

Dieses Ansichtsexemplar ist eine Leseprobe.

-nur Kapitel 1 ist in der Leseprobe enthalten

ISSN 2366-2301

Leseprobe

Applied Research on Strategic International Management

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

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.d-nb.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.

© CASEM 2016
FH Dortmund, Emil-Figge-Str. 44, 44227 Dortmund
Alle Rechte vorbehalten
www.casem.eu
Kontakt: info@casem.eu

© Copyright Logos Verlag Berlin GmbH 2016
Alle Rechte vorbehalten.

ISBN xxx-x-xxxx-xxxx-x
ISSN 2366-2301

Logos Verlag Berlin GmbH
Comeniushof, Gubener Str. 47,
10243 Berlin
Tel.: +49 (0)30 42 85 10 90
Fax: +49 (0)30 42 85 10 92
INTERNET: <http://www.logos-verlag.de>

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.....	7
Tabellenverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	10
1 Projektbeschreibung.....	13
1.1 Einleitung und Vorgehensweise.....	13
1.2 Methodik der Untersuchung.....	14
2 Aspekte der Internationalisierung von Internetseiten.....	17
2.1 Fokus der Studie.....	17
2.2 Kontextuale Lokalisierung.....	19
2.3 Bedeutung kultureller Unterschiede.....	23
2.4 Dilemmata der Web-Globalisierung.....	26
2.4.1 Standardisierung vs. Lokalisierung.....	26
2.4.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung.....	28
2.4.3 Insourcing vs. Outsourcing.....	30
3 Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	31
3.1 Merkmale der Unternehmensbefragung.....	31
3.2 Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	36
3.2.1 Ziele der Internationalisierung und Wettbewerbsstrategien.....	36
3.2.2 Ziele des Internetauftritts.....	39
3.2.3 Anpassungsnotwendigkeit und Anpassungsintensität.....	42
3.2.4 Determinanten des internationalen Erfolgs.....	44
3.2.5 Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit.....	48
3.3 Einschätzung der Ergebnisse.....	59
4 Expertenbefragung und Webseitenanalyse.....	61
4.1 Methodischer Aufbau der qualitativen Analyse.....	61
4.2 Zentrale Ergebnisse der Expertenanalyse und Webseitenanalyse.....	64
4.2.1 Ergebnisse der Expertenanalyse.....	64
4.2.2 Ergebnisse der Webseitenanalyse.....	70
4.3 Das 6x6 der Webseitenlokalisierung.....	71
4.3.1 Gestaltungsfeld Bild & Sprache.....	72
4.3.2 Gestaltungsfeld Kontakt.....	73
4.3.3 Gestaltungsfeld Produktbereich.....	74
4.3.4 Gestaltungsfeld Servicebereich.....	74
4.3.5 Gestaltungsfeld Recht.....	75
4.3.6 Gestaltungsfeld IT.....	76
4.3.7 Praxisorientierter Fragenkatalog und Checkliste.....	77

5	Best Practices	79
5.1	Aluminiumwerk Unna AG.....	79
5.2	C. D. Wälzholz KG	82
5.3	Vaillant GmbH & Co. KG.....	84
5.4	Einschätzung der Ergebnisse	88
6	Zusammenfassung	91
7	Literatur	93
8	Anhang.....	97
8.1	Anlage I: Teilstrukturiertes Leitfadeninterview	99
8.2	Anlage II: Unternehmensfragebogen.....	103
8.3	Anlage III: Praxisorientierter Fragenkatalog zur Webseitenanalyse	113
8.4	Anlage IV: Checkliste zur WWW-TOOLBOX.....	119
8.5	Anlage V: Kriterienkatalog der strukturierten Webseitenanalyse	123

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Systematisierung der E-Commerce-Definitionen.....	18
Abbildung 2:	Interaktion zwischen institutioneller Umgebung und Kundenvertrauen.....	20
Abbildung 3:	Optimales Lokalisierungsniveau	28
Abbildung 4:	Stichprobe – Verteilung Unternehmensgrößen	34
Abbildung 5:	Stichprobe – Verteilung Unternehmensgröße/Branchen.....	34
Abbildung 6:	Stichprobe – Verteilung Stammsitz vs. Niederlassung	35
Abbildung 7:	Stichprobe – Verteilung der Art der Auslandsaktivitäten	35
Abbildung 8:	Stichprobe – Verteilung Zahl der Länder außerhalb Deutschlands	36
Abbildung 9:	Intensität der Verfolgung ausgewählter Internationalisierungsziele	37
Abbildung 10:	Grundsätzlich verfolgte Wettbewerbsstrategie	38
Abbildung 11:	Intensität der Verfolgung ausgewählter Ziele des Internetauftritts	39
Abbildung 12:	Bedeutung ausgewählter vertrauensbildende Elemente.....	40
Abbildung 13:	Bedarf an lokaler Adaption für ausgewählte Motivbereiche	43
Abbildung 14:	Realisierte Adaption.....	43
Abbildung 15:	Anpassungserfordernisse, -bereitschaft und -fähigkeit.....	60
Abbildung 16:	Hauptzielmärkte der Unternehmen im Rahmen der Webseitenanalyse.....	63
Abbildung 17:	WWW-Toolbox - das 6x6 der Webseitenlokalisierung.....	72
Abbildung 18:	Exemplarische Anwendung der Checkliste	77
Abbildung 19:	Deutsche Startseite der Aluminiumwerk Unna AG	79
Abbildung 20:	US-amerikanische Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG	80
Abbildung 21:	Kontaktbereich der deutschen Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	80
Abbildung 22:	Kontaktbereich der US-Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	80
Abbildung 23:	Downloadbereich der deutschen Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	81
Abbildung 24:	Downloadbereich der US-Webpräsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	81
Abbildung 25:	Responsive Webdesign der US-Präsenz der Aluminiumwerk Unna AG.....	82
Abbildung 26:	Deutscher Webauftritt der Wälzholz KG	83
Abbildung 27:	Brasilianischer Webauftritt der Wälzholz KG – Brasmetal Waelzholz.....	83

Abbildung 28:	Kundenbereich der brasilianischen Webpräsenz der Brasmetal Waelzholz.....	84
Abbildung 29:	Deutscher Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG.....	84
Abbildung 30:	Russischer Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG	85
Abbildung 31:	Social Media-Kontaktmöglichkeiten Vaillant GmbH & Co. KG nach Zielland.....	85
Abbildung 32:	Lokale Kampagne im englischen Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG	86
Abbildung 33:	Lokaler Konsumentenclub im türk. Webauftritt der Vaillant GmbH & Co. KG	86
Abbildung 34:	Google-Suche nach „Vaillant“ auf google.de.....	87
Abbildung 35:	Google-Suche nach „Vaillant“ auf google.fr	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ansatzpunkte der Kontext-Lokalisierung.....	21
Tabelle 2:	Kulturindikatoren nach Hofstede – Länderauswahl.....	24
Tabelle 3:	Kulturindikatoren nach Hofstede – Bedeutung für die Gestaltung von Webseiten	25
Tabelle 4:	Struktur der Stichprobe - Verteilung der Branchen.....	32
Tabelle 5:	Mitgliederstruktur der IHK zu Dortmund – Verteilung der Branchen	32
Tabelle 6:	Stichprobe vs. Mitgliederstruktur.....	33
Tabelle 7:	Faktorenanalyse „Ziele des Internetauftritts“.....	40
Tabelle 8:	Faktorenanalyse „Bedeutung vertrauensbildende Elemente“	41
Tabelle 9:	Korrelationsanalyse – Vertrauensbildung	42
Tabelle 10:	Korrelationsanalyse – Erfolg	45
Tabelle 11:	Korrelationsanalyse – Beitrag Internetauftritt	47
Tabelle 12:	Unterschiede Intensität der Anpassung	49
Tabelle 13:	Test – Unterschiede Intensität der Anpassung (1)	51
Tabelle 14:	Test – Unterschiede Intensität der Anpassung (2)	51
Tabelle 15:	Unterschiede Einschätzung lokaler Adaptionbedarf.....	52
Tabelle 16:	Test – Unterschiede Einschätzung lokaler Adaptionbedarf	53
Tabelle 17:	Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit	54
Tabelle 18:	Test – Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit (1)	55
Tabelle 19:	Test – Vergleich Anpassungsnotwendigkeit, -bereitschaft und -fähigkeit (2)	56
Tabelle 20:	Test – Unternehmensgröße und Erfolg (1)	57
Tabelle 21:	Test – Unternehmensgröße und Erfolg (2)	58
Tabelle 22:	Unternehmen der Experteninterviews	62
Tabelle 23:	Adaptionsergebnis der Webseitenanalyse.....	70
Tabelle 24:	Elemente im Gestaltungsfeld Bild & Sprache.....	73
Tabelle 25:	Elemente im Gestaltungsfeld Kontakt.....	73
Tabelle 26:	Elemente im Gestaltungsfeld Produktbereich	74
Tabelle 27:	Elemente im Gestaltungsfeld Servicebereich	75
Tabelle 28:	Elemente im Gestaltungsfeld Recht.....	76
Tabelle 29:	Elemente im Gestaltungsfeld IT	76

Abkürzungsverzeichnis

AE	Amerikanisches Englisch
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AP	Ansprechperson; Ansprechpartner
App	Mobile App (mobile Applikation)
asymp.	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 Webseite³n 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

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>.

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

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).

men. 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 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.

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

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

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