



**ERFOLGSFAKTOREN BEI DER INTERNATIONALISIERUNG**  
**VON INDUSTRIELLEN DIENSTLEISTUNGEN**  
**– MANAGEMENT SUMMARY –**

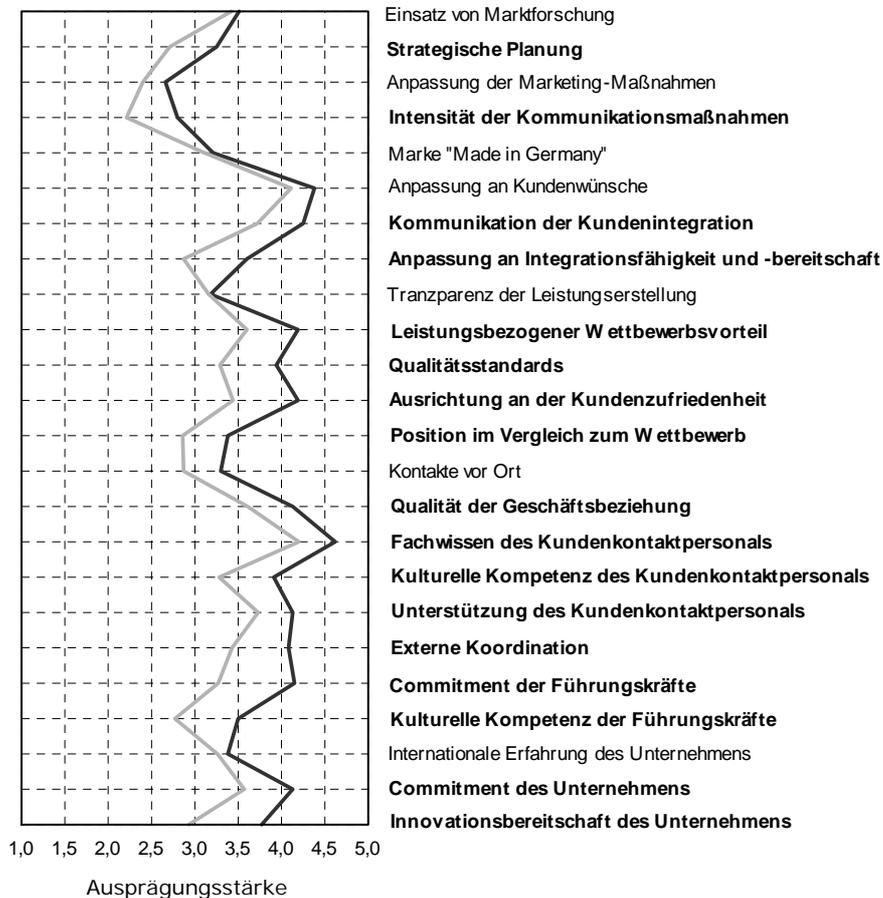
In unserer Internationalisierungsstudie wurden deutschlandweit 106 kleine und mittelständische Anbieter reiner Dienstleistungen (z.B. Beratungsleistungen) und produktbegleitender Dienstleistungen (z.B. Finanzierungsvermittlung, Wartung/Instandhaltung, Schulung, Leasing/Vermietung etc.) untersucht. Sie beliefern im Schnitt 7,5 verschiedene Länder und haben durchschnittlich 106 Vollzeitangestellte.

**Wie unterscheiden sich erfolgreiche von nicht erfolgreichen Projekten?**

Erfolgreiche Unternehmen sind zufriedener mit ihrem Internationalisierungsprojekt als weniger erfolgreiche Unternehmen. Wie handeln jedoch zufriedenerere Unternehmen? Die Abbildung zeigt Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Internationalisierungsprojekten gemessen anhand der Zufriedenheit mit einem Internationalisierungsprojekt.

In der Analyse wurden 24 Handlungsweisen berücksichtigt, die im Vorfeld von Unternehmen als erfolgsrelevant eingestuft wurden. Nicht alle Handlungsweisen erwiesen sich in der Untersuchung tatsächlich als erfolgrelevant. Die fett markierten Handlungsweisen können als Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung von Dienstleistungen interpretiert werden. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen wiesen hier die größten Unterschiede auf. Je weiter rechts die Markierung, umso stärker ist der Faktor bei den befragten Unternehmen ausgeprägt.

weniger erfolgreiche Internationalisierungsprojekte
  erfolgreiche Internationalisierungsprojekte



## 5 Schritte zum Erfolg Ihres Internationalisierungsprojektes

Die ermittelten Erfolgsfaktoren sind als unterschiedlich wichtig einzustufen. Die hier beschriebenen Faktoren sind die fünf bedeutendsten. Diese Erfolgsfaktoren haben wir nach ihrer Bedeutung angeordnet. Für die Ausgestaltung in Ihrem Unternehmen empfehlen wir Ihnen vor allem Folgendes:

### 1) Führen Sie ein Internationalisierungsprojekt nur dann durch, wenn Sie voll dahinter stehen und vollen Einsatz bringen können und wollen!

Für den Erfolg eines Projekts ist es entscheidend, dass sowohl die verantwortlichen Führungskräfte als auch alle anderen beteiligten Personen volles Engagement zeigen. Besonders die Führungskräfte können durch ihre unternehmensinternen Rollen als Innovator, Motivator aber auch Problemlöser entscheidend auf den Erfolg von Internationalisierungsprojekten einwirken. Demnach sollte sich die Bedeutung Ihrer Projekte im Engagement und der Leidenschaft Ihrer Mitarbeiter, besonders aber auch der verantwortlichen Führungskräfte widerspiegeln. Leidenschaftslos angegangene Projekte können schnell zu Misserfolgen führen!

### 2) Seien Sie innovationsbereit!

Verschaffen Sie sich einen Überblick über aktuelle Entwicklungen und Trends ihrer Branche im Auslandsmarkt. Gehen Sie auch ungewohnte Wege, die Sie im Heimatmarkt nicht gehen würden. Dabei sind nicht ausschließlich Verbesserungen und Innovationen im Dienstleistungsangebot gemeint. Ebenso kann der Prozess der Leistungserstellung verbessert werden!

### 3) Orientieren Sie sich an den Erwartungen Ihrer Kunden zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit!

Die Erwartungen von Kunden im Ausland unterscheiden sich möglicherweise stark von denen deutscher Kunden. Analysieren Sie die Erwartungen Ihrer Kunden und orientieren Sie sich daran, um Ihre Kunden zufrieden zu stellen. Auch die Qualität Ihrer Leistungen kann von Ihren Kunden im Ausland anders wahrgenommen werden. Vielleicht bieten Sie eine zu hohe oder zu schlechte Qualität? Achten Sie neben den Wünschen Ihrer internationalen Kunden deshalb auch immer darauf, dass die Qualität Ihrer Leistungen richtig wahrgenommen wird.

### 4) Analysieren Sie die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit Ihrer potenzieller Kunden und passen Sie gegebenenfalls die Dienstleistungserstellung an.

Dienstleistungen benötigen immer die Mitarbeit des Kunden. Sei es, er stellt Ihnen eine Maschine zur Reparatur zur Verfügung, er schickt Mitarbeiter zur Schulung oder liefert Informationen für ein Beratungsprojekt. Nachfrager im Ausland weisen jedoch kulturelle Unterschiede in Ihren Bedürfnissen und Verhaltensweisen auf. Das was Ihre Kunden in Deutschland leisten, kann oder will der Kunde im Ausland möglicherweise nicht leisten. Analysieren Sie deshalb Ihre Kunden im Ausland genau und passen sie Ihre Dienstleistung so an, dass die Integration des Kunden in die Leistungserstellung optimal gestaltet ist.

### 5) Beachten Sie die kulturellen Besonderheiten im Ausland und legen Sie Wert auf die Qualität Ihrer Geschäftsbeziehungen!

Nutzen Sie Informationen von wichtigen Institutionen (z. B. Auswärtigen Amt, Welthandelsorganisation), um sich über den ausländischen Markt ein Bild zu verschaffen! Machen Sie sich mit der fremden Kultur vertraut! Lernen Sie die entscheidenden Geschäftspartner/Kunden im jeweiligen Land kennen etwa durch den Besuch von Fach- und Handelsmessen und/oder Unternehmerreisen! Knüpfen sie feste Beziehungen mit ausländischen Geschäftspartnern! Schulen Sie Ihr Personal in kultureller Hinsicht! Dies gilt für all diejenigen Mitarbeiter, die an der Dienstleistungserstellung beteiligt sind, besonders aber für die verantwortlichen Führungskräfte Ihres Unternehmens.

Im Juni 2007 erscheint eine tiefer gehende Publikation der Studie in Zusammenarbeit mit dem DIHK.

Die Studie wurde im Rahmen des Projektes „I.D.E.E. – Industrielle Dienstleistungen erfolgreich exportieren“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF unter dem Förderkennzeichen 01HQ0552 gefördert. Weitere Informationen zum Gesamtprojekt erhalten Sie unter [www.ideal.pdai.de](http://www.ideal.pdai.de)