

# Deutsche Software Champions:

Bestandsaufnahme, Stellschrauben, Perspektiven – Auf der Suche nach einem deutschen Ansatz



Parlamentarischer Abend  
am 05. Juni 2013 in Berlin

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

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

Projektteam:

- Prof. Dr. Dres h.c A. Picot, Prof. Dr. T. Hess, Dr. R. Neuburger, C. Hörndlein, A. Werbik, C. Jablonka, M. Schreiner, N. Kaltenecker, B. Gold



# 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%)

# Deutsche Software Champions:

Bestandsaufnahme, Stellschrauben, Perspektiven – Auf der Suche nach einem deutschen Ansatz

## Ziel

Wissenschaftlich fundiertes Problemverständnis über...

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

## 2011

Analyse der Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren in Deutschland:

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

## 2012 & 2013

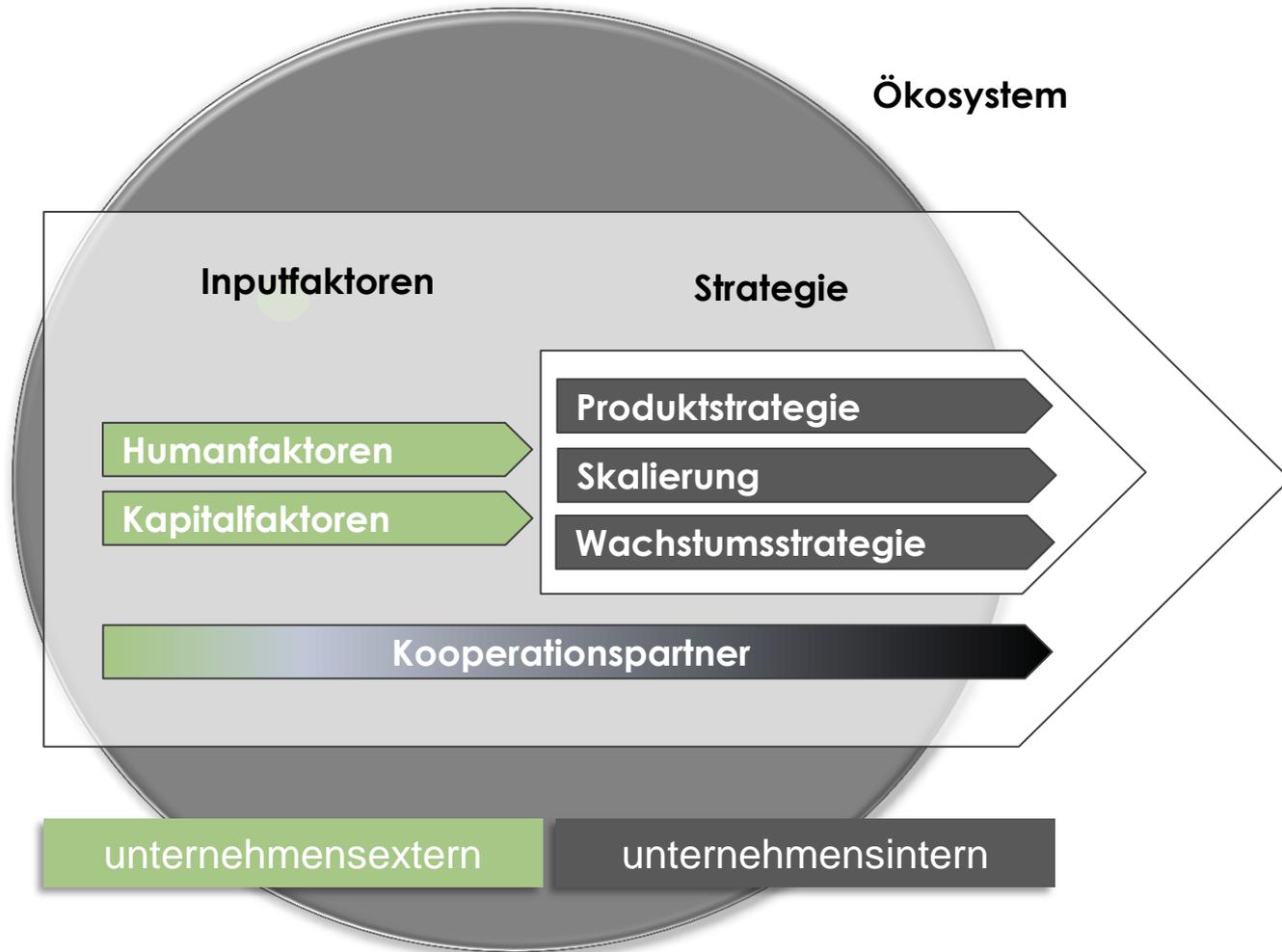
Erarbeitung von Handlungsempfehlungen:

- 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.

# Auf der Suche nach einem deutschen Ansatz



# Projektüberblick: Standorte der Fallstudienpartner



# Präsentationsaufbau

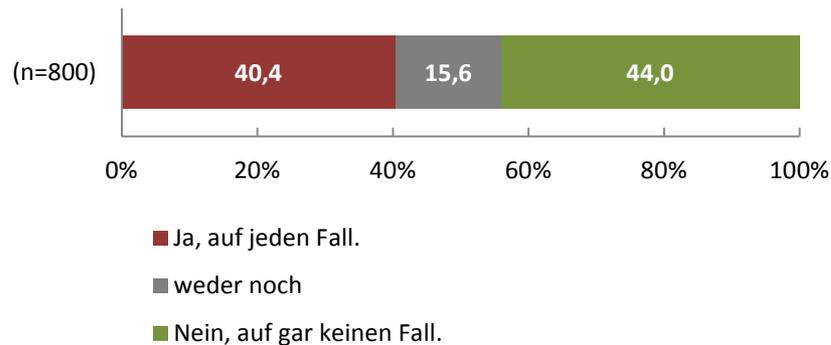
- Abhandlung der Themen in folgender Reihenfolge:



# Quantitative Ergebnisse: Kapital

## Quantitative Ergebnisse

- Ist Kapitalmangel für Sie ein Wachstumshindernis?



Einfluss auf  
Internationalisierungsgrad  
kein signifikanter Einfluss

- Wie lässt sich erklären, dass Kapitalmangel die Internationalisierung nicht negativ beeinflusst?

# Fallstudienenergebnisse: Kapital

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Bewusste Wahl einer **Nischenstrategie**: z.T. Marktführerschaften in Nischensegmenten, aber unzureichend (Risiko-)Kapital für Massenmärkte
- Internationalisierung mit eigenen Mitteln (**langfristige Perspektive & kaufmännische Vorsicht**)
- Fehlendes **externes Netzwerk** durch Investoren bzw. zusätzliche externe Anteilseigner

W

- Hohe **Wachstumsphasen-Finanzierung** (B- und C-Runde) im Silicon Valley
- Venture Capital ermöglicht **aggressive Internationalisierung**: Gewinnverzicht zugunsten Umsatzwachstum in den USA
- **Konsolidierer** in den USA schaffen Exit-Möglichkeiten: Mega-Player entstehen nicht ausschließlich durch organisches Wachstum, sondern durch strategische Zukäufe

## 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.*

# Handlungsempfehlungen: Kapital

## Öffentliche Hand

Anlageklasse „Venture Capital“ in Deutschland fördern

Dachfonds für Wachstumsphasenfinanzierung etablieren

Unternehmen für die Optionen von internationalem Venture Capital sensibilisieren

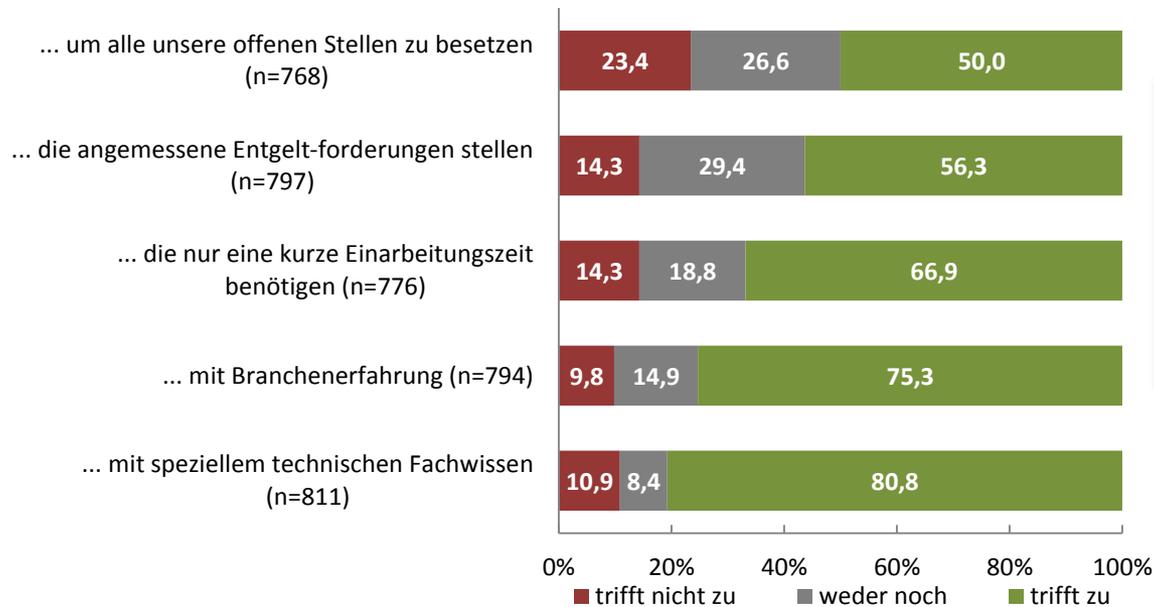
Bei Eigenfinanzierung: Spezialisierungsstrategie verfolgen

## Unternehmen

# Quantitative Ergebnisse: Humanfaktoren

## Quantitative Ergebnisse

### Wir haben Schwierigkeiten Mitarbeiter zu rekrutieren ...



Einfluss auf Internationalisierungsgrad  
kein signifikanter Einfluss

### ➤ Wie schaffen es Firmen trotz gefühltem Mitarbeitermangel zu wachsen?

# Fallstudienenergebnisse: Humanfaktoren

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Mit einer **Verbesserung des Arbeitsumfeldes** reagieren Unternehmen auf den zunehmenden Wettbewerb um Spezialisten (bspw. flache Hierarchien, mehr Eigenverantwortung)
- Schwierigkeiten **erfahrene, spezialisierte** Mitarbeiter im Mittelstand zu rekrutieren
- Den **hohen Kosten** für IT-Spezialisten steht **geringe Kapitalausstattung** gegenüber

W

- Großes Reservoir an erfahrenen, internationalen und hochspezialisierten Fachkräften (**sehr teuer**)
- Abwerben von erfahrenen Mitarbeitern bei **Konkurrenzunternehmen**
- Hohe **Mitarbeiter- und Managerfluktuation** begünstigt Know-how-Transfer

## Best Practice

- *Eine große Softwarefirma im Endkundensegment 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.*

# Handlungsempfehlungen: Humanfaktoren

## Öffentliche Hand

Aufbauende und spezialisierende Masterstudiengänge im MINT-Bereich

Berufsausbildung flexibilisieren: Projektmodule bei verschiedenen Unternehmen anbieten

Kurzfristig: Outsourcing, Offshoring und Freelancer

Mittelfristig: Positionierung, Personalmarketing, Abwerben von erfahrenen Spezialisten

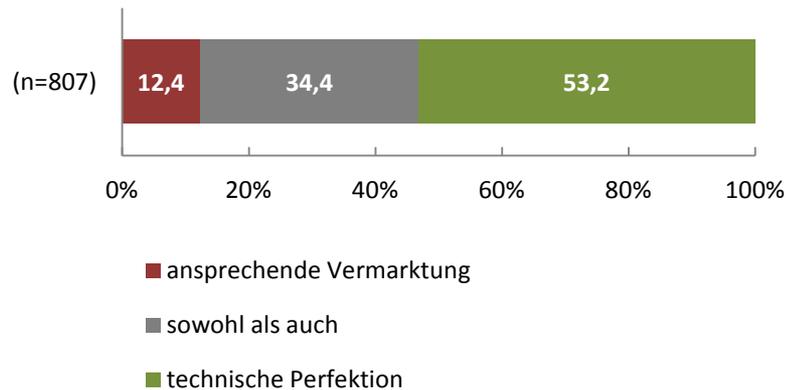
Langfristig: Gute Bezahlung und weiche Anreize, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten

## Unternehmen

# Quantitative Ergebnisse: Produktstrategie

## Quantitative Ergebnisse

- **Worauf legen Sie Ihren Fokus bei der Produktentwicklung?**



Einfluss auf  
Internationalisierungsgrad  
kein signifikanter Einfluss

- **Müssen deutsche Softwarehersteller trotzdem ihre Produktstrategie überdenken?**

# Fallstudienenergebnisse: Produktstrategie

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Unternehmen fokussieren sich primär auf die **Perfektionierung** technischer Produktlösungen
- Marketingaktivitäten werden noch zu wenig als **wichtige Investition** gesehen
- Primäre **Ausrichtung** der Produkte auf den **deutschen Markt**

W

- Konzentration auf **Nutzerfreundlichkeit**
- Schnelle Innovationsadaption bei Firmen im Silicon Valley
- Von Anfang an **internationale** und **englischsprachige** Produktausrichtung in Israel und Skandinavien

## Best Practice

- *Eine wachstumsstarke Firma aus Palo Alto setzt bewusst darauf, das Geschäftsmodell so einfach wie möglich zu halten, damit die Geschäftskunden den Nutzen des Produktes umgehend begreifen. Darüber hinaus wird intensiv in internationales Marketing und PR investiert.*

# Handlungsempfehlungen: Produktstrategie

## Unternehmen

Technikorientierung mit Benutzerfreundlichkeit kombinieren

Standardprodukte von Anfang an auf den Weltmarkt ausrichten

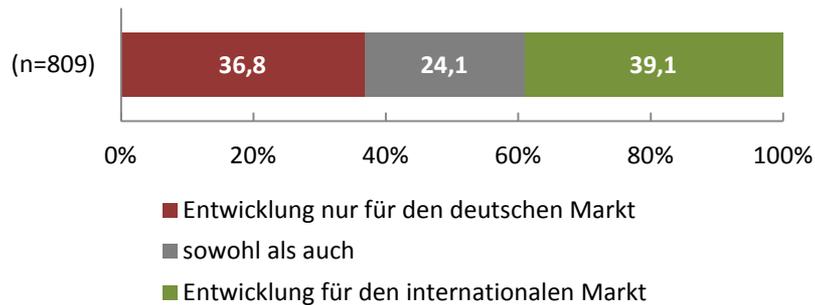
PR- und Marketinginvestition als zentrale Wertschöpfungsaktivität begreifen

Offenheit für strategischen Richtungswechsel zeigen

# Quantitative Ergebnisse: Skalierbarkeit

## Quantitative Ergebnisse

- Für welche Märkte entwickeln Sie Ihre Produkte?



Einfluss auf  
Internationalisierungsgrad  
signifikanter Einfluss

- Lassen sich die Produkte deutscher Hersteller ausreichend skalieren?

# Fallstudienenergebnisse: Skalierbarkeit

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Die Skalierung von softwarebezogenen Dienstleistungen (v.a. bei B2B) und der Aufbau von Ländergesellschaften ist kostenintensiv
- **Zu lokalisierende Produkte** machen Skalierung aufwändig, insbesondere für Zielmarkt Europa
- Nur teilweise Standardisierung der **Internationalisierungsprozesse**

W

- **Plattformen** in Verbindung mit **Cloud-Computing** vereinfachen die Skalierung
- Bearbeitung des Massenmarktes durch **konsequente Standardisierung** von Produktkomponenten
- **Große Skaleneffekte** führen zum Setzen von de-facto-Standards -> **selbst verstärkender Kreislauf**

## Best Practice



*Eine erfolgreiche Firma aus Kaiserslautern 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.*

# Handlungsempfehlungen: Skalierbarkeit

## Öffentliche Hand

Durchsetzung von Standards unterstützen

Cloud-Lösungen als Grundlage für schnell skalierbare Unternehmen fördern

Konzentration auf das Kerngeschäft: Dienstleistungs- sowie Serviceaktivitäten auslagern

Eigene Cloud-basierte Plattformlösungen etablieren

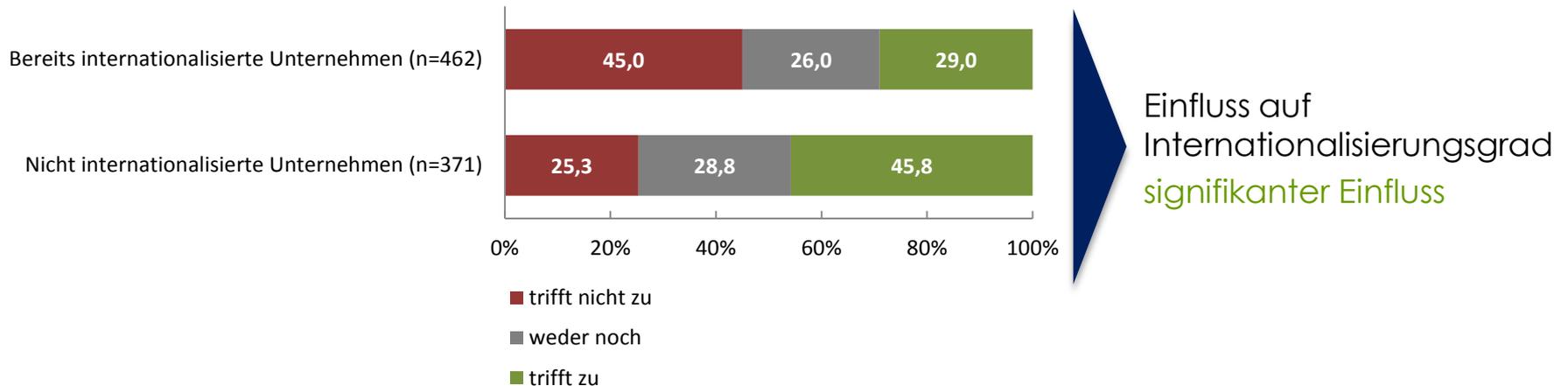
Cloud-basierte Plattformlösungen nutzen

## Unternehmen

# Quantitative Ergebnisse: Wachstumsstrategie

## Quantitative Ergebnisse

- Ist der deutsche Markt ausreichend groß, um nicht internationalisieren zu müssen?



- Erschwert die Marktgröße das internationale Wachstum deutscher Unternehmen?

# Fallstudienenergebnisse: Wachstumsstrategie

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Deutschland liegt in der **Komfortzone**. Markt ist aktuell ausreichend groß, um gut auszukommen
- Große Visionen oft nicht erkennbar
- Deutsche Nischenanbieter (B2B) werden durch den „**kleinen Teilmarkt**“ zur Expansion gezwungen und können in der Nische aufgrund geringer Konkurrenz nachhaltig wachsen

W

- Der US-Markt ist im Vergleich zum deutschen **wettbewerbsintensiver** und **dynamischer**
- Breites und schnelles Wachstum aufgrund von **Renditeerwartungen** der VC-Firmen
- Ziel des Wachstums ist ein **hoher Exit** nach ca. 5 Jahren

## Best Practice



*Eine Münchner Firma 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.*

# Handlungsempfehlungen: Wachstumsstrategie

## Öffentliche Hand

Kleine heimische IT-Unternehmen bei staatliche Beschaffungspolitik stärker berücksichtigen

Deutsche Software Champions als Vorbilder im öffentlichen Bewusstsein verankern

Strategie der vertikalen Tiefe in Nischen auf dem Weltmarkt verfolgen

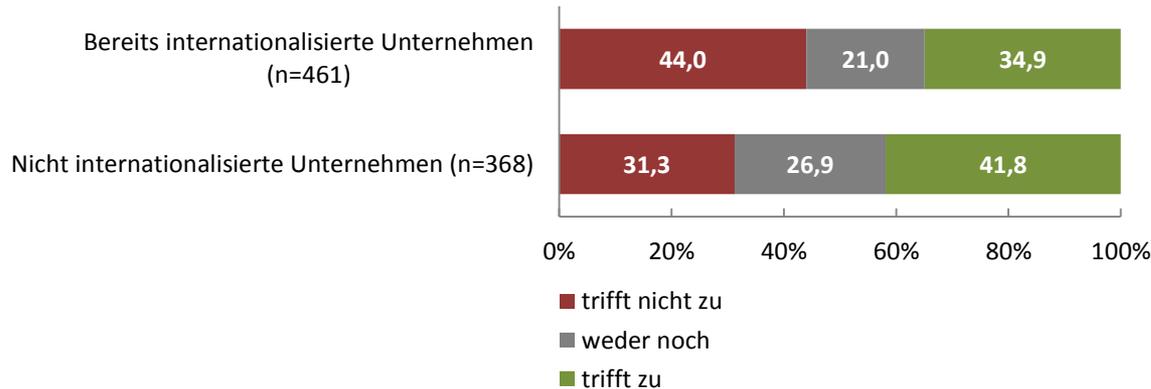
In Märkten mit starken Netzeffekten ggf. Venture Capital in Betracht ziehen

## Unternehmen

# Quantitative Ergebnisse: Kooperationspartner

## Quantitative Ergebnisse

- **Fehlen der Geschäftsführung die notwendigen Kontakte ins Ausland für eine (bzw. eine weitere) Internationalisierung?**



Einfluss auf Internationalisierungsgrad  
**signifikanter Einfluss**

- **Erleichtern internationale Kooperationen den ausländischen Markteintritt?**

# Fallstudienenergebnisse: Kooperationspartner

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Schritt ins Ausland erfolgt oftmals durch **günstige Gelegenheit**
- **Netzwerke** und **lokale Marktkenntnis** sind wichtiger Bestandteil der Markteintrittsstrategien
- Zugang zu Vertriebsnetzen im Ausland durch **Partnerschaften**

W

- **Internationale Partner** und Kunden sind im Silicon Valley ansässig; Auslandszugang über Kunden und Partner ist die Regel
- **Großes persönliches Netzwerk** durch Unternehmensbeteiligungen von Venture Capitalists, Serienunternehmern und Beratern
- Verbreitete und **flexible Kooperationen** zwischen Start-Ups und internationalen Konzernen

## 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.*

# Handlungsempfehlungen: Kooperationspartner

## Öffentliche Hand

Den Austausch zwischen internationalen Konzernen und Start-Ups fördern

Deutsche Unternehmen ins Ausland bringen (z.B. German Silicon Valley Accelerator)

Über Netzwerke und Partnerschaften in den Auslandsmarkt eintreten

Erfahrene Manager mit großem internationalen Netzwerk am Unternehmen beteiligen

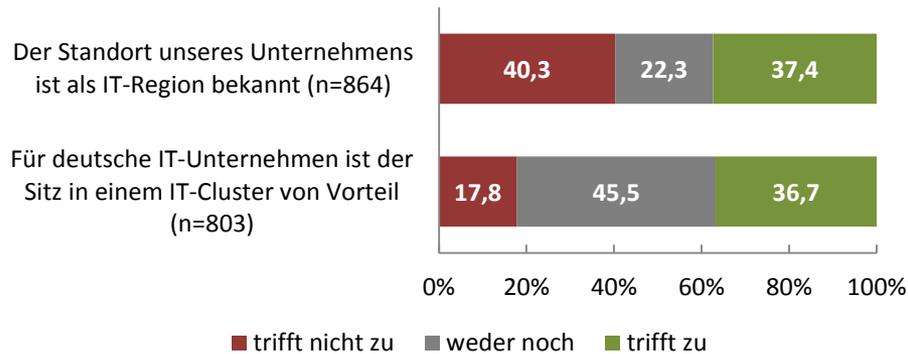
„Huckepack-Strategie“ verfolgen und die Infrastruktur der Partnerunternehmen nutzen

## Unternehmen

# Ergebnisse: Ökosystem

## Quantitative Ergebnisse

- **Haben Sie Ihren Sitz in einer Clusterregion?**



Einfluss auf Internationalisierungsgrad  
kein signifikanter Einfluss

- **Welche Rolle spielt das Ökosystem?**

# Fallstudienenergebnisse: Ökosystem

## Fallstudienenergebnisse

DE

- Regional verteilte Softwarestandorte: Unternehmensgründungen erfolgen in der Regel am **Heimatstandort**
- Gute **technische**, jedoch **schwache** soziale Infrastruktur
- Eigenfinanzierte Unternehmen **weniger stark** in ein Ökosystem eingebunden

W

- Weltweit **einmaliges Ökosystem** im Silicon Valley: Top-Talente, Netzwerke und Kapital
- Ambitionierte Gründer und Experten **aus aller Welt** zieht es ins Silicon Valley
- Hohe Dichte** an relevanten und miteinander wirtschaftlich verbundenen Akteuren ermöglicht einen **schnellen Zugang zu Ressourcen**

## 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.*

# Handlungsempfehlungen: Ökosystem

## Öffentliche Hand

Selbstorganisation natürlicher IT-Cluster fördern

Fördermaßnahmen auf bestehende Branchenagglomerationen konzentrieren

Innovative Milieus im universitären Umfeld fördern

Netzwerke vor Ort in Clustern aktiv nutzen

Lokale und internationale Kooperationspartner in Cluster-Regionen suchen

## Unternehmen

# Weiteres Vorgehen



# Projektteam



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



Prof. Dr.  
Thomas Hess



Dr. Rahild  
Neuburger



Christian  
Hörndlein



Bernhard  
Gold



Alexander  
Werbik



Claudius  
Jablonka



Michel  
Schreiner



Natalie  
Kaltenecker

# Internationalisierung der deutschen Software-Industrie



## Podiumsdiskussion:

- Jürgen Biffar
- Dr. Stephan Fischer
- Dr. Oliver Grün
- Dr. Erasmus Landvogt
- Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer
- Christian Vollmann
- Moderation: Dr. Holger Schmidt