

Sperrvermerk

Die vorliegende Arbeit beinhaltet interne und vertrauliche Informationen der Firma dotSource GmbH. Die Weitergabe des Inhaltes der Arbeit und eventuell beiliegender Zeichnungen und Daten im Gesamten oder in Teilen ist grundsätzlich untersagt. Es dürfen keinerlei Kopien oder Abschriften - auch in digitaler Form - gefertigt werden. Ausnahmen bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Firma dotSource GmbH. Die Arbeit ist nur den Erst- und Zweitprüfern, dem Dezernat für Studentische Angelegenheiten sowie Mitgliedern des Prüfungsausschusses zugänglich zu machen.

Inhaltsverzeichnis

Sperrvermerk.....	ii
Abkürzungsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	vi
1. Einleitung.....	8
2. Die E-Commerce Dienstleistung im Kontext des mittelständischen Agenturgeschäfts	10
2.1 Definition mittelständischer Unternehmen.....	10
2.2 Definition und Abgrenzung der E-Commerce-Agentur	11
2.3 Beschreibung und Theorie der E-Commerce Dienstleistung	12
2.3.1 E-Commerce Leistungsbeschreibung der dotSource GmbH	12
2.3.2 Dienstleistungsbegriff und -definition	14
2.3.3 Dienstleistungstypologie und -abgrenzung.....	16
3. Grundlagen der strategischen Internationalisierung von Dienstleistungen im Mittelstand	17
3.1 Definition der Internationalisierung als strategisches Wachstumsinstrument	17
3.2 Phasen und Strategien der Internationalisierung.....	19
3.2.1 Unternehmerische Entscheidung.....	19
3.2.2 Analyse und Selektion der Zielmärkte	20
3.2.3 Formulierung von Markteintrittsstrategie und -form	21
3.2.4 Strategieimplementierung	24
3.3 Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen....	25
3.3.1 Unternehmensexterne Determinanten des Internationalisierungserfolgs ...	26
3.3.2 Unternehmensinterne Determinanten des Internationalisierungserfolgs....	29
4. Grundlagen und Methodik der empirischen Untersuchung.....	31
4.1 Methodik und Konzeption der Datenerhebung	31
4.2 Methode und Verfahren zur Bewertung der Märkte	32
5. Analyse der Nordics unter dem Gesichtspunkt der strategischen Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen	34

5.1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Wettbewerbsumfeld	34
5.2	Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	38
5.3	Soziokulturelle und demografische Rahmenbedingungen und Aspekte.....	40
5.4	Technologische und geografische Rahmenbedingungen und Entwicklungen.....	44
6.	Ergebnisauswertung und Implikationen.....	46
6.1	Zusammenfassende Bewertung der Länder.....	46
6.2	Empfehlungen für die dotSource GmbH	49
7.	Zusammenfassung	52
	Literatur- und Quellenverzeichnis	53
	Anhang.....	62
	Eidesstattliche Erklärung	116

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absolut
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
Anm.	Anmerkung
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVDW	Bundesverband für Digitale Wirtschaft e.V.
CRM	Customer-Relationship-Management
DEU	Deutschland (ISO-Länderkürzel)
DNK	Dänemark (ISO-Länderkürzel)
dS, dotSource	dotSource GmbH
EFTA	Europäische Freihandelsassoziation
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
FDI	Foreign Direct Investment (Ausländische Direktinvestition)
FIN	Finnland (ISO-Länderkürzel)
Ggb.	Gegenüber
Ggf.	Gegebenenfalls
h	Hour
HTML	Hypertext Markup Language
i.d.R.	In der Regel
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
ifm Mannheim	Institut für Mittelstandsforschung Mannheim
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MNC	Multinational Corporation
MNU	Multinationales Unternehmen
Mrd.	Milliarde
N/A	Not available (nicht verfügbar)
NOR	Norwegen (ISO-Länderkürzel)
SCP-Paradigma	Structure-Conduct-Performance-Paradigma
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search engine optimization
SME	Small and medium-sized enterprises
Std.	Stunde
SWE	Schweden (ISO-Länderkürzel)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Phasen eines E-Commerce Projekts.....	12
Abbildung 2 Elemente und Merkmale der E-Commerce Dienstleistung	15
Abbildung 3 Dienstleistungstypologie	16
Abbildung 4 Einordnung der Internationalisierung in die Produkt-Markt-Matrix.....	18
Abbildung 5 Zielmarktauswahl als Ergebnis von Informationsbewertung und -filterung..	21
Abbildung 6 Auslandsaktivitäten in Abhängigkeit von Kapital, Risiko und Kontrolle.....	22
Abbildung 7 Idealtypisches Strategiespektrum multinationaler Unternehmen	22
Abbildung 8 Anpassungserfordernisse an Dienstleistungen des IT-Mittelstands.....	30
Abbildung 9 Berechnung der Kriteriengewichte mit Kriteriengruppen.....	33
Abbildung 10 Volkswirtschaftliche Indikatoren	34
Abbildung 11 Bevölkerungsdichte Zentral bis Nordost-Europa.....	35
Abbildung 12 Anzahl der Unternehmen und Verhältnis zur Einwohnerzahl.....	35
Abbildung 13 Fünf-Kräfte Modell E-Commerce Branche in den Nordics.....	37
Abbildung 14 Unternehmenssteuern - Nordics im Vergleich zu Deutschland.....	40
Abbildung 15 Kulturdimensionen nach Hofstede – Nordics im Vergleich zu Deutschland.	41
Abbildung 16 Digital Economy and Society Index 2017 – Nordics im Vergleich zu Deutschland und EU-Durchschnitt	44
Abbildung 17 Ergebnis der PEST-Analyse in den Nordics.....	46
Abbildung 18 Chancen und Risiken Dänemarks	47
Abbildung 19 Chancen und Risiken Schwedens	47
Abbildung 20 Chancen und Risiken Finnlands	48
Abbildung 21 Chancen und Risiken Norwegens	49
Abbildung 22 Stärken und Schwächen der dotSource GmbH	50
Abbildung 23 PEST-Analyse Dänemark	64
Abbildung 24 PEST-Analyse Finnland.....	65
Abbildung 25 PEST-Analyse Norwegen.....	66
Abbildung 26 PEST-Analyse Schweden	67
Abbildung 27 Detaillierte Bewertung zur PEST-Analyse für Dänemark und Finnland.....	69
Abbildung 28 Detaillierte Bewertung zur PEST-Analyse für Norwegen und Schweden	71
Abbildung 29 Branchenstrukturanalyse Nordics: Bewertung.....	74
Abbildung 30 Anreize und Barrieren	101
Abbildung 31 Markt- und Branchenindikatoren	101
Abbildung 32 Demografie und Digitaler Entwicklungsstand	102
Abbildung 33 Faktoren der Geschäftsausführung	102

Abbildung 34 Infrastruktur	102
Abbildung 35 Kulturelle Indikatoren	103
Abbildung 36 Volkswirtschaftliche Indikatoren	103
Abbildung 37 Ausgewählte internationale Indizes und Rankings.....	104
Abbildung 38 Dienstleister und Softwarepartner in den nordischen Ländern	105
Abbildung 39 Marktanteil B2C E-Commerce Plattformen Dänemark 2017	106
Abbildung 40 Marktanteil B2B E-Commerce Plattformen Dänemark 2017	106
Abbildung 41 Marktanteil B2C E-Commerce Plattformen Norwegen 2017.....	107
Abbildung 42 Marktanteil B2B E-Commerce Plattformen Norwegen 2017	107
Abbildung 43 Marktanteil B2C E-Commerce Plattformen Schweden 2017	108
Abbildung 44 Marktanteil B2B E-Commerce Plattformen Schweden 2017.....	108
Abbildung 45 European Regional Competitiveness Index: Vergleich EU, Deutschland, Dänemark.....	109
Abbildung 46 European Regional Competitiveness Index: Vergleich EU, Deutschland, Finnland	109
Abbildung 47 European Regional Competitiveness Index: Vergleich EU, Deutschland, Schweden	110
Abbildung 48 Anteil an Unternehmen, die IKT-Spezialisten beschäftigen.....	111
Abbildung 49 Erfüllung von Informations- und Kommunikationsfunktionen durch externe Anbieter	111
Abbildung 50 Produktivität Informations- und Kommunikationssektor (Person/ €)	112
Abbildung 51 Import von Informations- und Kommunikations-Dienstleistungen.....	112
Abbildung 52 Export von Informations- und Kommunikations-Dienstleistungen	112
Abbildung 53 Stark digitalisierte Unternehmen (% , gesamt)	113
Abbildung 54 Stark digitalisierte Unternehmen (% , KMU).....	113
Abbildung 55 Unternehmen, die CRM-Software nutzen (% , gesamt).....	113
Abbildung 56 Unternehmen, die CRM-Software nutzen (% , KMU)	114
Abbildung 57 Unternehmen die über eigene online Plattform verkaufen (% , gesamt)....	114
Abbildung 58 Unternehmen die über eigene online Plattform verkaufen (% , KMU)	114
Abbildung 59 Anteil von Onlineverkäufen am Gesamtumsatz (% , gesamt)	115
Abbildung 60 Anteil von Onlineverkäufen am Gesamtumsatz (% , KMU)	115

1. Einleitung

Die unternehmerische Internationalisierung ist längst nicht mehr nur ein Thema für große Industrieunternehmen. Die Globalisierung der Märkte und insbesondere auch die Digitalisierung aller Unternehmensbereiche ermöglicht es auch mittelständischen Dienstleistern ihren Wirkungskreis über nationale Grenzen hinaus zu erweitern.¹ Auch bei der Betrachtung der deutschen Wirtschaft wird deutlich, dass der unternehmerische Außenhandel sowie die Wertschöpfung durch Dienstleistungen zwei tragende Elemente dieser sind. Zum einen exportiert kaum ein anderes Land mehr Kapital, Waren und Dienstleistungen als Deutschland.² Zum anderen besteht die deutsche Wirtschaft, gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP), zu über 68% aus Dienstleistungen.³ Eine Korrelation zwischen diesen beiden Grundsäulen der deutschen Wirtschaft ergibt sich allerdings nicht. Im Gegenteil: Der oft beschriebene Exportüberschuss deutscher Unternehmen ist auf Warenhandel begründet, während weniger als 20% des deutschen Exports auf Dienstleistungen beruht. Vielmehr ergibt die Außenhandelsbilanz aus Dienstleistungssicht sogar ein Defizit von 20 Milliarden Euro, da mehr Dienstleistungen importiert als exportiert werden.⁴ Ein Großteil der bisherigen Forschung betrachtet die Internationalisierung aus der Perspektive von Industrieunternehmen bzw. Sachleistungsherstellern. Weiterhin ist auffällig, dass die extreme Typenvielfalt von Dienstleistungen oft nicht berücksichtigt wird.

Gerade im Bereich der E-Commerce⁵ Dienstleistungen besteht hierbei Nachholbedarf. Zwar wächst der E-Commerce Umsatz in Europa jährlich im zweistelligen Bereich, trotzdem sind nicht einmal ein Fünftel der Unternehmen auf den elektronischen Handel eingestellt.⁶ Daraus ergibt sich ein hoher Bedarf für länderübergreifende Beratung und Implantierung von E-Commerce Lösungen, welcher ein gewaltiges Wachstumspotential für den deutschen Dienstleistungssektor bietet. Besonderes Potential für grenzüberschreitende Dienstleistungen im Bereich des E-Commerce scheinen die Nordics⁷ aufgrund ihrer historisch und geografisch bedingten Affinität zum Online- und Versandhandel sowie einem hohen

¹ Vgl. Christina Sichtmann, Ilka Griesse und Maren Klein, „Internationalisierung von Dienstleistungen.“ in *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*, hrsg. von Martin Benkenstein, 267–286 (Wiesbaden: Springer Gabler, 2008), 268.

² Vgl. Central Intelligence Agency, „The World Factbook 2017.“ <https://www.cia.gov/library/the-world-factbook> (letzter Zugriff: 2. März 2018).

³ Statistisches Bundesamt, „Bruttoinlandsprodukt 2017 für Deutschland.“ (Statistisches Bundesamt, 11.01.2018).

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, „Deutscher Aussenhandel.“ (Statistisches Bundesamt, 2017); Ausgabe 2017 (letzter Zugriff: 17. Februar 2018).

⁵ Im Folgenden auch Elektronischer Handel, Internethandel oder Onlinehandel.

⁶ Vgl. Ecommerce Europe, „European Ecommerce Report 2017.“ <https://www.ecommerce-europe.eu/press-item/european-ecommerce-report-2017> (letzter Zugriff: 2. März 2018).

⁷ Im Folgenden auch nordische Länder oder nordischer Markt

Digitalisierungsbedarf zu bieten. Zu den Nordics gehören laut Eigendefinition Dänemark, Finnland, Island, Norwegen und Schweden, welche ähnliche Gesellschaften, Kulturen und Gewohnheiten aufweisen.⁸

Auch die *dotSource GmbH* (dotSource) aus Jena, als mittelständische E-Commerce und Digitalagentur, hat dieses Potential erkannt. Seit mehr als 12 Jahren berät und unterstützt sie Unternehmen bei der Digitalisierung von Marketing, Vertrieb und Services. Bisher ist die Agentur hauptsächlich auf dem deutschsprachigen Markt aktiv.⁹ Durch Vereinheitlichung und Vereinfachung von Geschäftstätigkeiten, Prozessen und Transaktionen auf dem europäischen Markt sowie dem steigenden Bedarf nach E-Commerce Dienstleistungen stellt sich immer mehr die Frage nach langfristigen und nachhaltigen Wachstumsstrategien im Ausland.

Demnach ist das primäre Ziel dieser Arbeit zu untersuchen, ob die Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen in den Nordics als ein nachhaltiges und strategisch zielführendes Instrument zum Unternehmenswachstum mittelständischer Agenturen beitragen kann. Zunächst muss geprüft werden, welche Besonderheiten, Erfolgsfaktoren und Potentiale sich bei der Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen ergeben. Mit den Erkenntnissen des ersten Teils können die nordischen Länder anschließend hinsichtlich ihrer Eignung als nachhaltige Internationalisierungsmärkte analysiert werden. Um soziokulturelle Unterschiede sowie Differenzen hinsichtlich der wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen, geografischen oder technologischen Rahmenbedingungen aufzuzeigen, werden Besonderheiten des dänischen, finnischen, norwegischen und schwedischen Marktes herausgegriffen und parallel betrachtet.¹⁰ Zudem soll untersucht werden, wie sich die gewonnenen Erkenntnisse auf die unternehmerische Praxis anwenden lassen. Dementsprechend sollen die Untersuchungen in einer Handlungsempfehlung für das hier untersuchte Fallbeispiel der dotSource GmbH münden.

⁸ Vgl. Nordic Council of Ministers, „What is the Nordics.“ (Nordic Council of Ministers). <https://thenordics.com/about> (letzter Zugriff: 8. März 2018).

⁹ Vgl. dotSource GmbH, „Leistungen | Agentur dotSource.“. <https://www.dotsource.de/leistungen/> (letzter Zugriff: 20. Februar 2018).

¹⁰ Der isländische Markt sowie autonome Gebiete der anderen Staaten werden hierbei nicht betrachtet.

2. Die E-Commerce Dienstleistung im Kontext des mittelständischen Agenturgeschäfts

Um die Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen im mittelständischen Agenturgeschäft darzustellen, muss zunächst eine Abgrenzung und Typisierung jener erfolgen. Daher sollen die Eigenschaften und Besonderheiten der mittelständischen Agentur kontextualisiert und danach die E-Commerce-Dienstleistung beschrieben und eingeordnet werden.

2.1 Definition mittelständischer Unternehmen

Der Mittelstand wird in Deutschland oft als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet.¹¹ Tatsächlich stellen mittelständische Unternehmen laut Statistischem Bundesamt über 99% der Firmen in Deutschland dar und sind Arbeitgeber für über 60% der deutschen Erwerbstätigen.¹² Trotz der großen Bedeutung des Mittelstandes hat sich bisher keine universelle Definition hierzu herausgebildet. Der Begriff der mittelständischen Unternehmen umfasst eine Vielzahl von Organisationen aus verschiedenen Branchen und beschreibt eine sehr heterogene Gruppe von Unternehmen.¹³ Dabei bieten sich verschiedene Definitionsansätze wie bspw. eine Abgrenzung anhand von quantitativen Kriterien¹⁴ wie Größe und Umsatz oder anhand von qualitativen Kriterien¹⁵ wie Eigentum und Leitung an.

Aufgrund der Tatsache, dass sich diese Arbeit auf die Internationalisierung mittelständischer Agenturen im EU- bzw. EFTA-Ausland bezieht, soll eine zweckmäßige Abgrenzung vorgenommen werden, die für das Untersuchungsobjekt allgemeingültig ist. Dabei bietet sich die Definition für Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMU) der EU-Kommission an. Diese hat in ihrer Empfehlung 2003/361/EG eine verbindliche Vorgabe für die Definition von Kleine und Mittelständische Unternehmen herausgegeben, welche den Mittelstand nach quantitativen Kriterien hinsichtlich Mitarbeiterzahl und Umsatz betrachtet.¹⁶ In

¹¹ Vgl. Dr. René Söllner, „Der Deutsche Mittelstand im Zeichen der Globalisierung.“ *WISTA – Wirtschaft und Statistik*, 2/2016 (2016): 107–119.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt, „Unternehmensstrukturstatistiken: Kleine & mittlere Unternehmen, Mittelstand.“ <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Methoden> (letzter Zugriff: 18. Februar 2018).

¹³ Vgl. Joachim Gutmann, Hrsg., *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren*, 1. Aufl. Wissenschaft & Praxis (Wiesbaden: Gabler, 2000).

¹⁴ Siehe KfW, „KMU - Definition: Allgemeine Erläuterungen zur Definition.“ (KfW, 2016) (letzter Zugriff: 1. März 2018); Statistisches Bundesamt, „Methodenpapier: Kleine & mittlere Unternehmen, Mittelstand.“ (Statistisches Bundesamt, 2017).

¹⁵ Siehe IfM Bonn, „Mittelstandsdefinition.“ (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2018). <https://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/> (letzter Zugriff: 18. März 2018).

¹⁶ Vgl. Europäische Kommission, „Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG): 2003/361/EG.“ 124 (Europäische Kommission, 06. Mai 2003), 36–41.

Anlehnung an diese Kategorisierung sowie nach Selektion der verwendeten Datenquellen und Statistiken wird in dieser Arbeit ein mittelständisches Unternehmen als KMU betrachtet, wenn es maximal 250 Mitarbeiter beschäftigt und bis zu 50 Millionen € Jahresumsatz erzielt.¹⁷

2.2 Definition und Abgrenzung der E-Commerce-Agentur

In der Praxis wird die Bezeichnung der Agentur oft pauschal und ohne Klarheit über die Begrifflichkeit zu haben verwendet.¹⁸ In der Literatur finden sich, wenn überhaupt, lediglich Definitionen von Medienagenturen, welche im Sinne dieser Arbeit nicht zielführend sind. Die E-Commerce-Agentur ist eine Unternehmensform, die im Zuge der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft und die dadurch entstandene Nachfrage nach Beratung und Umsetzung entstand.¹⁹ Die E-Commerce-Agentur kann daher als Spezialform der Internetagentur betrachtet werden. Das Fehlen einer einschlägigen Definition für Internetagenturen wurde bereits von Lengersdorf²⁰ bemerkt. Lengersdorf bezeichnete diese initial als eigenständige Unternehmen, die mit ihrer Expertise in den Feldern der kommerziellen Nutzung des Internets ihre Kunden bezüglich der Optimierung von Produktivität und Effizienz hinsichtlich der Ausnutzung des Internets beraten.²¹ Per Negativdefinition des Statistischen Bundesamts sind Internetagenturen als Erbringer von Dienstleistungen der Informationstechnologie klassifiziert und lassen anhand ihrer Tatbestände eine Klassifikation als beratende oder umsetzende Dienstleister der Programmierung, Softwareentwicklung und Datenverarbeitung zu.²² Der Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (BVDW) hat in den letzten Jahren gemeinsam mit branchenspezifischen Fachzeitschriften und -portalen den Oberbegriff Internetagentur (vereinzelt auch Digitalagentur) als Sammelbegriff gefestigt.²³ Dabei erklärt der BVDW alle Unternehmen zu Full Service-Internetagenturen, die im Kerngeschäft 60% ihres Umsatzes mit der Konzeption, Kreation und technischen Realisierung von digitalen Lösungen für externe Kunden erwirtschaften.²⁴

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vgl. Answin Vilmar, *Agentur 2000: Entwicklungen und Perspektiven für Anbieter von Kommunikationsdienstleistungen*. Konsum und Verhalten 38 (Heidelberg: Physica-Verlag HD, 1993), 4–5.

¹⁹ Vgl. Jörg Jelden, „Agenturen der Zukunft.“ (Jelden Trend & Transformation Consulting, 2018).

²⁰ Vgl. Diana Lengersdorf, *Arbeitsalltag ordnen: Soziale Praktiken in einer Internetagentur*, 1. Aufl. (Wiesbaden: Springer, 2011).

²¹ Vgl. ebd., 42 f.

²² Vgl. Statistisches Bundesamt, „Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).“ (Statistisches Bundesamt, 2008), 43 f.

²³ Vgl. Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., „Über das Internetagentur-Ranking.“ <http://www.agenturranking.de/> (letzter Zugriff: 2. März 2018).

²⁴ Vgl. ebd., 1 f.

Im Sinne dieser Arbeit soll eine zweckmäßige Definition erfolgen, die sich an der bisher genannten Literatur orientiert und sich auf die Kompetenzen und Kernaufgaben des Unternehmens bezieht. Demnach wird E-Commerce-Agentur im Folgenden als eigenständiges Dienstleistungsunternehmen definiert, welches Expertise im Bereich der elektronischen kommerziellen Nutzung des Internets als Handelsplattform aufweist und damit im Kerngeschäft Dritte beratend, vermittelnd und umsetzend bei der Konzeption, Kreation, Realisierung und Distribution von digitalen Lösungen bzw. Informationstechnologien unterstützt.

2.3 Beschreibung und Theorie der E-Commerce Dienstleistung

Um Bestandteile der E-Commerce Dienstleistung und ihre besonderen Charakteristika herauszustellen, ist es notwendig, eine Definition aus der Praxis abzuleiten. Zunächst soll die Dienstleistung mit einer praxisnahen Leistungsbeschreibung verständlich gemacht werden. Darauf aufbauend kann sie in die Theorie eingeordnet werden. Außerdem ist eine Typologisierung notwendig, um in späteren Schritten Determinanten und Erfolgsfaktoren der Dienstleistungsinternationalisierung abzuleiten.

2.3.1 E-Commerce Leistungsbeschreibung der dotSource GmbH

Zur Beschreibung der Leistungserbringung von E-Commerce-Projekten wird im Folgenden die Leistungsbeschreibung der dotSource GmbH verwendet. Dabei muss erwähnt werden, dass auch andere Ausprägungen und Vorgehensweisen existieren welche durchaus von der hier beschriebenen Vorgehensweise abweichen können.²⁵ Die Kernbestandteile der E-Commerce Dienstleistung können in vier Phasen gegliedert werden (siehe auch Abbildung 1).

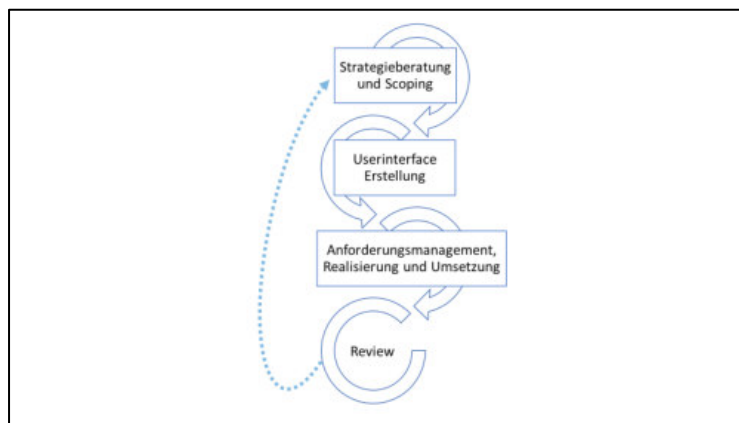


Abbildung 1 Phasen eines E-Commerce Projekts(Eigene Darstellung)

Bei der *E-Commerce Strategieberatung* wird zunächst eine Analyse hinsichtlich des Unternehmens, bezogen seine auf E-Commerce Geschäftskonzepte durchgeführt. Auf Basis dieser

²⁵ Siehe ebd.

wird eine für das Unternehmen geeignete E-Commerce Strategie mit Visionen, Merkmalen und Zielen definiert sowie ein Konzept zur Auswahl einer geeigneten E-Commerce-Plattform erstellt. Weiterhin müssen kundenspezifische Prozesse, wie bspw. der Produktdaten- oder Kundenserviceprozess aber auch die Verkaufsförderung und das Online Marketing, betrachtet werden.²⁶ Das Scoping²⁷ erfolgt üblicherweise parallel oder nachgelagert zur Strategieberatung. Hierbei wird eine verbindliche Entscheidungsgrundlage geschaffen, welche alle Prozesse und Anforderungen an das E-Commerce-System aufnimmt, priorisiert und in einem Dokument festhält.²⁸

Bei der *Userinterface*²⁹ *Erstellung* werden auf Grundlage des Basiskonzepts die Anordnung und die grafische Gestaltung der Webplattform erstellt.³⁰ Auf Basis der vorliegenden Entwürfe, Designs und Konzepte werden im Rahmen des Anforderungsmanagements detaillierte Spezifikationen aufgenommen, wobei funktionale Anforderungen an das Projekt, wie bspw. die Systemlandschaft oder Schnittstellen, bestimmt und der Ablauf des Projektes definiert werden.

Die *E-Commerce Realisierung* kann auch als Projektphase bezeichnet werden, da hier die vorher definierten Strategien und Konzepte in Projektform umgesetzt werden. Dabei erfolgt die Realisierung in einem Softwareentwicklungsprozess und wird in überschaubare, kleine Arbeitspakete, sogenannte Iterationen, unterteilt. Diese wird wiederum in Vorbereitung, Implementierung und Entwicklung, Qualitätssicherung und Abnahme gegliedert. Eine Iteration kann beendet werden, sobald alle Anforderungen umgesetzt und durch den Auftraggeber abgenommen wurden.³¹

Letztes Element der Leistung ist das *Review des Systems*. Hier erfolgt ein Abgleich der Erwartungshaltungen aller Stakeholder und das Urteil über die Dienstleistung. Die dabei ggf. erarbeiteten Verbesserungspotentiale und Optimierungspunkte fließen daraufhin wieder in den Bereich der Strategieberatung ein.³²

²⁶ Vgl. Christian Otto Grötsch und Christian Malik, „Leistungsbeschreibungen der dotSource GmbH.“. <https://confluence.dotsource.de/display/sD/Dienstleistungen+der+dotSource+GmbH> (letzter Zugriff: 28. Februar 2018), 7 ff; Christian Otto Grötsch und Christian Malik, „Projektmanagement Leit-faden.“ (dotSource GmbH, 2015). <https://confluence.dotsource.de/pages/viewpage.action?pageId=15603353> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).

²⁷ Scoping bezeichnet das Definieren und Abgrenzen von Aufgaben und Prozessen innerhalb der Leistungserstellung.

²⁸ Vgl. dotSource GmbH, „Leistungen | Agentur dotSource“, 3–5.

²⁹ Das Userinterface ist die Benutzerschnittstelle, also die Bedieneinheit.

³⁰ Vgl. ebd., 17 f.

³¹ Vgl. Grötsch und Malik, „Projektmanagement Leitfaden“, 18 ff.

³² Vgl. dotSource GmbH, „Leistungen | Agentur dotSource“.

2.3.2 Dienstleistungsbegriff und -definition

Bei der Beschreibung von Dienstleistungen bieten Theorie und Praxis vielfältige Definitionsvorschläge, wobei eine intensive Debatte um eine allgemeine Definition besteht.³³ Dienstleistungen werden zumeist enumerativ, durch Negativierungen oder anhand von merkmalsbezogenen Definitionsansätzen beschrieben.³⁴ Als Definitionsgrundlage im Sinne dieser Arbeit ist die E-Commerce Dienstleistung als komplexes, mehrphasiges Leistungsbündel zu verstehen. Daher liegt den folgenden Ausführungen ein phasenbezogener Dienstleistungsbegriff mit konstitutiven Merkmalen zugrunde. Laut dieser, von Hilke³⁵ begründeten und Hentschel³⁶ in ein Phasenmodell übertragenen, Definition lässt sich das Wesen der Dienstleistung nur dann erfassen, wenn die Leistungserstellungsphasen, repräsentiert durch ihre konstitutiven Merkmale, in die Beschreibung eingehen.³⁷ Dabei wird die Dienstleistung anhand ihrer potential-, prozess- und ergebnisorientierten Merkmale und Phasen definiert.

Die *Potentialorientierung* der Dienstleistung definiert die Merkmale der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Anbieters.³⁸ Hierbei wird die Bereitschaft nach außen signalisiert, anbieterinterne menschliche oder maschinelle Faktoren durch Überführung und Konkretisierung an externe Faktoren, also jene, die der Kunde in den Prozess einbringt, zu übertragen und als Leistung zu erbringen.³⁹ Die *Prozessphase* betont den Zeitraumbezug und Tätigkeitscharakter bei der Erstellung der Dienstleistung.⁴⁰ Die Transformation vom Potential zur eigentlichen Leistungsphase erfordert die Einbeziehung eines externen Faktors. Dabei stellt das „uno-actu-Prinzip“ ein wesentliches Merkmal dar, da der Prozess der Leistungserstellung einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer erfordert.⁴¹ Dieser Kontakt muss im Bereich der E-Services nicht auf physischer Präsenz beruhen.⁴² Die *Ergebnisorientierte* Betrachtung stellt schließlich den immateriellen Charakter der

³³ Siehe Jörg Frehse, *Internationale Dienstleistungskompetenzen: Erfolgsstrategien*. mir-Edition, Management International Review (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002), 31.

³⁴ Vgl. Anton Meyer, „Dienstleistungs-Marketing.“ *Die Betriebswirtschaft : DBW* 51 (1991): 195–209, 197.

³⁵ Siehe Wolfgang Hilke, „Dienstleistungs-Marketing aus der Sicht der Wissenschaft.“ in *Dienstleistungsmarketing*, hrsg. von Heribert Meffert und Hartmut Wagner (Münster: Gabler, 1984), 19:17 ff.

³⁶ Siehe Bert Hentschel, *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz* (Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1992), 19–22.

³⁷ Vgl. Frehse, *Internationale Dienstleistungskompetenzen*, 31.

³⁸ Vgl. Hentschel, *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht*, 19.

³⁹ Vgl. Meyer, „Dienstleistungs-Marketing“, 198.

⁴⁰ Vgl. Hentschel, *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht*, 20.

⁴¹ Vgl. Ludwig Berekoven, *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland: Theoretische Fundierung und empirische Analyse* (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1983), 23.

⁴² Vgl. Manfred Bruhn, Hrsg., *Internationalisierung von Dienstleistungen*, 1. Aufl. Forum Dienstleistungsmanagement (Wiesbaden: Gabler, 2005), 154.

Dienstleistung als zeitpunktbezogenes Resultat des Produktionsprozesses dar.⁴³ Hierbei beeinträchtigt die Verwendung von materiellen Trägermedien zur Speicherung der Ergebnisse nicht das immaterielle Wesen der Dienstleistung.⁴⁴ Diese Phase beschreibt das Urteil über das Dienstleistungsergebnis.⁴⁵ Abbildung 2 stellt die E-Commerce Dienstleistung im Kontext dieser phasenbezogenen Dienstleistungsdefinition anhand von konstitutiven Merkmalen dar.

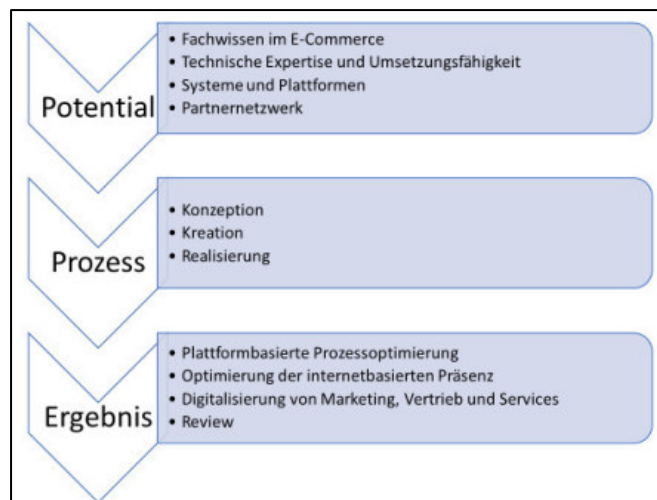


Abbildung 2 Elemente und Merkmale der E-Commerce Dienstleistung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Grötsch und Malik 2015; Hentschel 1992; Holtbrügge, Holzmüller und Wangenheim 2009)

Die Dienstleistung besteht somit aus der Bereitstellung von Potentialfaktoren, der Synchronität der Leistungserbringung und -inanspruchnahme, der Einbeziehung eines externen Faktors und die Immaterialität der Resultate.⁴⁶ Die E-Commerce Dienstleistung definiert sich hinsichtlich ihrer Potentialorientierung dementsprechend durch ihr Leistungsversprechen eine bestimmte Umsetzungsfähigkeit von E-Commerce Leistungen anbieten zu können. Diese Umsetzungsfähigkeit beruht auf dem Einsatz von Expertise, Netzwerken und Systemen. Die Einbeziehung des externen Faktors und die simultane Leistungserstellung werden in der Prozessphase durch die synchrone Konzeption, Kreation und Realisation zwischen Anbieter und Kunde deutlich. Die Elemente der Ergebnisphase präzisieren sich durch immaterielle, aber qualitativ beurteilbare Resultate wie bspw. einem verbesserten Bestellprozess oder einer erhöhten Nutzerzahl.

⁴³ Vgl. Wolfgang Hilke, Hrsg., *Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen*. Schriften zur Unternehmensführung 35 (Wiesbaden: Gabler, 1991), 12.

⁴⁴ Vgl. Hentschel, *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht*, 20.

⁴⁵ Vgl. Frehse, *Internationale Dienstleistungskompetenzen*, 38.

⁴⁶ Vgl. Dirk Holtbrügge, Hartmut H. Holzmüller und Florian Wangenheim, *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K: Konfiguration - Koordination - Kundenintegration* (Wiesbaden: Springer, 2009), 8–9.

2.3.3 Dienstleistungstypologie und -abgrenzung

Aufgrund der Heterogenität und Vielzahl an unterschiedlichen Dienstleistungstypen sollten diese hinsichtlich ihrer Eigenschaften nicht pauschal betrachtet werden. Insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung ist es wesentlich, die Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Immaterialität und Integrativität einzuordnen.⁴⁷ Dabei wurden in der Literatur bereits eine Reihe an Typologie-Vorschlägen vorgestellt um die Unterschiede von Dienstleistungen anhand der Dimensionen Grad der Tangibilität (dem Ausmaß an Materialität) und Integrationserfordernis (Ausmaß des Anbieter-Kundenkontakts) zu erfassen.⁴⁸ Für diese Arbeit wird das Modell von Patterson und Cicic⁴⁹ für Typologisierung verwendet, da es für die interne Dienstleistungsunternehmung entwickelt wurde. Dabei werden, wie in Abbildung 3 dargestellt, vier Dienstleistungstypen gemäß der Dimensionen Tangibilitätsgrad und Integrationserfordernis beschrieben.⁵⁰

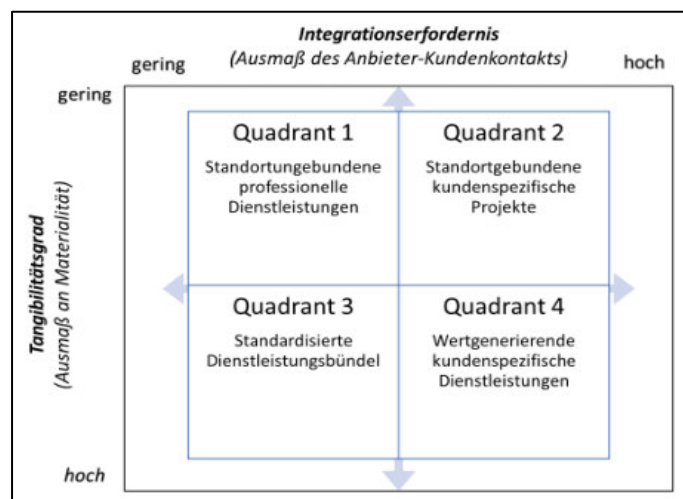


Abbildung 3 Dienstleistungstypologie (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hentschel 1992; Patterson und Cicic 1995)

Die E-Commerce Dienstleistung ist durch ein hohes Ausmaß an Kundenintegration geprägt. Dies wird in der unter 2.3.1 genannten Phasen deutlich. Zudem ist der Tangibilitätsgrad innerhalb des Projekts gering. Die E-Commerce Dienstleistung kann den standortgebundenen kundenspezifischen Projekten (Quadrant 2) zugeordnet werden.

⁴⁷ Vgl. Christina Sichtmann, Ilka Griese und Maren Klein, „Internationalisierung von Dienstleistungen.“ in *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing* (s. Anm. 1), 271.

⁴⁸ Siehe Hentschel, *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht*, 27; Anton Meyer, *Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele* 20 (Augsburg: FGM-Verl., 1983), 27; Paul G. Patterson und Muris Cicic, „A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation.“ *Journal of International Marketing* 3, Nr. 4 (1995): 57–83, 27.

⁴⁹ Vgl. Patterson und Cicic, „A Typology of Service Firms in International Markets“, 67 ff.

⁵⁰ Vgl. ebd., 67; Christina Sichtmann, Ilka Griese und Maren Klein, „Internationalisierung von Dienstleistungen.“ in *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing* (s. Anm. 1), 67.

3. Grundlagen der strategischen Internationalisierung von Dienstleistungen im Mittelstand

Die Internationalisierungsentscheidung eröffnet Organisationen jeglicher Größen neue Chancen und Möglichkeiten, birgt aber auch wesentliche Risiken. Es muss der Organisation immer bewusst sein, dass die unternehmerische Internationalisierung ein hohes Maß an finanziellem, personellem und auch strategischem Einsatz fordert um sich in einem neuen Wettbewerbsumfeld durchsetzen zu können.⁵¹ Es ist unabdingbar, die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen mit den spezifischen Rahmenbedingungen der Zielmärkte abzugleichen und dabei eine spezielle Internationalisierungsstrategie zu finden.

3.1 Definition der Internationalisierung als strategisches Wachstumsinstrument

Es ist zu beachten, dass die Internationalisierung einen Teil der Gesamtstrategie zur Erfolgssicherung darstellen sollte. Dem zugrunde liegt die Wachstumsorientierung oder auch der Wachstumsimperativ einer jeden Unternehmung.⁵² Die unternehmerische Verpflichtung, im Vergleich zum Status quo zu wachsen, wirft die Frage auf, nach welcher grundsätzlichen Strategie die Wachstumsziele systematisiert und definiert werden sollen.⁵³ Ein geeignetes Instrument zur Systematisierung der wachstumsrelevanten Marktfeldstrategien stellt dabei die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff dar.⁵⁴ Diese bezieht sich ursprünglich auf Produkte, kann aber ebenfalls im Bereich der Dienstleistungen ausgedehnt werden.⁵⁵ Die Felder der Matrix stellen vier Strategiealternativen und Optionen des wachstumspolitischen Agierens dar (siehe auch Abbildung 4).⁵⁶ Die *Marktdurchdringungsstrategie* beschreibt die Konzentration auf den bestehenden Markt, um hier das Potential der bestehenden Produkte zu nutzen und einen höheren Marktanteil zu erzielen. Die *Marktentwicklungsstrategie* hat die Erschließung neuer Märkte (i.d.R. geografisch oder demoskopisch) für bereits bestehende Produkte zum Ziel. Im Rahmen der *Produktentwicklungsstrategie* werden neue Produkte auf bestehenden Märkten eingeführt, um das Sortiment zu erweitern oder Produkte zu ersetzen. Die *Produkt-Markt-Diversifikationsstrategie* beinhaltet die Einführung neuer Produkte auf neuen Märkten (i.d.R. geografisch oder demoskopisch). Dies kann

⁵¹ Vgl. Hatto Brenner und Cecilia Misu, Hrsg., *Internationales Business Development* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2015), 33.

⁵² Vgl. Clayton M. Christensen und Michael E. Raynor, *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*, 10. Aufl. (Boston Mass.: Harvard Business School Press, 2006), 1 ff.

⁵³ Vgl. Ernst Stahl, *Strategische Positionierung in einem veränderten Wettbewerb* 15 (Regensburg: Universitätsverlag, 2005), 128–129.

⁵⁴ Siehe Jochen Becker, *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 10. Aufl. (München: Vahlen, 2013), 148 ff.

⁵⁵ Vgl. Stahl, *Strategische Positionierung in einem veränderten Wettbewerb*, 129 ff.

⁵⁶ Vgl. Harry Igor Ansoff, *Corporate strategy*, 15. Aufl. (New York NY u.a.: McGraw-Hill, 1965), 98 ff; Becker, *Marketing-Konzeption*, 148 ff.

auf horizontaler (verwandte Produkte auf selber Wertschöpfungsstufe), vertikaler (Produkte, die auf Wertschöpfungsstufe vor- oder nachgelagert sind) oder lateraler (völlig neue Produkt- bzw. Marktbereiche) Ebene geschehen.⁵⁷

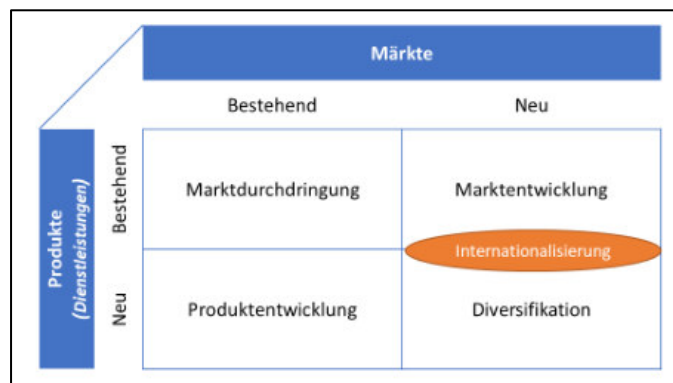


Abbildung 4 Einordnung der Internationalisierung in die Produkt-Markt-Matrix(Eigene Darstellung in Anlehnung an Ansoff 1965 und Becker 2013)

Die Erschließung neuer Märkte, wie bei der Marktentwicklungsstrategie und der Produkt-Markt-Diversifizierung beschrieben, stellt bei geografischer Segmentierung der Märkte die strategische Grundüberlegung der unternehmerischen Internationalisierung dar. Im Umkehrschluss ist die Internationalisierung als spezifische Wachstumsstrategie im Sinne der Marktentwicklung bzw. geografischen Diversifikation zu sehen. Internationalisierung kann demnach als Strategie und Wachstumsquelle im Rahmen der Erweiterung der Marktexistenz eingeordnet werden. Bei der Formulierung von internationalen Strategien verhält es sich wie bei der Strategieentwicklung auf heimischen Märkten und konfrontiert das Management mit ähnlichen Herausforderungen. Dies ist jedoch keinesfalls als simple oder kurzfristige Praktik, sondern als langfristiger und nachhaltiger Prozess der Unternehmensentwicklung anzusehen. Die Komplexität der Unternehmenssteuerung ist im internationalen Kontext deutlich höher. Dabei wird das Unternehmensgeschäft durch die Anzahl, Vielfalt und Diversität der unterschiedlichen Märkte sowie ihrer ökonomischen, politischen, kulturellen und soziodemografischen Einflussfaktoren substantiell beeinflusst.⁵⁸

Die unternehmerische Internationalisierung, im Sinne dieser Arbeit, lässt sich daher als strategisches Wachstumsinstrument definieren, welches in Folge strategischer oder opportunistischer Entscheidungen über zukünftige Entwicklungen und Geschäftsperspektiven gewählt wurde und nachhaltige, geografisch grenzüberschreitende Markterweiterung über einen längerfristigen Zeitraum zum Ziel hat.

⁵⁷ Vgl. Ansoff, *Corporate strategy*, 98 ff; Becker, *Marketing-Konzeption*, 148 ff.

⁵⁸ Vgl. John J. Wild und Kenneth L. Wild, *International business: The challenges of globalization*, 7. Aufl. (Boston: Pearson, 2014).

3.2 Phasen und Strategien der Internationalisierung

In dieser Arbeit wird im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung insbesondere auf die Analyse der Zielmärkte bzw. die Markt- und Standortwahl eingegangen. Diese Analyse sollte allerdings im Gesamtkontext der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens betrachtet werden. Dabei bietet sich eine Gliederung der Internationalisierung nach Phasen an, die wie folgt beschrieben werden, um den Gesamtprozess der Internationalisierung darzustellen:⁵⁹

1. Unternehmerische Entscheidung
2. Analyse und Selektion der Zielmärkte
3. Formulierung von Markteintrittsstrategie und -form
4. Strategierealisierung

Im Folgenden sollen diese mit ihren Besonderheiten, Formen und strategischen Grundüberlegungen dargestellt werden.

3.2.1 Unternehmerische Entscheidung

Am Anfang jeder unternehmerischen Handlung steht ein Beschluss bzw. eine Handlungsformulierung. Die initiale Entscheidung, die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit als Wachstumsstrategie einzuschlagen, kann auf zweierlei Gründen beruhen. Dabei begründet sich dieser Schritt für viele Firmen aus einer proaktiven Entscheidung heraus, wobei die Internationalisierung einen oft langfristig geplanten Schritt in der Unternehmensentwicklung darstellt. Für viele andere Unternehmen stellt die Internationalisierung allerdings auch eine überlebenswichtige Notwendigkeit dar.⁶⁰ Dieser Drang zur Internationalisierung kann bspw. aufgrund zunehmenden Wettbewerbsdrucks von inländischen Konkurrenten, Marktsättigung im bestehenden Markt, Abhängigkeiten von international tätigen Abnehmern, steigende Produktions- und Lieferkosten, sich verschlechternde Profitabilität im bestehenden Markt oder dem Aufkommen von protektionistischen Schranken entstehen.⁶¹

Die Motive zur Internationalisierung sind vielfältig und oft unternehmensspezifisch. In der Regel definieren sich Internationalisierungsbestrebungen aus unterschiedlich stark ausgeprägten Absichten, welche im Internationalisierungsprozess die eigentlichen Ziele

⁵⁹ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 10–34.

⁶⁰ Vgl. Frank Keuper und Henrik A. Schunk, *Internationalisierung deutscher Unternehmen: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*, 2. Aufl. (Wiesbaden: Springer, 2011), 51 ff.

⁶¹ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 12–13.

definieren. Diese lassen sich in markt- und absatzorientierte, kosten- und ertragsorientierte oder beschaffungs- und ressourcenorientierte Motivgruppen gliedern und wie folgt darstellen:⁶²

- Markt- und absatzorientierte Motive
- Kosten- und ertragsorientierte Motive
- Beschaffungs- und ressourcenorientierte Motive

Eine klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Zielen gestaltet sich oft schwierig und verursacht mitunter Konflikte. Für den Internationalisierungserfolg ist die strategische Planung erfolgsentscheidend. Für die Bildung einer Strategie ist es daher unerlässlich, die einzelnen Bestrebungen der Unternehmung als klare Ziele zu definieren, auszurichten und aufeinander abzustimmen.

3.2.2 Analyse und Selektion der Zielmärkte

Die Markt- und Standortwahl basiert auf der Selektion geeigneter Kriterien zur Identifikation von Ländern, in denen ein unternehmerisches Engagement die besten Chancen bzw. die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit bietet.⁶³ Dazu muss zunächst bestimmt werden, in welche Länder aufgrund rechtlicher oder wirtschaftlicher Faktoren expandiert werden könnte. Im nächsten Schritt wird unter Berücksichtigung der unternehmerischen Ziele und Ressourcen eine potentielle Marktauswahl bestimmt.⁶⁴ Dafür eignen sich bspw. Regionen bzw. Länder in denen Bedarf für das Angebot des Unternehmens besteht, ein vorteilhaftes Preisniveau erzielt werden oder das Unternehmen eine starke Wettbewerbsposition erreichen kann.⁶⁵

Nach dieser groben Marktselektion muss die Marktauswahl sukzessiv verengt und verfeinert werden, bis eine finale Selektion stattfinden kann. Hierfür ist bei jedem Schritt eine zweckmäßige Bewertungsmethode, passend zu Unternehmen, Leistung und Markt, auszuwählen. Es eignen sich dafür insbesondere Checklisten-, Nutzwert- oder Portfolioanalyse-Verfahren.⁶⁶ *Checklistenverfahren* beschreiben die Formulierung eines Katalogs relevanter Mindestanforderungen, die zur Selektion potentieller Märkte erfüllt sein müssen. Bei

⁶² Vgl. ebd., 12 ff; Dietmar Sternad, Hrsg., *Grundlagen Export und Internationalisierung* (Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013), 10 ff.

⁶³ Vgl. Dirk Holtbrügge und Martin K. Welge, *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*, 6. Aufl. (2015), 97.

⁶⁴ Vgl. Mariella Köstner, *Determinanten des Exporterfolges: Eine empirische Analyse von kleineren und mittleren Unternehmen* (Wiesbaden: Springer, 2017), 140 ff.

⁶⁵ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 14 ff.

⁶⁶ Vgl. Ralph Berndt, Claudia Fantapié Altobelli und Matthias Sander, *Internationales Marketing-Management*, 5. Aufl. (2016), 116 ff; Holtbrügge und Welge, *Internationales Management*, 100 ff.

Nutzwertverfahren werden die Märkte anhand gewichteter Kriterien bewertet, um Vergleichbarkeit und Relevanz zu erlauben. Die *Portfolioanalyse* eignet sich zur zweidimensionalen Bewertung und Darstellung der Märkte hinsichtlich ihrer Marktattraktivität.

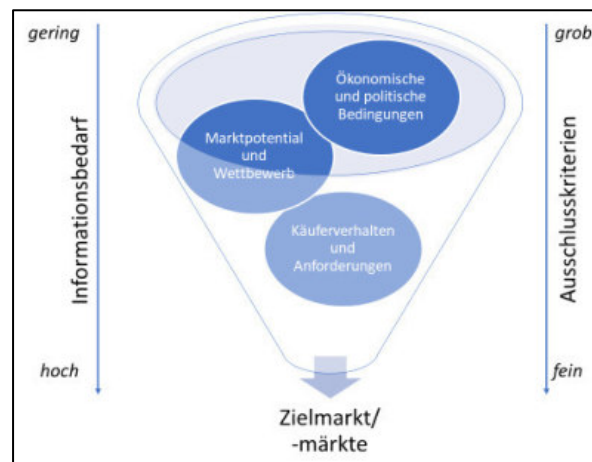


Abbildung 5 Zielmarktauswahl als Ergebnis von Informationsbewertung und -filterung (Eigene Darstellung)

Unternehmen sind hier in erhöhtem Ausmaß mit dem Problem der qualitativen und quantitativen Informationsbeschaffung konfrontiert.⁶⁷ Daher kommt dem Aspekt der Informationsbeschaffung eine besondere Bedeutung zu.

3.2.3 Formulierung von Markteintrittsstrategie und -form

Nach erfolgter Auswahl bzw. Bestätigung des gewählten Marktes werden nun die strategischen Optionen des Markteintritts bzw. der Marktbearbeitung betrachtet. Eine Festlegung kann dabei erst geschehen, wenn die vielfältigen Optionen analysiert und evaluiert wurden. Hierbei bietet sich Organisationen ein breites Spektrum von Markteintrittsarten- und -formen. Dieses reicht vom Export über die Verlagerung von Unternehmensprozessen bis hin zu Joint Ventures oder Tochtergesellschaften im Ausland.⁶⁸ Die systematische Darstellung dieser Markteintrittsarten bzw. Auslandsaktivitäten kann durch Gegenüberstellung von Kontroll- bzw. Steuerungsmöglichkeit und des Kapital- bzw. Ressourceneinsatzes bzw. Managementleistungen dargestellt werden.⁶⁹ Abbildung 6 stellt das Auslandsengagement bzw. den Internationalisierungsgrad des Unternehmens dar. Dabei kann das erhöhte Risiko bzw. der größere Ressourceneinsatz durch Ausbau von Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Unternehmung ausgewogen werden.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Erich Bauer, *Internationale Marketingforschung: Informationsgewinnung für das internationale Marketing*, 4. Aufl. (München: Oldenbourg, 2009), 21 ff.

⁶⁸ Hans G. Meissner und Stephan Gerber, „Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem.“ *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Nr. 3 (1980): 217–228.

⁶⁹ Matthias Sure, *Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte* (Wiesbaden: Springer, 2017), 89.

⁷⁰ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 18 ff.

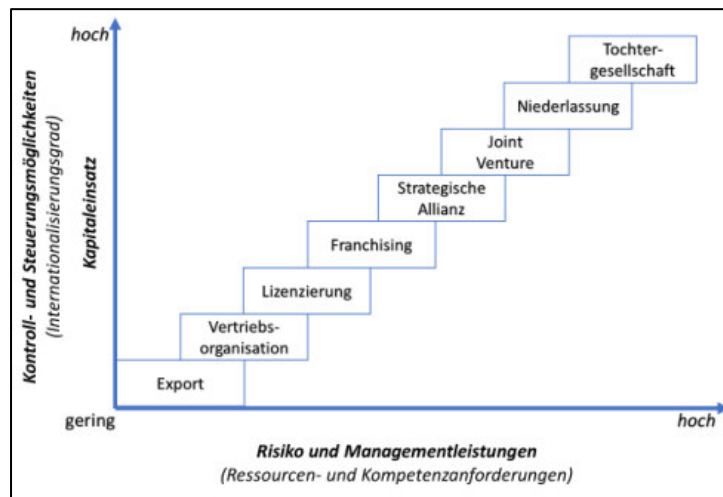


Abbildung 6 Auslandsaktivitäten in Abhängigkeit von Kapital, Risiko und Kontrolle (Eigene Darstellung in Anlehnung an Brenner und Misu 2015; Meissner und Gerber 1980)

Nach welcher internationalen Strategie ein Unternehmen den Markteintritt handhabt, hängt in der Regel von Brancheneigenschaften oder Wettbewerbsüberlegungen ab. Hierbei kann idealtypischer Weise zwischen vier Strategietypen unterschieden werden, welche das Spannungsfeld zwischen lokaler Anpassung und globaler Integration sowie globaler Standardisierung und regionaler Differenzierung darstellen⁷¹. Dabei wird Standardisierung in der Regel auf Kostenvorteile bzw. Integrationsdruck zurückgeführt, wobei Differenzierung regelmäßig auf spezifischen Kundenpräferenzen bzw. Anpassungsdruck beruht (siehe Abbildung 7).⁷²

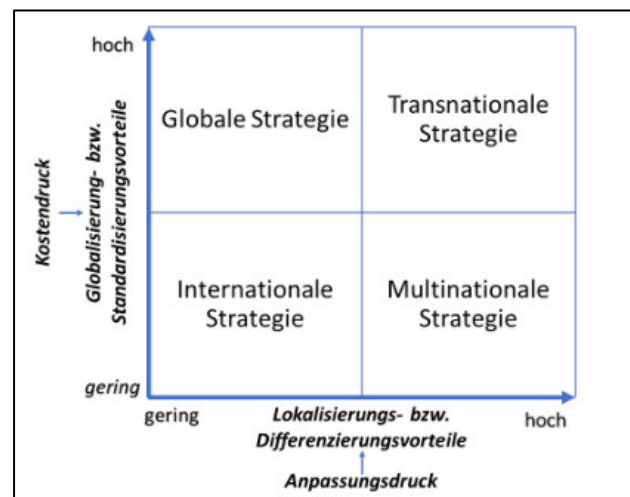


Abbildung 7 Idealtypisches Strategiespektrum multinationaler Unternehmen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bartlett und Ghoshal 1990)

⁷¹ Vgl. Heribert Meffert, „Implementierungsprobleme globaler Strategien.“ in *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, hrsg. von Martin K. Welge, 93–115 (Stuttgart: Poeschel, 1990), 102 ff.

⁷² Vgl. Reinhard Meckl, *Internationales Management*, 3rd ed. (München: Vahlen, 2014), 137 ff.

Bei der *globalen Strategie (geozentrisch, regiozentrisch)* werden weltweit standardisierte Produkte und Dienstleistungen mit minimalen Modifikationen vertrieben.⁷³ *Transnationale (synergetisch-regiozentrisch) Strategien* zielen auf globale Skaleneffekte durch standardisierte Produkte und Dienstleistungen, die mit lokalen und markt-individuellen Anpassungen vertrieben werden, ab.⁷⁴ Im Rahmen sogenannter *internationaler (ethnozentrischer) Strategien* werden Strukturen, Prozesse, Systeme und Ressourcen von Muttergesellschaft auf ausländische Einheiten übertragen.⁷⁵ Letztlich werden bei *multinationalen Strategien (polyzentrisch)* die Produkte und Dienstleistungen spezifisch an die lokalen Märkte angepasst und landesspezifische Strategien verfolgt.⁷⁶

Abschließend ist es wesentlich, sich mit der Planung der Realisierung des Markteintritts, dem Markteintrittszeitpunkt, zu befassen. Bei diesem zeitorientierten Vorgehen kann zwischen *länderspezifischem* und *länderübergreifendem* Vorgehen unterschieden werden.⁷⁷ Bei der Positionierung in lediglich einem Land bzw. einem Markt wird hierbei zwischen Pionierstrategie und Folgerstrategie differenziert.⁷⁸ Die Vorteile des Markteintritts als erstes Unternehmen liegen unter anderem darin, Gewinne abzuschöpfen, Monopolisierungspotentiale zu nutzen, Standards zu setzen und eine Reputation bzw. Bindung aufzubauen.⁷⁹ Nachteile einer solchen Strategie liegen in hohen Kosten der Markterschließung und im hohen Verlustrisiko im Falle eines Scheiterns.⁸⁰ Entsprechend entgegengesetzte Chancen und Risiken ergeben sich bei einem späteren Eintritt als „Folger“.⁸¹

Länderübergreifende Strategien bezeichnen jene Vorgehensweise, bei denen mehrere Märkte bzw. Länder sukzessive (Wasserfallstrategie) oder auch simultan (Sprinklerstrategie) penetriert werden.⁸² Bei einer sukzessiven Markterschließung im Rahmen der Wasserfallstrategie erfolgt der Markteintritt zunächst im erfolgversprechendsten Markt und wird dann Schritt für Schritt auf die nächsten Märkte ausgeweitet.⁸³ Hierbei erlangt das

⁷³ Vgl. Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal, *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing* (Frankfurt Main u.a.: Campus Verl., 1990), 200 ff; Sure, *Internationales Management*, 84 ff.

⁷⁴ Vgl. Bartlett und Ghoshal, *Internationale Unternehmensführung*, 85 ff.

⁷⁵ Vgl. ebd.

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 95.

⁷⁸ Vgl. Klaus-Ulrich Remmerbach, *Markteintrittsentscheidungen: Strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes* (Wiesbaden: Gabler, 1988), 56 ff.

⁷⁹ Vgl. Manfred Perlitz und Randolph Schrank, *Internationales Management*, 6. Aufl. Unternehmensführung (Konstanz: UVK Verl.-Ges, 2013), 237 ff.

⁸⁰ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 95 ff.

⁸¹ Vgl. ebd.

⁸² Vgl. Meckl, *Internationales Management*, 92 ff.

⁸³ Vgl. Perlitz und Schrank, *Internationales Management*, 237 ff.

Unternehmen allmählich Internationalisierungserfahrung, begrenzt Risiken und kann strategische Brückenköpfe ausbauen.⁸⁴ Allerdings ist dieser Prozess langwierig und die Gefahr von verfrühten Abbruchentscheidungen besteht, wenn bereits am Anfang nicht die gewünschten Resultate erzielt werden.⁸⁵ Diese Vorgehensweise wird im Zeitalter globaler Märkte mehr und mehr als unpraktikabel betrachtet.⁸⁶ In den Fokus rückt vermehrt die Sprinklerstrategie, bei der die anvisierten Märkte simultan, also entweder gleichzeitig oder in sehr kurzen Abständen erschlossen werden.⁸⁷ Hierbei stehen die Vorteile von schneller Markterschließung und der Realisierung von Gewinnpotentialen den Herausforderungen von flexibler und simultaner technischer und finanzieller Ressourcenallokation gegenüber.⁸⁸

Obwohl die Sprinklerstrategie bisher nur für multinationale Unternehmen und Born Globals als geeignet angesehen wurde, macht es die Digitalisierung und der technische Fortschritt nun auch für immer mehr mittelständische Dienstleister möglich, simultan und multinational zu diversifizieren.⁸⁹ Die geeignete Markteintrittsstrategie und -form zu finden erfordert eine gute Datenlage und eine sorgfältige Analyse der Zielmärkte, aber auch der Unternehmensziele und des Portfolios.

3.2.4 Strategieimplementierung

Die Umsetzung der zuvor ausgewählten Strategie in konkrete, operationale Schritte und den Einsatz von Ressourcen, Managementleistung und Knowhow ist Ziel dieser abschließenden Phase. Im Sinne dieser Arbeit soll nur ein grober Überblick über die Strategieimplementierung gegeben und auf weiterführende Literatur verwiesen werden.⁹⁰ Hinsichtlich des Marketings und Vertriebs sind dabei die Aspekte Kommunikation, Distribution und Preis zu beachten, um sich am neuen Markt zu behaupten.⁹¹ Weiterhin müssen auch die Grundfunktionen und Querschnittsfunktionen des operativen Geschäfts erweitert und neu betrachtet werden. Nationale wie auch internationale Organisationen müssen von Beschaffung,

⁸⁴ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 22.

⁸⁵ Vgl. ebd.

⁸⁶ Vgl. Meckl, *Internationales Management*, 92 ff.

⁸⁷ Vgl. Perlitz und Schrank, *Internationales Management*, 237 ff.

⁸⁸ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 98.

⁸⁹ Vgl. Martin Kaschny, Matthias Nolden und Siegfried Schreuder, *Innovationsmanagement im Mittelstand* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2015), 138 f.

⁹⁰ Siehe Andreas Boes et al., Hrsg., *Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie: Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices* (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012); Kaschny, Nolden und Schreuder, *Innovationsmanagement im Mittelstand*; Heribert Meffert, Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, *Dienstleistungsmarketing*, 8. Aufl. (Wiesbaden: Springer, 2015); Andreas Raps, *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung*, 4. Aufl. (Wiesbaden: Springer).

⁹¹ Vgl. Marco A. Gardini, Hrsg., *Management internationaler Dienstleistungen: Kontext - Konzepte - Erfahrungen*, 1. Aufl. (Wiesbaden: Gabler, 2004), 105 f.

Produktion, Vertrieb über die Finanzierung bis hin zur Personalverwaltung planen und entsprechend des Kontextes anpassen.⁹² Angesichts der sich verändernden Organisationsstrukturen muss hierbei besonders auf ein gesteuertes Veränderungsmanagement in Hinblick auf Strukturen, Prozesse und Unternehmenskultur geachtet werden.⁹³

3.3 Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen

Zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung haben sich in der Literatur verschiedene Ansätze gebildet. Dabei werden insbesondere drei Theorien mit herausragender Bedeutung für das Dienstleistungsmanagement hervorgehoben.⁹⁴ Der Market-based View, basierend auf dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma, besagt, dass der Internationalisierungserfolg vor allem von strategischen Entscheidungen und den Faktoren der unternehmensexternen Umwelt abhängt.⁹⁵ Der Ressource-based View fokussiert sich auf die internen Unternehmensressourcen, welche aufgrund ihrer entsprechend ausgeprägten Seltenheit, Werthaftigkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit den wesentlichen Wettbewerbsvorteil bilden.⁹⁶ Das Geschäftsbeziehungsmanagement bzw. Relationship Marketing beschreibt schließlich die Quelle des Erfolgs in der Qualität der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde.⁹⁷ Diese Ansätze sollten allerdings nicht einseitig oder als allgemeinverbindlich, sondern für die Erarbeitung einer Erfolgsstrategie für KMU synthetisiert betrachtet werden.⁹⁸ Aufbauend auf diesen Theorien werden die strategischen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung daher in unternehmensexterne (Zielmarkt und Wettbewerb) und unternehmensinterne (Eigenschaften, Strategie, Ressourcen) Faktoren gegliedert und bestimmt.

⁹² Vgl. Hermann Witte, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktion*, 2. Aufl. (München: Oldenbourg, 2009).

⁹³ Vgl. Keuper und Schunk, *Internationalisierung deutscher Unternehmen*, 138 ff.

⁹⁴ Vgl. Christina Sichtmann, Ilka Griesse und Maren Klein, „Internationalisierung von Dienstleistungen.“ in *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing* (s. Anm. 1), 273 ff.

⁹⁵ Vgl. S. Tamer Cavusgil und Shaoming Zou, „Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.“ *Journal of Marketing* 58, Nr. 1 (1994): 1, 3 f.

⁹⁶ Vgl. Jay Barney, „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.“ *Journal of Management* 17, Nr. 1 (1991): 99–120, 105 f.

⁹⁷ Vgl. Jeffrey H. Dyer und Harbir Singh, „The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.“ in *Academy of Management Review*, hrsg. von Academy of Management 23. (New York, NY: Academy of Management, 1998), 662 ff.

⁹⁸ Vgl. Marc Gruber, *Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen* (Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000), 40 ff.

3.3.1 Unternehmensexterne Determinanten des Internationalisierungserfolgs

Die unternehmensexternen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung bestimmen sich vor-dergründig durch die Marktattraktivität und die Branchenstruktur des Ziellandes.⁹⁹ Daher stellt die Analyse und Exploration ein zentrales Erfolgskriterium dar.¹⁰⁰ Die Betrachtung der Unternehmensumwelt bezieht sich im Prozess der Internationalisierung auf die Markt- und Standortwahl sowie die dortige Wettbewerbsanalyse. Diese hat langfristige Auswirkungen und bedarf hoher Investitionen, welche nicht leicht revidierbar sind.¹⁰¹ Umwelt und Wettbewerbsbedingungen müssen daher strukturiert analysiert werden, um daraus resultierende Chancen und Risiken zu bestimmen. Auf makroökonomischer Ebene lassen sich dabei umweltspezifische Parameter bestimmen. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Erfolgsfaktoren auf Basis des PEST-Analyse-Frameworks¹⁰² in folgenden Umweltbereichen bestimmt werden:¹⁰³

- Politische und rechtliche Faktoren (Political Factors)
- Ökonomische Faktoren (Economic Factors)
- Soziokulturelle und demografische Faktoren (Social Factors)
- Technologische und geografische Faktoren (Technological Factors)

Die politischen und rechtlichen Faktoren umfassen das politische System, seine Stabilität sowie die Sicherheit und Verlässlichkeit des Rechtssystems eines Landes.¹⁰⁴ Bei der Betrachtung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie Anreizen und Barrieren können hier schon früh dienstleistungsspezifische Chancen und Risiken erkannt werden.¹⁰⁵ Für die E-Commerce Dienstleistung sind hierbei insbesondere der Schutz der Potential- und Ergebniselemente wesentlich.¹⁰⁶ Dies erfordert insbesondere beim Einsatz von Personalressourcen besondere Aufmerksamkeit. Ein wichtiger Faktor für KMU sind weiterhin finanzielle und

⁹⁹ Vgl. Michael E. Porter, *The competitive advantage of nations: With a new introduction*, 1. Free Press ed. (New York NY: Free Press, 1998), 108 ff.

¹⁰⁰ Die hier dargestellte Sichtweise wird mitunter kontrovers diskutiert und argumentiert, dass die Unternehmensumwelt und -branche einen unbedeutenden Faktor darstelle (Vgl. Rumelt 1991, 167 ff.). Für multinationale (Groß-)Konzerne kann dies durchaus zutreffend sein. Für die hier fokussierten kleinen und mittelständischen Dienstleistungsunternehmen ist die Unternehmensumwelt jedoch als wesentlicher Faktor anzusehen (Vgl. Grant und Nippa 2008, 557; Gruber 2000, 39 ff.).

¹⁰¹ Vgl. Keuper und Schunk, *Internationalisierung deutscher Unternehmen*, 283.

¹⁰² Das PEST-Framework (auch PESTEL, STEP etc.) nach Liam Fahey und V. K. Narayanan. (1986). wird in diesem Abschnitt zunächst als Grundlage zur Ableitung der Erfolgsfaktoren referenziert.

¹⁰³ Vgl. Peter F.-J. Niermann und Andre M. Schmutte, Hrsg., *Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*. SpringerLink (Wiesbaden: Springer Gabler, 2014), 117 ff; Sure, *Internationales Management*, 87 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 87.

¹⁰⁵ Vgl. Roman Lombriser und Peter A. Abplanalp, *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*, 4. Aufl. (Zürich: Versus, 2005), 205 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Bruhn, *Internationalisierung von Dienstleistungen*, 159.

rechtliche Anreizsysteme der Zielländer, da diese wirtschaftliche Risiken massiv beeinflussen.¹⁰⁷ Außerdem muss im Bereich des E-Commerce auf spezifische Regelungen hinsichtlich der elektronischen Leistungserstellung geachtet werden.

Die ökonomischen Erfolgsfaktoren eines Landes bestimmen sich durch Marktvolumen bzw. Marktgröße, Bevölkerung, Wirtschaftsleistung und -wachstum.¹⁰⁸ Weiterhin bezieht sich diese Kategorie auch auf das Inflationsniveau, Wechselkursschwankungen, Pro-Kopf Einkommen, Infrastruktur und Wettbewerbsfähigkeit.¹⁰⁹ Für den deutschen Mittelständler ist weiterhin die ökonomische Leistungsfähigkeit und Kaufkraft ein wesentlicher Faktor um kostendeckend agieren zu können.¹¹⁰

Soziokulturelle Aspekte umfassen einen breiten Rahmen von Entwicklungsstand, Verbrauchergewohnheiten und ethnische Besonderheiten (religiös, kulturell, sozial) bis hin zu Werten wie bspw. der Einstellung zur Arbeit und zum Kapital.¹¹¹ Daraus abgeleitet ergeben sich Konsumverhalten, Mediennutzung oder Arbeitsklima.¹¹² Bei der Dienstleistungserstellung kommen kulturellen Aspekten eine herausragende Bedeutung zu.¹¹³ Da die E-Commerce Dienstleistung einen dauerhaften und engen Kontakt zwischen Kunden und Anbietern fordert, ist ein Abgleich der Kulturmerkmale essentiell.¹¹⁴ Dabei spielt bspw. die Bereitschaft der potentiellen Kunden zur Integration als externer Faktor eine große Rolle.

Unter technologischen und geografischen Faktoren zählen technologischer Stand und Leistungsfähigkeit sowie topografische und infrastrukturelle Faktoren.¹¹⁵ Für die E-Commerce Dienstleistung ist hierbei die technische und telekommunikative Infrastruktur ein essentielles Ausschlusskriterium.¹¹⁶ Des Weiteren sollten Förderung und Schutz von Forschung und Ausbildung sowie die Innovations- und Adaptionrate des Marktes bewertet werden.¹¹⁷ Es muss eine gewisse technologische Reife des Marktes vorausgesetzt werden um E-Commerce Dienstleistung anbieten zu können. Umgekehrt bedeutet dies, dass sich zentrale

¹⁰⁷ Europäische Kommission, „Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises.“. http://ec.europa.eu/growth/smes_en (letzter Zugriff: 9. März 2018).

¹⁰⁸ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 88.

¹⁰⁹ Vgl. Niemann und Schmutte, *Exzellente Managemententscheidungen*, 118.

¹¹⁰ Vgl. Erhard Juritsch, *Internationalisierungsentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen* (Wien: Springer, 2010), 336 ff.

¹¹¹ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 88.

¹¹² Vgl. Niemann und Schmutte, *Exzellente Managemententscheidungen*, 118.

¹¹³ Vgl. Martin Benkenstein, Hrsg., *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2008), 271 f.

¹¹⁴ Vgl. Michael Kutschker und Stefan Schmid, *Internationales Management*, 6. Aufl. (München: Oldenbourg, 2008), S. 718.

¹¹⁵ Vgl. Sure, *Internationales Management*, 87 ff.

¹¹⁶ Vgl. Bruhn, *Internationalisierung von Dienstleistungen*, 160.

¹¹⁷ Vgl. Lombriser und Abplanalp, *Strategisches Management*, 205 ff.

Herausforderungen daraus ergeben können, dass Märkte technologisch fortgeschrittener agieren als deutsche KMU.¹¹⁸

Ergänzend zu den vorgenannten makroökonomischen Faktoren kommen Markt und Wettbewerb auf mikroökonomischer Ebene eine besondere Bedeutung für den Internationalisierungserfolg zu. Bei der Analyse der Branchenstruktur hat sich dabei das Fünf-Kräfte-Modell (Five Forces Modell) nach Michale E. Porter als Standard zur Bewertung hinsichtlich der Konkurrenz sowie ökonomischer Bedingungen bewährt.¹¹⁹ Dabei wird die Attraktivität einer Branche und damit auch die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in dieser durch die Ausprägung folgender fünf Wettbewerbskräfte geprägt:¹²⁰

- Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Bedrohung durch neue Anbieter/ Konkurrenten
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste
- Rivalität zwischen den bisher in der Branche tätigen Unternehmen

Je stärker Bedrohungen dieser Kräfte auf den Wettbewerb wirken, desto schwieriger ist es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Bei der Betrachtung der vorgenannten Kräfte deuten im Dienstleistungssektor vor allem folgende strukturellen Triebkräfte auf einen intensiven Wettbewerb hin:¹²¹

- Anzahl der Wettbewerber bzw. strategischer Gruppen
- Wachstum der Branche
- Überschusskapazitäten
- Fehlende Produktdifferenzierung
- Heterogene Wettbewerber
- Austrittsbarrieren

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren ergeben sich folglich einerseits aus der Auswahl eines Marktes mit geeigneter Branchenstruktur und andererseits aus der richtigen Positionierung

¹¹⁸ Vgl. Boes et al., *Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie*, 125 f.

¹¹⁹ Vgl. Michael E. Porter, *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 11. Aufl. Business Backlist (Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2008), 1 f; David Tang, „Introduction to Strategy Development and Strategy Execution.“. <http://flevy.com/introduction-to-strategy-development-and-strategy-execution/> (letzter Zugriff: 28. März 2018).

¹²⁰ Vgl. Niemann und Schmutte, *Exzellente Managemententscheidungen*, 119 f; Porter, *Wettbewerbsstrategie*, 34 ff.

¹²¹ Vgl. Michael Schenk und Christopher M. Schlick, *Industrielle Dienstleistungen und Internationalisierung* (Wiesbaden: Springer, 2009), 136 ff.

im Wettbewerb. Eine weitere Möglichkeit, die Einflussnahme auf die direkten Wettbewerbskräfte, kann bei der Internationalisierung im Mittelstand als eingeschränkt angesehen werden.¹²²

3.3.2 Unternehmensinterne Determinanten des Internationalisierungserfolgs

Die strategische Planung des Internationalisierungsvorhabens und die Anpassung dieser an die zielmarktspezifischen Besonderheiten bestimmt den Internationalisierungserfolg essentiell. Dabei begründen sich strategische Vorteile bei der internen Betrachtung von Unternehmen vor allem auf deren Ressourcen¹²³, Fähigkeiten¹²⁴ und Kompetenzen¹²⁵. Grundsätzlich liegt hierbei ein nachhaltiger Vorteil dann vor, wenn diese wertvoll, selten und nicht substituierbar oder imitierbar sind.¹²⁶ Im Folgenden soll nicht die Abgrenzung dieser thematisiert, sondern der Beitrag von bestimmten Ressourcen oder Fähigkeiten zum Internationalisierungserfolg dargestellt werden. Verglichen zur abstrakten Umweltebene können die internen Erfolgsfaktoren operationalisiert und aktiv beeinflusst werden.

Ob das Internationalisierungsvorhaben eines KMU erfolgreich ist bestimmt sich aus der Internationalisierungsfähigkeit der Dienstleistung und des Unternehmens. Betrachtet man die E-Commerce Dienstleistung, bestimmen das hohe Integrationserfordernis und der relativ geringe Grad an Materialität die Erfolgsfaktoren und das Anpassungsbedürfnis dieser.¹²⁷ Hier ist auch der Standardisierungsgrad der bereitgehaltenen Potentialfaktoren ein wesentlicher Aspekt strategischer Überlegungen.¹²⁸ Dabei können die strategische Ausrichtung, die Anpassung der Leistungserstellung sowie Kompetenzen und Leistungsbereitschaft von Personal und Management als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung identifiziert werden.¹²⁹ Um auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im Zielmarkt adäquat eingehen zu können, ist zunächst eine auf fundierte Marktforschung basierende Strategieauswahl inklusive einer zielgerichteten Anpassung der Leistungserstellung sowie des Marketing-Mix erforderlich. Durch den direkten Anbieter-Kunden-Kontakt ist eine

¹²² Vgl. Patrick Siegfried, *Strategische Unternehmensplanung in jungen KMU: Problemfelder und Lösungsansätze* (De Gruyter, 2015), 165 ff.

¹²³ Alle materiellen und immateriellen Elemente die ein Unternehmen als Input dem Produktions- bzw. Leistungserstellungsprozess zuführt. (Vgl. Lombriser und Abplanalp 2005, 142).

¹²⁴ Leistungspaket aus dem Zusammenspiel verschiedener Ressourcen (Vgl. Lombriser und Abplanalp 2005, 143).

¹²⁵ Komplexe Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten (Vgl. Lombriser und Abplanalp 2005, 143).

¹²⁶ Vgl. ebd., 144 f.

¹²⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.3.

¹²⁸ Holtbrügge, Holzmüller und Wangenheim, *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K*, 9.

¹²⁹ Vgl. Gutmann, *Internationalisierung im Mittelstand*, 211 f.

Anpassung des Leistungserstellungsprozesses an die speziellen Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen die entscheidende Quelle für Erfolg. Dies umfasst insbesondere eine zielgerichtete Kommunikationspolitik zwischen Anbieter und Nachfrager, um durch kulturelle und räumliche Distanz entstehenden Unsicherheiten entgegenzutreten.¹³⁰ Insbesondere bei kundenspezifischen Projekten ist neben den grundsätzlichen Kenntnissen der gesetzlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen ein ausgeprägtes Wissen über ortsübliches kulturelles und geschäftliches Verhalten notwendig. Das besondere Koordinationserfordernis und die Bedeutung der Einbeziehung des externen Faktors machen dabei Kooperationen bzw. Integrationen als Markteintrittsform fast unumgänglich.¹³¹

Baukrowitz und Chung¹³² lokalisieren die Anforderungserfordernisse für den Internationalisierungserfolg im IT-Mittelstand größtenteils im rechtlichen und kulturellen Bereich und weniger in den Anforderungen an die Leistung selbst. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die angebotenen Dienstleistungen deutscher Mittelständler oft die funktionalen Erwartungen bereits erfüllen, hierbei aber rechtliche und soziokulturelle Kriterien eine herausragende Rolle spielen.¹³³

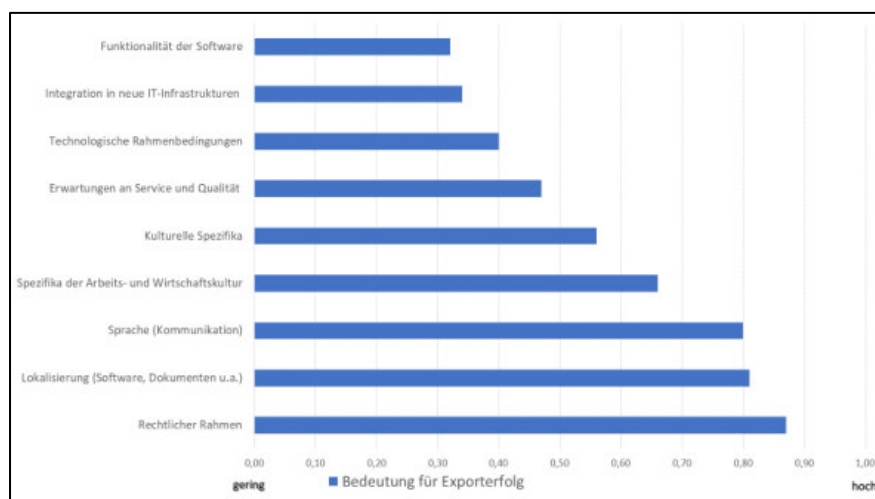


Abbildung 8 Anpassungserfordernisse an Dienstleistungen des IT-Mittelstands (Eigene Darstellung in Anlehnung an Baukrowitz und Chung 2012)

Es sind also neben der Ausgestaltung der Strategie und der Anpassung der Leistung insbesondere die spezifischen personenbezogenen Charakteristika und Fähigkeiten des

¹³⁰ Vgl. Christina Sichtmann, Ilka Griesse und Maren Klein, „Internationalisierung von Dienstleistungen.“ in *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing* (s. Anm. 1), 276.

¹³¹ Vgl. ebd., 277 f.

¹³² Vgl. Andrea Baukrowitz und Rolf Chung, „Globalisierung als Herausforderung für den IT-Mittelstand: Eine Online-Studie.“ in *Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie: Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices*, hrsg. von Andreas Boes et al. (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012), 117 ff.

¹³³ Vgl. ebd., 177 ff.

Unternehmens die den Internationalisierungserfolg bestimmen. Dies betrifft sowohl das Unternehmensmanagement, als auch die Mitarbeiter. Dabei sind entsprechende Qualifikationen, internationale Erfahrungen sowie kulturelle Sensibilität von immenser Bedeutung.¹³⁴ Auf der einen Seite muss das Management und auch das Kundenkontaktpersonal hinsichtlich kultureller Expertise, sprachlicher Kenntnisse und landesüblichen Geschäftsgebahren qualifiziert sein. Auf der anderen Seite ist auch das Führen, Leiten und Motivieren aller Stakeholder der Internationalisierung von großer Bedeutung um diesen Transformationsprozess zu meistern.¹³⁵

4. Grundlagen und Methodik der empirischen Untersuchung

Die makro- und mikroökonomischen Analysen sind unter besonderer Betrachtung der E-Commerce-Branche und E-Commerce-Dienstleistung entstanden. Dabei wurden, wenn nicht anders dargestellt der nordische Kernmarkt ins Verhältnis mit Deutschland und der Europäischen Union gebracht. Um den Untersuchungsrahmen dieser Arbeit darzustellen wird im Folgenden Konzeption und Methode der Datenerhebung erläutert sowie die Vorgehensweise bei der Untersuchung begründet.

4.1 Methodik und Konzeption der Datenerhebung

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Untersuchungen wurden in Form von Primär- sowie Sekundärdatenerhebungen durchgeführt. Die initiale Sekundärforschung dient der Unterstützung der Primärforschung und verschafft einen datengestützten, objektiven Einblick in das Untersuchungsgebiet.¹³⁶ Dabei wurden im ersten Schritt externe und interne Datenquellen gesammelt und aufbereitet, um eine objektive Betrachtungsweise der Untersuchung zu gewährleisten und abzugleichen.

Die durch Sekundärforschung ermittelten Ergebnisse reichen allerdings nicht aus um die Forschungsfragen dieser Arbeit hinreichend zu beantworten. Auf einem recht wenig untersuchten Feld wie der Internationalisierung von Dienstleistungen, ist es daher notwendig, die Daten und das zu untersuchende Feld in den Vordergrund zu stellen. Dabei bieten qualitative Verfahren der Primärforschung den Vorteil, neues Wissen mit theoriengenerierenden Charakter zu ermitteln.¹³⁷ Da die unternehmerische Internationalisierung von Dienstleistungen vor allem Anpassungsfähigkeit, Marktkenntnis und interkulturelles Verständnis

¹³⁴ Vgl. Benkenstein, *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*, 279 f.

¹³⁵ Vgl. Christopher Robertson und Sylvie K. Chetty, „A contingency-based approach to understanding export performance.“ *International Business Review* 9, Nr. 2 (2000), 225.

¹³⁶ Vgl. David A. Aaker, *Marketing research*, 11. Aufl. (Hoboken, N.J., Chichester: Wiley, 2013), 102 ff.

¹³⁷ Vgl. Uwe Flick, Hrsg., *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (München: Psychologie-Verl.-Union, 1991), 150 ff.

erfordert, wurde das Experteninterview als Methode der primären Datensammlung gewählt. Diese Methode erlaubt die Rekonstruktion subjektiver und objektiver Handlungsgründe.¹³⁸ Die Experteninterviews wurden als teilstandardisierte Leitfaden-Interviews durchgeführt. Dies hat den Vorteil, dass es keine Antwortvorgaben gibt und die Möglichkeit besteht Nachfragen zu stellen und neue Aspekte aufzugreifen.¹³⁹ Dabei gelten im Sinne dieser Arbeit qualifizierte Fachleute im Problembereich der in dieser Arbeit beschriebenen Fragestellung als Experten. So qualifizieren sich also Stakeholder, Wissenschaftler oder Insider aufgrund ihres Kontext- oder Betriebswissens der in dieser Arbeit beschriebenen Felder und Disziplinen.¹⁴⁰ Die Interviews wurden in Einzelgesprächen durchgeführt, als digitale Audiodatei gespeichert und für die Analyse zusammenfassend transkribiert und protokolliert.¹⁴¹ Ausführliche Informationen sowie der Interviewleitfaden können dem Anhang (Anhang B) entnommen werden.

4.2 Methode und Verfahren zur Bewertung der Märkte

Zur Bewertung der Auslandsmärkte wurden die erhobenen Daten in Punktwertverfahren bzw. Scoring-Modellen analysiert und beurteilt.¹⁴² Diese Methodik erlaubt eine sachgerechte Auswahl sowie die effiziente und vergleichbare Auswertung von Daten. Dabei wurden die folgenden Schritte durchlaufen:¹⁴³

1. Ermittlung der Kriterien
2. Gewichtung der Kriterien
3. Beurteilung der Kriterien
4. Ergebnisermittlung

Im ersten Schritt entstanden die Anforderungen und Faktoren, die sich zum einen aus der Theorie, zum anderen aus unternehmensspezifischen Zielen zusammensetzen. Dabei ist entsprechend der internen und externen Erfolgsfaktoren ein Kriterienkatalog erstellt worden.¹⁴⁴ Die Gewichtung geschah beruhend auf theoretischen und

¹³⁸ Vgl. Andreas Harke, Serena L'hoest und Sascha Wingen, „Vorgehensweise bei einer qualitativen Expertenbefragung.“ (Ruhr-Universität Bochum, 2000), 3.

¹³⁹ Vgl. Christel Hopf, *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung: Herausgegeben von Wulf Hopf und Udo Kuckartz* (2016), 51 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Marlen Niederberger und Sandra Wassermann, *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (Wiesbaden: Springer, 2015), 51 ff.

¹⁴¹ Vgl. Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller, Hrsg., *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*, 2. Aufl. (Wiesbaden: Gabler, 2009), 663.

¹⁴² Vgl. Holtbrügge und Welge, *Internationales Management*, 101 f.

¹⁴³ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 17 f; Christof Zangemeister, *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen*, 5. Aufl. (Norderstedt: Books on Demand, 2014), 55 ff.

¹⁴⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 3.3.

unternehmensspezifischen Überlegungen hinsichtlich ihrer Bedeutung und Relevanz. Danach sind die Kriterien gruppiert und die Gruppen gemäß ihrer Bedeutung prozentual gewichtet worden. Anschließend folgte die Wichtung der Einzelkriterien innerhalb der Gruppen hinsichtlich ihres prozentualen Gewichts innerhalb der Gruppe.¹⁴⁵ Die Beurteilung erfolgte dann durch die Bewertung der Entscheidungskriterien durch die Vergabe einer dimensionslosen Punktezahl auf einer Skala von 1 (stark nachteilig) bis 5 (stark vorteilhaft).¹⁴⁶ Dafür wurden die, gemäß Abschnitt 4.1, erhobenen qualitativen und quantitativen Daten und insbesondere die Beurteilungen der Entscheidungsträger und Experten analysiert.¹⁴⁷ Es wurde im gesamten Prozess eine gleichgerichtete Gewichtung zugrunde gelegt.¹⁴⁸ Abschließend konnte so der Gesamtwert zusammengefasst werden, indem das Produkt aus Gesamtgewicht des Kriteriums und Beurteilung gebildet und diese Multiplikationsergebnisse dann für die Zielmärkte aufsummiert wurde. Abbildung 9 verdeutlicht diese Vorgehensweise exemplarisch.

Kriteriengruppe	Gruppengewicht	Kriterium	Gewicht Kriterium in Gruppe	Gesamtgewicht des Kriteriums	Beurteilung	Gewichtete Bewertung
Gruppe A	40%	Kriterium A1	40%	16%	3	0,48
		Kriterium A2	10%	4%	4	0,16
		Kriterium A3	25%	10%	2	0,2
		Kriterium A4	25%	10%	1	0,1
Gruppe B	30%	Kriterium B1	40%	12%	2	0,24
		Kriterium B2	40%	12%	1	0,12
		Kriterium B3	20%	6%	4	0,24
Gruppe C	30%	Kriterium C1	10%	3%	5	0,15
		Kriterium C2	40%	12%	5	0,6
		Kriterium C3	45%	14%	2	0,27
		Kriterium C4	5%	2%	1	0,015
Summe	100%			100%	30	2,575

Abbildung 9 Berechnung der Kriteriengewichte mit Kriteriengruppen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kühnapfel 2014)

Auf Basis dieser Vorgehensweise wurden die Zielländer hinsichtlich ihrer unternehmens-externen Determinanten des Internationalisierungserfolgs untersucht.

¹⁴⁵ Vgl. Jörg B. Kühnapfel, *Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. essentials* (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014), 12 f.

¹⁴⁶ Hierbei erfolgen folgende Abstufungen: 1 – Stark Nachteilig, 2 – Nachteilig, 3 – Neutral, 4 – Vorteilhaft, 5 – Stark Vorteilhaft.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu Anhang A und B.

¹⁴⁸ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 18.

5. Analyse der Nordics unter dem Gesichtspunkt der strategischen Internationalisierung von E-Commerce Dienstleistungen

Die Ergründung von Eigenheiten, Anreizen und Barrieren eines Auslandsmarktes ist wesentlich für die erfolgreiche und nachhaltige Internationalisierung. Dementsprechend muss der Markt vor Erschließung einer genauen Analyse unterzogen werden, um den Anpassungsbedarf aufgrund lokaler Erfordernisse identifizieren und zugleich Risiken minimieren zu können.

5.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Wettbewerbsumfeld

Diese Analyse der ökonomischen Rahmendaten hat deutlich gemacht, dass es sich bei den Nordics um stabile und starke Volkswirtschaften handelt. Abbildung 10 fasst die wichtigsten Indikatoren zusammen.¹⁴⁹

Faktor/ Indikator	DNK	FIN	NOR	SWE	DEU	Quelle
Arbeitslosigkeit	6,20%	8,80%	4,20%	6,70%	4,10%	(OECD 2018; The World Bank 2018)
Einkommensverteilung (GINI) (Skala 0-1; 0 = vollkommen gleichmäßige Verteilung)	0,26	0,26	0,27	0,28	0,29	(OECD 2018)
FDI (% des BIP)	2,1%	-4,0%	-4,4%	3,0%	1,5%	(The World Bank 2018)
Haushaltsverschuldung (% des verfügbaren Einkommens)	289,70%	133,40%	230,60%	183,00%	93,40%	(OECD 2018)
Inflationsniveau	1,26%	0,60%	1,34%	1,77%	1,66%	(International Monetary Fund 2018)
Staatsverschuldung (% des BIP)	52,40%	75,50%	42,50%	59,60%	76,20%	(Europäische Kommission 2017; OECD 2018)
Wirtschaftsleistung (BIP pro Kopf)	\$ 53.418	\$ 43.090	\$ 70.813	\$ 51.600	\$ 41.936	(International Monetary Fund 2018; The World Bank 2018)
Wirtschaftsleistung (BIP) (in Mio)	\$ 306.143	\$ 236.785	\$ 370.557	\$ 511.000	\$ 3.477.795	(International Monetary Fund 2018; The World Bank 2018)
Wirtschaftswachstum (BIP Wachstum)	2,00%	2,00%	1,90%	2,30%	1,90%	(International Monetary Fund 2018; The World Bank 2018)

Abbildung 10 Volkswirtschaftliche Indikatoren (Eigene Darstellung, Quellen einzeln ausgewiesen)

Das BIP ist ein erster Anhaltspunkt für das volkswirtschaftliche Nachfragepotential, da dies mit wirtschaftlichen Rahmendaten verknüpft ist. Hierbei weisen die nordischen Länder eine sehr hohe Wirtschaftsleistung pro Kopf auf. Allerdings ist die Wirtschaftsleistung insgesamt vor allem in Dänemark, Finnland und Norwegen recht gering. Dänemark und Finnland sind hinsichtlich ihrer Marktgröße (BIP, Einwohner, Unternehmensanzahl) ungefähr gleichauf mit dem Bundesland Hessen.¹⁵⁰ Mit etwas mehr als 25 Millionen Einwohnern

¹⁴⁹ Vgl. Anhang C.

¹⁵⁰ Vgl. Hessischen Statistischen Landesamtes, „Hessen im EU-Vergleich — Bruttoinlandsprodukt und Wirtschaftskraft.“. <https://statistik.hessen.de/hessen-im-eu-vergleich-bip-und-wirtschaftskraft> (letzter Zugriff: 9. März 2018).

leben in den Nordics nicht ganz ein Drittel der Einwohner der Bundesrepublik auf einer Fläche, die fast der vierfachen Größe Deutschlands entspricht.¹⁵¹ Abbildung 11 verdeutlicht wie dünn der Norden Europas besiedelt ist.

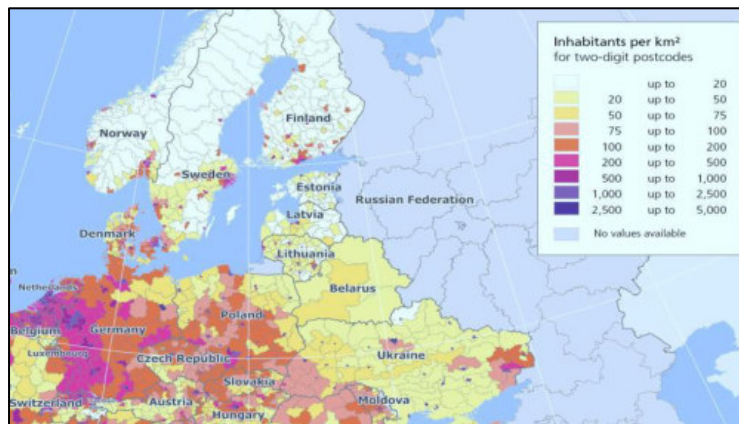


Abbildung 11 Bevölkerungsdichte Zentral bis Nordost-Europa (Quelle: GfK 2018)

Dabei ist Schweden das bevölkerungsreichste Land mit ca. 9,6 Millionen Einwohnern. Dänemark, Finnland und Norwegen haben jeweils ca. 5 bis 6 Millionen Einwohner.¹⁵² Dies spiegelt sich auch in der entsprechenden Anzahl an Unternehmen wieder, wie Abbildung 12 darstellt.

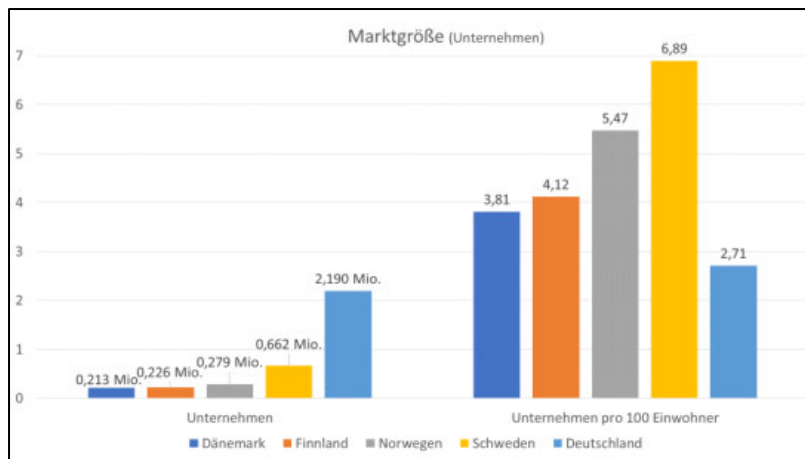


Abbildung 12 Anzahl der Unternehmen und Verhältnis zur Einwohnerzahl (Eigene Darstellung in Anlehnung an Eurostat 2018; OECD 2018)

Im Verhältnis zur Einwohnerzahl suggeriert diese allerdings auch eine höhere Dichte an Unternehmen pro Einwohner in den nordischen Ländern. Diese Feststellung ist jedoch vorsichtig zu betrachten, denn die Struktur bzw. Unternehmensgrößen sind in den Nordics nicht mit den deutschen vergleichbar.¹⁵³ Während es in Deutschland viele etablierte

¹⁵¹ Vgl. OECD, „Demography - Population.“. <https://data.oecd.org/pop/population.htm> (letzter Zugriff: 9. März 2018).

¹⁵² Vgl. ebd.

¹⁵³ Vgl. Europäische Kommission, „Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises“.

Mittelständler gibt, existieren in den nordischen Ländern viele sehr kleine und einige sehr große Unternehmen. Einen starken Mittelstand gibt es insbesondere in Finnland und Norwegen nicht.¹⁵⁴

Die ökonomische Leistungsfähigkeit und Kaufkraft ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da deutsche KMU ihre Preismodelle und -strategien oft auf die Kaufkraft Deutschlands bzw. Westeuropas ausgelegt haben.¹⁵⁵ Die Kaufkraft in Dänemark, Finnland und Schweden ist ähnlich hoch wie die Deutschlands.¹⁵⁶ Nur Norwegen bildet eine Ausnahme. Hier liegt das durchschnittlich verfügbare Einkommen bei über 20% über dem deutschen Durchschnitt.¹⁵⁷ Interessant für deutsche Unternehmen ist, dass besonders in Dänemark und Schweden ein deutlicher Kostenvorteil hinsichtlich der Dienstleistungserstellung besteht.¹⁵⁸ Die hohen Lohnkosten in diesen Ländern bieten einen deutlichen Vorteil für deutsche Unternehmen, welche dort günstiger anbieten können. Nur in Finnland ist dieser Kostenvorteil nicht präsent.¹⁵⁹

Die ausländischen Direktinvestitionen sind ein wichtiger Indikator für die Attraktivität einer Nation, da hierbei nicht nur Kapital, sondern auch Knowhow und andere Ressourcen in das Zielland fließen. Dänemark und Schweden können mit Investitionsraten von 2,1% bzw. 3,0% als sehr attraktiv angesehen werden.¹⁶⁰ Die Investments in Finnland und Norwegen haben dagegen in den letzten Jahren abgenommen. Grund hierfür können unter anderem auch die Rohstoffabhängigkeiten Norwegens und die politischen Konflikte mit Russland sein, welche Finnland sehr belasten. Auch das Inflationsniveau ist in Finnland nicht so stark gestiegen, wie in den restlichen Ländern.¹⁶¹

Obwohl Finnland als einziges nordisches Land den Euro als Währung nutzt, sind auch in den anderen Nationen momentan keine wesentlichen Wechselkursschwankungen zu

¹⁵⁴ Vgl. Eurostat, „Statistics on small and medium-sized enterprises.“. http://ec.europa.eu/eurostat/Number_of_enterprises_persons_employed_and_gross_value_added (letzter Zugriff: 23. März 2018).

¹⁵⁵ Vgl. Rosemarie Kay, „Mittelstand im globalen Wettbewerb : Internationalisierung als unternehmerische und wirtschaftspolitische Herausforderung.“ (2014), 12 ff.

¹⁵⁶ Vgl. GfK, „Kaufkraft Europa 2017.“ (GfK SE, 2017). <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/kaufkraft-europa-2017/>, 4 ff.

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

¹⁵⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, „Arbeitsmarkt - EU-Vergleich der Arbeitskosten.“. <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/HoeheArbeitskosten.html> (letzter Zugriff: 28. März 2018); Statista, „Nordische Länder.“. <https://de.statista.com/statistik/q=Nordische%20L%C3%A4nder> (letzter Zugriff: 25. März 2018).

¹⁵⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, „Arbeitsmarkt - EU-Vergleich der Arbeitskosten“; Statista, „Nordische Länder“.

¹⁶⁰ Vgl. The World Bank, „Foreign direct investment, net inflows.“. <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD> (letzter Zugriff: 9. März 2018).

¹⁶¹ Vgl. ebd.

beobachten.¹⁶² Dies gilt allerdings nur in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten. Insbesondere Norwegen und Schweden haben in der Vergangenheit sehr stark auf Konjunkturschwankungen reagiert.¹⁶³

Betrachtet man die E-Commerce Branche, werden besonders im B2B-Bereich Potentiale deutlich. Während der B2C E-Commerce Markt in den meisten Industrienationen bereits stark penetriert ist, bietet der B2B E-Commerce momentan noch enorme Wachstumsmöglichkeiten. Auch der Mobile-Commerce wächst sehr stark und bietet Chancen sich am Markt zu positionieren.¹⁶⁴ Dabei sind bspw. in Dänemark nur 28% der B2B Unternehmen auf dem E-Commerce Markt aktiv.¹⁶⁵ In Finnland sind es sogar nur 18%.¹⁶⁶ Im Bereich des Mobile-Commerce¹⁶⁷ bietet sich ein ähnliches Bild. Die Analyse der Branchenstruktur¹⁶⁸ hat aufgezeigt, dass der Wettbewerb in den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts noch von den etablierteren Softwareherstellern getrieben war. In den letzten Jahren haben sich allerdings viele disruptive Systeme und Technologien entwickelt die den Wettbewerb stark verändert haben.¹⁶⁹ Dies kam insbesondere unabhängigen Agenturen zugute. Der Wettbewerb ist auch deswegen als mäßig intensiv zu beurteilen, was Abbildung 13 darstellt.

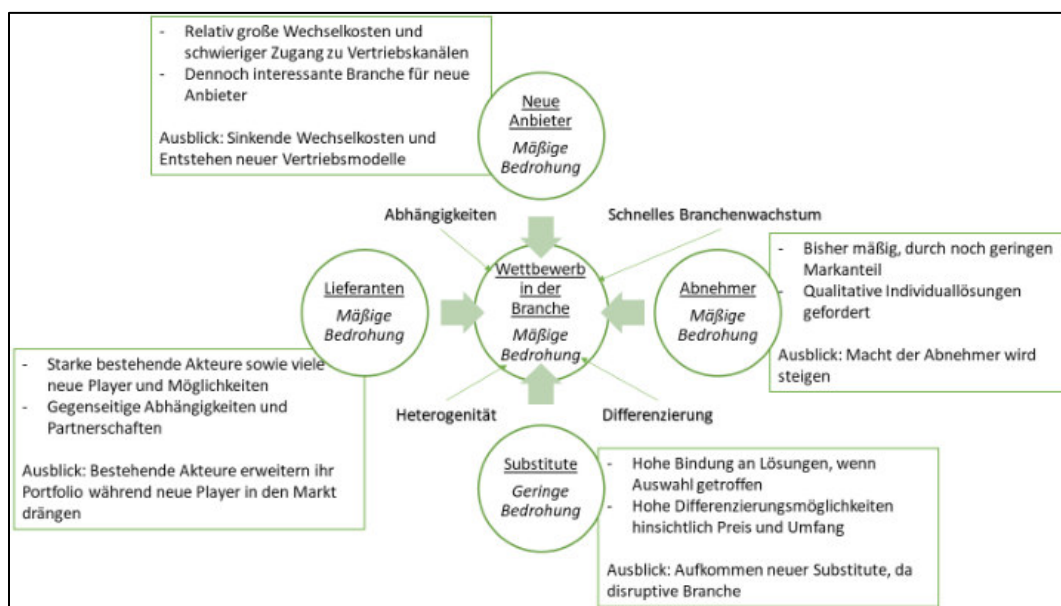


Abbildung 13 Fünf-Kräfte Modell E-Commerce Branche in den Nordics (Eigene Darstellung)

¹⁶² Vgl. boerse.de, „Devisenkurse: Kurse von Devisen.“. <https://www.boerse.de/devisenkurse> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).

¹⁶³ Vgl. ebd.

¹⁶⁴ Vgl. EMOTA, „National eCommerce Statistics: Nordics.“. <https://www.emota.eu/country-fact-sheets> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).

¹⁶⁵ Vgl. ebd.

¹⁶⁶ Vgl. ebd.

¹⁶⁷ Spezielle Form des E-Commerce, bei der die Nutzung von Mobilien Endgeräten betrachtet wird.

¹⁶⁸ Vgl. Anhang A.

¹⁶⁹ Siehe hierzu die Interviews in Anhang B.

Der Wettbewerb in der Branche selbst ist insbesondere durch viele heterogene Anbieter gekennzeichnet, was auch einen hohen Differenzierungsgrad mit sich bringt.¹⁷⁰ Das schnelle Wachstum der Branche und die relativ hohe Abhängigkeit von Anbietern und Nachfragern erlauben es Substituten bisher nicht sich erfolgreich durchzusetzen. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass sich dies in Zukunft ändern wird.¹⁷¹ Während die Abnehmer auf dem B2C-Markt bereits eine recht große Marktmacht aufweisen, ist diese im B2B-Geschäft aufgrund des geringen Marktanteils noch recht gering. Aber auch hier wird der Einfluss der Abnehmer durch Informationsgewinn und Marktwachstum steigen.¹⁷²

Der internationale Wettbewerb im Bereich der E-Commerce Dienstleistungen hat sich in den vergangenen Jahren sehr angeglichen. Durch Digitalisierung und Vernetzung haben sich Standards etabliert und Unterschiede minimiert. Die größten Herausforderungen liegen daher darin, den Markt im Detail zu verstehen und einen besonderen Mehrwert zu bieten.

5.2 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Betrachtet man internationale Rankings so fällt auf, dass nordische Länder hinsichtlich ihrer politisch-rechtlichen Systeme fast immer auf den vordersten Plätzen auftauchen. Die nordischen Demokratien bauen auf westlichen Werten und Grundeinstellungen auf und sind hierbei sehr fortschrittlich. Die rechtlichen Unterschiede besonders für KMU sind in den letzten Jahren durch Annäherungen und Harmonisierungen innerhalb der EU bzw. der EFTA stark vorangetrieben wurden.¹⁷³ Generell bedeutet das, dass rechtliche Bestimmungen keine größeren Hürden darstellen.¹⁷⁴ Bei genauerer Betrachtung werden hierbei allerdings einige Unterschiede deutlich. Norwegen, als Nicht-EU-Land, gehört zwar der Europäischen Freihandelszone an, dennoch ergeben sich hinsichtlich grenzüberschreitenden Handels- und Geschäftsgründungsverfahren entscheidende Barrieren.¹⁷⁵ Dabei stellen bspw. Zollkontrollen nicht nur einen finanziellen, sondern auch zeitlichen Negativfaktor dar. Finnland und Schweden, welche seit 1995 EU-Mitglieder sind, haben ihre rechtlichen

¹⁷⁰ Vgl. hierzu die Dienstleisterübersicht in Anhang C (Commercetools, Intershop, Magento, SAP Hybris).

¹⁷¹ Vgl. hierzu die Interviews in Anhang B.

¹⁷² Vgl. ebd.

¹⁷³ Vgl. Europäische Kommission, „Harmonised Standards - Growth.“. http://ec.europa.eu/growth/single-market/european-standards/harmonised-standards_en (letzter Zugriff: 8. März 2018).

¹⁷⁴ Vgl. Max Riis Christensen, „How to succeed in Scandinavia“, 9.

¹⁷⁵ Vgl. Central Intelligence Agency, „The World Factbook 2017“; Zoll online, „Warenverkehr.“. http://www.zoll.de/DE/Unternehmen/Warenverkehr/warenverkehr_node.html (letzter Zugriff: 24. Februar 2018); Hans Z. Abildstrøm, „E-commerce - Legal issues: E-Commerce-Recht in Skandinavien“.

Rahmenbedingungen hingegen deutlich angepasst.¹⁷⁶ Am meisten hat sich jedoch Dänemark angenähert. Dieses Land ist seit 1973 Mitglied der EU und sehr abhängig vom deutschen Markt, was auch bei der Geschäftsgründung und -ausübung deutlich wird.¹⁷⁷ Dabei ermöglicht Dänemark eine Kommunikation auf Dänisch, Englisch und Deutsch sowie die Geschäftsausführung innerhalb weniger Tage.¹⁷⁸ Im Gegensatz dazu kann es in abgelegenen Gegenden im Norden der anderen Länder durchaus zu Verständigungsproblemen kommen. Die Zeit zur Geschäftsausführung beträgt hier, verglichen zu Dänemark, das Fünffache.¹⁷⁹

Betrachtet man die langfristige Stabilität von Ländern und die politischen Wechselwirkungen, besteht gerade für KMU ein besonderes Interesse an beständigen und demokratisierten Märkten. Die nordischen Länder zählen zu den demokratischen und friedlichsten Ländern der Welt.¹⁸⁰ Auch hinsichtlich der finanziellen Stabilität sind die Nordics mit sehr guten Rankings ausgezeichnet, auch wenn Finnland hierbei eine etwas geringere Bonität als die restlichen Länder aufweist.¹⁸¹ Ein weiterer wichtiger Faktor für die erfolgreiche und nachhaltige Geschäftsentwicklung ist eine geringe Korruption. Dabei ist bemerkenswert, dass alle vier untersuchten Länder geradezu korruptionsfrei sind.¹⁸²

Wie beschrieben, findet in Bezug auf die elektronische Leistungserstellung momentan eine umfängliche Harmonisierung innerhalb der EU statt.¹⁸³ Dies wirkt sich vorerst positiv auf deutsche Dienstleister aus. Jedoch ist zu beachten, dass gerade im Bereich der Datenspeicherung und -verwertung generell strengere Vorschriften in den nordischen Ländern herrschen.¹⁸⁴ Aus den vorgenommenen Experteninterviews¹⁸⁵ ergab sich weiterhin, dass gerade beim Vertragsschluss und der Verwendung von AGB eher vorsichtig vorgegangen werden

¹⁷⁶ Vgl. Europäische Kommission, „EU member countries in brief - European Union.“. https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_en (letzter Zugriff: 8. März 2018).

¹⁷⁷ Vgl. Germany Trade and Invest GmbH, „GTAI - Swot-Analyse Dänemark.“ (Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, 2017).

¹⁷⁸ Vgl. The World Bank, „Ranking of economies - Doing Business.“. <http://www.doingbusiness.org/rankings> (letzter Zugriff: 24. Februar 2018).

¹⁷⁹ Vgl. ebd.

¹⁸⁰ Vgl. Institute for Economics and Peace, „Global Peace Index Report.“ (Institute for Economics and Peace, 2017). <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>; The Economist Intelligence Unit Limited, „Democracy Index 2017.“. https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).

¹⁸¹ Vgl. Moody's, „Ratings Definitions - Rating & Research.“. <https://www.moody's.com/Pages/amr002002.aspx> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).

¹⁸² Vgl. Transparency International, „Corruption Perceptions Index 2017.“. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017 (letzter Zugriff: 24. Februar 2018).

¹⁸³ Vgl. European Central Bank, „Payments & Markets.“. <https://www.ecb.europa.eu/paym/html/index.en.html> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).

¹⁸⁴ Vgl. Max Riis Christensen, „How to succeed in Scandinavia“.

¹⁸⁵ Vgl. Anhang B.

sollte. Hierbei seien insbesondere die vielen kleineren Unternehmen mit den oft sehr detaillierten und vollumfänglichen deutschen Vertragswerken überfordert. Weiterhin haben die in Deutschland viel verwendeten Gütesiegel und Zertifizierungen eine geringe Bedeutung.¹⁸⁶

Steuerlich kann die Internationalisierung in die Nordics unter Umständen einen Wettbewerbsnachteil darstellen. Die oft beschriebenen nordischen Wohlfahrtsstaaten mit scheinbar horrenden Steuern, sind allerdings differenziert und fallbezogen zu betrachten. Zwar ist es richtig, dass natürliche Personen mit vergleichbar hohen Steuern belastet werden, juristische Personen sind davon mitunter aber ausgenommen.¹⁸⁷ Insbesondere Dänemark, Finnland und Schweden haben ihre Ertragssteuern in den letzten Jahren massiv gesenkt, um international wettbewerbsfähiger zu werden.¹⁸⁸ Abbildung 14 stellt die wesentlichen Unternehmenssteuern im Verhältnis dar.

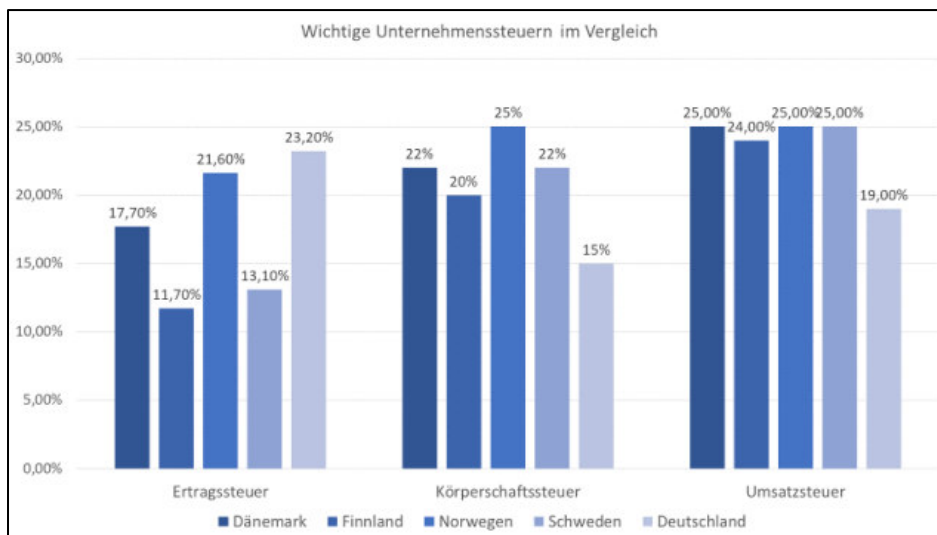


Abbildung 14 Unternehmenssteuern - Nordics im Vergleich zu Deutschland (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium der Finanzen 2017; Central Intelligence Agency 2017)

5.3 Soziokulturelle und demografische Rahmenbedingungen und Aspekte

Entwicklungsstand, Verbrauchergewohnheiten und ethnische Besonderheiten bis hin zu Werten, wie bspw. der Einstellung zur Arbeit und zum Kapital, beeinflussen die Geschäftsausführung und bedingen eine entsprechende Anpassung, um im Zielland erfolgreich zu

¹⁸⁶ Vgl. MakesYouLocal, „Cross-border e-commerce- Nordics.“ <http://www.makesyoulocal.com/> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018), 9.

¹⁸⁷ Vgl. Bundesministerium der Finanzen, „Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich: Ausgabe 2017.“ (Bundesministerium der Finanzen, 2017). http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2017-06-08-die-wichtigsten-steuern-im-internationalen-vergleich-2016-ausgabe-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (letzter Zugriff: 8. März 2018), 3 ff.

¹⁸⁸ Vgl. The World Bank, „Profit tax (% of commercial profits).“ (letzter Zugriff: 8. März 2018).

sein. Aus deutscher Sicht betrachtet man die Nordics oft als kulturell einheitlich. Trotz des gemeinsamen Auftretens und der vielen Gemeinsamkeiten der nordischen Länder, gibt es doch einige entscheidende Unterschiede.¹⁸⁹ Gemeinsam haben alle Länder die westliche, evangelische und nordische Prägung. Allerdings ist Finnland geschichtlich und auch sprachlich im Gegensatz zu den anderen Ländern weitgehend uralisch-östlich geprägt. Dänemark, Norwegen und Schweden sind geschichtlich und geografisch nordgermanisch und vor allem skandinavisch geprägt.¹⁹⁰

Um auch einen kulturellen Überblick zu gewinnen, bietet das Modell der Kulturdimensionen nach Hofstede einen geeigneten Ansatz. Abbildung 15 stellt diese im Vergleich zu Deutschland dar.¹⁹¹

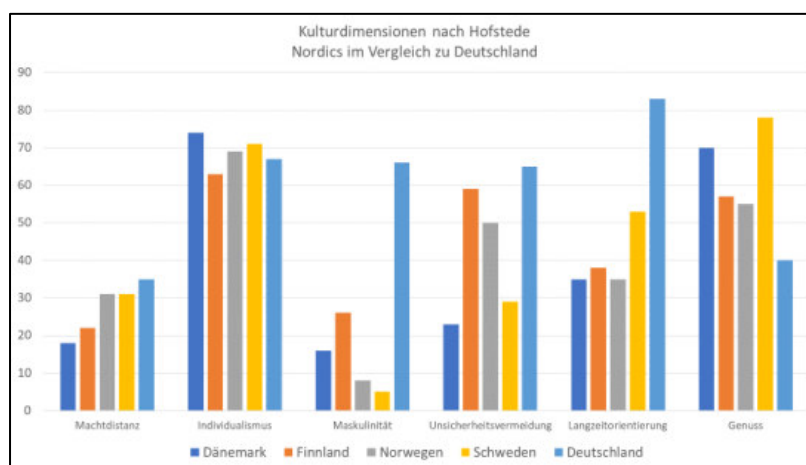


Abbildung 15 Kulturdimensionen nach Hofstede – Nordics im Vergleich zu Deutschland (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede Insights 2018)

Die Ebene der Machtdistanz beschreibt dabei wie viel Ungleichheit aufgrund von hierarchischen Bedingungen und formalen Strukturen zwischen Menschen herrscht.¹⁹² Es wird deutlich, dass die nordischen Länder eine teilweise deutlich geringere Machtdistanz aufweisen. Im Rahmen der Experteninterviews wurde hervorgehoben, dass Gleichberechtigung unabhängig von Geschlecht, Alter oder Erfahrung eine wesentliche Rolle für Geschäfte in Dänemark und Finnland spielt. Als besonders irritierend wurde das deutsche „Siezen“, die Anrede mit Nachname oder gar mit akademischem Titel, genannt. Außerdem sind hierarchische Strukturen in den nordischen Ländern oft viel flacher und informeller.¹⁹³

¹⁸⁹ Vgl. Nordic Council of Ministers, „What is the Nordics“.

¹⁹⁰ Vgl. Europäische Kommission, „EU member countries in brief - European Union“; Europäisches Parlament, „Culture and Multilingualism.“. <http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/20150201PVL00013/> (letzter Zugriff: 26. März 2018).

¹⁹¹ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 55.

¹⁹² Vgl. Hofstede Insights, „National Culture.“. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).

¹⁹³ Vgl. hierzu die Interviews in Anhang B.

Individualismus beschreibt inwiefern die Interessen eines Individuums denen der Gruppe übergeordnet sind.¹⁹⁴ Fast alle westlich geprägten Länder weisen generell einen hohen Grad an Individualismus und Selbstentwicklung auf – so auch die Nordics.¹⁹⁵ Einen etwas niedrigeren Grad weist hierbei Finnland auf. Das kann damit begründet werden, dass das Land über längere Zeit isoliert war und auch heute noch versucht wird eine starke, homogene Gesellschaft aufrecht zu erhalten. Auffällig in allen nordischen Ländern ist die Förderung von Exzellenz-Programmen. So weisen alle Länder ein hohes Level an individuellen IT- und IKT¹⁹⁶-Spezialisten auf.¹⁹⁷

Die sozialkulturelle Ebene der Maskulinität beschreibt, ob die Gesellschaft eher von maskulinen oder femininen Werten getrieben ist.¹⁹⁸ Eine hohe Punktzahl deutet dabei also auf maskuline Werte wie Wettbewerb, Leistung und Erfolg hin, während Gesellschaften mit geringer Punktzahl eher beziehungs- und kooperationsorientiert agieren. Weiterhin kann einer maskulinen Gesellschaft auch eine klassisch-konservative Einstellung zum Rollenverhältnis zwischen Mann und Frau zugesprochen werden.¹⁹⁹ Hierbei kann man einen großen Unterschied zwischen Deutschland und den Nordics feststellen.²⁰⁰ Die nordischen Länder sind hier im internationalen Vergleich eine deutlich feminine Kultur, welche sehr viel Wert auf Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit legt. Während man in Deutschland einen großen Wert auf Arbeit, Leistung und Status legt, liegt der Fokus in den nordischen Ländern viel mehr auf Lebensqualität und Work-Life-Balance.²⁰¹

Bei dem Bedürfnis der Unsicherheitsvermeidung zeigt sich ein gemischtes Bild. Hierbei wird dargestellt, wie mit unbekannten bzw. neuen Situationen umgegangen wird.²⁰² Während Deutsche, Finnen und Norweger Unsicherheit gern vermeiden und sich an Regeln und Normen halten, können Dänen und Schweden eher als offen und neugierig gegenüber Unsicherheit beschrieben werden. Ergänzend ist zu erwähnen, dass nordische Unternehmen generell eher anwendungsbezogen als analytisch vorgehen.²⁰³

¹⁹⁴ Vgl. Hofstede Insights, „National Culture“.

¹⁹⁵ Vgl. ebd.

¹⁹⁶ Informationstechnik bzw. Informations- und Kommunikationstechnik.

¹⁹⁷ Vgl. Europäische Kommission, „Digital scoreboard: Digital Single Market.“. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/digital-scoreboard> (letzter Zugriff: 28. Februar 2018).

¹⁹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹⁹ Vgl. ebd.

²⁰⁰ Vgl. IKUD, „Sechs Kulturdimensionen nach Geert Hofstede | IKUD Glossar.“.

<https://www.ikud.de//kulturdimensionen-geert-hofstede> (letzter Zugriff: 11. März 2018), 3 ff.

²⁰¹ Vgl. Hofstede Insights, „National Culture“.

²⁰² Vgl. ebd.

²⁰³ Vgl. hierzu die Interviews in Anhang B.

Die Langzeitorientierung bestimmt, welcher Zeithorizont das Handeln der Menschen bestimmt sowie mit welcher Herangehensweise man aktuelle und künftige Herausforderungen angeht.²⁰⁴ Deutschland, mit seinen vielen mittelständischen und eigentümergeführten Unternehmen, denkt eher langzeitorientiert und pragmatisch. Dahingegen sind die nordischen Länder eher normativ und traditionell kurzfristig orientiert. Hierbei wird eher schneller, zeitnaher Erfolg gesucht.²⁰⁵

Der letzten Dimension, dem Genuss, steht die Zurückhaltung gegenüber. Eine hohe Punktzahl deutet also eine genussorientierte und offenere Lebensgestaltung an, während eine niedrige Punktzahl ein Bedürfnis nach Recht, Ordnung und Kontrolle offenlegt.²⁰⁶ Dies kann sich bspw. ganz praktisch auch bei der Wahl der Geschäftskleidung bemerkbar machen. Besonders Dänemark und Finnland zeigen hier eine deutlich entspannte, optimistische und erlebnisorientierte Kultur.²⁰⁷ Deutschland ist im Vergleich zu allen nordischen Ländern eher vorsichtig pessimistisch und zurückhaltend innerhalb gesellschaftlicher Normen und Werte eingestellt.

Generell sind diese Unterschiede zu beachten, müssen aber auch kontextbezogen betrachtet werden. Trotz einiger kultureller Unterschiede sind sich die Nordics und Deutschland im internationalen Vergleich recht ähnlich.²⁰⁸ Hinzu kommt, dass alle nordischen Länder deutschen Produkten und Dienstleistungen hohe Wertschätzung und Vertrauen aussprechen und bereits ausgedehnte Handelsbeziehungen führen.²⁰⁹ Dabei spielt Dänemark als Nachbarland eine Sonderrolle und ist mit den deutschen Geschäftsgeparten sehr vertraut. Das macht sich auch hinsichtlich sprachlicher Barrieren bemerkbar. Während man in Dänemark durchaus auch in deutscher Sprache und Schrift Geschäfte machen kann, kann Sprache in den restlichen Ländern eine Barriere darstellen²¹⁰. Dies gilt insbesondere bei älteren Geschäftspartnern.²¹¹ Besonders ausgeprägt sind diese Barrieren im sprachlich isolierten Finnland. Positiv zu bewerten ist, dass alle untersuchten Länder nach westlichen Standards

²⁰⁴ Vgl. Hofstede Insights, „National Culture“.

²⁰⁵ Vgl. hierzu die Interviews in Anhang B.

²⁰⁶ Vgl. Hofstede Insights, „National Culture“.

²⁰⁷ Vgl. ebd.

²⁰⁸ Vgl. Germany Trade and Invest GmbH, „Aufnahme/Ausübung von Dienstleistungen in den Nordics.“ (letzter Zugriff: 24. Februar 2018), 5 f.

²⁰⁹ Vgl. Olof Källgren, „E-commerce in the Nordics 2017“; Max Riis Christensen, „How to succeed in Scandinavia“.

²¹⁰ Vgl. Europäisches Parlament, „Culture and Multilingualism“.

²¹¹ Vgl. ebd.

recht junge Bevölkerungen widerspiegeln, welche sowohl kulturell und sprachlich als auch technologisch als sehr offen angesehen werden können.²¹²

5.4 Technologische und geografische Rahmenbedingungen und Entwicklungen

Die nordischen Länder sind international für ihre Kompetenzen und das verbreitete hohe Ausbildungsniveau bekannt. Auf dem europäischen Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft (dem Digital Economy and Society Index der Europäischen Kommission) belegen die nordischen Länder die vier ersten Plätze, während Deutschland sich recht abgeschlagen im Mittelfeld bewegt.²¹³ Der Index setzt sich aus 5 Komponenten zusammen, wie Abbildung 16 darstellt.

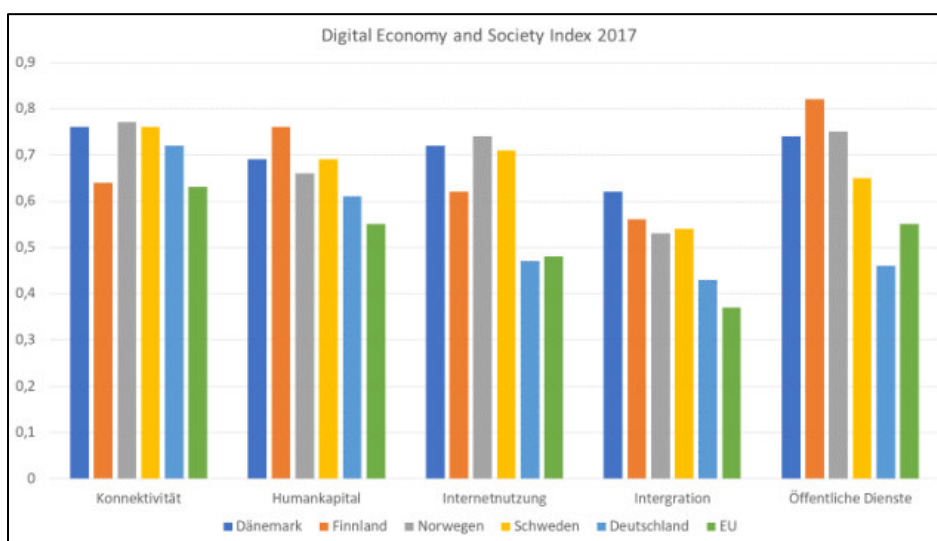


Abbildung 16 Digital Economy and Society Index 2017 – Nordics im Vergleich zu Deutschland und EU-Durchschnitt (Eigene Darstellung in Anlehnung an Europäische Kommission 2017)

Hinsichtlich der Konnektivität muss betont werden, dass insbesondere in den dünn besiedelten Gegenden der Nordics vermehrt auf mobile Netze gesetzt wird. Dadurch erklärt sich auch die relativ niedrige Punktzahl in Finnland. Das Land hat sich nicht den Kabelausbau, sondern den Ausbau mobiler Netze zum Ziel gemacht.²¹⁴ Dies funktioniert lokal sehr gut, muss aber international beachtet werden, da sich hieraus infrastrukturelle Besonderheiten ergeben. Der nordische Markt weist einen hohen Anteil an Internetnutzern und insbesondere auch einen großen Anteil von Spezialisten im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung auf.

²¹² Vgl. Eurostat, „Population: Tables, Graphs and Maps Interface.“. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00001&tableSelection> (letzter Zugriff: 25. März 2018).

²¹³ Vgl. Europäische Kommission, „The Digital Economy and Society Index 2017.“ (Europäische Kommission, 2017).

²¹⁴ Vgl. Germany Trade and Invest GmbH, „GTAI - Swot-Analyse - Finnland.“ (Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, 2017).

Finnland hat im Verhältnis zur Einwohnerzahl fast doppelt so viele IKT-Spezialisten wie Deutschland.²¹⁵

Die Kategorie der Internetnutzung beschreibt die Nutzung von Inhalten, Kommunikation und Transaktionen auf digitaler Basis. Hier zeigt sich, dass das Internet und digitale Dienste bereits vielfältig in den Alltag der dänischen, finnischen, norwegischen und schwedischen Bevölkerung verankert sind. Insbesondere bei Alltagshandlungen, wie beim Bezahlen, liegt Deutschland technologisch einige Jahre hinter den Entwicklungen der nordischen Länder. Dies wird auch bei der Integration der Digitaltechnik deutlich.²¹⁶ Während in Deutschland nur ca. ein Fünftel der Unternehmen auf elektronische Rechnungslegung zurückgreifen, sind es in Dänemark zwei Drittel und in Finnland sogar fast drei Viertel der Unternehmen.²¹⁷ Drastischer trifft es nur den Bereich der digitalen öffentlichen Dienste. Im Bereich des eGovernment sind die nordischen Verwaltungsbehörden im Vergleich zu Deutschland bzw. dem EU-Durchschnitt deutlich weiter entwickelt.²¹⁸

Ein letzter, nicht zu vernachlässigender Punkt, sind die geografischen Rahmenbedingungen. Während Dänemark, als Nachbarland Deutschlands, gut angebunden ist, werden die Gegebenheiten in Richtung Norden generell immer schlechter.²¹⁹ Dies betrifft die Urbanisierung sowie die Infrastruktur. Dabei ist Finnland als teilweise isoliert anzusehen.

Für deutsche Internetagenturen bedeutet dies zum einen, dass sie ihre Leistung entsprechend prüfen und anpassen müssen. Zum anderen bedeutet das aber auch, dass mit einer anderen Herangehensweise in Bezug auf E-Business an nordische Unternehmen herangetreten werden muss. Eine zentrale Herausforderung ist die Frage, wie man mit fortschrittlichen Märkten umgeht und die Erwartungen an Umfang, Service und Qualität erfüllt.

²¹⁵ Vgl. Europäische Kommission, „Digital Economy and Society Index 2017 - Finland.“ (Europäische Kommission, 2017), 2.

²¹⁶ Vgl. Europäische Kommission, „Digital scoreboard“.

²¹⁷ Vgl. Europäische Kommission, „Digital Economy and Society Index 2017 - Finland“; Europäische Kommission, „Digital Economy and Society Index 2017 - Deutschland.“ (Europäische Kommission, 2017); Europäische Kommission, „Digital Economy and Society Index 2017 - Denmark.“ (Europäische Kommission, 2017).

²¹⁸ Vgl. Europäische Kommission, „Digital scoreboard“.

²¹⁹ Vgl. PostNord, „E-commerce in the Nordics 2017: The Nordics — a digitized region.“ (PostNord, 2017). <https://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2017/e-commerce-in-the-nordics-2017.pdf> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).

6. Ergebnisauswertung und Implikationen

Der nordische Markt kann als stabil, sicher und fortschrittlich beschrieben werden. Er ist ökonomisch weit entwickelt und bietet sowohl geografische als auch kulturelle Nähe zu Deutschland. Abschließend sollen die gesammelten Ergebnisse vergleichend betrachtet und die Implikationen für die *dotSource* dargestellt werden.

6.1 Zusammenfassende Bewertung der Länder

Die Zielländer wurden hinsichtlich ihrer politisch-rechtlichen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Rahmenbedingungen analysiert und bewertet.²²⁰ Bezogen auf ihre Eignung als Internationalisierungsmärkte, weisen Dänemark und Schweden dabei das größte Potential auf, während Finnland und Norwegen weniger als Eintrittsmärkte zu empfehlen sind. Abbildung 17 stellt dies grafisch dar, wobei in der Untersuchung eine Skalierung von 1-5 vorgenommen wurde.²²¹

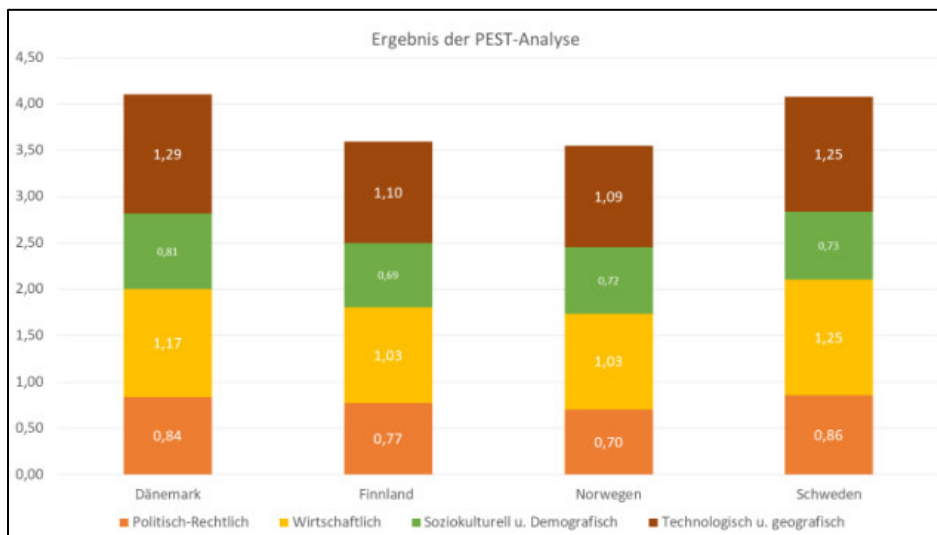


Abbildung 17 Ergebnis der PEST-Analyse in den Nordics (Eigene Darstellung)

Mit 4,10 von 5 erreichbaren Punkten stellt das kleine Dänemark demnach einen vorteilhaften Eintrittsmarkt für deutsche mittelständische Agenturen dar. Das Königreich erweist sich insbesondere in Hinblick auf Digitalisierung und Innovation als fortschrittlicher Branchenstandort. Insbesondere um die Hauptstadt Kopenhagen bzw. die Öresund Region haben sich Innovationszentren und Cluster gebildet.²²² Der E-Commerce in Dänemark ist im nordischen Vergleich am stärksten ausgeprägt und zeigt trotzdem noch große Potentiale. Das Land ist politisch eng mit der EU und Deutschland verflochten und auch

²²⁰ Ein Auszug aus der Bewertung der Nordics durch das PEST-Framework sowie detaillierte Informationen finden sich in Anhang A.

²²¹ Siehe hierzu Abschnitt 4.

²²² Vgl. Cluster Excellence Denmark, „Cluster Excellence Denmark.“. <http://clusterexcellencedenmark.dk/da-DK/UK.aspx> (letzter Zugriff: 13. März 2018).

Branchenorganisationen sind gut vernetzt. Dänemark ist allerdings eher als Einstiegsmarkt bzw. Sprungbrett für die Internationalisierung in den Nordics zu sehen. Die wesentlichen Chancen und Risiken des Landes sind in folgender Abbildung zusammengefasst.

Dänemark	
Chancen	Risiken
✓ Stabile Wirtschaft	✗ Kleiner Binnenmarkt
✓ Verlässlicher Wirtschaftspartner	✗ Relativ hohes Steuer- und Abgabenniveau
✓ Hervorragende Infrastruktur	✗ Hohes Kostenniveau
✓ Hohes Ausbildungsniveau und digitaler Entwicklungsstand	✗ Dominanz weniger Akteure
✓ Sprungbrett für die Nordics	✗ Anfällig für Konjunkturschwankungen
✓ Innovationsgeist, Aufgeschlossen gegenüber technischen Neuerungen	✗ Hohe Haushaltsverschuldung
✓ Digitalisierung bietet große Potentiale	
✓ Hohes Lohnniveau	
✓ Schwache Konkurrenz	

Abbildung 18 Chancen und Risiken Dänemarks (Eigene Darstellung in Anlehnung an Germany Trade and Invest 2017)

Schweden folgt Dänemark dicht mit einer Bewertung von 4,08 Punkten. Dabei sind vor allem die ausgeprägte Wirtschaftsstruktur, die Kaufkraft und die geografische und kulturelle Nähe zu Deutschland ein Vorteil. Schweden ist nicht nur das wirtschaftlich bedeutendste Land der Nordics, sondern hat als zentrales nordisches Land auch eine Brückenkopf-Funktion. Der Süden des Landes ist stark vernetzt und bietet Anreize und Möglichkeiten, speziell für KMU. Göteborg und Stockholm sind dabei Zentren für Innovation.²²³ Die schwedische Bevölkerung ist sehr technikaffin. Daraus ergeben sich sehr hohe Innovations- und Qualitätsansprüche. Mit preislicher Differenzierung allein kann hier keine Differenzierung erreicht werden. Hinzu kommt, dass der Wettbewerb und der Konkurrenzdruck in Schweden deutlich höher sind als in den Nachbarländern. Abbildung 19 fasst die Chancen und Risiken des schwedischen Marktes zusammen.

Schweden	
Chancen	Risiken
✓ Gute IKT-Infrastruktur, Transport-Infrastruktur	✗ Geringe Einwohnerdichte
✓ Sehr hohes Ausbildungsniveau und hoher digitaler Entwicklungsstand	✗ Relativ hohes Steuer- und Abgabenniveau
✓ Sehr gute Logistik-Infrastruktur	✗ Hohes Kostenniveau
✓ Größte Volkswirtschaft des Nordics	✗ Dominanz weniger Akteure
✓ Zentrale Lage, Brückenfunktion	✗ Teilweise Anfälligkeit für Konjunkturschwankungen (Export)
✓ Innovationsgeist, Aufgeschlossen gegenüber technischen Neuerungen	✗ Langwierige Entscheidungsprozesse in Unternehmen und Verwaltung
✓ Verlässlicher Wirtschaftspartner	✗ Große, energieabhängige Branchen
✓ Starker Fokus auf Digitalisierung in allen Bereichen	✗ Große Konkurrenz
✓ Technologisch fortschrittliche Nation	✗ Hohe Haushaltsverschuldung
✓ Stabile Wirtschaftsentwicklung	

Abbildung 19 Chancen und Risiken Schwedens (Eigene Darstellung in Anlehnung an Germany Trade and Invest 2017)

²²³ Vgl. Göran Lindqvist, „Swedish Cluster Maps.“ (Stockholm School of Economics, 2017). <https://www.hhs.se/contentassets> (letzter Zugriff: 13. März 2018), 33 ff.

Finnland eignet sich mit einer Gesamtpunktzahl von 3,59 nur bedingt für die hier untersuchten Internationalisierungsformen, wie auch Abbildung 20 zeigt. Zwar sind die Finnen für hohe Lebensqualität, hohe IKT-Kompetenzen und ein generell hohes Ausbildungsniveau bekannt, dies kann schwierige Marktbedingungen und Standortnachteile jedoch nicht direkt ausgleichen.

Finnland	
Chancen	Risiken
✓ Gute IKT-Infrastruktur	✗ Kleiner Binnenmarkt auf großer Fläche
✓ Hohes Ausbildungsniveau und digitaler Entwicklungsstand	✗ Relativ hohes Steuer- und Abgabenniveau
✓ Relativ Hohes Lohnniveau	✗ Unterdurchschnittliche Produktivität
✓ Bedarf an Fachkräften durch alternde Gesellschaft	✗ Dominanz weniger großer Wettbewerber
✓ Transparenz und Offenheit in Verwaltung und Unternehmen	✗ Anfällig für Konjunkturschwankungen
✓ Großprojekte in verschiedenen Branchen	✗ Geringe Einwohnerdichte
✓ Hohe Entwicklungskompetenz	✗ Strukturwandel in wichtigen Branchen
	✗ Wenig KMU-Präsenz
	✗ Verunsicherung durch Spannungen mit Russland und anderen Exportmärkten
	✗ IKT-Sektor im Wandel: lebendige Start-Up Szene, Entwicklungskompetenz sehr hoch

Abbildung 20 Chancen und Risiken Finnlands (Eigene Darstellung in Anlehnung an Germany Trade and Invest 2017)

Der Markt, welcher eine mit Dänemark und Norwegen vergleichbare Größe aufweist, ist volkswirtschaftlich weit entwickelt. Als Innovationszentrum und -cluster für den Markteintritt präsentiert sich hier die Hauptstadt Helsinki mit ihren drei Nachbarstädten Espoo, Vantaa und Kauniainen.²²⁴ Finnland liegt geografisch jedoch recht isoliert und in einer geopolitisch schwierigen Position, was sich eher hemmend auf Geschäfte auswirkt. Weiterhin beruhen die Strukturen des Marktes auf einigen großen und vielen sehr kleinen Unternehmen. Dies führte das Land nach der letzten Krise und Entlassungswellen bei großen Firmen wie Nokia und Microsoft in eine tiefe Krise. Viele Teile der Wirtschaft sehen sich noch immer mit einem schwierigen Strukturwandel konfrontiert.²²⁵ Weiterhin ist der Wettbewerb auf dem finnischen Markt zwar als nicht sehr intensiv anzusehen, aber insbesondere der Wettbewerb um digitale Dienstleistungen ist durch eine disruptive Start-Up-Szene geprägt.²²⁶

Ähnlich wie Finnland kann auch Norwegen beschrieben werden (3,55 Punkte im PEST-Framework). Das Land, das sich einen strategische Industrie 4.0-Denkansatz auf die Fahne geschrieben hat und auch sonst technologisch sehr reif ist, hat eine wirtschaftliche Marktgröße die in etwa der Österreichs entspricht. Zu der geringen Marktgröße kommt, dass Norwegen, als einziger nordischer Markt, nicht der EU angehört. Hieraus ergeben sich einige, wenn auch nicht unlösbare, rechtliche und bürokratische Hürden. Norwegen ist ein

²²⁴ Vgl. VDI Technologiezentrum, „Cluster Helsinki.“. <http://www.kooperation-international.de/lander/hightech-regionen/helsinki/> (letzter Zugriff: 13. März 2018).

²²⁵ Vgl. hierzu die Interviews in Anhang B.

²²⁶ Vgl. ebd.

wohlhabendes Land mit einer hohen Kaufkraft und einem hohen Preislevel.²²⁷ Dieser Vorteil wird allerdings durch eine hohe Steuerbelastung fast gänzlich relativiert. Langfristig muss außerdem die starke Rohstoffabhängigkeit Norwegens vom internationalen Energiemarkt kritisch hinterfragt werden. Sollte man sich doch für eine Internationalisierung in Norwegen entscheiden, eignen sich neben Exzellenzclustern rund um die Hauptstadt Oslo auch nördlicher gelegene, staatlich stark geförderte Cluster wie iKuben in Molde.²²⁸ Abbildung 21 fasst die Chancen und Risiken der Internationalisierung in Norwegen zusammen.

Norwegen	
Chancen	Risiken
✓ Gute IKT-Infrastruktur	✗ Kleiner Binnenmarkt
✓ Sehr hohes Ausbildungsniveau und hoher digitaler Entwicklungsstand	✗ Sehr hohes Steuer- und Abgabenniveau
✓ Sehr gute Logistik-Infrastruktur	✗ Hohes Kostenniveau
✓ Hohes Lohnniveau	✗ Dominanz weniger Akteure
✓ Transparenz und Offenheit in Verwaltung und Unternehmen	✗ Anfällig für Konjunkturschwankungen
✓ Wohlhabende Nation	✗ Geringe Einwohnerdichte
✓ Starker Digitalisierungstrend	✗ Kleine Branchen und Cluster
✓ Massiver Infrastruktur-Ausbau	✗ Abhängigkeit von Rohstoffen (insb. Öl)
✓ Hohe Kaufkraft	✗ Hohe Haushaltsverschuldung

Abbildung 21 Chancen und Risiken Norwegens (Eigene Darstellung in Anlehnung an Germany Trade and Invest GmbH 2017)

Insgesamt muss einkalkuliert werden, dass es vor Markteintritt weiterer detaillierter Analysen bedarf um bspw. regionale Disparitäten, besondere Geschäftsgewohnheiten oder Vorlieben miteinzubeziehen. Hierbei gilt, nicht lediglich die Daten als gegeben hinzunehmen, sondern weitere Einflüsse und Entwicklungen zu begutachten.

6.2 Empfehlungen für die dotSource GmbH

Die im Fallbeispiel betrachtete dotSource GmbH zählt mit einer Mitarbeiterzahl von 191 Angestellten und einem Jahresumsatz von 15 Millionen € zu den KMU.²²⁹ Gemäß ihrer Gesellschaftsform²³⁰, ihrer Expertise und ihres Leistungsportfolios²³¹ kann die dotSource GmbH also als E-Commerce-Agentur eingeordnet werden.²³² Die gegenwärtigen Stärken und Schwächen der Agentur sind unter Abbildung 22 dargestellt.

²²⁷ Vgl. Germany Trade and Invest GmbH, „GTAI - Swot-Analyse - Norwegen.“ (Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, 2017).

²²⁸ Vgl. The Research Council of Norway, „Norwegian Innovation Clusters.“ <http://www.arenacusters.no/the-arena-programme/arena-klyngene/> (letzter Zugriff: 13. März 2018).

²²⁹ Vgl. dotSource GmbH, „dotSource soll auch 2018 weiter wachsen: dotSource - die E-Commerce Agentur.“ <https://www.dotsource.de/agentur/presse/dotSource-soll-auch-2018-weiter-wachsen/> (letzter Zugriff: 27. Februar 2018).

²³⁰ Vgl. dotSource GmbH, „Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016: Bilanz.“ (15. Juni 2017). <https://www.bundesanzeiger.de/> (letzter Zugriff: 19. Februar 2017).

²³¹ Vgl. dotSource GmbH, „Leistungen | Agentur dotSource“.

²³² Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.

dotSource GmbH	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beherrschen agiler Methoden ✓ Firmenkultur: Hohe Motivation, geringe Fluktuation ✓ Hohe Innovationskraft des Middle Managements ✓ Markposition in Deutschland: ✓ Moderne Ausstattung ✓ Offenheit für neue Technologien ✓ Premium Partnerschaften bei renommierten Herstellern ✓ Reputation, Track Record, Referenzen ✓ Starke Vision 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Abnehmende Innovationskraft im technologischen Bereich ✗ Beratung und Key-Account-Management ✗ Covering der großen Partner/ Hersteller ✗ Reputation nur in Bezug auf E-Commerce ✗ Starkes Wachstum: viele unzureichend ausgebildete Mitarbeiter und Junior ✗ Überlastung von Leistungsträgern ✗ Unzureichendes internes Wissensmanagement ✗ Wenige Erfolge in neuen Leistungsbereichen ✗ Zu viele Direct Reports, schwierige Führungsstruktur

Abbildung 22 Stärken und Schwächen der dotSource GmbH (Eigene Darstellung in Anlehnung an Grötsch und Malik 2017)

Die Agentur verfügt durchaus über Kompetenzen und Fähigkeiten, die sie zur Internationalisierung befähigen. Die aktuellen strategischen und finanziellen Ressourcen sind positiv zu bewerten und bilden die Basis für weitere strategische Entscheidungen. Hinsichtlich der Internationalisierung in die Nordics konnten allerdings folgende Bereiche aufgedeckt werden, in welchen im Zuge einer erfolgreichen und nachhaltigen Internationalisierung Anpassungen erforderlich sind:²³³

- Bestimmung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils
- Fehlende Reputation
- Kenntnis von Marktbedingungen und Branche
- Kulturelle Kenntnisse und Expertise
- Strategische Ausrichtung

Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kann nur geschaffen werden, wenn wertvolle, seltene und nicht imitierbare Kompetenzen vorliegen. Im internationalen Kontext sind diese umso wichtiger, um sich im Wettbewerb mit heimischen Anbietern differenzieren zu können. Ein weiterer Ansatz wäre die preisliche Differenzierung, wobei hier fraglich ist, ob ein niedriger Preis allein ausreichend ist. Die dotSource kann zum heutigen Stand keine nordischen Kunden oder Partner vorweisen und verfügt über keine Reputation in den Nordics. Gerade bei einer kontaktintensiven und komplexen Leistung wie der E-Commerce Dienstleistung ist dies unerlässlich, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Daher muss hier, neben der Anpassung des Marketing-Mix, insbesondere das Partnerschaftsmanagement in den Vordergrund rücken. Auch die Vorgehensweise bei der Leistungserstellung an sich ist zu überprüfen.

²³³ Siehe hierzu weiterführend Anhang A und C.

Dabei sind weniger Inhalt oder Ablauf der Erstellung, als vielmehr um sozialkulturelles Verständnis und entsprechende Sensibilität entscheidend. Intern verfügt die dotSource momentan nicht über entsprechende Ressourcen und Expertise um diesen Markt erfolgreich zu bearbeiten. Daher ist zum einen zu empfehlen entsprechende Experten einzustellen bzw. zu beauftragen. Zum anderen ist es unbedingt notwendig das bestehende Personal hinsichtlich der Internationalisierung zu qualifizieren. Abschließend gehört dazu auch das Führen, Leiten und Motivieren aller Stakeholder.

Die Bewertung der Theorie und die Untersuchung der potentiellen Zielländer hat gezeigt, dass für die E-Commerce Dienstleistung, als standortgebundene professionelle Dienstleistung, aufgrund ihrer Art und Eigenschaften der reine Export oder eine Vertriebsorganisation nicht zielführend ist. Eine dauerhafte Präsenz des Dienstleisters ist zwar nicht zwingend erforderlich, aber eine zumindest teilweise Anwesenheit während der Leistungserbringung ist unumgänglich. Es empfiehlt sich daher Kooperationen wie Joint Ventures oder Kapitalbeteiligungen einzugehen oder eine dauerhafte Vor-Ort-Präsenz (z.B. durch Zukauf oder Gründung einer Tochtergesellschaft) aufzubauen.²³⁴ Eine Herausforderung für deutsche Unternehmen könnte hierbei die ungleichmäßige Bevölkerungsverteilung darstellen. Hier ist es sinnvoll sich auf die urbanisierten, südlichen Landesteile zu konzentrieren.

Der strategische Markteintritt muss gut vorbereitet werden, um sowohl die Bedürfnisse des Zielmarkts genauer zu bestimmen, als auch die unternehmensinternen Erwartungen und Erfordernisse zu bestimmen. Dabei sind aufbauend auf diese Arbeit weitere Marktanalysen und Begutachtungen notwendig. Diese können bspw. durch Unterstützung von Partnern oder durch Beauftragung von unabhängigen Instituten oder Beratern geschehen. Unterstützend dazu ist es durchaus empfehlenswert, sich durch Eigenrecherche vor Ort sowie durch Messen, Store Checks oder Besuche bei Partnern und Verbänden im Zielland mit dem Markt und seinen Gegebenheiten vertraut zu machen.²³⁵

²³⁴ Vgl. Benkenstein, *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*, 277.

²³⁵ Vgl. Brenner und Misu, *Internationales Business Development*, 55 ff.

7. Zusammenfassung

Das primäre Ziel dieser Arbeit war, die Instrumentalisierung von Internationalisierung als Wachstumsstrategie zu untersuchen. Dabei richtete sich der Fokus insbesondere darauf, inwiefern nordische Länder attraktive und geeignete Märkte für die Internationalisierung von mittelständischen E-Commerce-Agenturen als Dienstleister darstellen. Spezieller betrachtete diese Arbeit weiterhin, ob externe und interne Erfolgsfaktoren den Internationalisierungsbestrebungen dieser E-Commerce-Dienstleister gegeben sind. Hierbei richteten sich die externen Erfolgsfaktoren auf die potentielle Unternehmensumwelt des nordischen Marktes. Die internen Faktoren wurden beispielhaft am Fall der dotSource GmbH betrachtet.

Es stellt sich heraus, dass die Internationalisierung durchaus ein gewinnbringendes, potentialbehaftetes Instrument zum Unternehmenswachstum sein kann. Sie bietet gut ausgebildeten Dienstleistern die Möglichkeit ihre Kompetenzen in Auslandsmärkten einzusetzen und somit ihren Wirkungskreis zu erweitern. Dabei muss sich die Unternehmung aber immer auch der Risiken und Herausforderungen bewusst sein. Als Antwort darauf muss die Unternehmensstrategie daher entsprechend auf das Internationalisierungsziel angepasst werden. Dies gilt sowohl für externe Gegebenheiten, als auch für interne Fähigkeiten, Ressourcen und Prozesse.

Die Analyse des nordischen Marktes hat aufgezeigt, dass dieser trotz vieler Gemeinsamkeiten, einige kulturelle, ökonomische und politische Unterschiede birgt. Dänemark und Schweden zeigen hierbei durchaus Potential für mögliche Internationalisierungsbestrebungen deutscher E-Commerce Dienstleister. Insbesondere die Nähe zu Deutschland, die technologische Affinität und die hohe Kaufkraft qualifizieren diese Länder als geeignete Eintrittsmärkte. Finnland und Norwegen sollten dahingegen mit Vorsicht betrachtet werden. Alle Märkte eint wiederum ihre gute Beziehung zu deutschen Firmen, ihre Preisvorteile hinsichtlich der Leistungserstellung und der relativ einfache Markteintritt. Hinterfragt werden sollte, ob der Aufwand der Internationalisierung in einem Gebiet mit vier Sprachen, vier Währungen und 4 Nationen und nur 25 Millionen Menschen verhältnismäßig ist.

Für die dotSource GmbH ist als Markteintrittsform die Kooperation, Kapitalbeteiligung oder das Joint Venture empfehlenswert. Die nächsten Schritte liegen hier allerdings zunächst im Kompetenzaufbau, dem Knüpfen von Partnerschaften und der Erstellung einer Strategie, um so langfristig und nachhaltig Internationalisierungspotentiale auszuschöpfen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aaker, David A., *Marketing research*, 11. Aufl. Hoboken, N.J, Chichester: Wiley, 2013.
- Abildstrøm, Hans Z. „E-commerce - Legal issues: E-Commerce-Recht in Skandinavien.“ Vortrag, Flensburg, 21. November 2017.
- Academy of Management, Hrsg., *Academy of Management Review* 23. New York, NY: Academy of Management, 1998.
- Ansoff, Harry Igor, *Corporate strategy*, 15. Aufl. New York NY u.a.: McGraw-Hill, 1965.
- Barney, Jay, „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.“ *Journal of Management* 17, Nr. 1 (1991): 99–120.
- Bartlett, Christopher A. und Sumantra Ghoshal, *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Frankfurt Main u.a.: Campus Verl., 1990.
- Bauer, Erich, *Internationale Marketingforschung: Informationsgewinnung für das internationale Marketing*, 4. Aufl. München: Oldenbourg, 2009.
- Baukrowitz, Andrea und Rolf Chung, „Globalisierung als Herausforderung für den IT-Mittelstand: Eine Online-Studie.“ in *Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie: Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices*, hrsg. von Andreas Boes et al. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Becker, Jochen, *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 10. Aufl. München: Vahlen, 2013.
- Benkenstein, Martin, Hrsg., *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2008.
- Berekoven, Ludwig, *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1983.
- Berndt, Ralph, Claudia Fantapié Altobelli und Matthias Sander, *Internationales Marketing-Management*, 5. Aufl. 2016.
- boerse.de, „Devisenkurse: Kurse von Devisen.“. <https://www.boerse.de/devisenkurse> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).
- Boes, Andreas, Andrea Baukrowitz, Tobias Kämpf und Kira Marrs, Hrsg., *Qualifizieren für eine global vernetzte Ökonomie: Vorreiter IT-Branche: Analysen, Erfolgsfaktoren, Best Practices*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Brenner, Hatto und Cecilia Misu, Hrsg., *Internationales Business Development*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- Bruhn, Manfred, Hrsg., *Internationalisierung von Dienstleistungen*, 1. Aufl. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler, 2005.

- Buber, Renate und Hartmut H. Holzmüller, Hrsg., *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Bundesministerium der Finanzen, „Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich: Ausgabe 2017.“. http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/2017-06-08-die-wichtigsten-steuern-im-internationalen-vergleich-2016-ausgabe-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (letzter Zugriff: 8. März 2018).
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., „Über das Internetagentur-Ranking.“. <http://www.agenturranking.de/> (letzter Zugriff: 2. März 2018).
- Cavusgil, S. Tamer und Shaoming Zou, „Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.“ *Journal of Marketing* 58, Nr. 1 (1994): 1.
- Central Intelligence Agency, „The World Factbook 2017.“. <https://www.cia.gov/library/the-world-factbook> (letzter Zugriff: 2. März 2018).
- Christensen, Clayton M. und Michael E. Raynor, *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*, 10. Aufl. Boston Mass.: Harvard Business School Press, 2006.
- Cluster Excellence Denmark, „Cluster Excellence Denmark.“. <http://clusterexcellencedenmark.dk/da-DK/UK.aspx> (letzter Zugriff: 13. März 2018).
- commercetools, „Partner.“. <https://commercetools.com/de/partners> (letzter Zugriff: 18. März 2018).
- dotSource GmbH, „Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016: Bilanz.“. <https://www.bundesanzeiger.de/> (letzter Zugriff: 19. Februar 2017).
- , „dotSource soll auch 2018 weiter wachsen: dotSource - die E-Commerce Agentur.“. <https://www.dotsource.de/agentur/presse/dotSource-soll-auch-2018-weiter-wachsen/> (letzter Zugriff: 27. Februar 2018).
- , „Leistungen | Agentur dotSource.“. <https://www.dotsource.de/leistungen/> (letzter Zugriff: 20. Februar 2018).
- Dr. René Söllner, „Der Deutsche Mittelstand im Zeichen der Globalisierung.“ *WISTA – Wirtschaft und Statistik*, 2/2016 (2016): 107–119.
- Dyer, Jeffrey H. und Harbir Singh, „The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.“ in *Academy of Management Review*, hrsg. von Academy of Management 23. New York, NY: Academy of Management, 1998.
- Ecommerce Europe, „European Ecommerce Report 2017.“. <https://www.ecommerce-europe.eu/press-item/european-ecommerce-report-2017> (letzter Zugriff: 2. März 2018).

- EMOTA, „National eCommerce Statistics: Nordics.“. <https://www.emota.eu/country-fact-sheets> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).
- Europäische Kommission, „Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG): 2003/361/EG.“ 124.
- , „Digital Economy and Society Index 2017 - Denmark.“.
- , „Digital Economy and Society Index 2017 - Deutschland.“.
- , „Digital Economy and Society Index 2017 - Finland.“.
- , „Digital scoreboard: Digital Single Market.“. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/digital-scoreboard> (letzter Zugriff: 28. Februar 2018).
- , „European Regional Competitiveness Index: Regional Policy.“. http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/#3 (letzter Zugriff: 28. Februar 2018).
- , „The Digital Economy and Society Index 2017.“.
- , „Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises.“. http://ec.europa.eu/growth/smes_en (letzter Zugriff: 9. März 2018).
- , „EU member countries in brief - European Union.“. https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_en (letzter Zugriff: 8. März 2018).
- , „Harmonised Standards - Growth.“. http://ec.europa.eu/growth/single-market/european-standards/harmonised-standards_en (letzter Zugriff: 8. März 2018).
- Europäisches Parlament, „Culture and Multilingualism.“. <http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/en/20150201PVL00013/> (letzter Zugriff: 26. März 2018).
- European Central Bank, „Payments & Markets.“. <https://www.ecb.europa.eu/paym/html/index.en.html> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).
- Eurostat, „Statistics on small and medium-sized enterprises.“. http://ec.europa.eu/eurostat/Number_of_enterprises,_persons_employed_and_gross_value_added (letzter Zugriff: 23. März 2018).
- , „Population: Tables, Graphs and Maps Interface.“. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tps00001&tableSelection> (letzter Zugriff: 25. März 2018).
- Fahey, Liam und V. K. Narayanan, *Macroenvironmental analysis for strategic management*. The West series in strategic management. St. Paul Minn. u.a.: West, 1986.
- Flick, Uwe, Hrsg., *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie-Verl.-Union, 1991.

- Frehse, Jörg, *Internationale Dienstleistungskompetenzen: Erfolgsstrategien*. mir-Edition, Management International Review. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.
- Gardini, Marco A., Hrsg., *Management internationaler Dienstleistungen: Kontext - Konzepte - Erfahrungen*, 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004.
- Germany Trade and Invest, „Basisdaten Dänemark.“
- , „Basisdaten Finnland.“
- , „Basisdaten Schweden.“
- Germany Trade and Invest GmbH, „Basisdaten Norwegen.“
- , „GTAI - Swot-Analyse - Finnland.“
- , „GTAI - Swot-Analyse - Norwegen.“
- , „GTAI - Swot-Analyse Dänemark.“
- , „Aufnahme/Ausübung von Dienstleistungen in den Nordics.“ (letzter Zugriff: 24. Februar 2018).
- GfK, „Kaufkraft Europa 2017.“. <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/kaufkraft-europa-2017/>.
- , „Geomarketing.“. <http://www.gfk.com/de/loesungen/geomarketing/> (letzter Zugriff: 12. März 2018).
- Grant, Robert M. und Michael Nippa, *Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*, 5. Aufl. wi - Wirtschaft. München: Pearson Studium, 2008.
- Grötsch, Christian Otto und Christian Malik, „Leistungsbeschreibungen der dotSource GmbH.“. <https://confluence.dotsource.de/display/sD/Dienstleistungen+der+dotSource+GmbH> (letzter Zugriff: 28. Februar 2018).
- , „Projektmanagement Leitfaden.“. <https://confluence.dotsource.de/pages/viewpage.action?pageId=15603353> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).
- , „Management SWOT 2017.“. https://confluence.dotsource.de/display/dsstrat/_2017-Herbst+Management+SWOT+Auswertung (letzter Zugriff: 13. März 2018).
- Gruber, Marc, *Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000.
- Gutmann, Joachim, Hrsg., *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren*, 1. Aufl. Wissenschaft & Praxis. Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Harke, Andreas, Serena L'hoest und Sascha Wingen, „Vorgehensweise bei einer qualitativen Expertenbefragung.“
- Hentschel, Bert, *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1992.

- Hessischen Statistischen Landesamtes, „Hessen im EU-Vergleich — Bruttoinlandsprodukt und Wirtschaftskraft.“. <https://statistik.hessen.de/hessen-im-eu-vergleich-bip-und-wirtschaftskraft> (letzter Zugriff: 9. März 2018).
- Hilke, Wolfgang, „Dienstleistungs-Marketing aus der Sicht der Wissenschaft.“ in *Dienstleistungsmarketing*. Bd. 19, hrsg. von Heribert Meffert und Hartmut Wagner. Münster: Gabler, 1984.
- , Hrsg., *Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen*. Schriften zur Unternehmensführung 35. Wiesbaden: Gabler, 1991.
- Hofstede Insights, „National Culture.“. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).
- Holtbrügge, Dirk, Hartmut H. Holzmüller und Florian Wangenheim, *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K: Konfiguration - Koordination - Kundenintegration*. Wiesbaden: Springer, 2009.
- Holtbrügge, Dirk und Martin K. Welge, *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*, 6. Aufl. 2015.
- Hopf, Christel, *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung: Herausgegeben von Wulf Hopf und Udo Kuckartz*. 2016.
- IfM Bonn, „Mittelstandsdefinition.“. <https://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/> (letzter Zugriff: 18. März 2018).
- IKUD, „Sechs Kulturdimensionen nach Geert Hofstede | IKUD Glossar.“. <https://www.ikud.de/kulturdimensionen-geert-hofstede> (letzter Zugriff: 11. März 2018).
- Institute for Economics and Peace, „Global Peace Index Report.“. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>.
- Intershop, „Beratungs- und Implementierungspartner.“. <http://synaptic.intershop.com/de/> (letzter Zugriff: 18. März 2018).
- Jelden, Jörg, „Agenturen der Zukunft.“.
- Juritsch, Erhard, *Internationalisierungsentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen*. Wien: Springer, 2010.
- Kaschny, Martin, Matthias Nolden und Siegfried Schreuder, *Innovationsmanagement im Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- Kay, Rosemarie, „Mittelstand im globalen Wettbewerb : Internationalisierung als unternehmerische und wirtschaftspolitische Herausforderung.“.

- Keuper, Frank und Henrik A. Schunk, *Internationalisierung deutscher Unternehmen: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer, 2011.
- KfW, „KMU - Definition: Allgemeine Erläuterungen zur Definition.“ (letzter Zugriff: 1. März 2018).
- Köstner, Mariella, *Determinanten des Exporterfolges: Eine empirische Analyse von kleineren und mittleren Unternehmen*. Wiesbaden: Springer, 2017.
- Kühnapfel, Jörg B., *Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- Kutschker, Michael und Stefan Schmid, *Internationales Management*, 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008.
- Lengersdorf, Diana, *Arbeitsalltag ordnen: Soziale Praktiken in einer Internetagentur*, 1. Aufl. Wiesbaden: Springer, 2011.
- Lindqvist, Göran, „Swedish Cluster Maps.“. <https://www.hhs.se/contentassets> (letzter Zugriff: 13. März 2018).
- Lombriser, Roman und Peter A. Abplanalp, *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*, 4. Aufl. Zürich: Versus, 2005.
- Magento, „Magento Partner Program.“. https://partners.magento.com/portal/directory/?partner_type=1 (letzter Zugriff: 18. März 2018).
- MakesYouLocal, „Cross-border e-commerce- Nordics.“. <http://www.makesyoulocal.com/> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).
- Max Riis Christensen. „How to succeed in Scandinavia.“ Vortrag, Flensburg, 21. November 2017.
- Meckl, Reinhard, *Internationales Management*, 3rd ed. München: Vahlen, 2014.
- Meffert, Heribert, „Implementierungsprobleme globaler Strategien.“ in *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, hrsg. von Martin K. Welge, 93–115. Stuttgart: Poeschel, 1990.
- Meffert, Heribert, Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, *Dienstleistungsmarketing*, 8. Aufl. Wiesbaden: Springer, 2015.
- Meffert, Heribert und Hartmut Wagner, Hrsg., *Dienstleistungsmarketing*. Unter Mitarbeit von Hartmut Wagner. Münster: Gabler, 1984.
- Meissner, Hans G. und Stephan Gerber, „Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem.“ *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Nr. 3 (1980): 217–228.
- Meyer, Anton, *Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele* 20. Augsburg: FGM-Verl., 1983.
- , „Dienstleistungs-Marketing.“ *Die Betriebswirtschaft : DBW* 51 (1991): 195–209.

- Moody's, „Ratings Definitions - Rating & Research.“. <https://www.moody's.com/Pages/amr002002.aspx> (letzter Zugriff: 26. Februar 2018).
- Niederberger, Marlen und Sandra Wassermann, *Methoden der Experten- und Stakeholder-einbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Wiesbaden: Springer, 2015.
- Niermann, Peter F.-J. und Andre M. Schmutte, Hrsg., *Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*. SpringerLink. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- Nordic Council of Ministers, „What is the Nordics.“. <https://thenordics.com/about> (letzter Zugriff: 8. März 2018).
- OECD, „Demography - Population.“. <https://data.oecd.org/pop/population.htm> (letzter Zugriff: 9. März 2018).
- Olof Källgren. „E-commerce in the Nordics 2017.“ Vortrag, Flensburg, 21. November 2017.
- Patterson, Paul G. und Muris Cicic, „A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation.“ *Journal of International Marketing* 3, Nr. 4 (1995): 57–83.
- Perlit, Manfred und Randolph Schrank, *Internationales Management*, 6. Aufl. Unternehmensführung. Konstanz: UVK Verl.-Ges, 2013.
- Porter, Michael E., *The competitive advantage of nations: With a new introduction*, 1. Free Press ed. New York NY: Free Press, 1998.
- , *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 11. Aufl. Business Backlist. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2008.
- PostNord, „E-commerce in the Nordics 2017: The Nordics — a digitized region.“. <https://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2017/e-commerce-in-the-nordics-2017.pdf> (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).
- Raps, Andreas, *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung*, 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Remmerbach, Klaus-Ulrich, *Markteintrittsentscheidungen: Strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes*. Wiesbaden: Gabler, 1988.
- Robertson, Christopher und Sylvie K. Chetty, „A contingency-based approach to understanding export performance.“ *International Business Review* 9, Nr. 2 (2000).
- Rumelt, Richard P., „How much does industry matter?“ *Strategic Management Journal* 12, Nr. 3 (1991): 167–185.
- SAP Hybris, „SAP Hybris.“. <https://www.hybris.com/de/partners> (letzter Zugriff: 18. März 2018).
- Schenk, Michael und Christopher M. Schlick, *Industrielle Dienstleistungen und Internationalisierung*. Wiesbaden: Springer, 2009.

- Sichtmann, Christina, Ilka Griesse und Maren Klein, „Internationalisierung von Dienstleistungen.“ in *Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing*, hrsg. von Martin Benkenstein, 267–286. Wiesbaden: Springer Gabler, 2008.
- Siegfried, Patrick, *Strategische Unternehmensplanung in jungen KMU: Problemfelder und Lösungsansätze*. De Gruyter, 2015.
- Stahl, Ernst, *Strategische Positionierung in einem veränderten Wettbewerb* 15. Regensburg: Universitätsverlag, 2005.
- Statista, „Denmark: e-commerce software market share 2017: Statistic.“. <https://www.statista.com/statistics/701892/e-commerce-software-market-share-in-denmark/> (letzter Zugriff: 28. Februar 2018).
- , „Nordische Länder.“. <https://de.statista.com/statistik/q=Nordische%20L%C3%A4nder> (letzter Zugriff: 25. März 2018).
- Statistisches Bundesamt, „Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).“.
- , „Unternehmensstrukturstatistiken: Kleine & mittlere Unternehmen, Mittelstand.“. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Methoden> (letzter Zugriff: 18. Februar 2018).
- , „Arbeitsmarkt - EU-Vergleich der Arbeitskosten.“. <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/HoeheArbeitskosten.html> (letzter Zugriff: 28. März 2018).
- , „Deutscher Aussenhandel.“ Ausgabe 2017 (letzter Zugriff: 17. Februar 2018).
- , „Methodenpapier: Kleine & mittlere Unternehmen, Mittelstand.“.
- , „Bruttoinlandsprodukt 2017 für Deutschland.“.
- Sternad, Dietmar, Hrsg., *Grundlagen Export und Internationalisierung*. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- Sure, Matthias, *Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte*. Wiesbaden: Springer, 2017.
- Tang, David, „Introduction to Strategy Development and Strategy Execution.“. <http://flevy.com/introduction-to-strategy-development-and-strategy-execution/> (letzter Zugriff: 28. März 2018).
- The Economist Intelligence Unit Limited, „Democracy Index 2017.“. https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx (letzter Zugriff: 25. Februar 2018).
- The Research Council of Norway, „Norwegian Innovation Clusters.“. <http://www.arenaclusters.no/the-arena-programme/arena-klyngene/> (letzter Zugriff: 13. März 2018).

- The World Bank, „Foreign direct investment, net inflows.“. <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD> (letzter Zugriff: 9. März 2018).
- , „Profit tax (% of commercial profits).“ (letzter Zugriff: 8. März 2018).
- , „Ranking of economies - Doing Business.“. <http://www.doingbusiness.org/rankings> (letzter Zugriff: 24. Februar 2018).
- Transparency International, „Corruption Perceptions Index 2017.“. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017 (letzter Zugriff: 24. Februar 2018).
- VDI Technologiezentrum, „Cluster Helsinki.“. <http://www.kooperation-international.de/lander/hightech-regionen/helsinki/> (letzter Zugriff: 13. März 2018).
- Vilmar, Answin, *Agentur 2000: Entwicklungen und Perspektiven für Anbieter von Kommunikationsdienstleistungen*. Konsum und Verhalten 38. Heidelberg: Physica-Verlag HD, 1993.
- Welge, Martin K., Hrsg., *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*. Stuttgart: Poeschel, 1990.
- Wild, John J. und Kenneth L. Wild, *International business: The challenges of globalization*, 7. Aufl. Boston: Pearson, 2014.
- Witte, Hermann, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktion*, 2. Aufl. München: Oldenbourg, 2009.
- Zangemeister, Christof, *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen*, 5. Aufl. Norderstedt: Books on Demand, 2014.
- Zoll online, „Warenverkehr.“. http://www.zoll.de/DE/Unternehmen/Warenverkehr/warenverkehr_node.html (letzter Zugriff: 24. Februar 2018).

Anhang

Anhang A: Makro- und Mikroökonomische Analyse

Anhang B: Leitfaden und Transkripte der Experteninterviews

Anhang C: Datensammlung, Indizes und Übersichten