

# 1 Gegenstand und Besonderheiten des internationalen Dienstleistungsmarketing

## 1.1 Bedeutung und Entwicklung des internationalen Dienstleistungsmarketing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

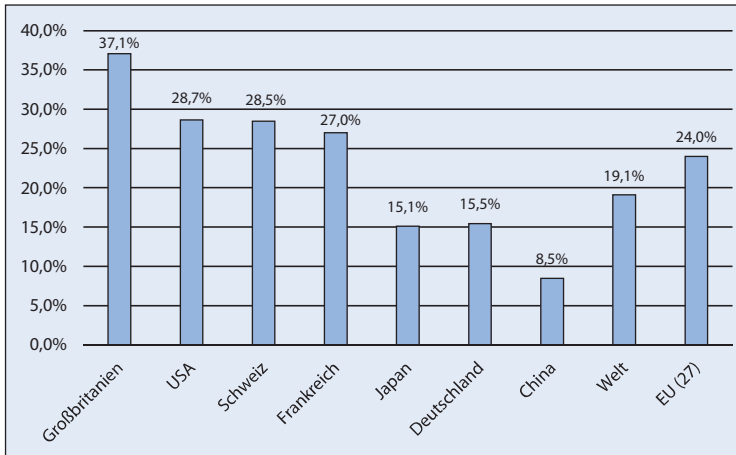
\*Gemessen in Mrd. USD

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

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

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

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

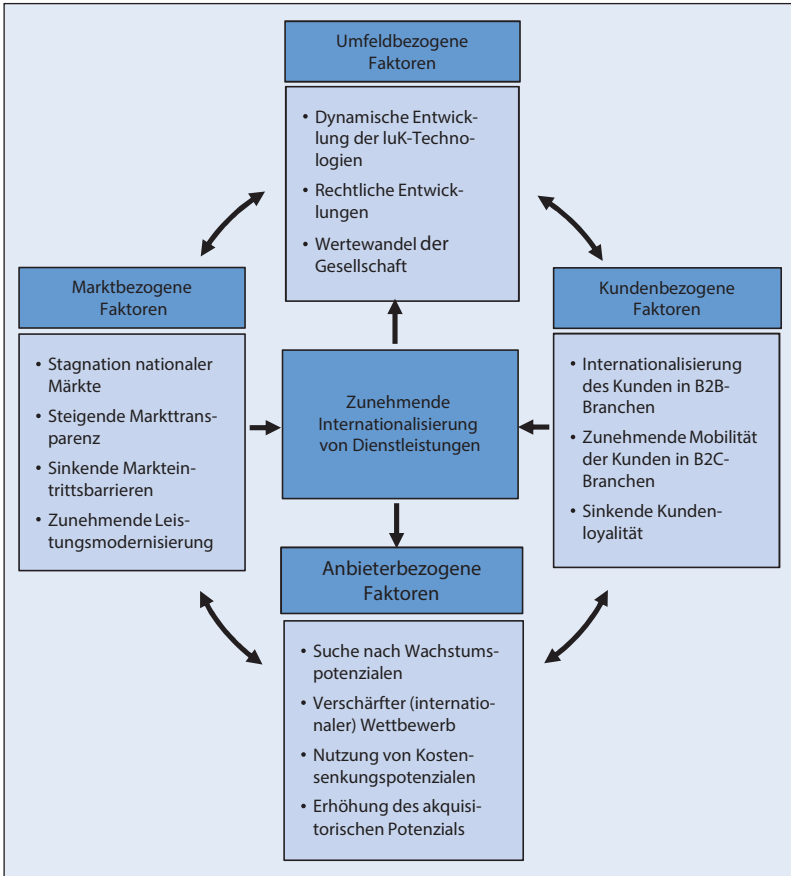


**Schaubild 1.2:** Dienstleistungsanteil am Gesamtexport führender Exportländer (Quelle: World Trade Organization 2013)

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

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

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



**Schaubild 1.3:** Bestimmungsfaktoren der Internationalisierung von Dienstleistungen

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

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

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

### *Beispiel eines Wachstumsmarktes*

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

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

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

*Beispiel einer Serviceinnovation*

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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