

Deutsche Software Champions: Welche unternehmerischen Strategien sind erfolgsversprechend?



Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Prof. Dr. Thomas Hess

25. März 2014

Beteiligte Institute:

- Forschungsstelle für Information, Organisation und Management (IOM) der LMU München
- Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (WIM) der LMU München
- Center for Digital Technology and Management (CDTM) der TU und LMU München

Deutsche Software Champions: Welche unternehmerischen Strategien sind erfolgversprechend?



Der Ausgangspunkt: Softwarestandort Deutschland: Zahlen, Daten, Fakten

Die Softwareindustrie ist für Deutschland von großer Bedeutung:

79,4 Mrd.

Deutscher Markt für SW + SW-Services, 2012, in US\$

7,8%

Wachstum des Weltmarktes für SW + SW Services 2011 auf 2012, in US\$

+

Querschnittsfunktion in der Wirtschaft

+

Hebelwirkung für andere Branchen

Dennoch ist sie im internationalen Vergleich schlecht aufgestellt:

Top Firmen/Land	USA	Deutschland	Rest Europa
IKT (Top 250)	82 (33%)	6 (2%)	47 (19%)
Internet (Top 50)	31 (62%)	2 (4%)	5 (10%)

Quelle: OECD, 2012: Internet Economy Outlook, Top Unternehmen nach Umsatz, IKT

Das Vorgehen: Das Projekt „Deutsche Software Champions“ im Überblick

Ziel

Wissenschaftlich fundiertes Problemverständnis über...

- Wachstums- und Internationalisierungschancen, -hindernisse und -strategien
- Ausarbeitung von Ergebnissen und Ableitung von Handlungsempfehlungen

2011

Analyse der Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren:

- > 75 Experteninterviews
- Darauf aufbauende empirische Erhebung
- Deutsche SW-Unternehmen, Response Rate: 11%, Retentionsrate: 21%, n=1050

2012 & 2013

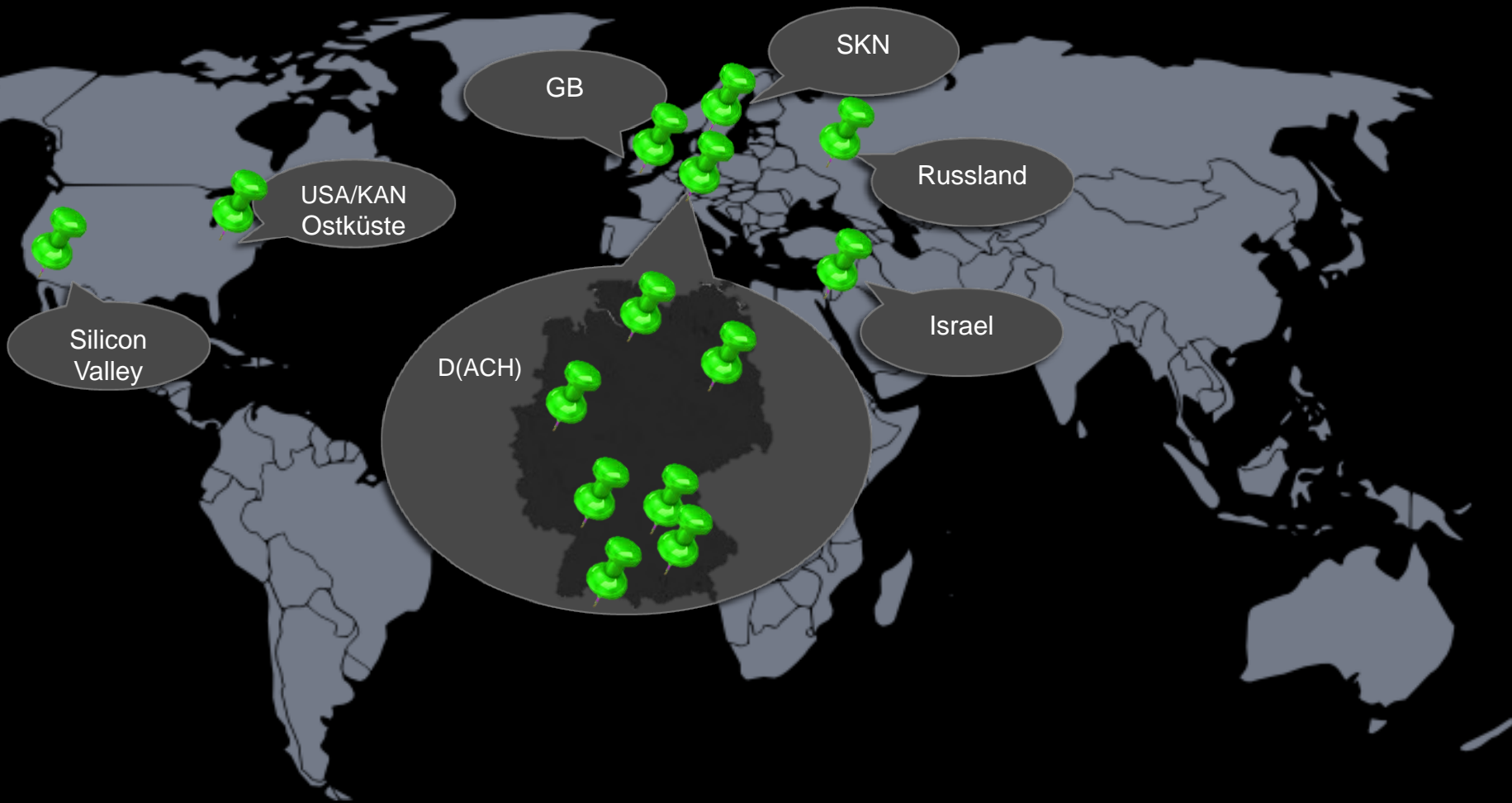
Erarbeitung von Handlungsempfehlungen:

- Durchführung von 40 Fallstudien (national und international) - davon 25 vertieft
- Vertiefende Untersuchungen und Analyse von Erfolgsmodellen

Definition Softwareunternehmen

Klassische SW-Unternehmen, Internet-Plattformbetreiber und Anbieter von Embedded Systems

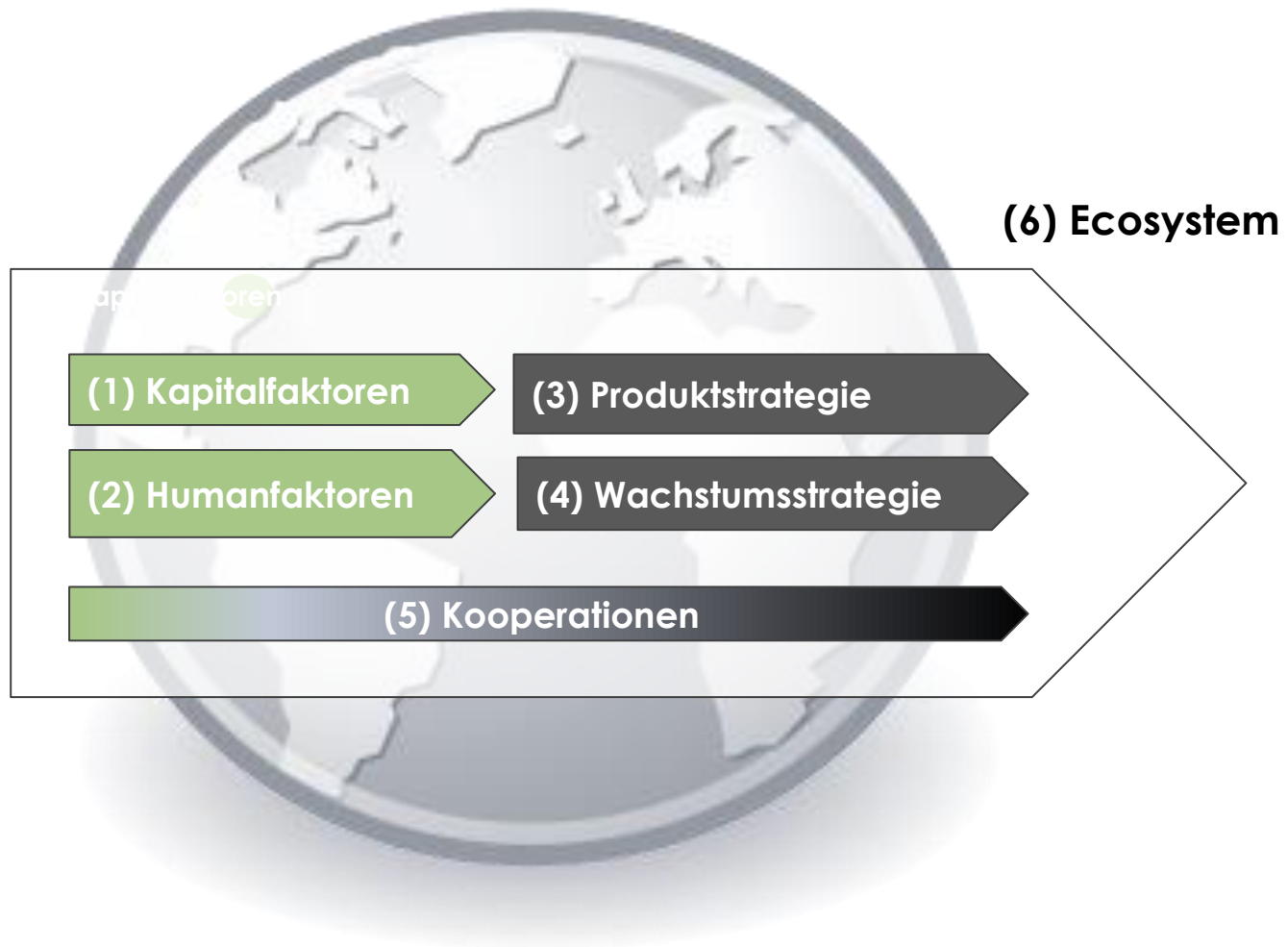
Projektüberblick: Standorte der Fallstudienpartner



Projektüberblick: Teilnehmende Fallstudienpartner



Das Ergebnis: Erfolgversprechende Strategien



(1) Kapitalfaktoren

- ***Ansprache internationaler Kapitalgeber in Märkten mit Netzeffekten***
 - Sicherstellung des **Kapitalbedarfs** für eine rasche Internationalisierung.
 - Profitierung von den **Netzwerken** internationaler Risikokapitalgeber.
 - Erleichterung des Zugangs zu **Kunden, Mitarbeitern** und **Kooperationspartnern** in ausländischen Zielmärkten.

- ***Oder: fokussierte Nischenstrategie für Unternehmen mit Fokus auf Eigenständigkeit***
 - Tiefes Vordringen in **Marktnischen** durch weitreichendes Know-how.
 - Geringere globale und finanzstarke **Konkurrenz** in Nischen.
 - **Niedrigerer Finanzmittelbedarf** für die Internationalisierung.
 - Nach erfolgreicher Besetzung einer Marktnische: Vordringen in **benachbarte** Nischen.

(1) Kapitalfaktoren – Best Practice



Obwohl eine Firma aus dem Silicon Valley kein zusätzliches Kapital benötigte, hat sich der Unternehmensgründer nach zwei sehr erfolgreichen Jahren im Markt dazu entschlossen, Unternehmensanteile an einen der bekanntesten VC-Investoren des Silicon Valleys zu verkaufen. Dessen großes Netzwerk verhalf der Firma zu über 100 weiteren Kontakten zur potentiellen Neukundengewinnung innerhalb eines Jahres.

(2) Humanfaktoren

- **Kurzfristig:**
 - Potenziale von Outsourcing, Offshoring und Freelancern nutzen, um **Nicht-Kernaufgaben** auszulagern.

- **Mittelfristig:**
 - Investition in eine **nachhaltige** Personalmarketingstrategie.
 - Unternehmen sollten versuchen, gezielt die besten Spezialisten bei **Konkurrenten im Ausland** zu umwerben.
 - Früh ausreichend Kapital aufnehmen, um die im internationalen Vergleich besten Köpfe inzentivieren zu können.

- **Langfristig:**
 - **Monetäre Incentivierungen** und **weiche Anreize** wie flache Hierarchien sind bedeutende Hebel, um einem **Fachkräftemangel** entgegen zu wirken sowie Mitarbeiter zu halten.

(2) Humanfaktoren – Best Practice



Ein Internet-Service-Provider aus München reagiert auf den zunehmenden allg. Bedarf an Mitarbeitern durch die Einführung von flachen Hierarchien und selbstorganisierenden Teams sowie der Übertragung von mehr Entscheidungskompetenz auf einzelne Mitarbeiter.

(3) Produktstrategie

- **Benutzerfreundlichkeit** und **Design** eine höhere Priorität einräumen.
- Das Produkt in einem **Interaktionsprozess** mit dem Kunden progressiv verbessern (beispielsweise durch weitere Updates).
- Die Produkte von **Beginn an** auf den Weltmarkt ausrichten; auf **Skalierbarkeit** der Produkte achten.
- **Frühzeitiger Markteintritt** im Ausland im B2C Bereich.
- Cloud-basierte **Plattformlösungen** nutzen.
- PR- und Marketingmaßnahmen als **zentrale Wertschöpfungsaktivität** begreifen.

(3) Produktstrategie – Best Practice



Eine erfolgreiche Firma aus Rheinland-Pfalz konzentriert sich rein auf das Kerngeschäft. Service- und Dienstleistungsaufgaben werden, sofern möglich, weitestgehend ausgelagert. Dadurch lässt sich das Produkt leichter skalieren. Zudem unterstützt eine Cloud-basierte Plattformlösung eine schnelle Skalierung.

(4) Wachstumsstrategie

- **Auf jeden Fall:** Frühzeitig **globale Visionen** (bzgl. Produktstrategie, Kooperationspartner, Kapitalgeber etc.) entwickeln: Verlassen der ‚Komfort-Zone‘
- In Märkten mit starken Netzeffekten **Internationalisierung** und **Skalierung** als Notwendigkeit betrachten oder
- **Nischenstrategie** wählen und kleine lokale Marktnische mit Spezialistenkenntnissen frühzeitig verlassen.

(4) Wachstumsstrategie – Best Practice



Ein Münchner IT-Dienstleister wählt bewusst die Strategie der vertikalen Tiefe, um ein nachhaltiges Wachstumsmodell zu verfolgen. Durch ein hohes Maß an Know-how, für welches die Kunden einen entsprechenden Mehrpreis zu zahlen bereit sind, gelingt eine erfolgreiche internationale Expansion. Allmählich werden weitere Nischen erschlossen.

(5) Kooperationen

- Beachtung der **internationalen Erfahrung** und Aufbau eines Netzwerks von Kooperationspartnern.
- „**Huckepack-Strategie**“ prüfen:
 - Direkter Eintritt in die ausländischen Zielmärkte mit **deutschen international tätigen** oder expandierenden **Kunden**.
 - Indirekter Eintritt über deren **Netzwerk** (etwa Nutzung gemeinsamer Vertriebsdienstleister) insbesondere für B2B-Unternehmen.
- Eröffnung einer Niederlassung im Silicon Valley erwägen.

(5) Kooperationen – Best Practice



Das Management einer Unterhaltungsplattform aus San Francisco nutzt gezielt Kontakte, um sich über die Chancen und Risiken auf den internationalen Märkten vor dem Markteintritt zu informieren. Durch die Erfahrungen externer Ratgeber konnten fundierte Entscheidungen über den Eintritt in ausländische Märkte getroffen werden.

(6) Ecosystem

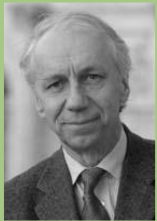
- Geschäftliche **Netzwerkeoptionen** vor Ort aktiv nutzen.
- Internationale **Kooperationspartner** vor Ort suchen.
- Standorte in **Clustern** mit internationalem Ressourcenzugang (bzgl. Spezialisten; Know-How; Kapital) aufbauen.
- Aktive **Standortwahl** und aktive Nutzung der **Vernetzungspotentiale** in Clustern vs. passiver Standortwahl am Heimatort.
- Bei Gründung am Heimatort: Nutzen **etablierter Netzwerke** kritisch prüfen und intensiv nutzen.

(6) Ecosystem – Best Practice



Ein israelischer Softwareunternehmer hat bewusst den ersten Auslandsstandort im Silicon Valley eröffnet, um dort Netzwerke zu knüpfen, Mitarbeiter zu rekrutieren und den neuesten Markttrends nahe zu sein. Durch die Adaption der lokalen Kultur gelang ein erfolgreiche Eingliederung in das Ökosystem des Silicon Valleys.

Das Projektteam dankt allen Interview- und Fallstudienpartnern



Prof. Dr. Dres. h.c.
Arnold Picot



Prof. Dr.
Thomas Hess



Dr. Rahild
Neuburger



Dr. Christian
Hördlein



Bernhard
Gold



Alexander
Werbik



Claudius
Jablonka



Michel
Schreiner



Natalie
Kaltenecker



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen und Ergebnisse unter:
www.deutsche-software-champions.de

**Sämtliche Ergebnisse erscheinen im Sommer 2014
im Springer-Verlag.**