

# Internationale Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter

## Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Dipl.-Kffr. Jessica K. Winkler

Prof. Dr. Armin Heinzl

Januar 2009

Das diesem Bericht zu Grunde liegende Vorhaben wurde mit Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HQ0516 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

**Universität Mannheim**

**Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik**

68161 Mannheim

Telefon: 0621-181-1697, Fax: 0621-181-1692

www: <http://wifo1.bwl.uni-mannheim.de>

**UNIVERSITÄT  
MANNHEIM**



Diese Studie zur Internationalisierung mittelständischer Softwareunternehmen in Deutschland entstand im Rahmen des Forschungsprojektes INTERDIG.

# INTERDIG

Fokus von INTERDIG ist die Internationalisierung von „Dienstleistern der Informationsgesellschaft“, speziell von IT-Dienstleistern und Softwareunternehmen in Deutschland. Das Projekt will auf Basis fundierter Forschung konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Ausweitung der internationalen Präsenz erarbeiten sowie die Erkenntnisse durch geeignete Transfermaßnahmen den Dienstleistern, relevanten staatlichen Institutionen und der Wissenschaft vermitteln.

Das Projektteam aus dem Analystenhaus Berlecon Research, der Universität Mannheim, und den Forschungsinstituten RWI Essen und ZEW Mannheim kombiniert praxisorientierte mit wissenschaftlichen Methoden und die betriebswirtschaftliche mit der volkswirtschaftlichen Sichtweise. INTERDIG wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Initiative „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“ gefördert und betreut vom Projektträger im DLR „Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.

Die Studien des Projektes stehen unter <http://interdig.berlecon.de> zum kostenfreien Download zur Verfügung.

## Projektpartner:



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



ZEW  
Zentrum für Europäische  
Wirtschaftsforschung GmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**Die Autoren bedanken sich herzlich bei allen Teilnehmern der Umfrage!**

# Inhaltsverzeichnis

<b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	<b>3</b>
<b>1 EINFÜHRUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>2 DURCHFÜHRUNG DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>3 ERGEBNISSE</b> .....	<b>6</b>
3.1 Stand der Internationalisierung .....	6
3.2 Untersuchung eines konkreten internationalen Markteintritts.....	7
3.3 Erfolgsbeurteilung des gewählten Markteintritts.....	8
3.4 Bedeutung einzelner Ländermärkte .....	9
3.5 Internationale Ausrichtung und Lokalisierung der Softwareprodukte .....	10
3.6 Differenzierungsstrategie.....	11
3.7 Motive des internationalen Markteintritts .....	12
3.8 Einflussfaktoren der Wahl der internationalen Markteintrittsstrategie.....	12
<b>4 DISKUSSION UND AUSBLICK</b> .....	<b>17</b>
<b>LITERATUR</b> .....	<b>18</b>

## MANAGEMENT SUMMARY

Der Vertrieb von Software in ausländischen Märkten kann grundsätzlich über verschiedene Kanäle erfolgen, von der Mitarbeiterentsendung über die Gründung ausländischer Niederlassungen oder Joint Ventures bis zum Vertrieb über Partner oder Distributoren vor Ort. Die Präsenz eigener Mitarbeiter vor Ort ermöglicht einen höheren Grad der Einflussnahme und Kontrolle, während lokale Partner besser mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut und kulturell näher am Kunden sind. Somit stellt die Wahl der Form des internationalen Markteintritts eine wesentliche Gestaltungsgröße mit Auswirkungen auf die Kosten des Auslandsengagements einerseits und auf Kontrollmöglichkeiten und Kundennähe im Auslandsmarkt andererseits dar.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Gestaltungsoptionen internationaler Markteintrittsstrategien insbesondere für mittelständische Softwareunternehmen aufzuzeigen und daraus Handlungsoptionen für die Unternehmen abzuleiten. Zu diesem Zweck wurde im Zeitraum von Mai bis Juli 2008 eine deutschlandweite Umfrage unter mittelständischen Softwareunternehmen durchgeführt. Anhand der Daten von 116 international (und 56 ausschließlich national tätigen) Softwareunternehmen wurden die folgende Punkte – auch vor dem Hintergrund des Erfolgs in ausländischen Märkten – betrachtet und analysiert.

- Wie ist der Stand der Internationalisierung mittelständischer Softwareunternehmen in Deutschland?
- Inwieweit sind die Softwareprodukte auf den internationalen Einsatz ausgerichtet? Zu welchem Grad ist Lokalisierung für einzelne Ländermärkte notwendig?
- Wie erfolgt Differenzierung gegenüber Wettbewerbern?
- Was sind die Hauptmotive für ausländische Markteintritte?
- Wie wirken sich die Eigenschaften der Software, des Zielmarktes und der Unternehmensstrategie auf die Wahl der Markteintrittsstrategie aus?

Die Ergebnisse der Studie lassen Handlungsbedarf für noch nicht im Ausland tätige Softwareunternehmen erkennen. Die Analysen zeigen Differenzierungsmöglichkeiten in ausländischen Märkten auf und liefern konkrete Handlungsempfehlungen, wie ausländische Markteintritte in Abhängigkeit der Unternehmenssituation gestalten werden sollten. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Eigenschaften der angebotenen Software und der komplementären Dienstleistungen Auswirkungen auf die internationale Markteintrittsstrategie haben.

Insbesondere wenn das in der Software abgebildete Prozess- und Branchenwissen sehr spezifisch ist, ist Einflussnahme in Form von Beteiligungen und Niederlassungen im Auslandsmarkt erforderlich. Auch die Erbringung von Dienstleistungen kann leichter über eigene Mitarbeiter erfolgen, insbesondere dann, wenn das in der Software abgebildete Branchenwissen sehr spezifisch ist. Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern vor Ort ist dann von großem Vorteil, wenn hohe sprachliche Barrieren und kulturelle Unterschiede zum Zielland bestehen. So können Partner des jeweiligen Ziellandes Unterstützung bei der Lokalisierung des Softwareproduktes bezüglich der Sprache leisten. Das Agieren über Partner bzw. die Zusammenarbeit mit Partnern bei der Bedienung ausländischer Kunden ermöglicht zudem die Überbrückung kultureller Unterschiede und erleichtert so den Vertrieb der Software im betreffenden Zielland.

Zur Internationalisierung bedarf es interkulturell qualifizierte Mitarbeiter, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern in den Auslandsmärkten zu erreichen. Entsprechend sollten deutsche Softwareanbieter künftig in die interkulturelle Auswahl und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren.

# 1 EINFÜHRUNG

Die Internationalisierung des Softwarestandortes Deutschland gewinnt zunehmend an Bedeutung. Betrachtet man die zehn größten mittelständischen Anbieter für Standardsoftware in Deutschland, so liegen die Wachstumschancen klar im Auslandsgeschäft. Während der Inlandsumsatz dieser „Top 10“ gerade einmal um 1,5% im Jahr 2007 (gegenüber 2006) stieg, so wurde im selben Zeitraum ein Umsatzzuwachs von durchschnittlich 31,5% im ausländischen Geschäft erzielt. Immerhin erwirtschaften die „Top 10“ der deutschen mittelständischen Anbieter für Standardsoftware ein Drittel ihres Umsatzes mit Kunden im Ausland<sup>1</sup>.

Für viele mittelständische Softwareanbieter – gerade für Anbieter spezifischer Softwarelösungen für international tätige Kunden im verarbeitenden Gewerbe – wird die Bereitstellung von Softwareversionen für ausländische Märkte zum Erfordernis, wenn Kunden dies für den weltweiten Einsatz im Unternehmensverbund fordern<sup>2</sup>. Der nächste Schritt ist dann oftmals das aktive Ausschöpfen von Marktpotenzial im Ausland.

Der Vertrieb von Software in ausländischen Märkten kann grundsätzlich über verschiedene Kanäle erfolgen, von der Mitarbeiterentsendung über die Gründung ausländischer Niederlassungen oder Joint Ventures bis zum Vertrieb über Partner oder Distributoren vor Ort. Die Präsenz eigener Mitarbeiter vor Ort ermöglicht dabei einen höheren Grad der Einflussnahme und Kontrolle, während lokale Partner besser mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut und kulturell näher am Kunden sind<sup>3</sup>.

Ziel dieser Studie ist es, internationale Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareunternehmen aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde im Zeitraum von Mai bis Juli 2008 eine deutschlandweite Umfrage unter mittelständischen Softwareunternehmen durchgeführt. Anhand der Daten von 116 international (und 56 ausschließlich national tätigen) Softwareunternehmen sollen folgende Punkte – auch vor dem Hintergrund des Erfolgs in ausländischen Märkten – betrachtet und analysiert werden:

- Wie ist der Stand der Internationalisierung mittelständischer Softwareunternehmen in Deutschland?
- Inwieweit sind die Softwareprodukte auf den internationalen Einsatz ausgerichtet? Zu welchem Grad ist Lokalisierung für einzelne Ländermärkte notwendig?
- Wie erfolgt Differenzierung gegenüber Wettbewerbern?
- Was sind die Hauptmotive für ausländische Markteintritte?
- Wie wirken sich die Eigenschaften der Software, des Zielmarktes und der Unternehmensstrategie auf die Wahl der Markteintrittsstrategie aus?

Diese Punkte werden im Folgenden näher betrachtet. Dabei ist die Studie in folgende vier Kapitel unterteilt:

- Kapitel 1: Einführung
- Kapitel 2: Durchführung der Unternehmensbefragung
- Kapitel 3: Ergebnisse
- Kapitel 4: Diskussion und Ausblick

---

<sup>1</sup> Vgl. Lünendonk und Büttgenbach (2008).

<sup>2</sup> Vgl. Bell (1995).

<sup>3</sup> Vgl. Aulakh und Kotabe (1997), Brouthers und Hennart (2007) sowie Chen und Mujtaba (2007).

## 2 DURCHFÜHRUNG DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

Für diese Studie wurden im Zeitraum Mai bis Juni 2008 Vorstände von 1426 mittelständischen Softwareunternehmen in Deutschland (5-50 Mio. € Umsatz, 20-500 Mitarbeiter) angeschrieben. Die Unternehmen wurden gebeten, einen achtseitigen Fragebogen mit Fragen zur Geschäftstätigkeit, zum Unternehmen und – sofern die Unternehmen international tätig waren – zu einem ausgewählten Markteintritt im Ausland zu beantworten. Der Fragebogen wurde den Unternehmen in Papierform zugesandt und stand außerdem in Form einer Onlinenumfrage zur Verfügung. Ein Überblick über die Fragekategorien wird in Abbildung 1 gegeben.

<b>Fragen zur Geschäftstätigkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Softwareangebot</li><li>• Vertriebskanäle</li><li>• Regionen</li></ul>
<b>Allgemeine Fragen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zum Unternehmen</li><li>• Zur Person</li></ul>
<b>Fragen zu <i>einem</i> Markteintritt im Ausland</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jahr, Land, Umsatz</li><li>• Form des Markteintritts</li><li>• Marktpotenzial, Nachfrage</li><li>• Strategie</li><li>• Risiko, Kultur</li><li>• Lokalisierung der Software</li><li>• Erfolg</li></ul>

**Abbildung 1: Fragekategorien**

Insgesamt 175 angeschriebene Unternehmen beantworteten den Fragebogen, davon 122 in Papierform und 53 online. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 12,3%. 172 Fragebögen waren verwertbar. 116 dieser Unternehmen sind international tätig; die verbleibenden 56 bedienen dagegen ausschließlich den deutschen Markt.

Die Fragebögen wurden von Vorständen sowie Führungskräften aus Vertrieb und Marketing mit durchschnittlich 12 Jahren Unternehmenszugehörigkeit beantwortet. Abbildung 2 gibt einen Überblick über den funktionalen und fachlichen Hintergrund der Antwortenden.

40 der antwortenden Unternehmen sind Anbieter von ERP-Lösungen, teilweise für spezielle Branchen. Das Softwareangebot der verbleibenden Unternehmen teilt sich auf die folgenden Kategorien auf: Dokumentenmanagement (15), Banking (12), Logistik (10), Rechnungswesen (8), Prozessmanagement (8), Programmierertools (7), Qualitätsmanagement (7), CRM (6), E-Commerce (6), Öffentlicher Sektor (6), Kommunikation (5), Projektmanagement (5), CAD (4), Gesundheitssektor (4), Produktion (4), Sicherheit (4), Programmierung (3), Marketing (3), Multimedia (3), Business Intelligence (2), Finanzlösungen (2), mobile Lösungen (1), Portale (1).

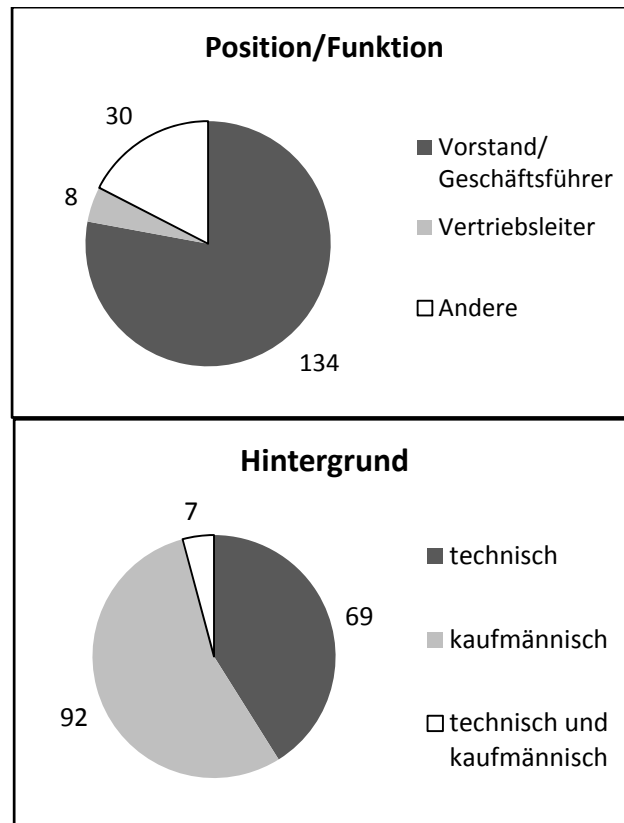


Abbildung 2: Funktionaler und fachlicher Hintergrund der Antwortenden

### 3 ERGEBNISSE

#### 3.1 Stand der Internationalisierung

Von den 172 antwortenden Unternehmen geben 116 an, in internationalen Märkten tätig zu sein. Die 56 verbleibenden sind ausschließlich im deutschen Markt tätig. Wie in Tabelle 1 dargestellt, beschäftigen die international tätigen Unternehmen im Deutschland im Schnitt 83 Mitarbeiter, weltweit sind es im Schnitt 310. Der Umsatz dieser Unternehmen beläuft sich auf durchschnittlich zehn Millionen Euro in Deutschland und 43 Millionen Euro weltweit. Die ausschließlich im Inland tätigen Unternehmen beschäftigen im Mittel 75 Mitarbeiter und erzielen einen Umsatz von durchschnittlich acht Millionen Euro. Somit sind die international tätigen Unternehmen bezogen auf den Umsatz und die Mitarbeiterzahl in Deutschland etwas, aber nicht wesentlich größer als die ausschließlich national tätigen.

	International tätig		Nur im Inland tätig	
	N	Mittel	N	Mittel
Mitarbeiter in D	115	83	56	75
Mitarbeiter weltweit	113	310	53	N/A
Umsatz in D (Mio. €)	101	10	52	8
Umsatz weltweit (Mio. €)	98	43	52	N/A

Tabelle 1: Größe der Unternehmen

Zum Zeitpunkt der Befragung verzeichneten die international tätigen Unternehmen, wie in Tabelle 2 dargestellt, im Durchschnitt neun internationale Markteintritte. Im Schnitt fällt der

Beginn der Internationalisierung auf das Jahr 1998, so dass die Unternehmen eine durchschnittliche Auslandserfahrung von zehn Jahren aufweisen. Der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz beträgt durchschnittlich 22%.

Auslandserfahrung	N	Mittel
Anzahl internationaler Markteintritte	112	9
International seit	114	1998
Anteil Auslandsumsatz	97	22%

**Tabelle 2: Auslandserfahrung (international tätige Unternehmen)**

### 3.2 Untersuchung eines konkreten internationalen Markteintritts

Um die Gestaltung internationaler Markteintritte mittelständischer Softwareunternehmen genauer betrachten zu können wurden die Unternehmen gebeten, sich bei der Beantwortung einer Reihe von Fragen auf einen konkreten Markteintritt innerhalb der letzten Jahre zu beziehen.

Die folgenden Angaben liefern einen Überblick der ausgewählten Markteintritte:

- Land des Markteintritts:
  - 60 in Westeuropa (52%)
  - 13 in Osteuropa / Russland (11%)
  - 17 in Nordamerika (15%); 1 in Südamerika (1%)
  - 12 in Asien (10%); 1 in Australien/Neuseeland (1%)
  - 11 multinational (10%)
- Jahr des Markteintritts: durchschnittlich 2002
- Anteil am Gesamtumsatz: durchschnittlich 11%

Darüber hinaus erfolgten Angaben zur Form des ausgewählten Markteintritts im Ausland. Hierbei gaben die Unternehmen an, ob der gewählte Markteintritt über Partnerunternehmen, eigene Niederlassungen, Mitarbeiterentsendung, über das Internet oder über andere Kanäle erfolgte, wobei die Angabe von Mischformen möglich war. Wie in Abbildung 3 dargestellt, wählten 56% der befragten Unternehmen den Vertrieb über Partnerunternehmen, 49% über Mitarbeiterentsendung, 38% die Gründung eigener Niederlassungen, 20% das Internet als Vertriebskanal und 7% andere Absatzkanäle.

Ordnet man die gewählten Vertriebskanäle im betreffenden Auslandsmarkt den drei Kategorien<sup>4</sup> „Markt“ (Vertrieb über Partnerunternehmen), „Hierarchie“ (Vertrieb über eigene Niederlassungen und/oder Mitarbeiterentsendung) und „Mischform“ (Vertrieb sowohl über Partnerunternehmen als auch über eigene Niederlassungen und/oder Mitarbeiterentsendung) wie in Abbildung 4 dargestellt zu, so wird deutlich, dass sich knapp die Hälfte der befragten Unternehmen sich für den ausschließlichen Vertrieb über unternehmenseigenes Personal entschieden hat. Dies ermöglicht den größten Grad der Einflussnahme im ausländischen Markt. Gut ein Viertel der befragten Unternehmen agiert im betreffenden Auslandsmarkt ausschließlich über Vertriebspartner. Dies ermöglicht den geringsten Grad der Einflussnahme, ist aber auch mit dem geringsten Einsatz an Ressourcen verbunden. Den Vertrieb über eine Mischform aus unternehmenseigenem und externem Personal praktiziert auch etwa ein Viertel der Unternehmen.

<sup>4</sup> Vgl. Brouthers und Hennart (2007).



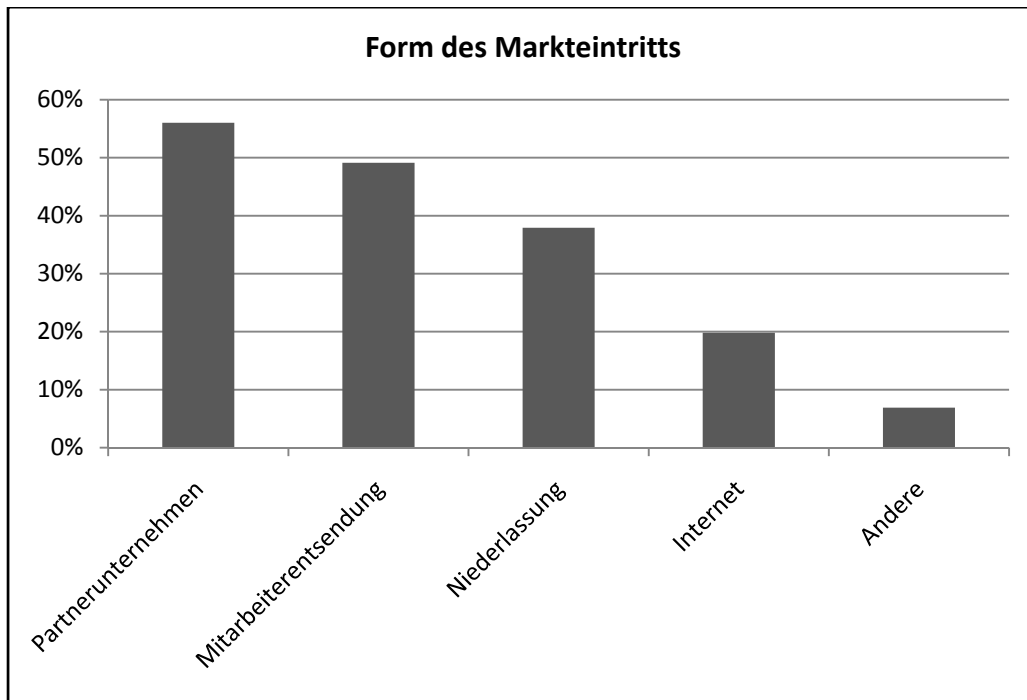


Abbildung 3: Form des Markteintritts (Mehrfachnennungen möglich)

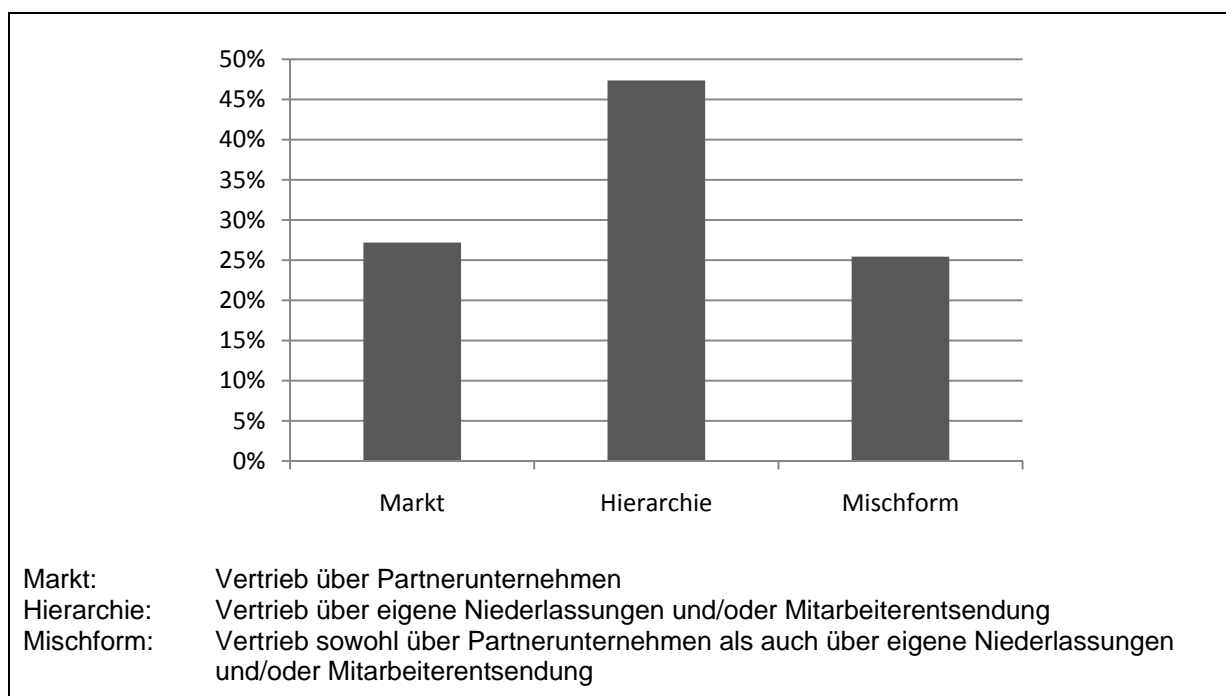


Abbildung 4: Gewählte Vertriebskanäle

### 3.3 Erfolgsbeurteilung des gewählten Markteintritts

Die Unternehmen gaben darüber hinaus Einschätzungen zum Erfolg des gewählten Markteintritts. Dazu wurden Umsatzzuwachs, Marktanteil und Reputation des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern im betreffenden Land auf einer Skala von 1 (viel niedriger) bis 7 (viel höher) bewertet. Außerdem wurde die Zufriedenheit mit dem Erfolg im betreffenden Auslandsmarkt in Bezug auf die Profitabilität, die Höhe des Umsatzes, das Um-

satzwachstum und den Marktanteil bewertet, ebenfalls auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 7 (sehr zufrieden).

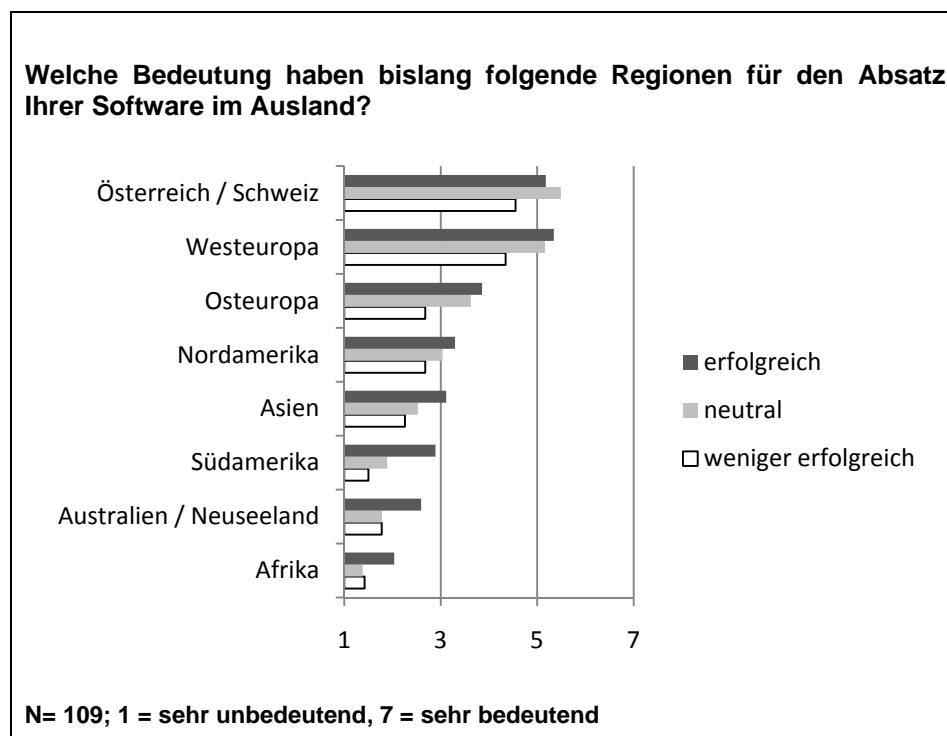
Basierend auf dieser Erfolgsmessung wurde für jedes Unternehmen ein Erfolgsmittelwert gebildet. Anhand dieser Mittelwerte wurden die Unternehmen, wie in Tabelle 3 dargestellt, drei Erfolgsgruppen zugeordnet. 29 Unternehmen bilden mit einem Erfolgsmittelwert zwischen 5 und 7 die Gruppe „erfolgreich“, 57 Unternehmen gehören mit einem Erfolgsmittelwert von 3,5 bis 4,99 der Gruppe „neutral“ und 29 mit einem Erfolgsmittelwert von 1 bis 3,49 der Gruppe „weniger erfolgreich“ an.

Gruppe	Erfolgsmittelwert	Anzahl
„erfolgreich“	5 - 7	29
„neutral“	3,5 - 4,99	57
„weniger erfolgreich“	1 - 3,49	29

**Tabelle 3: Gruppeneinteilung (Erfolg des ausländischen Markteintritts)**

### 3.4 Bedeutung einzelner Ländermärkte

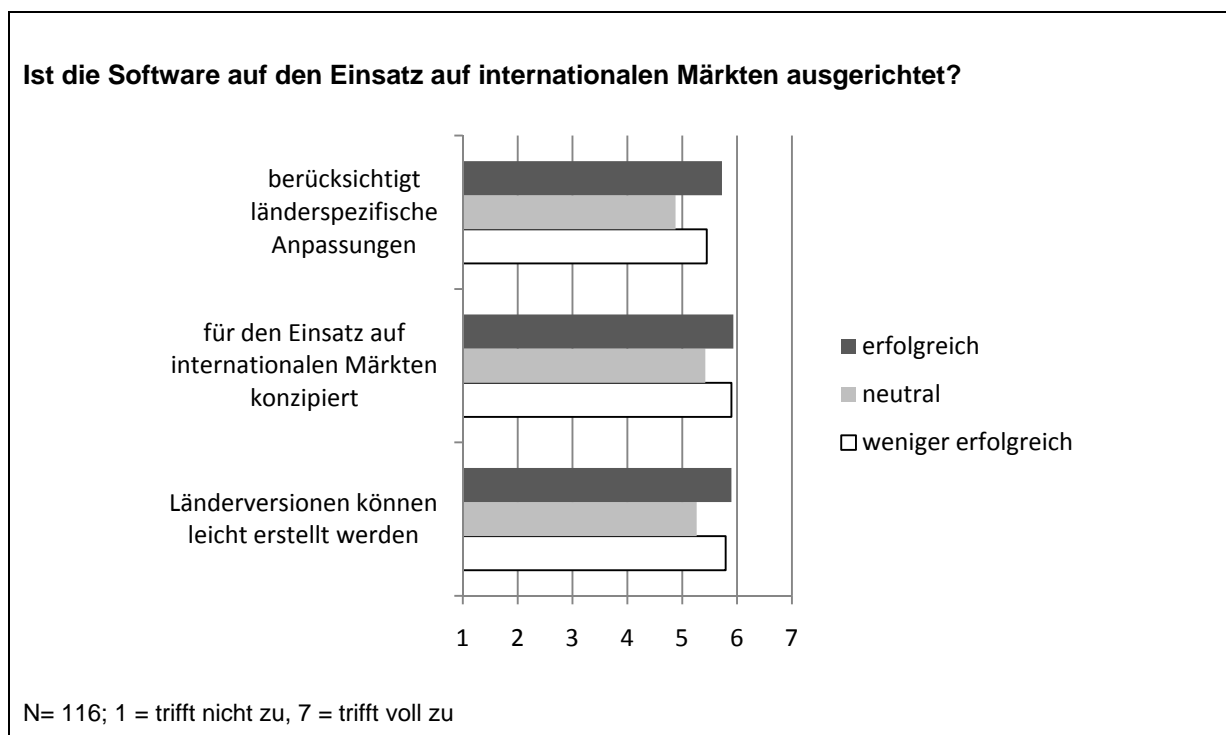
Westeuropa sowie Österreich und die Schweiz stellen für die befragten Unternehmen die wichtigsten Märkte für den Absatz der Software im Ausland dar (siehe Abbildung 5). Auch Osteuropa und Nordamerika werden aktiv von den befragten Unternehmen bedient, auch wenn die Bedeutung dieser Märkte durchschnittlich geringer eingeschätzt wird. Die Regionen Asien, Südamerika, Australien/Neuseeland sowie Afrika sind bislang insgesamt weniger bedeutsam für das Auslandsgeschäft der befragten Unternehmen. Auffällig ist jedoch, dass insbesondere die erfolgreichen Unternehmen stärker in den verschiedenen Auslandsmärkten vertreten sind und gerade weiter entfernten Absatzmärkten eine höhere Bedeutung beimessen als die weniger erfolgreichen Unternehmen.



**Abbildung 5: Bedeutung internationaler Märkte**

### 3.5 Internationale Ausrichtung und Lokalisierung der Softwareprodukte

Die internationale Ausrichtung der Softwareprodukte ist bei den befragten Unternehmen schon recht weit fortgeschritten. So berücksichtigt die Software, wie in Abbildung 6 dargestellt, bereits von vorne herein länderspezifische Anpassungen und ermöglicht eine leichte Erstellung von Länderversionen. Vielfach wurde die Software für den Einsatz auf internationalen Märkten konzipiert. Allerdings ist die leichte Internationalisierungsfähigkeit der Software alleine kein Garant für internationalen Markterfolg. Denn wie Abbildung 6 zeigt, liegen erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen bei der Internationalisierungsfähigkeit der Software etwa gleich auf.



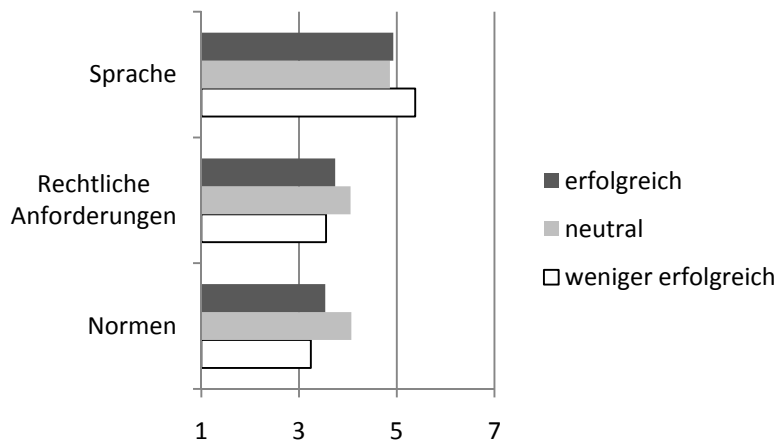
**Abbildung 6: Internationalisierungsfähigkeit der Software**

Bei der Einführung der Software in neue Ländermärkte ist in den meisten Fällen Lokalisierungsarbeit erforderlich<sup>5</sup>. Wie Abbildung 7 zeigt, sind vor allem sprachliche Anpassungen erforderlich. Bei einigen Unternehmen erstreckt sich die Anpassung auch auf rechtliche Anforderungen und Normen, die in der Software abgebildet werden. Im Durchschnitt sind diese Anpassungen im Vergleich zu den sprachlichen allerdings weniger relevant.

Die Auswertung zeigt außerdem, dass zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen keine bedeutenden Unterschiede bezogen auf die Lokalisierung bestehen. Somit stellen die Internationalisierungsfähigkeit von Software und landesspezifische Anpassungen zwar Voraussetzungen für den Eintritt in internationale Märkte, jedoch keine Erfolgssicherung dar.

<sup>5</sup> Vgl. Collins (2002).

Bei der Einführung unserer Software in diesen ausländischen Markt ist eine Lokalisierung zur Erfüllung länderspezifischer Kundenanforderungen in folgenden Bereichen erforderlich:



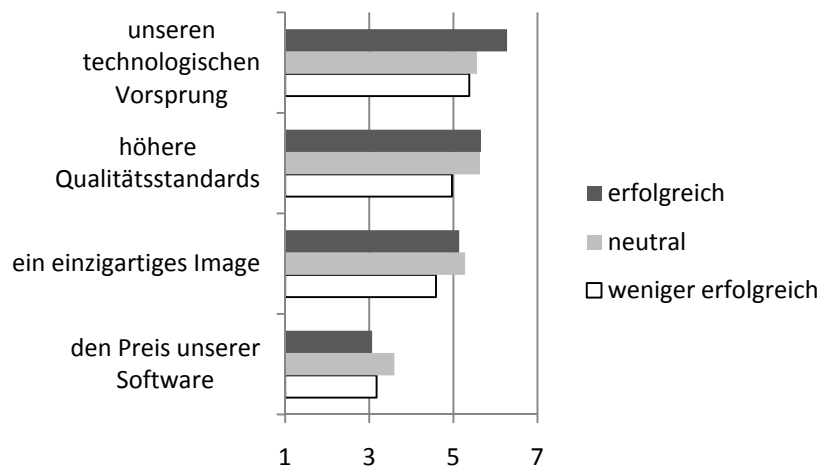
N= 114; 1 = trifft nicht zu, 7 = trifft voll zu

Abbildung 7: Lokalisierungsanforderungen

### 3.6 Differenzierungsstrategie

Differenzierung der deutschen Softwareanbieter im Ausland erfolgt vor allem über überlegene Produktmerkmale (siehe Abbildung 8). Merkmale wie technologischer Vorsprung und höhere Qualitätsstandards, die auch mit dem Label „Made in Germany“ assoziiert werden, stellen wesentliche Differenzierungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern in Auslandsmärkten dar, insbesondere bei den erfolgreichen Unternehmen. Auch das einzigartige Image wird als Differenzierungsmerkmal betrachtet. Differenzierung über den Preis erfolgt dagegen kaum.

Gegenüber unseren Wettbewerbern differenzieren wir uns über ...



N= 116; 1 = trifft nicht zu, 7 = trifft voll zu

Abbildung 8: Differenzierungsstrategie

### 3.7 Motive des internationalen Markteintritts

Die Erschließung neuer Märkte stellt das Hauptmotiv der internationalen Markteintritte dar (siehe Abbildung 9). Insbesondere die erfolgreichen Unternehmen verfolgen mit dem internationalen Markteintritt auch das Ziel des Aufbaus einer strategischen Außenstelle für künftige Marktexpansion. Das Sammeln internationaler Erfahrungen und die Konkurrenz mit globalen Wettbewerbern stellen weitere, allerdings weniger vordergründige Motive des internationalen Markteintritts dar. Im Schnitt weniger bedeutsam ist es für die Unternehmen, den Kunden ins Ausland zu folgen, insbesondere für die erfolgreichen Unternehmen. Die Tatsache, dass die Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung im Schnitt bereits 10 Jahre international tätig waren und neun Markteintritte getätigt hatten, kann die geringere Bedeutung dieses Motivs erklären, da dieser Schritt oft am Anfang der Internationalisierung steht. Die Auswertung der Motive zeigt zudem, dass der internationale Markteintritt hauptsächlich zum Absatz der Software im Ausland erfolgt. Der gleichzeitige Aufbau von Sourcing-Einheiten für den kostengünstigen Bezug von Softwareleistungen, zum Beispiel aus Nearshoring-Ländern, spielt für die Unternehmen nahezu keine Rolle.

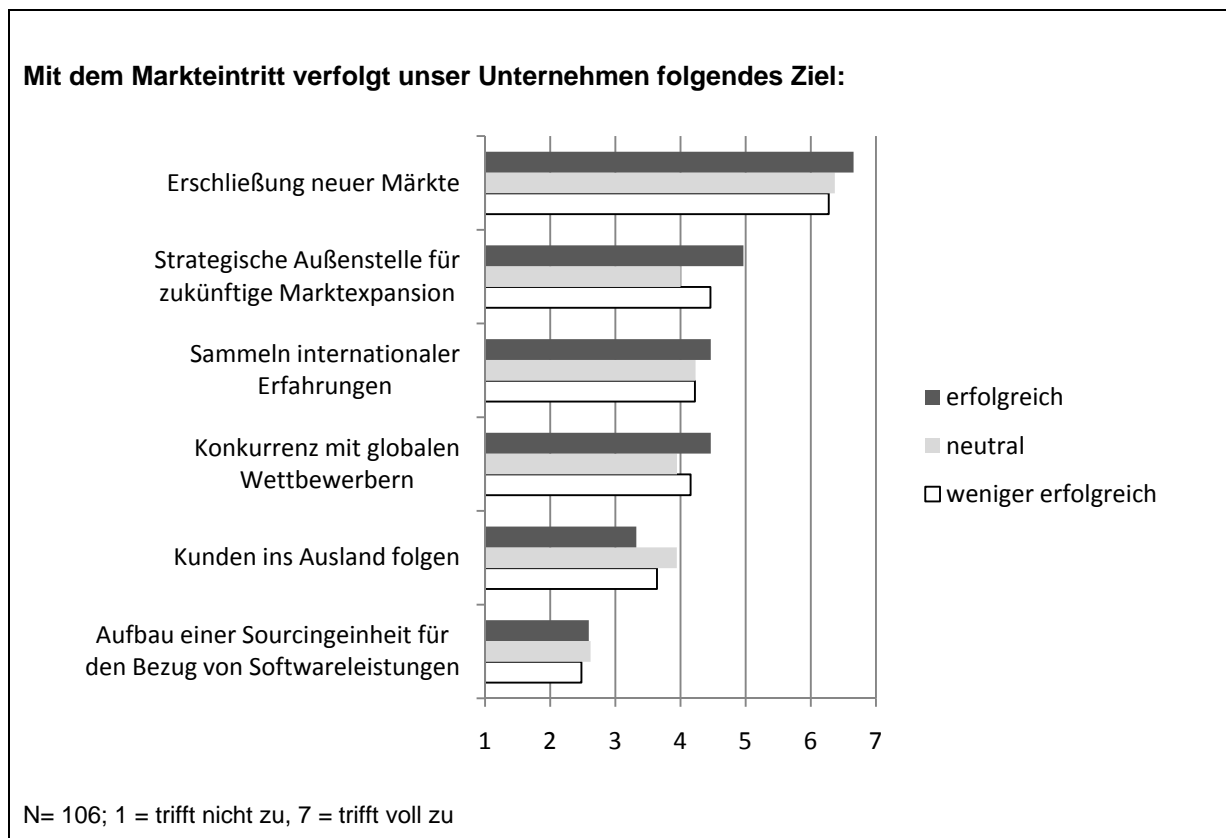
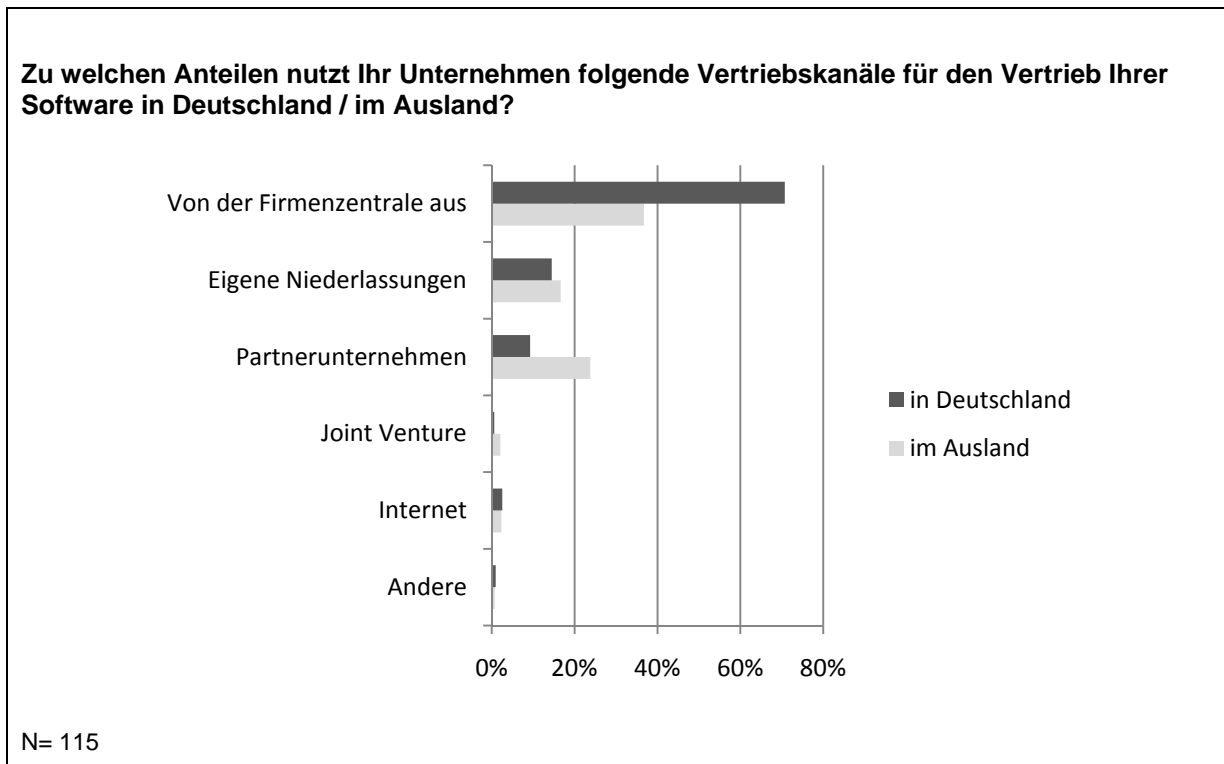


Abbildung 9: Motive des internationalen Markteintritts

### 3.8 Einflussfaktoren der Wahl der internationalen Markteintrittsstrategie

Die Wahl der internationalen Markteintrittsform – ob über unternehmenseigenes Personal oder ausländische Vertriebspartner – stellt eine strategische Entscheidung mit Auswirkungen auf die Kosten des Auslandsengagements einerseits und auf Kontrollmöglichkeiten und Kundennähe im Auslandsmarkt andererseits dar.

Wie in Abbildung 10 deutlich wird, unterscheidet sich die anteilige Nutzung verschiedener Vertriebskanäle in Deutschland von der im Ausland. Während in Deutschland etwa 70% des Vertriebs über die Firmenzentrale erfolgt, so wird dieser Kanal nur zu etwa 37% für den Vertrieb von Software-Dienstleistungsbündeln im Ausland genutzt. Der Vertrieb über Partner nimmt hingegen signifikant zu, von einem Anteil von 9% in Deutschland zu 24% im Ausland. Nur leicht steigt der Vertrieb über eigene Niederlassungen. In Deutschland erfolgt im Schnitt 14% des Vertriebs über diesen Kanal, in ausländischen Märkten etwa 17%. Joint Ventures, das Internet und andere Kanäle werden mit Anteilen von etwa 2% in In- und Ausland kaum genutzt.



**Abbildung 10: Vertriebskanäle**

Um den Einfluss verschiedener Faktoren auf die Wahl der Markteintrittsstrategie im Ausland zu testen, wurden die Umfragedaten mit dem statistischen Verfahren der Partial Least Squares-Methode<sup>6</sup> analysiert. Die untersuchten Einflussfaktoren<sup>7</sup> lassen sich den folgenden Kategorien zuordnen:

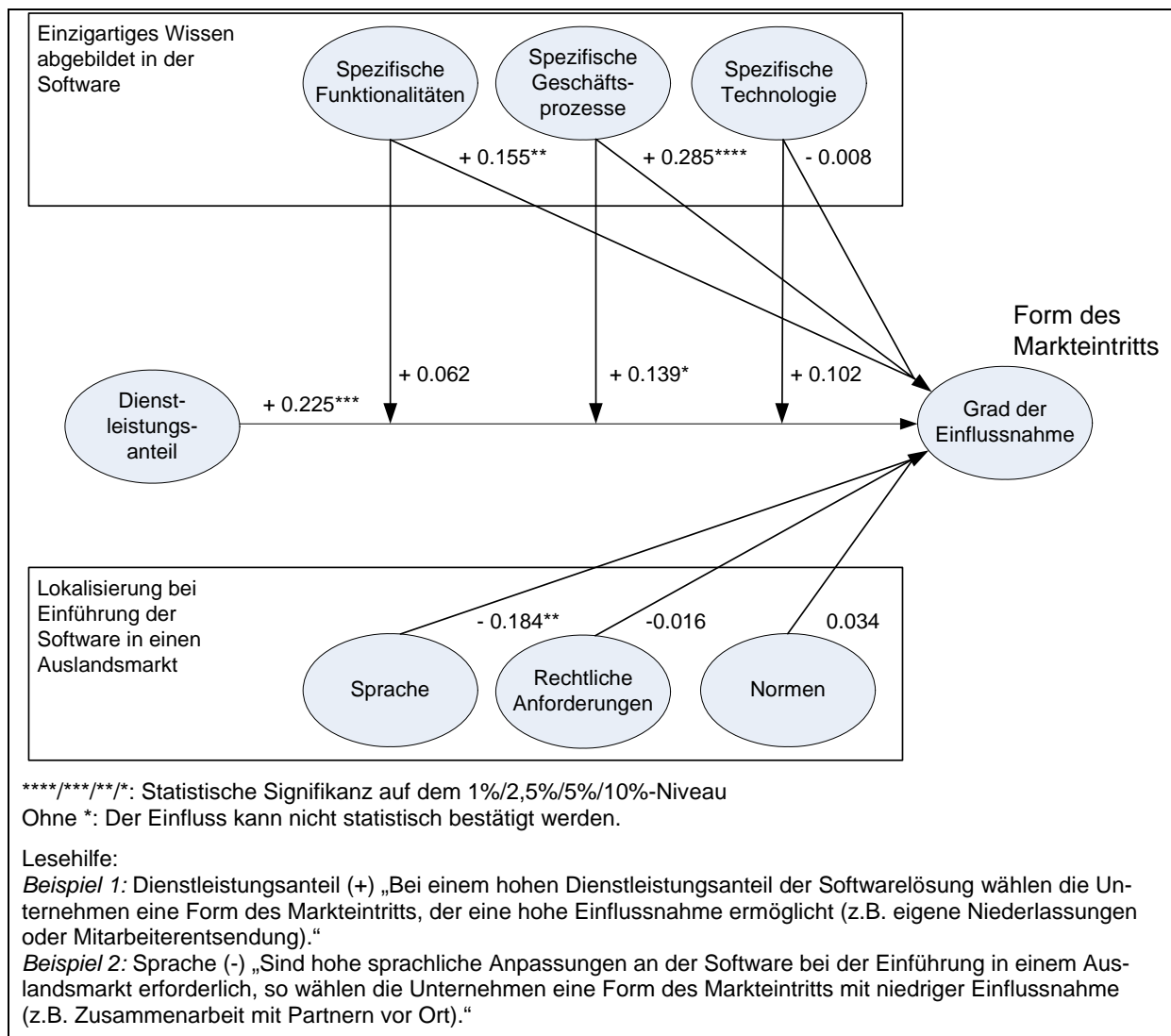
- **Eigenschaften der Software:**
  - Spezifische Funktionalitäten
  - Spezifische Geschäftsprozesse
  - Spezifische Technologie
  - Dienstleistungsanteil

<sup>6</sup> Das PLS-Verfahren versucht, die tatsächlichen Fallwerte für ein Kausalmodell mit Hilfe einer Kleinsten-Quadrate-Schätzung genau zu prognostizieren. Für die Auswertung wurde die Software PLS Graph Version 3.0 verwendet. Genauere Informationen zur Methode finden sich z.B. bei Bliemel u.a. (2005).

<sup>7</sup> Die Einflussfaktoren wurden anhand von Literaturarbeit (vgl. z.B. die Übersichtsbeiträge von Brouthers und Hennart (2007) und Morschett u.a. (2008)) sowie Experteninterviews (vgl. Winkler und Dibbern (2008)) mit mittelständischen international tätigen Softwareunternehmen identifiziert.

- **Lokalisierungsanforderungen** der Software bei Einführung in einen Auslandsmarkt:
  - Sprache
  - Rechtliche Anforderungen
  - Normen
- **Unsicherheit** des ausländischen Markteintritts:
  - Länderrisiko
  - Kulturelle Distanz
  - Internationale Erfahrung des Unternehmens (reduziert die Unsicherheit)
- **Strategische Einflussgrößen:**
  - Marktpotenzial
  - Nachfrageunsicherheit
  - Motive des Markteintritts (z.B. Kunden ins Ausland folgen)

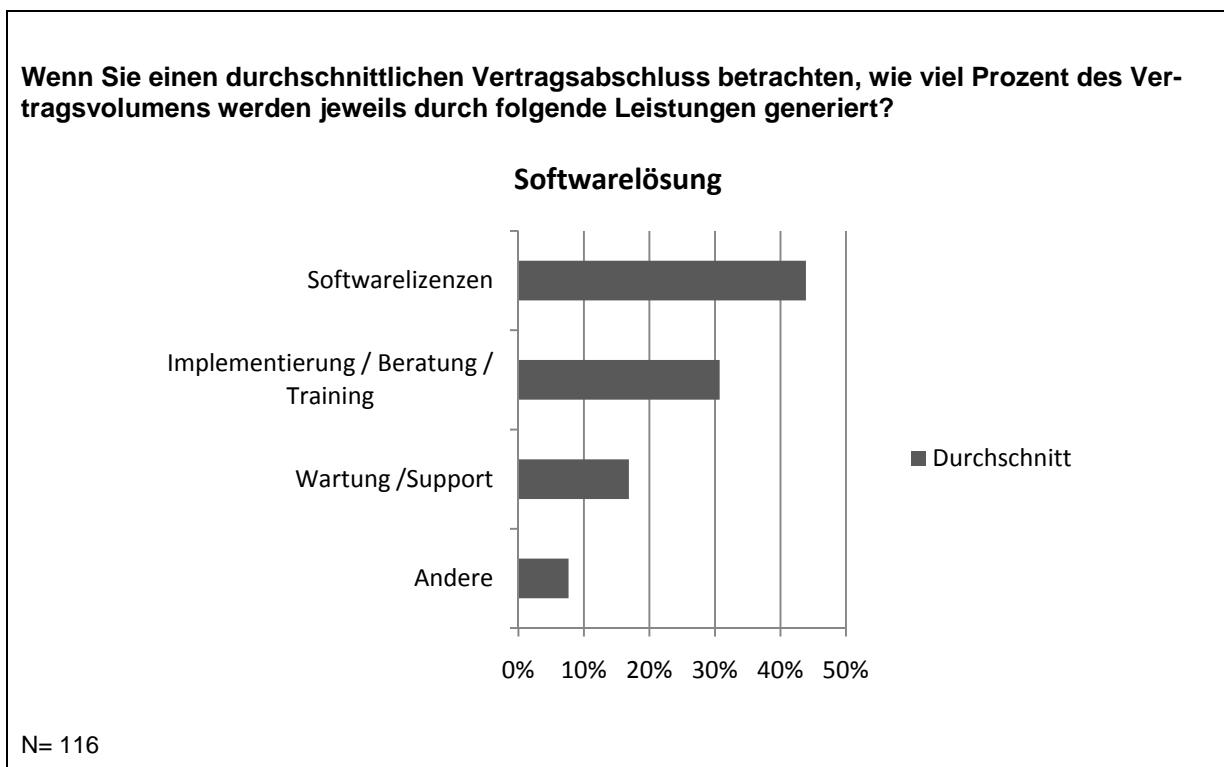
Abbildung 11 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Analyse, wie sich Eigenschaften der Software einerseits und Lokalisierungsanforderungen der Software andererseits auf die Wahl der Markteintrittsstrategie im Ausland auswirken. Die Zusammenhänge werden im Folgenden näher erläutert.



**Abbildung 11: Einflussfaktoren der Markteintrittsstrategie (Eigenschaften der Software und Lokalisierung)**

Wenn das in der Software abgebildete **Prozess- und Branchenwissen** sehr spezifisch ist, wählen die Unternehmen eine Form des Markteintritts, der eine hohe Einflussnahme ermöglicht (z.B. eigene Niederlassungen oder Mitarbeiterentsendung). In solchen Fällen sollten eigene Mitarbeiter des Softwareanbieters im Ausland vor Ort präsent sein, um die Softwarelösungen optimal auf die Kundenbedürfnisse zuschneiden zu können. Ein reiner Vertrieb der Software über internationale Distributoren wäre in solchen Fällen nur schwer möglich, da der Transfer dieses Wissens an externe Partner einerseits mit hohen Kosten verbunden ist. Andererseits stellt gerade das spezifische Prozess- und Branchenwissen eine Kernkompetenz und damit eine Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil der Unternehmen dar, weshalb es im eigenen Unternehmen gehalten werden sollte.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf die Form des Markteintritts ist das im Ausland praktizierte **Geschäftsmodell**. Dieses drückt aus, wie hoch der komplementäre **Dienstleistungsanteil** zu den angebotenen Softwareprodukten im Sinne einer hybriden Wertschöpfung ist. Neben der obligatorischen Wartung und dem Support bieten erfolgreiche Softwareexporteure aus Deutschland begleitende Beratungs-, Implementierungs- und Trainingsleistungen an. Wie in Abbildung 12 dargestellt beträgt der Dienstleistungsanteil der angebotenen Softwarelösungen bei den befragten Unternehmen im Schnitt knapp über 50%. Ist der Anteil komplementärer Dienstleistungen hoch, so wählen die Unternehmen eine Form des Markteintritts, der eine hohe Einflussnahme ermöglicht (z.B. eigene Niederlassungen oder Mitarbeiterentsendung). Die Erbringung dieser Dienstleistungen kann leichter über eigene Mitarbeiter erfolgen, insbesondere dann, wenn das in der Software abgebildete **Branchenwissen** sehr spezifisch ist (Interaktionseffekt).



**Abbildung 12: Bestandteile der Softwarelösungen**

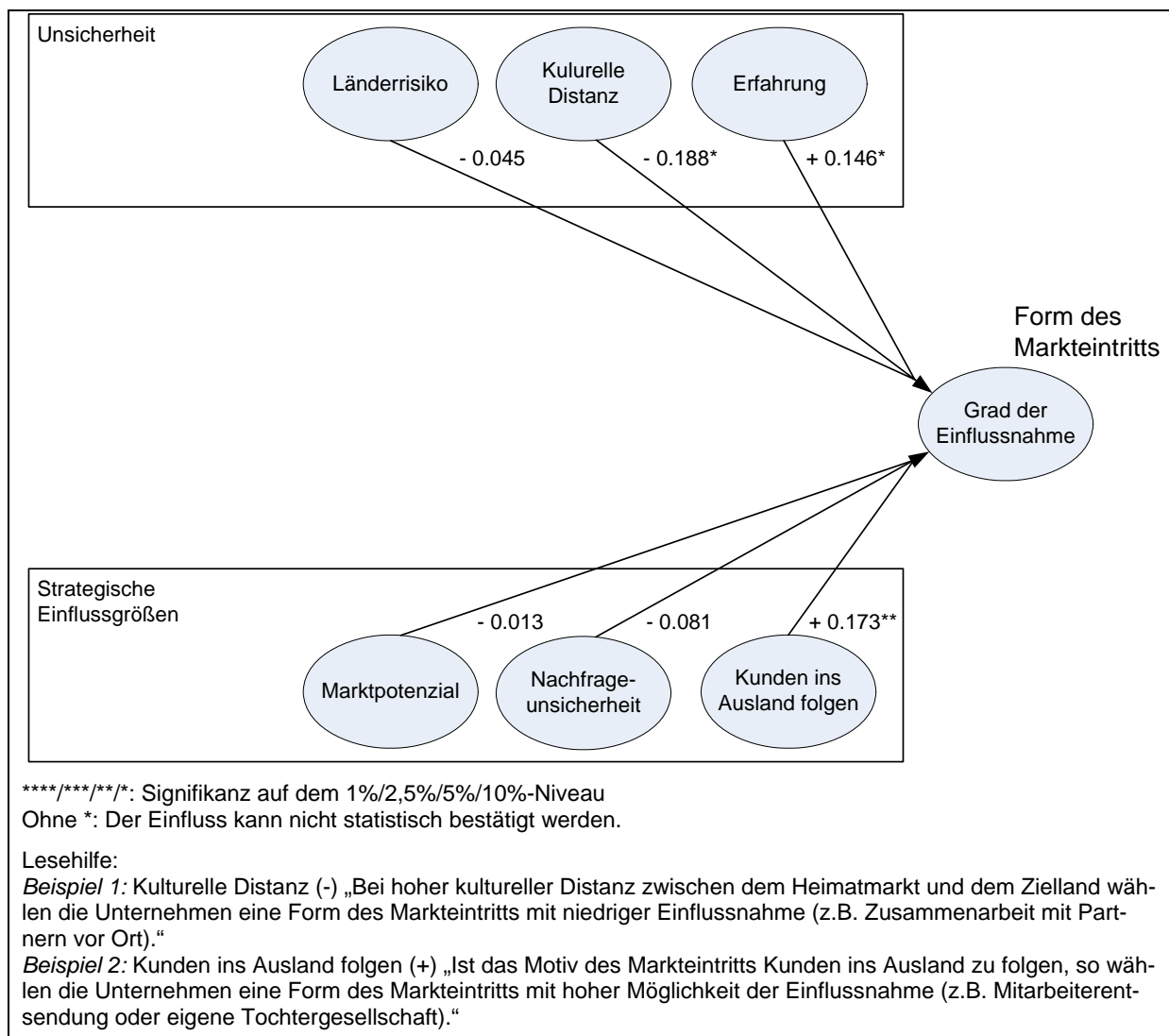
Für **spezifische Technologien**, die Software zu Grunde liegen, wurde in dieser Studie hingegen nur ein sehr schwacher und nicht signifikanter direkter Zusammenhang zur Form des Markteintritts festgestellt. Dies zeigt, dass für Software, die auf spezifischer Technologie basiert, zunächst einmal sowohl der Vertrieb über unternehmenseigene Kanäle als auch über



Partner im Ausland in Frage kommt. Die Analysen deuten jedoch auf einen Interaktionseffekt zwischen zu erbringenden Dienstleistungen und spezifischen Technologien bei der Wahl der Markteintrittsstrategie hin. Setzt die Erbringung von Dienstleistungen wie Anpassungen, Wartung und Support Kenntnisse der spezifischen Technologie voraus, so wird Vertrieb über unternehmenseigene Kanäle, die einen höheren Grad der Einflussnahme ermöglichen, bevorzugt.

Die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort erweist sich insbesondere dann von Vorteil, wenn große **sprachliche Unterschiede** zum Zielland bestehen. So können Partner des jeweiligen Ziellandes Unterstützung bei der **Lokalisierung** des Softwareproduktes bezüglich der Sprache leisten. Andere erforderliche Anpassungen am Softwareprodukt wie Anpassungen in Bezug auf **rechtliche Anforderungen oder Normen** wie zum Beispiel Steuersätze oder Datumsformate haben hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie. Solche Anpassungen können gegebenenfalls auch leicht von eigenen Mitarbeitern in Deutschland erbracht werden.

Abbildung 13 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Analyse, wie die Unsicherheit des ausländischen Markteintritts und weitere strategische Einflussgrößen auf die Wahl der Markteintrittsstrategie im Ausland auswirken. Auch diese Zusammenhänge werden im Folgenden näher erläutert.



**Abbildung 13: Einflussfaktoren der Markteintrittsstrategie (Unsicherheit, Strategie)**

Wenn große **kulturelle Unterschiede** zum Zielland bestehen wählen die Unternehmen eine Markteintrittsform, die Partner vor Ort einbindet. Das Agieren über Partner bzw. die Zusammenarbeit mit Partnern bei der Bedienung ausländischer Kunden ermöglicht die Überbrückung kultureller Unterschiede und erleichtert so den Vertrieb der Software im betreffenden Zielland. In Bezug auf das wahrgenommene **Risiko eines Ziellandes** konnte kein signifikanter Zusammenhang zur gewählten Markteintrittsstrategie festgestellt werden.

Des Weiteren hat die **internationale Erfahrung** eines Unternehmens Auswirkungen auf die Wahl der Markteintrittsform im Ausland. Unternehmen, die bereits langjährige Erfahrung mit dem Vertrieb von Software in ausländischen Märkten haben, entscheiden sich eher für den Vertrieb über eigene Niederlassungen als Unternehmen, die erst seit kurzem in internationalen Märkten agieren. Auf Grund ihrer Erfahrung sind die Unternehmen eher in der Lage, kulturelle Unterschiede zu bewältigen und darüber hinaus eher gewillt, eigene Ressourcen in den ausländischen Zielmarkt zu investieren.

Ist das **Motiv** für den Markteintritt, **Kunden ins Ausland** zu folgen, so erfolgt der Vertrieb ebenfalls über unternehmenseigenes Personal. Strategische Einflussgrößen wie das **Marktpotenzial** und die **Nachfrageunsicherheit** im Auslandsmarkt haben hingegen – im Zusammenspiel mit den anderen Faktoren – keinen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie.

#### **4 DISKUSSION UND AUSBLICK**

Die Ergebnisse der Studie lassen Handlungsbedarf für noch nicht im Ausland tätige Softwareunternehmen erkennen. Die Analysen zeigen Differenzierungsmöglichkeiten in ausländischen Märkten auf und liefern konkrete Handlungsempfehlungen, wie ausländische Markteintritte in Abhängigkeit der Unternehmenssituation gestaltet werden sollten. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Eigenschaften der angebotenen Software und der dazugehörigen Dienstleistungen Auswirkungen auf die internationale Markteintrittsstrategie haben. So ist bei hochspezifischer Software Einflussnahme in Form von Beteiligungen und Niederlassungen erforderlich. Gerade in der Abbildung von Prozesswissen in hochspezifischen Softwarelösungen liegt die Stärke deutscher Softwareanbieter gegenüber Konkurrenzlösungen. Daher sollte der Fokus weiter auf Softwarelösungen für Primärprozesse und Kernanwendungsdomänen gesetzt werden.

Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern vor Ort ist dann von großem Vorteil, wenn hohe sprachliche Barrieren und kulturelle Unterschiede zum Zielland bestehen. So erleichtert die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort sprachliche Anpassungen am Softwareprodukt und ermöglicht die Überbrückung kultureller Unterschiede in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Dieses Agieren innerhalb strategischer Netzwerke reduziert Unsicherheiten und ermöglicht einen höheren Grad der Einflussnahme. In jedem Fall benötigt die Internationalisierung interkulturell qualifizierte Mitarbeiter, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern in den Auslandsmärkten zu erreichen. Hier sollten deutsche Softwareanbieter künftig in die Auswahl und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren.

## LITERATUR

- Aulakh, P.; Kotabe, M.: Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. In: *Journal of International Business Studies*, 28:1, 1997, S. 145-175.
- Bell, J.: The internationalization of small computer software firms. In: *European Journal of Marketing*, 29:8, 1995, S. 60-75.
- Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassot, G.; Henseler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005.
- Brouthers, K.; Hennart, J.-F.: Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. In: *Journal of Management*, 33:3, 2007, S. 395-425.
- Chen, L.; Mujtaba, B.: The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market Expansion. In: *Journal of American Academy of Business*, 10:2, 2007, S. 322-337.
- Collins, R.: Software Localization for Internet Software: Issues and Methods. In: *IEEE Software*, 19:2, 2002, S. 74-80.
- Lünendonk, T.; Büttgenbach, H.-P.: *Lünendonk-Studie 2008: Führende Standardsoftwareunternehmen in Deutschland*.
- Morschett, D.; Swoboda, B.; Schramm-Klein, H.: Einflussfaktoren auf die Wahl einer Markteintrittsstrategie: Eine meta-analytische Untersuchung der Entscheidung zwischen Tochtergesellschaft und Kooperation. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78:5, 2008, S. 509-551.
- Winkler, J.; Dibbern, J.: Herausforderungen und Chancen der Internationalisierung für mittelständische Softwareunternehmen in Deutschland. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Garching 2008*, S. 751-762.