



Applied Research on Strategic International Management

Prof. Dr. Gregor Brügge Lambert, Prof. Dr. Jan-Philipp Böhler, Prof. Dr. Axel Faix

ISSN 2366-2301

Gregor Brügge Lambert

Jan-Philipp Böhler

Gültekin Çakır

Axel Faix

Band 1

Adaption internationaler Webauftritte von KMU

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in dieser Herausgeberreihe werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Herausgeber und Autoren dankbar (innomanagement@fh-dortmund.de).

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in dieser Herausgeberreihe gezeigten Darstellungen ist nicht zulässig.

Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in dieser Herausgeberreihe verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in dieser Herausgeberreihe nicht verwendet.

ISSN: 2366-2301

© CASEM 2016

FH Dortmund, Emil-Figge-Str. 44, 44227 Dortmund

Alle Rechte vorbehalten

www.casem.eu

Kontakt: info@casem.eu

Dieses Forschungsprojekt wurde in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund durchgeführt. Für die gute Zusammenarbeit bedanken wir uns herzlich bei Herrn Wulf-Christian Ehrich, stellv. Hauptgeschäftsführer, Geschäftsführer und Leiter der Referats Internationales sowie Herrn Dominik Stute, Leiter des Referats Auslandsmarkterschließung.

Im Weiteren bedanken wir uns für den konstruktiven und anregenden Austausch mit dem Projektförderer KERN AG, insbesondere bei Frau Anja Schröder-Hagenbruch.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis.....	10
1 Projektbeschreibung.....	13
1.1 Einleitung und Vorgehensweise	13
1.2 Methodik der Untersuchung.....	14
2 Aspekte der Internationalisierung von Internetseiten	16
2.1 Fokus der Studie	16
2.2 Kontextuale Lokalisierung.....	17
2.3 Bedeutung kultureller Unterschiede.....	22
2.4 Dilemmata der Web-Globalisierung.....	24
2.4.1 Standardisierung vs. Lokalisierung	24
2.4.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	27
2.4.3 Insourcing vs. Outsourcing.....	29
3 Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	30
3.1 Merkmale der Unternehmensbefragung	30
3.2 Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung	35
3.2.1 Ziele der Internationalisierung und Wettbewerbsstrategien	35
3.2.2 Ziele des Internetauftritts	38
3.2.3 Anpassungsnotwendigkeit und Anpassungsintensität.....	41
3.2.4 Determinanten des internationalen Erfolgs.....	43
3.2.5 Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit	47
3.3 Einschätzung der Ergebnisse.....	57
4 Expertenbefragung und Webseitenanalyse	59
4.1 Methodischer Aufbau der qualitativen Analyse	59
4.2 Zentrale Ergebnisse der Expertenanalyse und Webseitenanalyse	61
4.2.1 Ergebnisse der Expertenanalyse.....	61
4.2.2 Ergebnisse der Webseitenanalyse.....	68
4.3 Das 6x6 der Webseitenlokalisierung	69
4.3.1 Gestaltungsfeld Bild & Sprache	70
4.3.2 Gestaltungsfeld Kontakt	71
4.3.3 Gestaltungsfeld Produktbereich.....	71

4.3.4	Gestaltungsfeld Servicebereich.....	72
4.3.5	Gestaltungsfeld Recht.....	73
4.3.6	Gestaltungsfeld IT.....	73
4.3.7	Praxisorientierter Fragenkatalog und Checkliste	74
5	Best Practices	76
5.1	Aluminiumwerk Unna AG	76
5.2	C. D. Wälzholz KG.....	79
5.3	Vaillant GmbH & Co. KG.....	80
5.4	Einschätzung der Ergebnisse.....	84
6	Zusammenfassung	86
7	Literatur.....	88
8	Anhang	91
8.1	Anlage I: Teilstrukturiertes Leitfadeninterview.....	92
8.2	Anlage II: Unternehmensfragebogen.....	96
8.3	Anlage III: Praxisorientierter Fragenkatalog zur Webseitenanalyse	104
8.4	Anlage IV: Checkliste zur WWW-TOOLBOX	108
8.5	Anlage V: Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung der E-Commerce-Definitionen.....	17
Abbildung 2: Interaktion zwischen institutioneller Umgebung und Kundenvertrauen.....	19
Abbildung 3: Optimales Lokalisierungsniveau	27
Abbildung 4: Stichprobe – Verteilung Unternehmensgrößen	33
Abbildung 5: Stichprobe – Verteilung Unternehmensgröße/Branche	34
Abbildung 6: Stichprobe – Verteilung Stammsitz vs. Niederlassung	34
Abbildung 7: Stichprobe – Verteilung der Art der Auslandsaktivitäten.....	35
Abbildung 8: Stichprobe – Verteilung Zahl der Länder außerhalb Deutschlands.....	35
Abbildung 9: Intensität der Verfolgung ausgewählter Internationalisierungsziele	36
Abbildung 10: Grundsätzlich verfolgte Wettbewerbsstrategie	37
Abbildung 11: Intensität der Verfolgung ausgewählter Ziele des Internetauftritts	38
Abbildung 12: Bedeutung ausgewählter vertrauensbildende Elemente	40
Abbildung 13: Bedarf an lokaler Adaption für ausgewählte Motivbereiche	42
Abbildung 14: Realisierte Adaption.....	43
Abbildung 15: Anpassungserfordernisse, -bereitschaft und -fähigkeit.....	58
Abbildung 16: Hauptzielmärkte der Unternehmen im Rahmen der Webseitenanalyse.....	61
Abbildung 17: WWW-Toolbox - das 6x6 der Webseitenlokalisierung.....	69
Abbildung 18: Exemplarische Anwendung der Checkliste	74
Abbildung 19: Deutsche Startseite der Aluminiumwerk Unna AG	76
Abbildung 20: US-amerikanische Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG	77
Abbildung 21: Kontaktbereich der deutschen Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG	77
Abbildung 22: Kontaktbereich der US-Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG	77
Abbildung 23: Downloadbereich der deutschen Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG.	78
Abbildung 24: Downloadbereich der US-Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	78
Abbildung 25: Responsive Webdesign der US-Präsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	78
Abbildung 26: Deutscher Webauftritt der Wälzholz KG.....	79
Abbildung 27: Brasilianischer Webauftritt der Wälzholz KG – Brasmetal Waelzholz.....	80
Abbildung 28: Kundenbereich der brasilianischen Webpräsenz der Brasmetal Waelzholz ...	80
Abbildung 29: Deutscher Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG.....	81
Abbildung 30: Russischer Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG	81
Abbildung 31: Social Media-Kontaktmöglichkeiten Vaillant GmbH & Co. KG nach Zielland ..	82
Abbildung 32: Lokale Kampagne im englischen Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG....	82

Abbildung 33: Lokaler Konsumentenclub im türk. Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG .83	
Abbildung 34: Google-Suche nach "Vaillant" auf google.de.....83	
Abbildung 35: Google-Suche nach "Vaillant" auf google.fr83	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansatzpunkte der Kontext-Lokalisierung	21
Tabelle 2: Kulturindikatoren nach Hofstede – Länderauswahl.....	23
Tabelle 3: Kulturindikatoren nach Hofstede – Bedeutung für die Gestaltung von Webseiten.....	24
Tabelle 4: Struktur der Stichprobe - Verteilung der Branchen	31
Tabelle 5: Mitgliederstruktur der IHK zu Dortmund - Verteilung der Branchen	31
Tabelle 6: Stichprobe vs. Mitgliederstruktur.....	32
Tabelle 7: Faktorenanalyse „Ziele des Internetauftritts“	39
Tabelle 8: Faktorenanalyse „Bedeutung vertrauensbildende Elemente“	40
Tabelle 9: Korrelationsanalyse – Vertrauensbildung	41
Tabelle 10: Korrelationsanalyse – Erfolg	45
Tabelle 11: Korrelationsanalyse – Beitrag Internetauftritt.....	46
Tabelle 12: Unterschiede Intensität der Anpassung.....	49
Tabelle 13: Test - Unterschiede Intensität der Anpassung (1).....	50
Tabelle 14: Test - Unterschiede Intensität der Anpassung (2).....	50
Tabelle 15: Unterschiede Einschätzung lokaler Adaptionbedarf	51
Tabelle 16: Test – Unterschiede Einschätzung lokaler Adaptionbedarf	52
Tabelle 17: Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und –fähigkeit	53
Tabelle 18: Test – Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und –fähigkeit (1).....	54
Tabelle 19: Test – Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und –fähigkeit (2).....	54
Tabelle 20: Test – Unternehmensgröße und Erfolg (1)	55
Tabelle 21: Test – Unternehmensgröße und Erfolg (2)	56
Tabelle 22: Unternehmen der Experteninterviews	60
Tabelle 23: Adaptionsergebnis der Webseitenanalyse	68
Tabelle 24: Elemente im Gestaltungsfeld Bild & Sprache	70
Tabelle 25: Elemente im Gestaltungsfeld Kontakt	71
Tabelle 26: Elemente im Gestaltungsfeld Produktbereich.....	72
Tabelle 27: Elemente im Gestaltungsfeld Servicebereich	72

Tabelle 28: Elemente im Gestaltungsfeld Recht	73
Tabelle 29: Elemente im Gestaltungsfeld IT	74

Abkürzungsverzeichnis

AE	Amerikanisches Englisch
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AP	Ansprechperson; Ansprechpartner
App	Mobile App (mobile Applikation)
asympt.	asymptotisch
Aufl.	Auflage
B2B	business-to-business
B2C	business-to-consumer
BE	Britisches Englisch
bzw.	beziehungsweise
CASEM	Center for Applied Studies and Education in Management
CG	Corporate Governance
CiLT	Chartered Institute of Logistics and Transport
CMS	Content Management System
Co.	Compagnie
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CVV	Card Validation Code
d.h.	das heißt
DE	Deutschland
df	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
dto.	dito (ebenso)
E-Business	electronic business
E-Commerce	electronic commerce
E-Mail	electronic mail
E-Procurement	electronic procurement
ELAN	European and Latin American Business Services and Innovation Network
engl.	englisch
ERP	Enterprise-Resource-Planning
et al.	et alii
etc.	et cetera (und so weiter)
FAQ	Frequently Asked Questions
FAX	Telefax (Telefaksimile)
FTP	File Transfer Protocol
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber

https	Hypertext Transfer Protocol Secure
IDV	Individualism versus Collectivism Index
IHK	Industrie- und Handelskammer
IND	Indulgence versus Restraint Index
inkl.	inklusive
IP	Internetprotokoll
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)
kum.	kumuliert
lfd.	laufend(e)
LTO	Long Term Orientation Index
MAS	Masculinity versus Femininity Index
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. Ä.	oder Ähnliche(s)
p-Wert	Signifikanzwert
PDF	Portable Document Format
PDI	Power Distance Index
S.	Seite
SEA	Search Engine Advertizing
SEO	Search Engine Optimization
Sig.	Signifikanz
SSL	Secure Sockets Layer
TK	Telekommunikation
u.	und
u. a.	und andere; unter anderem
u. Ä.	und Ähnliche(s)
UAI	Uncertainty Avoidance Index
UK	United Kingdom (Vereinigtes Königreich)
USA	United States of America
v.	vom (von)
Vgl.	vergleiche
vs.	versus (gegen)
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
ZG	Zielgruppe

1 Projektbeschreibung

1.1 Einleitung und Vorgehensweise

Mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte und der wachsenden Bedeutung der Schwellenländer ergibt sich für Unternehmen eine Vielzahl von Chancen zur Geschäftsausweitung. Das Internet ist in diesem Zusammenhang zu einem wichtigen Instrument der internationalen Expansion von Unternehmen geworden. Aber trotz der Exportstärke Deutschlands scheinen deutsche Unternehmen Potenzial zu verschenken. So nimmt Deutschland hinsichtlich der Nutzungsintensität von digitalen Vertriebsstrategien für das Exportgeschäft nur einen mittelmäßigen 28. Platz ein.¹ Damit liegt es zwar vor den USA (32. Platz), Italien (33.), Frankreich (37.) und Großbritannien (38.), aber deutlich hinter Ländern wie China (1.), Indien (5.) und den Niederlanden (23.). Dabei profitiert die deutsche Wirtschaft bereits heute vom Internet, mit steigender Tendenz. Wenig überraschend scheint vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) sowie bei Unternehmen mit geringer Auslandserfahrung noch ein erheblicher Nachholbedarf zu bestehen.² Diese Unternehmen stehen häufig vor einer Reihe von komplexen Fragen: Welchen Dimensionen der Webgestaltung muss besondere Beachtung geschenkt werden? Mit welchen Hindernissen ist zu rechnen? Welche organisatorischen Elemente sind zu beachten? Welcher Grad der Lokalisierung ist ratsam? Wie soll dieser festgelegt werden? Es sind Fragen wie diese, denen im Rahmen des Projekts nachgegangen wurde, das diesem Bericht zugrunde liegt.

Im Rahmen des Projekts wurden zunächst eine onlinegestützte *Unternehmensbefragung* durchgeführt und die so gewonnenen Daten statistisch ausgewertet. Die Befragung wurde von einer intensiven *qualitativen Untersuchung* begleitet, deren vorrangiges Ziel es war, „Best Practice“-Profile zu analysieren und daraus einen Leitfaden für Unternehmen zu entwickeln. Dazu wurden einmal *Experteninterviews* mit Vertretern international erfolgreicher KMUs durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Interviews flossen in anonymisierter Form in den vorliegenden Forschungsbericht ein. Das zweite Standbein der qualitativen Untersuchung bestand in einer umfassenden *Webseitenanalyse* von international tätigen KMU.

Diese Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden ermöglichte es nicht nur, jüngste Konzepte zur Internationalisierung von Webseiten³ zu untersuchen, sondern diese zugleich mit aktuellen und konkreten Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis anzureichern. Der dabei entwickelte Leitfaden soll Unternehmen im internationalen Umfeld bei der Gestaltung ihrer Internetseiten unterstützen. Der Leitfaden wird über die Zusammenarbeit mit der IHK zu Dortmund einem breiteren Publikum zur Verfügung gestellt.⁴

Der vorliegende Bericht gliedert sich im Wesentlichen in vier Teile. Zunächst werden, vorrangig auf der Basis fachwissenschaftlicher Beiträge, ausgewählte Aspekte der Inter-

¹ Vgl. Schiffer et al. (2014, S. 35).

² Vgl. Schiffer et al. (2014, passim).

³ Siehe z.B. De Palma et al. (2014), Kreutzer et al. (2015), Singh (2012) und Stallmann et al. (2015).

⁴ Siehe: <http://www.dortmund.ihk24.de/international/Aktuelles/Leitfaden--Weltweit-wirksam-im-Web/2990596>.

nationalisierung von Webseiten erläutert. Hauptaugenmerk wird dabei den Gründen gegeben, die für eine kontextuale Lokalisierung des Internetauftritts von Unternehmen sprechen. Dabei sollte jedoch klar sein, dass Gründe, die für eine Lokalisierung sprechen, nicht sogleich zwingend eine entsprechende Anpassung nach sich ziehen. Es wird vielmehr die Auffassung vertreten, dass international operierende Unternehmen im Rahmen eines strategischen Gesamtkontexts ein möglichst stimmiges, d. h. die Umgebungsnotwendigkeiten und die internen Potenziale reflektierendes Konzept erarbeiten sollten. Es sind also auf die spezifischen Bedingungen eines Unternehmens abgestimmte Lösungen gefragt. Der erste Teil des Berichts befasst sich daher unter anderem auch mit den Dilemmata der Web-Globalisierung. Dort wird den diesbezüglich typischen Zielkonflikten „Standardisierung vs. Lokalisierung“, „Zentralisierung vs. Dezentralisierung“ und „In-house vs. Outsourcing“ besondere Beachtung geschenkt.

Der zweite Hauptteil des Berichts befasst sich mit den Merkmalen und den Ergebnissen der Unternehmensbefragung im Rahmen einer quantitativ geprägten Analyse. Mit der Befragung sollte vor allem untersucht werden, was Unternehmen, die sich durch einen international erfolgreichen Internetauftritt auszeichnen, von den Unternehmen unterscheidet, die in diesem Bereich weniger erfolgreich operieren. Die dabei gewonnenen Ergebnisse sind für KMU von besonderer Relevanz, da in der untersuchten Stichprobe vor allem kleinere und mittlere Unternehmensgrößen vertreten waren.

Im Anschluss an die Darstellung der Umfrageergebnisse befasst sich der dritte Hauptteil mit den Ergebnissen der Expertenbefragung und der Webseitenanalyse (qualitative Analyse). Essenz dieser Analyse ist ein Konzept, das Unternehmen helfen soll, ihren internationalen Internetauftritt zu dimensionieren und auf Schwachstellen hin zu untersuchen. Zu diesem Zweck wird das „6x6 der Webseitenlokalisierung“ in seinen einzelnen Dimensionen im Verlauf dieses Teils der Arbeit weiter illustriert.

Im vierten Hauptteil werden schließlich „Best-Practice“-Beispiele gegeben, die dem Leser unter Anwendung der Checkliste der „6x6 der Webseitenlokalisierung“⁵ weitere Orientierungshilfe und Anregungen für die Gestaltung eines internationalen Internetauftritts geben sollen. Die Anwendungsbeispiele beziehen sich dabei erneut exemplarisch auf KMU.

1.2 Methodik der Untersuchung

Ein wesentliches Merkmal des zugrunde liegenden Projekts ist der Einsatz einer abgestimmten Kombination von Methoden, um die Vorzüge alternativer Ansätze gezielt bündeln zu können:

- **Unternehmensbefragung:** Unternehmen aus dem Einzugsbereich der IHK zu Dortmund wurden eingeladen, an einer onlinegestützten Befragung⁶ teilzunehmen. Die so gewonnenen Daten wurden mit deskriptiven und teststatistischen Verfahren aufbereitet und ausgewertet.
- **Experteninterviews:** Experten von vier mittelgroßen Unternehmen wurden mit Hilfe eines teilstrukturierten Leitfadenterviews⁷ über die wesentlichen Komponenten und

⁵ Siehe dazu auch die sich im Anhang (Abschnitt 8.4) befindliche Checkliste zur WWW-TOOLBOX.

⁶ Siehe dazu den Anhang „Fragebogen“ (Abschnitt 8.2).

⁷ Siehe dazu den Anhang „Teilstrukturiertes Interview“ (Abschnitt 8.1).

Erfolgsfaktoren eines internationalen Internetauftritts befragt. Die Ergebnisse der Interviews wurden mit den Ergebnissen der anderen methodischen Ansätze des Projekts kombiniert und im Rahmen der Gestaltung des „6x6 der Webseitenlokalisierung“ dimensioniert.

- **Strukturierte Webseitenanalyse:** Untersucht wurden 30 Webpräsenzen von Unternehmen aus dem Raum NRW. Die Auswahlbasis bildete eine Liste von über 500 KMU aus NRW. Dabei handelte es sich vornehmlich um sogenannte „Hidden Champions“⁸. Diesen international erfolgreichen Unternehmen wurde Vorzug gegeben, da von ihnen hinsichtlich einer erfolgreichen Gestaltung von internationalen Webseiten der größte Erkenntnisgewinn zu erwarten war. Die qualitative Webseitenanalyse wurde unabhängig von der Unternehmensbefragung durchgeführt und erfolgte anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs.⁹

In Kombination mit der Sichtung einschlägiger Literatur konnte auf diesem Weg nicht nur auf Basis quantitativer Angaben der Frage nachgegangen werden, welche unternehmensinternen Gründe den internationalen Webauftritt von KMUs erfolgreicher oder weniger erfolgreich machen. Mit den Interviews und der strukturierten Webseitenanalyse ließen sich darüber hinaus vielfältige konkrete Bereiche und Elemente des Internetauftritts systematisch erfassen und tiefer greifende Erkenntnisse ableiten. So war es möglich, theoretische Erkenntnisse mit praktischen Handlungsanweisungen zu kombinieren und schließlich in Form einer Checkliste zur Verfügung zu stellen.

Mit Hilfe der „**Best-Practice**“-**Skizzen** wird der so entwickelte Kriterienkatalog zudem noch exemplarisch an ausgewählten KMU auf seine Praxistauglichkeit hin untersucht.

⁸ Siehe dazu auch Simon (2007) und Rammer et al. (2015).

⁹ Siehe dazu den Anhang „Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse“ (Abschnitt 8.5).

2 Aspekte der Internationalisierung von Internetseiten

Bereits im Jahr 2014 betrug die Zahl der Internetnutzer weltweit 2,925 Milliarden.¹⁰ Es kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Nutzer bis zum Ende dieses Jahrzehnts auf rund 5 Milliarden ansteigen wird. Bereits heute informieren sich 81% der Nutzer online, bevor sie sich für den Kauf eines Produkts entscheiden. 66% der Internetnutzer kaufen Produkte direkt im Internet.¹¹ Diese Entwicklung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen, bietet aber auch eine enorme Vielzahl an Chancen. Das gilt insbesondere auch für den internationalen Handel, wobei dem Geschäft zwischen Unternehmen („business-to-business“: B2B) eine erheblich größere Bedeutung zukommt als dem Geschäft zwischen Unternehmen und Konsumenten („business-to-consumer“: B2C). So wurden im B2B E-Commerce im Jahr 2011 bereits 814 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet. Obwohl nur etwa 1% des Umsatzes im B2B Geschäft online erzielt wird, macht das B2B-Segment 95 Prozent des gesamten E-Commerce-Marktvolumens in Deutschland aus. Dieser hohe Anteil ist damit zu erklären, dass das Transaktionsvolumen zwischen Unternehmen in diesem Segment meist sehr hoch ist. Der Anteil des gesamten elektronischen Geschäftsverkehrs am Gesamtumsatz der Unternehmen betrug im Jahr 2013 14%. Innerhalb der Europäischen Union setzen 18% der Unternehmen das Internet für die Beschaffung ein. Das elektronische Beschaffungswesen (E-Procurement) erfolgt dabei üblicherweise über langfristige Lieferverträge und automatisierte Computerprozesse.¹²

Die Zahlen belegen das enorme Potenzial, das Unternehmen durch erfolgreichen Umgang mit den Herausforderungen des Internets nutzen können. Aufgrund der weit verbreiteten Auffassung, nach der die Welt im Zeitalter der Globalisierung zu einem Dorf geschrumpft sei, wird der Bedeutung kultureller Unterschiede im internationalen Geschäft häufig zu wenig Beachtung geschenkt. Manches Unternehmen musste daraus bereits schmerzliche Erfahrungen ziehen. Trotz aller Annäherungen spielen kulturelle Unterschiede daher auch bei der Gestaltung der E-Commerce-Umgebung eine entscheidende Rolle und ihre (Nicht-) Beachtung sind Schlüsselfaktoren bei der erfolgreichen Gestaltung des internationalen Webauftritts eines Unternehmens.¹³

2.1 Fokus der Studie

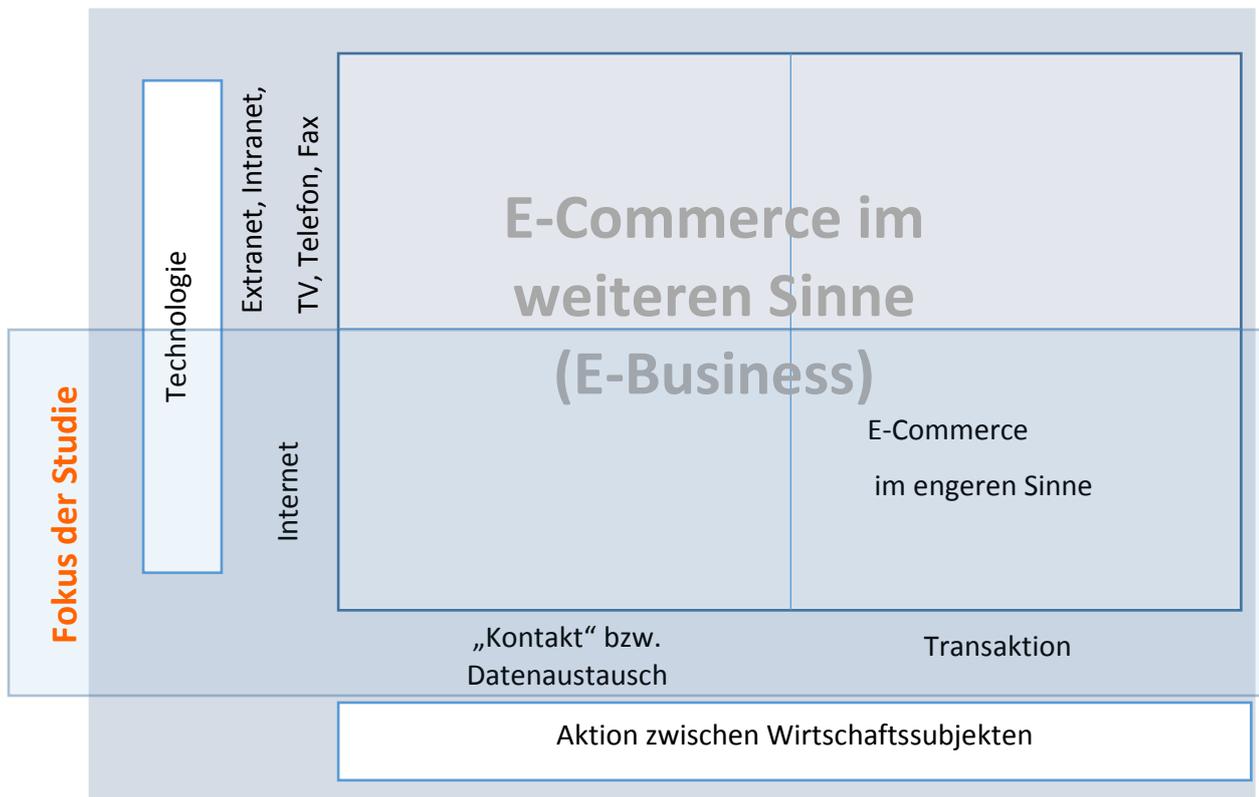
Im Fokus der vorliegenden Studie steht der Internetauftritt international operierender Unternehmen. Der Systematik von Meffert (2000, S. 917) und Stallmann et al. (2015, S. 5) folgend, nach der es sich beim E-Commerce um einen Teilbereich des E-Business handelt, und zwar derjenige, in dem Handelstransaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten über das Internet abgewickelt werden (siehe Abbildung 1), konzentriert sich die Studie daher sowohl auf den Kontakt bzw. Datenaustausch von Wirtschaftssubjekten als auch auf die Transaktionen zwischen denselben.

¹⁰ Vgl. Statista: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186370/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-weltweit-zeitreihe/>; Abruf am 12.10.2015.

¹¹ Vgl. Kreuzer et al. (2015, S. 6).

¹² Vgl. Statista: <http://de.statista.com/statistik/kategorien/kategorie/10/themen/81/branche/b2b-e-commerce/>; Abruf am 12.10.2015.

¹³ Vgl. z.B. Sing (2012), Singh et al. (2013) und Stallmann et al. (2015).



Quelle: In Anlehnung Meffert 2000 und Stallmann et. al. 2015

Abbildung 1: Systematisierung der E-Commerce-Definitionen

Die untersuchten Unternehmen können sowohl im B2B-Segment tätig sein, als auch im B2C-Segment. B2B-Geschäftsmodelle konzentrieren sich vor allem auf die Bereiche des Supplier Managements, des Distributionsmanagements, des Channel Managements und des Payment Managements.¹⁴ Als Ziele sind vor allem Einsparpotenziale und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch eine schnellere und automatisierte Abwicklung von Transaktionen hervorzuheben. Im Bereich des Internets geschieht dies beispielsweise über internetbasierte Beschaffungsplattformen oder in der Form eines direkten Handels von Produktion zwischen Unternehmen (E-Procurement). Neben diesen transaktionsbezogenen Erscheinungen des E-Commerce im engeren Sinne spielt im internetbezogenen B2B-Geschäft aber auch der Kontakt bzw. der Datenaustausch eine wichtige Rolle. Hier ist einmal die Versorgung mit Quellen und Dokumenten zu nennen, denen Informationen über die Preise und die Leistungsmerkmale (technische Daten, Serviceleistungen, Garantien etc.) des Produktes zu entnehmen sind. Der Bereich Kontakt/Datenaustausch geht aber weit über den Austausch von technischen Daten hinaus. Wie der nachfolgende Abschnitt zeigen wird, kommt gerade diesem Bereich eine große Bedeutung bei der Frage zu, ob und inwieweit Webinhalte lokalisiert werden sollten.

2.2 Kontextuale Lokalisierung

In der Welt realer Markttauschgeschäfte ist es für Unternehmen nicht nur von zentraler Bedeutung, sachlich richtige Informationen bereitzustellen, sondern mit Informationen und Botschaften den Kunden bei der Lösung komplexer Entscheidungssituationen zu unterstützen. In der ökonomischen Theorie bilden der Transaktionskostenansatz und die

¹⁴ Vgl. Stallmann et al. (2015, S. 9).

übergreifende Neue Institutionenökonomik ökonomische Zugänge zu dieser Problematik.¹⁵ Nach dem Transaktionskostenansatz verzehrt nicht nur die Herstellung von Sachgütern und Dienstleistungen Ressourcen, sondern auch die Abwicklung und Organisation des Austausches von Waren und Leistungen. Sie bestehen etwa in den Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten, die bereits vor der eigentlichen Transaktion entstehen, sowie in Kosten, die bei und nach Durchführung einer Transaktion anfallen (z. B. Kosten der Kontrolle, Kosten nachträglicher Vertragsanpassungen). Diese Kosten sind in der Regel bedeutsam, in vielen Entscheidungssituationen sogar prohibitiv hoch, soll eine Entscheidung unter größtmöglicher Sicherheit durchgeführt werden. Man denke beispielsweise an den Aufwand der betrieben werden müsste, um sämtliche Eventualitäten und Unsicherheiten zu kontrollieren, die mit dem Kauf eines Automobils verbunden sein könnten. Wurden sämtliche technischen Details richtig eingeschätzt? Hat der Verkäufer wahrheitsgemäß auf die gestellten Fragen geantwortet oder bedeutsame Informationen unterschlagen? Was geschieht, wenn die zugesagten Eigenschaften nach Vertragsabschluss doch nicht vorliegen? Welche Elemente lassen sich überhaupt im Rahmen eines Vertrages regeln?

Nach der Neuen Institutionenökonomik entwickeln sich daher in realen Wirtschaften formelle und informelle Institutionen, die geeignet sind, die mit dem Austausch von Waren und Dienstleistungen verbundenen Transaktionskosten zu senken.¹⁶ Zu nennen sind hier beispielsweise Institutionen wie das Rechts- und Vertragssystem, Garantierklärungen, Gutachter und Sachverständige, Reputation durch Prüfsiegel und Zertifizierungen, Sitten und Gebräuche. Diese Institutionen können Vertrauenswürdigkeit schaffen. Institutionen können durch Anreize und Sanktionen als Anker gerade für komplexe Vertrauensbeziehungen dienen.¹⁷ Selbstverständlich gelingt das nicht perfekt, da dazu eben ein nicht zu leistender Ressourcenaufwand nötig wäre. Das Element „Vertrauen“ würde sogar seine Bedeutung verlieren, wenn der institutionellen Umwelt volles Vertrauen entgegengebracht werden könnte.

Vertrauen kommt vor allem auch in den Austauschbeziehungen von Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu und bildet nach der hier wiedergegebenen Auffassung die Voraussetzung für den Aufbau von Kundenzufriedenheit und Loyalität.¹⁸ Diese Elemente sind für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Abbildung 2 versucht dieses Wechselspiel zu skizzieren.¹⁹ So wirken die formelle und informelle institutionelle Umwelt sowie die individuelle kognitive Leistungsfähigkeit und die individuellen Erfahrungen eines Entscheiders auf das initiale Vertrauen, das ein Entscheider einem Unternehmen entgegenbringt. Zu nennen sind hier Erfahrungen, die bereits mit ähnlichen Unternehmen oder Unternehmen aus dem gleichen Land bzw. einem ähnlichen Kulturkreis gemacht wurden. Ebenso nimmt der Entscheider Informationen aus der institutionellen Umwelt auf (beispielsweise Reputationseffekte).

¹⁵ Siehe dazu insbesondere Williamson (1985) sowie z. B. Erlei et al. (2007), Picot et. al. (2010) und Stallmann et al. (2015).

¹⁶ Vgl. Williamson (1985) und Erlei et al. (2007).

¹⁷ Siehe auch Williamson (1993).

¹⁸ Siehe dazu aber auch die Diskussion in Stallmann et al. (2015, Abschnitt 1.4.1).

¹⁹ Die Abbildung wurde von Stallmann et al. (2015, S. 60) inspiriert, unterscheidet sich jedoch in vielerlei Hinsicht wesentlich von der dortigen Darstellung.

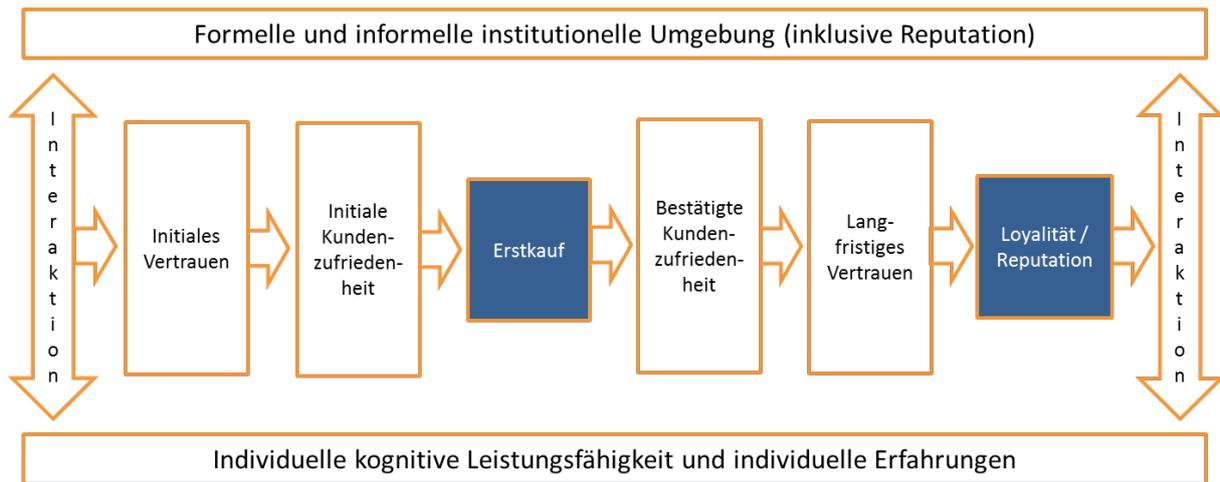


Abbildung 2: Interaktion zwischen institutioneller Umgebung und Kundenvertrauen

Die beschriebenen Informationen münden in einem initialen Vertrauen, das einem Unternehmen vor dem Erstkauf entgegengebracht wird. Auf die Kaufbereitschaft bezogen führt dieses Vertrauen zu einer initialen Kundenzufriedenheit, die (im Bedarfsfall) den Kaufakt auslöst. Bestätigt der Kaufakt die Kundenzufriedenheit, so baut sich dadurch weiteres Vertrauen (Vertrauenskapital) auf. Anbieterbezogen führt das zu Loyalität des individuellen Käufers, der gleichzeitig über den Austausch mit seinen Mitmenschen positiv auf die Reputation des Unternehmens einwirkt.

So betrachtet stellt das Vertrauenskapital mit den Worten der Transaktionskostentheorie eine beziehungs- oder vertragsspezifische Investition („relationship-specific investment“) dar, um das Risiko eines Fehlkaufs zu senken, ohne dabei stets erneut Ressourcen für die Suche und Kontrolle von Vertragspartnern aufwenden zu müssen.²⁰ Diese beziehungsspezifischen Investitionen erhöhen die Wechselkosten und erzeugen so Loyalität. Eine besonders große Rolle spielen beziehungs- bzw. vertragsspezifische Investitionen im B2B-Geschäft, wo Unternehmen in spezifische Werte investieren, welche die Transaktionen zwischen ihnen und ihren Kunden verbessern. Zu nennen wäre an dieser Stelle etwa ein Service, der stark auf die besonderen Wünsche der Kunden eines Unternehmens abgestimmt ist. Es werden Investitionen in der Form von Zeit, Anlagen und Ausbildung getätigt, um eine langfristige Verbindung zwischen den Unternehmen herzustellen.

Für die Gestaltung des internationalen Internetauftritts eines Unternehmens ist aber zentral, dass die oben dargestellte Interaktion zwischen institutioneller Umgebung und Kundenvertrauen von Land zu Land, von Kulturraum zu Kulturraum und von Markt zu Markt unterschiedlich sein kann. Kunden und Unternehmen sind fest in ihrer institutionellen Umgebung eingebettet, die ihnen die genannten Entscheidungshilfen anbietet. Wenn institutionelle Konstellationen derart unterschiedlich sein können, hat das entsprechende Auswirkungen auf das Kundenvertrauen. Sicherlich gibt es auch viele länderübergreifende Institutionen – wie z. B. die Reputation „Made in Germany“ in einer Vielzahl von Ländern als Entscheidungshilfe nutzen wird. Die Zahl der Gemeinsamkeiten zwischen Ländern wird aber gerne überschätzt. Während Fehler, die ausländische Unternehmen im deutschen Markt machen, sogleich erkannt und kopfschüttelnd kommentiert werden,

²⁰ Vgl. Williamson (1985).

neigt man zur Vorstellung, dass die eigenen Normen, Werte und Einstellungen universal sind. So sind deutsche Unternehmen, die ihre technische Überlegenheit auf Webseiten gerne mit Daten und Leistungskriterien untermauern, häufig erstaunt, dass in anderen Ländern diesen Informationen nur wenig Beachtung geschenkt wird, weil dort eher emotionalen Botschaften nachgegangen wird.

Zwischenfazit (1): *Der Bedarf einer Lokalisierung des Kontextes eines Internetauftritts ergibt sich zwingend aus der Einsicht, dass Unterschiede in der institutionellen Umwelt dazu führen, dass Kunden einen unterschiedlichen Zugang zu den Informationen pflegen, die ihre institutionelle Umwelt bereithält und diese sie mit unterschiedlichen Informationen versorgt.*

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt eine Übersicht über diejenigen Elemente, welche im Rahmen der strategischen Anpassung von internationalen Webseiten einen Ansatzpunkt bieten. Dabei wurde weitgehend den Beiträgen von Singh et al. (2013, S. 63) und Singh (2012, passim) gefolgt, die einzelnen Elemente jedoch noch stärker auf die Inhalte der Transaktionskostentheorie abgestimmt.²¹

Direkt auf das Vertrauen ausgerichtete formelle Inhalte	Elemente (Auswahl)
Strukturelle Sicherheiten	Informationen über genutzte Treuhandservices; Rücktritts- und Wandlungsregelungen, zur Absicherung von Fällen der Mangel- und Schadhafteit und bei Fehlentscheidungen; Reparatur und Umtauschregelungen und andere Garantien für Produkte/Dienstleistungen/Zahlungsmittel; Informationen über Streitschlichtungsmechanismen und Schiedsgerichte.
Unternehmensbezogene Normen	Code of Conduct; unternehmensspezifische Regelungen zur Nutzung der Webseite.
Zertifizierungen durch Dritte	Geheimhaltungs-, Sicherheits- und Zuverlässigkeitszertifikate; Qualitätszertifikate wie z.B. ISO-Zertifizierungen.
Direkt auf das Vertrauen ausgerichtete informelle Inhalte	Elemente (Auswahl)
Partnerschaften und Mitgliedschaften in anerkannten Vereinigungen	Links zu Partnern; Partner-Logos; Hinweise zu Markenallianzen und zur Reputation von Partnerschaftsorganisationen; Netzwerkzugehörigkeiten (Verbände, Organisationen).
Informationen zum Ansehen und zu Leistungen des Unternehmens	Unternehmensprofil (Transaktionsvolumen, Zahl und Qualität der Kunden, Unternehmensgröße, Unternehmenshistorie und Tradition, Besitzverhältnisse, soziale Engagements etc.).

²¹ Siehe dazu auch Cyr (2008).

Unternehmensleitung	Unternehmensleitbild; Profil, Werte und Engagement der Unternehmensleitung.
Würdigungen	Kundenmeinungen; Preise; Public Relations.
Beziehungsspezifische bzw. vertragsspezifische Investitionen	Elemente (Auswahl)
Personalisierung der Webseiten	Onlineregistrierung; kundenspezifische Anpassung der Webseiten; kundenspezifische Auftritte und Konfigurationsmöglichkeiten.
Verfügbarkeit dezidierter Webser-vices	Extranet für ausgewählte Kunden; Vertriebsinformations- und ERP-System- Anwendungen; Auftragsverfolgungsmöglichkeiten; Kunden-vorschlags- und Kunden-Feedback-Systeme; Produkt- und Preisver-gleichsmöglichkeiten.
Transaktionsbezogene Sicherheiten	Kundenspezifische Sicherheitsstandards; Zahlungsoptionen und -sicherheiten (z.B. CVV-Code); Transparenz; Sicherheiten bei Down-loads; Digitale Zertifikate; Datenverschlüsselung.
Direkte kommunikations-spezifische Investitionen	Elemente (Auswahl)
Kontaktinformationen	Grundlegende Kontaktinformationen wie E-Mail, Telefon, FAX, Händ-lerverzeichnis, Anfahrtkarte und Anfahrtsbeschreibung.
Onlinehilfen und -anweisungen	Kunden- und Händlerberatung (z.B. Telefonhotline, Online/Offline-Unterstützung); FAQ; Verzeichnis von und Vermittlung zu Fachge-schäften zur weiteren Beratung und Produktunterweisung; Rückruf-möglichkeiten; PDF und FTP Downloads.
Community-Funktionen	Community-Funktionen wie Foren, Chat- und Web-Logs und andere Kommunikationsinformationen; Social-Media-Anwendungen.
Auf kulturelle Unterschiede aus-gerichtete Investitionen (siehe dazu auch Abschnitt 2.3)	Elemente (Auswahl)
Erzeugung kultureller Identität nach Alter, Schicht, Status, Berufsgruppe, Ausbildungsniveau etc. der Zielgruppe	Sämtliche diesbezüglich optisch und semantisch bedeutsamen Ele-mente des Internetauftritts, wie z.B. jugendsprachliche Gestaltung von Webseiten, die spezifisch jüngere Kundengruppen ansprechen sollen.
Erzeugung ethnischer Identität	Dto., wie z.B. das Grußwort einer angesehenen Persönlichkeit der jeweiligen ethnischen Gruppe.
Erzeugung nationaler Identität	Dto., wie z.B. die Verwendung von Farben der Landesfahne und vor allem der Landessprache.
Erzeugung religiöser Identität	Dto., wie z.B. der Hinweis darauf, dass die gehandelte Ware den Stan-dards der jeweiligen Religion entspricht.
Erzeugung geographischer Identität	Dto., wie z.B. die Verwendung des Bayerischen Regionalsiegels.

Tabelle 1: Ansatzpunkte der Kontext-Lokalisierung

Da im Rahmen des vorliegenden Forschungsberichts keine umfassende Abhandlung zum strategischen Umgang mit den Herausforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung des internationalen Webauftritts von Unternehmen gegeben werden kann, sei der interessierte Leser an dieser Stelle insbesondere auf die Beiträge von Singh (2012) und Stallmann et al. (2015) verwiesen, während z.B. Opuchlik (2006), Meier et al. (2012), Kollmann (2013) und Kreutzer et al. (2015) lesenswerte allgemeine Einführungen zum Thema „E-Commerce-Strategie“ bieten. Im Folgenden sollen hingegen lediglich die Teilaspekte „Bedeutung kultureller Unterschiede“ und „Standardisierung vs. Lokalisierung“ vertieft werden, da sie hinsichtlich Notwendigkeit und Intensität der Lokalisierung von besonderer Bedeutung sind.

Unter Lokalisierung von Webseiten werden nachfolgend *sämtliche Formen der kundenspezifischen Adaption von Internetseiten* verstanden, wodurch diese Bezeichnung auch die nicht-geographischen Elemente der Tabelle 1 einbezieht.

2.3 Bedeutung kultureller Unterschiede

Der im vorangegangenen Abschnitt bereits im Rahmen der Institutionenökonomik diskutierten Bedeutung kultureller Unterschiede soll nachfolgend mehr Raum gegeben werden. Wenngleich der in diesem Zusammenhang oft genutzte Ansatz von Hofstede (2004) nicht frei von Kritik²² geblieben ist, eignet sich dieser doch hervorragend zur Veranschaulichung der zugrundeliegenden Problematik. Hofstede (2004) teilt Kulturen anhand der folgenden grundlegender Dimensionen ein:

- **Machtdistanz** (Power Distance Index – PDI): Dieser Index gibt an, inwieweit Mitglieder von Organisationen und Institutionen (z.B. Familien) mit weniger Macht eine ungleiche Verteilung von Macht akzeptieren. Ein hoher PDI verdeutlicht demnach hierarchische Strukturen.
- **Individualismus vs. Kollektivismus** (IDV): Dieser Index untersucht den Grad, mit dem die Menschen einer Gesellschaft in Gruppen integriert sind. Individualistischen Gesellschaften (hoher IDV) betonen das „Ich“ im Gegensatz zum „Wir“.
- **Maskulinität vs. Femininität** (MAS): Dieser Index beschreibt die Präferenz für Leistung, Heldentum, Durchsetzungsfähigkeit und materielle Belohnungen (hoher MAS). Am unteren Ende der MAS-Skala befindet sich hingegen eine Präferenz für Kooperation, Bescheidenheit, Fürsorge und Lebensqualität.²³
- **Ungewissheitsvermeidung** (Uncertainty Avoidance Index – UAI): Dieser Index misst die gesellschaftliche Toleranz für Unsicherheit, gemessen an der Bereitschaft, unerwarteten oder unbekanntem Situationen entgegenzutreten. So zeichnen sich Kulturen mit hohem UAI (risikoavers) u.a. durch eine Vorliebe für Gesetze, Richtlinien und hohe Sicherheitsstandards aus.
- **Langfristige vs. kurzfristige Ausrichtung** (Long-Term Orientation – LTO): Diese Dimension soll den Planungshorizont einer Gesellschaft erfassen. Ein niedriger LTO

²² So konzentrierte sich die Analyse von Hofstede (2004) zunächst auf multinationale Unternehmen, später wurde ihm aber eine breitere Gültigkeit zugesprochen. Ein weiterer Kritikpunkt ist der, dass Hofstede (2004) davon ausgeht, dass jede Nation von einer „Leitkultur“ geprägt ist (zur Kritik vgl. McSweeney 2002). Siehe auch 'the hofstede centre': <http://geert-hofstede.com/>.

²³ Allein die Verknüpfung dieser Präferenzen mit Maskulinität und Femininität gibt sicherlich eigenen Anlass zur Kritik.

zeigt an, dass eine Gesellschaft eher traditionsbewusst ist und Beharrlichkeit hoch bewertet.

- **Nachgiebigkeit vs. Beherrschung** (Indulgence vs. Restraint - IND): Diese Dimension versucht zu erfassen, wie stark die Mitglieder einer Gesellschaft es als Glück empfinden, das Gefühl zu haben, das eigene Leben und die eigenen Emotionen selber kontrollieren zu können. Am anderen Ende dieser Skala befinden sich Gesellschaften deren Mitglieder glauben, Leben und Emotionen werden durch andere Faktoren bestimmt und sollten daher durch strikte soziale Normen reguliert werden.

Tabelle 2 macht deutlich, wie sehr sich selbst benachbarte Länder in einzelnen Dimensionen unterscheiden können. Ergibt sich beispielsweise für die Niederlande beim Indikator MAS ein niedriger Wert, so nimmt Deutschland dort eine sehr hohe Position ein; extreme Positionen wurden farblich hinterlegt. Auf der entsprechenden Webseite des ‚the hofstede centre‘ lassen sich weitere Informationen direkt abrufen. Ebenso können Informationen wie etwa die hohe langfristige Ausrichtung von Süd Korea für Unternehmen sehr wertvoll sein.

Kulturindikatoren nach Hofstede	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Deutschland	35	67	66	65	83	40
Niederlande	38	80	14	53	67	68
China	80	20	66	30	87	24
USA	40	91	62	46	26	68
Frankreich	68	71	43	86	63	48
Süd Korea	60	18	39	82	100	29
Russland	93	39	36	95	81	20
Brasilien	69	38	49	76	44	59

Quelle: 'the hofstede centre': <http://geert-hofstede.com/>, Zugriff: 30. November 2015.

Tabelle 2: Kulturindikatoren nach Hofstede – Länderauswahl

Im Rahmen dieser Studie kann dieses Thema jedoch nicht umfassend behandelt werden.²⁴ In Tabelle 3 werden verschiedene Eigenschaften von Webseiten nach ihrer Bedeutung für die Kulturdimensionen nach Hofstede (2004) gelistet, wie sie im Beitrag von Callahan (2008) aus verschiedenen Studien zusammengetragen wurden. Lo (2005) macht zudem darauf aufmerksam, dass sich die zwei gegenläufigen Trends Standardisierung und Lokalisierung permanent fortentwickeln und Gestalter von Webseiten gut daran tun, den jüngsten Einwicklungen nachzugehen. Dabei können ebenso lokale Trends mehr und mehr Bedeutung gewinnen, wie sie auch durch globale oder überregionale Trends ersetzt werden können. Die Bedeutung kultureller Faktoren und Dimensionen für die Gestaltung von Webseiten wird auch in den Beiträgen von Marcus/Gould (2000), Lo (2005), Cyr (2008), Callahan (2008) und Singh (2012) betont.²⁵

²⁴ Siehe Fitzgerald (2004) für eine Diskussion weiterer Modelle der interkulturellen Kommunikation und deren Relevanz für die Gestaltung von Webseiten.

²⁵ Siehe auch: <http://www.e-kern.com/de/uebersetzen/lokalisierung/website.html>.

Kulturindikatoren und Webseitencharakteristika	Hoch	Niedrig
PDI	Symmetrie; hierarchiebetont; Fokus auf offizielle Siegel und nationale Embleme; Fotos von Führungspersonen, monumentale Gebäude	Asymmetrie; flache Hierarchien; Fotos von Mitarbeitern; Bilder beiderlei Geschlechts
	Monumente	Bilder öffentlicher Räume; Bilder von Alltagsaktivitäten
IDV	Bilder von Individuen; Jugendlichkeit; Betonung auf Aktion	Bilder von Gruppen; Alter und Erfahrung; Betonung des Seinszustandes
MAS	Begrenzte Auswahl; Zielorientiertheit	Multiple Wahlmöglichkeiten, Beziehungsorientiert
	Betonung auf Traditionen und Autorität; häufige Verwendung von Bildern von Gebäuden	Häufige Verwendung von Bildern von Menschen, die miteinander lachen, sprechen und arbeiten
	Graphiken werden nutzenorientiert verwendet	Aufmerksamkeit durch visuelle Ästhetik
UAI	Begrenzte Auswahl; beschränkte Datenmenge; begrenztes Scrolling	Vielfalt von Wahlmöglichkeiten; lange Seiten für ausgedehntes Scrolling
	Hinweise für den Alltag	Abstrakte Bilder
LTO		Verfügbarkeit von Suchmaschinen
	Verwendung von Flaggen und Nationalfarben	

Quelle: Callahan (2008, S. 619); eigene Übersetzung

Tabelle 3: Kulturindikatoren nach Hofstede – Bedeutung für die Gestaltung von Webseiten

Bisherige Studien hierzu zeigen aber auch, dass es sich hier um ein komplexes Thema handelt und allgemeingültige Lösungen schwierig zu finden sind. Unternehmen tun vielmehr gut daran, kulturellen Aspekten bei der Gestaltung von Webseiten große Beachtung zu schenken, dabei aber nach einer unternehmensindividuellen Lösung Ausschau zu halten. *Ein zielloses Mehr an Lokalität kann in diesem Zusammenhang ebenso falsch sein wie interkulturelle Ignoranz.*

2.4 Dilemmata der Web-Globalisierung

2.4.1 Standardisierung vs. Lokalisierung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde gezeigt, dass Investitionen in die Lokalisierung von Internetseiten darauf gerichtet sind, Transaktionskosten zwischen Unternehmen und Kunden zu reduzieren. Diese Investitionen in die Reduktion von Transaktionskosten können für ein Unternehmen von Land zu Land sehr unterschiedlich ausfallen. So wird ein deutsches Unternehmen österreichische Käufergruppen potenziell mit geringerem Aufwand erreichen, als etwa indische Kunden.

Weiterhin existiert kostenbezogen eine negative Beziehung zwischen der Standardisierung von Internetseiten und deren Lokalisierung. Unter Standardisierung wird gemeinhin eine Strategie verstanden, die von global homogenen Märkten ausgeht und als Antwort darauf standardisierte Sachgüter und Dienstleistungen unter Verwendung eines (mehr oder weniger) standardisierten Marketing-Mix anbietet.²⁶

Der zentrale Nutzen einer solchen Strategie liegt darin, dass sich mit ihr Skaleneffekte („economies of scale“) und Verbundvorteile („economies of scope“) generieren lassen. Skalenerträge liegen vor, wenn eine Erhöhung der Produktion eines Produkts zu einer Senkung der Stückkosten dieses Produkts führt. Damit verwandt bezeichnen Verbundvorteile die Generierung von Synergien durch die gleichzeitige Anwendung von Aktivitäten und Funktionsbereiche auf zwei und mehr Produkte.²⁷ Wenn ein Unternehmen die Heimatwebseite auf sämtliche Ländermärkte ausdehnen könnte, würde das zu einem signifikanten Rückgang der Kosten für die Lokalisierung führen. Zudem kann sich ein einheitliches Auftreten im Internet positiv auf Elemente wie Firmenimage und Markenpolitik auswirken. Im Ergebnis entstünde ein verbesserter Ressourceneinsatz mit entsprechenden positiven Effekten auf die Profitabilität eines Unternehmens.

Dem steht aber die Tatsache gegenüber, dass im internationalen Kontext des B2B-Geschäfts wie auch des B2C-Geschäfts Standardisierungen etwa im Bereich des Kundenservice, des Vertriebs, der Preissetzung, des Designs, der Produktstandards, der Kommunikation etc. Grenzen gesetzt sind, wenn etwa, wie in den vorherigen Abschnitten dargestellt, zwischen Ländern Unterschiede in den formellen und informellen Institutionen bestehen. Multinationale Unternehmen greifen in dieser Situation häufig zu Mischformen, in denen sie gezielt bestimmte Elemente ihres Webauftritts global gestalten, während andere lokal abgestimmt werden.²⁸

Von der technischen Seite her kann eine solche transnationale Strategie beispielsweise von einem Content Management System (CMS) unterstützt werden, das einen modularen Aufbau und Mehrsprachigkeit (z. B. Baumstruktur, Language Overlays, Bidirektionalität, Darstellung fremdsprachiger Schriftzeichen (Unicode-Fähigkeit), Import/Export für Übersetzungszwecke) erlaubt. Doch auch hier ist Vorsicht geboten, da solche Systeme in der Grundgestaltung bereits wieder lokal angepasst sein können oder die Gefahr besteht, dass lokale Adaptionen ihrerseits pauschal, d.h. ohne vertiefte Kenntnisse der Marktgegebenheiten oder kultureller Besonderheiten exerziert werden.

Im strategischen Umgang mit dem Dilemma zwischen Standardisierung und Lokalisierung bieten sich jedoch Lösungskonzepte an, welche Unternehmen unterstützen, diesbezüglich die richtige Balance zu finden. Es ist unmittelbar einsichtig, dass das nicht in einem „one-size-fits-all“-Ansatz bestehen kann. Das Schlüsselglied besteht vielmehr vor allem in einer konsequenten Segmentierung der Konsumenten eines Unternehmens.²⁹ Grundsätzlich kann diese geographische, demographische, verhaltensorientier-

²⁶ Vgl. Jain (1989) und Singh (2012, Kap. 4).

²⁷ Vgl. z.B. Singh (2012, Kap. 1) und Büchler (2014, Abschnitt 1.2.2).

²⁸ Vgl. Singh/Pereira (2005) und Singh (2013).

²⁹ Vgl. Gevorgyan (2008) und Singh (2012, Kap. 3).

te und psychologische Faktoren nutzen und mit dem Ziel erfolgen, ein effizientes Marketing zu betreiben.

Die Segmentation von Konsumenten verbessert die Abstimmung der Webseiten auf die gewünschten Zielgruppen. So verwendet das Unternehmen Dell beispielsweise das Instrument der Marktsegmentierung, um auf die Kundengruppen Verwender von Homecomputern, Kleine und mittlere Unternehmen, Öffentliche Unternehmen und Großunternehmen abgestimmte Webinhalte anzubieten. In gleicher Weise lassen sich demographische, ethnische oder geographische Informationen für einen kundenspezifisch abgestimmten Webauftritt verwenden. Dabei sollen auch Stereotypen aufgebrochen werden. Gerne wird beispielsweise das B2B-Geschäft als Ort nüchterner Fakten dargestellt, das gegenüber kulturspezifischen Unterschieden weit gehend immun ist. Demgegenüber sollen diese Unterschiede im B2C-Geschäft vor allem dort gesteigerte Bedeutung haben, wo mit dem Konsum von Gütern ein hohes Maß an Selbstdarstellung (z. B. Kosmetik, Autos, Reisen, Wohnkultur und andere Lifestyle-Produkte) einhergeht.³⁰ Leicht lassen sich aber auch dafür Gegenbeispiele finden. Zudem zeigen ein Blick auf Tabelle 1 sowie auch praktische Erfahrungen, dass auch das B2B-Geschäft nicht frei von emotionalen und kulturspezifischen Elementen ist.

Wie mit der Abbildung 3 verdeutlicht werden soll, müssen zur Bestimmung einer optimalen Verhaltensweise die erwarteten Kosten der Lokalisierung - hier in Form erhöhter Kosten des Internetauftritts des Unternehmens – mit den erwarteten Vorteilen abgestimmt werden, die sich für das Unternehmen durch Investitionen in Lokalisierung ergeben. Im Zusammenspiel beider Größen ergeben sich das optimale Lokalisierungsniveau und gegebenenfalls eine Anpassungsnotwendigkeit. Eine „Best Practice“ ist hierbei regelmäßig nur die beste mögliche Anpassung an eine spezifische Geschäftssituation. Abbildung 3 skizziert dies exemplarisch für a) ein Unternehmen bzw. für ein Unternehmenssegment, das nur in einem Markt operiert (GVL_{LMR}), b) ein Unternehmen, das mit einer globalen Marke arbeitet, für das kein Anpassungserfordernis besteht (GVL_{GM}) und c) ein Unternehmen, das global operiert, dessen Marken und Produkte aber von hohen Anpassungsnotwendigkeiten gezeichnet sind (GVL_{LMG}).

³⁰ Vgl. Singh (2012, S. 79).

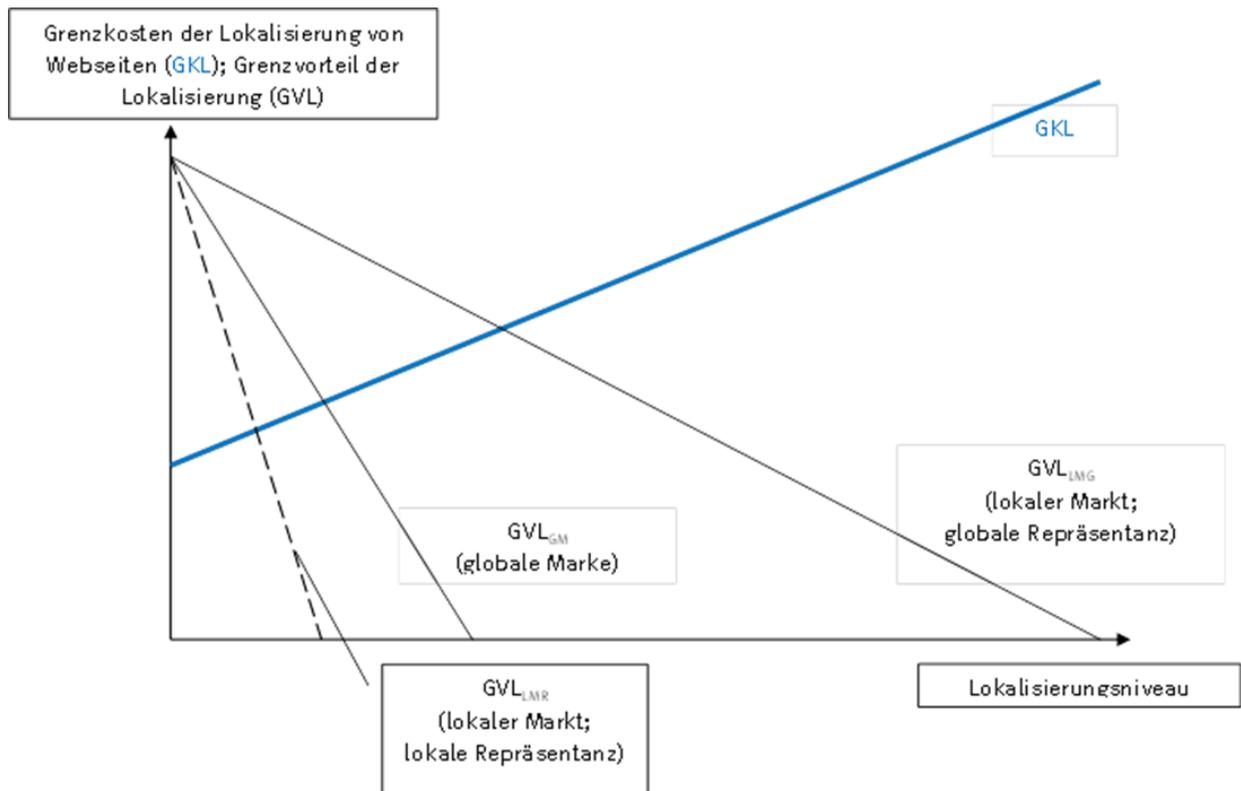


Abbildung 3: Optimales Lokalisierungsniveau

Dabei ist der Verlauf der Grenzkosten der Lokalisierung des Internetauftritts von Unternehmen keineswegs größenunabhängig. Vielmehr ist davon auszugehen, dass kleine und mittlere Unternehmen Kosten für Sprachausbildung, Übersetzung, IT-Spezialisten, kulturspezifische Informationen etc. weniger leicht über große Volumina kompensieren können als große Unternehmen und somit geringere Skalen- und/oder Verbundvorteile generieren.³¹ Da in dieser Studie vorrangig kleine und mittlere Unternehmen mit internationalem Fokus untersucht wurden, ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung. Es sei jedoch bereits an dieser Stelle betont, dass die Ergebnisse unserer Studie nicht zeigen, dass große Unternehmen diesbezüglich per se einen Vorteil genießen, sondern dass ein international erfolgreicher Internetauftritt besonders stark davon abhängt, inwieweit Anpassungsnotwendigkeiten auf Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit im Unternehmen treffen. Das macht den Erfolg eines internationalen Internetauftritts weniger größenabhängig, sondern eher zum Ausdruck eines leistungsfähigen und durchgängigen Marketing- und Managementkonzepts.

2.4.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung

Mit der Zentralisierung von Management-, Organisations- und Funktionsbereichen lassen sich für Unternehmen große Kostenvorteile erwirtschaften. Das geschieht etwa durch die Vermeidung von Ineffizienzen beim Einsatz von qualifizierten Mitarbeitern (Nutzung von Humankapital) sowie durch die Vermeidung von Redundanzen in den Systemen und den Prozessen eines Unternehmens. Die gleichen Ersparnisse können sich bei der Entwicklung und Pflege internationaler Webseiten ergeben, wenn es gelingt,

³¹ Das war ebenfalls ein Ergebnis der ELAN-Studie über die Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft (vgl. CiLT 2006).

diesbezüglich wichtige Kernprozesse zu zentralisieren. Singh (2012, S. 95 f.) nennt in diesem Zusammenhang u.a. folgende Beispiele:

- Ein zentralisiertes CMS, das es dem Unternehmen ermöglicht, den Entwurf, die Handhabung, die Veröffentlichung und die Kontrolle von Informationsinhalten so zu gestalten, dass sie in verschiedenen Formaten für eine Vielzahl von Ländern nutzbar sind.
- Eine zentralisierte gemeinsame Datenaufbewahrung.
- Internetgesteuerte zentralisierte Arbeitsabläufe zur Automatisierung der Zusammenarbeit einzelner Unternehmensbereiche.
- Zentralisierte Anwendungen im Bereich des Kundenbeziehungs-Managements (CRM) zur Erfassung von Kundeninformationen aus dezentralen Unternehmenseinheiten.
- Zentralisierung bei Auswahl und Management von Vertriebspartnern im Internet zur Sicherstellung und Kontrolle von Unternehmensstandards sowie zur Verbesserung der Kommunikationsprozesse.
- Zentralisierte globale Prozesse des Markenmanagements zur Unterstützung eines konsistenten globalen Marketings.
- Ein zentralisiertes globales Web-Managementteam zur Abstimmung, Sicherung und Kontrolle des weltweiten Webauftritts.
- Zentralisierung von Überwachungssystemen zur Vermeidung von Sicherheitslücken und Gesetzesverstößen (z.B. Verletzungen von Eigentumsrechten).

Auf der anderen Seite setzen das Erkennen und der Einbezug von Lokalisierungsnotwendigkeiten den Zugang zu spezifischem Wissen voraus, das zumeist nur unter Beteiligung von lokalen Experten generiert und gepflegt werden kann. Ein ausgewogener Ansatz könnte diesbezüglich darin bestehen, Kernprozesse zu zentralisieren, die sich nahtlos in eine globale Steuerung eingliedern lassen, während jene Prozesse dezentrale Bestandteile enthalten, die einer lokalen Abstimmung bedürfen.³²

Die empirischen Ergebnisse der durchgeführten Erhebung zeigen, dass die hinsichtlich ihres Internetauftritts als „Erfolgreiche“ klassifizierten Unternehmen dezentralen Entscheidungsstrukturen weniger Raum geben als jene, die als „Nicht-Erfolgreiche“ eingestuft wurden. Das bedeutet aber nicht, dass diese Unternehmen dem Aspekt der kontextuellen Lokalisierung weniger Aufmerksamkeit schenken. Entscheidend ist vielmehr die Frage, mit welcher Intensität Anpassungsnotwendigkeiten im Unternehmen von der Unternehmensleitung und den damit befassten Managern verfolgt werden. So unterscheiden sich die befragten Unternehmen nicht hinsichtlich der *Wahrnehmung* von Anpassungsnotwendigkeiten – Unterschiede bestehen vor allem im *Management* dieser Erfordernisse. Die Gruppe der „Nicht-Erfolgreichen“ weist sich durch ein signifikant niedrigeres Niveau in den Kategorien „Lokalisierungsbereitschaft“ und „Lokalisierungsfähigkeit“ aus. Da in der Studie vor allem kleinere und mittlere Unternehmen untersucht wurden, lassen sich auch diesbezüglich interessante Empfehlungen herleiten. So scheint in diesen Unternehmen das Wissen um notwendige Lokalisierungen durchaus vorhanden zu sein, seitens des Unternehmensmanagements mangelt es aber eines nachdrücklichen Umgangs mit diesen betrieblichen Notwendigkeiten. Unternehmen, dies dieses Thema

³² Vgl. Singh (2012, S. 97).

hingegen zur „Chefsache“ machen, weisen diesbezüglich auch bessere Ergebnisse auf, nutzen dabei aber auch das im Unternehmen vorhandene Wissen.

2.4.3 Insourcing vs. Outsourcing

Als weiteres Dilemma identifiziert Singh (2012, S. 98 ff.) den Umgang mit der Frage, ob und welche Bestandteile des Internetauftritts durch externe Dienstleister gestaltet und gepflegt werden sollten. Gehört es zu den Kompetenzen eines Unternehmens, leistungsfähige lokale Anpassungen und Übersetzungen der Internetseiten selbst durchzuführen? Oder sollte ein externer Dienstleister mit einschlägiger Erfahrung und Know-how hiermit betraut werden? Aber - wäre ein solcher auch in der Lage, den Webauftritt des Unternehmens so zu gestalten, dass dieser den besonderen Ansprüchen an einen leistungsfähigen, kundenorientierten Auftritt des Unternehmens Rechnung trägt?

Eine Antwort auf diese – und weitere – Fragen kann nur im Rahmen einer unternehmensindividuellen Analyse gefunden werden. Selbstverständlich tun Unternehmen gut daran, externe Expertisen zu Rate zu ziehen, wenn diesbezüglich eigene Kompetenzen nicht oder nur in geringem Maße vorhanden sind. So kann die Verwendung des „Google Translate“-Buttons an Stelle einer sorgfältigen, bedachten englischen Übersetzung fatale Signale senden und zu schwer wiegenden Missverständnissen führen. Auf der anderen Seite tun externe Experten gut daran, lokales Wissen im Unternehmen sorgfältig aufzunehmen und zu nutzen, um eine wertvolle Beratungsleistung für das Unternehmen zu erbringen.

Es überrascht daher nicht, dass die in der nachfolgend dokumentierten quantitativen Analyse als „erfolgreich“ deklarierten Unternehmen sich in dieser Hinsicht nicht signifikant von den Unternehmen unterschieden, deren internationaler Webauftritt als „wenig erfolgreich“ eingestuft worden war. Die Inanspruchnahme externer Unterstützung hat eben keine absolute Dimension sondern eine relative. Es geht darum zu erkennen, welche Elemente einer für das Unternehmen schlüssigen Strategie besser von externen Dienstleistern erbracht werden sollten und welche sich besser durch interne Ressourcen bewältigen lassen.

3 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

3.1 Merkmale der Unternehmensbefragung

An der in Zusammenarbeit mit der IHK zu Dortmund durchgeführten Befragung nahmen vornehmlich Unternehmen teil, die im Einzugsgebiet der IHK zu Dortmund ansässig sind. Der im Anhang befindliche Fragebogen wurde erstmalig am 5. Mai 2015 als elektronischer Fragebogen an insgesamt 820 Unternehmen versandt. Für diese Unternehmen lagen E-Mail-Adressen von persönlichen Ansprechpartnern in den jeweiligen Unternehmen vor („nicht-anonymer Verteiler“).³³

Nachdem die Rücklaufquote bei dieser Gruppe wenig zufrieden stellend war (32 Antworten), wurde in einem zweiten Lauf derselbe Fragebogen am 27. Mai 2015 erneut an 5732 Unternehmen aus dem Einzugsgebiet der IHK zu Dortmund versandt. Für diese Unternehmen lagen lediglich nicht direkt an Personen gerichtete E-Mail-Adressen vor („anonymer Verteiler“). Am gleichen Tag wurden zudem die bereits am 5. Mai befragten 820 Unternehmen daran erinnert, an der Befragung teilzunehmen. Bei der erneuten Befragung erfolgte kein Abgleich der Unternehmen aus der ‚großen‘ Datenbank (5732 Unternehmen) und der ‚kleinen‘ Datenbank (820 Unternehmen), da die Wahrscheinlichkeit bestand, dass ein erneuter Kontakt desselben Unternehmens über den anonymen Verteiler gegebenenfalls zum Erfolg führt. Aufgrund der Erweiterung der Befragung sowie der Nachfassaktion beim ‚nicht-anonymen Verteiler‘, konnte der Rücklauf auf insgesamt $n = 67$ erhöht werden. Daraus resultiert eine Rücklaufquote von nur $\leq 1,2\%$. Dafür erscheinen vor allem die folgenden Gründe ursächlich:

- Die Beantwortung eines umfassenden Fragebogens bindet Ressourcen im Unternehmen. Zudem setzt es ein gewisses Expertenwissen voraus, auf die spezifischen Fragen des Fragebogens antworten zu können. Es lagen aber nur in einem extrem begrenzten Umfang Informationen dazu vor, welche Personen in den Unternehmen über ausreichende Kompetenzen verfügen, an der Befragung teilzunehmen. Aus diesen Gründen ist davon auszugehen, dass der Fragebogen seinen Adressaten sehr häufig gar nicht erreicht hat bzw. diese sich nicht mit der Beantwortung des Fragebogens belasten wollten.
- Anonyme Befragungen weisen sich ohnehin durch einen geringeren Rücklauf aus als persönliche Befragungen, welche mit einer höheren Verbindlichkeit einhergehen.
- Eine telefonische Nachfassaktion war im Rahmen des Projektes nicht vorgesehen.
- Das im Fragebogen behandelte Thema „Internationalisierung von Internetseiten“ ist für Unternehmen wenig relevant, die praktisch keinen Auslandsaktivitäten nachgehen. Die verwendeten Adressdatenbanken wurden jedoch nicht nach diesem Kriterium selektiert. Für eine große Zahl der angeschriebenen Unternehmen, z. B. lokale Handwerksbetriebe war das Thema daher einfach nicht von Bedeutung.³⁴

³³ Die Befragung erfolgte unter Zuhilfenahme des „2ask“-Online-Umfrage-Tools (siehe: <http://www.2ask.de>). Dazu wurde der sich im Anhang befindliche Fragebogen (siehe Abschnitt 8.2) mit Hilfe des „2ask“-Fragebogengenerators in einen elektronischen Fragebogen transformiert.

³⁴ Umgekehrt zeigte sich beispielsweise, dass sämtliche der $n = 67$ Unternehmen angaben, ihren Webauftritt in die englische Sprache übersetzt zu haben.

Auf der anderen Seite bietet eine Stichprobe im Umfang $n = 67$ eine durchaus robuste Grundlage für eine erste Überprüfung grundlegender empirischer Zusammenhänge. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass ein solch komplexer Fragebogen in der Regel nur von Personen ausgefüllt wird, die sich ernsthaft mit der darin gestellten Thematik auseinandergesetzt haben.

Branche	Häufigkeit	Prozent	kum. %
Land- und Forstwirtschaft	2	3,0	3,0
Verarbeitendes Gewerbe	35	52,2	55,2
Handel	9	13,4	68,7
Gastgewerbe, Transport, Verkehr	1	1,5	70,1
Medien, TK, IT	3	4,5	74,6
Kredit-/Versicherungsgewerbe	3	4,5	79,1
Dienstleistungen	14	20,9	100,0
Gesamtsumme	67	100,0	

Tabelle 4: Struktur der Stichprobe - Verteilung der Branchen

Um die Stichprobe vor dem Hintergrund der Mitgliederstruktur der IHK zu Dortmund beurteilen zu können, wurde diese mit der Industriestruktur (Tabelle 6) verglichen.

IHK zu Dortmund, Wirtschaftszweige		Anzahl	in %
1	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	158	0,28
2	Produzierendes Gewerbe	5.276	9,32
3	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz	17.778	31,39
4	Gastgewerbe	3.185	5,62
5	Verkehr und Lagerei	1.945	3,43
6	Information und Kommunikation	2.846	5,03
7	Erbringung v. Finanz- u. Versicherungsdienstleist.	2.931	5,18
8	Grundstücks - u. Wohnungswesen, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen sowie sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	16.548	29,22
9	sonstige Dienstleistungen	5.968	10,54
Unternehmensbestand am 01.01.2015		56.635	100

Quelle: Wirtschaftsdaten 2015 der IHK zu Dortmund.

Tabelle 5: Mitgliederstruktur der IHK zu Dortmund - Verteilung der Branchen

Danach weicht die in dieser Studie untersuchte Stichprobe deutlich von der typischen Mitgliederstruktur der IHK zu Dortmund ab. Angesichts der mit ihr verbundenen Fragestellung ist das aber nicht überraschend. Bereits oben wurde darauf hingewiesen, dass das in dem doch vergleichsweise komplexen Fragebogen behandelte Thema „Internationalisierung von Internetseiten“ für eine große Zahl der angeschriebenen Unternehmen nicht von Bedeutung war und daher vermutlich von einer Beantwortung des Fragebogens abgesehen hat. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Frage nach der Repräsentativität nicht beantworten. Die Repräsentativität einer Stichprobe wird danach bestimmt,

wie gut die in der Stichprobe zusammengefassten Untersuchungsobjekte das Verhalten der Grundgesamtheit (Population) repräsentieren.³⁵

	Land-u. Forstwirt.	Produzierendes Gewerbe	Handel	Gastgewerbe, Verkehr und Transport	IT, Medien und Kommunikation	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Dienstleistungen (inkl. Grundstücks- und Wohnwesen)	Gesamt
IHK-Dortmund [Anzahl]	0,28%	9,32%	31,39%	9,06%	5,03%	5,18%	39,76%	100,00
Stichprobe [Anzahl]	3,00%	52,20%	13,40%	1,50%	4,50%	4,50%	20,90%	100,00
Deutsche Ausfuhren* [wertmäßiger Anteil 2012]	50,00%		16,00%	34,00%				100,00
Δ Prozentpunkte IHK vs. Stichprobe	+2,72	+42,88	-17,99	-7,56	-0,53	-0,68	-18,86	
Δ Prozentpunkte Deutsche Ausfuhren vs. Stichprobe	+5,20%		-2,60%	-2,60%				

*) Quelle: Statistisches Bundesamt (2015, S. 19).

Tabelle 6: Stichprobe vs. Mitgliederstruktur

Da sich die Untersuchung auf Unternehmen konzentriert, für die ein internationaler Webauftritt überhaupt eine gewisse Relevanz besitzt, lassen sich an dieser Stelle nur schwierig genaue Informationen über die Grundgesamtheit ermitteln. Allenfalls ließen sich mehr oder weniger exakte Vermutungen anstellen. So spricht die Tatsache, dass sich in der Stichprobe eine positive Abweichung von der Mitgliederstruktur der IHK zu Dortmund nur bei Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe ergab für die Vermutung, dass vor allem Unternehmen geantwortet haben, für die das untersuchte Thema eine gewisse Relevanz hat (siehe Tabelle 6).

Ein Vergleich mit den wertmäßigen Anteilen der Wirtschaftszweige an den Ausfuhren der Bundesrepublik Deutschland bestätigt diese Einschätzung. Allerdings sind diese Zahlen nur sehr bedingt vergleichbar, da sich die für die Stichprobe ermittelten Werte auf die jeweilige Anzahl an Unternehmen beziehen. Aufgrund fehlender Informationen kann die Studie daher keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Vielmehr verbindet sie sich mit einem gewissen Pilotcharakter.

³⁵ Vgl. z.B. Bortz/Döring (2006, Abschnitt 7.1).

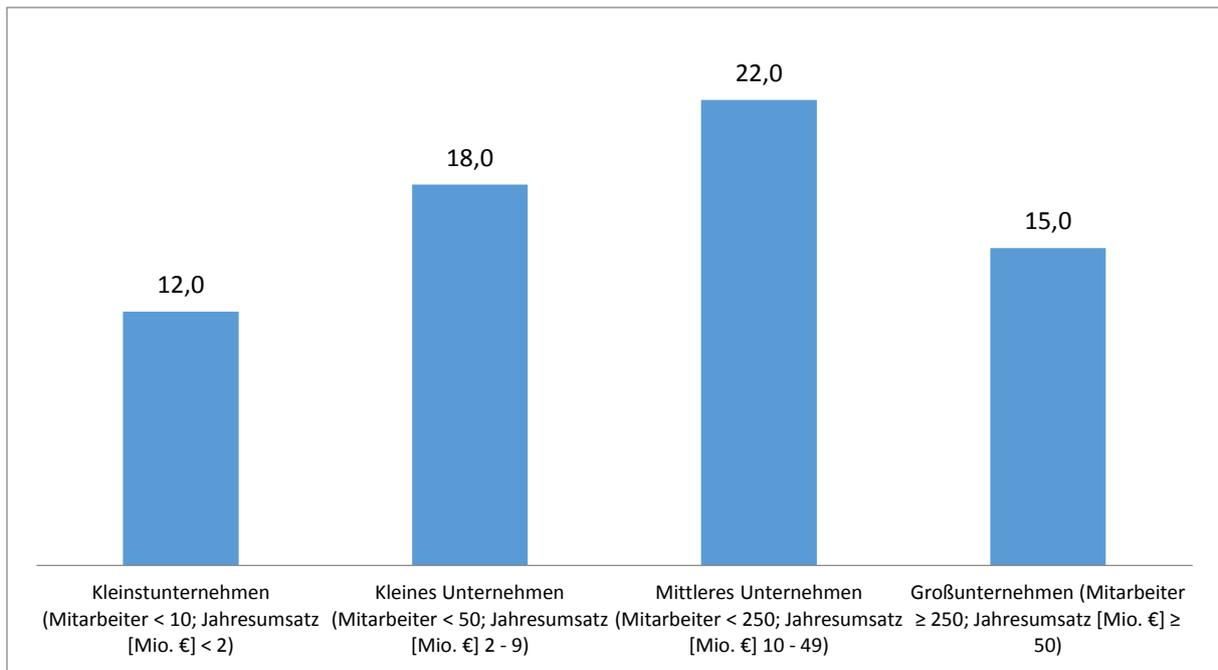


Abbildung 4: Stichprobe – Verteilung Unternehmensgrößen

Abbildung 4 macht hingegen deutlich, dass vorrangig Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe in die Stichprobe eingegangen sind. Die Ergebnisse der Studie besitzen daher vor allem für diese Unternehmen Relevanz.

Bei einer näheren Betrachtung der branchenbezogenen Größenverteilung ergibt sich wieder das Bild, nach dem insbesondere Unternehmen des Verarbeitenden und Produzierenden Gewerbes in der Stichprobe vertreten sind, und zwar über nahezu sämtliche Größenklassen (siehe Abbildung 5). Lediglich bei den Kleinstunternehmen (Mitarbeiter < 10; Jahresumsatz [Mio. €] < 2) lässt sich kein Unternehmen dieser Branche finden. Demgegenüber sind Unternehmen aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe nur in der Größenklasse „Großunternehmen“ (Mitarbeiter ≥ 250; Jahresumsatz [Mio. €] ≥ 50) vertreten. Unternehmen der Dienstleistungsbranche lassen sich hingegen nur in den kleineren Größenklassen finden.

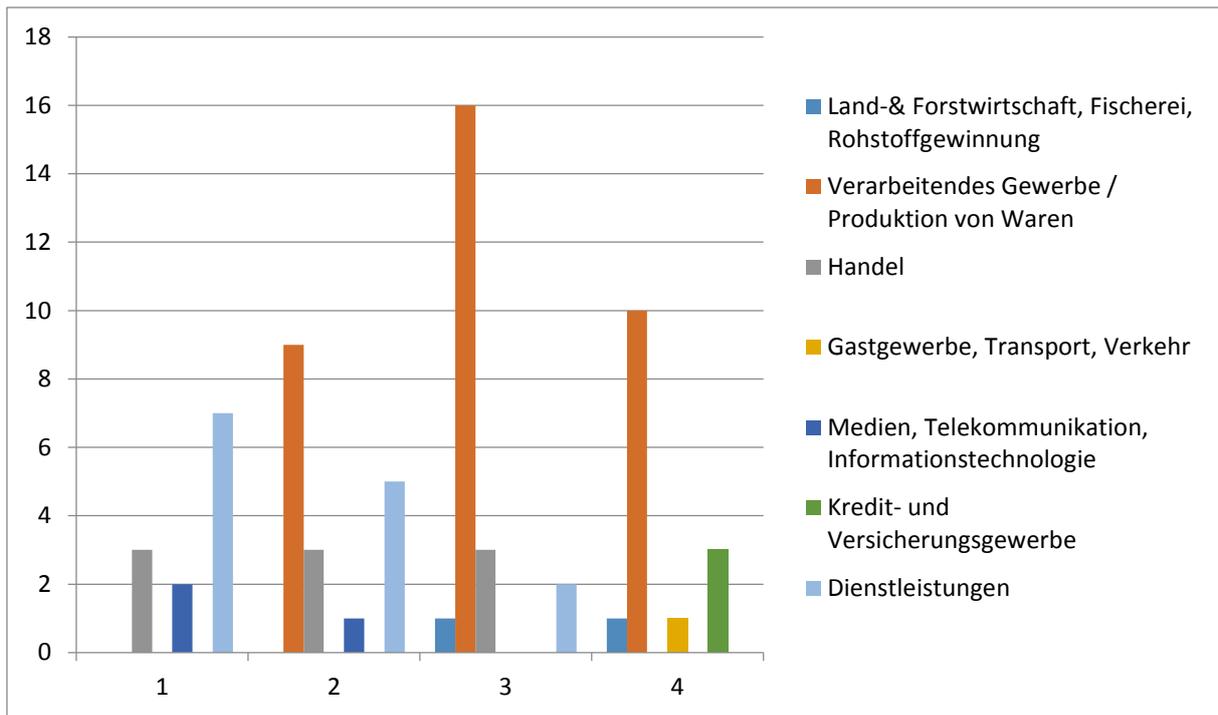


Abbildung 5: Stichprobe – Verteilung Unternehmensgröße/Branche

Abbildung 6 zeigt, dass vor allem Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland geantwortet haben. Entsprechend ist davon auszugehen, dass Unternehmen in die Analyse eingeflossen sind, die über einen hohen Grad an Autonomie bei der Gestaltung des internationalen Internetauftritts verfügen.

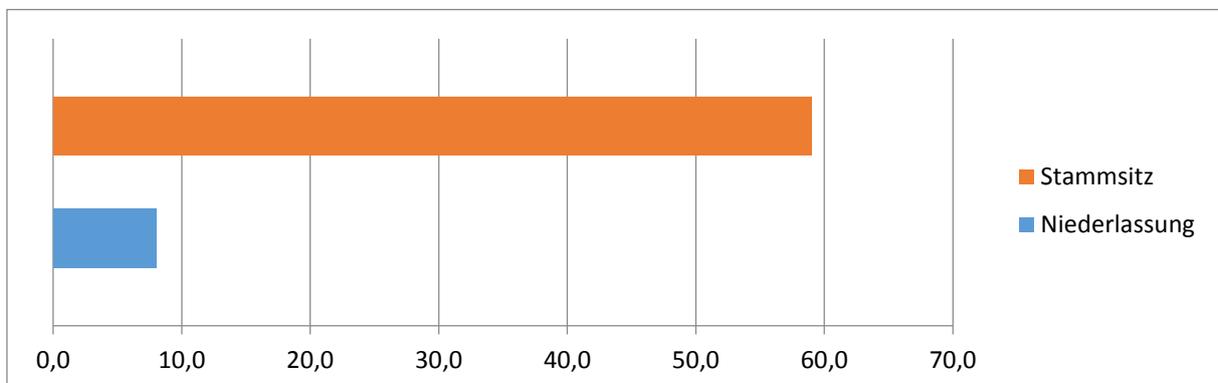


Abbildung 6: Stichprobe – Verteilung Stammsitz vs. Niederlassung

Bei einem Blick auf die Verteilung der Art der Auslandsaktivitäten ergibt sich kein überraschendes Bild. Erwartungsgemäß sind die Unternehmen auch dort vor allem im Bereich der Industriegüter (Produkt-, Zuliefer-, Anlagen- und Systemgeschäft) tätig.

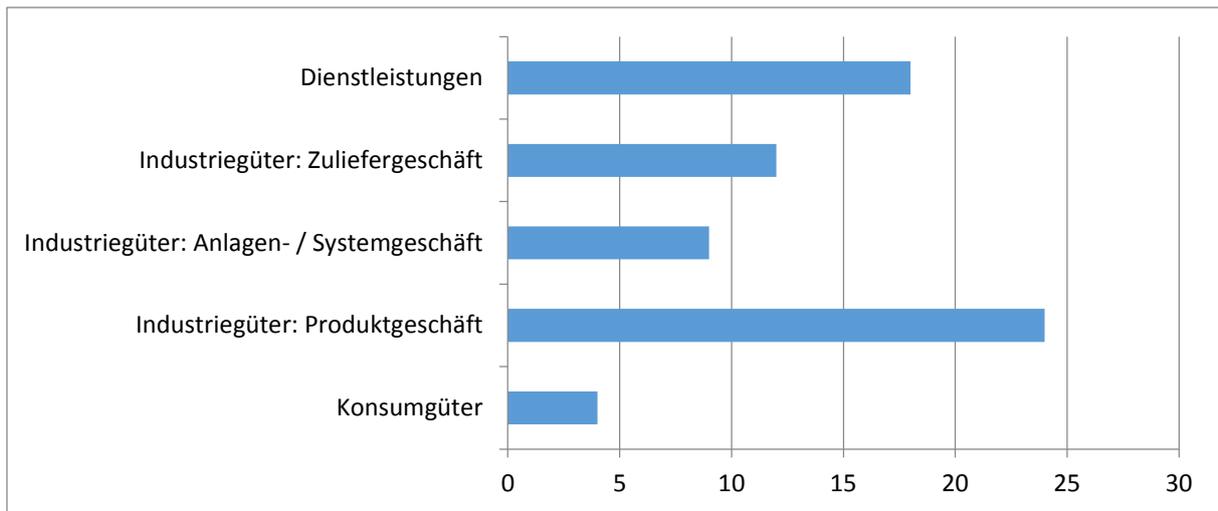


Abbildung 7: Stichprobe – Verteilung der Art der Auslandsaktivitäten

Abbildung 7 verdeutlicht, dass lediglich vier Unternehmen im Ausland im Konsumgüterbereich tätig waren, während das Produktgeschäft den größten Anteil ausmacht.

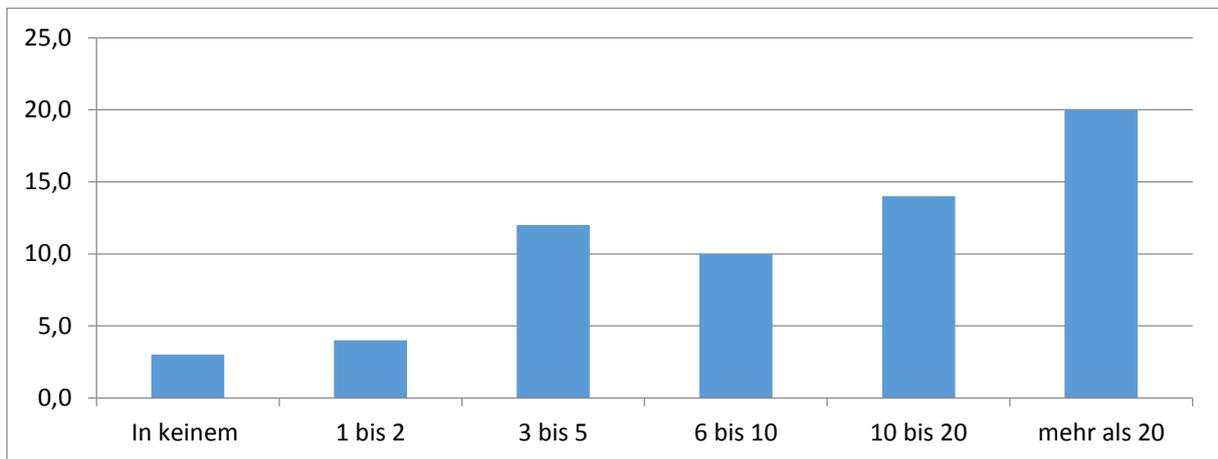


Abbildung 8: Stichprobe – Verteilung Zahl der Länder außerhalb Deutschlands

Eine Betrachtung der Verteilung der Zahl der Länder, in denen die Unternehmen außerhalb Deutschlands tätig sind, zeigt wiederum den durchaus beträchtlichen Internationalisierungsgrad der Unternehmen der Stichprobe, und zwar trotz der dort bestehenden großen Repräsentanz von KMU. Es muss allerdings beachtet werden, dass Abbildung 8 *jegliche* Auslandsaktivitäten erfasst und nicht etwa nur die Zahl der Auslandsniederlassungen eines Unternehmens. Dennoch kann in einem hohen Maße erwartet werden, dass die Unternehmen der Stichprobe mit dem Gegenstand der Analyse vertraut sind.

3.2 Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung

3.2.1 Ziele der Internationalisierung und Wettbewerbsstrategien

Nach den unternehmensinternen Zielen der Internationalisierung befragt, zeigte sich, dass die „Erschließung neuer Absatzmärkte“ bei den Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, im Vordergrund stand. Wie Abbildung 9 zu entnehmen ist, lag (bei einer

Bandbreite von 1 bis 5)³⁶, der Median³⁷ für diese Kategorie bei 4 („stark“). Die Mediane der Kategorien „Aufbau und Nutzung eines lokalen Service-Netztes“, „Aufbau und Nutzung eines lokalen Händlernetzes“ und „Erwerb von Know-how in Vertrieb und Marketing“ lagen immerhin noch jeweils bei 3 („mittel“), während mit einem Wert von jeweils 2 („wenig“) die Mediane für die Kategorien „Erwerb von Know-how im Produktionsbereich“, „Senkung von Servicekosten“ und „Senkung von Produktionskosten“ niedrig sind.

Diese Priorisierung lässt vermuten, dass in der Stichprobe insbesondere jene Unternehmen enthalten sind, die sich noch in einem relativ frühen Stadium der Internationalisierung befinden. Die eher klassischen Theorien der Internationalisierung wie etwa die Theorie internationaler Produktlebenszyklen von Vernon (1966) sehen einen schrittweisen Prozess der internationalen Expansion von Unternehmen voraus, der mit der erfolgreichen Etablierung einer Innovation im Heimatmarkt beginnt und sich dann schrittweise zunächst über den indirekten und direkten Export, den Vertrieb über eigenen Niederlassungen, die Lizenzierung der Produktion und schließlich bis hin zum Aufbau vollumfassender Tochtergesellschaften (Produktion, ggf. Forschung- und Entwicklung und Vertrieb) erstreckt.³⁸

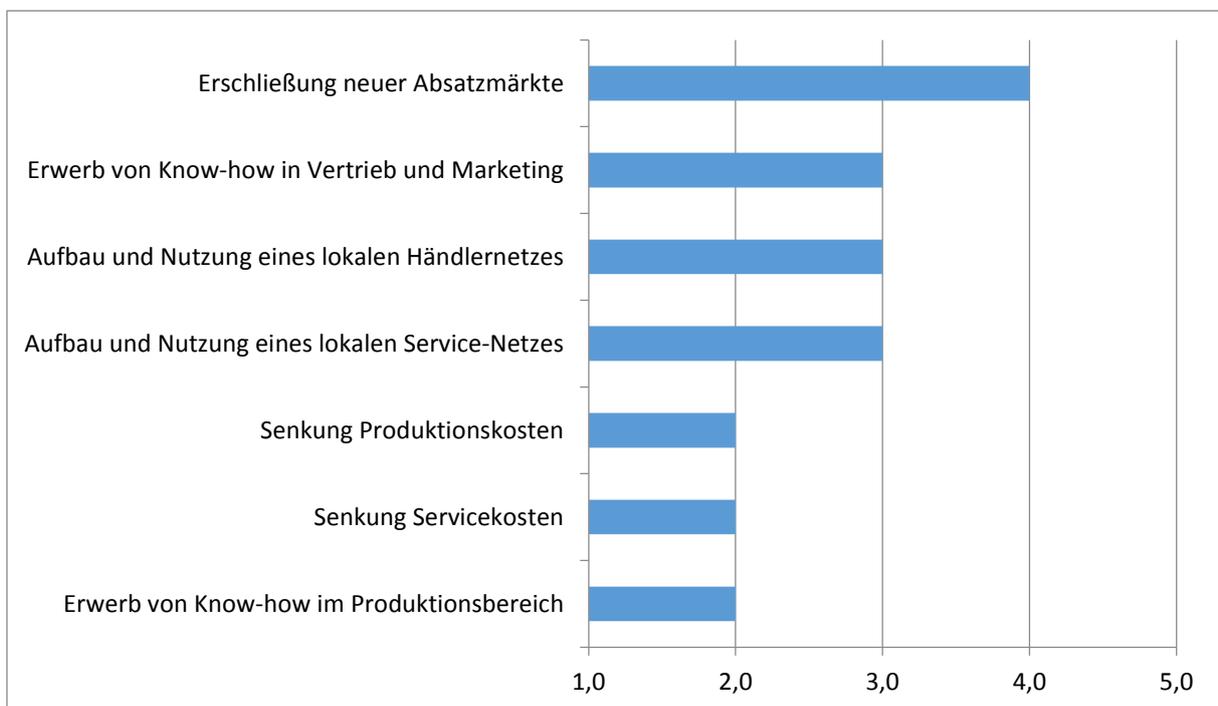


Abbildung 9: Intensität der Verfolgung ausgewählter Internationalisierungsziele

Für Unternehmen, die sich in einer noch relativ frühen Phase dieses Prozesses befinden, ist zu erwarten, dass sie vor allem die Erschließung neuer Absatzmärkte anstreben und dabei vor allem von Vertriebs- und spezifischen Marketingzielen gelenkt wer-

³⁶ Frage 5: „Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität Ihr Unternehmen im Ausland die folgenden Ziele verfolgt“: ① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark.

³⁷ Da es sich bei den ermittelten Werten um Ordinalzahlen handelt, wurden keine arithmetischen Mittelwerte sondern Mediane verwendet. Für die graphischen Abbildungen ist daher zu beachten, dass sich aus der Verwendung von Medianen nur ganzzahlige Werte ergeben.

³⁸ Siehe auch Rugman/Collinson/Hodgetts (2005) und Bartlett/Ghoshal/Beamish (2008).

den. Das entspricht weitgehend dem in Abbildung 9 wiedergegebenen Motivationsspiegel. Es soll an dieser Stelle aber angemerkt werden, dass die internationale Produktlebenszyklushypothese sicherlich keine Allgemeingültigkeit besitzt und der Internationalisierungsprozess im Zuge der Globalisierung zunehmend von weiteren Mustern begleitet wird. So verfügen große multinationale Konzerne inzwischen bereits über ein Netzwerk von Tochtergesellschaften, das einen solchen Zyklus der Innovationseinführung unökonomisch macht. Es zeigt sich aber, dass der obige Ansatz vor allem für kleinere Unternehmen sowie Unternehmen aus dem europäischen Raum und aus Japan weiterhin relative hohe Gültigkeit besitzt.³⁹ Insgesamt stimmen diese Ergebnisse sehr gut mit dem Eindruck überein, der sich bereits bei der Analyse der Stichprobe ergeben hatte. Danach sind in der Stichprobe nur wenige Großunternehmen vertreten und die Zahl der Niederlassungen bei den vertretenen Unternehmen zumeist noch relativ gering. Weiterhin lag der Schwerpunkt der Aktivitäten vor allem im verarbeitenden Gewerbe.

Zu diesem Bild passt ebenfalls die in Abbildung 10 festgehaltene Verteilung der von den Unternehmen verfolgten generischen Wettbewerbsstrategie.⁴⁰ Fast alle Unternehmen nennen die Differenzierungsstrategie (d. h. Angebot überlegener, einzigartiger Leistungsmerkmale, z. B. Qualitätsführerschaft) vor der Kostenführerschaft (d. h. Angebot marktfähiger Leistungen zu den niedrigsten Preisen in der Branche) als die grundsätzlich von ihnen verfolgte Wettbewerbsstrategie.

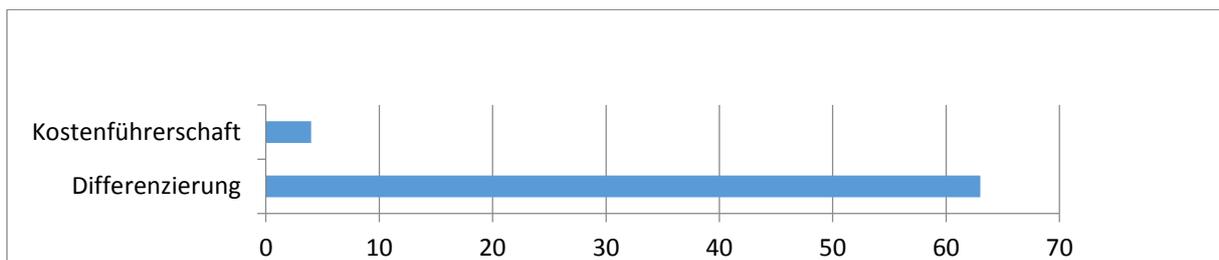


Abbildung 10: Grundsätzlich verfolgte Wettbewerbsstrategie

Dabei muss zwar beachtet werden, dass den Unternehmen bei der Beantwortung des Fragebogens eine Selbstbestimmung der Wettbewerbsstrategie nicht immer leicht gefallen sein dürfte. Zudem geht von der Differenzierungsstrategie bei einer Selbsteinschätzung stets ein gewisser ‚Charme‘ aus. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass sich die Stichprobe, wie für kleine bis mittelgroße international operierende deutsche Unternehmen typisch, vor allem aus Unternehmen zusammensetzt, die vorrangig in Nischen⁴¹ eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Der Umgang mit hohen Produktionskosten bei gleichzeitig guter Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte lassen diese strategische Ausrichtung wahrscheinlich werden. Branchentypisch wird diese Ausrichtung in Deutschland zudem noch von einem Anteil des Produzierenden und Verarbeitenden

³⁹ Siehe z.B. Vernon (1979) und Stallmann et al. (2015, Kapitel 2).

⁴⁰ Vgl. Porter (2013) und Büchler (2014).

⁴¹ Die Nischenstrategie wurde nicht separat aufgeführt, da sie sowohl von Kostenführern als auch von Differenzierern verfolgt werden kann, und somit nach Porter (2013, S. 78) keine generische Wettbewerbsstrategie darstellt. Siehe dazu auch Büchler (2014, Abschnitt 4.1).

Gewerbes begleitet, der hoch ausfällt im Vergleich mit Ländern, die sich auf einen ähnlichen wirtschaftlichen Entwicklungsstand befinden.⁴²

Es ist davon auszugehen, dass diese strategische Ausrichtung auch im Bereich des Internetauftritts besondere Herausforderungen erzeugt. Das geht weit gehend mit den unterschiedlichen Anforderungen einher, welche die jeweiligen Wettbewerbsstrategien an die strategische Gestaltung des Produkt- und Marketingbereichs von Unternehmen stellen. Zu nennen sind hier etwa ein typischerweise engeres Sortiment relativ problemloser handelsüblicher Ware mit starker Betonung des Preisarguments und standardisierten Serviceleistungen auf der Seite der Kostenführerschaft im Vergleich zu einem relativ breiten Sortiment spezifischer und innovativer Ware einhergehend mit speziellen Serviceleistungen auf der Seite der Differenzierer. Während also Kostenführer eine möglichst reibungslose Abwicklung bei niedrigsten Preisen in den Vordergrund stellen können, ist es für Differenzierer die Informationsqualität, die darauf ausgerichtet sein muss, die Alleinstellungsmerkmale der Produkte kommunikativ zum Kunden zu transportieren.

3.2.2 Ziele des Internetauftritts

Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass die Unternehmen der Stichprobe wie in Abbildung 11 festgehalten die Kategorien „Erleichterung Erstkontakt“ („stark“), „Verbesserung Informationsfluss zu Kunden“ („stark“), „Verbesserung der Markenkenntnis“ („mittel“), „Wechselseitige Kommunikation“ („mittel“) und „Verbesserung des Serviceangebots“ („mittel“) höher bewerten als die Kategorie „Unterstützung bei Abschluss, Bestellung und Verkauf“ („wenig“).

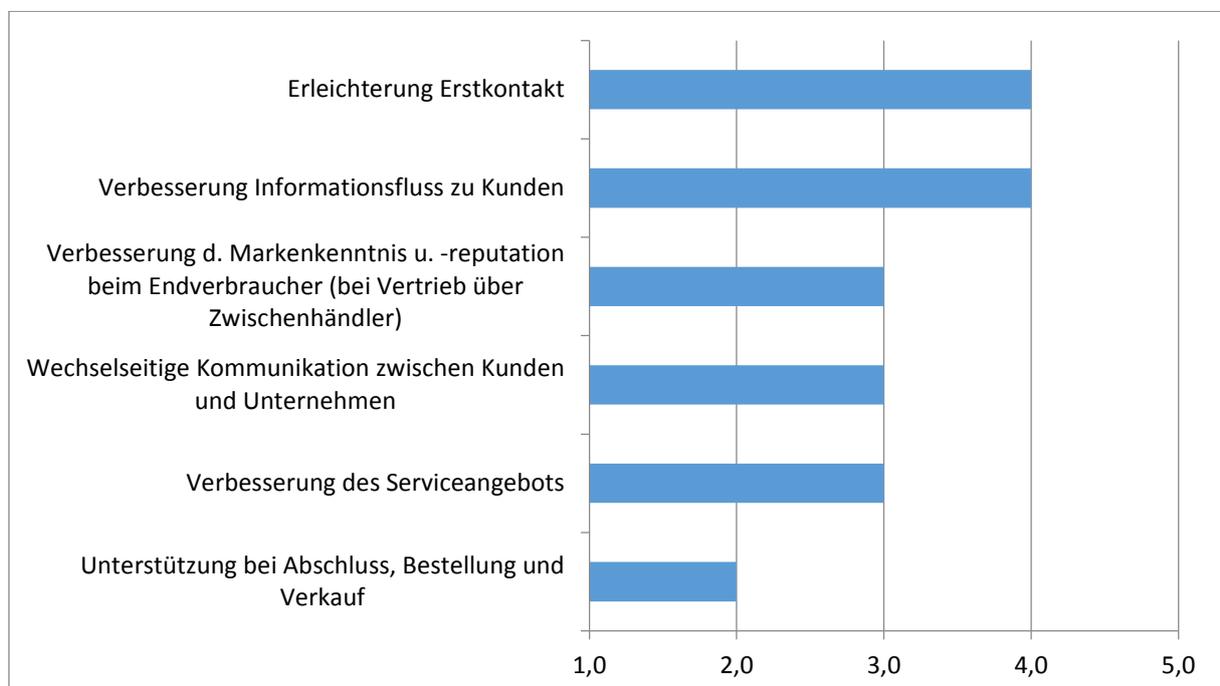


Abbildung 11: Intensität der Verfolgung ausgewählter Ziele des Internetauftritts

Generell kommt also sowohl bei Differenzierern als auch bei Unternehmen des B2B-Bereichs dem Internet als Kommunikationsinstrument die besondere Aufgabe zu, spezi-

⁴² Siehe auch Kabst (2004) und Haussmann et al. (2006).

fische Informationen von hoher Qualität bereitzustellen. Wird mit Hilfe der Faktorenanalyse versucht, die Variablen auf wenige zugrunde liegende latente Variablen („Faktoren“) zu reduzieren, ergeben sich zwei Faktoren (siehe Tabelle 7): Auf Faktor 1 laden die Variablen „Verbesserung des Serviceangebots“, „Unterstützung bei Abschluss, Bestellung und Verkauf“ und „Wechselseitige Kommunikation“ hoch, die sich als „transaktionsbezogen“ interpretieren lassen. Faktor 2 lädt hingegen hoch auf die Variablen „Erleichterung Erstkontakt“, „Verbesserung Informationsfluss zu Kunden“ und „Verbesserung Markenkenntnis“. Hier werden also die eher „akquisitionsbezogenen“ Variablen gruppiert.

Ziele des Internetauftritts	Komponente	
	1	2
Verbesserung des Serviceangebots	,914	
Unterstützung bei Abschluss, Bestellung und Verkauf	,863	
Wechselseitige Kommunikation	,843	
Erleichterung Erstkontakt		,880
Verbesserung Informationsfluss zu Kunden		,850
Verbesserung Markenkenntnis		,763

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.
 Rotation konvergierte in drei Iterationen.

Tabelle 7: Faktorenanalyse „Ziele des Internetauftritts“

Im Abschnitt 2.1 war die Bedeutung des Elements Vertrauen im Geschäft zwischen Unternehmen und Kunden hervorgehoben worden. Für die untersuchte Stichprobe verdeutlicht Abbildung 12 die Bedeutung ausgewählter vertrauensbildender Elemente. Dort nehmen die Kategorien „Reputation“, „Herkunftsland“ und „Unternehmensname“ die höchsten Werte ein, während Elemente wie „Garantien“ und „Streitschlichtung“ klar hinter den sonstigen Rubriken zurückfallen.

Auch dieses Bild legt nahe, dass der Stichprobe vor allem Differenzierer und/oder B2B-Unternehmen angehören. Auffällig ist auch das allgemein hohe Niveau der meisten Kategorien, was noch einmal zeigt, wie bedeutsam das Element Vertrauen im Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunde ist. Hier bestätigen sich die in Abschnitt 2.1 festgehaltenen Überlegungen.

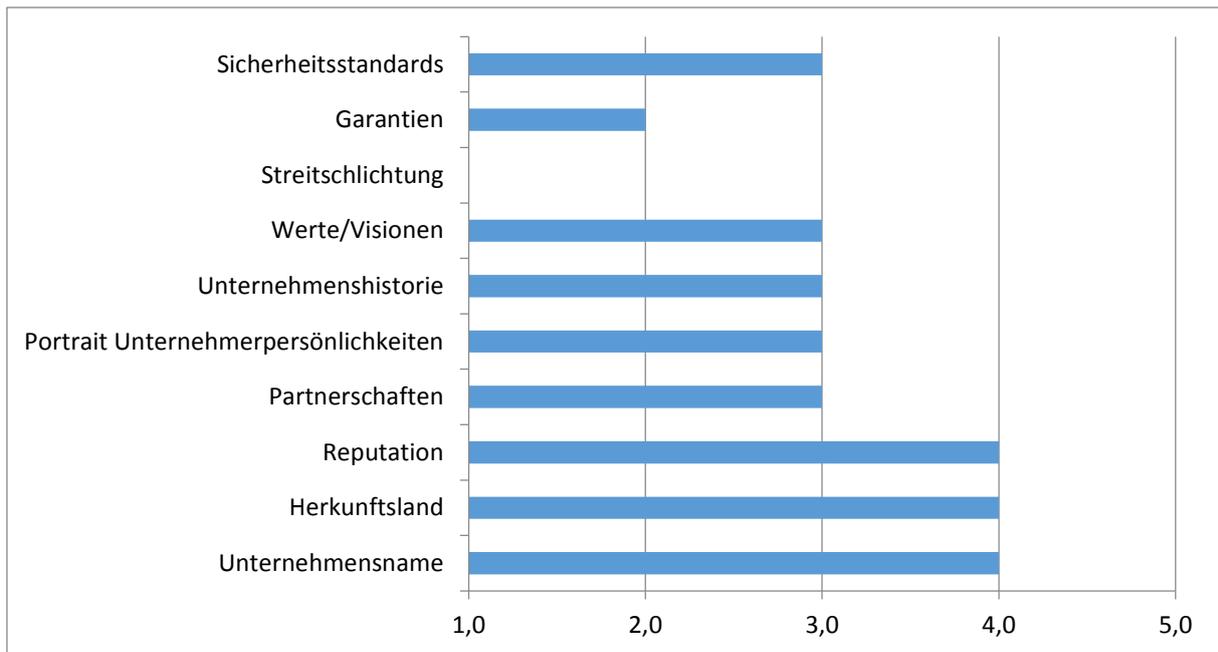


Abbildung 12: Bedeutung ausgewählter vertrauensbildende Elemente

Auch die für die Variablengruppe „vertrauensbildende Elemente“ im Rahmen einer Faktorenanalyse ermittelten Faktoren (siehe Tabelle 8) lassen sich hervorragend interpretieren. Hier bietet sich eine Zuordnung in die folgenden vier Gruppen an: Unternehmens- bzw. personenorientierter Ansatz der Vertrauensbildung (Komponente 1); Rechtlich-institutioneller Ansatz (Komponente 2); Markenorientierter Ansatz (Komponente 3); Lokal- bzw. partnerorientierter Ansatz (Komponente 4).

Vertrauensbildende Elemente	Komponente			
	1	2	3	4
Unternehmenshistorie	,865			
Werte/Visionen	,835			
Portrait Unternehmerpersönlichkeiten	,773			
Reputation	,543			
Garantien		,886		
Sicherheitsstandards		,720		
Streitschlichtung		,550		
Herkunftsland			,814	
Unternehmensname			,802	
Partnerschaften				,811

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.
 Rotation konvergierte in sechs Iterationen.

Tabelle 8: Faktorenanalyse „Bedeutung vertrauensbildende Elemente“

Die Korrelationsanalyse zeigt, dass die Bedeutung der obigen vertrauensbildenden Elemente auf dem 10%-Signifikanzniveau mit der Bedeutung korreliert, welche die Unternehmen der Stichprobe generell der Vertrauensbildung im Internet beimessen (siehe Tabelle 9). Das unterstützt die Annahme, dass die obigen Elemente als Träger von vertrauensbildenden Informationen eingestuft werden können.

Der positive Zusammenhang, der sich zwischen der Bedeutung vertrauensbildender Kommunikationsinhalte und der Intensität der inhaltlichen Anpassung⁴³ ergibt, war zu erwarten, ist aber dennoch interessant. Offensichtlich sehen diejenigen Unternehmen, die vertrauensbildenden Kommunikationsinhalten einen hohen Wert beimessen, nicht nur einen höheren Bedarf zur lokalen Adaption ($r_s = 0,225$, p-Wert = 0,036),⁴⁴ sondern sie schneiden ihre Internetseiten auch tatsächlich inhaltlich stärker auf ihre Zielmärkte ($r_s = 0,213$, p-Wert = 0,046) zu. Dieser Zusammenhang wird später noch einmal aufgegriffen und im Detail analysiert (siehe dazu Abschnitt 3.2.5).

Zwischenfazit (2): Erfolgreiche Unternehmen messen vertrauensbildenden Elementen des Webauftritts einen signifikant höheren Rang bei.

Korrelationen ¹⁾		Bedeutung Vertrauensbildung im Internet [13]	Intensität inhaltliche Anpassung (Median [15])	Anzahl der Landessprachen (Summe [12])	Bedarf zur lokalen Adaption (Median [11])	Lokale Adaption der Marketingstrategie (Median [4])	Verfügbarkeit von Ansprechpartnern in Landessprache [20.2]	Verfügbarkeit von englischsprachigen Ansprechpartnern [20.1]
Bedeutung vertrauensbild. Kommunikationsinhalte (Median Frage 10)	r_s	,171 ⁺	,213*	-,008	,225*	,401**	-,322**	-,022
	Sig. (1-seitig)	,088	,046	,474	,036	,000	,004	,432
	N	64	63	66	65	65	66	66

¹⁾ r_s : Rangkorrelationskoeffizienten für Ordinaldaten nach Spearman (N: Zahl der Beobachtungen; Sig. (1-seitig): p-Wert).

***) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 9: Korrelationsanalyse – Vertrauensbildung

Dass die Bedeutung vertrauensbildender Kommunikationsinhalte nicht mit der Anzahl der Landessprachen oder der Verfügbarkeit von englischsprachigen Ansprechpartnern korreliert ist, macht wiederum deutlich, dass dieser bedeutsame Aspekt in der Realisation nicht schlicht mit der Anzahl von Landessprachen korrespondiert, in denen die Internetseiten der Unternehmen übersetzt wurden.

Gleiches gilt hinsichtlich der Verfügbarkeit von englischsprachigen Ansprechpartnern, wohingegen die Verfügbarkeit von Ansprechpartnern in der Landessprache bei denjenigen Unternehmen vermehrt auftritt, die vertrauensbildenden Kommunikationsinhalten eine große Bedeutung beimessen ($r_s = -0,322$, p-Wert = 0,04)⁴⁵.

3.2.3 Anpassungsnotwendigkeit und Anpassungsintensität

Wie bereits in Abschnitt 2.1 erläutert und in Tabelle 9 bestätigt, lässt sich aus der hohen Bedeutung vertrauensbildender Kommunikation im internationalen Geschäft so gleich ein Bedarf zur lokalen Adaption herleiten, da der Erfolg vertrauensbildender Maßnahmen stark vom kulturellen Kontext abhängig ist. Die Variable „Bedarf zur lokalen

⁴³ Frage 15 (siehe Anhang S. 60): „Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität beim internationalen Webauftritt Ihres Unternehmens die folgenden inhaltlichen Aussagen je Zielmarkt variiert werden.“

⁴⁴ Rangkorrelationskoeffizient für Ordinalzahlen nach Spearman (siehe z.B. Bortz (2005), Abschnitt 6.3.6).

⁴⁵ Das negative Vorzeichen ergibt sich aus dem Zusammenhang, dass die Frage 10 zur Frage 20.2 invers formuliert wurde.

Adaption“ wird in Abbildung 13 noch einmal hinsichtlich der Motivbereiche aufgeschlüsselt, die konstituierend für die Bildung dieser Variablen waren.

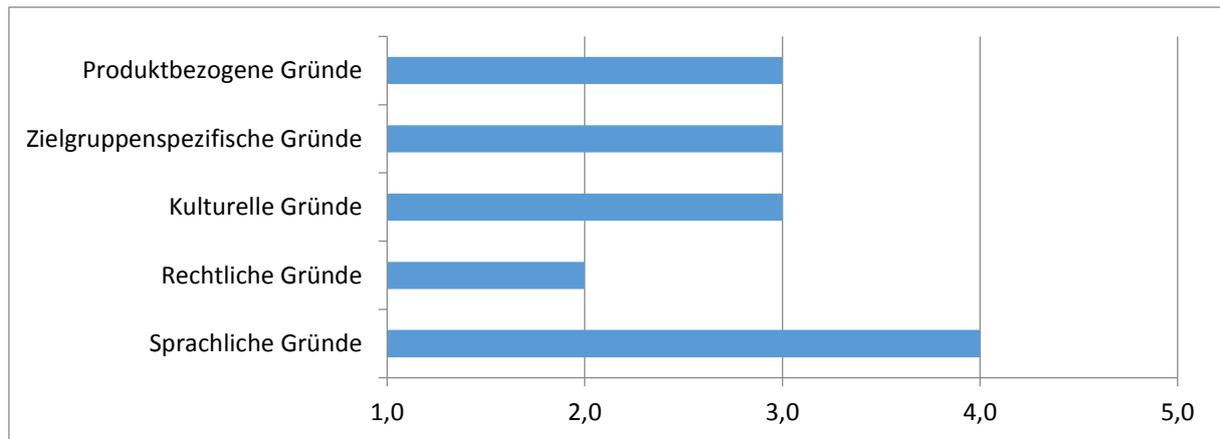


Abbildung 13: Bedarf an lokaler Adaption für ausgewählte Motivbereiche

Es zeigt sich, dass vor allem aus sprachlichen Gründen ein hoher Bedarf zur lokalen Adaption gesehen wird.⁴⁶ Doch auch die Kategorien „produktbezogenen Gründe“, „zielgruppenspezifische Gründe“ und „kulturelle Gründe“ fallen hoch aus, während „rechtlichen Gründen“ eine geringere Bedeutung beigemessen wird.

Zur richtigen Interpretation der Abbildungen sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass die Abbildungen die Mediane der jeweiligen Kategorie zeigen. Wenn daher in Abbildung 14 etwa bei „Symbole“ kein Balken erscheint, dann besagt das nicht, dass hier der Mittelwert exakt bei 1 lag, also sämtliche Unternehmen Symbole im Web überhaupt nicht nach Zielmarkt variieren⁴⁷, sondern dass wenigstens 50% der befragten Unternehmen diesbezüglich keine Variation vornehmen.

⁴⁶ Frage 11: „Wie notwendig ist die lokale Anpassung Ihrer Webinhalte“: ① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark.

⁴⁷ Fragen 14 und 15: „Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität beim internationalen Webauftritt Ihres Unternehmens die folgenden [Elemente / inhaltlichen Aussagen] je Zielmarkt variiert werden: ① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark.“

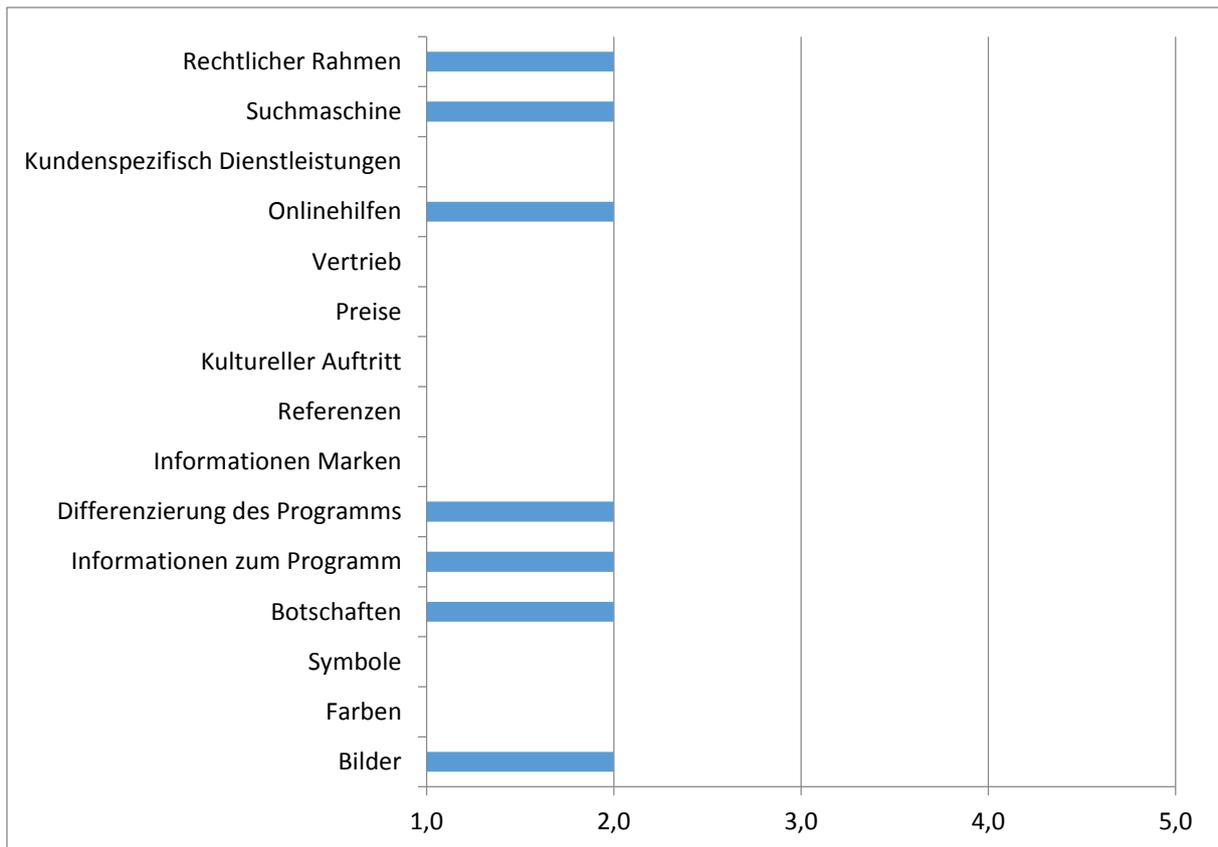


Abbildung 14: Realisierte Adaption

Wird nun die von den Unternehmen der Stichprobe angegebene Intensität des Bedarfs zur lokalen Adaption (Abbildung 13) mit der Intensität verglichen, mit der einzelne Elemente/Aussagen des Internetauftritts in den Unternehmen je Zielmarkt variiert werden (Abbildung 14), fällt zunächst rein visuell ein Unterschied zwischen den von den Unternehmen angegebenen Adaptionsbedarfen und der Adaptionsintensität auf. Das muss kein Widerspruch sein, da wichtige Ziele mitunter durchaus mit geringem Aufwand oder wenigen Maßnahmen erreicht werden können. Der Frage nach den Ursachen für diese Unterschiede wird in den folgenden Abschnitten noch besonderer Raum gegeben.

3.2.4 Determinanten des internationalen Erfolgs

Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmen um eine Selbsteinschätzung ihres Erfolgs in den nachfolgenden drei Bereichen gebeten:

- Internationaler Geschäftserfolg [Frage 1.1]
- Internationale Marktkommunikation [Frage 1.2]
- Beitrag Internet zum internationalen Geschäftserfolg [Frage 1.3]

Tabelle 10 protokolliert, wie diese Erfolgskriterien mit ausgewählten Variablen der Unternehmensbefragung korrelieren. Interessant ist, dass bei der gewählten 2-seitigen Fragestellung die „Unternehmensgröße“ auf einem Signifikanzniveau von 10% oder weniger mit keiner der oben genannten Variablen korreliert. Wird aber der begründbaren Erwartung gefolgt, dass diese Variablen positiv mit der Unternehmensgröße korreliert sind, so ergibt sich eine auf dem 10%-Signifikanzniveau positive Korrelation zwischen den Variablen „Unternehmensgröße“ und „Internationaler Geschäftserfolg“ (1-seitig, p-Wert 0,65).

Bei gleicher 1-seitiger Fragestellung bleiben hingegen die Korrelationskoeffizienten der zwei verbleibenden Erfolgsvariablen in der bivariaten Analyse mit der „Unternehmensgröße“ insignifikant. Der positive Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und internationalem Geschäftserfolg bedarf einer sorgfältigen Betrachtung. So hätte zunächst die Möglichkeit bestehen können, dass an dieser Stelle kleine Unternehmen ohne Auslandsbezug schlicht eine falsche Angabe (z. B. „mangelhafter internationaler Geschäftserfolg“) gemacht haben. Um solche Fehlangaben möglichst zu vermeiden, war jedoch bei den Fragen auch die Antwortoption „irrelevant für unser Unternehmen“ aufgenommen worden. Zudem zeigt Abbildung 8, dass sich in der Stichprobe kaum Unternehmen ohne Auslandsbezug befanden. Der Einfluss solcher Fehleinträge dürfte also gering sein. Ein positiver Zusammenhang zwischen den Variablen „Unternehmensgröße“ und „Internationaler Geschäftserfolg“ legt daher die Vermutung nahe, dass größere international aktive Unternehmen international erfolgreicher sind als kleine international aktive Unternehmen. Dieser Zusammenhang wird im Abschnitt 3.2.5.4 noch einmal in einem anderen Setting näher analysiert.

Als weiteres Ergebnis ist festzuhalten, dass der internationale Geschäftserfolg signifikant positiv mit den Variablen „Länder außerhalb Deutschlands“ ($r_s = -0,258$, p-Wert = 0,045), der „Markenbekanntheit in ausländischen Märkten“ ($r_s = -0,566$, p-Wert = 0,000) und der gegenwärtigen ($r_s = -0,392$, p-Wert = 0,001) und zukünftigen ($r_s = -0,377$, p-Wert = 0,001) „Bedeutung der internationalen Orientierung“ korreliert ist. Die *negativen* Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten ergeben sich aus der Tatsache, dass die Antworten zu den Variablen invers zu den Antworten zur Frage nach der Bewertung des internationalen Geschäftserfolgs gestellt wurden.⁴⁸

Die Variablen „Länder außerhalb Deutschlands“ und „Auslandsanteil“ sind hingegen nicht statistisch signifikant mit den anderen Erfolgskriterien korreliert. Wird der Annahme gefolgt, dass der Anteil der Länder außerhalb Deutschlands ein Indikator für den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens ist, dann bestätigt dieses Ergebnis nicht die Vermutung, dass ein hohes Auslandsengagement mit einer starken Rolle des Internetauftritts bzw. mit einer guten internationalen Markenkommunikation einhergeht.

⁴⁸ So z.B. die Skala ① = sehr gut; ② = gut; ③ = befriedigend; ④ = ausreichend; ⑤ = mangelhaft [Frage 1.1] zur Skala ① = gar nicht wichtig; ② = weniger wichtig; ③ = teils/teils; ④ = eher wichtig; ⑤ = sehr wichtig [Frage 9].

Korrelationen ¹⁾		Bewertung internationaler Geschäftserfolg [1.1]	Bewertung internationale Marktkommunikation [1.2]	Beitrag Internetauftritt zum internationalen Geschäftserfolg [1.3]
Unternehmensgröße [0.2]	r_s	-,193	-,105	-,109
	Sig. (2-seitig)	,130	,413	,405
	N	63	63	60
Länder außerhalb Deutschlands [2.1]	r_s	-,258*	-,105	-,111
	Sig. (2-seitig)	,045	,419	,406
	N	61	61	58
Auslandsanteil [0.4]	r_s	-,463**	-,182	-,073
	Sig. (2-seitig)	,002	,237	,643
	N	44	44	43
Markenbekanntheit in ausländischen Märkten [7.1]	r_s	-,566**	-,218	-,248 ⁺
	Sig. (2-seitig)	,000	,120	,082
	N	52	52	50
Bedeutung internationale Orientierung (heute) [9.1]	r_s	-,392**	-,368**	-,217 ⁺
	Sig. (2-seitig)	,001	,003	,095
	N	63	63	60
Bedeutung internationale Orientierung (zukünftig) [9.2]	r_s	-,377**	-,352**	-,192
	Sig. (2-seitig)	,002	,005	,142
	N	63	63	60
Bedeutung Vertrauensbildung im Internet [13]	r_s	,032	,315 ⁺	-,108
	Sig. (2-seitig)	,807	,013	,414
	N	61	61	59
Bedeutung Kundenorientierung [16.4]	r_s	-,195	,002	,031
	Sig. (2-seitig)	,132	,986	,818
	N	61	61	59
Ausprägung des Motivs 'leistungsfähiger Internetauftritt' bei Geschäftsleitung	r_s	,190	-,044	-,265 ⁺
	Sig. (2-seitig)	,150	,740	,045
	N	59	59	58
Unterstützung Internetauftritt durch die Geschäftsleitung [18]	r_s	,071	-,053	-,242 ⁺
	Sig. (2-seitig)	,592	,689	,067
	N	60	60	58
Ressourcen Ausbau und Pflege des Internetauftritts [19.1]	r_s	-,110	-,244 ⁺	-,392**
	Sig. (2-seitig)	,403	,061	,003
	N	60	60	57
Verfügbarkeit englischsprachiger Ansprechpartner [20.1]	r_s	,209	,351**	,030
	Sig. (2-seitig)	,101	,005	,821
	N	63	63	60
Anpassung Marketingstrategie: Programm, Produkt, Marke, Kommunikationsinhalte etc. (Median [4])	r_s	-,067	-,363**	-,225 ⁺
	Sig. (2-seitig)	,606	,004	,084
	N	62	62	60

¹⁾ r_s : Rangkorrelationskoeffizienten für Ordinaldaten nach Spearman (N: Beobachtungen; Sig. (2-seitig): p-Wert).

**) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

⁺) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (zweiseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 10: Korrelationsanalyse – Erfolg

Es ist überraschend, dass die Variable „Markenbekanntheit in ausländischen Märkten“ beim 2-seitigen Signifikanztest nicht signifikant mit der zweiten Erfolgsvariable „Bewertung internationale Marktkommunikation“ ($r_s = -0,218$, p-Wert = 0,12) korreliert ist.⁴⁹ Bei 1-seitiger Fragestellung ist dieser Korrelationskoeffizient aber statistisch signifikant auf dem 10%-Niveau (1-seitig: $r_s = -0,218$, p-Wert = 0,06). Ansonsten ergeben sich für diese Variable erwartungsgemäß positive Zusammenhänge bei den Variablen „gegenwärtige“ ($r_s = -0,368$, p-Wert = 0,003) und „zukünftige“ ($r_s = -0,352$, p-Wert = 0,005) „Bedeutung der internationalen Orientierung“, „Bedeutung der Vertrauensbildung“ ($r_s = 0,315$, p-Wert = 0,013), „Ressourcen Ausbau und Pflege des Internetauftritts“ ($r_s = -0,244$, p-Wert = 0,061), „Verfügbarkeit englischsprachiger Ansprechpartner“ ($r_s = -0,351$, p-Wert = 0,005) und „Anpassung Marketingstrategie“ ($r_s = -0,363$, p-Wert = 0,004). Bereits hier zeigt sich, dass eine gute internationale Marktkommunikation offensichtlich das Ergebnis einer sensibel auf die einzelnen Ländermärkte abgestimmten Marketingstrategie ist.

Zu diesem Bild passt auch die hohe Bedeutung, die dem Element Vertrauensbildung im Internet beigemessen wird. Schließlich, und das noch stärker beim letzten der drei oben genannten ‚Erfolgs-Bereiche‘, zeigt sich, dass eine gute Marktkommunikation und ein guter internationaler Internetauftritt mit der Bereitschaft einhergehen muss, Ressourcen für Aufbau und Pflege des Internets bereitzustellen.

Korrelationen ¹⁾		Intensität Anpassung kultureller Auftritt [15.5]	Intensität Anpassung Preisinformationen [15.6]	Intensität Anpassung Vertriebsinformationen [15.7]	Intensität Anpassung Onlinehilfen [15.8]	Intensität Anpassung kundenspezifische Dienstleistungen [15.9]	Intensität Anpassung Suchmaschinen [15.10]	Intensität Anpassung rechtliche Inhalte [15.11]
Beitrag Internetauftritt zum internationalen Geschäftserfolg [1.3]	Korrelationskoeffizient	-,105	-,310*	-,460**	-,290*	-,311*	-,109	-,242 ⁺
	Sig. (2-seitig)	,465	,045	,001	,041	,033	,442	,067
	N	51	42	48	50	47	52	58

¹⁾ r_s : Rangkorrelationskoeffizienten für Ordinaldaten nach Spearman (N: Zahl der Beobachtungen; Sig. (1-seitig): p-Wert).

**) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

1) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 11: Korrelationsanalyse – Beitrag Internetauftritt

Wie Tabelle 11 zeigt, geht das mit der Bereitschaft einher, das Internet einer Reihe von lokalen Anpassungen zu unterziehen. Es ist allerdings auffällig, dass das nicht für das Kriterium „kultureller Auftritt“ zutrifft (siehe Tabelle 11). Gleiches gilt für die anderen Kriterien „Intensität Anpassung Informationen Produktprogramm [15.1]“, „Intensität Anpassung Produktprogramm [15.2]“, „Intensität Anpassung Informationen Marken [15.3]“ und „Intensität Anpassung Informationen Referenzen [15.4]“, die mit der Frage 15 (siehe

⁴⁹ Bei einseitiger Fragestellung (es ist zu erwarten, dass diese miteinander korreliert sind) hätte der p-Wert 0,06 betragen.

Anhang „Unternehmensfragebogen“) untersucht werden sollten, in der Tabelle 11 aber nicht gesondert aufgeführt wurden.

Die Variable „Beitrag Internetauftritt zum internationalen Geschäftserfolg“ steht auch im Mittelpunkt der nachfolgenden Analyse, in der vertieft den Unterschieden zwischen diesbezüglich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nachgegangen wird. Es ist offensichtlich, dass der Variablen „Beitrag Internetauftritt zum internationalen Geschäftserfolg“ eine zentrale Bedeutung zukommt. Die nachfolgenden Abschnitte setzen daher diese Variable ins Zentrum der Analyse.

3.2.5 Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit

Im Zentrum der nachfolgenden Analyse steht die Frage, welche Unterschiede zwischen den Unternehmen existieren, deren Internetauftritte in hohem Maße zum internationalen Geschäftserfolg beitragen („Erfolgreiche“) und denjenigen, deren Internetangebote in dieser Hinsicht weniger leistungsfähig sind („Nicht-Erfolgreiche“). Die verwendete Variable „Beitrag des Internetauftritts zum internationalen Geschäftserfolg“ muss mit großer Sorgfalt betrachtet werden, da es sich bei den „Erfolgreichen“ lediglich um Unternehmen handeln könnte, für die das Internetgeschäft an sich eine höhere Bedeutung hat als für den Durchschnitt. So wird *Amazon* dem Internet eine höhere Bedeutung beimessen, als beispielsweise ein Unternehmen, das seine Produkte serviceintensiver (z.B. Individualberatung) anbietet. Läge dieser Zusammenhang vor, dürften die resultierenden Analyseergebnisse nur sehr eingeschränkt interpretiert werden. Ein erstes Indiz, dass gegen einen solchen Verdacht spricht, zeigt sich darin, dass diese Variable sowohl signifikant positiv mit dem internationalen Geschäftserfolg der Unternehmen ($r_s = 0,296$ mit p -Wert = 0,024) als auch mit dem Bewertung der internationalen Marktkommunikation ($r_s = 0,420$ mit $p = 0,001$) korreliert ist. Wie sich im Verlauf der weiteren Analyse noch zeigen wird, sprechen weitere Fakten dafür, dass die nachfolgende Befunde einen hohen Grad an Gültigkeit für sämtliche sich in der Stichprobe befindlichen Unternehmen haben.

Bei der Analyse von Unterschieden wurde in dieser Studie besonderes Augenmerk darauf gelegt, ob und inwieweit Unternehmen ihre Internetauftritte an lokale oder regionale Erfordernisse anpassen oder ihre Angebote in diesem Sinne nicht differenzieren und (eher) standardmäßig auslegen. Auf die zentrale Bedeutung der Kontext-Lokalisierung für den internationalen Auftritt eines Unternehmens wurde bereits im Theorieteil dieser Studie hingewiesen (siehe insbesondere Abschnitt 2.2). Vor allem kulturelle Unterschiede können hier leicht zu bedeutsamen Fehlinterpretationen führen. Als Beispiel mag an dieser Stelle die Tatsache angeführt werden, dass die Farbe Weiß in vielen östlichen Kulturen als Farbe der Trauer oder des Todes gilt, während sie im deutschen Kulturkreis für Reinheit steht.

3.2.5.1 Unterschiede in der visuellen und inhaltlichen Anpassung

Eine Analyse⁵⁰ der im obigen Sinne erfolgreichen Unternehmen zeigt, dass „Erfolgreiche“ sowohl die *visuellen Gestaltungselemente* des Internetauftritts als auch die *inhalt-*

⁵⁰ Da bei ordinalen Daten das arithmetische Mittel nicht definiert ist, wurden im Folgenden die zwei Unternehmensgruppen „Erfolgreiche“ und „Nicht-Erfolgreiche“ hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz (U-Test von Mann-Whitney) untersucht (siehe dazu etwa Bortz 2005, Kap. 5.2).

liche Ausgestaltung der übermittelten Informationen (z. B. über angebotene Programme, Marken, Preise, rechtliche Regelungen) nachdrücklicher an unterschiedliche lokale oder regionale Gegebenheiten anpassen. Das wird bereits in Tabelle 12 deutlich, welche die mittleren Ränge der zwei Gruppen wiedergibt. Bei jeder der dort festgehaltenen Kategorie ist der mittlere Rang der „Erfolgreichen“ höher als jener der „Nicht-Erfolgreichen“. Offensichtlich stimmen „Erfolgreiche“ den Einsatz von Bildern, Farben, Symbolen oder Botschaften prägnanter auf die z. B. kulturellen Eigenarten ihrer Zielmärkte oder Besonderheiten ihrer Zielgruppen ab und nutzen die Chance, den *spezifischen* Anforderungen besser zu entsprechen.⁵¹

Erfolg vs. Nicht-Erfolg		H	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
Intensität Anpassung optisch - Bilder [14.1]	Erfolgreich	35	31,10	1088,50
	Nicht-Erfolgreich	21	24,17	507,50
	Gesamtsumme	56		
Intensität Anpassung optisch - Farben [14.2]	Erfolgreich	35	29,87	1045,50
	Nicht-Erfolgreich	21	26,21	550,50
	Gesamtsumme	56		
Intensität Anpassung optisch - Symbole etc. [14.3]	Erfolgreich	34	30,13	1024,50
	Nicht-Erfolgreich	21	24,55	515,50
	Gesamtsumme	55		
Intensität Anpassung optisch - Botschaften [14.4]	Erfolgreich	34	31,06	1056,00
	Nicht-Erfolgreich	22	24,55	540,00
	Gesamtsumme	56		
Intensität Anpassung Informationen Produktprogramm [15.1]	Erfolgreich	34	30,46	1035,50
	Nicht-Erfolgreich	23	26,85	617,50
	Gesamtsumme	57		
Intensität Anpassung Produktprogramm [15.2]	Erfolgreich	33	29,65	978,50
	Nicht-Erfolgreich	23	26,85	617,50
	Gesamtsumme	56		
Intensität Anpassung Informationen Marken [15.3]	Erfolgreich	33	28,98	956,50
	Nicht-Erfolgreich	21	25,17	528,50
	Gesamtsumme	54		
Intensität Anpassung Informationen Referenzen [15.4]	Erfolgreich	33	29,64	978,00
	Nicht-Erfolgreich	23	26,87	618,00
	Gesamtsumme	56		

⁵¹ Im Bereich der Botschaftsgestaltung könnte es in diesem Zusammenhang z.B. darum gehen, Gesten und Zeichen an die Erwartungen verschiedener Kulturen anzupassen. Während ein aus Zeigefinger und Daumen geformter Kreis in den USA so viel wie „ja, genau“ heißt, stellt er in anderen Regionen der Welt eine schlimme Beleidigung dar.

Intensität Anpassung kultureller Auftritt [15.5]	Erfolgreich	28	27,57	772,00
	Nicht-Erfolgreich	23	24,09	554,00
	Gesamtsumme	51		
Intensität Anpassung Preisinformationen [15.6]	Erfolgreich	25	24,06	601,50
	Nicht-Erfolgreich	17	17,74	301,50
	Gesamtsumme	42		
Intensität Anpassung Vertriebsinformationen [15.7]	Erfolgreich	30	29,23	877,00
	Nicht-Erfolgreich	18	16,61	299,00
	Gesamtsumme	48		
Intensität Anpassung Onlinehilfen [15.8]	Erfolgreich	32	28,47	911,00
	Nicht-Erfolgreich	18	20,22	364,00
	Gesamtsumme	50		
Intensität Anpassung kundenspezifische Dienstleistungen [15.9]	Erfolgreich	28	27,29	764,00
	Nicht-Erfolgreich	19	19,16	364,00
	Gesamtsumme	47		
Intensität Anpassung Suchmaschinen [15.10]	Erfolgreich	31	28,89	895,50
	Nicht-Erfolgreich	21	22,98	482,50
	Gesamtsumme	52		
Intensität Anpassung rechtliche Inhalte [15.11]	Erfolgreich	36	32,53	1171,00
	Nicht-Erfolgreich	22	24,55	540,00
	Gesamtsumme	58		

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 12: Unterschiede Intensität der Anpassung

Zudem weisen „Erfolgreiche“ eine höhere Anpassungsintensität in Bezug auf die *inhaltliche Ausgestaltung der übermittelten Informationen* (z. B. über angebotene Programme, Marken, Preise, rechtliche Regelungen) auf (siehe Tabelle 12). Während die „Nicht-Erfolgreichen“ vermutlich häufiger eine „Standardlösung“ wählen, berücksichtigen die „Erfolgreichen“ gezielter die besonderen Informationsbedürfnisse ihrer Kunden. Wie bereits im Abschnitt 3.2.4 dargelegt und in den folgenden Analysen weiter bestätigt, ist davon auszugehen, dass die Grundlage für die richtigen Entscheidungen im Bereich der Marketingstrategie gelegt wird. Dieses bestätigen auch die Experteninterviews (siehe Abschnitt 4). Zu diesen Maßnahmen gehört beispielsweise die länderbezogene Überprüfung von Produktnamen zur Vermeidung von negativen Assoziationen aufgrund sprachlicher oder kultureller Unterschiede. Ein anderes Beispiel wäre die webspezifische Berücksichtigung des kulturellen Phänomens, dass im ostasiatischen Kulturkreis Informationen über das Unternehmen (Historie, Tradition, Persönlichkeiten) sachbezogenen Informationen vorgezogen werden.

Erfolg vs. Nicht-Erfolg¹⁾	Intensität Anpassung optisch - Bilder [14.1]	Intensität Anpassung optisch - Farben [14.2]	Intensität Anpassung optisch - Symbole etc. [14.3]	Intensität Anpassung optisch - Botschaften [14.4]	Intensität Anpassung Informationen Produktprogramm [15.1]	Intensität Anpassung Produktprogramm [15.2]	Intensität Anpassung Informationen Marken [15.3]
Mann-Whitney-U-Test	276,500	319,500	284,500	287,000	341,500	341,500	297,500
Wilcoxon-W	507,500	550,500	515,500	540,000	617,500	617,500	528,500
U	-1,621	-,967	-1,403	-1,531	-,842	-,660	-,961
Exakte Sig. (1-seitig)	,052 ⁺	,183	,089 ⁺	,063 ⁺	,205	,260	,177

¹⁾ U-Test von Mann-Whitney: Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz.

***) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

[†]) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 13: Test - Unterschiede Intensität der Anpassung (1)

In Tabelle 13 und Tabelle 14 wurden die Gruppen „Erfolgreich“ und „Nicht-Erfolgreich“ daraufhin untersucht, ob die erkennbaren Unterschiede statistisch signifikant sind. Dies zeigt sich zwar nicht für alle Variablen, dennoch ergibt sich auch hier ein hinsichtlich der bereits getätigten Aussagen ein schlüssiges Bild.

Erfolg vs. Nicht-Erfolg¹⁾	Intensität Anpassung Informationen Referenzen [15.4]	Intensität Anpassung kultureller Auftritt [15.5]	Intensität Anpassung Preisinformationen [15.6]	Intensität Anpassung Vertriebsinformationen [15.7]	Intensität Anpassung Onlinehilfen [15.8]	Intensität Anpassung kundenspezifische Dienstleistungen [15.9]	Intensität Anpassung Suchmaschinen [15.10]	Intensität Anpassung rechtliche Inhalte [15.11]
Mann-Whitney-U-Test	342,000	278,000	148,500	128,000	193,000	174,000	251,500	287,000
Wilcoxon-W	618,000	554,000	301,500	299,000	364,000	364,000	482,500	540,000
U	-,703	-,900	-1,863	-3,310	-2,035	-2,286	-1,449	-1,840
Exakte Sig. (1-seitig)	,247	,185	,036*	,000**	,021*	,011*	,080+	,033*

¹⁾ U-Test von Mann-Whitney: Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz.

***) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

[†]) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 14: Test - Unterschiede Intensität der Anpassung (2)

Zwischenfazit (3): Erfolgreiche Unternehmen passen sowohl die visuellen Gestaltungselemente des Internetauftritts als auch die inhaltliche Ausgestaltung der übermittelten Informationen (z. B. über angebotene Programme, Marken, Preise, rechtliche Regelungen) nachdrücklicher an unterschiedliche lokale oder regionale Gegebenheiten an.

3.2.5.2 Unterschiede in der Anpassungsnotwendigkeit

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Variable „Beitrag des Internetauftritts zum internationalen Geschäftserfolg“ mit großer Sorgfalt betrachtet werden muss, um sicher gehen zu können, dass es sich bei den „Erfolgreichen“ nicht einfach um Unternehmen handelt, deren Geschäft insgesamt stärker über das Internet abgewickelt wird, während die „Nicht-Erfolgreichen“ schlicht Unternehmen sein könnten, die des Internets für ein erfolgreiches Agieren nicht bedürfen. Die Korrelation dieser Variablen mit den anderen Erfolgsvariablen („Internationaler Geschäftserfolg“ und „Internationale Marktkommunikation“) hatte diesen möglichen Einwand teilweise entkräftet (siehe Abschnitt 3.2.3).

Erfolg vs. Nicht-Erfolg		H	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
Notwendigkeit Anpassung sprachliche Gründe [11.1]	Erfolgreich	37	27,91	1032,50
	Nicht-Erfolgreich	23	34,67	797,50
	Gesamtsumme	60		
Notwendigkeit Anpassung rechtliche Gründe [11.2]	Erfolgreich	35	29,89	1046,00
	Nicht-Erfolgreich	22	27,59	607,00
	Gesamtsumme	57		
Notwendigkeit Anpassung kulturelle Gründe [11.3]	Erfolgreich	34	27,91	949,00
	Nicht-Erfolgreich	21	28,14	591,00
	Gesamtsumme	55		
Notwendigkeit Anpassung zielgruppenspezifische Gründe [11.4]	Erfolgreich	33	28,17	929,50
	Nicht-Erfolgreich	23	28,98	666,50
	Gesamtsumme	56		
Notwendigkeit Anpassung produktbezogene Gründe [11.5]	Erfolgreich	35	29,06	1017,00
	Nicht-Erfolgreich	22	28,91	636,00
	Gesamtsumme	57		

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 15: Unterschiede Einschätzung lokaler Adaptionsbedarf

Auch die in Tabelle 15 und Tabelle 16 festgehaltenen Ergebnisse zeichnen ein anderes Bild. Dort wurde untersucht, welchen *Anpassungsnotwendigkeiten* Unternehmen aus sprachlichen, rechtlichen, kulturellen, zielgruppen- oder produktbezogenen Gründen bei der Gestaltung ihrer internationalen Internetangebote gegenüberstehen. Es zeigt sich, dass beide Gruppen von Unternehmen die *Notwendigkeit* zur Anpassung ihrer Internetauftritte in etwa gleich hoch einschätzen. Lediglich hinsichtlich der Notwendigkeit, Anpassungen aus sprachlichen Gründen vornehmen zu müssen, sind die Gruppen „Erfolgreiche“ und „Nicht-Erfolgreiche“ statistisch signifikant verschieden. Ein Blick auf die mittleren Ränge zeigt aber, dass die die „Nicht-Erfolgreichen“ die Notwendigkeit zur Anpassung dort sogar signifikant „höher“ einschätzen, als die „Erfolgreichen“. Das passt nicht zu dem obigen Einwand, bei den „Erfolgreichen“ würde es sich möglicherweise lediglich um Unternehmen handeln, für die das Internet aufgrund der Natur ihres Geschäfts das zentrale Erfolgsmedium ist.

Erfolg vs. Nicht-Erfolg ¹⁾	Notwendigkeit Anpassung sprachliche Gründe [11.1]	Notwendigkeit Anpassung rechtliche Gründe [11.2]	Notwendigkeit Anpassung kulturelle Gründe [11.3]	Notwendigkeit Anpassung zielgruppenspezifische Gründe [11.4]	Notwendigkeit Anpassung produktbezogene Gründe [11.5]
Mann-Whitney-U-Test	329,500	354,000	354,000	368,500	383,000
Wilcoxon-W	1032,500	607,000	949,000	929,500	636,000
U	-1,551	-,545	-,054	-,188	-,034
Exakte Sig. (1-seitig)	,062*	,301	,476	,429	,486

¹⁾ U-Test von Mann-Whitney: Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz.

***) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

†) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 16: Test – Unterschiede Einschätzung lokaler Adaptionsbedarf

Vielmehr zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen offensichtlich durch eine deutlich bessere Übereinstimmung zwischen *Anpassungsnotwendigkeit* und *vorgenommener Anpassung* aus. Bei den Erfolgreichen entspricht die *umgesetzte Anpassung* sowohl im visuell-optischen Auftritt (Bilder, Farben, Symbole etc.) als auch in der inhaltlichen Ausgestaltung der Informationen (Programme, Marken, Preise etc.) den von diesen Unternehmen *wahrgenommenen Anpassungsnotwendigkeiten* und steht zudem im Einklang mit den Erfordernissen, die sich aus der Marketingstrategie der Unternehmen ergeben. Die weniger erfolgreichen Unternehmen scheinen hingegen ihre Internetmaßnahmen trotz mehr oder weniger gleich beurteilter Erfordernisse nicht im gleichen Umfang anzupassen.

Zwischenfazit (4): *Erkennen erfolgreiche Unternehmen, dass es wichtig ist, die Webseiten für ihr Unternehmen und ihre Produkte auf die Besonderheiten einzelner Zielländer oder -märkte auszurichten, so setzen sie dies auch konsequent um, während weniger erfolgreiche Unternehmen diesbezüglich eine Diskrepanz zwischen Anpassungsnotwendigkeit und tatsächlicher Anpassung aufweisen.*

3.2.5.3 Unterschiede zwischen Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit

Nach den Gründen befragt, die für die festgestellten Unterschiede zwischen den „Erfolgreichen“ und den „Nicht-Erfolgreichen“ maßgeblich sein können, ergeben sich deutliche Anzeichen dafür, dass erfolgreiche Unternehmen die *internen Bedingungen* umfassend günstiger gestalten als „Nicht-Erfolgreiche“. So wird die Ressourcenausstattung der „Erfolgreichen“ im Internetzusammenhang deutlich besser beurteilt. Gleiches gilt für die Unterstützung durch die Geschäftsleitung, die ein stärkeres Motiv zur Realisierung eines leistungsfähigen Webauftritts erkennen lässt. Zudem weisen erfolgreiche Unternehmen eine höhere Anpassungsintensität in Bezug auf die visuelle und inhaltliche Ausgestaltung der übermittelten Informationen (z. B. über angebotene Programme, Marken, Preise, rechtliche Regelungen) auf (siehe Tabelle 17, Tabelle 18 und Tabelle 19).

Erfolgreich vs. Nicht-Erfolgreich		H	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
Anpassung Marketingstrategie: Programm, Produkt, Marke, Kommunikationsinhalte etc. (Median [4])	Erfolgreich	37	34,39	1272,50
	Nicht-Erfolgreich	23	24,24	557,50
	Gesamtsumme	60		
Bedarf zur lokalen Adaption (Median [11])	Erfolgreich	37	29,82	1103,50
	Nicht-Erfolgreich	23	31,59	726,50
	Gesamtsumme	60		
Anzahl der Landessprachen (Summe [12])	Erfolgreich	37	31,76	1175,00
	Nicht-Erfolgreich	23	28,48	655,00
	Gesamtsumme	60		
Intensität visuelle Anpassung (Median [14])	Erfolgreich	35	31,61	1106,50
	Nicht-Erfolgreich	22	24,84	546,50
	Gesamtsumme	57		
Intensität inhaltliche Anpassung (Median [15])	Erfolgreich	36	32,85	1182,50
	Nicht-Erfolgreich	23	25,54	587,50
	Gesamtsumme	59		
Bedeutung vertrauensbildender Kommunikationsinhalte (Median Frage 10)	Erfolgreich	37	33,62	1244,00
	Nicht-Erfolgreich	23	25,48	586,00
	Gesamtsumme	60		
Bedeutung Vertrauensbildung im Internet [13]	Erfolgreich	36	32,36	1165,00
	Nicht-Erfolgreich	23	26,30	605,00
	Gesamtsumme	59		
Markenbekanntheit in ausländischen Märkten [7.1]	Erfolgreich	30	27,88	836,50
	Nicht-Erfolgreich	20	21,93	438,50
	Gesamtsumme	50		
Markenrelevanz in ausländischen Märkten [7.2]	Erfolgreich	30	28,35	850,50
	Nicht-Erfolgreich	20	21,23	424,50
	Gesamtsumme	50		
Bedeutung internationale Orientierung (heute) [9.1]	Erfolgreich	37	32,65	1208,00
	Nicht-Erfolgreich	23	27,04	622,00
	Gesamtsumme	60		
Bedeutung internationale Orientierung (zukünftig) [9.2]	Erfolgreich	37	32,51	1203,00
	Nicht-Erfolgreich	23	27,26	627,00
	Gesamtsumme	60		
Intensität "bottom-up"-Planungsprozesse [16.1]	Erfolgreich	32	25,72	823,00
	Nicht-Erfolgreich	20	27,75	555,00
	Gesamtsumme	52		
Dezentralisierung von Entscheidungen [16.2]	Erfolgreich	34	24,71	840,00
	Nicht-Erfolgreich	20	32,25	645,00
	Gesamtsumme	54		
Starker Internetauftritt als Motiv der Geschäftsleitung [17]	Erfolgreich	35	32,93	1152,50
	Nicht-Erfolgreich	23	24,28	558,50
	Gesamtsumme	58		
Ressourcen Ausbau und Pflege des Internetauftritts [19.1]	Erfolgreich	35	32,44	1135,50
	Nicht-Erfolgreich	22	23,52	517,50
	Gesamtsumme	57		

Tabelle 17: Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit

Erfolg vs. Nicht-Erfolg ¹⁾	Anpassung Marketingstrategie: Programm, Produkt, Marke, Kommunikationsinhalte, etc. (Median [4])	Bedarf zur lokalen Adaption (Median [11])	Anzahl der Landessprachen (Summe [12])	Intensität visuelle Anpassung (Median [14])	Intensität inhaltliche Anpassung (Median [15])	Bedeutung vertrauensbildender Kommunikationsinhalte (Median Frage 10)	Bedeutung Vertrauensbildung im Internet [13]
Mann-Whitney-U-Test	281,500	400,500	379,000	293,500	311,500	310,000	329,000
Wilcoxon-W	557,500	1103,500	665,000	546,500	587,500	586,000	605,500
U	-2,277	-,393	-,772	-1,557	-1,676	-1,818	-1,414
Exakte Sig. (1-seitig)	,011*	,350	,224	,060+	,046*	,035*	0,081+

¹⁾ U-Test von Mann-Whitney: Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz.

**) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

+) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 18: Test – Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit (1)

Interessant ist auch, dass „Erfolgreiche“ sich von „Nicht-Erfolgreichen“ dadurch signifikant unterscheiden, dass sie hinsichtlich des Internetauftritts der „Dezentralisierung von Entscheidungen“ weniger Raum geben als „Nicht-Erfolgreiche“.⁵² Mit anderen Worten ließe sich sagen, dass erfolgreiche Unternehmen diese wichtige Aufgabe in einem höheren Maße zur Chefsache machen. Dieses Ergebnis darf hingegen nicht so interpretiert werden, dass lokales Wissen nicht in die Planungsprozesse der „Erfolgreichen“ einfließen. So zeigen Tabelle 18 und Tabelle 19, dass sich die zwei untersuchten Gruppen hinsichtlich der Nutzung von „bottom-up“-Prozessen nicht unterscheiden.

Erfolg vs. Nicht-Erfolg ¹⁾	Markenbekanntheit in ausländischen Märkten [7.1]	Markenrelevanz in ausländischen Märkten [7.2]	Bedeutung internationale Orientierung (heute) [9.1]	Bedeutung internationale Orientierung (zukünftig) [9.2]	Intensität "bottom-up"-Prozesse [16.1]	Dezentralisierung von Entscheidungen [16.2]	Starker Internetauftritt als Motiv der Geschäftsleitung [17]	Ressourcen-Ausbau und Pflege des Internetauftritts [19.1]
Mann-Whitney-U-Test	228,500	214,500	346,000	351,000	295,000	245,000	282,500	264,500
Wilcoxon-W	438,500	424,500	622,000	627,000	832,000	840,000	558,500	517,500
U	-1,487	-1,774	-1,404	-1,494	-0,502	-1,806	-2,031	-2,090
Exakte Sig. (1-seitig)	,070+	,036*	,084+	,075+	,312	,038*	,021*	,019*

¹⁾ U-Test von Mann-Whitney: Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz. **) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig). *) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig). +) Korrelation ist bei Niveau 0,10 signifikant (einseitig). [...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 19: Test – Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit (2)

⁵² Der für die „Erfolgreichen“ diesbezüglich signifikant niedrigere mittlere Rang von 24,71 (im Vergleich zu 32,25 bei den „Nicht-Erfolgreichen“) stützt diesen Zusammenhang. Frage 16.2: „In unserem Unternehmen haben die Geschäftseinheiten/Tochtergesellschaften/ Abteilungen starke Entscheidungsbefugnisse“: ① = gar nicht; ② = in geringem Ausmaß; ③ = in mittlerem Ausmaß; ④ = in hohem Ausmaß; ⑤ = in sehr hohem Ausmaß; 6 = keine Aussage möglich.

Zwischenfazit (5): Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch die konsequente Umsetzung von Maßnahmen aus, die strategisch notwendig sind: Anpassungsnotwendigkeiten werden bereitwillig erkannt und fähig umgesetzt.

3.2.5.4 Größenvorteile

Im Abschnitt 3.2.4 war bereits mit einer bivariaten Korrelationsanalyse untersucht worden, ob die Variable „Unternehmensgröße [Frage 0.6]“ mit den drei Erfolgskriterien „Internationaler Geschäftserfolg [Frage 1.1]“, „Internationale Marktkommunikation [Frage 1.2]“, und „Beitrag Internet zum internationalen Geschäftserfolg [Frage 1.3]“ korreliert ist. Dort hatte sich lediglich zwischen den Variablen „Unternehmensgröße“ und „Internationaler Geschäftserfolg“ eine statistisch signifikante Korrelation (1-seitig, p-Wert = 0,65) ergeben. Nachfolgend wurde der gleiche Zusammenhang erneut untersucht, dabei jedoch, wie in den vorherigen Abschnitten, die Stichprobe hinsichtlich aller drei oben genannten Erfolgskriterien in „Erfolgreiche“ und „Nicht-Erfolgreiche“ Unternehmen aufgeteilt und im Anschluss untersucht, ob die zwei Verteilungen „Erfolgreiche“ und „Nicht-Erfolgreiche“ zu derselben Grundgesamtheit gehören.

Erfolgsgruppierung: Internationaler Geschäftserfolg [1.1]		H	Mittlerer Rang	Summe der Ränge	Teststatistiken	
Unternehmensgröße [0.6]	Erfolgreich	52	34,59	1798,50	Mann-Whitney-U-Test	151,500
	Nicht-Erfolgreich	11	19,77	217,50	Wilcoxon-W	217,500
	Gesamtsumme	63			U	-2,529
					Exakte Sig. (1-seitig)	,006**
Erfolgsgruppierung: Internationale Marktkommunikation [1.2]						
Unternehmensgröße [0.6]	Erfolgreich	45	33,31	1499,00	Mann-Whitney-U-Test	346,000
	Nicht-Erfolgreich	18	28,72	517,00	Wilcoxon-W	517,000
	Gesamtsumme	63			U	-,932
					Exakte Sig. (1-seitig)	,182
Erfolgsgruppierung: Beitrag Internet zum internationalen Geschäftserfolg [1.3]						
Unternehmensgröße [0.6]	Erfolgreich	37	33,84	1252,00	Mann-Whitney-U-Test	302,000
	Nicht-Erfolgreich	23	25,13	578,00	Wilcoxon-W	578,000
	Gesamtsumme	60			U	-1,962
					Exakte Sig. (1-seitig)	,026*

¹⁾ U-Test von Mann-Whitney: Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz.

***) Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

*) Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (einseitig).

[...]: Lfd. Nummer Fragebogen (siehe Anhang Fragebogen).

Tabelle 20: Test – Unternehmensgröße und Erfolg (1)

Tabelle 20 zeigt, dass die „Erfolgreichen“ für alle drei Erfolgskriterien einen höheren Rang einnehmen als die „Nicht-Erfolgreichen“. Bei den Erfolgskriterien „Internationaler Geschäftserfolg“ und „Beitrag Internet zum internationalen Geschäftserfolg“ ist die Abweichung sogar statistisch signifikant. Eine korrekte Interpretation der Ergebnisse ist mit den vorhandenen Informationen allerdings schwierig. So ließe sich etwa schließen, der

positive Zusammenhang zwischen „Unternehmensgröße“ und dem „Beitrag des Internets zum internationalen Geschäftserfolg“ sei darauf zurückzuführen, dass es größeren Unternehmen durch die Nutzung von Größenvorteilen (siehe dazu Abschnitt 2.4.1) eher gelingt, die notwendigen Ressourcen für einen adäquaten Webauftritt aufzubringen. Tabelle 20 legt aber auch den Schluss nahe, dass sich die Unternehmensgröße positiv auf den „Internationalen Geschäftserfolg“ auswirkt. Dafür ließen sich dann ebenfalls die im Abschnitt 2.4.1 diskutierten Größenvorteile als entscheidende Erklärungsgrößen heranziehen.⁵³

Unternehmensgröße und Erfolgsgruppierungen		H	Mittlerer Rang	Teststatistiken	
Bewertung internationaler Geschäftserfolg [1.1]	Kleinstunternehmen	10	37,80	Chi-Quadrat	5,049
	Kleines Unternehmen	18	36,42	df	3
	Mittleres Unternehmen	20	25,70	Asymp. Sig.	,168
	Großunternehmen	15	31,23	Exakte Sig.	,168
	Gesamtsumme	63			
Bewertung internationale Marktkommunikation [1.2]	Kleinstunternehmen	10	33,60	Chi-Quadrat	2,049
	Kleines Unternehmen	18	35,83	df	3
	Mittleres Unternehmen	20	28,10	Asymp. Sig.	,562
	Großunternehmen	15	31,53	Exakte Sig.	,570
	Gesamtsumme	63			
Beitrag Internet zum internationalen Geschäftserfolg [1.3]	Kleinstunternehmen	8	33,56	Chi-Quadrat	,718
	Kleines Unternehmen	17	31,71	df	3
	Mittleres Unternehmen	22	30,07	Asymp. Sig.	,869
	Großunternehmen	13	27,77	Exakte Sig.	,875
	Gesamtsumme	60			

Kruskal-Wallis-Test, Gruppierungsvariable: Unternehmensgröße
 Kleinstunternehmen (Mitarbeiter < 10; Jahresumsatz [Mio. €] < 2)
 Kleines Unternehmen (Mitarbeiter < 50; Jahresumsatz [Mio. €] 2 - 9)
 Mittleres Unternehmen (Mitarbeiter < 250; Jahresumsatz [Mio. €] 10 - 49)
 Großunternehmen (Mitarbeiter ≥ 250; Jahresumsatz [Mio. €] ≥ 50)

Tabelle 21: Test – Unternehmensgröße und Erfolg (2)

Sowohl in der Theorie als auch empirisch ist der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Profitabilität jedoch keineswegs klar.⁵⁴ Die Existenz von Skalenerträgen führt nicht zwangsläufig zu besonders profitablen Großunternehmen. Auch lassen sich Ansätze und Indizien dafür finden, die an dieser Stelle eine Umkehrung des Kausalzusammenhangs nahe legen. Danach sind große Unternehmen nicht profitabel weil sie groß sind, sondern sind gewachsen, weil sie profitabel sind.⁵⁵ Das macht es schwierig,

⁵³ Da sich Frage 1.1 des Fragebogens (siehe Abschnitt 8.2 im Anhang) nicht explizit auf die Profitabilität des Auslandsgeschäfts bezieht, könnte auch vermutet werden, dass die befragten Unternehmen mit internationalem Geschäftserfolg eine möglichst hohe Auslandspräsenz verknüpft haben (siehe dazu auch Tabelle 10). Die Tatsache aber, dass in der gleichen Tabelle die Variablen „Internationale Marktkommunikation“, „Beitrag Internet zum internationalen Geschäftserfolg“ nicht signifikant mit den Variablen „Länder außerhalb Deutschlands“ und „Auslandsanteil“ (siehe Tabelle 10) korreliert sind, zeigt aber, dass wir es zumindest diesbezüglich nicht mit Größen zu tun haben, die sich einfach mit der quantitativen Bedeutung des Auslandsgeschäfts einstellen.

⁵⁴ Vgl. z.B. Marcus (1969) und Irsch (1988).

⁵⁵ Vgl. Nelson/Winter (1982).

zu beurteilen, ob es großen Unternehmen aufgrund von Verbund- und/oder Skalenvorteilen eher gelingt, einen positiven Beitrag des Internets zum internationalen Geschäftserfolg zu erzielen, oder die Unternehmen groß geworden sind, weil sie für diese wie auch andere Aufgabenfelder effiziente Lösungen gefunden haben. Insofern sind Größenvorteile bei der Gestaltung von Webseiten existent, als Erklärung für einen erfolgreichen Beitrag des Internets zum internationalen Geschäftserfolg reicht das alleine aber nicht aus. Vielmehr hatten die vorangegangenen Ergebnisse gezeigt, dass die „Erfolgreichen“ vor allem insgesamt besser aufgestellt sind. Das Bild wird auch durch einen Blick auf die in Tabelle 21 festgehaltenen Ergebnisse gestärkt. Dort ergibt sich zwar ein mit der Unternehmensgröße verbesserndes Niveau der Ränge⁵⁶ bei der Erfolgsvariable „Beitrag Internet zum Internationalen Geschäftserfolg“, statistisch signifikant ist dieser Befund aber nicht. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass auch kleinste, kleine und mittlere Unternehmen in Punkto internationaler Erfolg, internationaler Markkommunikation und Beitrag des Internets leistungsfähig sein können. Auch unterschieden sich die „Erfolgreiche“ nicht von den „Nicht-Erfolgreichen“, wenn es um die Frage ging, wie stark die Bestandteile Design und Pflege des Internetauftritts intern oder von externen Dienstleistern durchgeführt werden.

Zwischenfazit (6): *Es sind zwar Indizien dafür vorhanden, dass die Unternehmensgröße einen positiven Einfluss auf den Grad der erfolgreichen Gestaltung des internationalen Internetauftritts hat. Die Analyse zeigt aber auch, dass ein Unternehmen nicht zwangsläufig groß sein muss, um diesbezüglich gute Resultate zu erzielen.*

3.3 Einschätzung der Ergebnisse

Aus den bisherigen Ergebnissen lässt sich schließen, dass zwischen den Unternehmen vor allem eine Diskrepanz in der *Umsetzung von Anpassungserfordernissen* besteht. Offensichtlich unterscheiden sich „Erfolgreiche“ von den „Nicht-Erfolgreichen“ durch eine bessere *Anpassungsfähigkeit* und *Anpassungsbereitschaft*. Alle drei Komponenten sind im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts von Unternehmen zu sehen und bedürfen einer entsprechend konsequenten strategischen Planung und Umsetzung.⁵⁷ Wie in Abbildung 15 skizziert, stellt die Anpassungsbereitschaft den auf den relevanten Hierarchie- und Abteilungsebenen des Unternehmens (inklusive der einbezogenen Auslandsniederlassungen) vorhandenen Willen zur passenden, zielgemäßen Gestaltung des Internetauftritts des Unternehmens dar – ihr entscheidender „Treiber“ ist eine entsprechende Grundhaltung der Unternehmens- bzw. Geschäftsleitung, die auf einer Reflexion der Umwelтанforderungen und marketingstrategischen Optionen des Unternehmens basiert.

Die Anpassungsfähigkeit zeigt das Ausmaß, indem im Unternehmen die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen für die angeführte Aufgabe vorhanden sind. Sie hängt entscheidend von den Maßnahmen ab, die aufgrund einer vorhandenen Anpassungsbereitschaft ergriffen werden. Unternehmen haben hiernach vor dem Hintergrund

⁵⁶ Man beachte, dass an dieser Stelle bei den Erfolgsgrößen eine ansteigende Variable vorliegt (1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft) [Fragen 1.1 bis 1.3].

⁵⁷ Siehe dazu auch Beiträge aus dem Bereich des strategischen Managements von Unternehmen wie z. B. Büchler (2014), Hungenberg (2012) und Welge/Al-Laham (2012). Für den strategischen Umgang mit Unterschieden zwischen den Märkten sei zudem auf die äußerst lesenswerten Beiträge von Ghemawat (2001, 2005, 2007) verwiesen.

4 Expertenbefragung und Webseitenanalyse

4.1 Methodischer Aufbau der qualitativen Analyse

Wie im Kapitel über die eingesetzten Methoden bereits skizziert, bestand die qualitative Untersuchung einerseits aus der Durchführung und Auswertung von Experteninterviews und andererseits einer strukturierten Webseitenanalyse.

Im Rahmen der Expertenbefragung wurden leitende Mitglieder international tätiger Unternehmen interviewt. Die befragten Personen waren vor allem in den Bereichen Marketing, Kommunikation/Digitale Kommunikation bzw. IT tätig. Der für die Befragung konzipierte teilstrukturierte Fragebogen⁵⁹ konzentrierte sich auf vier Komplexe:

- **Strategie:** Mit diesem einleitenden Teil des Fragebogens sollte in Erfahrung gebracht werden, ob sich die Verantwortlichen der internationalen Webseitengestaltung den Notwendigkeiten einer Kontext-Lokalisierung ihrer Webseiten bewusst sind. Dazu befassen sich die Fragen vor allem mit der Kommunikationsstrategie des Unternehmens, d. h. insbesondere mit den Zielgruppen und den Kommunikationszielen. Konkret sollten einzelne Adaptionkriterien inklusive ihrer Beweggründe und den limitierenden Faktoren extrahiert werden. Den Beweggründen und limitierenden Faktoren sollte dann im weiteren Verlauf des Fragebogens nachgegangen werden.
- **Ressourcen und Potenziale:** Ziel dieses Fragenkomplexes war es, Kenntnisse über die Ausgestaltung der Organisation und die Ausstattung mit Ressourcen zu erlangen. Die Ressourcensituation eines Unternehmens ist auch für den Internetauftritt eines Unternehmens ein zentraler Baustein. Sie legt das Vorhandensein von unternehmensinternen Potenzialen fest, die für eine erfolgreiche Gestaltung des internationalen Webauftritts eines Unternehmens maßgeblich sind. Zum Bestandteil dieses Teils der Experteninterviews zählte auch die Frage danach, inwieweit das Unternehmen auf externe Kompetenzen zugreift bzw. dieses tun sollte. Zudem geben die an dieser Stelle gewonnenen Erkenntnisse Aufschluss darüber, mit welcher Priorität und von welchen Initiatoren die Internetziele des Unternehmens verfolgt werden.
- **Technik und Implementierung:** Im Fokus dieses Fragekomplexes stand die jeweilige operative Umsetzung der kontextuellen Lokalisierung. Fragen bezüglich der angewandten technischen Lösungen, wie der Serverorganisation oder der technischen Infrastruktur in den Zielländern, sollten weiteren Aufschluss über das gewählte Niveau lokaler Anpassung liefern.
- **Controlling:** Der Vergleich von gesetzten Zielen und deren Erreichungsgrad verfolgt das Ziel, herauszufinden, wie effizient ein Vorhaben realisiert wurde. Daher geht dieser Teil der Frage nach, inwieweit ein entsprechendes Controlling überhaupt implementiert wurde und zu welchem Ergebnis dieses kommt. Dort geht es dann vor allem um die Analyse allgemein bekannter Kennzahlen des Web-Controllings, wie z. B. Verweildauer, Klick- und Konversionsraten oder Heatmaps.

⁵⁹ Siehe Anlage „Teilstrukturiertes Leitfadenterview“ (Abschnitt 8.1).

Die mit Hilfe des teilstrukturierten Fragebogens durchgeführten Experteninterviews konzentrierten sich auf die in Tabelle 22 gelisteten vier Unternehmen.

Unternehmen	Branche	Umsatz (€)	Mitarbeiter	Internationalisierung
U1	Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik	2,33 Mrd.	12.000	80% Auslandsumsatz (weltweit)
U2	Maschinenbau	80 Mio.	550	60% Auslandsumsatz (weltweit)
U3	Automatisierungstechnik	30 Mio.	100	6 Standorte in Europa
U4	Maschinenbau	4,5 Mrd.	18.000	90% Auslandsumsatz (weltweit)

Tabelle 22: Unternehmen der Experteninterviews

Es wurden jeweils mehr als 90% der Fragen beantwortet und darüber hinaus weiter ausgeführt. Ein Tonbandgerät wurde bei zwei von vier Interviews eingesetzt – drei Interviews fanden in der Zentrale des Unternehmens statt, ein Interview an einem neutralen Ort. Die Interviews haben durchschnittlich 45 Minuten gedauert.

Im Rahmen der strukturierten Webseitenanalyse konzentrierte sich die Untersuchung auf die Erstellung eines Kriterienkatalogs für einen dem Prinzip nach ideal lokalisierten internationalen Webauftritt eines Unternehmens. Im Anschluss daran wurde dieser in der vorliegenden Studie als Analysegrundlage für die Beobachtung von ausgewählten Unternehmen aus NRW verwendet. Die so gewonnenen Erkenntnisse lassen sich als Ansatzpunkte zur Identifikation von „Best Practice“-Lösungen verwenden. In den in diesem Teil gewonnenen Untersuchungen flossen sowohl die Erkenntnisse aus den Interviews und Fachbeiträgen ein, als auch die einer intensiven Webseitenanalyse, die sich auf die folgenden Elemente einer Unternehmenswebseite konzentrierte:⁶⁰

- E-Commerce-Plattform (z. B. Online-Shop)
- Produkt- und Unternehmensinformationen, sowie aktuelle Nachrichten und Events
- Schnittstellen zu sozialen Medien
- Registrierungs- und Personalisierungsmöglichkeiten
- Interaktive Elemente (z. B. Konfigurator)
- Niederlassungen / Partner / Großhändler
- Geschlossene Bereiche (z. B. Kunden-Login)
- Microsites, Richmedia, Front-/ Landingpage
- Kontaktmöglichkeiten
- Suchfunktion & Sitemap
- Rechtliche Elemente (Impressum, Datenschutz).

Die vollständige, operationalisierte Liste der Kriterien besteht aus insgesamt 30 Beobachtungselementen, die nach den Kategorien „Architektur“, „Inhalt“ und „Adaption“ strukturiert wurden. Der Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse befindet sich im Anhang (siehe Abschnitt 8.5) der vorliegenden Studie.

⁶⁰ Vgl. Kreuzer (2012); Kreuzer/Rumler/Wille-Baumkauff (2015).

Untersucht wurden insgesamt 30 Webpräsenzen von Unternehmen aus dem Raum NRW. Dabei sollte die jeweilige deutsche Webpräsenz eines Unternehmens mit der Webpräsenz für das Zielland verglichen werden, die für das Unternehmen als wichtigster ausländischer Markt identifiziert wurde (Informationen hierzu wurden aus der Unternehmensgeschichte, Standortbeschreibungen, Geschäftsberichte, Jahres- oder Konzernabschlüsse, etc. entnommen). Als Grundlage für die Auswahl der näher untersuchten Unternehmen diente eine Liste von über 500 KMU aus Nordrhein-Westfalen. Diese wurde im Rahmen einer intensiven Suche nach sog. Hidden Champions unter der Verwendung von Schlagwörtern wie „führender Hersteller“ oder „Weltmarktführer“, selbsterstellt.⁶¹ Aus dieser Liste wurden im Anschluss vor allem Unternehmen aus dem Großraum Dortmund selektiert.

43 Prozent der 30 Unternehmen waren Mitglieder der IHK zu Dortmund. Von den Unternehmen waren 13% (auch) im B2C-Geschäft tätig. Ebenfalls 13% sind dem Wirtschaftszweig Handel / Gastgewerbe, Transport und Verkehr zuzuordnen – die verbliebenen 87% rechnen zum Produzierenden Gewerbe. Als Hauptzielmärkte konnten die Länder Frankreich, den USA und China identifiziert werden (Abbildung 16).

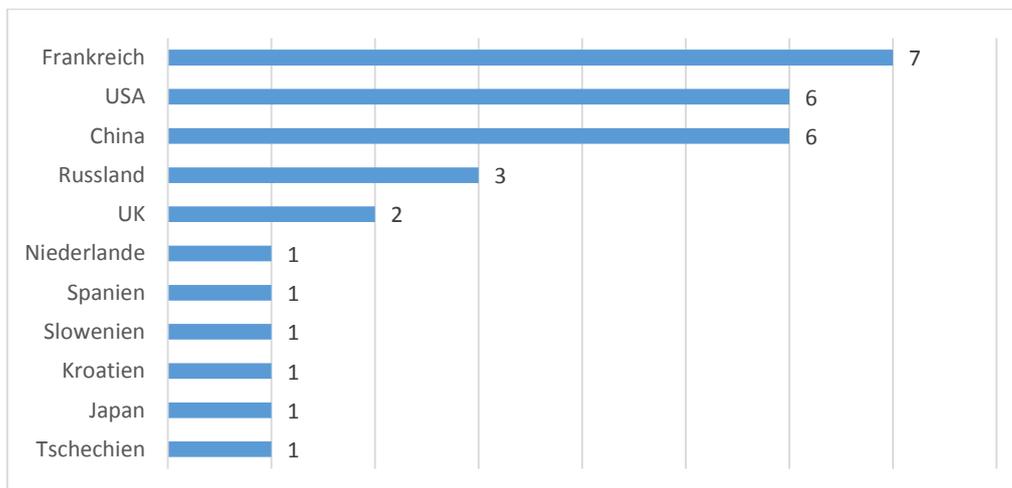


Abbildung 16: Hauptzielmärkte der Unternehmen im Rahmen der Webseitenanalyse

4.2 Zentrale Ergebnisse der Expertenanalyse und Webseitenanalyse

4.2.1 Ergebnisse der Expertenanalyse

Die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen, wie international erfolgreiche mittelständische Unternehmen den Herausforderungen der kontextualen Lokalisierung begegnen. Es wird sich zeigen, dass sich die Unternehmen durchaus des Lokalisierungsbedarfs bewusst sind. Auch sind sie sich im Klaren darüber, dass notwendige Anpassungen nur über die entsprechende Bereitstellung von Ressourcen erfolgen können. In der Praxis als schwierig stellt sich aber das Problem dar, die Potenziale und die Anforderungen, die sich aus der Lokalisierung von Webseiten ergeben, stets richtig einzuschätzen.

⁶¹ Zur Definition siehe insbesondere Simon (2007).

4.2.1.1 Unternehmen 1

Bei Unternehmen 1 handelt es sich um einen Hidden Champion, der 80% seines Umsatzes im Ausland erwirtschaftet. Der Hersteller für Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik bietet seine Endprodukte über ein Händlernetz an. Das Unternehmen unterhält Standorte in Europa und China. Der Stellenwert der internationalen Kommunikation über die Webpräsenz ist in diesem Unternehmen somit sehr hoch. Als Experte stand die Leitung der Abteilung Corporate Communications zur Verfügung.

Strategie: Die im Rahmen der Befragung erfassten Kernaussagen zeigen bei diesem Unternehmen eine hohe Bereitschaft zur Kontext-Lokalisierung (*Lokalisierungsstrategie*, siehe dazu auch Abschnitt 2.4.1). So hebt das Unternehmen Unterschiede in den Kontaktwünschen ihrer Kunden hervor, die je nach Zielland zu Variationen in der Zahl und der Art der erwarteten Kontaktmöglichkeiten führen. Dieser Anpassungsanforderung entspricht Unternehmen 1 durch ein darauf abgestimmtes länderspezifisches Angebot an Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme. Hinsichtlich des Aufbaus der Unternehmenswebseiten wird dabei folgende Strategie verfolgt: Die Unternehmenszentrale in Deutschland stellt allen Niederlassungen einen sogenannten „Master-Content“ zur Verfügung, der die wesentlichen Inhalte und Bestandteile der Corporate Website enthält. Lokale Niederlassungen *können* diese in Anspruch nehmen, in die jeweils relevante Zielsprache eigenverantwortlich übersetzen und nach Belieben ergänzen oder kürzen – je nach Lokalisationsbedarf. Dieser Bedarf wird von allen Zielländern mittels agilen Webmanagements über ein Netzwerk kommuniziert und zentral für die Ressourcenverteilung genutzt. Per Priorisierung kann die Zentrale somit der lokalen Anpassungsanforderung gerecht werden. Das ermöglicht Unternehmen 1 lokalen Adaptionserwartungen einen hohen Stellenwert zu geben und diesen mit einem effizienten Ressourcenverteilungskonzept nachzukommen. Die lokalen Anpassungen reichen dabei von einfachen Sprachanpassungen bis zu einem weitgehend lokal angepassten Webauftreten. Von der Unternehmenszentrale initiierte Werbekampagnen werden auf ihre lokale Sensibilität hin geprüft und gegebenenfalls adaptiert. Ziel ist ein Angebot in jeder relevanten Sprache. Lediglich Datenschutzrechtliche Angelegenheiten werden zentral über das „Legal Department“ gesteuert.

Ressourcen und Potenziale: Das Unternehmen verfolgt die Neuausrichtung der digitalen Kommunikationsstrategie erst seit einigen Jahren. Ein zunächst extern in Anspruch genommener Dienstleister hatte die Aufgabe übernommen, die Corporate Website und lokale Seiten zu gestalten. Der Bedarf an stetigen Nachkonzeptionen und ein unternehmensinterner Lernprozess erlaubt es dem Unternehmen inzwischen jedoch, selber die Gestaltung des Redesigns zu übernehmen. Nach Angabe der Interviewpartner erfolgt dabei keine Orientierung an Konkurrenten. Das Budget für diesen Bereich wurde sukzessiv aufgestockt und mit der Bildung eines neuen Ressorts „Digitale Kommunikation“ entsprechend gewürdigt. Laut Angaben des Unternehmens beläuft sich der Anteil der Ausgaben für die digitale Kommunikation auf 15% der Gesamtausgaben für die Unternehmenskommunikation – Tendenz steigend. Mit 85% wird demnach der Löwenanteil weiterhin für Formen der klassischen Kommunikation ausgegeben (z. B. Messeauftritte).

Technik und Implementierung: Des Weiteren bietet Unternehmen 1 eine adäquate technische Basis für das internationale Webmanagement. Neben der Verwendung eines

mehrsprachigen Content-Management-Systems⁶², welches eine schnelle und flexible Bearbeitung von Inhalten in verschiedenen Sprachen erlaubt, implementiert das Unternehmen Responsive Webdesign, also die Ausrichtung der Webseite auf die Verwendung auf mobilen Endgeräten. Die Verwendung von Responsive Webdesign kann insofern relevant sein, als dass in verschiedenen Ländermärkten (z. B. in vielen afrikanischen Ländern) die Verwendung von Tablets oder Smartphone zur Informationssuche ausgeprägter ist als beispielsweise in Europa.

Ein weiteres Element, das Unternehmen 1 konsequent unter Berücksichtigung lokaler Anforderungen gestaltet, ist der Einsatz von „Social Media“. „Social Media“ gilt für das Unternehmen als wichtiges Instrument in der Verbreitung des Contents (z.B. via Social Web-Kampagnen, Blogger Relations, etc.) und wird vom Unternehmen fast ausschließlich lokal in den Zielländern gestaltet. Es misst diesem Kommunikationsinstrument, welches eine ausgeprägte Interaktionsfähigkeit aufweist, einen steigenden Stellenwert in der digitalen Kommunikation zu. „Owned Media“⁶³ gilt jedoch weiterhin als vorherrschendes Instrument bei der Kommunikation von globalen Kampagnen oder Themen (beispielsweise durch Microsites). International liegt der Fokus der Informationsinhalte überwiegend auf der Darstellung von Unternehmenswerten bzw. der Corporate Culture, also auf Aspekte, die vornehmlich Vertrauen erzeugen sollen. Auch das Suchmaschinenmarketing wird entsprechend lokaler Anforderungen individuell gestaltet und implementiert (insbesondere Key-Words werden lokal adaptiert). Das entsprechende Know-how wird von der Unternehmenszentrale zur Verfügung gestellt.

Controlling: Der in diesem Zusammenhang wichtige Aspekt des Web-Controllings wird bei Unternehmen 1 ebenfalls groß geschrieben. Mit umfassenden Controlling-Instrumenten (z. B. Google-Analytics) verfolgt das Unternehmen wichtige Kennzahlen rund um die Web-Performance. Interessanterweise wird angemerkt, dass sich die Ausprägung der Kennzahlen unter den verschiedenen Zielländern kaum unterscheiden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen 1 lokale Anpassungen fest prozessual verankert hat und notwendige Anpassungen konsequent umsetzt. Dabei wird auch nicht versäumt, eine entsprechende technische und administrative Basis bereitzustellen.

4.2.1.2 Unternehmen 2

Bei Unternehmen 2 handelt es um einen Hidden Champion, der ebenfalls einen beträchtlichen Anteil seines Umsatzes im Ausland generiert (rund 60%, mit Vertretungen auf allen Kontinenten und Produktionsstandorten in Deutschland, Schweiz und China). Es handelt sich um einen Spezialisten im Bereich Kupplungen, Bremsen, Lamellen und Kompaktantrieben, die für verschiedene Industriebereiche gefertigt werden.

⁶² Bei einem Content-Management-System handelt es sich um ein Inhaltsverwaltungssystem, zumeist für Webseiten, welches eine gemeinschaftliche Bearbeitung von Inhalten erlaubt.

⁶³ Owned-Media (engl. für Medien „im Eigenbesitz“) bezieht sich auf Medien, die in voller Verantwortung des Betreibers, also des Unternehmens liegen (insbesondere Corporate Websites). Demgegenüber stehen Paid-Media (Aktivitäten, die durch Drittanbieter gegen Zahlung realisiert werden, insbesondere Online-Werbung) und Earned-Media (Inhalte, die von Benutzern des Medium generiert werden, welche sich das Unternehmen „verdient“. Vgl. hierzu Kreutzer (2012).

Strategie: Im Vergleich mit Unternehmen 1 wird in Unternehmen 2 aber die nahezu gegensätzliche Strategie verfolgt. Unternehmen 2 betont vor allem den Ansatz der Standardisierung (*Standardisierungsstrategie*, siehe dazu ebenfalls Abschnitt 2.4.1), indem es sich um eine möglichst einheitliche Ausrichtung der Webpräsenz bemüht. Nach Aussage des Marketingleiters des Unternehmens ist eine Standardisierungsstrategie gerechtfertigt, da die Branche und die angebotenen Leistungen weltweit als homogen zu betrachten sind. Die Zielgruppe unterschiede sich nicht durch geographische Zielmärkte, sondern lediglich durch die Sprache. Grund sei hierfür die gleichen technischen Rahmenbedingungen in der Branche. Das Unternehmen ist im B2B-Geschäft tätig und fertigt große Maschinenkomponenten für verschiedene Industriebereiche. Diese seien im Gegensatz zu Konsumgütern entscheidend wenig zu differenzieren oder lokal anzupassen. So unterschiede sich eine Ausschreibung einer chinesischen Firma nach einer Presswalze gar nicht von einer Ausschreibung aus anderen Ländern. Entsprechend gestaltet sich die Webpräsenz des Unternehmens: sie wird zentral organisiert und einheitlich auf jeden internationalen Zielmarkt ausgerichtet. D.h. die Kommunikationsinhalte sind für jeden Zielmarkt einheitlich gestaltet. Der Fokus liegt auf einem schlanken Informationsangebot, der Kommunikation der Kernkompetenz und Erfahrung, Themen wie Unternehmensgeschichte oder Kultur werden in den Hintergrund gerückt.

Ressourcen und Potenziale: Die Gestaltung der Corporate Website entspricht der einheitlichen Kommunikationsstrategie des Unternehmens. Im Rahmen einer Neukonzipierung der Kommunikationsstrategie wurde auch die Webseite neu entworfen. Eine Orientierung an die Konkurrenz erfolgte nach Auskunft der Interviewpartner nicht, man habe aber Ansätze von Global Players analysiert. Erwähnenswert ist zudem die Tatsache, dass die Impulse zur Neuausrichtung der Corporate Website, ebenso wie bei Unternehmen 1, aus der Kommunikations- bzw. Marketingleitung gekommen sind. Dabei konnte man sich aber auf die Unterstützung der Geschäftsführung verlassen. Das habe die Konzipierung und Implementierung vereinfacht und beschleunigt. Nach Auskunft der Interviewpartner war das Budget darauf gerichtet, ein leistungsfähiges Endprodukt zu gestalten, und somit eher von sekundärer Bedeutung. Dennoch habe man selbstverständlich die Ausgaben für die neue Corporate Website gegenüber dem Anteilseigner rechtfertigen müssen. Die Entwicklung der Unternehmenswebseite wurde hauptsächlich von einer externen Agentur übernommen, die wesentliche Kommunikationsbestandteile wie das Corporate Design konzipierte.

Technik und Implementierung: Die Adaptionenanstrengungen beschränken sich im Wesentlichen auf die Sprache. Inhalte werden lokal übersetzt und an die Zentrale übermittelt, die letztendlich das Webmanagement steuert und eine konsistente Kommunikation gewährleistet. Es liegt auf der Hand, dass dieser Ansatz für das vorliegende Unternehmen kostengünstiger ist als eine differenzierte Adaptionstrategie. Das macht ihn zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dennoch berücksichtigen die vorgenommenen Anpassungen aber länderspezifische Unterschiede in den Sprachen (z.B. Britisches Englisch versus Amerikanisches Englisch) oder Unterschiede in der Verwendung technischer Fachbegriffen. In sensiblen Bereichen ist also eine abgestimmte Kontext-Lokalisierung vorhanden. Die Kontaktabwicklung erfolgt zentral (Anfragen werden zentral abgearbeitet), lokale Kontaktadressen von Niederlassungen sind jedoch auch auf der Corporate Website zu finden. Derzeit befindet sich ein umfassendes „Administrationskonzept“ in der Entwicklung, dass eine persönlichere Kontakt- und Administrations-

gestaltung ermöglichen soll (von der Kontaktanfrage über die Kaufabwicklung bis zum After-Sales-Service).

Der Webpräsenz wird in diesem Unternehmen ein hoher Stellenwert beigemessen. Kein anderes Kommunikationsinstrument habe eine größere Reichweite und Relevanz bei der Kontaktanbahnung. Im Einklang mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens (Vorprodukte für industrielle Kunden) schenkt Unternehmen 2 im Gegensatz zu Unternehmen 1 (Endprodukte zur Nutzung in Haushalten) „Earned Media“ wenig Beachtung. Eine Aufwand-Nutzen-Relation sei aufgrund der Produktspezifität und der fachlich ausgeprägten Zielgruppe derzeit nicht gegeben. Auch diesbezüglich würden Entwicklungen jedoch beobachtet und fortwährend auf ihre Relevanz für das Unternehmen hin überprüft.

Controlling: Ein entsprechendes Web-Controlling ist ebenfalls vorhanden: Google Analytics liefert umfassendes Datenmaterial und die Steuerungsgrundlage für die Leistung der internationalen Webkommunikation. Das Suchmaschinenmarketing bei Unternehmen 2 gestaltet sich ähnlich wie bei Unternehmen 1 und wird stetig ausgebaut und auch auf lokale Suchkriterien angepasst. Mit jeder neuen Sprache, die in die Corporate Website implementiert wird, würde auch der Umfang der Key Words weiter ausgebaut. Dem Unternehmen 1 ähnlich, schenkt Unternehmen 2 zudem rechtlichen Aspekten große Beachtung. Ein zentraler Datenschutzbeauftragter überwacht und regelt Verstöße beim Datenschutz und ähnlichen datenrechtlichen Aspekten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Unternehmen 2 in hohem Maße eine Standardisierungsstrategie verfolgt. Diese steht im Einklang mit der Ausrichtung des Geschäftsfeldes des Unternehmens und drückt sich durch eine weit gehend einheitliche Corporate Website und eine diesbezüglich einheitliche Kommunikationsstrategie aus. Adaptionsanforderungen seien nach Auskunft des Managements aufgrund der Anforderungen der Branche und der Natur der Produkte vergleichsweise gering und beschränken sich daher im Wesentlichen auf Sprache und Fachterminologie.

4.2.1.3 Unternehmen 3

Unternehmen 3 zählt zu den führenden europäischen Entwicklern von Automatisierungssystemen für Kälteanlagen und für das Gebäudetechnik-Management von Lebensmittelmärkten. Für Deutschland und das europäische Ausland pflegt das Unternehmen ein Experten-Netzwerk zur Beratung seiner Kunden. In Österreich, der Schweiz und den Niederlanden ist das B2B-Unternehmen mit eigenen Niederlassungen vertreten.

Strategie: Das Unternehmen zeichnet sich durch eine schlanke Webpräsenz aus und verfolgt eher einen *Mix* aus *Standardisierung* und *Adaption*. Die deutschsprachige Webpräsenz ist stark standardisiert und bietet lediglich Englisch als zusätzliche Sprache an. Die fehlende Kontext-Lokalisierung der Corporate Website wird ähnlich wie bei Unternehmen 2 damit begründet, dass die technische Natur des Angebots des Unternehmens keiner besonderen Adaptionsanstrengungen bedürfe. Die Webpräsenzen der Niederlassungen in der Schweiz und in den Niederlanden sind wiederum von den Vertretungen selbst konzipiert, unterscheiden sich jedoch konzeptionell kaum von der deutschen Präsenz. So lange das Unternehmen in einem Zielmarkt noch keine Niederlassung unterhält, müssen die dortigen Kunden auf die standardisierten Lösungen des Heimatmarktes oder denen der anderen Niederlassungen zurückgreifen. Eine österreichische Version ist

allerdings nicht vorhanden. Die dortige Webadresse leitet auf die deutsche Version weiter. Das Unternehmen betrachtet die Corporate Website lediglich als Informationsportal, nicht aber als Instrument zur Kontaktabahnung oder Akquisition.

Von Unternehmen 1 und 2 unterscheidet sich dieses Unternehmen hingegen durch das zusätzliche Angebot eines Kundenbetreuungsportals, das sämtliche nationale und internationale Kunden integriert. In diesem geschlossenen Bereich findet eine personalisierte, nach Zielmärkten orientierte Adaption statt.

Ressourcen und Potenziale: Die Verantwortung für die Corporate Website und das Bestandskundenportal liegt beim Marketing sowie einer Abteilung, die sich ausschließlich mit der Produktdokumentation beschäftigt. Der Anstoß für die interne Entwicklung einer übergreifenden Kundenplattform kam aus dem letztgenannten Bereich. Auch hier kamen die ersten Impulse also aus anderen Funktionsbereichen des Unternehmens als durch die Geschäftsführung selber. Dort musste zunächst noch Überzeugungsarbeit geleistet werden. Inzwischen beträgt das Budget für digitale Kommunikation aber 20% des Kommunikationsbudgets. Die Corporate Website wurde extern von einer Agentur konzipiert. Für rechtliche Angelegenheiten wird ebenfalls auf einen externen Berater zurückgegriffen.

Technik und Implementierung: Die Corporate Website wird zentral gesteuert und schlank gehalten, ohne die Absicht, internationale Sphären zu erreichen. Im Kundenbetreuungsportal werden hingegen je nach Bestandskunde individuelle Informationen und Dokumente bereitgestellt. Bei Bedarf erfolgt eine persönliche Betreuung in der entsprechenden Sprache des Kunden. Gesteuert wird der Service zentral in Deutschland. Sprachbarrieren seien hierbei die größte Herausforderung gewesen. Die notwendige Lokalisation wird von einem Übersetzungsbüro durchgeführt (wobei technische Fachbegriffe einheitlich verwendet werden). Das Resultat bestünde in einer effizienteren Kundenbetreuung und einer Verringerung der Anfragen von Bestandskunden.

Darüber hinaus bietet das Unternehmen für Kunden eine Offline-App für mobile Endgeräte an. So stellt das Unternehmen auch dann eine flexible Informationsbasis für seine Produkte zur Verfügung, wenn Bestandskunden über keinen Zugang zum Internet verfügen. Die Webauftritte sind auch auf mobile Endgeräte optimiert. Als CMS nutzt man ein nach eigenen Auskünften „steifes“, „unflexibles“ System, das bisweilen für viel „Frust“ Sorge, da im Zuge der Implementierung des Kundenportals viele Änderungen vonnöten gewesen wären. Die Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme sind erneut standardisiert. Hervorzuheben ist allerdings, dass sämtliche Anfragen aus dem In- und Ausland direkt dem Fachpersonal zugehen. Im Bereich „Social Media“ beschränken sich die Aktivitäten auf die Nutzung eines Twitter-Accounts.

Controlling: Interessanterweise betreibt das Unternehmen keinerlei Web-Controlling, was sich damit erklären lässt, dass der Webpräsenz dort allgemein keine große Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen 3 der lokalen Anpassung der Corporate Website nur wenig Beachtung schenkt, da es dieses Instrument zurzeit als für sich wenig bedeutsam einstuft. Das ist durchaus typisch für ein B2B-Unternehmen, das

individualisierte Problemlösungen anbietet. Es konzentriert sich auf die Kundenbetreuung und stellt diesen entsprechend ein integriertes Kundenbetreuungsportal zur Verfügung. Dort wird die Betreuung von Bestandskunden effektiv unter Berücksichtigung lokaler Anforderungen gepflegt.

4.2.1.4 Unternehmen 4

Unternehmen 4 zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Prozesstechnik und Komponenten für Produktionsprozesse für unterschiedliche Industrien. Das Unternehmen hat eine weltweite Präsenz mit überwiegend eigenen Standorten.

Strategie: Das Unternehmen zeichnet sich durch eine schlanke Webpräsenz aus, die durch Modularisierung und präsenste Filterfunktionen (insbesondere zu Applikationen und Technologien) kundenrelevante und ländermarktspezifische Informationen mit wenigen Klicks bereithält. Die internationale Webpräsenz ist daher in ihrer Grundstruktur in höchstem Maße standardisiert und bietet acht Sprachen an. Die geringe kontextuale Lokalisierung der Corporate Website wird ähnlich wie bei den zuvor beschriebenen Unternehmen damit begründet, dass die technische Natur des Angebots des Unternehmens keiner besonderen visuellen Adaptionsanstrengungen bedürfe. Sogenannter „Customer Stories“ von Kunden aus allen Teilen der Welt, sollen dabei helfen, die globale Problemlösungskompetenz des Unternehmens und Reputation zu erhöhen. Diese Seiten sind auf allen lokalen Webseiten und in Bezug auf die Produktapplikationen identisch. Das Unternehmen betrachtet die Corporate Website vornehmlich als Informationsportal sowie untergeordnet als Instrument zur Kontaktabbahnung bzw. Kundenakquisition. Daher werden lokale Kontaktmöglichkeiten auf den jeweiligen Landesseiten angeboten.

Ressourcen und Potenziale: Die Verantwortung für die Corporate Website und das Bestandskundenportal liegt bei der Stabsstelle Unternehmenskommunikation in Abstimmung mit dem globalen Vertrieb und Marketing. Die Corporate Website wurde extern von einer Agentur konzipiert. Für rechtliche Angelegenheiten wird ebenfalls auf einen externen Berater zurückgegriffen.

Technik und Implementierung: Die Corporate Website wird zentral gesteuert und modular in den Zielmärkten repliziert. Im Kundenbetreuungsportal werden hingegen je nach Bestandskunde individuelle Informationen und Dokumente bereitgestellt. Bei Bedarf erfolgt eine persönliche Betreuung in der entsprechenden Sprache des Kunden. Das Wegmanagement wird durch die Unternehmenszentrale in Deutschland gesteuert. Die Anpassungen in sieben weitere Fremdsprachen werden von einem Übersetzungsbüro durchgeführt (wobei technische Fachbegriffe einheitlich verwendet werden und die englische Sprache in den meisten Zielmärkten in Bezug auf die technischen Beschreibungen dominiert). Auffallend ist, dass große Zielmärkte wie Russland oder Indien über keine eigene Sprache verfügen, sondern auf die englische Sprache ausweichen müssen.

Controlling: Das Unternehmen betreibt kein vollumfängliches Web-Controlling, was sich damit erklären lässt, dass keine Transaktionen über die Webseite abgewickelt werden und lediglich eine erste Kontaktaufnahme hierüber stattfindet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen 4 der lokalen Anpassung der Corporate Website insofern Beachtung schenkt, dass es mittels eines Modulbaukastens

und eines Sprachenmenüs einer großen Anzahl an Kundengruppen in Ländermärkten spezifische und relevante Informationen zur Verfügung stellt. Es versucht somit, den Zielkonflikt aus Anpassung und Standardisierung über modulare Lösungen auszugleichen.

4.2.2 Ergebnisse der Webseitenanalyse

Im Rahmen der Webseitenanalyse wurde unter anderem untersucht, welchen Adaptionsgrad KMU hinsichtlich verschiedener Kriterien ihres Webauftritts erreichen. Dabei kam der sich im Anhang befindliche Kriterienkatalog zur Anwendung (siehe dazu Abschnitt 8.5). Tabelle 23 hält diesbezüglich die wesentlichen Ergebnisse fest. Demnach erreichen die Unternehmen in den meisten Kategorien nur ein sehr geringes bis mittleres Niveau der Kontext-Lokalisierung. Dies betrifft vor allem die Kategorien „kulturelle Unterschiede“, „Navigation und User Interface“ und „Responsive Webdesign“. Auch wird offensichtlich der Aktualität der ausländischen Seiten des Internetauftritts nur wenig Beachtung geschenkt. Hier könnte noch großer Nachholbedarf bestehen. Demgegenüber genießen vertrauensbildende Aspekte eine hohe Aufmerksamkeit. So wird beispielsweise die Unternehmenshistorie fast immer übersetzt.

Kriterium	erreichte Adaption
1. Webseitenstruktur	mittel bis hoch
2. Direktkaufmöglichkeit	gering
3. Kundenbeziehungsmanagement	mittel
4. Responsive Webdesign	gering
5. Vertrauensschaffende Aspekte	hoch
6. Aktualität	gering
7. Sonstige inhaltliche Aspekte	sehr gering
8. Navigation und User Interface	sehr gering
9. Kulturelle Unterschiede	sehr gering
10. Formale Lokalisationsaspekte	hoch
11. Social Media	mittel
12. Lokales Engagement	mittel
13. Kontakt	mittel

Tabelle 23: Adaptionsergebnis der Webseitenanalyse

Eine abschließende Beurteilung fällt in diesem Zusammenhang schwer. So kann ein geringes Adaptionsniveau das Ergebnis einer optimalen strategischen Anpassung an die internen und externen Bedingungen sein, unter denen ein Unternehmen operiert. Ebenso kann das geringe Adaptionsniveau aber auch Fehleinschätzungen zur Ursache haben. Um das genauer beurteilen zu können, müssten genaue Kenntnisse eben jener internen und externen Faktoren vorliegen, die die Festlegung eines optimalen Adaptionsgrad bestimmen. Dazu müssten zunächst Anpassungsprofile von erfolgreichen Unternehmen erstellt werden und diese mit Klassifikationskriterien wie Unternehmensgröße, Industriezweig, Zahl der Auslandsmärkte, B2B vs. B2C, Eigentümerstruktur, Profitabilität etc. kombiniert werden, um so Benchmarks vorgeben zu können. Im Rahmen der vorliegenden Studie können die Ergebnisse der Tabelle 23 daher nur eine erste Indikation für einen bestehenden Anpassungsbedarf geben, während bezüglich einer exakteren Analyse noch Forschungsbedarf besteht.

Darüber hinaus wurden über die Webseitenanalyse aber wichtige Erkenntnisse hinsichtlich des strukturellen Aufbaus eines prinzipiell leistungsfähigen Webauftritts gewon-

nen. Diese Erkenntnisse sind vor allem in die Konzeption der nachfolgenden vorgestellten WWW-Toolbox eingeflossen.

4.3 Das 6x6 der Webseitenlokalisierung

Die aus allen Analysebereichen dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse erlauben eine Verdichtung und Systematisierung von Dimensionen der kontextualen Lokalisierung in den sechs Gestaltungsfeldern (1) Bild/Sprache, (2) Kontakt, (3) Produktbereich, (4) Servicebereich, (5) Recht und (6) IT. Diese Dimensionen wurden nachfolgend als „WWW-Toolbox“ zusammengefasst, um der Praxis ein kompaktes Diagnose- und Gestaltungsinstrument zur Verfügung zu stellen, das die kritischen Elemente einer internationalen Webseite systematisch identifizieren hilft und Ansätze zur Verbesserung liefert. Mit jeweils sechs weiteren Unterkategorien ergibt sich so ein umfassender Katalog von insgesamt 36 Gestaltungselementen (siehe Abbildung 17).

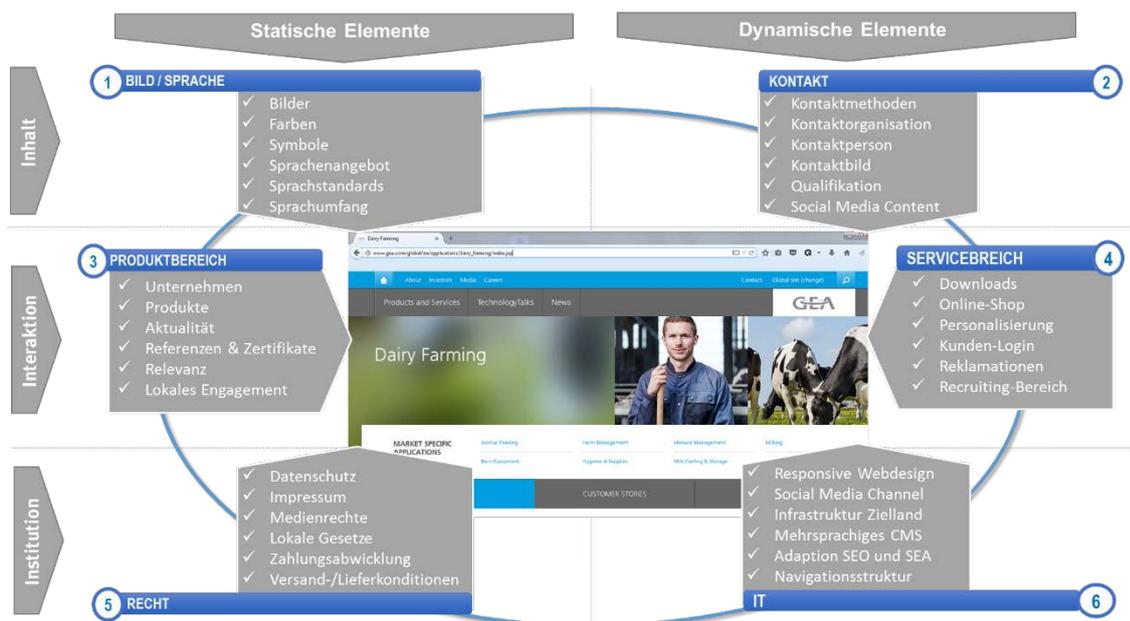


Abbildung 17: WWW-Toolbox - das 6x6 der Webseitenlokalisierung

Die WWW-Toolbox erfasst auf drei zentralen Gestaltungsebenen – Inhalt, Interaktion, Institution – eine Vielzahl an Gestaltungselementen für den Webauftritt von Unternehmen im jeweiligen Zielmarkt. Die inhaltlichen Gestaltungselemente umfassen visuelle und textliche Basisinformationen zum Unternehmen. Die interaktiven Gestaltungselemente beinhalten direkte und indirekte sowie bi- und multilaterale Interaktionselemente. Institutionelle Gestaltungselemente folgen aus rechtlichen, administrativen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen im jeweiligen Zielmarkt.

Darüber hinaus erlaubt die ebenfalls in Abbildung 17 illustrierte Abgrenzung in „statische“ und „dynamische“ Gestaltungsformen eine Unterscheidung der Gestaltungselemente hinsichtlich der Flexibilität ihrer Eigenschaften. Statische Gestaltungselemente sind grundsätzlich fix integriert, erfordern nur routineorientierte Änderungen und sind für die Besucher von Webseiten von statischem Charakter. Dynamische Gestaltungselemente sind hingegen auf einen kontinuierlichen Austausch mit dem Besucher der Webseite ausgerichtet. Sie repräsentieren die Bestandteile einer Webseite, die mit der Umgebung dynamisch interagieren können.

Die Gestaltungsfelder stehen grundsätzlich in einem komplementären Verhältnis zueinander. So kann eine Corporate Website grundsätzlich keine Inhalte aufweisen, die nicht institutionell fundiert sind. Erst wenn die technische und rechtliche sowie administrative Basis vorliegt, kann die Webseite mit Inhalten gefüllt werden und ihr Potenzial entfalten. Ebenso gilt für die Interaktion die Bedingung, dass im Vorfeld die entsprechenden Kommunikationskanäle und Kontaktformate verfügbar gemacht wurden.

Die vorgelegte Systematik soll Unternehmen dabei helfen, eine zielmarktbezogene Analyse des eigenen Webauftritts durchzuführen und nach entsprechender Auswertung und Diskussion der Ergebnisse erforderliche Anpassungen zu initiieren. Zur weiteren Illustration werden die sechs oben genannten Gestaltungsfelder nachfolgend ausführlicher vorgestellt. Unternehmen sind gut beraten, die Elemente der sechs Gestaltungsfelder gemeinsam mit nativen internen und/oder externen Experten der relevanten Ländermärkte zu analysieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung zu gewichten. Für eine systematische Vorgehensweise sei auch hier auf die sich im Anhang befindliche Checkliste verwiesen (siehe Abschnitt 8.4).

4.3.1 Gestaltungsfeld Bild & Sprache

Dieses Gestaltungsfeld (siehe Tabelle 24) konzentriert sich auf Aspekte der visuellen und sprachlichen Besonderheiten unter den Zielländern und soll im internationalen Kontext eines Unternehmens dabei helfen, durch Distanzreduktionen eine erhöhte Akzeptanz und Vertrauen beim Besucher zu erzeugen. Dazu werden Bilder und Grafiken auf religiöse, politische oder sexuelle Inhalte geprüft. Neben Fotos betrifft dies auch Grafiken und Hintergrundbilder. So haben Farben je nach Zielland unterschiedliche Bedeutungen (die Farbe Weiß steht in China und Japan für Tod und Trauer, im Westen jedoch für Reinheit oder Geburt). Symbole können ebenfalls falsch oder gar nicht verstanden werden. Animierte Bestandteile, die diese Elemente kombinieren, sind ebenfalls zu prüfen. Zentraler Bestandteil dieses Gestaltungsfeldes ist in jedem Fall die Verfügbarkeit und Qualität der für die Zielländer relevanten Sprachen. Das schließt Sprachenstandards (wie z. B. Datums- oder Adressenformat) und Sprachvarietäten (z. B. „truck“, AE vs. „lorry“, BE) sowie unterschiedliche Lese- und Schreibrichtungen (Arabisch & Hebräisch von rechts nach links, traditionelles Chinesisch von oben nach unten) mit ein. Ebenso ist zu überprüfen, inwieweit der Sprachstil angepasst wurde, um den Erwartungen der Zielgruppe zu entsprechen. So empfiehlt sich z. B. ein emotionaler an das „Storytelling“ angelegter Sprachstil in den USA oder ein rationaler und eher sachorientierter Sprachstil in Deutschland.

■ Bilder	Fotos, Grafiken, Hintergrundbilder, Animationen, etc.
■ Farben	Auch Farbkombinationen, Schriftfarben, Farben der Menüelemente, etc.
■ Symbole	Hierzu gehören auch Icons und Piktogramme
■ Sprachenangebot	Anzahl der Sprachen, die angeboten werden (bestimmt v. Ländermärkten)
■ Sprachenstandards	Formale Standards, Sprachvarietäten, Leserichtungen, Text-Stile
■ Sprachumfang	Umfang der portierten (= übersetzten und adaptierten) Inhalte

Tabelle 24: Elemente im Gestaltungsfeld Bild & Sprache

4.3.2 Gestaltungsfeld Kontakt

Die Elemente des Gestaltungsfeldes Kontakt repräsentieren Faktoren der Kontaktabahnung und Kontaktpflege (siehe Tabelle 25). Je nach Zielland können hier verschiedene Kontaktmethoden erforderlich sein. Kunden können Kontakt per Telefon, E-Mail oder „Social-Media“ gewohnt sein und dies auch erwarten (nicht überall auf der Welt ist ein einfaches Kontaktformular ausreichend). Ein lokal adaptierter Kontakt zeichnet sich durch lokale Ansprechpersonen, lokale Geschäftsabwicklungen und Adaption zu Kontaktgewohnheiten aus, die eine gegebenenfalls wahrgenommene Distanz reduzieren helfen. Idealerweise liegt somit eine lokal eigenständige, routinierte Kontaktorganisation vor. Darüber hinaus erzeugt es Vertrauen, wenn über die jeweilige Kontaktperson Informationen, z. B. über Position, Erfahrung und Qualifikation, vorliegen und diese mit einem Kontaktbild abgerundet werden. Im Ideal sind die Ansprechpersonen im Zielland beheimatet. Vor allem im B2B-Geschäft gilt dabei, je persönlicher der Kontakt, desto größer der Vertrauensfaktor und desto leichter die Kontaktpflege. Ebenso sind die Inhalte der „Social Media“-Präsenz zu überprüfen. Sind diese ausreichend auf das Zielpublikum ausgerichtet? Sind andere oder weitere lokal bekannte „Social Media“-Plattformen (wie z. B. „Vkontakte“ in Russland) hinzuzufügen?

■ Kontaktmethoden	Möglichkeiten der Kontaktaufnahme (Telefon, E-Mail, Social-Media, ...)
■ Kontaktorganisation	Zentrale, dezentrale (lokale) oder gemischte Kontaktorganisation
■ Kontaktperson	Verfügbarkeit von Ansprechperson(en)
■ Kontaktqualifikation	Kommunikation der Qualifikation und Position der Ansprechperson(en)
■ Kontaktbild	Portrait der Ansprechperson(en)
■ Social-Media-Content	Inhalte der Social-Media-Präsenz, vornehmlich zur Kontaktaufnahme

Tabelle 25: Elemente im Gestaltungsfeld Kontakt

4.3.3 Gestaltungsfeld Produktbereich

Das Gestaltungsfeld Produktbereich fokussiert sich auf die Gestaltung der Inhalte innerhalb der Webpräsenz (Tabelle 26). Informationen über Produkte, Leistungen, Kernkompetenzen und über das Unternehmen selbst sollten selbstverständlich auch ausländischen Besuchern zur Verfügung stehen, d.h. nicht nur übersetzt, sondern auch auf sie abgestimmt sein. Grundlegende Vertrauenselemente sind hierbei Informationen über das Unternehmen, wie z. B. die Unternehmensgeschichte, Leitbilder, Visionen und Werte. Zu beachten ist jedoch auch die Art der Präsentation: Je nach Zielland kann es erforderlich sein, Informationen kompakt darzustellen oder umfangreich mit vielen Daten und Beispielen zu veranschaulichen. Oft wird auch die Beachtung der Relevanz von Informationen für die jeweiligen Zielmärkte vernachlässigt, beispielsweise interessiert die Neueröffnung einer Filiale in Deutschland nicht unbedingt das chinesische Publikum. Referenzen und Zertifikate – idealerweise aus dem Zielland – können sich hervorragend zum Aufbau von Vertrauen eignen. Als weiteres bedeutsames vertrauensbildendes Element wurde diesem Gestaltungsfeld das Element „lokales Engagement“ hinzugefügt, das in Kooperationen und Partnerschaften mit lokalen Institutionen, Behörden und Verbänden bestehen kann.

Wenngleich dieses Gestaltungsfeld zur Gruppe der statischen Gestaltungsformen zählt, folgt daraus nicht, dass Aktualität für diese Elemente keine Rolle spielt. Diese sollte für jedes der sechs Gestaltungsfelder in hohem Maße gewährleistet sein.

■ Produkte	Informationen über Produktprogramm, Produktspezifikationen, etc.
■ Unternehmen	Informationen über Unternehmensgeschichte, Leitbilder, Werte, etc.
■ Aktualität	Betrifft Inhalte, Rubrik „Aktuelles“ bzw. „News“, Downloads, etc.
■ Referenzen & Zertifikate	Kommunikation von Referenzen und Zertifikaten
■ Relevanz	Ausrichtung der Informationsrelevanz auf entsprechende Zielländer
■ Lokales Engagement	Kommunikation von lokalem Engagement, d.h. von lokalen Aktivitäten

Tabelle 26: Elemente im Gestaltungsfeld Produktbereich

4.3.4 Gestaltungsfeld Servicebereich

Das Gestaltungsfeld „Servicebereich“ konzentriert sich auf die Interaktionsfähigkeit eines Unternehmens (siehe Tabelle 27). Um die Kommunikation nicht zu beeinträchtigen, sollten den Besuchern der Webseite keine sprachlichen oder technischen Barrieren in den Weg gestellt werden. Nutzern von Webseiten weisen sich diesbezüglich durch eine gewisse Erwartungshaltung auf, der entsprochen werden sollte. Idealerweise sollte für jedes Zielland die Möglichkeit eines Kunden-Logins vorhanden und entsprechend adaptiert sein. Ein eventuell angebotener Online-Shop muss zwingend auf lokale Standards ausgerichtet sein (Währung, Zahlungsmöglichkeiten, Größenstandards wie z. B. Kleidergrößen, Maßgrößen, etc.). In vielen Fällen liegt der optimale Fall dort, wo der Besucher den Eindruck hat, es würde sich um einen lokalen Anbieter handeln. Diesbezüglich kann dann ein Blick auf die lokale Konkurrenz sehr hilfreich sein. Ein positives Signal kann auch von einem Recruiting-Bereich ausgehen, der den lokalen Arbeitsmarkt anspricht. Ein solches Engagement im Zielland wird von Besuchern als positiv empfunden und stärkt das lokale Image des Unternehmens. Weitere Bereiche, wie ein lokales Reklamations- und Beschwerdemanagement oder das Angebot eines auf lokale Kunden zugeschnittenen „Download“-Bereichs, ermöglichen zusätzliche Distanzreduktionen und erhöhen die Akzeptanz im Zielland. Grundsätzlich sind an dieser Stelle auch alle weiteren Möglichkeiten der Personalisierung zu nennen, die geeignet sind, Zufriedenheit durch Benutzerfreundlichkeit zu erzeugen. Dazu zählt beispielsweise eine nach Registrierung und Profilerstellung optimierte Präsentation und individualisierte Angebotserstellung.

■ Kunden-Login	Verfügbarkeit und Adaption eines geschlossenen Kundenbereiches
■ Online-Shop	Anpassung der Informationen, Währung, Größen (Maße, Gewichte)
■ Recruiting-Bereich	Zentrales oder lokales Karriereportal
■ Reklamationen	Lokale Reklamations- und Beschwerdeabwicklung
■ Downloads	Verfügbarkeit und Adaption des Downloadangebots
■ Personalisierung	Personalisierte Sicht auf die Webseite, automatische Anpassung des Inhalts und Speicherung (z. B. via Login oder Cookie)

Tabelle 27: Elemente im Gestaltungsfeld Servicebereich

4.3.5 Gestaltungsfeld Recht

Das rechtliche Gestaltungsfeld ist ein fundamentaler Teil der institutionellen Grundlage einer lokalisierten Webseite (siehe Tabelle 28). Eine sorgfältige Prüfung und Anpassung rechtlicher und administrativer Standards ist unumgänglich, da entsprechende Verstöße schnell beträchtliche Kosten verursachen können. Das gilt vor allem für den Datenschutz, der in den jeweiligen Zielländern unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen unterstellt sein kann. Hier geht es z. B. darum, ob die Aufzeichnung des Nutzerverhaltens oder die Abfrage von Informationen bei Anmeldevorgängen bestimmten rechtlichen Regeln unterliegen. Ist hierbei die Einwilligung des Nutzers erforderlich oder nicht? Auch die Gestaltung des Impressums kann von Land zu Land unterschiedlich geregelt sein. Insbesondere die unterschiedliche Gestaltung der Medienrechte in verschiedenen Ländern machen die Nutzung urheberrechtlich geschützter Medien wie Bilder, Videos, Musik oder Logos heikel – hier kann es für ein Unternehmen schnell zu Rechtsverletzungen kommen. Gleiches gilt für länderspezifische Gesetze, die auf die operativen Abläufe im Unternehmen zielen. Neben der Berücksichtigung von Steuergesetzen, Regelungen im Wettbewerbsrecht oder auch gesetzlichen Garantiebestimmungen können hier beispielsweise Anpassungen im Bereich der Zahlungsabwicklung erforderlich sein. Dabei ist auch auf Unterschiede in den Zahlungsgewohnheiten zu achten. So bezahlen polnische Online-Shopper gern bar oder per Kreditkarte bei Lieferung. Auch lokale Anpassungen dieser Art fördern das Vertrauen. Selbstverständlich bedürfen auch die Versand- und Lieferbedingungen einer lokalen Prüfung, um eine reibungslose Geschäftsabwicklung im Zielmarkt sicherzustellen. So sehr diesen Elementen auch sonst im Unternehmen Bedeutung beigemessen wird, so werden sie, wie auch die Webseitenanalyse gezeigt hat, im internationalen Webauftritt doch immer noch häufig vernachlässigt.

■ Datenschutz	Verw. v. Cookies, Anmeldemasken, Speicherung Suchverhalten, etc.
■ Impressum	Bestandteile und Anordnung
■ Medienrechte	Vor allem Bilder, Fotos, Videos, Musik, Sound, etc.
■ Ländergesetze	Steuern, Rücknahmebedingungen, gesetzliche Garantien, etc.
■ Zahlungsabwicklung	Zahlungsformen, Zahlungsverhalten, Währungen, etc.
■ Versand- & Lieferbed.	Transportkosten, Unternehmen, Versicherungen

Tabelle 28: Elemente im Gestaltungsfeld Recht

4.3.6 Gestaltungsfeld IT

Die Implementierung einer Corporate Website bedarf einer adäquaten technischen Grundlage (siehe Tabelle 29). Dies beginnt idealerweise mit der Nutzung eines mehrsprachigen CMS (Content Management System), welches eine flexible und pflegeleichte Bearbeitung von Inhalten erlaubt. Insbesondere die Erweiterung um neue Sprachen sollte leicht vonstattengehen. Ebenso sollte es für ein internationales Unternehmen keine Herausforderung sein, die Webpräsenz auch an mobile Endgeräte auszurichten („Responsive Webdesign“). Gerne übersehen wird die Tatsache, dass auch die Ausgestaltung des „Social-Media“-Kanals länderspezifischer Anpassungen bedarf. So kann es notwendig sein, zusätzliche „Social-Media“-Plattformen einzubinden (z. B. „Vkontakte“ in Russland), andere zu entfernen, da sie im Zielland gesperrt sind (z. B. „Twitter“ in China) oder bestimmte Plattformen wiederum auf ihre Relevanz hin zu prüfen (nicht überall auf der Welt ist „Xing“ etabliert). Auch eine Adaption der SEO (Search Engine Optimization)

bzw. des SEA (Search Engine Advertising) ist unumgänglich, da Schlagworte und das Nutzungsverhalten zwischen Ländern variieren und eine Anpassung die Sichtbarkeit und Auffindbarkeit des Unternehmens im Ausland signifikant erhöhen kann. Zudem können technische Gegebenheiten in der Infrastruktur der Zielländer (Breitbandverfügbarkeit, Nutzungshäufigkeiten, Nutzung mobile vs. stationäre Geräte, etc.) einen Einfluss auf die Reichweite ausüben. Schließlich kann es erforderlich sein, die Navigationsstruktur an das Verhalten der potentiellen Besucher anzupassen (z. B. horizontales vs. vertikales Menü, statische vs. scrollende Website, etc.). Stets ist es die Reichweite der Webpräsenz in den ausländischen Zielmärkten, die im Fokus der Bearbeitung dieser Aspekte steht.

■ Responsive Webdesign	Umsetzung für Tablets & Smartphones, Anpassung Layout & Navigation
■ Social-Media-Channel	Anzahl und Art der Social-Media-Kanäle
■ Infrastruktur Zielland	Internetgeschwindigkeit, mobile vs. stationäre Nutzung, Software
■ Mehrsprachiges CMS	Pflege und Erweiterungsfähigkeit von Inhalten durch mehrsprachiges CMS
■ Adaption SEO & SEA	Keywords, Metadaten, Art und Anzahl von Suchmaschinen
■ Navigationsstruktur	Menüanordnung, Bedienungskonzept, Navigationselemente

Tabelle 29: Elemente im Gestaltungsfeld IT

4.3.7 Praxisorientierter Fragenkatalog und Checkliste

Im Anhang dieser Studie wird das 6x6 der Webseitenlokalisierung anhand eines Fragenkataloges⁶⁴ und einer Checkliste⁶⁵ gezeigt, so dass insbesondere KMU ein praxisorientierter Einstieg in die Analyse des eigenen Webauftritts ermöglicht werden sollte.

Wie bereits erwähnt, sollte das unter Einbezug interner und/oder (nativer) externer Experten erfolgen, um die Bedeutung spezifischer Charakteristika der Zielmärkte möglichst exakt für das Unternehmen einschätzen zu können. Der Abbildung 18 entsprechend prüft die Checkliste die individuelle Relevanz und Ausprägung einzelner Gestaltungselemente anhand einer Skala von 1 bis 5 („nicht relevant“ bis „sehr relevant“). Auf den jeweiligen Zielmarkt bezogen können Unternehmen prioritätengerecht bestimmen, wo Gestaltungsprobleme existieren und Verbesserungspotenzial vorhanden ist.



Abbildung 18: Exemplarische Anwendung der Checkliste

⁶⁴ Siehe Anhang „Praxisorientierter Fragenkatalog zur Webseitenanalyse“ (Abschnitt 8.3).

⁶⁵ Siehe Anhang „Checkliste zur WWW-Toolbox“ (Abschnitt 8.4).

Die Checkliste und der Fragenkatalog wurden für jedes Gestaltungsfeld gemeinsam mit der IHK zu Dortmund erarbeitet und auf der nachfolgenden Webseite in einem *Leitfaden* „Weltweit wirksam im Netz“ zusammengefasst und zum kostenlosen Download hinterlegt:

<http://www.dortmund.ihk24.de/international/Aktuelles/Leitfaden--Weltweit-wirksam-im-Web/2990596>

Für den Einbezug nicht-deutscher Experten wären Checkliste und Fragenkatalog in die Landessprache oder zumindest in die englische Sprache zu übersetzen.

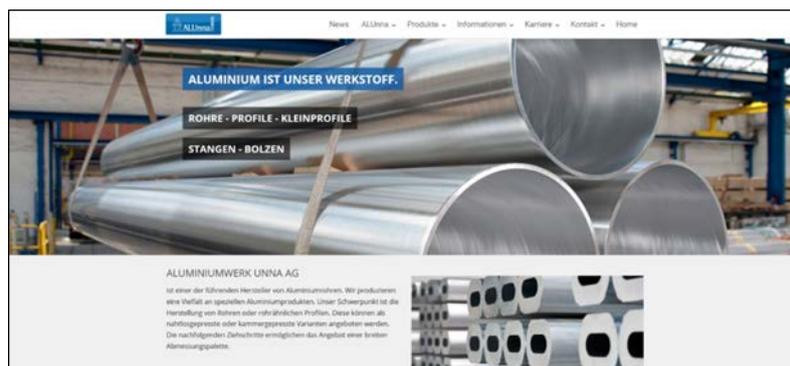
5 Best Practices

Zur weiteren Anregung werden nachfolgend beispielhaft Gestaltungsansätze von Unternehmen aufgezeigt, die kritische Aspekte einer Webseitenlokalisierung vorbildlich umsetzen. Dabei ist zu beachten, dass mit der beispielhaften Nennung eines Unternehmens nicht zum Ausdruck gebracht werden soll, dass dieses Unternehmen in sämtlichen Bereichen seines Webauftritts „Best Practice“-Lösungen realisiert hat. Zudem ist stets zu berücksichtigen, dass ein Webauftritt stets vor dem Hintergrund der spezifischen externen und internen Bedingungen zu betrachten ist, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. „Best Practice“-Skizzen besitzen daher keine allgemeine Gültigkeit. Weiterhin ist zu betrachten, dass es sich bei der Gestaltung von Webseiten um ein Thema handelt, das selber noch großen Umbrüchen unterliegt. Spezielle „Best Practice“-Lösungen können daher eine sehr begrenzte Lebensdauer aufweisen.

5.1 Aluminiumwerk Unna AG

Als ein führender Hersteller von Aluminiumrohren und Aluminiumprodukten ist die Aluminiumwerk Unna AG international tätig. Mit über 200 Mitarbeitern am Standort Unna erzielt das B2B-Unternehmen über 60 Mio. € Umsatz – davon rund 60% im Ausland. Hauptzielmarkt ist die USA bzw. Nordamerika mit einem Umsatzanteil von ca. 17%. Die AG ist ein Zulieferer der Automotive-, Elektrotechnikbranche und für den Luft- und Raumfahrtsektor.

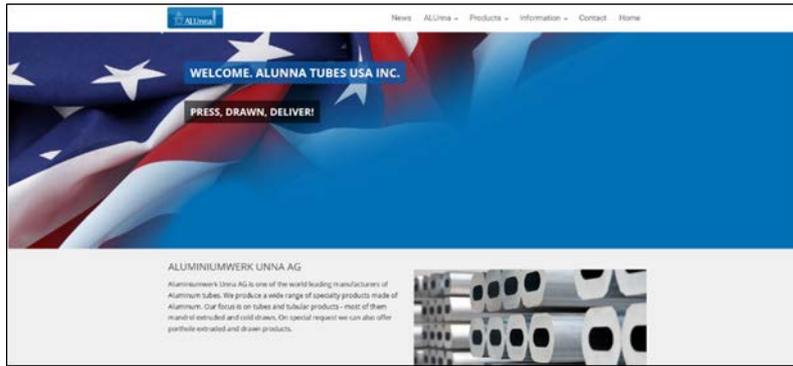
Der erste Blickfang der deutschen Website ist eine Slideshow mit Bildern bzw. Fotos über das Unternehmen (siehe Abbildung 19). In der US-Webpräsenz enthält die Slideshow jedoch ein zusätzliches, exklusives Bild mit einer großen US-Flagge im Hintergrund, die den Markt in Nordamerika besser würdigt (Abbildung 20).



Quelle: www.alunnatubes.com/startseite.html, Zugriff: 21. November 2015.

Abbildung 19: Deutsche Startseite der Aluminiumwerk Unna AG

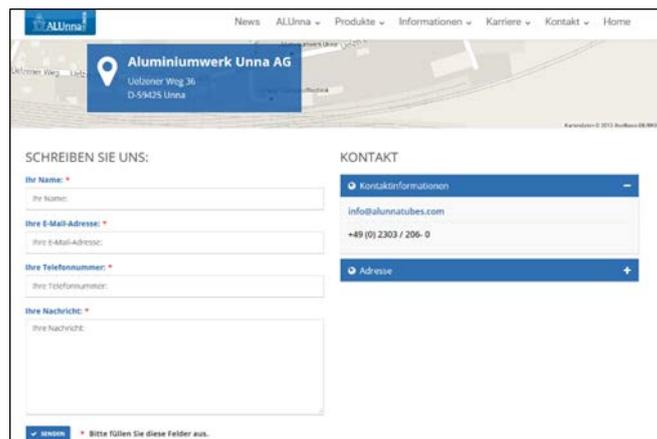
Eine Anpassung, die zeigt, dass dieses Unternehmen eine gewisse Sensibilität für diesen bedeutsamen Zielmarkt mit sich bringt.



Quelle: www.aluminum-tubes.com/homesite.html, Zugriff: 21. November 2015.

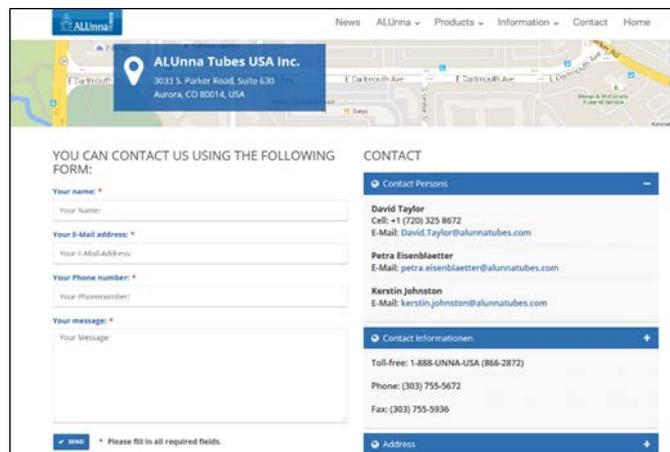
Abbildung 20: US-amerikanische Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG

Ähnlich vorbildlich wurde der Kontaktzugang adaptiert. Im Vergleich zur anonymen deutschen Version (Kontaktformular und neutrale info@-Adresse, vgl. Abbildung 21) beinhaltet der Kontaktbereich der US-Webseite zusätzliche Informationen über den Namen der Kontaktpersonen, Mobiltelefonnummer sowie eine kostenlose Info-Nummer (Abbildung 22). Darüber wurde für beide Versionen Google Maps integriert und für Anfahrtsbeschreibungen verwendet.



Quelle: www.alunnatubes.com/kontakt-zum-aluminiumwerk-unna.html, Zugriff: 21. November 2015.

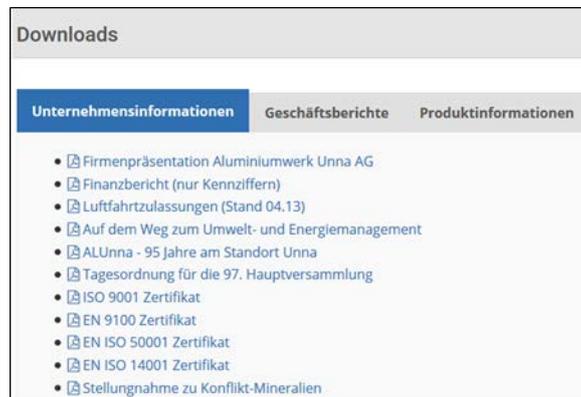
Abbildung 21: Kontaktbereich der deutschen Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG



Quelle: www.aluminum-tubes.com/contact-the-aluminiumwerk-unna.html, Zugriff: 21. November 2015.

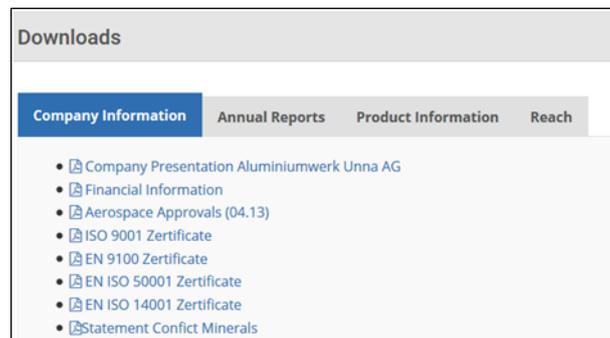
Abbildung 22: Kontaktbereich der US-Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG

Wie in Abbildung 23 zu erkennen ist, bietet die Aluminiumwerk Unna AG zudem eine Reihe von Dokumenten zum Download an, die entsprechend auch für den amerikanischen Markt angepasst wurden (Abbildung 24).



Quelle: www.alunnatubes.com/dokumente-und-downloads.html, Zugriff: 21. November 2015.

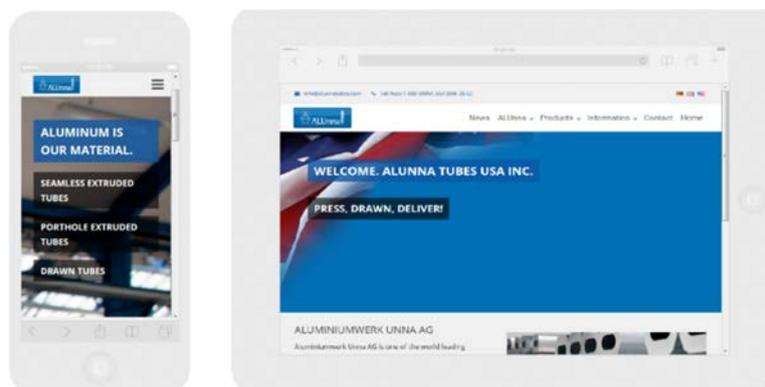
Abbildung 23: Downloadbereich der deutschen Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG



Quelle: www.aluminum-tubes.com/us-downloads.html, Zugriff: 21. November 2015.

Abbildung 24: Downloadbereich der US-Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG

Gleichwohl hat die Aluminiumwerk Unna AG offensichtlich die Bedeutung mobiler Geräte für ihre Kommunikationsstrategie erkannt. Wie Abbildung 25 zeigt, wurde ein „Responsive Webdesign“ in die digitale Ausgestaltung der Kommunikation des Unternehmens aufgenommen.



Quelle www.aluminum-tubes.com/homesite.html, mobile Version der Webpräsenz, simuliert über www.responsinator.com, Zugriff: 21. November 2015.

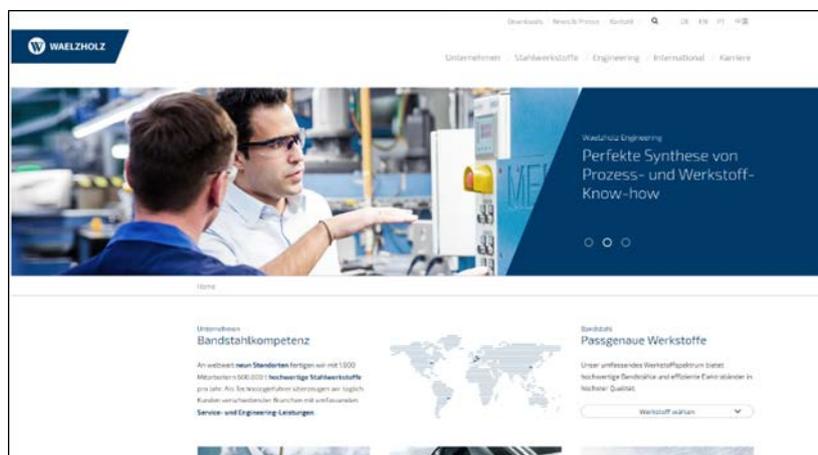
Abbildung 25: Responsive Webdesign der US-Präsenz der Aluminiumwerk Unna AG

5.2 C. D. Wälzholz KG

Die international agierende C. D. Wälzholz KG aus Hagen produziert hochwertige Stahlwerkstoffe – insbesondere kaltgewalzte und wärmebehandelte Stahlbänder, wovon ca. ein Viertel im Ausland produziert wird. Das Unternehmen ist global präsent und beschäftigt an neun Standorten rund 1.900 Mitarbeiter. Entsprechend wird der Umsatz – der ca. € 800 Mio./Jahr beträgt (2013) – zu über 50% im Ausland generiert. Mit über 27.000 verschiedenen Artikeln werden Kunden aus der Elektro- und Automotiv-Zuliefererindustrie bedient. Auch Hersteller von Haushaltsgeräten verbauen in ihre Produkte Werkstoffe von Wälzholz.

Die C. D. Wälzholz KG demonstriert mit ihrer für Südamerika regional lokalisierten Webseite die Anwendung einer differenzierten Webseitenstrategie. Der Webauftritt für den brasilianischen Markt geht Hand in Hand mit der für diesen Markt angepassten Marktbearbeitungsstrategie. Aus „Wälzholz KG“ wird dort „Brasmetal Waelzholz“ – inklusive vollständig differenzierter Website mit eigenem Corporate Design, eigener Menüstruktur, eigenen Kategorien und eigenen Bildern (vgl. Quelle: www.waelzholz.com, Zugriff: 6. Dezember 2015).

Abbildung 26 und Abbildung 27). Dazu ist anzumerken, dass die Brasmetal Waelzholz S.A. in São Paulo bereits 1973 als Joint Venture gegründet wurde und die C. D. Wälzholz KG erst im Jahr 2011 die Mehrheitsanteile an der lokalen Gesellschaft übernahm.⁶⁶



Quelle: www.waelzholz.com, Zugriff: 6. Dezember 2015.

Abbildung 26: Deutscher Webauftritt der Wälzholz KG

In dem Auftritt zeigt sich die Anpassung an den lokalen Markt nicht nur in der geänderten Firmierung des Unternehmens inklusive Logo und Farbschema, sondern auch in Bezug auf Seitenstruktur und Bildsprache.

⁶⁶ Siehe dazu <https://www.waelzholz.com/unternehmen/historie.html> [Zugriff 26.12.2015].



Quelle: inter.brasmetal.com.br, Zugriff: 6. Dezember 2015.

Abbildung 27: Brasilianischer Webauftritt der Wälzholz KG – Brasmetal Waelzholz

Schließlich wurde neben dem Webauftritt auch der Kundenzugang im Internet auf den brasilianischen Markt zugeschnitten (siehe Abbildung 28). Der Leser mag selber beurteilen, ob die für den brasilianischen Markt angepassten Elemente des Webauftritts dieses Unternehmens auch den Geschmack der deutschen Kunden dieses Unternehmens treffen würde, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welchen Einfluss kulturelle Unterschiede selbst im Industriebereich haben können.



Quelle: intra.brasmetal.com.br, Zugriff: 6. Dezember 2015.

Abbildung 28: Kundenbereich der brasilianischen Webpräsenz der Brasmetal Waelzholz

5.3 Vaillant GmbH & Co. KG

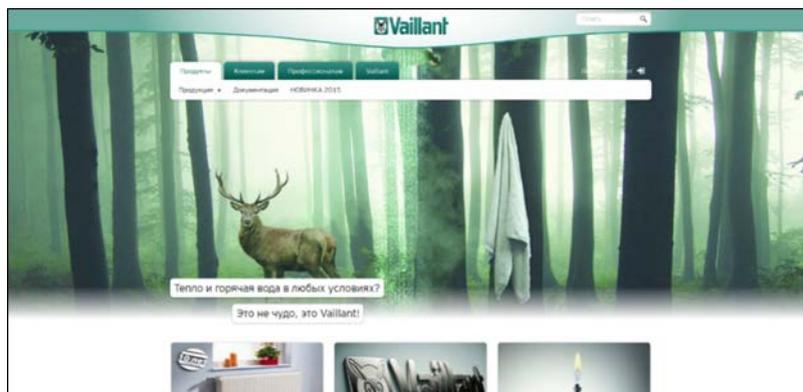
Die international tätige Vaillant GmbH & Co. KG ist auf die Herstellung von Lösungen für Heizen, Kühlen sowie Warmwasser spezialisiert. Gemeinsam mit über 12.000 Mitarbeitern an elf verschiedenen Standorten (weltweit) werden jährlich Erlöse in Höhe von über € 2 Mrd. erzielt – rund 80% davon im Ausland. Dabei werden die internationalen Märkte mit acht verschiedenen Marken bearbeitet (u.a. „Saunier Duval“ in Frankreich, „Bulex“ in Belgien oder „Protherm“ in der Tschechischen Republik).



Quelle: www.vaillant.de, Zugriff: 16. August 2015.

Abbildung 29: Deutscher Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG

Das Unternehmen stellt sich den Anforderungen der lokalen Anpassung und gestaltet seinen Webauftritt entsprechend differenziert. So unterscheidet sich beispielsweise das Hintergrundbild der deutschen Startseite (Abbildung 29) deutlich von der russischen Startseite (Abbildung 30). Das generische Hintergrundbild der deutschen Version wurde in ein großformatiges Naturbild verwandelt, welches visuell starke Assoziationsimpulse für die lokale Zielgruppe enthält. Mit einem Hirsch in einem Wald, in der scheinbar eine Temperatur herrscht wie in einer Sauna, und dem dazugehörigen Saunahandtuch an einem Baum werden lokale Bilderwelten angesprochen und emotionale Reize gesetzt.



Quelle: www.vaillant.ru, Zugriff: 16. August 2015.

Abbildung 30: Russischer Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG

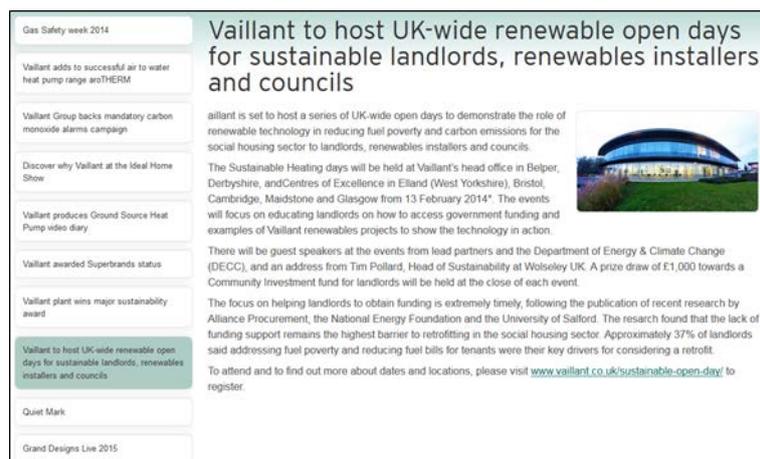
Vaillant demonstriert zudem, wie differenziert sich Social Media in verschiedenen Zielländern ausdragen kann (siehe Abbildung 31). Während in Deutschland die Social Media-Kontakte üblicherweise durch die dortigen Marktführer „Facebook“, „Twitter“, „Google Plus“ und „Youtube“ repräsentiert werden, bietet Vaillant in Frankreich zusätzlich das dort geläufigere Videoportal „Dailymotion“ und den Bilder-Sharing-Dienst „Flickr“ an. In Russland hingegen dominiert „Vkontakte“, was in der dortigen Webpräsenz berücksichtigt wurde (siehe erneut Abbildung 31).



Quelle: Footer-Bereich der jeweiligen Webauftritte der Vaillant GmbH & Co. KG für Frankreich, Deutschland und Russland, Zugriffe: 16. August 2015.

Abbildung 31: Social Media-Kontaktmöglichkeiten Vaillant GmbH & Co. KG nach Zielland

Ein weiteres Beispiel differenzierter Anpassung bietet Vaillant hinsichtlich der Darstellung seines lokalen Engagements. Offensichtlich ist Vaillant nicht nur in den verschiedenen Ländermärkten lokal aktiv, sondern es berichtet auch aktuell auf den Webseiten über geplante und erfolgte lokale Aktionen des Unternehmens. Für Großbritannien werden beispielsweise Informationen über Kampagnen bereitgestellt, die das Unternehmen für den Bereich erneuerbarer Energien durchgeführt hat (siehe Abbildung 32).



Quelle: www.vaillant.co.uk/homeowners/news/vaillant-to-host-uk-wide-renewable-open-days-for-sustainable-landlords-renewables-installers-and-councils/index.en_gb.html, Zugriff: 16. August 2015.

Abbildung 32: Lokale Kampagne im englischen Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG

Der Quelle: www.vaillant.com.tr/vaillant-hakk-nda/tuketici-club/vaillant-tuketici-club-nedir/index.tr_tr.html, Zugriff: 16. August 2015.

Abbildung 33 ist wiederum zu entnehmen, dass für die Türkei sogar ein „Konsumertenclub“ gepflegt wird, der mit landestypischen Incentives aufwartet.

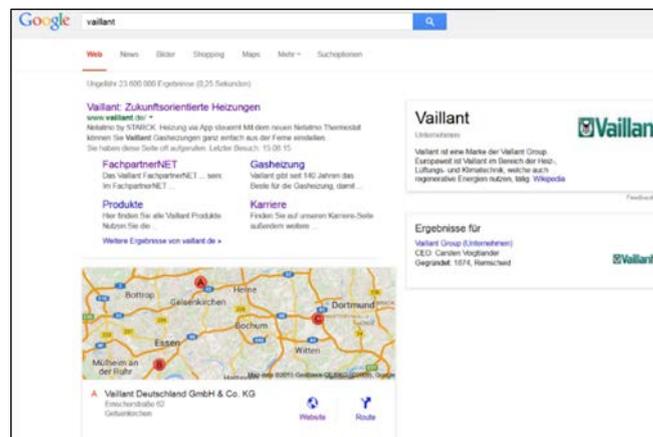


Quelle: www.vaillant.com.tr/vaillant-hakk-nda/tuketici-club/vaillant-tuketici-club-nedir/index.tr_tr.html, Zugriff: 16.

August 2015.

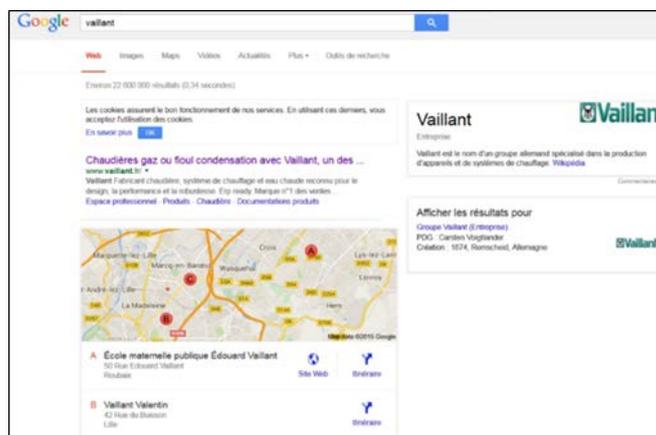
Abbildung 33: Lokaler Konsumentenclub im türk. Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG

Eine Suche nach dem Begriff „Vaillant“ auf Google zeigt auf, dass für den französischen Markt die Trefferliste nicht mit der deutschen identisch ist, da hierfür eine differenzierte Gestaltung des SEA vorliegt (vgl. Abbildung 34 und Abbildung 35).



Quelle: „Vaillant“ über www.google.de, Zugriff: 16. August 2015.

Abbildung 34: Google-Suche nach "Vaillant" auf google.de



Quelle: „Vaillant“ über www.google.fr, Zugriff: 16. August 2015.

Abbildung 35: Google-Suche nach "Vaillant" auf google.fr

Dies beruht auf eine „Local SEO“-Funktionalität⁶⁷ der Suchmaschine Google. Der Google-Suchalgorithmus bedient sich zuerst grundsätzlich bei einem lokalen Branchenverzeichnis, um möglichst zielsichere Treffer in den oberen Rängen zu liefern. Dabei wird eine Trefferliste generiert, die auf den Standort des Nutzers zugeschnitten ist (Tracking via IP-Adresse). D. h. für eine lokalisierte Ergebnisliste ist es notwendig, Google mit lokalen Key Words zu speisen. Idealerweise geschieht dies daher mit einer lokalen Website. In obigen Beispiel wird das Vorhandensein dieser Funktion für Vaillant deutlich, da die Suche nach „Vaillant“ auch lokale Ergebnisse über eine Schule, benannt nach dem berühmten französischen Politiker „Édouard Vaillant“, liefert.

5.4 Einschätzung der Ergebnisse

Unternehmen haben sich bei der Frage nach dem optimalen Niveau der Kontext-Lokalisierung ihres internationalen Webauftritts an den internen Voraussetzungen (Ressourcen/Kapazitäten) und externen Faktoren (Art des Geschäfts bzw. der Industrie und des ausländischen Engagements, Differenzen zum ausländischen Wirtschafts-, Rechts- und Kulturraum) auszurichten. Aus diesem Grund überrascht es nicht, dass sich kein allgemeingültiger Standard eines Webauftritts herleiten lässt. Ein Mehr an kontextueller Lokalisierung führt daher auch nicht zwangsläufig zu einer besseren Wettbewerbsposition des Unternehmens. Allerdings scheinen viele Unternehmen ihre Potenziale noch nicht (vollständig) ausnutzen. Unternehmen laufen leicht Gefahr, die Vorzüge einer standardisierten Webseite zu betonen und sich hinter diesen Vorzügen zu verstecken, anstatt eine strategische Auseinandersetzung mit den Vorzügen gezielter Kontext-Lokalisierungen zu führen. Kostenreduktionen, die sich durch eine einheitliche Kommunikationsstrategie ergeben, lassen sich eben leichter verteidigen als die doch relativ diffusen Potenziale einer Anpassung des Webauftritts an lokale Begebenheiten. Diese zu identifizieren und zu präzisieren ist schwierig, da dieses Metier nur in den wenigsten Fällen zum Kerngeschäft deutscher KMU zählt. Es überrascht daher ebenfalls nicht, dass die Impulse für einen adäquaten Umgang mit den Anforderungen, die ein modernes Webmanagement an ein international operierendes Unternehmen stellt, häufig aus anderen Funktionsbereichen als der Geschäftsführung kommen. Das darf auch ruhig so sein. Nur tut die Geschäftsführung eines Unternehmens gut daran, sich dieser Impulse gegenüber offen zu zeigen. Immer wieder hat sich im Verlauf dieser Studie gezeigt, dass ein erfolgreicher internationaler Webauftritt nicht ohne den Support der Geschäftsleitung gelingen kann. Das gilt insbesondere auch für die hier untersuchten KMU.

Auf der anderen Seite haben vor allem die Experteninterviews auch deutlich gemacht, dass die Strategie der Standardisierung durchaus sinnvoll zum Einsatz kommen kann, wenn etwa die Spezifität des Produktprogramms (bis zu einem bestimmten Grad) eine adaptionlose Kommunikation erlaubt (z. B. bei starker Prägung durch technische Inhalte, die international einheitlich verstanden werden. Der Wahrheitsgehalt und die Aktualität der Einschätzungen, die zu einem weit gehenden Verzicht auf Kontext-Lokalisierungen führen, sollten aber stets belegt werden. Auch für das B2B-Geschäft wurden zahlreiche Beispiele gefunden, die zeigen, dass selbst dieses von technischen Experten geprägte Geschäft bei weitem nicht so frei von kulturellen Einflüssen ist, wie

⁶⁷ Mit Local SEO werden Internetseiten auf lokale Anfragen optimiert. Dies geschieht zum einen durch konkrete Anfragen zum Standort (z. B. „Vaillant Deutschland“) oder zum anderen durch einfaches IP-Tracking.

das gerne glaubhaft gemacht wird. B2B-Unternehmen, die versucht haben, etwa in den chinesischen oder indischen Markt einzutreten, betonen stets die großen kulturellen Differenzen, die zu überbrücken waren und noch zu überbrücken sind, um in diesen Ländern erfolgreich zu sein. Warum sollte das beim Webauftritt in diesen Ländern plötzlich anders sein? Unternehmen tun daher gut daran, die Potenziale einer Lokalisierung kritisch zu analysieren, und das möglichst unter Zuhilfenahme derjenigen internen und externen Experten, die sich in den jeweiligen Zielmärkten am besten auskennen. Dies bedeutet eine funktions- und standortübergreifende Umsetzung.

Hinsichtlich der Gestaltungsfelder der Lokalisierung konnten sowohl Elemente identifiziert werden, die unmittelbar auf Webseiten erkennbar sind, als auch Elemente, die indirekt aufgedeckt werden müssen. Eine visuelle Adaption kann z. B. durch die Verwendung von unterschiedlichen Bildern, Symbolen, Schriftarten, Logos oder einer unterschiedlichen Menüanordnung erfolgen. Auch die Verfügbarkeit von kundenspezifischen Bestandteilen wie ein „Kunden-Login“ oder ein „Online-Shop“ kann Adaptionanforderungen unterliegen. Ebenso kann es notwendig sein „Social Media“-Adaptionen oder den Kontaktbereich je nach Zielland an die lokalen Bedingungen zu adaptieren. Indirekte Elemente wie beispielsweise das lokale Engagement eines Unternehmens sind unbedingt auch im lokalen Webauftritt zu berücksichtigen, um diesbezüglich volle Entfaltung zu erreichen. Gleiches gilt für die etwaige Existenz eines Recruitingbereichs, der lokale Bewerber anspricht. Auch dieser sollte auf den Webseiten separat sichtbar sein.

Es ist im Rahmen der Untersuchung aber auch deutlich geworden, dass ein diversifiziertes Kompetenzbündel erforderlich ist, um für ein Unternehmen das richtige Maß an kontextueller Lokalisierung im Rahmen einer strategischen Analyse herzuleiten, dieses im Anschluss zu implementieren und mit Hilfe eines abgestimmten Web-Controllings zu überwachen. Um den Unternehmen bei dieser Arbeit behilflich sein zu können, wurde im Rahmen unseres Projekts die WWW-Toolbox entwickelt und gemeinsam mit der IHK zu Dortmund und der Kern AG dazu ein Leitfaden erstellt. Die Elemente des Leitfadens (Fragenkatalog und Checkliste) können dem Anhang dieser Studie entnommen werden (siehe dazu die Abschnitte 8.3 und 8.4) bzw. stehen unter folgendem Link

<http://www.dortmund.ihk24.de/international/Aktuelles/Leitfaden--Weltweit-wirksam-im-Web/2990596>
zum kostenlosen Download zur Verfügung.

6 Zusammenfassung

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer umfassenden Untersuchung der Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Internetseiten. Das zugrunde liegende Projekt wurde von der IHK zu Dortmund initiiert und in Kooperation mit der FH Dortmund - Forschungsstelle CASEM (Center for Applied Studies & Education in Management) und der KERN AG umgesetzt.

Dazu wurde zunächst onlinegestützt eine Unternehmensbefragung durchgeführt und die so gewonnenen Daten statistisch ausgewertet. Im Mittelpunkt der quantitativen Analyse stand die Frage, welche Unterschiede zwischen den Unternehmen existieren, deren Internetauftritte in hohem Maße zum internationalen Geschäftserfolg beitragen („Erfolgreiche“) und denjenigen, deren Internetangebote in dieser Hinsicht weniger leistungsfähig sind („Nicht erfolgreiche“). Hinsichtlich existierender Unterschiede war ein besonderer Fokus auf die Frage gerichtet, ob bzw. inwieweit Unternehmen ihre Internetauftritte an lokale oder regionale Erfordernisse anpassen oder ihre Angebote in diesem Sinne nicht differenzieren und (eher) standardmäßig auslegen. Aus den vorliegenden Daten ließen sich vor allem die folgenden zentralen Ergebnisse gewinnen:

Erfolgreiche Unternehmen erkennen einen bestehenden Anpassungsbedarf und betreiben konsequent seine Deckung. Die statistische Analyse zeigte, dass die im obigen Sinne erfolgreichen Unternehmen visuelle Gestaltungselemente des Internetauftritts nachdrücklicher an unterschiedliche lokale oder regionale Gegebenheiten anpassen. Sie stimmen den Einsatz von Bildern, Farben, Symbolen oder Botschaften prägnanter auf die (kulturellen etc.) Eigenarten ihrer Zielmärkte oder Besonderheiten ihrer Zielgruppen ab und nutzen die Chance, den spezifischen Anforderungen besser zu entsprechen. Während die nicht erfolgreichen Unternehmen häufiger eine „Standardlösung“ wählen, berücksichtigen die Erfolgreichen gezielter die besonderen Informationsbedürfnisse ihrer Kunden. Daraus folgt aber keineswegs das Ergebnis, dass eine höhere kontextuale Lokalisierung stets zu einem besseren Ergebnis führt. Es zeigte sich vielmehr, dass sich beide Gruppen („Erfolgreiche“ und „Nicht-Erfolgreiche“) nicht hinsichtlich der wahrgenommenen Anpassungsnotwendigkeit unterschieden, d. h. hinsichtlich der Intensität, mit der Anpassungen aus sprachlichen, rechtlichen kulturellen, zielgruppen- oder produktbezogenen wünschenswert wären. Allerdings zeichnet die erfolgreichen Unternehmen eine deutlich bessere Übereinstimmung zwischen Anpassungsnotwendigkeit und vorgenommener Anpassung aus und stehen zudem im Einklang mit den Erfordernissen, die sich aus der Marketingstrategie der Unternehmen ergeben. Das legt die Vermutung nahe, dass die „Erfolgreichen“ explizit oder implizit einem abgestimmten, durchgängigen Managementansatz folgen, der im strategischen Marketing einen zentralen Fokus hat.

Im Einklang damit zeigten zeigten die Untersuchungen auch, dass erfolgreiche Unternehmen die internen Bedingungen umfassend günstiger gestalten. So werden die Ressourcenausstattung und die Unterstützung durch die Geschäftsleitung bei den „Erfolgreichen“ im Internetzusammenhang deutlich besser beurteilt als bei den „Nicht-Erfolgreichen“. Insbesondere scheint eine gewisse Zentralisierung für die entschlossene, zügige Umsetzung eines abgestimmten internationalen Internetauftritts wesentlich zu

sein. Erfolgreiche Unternehmen machen diese wichtige Aufgabe in einem höheren Maße zur Chefsache.

Aus den skizzierten Ergebnissen resultiert auch, dass die Analyse und nähere Erörterung der im Unternehmen bereits identifizierten internetbezogenen Ziele einen zentralen Ansatzpunkt für (abgestufte) Unterstützungs- bzw. Beratungsleistungen der Unternehmen bieten. Die Unternehmen tun gut daran, offen mit ihren Stärken und Schwächen umzugehen und vorhandenes Wissen zu nutzen. Zum diesem Gesamtbild passen auch weitere Befunde der Untersuchung. So messen die erfolgreichen Unternehmen ihren Marken einen größeren Stellenwert (Marken-Bildwelten, Markenbotschaften) bei. Ebenso werden vertrauensbildende Elemente von diesen Unternehmen als wichtiger eingestuft. Das deckt sich mit den Aussagen im theoretischen Vorspann dieser Studie (siehe Abschnitt 2.2), nach dem nach dem Marken und Vertrauen zwei starke und sich ergänzende „Player“ in internationalen Märkten sind.

Schließlich zeichnen sich die erfolgreichen Unternehmen noch durch ein besonderes „International Mindset“ aus. Sie messen der gegenwärtigen und zukünftigen internationalen Orientierung eine höhere Bedeutung zu und scheinen sich, wie die obigen Ergebnisse zeigten, sehr gut und konsequent auf die Realisierung zu konzentrieren.

Die für kleine und mittlere Unternehmen ebenfalls bedeutsame Diskussion um die Existenz und Bedeutung von Größenvorteilen beim Aufbau und der Unterhaltung eines erfolgreichen Internetauftritts hinterließ hingegen ein differenziertes Bild. Zwar sind Indizien dafür vorhanden, dass die Unternehmensgröße einen positiven Einfluss auf den Grad der erfolgreichen Gestaltung des internationalen Internetauftritts hat. Die Analyse zeigte aber auch, dass ein Unternehmen nicht zwangsläufig groß sein muss, um diesbezüglich gute Resultate zu erzielen.

Parallel zur Befragung wurden im Rahmen einer qualitativen Analyse die Webauftritte international tätiger Unternehmen analysiert und „Best Practices“ ermittelt. Die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung zeigen ein differenziertes Verständnis der Gestaltungselemente für den internationalen Webauftritt, die konzeptionell im 6x6 der Webseitenlokalisierung zusammengefasst sind. Hier ist für jeden Zielmarkt eine methodisch stringente Analyse – siehe dazu unseren Vorschlag auf Basis einer Checkliste – und (gegebenenfalls) eine Anpassung erforderlich.

Die Checkliste und der Fragenkatalog wurden schließlich in Zusammenarbeit mit der IHK zu Dortmund und der Kern AG zu einem Leitfaden verdichtet, der unter

<http://www.dortmund.ihk24.de/international/Aktuelles/Leitfaden--Weltweit-wirksam-im-Web/2990596>

zum kostenlosen Download zur Verfügung steht.

7 Literatur

- Aluminiumwerk Unna AG (2015), <http://www.alunnatubes.com/startseite.html> [Zugriff: 21.11.2015].
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Beamish, P.W. (2008), *Transnational Management –Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 5. Aufl., Boston: Mc GrawHill.
- Bortz, J., Döring, N. (2006), *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. (2005), *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg: Springer.
- Callahan, E. (2008), *Cultural Factors in Web Design*, in: Sudweeks, F., Hrachovec, H., Ess, C. (Hrsg.), *Proceedings Cultural Attitudes Towards Communication and Technology 2008*, Murdoch University, Australia, 617-631.
- Cyr, D., Bonanni, C., Bowes, J., Ilsever, J. (2005), *Beyond Trust: Website Design Preferences Across Cultures*, in: *Journal of Global Information Management*, 13, 24-52.
- Büchler, J.-P. (2014), *Strategie – entwickeln, umsetzen und optimieren*, Hallbergmoos: Pearson.
- C. D. Wälzholz KG (2015), <https://www.waelzholz.com/> [Zugriff: 06.12.2015].
- CiLT (2006), *ELAN: Auswirkungen mangelnder Fremdsprachenkenntnisse in den Unternehmen auf die europäische Wirtschaft*, Europäische Kommission (Hrsg.), <http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework>.
- Cyr, D. (2008), *Modeling Web Site Design Across Cultures: Relationships to Trust, Satisfaction, and E-Loyalty*, *Journal of Management Information Systems*, 24, 47-72.
- De Palma, D. A., Hedge, V., Steward, R. G. (2014), *Can't Read - How Translation Affects the Web Customer Experience and E-Commerce Growth*, Common Sense Advisory, Cambridge.
- Erlei, M., Leschke, M., Sauerland, D. (2007), *Neue Institutionenökonomik*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fitzgerald, W. (2004), *Models for Cross-Cultural Communications for Cross-Cultural Website*, National Research Council of Canada, <http://nparc.cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/npsi/ctrl?action=rtdoc&an=5764147&lang=en>.
- Gevorgyan, G. (2008), *One Size Does Not Fit ALL: Culture and Perceived Importance of Web Design Features*, *Journal of Website Promotion*, 3, 25-38.
- Ghemawat, P. (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, *Harvard Business Review*, 79 (8), 137-147.
- Ghemawat, P. (2005), *Regional Strategies for Global Leadership*, *Harvard Business Review*, Dezember, 83 (12), 98-108.
- Ghemawat, P. (2007), *Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy*, *Harvard Business Review*, 85(3), 58-68.

- Hausmann, H., Holtbrügge, D., Rygl, D., Schillo, K. (2006), Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut, Working Paper 3/2006.
- Hofstede, G. (2004), Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2. Aufl., New York: McGraw-Hill.
- Hungenberg, H. (2012), Strategisches Management im Unternehmen: Ziele - Prozesse – Verfahren, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Industrie- und Handelskammer zu Dortmund (2015), Wirtschaftsdaten 2015, Dortmund.
- Irsch, N. (1988), Zum Zusammenhang von Unternehmensgröße und Rentabilität in der Bundesrepublik Deutschland in der Mitte der 80er Jahre, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 205, 519-537.
- Jain, S. C. (1989), Standardization of International Strategy: Some Research Hypotheses, Journal of Marketing, 53, 70-79.
- Kabst, R. (2004), Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, Mering: Hampp-Verlag.
- Kollmann, T. (2013), E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 5. Aufl., Heidelberg: Springer-Gabler.
- Kotler, P., Keller, D. L., Bliemel, F. (2007), Marketing Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München: Pearson.
- Kreutzer, R. T., Rumler A., Wille-Baumkauff, B. (2015), B2B-Online-Marketing und Social Media: Ein Praxisleitfaden, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lo, B. W. N. (2005), Cultural Impact on the Design of E-Commerce Websites: Part I – Site Format and Layout, in: Issues in Information Systems, 6, 182-189.
- Marcus, M. (1969), Profitability and Size of Firm: Some Further Evidence, The Review of Economics and Statistics, 51, 104-107.
- Marcus, A., Gould, E. W. (2000), Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User Interface Design, Interactions, 7:4, July/August 2000, 32-46.
- McSweeney, B. (2002), Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis, Human Relations, 55, 189-118.
- Meffert, H., (2000), Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Gabler.
- Meier, A., Stormer, H. (2012), eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Aufl., Heidelberg: Springer-Gabler.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Opuchlik, A. (2006), E-Commerce-Strategie: Entwicklung und Einführung, Books on Demand.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (2010), Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

- Porter, M. E. (2013), Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt/M.: Campus.
- Rammer, C., Spielkamp, A. (2015), Hidden Champions – Driven by Innovation: Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Dokumentation Nr. 15-03, Mannheim.
- Responsinator (2015), <https://www.responsinator.com> [Zugriff: 21.11.2015].
- Rugman, A. M., Collinson, S., Hodgetts, R. M. (2005), International Business, 4. Aufl., Harlow: Prentice-Hall.
- Schiffer, M., Fritsch, M., Millack, A., Schmitz, E., Placke, B. (2014), Export digital – Die Bedeutung des Internets für das deutsche Auslandsgeschäft, Studie durchgeführt im Auftrag durchgeführt im Auftrag der Google Germany GmbH von der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH.
- Simon, H. (2007), Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main: Campus.
- Singh, N. (2012), Localization Strategies for Global E-Business, Cambridge: Cambridge University Press.
- Singh, N., Park, J., Kalliny, M. (2013), A Framework to Localize International Business to Business Web Sites, The DATA BASE for Advances in Information Systems, 44, 56-77.
- Singh, N., Pereira, A. (2005), The Culturally Customized Web Site: Customizing Web Sites for the Global Marketplace, Burlington: Elsevier.
- Stallmann, F., Wegner, U. (2015), Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften-Bausteine, Strategien, Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Statistisches Bundesamt (2015, Hrsg.), Deutscher Außenhandel: Export und Import im Zeichen der Globalisierung, Ausgabe 2015, Wiesbaden.
- Vaillant GmbH & Co. KG (2015), www.vaillant.de [Zugriff: 16.08.2015].
- Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, 80, 191–207.
- Vernon, R. (1979), The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, 255-267.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2012), Strategisches Management: Grundlagen - Prozesse - Implementierung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993), Calculativeness, Trust, and Economic Organization, Journal of Law and Economics, 36, 453-86.

8 Anhang

- Anlage I: Teilstrukturiertes Leitfadeninterview
- Anlage II: Fragebogen Unternehmensbefragung
- Anlage III: Praxisorientierter Fragenkatalog zur Webseitenanalyse
- Anlage IV: Checkliste zur WWW-TOOLBOX
- Anlage V: Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse

8.1 Anlage I: Teilstrukturiertes Leitfadenterview

QUALITATIVE UNTERSUCHUNG

Teilstrukturiertes Leitfadenterview

UNTERSUCHTE TEILBEREICHE:

1. STRATEGIE
2. RESSOURCEN / POTENZIALE
3. TECHNIK / UMSETZUNG
4. CONTROLLING

1. Fragenkomplex: Strategie

1. *Einstiegsfrage*: Ist Ihr Webauftritt in eine Kommunikationsstrategie eingebunden? Wenn ja, wie gestaltet sich Ihre Webstrategie resultierend aus Ihrer Internationalisierungsstrategie (Standardisierung / Adaption zu Zielmärkten)?
2. Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Webpräsenz und welchen Nutzen sollen Besucher primär erhalten?
3. Wie sehen die Zielgruppe / die Zielgruppen des Webauftrittes aus? [je nach Zielmarkt] Wie stark unterscheiden sich die ZG voneinander und ist dies berücksichtigt?
4. Welche Inhalte werden in Ihrer Webseite priorisiert (z.B. Produkte, Unternehmen, Kontakt, Referenzen, CSR, etc.)?
5. Welche Informationen der Besucher sind für Sie wichtig / relevant?
6. Können Sie Lokalisations- und Adaptionsschwierigkeiten aufzählen und nach ihrer Schwere ordnen? (z.B. Sprache, Kultur, etc.)?
7. Welchen Stellenwert hat Ihr Webauftritt im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten?
8. Welchen Stellenwert haben für Sie Owned / Paid / Earned Media, insb. Suchmaschinenmarketing?
9. Haben Sie Untersuchungen über die Relevanz von Webaufritten in den Zielländern? Wenn ja, wie relevant sind Webaufritte für die ZG im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten und wie unterscheidet sich das Nutzungsverhalten von Webseiten in den Zielländern?
10. Haben Sie Ihrer Meinung nach einen Aspekt auf Ihrer Webseite, der Sie vom Wettbewerb abgrenzt?
11. Wie stark haben Sie sich an Webpräsenzen lokaler Konkurrenz orientiert?
12. Ist Ihre Webseite einem Redesign unterzogen worden und wenn ja, wann und warum? Wie viel Zeit hat das Projekt in Anspruch genommen? Ist es fertiggestellt? Ist es dynamisch?
13. Wie sind Kontaktanfragen möglich? Wie persönlich können Anfragen erfolgen? Gibt es eine bestimmte Ansprechperson?
14. Welche Probleme sind aufgetreten (strategische Sicht) und wenn ja, wie wurden sie gelöst?

2. Fragenkomplex: Ressourcen / Potenziale

1. Welche Organisationseinheit(en) ist/sind verantwortlich für die Gestaltung und welche Personen können als Initiator für die Webseitengestaltung (strategisch) bezeichnet werden? Ist interkulturelle Kompetenz eingeflossen (Mitarbeiter, externe Experten)?
2. Haben Sie die Webpräsenz selbst entwickelt (Inhouse-IT) oder einen externen DL beauftragt? Warum?
3. Ist der Webauftritt zentral oder dezentral gestaltet worden? Wenn ja, sind Auslandsniederlassungen / lokale Experten involviert? Wie stark sind Sie involviert?
4. Wie hat sich das Budget gestaltet (Priorität, Anteil des Kommunikationsbudgets, Budgetierungsmethode)?
5. Welche Probleme / Konflikte sind eingetreten?

3. Fragenkomplex: Technische Aspekte / Implementierung

1. Verfügt der Webauftritt über eine einheitliche Präsenz für alle Zielmärkte oder ist er jeweils individuell nach Zielland gestaltet? Warum?
2. Wie wichtig ist für Sie die Lokalisation der Webseite für andere Märkte? Wie stark ist Ihr internationaler Webauftritt standardisiert bzw. adaptiert?
3. Mehrsprachigkeitsstrategie: Wie stark sind Sprachenunterschiede berücksichtigt (Sprachvarietäten, Wortwahl, Terminologien)? Wer ist für die Übersetzungen beauftragt worden? Wird eine Art „Styleguide“ verwendet?
4. Wie gestaltet sich die Technik wie Architektur, CMS, Ladezeiten, Frontend-Backend, Software, Pflege, etc.? Und gibt es Unterschiede in der technischen Infrastruktur in den Zielländern?
5. Ist Browserkompatibilität, Responsive Webdesign und eine Domainstrategie berücksichtigt? Unterschiede in den Zielländern?
6. Wie stark ist Usability / Navigation und Layout (Multimedia, Bilderwelten, Interaktivität) berücksichtigt? Gibt es Unterschiede (Wahrnehmung) in den Zielländern?
7. Welche Bedeutung haben Datenschutz und sonstige rechtliche Themen in den Zielmärkten? Wie stellen Sie die Einhaltung sicher?
8. Welche Aspekte in der Implementierung bzw. Technik haben Ihnen Probleme bereitet?

4. Fragenkomplex: Controlling

1. Erfolgt für den Webauftritt ein Controlling?
2. Welche KPIs werden herangezogen? Können Sie Beispiele nennen?
3. Wird SEO angewandt?
4. Welchen Stellenwert hat das Web-Controlling?
5. Werden Webauftritte der Wettbewerber beobachtet (analysiert und bewertet)?

8.2 Anlage II: Unternehmensfragebogen

QUANTITATIVE UNTERSUCHUNG

Unternehmensbefragung

UNTERSUCHTE TEILBEREICHE:

1. ALLGEMEINES PROFIL
2. INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG
3. INTERNATIONALISIERUNGSPROFIL
4. INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE
5. ADAPTION/LOKALISIERUNG
6. MANAGEMENT

ALLGEMEINES PROFIL

0.1 Branchenzugehörigkeit (Wenn für Ihr Unternehmen mehr als eine Zuordnung möglich ist (da z. B. Sachgüter und Dienstleistungen zugleich angeboten werden oder neben der Produktion von Waren auch ihr Handel betrieben wird), wählen Sie für Ihre Antworten bitte die Zuordnung aus, die dem *Schwerpunkt* Ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten entspricht.)

Land- / Forstwirtschaft, Fischerei, Rohstoffgewinnung	<input type="checkbox"/>
Verarbeitendes Gewerbe/Produktion von Waren	<input type="checkbox"/>
Handel	<input type="checkbox"/>
Gastgewerbe, Transport, Verkehr	<input type="checkbox"/>
Medien, Telekommunikation, Informationstechnologie	<input type="checkbox"/>
Kredit- und Versicherungsgewerbe	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>

0.2 Unternehmensgröße

Kleinstunternehmen (Mitarbeiter < 10; Jahresumsatz [Mio. €] < 2)	<input type="checkbox"/>
Kleines Unternehmen (Mitarbeiter < 50; Jahresumsatz [Mio. €] 2 - 9)	<input type="checkbox"/>
Mittleres Unternehmen (Mitarbeiter < 250; Jahresumsatz [Mio. €] 10 - 49)	<input type="checkbox"/>
Großunternehmen (Mitarbeiter ≥ 250; Jahresumsatz [Mio. €] ≥ 50)	<input type="checkbox"/>

0.3 Stammsitz vs. Niederlassung

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um den Stammsitz des Unternehmens oder um eine Niederlassung?

Stammsitz	<input type="checkbox"/>
Niederlassung	<input type="checkbox"/>

0.4 Niederlassungsumfang

Geben Sie nachfolgend die Zahl der Niederlassungen an, die Ihr Unternehmen gegenwärtig im Inland und Ausland unterhält:

insgesamt	_____
davon im Ausland	_____

0.5 Produkt- / Dienstleistungsart:

Welche Art von Produkten / Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen im Ausland (schwerpunktmäßig) an?

Konsumgüter	<input type="checkbox"/>
Industriegüter: Produktgeschäft	<input type="checkbox"/>
Industriegüter: Anlagen- / Systemgeschäft	<input type="checkbox"/>
Industriegüter: Zuliefergeschäft	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>

INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG

1. Internationalisierungserfolg

1.1. Wie bewerten Sie Ihren internationalen Geschäftserfolg?

① = sehr gut; ② = gut; ③ = befriedigend; ④ = ausreichend; ⑤ = mangelhaft; 6 = keine Aussage möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen

1.2. Wie bewerten Sie Ihre internationale Marktkommunikation?

① = sehr gut; ② = gut; ③ = befriedigend; ④ = ausreichend; ⑤ = mangelhaft; 6 = keine Aussage

möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen

1.3. Wie bewerten Sie den Beitrag Ihres Internetauftritts zum internationalen Geschäftserfolg?
 ① = sehr hoch; ② = hoch ; ③ = mittel; ④ = schwach; ⑤ = sehr schwach; 6 = keine Aussage möglich;
 7 = irrelevant für unser Unternehmen

INTERNATIONALISIERUNGSPROFIL

2. Internationalisierungsprofil

2.1. In wie vielen Ländern außerhalb Deutschlands ist Ihr Unternehmen zurzeit tätig? Bitte ankreuzen:

In keinem	<input type="checkbox"/>
1 bis 2	<input type="checkbox"/>
3 bis 5	<input type="checkbox"/>
6 bis 10	<input type="checkbox"/>
10 bis 20	<input type="checkbox"/>
mehr als 20	<input type="checkbox"/>

2.2. Bilden Sie bitte eine Rangfolge der fünf umsatzstärksten Ländermärkte (Bezug: letztes Geschäftsjahr), in denen Ihr Unternehmen aktiv ist (kreuzen Sie "nicht zutreffend" an, wenn Ihr Unternehmen in weniger Ländern aktiv ist):

Rang:	nicht zutreffend
1. Rang: _____	<input type="checkbox"/>
2. Rang: _____	<input type="checkbox"/>
3. Rang: _____	<input type="checkbox"/>
4. Rang: _____	<input type="checkbox"/>

INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE

3. Internationalisierungsstrategie

Geben Sie bitte die vorherrschende Form der Erschließung von Auslandsmärkten durch Ihr Unternehmen an (falls Ihr Unternehmen eine stufenweise Vorgehensweise bevorzugt, geben Sie bitte an, welche Form Sie typischerweise für die Endstufe anstreben):

EXPORT (d. h. ohne Kapitalbeteiligungen im Ausland)	<input type="checkbox"/>
KOOPERATIONSBASIERTE FORMEN (z. B. Lizenzierung, Franchising, Joint Venture (ohne eigene Mehrheit) u.a.)	<input type="checkbox"/>
TOCHTERGESELLSCHAFT (100%ige und Mehrheitsbeteiligungen)	<input type="checkbox"/>

4. Marketingstrategie

Folgende Elemente der Marketingstrategie fallen in den bearbeiteten Ländermärkten unterschiedlich aus:
 ⑤ = ja, in sehr hohem Ausmaß unterschiedlich; ④ = ja, in hohem Ausmaß;
 ③ = ja, in mittlerem Ausmaß; ② = nur in geringem Ausmaß; ① = nein, gar nicht unterschiedlich; 6 = keine Aussage möglich; 7 = für unser Unternehmen irrelevant.

4.1. Angebotenes Produktprogramm/Sortiment	①	②	③	④	⑤	6
	7					
4.2. Produktgestaltung (z. B. Design, Verpackung)	①	②	③	④	⑤	6
	7					
4.3. Markengestaltung	①	②	③	④	⑤	6
	7					

4.4.	Kommunikationsinhalte (Botschaften, Text)	① 7	②	③	④	⑤	6
4.5.	Visuelle Kommunikation (Bilder, Farben etc.)	① 7	②	③	④	⑤	6
4.6.	Preissetzung	① 7	②	③	④	⑤	6
4.7.	Distributionskanäle	① 7	②	③	④	⑤	6

5. Internationalisierungsziele

Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität Ihr Unternehmen im Ausland die folgenden Ziele verfolgt:

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Angabe möglich; 7 = für unser Unternehmen irrelevant.

5.1.	Erschließung neuer Absatzmärkte	① 7	②	③	④	⑤	6
5.2.	Senkung der Produktionskosten	① 7	②	③	④	⑤	6
5.3.	Senkung der Service-Kosten (z.B. durch Shared Service Center)	① 7	②	③	④	⑤	6
5.4.	Nutzung von Know-how im Produktionsbereich zur besseren lokalen Anpassung der Produkte/Dienstleistungen	① 7	②	③	④	⑤	6
5.5.	Nutzung von Know-how in Vertrieb und Marketing zur besseren lokalen Anpassung der Produkte/Dienstleistungen	① 7	②	③	④	⑤	6
5.6.	Aufbau und Nutzung eines lokalen Händlernetzes zur Verbesserung des Zugangs zum Endkunden	① 7	②	③	④	⑤	6
5.7.	Aufbau und Nutzung eines lokalen Service-Netzes zur Verbesserung Serviceleistung beim Kunden	① 7	②	③	④	⑤	6
5.8.	Sonstige wichtige Ziele der Internationalisierung Ihres Unternehmens:	_____					

6. Ziele für den internationalen Webauftritt

Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität der internationale Webauftritt in Ihrem Unternehmen die folgenden Ziele verfolgt:

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich; 7 = für unser Unternehmen irrelevant.

6.1.	Erleichterung des Erstkontakts zu den Kunden	① 7	②	③	④	⑤	6
6.2.	Verbesserung des Informationsflusses zu den Kunden	① 7	②	③	④	⑤	6
6.3.	Bei Konsumgütern, die über Händler an Endverbraucher geliefert werden, Verbesserung der Markenkenntnis und Markenreputation beim Endverbraucher	① 7	②	③	④	⑤	6
6.4.	Kommunikation (in beiden Richtungen) zwischen Unternehmen und Kunden	① 7	②	③	④	⑤	6
6.5.	Unterstützung bei Abschluss, Bestellung und Verkauf	① 7	②	③	④	⑤	6
6.6.	Verbesserung des Service-Angebots	① 7	②	③	④	⑤	6
6.7.	Sonstige wichtige Ziele, die mit dem internationalen Webauftritt des Unternehmens verfolgt werden:	_____					

7. Marken

7.1. Wie bekannt sind die Marken Ihres Unternehmens aus dem Heimatmarkt in den ausländischen Märkten?

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich; 7 = für unser Unternehmen irrelevant.

= irrelevant für unser Unternehmen.

	①	②	③	④	⑤	6
Markenbekanntheit in den ausländischen Märkten	7					

7.2. Welche Bedeutung kommt den Marken Ihres Unternehmens im Auslandsgeschäft als Verkaufsargument zu (Markenrelevanz)?

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen.

	①	②	③	④	⑤	6
Markenrelevanz in den ausländischen Märkten	7					

8. Wettbewerbsstrategie

Geben Sie bitte den wettbewerbsstrategischen Anspruch an, den ihr Unternehmen bei der Erschließung von Auslandsmärkten grundsätzlich verfolgt:

8.1. Differenzierung (d. h. Angebot überlegener, einzigartiger Leistungsmerkmale z. B. Qualitätsführerschaft)

8.2. Kostenführerschaft (d. h. Angebot marktfähiger Leistungen zu den niedrigsten Preisen in der Branche)

9. Internationale Orientierung

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen eine internationale Orientierung?

① = gar nicht wichtig; ② = weniger wichtig; ③ = teils/teils; ④ = eher wichtig; ⑤ = sehr wichtig; 6 = keine Aussage möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen.

	①	②	③	④	⑤	6
9.1. gegenwärtig	7					

	①	②	③	④	⑤	6
9.2. zukünftig	7					

10. Kommunikationsinhalte

Welche Bedeutung messen Sie im Ausland den folgenden Kommunikationsinhalten bei, um als vertrauensvoller Geschäftspartner wahrgenommen zu werden?

① = überhaupt keine; ② = wenig; ③ = mittlere; ④ = starke; ⑤ = sehr starke; 6 = keine Aussage möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen.

	①	②	③	④	⑤	6
10.1. Verweis auf Unternehmensname, -marke	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.2. Angabe von Herkunftsland (Unternehmensstammsitz)	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.3. Referenzen/Reputation (z. B. projektbezogene Erfolgsbeispiele)	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.4. Partnerschaften mit lokalen Unternehmen	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.5. Portrait der Unternehmer- bzw. Managerpersönlichkeit(en)	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.6. Darstellung der Unternehmenshistorie (Erfolgsgeschichte in Fakten)	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.7. Erklärung der Werte und Visionen des Unternehmens	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.8. Informationen über Streitschlichtungs- und Schiedsgerichtsverfahren	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.9. Garantie- und Rückgabebedingungen sowie Produkthafungsstandards	7					

	①	②	③	④	⑤	6
10.10. Externe Geheimhaltungs-, Sicherheits-, Qualitäts- und Betriebssicherheitssiegel (z. B. ISO-Standards)	7					

ADAPTION/LOKALISIERUNG

11. Adaptionsanforderung

Wie notwendig ist die lokale Anpassung Ihrer Webinhalte:

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Angabe möglich

aus sprachlichen Gründen	①	②	③	④	⑤	6
aus rechtlichen Gründen	①	②	③	④	⑤	6
aus kulturellen Gründen	①	②	③	④	⑤	6
aus zielgruppenspezifischen Gründen	①	②	③	④	⑤	6
aus produktbezogenen Gründen	①	②	③	④	⑤	6

12. Sprache

In welche Sprachen wurde der deutschsprachige Webauftritt Ihres Unternehmens übersetzt?

Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italienisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spanisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Russisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinesisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl weiterer Sprachen	_____	

13. Vertrauen

Wie wichtig ist es in Ihrem Geschäft, dass der Webauftritt eines Unternehmens Elemente enthält, die das Vertrauen in das Unternehmen steigern:

① = nicht wichtig; ② = wenig wichtig; ③ = teils/teils; ④ = eher wichtig; ⑤ = sehr wichtig; 6 = keine Aussage möglich

Bedeutung vertrauensbildender Elemente im Webauftritt	①	②	③	④	⑤	6
---	---	---	---	---	---	---

14. Visuelle Anpassung

Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität beim internationalen Webauftritt Ihres Unternehmens die folgenden Elemente je Zielmarkt variiert werden:

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich; 7 = für unser Unternehmen irrelevant.

14.1. Bilder	① 7	②	③	④	⑤	6
14.2. Farben	① 7	②	③	④	⑤	6
14.3. Symbole, Piktogramme, Icons	① 7	②	③	④	⑤	6
14.4. Botschaften	① 7	②	③	④	⑤	6

15. Inhaltliche Anpassung

Geben Sie bitte an, mit welcher Intensität beim internationalen Webauftritt Ihres Unternehmens die folgenden inhaltlichen Aussagen je Zielmarkt variiert werden:

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich; 7 = für unser Unternehmen irrelevant.

15.1. Information über das Produktprogramm	① 7	②	③	④	⑤	6
15.2. Differenzierung des Produktprogramms (z. B. Anpassung	①	②	③	④	⑤	6

	des Produkt-/Leistungsportfolios)	7					
15.3.	Information über die Marken	① 7	②	③	④	⑤	6
15.4.	Informationen über Referenzen/Pilotprojekte	① 7	②	③	④	⑤	6
15.5.	Kultureller Auftritt (d. h. Anpassung an landestypische Regeln, Gewohnheiten, Werte etc.)	① 7	②	③	④	⑤	6
15.6.	Preisinformationen, ggf. Steuersätze	① 7	②	③	④	⑤	6
15.7.	Vertriebsinformation (z. B. Händlerverzeichnis)	① 7	②	③	④	⑤	6
15.8.	Online-Hilfen (z. B. Hotline, FAQ, Kontaktdaten)	① 7	②	③	④	⑤	6
15.9.	Kundenspezifische Dienstleistungen (z. B. Auftragsverfolgung, Preisvergleich etc.)	① 7	②	③	④	⑤	6
15.10.	Suchmaschinengerechte Anpassung (SEO)	① 7	②	③	④	⑤	6
15.11.	Rechtliches (z. B. Impressum, Disclaimer)	① 7	②	③	④	⑤	6

FRAGEN ZU MANAGEMENT UND BEDINGUNGEN EINES LEISTUNGSFÄHIGEN WEBAUFTRITTS

16. Planung und Organisation

Bitte bewerten Sie den folgenden Aussagen zur Planung und Organisation:

① = gar nicht; ② = in geringem Ausmaß; ③ = in mittlerem Ausmaß; ④ = in hohem Ausmaß; ⑤ = in sehr hohem Ausmaß; 6 = keine Aussage möglich.

16.1.	Die Planungsprozesse in unserem Unternehmen vollziehen sich von unten nach oben („bottom-up“).	①	②	③	④	⑤	6
16.2.	In unserem Unternehmen haben die Geschäftseinheiten/Tochtergesellschaften/ Abteilungen starke Entscheidungsbefugnisse.	①	②	③	④	⑤	6
16.3.	Die Unternehmensleitung beeinflusst die Gestaltung der absatzmarktgerichteten Kommunikation.	①	②	③	④	⑤	6
16.4.	In unserem Unternehmen ist die Überzeugung tief verwurzelt, dass wir langfristig nur Erfolg haben können, wenn wir kundenorientiert auftreten.	①	②	③	④	⑤	6
16.5.	Wir haben klare kundenorientierte Richtlinien im Unternehmen (z. B. über die Zuständigkeiten und zulässigen Reaktionszeiten nach Kundenanfragen).	①	②	③	④	⑤	6

17. Geschäftsleitung – Motiv

Wie stark ist in Ihrem Unternehmen das Motiv der Geschäftsleitung ausgeprägt, einen leistungsfähigen Webauftritt zu realisieren?

① = überhaupt keine; ② = gering; ③ = mittel; ④ = hoch; ⑤ = sehr hoch; 6 = keine Aussage möglich.

Motiv der Geschäftsleitung	①	②	③	④	⑤	6
	7					

18. Geschäftsleitung – Unterstützung

Wie stark wird in Ihrem Unternehmen der Aufbau und die Pflege einer leistungsfähigen Website von der Unternehmensleitung unterstützt /vorangetrieben?

① = überhaupt keine; ② = gering; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen.

	①	②	③	④	⑤	6
Unterstützung durch Geschäftsleitung	7					

19. Ressourcensituation

19.1. Wie schätzen Sie die Ausstattung mit Ressourcen ein, die in Ihrem Unternehmen für den Aufbau und die Pflege einer leistungsfähigen Website zur Verfügung stehen?

① = überhaupt keine; ② = gering; ③ = mittel; ④ = hoch; ⑤ = sehr hoch; 6 = keine Aussage möglich; 7 = irrelevant für unser Unternehmen.

	①	②	③	④	⑤	6
verfügbare Ressourcen	7					

19.2. Wie wurde in Ihrem Unternehmen das Design der Website erstellt?

vollständig intern

überwiegend intern

teils/teils

überwiegend extern

vollständig extern

19.3. Unterstützt das bei Ihnen verwendete CMS (Content Management System) einen modularen Aufbau und Mehrsprachigkeit (z. B. Baumstruktur, Language Overlays, Bidirektionalität, Darstellung fremdsprachiger Schriftzeichen (Unicode-Fähigkeit), Import/Export für Übersetzungszwecke)?

① = überhaupt nicht; ② = wenig; ③ = mittel; ④ = stark; ⑤ = sehr stark; 6 = keine Aussage möglich

Modularer Aufbau und Mehrsprachigkeit	①	②	③	④	⑤	6
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

19.4. Wer hat für Ihr Unternehmen die Aufgabe der regelmäßigen Pflege der Webseiteninhalte in den einzelnen Sprachen?

vollständig interne Aufgabenübernahme

überwiegend interne Aufgabenübernahme

teils/teils

überwiegend extern Aufgabenübernahme

vollständig extern Aufgabenübernahme

20. Ansprechpartner

20.1. Wie beurteilen Sie die Verfügbarkeit von englischsprachigen Ansprechpartnern in Ihrem Unternehmen?

① = sehr gut; ② = gut; ③ = befriedigend; ④ = ausreichend; ⑤ = mangelhaft

Englischsprachige Ansprechpartner	①	②	③	④	⑤
-----------------------------------	---	---	---	---	---

20.2. Wie beurteilen Sie die Verfügbarkeit von Ansprechpartnern, die die Landessprache der jeweiligen Zielmärkte beherrschen, in Ihrem Unternehmen?

① = sehr gut; ② = gut; ③ = befriedigend; ④ = ausreichend; ⑤ = mangelhaft

Landessprachige Ansprechpartner	①	②	③	④	⑤
---------------------------------	---	---	---	---	---

8.3 Anlage III: Praxisorientierter Fragenkatalog zur Webseitenanalyse

QUALITATIVE UNTERSUCHUNG

Praxisorientierter Fragenkatalog zur Webseitenanalyse

UNTERSUCHTE TEILBEREICHE:

1. BILD & SPRACHE
2. KONTAKT
3. PRODUKTBEREICH
4. SERVICEBEREICH
5. RECHT
6. IT

Fragenkatalog 1: Bild & Sprache

- Enthalten Bilder und Grafiken religiöse, politische oder sexuelle Inhalte? Humor, Gewalt oder geschlechtsspezifische Themen?
- Sind Farben und Symbole auf unterschiedliche Bedeutungen geprüft? Dies betrifft auch Icons und grafische Bedienungselemente.
- Ist zudem eine an die Zielländer adaptierte Sprachenvielfalt vorhanden?
- Ist bedenkt worden, dass in bestimmten Ländern mehrere Sprachen gesprochen werden?
- Beachtet man hierbei auch Sprachvarietäten, wie z.B. AE vs. BE?
- Wird darüber hinaus die Lese- und Schreibrichtung berücksichtigt?
- Auch der Text-Stil hat eine Wirkung auf den Leser: bevorzugt die Zielgruppe einen sachlichen Text-Stil oder eher einen erzählerischen Stil?
- Sehr wichtig ist zudem die Beachtung von formalen Standards im Zielland, wie z. B. Zahlen-, Adressen- oder Datumsformat, Zeit- und Maßangaben, Trennzeichen u.Ä., etc.
- Es sollte zudem selbstverständlich sein, dass sämtliche Inhalte übersetzt werden und nicht nur eine geringe Auswahl der Inhalte.

Fragenkatalog 2: Kontakt

- Gibt es Unterschiede in den Kontaktgewohnheiten in den Zielländern?
- Welches ist die dominante Kontaktmethode im Zielland?
- Wie werden Kontaktanfragen aktuell bearbeitet – lokal oder zentral? Wenn zentral: lokale Kontaktorganisation in Erwägung ziehen. Wenn lokal: stehen lokale Mitarbeiter als Kontaktpersonen zur Verfügung?
- Sind die Kontaktpersonen idealerweise Muttersprachler aus dem Zielland?
- Erzeugt die Kontaktseite Vertrauen durch Informationen wie Kontaktqualifikationen / Position und Bild der Ansprechperson?
- Gibt es darüber hinaus die Möglichkeit auch per Social-Media in Kontakt zu treten?
- Welchen Stellenwert wird im Zielland die Kontaktaufnahme per Social-Media bemessen bzw. ist Social-Media überhaupt eine gängige Plattform für Kundenanfragen?
- Gibt es Social-Media-Kanäle, die im Zielland bevorzugt werden oder gar nur in diesem Land verfügbar sind?

Fragenkatalog 3: Produktbereich

- Bietet die Webseite alle relevanten Produktinformationen, die für die Zielgruppe gedacht sind?

- Ist es möglich, dass bestimmte Rubriken überflüssig sein können, andere wiederum stärker betont werden sollten?
- Wird über das Unternehmen, über die Geschichte des Unternehmens, sowie über das Leitbild & Vision kommuniziert?
- Sollte die Präsentation der Informationen andersartig gestaltet werden, weil Ländermärkte unterschiedliche Präferenzen aufweisen?
- Werden die fremdsprachigen Seiten regelmäßig aktualisiert und mit aktuellen Events, Kampagnen oder sonstigen Ankündigungen befüllt?
- Wird der Downloadbereich stets aktuell gehalten?
- Liegen Referenzen (z.B. lokale Kunden) und Zertifikate (z.B. lokale, regionale Standards) vor, die lokal erlangt wurden und auch kommuniziert werden?
- Existieren Kooperationen mit lokalen Partnern, Verbänden oder Institutionen, die aktiv kommuniziert werden können?

Fragenkatalog 4: Servicebereich

- Wird auf fremdsprachigen Seiten auch eine Kunden-Login-Möglichkeit zur Verfügung gestellt?
- Wenn ja, liegt eine Adaption hinsichtlich Sprache und Angebot vor?
- Werden im Online-Shop Unterschiede in Währungen, Ausweispflichten (wie z.B. Mehrwertsteuer), Zahlungsarten, Größenstandards, Lieferbedingungen, AGBs, etc. beachtet?
- Existiert idealerweise ein lokales Karriereportal, das den lokalen Arbeitsmarkt anspricht?
- Steht fremdsprachigen Kunden eine lokale Reklamations- und Beschwerdemöglichkeit zur Verfügung?
- Kann es erforderlich sein, Downloadinhalte zu adaptieren?
- Ist zudem eine Möglichkeit vorhanden, dass Besucher die Nutzung der Webseite personalisieren können und somit eine individuelle Sicht auf die Webpräsenz erhalten?

Fragenkatalog 5: Recht

- Wie gestaltet sich der Datenschutz im Zielland?
- Müssen für die Verwendung der Webseite die Besucher auf die Nutzung von Cookies hingewiesen werden?
- Dürfen persönliche Daten (z.B. im Rahmen einer Kontoerstellung) problemlos weiterverwendet werden oder ist eine ausdrückliche Erlaubnis des Besuchers notwendig?
- Liegen im Zielland strenge Formvorschriften hinsichtlich Impressum und Datenschutzerklärungen vor?
- Werden Medienrechte befolgt?

- Ist berücksichtigt, dass in der fremdsprachigen Webpräsenz individuelle Ländergesetze beachtet werden müssen (Angaben-Pflicht von Versandkosten, gesetzliche Garantien, Rücknahmebedingungen oder Steuern, etc.)?
- Gibt es Unterschiede in den Zahlungsarten?
- Welches ist die etablierte Form der Bezahlung im Zielland?
- Wurden verschiedenen Währungen beachtet und entsprechend in der Webpräsenz (vor allem im Online-Shop) geändert?
- Entsprechend gilt: wurden lokale Versand- und Liefermodalitäten (unterschiedlich hinsichtlich Kosten, Dauer oder Versicherung) beachtet und, falls notwendig, in die Webseite integriert?

Fragenkatalog 6: IT

- Liegt eine Umsetzung der Webpräsenz auf mobile Endgeräte vor (Responsive Webdesign)?
- Trifft dies auch auf alle fremdsprachigen Webseiten zu?
- Ist es erforderlich, das Social-Media-Channel-Konzept je nach Zielland unterschiedlich zu gestalten? Dies liegt vor, wenn verschiedenen Plattformen unterschiedliche Relevanz in den Zielländern aufweisen, oder wenn es gänzlich andere Plattformen gibt.
- Wie sind die Bedingungen der Internet-Infrastruktur im Zielland? Wird es aufgrund von mangelhafter Breitbandverfügbarkeit notwendig sein, das Datenvolumen der Webseite zu reduzieren?
- Wird im Zielland mehr über mobile oder stationäre Geräte die Webseite aufgerufen?
- Wird ein mehrsprachiges CMS verwendet, die Adaptionen Anforderungen besser und schneller implementieren kann?
- Werden Keywords und sonstige Aspekte im Rahmen des Online-Marketings beachtet?
- Wie gestaltet sich der Suchmaschinenmarkt im Zielland?
- Muss in Erwägung gezogen werden, dass die Navigationsstruktur angepasst werden muss, da in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Konzepte vertraut sind?

8.4 Anlage IV: Checkliste zur WWW-TOOLBOX

QUALITATIVE UNTERSUCHUNG

Checkliste

UNTERSUCHTE TEILBEREICHE:

1. BILD & SPRACHE
2. KONTAKT
3. PRODUKTBEREICH
4. SERVICEBEREICH
5. RECHT
6. IT

Meine Webseite

BILD / SPRACHE nicht relevant sehr relevant

- ✓ Bilder
- ✓ Farben
- ✓ Symbole
- ✓ Sprachenangebot
- ✓ Sprachenstandards
- ✓ Sprachenumfang

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Meine Webseite

KONTAKT nicht relevant sehr relevant

- ✓ Kontaktmethoden
- ✓ Kontaktorganisation
- ✓ Kontaktperson
- ✓ Kontaktqualifikation
- ✓ Kontaktbild
- ✓ Social-Media-Content

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Meine Webseite

PRODUKTBEREICH nicht relevant sehr relevant

- ✓ Produkte
- ✓ Unternehmen
- ✓ Aktualität
- ✓ Referenzen & Zertifikate
- ✓ Relevanz
- ✓ Lokales Engagement

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Meine Webseite

SERVICEBEREICH nicht relevant sehr relevant

- ✓ Kunden-Login
- ✓ Online-Shop
- ✓ Recruiting-Bereich
- ✓ Reklamationen
- ✓ Downloads
- ✓ Personalisierung

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Meine Webseite

RECHT nicht relevant sehr relevant

- ✓ Datenschutz
- ✓ Impressum
- ✓ Medienrechte
- ✓ Ländergesetze
- ✓ Zahlungsabwicklung
- ✓ Versand- & Lieferbed.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Meine Webseite

IT nicht relevant sehr relevant

- ✓ Responsive Webdesign
- ✓ Social-Media-Channel
- ✓ Infrastruktur Zielland
- ✓ Mehrsprachiges CMS
- ✓ Adaption SEO & SEA
- ✓ Navigationsstruktur

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

8.5 Anlage V: Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse

QUALITATIVE UNTERSUCHUNG

Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse

UNTERSUCHTE TEILBEREICHE:

1. WEBSEITENSTRUKTUR
2. DIREKTKAUFMÖGLICHKEIT
3. KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT UND SERVICE-ASPEKTE
4. RESPONSIVE WEBDESIGN
5. VERTRAUENSCHAFFENDE ASPEKTE
6. AKTUALITÄT
7. SONSTIGE INHALTLICHE ASPEKTE
8. NAVIGATION UND UI
9. KULTURELLE ASPEKTE
10. FORMALE LOKALISATIONSASPEKTE
11. SOCIAL MEDIA
12. LOKALES ENGAGEMENT
13. KONTAKT

	Kriterium
ARCHITEKTUR	<p>1. Webseitenstruktur</p> <p>Wie stark weicht die Breite und Tiefe in den fremdsprachigen Webseiten im Vergleich zur deutschen Seite ab? Je identischer die Webseitenstrukturen gestaltet sind, desto stärker ist von einer Adaption auszugehen (Übersetzungstiefe).</p> <p>1.1. Menübreite: Anzahl der Kategorien <i>Skalierung: [1 = keine Abweichung] – 0%ige Abweichung zur DE-Seite, [2 = minimale Abweichung] – 10- 20%, [3 = mittlere Abweichung] – 30-40%, [4 = starke Abweichung] – 40-50%, [5 = sehr starke Abweichung] –mehr als 50%ige Abweichung, [9 = nicht anwendbar]</i></p> <p>1.2. Menütiefe: Anzahl der Unterseiten je Kategorie <i>Skalierung: [1 = keine Abweichung] – 0%ige Abweichung zur DE-Seite, [2 = minimale Abweichung] – 10- 20%, [3 = mittlere Abweichung] – 30-40%, [4 = starke Abweichung] – 40-50%, [5 = sehr starke Abweichung] –mehr als 50%ige Abweichung, [9 = nicht anwendbar]</i></p>
	<p>2. Direktkaufmöglichkeit</p> <p>Verfügen die Webpräsenzen über eine Möglichkeit des Direktkaufs, z.B. in Form eines Webshops / Bestellformulars? Eine Direktkaufmöglichkeit stellt einen Hinweis auf die absatzmarktgerichtete Ausgestaltung und Einsatz der Webseite dar.</p> <p><i>[JA], [NEIN]</i></p>
	<p>3. Kundenbeziehungsmanagement und Service-Aspekte</p> <p>3.1. Kunden-Login-Möglichkeit: Verfügen die Webpräsenzen über einen Kundenzugang via Login, der auf eine personalisierte Kundenbetreuung hindeutet? Ein Kunden-Login stellt einen Hinweis auf eine differenzierte Markt- und Kundenansprache dar.</p> <p><i>[JA], [NEIN]</i></p> <p>3.2. Kundendienst wie z.B. Reklamations- und Beschwerdemanagement: ist auf den Webpräsenzen eine Möglichkeit vorhanden, die es Kunden ermöglicht, einen Service in Anspruch zu nehmen bezüglich Reklamationen, Beschwerden o.Ä.? Dieser Service deutet auf eine starke Kundenorientierung hin, die Adaption zwingend voraussetzt.</p> <p><i>[JA], [NEIN]</i></p> <p>3.3. FAQ, Foren, Downloads, etc.: Sind auf den Webpräsenzen Möglichkeiten für die Kunden vorhanden, Informationen und Hilfestellungen zu Problemen über FAQs, Diskussionsforen, oder über Downloads zu erhalten? Diese Elemente erfordern eine zwingende Adaption zum lokalen Kunden.</p> <p><i>[JA], [NEIN]</i></p>
	<p>4. Responsive Webdesign</p>

	<p>Wird Responsive Webdesign unterstützt? Ein Responsive Webdesign ist ein Hinweis für die Ansprache multipler mobiler Endgeräte und damit eine hohe Bedeutung für die digitale Kommunikation im Zielmarkt.</p> <p>[JA], [NEIN]</p>
INHALT	<p>5. Vertrauensschaffende Aspekte</p> <p>Vertrauen ist ein wesentliches Element in der Schaffung von Kooperationen/Beziehungen. Je stärker in einem Webauftritt vertrauenserzeugende Elemente integriert sind, desto stärker ist die Akzeptanz durch internationale Besucher gegeben.</p> <p>5.1. Unternehmenshistorie: Erfolgt eine Kommunikation der Unternehmenshistorie? [JA], [NEIN]</p> <p>5.2. Werte, Verhaltenskodex und Richtlinien: Werden Aspekte wie Code of Conduct / CG oder Unternehmenswerte kommuniziert? Kommunikation dieser Aspekte und transparente Informationspolitik lässt die Besucher erkennen, dass das Unternehmen über ethische Werte verfügt. [JA], [NEIN]</p> <p>5.3. Referenzen und Zertifizierungen: Sind Referenzen erkennbar? Sind darüber hinaus Erkennungszeichen von Dritten erkennbar, die für Qualität, Verlässlichkeit, Einhaltung von Standards, etc. des Unternehmens, hindeuten? [JA], [NEIN]</p> <p>Vertrauen durch Webseiten-Funktionen: Sind Funktionen in der Webseite vorhanden, die bei den Besuchern Vertrauen erzeugen? Beispielsweise verschlüsselte Übertragungsmöglichkeiten (https, SSL), ein geschlossener Kundenbereich, Personalisierungsmöglichkeiten. [JA], [NEIN]</p> <p>5.4. Recruiting-Bereich: Existiert ein separater Recruiting-Bereich, der auf ein vertrauenserzeugendes Employer-Branding im Zielland hinweisen kann? [JA], [NEIN]</p>
	<p>6. Aktualität</p> <p>Wie gestaltet sich die Aktualität der Webauftritte? Je aktueller die fremdsprachige Webseite ist, desto stärker ist von einer Verantwortlichkeit für dieses Zielland auszugehen.</p> <p><i>Skalierung: [1 = sehr veralteter Stand] – Jahre, [2 = veralteter Stand] – Monate, [3 = moderat veralteter Stand] – Wochen, [4 = aktueller Stand] – Eine Woche, [5 = tagesaktueller Stand] – tägliche Updates, [9 = keine Anhaltspunkte]</i></p>
	<p>7. Sonstige inhaltliche Aspekte</p> <p>Sind sonstige Inhalte feststellbar, die in den Webauftritten unterschiedlich gestaltet sind? [JA], [NEIN], Wenn ja, welche Inhalte?</p>

ADAPTION/ LOKALISATION	<p>8. Navigation und UI</p> <p>8.1. Gestaltungsunterschiede: Existieren Unterschiede in der Ausgestaltung der Navigation(-sstruktur) des anderssprachigen Webauftritts im Vergleich zur deutschen Seite (z.B. Navigationsanordnung (horizontal vs. vertikal), Suchfunktion, Header, Scrolling vs. statische Webseite, etc. erkennbar)?</p> <p><i>Skalierung: [1 = keine Unterschiede], [2 = sehr wenige Unterschiede], [3 = mittlere Unterschiede], [4 = viele Unterschiede], [5 = sehr viele Unterschiede]</i></p> <p>8.2. Markendesign: Ist die Verwendung des Markenlogos über die Webauftritte konsistent oder unterschiedlich gestaltet?</p> <p><i>Skalierung: [1 = keine Unterschiede], [2 = wenige Unterschiede], [3 = mittlere Unterschiede], [4 = viele Unterschiede], [5 = sehr viele Unterschiede], [9 = kein Markenlogo vorhanden]</i></p>
	<p>9. Kulturelle Aspekte</p> <p>Sind innerhalb des anderssprachigen Webauftritts kulturelle Unterschiede im Vergleich zur deutschen Seite erkennbar hinsichtlich:</p> <p>9.1. Icons, Zeichen und Symbole (inkl. Social-Media-Icons)?</p> <p><i>Skalierung: [1 = keine Unterschiede], [2 = wenige Unterschiede], [3 = mittlere Unterschiede], [4 = starke Unterschiede], [5 = sehr starke Unterschiede], [9 = werden nicht verwendet]</i></p> <p>9.2. Farben?</p> <p><i>Skalierung: [1 = keine Unterschiede], [2 = wenige Unterschiede], [3 = mittlere Unterschiede], [4 = starke Unterschiede], [5 = sehr starke Unterschiede], [9 = werden nicht verwendet]</i></p> <p>9.3. Bilder / Grafiken?</p> <p><i>Skalierung: [1 = keine Unterschiede], [2 = wenige Unterschiede], [3 = mittlere Unterschiede], [4 = starke Unterschiede], [5 = sehr starke Unterschiede], [9 = werden nicht verwendet]</i></p>
	<p>10. Formale Lokalisationsaspekte</p> <p>Werden formale Lokalisationsaspekte wie Datum- oder Zahlenformate, Adressenstil, Währungen, Maße, etc. im anderssprachigen Webauftritt beachtet?</p> <p><i>[JA], [NEIN]</i></p>
	<p>11. Social Media</p> <p>Ist die Verwendung von einem Social Media-Konzept erkennbar?</p> <p><i>[JA], [NEIN]</i></p> <p>Methode: Suche nach Einbettung/ Kommunikation von Microblogs (Twitter), Social Network (Facebook, Google+, Pinterest & Instagram), Blogs, Foren, Videoplattformen (Youtube, Vimeo, etc.), Bewertungsportalen, u.a.</p>
	<p>12. Lokales Engagement</p>

Existieren in den Webauftritten Verlinkungen zu externen lokalen Webseiten, die auf lokales Engagement schließen? Z.B. lokale Kooperationspartner (Universitäten, Instituten, Städte, Verbände), lokale Stakeholder (lokale Lieferanten, etc.), lokale Projekte (Forschungen, Kampagnen), Veranstaltungen (Messen, Benefiz), etc. Lokales Engagement drückt eine starke Adaption zum Zielmarkt aus (Local Responsiveness).

[JA], [NEIN]

13. Kontakt

Wie unterschiedlich gestalten sich die Kontaktmöglichkeiten?

13.1. Auffindbarkeit auf der Webseite: wie gestaltet sich die Geschwindigkeit der Auffindbarkeit des „Kontakt-Buttons“ bzw. des entsprechenden Links?

Skalierung: [1 = langsam], [2 = normal], [3 = schnell], [9 = kein Kontakt-Button vorhanden]

13.2. Kontaktorganisation: wie ist die Zuständigkeit für den Kontakt gestaltet?

Skalierung: [1 = zentral], [2 = teils / teils], [3 = lokal], [9 = nicht erkennbar]

13.3. Kontaktperson / Ansprechpartner: ist in der Kontaktkommunikation eine Ansprechperson vorhanden?

[JA], [NEIN]

13.4. Kompetenz: Ist die Funktion des Ansprechpartners beschrieben?

[JA], [NEIN], [keine AP]

13.5. Abteilung: Ist die Abteilung des Kontakts beschrieben?

[JA], [NEIN]

13.6. Kontaktbild: Ist ein Portrait / Gruppenfoto oder sonstiges visuelles, vertrauensschaffendes Element vorhanden?

[JA], [NEIN]

13.7. Kontaktmethode (hier sind Mehrfachnennungen möglich): mit welchen Möglichkeiten (digital, analog) ist es möglich, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen?

[1 = nur anonym über Formular], [2 = E-Mail unpersönlich], [3 = E-Mail persönlich], [4 = telefonisch unpersönlich], [5 = telefonisch persönlich], [9 = nicht anwendbar]

13.8. Kontakt über Social-Media: ist Kontakt über eine Social-Media-Plattform möglich (wie z.B. über Xing oder LinkedIn)?

[JA], [NEIN]