Belastungsspitzen zu ergreifen.

Je mehr eine Simultanität von Produktion und Konsum vorliegt und je stärker diese Synchronität im face-to-face-Kontakt stattfinden muß, desto mehr sind die Möglichkeiten indirekter Absatzwege versperrt bzw. begrenzt. Zwar können Absatzmittler, wie z.B. Reisebüros, eingeschaltet werden, um den Zugang zum 'Produkt' Flugreise zu erleichtern. Die eigentliche Dienstleistung, der Flug von Ort A nach Ort B, muß jedoch direkt vom Anbieter geliefert werden (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 406). Um so mehr die genannten Voraussetzungen vorliegen, desto stärker trifft demnach auch das Merkmal der **Standortgebundenheit** zu. Dienstleistungen dieser Art, wie z.B. im Hotelgewerbe, in der Gastronomie oder im Autoverleihgeschäft, erfordern somit eine multiple Standortwahl und bedingen im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie ständige Präsenz im Ausland.

Mit zunehmender Kundenbeteiligung, insbesondere mit zunehmender Bedeutung der Interaktion zwischen Kunde und Kundenkontaktpersonal des Anbieters, wächst auch die **Leistungsvariabilität**. Je mehr Entscheidungsmöglichkeiten und Handlungsfreiheit die an der Interaktion beteiligten Personen in bezug auf die Beeinflussung von Prozeß und Ergebnis haben, desto individueller und unterschiedlicher können die Dienstleistungen ausfallen. In diesem Falle werden die Möglichkeiten zur Leistungsstandardisierung, Qualitätssicherung und -kontrolle erheblich erschwert.

Darüber hinaus wächst mit der Interaktionsintensität der Einfluß des Kundenkontaktpersonals auf Qualität und Qualitätswahrnehmung des Kunden. Damit ist verbunden, daß die Beeinflussung des Personalverhaltens zu einer wesentlichen Aufgabe des Marketing wird und die Beachtung interkultureller Unterschiede im persönlichen Kommunikationsstil für das internationale Dienstleistungsmarketing zentrale Bedeutung gewinnt.

Wichtig bei der Betrachtung dieser Merkmale ist nun, daß sie zwar zur Abgrenzung von Sachgütern tendenziell herangezogen werden können, daß aber nicht alle Dienstleistungen in gleichem Maße dadurch charakterisierbar sind. Intangibilität und Kundenbeteiligung können in unterschiedlichem Maße vorliegen. Sie sind zudem keine unveränderlichen Größen, sondern können durch strategische Entscheidungen von Dienstleistungsunternehmen verändert werden (Hentschel 1992, S. 30). So sind beispielsweise Art und Umfang der Kundenbeteiligung innerhalb bestimmter Grenzen

unterschiedlich konzipierbar. Gerade im internationalen Dienstleistungsmarketing zielen die Anstrengungen vieler Anbieter darauf, Leistungsvariabilität dadurch einzuschränken, daß sie Kontaktintensitäten reduzieren oder für Prozesse und Ergebnisse eindeutige Leistungsstandards fixieren.

Besonderheiten eines Dienstleistungsmarketing in Abgrenzung zum herkömmlichen, auf Konsumgüter bezogenen Marketing ergeben sich allerdings um so mehr, je stärker das Dienstleistungsangebot durch die Merkmale der Intangibilität und der Kundenbeteiligung gekennzeichnet ist. Insofern sind es auch die Ausprägungen dieser Merkmale, die wesentlich die Anforderungen an das internationale Dienstleistungsmarketing bestimmen.

3.2. Typologie international vermarktbaren Dienstleistungen

Es gibt in der marketingwissenschaftlichen Literatur eine Fülle von Ansätzen zur Systematisierung, Typologisierung und Klassifizierung von Dienstleistungen (vgl. vor allem Scheuch 1982, die Übersicht bei Corsten 1990, S. 24f. und den Vorschlag von Lovelock 1983). In bezug auf das internationale Marketing sind vor allem folgende Unterscheidungen übertragbar:

- Nach der Stellung des Kunden im Wirtschaftsprozeß: **konsumtive und investive Dienstleistungen**. Wie Sachgüter können auch Dienstleistungen konsumtiven oder investiven Charakter haben, je nachdem ob sie von Endverbrauchern oder von gewerblichen Kunden in Anspruch genommen werden.
- Nach der Verbindung mit einem Sachgüterangebot: **Produktbegleitende oder reine Dienstleistungen**. Dienstleistungen können zum einen ein Komplement von Sachgütern sein, z.B. Wartung und Reparatur einer Anlage oder eines Gerätes. Auf der anderen Seite kann es sich aber auch um sachgut-unabhängige, eigenständige Angebote (z.B. ärztliche Diagnose) handeln.

Selbstverständlich ergeben sich je nach Zugehörigkeit zu einer dieser Klassifikationsgruppen unterschiedliche Marketingprobleme, die allerdings kaum in bezug auf internationale Geschäftstätigkeiten Besonderheiten aufweisen.

Differenzierte Aussagen für das internationale Dienstleistungsmarketing läßt dagegen eine Unterscheidung aufgrund von Merkmalen zu, die das Ausmaß der kulturellen Abhängigkeit der Leistungserstellung widerspiegeln. Hier sind vor allem die Art der Kundenbeteiligung, insbesondere die erforderliche Mobilität, die Interaktionsintensität und Kontakthäufigkeit, das Ausmaß der Intangibilität der Leistung sowie die Spezifität des Faktoreinsatzes von herausragender Bedeutung.

Die **Art der Kundenbeteiligung** bezieht sich auf die räumliche, zeitliche, funktionale und soziale Dimension des Kundenkontaktes (Hentschel 1992, S. 29ff.). In bezug auf die **räumliche Dimension** lassen sich Dienstleistungen nach den Mobilitätsanforderungen an Kunden und/oder Anbieter unterscheiden. Diese Betrachtung wird von Sampson/Snape (1985) vertieft, deren Überlegungen von anderen Autoren (Riddle 1986, S. 195f.; Weisman 1990, S. 16; Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 418) anhand einer Vier-Felder-Matrix ("Sampson-Snape-Box") zusammengefaßt und illustriert wurden (siehe Abbildung 9, Typenbezeichnung nach Riddle 1986, S. 196).

Mobilitätsanforderungen an internationale Dienstleistungen („Sampson-Snape-Box“)

		Anbieter	
		immobil	mobil
Kunde	immobil	I. Across-the-border trade	II. Foreign-earnings trade
	mobil	III. Domestic - establishment- trade	IV. Third-country- trade

Abb. 9: Mobilitätsanforderungen an internationale Dienstleistungen („Sampson-Snape-Box“)

- Typ I ("**across-the border trade**"): Dienstleistungen dieses Typs verlangen weder vom Anbieter noch vom Nachfrager Mobilität. Architekturpläne können verschickt, Auskünfte telefonisch eingeholt werden. Traditionell gehört nur ein

relativ kleiner Teil der Dienstleistungen in diese Kategorie. Er gewinnt allerdings vor allem durch die technologischen Innovationen der Telekommunikation an Bedeutung.

- Typ II ("**foreign-earnings trade**"). Diese Dienstleistungen können erbracht werden, indem der Anbieter mobil ist und sie beim Kunden erstellt. Dies kann durch Besuche beim Kunden erfolgen (Beratung) oder mit Direktinvestitionen verbunden sein (Hotelgewerbe).
- Typ III ("**Domestic-establishment trade**"): Hier werden die Dienstleistungen im Inland für mobile ausländische Kunden erstellt. Dies ist zum Beispiel bei Dienstleistungen für ausländische Touristen, bei der Reparatur von ausländischen Schiffen in einheimischen Werften oder bei der Ausbildung ausländischer Studenten der Fall .
- Typ IV ("**third-country trade**"): In diesem Fall verlangt die Dienstleistungserstellung Mobilität sowohl von Anbieter- als auch von Nachfragerseite. Beispiele hierfür sind Fachkongresse, die amerikanische Veranstalter in Frankreich für Manager aus europäischen Ländern organisieren.

Die Anforderungen an das internationale Marketing sind jeweils völlig unterschiedlich, weil die kulturellen Anpassungsnotwendigkeiten differieren. Bei den Dienstleistungen, die im Inland (auch) für Ausländer erstellt werden ("**Domestic-establishment trade**"), erfolgt in der Regel eine weitgehende Annäherung an das einheimische Marketing. Wesentliche strategische Entscheidungen (z.B. über die internationale Markteintrittsstrategie) entfallen, und es bestehen geringere Ansprüche an die Differenzierung des Angebots entsprechend der Bedürfnisstruktur ausländischer Kunden. Wichtige Marketingaufgaben liegen dann in der internationalen Marktforschung und der Kommunikationspolitik, mit deren Hilfe über das Angebot informiert und ein weithin anerkanntes Leistungsimage erzeugt werden sollen.

Um so stärker zudem Dienstleistungen per Fernübertragung erstellt werden können (Typ I "**across-border trade**") bzw. in materielle Produkte eingebunden sind, um so eher nähert man sich der bekannten Situation des Sachgütermarketing an. Der

Dienstleistungstyp IV ("third-country trade) verlangt eine spezifische Konzentration auf die Fragen der internationalen Standortwahl, kann im übrigen aber als Sonderform der Auslandsmobilität vom Typ II angesehen werden.

Insofern erscheint es sinnvoll, im folgenden den Dienstleistungstyp II ("foreign-earnings trade") zugrunde zu legen. Hier unterscheidet sich die Marketingaufgabe allerdings ganz wesentlich, je nachdem wie die **zeitliche, funktionale und soziale Dimension der Kundenbeteiligung** ausgeprägt ist. Aspekte dieser Dimensionen werden im folgenden unter dem Begriff der **Interaktionsintensität** zusammengefaßt. Eine hohe Interaktionsintensität liegt vor, wenn der Anteil des zeitlichen Kontaktes an der Gesamtzeit der Leistungserstellung hoch ist, ein häufiger Kundenkontakt erforderlich ist, ein hohes Maß an intellektueller oder körperlicher Mitwirkung des Nachfragers erfolgt, eine erhebliche kundenindividuelle Anpassung des Leistungsangebotes vorgenommen wird und/oder die Leistungserstellung in großem Umfang mit persönlichen Kommunikationsprozessen zwischen Anbieter und Nachfrager verbunden ist. Je höher die Interaktionsintensität ist, desto stärker hat ein international tätiger Dienstleistungsanbieter interkulturelle Unterschiede in seiner Marketingkonzeption zu beachten.

Vandermerwe/Chadwick (1989) berücksichtigen in ihrer typologischen Betrachtung der Internationalisierung von Dienstleistungen nicht nur die Intensität der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter (niedrig, hoch), sondern zusätzlich die relative Bedeutung von Sachgütern an der Leistungserstellung ("reine" Dienstleistung, mittlerer Sachgüteranteil, Einbindung in Sachgüter). Grundlage für die Einbeziehung des **Intangibilitätsgrades** ist die Überlegung, daß mit zunehmendem Anteil von tangiblen Elementen an der Leistungserstellung das Internationalisierungspotential von Dienstleistungen steigt. Die aus der Kombination der Merkmalsausprägungen resultierende Sechs-Felder-Matrix nehmen Vandermerwe/Chadwick zur Grundlage für die typenbezogene Diskussion von dienstleistungsbezogenen Markteintrittsstrategien.

Die **kulturelle Spezifität des Faktoreinsatzes** betrifft das Ausmaß, in dem die Dienstleistungserstellung wesentlich auf die Existenz eines kulturbezogenen bzw. länderbezogenen Know-hows und Expertenwissens angewiesen ist, wobei sich dieses

Wissen auf ganz unterschiedliche Aspekte wie Sprache, Werte, Gepflogenheiten, Rechtssystem oder Kontaktmöglichkeiten beziehen kann.

Tendenziell verändern sich somit Art und Ausmaß der Anforderungen an das internationale Marketing je nach der Art der Kundenbeteiligung, vor allem der Art der geforderten Mobilität und dem Grad der Interaktionsintensität, des Intangibilitätsgrades und der kulturellen Spezifität des Faktoreinsatzes. Von den verschiedenen Kombinationsformen erscheinen vor allem folgende Typen von Bedeutung:

- Typ IIa mit jeweils hoher Ausprägung von Interaktionsintensität, Intangibilitätsgrad und kultureller Spezifität des Faktoreinsatzes. Beispiele hierfür sind Dienstleistungen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen, Rechtsberatungsgesellschaften, Unternehmen der Weiterbildung oder der Gesundheitspflege. Zur illustrierenden Kennzeichnung wird dieser Typ in der Folge auch als **Typ "Consulting"** bezeichnet.
- Typ IIb mit jeweils mittlerem bis niedrigem Grad an Interaktionsintensität, Intangibilität und Spezifität des Faktoreinsatzes. Typische Beispiele für diesen Typ sind Fast food Restaurants, Hotels, Fluggesellschaften oder Autovermietungsfirmen. Dieser Typ erhält die charakterisierende Bezeichnung **Typ "Fast food"**.

Dienstleistungen lassen sich schwerpunktmäßig einem dieser Typen zuordnen, auch wenn eine Branche oder ein Unternehmen Dienstleistungen verschiedener Typen anbieten kann und zudem Teile eines Dienstleistungsangebots unterschiedlichen Typen angehören können. Unterschiedliche strategische und operative Aufgaben des internationalen Dienstleistungsmarketing lassen sich pointiert im Hinblick auf diese beiden Dienstleistungstypen herausarbeiten.

4. Aspekte des strategischen internationalen Marketing

Unter **internationalem Dienstleistungsmarketing** versteht man in Anlehnung an eine Definition von Wißmeier (1992, S. 49) die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen internationalen Märkte bzw. den Weltmarkt ausgerichteten Unternehmensaktivitäten eines Dienstleistungsunternehmens. Für konkrete Maßnahmen des internationalen Dienstleistungsmarketing kann auf den Wissens- und Erfahrungsfundus von drei Wissenschafts-Teilbereichen zurückgegriffen werden. Zum einen steht der große Erkenntnisvorrat des allgemeinen Marketing-Managements zur Verfügung, darüber hinaus Spezialkenntnisse aus den Bereichen des Dienstleistungs- und des internationalen Marketing. Die grundlegenden Prinzipien des **Marketing-Management-Konzeptes** gelten international wie national. Es müssen auf der Basis einer strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse Unternehmensziele festgelegt, daraus Marketingziele für nationale oder national übergreifende Segmente abgeleitet, Marktfeld-, Marktparzellierungs- und Wettbewerbsstrategien entwickelt und mittels operativer Marketing-Mix-Kombinationen umgesetzt werden. Im wissenschaftlichen Teilbereich **internationales Marketing** liegen wichtige Erkenntnisse vor über die Bedeutung und Vorgehensweise einer international ausgerichteten strategischen Umfeldanalyse und die daraus zu ziehenden Konsequenzen für Strategien und Marketing Mix-Einsatz. Länderübergreifendes Marketing hat die international unterschiedlichen sozialen, politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen zu eruieren und bei Strategieentwicklung und Marketing Mix-Einsatz zu beachten. Das **Dienstleistungsmarketing** thematisiert die aus den Besonderheiten von Dienstleistungen resultierenden spezifischen Anforderungen an das Marketing.

Die Erkenntnisse des internationalen Marketing gelten weitgehend für das Marketing von Sachgütern in gleicher Weise wie für Dienstleistungen. Die Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing gelten unabhängig davon, ob die Dienstleistungen im In- oder Ausland angeboten werden. Insofern kann grundsätzlich auf den Wissenstand verwiesen werden, der in vielen Werken zum internationalen Marketing (vgl. u.a. Meissner 1981; Meffert/ Althans 1982; Berekoven 1985) bzw. zum Dienstlei-

stungsmarketing (Hilke 1989; Meyer 1990; Lovelock 1991) vorliegt. Eine gezielte Beachtung verdienen nur Aspekte mit einer besonderer Problematik. Das ist der Fall, wenn das Dienstleistungsmarketing durch die internationale Perspektive Veränderungen erfährt bzw. die im internationalen Marketing diskutierten Phänomene in bezug auf Dienstleistungen eine besondere Bedeutung oder Akzentuierung erhalten.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fragen des **strategischen internationalen Marketing** hat in den letzten Jahren zugenommen. Dies gilt sowohl in bezug auf die gutschübergreifende Betrachtung wie auch für die Befassung mit Dienstleistungen generell bzw. spezifischer Dienstleistungsbranchen (Segler 1986; Meissner 1987; Kreutzer 1989; Seidl/Kirstges 1989; Voß 1989; Wißmeier 1992; Meurer 1993).

Dabei zeigt sich, daß insbesondere zwei strategische Fragestellungen des internationalen Marketing im Dienstleistungskontext einer gesonderten Betrachtung bedürfen: die Wahl des Standardisierungsgrades und die Wahl der Markteintrittsstrategie (siehe Abb. 10).

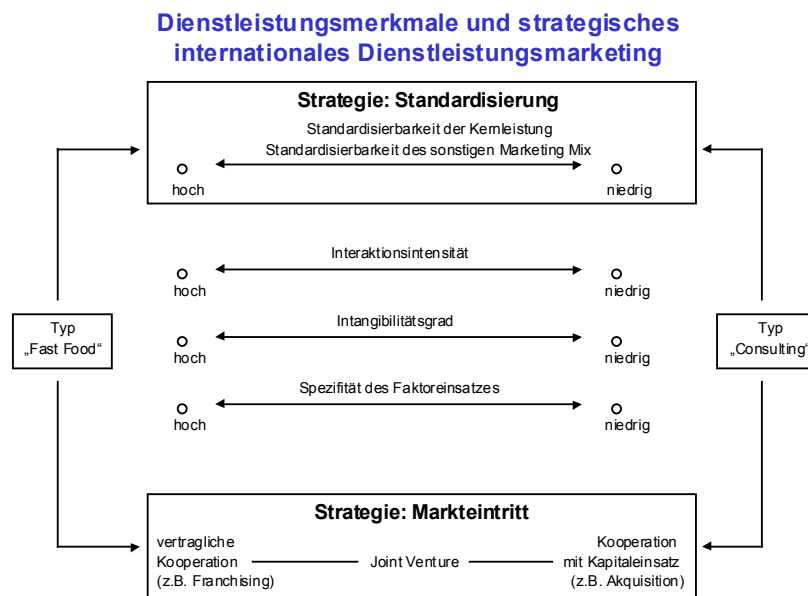


Abb. 10: Dienstleistungsmerkmale und strategisches internationales Dienstleistungsmarketing

4.1. Standardisierung im internationalen Dienstleistungsmarketing

Im Rahmen der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion des internationalen Marketing, vor allem in der Erörterung von Chancen und Problemen eines "global marketing", steht die Frage im Mittelpunkt, ob und unter welchen Voraussetzungen international übergreifend eine Vereinheitlichung des Produktangebots, der Kommunikationspolitik bzw. des gesamten Marketinginstrumentaleinsatzes erfolgen soll. Standardisierung versus lokale bzw. regionale Differenzierung erscheinen damit als alternative Marktbearbeitungsstrategien.

In bezug auf Dienstleistungen ergeben sich mehrere Besonderheiten. Zum einen bestehen hinsichtlich der grundsätzlichen Standardisierbarkeit der Kernleistung dienstleistungsspezifische Unterschiede. Zum zweiten müssen Anbieter in den damit bestehenden Grenzen das optimale Ausmaß der Standardisierung der Kernleistung festlegen. Mit dieser Entscheidung bestimmen sie tendenziell auch das Internationalisierungspotential und die Art des Internationalisierungsprozesses. Auf einer dritten Betrachtungsebene liegt die Frage, inwieweit das sonstige Marketing Mix standardisiert werden kann. Dieser Fragenkomplex ist im wesentlichen unter Rückgriff auf die allgemeinen Erkenntnisse des internationalen Marketing zu beantworten, auch wenn dabei Marketingimplikationen der charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung zu beachten sind.

Hinsichtlich der **grundsätzlichen Standardisierbarkeit** der Kernleistung unterscheiden sich Dienstleistungen in Abhängigkeit vom Ausmaß der Interaktionsintensität und der Intangibilität der Leistung. So sind Dienstleistungen vom Typ "Consulting" weniger standardisierbar als Dienstleistungen vom Typ "Fast food". Allerdings besteht für beide Typen die strategische Aufgabe darin, das für die internationale Vermarktung **optimale Ausmaß an Standardisierung** der Kernleistung zu fixieren. Tendenziell streben Dienstleister in beiden Typbereichen mit zunehmender Ausbreitung ihrer internationalen Tätigkeit ein höheres Maß an Standardisierung an. Dies erscheint auch angebracht aufgrund der damit verbundenen Größen- und Erfahrungskurveneffekte, ist aber nur sinnvoll, wenn man sich des Vorliegens vergleichbarer Bedürfnisstrukturen ausreichend versichert.

An der Nichtbeachtung dieser Voraussetzung scheitern beispielsweise viele amerikanische Beratungsgesellschaften, die in den Ländern Osteuropas ihre Standardkonzepte (z.B. zur Kostenrechnung) einzuführen versuchen. In ihrer empirischen Studie über diese Schwierigkeiten im internationalen Dienstleistungsmarketing stellen Lunsford/Fussel (1993, S. 16f.) folgende wesentlichen Probleme der Standardbehandlung fest: Die westlichen Dienstleistungsanbieter überschätzen den Stand des gesellschaftlichen und bewußtseinsmäßigen Wandlungsprozesses, gehen von falschen Vorstellungen über den Beschaffungsprozeß aus, ermitteln die Bedürfnisse ihrer potentiellen Kunden nicht korrekt und stellen sich nicht ausreichend auf sie ein. Darüber hinaus bieten sie zu anspruchsvolle Dienstleistungen ("overservice"). Unter den derzeitigen Rahmenbedingungen einer postkommunistischen Wirtschaft werden die angebotenen Dienstleistungen amerikanischer Prägung als zu teuer, zu zeitintensiv und mit unnötigen Elementen behaftet wahrgenommen. Die Konsequenz und Forderung der Autoren geht folgerichtig in diesem Fall gerade nicht in Richtung Standardisierung, sondern in Richtung Individualisierung: "They must tailor service products so as to closely match the perceived needs of customers" (Lunsford/Fussel 1993, S. 17).

Dienstleistungen vom Typ "Fast food" weisen in der Regel bereits einen hohen Standardisierungsgrad auf. Die Schnellrestaurants, die als Prototyp dieser Kategorie anzusehen sind, Kettenbetriebe à la McDonald's oder Kentucky Fried Chicken, gehören zu den erfolgreichsten Beispielen für international angebotene Standardangebote konsumtiver Dienstleistungen. Auch in Deutschland ist McDonald's mit weitem Abstand Branchenführer der Systemgastronomie mit einem Nettoumsatz 1991 in Höhe von DM 1,5 Mrd. (o.V. 1992, S. 180). Palmer (1985) arbeitet in seiner Analyse des Internationalisierungsprozesses dieser Dienstleistungsbranche deutlich heraus, daß neben der Managementphilosophie und dem Dienstleistungskonzept gerade die Standardisierung von Angebot und Leistungserstellungsprozeß den wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt.

Darüber hinaus läßt sich gerade an diesem Beispiel zeigen, daß die weitgehende Standardisierung der Kernleistung von einer kulturellen **Anpassung des sonstigen Marketinginstrumentariums** begleitet sein kann. Markennamen werden mit Rücksicht

auf nationale Empfindlichkeiten geändert - so der Verzicht auf den Namen "Burger Queen" in Großbritannien - und es erfolgen Menü-Variationen, um sich Geschmackspräferenzen anzupassen. Kentucky Fried Chicken bietet etwa in England "chips" statt pommes frites und in Japan zusätzlich Reis und Fisch an. Außerdem erfolgen Anpassungen in der architektonischen Gestaltung der Restaurants und in der Art des Mitarbeitertrainings. An der grundsätzlichen Unternehmensphilosophie, dem Leistungskonzept und dem Standardisierungsgrad der Leistungserstellung ändert sich allerdings nichts.

Anpassungsnotwendigkeiten ergeben sich für Dienstleister aufgrund interkultureller Unterschiede, die trotz weltweiter Angleichungstendenzen weiterhin bestehen (Dülfer 1992; Riddle 1986, S. 152ff). So unterscheiden sich Bewohner verschiedener Kulturkreise hinsichtlich ihrer Machbarkeits-, Zeit-, Effizienz- und Beziehungsorientierung, und diese Unterschiede beeinflussen ihre Erwartungen an das Dienstleistungsangebot entscheidend. Das Ausmaß, in dem man sämtliche Umstände menschlichen Handelns für kontrollierbar und wunschgemäß veränderbar hält (**Machbarkeitsorientierung**) bestimmt beispielsweise die dem Anbieter zugewiesene Verantwortung für die Sicherstellung der Leistungsqualität. Unterschiedliche **Zeitorientierungen** wirken sich u.a. auf Leistungserwartungen in bezug auf Schnelligkeit, Pünktlichkeit oder die Bewertung von Wartezeiten aus (Stauss 1991a). Die **Effizienzorientierung** legt den Stellenwert fest, den die effiziente Leistungsdurchführung in Relation zur ästhetischen Dimension des Leistungsumfeldes hat. Die **Beziehungsorientierung**, vor allem die Einstellung zu Eigen- und Fremdgruppen (Unterordnungsverhältnis versus Gleichbehandlung), schafft einen generellen Rahmen für die Akzeptanz ausländischer Anbieter.

Kulturelle Normen bestimmen darüber hinaus die Akzeptanz von Darstellungen in der Werbung; für die persönliche Kommunikation bestehen besondere sprachliche und verhaltensbezogene Anforderungen; geschmackliche Präferenzen variieren von Land zu Land usw. (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 415). Hier ist die Problemlage für Dienstleistungen grundsätzlich die gleiche wie für Sachgüter, und die Frage der Standardisierung des begleitenden Marketinginstrumentariums kann analog beantwortet werden. Allerdings erhöhen sich die Anpassungsanforderungen bei

Dienstleistungen in Abhängigkeit vom vorliegenden Grad der Kundenbeteiligung/Interaktionsintensität sowie der Intangibilität.

Je stärker sich diese Anpassungsnotwendigkeit auf zentrale Einsatzfaktoren oder auf die Kernleistung selbst bezieht, desto schwieriger wird die Internationalisierung. Wenn - vor allem im Dienstleistungstyp IIb ("Fast food") - das grundsätzliche Leistungskonzept, das den eigentlichen Wettbewerbsvorteil ausmacht, beibehalten werden kann und nur die Randaspekte anzupassen sind, besteht dagegen ein hohes Internationalisierungspotential. Hier können die konfligierenden Anforderungen zur Standardisierung einerseits und zur kulturell bedingten Differenzierung andererseits bei Dienstleistungen sogar wesentlich leichter als bei Sachgütern zum Ausgleich gebracht werden.

4.2. Markteintrittsstrategien

Ein Schwerpunkt der Betrachtung im Rahmen des internationalen Marketing ist die Analyse der Durchführung von Internationalisierungsaktivitäten, die als Markteintrittsstrategien, häufig auch als Stufen der Marktbearbeitung analysiert werden. In diesem Zusammenhang unterscheidet man Alternativen wie den Direktexport, die Lizenzvergabe, das Franchising, das Joint Venture und die Auslandsniederlassung. Letztere kann als Akquisition eines bestehenden Unternehmens oder als Neugründung einer rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft errichtet werden. Diese Alternativen werden in der Regel nach dem Ausmaß der Managementleistungen und des erforderlichen Kapitaleinsatzes im Heimatland und im Ausland klassifiziert. Der Export weist dabei den größten Anteil an Kapital- und Managementleistungen im Stammland, die Tochtergesellschaft den größten Anteil im Ausland auf (Meissner/Gerber 1980, S. 224; Meissner 1981, S. 19).

Diese Alternativen stehen grundsätzlich auch Dienstleistern zur Verfügung, wobei allerdings die primäre Wahl durch die Zugehörigkeit zu einem der Dienstleistungstypen bzw. durch die jeweilige Merkmalskombination bestimmt wird. Dies wird im folgenden dargestellt, wobei eine Orientierung an den Ausführungen von Köhler (1991, S. 174ff.) erfolgt.

Dienstleistungen vom Typ I ("across-the-border trade"), die keine persönliche Mobilität des Anbieters verlangen, werden per **Direktexport** in das Ausland transferiert. Beispiele hierfür sind zahlreich. So werden Darlehen elektronisch exportiert, wird "teleshopping" international betrieben, sind Fernwartung und Instandsetzung über nationale Grenzen hinweg möglich, erfolgen mehr und mehr Datenauswertung, -analyse und -austausch unter Partnern aus verschiedenen Ländern.

Diese Handlungsalternative ist auch für Dienstleistungen vom Typ IIa ("Consulting") sinnvoll, wenn der Kundenkontakt eher einmalig bzw. aperiodisch auftritt, also eine geringe Häufigkeit aufweist und damit das zu bearbeitende Volumen relativ gering ist. Dies gilt vor allem, wenn die Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen weniger streng sind (Köhler 1991, S. 176). In diesem Fall werden z.B. Beratungen durch einreisende Experten vorgenommen.

Von diesem Fall abgesehen, erfordern Dienstleistungen des Typs II ("foreign-earnings trade") in der Regel eine **ständige Präsenz** im Ausland. Sie ist zwingend erforderlich, wenn immobile Objekte als Leistungsfaktoren eine zentrale Bedeutung haben, wie z.B. Hotelgebäude im Beherbergungsgewerbe, bzw. eine ständige Betreuung des vom Anbieter bereitgestellten Objektes erforderlich ist, etwa die Wartung von Autos im Bereich der Autovermietung. Darüber hinaus erscheint die ständige Präsenz um so ratsamer (Köhler 1991, S. 175f):

- je intensiver und dauerhafter die Kundenbeziehung ist,
- je mehr Kunden zu betreuen sind,
- je stärker rechtliche Auflagen, z.B. Beschränkungen der Wirtschaftstätigkeit, vorliegen,
- je mehr Kontakt zu lokalen Beschaffungsmärkten erforderlich ist,
- je wichtiger der Kontakt zu staatlichen Stellen ist und je höher der Abhängigkeitsgrad von Staatsaufträgen ist,
- je stärker die Präsenz der Wettbewerber im Auslandsmarkt ist und

- je weniger der unmittelbare Kundenkontakt durch Telekommunikationstechniken zu ersetzen ist.

Sofern diese Bedingungen vorliegen, entfällt für Unternehmen des Dienstleistungstyps II die Markteintrittsvariante Direktexport, und es kommen in erster Linie Lizenz- und Franchisesysteme, Joint Ventures als Kooperationen mit Kapitalbeteiligung von Auslandspartnern und eigene Niederlassungen in Frage. Die Formen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Eigentumsrechte, der Ressourcenbindung und des Risikos und damit auch hinsichtlich des Kontrollgrades durch das einheimische Unternehmen (Erramilli/Rao 1993, S. 20).

Als vertragliche Kooperationen kommen vor allem Managementverträge, Marketingabkommen sowie Lizenz- und Franchiseverträge in Betracht. Internationale **Managementverträge** sind Vereinbarungen, nach denen eine einheimische Person oder Unternehmung die Geschäftsführung bzw. Schlüsselfunktionen eines ausländischen Unternehmens für einen befristeten Zeitraum gegen Entgelt übernimmt, ohne Eigentümer zu werden. Dies ist vor allem der Fall, wenn Einheimische zwar über Kapital, nicht aber über das notwendige Management Know-how verfügen. Beispiele finden sich vor allem im Beherbergungs- und Transportgewerbe (Köhler 1991, S. 193ff.).

Lizenz- und Franchiseverträge stellen die Übertragung von Rechten an Ausländer zur Nutzung eines einheimischen Unternehmensnamens bzw. unternehmerischen Konzeptes dar. Umfangreiche Lizenzverträge und Franchisesysteme setzen ein hohes Maß an Standardisierbarkeit der Dienstleistung voraus und stellen zugleich ein wichtiges Instrument zur länderübergreifenden Standardisierung des Marketingkonzeptes dar. Deshalb spielen sie im internationalen Dienstleistungsmarketing, vor allem bei Unternehmen des Dienstleistungstypes IIb (Hotels, Autovermietung, Fast food) eine herausragende Rolle (Kriependorf 1989, Sp. 711ff.).

Kooperationsformen mit Kapitaleinsatz können per Akquisition oder durch Neugründung mit oder ohne ausländischen Partner erfolgen. **Akquisitionen**, die einen schnellen Marktzugang gestatten, erscheinen vor allem dort angebracht, wo sich die

Dienstleistung durch ein hohes Maß an kultureller Spezifität des Faktoreinsatzes charakterisieren läßt. Dies belegt auch die Vorgehensweise von Wirtschaftsberatungsgesellschaften und Werbeagenturen, die auf diese Weise ihr funktionales Know-how mit dem kulturell geprägten Spezialwissen des Auslandsmarktes verbunden haben.

Neugründungen können als **Joint Ventures** erfolgen, d.h. als Gemeinschaftsunternehmen, an deren Kapital und Führung ein international agierendes Unternehmens ebenso beteiligt ist wie ein Partner aus dem Gastland. Joint Ventures, die als Kooperationsform mit der stärksten gegenseitigen Bindung der Partner gelten, werden vor allem gewählt, wenn die Beteiligung eines Partners aus dem Gastland aus politischen Gründen erforderlich ist bzw. gewünscht wird und/oder der Kapitaleinsatz begrenzt werden soll. Im Dienstleistungsbereich sind Joint Ventures, vor allem bei Dienstleistungen im Typ IIb ("Fast food") häufig vorzufinden (vgl. z.B. die ungarisch-amerikanischen Beispiele bei Woodside/Kandiko/Vyslozil 1992).

Welche Form Dienstleister wählen, hängt wiederum von der Ausprägung der Merkmale, vor allem vom Intangibilitätsgrad, der Interaktionsintensität und der Spezifität des Faktoreinsatzes ab.

Für Anbieter von Dienstleistungen des Typs IIb ("Fast food") kommt es wesentlich auf Aspekte wie die Überwachung und Kontrolle des Managementkonzeptes, die Sicherstellung der Qualität, die Übertragung von Marketingkompetenz, die Einrichtung von Informations- und Kontrollsystemen, die Realisierung von Größeneffekten u.ä. an. Hier sind in hohem Maße vertragliche Regelungen und Joint Ventures zu finden.

Dienstleistungen vom Typ IIa ("Consulting") weisen ein wesentlich höheres Maß an kultureller Spezifität des Faktoreinsatzes auf. Dies erhöht zum einen die politisch-gesellschaftliche Sensibilität eines ausländischen Angebots, zum anderen setzt es eine stärkere Einbindung in das politisch-gesellschaftliche System voraus. Darüber hinaus handelt es sich um kontaktintensive Angebote, bei denen der Markterfolg wesentlich vom Personalverhalten abhängig ist und die Anforderungen an eine flexible Anpassung an kundenindividuelle Wünsche vergleichbar hoch sind. Hieraus resultiert unmittelbar, daß die Notwendigkeit für diese Unternehmen besonders ausgeprägt ist, permanent im Ausland präsent zu sein und dabei Personal einzusetzen, das mit den Gepflogenheiten

des Auslandsmarktes bestens vertraut ist. Deshalb sind hier Direktinvestitionen mit maximaler Präsenz und hoher Kontrollmöglichkeit, d.h. Joint Ventures und Neugründungen, vor allem aber Akquisitionen mit Mehrheitsbeteiligungen weit verbreitet (Erramilli/Rao 1993).

5. Besonderheiten des Marketing Mix im internationalen

Dienstleistungsmarketing

Wesentliche Aussagen des wissenschaftlichen Dienstleistungsmarketing zielen darauf ab, Marketingimplikationen aus den charakteristischen Merkmalen einer Dienstleistung zu entwickeln. Dazu gehört zum einen die **Ergänzung und Erweiterung des traditionellen Marketing Mix**. Die (räumliche) Integration des externen Faktors macht die Gestaltung des physischen Umfeldes der Leistungserstellung unter Kundenperspektive erforderlich. Die (zeitliche) Integration und der Prozeßcharakter von Dienstleistungen haben zur Folge, daß nicht nur die Ergebnisse der Dienstleistung, sondern auch die vom Kunden erlebten Prozesse entsprechend der Kundenanforderungen konzipiert werden müssen. Zudem bedingt der soziale Interaktionscharakter von Dienstleistungen, daß das Personal zu einem zentralen Faktor der Leistungsqualität wird. Deshalb besteht nach Vorschlägen von Booms/Bitner (1981) und Cowell (1984) das dienstleistungsbezogene Marketing Mix aus sieben Instrumenten (oder "7 P's"). Dabei sind die drei neuen Instrumente "People" (Personal), "Physical evidence" (Physisches Umfeld) und "Process" (Leistungsprozesse). Neben der Ergänzung des Marketing Mix geht es zum zweiten um die Ableitung von **Folgerungen für die Art des Instrumentaleinsatzes**.

Die hier in ihrer Bedeutung für das internationale Dienstleistungsmarketing knapp präsentierten Implikationen gelten um so stärker, je mehr die charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung, Intangibilität und Kundenbeteiligung, tatsächlich vorliegen. Oder umgekehrt: Je weniger eine spezifische Dienstleistung mittels dieser Merkmale zu charakterisieren ist, desto unmittelbarer können die Erkenntnisse des Konsum- und Investitionsgütermarketing angewendet werden.

5.1. Konsequenzen aus der Intangibilität

Die Intangibilität von Dienstleistungen hat sowohl für die Kunden als auch für die marketingtreibenden Anbieter Konsequenzen.

Für den **Kunden** resultiert aus der Intangibilität die **Schwierigkeit der Vorkauf-Qualitätsbeurteilung**. Weil Dienstleistungen nicht vor Nutzung in Augenschein genommen und geprüft werden können, also der Anteil an sogenannten "search qualities" gering ist, empfinden Kunden tendenziell ein höheres Kaufrisiko. Dies gilt verstärkt im internationalen Maßstab, wo Kunden weniger verlässliche Informationen einholen und sich auch nur eingeschränkt auf Erfahrungen anderer verlassen können (Kothari 1988, S. 218; Lunsford/Fussel 1993, S. 14f).

Dienstleistungsanbieter stehen somit vor dem besonderen Problem, risikoreduzierende Kommunikation zu betreiben. Zu den wesentlichen Ansatzpunkten gehört eine ausgeprägte internationale **Markenpolitik**, da die Marke bzw. das Markenimage in den Fällen, in denen Kunden die eigentliche Qualität nur schwer beurteilen können, als wesentlicher Qualitätsindikator dient und zur Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos herangezogen wird. Auch mit Hilfe der dienstleistungsspezifischen Marketinginstrumente **Personal** und **Gestaltung des physischen Umfeldes** gilt es, Ersatzmaßstäbe für die Beurteilung der Leistungsqualität bereitzustellen. Dazu gehört vor allem bei Dienstleistungen mit hoher Interaktionsintensität die entsprechende Gestaltung von Gebäuden, sichtbaren Teilen der Geschäftsausstattung sowie Aussehen und Auftreten des Kundenkontaktpersonals. Hier sind kulturell unterschiedliche Symbolwerte und Anmutungen von Farben, Formen und Materialien sowie verbalen und nichtverbalen Äußerungsformen zu beachten. Ein wichtiges Element der Risikoreduzierung, nämlich die Bereitstellung von **Servicegarantien**, steht vor allem Unternehmen zur Verfügung, die mit ständiger Präsenz im ausländischen Markt vertreten sind. Bei der Ausgestaltung der Garantiebedingungen sind allerdings gegebenenfalls international abweichende Gewichtungen der empfundenen Teilrisiken sowie Erwartungen an die Kompensation zu berücksichtigen. Auch die **Preispolitik** kann zur Risikoreduzierung im Sinne der Verwendung des Preises als Qualitätsindikator herangezogen werden. Allerdings muß

im Einzelfall geprüft werden, ob länderübergreifend einheitliche Nutzenerwartungen und Preis-Leistungseinschätzungen vorliegen.

Zudem ist zu berücksichtigen, daß Kunden u.U. auch das Qualitätsimage des Ursprungslandes zur Risikoreduzierung heranziehen, was ausländischen Unternehmen gegebenenfalls einen vergleichsweise höheren Preis gestattet bzw. nur einen niedrigeren Preis zuläßt: "If a French hairdresser opens a salon in Fresno, for example, he may be able to charge more than a local hairdresser, due to the superior image of French hair styling" (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 421). Mit zunehmender Tangibilität der Dienstleistung allerdings wächst die Möglichkeit, Standardansätze der internationalen Preispolitik anzuwenden (Nicoulaud 1989, S. 60). Damit wächst in der Regel auch das Streben der Dienstleister nach einer internationalen Vereinheitlichung der Preisgestaltung, der allerdings bis heute selbst innerhalb relativ homogener Wirtschaftsräume - wie der Europäischen Union - Inflations-, Valuta- und politische Risiken entgehen (Binder/Gierl 1993, S. 20).

Mit zunehmendem Intangibilitätsgrad erhöht sich bei Dienstleistungen die Schwierigkeit, die eigentliche Kernleistung zu visualisieren. Dienstleistungen vom Typ IIa, beispielsweise Beratungs- und Ausbildungsleistungen, können nur schwer dargestellt oder prägnant beschrieben werden. Deshalb gehört es zu den wesentlichen Aufgaben der **Kommunikationspolitik**, die intangible Leistung mittels aussagekräftiger tangibler Elemente zu verdeutlichen. Dabei müssen diese Elemente (Objekte, Personen, Tiere, Symbole), die den zentralen Nutzen repräsentieren sollen, sorgfältig auf die in den einzelnen Ländern damit verknüpften Bedeutungsinhalte überprüft werden (Nicoulaud 1989, S. 58).

Die typische Aufgabe für Kommunikations- und Markenpolitik, im Bewußtsein aktueller und potentieller Kunden eine unverwechselbare Positionierung zu bewirken, gewinnt im internationalen Dienstleistungsmarketing noch an Bedeutung. Dies liegt an der Tatsache, daß Dienstleistungen aufgrund ihrer Intangibilität kaum rechtlich schützbar - z.B. nicht patentierbar - sind und damit mittels Marketingmaßnahmen eine Reduzierung der wahrgenommenen Substituierbarkeit erreicht werden muß.

5.2. Konsequenzen aus der Kundenbeteiligung

Dienstleistungen, die durch ein hohes Maß an Kundenbeteiligung, vor allem durch eine raumzeitliche Simultanität von Produktion und Konsum, mangelnde Lagerfähigkeit und Vergänglichkeit, Standortgebundenheit und Leistungsvariabilität charakterisiert sind, stellen besondere Anforderungen an den Marketing-Instrumentaleinsatz.

Wird die Dienstleistung im persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Kundenkontaktpersonal erstellt, werden die Mitarbeiter und ihr Verhalten zu den wesentlichen Einflußfaktoren der Qualität und der kundenbezogenen Qualitätswahrnehmung. Häufig werden sie als Repräsentanten des Unternehmens insgesamt wahrgenommen. Deshalb kommt es darauf an, im Rahmen des Marketinginstrumentes **Personal** bzw. innerhalb eines **personalorientierten internen Marketing** dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter das im Hinblick auf die Bedürfnisse externer Kunden entwickelte Marketingkonzept realisieren. Dafür stehen absatzmarktorientierte Maßnahmen der Personalpolitik (Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalmotivation) und der internen Kommunikationspolitik (interne Massenkommunikation, interne Individualkommunikation) sowie der Einsatz externer Marketinginstrumente zur Beeinflussung des Personals (Garantiepolitik, (auch) an Mitarbeiter gerichtete Werbung usw.) zur Verfügung (Stauss 1991b). Da die Anforderungen ausländischer Kunden an die persönliche Kommunikation ebenso differieren können wie die Wahrnehmungen personalbezogener Marketingmaßnahmen durch ausländische Mitarbeiter, liegt hier ein Bereich vor, der im internationalen Marketing besondere Beachtung verlangt.

Mit dem Grad der Kundenbeteiligung und der Interaktionsintensität wächst auch der Einfluß der Beteiligten auf die Leistungsqualität und damit die Variabilität der Leistung. Dies impliziert aufgrund eingeschränkter Disponierbarkeit des Kunden und gegebenenfalls auch nur eingeschränkter Standardisierbarkeit des Mitarbeiterverhaltens Qualitätsschwankungen. Die damit verbundenen besonderen Probleme der Qualitätssicherung und -kontrolle erhöhen sich aufgrund kultureller und geographischer Distanzen. Hierin liegt ein wesentlicher Grund für das Bemühen vieler Unternehmen, insbesondere des Dienstleistungstyps IIb, die Interaktionsintensität zu

reduzieren und im Rahmen der **Gestaltung von Leistungsprozessen** eine Standardisierung der Einzelschritte vorzunehmen. Hierfür eignen sich vor allem Franchise-konzepte mit ihren detaillierten Handlungsvorschriften.

Darüber hinaus gewinnt im Dienstleistungsbereich der Einsatz subjektiver Qualitätsmeßinstrumente, vor allem die **Beschwerdepolitik und -analyse** sowie eine kontinuierliche Überwachung der **Kundenzufriedenheit** im Rahmen der internationalen **Marktforschung** (Tietz 1989) besondere Bedeutung. Für internationale Steuerungen und Vergleiche der Kundenzufriedenheit müssen zudem Überlegungen hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Meßergebnisse angestellt und Mechanismen zur Erhöhung der Vergleichbarkeit entwickelt werden (Lewis 1991; Crosby 1992).

Aus der Kundenbeteiligung resultiert auch der Umstand, daß während der Leistungserstellung weitere Kunden anwesend sind und mit ihrem Auftreten und Verhalten die Qualitätswahrnehmung bestimmen. Dies erschwert nicht nur die zielgruppengenaue Angebotsgestaltung, sondern es können auch Schwierigkeiten aufgrund multinationaler bzw. multikultureller Differenzen entstehen. Deshalb haben internationale Dienstleister darauf zu achten, welche sozialen Statusunterschiede, Rollen- und Gruppenidentifikationen, Geschlechterstereotype sowie Akzeptanzprobleme bestehen. Gegebenenfalls sind Instrumente zur Trennung unvereinbarer Zielgruppen einzusetzen (Nicoulaud 1989, S. 61f.).

Die aus der Kundenbeteiligung resultierende Nichtlagerfähigkeit, Vergänglichkeit und Standortgebundenheit reduziert die Möglichkeiten der **Distributionspolitik**. So stehen Direktexportmöglichkeiten nur begrenzt zur Verfügung, und Anbieter vor allem konsumtiver Dienstleistungen haben kaum Alternativen zu einer "multiplication" (Normann 1991, S. 138) ihrer Leistungskonzepte, wofür sich vielfach wiederum Vertragslösungen wie das Franchising anbieten (Nicoulaud 1989, S. 62).

Darüber hinaus sind die genannten Merkmale dafür verantwortlich, daß das Marketing vor der Notwendigkeit einer kapazitätsorientierten Angebotsplanung und Nachfragelenkung steht. Hier ist zum einen zu prüfen, ob die herkömmlicherweise im Inland zur Verfügung stehenden Maßnahmen der **Nachfragesteuerung** wie Verlagerung von Teilleistungen auf Kunden in Spitzenzeiten, Einstellung von Teilzeitkräften bzw. flexible Arbeitszeiten oder Maßnahmen der **Preispolitik**,

insbesondere Preisdifferenzierungen, auch im Ausland zur Verfügung stehen. Zum zweiten ist zu prüfen, inwieweit im internationalen Rahmen Möglichkeiten bestehen, Kapazitätsschwankungen länderübergreifend auszugleichen. Beispielhaft für eine solche "Strategie der internationalen Kapazitätenkompensation" sind folgende Handlungsmöglichkeiten eines international agierenden Reiseveranstalters (Seidl/Kirstges 1989, S. 33ff.):

- Glättung von Nachfrageschwankungen infolge von Wechselkursverschiebungen zwischen zwei Ländern, indem Erfolge in einem währungsstarken Entsendeland (z.B. Deutschland mit einer starken DM) dazu verwendet werden, das "outgoing" im währungsschwachen Entsendeland (z.B. USA) zu stimulieren.
- Verminderung von jahreszeitlichen Nachfrageschwankungen innerhalb einer Länderregion durch Saisonausgleich im Sinne einer Ausnutzung unterschiedlicher Hochsaisonperioden zwischen verschiedenen Länderregionen.
- Reduzierung von Kapazitätsproblemen durch Dispositionsausgleich, indem mittels Nutzung internationaler Reservierungssysteme eine flexible Anpassung von Kapazitätsdispositionen an aktuelle Nachfragewünsche erfolgt.

6. Barrieren für das internationalen Dienstleistungsmarketing

Internationales Marketing hat generell mit einer Vielzahl von Hemmnissen zu kämpfen. Dies gilt in verstärktem Maße für das internationale Dienstleistungsmarketing, und zwar in dreifacher Hinsicht: Es existieren Barrieren, die ihre Ursache in den charakteristischen Merkmalen der Dienstleistung haben; es gibt zudem allgemeine Marktbarrieren, die in bezug auf Dienstleistungen eine spezifische Ausprägung erhalten, und es besteht eine Vielzahl politisch-rechtlicher Hindernisse für die Internationalisierung von Dienstleistungen.

6.1. Barrieren aufgrund der charakteristischen Merkmale einer Dienstleistung

Dienstleistungen mit hoher Kundenbeteiligung bzw. Interaktionsintensität, vor allem also Dienstleistungen vom Typ II ("foreign-earnings trade") mit hohen immobilien Anteilen an der Leistungserstellung und damit hoher Standortgebundenheit, verfügen bei der Entscheidung über Auslandsmarktaktivitäten nicht über die Möglichkeit des Direktexports und können somit ihr Engagement weniger graduell steuern und Erfahrungen machen. Darüber hinaus erhöhen sich mit zunehmender Interaktionsintensität die Schwierigkeiten der Qualitätssicherung. Insofern ist davon auszugehen, daß bei diesen Dienstleistungen das Risiko der Internationalisierung höher liegt als bei Sachgütern (Nicoulaud 1989, S. 58; Köhler 1991, S. 55).

6.2. Allgemeine Marktbarrieren in ihrer Bedeutung für Dienstleistungsanbieter

Marktbezogene Probleme, vor denen prinzipiell im internationalen Marketing Anbieter aller Güterkategorien stehen, können für Dienstleister ein besonderes Hindernis darstellen. Dazu gehören Probleme bei der Beschaffung geeigneten Personals, Infrastrukturprobleme und aus kulturellen Unterschieden resultierende Probleme (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 415ff.):

Die Verfügbarkeit **qualifizierter Mitarbeiter** kann einen wesentlichen Begrenzungsfaktor für die Internationalisierung von Dienstleistungen darstellen. Diese generelle Aussage gilt insbesondere für Dienstleistungen, die eine hohe Faktorspezifität voraussetzen, etwa spezialisierte Fachkompetenz. Sie gilt aber auch für die Dienstleistungen, bei deren Erstellung es vor allem auf soziale Kompetenzen ankommt. Erfahrungsgemäß fällt es Dienstleistern im internationalen Wachstumsprozeß schwer, entsprechendes Personal zu finden bzw. auszubilden, so daß die Selektion von hierzu befähigten Partnern im Rahmen von Joint Ventures oder Lizenz- und Franchiseverträgen einen besonders hohen Stellenwert erfährt (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 416).

Als ein weiteres großes Hindernis für die Internationalisierung von Dienstleistungen erweist sich häufig eine schlecht ausgebaute **Verkehrs- und Telekommunikations-Infrastruktur**. Eine Reihe von Dienstleistungsbranchen sind unmittelbar auf weltweite

Kommunikationsnetze angewiesen, z.B. touristische Anbieter wie Hotels, Autovermietungen oder Fluggesellschaften auf internationale Reservierungssysteme. Aber auch in den meisten anderen Fällen ist eine gute Infrastruktur erforderlich, um die Verbindung zum Kunden, zu Außendienstmitarbeitern oder Zulieferern kontinuierlich aufrechtzuerhalten und das angestrebte Qualitätsniveau (z.B. in bezug auf Erreichbarkeit oder Pünktlichkeit) zu gewährleisten (Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 416; Köhler 1991, S. 121f).

Für das Dienstleistungsmarketing können sich zudem **kulturelle Unterschiede** als wesentliche Hemmnisse erweisen. Dienstleister und Dienstleistungskunden tendieren jeweils zu kulturell bestimmten "Service-Stilen", die im gemeinsamen Kulturkreis "passen", aber bei einem Wechsel des Kulturkreises Anpassungserfordernisse erzwingen. So unterscheidet Lehtinen (1989, 1991) unter Zugrundelegung von vier beschreibenden polaren Merkmalen (empathic - non empathic; efficient - non efficient; remote - close; attentive - non attentive) vier unterschiedliche kulturbestimmte Service-Stile: den amerikanischen, ostasiatischen, westeuropäischen und sowjetischen (oder osteuropäischen) Stil. An einer Reihe von Beispielen macht er deutlich, wie sich diese Stilunterschiede im faktischen Verhalten von Dienstleistungsanbietern und Kunden auswirken. Zugleich zeigt er auf, daß Dienstleister, die profitabel in Ländern unterschiedlicher Servicekulturen agieren wollen, sich entweder an die regionalen Stile anzupassen haben oder aber besondere Anstrengungen unternehmen müssen, um eine Anpassung von Mitarbeitern und Kunden an den fremden Servicestil zu erreichen.

Genau hierin liegen wesentliche Risiken. So wird der Mißerfolg der Walt Disney Company mit dem Projekt "Eurodisney" vor allem auf die mangelnde Fähigkeit des Unternehmens zurückgeführt, französische Kunden und Mitarbeiter an den amerikanischen Service-Stil anzupassen: "Ohne Rücksicht auf die Sitten und Gebräuche des alten Kontinents wollten sie den Einheimischen den American way of life beibringen" (Werb/Berschens 1993, S. 165). Das Restaurantangebot war zunächst nicht auf die Eß- und Trinkgewohnheiten der Franzosen ausgerichtet (so war kein Wein erhältlich); die personalpolitischen Vorschriften in bezug auf das äußere Erscheinungsbild (Verbot langer Haare, Bärte, Ohrschmuck usw.) trafen auf Unverständnis und Widerstand (Deysson/Schweer/Werb 1992; Werb/Berschens 1993, S. 166).

Demgegenüber beweisen Fast food-Ketten, daß kulturelle Hindernisse überwunden werden können, vor allem dann, wenn der implantierte Servicestil im Ausland als überlegen und fortschrittlich empfunden wird. Dies erklärt zumindest teilweise den Erfolg von McDonald's in Deutschland, Rußland oder China.

6.3. Politisch-rechtliche Barrieren des internationalen Dienstleistungshandels

Der internationale Dienstleistungshandel wird weniger durch die aus den spezifischen Merkmalen einer Dienstleistung resultierenden Risiken oder Marktbedingungen behindert, sondern vielmehr durch politisch-rechtliche Einschränkungen. Es gibt eine Fülle von staatlichen bzw. staatlich veranlaßten Maßnahmen, die die Geschäftstätigkeit ausländischer Dienstleistungsunternehmen im eigenen Hoheitsgebiet unterbinden bzw. erschweren sollen.

Die Argumente hierfür gleichen vielfach denen, die für die Errichtung von Handelsbarrieren im Sachgüterbereich angeführt werden (Cowell 1984, S. 268; Köhler 1991, S. 143ff.; Czinkota/Ronkainen 1993, S. 741):

- Branchen, die erst im Wachstum begriffen sind ("infant industries") sollen geschützt werden.
- Bestimmte Branchen müssen aus Gründen der nationalen und ökonomischen Sicherheit unter der Verfügungsmacht einheimischer Unternehmen und unter inländischer Kontrolle bleiben. Gerade vielen Dienstleistungsbranchen wird eine zentrale Bedeutung für die Versorgung und das Funktionieren der einheimischen Volkswirtschaft zugeschrieben: Handelsflotten und Fluglinien, Banken, Versicherungen, Telekommunikation.
- Es bedarf der Verfügung über ein Vergeltungsinstrumentarium gegen Länder, die die Wirtschaftstätigkeit einheimischer Unternehmen diskriminieren.
- Es besteht die Notwendigkeit, die Zahlungsbilanz im bilateralen Verhältnis zu verbessern.

- Kundenschutz muß gewährleistet werden. So werden Bank- und Versicherungsleistungen auf einheimische Anbieter beschränkt, um den Schutz von Gläubigern und Versicherungsnehmern zu gewährleisten. Eine andere Barriere dieser Art stellt die Aufrechterhaltung länderspezifischer Qualifikationsanforderungen, z.B. für Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte, dar.
- Auslandseinfluß muß beschränkt werden zum Zwecke der Erhaltung der eigenen kulturellen Identität. Dieses Argument spielt etwa in Frankreichs Widerstand gegen eine Liberalisierung des Handels im Film- und Fernsbereich eine große Rolle. Die Franzosen befürchten eine kulturelle Überfremdung durch amerikanischen Medieneinfluß (Berschens 1993). Die aus dem "cultural protectionism" resultierenden jetzigen und zukünftig zu erwartenden Beschränkungen, z.B. Quotenregelungen (vgl. Hoskins/McFadyen 1991, S. 41), sind für die amerikanische Filmindustrie von großer Bedeutung, deren Einnahmen zu über 40 Prozent aus dem Ausland kommen (Cateora 1993, S. 423).

Es existieren eine Fülle von Einschränkungen und Restriktionen des internationalen Dienstleistungshandels (Cowell 1984, S. 266ff; Köhler 1991, S. 140ff.; Dahringer 1991; Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 415f.). Tarifäre Barrieren, wie diskriminierende Besteuerungen, Zölle bzw. güterspezifische Abgaben auf grenzüberschreitende Warenflüsse, spielen bei Dienstleistungen aufgrund des "unsichtbaren" Charakters des Handels nur eine untergeordnete Rolle (Köhler 1991, S. 142). Weitaus bedeutsamer sind nichttarifäre Hindernisse. Die wichtigsten Formen sind

- Verbot der Wirtschaftstätigkeit für ausländische Anbieter, z.B. Untersagung des Abschlusses von Versicherungen in bezug auf bestimmte Risiken oder alleinige Zulassung einer nationalen Fluggesellschaft für Inlandsflüge.
- Besondere Auflagen für ausländische Anbieter, z.B. Forderung des Nachweises besonderer Sicherheiten oder spezifischer Qualifikationen.

- Diskriminierende staatliche Beschaffung, z.B. grundsätzliche Bevorzugung einheimischer Dienstleister.
- Beschränkung der Dienstleistungsnutzung durch Kapitalbeschränkung, z.B. durch Begrenzung des Kaufs von Fremdwährungen für auslandserstellte Dienstleistungen (Auslandsreisen).
- Begrenzung der Entscheidungsfreiheit über den Einsatz von Marketinginstrumenten, z.B. Einschränkungen hinsichtlich Breite und Zusammensetzung des Dienstleistungsprogramms.
- Beschränkungen der Entscheidungsfreiheit hinsichtlich des Faktoreinsatzes, z.B. durch Vorschriften über den Anteil der einzustellenden Arbeitskräfte oder des Anteils einheimischen Kapitals.
- Auftreten des Staates als bevorzugter Wettbewerber, z.B. in den Bereichen der Telekommunikation, des Postdienstes, der Energieversorgung oder des Personenverkehrs.
- Verzerrung des Wettbewerbs zugunsten einheimischer Anbieter, z.B. durch Subventionen.
- Behinderung durch mangelnde Transparenz der geltenden Regeln und durch langwierige Abwicklungen.

Viele Dienstleister sehen sich mehreren dieser und weiterer Barrieren gegenüber (Köhler 1991, S. 151ff). Rechtsberatungsunternehmen sind mit Beschränkungen der Geschäftstätigkeit aufgrund eng gefaßter Zulassungsvoraussetzungen konfrontiert. Ähnliches gilt für Wirtschaftsprüfer, für die häufig zudem besondere Qualifikationsanforderungen bestehen. Für Unternehmensberatungen bestehen teilweise Einschränkungen der personalpolitischen Entscheidungsfreiheit. Werbeagenturen sind grundsätzlichen Tätigkeitsverboten oder Kapital- bzw. Leitungsbeschränkungen ausgesetzt. Internationale Beherbergungsleistungen haben mit diskriminierender Besteuerung, Devisenbeschränkungen und Vorschriften zum Faktoreinsatz zu kämpfen. Im Luftverkehr gibt es trotz der Deregulierung im letzten

Jahrzehnt weiterhin eine Fülle von Hindernissen, die von Subventionen bis Verboten der Wirtschaftstätigkeit reichen bzw. vielfach in bilateralen Vereinbarungen detailliert fixiert sind. In der Seeschifffahrt sind Verzerrungen des Wettbewerbs durch Subventionen, Flaggendiskriminierungen und bilaterale Festschreibungen von Wettbewerbshindernissen die Regel.

Angesichts der Vielzahl und der Höhe der aufgezeigten Barrieren wird es zu einer Aufgabe des Marketing, Maßnahmen zum Abbau bzw. zur Umgehung dieser Hindernisse zu ergreifen (Simon 1989, Sp. 1447ff.; Dahringer 1991). Zum einen geht es darum, im Zusammenwirken mit anderen ökonomischen und politischen Kräften **Makro-Marketing** zu betreiben mit dem Ziel, ausländische Barrieren diskriminierender Art zu beseitigen und die in bilateralen und multilateralen Verträgen fixierten Beschränkungen abzubauen.

Die weiteren Maßnahmen liegen mehr auf der einzelbetrieblichen Ebene. Mit Hilfe eines **einheimischen Partners**, z.B. auf dem Wege eines Minderheits-Joint Ventures können wesentliche Beschränkungen, wie das Verbot der Wirtschaftstätigkeit für Ausländer, besondere Auflagen oder diskriminierende Beschaffung, vermieden werden. Teilweise besteht auch die Möglichkeit, Dienstleistungen mit Sachgütern unmittelbar zu verknüpfen ("**embodying**"). Dann ist der Dienstleistungsexport zusammen mit dem Sachgut möglich, sofern hierfür niedrigere Handelsbarrieren bestehen. **Überlegene Managementsysteme** und **überlegene Qualität** haben werterhöhende Effekte auf das Angebot und sind häufig die Voraussetzung dafür, diskriminierende Beschaffungspraktiken zu durchbrechen. Bei entsprechender Überlegenheit im Hinblick auf die **kundenindividuelle Nutzenstiftung** können Kunden gegebenenfalls auch veranlaßt werden, selbst mobil zu werden und die Dienstleistung im Lande des Anbieters nachzufragen. In Einzelfällen besteht auch die Möglichkeit, daß **technologische Innovationen** zur Umgehung von Barrieren genutzt werden können. Das gilt zum einen generell für Einschränkungen der Wirtschaftstätigkeit, aber auch in bezug auf einen staatlich begrenzten bzw. reglementierten Faktoreinsatz. So können Dienstleistungen per Telekommunikation grenzüberschreitend durchgeführt werden (Ferndiagnose, Finanztransaktionen) und Mitarbeiter durch Technik substituiert werden.

Maßnahmen dieser Art sind nur in begrenztem Umfang in der Lage, die Barrieren für das internationale Dienstleistungsmarketing zu umgehen. Inzwischen verstärken sich jedoch seit Jahren die Bemühungen, die unsichtbaren Grenzen des unsichtbaren Handels grundsätzlich abzubauen. Dazu gehören einzelstaatliche Maßnahmen, wie z.B. die Deregulierungsmaßnahmen der USA und Großbritanniens, die internationale Ausstrahlungseffekte z.B. auf die Branchen Telekommunikation und Transportwesen gehabt haben. Zum zweiten ist auf eine Reihe bilateraler und multilateraler branchenbezogener Vereinbarungen zur Reduzierung von Handelshemmnissen - wie etwa im Luftverkehrswesen - hinzuweisen. Von entscheidender Bedeutung sind allerdings die multilateralen branchenübergreifenden Vereinbarungen im Rahmen der Europäischen Union und des GATT. In **Europa** führt der Binnenmarkt zu einer Liberalisierung des öffentlichen Auftragswesens, der Märkte für Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Transport und Verkehr sowie in den Bereichen der Freien Berufe. Mit der zunehmenden Realisierung des angestrebten freien Dienstleistungsverkehrs wird das internationale Dienstleistungsmarketing hier wesentlich an Bedeutung gewinnen.

Das **GATT** (General Agreement on Tariffs and Trade), als Handelsabkommen 1948 etabliert und inzwischen eine Sonderorganisation der UN, hat das Ziel, Beschäftigung und Wirtschaftswachstum der Mitgliedsstaaten insbesondere durch Abbau von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen zu fördern. Seit den 80er Jahren wird vor allem die Einbeziehung von Dienstleistungen in das Abkommen diskutiert, d.h. seine Ergänzung um ein General Agreement on Trade in Services - GATS (Hoekman 1992). Besonderer Befürworter waren die USA, während Widerstand vor allem von Entwicklungsländern und einigen Industriestaaten geleistet wurde. Im wesentlichen wurde der Widerstand getragen von der Erwartung, daß nur die fortgeschrittenen Volkswirtschaften des Westens, vor allem die USA als größter Dienstleistungsexporteur, bevorzugte Nutznießer dieser Liberalisierung sein würden (Dahringer 1991, S. 8ff.; Dahringer/Mühlbacher 1991, S. 430ff.; Czinkota/Ronkainen 1993, S. 744f.). Bereits in der Verhandlungsrunde im Jahre 1986 in Punta del Este (Uruguay) wurde beschlossen, die Einbeziehung von Dienstleistungen in das GATT anzustreben (Greenaway/Sapir 1992). Doch aufgrund der stark divergierenden

Standpunkte zogen sich die Verhandlungen jahrelang hin. Erst am 15. 12. 1993 konnten sie in Genf zu einem vorläufigen Abschluß gebracht werden. Allerdings bleibt wegen der strittigen Frage der Förderung bzw. des Schutzes der europäischen Film- und Fernsehindustrie der audiovisuelle Bereich ausgeklammert und weitere wichtige Fragen, z.B. die der Liberalisierung des Seeschiffhandels, sind noch nicht endgültig geklärt (o.V. 1993c).

7. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse der Betrachtung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- (1) Dienstleistungen haben bereits jetzt in hochentwickelten Volkswirtschaften eine überragende Bedeutung. Der internationale Handel mit Dienstleistungen macht circa ein Viertel des Welthandels aus.
- (2) Die Analyse von wesentlichen Einflußfaktoren des internationalen Dienstleistungshandels zeigt, daß mit einer starken Zunahme zu rechnen ist. Aktuelle Entwicklungen wie die Schaffung großer Wirtschaftsräume, der erfolgreiche Abschluß des GATT-Abkommens und technologische Innovationen verstärken diese Erwartung.
- (3) Die Ausgangssituation für das internationale Dienstleistungsmarketing ist grundsätzlich unterschiedlich, je nachdem, ob ihre Erstellung ohne Ortsveränderung der Geschäftspartner erfolgen kann oder die Mobilität des Nachfragers, des Anbieters oder beider erfordert (Typen "across-the-border", "domestic-establishment", "foreign-earnings", "third-country").
- (4) Im Bereich der Dienstleistungen vom Typ "foreign-earnings trade" unterscheidet sich die Marketingsituation je nachdem, wie ausgeprägt die dienstleistungsspezifischen Merkmale Interaktionsintensität und Intangibilität sowie die kulturelle Spezifität des Faktoreinsatzes vorliegen.
- (5) Im Rahmen des strategischen internationalen Dienstleistungsmarketing ist eine Standardisierung der Kernleistung vor allem bei Dienstleistungen mit mittlerer

bzw. niedrigerer Ausprägung dieser Merkmale (Typ "Fast food"), weniger bei denen mit hoher Ausprägung (Typ "Consulting") möglich.

- (6) In bezug auf Markteintrittsstrategien steht für Dienstleistungen vom Typ "across-the-border" der Direktexport als Handlungsalternative offen. Für die im Mittelpunkt stehenden Dienstleistungen vom Typ "foreign-earnings" gilt weitgehend die Anforderung der ständigen Auslandspräsenz. Aus der Fülle von Markteintrittsvarianten kommen für Dienstleistungen vom Typ "Fast food" primär vertragliche Regelungen (z.B. Franchising), für Dienstleistungen vom Typ "Consulting" eher Kooperationen mit Kapitalbeteiligung, vor allem Akquisitionen in Frage.
- (7) Aus den charakteristischen Merkmalen einer Dienstleistung resultieren erhebliche Konsequenzen für das operative Marketing. So ist das Marketing Mix ergänzungsbedürftig, und für den internationalen Instrumentaleinsatz gelten spezifische Bedingungen und Aufgaben.
- (8) Dem internationalen Dienstleistungsmarketing stehen eine Fülle von Barrieren entgegen, so daß ein Einsatz von Marketingmaßnahmen zum Abbau bzw. zur Umgehung dieser Hindernisse erforderlich erscheint.
- (9) Angesichts des zunehmenden Markterfolges ausländischer (vor allem ostasiatischer) Wettbewerber und der zu erwartenden Zunahme der Konkurrenzintensität aufgrund von Deregulierungen und dem Abbau von Handelshemmnissen sind gerade deutsche Unternehmen aufgefordert, ihre Anstrengungen im internationalen Dienstleistungsmarketing zu erhöhen: "Unless they are alerted to the growing competitive threat, analogies with the manufacturing sector suggest that many could suffer the same fate as myopic Western manufacturers: elimination" (Enderwick 1990, S. 36).

Literatur

Berekoven, L. (1985), Internationales Marketing, 2. Aufl., Herne, Berlin 1985

Binder, P./Gierl, H. (1993), Internationale Preisgestaltung von Serviceleistungen, in: der markt, Nr. 124/1993, S. 12-21

Berschens, R. (1993), Unser Dorf, in: Wirtschaftswoche, Nr. 42/1993, S. 47-48

- Boddewyn, J.J./Halbrich, M.B./Perry, A.C. (1986), Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory, in: Journal of International Business Studies, Fall/1986, S. 41-57
- Booms, B.H./Bitner, M.J. (1981), Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J./George, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago 1981, S. 47-51
- Cateora, P.R. (1993), International Marketing, 8. Aufl., Homewood 1993
- Christopher, M./Lancioni, R./Gattorna, J. (1985), Managing International Customer Service, in: International Marketing Review, Nr. 2/1985, S. 65-70
- Claassen, D./Werb, A. (1993), Selbst schlucken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 41/1993, S. 174-178
- Corsten, H. (1990), Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, Einführung, 2. Aufl., München, Wien 1990
- Cowell, D. (1984), The Marketing of Services, Oxford et al. 1984
- Crosby, L.A. (1992), Toward A Common Verbal Scale of Perceived Quality, in: E.S.O.M.A.R. (Hrsg.), The Race Against Expectations, 45th E.S.O.M.A.R. Marketing Research Congress, Vol. 1, Madrid 1992, S. 259-277
- Czinkota, M.R./Ronkainen, I.A. (1993), International Marketing, Fort Worth et al. 1993
- Dahringer, L.D. (1991), Marketing Services Internationally: Barriers and Management Strategies, in: The Journal of Services Marketing, Nr. 3/1991, S. 5-17
- Dahringer, L. D./Mühlbacher, H. (1991), International Marketing, A Global Perspective, Reading et al. 1991
- Daniels, P.W. (1991), Service Sector Restructuring and Metropolitan Development: Processes and Prospects, in: Daniels, P.W. (Hrsg.), Services and Metropolitan Development, International Perspectives, London et al. 1991, S. 1-25
- Deutsche Bundesbank (1993), Zahlungsbilanzstatistik Dezember 1993, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht, Frankfurt/Main 1993
- Deysson, C./Schweer, D./Werb, A. (1992), Reich der Synthetik, in: Wirtschaftswoche, Nr. 7/1992, S. 108-114
- Dülfer, E. (1992), Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 2. Aufl., München et al. 1992
- Edvardsson, B./Edvinsson, L./Nyström, H. (1989), Internationalizing Knowledge Intensive Service Companies, in: Bitner, M.J./Crosby, L.A. (Hrsg.), Designing a Winning Service Strategy, Proceedings of the 7th Annual Marketing Conference 1988, Chicago 1989, S. 20-25

- Edvinsson, L. (1985), Services and Thoughtware Goes International, in: Bloch, T.M./Upah, G.D./Zeithaml, V.A. (Hrsg.), Services Marketing in a Changing Environment, Proceedings, Chicago 1985, S. 122-124
- Enderwick, P. (1990), The International Competitiveness of Japanese Service Industries: A Cause for Concern?, in: California Management Review, Summer 1990, S. 22-37
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993), Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: ZfbF, Nr. 5/1993, S. 395-426
- Erramilli, M.K. (1990), Entry Mode Choice in Service Industries, in: International Marketing Review, Nr. 5/1990, S. 50-62
- Erramilli, M.K./Rao C.P. (1993), Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, in: Journal of Marketing, Nr. 7/1993, S. 19-38
- Greenaway, D./Sapir A. (1992), New Issues in the Uruguay Round, Services - TRIMs and TRIPs, in: European Economic Review, Nr. 2/3/1992, S. 509-518
- Henry, A. (1993), Lange geschlafen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 39/1993, S. 142-147
- Hentschel, B. (1992), Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992
- Hilke, W. (Hrsg.) (1989), Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989
- Hoekman, B. (1992), Market Access Through Multilateral Agreement: From Goods to Services, in: World Economy, Nr. 6/1993, S. 707-727
- Hoskins, C./McFadyen, S. (1991), International Marketing Strategies for a Cultural Service, in: International Marketing Review, Nr. 2/1991, S. 40-52.
- IW, Institut der Deutschen Wirtschaft (1992), Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1992
- Köhler, L. (1991), Die Internationalisierung produzentenorientierter Dienstleistungsunternehmen, Hamburg 1991
- Kothari, V. (1988), Strategic Dimensions of Global Marketing of Services, in: Journal of Professional Services Marketing, Nr. 3/4/1988, S. 209-229
- Kreutzer, R. (1989), Global Marketing - Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Wiesbaden 1989
- Kriependorf, P. (1989), Internationales Franchising, in: Macharzina, K./Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 711-726

- Lehtinen, J.R. (1989), Global Service Styles - Experimental Study on Service Production Processes in Different Cultures, in: Bitner, M.J./Crosby, L.A. (Hrsg.), Designing a Winning Service Strategy, Proceedings of the 7th Annual Marketing Conference 1988, Chicago 1989, S. 109-113
- Lehtinen, J.R. (1991), Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives, An Experimental Study of Service Production Processes in Different Cultures, in: Brown, S.W./Monley, A.P. (Hrsg.), Service Quality, Multidisciplinary and Multinational Perspectives, Toronto 1991, S. 135-142
- Lewis, B.R. (1991), Service Quality: An International Comparison of Bank Customers' Expectations and Perceptions, in: Journal of Marketing Management, Nr. 1/1991, S. 47-62
- Lovelock, Chr. H. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Insights, in: Journal of Marketing, Nr. 3/1983, S. 9-20
- Lovelock, Chr. H. (1991), Services Marketing, 2. Aufl., London et al. 1991
- Lunsford, D.A./ Fussell, B.C. (1993), Marketing Business Services in Central Europe, in: Journal of Services Marketing, Nr. 1/1993, S. 13-21
- Meffert, H./Althans, J. (1982), Internationales Marketing, Stuttgart et al. 1982
- Meffert, H./Bolz, J. (1992), Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Integration - Status und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapier Nr. 70 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1992
- Meier, F. (1993), Riskantes Spiel, in: Wirtschaftswoche, Nr. 35/1993, S. 80-83
- Meissner, H. G. (1981), Außenhandels-Marketing, Stuttgart 1981
- Meissner, H. G. (1987), Strategisches Internationales Marketing, Berlin u.a. 1987
- Meissner, H. G./Gerber, S. (1980), Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: BFuP Nr. 2/1980, S. 217-228
- Meurer, C. (1993), Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen - Dargestellt am Beispiel des Management-Consulting, Frankfurt et al. 1993
- Meyer, A. (1990), Dienstleistungsmarketing, Erkenntnisse und praktische Beispiele, 4. Aufl., Augsburg 1990
- Nicoulaud, B. (1989), Problems and Strategies in the International Marketing of Services, in: European Journal of Marketing, Nr. 6/1989, S. 55-66
- Normann, R. (1991), Service Management - Strategy and Leadership in Service Business, 2. Aufl., Chichester et al. 1991
- o.V. (1992), Fast food weiter auf dem Vormarsch, in: Wirtschaftswoche, Nr. 19/1992, S. 180

- o.V. (1993a), Deutscher Aufholbedarf im internationalen Dienstleistungshandel?, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 30/1993, S. 412-418
- o.V. (1993b), NAFTA - ein Sieg für den freien Welthandel,
in: WISU, Nr. 12/1993, S. 973-974
- o.V. (1993c), Gatt-Mitglieder stimmen neuem Welthandelsabkommen formell zu, in: Handelsblatt Nr. 243/1993, v. 16.12.1993, S. 1, 10
- Palmer, J.D. (1985), Consumer Service Industry Exports: New Attitudes and Concepts Needed for a Neglected Sector, in: Columbia Journal of World Business, Nr. 1/1985, S. 69-74
- Pauli, G. (1993), Mit Dienstleistungen gewinnen! Erfolg auf dem Wachstumsmarkt der Zukunft, Stuttgart 1993
- Petersen, H.J. et al. (1993), Die Bedeutung des internationalen Dienstleistungshandels für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1993
- Porter, M.E. (1991), Nationale Wettbewerbsvorteile, Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München 1991
- Reim, U. (1988), Zum Ausbau statistischer Informationen über Dienstleistungen, in: Wirtschaft und Statistik, Nr. 12/1988,
S. 842-848
- Riddle, D.I. (1986), Service-Led Growth, The Role of the Service Sector in World Development, New York et al. 1986
- Samli, A.C./Still, R./Hill, J.S. (1993), International Marketing, Planning and Practice, New York et al. 1993
- Sampson, G.P./Snape, R.H. (1985), Identifying the Issues in Trade in Services, in: The World Economy, 1985, S. 171-181
- Sauga, M./Student, D. (1993), Volk von Sängern, in: Wirtschaftswoche, Nr. 24/1993, S. 24-31
- Scherer, H.P. (1993), Heißer Stuhl, in: Wirtschaftswoche, Nr. 50/1993, S. 58-60
- Scheuch, F. (1982), Dienstleistungsmarketing, München 1982
- Segler, K. (1986), Basisstrategien im internationalen Marketing, Frankfurt et al. 1986
- Seidl, D./Kirstges, T. (1989), Basisstrategien im Internationalen Marketing von Reiseveranstaltern, Arbeitspapier Nr. 69 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1989
- Simon, H. (1989), Markteintrittsbarrieren, in: Macharzina, K./Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1441-1453
- Stauss, B. (1991a), Dienstleister und die vierte Dimension, in: Harvard Manager, Nr. 2/1991, S. 81-89

- Stauss, B. (1991b), Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1991, S. 227-246
- Tietz, B. (1989), Internationale Marktforschung, in: Macharzina, K./Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1453-1468
- Vandermerwe, S./Chadwick, M. (1989), The Internationalisation of Services, in: The Service Industries Journal 1/1989, S. 79-93
- Voß, H. (1989), Internationale Wettbewerbsstrategien - Wettbewerbsstrategien international tätiger Unternehmen vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen, Bayreuth 1989
- Werb, A. (1993a), Glatter Selbstmord, in: Wirtschaftswoche, Nr. 1/1993, S. 70-72
- Werb, A. (1993b), Härtere Gangart, in: Wirtschaftswoche, Nr. 18/1993, S. 138-140
- Werb, A. (1993c), Raus aus den Federn, in: Wirtschaftswoche, Nr. 11/1993, S. 165-170
- Werb, A./Berschens, R. (1993), Mäuse verspielt, in: Wirtschaftswoche, Nr. 44/1993, S. 164-167
- Weisman, E. (1990), Trade in Services and Imperfect Competition, Diss. Genf 1990
- Wißmeier, U.K. (1992), Strategien im internationalen Marketing, Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1992
- Woodside, A.G./Kandiko, J./Vyslozil, W. (1991), Designing and Implementing International Joint Marketing Ventures: Strategic Insights From New Enterprises in Hungary, in: E.S.O.M.A.R. (Hrsg.), International Marketing Research: New Tasks, New Methods, New Scenarios, Conference held in Ljubljana, Yugoslavia 1991, Amsterdam 1992, S. 47-63