




Das Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Internationalisierungskompetenz am Beispiel der dynaTrace software GmbH

Firma	dynaTrace software GmbH		 
Ansprechpartner	Dipl. Ing. Bernd Greifeneder		
Standort	Freistädter Str. 313, 4040 Linz		
Branche/n	IT / Software		
Email / Internet	office@dynatrace.com / www.dynatrace.com		
Mitarbeiteranzahl	70	Datum	20.02.2008
Telefon-Nr.	+43-732-908208	Fax-Nr.	+43-732-210100.008
PE-Instrument:	Entwicklung von Internationalisierungskompetenz		

1. KURZBESCHREIBUNG

Die Firma dynaTrace software GmbH ist ein Jungunternehmen, welches eine Vorbildrolle als „Internationalisierer“ einnehmen kann. Innerhalb weniger Jahre konnte ein weltweit führendes Softwareprodukt entwickelt und ein internationales Vertriebsnetzwerk aufgebaut werden. Die Überlegungen dazu orientieren sich stark am Bedarf von Businesskunden und weisen allgemeine Gültigkeit für viele andere Betriebe in ähnlicher Situation auf.

Im Folgenden erfahren Sie etwas über das Unternehmen und die Herangehensweise, um erfolgreich international ein exzellentes Produkt zu verkaufen. Die Darstellung erfasst Beachtenswertes vor der Gründung genauso wie konkrete Umsetzungsschritte.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Entwicklung von Internationalisierungskompetenz](#)

2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

DynaTrace wurde 2005, nach einer etwa zwei Jahre dauernden Vorbereitungszeit, in Österreich gegründet. Heute ist das Unternehmen bereits weltweit führender Softwareanbieter von innovativen Application Performance Management und Diagnose-Lösungen. DynaTrace Diagnostics® ist die erste Softwarelösung für geschäftskritische Applikationen, mit der man Performance- und Stabilitätsprobleme proaktiv während des gesamten Softwarelebenszyklus vermeiden und bei Bedarf rasch beheben kann.

Die Software wird vor allem Businesskunden, wie Banken, Versicherungen usw. verkauft und es gibt bereits weltweit über 60 Großkunden. Für den Erfolg wurde DynaTrace bereits einige Male preisgekrönt, etwa mit dem Tester's Choice Award (für die beste Lösung eines Neueinsteigers, USA 2007), Basta! Innovation Award (für die Verbesserung von .NET Anwendungen, Deutschland 2007) und dem Hagenberg Softwarepark Award (für Innovation und Qualität in der Softwareentwicklung, Österreich 2006).

Das Unternehmen verfügt derzeit über Standorte in Österreich, Deutschland, Schweiz und in den USA. In weiteren Ländern sind Vertriebspartner tätig oder werden gerade Vertriebspartner gesucht.

Der Internationalisierungsprozess der Firma DynaTrace hat sich sicher nicht durch Zufall ergeben. **Empfehlungen**, die auf Grund der gemachten Erfahrungen gegeben werden können:

Schon in der **Vorgründungsphase** wurden die wichtigsten Punkte für den erfolgreichen Start des Unternehmens und die späteren Internationalisierungsschritte gesetzt. Dazu gehörten Überlegungen und Recherchen zum Markt, zur Technik, zur Finanzierung usw. Eine wichtige Erkenntnis in der Marktrecherche war, dass der **Businesskundenmarkt in Österreich viel zu klein** war, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Somit hat sich zwangsweise ergeben, dass der Schritt nach außen gemacht werden muss. Das Produkt sollte keine günstige Downloadsoftware sein, sondern ein „Porsche“ in der Branche. Auf Grund der bisherigen internationalen Erfahrung wussten wir den Vorteil des amerikanischen Marktes zu schätzen. Dort ist der Markt viel größer, es wird mehr Outsourcing betrieben, die Firmen selbst sind auch größer, Vertragsabschlüsse sind leichter usw.

In unserem Fall war es von Vorteil, mit einer weit entwickelten Betaversion unserer Software Erstkontakte zu starten. Dies ist nicht nur für das Gewinnen von Kunden (Early Adopters) wichtig, sondern auch für das Lukrieren von Kapital in dieser Wachstumsphase. Weiter war es auch ein wichtiger Punkt, bereits in der Vorgründungsphase das **Gründerteam „breiter“ aufzustellen**, als anfangs vielleicht notwendig gewesen wäre. Damit ist gemeint, dass auch Kompetenzen abgedeckt werden müssen, die Fulltime erst dann erforderlich sind, wenn man am internationalen Markt tätig ist.

Ein weiterer Punkt, der in der Vorbereitungsphase eine Rolle gespielt hat, ist die externe Beratung. Dazu gehörten die Beratung der Wirtschaftskammer in punkto Förderungen und der Austria Wirtschaftsservice als wichtigste Stütze.

Schließlich ist es wichtig, dass man sich intensiv auf die Präsentationen vor Venture Capital Gebern vorbereitet. Entscheidend für erfolgreiche Gespräche ist eine plausible Planrechnung, zusätzlich sind Lektüre von Wirtschafts- und Fachmedien, sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmensgründern hilfreich.

Bei der **Umsetzung** sollten einige operative Besonderheiten bedacht werden:

▪ **Vertrieb**

Je weiter die Vertriebsstellen von der Unternehmenszentrale entfernt sind, umso schwieriger gestaltet sich das Führen der MitarbeiterInnen. Wie soll ein Mitarbeiter z.B. in Amerika Enthusiasmus entwickeln, wenn er bei einer kleinen Firma weit weg in Österreich angestellt ist, von der noch ungewiss ist, ob sie überhaupt die Startphase überleben wird? Geld als einziges Stimulans wäre in der Situation zu wenig. Wichtig war uns daher vor Ort Vertrauenspersonen zu gewinnen. In unserem Fall konnten wir das über unseren Kapitalgeber in Amerika erreichen, der diese Rolle übernommen hat. In Europa versuchen wir Präsenz durch persönliche Kontakte abzudecken, was auf Grund der geringeren Entfernung auch leichter umsetzbar ist.

▪ **Kommunikation**

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die interne Kommunikation. Es sollte allen klar sein, wohin die Reise geht. Zuerst teilen sich die Gründerpersonen die Vision und diese wird dann auch gegenüber den MitarbeiterInnen entsprechend kommuniziert. Expansions Schritte werden aber immer erst dann bekannt gegeben, wenn sie bereits fix sind. In der Vorbereitungszeit involvierte Mitarbeiter werden selbstverständlich früher informiert. Von Anfang an wurde zur internen schriftlichen Kommunikation (für Protokolle, Dokumentationen, tlw. Emails, usw.) die englische Sprache gewählt, um in diesem Bereich keine Hürden entstehen zu lassen. In unserer Branche kommt noch dazu, dass Englisch als Softwaredokumentationssprache eine allgemein übliche Rahmenbedingung darstellt.

▪ **Kompetenzen**

Wie bereits eingangs erwähnt ist es wichtig, dass die Gründerpersonen eine breite Basis an Kenntnissen und Fähigkeiten mitbringen. Möglicherweise wird man erst im späteren Verlauf diese voll ausschöpfen können, jedoch ist es auch wichtig, von Anfang an dem Unternehmen das notwendige Potenzial und Know-how zu sichern.

Eine weitere Besonderheit in diesem Fall ist, dass an die Kundenbetreuung unterschiedlichste Anforderungen gestellt werden. Die Einkaufsabteilungen in den unterschiedlichen Ländern haben differenzierte Gewohnheiten und Verhandlungsstile. Da sind nicht nur sprachliche Fä-

higkeiten gefragt, sondern auch Vertriebskompetenz, Durchsetzungskraft bei den AGBs usw. Eine besondere Herausforderung ist es, im Bereich der Berichtspflichten den Anforderungen der jeweiligen Länder nachzukommen. Teilweise wird man mit unerwarteten Situationen konfrontiert, die einen erhöhten Beratungsaufwand auslösen.

Ausblick

Die weiteren Schritte sind der weltweite Ausbau des Vertriebsnetzwerkes und Festigung der führenden Position. Auf Kompetenzen bezogen wird es einen gezielten Wissenstransfer geben. So ist bereits vorgesehen, dass MitarbeiterInnen aus Österreich für einen längeren Zeitraum auch in weiter entfernten Standorten zum Einsatz kommen. Dabei wird es nicht nur um die Vermittlung von technischem Wissen gehen, sondern vor allem auch um die dortigen Kunden, und deren Bedürfnisse besser kennen zu lernen.

Zusammenfassende Ratschläge:

- Im Vorfeld Recherchen zu Markt, Technik, Finanzierung machen
- Gründerteam wegen Kompetenzportfolio „breiter aufstellen“
- Unterstützungsangebote nutzen
- VC-Präsentationen vorbereiten
- Präsenz an den Standorten zeigen
- Englisch als Unternehmenssprache
- Unterschiedliche länderspezifische Anforderungen berücksichtigen

3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

- Der Hauptgrund für die Internationalisierung lag in der Größe bzw. Kleinheit des österreichischen Marktes für das Produkt, welches wir anbieten. Europa haben wir deshalb von Anfang an als Heimmarkt betrachtet.
- Für die Internationalisierung war dann Amerika als weltgrößter Softwaremarkt von zentraler Bedeutung. Aber deshalb lassen wir EMEA (Europe, Middle East and Asia) nicht außen vor.
- Im Zuge der optimalen Gründungsvorbereitung wurde berücksichtigt, welche Kompetenzen und Vorgehensweisen notwendig sind. Der bisherige Erfolg spricht für die gewählte Vorgehensweise.

4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Die Zielgruppe dieser Empfehlungen könnten jene Unternehmen sein, denen der österreichische Markt zu klein ist. Vermutlich wird es sich hier um das Geschäft im Businesskundenbereich bzw. auch um höherpreisige Produkte handeln.

Eine der größten Hürden lag unserer Meinung nach im Vertrieb. Diese MitarbeiterInnen sind im Ausland die teuersten und wollen auch nur für größere Firmen tätig sein, was bei Jungunternehmen zunächst ja nicht der Fall ist. Außerdem besteht die Schwierigkeit, dass anfangs der direkte Bezug zur Firma fehlt. Für die VertriebsmitarbeiterInnen ist ein Start-up ein großes Risiko und es besteht ein natürliches Misstrauen. Man ist einfach kein „Magnet“. Glücklicherweise hat sich das in unserem Fall schnell mit der Anzahl der Kunden geändert. Mittlerweile wandern sogar schon MitarbeiterInnen von der Hauptkonkurrenz ab.

Eine wichtige Empfehlung ist zu berücksichtigen, dass Europa ein sehr inhomogener Markt ist. Akteure in Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und Großbritannien sind alle unterschiedlich zu behandeln. Da ist ein Start in Amerika einfacher, weil dieser Markt weitgehend homogen ist und zudem einen größeren Absatzmarkt bietet.

Eine Buchempfehlung soll an dieser Stelle noch gegeben werden: „Americas most successful startups“ (Gabler Verlag). Das Buch hat in der Vorbereitungsphase Inspiration und Mut gefördert.

5. EINSATZERFOLGE

- Der wichtigste Punkt, welcher für die Wahl der Internationalisierung spricht, ist die größere Anzahl an potentiellen Kunden.
- International anbieten bringt Vorteile bei den Kunden. Dies vermittelt Sicherheit und Vertrauen, welches Start-ups naturgemäß nicht so schnell entgegen gebracht wird. Die Homepage spielt hier eine wichtige Rolle.
- Die bisherigen Kunden honorieren die langfristige Betreuung mit Vertrauen und Wertschätzung. Dies basiert auf nachhaltiger PR-Arbeit und dem Bemühen, die Kunden auch nach Verkaufsabschluss über die fortschreitenden Weiterentwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Unterstützend wirken auch Auszeichnungen.
- Die Konkurrenz und damit auch der Markt haben gelernt, die Firma ernst zu nehmen. Die Tatsache, ein international führender Anbieter zu sein, stärkt das Vertrauen in die Firma.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1