



MANAGEMENTREPORT 1/2011 ZUM PROJEKT  
„DEUTSCHE SOFTWARE CHAMPIONS“

**Determinanten der Internationalisierung  
softwarebasierter Unternehmen aus Deutschland – Von  
der „Comfort Zone“ bis zum Mythos der technischen  
Überperfektion**

**Arnold Picot, Thomas Hess, Alexander Benlian, Christian Hörndlein,  
Claudius Jablonka, Natalie Kaltenecker, Rahild Neuburger, Michel  
Schreiner, Alexander Werbik**

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Fakultät für Betriebswirtschaft



### **Auf einen Blick – Die Ergebnisse in aller Kürze**

In einer Studie wurden Softwareunternehmen sowie Anbieter von Internet Services und Embedded Systems hinsichtlich der Bemühungen und dem Erfolg ihrer Internationalisierung befragt. Insgesamt 1.064 Unternehmen aus Deutschland haben sich an der Befragung beteiligt. Eine gezielte Produktentwicklung für den internationalen Markt, die Wahrnehmung, dass Deutschland als Markt nicht ausreichend attraktiv ist, das gezielte Betonen der deutschen Herkunft der Produkte, ein gewisser Druck durch Kapitalgeber zur Internationalisierung sowie Kontakte der Geschäftsführung ins Ausland wirkten sich demnach positiv auf den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens aus. Dagegen konnte nicht nachgewiesen werden, dass sich ein Fachkräfte- oder Kapitalmangel sowie der Fokus auf die technische Perfektion der Produkte negativ bei der Internationalisierung eines Unternehmens niederschlagen. Weiterhin zeigte die Analyse, dass der Sitz eines Unternehmens in einem sog. „Cluster“ nicht zwingend auch positiv zu dessen Internationalisierung beiträgt.

## **1 Motivation**

In vielen technologieintensiven Segmenten kommen führende Anbieter aus Deutschland. Im Bereich der softwarebasierten Unternehmen, zu dem wir neben Softwareunternehmen auch die Anbieter von Internet Services und von Embedded Systems zählen, gilt dies nur sehr eingeschränkt. Gemessen an den Umsätzen von 2009 zählen nur zwei deutsche Unternehmen zu den weltweit wichtigsten 50 Anbietern des Segments IKT (PWC, 2010). Vor allem im Bereich der Internet Services spielen deutsche Anbieter nur eine untergeordnete Rolle. Gleichwohl gibt es Beispiele, etwa aus den Bereichen Sicherheitssoftware und Online-Spiele, dass auch aus Deutschland heraus respektable Marktpositionen erreicht werden können.

Diese Situation war die Ausgangslage für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte und einer Projektgruppe an der LMU München durchgeführte Projekt „Deutsche Software Champions“ (DESC). Konkret sollen in DESC die Situation fundiert analysiert und Ansatzpunkte zu deren Verbesserung auf den unterschiedlichsten Ebenen aufgezeigt werden. Nachfolgend stellen wir die Ergebnisse der ersten Phase des Projekts in kompakter Form dar. Sie wurden erstmals im Vorfeld des IT-Gipfels der Bundesregierung im Dezember 2011 in München der Fachöffentlichkeit vorgestellt.

## **2 Methodischer Rahmen**

Zunächst wurden im Rahmen einer qualitativen Vorstudie im ersten Halbjahr 2011 rund 75 semi-strukturierte Experteninterviews geführt, um potenzielle Internationalisierungshemmnisse für deutsche softwarebasierte Unternehmen zu identifizieren. Um ein möglichst breites Spektrum an

unterschiedlichen Perspektiven abzudecken, wurden hierbei Interviewpartner aus IKT-Unternehmen, Venture Capital, Hochschulen und Politik befragt. Parallel zu den Interviews wurde die wissenschaftliche Literatur in den für die Studie relevanten Bereichen analysiert.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der qualitativen Vorstudie wurden die relevanten Punkte verdichtet und in einen Online-Fragebogen überführt. Der Link zu diesem wurde zusammen mit einer Einladungsmail an das Management deutscher softwarebasierter Unternehmen geschickt. Insgesamt 1.064 Unternehmen nahmen im Zeitraum von Mitte September bis Mitte Oktober 2011 an der Befragung teil und füllten den Fragebogen bis zum Ende aus. Nach einer Bereinigung um Fälle mit einem hohen Anteil fehlender Werte wurden 869 Unternehmen in die weitere Analyse mit einbezogen. Rund 70% der Unternehmen beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Die befragten Unternehmen stammen hierbei aus den Segmenten (Mehrfachnennungen möglich): Embedded Systems (33%), Systemsoftware (45%), webzentrierte Anwendungen (47%) und Anwendungssoftware (63%).

### 3 Zentrale Ergebnisse

Abbildung 1 stellt das zentrale Ergebnis der ersten Phase des Projekts dar. Danach konnten wir fünf Faktoren identifizieren (oberer Kasten), die einen nachweisbaren Einfluss auf den Internationalisierungsgrad softwarebasierter Unternehmen aus Deutschland haben. Bei vier Faktoren war dies – teilweise überraschend – nicht der Fall (unterer Kasten).

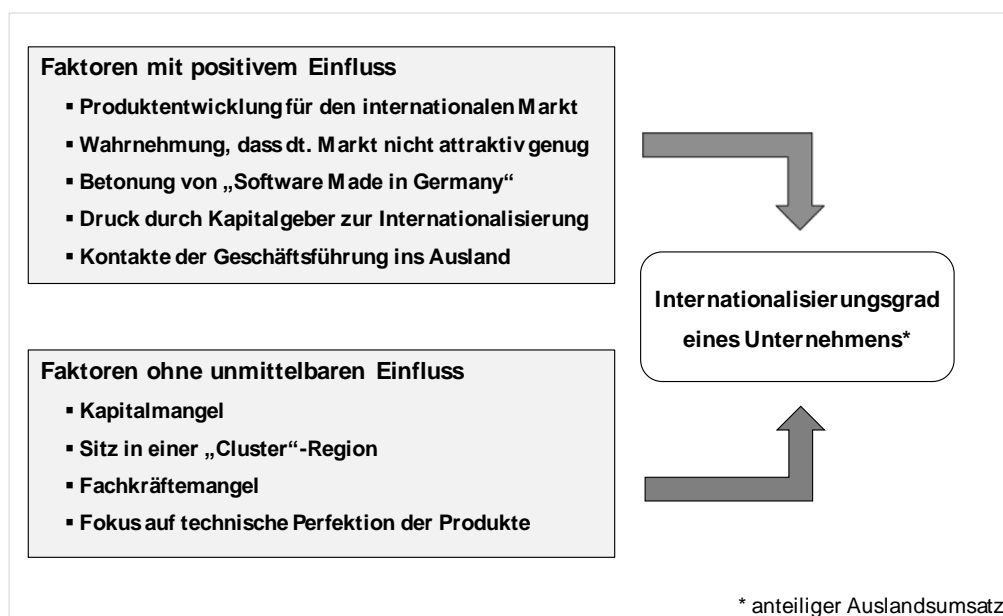


Abbildung 1: Determinanten der Internationalisierung der Anbieter softwarebasierter Produkte und Dienstleistungen

Nachfolgend finden Sie ergänzende Anmerkungen zu den einzelnen Punkten.

- Eine Produktentwicklung, die von Anfang an auf den internationalen Markt abzielt, trägt positiv zur Internationalisierung bei. Dies umfasst neben Punkten wie der flexiblen Einbindung neuer Sprachversionen auch die Anforderung, länderspezifische Aspekte wie Währungen oder

gesetzliche Vorschriften zu antizipieren, um diese mit möglichst wenig Eingriff in die Software an die jeweiligen Marktgegebenheiten anpassen zu können.

- Unternehmen, welche den deutschen Markt als ausreichend attraktiv erachten, internationalisieren auch weniger stark – anscheinend unabhängig davon, wie erfolgreich die Unternehmen objektiv auf dem deutschen Markt agieren. Der deutsche Markt scheint für Unternehmen eine Art „Comfort Zone“ zu sein, die sie nur ungerne verlassen (Hörndlein et al., 2012). Aufgrund von Netzeffekten, die häufig in der Softwarebranche vorzufinden sind (Buxmann et al., 2011), kann diese gefühlte Sicherheit des deutschen Marktes, wie vergangene Entwicklungen zeigen, langfristig allerdings ein Trugschluss sein: Spätestens beim Eintritt von internationalen Wettbewerbern mit einer großen Nutzerbasis kann es dadurch zu einer existenzgefährdenden Situation für deutsche Unternehmen kommen.
- Interessanterweise stellt es kein Internationalisierungshindernis dar, wenn im Marketing betont wird, dass die Software von einem deutschen Unternehmen entwickelt wird („Software Made in Germany“). Das Gegenteil ist der Fall: Unternehmen, welche diesen Aspekt betonen, weisen einen höheren Internationalisierungsgrad auf als solche, die darauf verzichten. Die Internationalisierungsfähigkeit deutscher Software und deren Ruf scheinen daher besser zu sein als - zumindest in Deutschland - oft angenommen wird. Interne Studien zeigen allerdings, dass dieser Effekt bei Consumer Software scheinbar weniger ausgeprägt ist.
- Kontakte der Geschäftsführung stellen einen entscheidenden Faktor dar, wenn es darum geht, ein Unternehmen (weiter) zu internationalisieren. Die qualitative Vorstudie zeigte, dass Kontakte sowohl dafür genutzt werden können, um erste Kunden zu gewinnen, als auch um geeignete Kooperationspartner wie etwa Vertriebspartner zu identifizieren.
- Der von rund 40% der befragten Unternehmen beklagte Mangel an Kapital geht nicht mit einem geringeren Internationalisierungsgrad einher. Entscheidend ist bei dem Aspekt der Finanzierung vielmehr, dass Kapitalgeber an der Internationalisierung des Unternehmens interessiert sind. Hier konnte nachgewiesen werden, dass dies bei Unternehmen auch mit einem höheren internationalen Umsatzanteil einhergeht.
- Der Sitz eines Unternehmens in einer sog. „Cluster“-Region, also einer räumlichen Konzentration von softwarebasierten Unternehmen und vor- und nachgelagerten Branchen sowie Forschungseinrichtungen (Porter, 1998), führt bei den von uns befragten Unternehmen nicht zu einer stärkeren Internationalisierung. Obwohl sich bestätigt hat, dass der Sitz in einem Cluster auch mit einer häufigeren physischen Kontakthäufigkeit mit Geschäftspartnern einhergeht, nutzen Unternehmen diese Chance nicht zu einer verstärkten Kooperationstätigkeit.
- Über 80% der Unternehmen geben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern mit speziellem technischem Fachwissen an. Allerdings hindert dies die Firmen nicht daran, dennoch zu internationalisieren. Die Unternehmen scheinen stattdessen gelernt zu haben, mit

dem gefühlten Mangel umzugehen, indem sie etwa auf individuelle, organisatorische Lösungen und Anreizsysteme setzen.

- Obwohl die Mehrheit der befragten Unternehmen eher auf technische Perfektion als auf eine ansprechende Vermarktung der Produkte setzt, stellt dieser Punkt kein Internationalisierungshindernis dar. Dies bedeutet andererseits, dass auch ein starker Fokus auf das Marketing - wie er US-amerikanischen Unternehmen häufig zugeschrieben wird - nicht automatisch zur Internationalisierung eines Unternehmens beiträgt.
- Ergänzend sind wir noch der Frage nachgegangen, ob deutsche Unternehmen evtl. eine zu pessimistische Einstellung aufweisen. Dies scheint jedoch nicht der Fall zu sein: Fast 60% der Unternehmen glauben, dass ihr Umsatz im Ausland in den nächsten fünf Jahren wachsen wird; nicht einmal 2% meinen, dass ihr Umsatz schrumpfen wird. Desweiteren wurde untersucht, ob sich die Politik nach Meinung der befragten Unternehmen der Bedeutung der deutschen Softwarebranche bewusst ist. Diese Frage wurde nur von 18% der Teilnehmer bejaht - über 50% der Unternehmen meinen, dass dies nicht zutrifft. Auch bestätigte sich, dass es der deutschen Softwarebranche an Vorbildern fehlt: Lediglich ein Viertel aller Befragten gab an, dass ihnen andere deutsche Softwareunternehmer als Vorbild dienen.

#### **4 Fazit und Ausblick**

Was bedeuten unsere Ergebnisse für die Praxis? Zum einen widersprechen manche Erkenntnisse landläufigen und oft nicht weiter hinterfragten Meinungen; so etwa, dass der Fachkräftemangel für deutsche Unternehmen per se ein Hindernis bei der Internationalisierung darstellt, dass Cluster *der* Hebel zu einer erfolgreichen Internationalisierung sind oder dass deutsche Anbieter zu stark auf die technische Perfektion ihrer Produkte achten. Zum anderen können die Ergebnisse internationalisierungswillige Unternehmen dabei unterstützen, sich auf diejenigen Punkte zu konzentrieren, welche die größten Erfolgchancen aufweisen.

In der zweiten Phase des DESC-Projekts, die zu Beginn 2012 startet, werden die quantitativen Ergebnisse der ersten Phase nun durch Fallstudien im Inland vertieft. Hierbei soll es v.a. darum gehen, wie Unternehmen mit den in der Befragung identifizierten Erfolgsfaktoren ganz konkret umgehen, um hierdurch Handlungsempfehlungen für andere Unternehmen ableiten zu können. Durch zusätzliche Fallstudien im Ausland soll außerdem herausgearbeitet werden, wo sich deutsche von ausländischen Unternehmen bei der Internationalisierung ihres Geschäfts unterscheiden. Dadurch sollen weitere relevante Einflussgrößen und Handlungsmuster herausgearbeitet werden. Weiterhin ist geplant, auch Vorschläge für Verbände und politische Entscheidungsträger für diejenigen Punkte zu erarbeiten, die nicht von einem einzelnen Unternehmen adressiert werden können.

### **Verwendete Literatur**

- Buxmann, P., Diefenbach, H., & Hess, T. (2011). *Die Softwareindustrie: Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Hörndlein, C., Schreiner, M., Benlian, A., Hess, T., & Picot, A. (2012). Is Perceived Domestic Market Attractiveness a Growth Impediment? Evidence from the German Software Industry. *Proceedings of the Third International Conference on Software Business*, Cambridge, MA.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- PWC (2010). Global 100 Software Leaders – Key Players & Market Trends. Verfügbar unter [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/technology/publications/global-software-100-leaders/assets/global-software-100.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/technology/publications/global-software-100-leaders/assets/global-software-100.pdf).

**Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter:**

[www.deutsche-software-champions.de](http://www.deutsche-software-champions.de)

**Rückfragen bitte an Frau Rahild Neuburger: [neuburger@lmu.de](mailto:neuburger@lmu.de)**