

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## **Internationalisierung im unternehmensnahen Dienstleistungssektor – Formen, Hemmnisse und Unterstützungsbedarfe deutscher KMU**

von Marina Hoffmann und Peter Kranzusch

IfM-Materialien Nr. 263

## Impressum

### Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

### Ansprechpartner

Marina Hoffmann  
Peter Kranzusch

### IfM-Materialien Nr. 263

ISSN 2193-1852 (Internet)  
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Dezember 2017

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Internationalisierung im unternehmensnahen Dienstleistungssektor - Formen, Hemmnisse und Unterstützungsbedarfe deutscher KMU**

Internationalisation in the company related service sector - Forms, obstacles and the need for support in German SMEs

Marina Hoffmann und Peter Kranzusch

IfM-Materialien Nr. 263

### **Zusammenfassung**

Dienstleistungen werden handelsbeschränkende Eigenschaften zugeschrieben wie beispielsweise hohe Erklärungsbedürftigkeit, geringe Standardisierbarkeit und die Interaktion zwischen Erbringer und Empfänger. Ebenso lassen die begrenzten Ressourcen in KMU ein niedriges Niveau an Handelsaktivitäten im Dienstleistungssektor erwarten. Der Beitrag untersucht den Einfluss dieser Faktoren auf die Internationalisierung im unternehmensnahen Dienstleistungssektor auf der Basis von Experteninterviews. Danach führt der Aufwand einer grenzüberschreitenden Geschäftsanbahnung und Informationsgewinnung, in Kombination mit einer fehlenden strategischen Ausrichtung auf das Ausland, zu negativen Rentabilitätserwartungen. Folglich unterbleibt die Internationalisierung häufig. Der Aufwand steigt wegen länderspezifischen Rahmenbedingungen (öffentlich und marktseitig). Eine handelsfreundliche Ausgestaltung internationaler Rahmenbedingungen ist daher zu empfehlen.

**Schlagwörter:** *Internationalisierung, Dienstleistungen, Außenwirtschaft*

### **Abstract**

Services are attributed certain characteristics with negative impact on their tradability: High need for explanation, low degree of standardization, and the mandatory interaction between the service provider and the recipient. Furthermore, limited internal resources restrict trade activities of SMEs. This study examines the influence of these factors on the internationalization in the company related service sector on the basis of expert interviews. According to the experts, the effort to establish contacts and gather information across borders, in combination with a lack of strategic orientation to foreign markets leads to negative profitability expectations. The effort is determined by country specific framework conditions (public and market-specific). A service- and trade-friendly design of the international framework is recommended.

**JEL:** M16, L80

**Keywords:** *International activities, export, service industry, SME, SME policy*



## Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Verzeichnis der Abbildungen  | III |
| Verzeichnis der Tabellen   | III |
| Verzeichnis der Übersichten  | IV  |
| Kurzfassung  | V   |
| 1 Einleitung   | 1   |
| 2 Internationalisierungshemmnisse aus theoretischer Sicht                                  | 3   |
| 2.1 Hemmnisse aufgrund von Eigenschaften von Dienstleistungen                              | 3   |
| 2.2 Ressourcenbeschränkung als Einflussfaktor der Internationalisierung                    | 6   |
| 3 Ausgewählte Dienstleistungsarten – Märkte und Auslandsaktivitäten                        | 9   |
| 3.1 FuE-Dienstleistungen   | 9   |
| 3.1.1 Charakteristika des Marktes  | 9   |
| 3.1.2 Auslandsaktivitäten  | 11  |
| 3.2 Programmierung und sonstige IT-Dienstleistungen  | 14  |
| 3.2.1 Charakteristika des Marktes  | 14  |
| 3.2.2 Auslandsaktivitäten  | 16  |
| 3.3 Architekturleistungen  | 19  |
| 3.3.1 Charakteristika des Marktes  | 19  |
| 3.3.2 Auslandsaktivitäten  | 20  |
| 3.4 Zwischenfazit  | 22  |
| 4 Hemmnisse der Internationalisierung und Lösungsansätze der Unternehmen aus Expertensicht | 25  |
| 4.1 Hemmnisse in der vorvertraglichen Phase und Lösungsansätze                             | 25  |
| 4.2 Hemmnisse in der Phase der Vertragsumsetzung und Lösungsansätze                        | 27  |
| 4.3 Hemmnisse aufgrund der begrenzten Ressourcen von KMU                                   | 29  |
| 4.4 Zwischenfazit  | 30  |

## II

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5   | Abbau von Internationalisierungshemmnissen durch die Außenwirtschaftsförderung | 32 |
| 5.1 | Sensibilisierung für die Internationalisierung                                 | 32 |
| 5.2 | Reduzierung der Such- und Anbahnungskosten                                     | 33 |
| 5.3 | Reduzierung der Umsetzungs- und Kontrollkosten                                 | 35 |
| 5.4 | Behebung von Ressourcenengpässen   | 36 |
| 6   | Würdigung  | 37 |
|     | Literatur  | 39 |
|     | Anhang   | 42 |

### Verzeichnis der Abbildungen

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Abbildung 1: | Internationalisierungsformen im Dienstleistungssektor nach Kapital- und Managementleistung im In- und Ausland                        | 7  |
| Abbildung 2: | FuE-Dienstleistungen: Unternehmen, Umsatz und Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen 2015                                      | 11 |
| Abbildung 3: | FuE-Dienstleistungen: Formen der Internationalisierung   | 13 |
| Abbildung 4: | Programmierung und IT-Dienstleistungen: Unternehmen, Umsatz und Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen 2015                    | 16 |
| Abbildung 5: | Programmierung und IT-Dienstleistungen: Formen der Internationalisierung   | 18 |
| Abbildung 6: | Architekturbüros: Unternehmen, Umsatz und Beschäftigte nach Größenklassen der Beschäftigten 2015                                     | 20 |
| Abbildung 7: | Nutzung der Internationalisierungsformen im Dienstleistungssektor gemäß relativer Kapital- und Managementleistung im In- und Ausland | 24 |

### Verzeichnis der Tabellen

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabelle 1: | Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz im Bereich der FuE-Dienstleistungen im Berichtsjahr 2015               | 10 |
| Tabelle 2: | Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz im Bereich Programmierung und IT-Dienstleistungen im Berichtsjahr 2015 | 15 |
| Tabelle 3: | Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz im Bereich Architekturdienstleistungen im Berichtsjahr 2015            | 19 |

**Verzeichnis der Übersichten**

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Übersicht 1:  | Eigenschaften von Dienstleistungen und Implikationen für die internationale Handelbarkeit                        | 4  |
| Übersicht A1: | Außenwirtschaftsförderung in Deutschland in Verantwortung des Bundes, Bereiche: Information, Beratung, Anbahnung | 42 |
| Übersicht A2: | Außenwirtschaftsförderung in Deutschland in Verantwortung des Bundes, Bereich: Finanzierung                      | 44 |



## **Kurzfassung**

Auf die Dienstleistungsunternehmen entfällt sowohl ein hoher Anteil des Unternehmensbestands als auch der Beschäftigung in Deutschland. Ihr Grad der Internationalisierung – gemessen an ihrem Anteil an den deutschen Gesamtexporten – ist jedoch gering. Weiteres Potenzial zur Internationalisierung wird vermutet. Um das Internationalisierungspotenzial von KMU einzuschätzen, mögliche Hemmnisse zu identifizieren und Unterstützungsbedarf aufzuzeigen, untersuchte das IfM Bonn drei Dienstleistungsarten (FuE-, IKT- sowie Architekturdienstleistungen). Dazu wurden zwölf Branchenexperten zu Themen interviewt, die sich aus den theoretischen Überlegungen zum Dienstleistungshandel ergeben.

## **Experten sehen Potenzial zur Internationalisierung**

Der Grad der Internationalisierung ist in allen drei Dienstleistungsarten geringer als im Verarbeitenden Gewerbe. FuE- und IKT-Dienstleister sind im Vergleich zu Anbietern von Architekturleistungen relativ stärker im Ausland vertreten – auf ihren Märkten zeigt sich zudem eine leicht anziehende Internationalisierungsdynamik. Diese entsteht aufgrund der Globalisierung industrieller Wertschöpfungsketten und der Digitalisierung vieler Lebensbereiche. Für Architekturleistungen gilt dies weniger, weil hier die Markteintritts- und Handelsbarrieren höher sind.

## **Ressourcenengpass führt zu mangelnder strategischer Planung**

Um eine Entscheidung über einen Markteintritt treffen zu können, sind Informationen über die marktseitigen und administrativen Rahmenbedingungen notwendig. Diese Informationen lassen sich jedoch nur kosten- und zeitaufwändig recherchieren. Gleiches gilt für den Aufbau einer Vertrauensbasis, die gerade im grenzüberschreitenden Handel wesentlich ist. Unsere Interviews zeigen, dass es aufgrund geringer Zeit- und Wissenskapazitäten der Führungsebene in den KMU Engpässe bei der Entscheidungsfindung gibt. Folglich unterbleibt eine systematische Abwägung von Kosten und Nutzen oder diese lässt das Vorhaben unrentabel erscheinen.

## **Kooperationen als effiziente Alternative**

Kooperationen mit Partnern im Ausland zählen zu den am häufigsten gewählten Internationalisierungsformen. Sie sind geeignet, die negativen Implikatio-

nen der Eigenschaften von Dienstleistungen auf deren Handelbarkeit auszugleichen. Der Kooperationspartner fungiert als Bindeglied zwischen Dienstleistungserbringer und Kunde. Er steuert Kenntnisse zu landes-/fachspezifischen Rahmenbedingungen und zu Netzwerken im Zielland bei. Auf diese Weise lässt sich der Aufwand zumindest für ein Zielland bei mittlerem Ressourceneinsatz reduzieren.

### **Rahmenbedingungen handelsfreundlich gestalten**

Die Eigenschaften von Dienstleistungen erfordern eine starke Vertrauensbasis zwischen den Geschäftspartnern. Ihr Aufbau ist mit intensivem Austausch verbunden, der sich kaum öffentlich unterstützen lässt. Hilfreich wären jedoch Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung, mit Hilfe derer der vorvertragliche Aufwand verringert und eine hohe Breitenwirkung erzielt werden kann. Hierzu zählen etwa die Harmonisierung von Standards, Normen und Vertragsmodalitäten. Zudem stellt die Außenwirtschaftsförderung allgemeine Informationen (Rechtsrahmen, Rechtsschutz, Anlauf- und Kontaktstellen) zur Verfügung. Spezifische Informationen (Märkte, Technologien, Kunden) sind jedoch nur beschränkt für externe Berater zugänglich und können daher kaum Gegenstand der Förderung sein.

## 1 Einleitung

Die Einnahmen aus dem Export von Dienstleistungen haben sich in Deutschland zwischen 2001 und 2015 weit mehr als verdoppelt (vgl. Kranzusch et al. 2016, S. 24). Der Export von Dienstleistungen nahm damit stärker zu als der von Waren und macht gegenwärtig etwa 17 % der deutschen Gesamtexporte aus (vgl. StBA 2017b, S. 440). Gemessen am Anteil der Dienstleistungsunternehmen am Unternehmensbestand (80 %) und an der Gesamtbeschäftigung (68 %) ist ihr Exportanteil zwar gering, aber steigend.

Die Wirtschaftspolitik sieht weiteres Potenzial zur Ausweitung des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs und verbindet damit positive Erwartungen (vgl. Lichtblau et al. 2013, S. 22). So wird angenommen, dass die Nachfrage nach Dienstleistungen konjunkturell stabiler sei als die Nachfrage nach Konsum- und Investitionsgütern. Mit der Erhöhung des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs könnte demnach die Intensität konjunktureller Schwankungen abnehmen (vgl. Deutsche Bundesbank 2016, S. 15). Allerdings ist zu bedenken, dass ein gewisser Anteil der Dienstleistungen nicht losgelöst vom Warenhandel erstellt und auch oft in Kombination exportiert wird.<sup>1</sup>

Einzelwirtschaftliche Entscheidungen für internationale Aktivitäten unterliegen einem anderen Kalkül, weil die Internationalisierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht risikolos ist. Sie wird deshalb im Dienstleistungssektor nur eingeschränkt als Strategie zur Sicherung des Geschäftserfolges eingesetzt (vgl. ZEW 2017, S. 3; Becker/Ulrich 2016, S. 243 ff.). Zu vermuten ist, dass dienstleistungsspezifische Markteintrittshemmnisse die Fixkosten einer Aufnahme von Auslandsaktivitäten erhöhen.

An diesem relativen Mangel an strategischer Internationalisierung im Dienstleistungssektor setzt die vorliegende Studie an. Basierend auf einer systematischen Analyse der Eigenschaften von Dienstleistungen orientiert sich die Untersuchung an den nachfolgenden Leitfragen: Gibt es dienstleistungsspezifische Eigenschaften, die den grenzüberschreitenden Handel von Dienstleistungen einschränken? Weisen Dienstleistungsunternehmen handelsbeschränkende Merkmale auf? Welche Internationalisierungswege und -formen nutzen

---

<sup>1</sup> Nach Angaben von Lerch et al. (2013) bieten 85 % der deutschen Industrieunternehmen produktbegleitende Dienstleistungen an, kleine Unternehmen seltener als mittlere und große. Komplexe Produkte werden häufiger mit Dienstleistungen kombiniert.

die Anbieter von Dienstleistungen? Lassen sich unternehmensinterne und -externe Hürden der Internationalisierung identifizieren? Können wirtschaftspolitische Unterstützungsangebote bei deren Überwindung helfen?

Diese Leitfragen werden für drei ausgewählte Dienstleistungsarten des unternehmensnahen Dienstleistungssektors beantwortet: 1. Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen (FuE) des privaten Sektors, 2. Programmierung und sonstige IT-Dienstleistungen sowie 3. Architekturdienstleistungen. Die ausgewählten Dienstleistungsarten zeichnen sich durch einen unterschiedlichen Internationalisierungsgrad aus und sind zugleich sehr heterogen, sodass ihre Untersuchung einen möglichst großen Erkenntnisgewinn verspricht. Empirische Grundlage bilden zwölf halbstandardisierte Telefoninterviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten<sup>2</sup> aus Wirtschafts- und Forschungsverbänden, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Einrichtungen der Wirtschaftsförderung und relevanten Organisationen. Ergänzend wurden relevante Statistiken und Studien herangezogen.

---

<sup>2</sup> Im Folgenden wird ausschließlich die Bezeichnung "Experte" verwendet.

## 2 Internationalisierungshemmnisse aus theoretischer Sicht

### 2.1 Hemmnisse aufgrund von Eigenschaften von Dienstleistungen

In der Wissenschaft liegt weder eine einheitliche Definition von Dienstleistungen vor noch ein Kanon von Merkmalen, die Dienstleistungen zugeordnet werden können.<sup>3</sup> Dies liegt auch in der Heterogenität der Dienstleistungsarten begründet. Dennoch können Dienstleistungen auf der Basis des ergebnis-, des prozess-, des tätigkeits- und des potenzialorientierten Erklärungsansatzes spezifische Eigenschaften zugeschrieben werden. Diese werden anhand eines Vergleichs mit den Eigenschaften von Waren abgeleitet. In einem zweiten Schritt werden jeweils die positiven wie negativen Implikationen für den grenzüberschreitenden Handel von Dienstleistungen bestimmt (vgl. Übersicht 1).

Der *ergebnisorientierte* Erklärungsansatz stellt auf die nicht-physischen Eigenschaften von Dienstleistungen im Vergleich zu Waren ab. Als typische Eigenschaften gelten die Immaterialität, die fehlende Lagerfähigkeit, das Fehlen von Eigentumsrechten, die hohe Individualität und die Erklärungsbedürftigkeit. Hieraus ergeben sich überwiegend negative Implikationen für die internationale Handelbarkeit von Dienstleistungen.

Aufgrund ihrer Immaterialität und Individualität lässt sich z. B. die Qualität der Dienstleistungen vor dem Konsum kaum konkret durch den Kunden beurteilen. Angebote von Dienstleistungen erfordern daher – ähnlich wie Erfahrungsgüter (vgl. Wimmers et al. 1999, S. 65) – umfangreiche Erklärungen zur Überwindung der vorvertraglichen Informationsdefizite und dem Abbau von Unsicherheiten. Diese führen nur dann zu einer erfolgreichen Geschäftsanbahnung, wenn die bereitgestellten Informationen als vertrauenswürdig eingeschätzt werden. Vertrauensfördernd ist etwa eine hohe Reputation des Anbieters. Reziprok zu den Unsicherheiten des Kunden bestehen auch Unsicherheiten auf der Seite des Anbieters, z. B. in Bezug auf die Zahlungsfähigkeit des Nachfragers. Diese sind anders als im Warenhandel nicht durch das Instrument des Eigentumsvorbehalts zu überwinden, weil es keine Eigentumsrechte an Dienstleistungen gibt.

---

<sup>3</sup> Einen Überblick über den Stand der Forschung in Bezug auf die Begriffsfindung und die Erklärungsansätze bietet u.a. Ahlert et al. (2006, S. 31 ff.).

## Übersicht 1: Eigenschaften von Dienstleistungen und Implikationen für die internationale Handelbarkeit

| Eigenschaften   | Implikationen für die internationale Handelbarkeit   |
|---|--|
| <b>Ergebnisorientierter Erklärungsansatz</b>  |  |
| Immateriell   | (+) Geringe Transportkosten  |
| Keine Lagerfähigkeit  | (-) Informationsdefizite, erhöhtes Risiko durch vorvertragliche Informationsasymmetrien<br>(-) Keine Sicherheiten bei offenen Zahlungen<br>(-) Zur Risikominderung langjähriger Aufbau von wechselseitigem Vertrauen nötig |
| Keine Eigentumsrechte   |  |
| Hohe Individualität   |  |
| Hohe Erklärungsbedürftigkeit ("Erfahrungsgut")  |  |
| <b>Prozessorientierter Erklärungsansatz</b>   |  |
| Erzeugung und Verbrauch gleichzeitig  | (-) Grenzüberschreitende Migration mindestens eines Vertragspartners erforderlich  |
| Präsenz von Anbieter und Kunde  | (-) Offenlegung strategischer oder privater Informationen des Kunden   |
| Interaktion im nicht-öffentlichen Raum  | (-) Abweichender Kontext: sprachliche, kulturelle, technische und organisatorische Barrieren   |
| Wenig standardisierbar, selten skalierbare Geschäftsmodelle                           | (-) Geringer Anreiz zur Ausweitung der Märkte<br>(-) Kein Einsatz unerfahrener Mitarbeiter   |
| <b>Tätigkeitsorientierter Erklärungsansatz</b>  |  |
| Abgrenzung zwischen Dienstleistungserstellung und der Produktion von physischen Waren | (-) Vom Warenverkehr abweichende Regelungen z.B. im Steuer- und Zollrecht oder bei Freihandelsverträgen<br>(-) Spezifischer Informationsaufwand  |

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Diese den Dienstleistungshandel erschwerenden Umstände wirken nochmals schwerer, wenn dabei Landesgrenzen überschritten werden. Dies liegt unter anderem daran, dass sich sowohl die Informationsgewinnung als auch der Aufbau von Vertrauen über die Grenzen hinweg schwieriger gestalten und damit kostenintensiver sind als bei inländischen Geschäften. Sprachliche, kulturelle, technische und organisatorische Hürden müssen überwunden werden.

Aus der Immaterialität von Dienstleistungen kann sich aber auch ein positiver Effekt auf deren Handelbarkeit ergeben. Kann die Leistung auf telefonischem

oder elektronischem Wege erbracht werden, fallen im Vergleich zum Warenhandel geringe Transportkosten an. Dies begünstigt grundsätzlich die Bearbeitung von Auslandsmärkten. Die zunehmende Digitalisierung von Prozessen lässt daher in besondere Weise Potenzial für die Ausweitung des internationalen Dienstleistungshandels erwarten.

Der *prozessbasierte* Erklärungsansatz verweist auf die Notwendigkeit einer unmittelbaren Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager. Die Erbringung einer Dienstleistung ist demnach ein individualisierter Prozess, der die gleichzeitige Präsenz beider Akteure erfordert. Dienstleistungen sind demnach nur überregional handelbar, wenn entweder Anbieter (bzw. deren Arbeitskräfte) oder Kunden die räumliche Distanz überwinden und die damit verbundenen Kosten tragen. Dies gilt jedoch nicht für alle Dienstleistungsarten. Ausgenommen sind z. B. die fernmündliche oder elektronische Weitergabe von Informationen oder die Gewährung von Rechten.

Aus der interaktiven Eigenschaft von Dienstleistungen folgt die starke Ausrichtung auf Kundenwünsche. Das leitet zu der These hin, dass Dienstleistungen einen so individuellen Charakter haben, dass sie ohne Anpassungen schwer einem weiteren Kunden angedient werden können. Dienstleistungen sind daher typischerweise weniger als Waren für eine Standardisierung geeignet. Kosteneinsparungen durch Standardisierung oder Skaleneffekte, wie sie sich durch eine wiederholte Erstellung der gleichen Dienstleistung ergeben würden, sind bei der Erbringung von Dienstleistungen nur in geringerem Ausmaß zu erwarten. Im Vergleich zum Warenhandel ist der ökonomische Anreiz zur Ausdehnung der Märkte ins Ausland somit geringer.

Schließlich ist noch zu bedenken, dass die prozessbasierte Interaktion zwischen Anbieter und Kunde unter Umständen in den Räumlichkeiten oder Betriebsstätten des Kunden stattfindet. Sie erfordert daher die Bereitschaft zur Offenlegung von Informationen auf Kundenseite. Im Hinblick auf beispielsweise unternehmensnahe Dienstleistungen bedeutet dies, dass das nachfragende Unternehmen Einblicke in kundenspezifische, interne Vorgänge oder gar Betriebsgeheimnisse gewähren muss. Diese Eigenschaft setzt eine hohe Vertrauensbasis der Partner voraus. Der Einblick in Betriebsinterna ist zwar im inländischen wie ausländischen Geschäft erforderlich, dies könnte aber bei einem Dienstleistungsanbieter aus dem internationalen Umfeld aus Geheimhaltungsaspekten eher unerwünscht sein.

Der *tätigkeitsorientierte* Erklärungsansatz beschreibt die Tätigkeiten, die die drei Sektoren einer Volkswirtschaft kennzeichnen. Diesem Modell folgend unterscheidet sich die Herstellung von Dienstleistungen von der land-, forst- und fischwirtschaftlichen Urproduktion (Primärsektor) und der Warenfertigung (Sekundärsektor). Der Tertiärsektor ergibt sich damit als Residuum der beiden anderen Sektoren und umfasst heterogene Tätigkeiten und Dienstleistungen. Aus der sektorenbezogenen Unterscheidung folgt für den internationalen Austausch, dass Waren und Dienstleistungen jeweils eigenen Regelungen, z. B. im Steuer- und Zollrecht, unterliegen. Dies erhöht den Informationsaufwand im Zuge der Vorbereitung des Dienstleistungshandels, insbesondere wenn Dienstleistungen in Kombination mit Warenlieferungen erbracht werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die theoretisch abgeleiteten Eigenschaften von Dienstleistungen überwiegend hemmend auf ihre internationale Handelbarkeit wirken. Die Hemmnisse lassen sich der vorvertraglichen Phase und der Phase der Leistungserstellung zuordnen. In der vorvertraglichen Phase führen die nicht-physischen Eigenschaften zu einer hohen Erklärungsbedürftigkeit. Der Aufbau eines grenzüberschreitenden Vertrauens ist notwendig, aber kostenintensiv und langwierig. Hemmnisse während der Leistungserstellung ergeben sich aus der Notwendigkeit einer Interaktion zwischen Leistungserbringer und -empfänger, die bei grenzüberschreitenden Aktivitäten Lösungen zur Überwindung der Distanz erfordert.

## **2.2 Ressourcenbeschränkung als Einflussfaktor der Internationalisierung**

Die Vorbereitung und Umsetzung von Auslandsaktivitäten bindet unternehmerische Ressourcen, die deshalb Bestandteil betriebswirtschaftlicher Erklärungsansätze zur Internationalisierung sind.<sup>4</sup> Die Internationalisierung wird demnach als ein Phasen- oder Stufenmodell verstanden. Das heißt, die Internationalisierungsformen folgen einer stufenartigen Abfolge, in Abhängigkeit vom benötigten Ressourceneinsatz. Die erste Stufe bilden indirekte und direkte Exporte, die letzte unternehmenseigene Betriebsstätten im Ausland. Mit je-

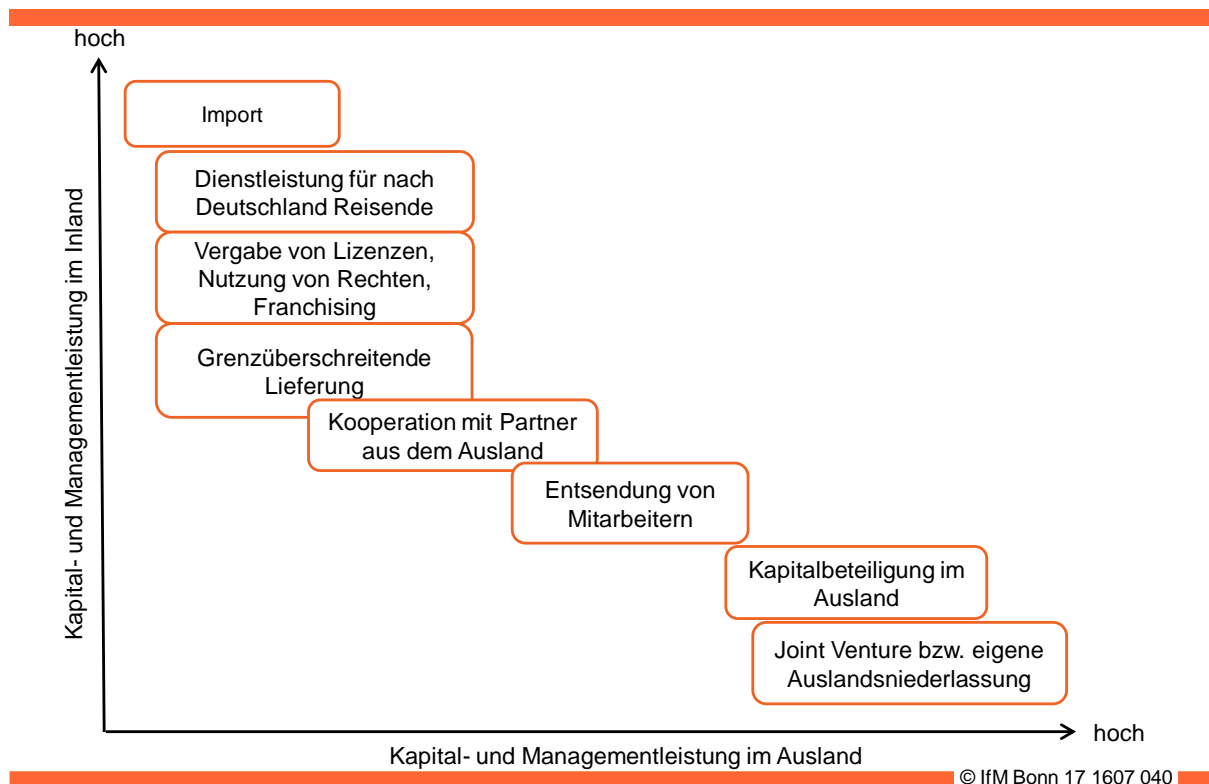
---

<sup>4</sup> Diese Ansätze versuchen zu erklären, warum und wann Unternehmen welche Formen der Internationalisierung wählen. Einen Überblick über den Forschungsstand und die Theoriebildung im Bereich Export geben Leonidou/Katsikeas (2010). Die zahlreichen empirischen Arbeiten führten bisher nicht zu einer übergreifenden Theorie.



der Stufe steigt der Einsatz der erforderlichen Ressourcen.<sup>5</sup> Darüber, welche Ressourcen erforderlich sind, besteht keine Einigkeit (vgl. Hauser 2006, S. 53). Häufig genannt werden innerbetriebliche Ressourcen wie Personal und Finanzen. Damit verknüpft sind Faktoren wie Management- und Organisationsvermögen sowie Kenntnisse bzw. Erfahrungswissen (Blackburn 2016, S. 10 f.).

Abbildung 1: Internationalisierungsformen im Dienstleistungssektor nach Kapital- und Managementleistung im In- und Ausland



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Meissner/Gerber 1980, S. 224).

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Internationalisierungsformen von Dienstleistungsunternehmen und reiht diese in Abhängigkeit von den benötigten Kapital- und Managementleistungen im Inland und im Ausland.<sup>6</sup> Einen relativ hohen Ressourceneinsatz im Inland, bei geringem Ressourceneinsatz im Ausland, erfordern die Erbringung von Dienstleistungen für nach Deutschland Reisende, die grenzüberschreitende Lieferung und die

<sup>5</sup> In der empirischen Überprüfung zeigten sich teils Abweichungen in der Abfolge der Formen bis hin zur gleichzeitigen Nutzung verschiedenartiger Formen. Die frühen Theoriemodelle wurden daher erweitert.

<sup>6</sup> Der Einsatz von Personal (außerhalb des Managements) ist in der Darstellung nicht berücksichtigt.

Vergabe von Lizenzen oder Nutzungsrechten. Einen mittleren Ressourcenaufwand im Inland wie im Ausland erfordern die Erbringung von Dienstleistungen durch entsendete Mitarbeiter und das Eingehen von Kooperationen. Wir gehen dabei davon aus, dass für die Anbahnung und Durchführung von Kooperationen eine temporäre Anwesenheit im Ausland erforderlich ist. Höher als im Inland sind die im Ausland benötigten Kapital- und Managementleistungen bei Internationalisierungsvarianten wie Kapitalbeteiligungen im Ausland, Joint Ventures und eigene Auslandsniederlassungen.

Im Vergleich zum produzierenden Gewerbe wird der Dienstleistungssektor stärker von KMU dominiert, was mit ein Grund für den geringeren Internationalisierungsgrad im Dienstleistungssektor sein könnte.<sup>7</sup> Denn gemeinhin wird angenommen, dass die Verfügbarkeit unternehmensinterner Ressourcen mit sinkender Unternehmensgröße abnimmt. Folglich dürften kleinste und kleine Unternehmen weniger als große in der Lage sein, die erforderlichen Ressourcen für Auslandsaktivitäten bereit zu stellen. Daraus folgt, dass KMU seltener auslandsaktiv sind als große und dass sie, wenn sie auslandsaktiv sind, weniger ressourcenintensive Internationalisierungsformen wählen – Formen, die vom heimischen Markt aus umgesetzt werden können, ein geringes Risiko mit sich bringen, weniger Vorkenntnisse bedürfen und eine rasche bzw. kurzfristige Markterschließung ermöglichen. In Frage kämen demnach grenzüberschreitende Lieferungen, Kooperationen und Joint Ventures (vgl. Welter 2002, S. 14). Der Ressourcenbeschränkung von KMU stehen aber auch spezifische Wettbewerbsvorteile gegenüber, die sich aus der Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene, der Kundenausrichtung oder durch Alleinstellungsmerkmale in Marktnischen ergeben.

---

<sup>7</sup> Vgl. die Größenstruktur der Dienstleistungsarten in Kapitel 3.

### **3 Ausgewählte Dienstleistungsarten – Märkte und Auslandsaktivitäten**

#### **3.1 FuE-Dienstleistungen**

##### **3.1.1 Charakteristika des Marktes**

Der Markt für Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen, die von privaten Unternehmen oder Einrichtungen für Dritte erstellt werden, ist statistisch nur schwer zu erfassen. Dies liegt darin begründet, dass neben den rund 8.700 FuE-Dienstleistern im engeren Sinne weitere Anbieter auftreten (vgl. Tabelle 1). Bei diesen stehen FuE-Dienstleistungen nicht im Vordergrund, sie bieten diese aber gleichwohl an. Zu diesem erweiterten FuE-Anbieterkreis zählen etwa Ingenieure und Prüflabors. Zählt man all diese Dienstleister auch zu dem Bereich FuE, dann läge die Anzahl der FuE-Dienstleister bei mehr als 130.000. Dieser erweiterte FuE-Anbieterkreis wäre aber zusätzlich durch Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, die FuE-Dienstleistungen für Dritte erbringen, zu ergänzen. Diese heterogene Anbieterstruktur macht es unmöglich, das Marktvolumen von FuE-Dienstleistungen zu quantifizieren. Betrachtet man nur die Anbieter im engeren Sinne, liegt ihr Umsatzvolumen bei 9,5 Mrd. € (ohne Umsatz von selbstständigen Auslandsniederlassungen). Sie stellen mehr als 160.000 Arbeitsplätze.

FuE-Dienstleister sind überwiegend den KMU zuzurechnen (vgl. Abbildung 2). Auffällig ist, dass unter den FuE-Dienstleistern im engeren Sinne mehr Unternehmen mittlerer Größe, d. h. mit 10 bis 249 Mitarbeitern, zu finden sind als unter den FuE-Dienstleistern im weiteren Sinne. Letztere sind stärker noch durch Kleinstunternehmen geprägt. Zu dieser Unternehmensgrößenstruktur hat eine dynamische Entwicklung der Forschungslandschaft beigetragen. So führten seit den 1990er Jahren Outsourcing und der Transfer von Ideen aus Wissenschaftseinrichtungen zu einer steigenden Anzahl unabhängiger, kleinerer Forschungseinheiten. Diese Betriebe stabilisieren ihre Auftragslage durch finanzielle oder strategische Verbindungen zu Mutterunternehmen.<sup>8</sup> In der Regel sind die FuE-Anbieter hoch spezialisierte Nischenanbieter. Sie sind be-

---

<sup>8</sup> In den neuen Bundesländern hingegen wurden FuE-Einheiten aus Kombi- natsstrukturen herausgeschnitten. Diese mussten sich völlig neu in die neuen arbeitsteiligen Strukturen eingliedern und sind teils bis heute auf eine öffentliche Förderung angewiesen.

sonders erfolgreich bei einem branchenübergreifenden Wissenstransfer wie z. B. in der Materialforschung.<sup>9</sup>

Tabelle 1: Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz<sup>1)</sup> im Bereich der FuE-Dienstleistungen im Berichtsjahr 2015

| Wirtschaftszweig |   | Unternehmen insgesamt  |                            |                  | Dar. Anteil der KMU <sup>2)</sup> in % |                 |             |
|------------------|---|------------------------|----------------------------|------------------|--|-----------------|-------------|
|                  |   | Anzahl der Unternehmen | SV-Beschäftigte in Tausend | Umsatz in Mrd. € | Anzahl der Unternehmen                 | SV-Beschäftigte | Umsatz      |
| B-N, P-S         | <b>Wirtschaft insgesamt</b>   | <b>3.469.039</b>       | <b>28.816,1</b>            | <b>6.332,6</b>   | <b>99,6</b>                            | <b>55,1</b>     | <b>49,6</b> |
| B-F              | Produzierendes Gewerbe  | 713.861                | 9.043,7                    | 2.914,2          | 99,3                                   | 51,7            | 35,6        |
| G-N, P-S         | Dienstleistungen  | 2.755.178              | 19.772,4                   | 3.418,3          | 99,7                                   | 56,6            | 61,4        |
|                  | darunter:   |                        |                            |                  |  |                 |             |
| <b>72</b>        | <b>FuE im engeren Sinne</b>   | <b>8.721</b>           | <b>164,7</b>               | <b>9,5</b>       | <b>99,0</b>                            | <b>38,5</b>     | <b>37,1</b> |
| 72.11            | FuE: Biotechnologie   | 965                    | 12,8                       | 1,0              | 98,9                                   | 69,0            | 84,5        |
| 72.19            | FuE: Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaft., Medizin                          | 6.426                  | 143,6                      | 8,1              | 98,9                                   | 33,9            | 53,1        |
| 72.20            | FuE: Rechts-, Wirtschafts-, Sozial-, Sprach-, Kultur- und Kunstwissenschaften | 1.330                  | 8,2                        | 0,3              | 99,5                                   | 71,3            | 70,0        |
| 71.20            | Technische, physikalische u. chemische Untersuchungen                         | 7.850                  | 96,9                       | 11,0             | 99,5                                   | 49,2            | 50,8        |
| 71.12            | Ingenieurbüros allgemein  | 93.004                 | 330,0                      | 54,5             | 99,9                                   | 74,5            | 78,6        |
| 74.10            | Ateliers für Textil-, Schmuck-, Grafik- u. ä. Design                          | 22.807                 | 13,9                       | 3,1              | 100,0                                  | 93,3            | 95,6        |
|                  | <b>FuE im weiteren Sinne</b>  | <b>132.382</b>         | <b>605,5</b>               | <b>78,1</b>      | <b>99,8</b>                            | <b>61,1</b>     | <b>72,8</b> |

© IfM Bonn

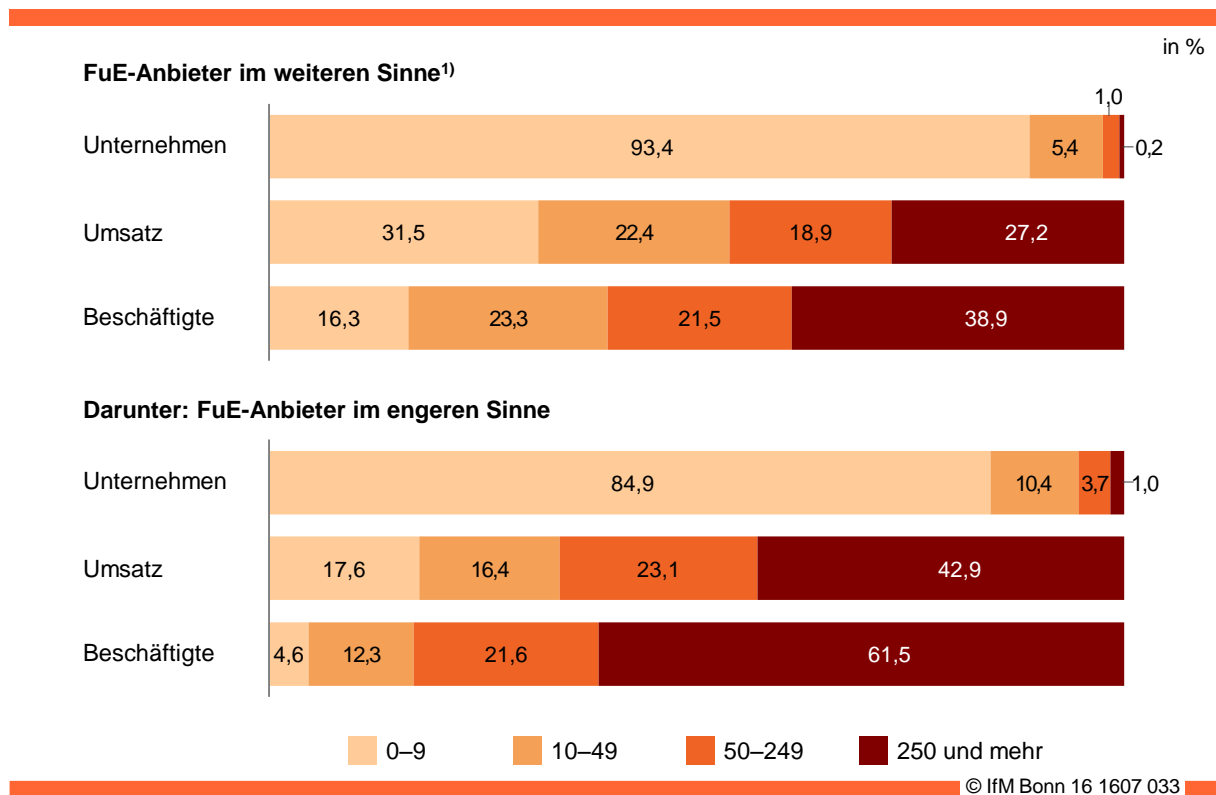
1) Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/oder mit SV-pflichtig Beschäftigten 2015, Umsatz für Organkreismitglieder geschätzt

2) Einschl. Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2015.

Quelle: StBA (Unternehmensregister) 2017, Berechnungen des IfM Bonn.

<sup>9</sup> Ein Beispiel ist die Textilwirtschaft, deren Materialien in vielen anderen Wirtschaftszweigen zum Einsatz kommen (z. B. durch Elektronik angereicherte Textilien).

Abbildung 2: FuE-Dienstleistungen: Unternehmen, Umsatz und Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen 2015



1) FuE im engeren Sinne ergänzt um: techn.-wissenschaftliche Untersuchungen, Ingenieurbüros, Designateliers u. ä.

Quelle: StBA (Unternehmensregister) 2017, Berechnungen des IfM Bonn.

FuE wird überwiegend in Form von Projekten betrieben, die teils privat, teils öffentlich finanziert werden. Öffentliche Zuschüsse werden für die Grundlagenforschung, aber auch für speziellere, angewandte Forschung gewährt. Dies hat Einfluss auf die Wahl der Rechtsform: Verbreitet sind "Zwillingskonstrukte" aus einem gemeinnützig agierenden Institut und einer unternehmerischen Einheit. Im Einklang damit liegen die Ziele der Geschäftsführungen vorrangig in der Umsetzung von Innovationen und dem Wissensaustausch und weniger in der Gewinnerzielung oder Ausweitung von Marktanteilen im Ausland.

### 3.1.2 Auslandsaktivitäten

Nach Angaben der Dienstleistungsstatistik sind FuE-Dienstleister im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbereichen relativ stark internationalisiert (vgl. Kranzusch et al. 2016, S. 33 ff.). Der Auslandsumsatz der FuE-Anbieter inklusive des Umsatzes von Auslandsniederlassungen summierte sich im Jahr 2014 auf hochgerechnet 4 Mrd. €. Auf Auslandskunden entfällt damit ein Geschäftsan-

teil von 27 %. Die Zahlungsbilanz weist dagegen branchenübergreifende Einnahmen aus dem Außenhandel mit FuE-Dienstleistungen von 28 Mrd. € aus. Daran lässt sich erkennen: Ein Großteil der Leistungen wird von Anbietern außerhalb des engefassten Kreises erstellt.

FuE-Leistungen, gleich ob auf nationaler oder internationaler Ebene, werden meist für Kunden im B2B-Bereich erbracht und betreffen klassischerweise den vorwettbewerblichen Bereich. Sie werden i. d. R. in mehrjährigen Projekten umgesetzt. Anwendungsbezogene Entwicklungsprojekte werden auch in kürzeren Zeiträumen bearbeitet, werden jedoch seltener beauftragt als vorwettbewerbliche FuE-Leistungen (vgl. Schasse et al. 2016, S. 9).

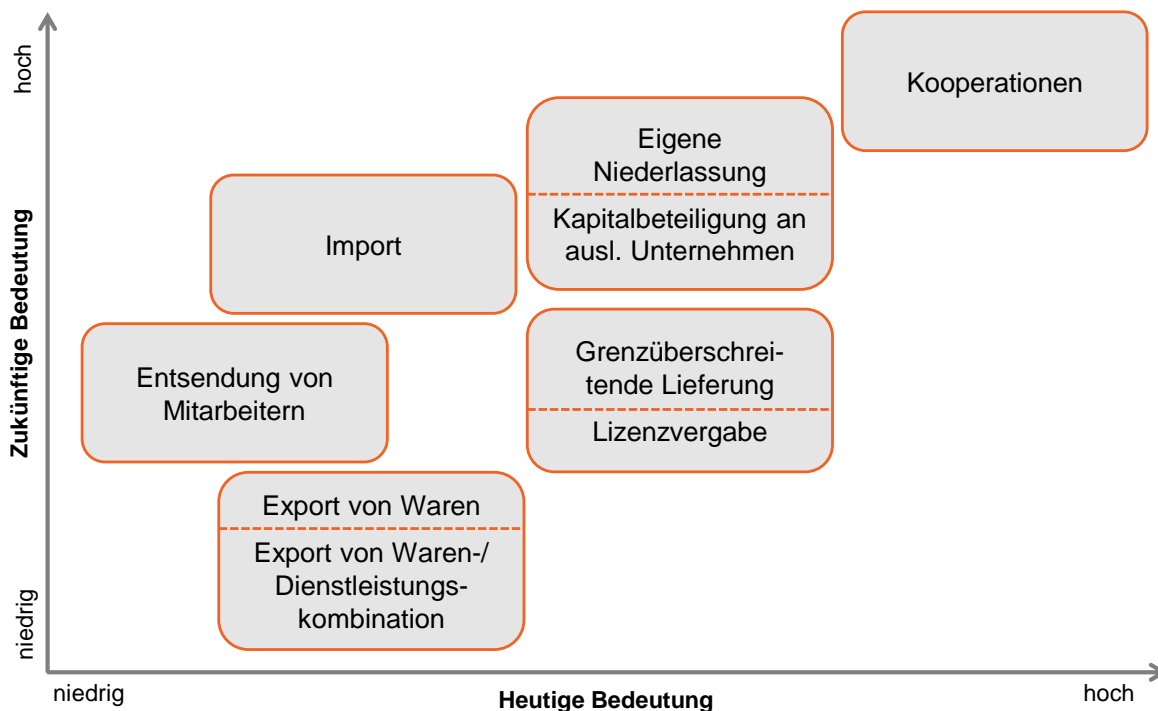
Die FuE-Dienstleister folgen dem interindustriellen Handel und damit dem Internationalisierungspfad ihrer Kunden. Eine kontinuierlich hohe Nachfrage besteht in den industrialisierten westlichen Staaten und im fernöstlichen Raum (z. B. Südkorea, Japan, China), mit branchenbezogenen Schwerpunkten. Neben den angestammten Märkten ist eine zunehmende Nachfrage aus Ländern in Südamerika und Ostasien zu erwarten – aus Ländern, die stärker in die Prozesse der Globalisierung eingebunden sind.

Die vorherrschende Internationalisierungsform ist nach Angaben der befragten Experten die Kooperation mit ausländischen Partnern (vgl. Abbildung 3). Andere Internationalisierungsformen werden seltener genutzt, weil FuE-Leistungen weniger gut auf dem Wege einer grenzüberschreitenden Kommunikation, einer temporären Entsendung von Mitarbeitern oder eines Warenexportes erbracht werden können. Grundsätzlich kommen auch Niederlassungen im Ausland oder eine Kapitalbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen in Frage. Diese Formen erfordern jedoch einen hohen Kapitaleinsatz und werden daher eher von Großunternehmen<sup>10</sup>, weniger von den kleinen FuE-Dienstleistern gewählt. Der Import von FuE-Leistungen von innovativen Zulieferern bzw. die Lizenznahme sind aktuell ebenfalls von Bedeutung. Als Importeure treten vor allem große Industrieunternehmen in Deutschland auf. Die Digitalisierung dehnt aber den Nutzerkreis auf kleine Unternehmen aus.

---

<sup>10</sup> In Branchen mit hohem Verlustrisiko wie Pharmazie, Biotechnologie oder Medien sind Unternehmensbeteiligungen oder -übernahmen typischerweise Bestandteil von Innovationsstrategien. Eine neuartige Qualität haben strategische Kooperationsformen zwischen mittelständischer Industrie und forschenden Startups (vgl. z. B. Löher et al. 2017).

Abbildung 3: FuE-Dienstleistungen: Formen der Internationalisierung



© IfM Bonn 16 1607 036

Quelle: IfM Bonn (Expertenbefragung) 2017.

Für die Zukunft erwarten die befragten Experten eine Zunahme des internationalen FuE-Austauschs. Neben Kooperationen wird auch eine Zunahme anderer Internationalisierungsformen vorausgesagt. Der Import von Forschungoutput, der in Auslandsniederlassungen deutscher Unternehmen entsteht, dürfte allein schon deswegen zunehmen, weil die deutsche Industrie noch einmal stärker als in den 2010er Jahren international produzieren wird. Umgekehrt investieren ausländische Investoren zunehmend in forschende Unternehmen in Deutschland, um einen Zugang zu Hochtechnologien zu erlangen und damit den Innovationstransfer ins eigene Unternehmen zu sichern. In der Folge entstehen arbeitsteilige Unternehmensstrukturen mit realem oder steuerlich induziertem<sup>11</sup> Austausch von FuE-Diensten. Infolge der zunehmenden Vernetzung in internationalen Wertschöpfungsketten werden Zulieferer verstärkt FuE-Impulse im Ausland erhalten und die Forschungsergebnisse im In-

<sup>11</sup> Eine spezielle Ausprägung der Steueroptimierung beeinflusst die Statistiken des internationalen Zahlungsverkehrs. International aufgestellte Konzerne verlagern die Ergebnisse von FuE-Aktivitäten (d. h. Rechtsansprüche) mittels Lizenz-/Patentboxen in ausländische Tochtergesellschaften in Niedrigsteuergeländen zum Zweck der Steueroptimierung. Die Arbeitsplätze im FuE-Bereich werden dabei oft nicht verlagert. Die ausgewiesenen Zahlungsbeträge im FuE-Austausch überzeichnen daher die realen Aktivitäten.

und Ausland zur Anwendung bringen (vgl. Holz et al. 2016, S. 43). Die Umsetzung entlang der Wertschöpfungskette erfolgt zumeist in Form von Kooperationen. Die Experten erwarten jedoch, dass die Entsendung von Mitarbeitern und der Aufbau von (Service-)Niederlassungen an Bedeutung gewinnen werden. Zudem sind variantenreiche Kooperationsformen bis hin zu Public Private Partnerships mit akademischen Einrichtungen im Entstehen.

Im Zuge der voranschreitenden Verbreitung des "Internets der Dinge" werden Waren zunehmend "smart", d. h. um Dienste ergänzt. Dies wird zu einer Erhöhung des dauerhaften, grenzüberschreitenden Datentransfers führen. Der Datentransfer ermöglicht einen Informationsvorsprung, der zu Produkt- oder Verfahrensanpassungen genutzt werden kann: Der Innovationsprozess verlängert sich in den Leistungs- und/oder Konsumprozess hinein. Es ist zu vermuten, dass diese Entwicklungen die internationale Einbettung von FuE-Dienstleistungen verstärken wird, auch wenn noch nicht für jede Variante vorhersehbar ist, wie diese Prozesse vertraglich ausgestaltet werden.

## **3.2 Programmierung und sonstige IT-Dienstleistungen**

### **3.2.1 Charakteristika des Marktes**

Der Markt für Programmierungen und IT-bezogene Dienstleistungen wird von rund 105.000 Unternehmen bearbeitet (vgl. Tabelle 2).<sup>12</sup> Der überwiegende Teil der Unternehmen gehört zu den KMU, wobei gut neun von zehn Unternehmen weniger als zehn Beschäftigte haben (vgl. Abbildung 4). Ein Drittel des Branchenumsatzes von gut 110 Mrd. € wird durch Programmierungsleistungen erzielt, ein Zehntel durch die Verarbeitung von Daten. Insgesamt sind rund 640.000 Mitarbeiter sozialversicherungspflichtig in diesem Bereich tätig. Mehr als die Hälfte des Branchenumsatzes entfällt auf KMU, unter Programmierungsanbietern sind es knapp zwei Drittel.

---

<sup>12</sup> Im Gegensatz zu Branchenberichten mit einem weiten Fokus auf den IKT-Sektor (z. B. StBA 2017a; Schubert/Rammert 2017; BMWi 2016b) konzentrieren wir uns auf EDV-relevante Dienstleistungen. Daher schließen wir Hersteller und Großhändler von IKT-Waren oder -Geräten, Software-Verleger, die Telekommunikation sowie Reparaturdienstleistungen aus der Betrachtung aus.



Tabelle 2: Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz im Bereich Programmierung und IT-Dienstleistungen im Berichtsjahr 2015

| Wirtschaftszweig |  | Unternehmen insgesamt  |                            |                  | Dar. Anteil der KMU in % |                 |             |
|------------------|--|------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-------------|
|                  |  | Anzahl der Unternehmen | SV-Beschäftigte in Tausend | Umsatz in Mrd. € | Anzahl der Unternehmen   | SV-Beschäftigte | Umsatz      |
| B-N, P-S         | <b>Wirtschaftszweige insgesamt</b>   | <b>3.469.039</b>       | <b>28.816,1</b>            | <b>6.332,6</b>   | <b>99,6</b>              | <b>55,1</b>     | <b>49,6</b> |
| B-F              | Produzierendes Gewerbe   | 713.861                | 9.043,7                    | 2.914,2          | 99,3                     | 51,7            | 35,6        |
| G-N, P-S         | Dienstleistungen   | 2.755.178              | 19.772,4                   | 3.418,3          | 99,7                     | 56,6            | 61,4        |
|                  | darunter:  |                        |                            |                  |                          |                 |             |
|                  | <b>Dienstleistungen der Informationstechnologie und Informationsdienstleistungen</b> | <b>104.810</b>         | <b>640,4</b>               | <b>111,2</b>     | <b>99,7</b>              | <b>62,6</b>     | <b>54,0</b> |
| 62.01            | Programmierungstätigkeiten   | 39.703                 | 266,4                      | 36,3             | 99,7                     | 70,0            | 62,8        |
| 62.03            | Betrieb von Datenverarbeitungseinrichtungen für Dritte                               | 4.583                  | 47,7                       | 11,8             | 99,5                     | 42,2            | 30,1        |
| 62.09            | Sonstige Dienstleistungen der Informationstechnologie                                | 13.069                 | 126,8                      | 29,4             | 99,5                     | 45,2            | 35,0        |
| 63.11            | Datenverarbeitung, Hosting und damit verbundene Tätigkeiten                          | 2.205                  | 28,5                       | 4,6              | 99,0                     | 57,3            | 71,9        |
| 63.12            | Webportale   | 1.681                  | 19,8                       | 2,5              | 99,2                     | 70,2            | 65,3        |
| 63.99            | Sonstige Informationsdienstleistungen a. n. g.                                       | 14.131                 | 23,0                       | 3,8              | 99,9                     | 78,0            | 83,1        |
| 62.02            | Beratungsleistungen auf dem Gebiet IKT   | 29.438                 | 128,4                      | 22,8             | 99,8                     | 69,3            | 67,4        |

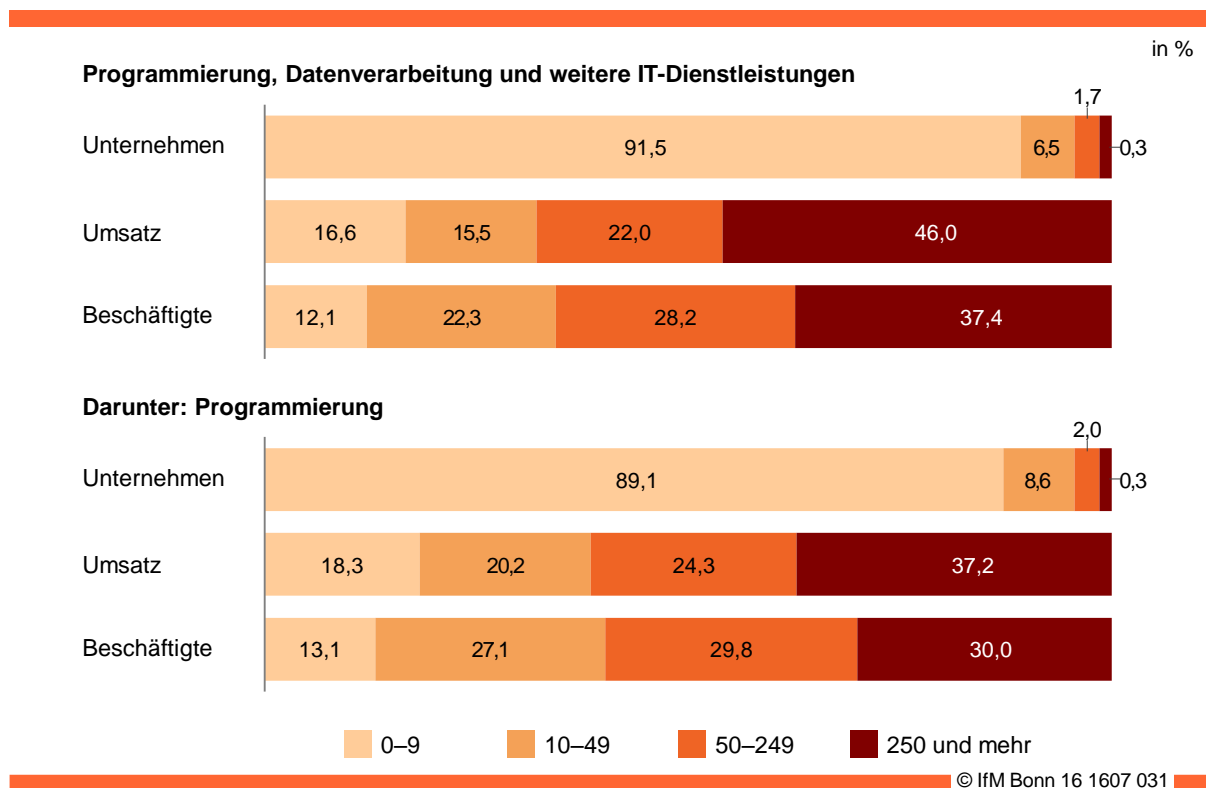
© IfM Bonn

Quelle: StBA (Unternehmensregister) 2017, Berechnungen des IfM Bonn.

Nach Angaben von Branchenexperten bieten zunehmend auch produzierende Unternehmen datenbezogene Dienstleistungen entlang der internationalen Wertschöpfungsketten an. Dabei wird die Dienstleistung an einer intersektoralen Schnittstelle erstellt. Das heißt, sie sind Bestandteil von oder Nebenleistung zu einer Ware und begleiten deren Produktion oder Konsum. Die Zahl derartiger Anbieter kann nicht genauer bestimmt werden, weil sie schwerpunktmäßig anderen Wirtschaftszweigen zugeordnet sind.

Die IuK-Dienstleistungsbranche erlebt nach Experteneinschätzung im Bereich Infrastruktur und -dienste eine Konsolidierungsphase, in den Bereichen Programmierung und Informationsverarbeitung dagegen eine starke Expansion. Die branchenübergreifende Digitalisierung wird das Volumen von ausgetauschten Daten künftig exponentiell erhöhen, was den Bedarf an begleitenden Dienstleistungen anwachsen lässt (vgl. Eco/Arthur D. Little 2013).

Abbildung 4: Programmierung und IT-Dienstleistungen<sup>1)</sup>: Unternehmen, Umsatz und Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen 2015



1) Einschließlich Datenverarbeitung, Hosting, Web-Portale, Informationsdienste, Beratung für IKT u. ä.

Quelle: StBA (Unternehmensregister) 2017, Berechnungen des IfM Bonn.

### 3.2.2 Auslandsaktivitäten

Der Markt für Informations- und Kommunikationstechnik und der damit verbundenen Dienstleistungen war und ist international und trug in den letzten Jahren maßgeblich zu einer Ausweitung des deutschen Dienstleistungshandels bei (vgl. Walter/Lohner 2015, S. 9). So haben sich zum Beispiel die Exporteinnahmen für EDV-Dienstleistungen laut Zahlungsbilanz zwischen 2001 und 2015 vervierfacht (vgl. Kranzusch et al. 2016, S. 22 und 28). Hierzu beigetragen hat die Digitalisierung von Kommunikations- und Vermarktungswegen. Sie ermöglicht einen ungehinderten, Staatsgrenzen überschreitenden Datenfluss und führt dadurch zu einer Ausweitung der Kundenbasis. Eine Einteilung der Geschäftsfelder nach In- oder Ausland ist damit nicht mehr zwingend erforderlich oder gar möglich. Anbieter von IT-basierten Dienstleistungen sind sich – so die Experten – bisweilen der internationalen Reichweite ihrer Aktivitäten gar nicht bewusst. Sie können nicht immer erkennen, ob eine Kundenanfrage oder Lieferung eine Staatsgrenze überquert.

Der Anteil auslandsaktiver Unternehmen liegt im Bereich IuK über dem Durchschnitt aller unternehmensnahen Dienstleistungen (vgl. Kranzusch et al. 2016, S. 18). Der im Ausland erwirtschaftete Umsatzanteil variiert zwischen den verschiedenen Branchen dieses Bereichs: Dienstleister der Informationstechnologie erzielten im Jahr 2014 ein Fünftel ihres Gesamtumsatzes im Ausland, Informationsdienstleister einen Anteil von 13 % (vgl. Kranzusch et al. 2016, S. 33). Das gesamte Internationalisierungspotenzial lässt sich jedoch kaum statistisch erfassen, weil viele IT-Dienste als Vorleistungen in Warenlieferungen eingehen und damit nicht als Export erkennbar sind.

Die Internationalisierung im betrachteten IuK-Bereich wird wie bei Industriewaren nachfrageseitig vorangetrieben, weil ausländische Kunden die Dienstleistungen deutscher Anbieter aufgrund der Qualität, der Datensicherheit und des Schutzes individueller Daten wertschätzen. Ein niedriges Preisniveau ist – so die Experten – weniger kaufentscheidend als in anderen Wirtschaftszweigen. Die Nachfrage ergibt sich entlang industrieller Wertschöpfungsketten (z. B. Steuerungssoftware von Maschinen, Datentransfer bei digitaler Produktion), als warenbegleitende Serviceleistung nach dem Verkauf (z. B. Wartung einer gelieferten Maschine) oder als eigenständiges Nutzungsangebot (z. B. Cloud-Computing).

Zu den Zielregionen deutscher IT-Dienstleistungen gehören zumeist industrialisierte Staaten mit hoher Datenmenge bzw. Kundenzahl. Die USA sind ein wichtiger Import- und Export-Partner. Daneben entsteht eine infrastrukturbezogene Nachfrage an Netzknoten oder Orten der Datenspeicherung.<sup>13</sup> So wurden unter geopolitischen Aspekten jüngst Datentransferknoten in südlichen EU-Staaten aufgebaut, die der Versorgung für die IT-technisch unterentwickelten Regionen in Nahost und Nordafrika dienen. Für die Zukunft sind rege Geschäftskontakte mit Industrienationen bzw. mit Nationen mit vielen potenziellen Kunden aus der Mittelklasse vorhersehbar. Dieses Kundensegment wächst in vielen Regionen (z. B. Indien oder Afrika). Doch nur vereinzelt zielen Anbieter auf eine schnelle Verbreitung ihrer IKT-Dienstleistungen in vielen Staaten gleichzeitig (sog. Sprinkler-Strategie). Häufiger kommt es zum Eintritt in einen

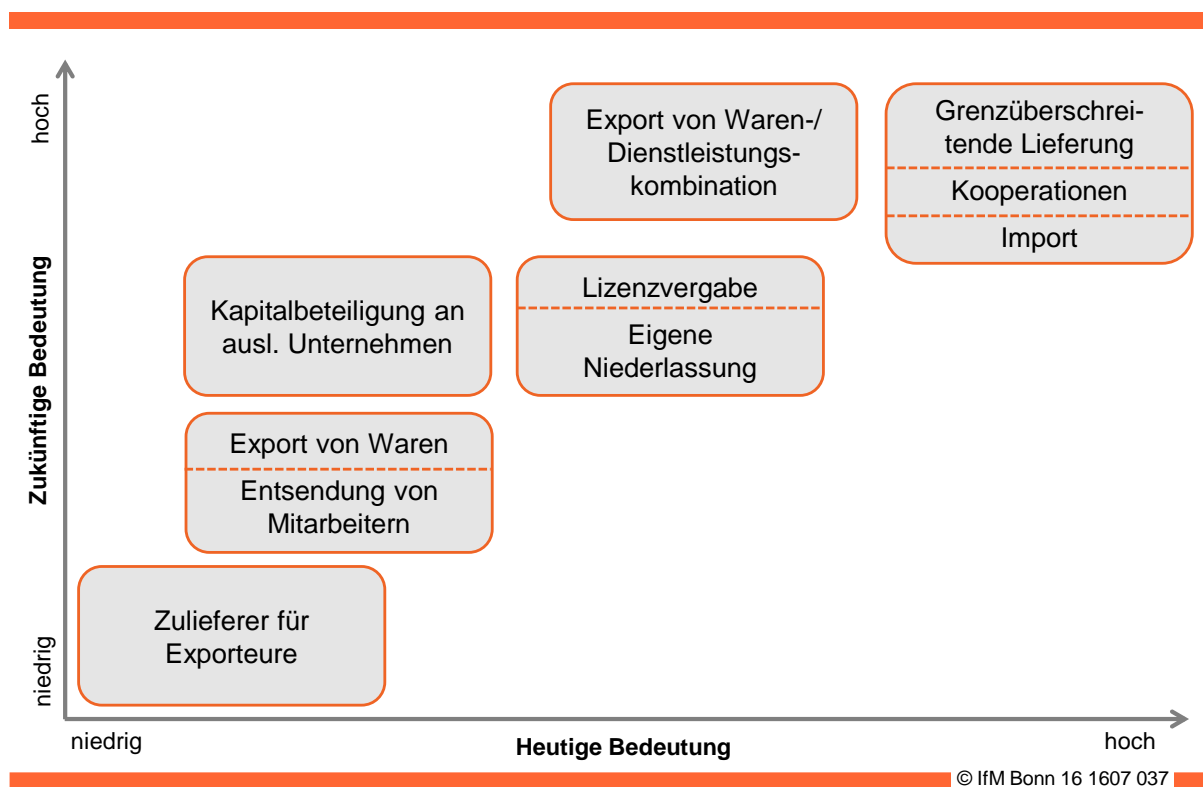
---

<sup>13</sup> Für Datenspeicherung und -weiterverarbeitung sowie Clouddienste sind Standorte mit Kundennähe, niedrigen Energiepreisen, kühlem Klima und guter Netzinfrastruktur interessant (z. B. Skandinavien). Aufgrund der geografischen Lage unterhält Deutschland für den Welthandel zentrale Kommunikationsleitungsnetze: So liegt der Internetknoten mit dem weltweit höchsten Traffic bei Frankfurt am Main.

ausländischen Markt im Zuge der Begleitung von Bestandskunden. Typisch ist deswegen, dass Auslandsaktivitäten ungeplant starten. Bei wenigen Unternehmen ist – so die Experten – eine Internationalisierung Teil der Unternehmensstrategie.

Typische Formen der Marktbearbeitung sind – aktuell und auch zukünftig – Lieferungen über Staatsgrenzen hinweg, Kooperationen im Ausland und die Auftragserteilung ins Ausland (Import) (vgl. Abbildung 5).<sup>14</sup> Ehemals untypische Formen wie Niederlassungen oder Kapitalbeteiligungen werden verstärkt gewählt, um das Engagement zu verstetigen, um Datensicherheit zu gewährleisten oder wegen der Kundennähe. Diese Internationalisierungsformen werden zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.

Abbildung 5: Programmierung und IT-Dienstleistungen: Formen der Internationalisierung



Quelle: IfM Bonn (Expertenbefragung) 2017.

Internationale wie nationale Geschäftskontakte sind überwiegend langfristiger Natur und durch eine hohe Kundenbindung geprägt. Angebote wie Cloud-Lösungen oder Datenspeicherungen sind nur als mehrjährige Beziehungen

<sup>14</sup> Vgl. auch Maaß et al. (2013, S. 50 f.).

denkbar. Aufgrund der Schnelligkeit des Datentransfers können jedoch auch kurzfristige Ad-hoc-Kontakte und temporäre Kooperationsstrukturen hergestellt werden, bei denen die Vertragspartner als austauschbar gelten. Bei standardisierten Vertragsinhalten von Programmierungsaufträgen fungieren auch international operierende Online-Plattformen als Mittler zwischen Kunde und Auftragnehmer.

### 3.3 Architekturleistungen

#### 3.3.1 Charakteristika des Marktes

Architekturleistungen werden in Deutschland überwiegend von rund 41.000 Architekturbüros angeboten (vgl. Tabelle 3). Davon werden etwa drei Viertel als Einzelunternehmen bzw. Freie Berufe geführt. Die Büros beschäftigen knapp 73.000 Personen sozialversicherungspflichtig. Einschließlich der Inhaber und sonstigen Beschäftigten arbeiten etwa 127.000 Personen in Architekturbüros (vgl. StBA 2016, S. 18). Der Wirtschaftszweig besteht überwiegend aus Kleinst- und Kleinunternehmen: Rund 40 % der Anbieter sind Soloselbstständige, weitere 50 % der Architekturbüros haben weniger als 10 Mitarbeiter. Die Hälfte aller Beschäftigten arbeitet in einem Büro dieser Größenklasse (vgl. Abbildung 6).

Tabelle 3: Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz im Bereich Architekturdienstleistungen im Berichtsjahr 2015

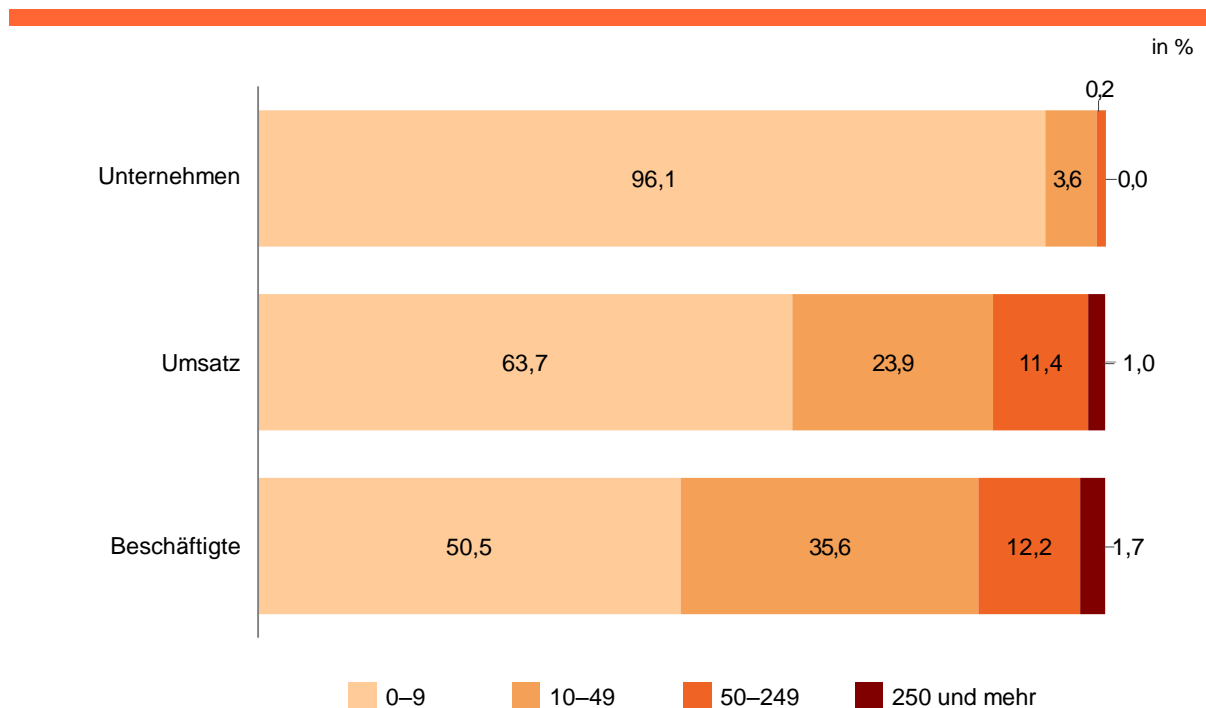
| Wirtschaftszweig (Nr. nach WZ 2008) |                                      | Unternehmen insgesamt  |                            |                  | Dar. Anteil der KMU in % |                 |             |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-------------|
|                                     |                                      | Anzahl der Unternehmen | SV-Beschäftigte in Tausend | Umsatz in Mrd. € | Anzahl der Unternehmen   | SV-Beschäftigte | Umsatz      |
| B-N, P-S                            | <b>Wirtschaftszweige insgesamt</b>   | <b>3.469.039</b>       | <b>28.816,1</b>            | <b>6.332,6</b>   | <b>99,6</b>              | <b>55,1</b>     | <b>49,6</b> |
| B-F                                 | Produzierendes Gewerbe               | 713.861                | 9.043,7                    | 2.914,2          | 99,3                     | 51,7            | 35,6        |
| G-N, P-S                            | Dienstleistungen                     | 2.755.178              | 19.772,4                   | 3.418,3          | 99,7                     | 56,6            | 61,4        |
| 71.11                               | darunter:<br><b>Architekturbüros</b> | <b>41.063</b>          | <b>72,9</b>                | <b>11,0</b>      | <b>100,0</b>             | <b>98,3</b>     | <b>99,0</b> |

Quelle: StBA (Unternehmensregister) 2017, Berechnungen des IfM Bonn.

Die Architekturbüros erwirtschafteten im Jahr 2015 einen Umsatz von insgesamt 11 Mrd. € (vgl. Tabelle 3). Davon entfallen knapp zwei Drittel auf Kleinunternehmen (vgl. Abbildung 6). Dies ist dreieinhalb Mal so viel wie bei den

FuE- oder IT-Dienstleistern (jeweils bezogen auf den engeren Anbieterkreis). Zu den Wettbewerbern zählen vor allem Institutionen, die im öffentlichen Sektor angesiedelt sind und für den öffentlichen Sektor planen. Im Gegensatz zu den beiden anderen untersuchten Dienstleistungsarten treten selten Wettbewerber aus der Industrie (z. B. Bauunternehmen) – in diesem Fall mit Architekturplanungen – in Erscheinung.

Abbildung 6: Architekturbüros: Unternehmen, Umsatz und Beschäftigte nach Größenklassen der Beschäftigten 2015



© IfM Bonn 16 1607 032

Quelle: StBA (Unternehmensregister) 2017, Berechnungen des IfM Bonn.

### 3.3.2 Auslandsaktivitäten

Eine Bearbeitung ausländischer Märkte durch deutsche Architekturbüros ist gegenwärtig eher die Ausnahme. Ein nennenswertes Potenzial zur Internationalisierung wird nur Büros, die 5 und mehr Mitarbeiter haben, zugeschrieben. Von den rund 8.000 Büros dieser Größe sind aber nur wenige international aktiv: Der Anteil auslandsaktiver Büros wird – auf Basis von Unternehmensbefragungen – auf unter 10 % taxiert (vgl. Kranzusch/Holz 2013, S. 20 f.). Dieser Anteil schwankt konjunkturbedingt. Der Umsatzanteil, der auf Kunden aus dem Ausland entfällt, lässt sich für Architekturbüros schwer bestimmen. In den Jah-

ren 2008 bis 2010 lag er geschätzt bei 5 bis 7 %.<sup>15</sup> Seither hat nach Angaben der Branchenexperten die Nachfrage im Inland konjunkturell bedingt stark angezogen. Die Inlandsnachfrage führt zu einer anhaltend hohen Kapazitätsauslastung der deutschen Architekturbüros, was in den letzten Jahren das Interesse an Auslandsaktivitäten verringerte.

Die Auslandsnachfrage stammt zuvorderst aus dem deutschsprachigen Raum, grenznahen Gebieten sowie der Europäischen Union. Sie ergibt sich aus bestehenden privaten oder geschäftlichen Kontakten und ist weniger durch Industriekunden bestimmt als bei den beiden anderen untersuchten Dienstleistungsarten. Temporär bilden sich im Ausland einzelne, regional begrenzte Nachfrage-Hotspots. Zu nennen sind hier bspw. die Entwicklung chinesischer oder arabischer Metropolen, Bauplanungen für Städte mit großen Sportereignissen oder Infrastrukturprojekte (z. B. infolge der EU-Osterweiterung).

Nicht jede Architekturleistung stößt aus Expertensicht auf Nachfrage aus dem Ausland. Vielmehr setzt diese zumeist Alleinstellungsmerkmale im Dienstleistungsangebot voraus. Diese sind bei den wenigen deutschen Anbietern erkennbar, die sich z. B. auf Verkehrsbauten wie Eisen- und U-Bahnen, auf Sportstadien, Museen oder Spezialbauten im Gesundheits- und Bildungswesen spezialisiert haben. Das Gros der deutschen Architekturbüros entwickelt hingegen Pläne für kleine oder Mehrgeschoss-Wohnbauten für den regionalen Bedarf und stößt damit nur auf eine geringe Nachfrage aus dem Ausland.

Nach Einschätzung der befragten Experten tritt unter Architekten das unternehmerische Kalkül und damit das Interesse an einer Markterweiterung häufig hinter der kreativen, schöpferischen Arbeit zurück. Daher verfolgen nur wenige Büros die Erschließung internationaler Märkte nach strategischen Gesichtspunkten, etwa durch gezielte Akquise. Internationale Projekte ergeben sich stattdessen häufig auf der Basis privater Kontakte, die ursprünglich nicht zum geschäftlichen Umfeld der Architekten zählten. Daraus kann sich eine langfristige Geschäftsverbindung entwickeln, in Form einer Aneinanderreihung von einzelnen, unabhängigen Projekten. Ist eine derartige Entwicklung absehbar, könnte die Gründung einer Niederlassung im Zielland lohnen. Dies dürfte jedoch nur bei wenigen, großen Architekturbüros der Fall sein, die die Fixkosten

---

<sup>15</sup> Hochrechnungen auf Basis der Dienstleistungsstatistik (vgl. Kranzusch/Holz 2013, S. 12 ff.). Angaben zu Dienstleistungsexporten, die sich auf die Umsatzsteuerstatistik beziehen (z.B. BMWi 2016a, S. 15), sind durch Untererfassungen gekennzeichnet.

einer solchen Niederlassung auch im konjunkturellen Abschwung tragen können.

Das Angebot von Architekturleistungen im Ausland setzt landesspezifisches Fachwissen über Bau-, Vertrags- und Haftungsrecht sowie die Erfüllung berufsrechtlicher Auflagen (Zulassung, Haftung) voraus. Diese Voraussetzungen werden am häufigsten durch Kooperationen mit lokalen Partnern geschaffen. In einigen Ländern ist die Kooperation sogar der einzig realistische Weg, die (berufs-)rechtlichen Auflagen zu erfüllen.<sup>16</sup> Sie ist aktuell und, den Erwartungen der Experten folgend, auch künftig die am häufigsten zu beobachtende Form der Marktbearbeitung. Der Suche nach verlässlichen Kooperationspartnern und der Pflege dieser Beziehungen kommt somit eine hohe Bedeutung zu.

In grenznahen Auslandsregionen können Leistungen auch durch die Zulieferung von Bauplänen in Kombination mit der temporären Entsendung von Mitarbeitern, i. d. R. auf Projektbasis, erbracht werden. Für eine derartige grenzüberschreitende Lieferung eignen sich jedoch nur die frühen, der Planung dienenden Leistungsstufen (d. h. Definition von Bauvorhaben und Leistungsbedarf, Kostenschätzung, Entwurfs-/Genehmigungsplanung). Die nachgelagerte Umsetzung des Bauvorhabens erfordert eine stärkere Präsenz vor Ort und wird daher durch Kooperationen, die Entsendung von Mitarbeitern oder in seltenen Fällen durch Niederlassungen umgesetzt. In vielen Fällen ist sie jedoch gar nicht erst Bestandteil des Auftrags.

### **3.4 Zwischenfazit**

Die Betrachtung der drei exemplarisch ausgewählten Dienstleistungsarten zeigt, wie verschiedenartig die Anbieter und die Geschäftskontakte ins Ausland im Dienstleistungssektor sind. Dennoch lassen sich auch Gemeinsamkeiten erkennen.

Der Grad der Internationalisierung ist in allen drei Bereichen geringer als im Verarbeitenden Gewerbe, wenngleich mit Abstufungen. Anbieter von FuE- und

---

<sup>16</sup> Zum Beispiel wird bei der Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen in Frankreich der Nachweis einer französischen Haftpflichtversicherung gefordert. Die daraus resultierenden Zusatzkosten lassen sich mittels Kooperation mit einem französischen Architekturbüro vermeiden. Andere Staaten verlangen die Hinzuziehung eines örtlich registrierten Architekten.



IT-Dienstleistungen sind im Vergleich zu Anbietern von den Architekturleistungen bereits relativ stark im Auslandsgeschäft tätig. Das Potenzial der ausländischen Märkte ist noch nicht ausgeschöpft. In den Bereichen FuE- und IT-Dienstleistungen zeigt sich bereits eine leicht anziehende Internationalisierungsdynamik: Maßgeblichen Einfluss scheinen die zunehmende Globalisierung von industriellen Wertschöpfungsketten und die Digitalisierung zu haben. Der Impuls zur Internationalisierung geht oft von der Kundenseite aus. Die Unternehmen starten das Auslandsengagement gestützt auf bestehende Kontakte und Lieferbeziehungen zu deutschen Industrieunternehmen. Letzteres gilt weniger für deutsche Architekturbüros.

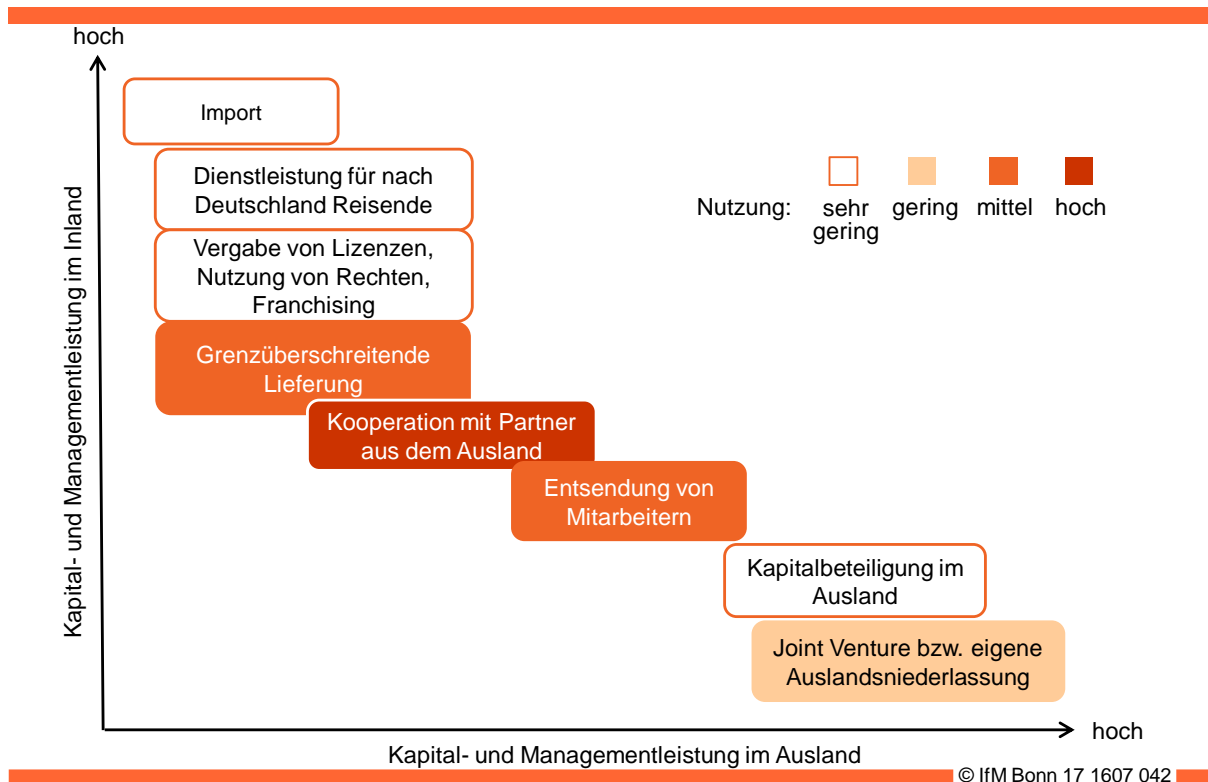
Die Größenstruktur der Anbieter in den untersuchten Dienstleistungsarten ist stark durch Kleinst- und Kleinunternehmen geprägt. Infolgedessen liegt es nahe, dass die aus der Theorie abgeleiteten größen- bzw. ressourcenbedingten Hemmnisse auch bei den betrachteten Dienstleistungsanbietern auftreten. Die Branchenexperten bestätigen für alle drei Dienstleistungsarten, dass die Unternehmen die Internationalisierung selten bis nie im Vorfeld strategisch planen – häufig aufgrund mangelnder Zeitressourcen in der Unternehmensführung. Lediglich für IT-Dienstleister lässt sich gelegentlich eine systematische internationale Ausrichtung der Geschäftsstrategie beobachten.

Die Wahl der Internationalisierungsformen hängt von den Inhalten der Dienstleistung, dem Nachfragerturnus (einmalige oder wiederkehrende Leistung)<sup>17</sup>, den länderspezifischen Erfordernissen und dem Ressourceneinsatz im In- und Ausland ab. Allerdings werden nicht die Formen mit dem geringsten Ressourceneinsatz am häufigsten angewendet (vgl. Abbildung 7). Die kostengünstigen Varianten wie die grenzüberschreitende Lieferung, die Lizenzvergabe und der Import kommen nur in bestimmten, kommunikationstechnisch geeigneten Dienstleistungssegmenten zum Einsatz. Diese Formen haben derzeit nur für IT-relevante Dienstleistungen größere Bedeutung. Bei fortschreitender technischer Entwicklung und einem adäquaten Ausbau der Infrastruktur sollten diese Formen, allen voran die grenzüberschreitende Lieferung, an Verbreitung zunehmen.

---

<sup>17</sup> Wiederkehrende Dienstleistungen betreffen z. B. die Planung von Dienstreisen oder die Buchhaltung. Einmalig nachgefragte Leistungen sind z. B. Architekturplanungen. Eine dauerhafte Präsenz im Zielland (z. B. durch Gründung einer Niederlassung) erscheint für wiederkehrende Dienstleistungen lohnender als für einmalige. Für letztere sind Formen zu erwarten, die vom Inland aus koordiniert werden (grenzüberschreitende Lieferung und Entsendung von Mitarbeitern).

Abbildung 7: Nutzung der Internationalisierungsformen im Dienstleistungssektor gemäß relativer Kapital- und Managementleistung im In- und Ausland



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Meissner/Gerber 1980, S. 224).

Letztlich erweisen sich Kooperationen mit lokalen Partnern als die am häufigsten gewählte Form für alle drei betrachteten Dienstleistungsarten. Sie sind durch eine mittlere Ressourcenintensität gekennzeichnet. Kooperationen können vom heimischen Markt aus organisiert werden, bedürfen nur weniger Vorkenntnisse, und der Umfang der Risikoabwägung ist moderat. Sie können – wenn bereits erste Kontakte bestehen – kurzfristig umgesetzt werden.

## **4 Hemmnisse der Internationalisierung und Lösungsansätze der Unternehmen aus Expertensicht**

In Ergänzung zu den theoretischen Überlegungen in Kapitel 2 wurden die Experten zu konkreten, praxisbezogenen Hemmnissen der Internationalisierung und den Möglichkeiten der Unternehmen, diese zu überwinden, befragt. Diese werden nachfolgend präsentiert. Der Übersichtlichkeit halber wird die Einteilung aus Kapitel 2 erneut aufgegriffen. Es erfolgt also eine Einteilung gemäß der vorvertraglichen Phase, der Phase der Leistungserstellung und gemäß der größenbedingten Einschränkungen. Die Zuordnung ist nicht immer trennscharf, weil zum Beispiel Probleme, die während der Leistungserstellung auftreten können, durch eine hinreichende vorvertragliche Regelung vermieden werden könnten. In diesen Fällen ordnen wir die Hemmnisse jeweils dort zu, wo sie nach unserer Einschätzung überwiegend ursächlich zu verorten sind.

### **4.1 Hemmnisse in der vorvertraglichen Phase und Lösungsansätze**

Ein wesentliches Hemmnis der Internationalisierung in der vorvertraglichen Phase liegt in möglichen Informationsdefiziten hinsichtlich der zu erwartenden Güte der Dienstleistung oder der Qualifikation des Dienstleistungserbringers (vgl. Kapitel 2.1). Eine Möglichkeit, dieses Informationsdefizit bei potenziellen Kunden zu verringern, besteht auf Seiten des Dienstleistungsanbieters im Aufbau einer hohen Reputation, bspw. durch Empfehlungen von Geschäftspartnern oder die Anerkennung der Berufsqualifikation im Ausland.<sup>18</sup> Beides dient als Signal hinsichtlich der Qualifikation und lässt eine gute Qualität der Dienstleistung erwarten. Qualität kann auch durch Nähe zur Wissenschaft signalisiert werden, z. B. durch Kooperationen mit Hochschulen. Die Brancheninterviews zeigen aber auch auf, dass das Vertrauen in die jeweilige Leistungsfähigkeit der anderen Seite häufig auf langjährigen Kontakten aufbaut. Im Forschungs- und Entwicklungsbereich stammen diese Kontakte häufig aus langjährigen industriellen Beziehungen, im Bereich der IT-Dienstleistungen aus persönlichen Netzwerken, die sich im Vorfeld aus Tätigkeiten in IT-Clustern entwickelten, und im Bereich Architekturleistungen aus dem privaten Bereich.

---

<sup>18</sup> Im EU-Binnenmarkt ist für Angehörige der sog. reglementierten Berufe die Anerkennung der beruflichen Qualifikation im EU-Ausland verpflichtend (EU-Berufsanerkennungsrichtlinie, 2005/36/EG). Reglementierte Berufe sind Tätigkeiten, die mittels Rechts- oder Verwaltungsvorschriften an bestimmte Berufsqualifikationen gebunden sind (wie Architekten, Ärzte oder Rechtsanwälte). Die Anerkennung ist ihrerseits jedoch auch mit Aufwand und entsprechenden Kosten verbunden.

Die Inanspruchnahme grenzüberschreitender Dienstleistungen geht tendenziell mit höheren Such- und Anbahnungskosten (z. B. Reisekosten, Kommunikationskosten) einher als die inländischer Anbieter. Die Höhe dieser Kosten hängt jedoch von der gewählten Kontaktierungsform ab. Die räumliche Distanz zwischen Kunde und Anbieter ließe sich zum Beispiel durch internetgestützte Kontaktierungsformen (z. B. Marketing-Netzwerke, englischsprachige Homepages, Online-Shops, Einträge bei Suchmaschinen oder die Nutzung von Blogs) kostengünstig überwinden. Die Experten halten die Erfolgsaussichten für einen Vertragsabschluss auf diesen Wegen jedoch für gering. Internetgestützte Kontaktierungswege sind daher für die drei betrachteten Dienstleistungsarten nicht von größerer Bedeutung, auch nicht für IT-Dienstleistungen. Online-Firmenauftritte gelten zwar als unabdingbar, haben jedoch nur eine unterstützende Funktion beim Aufbau einer Reputation.

Die Höhe der Such- und Anbahnungskosten in der vorvertraglichen Phase wird zudem dadurch getrieben, dass sich die Rahmenbedingungen im Inland und im Zielland unterscheiden. Das heißt, die Unternehmen müssen zunächst rechtliche Regelungen etwa zu Steuern, Abgaben, Zöllen recherchieren oder Fragen zur Datensicherheit und -schutz, zu Verwaltungsprozessen bei der Erteilung der Einreise- und Arbeitserlaubnis, zur Haftung oder Korruptionsvermeidung klären. Großer Informationsbedarf besteht auch hinsichtlich des Marktumfeldes im Zielland, z. B. in Bezug auf fachspezifische Normen. Wie hoch der Informationsbedarf jeweils ist, hängt vom gewählten Zielland, dem Gegenstand der Dienstleistung und der Risikoneigung der Entscheider in den KMU ab.

Am Beispiel der Architekturleistungen sollen diese Aspekte noch weiter konkretisiert werden. Dort spielen baurechtliche Standards, Normen und Vorgaben eine erhebliche Rolle. Diese divergieren im internationalen Vergleich stark. Dies hat zur Folge, dass die Definition der Leistungsphasen, die Vergütung, der Haftungsumfang oder der Gerichtsstand einzelvertraglich zu regeln sind. Die Kunden favorisieren dabei angloamerikanisches Recht, deutsche Normen finden nur selten Anwendung.<sup>19</sup> Unsicherheiten gehen auch von international divergierenden Haftungsregularien aus. So wird in vielen Staaten von jedem an Planung oder Bau Beteiligten eine Garantiehafung verlangt, die

---

<sup>19</sup> Zwar wurden dem deutschen Recht angelehnte Mustervertragswerke erarbeitet, diese haben aber in der Bauwirtschaft nur einen geringen Bekanntheits- und Anwendungsgrad (vgl. Zimmermann/Hamann 2009, S. 2).

das Objekt vollumfänglich absichert. Im Fall Frankreichs beispielsweise kommt diese Haftungsregel einer Versperrung des Markteintritts für deutsche Anbieter gleich, weil die benötigten Haftungsgarantien von deutschen Haftpflichtversicherungen üblicherweise nicht abgedeckt werden (vgl. Opel 2016). Generell lassen Mehrkosten zur Ausdehnung der Haftungsdeckung die Rentabilität eines Auslandsengagements sinken.

Die Experten erklären, dass die erwartete Höhe der vorvertraglichen Such- und Anbahnungskosten dazu führt, dass die Internationalisierung häufig gar nicht erst in Angriff genommen wird. Ist der Markteintritt jedoch vollzogen, führt eine ungünstige Veränderung der wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen zumeist lediglich zur Wahl einer anderen Form der Marktbearbeitung. Die Auslandsaktivität wird nicht gänzlich in Frage gestellt, so die übereinstimmende Einschätzung der Experten für IT- und FuE-Dienstleistungen.

Vor diesem Hintergrund kann vermutet werden, dass die weite Verbreitung von Kooperationen als Form der Internationalisierung auch ein Resultat der hohen Such- und Anbahnungskosten ist. Der Kooperationspartner fungiert als Bindeglied zwischen inländischem Dienstleistungserbringer und ausländischem Kunden, steuert Kenntnisse zu landes- und fachspezifischen Rahmenbedingungen bei und liefert etablierte Netzwerke und Kontakte im Zielland. Auf diese Weise lassen sich durch die Wahl der Internationalisierungsform die Such- und Anbahnungskosten reduzieren.

#### **4.2 Hemmnisse in der Phase der Vertragsumsetzung und Lösungssätze**

Dienstleistungen können häufig nur erbracht werden, wenn Dienstleistungserbringer und -empfänger gleichzeitig vor Ort sind. Dies erschwert den grenzüberschreitenden Export von Dienstleistungen oder macht ihn gar unmöglich (vgl. Kapitel 2.1). So verursacht die Überwindung der räumlichen Distanz im Zuge der Leistungserstellung einen spezifischen Umsetzungs- und Kontrollaufwand, dessen Höhe von der Art der Dienstleistung und deren Erstellungsweise abhängt. Dies sei kurz am Beispiel der Umsetzung von internationalen Architekturprojekten erläutert: Planerische Aufgaben können im Inland für ausländische Kunden erstellt werden – die räumliche Distanz ist gegeben, kann jedoch kostengünstig überwunden werden. Die Umsetzung des Bauvorhabens hingegen erfordert eine stärkere Präsenz vor Ort, z. B. um mit Behör-

den zu kommunizieren. Die räumliche Distanz ist in diesen Fällen nur kostenintensiv zu überwinden und wird zum marktbeschränkenden Hemmnis.

Divergierende Rahmenbedingungen wirken auch in der Phase der Leistungserstellung hemmend. So ergeben sich aus der grenzüberschreitenden Mehrwertbesteuerung in der Praxis häufig Probleme, auch innerhalb der EU. Aufgrund der abweichenden Modalitäten der Mehrwertbesteuerung von Waren und Dienstleistungen sowie der fehlenden Berücksichtigung des internetgestützten Dienstleistungshandels besteht das Risiko der Fehlberechnung von Steuern. Beispielsweise bereitet die Anwendung der Definition von "Lieferungen und Leistungen" Probleme: Stellt eine Download-Möglichkeit für ein Software-Update bereits eine Lieferung im Sinne des Exports dar und unterliegt damit der grenzüberschreitenden Mehrwertbesteuerung?

Unsicherheiten bestehen auch im Hinblick darauf, welches nationale Rechtssystem bei grenzüberschreitender Kommunikation oder Datenübertragung anzuwenden ist. Im Austausch mit US-Partnern ist beispielsweise umstritten, ob eine Zählung von Zugriffen unter Nutzung der individuellen Computer-Erkennungsnummer bereits individuelle Kundendaten darstellen. Große Unklarheiten bestehen auch im Hinblick auf den Datenschutz.

Veränderungen der Rahmenbedingungen wirken zurück auf die grenzüberschreitende Dienstleistungserbringung. Zu nennen sind hier aktuell politische Entscheidungen wie die EU-Sanktionen gegen Russland oder der geplante Austritt Großbritanniens aus der EU. Letzterer betrifft unter den hier betrachteten Dienstleistungsarten insbesondere die IT-Dienstleister, weil wichtige Kommunikationsknotenpunkte, IT- und internetaffine Dienstleistungsbereiche (Finanzierung/Versicherung, Medien) sowie eine Vielzahl an Marktteilnehmern in Großbritannien angesiedelt sind. Die Pflicht, kundenindividuelle Daten im Heimatland der Kunden zu speichern, beeinträchtigt Geschäftsmodelle mit kontinuierlichem Datentransfer und mutiert zu einer Niederlassungspflicht.

Die grenzüberschreitende Dienstleistungserbringung wird auch durch eine unzureichende Infrastruktur, sei es im In- oder im Ausland, beeinträchtigt. Dies gilt zum Beispiel für IT-Dienstleister, deren Geschäftsmodell auf einem kontinuierlichen Datentransfer basiert. Hemmnisse in der Leistungserstellung ergeben sich beispielsweise durch fehlende Kapazitäten der Kommunikationsnetze.

Um die Umsetzungs- und Kontrollkosten während der Leistungserstellung zu minimieren, bieten sich den Dienstleistungsunternehmen verschiedene Internationalisierungsformen, die sich hinsichtlich ihrer Kapital- und Personalintensität unterscheiden. In den hier betrachteten Dienstleistungsarten sind Kooperationen die vorherrschende Internationalisierungsform. Die Kooperation gilt zwar im Vergleich zu anderen Internationalisierungsformen als kostengünstig in Bezug auf die Anbahnung. Die Umsetzung kann sich durch notwendige Kontrollen oder Arbeitstreffen jedoch zu einem maßgeblichen Kostenaspekt entwickeln.

#### **4.3 Hemmnisse aufgrund der begrenzten Ressourcen von KMU**

Die Ergebnisse der Expertenbefragung bestätigen die erwarteten Internationalisierungshemmnisse aufgrund der begrenzten Ressourcen von KMU (vgl. Kapitel 2.2). Da der Prozess der Internationalisierung von KMU eng mit der Person des Unternehmers verbunden ist (vgl. Welter 2002, S. 64 ff.), hemmen insbesondere mangelnde Zeitkapazitäten auf Ebene der Geschäftsführung die Planung internationaler Aktivitäten. Aus Expertensicht fehlen Führungskräften in Kleinstunternehmen teils auch kognitive Ressourcen, das Potenzial ausländischer Märkte zu erkennen und systematisch zu nutzen. Überdies seien das Interesse am Auslandsgeschäft, die Risikoneigung sowie die Bereitschaft, landesspezifisches Fachwissen zu erwerben, häufig nicht in hinreichendem Ausmaß vorhanden. Angesichts von knappen zeitlichen Ressourcen in Kombination mit ungewissen Erfolgsaussichten kann diese Zurückhaltung aber durchaus rational sein. Die Angaben der Branchenexperten belegen, dass eine auf Wachstum bzw. Internationalisierung ausgelegte Geschäftsstrategie selten verfolgt wird. Das Auslandsengagement gestaltet sich daher situativ und oft ungeplant.

Die Knappheit finanzieller Ressourcen von KMU ist insbesondere bei langer Projektdauer und nachgelagertem Zahlungseingang als Hemmnis bedeutsam. Letzteres verschärft sich nochmals bei schlechter Zahlungsmoral der Kunden. Die Unternehmen versuchen, die finanziellen Risiken der Internationalisierung durch Absicherungen zu senken. Der Markt für Vorfinanzierungen und Absicherungen von Dienstleistungsgeschäften ist aber nach Einschätzung der Experten beschränkt.

#### 4.4 Zwischenfazit

Branchenübergreifend bestehen in den betrachteten Dienstleistungsarten Internationalisierungshemmnisse sowohl in der vorvertraglichen Phase als auch in der Phase der Vertragsumsetzung, die sich aufgrund der Ressourcenknappheit in den KMU teils nur schwer beheben lassen. Speziell für die vorvertragliche Phase konnten wesentliche Hemmnisse identifiziert werden: Informationen, die für eine Entscheidung über einen Markteintritt benötigt werden, sind nur kosten- und zeitintensiv zu erlangen. Auch der Aufbau einer Vertrauensbasis zu internationalen Geschäftspartnern ist aufwändig und damit kostenintensiv. Da KMU i. d. R. von Einzelhabern geführt werden, deren Zeit- und Wissensressourcen begrenzt sind, kommt es hier zu Engpässen bei der Entscheidungsfindung. Eine Abwägung von Kosten und Nutzen einer ausländischen Markterschließung unterbleibt häufig völlig oder führt zu dem Ergebnis, dass das Vorhaben unrentabel erscheint.

In der Phase der Leistungserstellung und Abwicklung ergeben sich weitere Hemmnisse, speziell aufgrund des Aufwandes zur Überwindung der räumlichen Distanz. Neben den Finanzierungshürden sind für KMU vor allem Engpässe bei reisebereiten Mitarbeitern und Führungskräften zu erwarten. Die Vertragsabwicklung ist stark von rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Der Aufwand, deren Einhaltung zu kontrollieren und erforderliche Verwaltungsschritte zu durchlaufen, ist enorm, z. B. bei der Entsendung von Arbeitskräften und beim Aufbau von Niederlassungen.

Kooperationen scheinen die geeignetste Form der Internationalisierung zu sein, um bei mittlerem Ressourceneinsatz die negativen Implikationen auszugleichen, die sich aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen für ihre internationale Handelbarkeit ergeben. Sie sind durch einen engen persönlichen Austausch geprägt, teilweise vor Ort, so dass erklärungsbedürftige Dienstleistungen auf diese Weise am ehesten auf ausländischen Märkten angeboten werden können. Kooperationen basieren jedoch auf landesspezifischen Kontakten und eröffnen daher nur den Zugang zu einem einzelnen Auslandsmarkt. Für die Erschließung weiterer Länder müssen weitere Kooperationspartner gefunden werden. Das Unternehmen muss in der Anbahnungsphase erneut Ressourcen für die Organisation der Auslandsaktivitäten einsetzen, was in KMU zum Engpass werden kann.



Für eine Ausweitung des Internationalisierungspotenzials in den KMU der betrachteten Dienstleistungsarten lassen sich folgende Ansatzpunkte identifizieren:

1. Sensibilisierung für die Internationalisierung in der Geschäftsführung,
2. Reduzierung der Such- und Anbahnungskosten in der vorvertraglichen Phase (Informationsbereitstellung, Wahl der geeigneten Internationalisierungsform, Bewertung der Ertragsaussichten, Kontakt- und Vertragsanbahnung),
3. Reduzierung der Umsetzungs- und Kontrollkosten,
4. Behebung der Ressourcenengpässe bei reisebereiten Mitarbeitern und Führungskräften in der Umsetzungsphase.

## **5 Abbau von Internationalisierungshemmnissen durch die Außenwirtschaftsförderung**

Angesichts der beschränkten Fähigkeiten von KMU, die Internationalisierungshemmnisse aus eigenen Kräften zu überwinden, erörtern wir im Folgenden, in welcher Weise die Außenwirtschaftsförderung – durch bestehende Angebote oder durch deren Anpassungen – zur Überwindung der Hemmnisse beitragen kann. Die Außenwirtschaftsförderung wird dabei als Gemeinschaftsaufgabe von Staat und Wirtschaft verstanden. Neben staatlichen Akteuren werden also auch Akteure wie Wirtschafts- und Branchenverbände angesprochen, die öffentlich geförderte und nicht geförderte Unterstützungsformen bereitstellen.

### **5.1 Sensibilisierung für die Internationalisierung**

Auf die Möglichkeiten der außenwirtschaftlichen Betätigung kann mittels Bereitstellung von Informationen und Good-Practice-Bespielen aufmerksam gemacht werden. Die Außenwirtschaftsförderung greift dies bereits auf. Ihre aktuellen Informations-, Beratungs- und Förderangebote richtet sich jedoch überwiegend an Warenproduzenten (vgl. Übersicht A1). Die Belange der Dienstleistungsunternehmen werden nur selten explizit berücksichtigt. Eine stärkere Sensibilisierung der Dienstleister ließe sich durch eine gezieltere Ansprache erreichen.

Eine weitere Möglichkeit der Sensibilisierung liegt in der Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten zwischen KMU mit und ohne Internationalisierungserfahrung. Aus Sicht der Experten geht von solchen Zusammenkünften motivierende Wirkung aus. Die Initiative dafür läge vorrangig im Verantwortungsbereich von Branchenverbänden.

Die Leistungserstellung über die Grenze hinweg ist nicht für jede Dienstleistungsart praktikabel. Die Digitalisierung könnte jedoch die Hürden für eine Internationalisierung senken. Sie bietet zudem Chancen für neuartige Geschäftsideen, auch im Hinblick auf ausländische Kunden. Eine Sensibilisierung der KMU-Geschäftsführer für die Chancen des digitalen, grenzüberschreitenden Handels ließe sich durch Informations- und Beratungsangebote auf Branchenebene erreichen.

## 5.2 Reduzierung der Such- und Anbahnungskosten

Aus Sicht der Experten müssten die Kosten für die Informationsbeschaffung im Hinblick auf die Rahmenbedingungen in den Zielländern reduziert werden. Einen Beitrag dazu leisten in erster Linie Maßnahmen zu Verringerung nichttarifärer Vorschriften wie die Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen,<sup>20</sup> die Harmonisierung von Standards, Normen und Vertragsmodalitäten sowie ein Abbau der Bürokratie bei der Berufsankennung. Instrumente wären hier internationale Freihandelsabkommen oder branchenspezifische Normungsvereinbarungen. Zurzeit diskutierte Vorhaben zur weiteren Deregulierung des Dienstleistungsmarktes im EU-Raum, z. B. die Europäische Dienstleistungskarte oder eine erleichterte Berufsankennung würden ebenso wie weitere Erleichterungen im Niederlassungsrecht und bei der Entsendung von Arbeitskräften zur Reduzierung von Such- und Anbahnungskosten führen.

Allgemeine Informationen zu Zielländern, deren Rechtsrahmen und Rechtsschutz, zu Anlauf- und Kontaktstellen sowie zur Erstellung von Dienstleistungen im Allgemeinen können und werden von den Institutionen der Außenwirtschaftsförderung öffentlich bereitgestellt.<sup>21</sup> Informationen über Märkte, Technologien oder Kunden sind jedoch nur beschränkt für externe Berater zugänglich. Derartige Informationen beispielsweise in Marktstudien, d. h. mit einer hohen Spezialisierung auf Branchen, Marktsegmente oder gar potenzielle Kunden aufzubereiten oder eine Risikobewertung von Internationalisierungsformen vorzunehmen, geht mit erheblichen Kosten einher und kann u.a. deswegen nicht unentgeltlich seitens der Außenwirtschaftsförderung geleistet werden.

Hilfe benötigen die KMU auch bei der Kontaktabbahnung und Partnerfindung im Zielland. Dies hat die Außenwirtschaftsförderung bereits aufgegriffen und verschiedene Instrumente entwickelt. Öffentlich geförderte Kontaktierungswege, wie z.B. Unternehmerreisen, sind jedoch, solange sie keinen Branchenfokus aufweisen, wenig zielführend. Eine Ausweitung des Angebots an Delegationsreisen wäre aus Sicht der Branchenexperten nur dann vorteilhaft, wenn Unternehmen oder Berufsgruppen ohne starke Interessenvertretung bei der Reiseplanung besser berücksichtigt werden. Begegnungsmöglichkeiten erge-

---

<sup>20</sup> Einen positiven Beitrag werden hier die ab Mai 2018 EU-weit geltenden Regelungen zum Datenschutz leisten.

<sup>21</sup> Für die EU-Staaten werden derartige Informationen bspw. durch das Portal 21 der GTAI im Rahmen der Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG) angeboten ([www.portal21.de](http://www.portal21.de)).

ben sich zudem auf Branchentreffen, Fachtagungen und fachspezifischen Messen. Hier setzen die Auslandsmesseprogramme auf Landes- und Bundesebene an, indem sie entsprechende Informationen und teils Unterstützung zur Teilnahme bereitstellen. Auf diesen Veranstaltungen lassen sich jedoch lediglich Erstkontakte knüpfen, die von Unternehmensseite weiter vertieft werden müssen, soll es zu einem Vertragsabschluss kommen.

Hilfestellung leisten auch die deutschen Botschaften und die Auslandshandelskammern, wenn es um die Kontaktaufnahme zu lokalen Netzwerkpartnern oder öffentlichen Verwaltungsstellen geht. Da die Mitarbeiter dieser "Außenposten" branchenübergreifend tätig sind, ist deren Aktivitätsniveau von den jeweiligen individuellen Interessen abhängig. Angesichts der beschränkten Anzahl von Mitarbeitern einerseits und der Vielzahl an Branchen andererseits läuft eine Forderung nach einer branchenspezifischen Sensibilisierung der zuständigen Mitarbeiter ins Leere. Vielleicht wäre der auf Regionen spezialisierte Einsatz von Experten aus Branchenverbänden ein praktikablerer Weg.

Im Bereich der FuE-Dienstleistungen hat sich, angestoßen durch die Innovations- und Forschungsförderung, die sich auf internationale Kooperationen zwischen Unternehmen und (wirtschaftsnahen) Forschungseinrichtungen richtet, eine unterstützende Infrastruktur in Form von branchenbezogenen Netzwerken, Verbänden oder Dienstleistungsagenturen herausgebildet. Diese helfen z. B. bei der Bildung von Angebotskonsortien oder bei der Beantragung von Fördermitteln.<sup>22</sup> Dieser Förderansatz lässt sich jedoch kaum auf andere Förderbereiche und Geschäftsfelder übertragen.

Um die Wettbewerbssituation deutscher Unternehmen bei strategischen Großprojekten im Ausland zu verbessern, wurde im Jahr 2016 eine Ausweitung der politischen Flankierung von Großprojekten im Ausland beschlossen. Der neue Förderansatz zielt auf eine Vernetzung von exportierenden Branchen sowie der systematischen Bildung von Angebotskonsortien, um sich der Konkurrenz von Anbietern aus Staaten mit politischer Unterstützung stellen zu können.<sup>23</sup> Noch nicht einschätzbar ist, in welcher Weise die durch KMU ge-

---

<sup>22</sup> Geförderte Vernetzungsagenturen sind z. B. CORNET (Collective Research Networking) in der Textilbranche oder IMI (Innovative Medicines Initiative) in der Medikamentenentwicklung.

<sup>23</sup> Z. B. bieten chinesische, teils staatlich gestützte Anbieterkonsortien Komplettpakete für Planung, Umsetzung und Finanzierung von großen Infrastrukturprojekten auf dem afrikanischen Kontinent und in den arabischen Staaten Asiens.

prägen Dienstleistungssektoren in die Bearbeitung derartiger Großprojekte eingebunden werden können. Gegenwärtig ist das Programm in der Erprobungsphase.

### **5.3 Reduzierung der Umsetzungs- und Kontrollkosten**

Der Aufwand in der Phase der Dienstleistungserstellung hängt stark von der gewählten Internationalisierungsform und der damit verbundenen Risiken ab. Diese Entscheidung fällt in der vorvertraglichen Phase, weswegen aus unserer Sicht die Ansatzpunkte der Außenwirtschaftsförderung überwiegend in der vorvertraglichen Phase zu finden sind. Wurde in dieser ersten Phase eine qualifizierte Entscheidung über die geeignete Form der Internationalisierung getroffen, reduziert sich der Unterstützungsbedarf der Unternehmen in der Umsetzungsphase.

Die Umsetzungs- und Kontrollkosten während der Leistungserstellung ließen sich durch die o.g. internationale Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen reduzieren. Generell besteht hoher Informationsbedarf hinsichtlich Ausfuhrverbote und Zollvorschriften. Die Beratungskapazitäten der zuständigen Behörden sollten daher ausgebaut werden. Mit Blick auf die Zollverfahren empfehlen sich zudem eine Aktualisierung von Zollfreigrenzen und eine Zusammenlegung von verschiedenen Waren- bzw. Dienstleistungsarten.<sup>24</sup>

Im Bereich der IT-Dienstleister ist das Umsetzungsrisiko aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen besonders hoch. So ergibt sich derzeit ein besonderer Beratungsbedarf aufgrund der Einführung der EU-Datenschutzgrundverordnung. Allerdings ist es wegen der Geschwindigkeit, mit der technische Neuerungen zur Anwendung kommen, schwierig, stets aktuelle Beratungs- und Informationsangebote auf öffentlicher Seite vorzuhalten.

Für den internationalen Austausch von IT-Dienstleistungen sind hinreichende Netzkapazitäten im In- und Ausland und der zügige Datenfluss über die Grenzen hinweg von großer Bedeutung. Dies gilt in besonderer Weise für die Erbringung von IT-Dienstleistungen, macht sich aufgrund der Digitalisierung als Querschnittsaufgabe aber auch in anderen Dienstleistungsarten bemerkbar.

---

<sup>24</sup> Im Zollverfahren ist die Aggregation von Warenarten in der Kategorie "Sonstiges" möglich, aber nur, wenn der Nachweis erbracht wird, dass drei unterschiedliche Warentypen vorliegen. Diese Nachweispflicht verhindert die intendierte Verringerung des Zuordnungsaufwandes.

Dem öffentlichen Ausbau der digitalen Infrastruktur kommt somit höchste Bedeutung zu.

Für viele Dienstleistungsanbieter verbleibt Beratungsbedarf im Hinblick auf Einreise- und Arbeitserlaubnisse in Deutschland wie im Ausland. Abhilfe soll eine leicht zugängliche, deutschsprachige Informationsplattform schaffen, die Regelungen zur Einreise und Arbeitserlaubnis aller EU- bzw. EFTA-Staaten listet (siehe: [www.dienstleistungskompass.eu](http://www.dienstleistungskompass.eu)).

#### **5.4 Behebung von Ressourcenengpässen**

Ressourcenengpässe im Bereich der Unternehmensführung lassen sich nur schwer durch externe Instanzen überwinden. Ansatzpunkte könnten hier allenfalls Schulungen zum Zeitmanagement, Hilfen zur Informationsgewinnung, der Erfahrungsaustausch mit auslandsaktiven Unternehmen oder allgemeine Unterstützung durch Beratungsangebote sein. Die Außenwirtschaftsförderung hält dazu umfangreiche Maßnahmen bereit (vgl. Übersicht A1). Zu bedenken ist, dass eine Reduzierung der Such- und Anbahnungskosten sowie der Umsetzungs- und Kontrollkosten durch die in Kapitel 5.2 und 5.3 genannten Maßnahmen zu einer Reduzierung der Ressourcenknappheit führen würde.

Eine knappe Ressource stellen oftmals auch hochqualifizierte, reisebereite Mitarbeiter dar. Hier gibt es für die Wirtschaftspolitik nur wenige Eingriffsmöglichkeiten. Maßgebend für das Arbeitskräfteangebot sind vielmehr die Bildungspolitik und das Zusammenspiel von Arbeitsmarkt- und Migrationspolitik. Vertreter der IT-Wirtschaft regen gleichwohl an, eine Programmiersprache verpflichtend in die Curricula der allgemeinbildenden Schulen einzuführen. Eine Stärkung des Angebots an Fach- und Führungskräften wäre überdies erreichbar, wenn ausländischen Absolventen mit in Deutschland erworbenen Berufs- oder Hochschulausbildungen häufiger als bisher die Einmündung in den deutschen Arbeitsmarkt gelänge. Zu erwägen wären Maßnahmen wie Laufbahnangebote oder Coachings. Die Verantwortung dafür liegt beim Staat, den Branchenverbänden und den Unternehmen selbst.

Zwar ist auch die Finanzierung – so die Branchenvertreter – in einigen Unternehmen ein Engpass bei der Internationalisierung, der fehlende Zugang zu Fremdkapital stellt aber üblicherweise keine Barriere dar, die zum Scheitern der Auslandsaktivität führt. Statt kapitalintensiver Markteintrittsformen wählen die KMU der betrachteten Dienstleistungsarten dann weniger kostenintensive Formen, hauptsächlich Kooperationen. Einheitlich weisen die Experten darauf

hin, dass sich die Förderangebote zur Risikoabsicherung zu wenig an den Belangen von KMU des Dienstleistungssektors orientieren (vgl. Übersicht A2).

## **6 Würdigung**

Nur ein kleiner Anteil von Dienstleistungsunternehmen ist international tätig. Allerdings weisen einzelne Dienstleistungsarten im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen wie FuE oder IuK ein relativ hohes Niveau an Auslandsaktivitäten auf. Für diese und weitere Dienstleistungsarten besteht zudem zusätzliches Potenzial ausländische Märkte zu bearbeiten. Allerdings ist dieses aufgrund der Heterogenität der Dienstleistungsarten sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Typisch für die untersuchten Dienstleistungsarten sind Geschäftsfelder, die eines starken gegenseitigen Vertrauens der Geschäftspartner bedürfen. Eine Offenlegung von Geschäftsinhalten gegenüber externen Beratern ist dabei häufig unerwünscht. In Folge dessen ist es für Dritte schwierig, sie bei möglichen Internationalisierungshürden zu unterstützen. Daher ist es auch fraglich, ob neue Fördermöglichkeiten überhaupt in Anspruch genommen würden.

Die Verschiedenartigkeit der Dienstleistungen und damit einhergehende spezifische Eigenheiten erschweren eine zielgerichtete Förderung zusätzlich. Eine bedarfsgerechte, kontinuierliche Anpassung und Vereinheitlichung der allgemeinen Rahmenbedingungen und damit der Abbau nichttarifärer Hemmnisse sind hingegen hilfreich, um das internationale Potenzial im Dienstleistungshandel zu stärken. Da hier nur schwer multilaterale Übereinkünfte zu treffen sind, sollten zumindest für den EU-Binnenmarkt weitere Vereinfachungen angestrebt werden. Für die hier untersuchten Wirtschaftszweige, die beispielhaft für unternehmensnahe Dienstleistungen stehen, konnten spezifische Vorschläge mit teils branchenübergreifender Bedeutung unterbreitet werden. Im Vergleich zur öffentlichen Förderung lassen Lösungsansätze von Branchen- oder Berufsverbänden eine höhere Zielgenauigkeit erwarten.

Die ausgewählten Dienstleistungsarten repräsentieren den heterogenen Dienstleistungssektor nur begrenzt, weil wichtige Bereiche wie Handel, Verkehr, Finanzdienstleistungen sowie personenorientierte Dienstleistungen nicht näher betrachtet wurden. Für letztere gilt die Notwendigkeit einer unmittelbaren Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager (prozessbasierte Typisierung) in besonderer Weise. Die Hürden zur Internationalisierung dürften besonders hoch sein. Hier besteht weiterhin Forschungsbedarf. Zu un-

tersuchen wäre überdies der Einfluss der Digitalisierung auf den grenzüberschreitenden Austausch von Dienstleistungen und der daraus resultierende Anpassungsbedarf bei den Rahmenbedingungen.

Mit der vorliegenden Studie haben wir einen Beitrag zur Erklärung der Internationalisierung im Dienstleistungssektor geleistet, indem wir unter anderem den für den Warenhandel abgeleiteten Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und Internationalisierungsentscheidung auf Dienstleistungsunternehmen übertragen haben. Offen bleibt allerdings die Frage, ob letztlich knappe Ressourcen, die mangelnde Priorisierung der Internationalisierung oder aber eine bewusste Entscheidung gegen eine Internationalisierung ursächlich für das Ausbleiben weiterer Auslandsaktivitäten von Dienstleistungsunternehmen sind. Die Angaben der Branchenexperten legen zwar nahe, dass die Hemmnisse aufgrund der Ressourcenknappheit in KMU vordergründig sind, eine abschließende Einschätzung ist jedoch auf Basis der vorliegenden Daten nicht möglich. Es ist daher zu empfehlen, die theoretischen Überlegungen auf breiterer empirischer Basis zu überprüfen.



## Literatur

Ahlert, D.; Backhaus, Ch.; Berentzen, J.; Blut, M.; Michaelis, M.; Ulrich, W. (2006): Brands go East – Internationale Markenführung und Netzwerkmarketing bei Dienstleistungen, IMADI.net-Projektbericht 1, Universität Münster.

Becker, W.; Ulrich, P. (2016): Geschäftsmodelle in KMU - eine Einführung der Gastherausgeber, in: ZfKE Nr. 4, S. 243-252.

Blackburn, R. (2016): Tailor-made support for SMEs towards effective implementation of the EU's trade and investment strategy, Workshop, EU Parliament: Directorate-General for External Policies, Brüssel.

BMWi (Hrsg.) (2016a): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft, Kurzfassung, erstellt vom ZEW Mannheim und Fraunhofer ISI, Berlin.

BMWi (Hrsg.) (2016b): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2016, erstellt von TNS Infratest Business Intelligence und ZEW, Berlin.

Eco; Arthur D. Little (Hrsg.) (2013): Die deutsche Internetwirtschaft 2015 – 2019 - Zahlen, Trends, Thesen, Köln.

Deutsche Bundesbank (2016): Monatsbericht März 2016: Zur Schwäche des Welthandels, Frankfurt am Main.

Hauser, C. (2006): Außenwirtschaftsförderung für kleine und mittlere Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, Eine empirische Analyse auf Basis der ökonomischen Theorie des Föderalismus, IfM Bonn: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 113 NF, Bonn.

Holz, M.; Nielen, S.; Paschke, M.; Schröder, C.; Wolter, H.-J. (2016): Globale Vernetzung, Kooperation und Wertschöpfung im Mittelstand, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 252, Bonn.

Kranzusch, P.; Holz, M. (2013): Internationalisierungsgrad von KMU. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 222, Bonn.

Kranzusch, P.; Pahnke, A.; Kay, R.; Holz, M. (2016): Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen im Dienstleistungssektor im Lichte der (amtlichen) Statistik, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 17, Bonn.

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. (2010): Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007, Journal of Business Research No. 63, S. 879-887.

Lerch, C.; Gotsch, M.; Jäger, A.; Weidner, N. (2013): Dienstleistungen strategisch anbieten, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung, Ausgabe 65, Karlsruhe.

Lichtblau, K.; Kempermann, H. (2013): Stand und Perspektiven von Dienstleistungen in Deutschland – Potentiale der deutschen Dienstleistungswirtschaft, Studie von IW Consult im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

Löher, J.; Paschke, M.; Schröder, C.; Kasdorf, A. (2017): Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 258, Bonn.

Maaß, F.; Schröder, C.; Wolter, H.-J. (2013): Kleine und mittlere Unternehmen der Informations- und Kommunikationswirtschaft in Nordrhein-Westfalen, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 224, Bonn.

Meissner, H.G.; Gerber, S. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 32, S. 217-228.

Opel, M. (2016): Auslandsmärkte - Versicherungen und Haftpflichtgefahren, in: Verband Beratender Ingenieure (Hrsg.), Beratende Ingenieure 5/6 2016, Fachmagazin für Planen und Bauen, S. 54, Berlin.

Schasse, U.; Schiller, D.; Leidmann, M.; Eckl, V.; Grave, B.; Kladroba, A.; Stenke, G. (2016): Die Rolle von FuE-Dienstleistern im deutschen Innovationssystem, Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 8-2016, Hannover/Essen.

Schubert, T.; Rammert, C. (2017): EDV und Telekommunikation, ZEW-Branchenreport Innovation Nr.18, ZEW (Hrsg.), Mannheim.

Statistisches Bundesamt (StBA) (2017a): IKT-Branche 2015, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (StBA, 2017b): Statistisches Jahrbuch 2017, Wiesbaden.

Walter, J.; Lohner, S. (2015): Entwicklungen im Waren- und Dienstleistungshandel Deutschlands, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.

Welter, F. (2002): Internationalisierung im Mittelstand, Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand Heft 14, RWI Essen.

Wimmers, S.; Hauser, H.-E.; Paffenholz, G. (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen - Empirische Analyse der Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, Schriften zur Mittelforschung Nr. 83 NF, Wiesbaden.

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW, 2017): ZEW Branchenreport Informationswirtschaft, April 2017, Mannheim.

Zimmermann, J.; Hamann, M. (2009): Vergleich bauvertraglicher Regelungsmechanismen im Hinblick auf eine optimierte Abwicklung und zur Senkung von Konfliktpotential am Beispiel von VOB, NEC und FIDIC, Abschlussbericht Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, Forschungsinitiative Zukunft Bau F2710, Stuttgart.

## Anhang

### Übersicht A1: Außenwirtschaftsförderung in Deutschland in Verantwortung des Bundes, Bereiche: Information, Beratung, Anbahnung

| Initiative/Programm  | Ziel   | Adressatenkreis   | Beschreibung  |
|--|--|---|---|
| <b>Branchenübergreifende Programme</b>   |  |   |   |
| Angebote der Auslands-handelskammern (AHK)   | Förderung der Außenwirtschaft  | alle Unternehmen, insbesondere KMU                                    | Beratung (Markteinstieg, Recht, Messedienstleistungen), Betreuung und Vertretung deutscher Unternehmen im Ausland, 130 Standorte in 90 Ländern; Koordination durch den DIHK, anteilige Bundesförderung.   |
| Informationsangebote der Germany Trade and Invest (GTAI)   | Förderung der Außenwirtschaft, Standortmarketing                             | alle Unternehmen, insbesondere KMU                                    | Außenwirtschaftsagentur der BR Deutschland; 50 Standorte weltweit<br>Exportförderung (Bereitstellung von Länder-, Markt- und Brancheninformationen; Umsetzung der Exportinitiative Gesundheitswirtschaft)<br>Investorenanwerbung (Erstellung von Informationsmaterial, Beratung von Investoren bei der Umsetzung) |
| Auslandsvertretungen der deutschen Botschaften   | Politische, wirtschaftliche, kulturelle und wissenschaftliche Zusammenarbeit | alle Unternehmen  | Unterstützung deutscher Unternehmen, Kontaktvermittlung<br>Deutschland-Zentren informieren über Deutschland und werben für deutsche Positionen (Brasilia, Kairo, Mexiko, Moskau, New Delhi, Paris, Peking, Pretoria und Washington)   |
| Außenwirtschaftsportal iXPOS <a href="http://www.ixpos.de">www.ixpos.de</a> der GTAI                 | Wegweiser durch Beratungsangebote und Programme                              | KMU   | Präsentation von Veranstaltungen, Förderangeboten und anderen Dienstleistungen, Branchen- und Länderinformationen.<br>getragen von Bundes- und Landesministerien, Wirtschaftsverbände, Kammern, etc.  |
| Markterschließungsprogramm (MEP)   | Förderung projektbezogener Maßnahmen   | KMU, Selbstständige, Freiberufler sowie wirtschaftsnahe Dienstleister | Informationsveranstaltungen in Deutschland, Reisen zur Markterkundung, Leistungspräsentation oder Geschäftsanbahnung, Einkäufer- und Informationsreisen nach Deutschland  |
| Auslandsmesseprogramm (AMP) ( <a href="http://www.german-pavilion.com">www.german-pavilion.com</a> ) | Unterstützung bei der Teilnahme an Messen im Ausland, Markterkundung         | KMU   | Teilnahmen an Informationsständen und Gemeinschaftsausstellungen auf ausgewählten Messen und Fachausstellungen im Ausland, Organisation, technische und finanzielle Abwicklung durch Durchführungsgesellschaften<br>ca. 300 förderungsfähige Messen/ Ausstellungen im Jahr  |

## Fortsetzung Übersicht A1

| <b>Branchenbezogene Programme</b>   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Portal 21<br><a href="http://www.portal21.de">www.portal21.de</a><br>(umgesetzt von der GTAI)                               | Erleichterung des EU-weiten Handels mit Dienstleistungen             | Dienstleistungsunternehmen  | Informationen zu Bedingungen der grenzüberschreitenden Dienstleistungserbringung, Vertrags-, Gewährleistungs- und Insolvenzrecht in den EU-/ EWR-Staaten, nationale Besonderheiten des ausländischen Dienstleistungsrechts (Registrierungserfordernisse und Versicherungspflichten)<br>Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG), Förderung durch BMWi und BMJV. |
| Programm zur Förderung der Teilnahme junger innovativer Unternehmen an internationalen Leitmessen in Deutschland            | Unterstützung bei Vermarktung innovativer Produkte im Ausland        | Kleine und innovative Unternehmen   | Förderfähig sind drei Teilnahmen eines Unternehmens an der gleichen Messe; anteilige Kostenübernahme für Standmiete/-bau<br>Flankierende Maßnahmen zur Vermittlung von Marketingwissen<br>Informationen zur individuellen Branchen-, Markt- und Messesituation im Ausland  |
| Exportinitiative Erneuerbare Energie des BAFA (Fortführung der Exportinitiativen Erneuerbare Energien und Energieeffizienz) | Förderung der Außenwirtschaft, Positionierung deutscher Technologien | KMU, Fokus: erneuerbare Energien, Energieeffizienz, intelligente Netze, Speichertechnologie | Marktinformationen, Auslandsmessen, Geschäfts-/Informationsreisen, Kontaktvermittlung, Innovationsseminare, Leistungsschauen, Planung des Markteintritts   |
| Exportinitiative Umwelttechnologie des BAFA   | Förderung der Außenwirtschaft  | KMU, Fokus: Umweltschutz, Wasser-, Kreislaufwirtschaft, Luftreinheit, Mobilität u. a.       | Informationsveranstaltungen in Deutschland, Markterkundungsreisen, Leistungspräsentation, Geschäftsanbahnungsreise, Einkäufer- und Informationsreisen nach Deutschland (20 bis 25 Projekte jährlich)   |
| Exportinitiative Gesundheitswirtschaft der GTAI   | Förderung der Außenwirtschaft  | Insbesondere KMU: Pharmazie, Medizintechnik, Biotechnologie, Gesundheitswirtschaft          | Informationen, Marketingunterstützung, Vernetzungsmöglichkeiten im In- und Ausland, Unterstützung bei der Vermarktung im Ausland: Messen, Kongresse und Informationsveranstaltungen  |
| Exportinitiative Zivile Sicherheitstechnologien und -dienstleistungen des BAFA  | Förderung der Außenwirtschaft  | Insbesondere KMU der zivilen Sicherheitswirtschaft  | Informationsveranstaltungen in Deutschland, Markterkundungsreisen, Leistungspräsentation, Geschäftsanbahnungsreise, Einkäufer- und Informationsreisen, Einschränkungen der Zielregionen aufgrund sicherheitspolitischer Erwägungen   |

Quelle: Zusammenstellung durch IfM Bonn.

## Übersicht A2: Außenwirtschaftsförderung in Deutschland in Verantwortung des Bundes, Bereich: Finanzierung

| Initiative / Programm  | Ziel  | Adressat  | Beschreibung   |
|--|---|---|--|
| Export- und Investitionsfinanzierung der AKA Bank, KfW-IPEX, DEG                               | Finanzierung von Exporten sowie Investitionen und Projekten im Ausland  | alle Unternehmen<br>alle Branchen   | Exportfinanzierung, administrative Abwicklung<br>KfW-Projekt- und Exportfinanzierung einschließlich strukturierter Finanzierungen für Großprojekte, "ERP-Exportfinanzierungs-programm",<br>DEG-Investitionsfinanzierung in Entwicklungs- und Schwellenländern, Machbarkeitsstudien, Beratung, "Klimapartnerschaften mit der Wirtschaft"  |
| Exportkreditgarantien ("Hermesdeckungen") der Euler Hermes AG und PWC AG WPG                   | Absicherung von Exporteuren, vornehmlich in Entwicklungs- und Schwellenländern  | alle Unternehmen<br>alle Branchen   | Absicherung von Exporten mit vertretbarem Risiko gegen wirtschaftlich oder politisch bedingte Ausfälle, bei Prüfung von Umwelt- und Sozialauswirkungen   |
| Bundesgarantien für Direktinvestitionen der PWC AG WPG   | Absicherung deutscher Direktinvestitionen im Ausland  | alle Unternehmen<br>alle Branchen   | Absicherung von Beteiligungen, Kapitalausstattung von Niederlassungen oder Betriebsstätten, vermögenswerter Rechte (z. B. Konzessionen, Rechte auf Bezug von Öl oder Gas, Schuldverschreibungen) gegen politische Risiken,<br>Investitionen müssen ökologisch, menschenrechtlich und sozial unbedenklich sein und positiv zur Entwicklung des Anlagelandes beitragen.<br>Intervention zugunsten deutscher Investoren, ggf. Kostenübernahme |
| Garantien für Ungebundene Finanzkredite (UFK) (Umsetzung durch Euler Hermes AG und PWC AG WPG) | Förderung von marktwirtschaftlichen Strukturen im Ausland, Absicherung der Finanzierung von Rohstoffvorhaben im Ausland gegen wirtschaftliche und politische Ausfälle | Kreditgeber, deutsche Abnehmer von Rohstoffen   | Zur Finanzierung von Projekten, keine Bindung an deutsche Lieferungen und Leistungen (keine Exportfinanzierung),<br>Vorhaben im Ausland mit besonderem deutschem Interesse oder zur Erhöhung der Versorgungssicherheit in Deutschland,<br>Beantragung durch deutsche (Förder-) Banken und Niederlassungen ausländischer Banken in Deutschland.   |
| German Accelerator Program   | Unterstützung deutscher Start-ups beim Eintritt in den U.S.-Markt   | Start-ups aus dem Bereich IKT, Life Sciences (Digital Health, Medizintechnik, Plattfortmtechnologien u. ä.) | Umsetzung und Test der Geschäftsideen auf dem U.S.-Markt, Prüfung des Businessplans, Kontaktvermittlung, Zugang zu technologischen und finanziellen Ressourcen und zu Infrastruktur, Mentoring- und Coaching durch Seriengründer, Experten und Kapitalgeber,<br>drei- bis neunmonatiger Aufenthalt von bis zu zwei Personen des Unternehmens, Verlängerung im Einzelfall.  |

Quelle: Zusammenstellung durch IfM Bonn

