



# INTERNATIONALISIERUNGSTRATEGIEN FÜR START-UPS

Mag.<sup>a</sup> Melanie Krenn, MA | Fachhochschule Kärnten

Mag.<sup>a</sup> Petra Gollner, MSc | Fachhochschule Kärnten

Fachhochschule Kärnten  
Wirtschaft & Management  
Europastraße 4, A-9524 Villach

T: +43 5 90500 2401  
wirtschaft@fh-kaernten.at  
[www.fh-kaernten.at/wirtschaft](http://www.fh-kaernten.at/wirtschaft)



# INTERNATIONALISIERUNGS- STRATEGIEN FÜR START-UPS

Ergebnisse einer qualitativen Studie im Rahmen der  
Exportoffensive 2017 des Landes Kärnten und der  
Wirtschaftskammer Kärnten

Melanie Krenn | Petra Gollner

März 2018

---

Eine elektronische Version des Dokuments ist verfügbar unter: [www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/](http://www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/)

## Zitiervorschlag:

Krenn, M., & Gollner, P. (2018). Internationalisierungsstrategien für Start-Ups. Working Paper No. 2. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. URL: [www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/](http://www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/)

Die Working Paper Series bietet ForscherInnen und wissenschaftlich interessierten PraktikerInnen die Möglichkeit zur digitalen Publikation ihrer Forschungsergebnisse. Working Papers beinhalten vorläufige Resultate sowie Forschungsfortschritte der AutorInnen, mit dem Zweck Diskussionen anzuregen. Kommentare und Verbesserungsvorschläge sind willkommen.

Dieses Werk und der Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Die in der Working Paper Series veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule Kärnten. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird (teilweise) auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

## ZUSAMMENFASSUNG

Zahlreiche Start-Ups – insbesondere aus dem High-Tech und Internetsektor – entscheiden sich bereits bei oder kurz nach der Gründung zur Internationalisierung. Die Gründe dafür liegen meist in den Rahmenbedingungen, die am heimischen Markt vorgefunden werden. Dazu zählen die limitierte Größe und die damit verbundene geringe Anzahl potentieller Kunden, Partnerunternehmen sowie Investoren, weshalb Wachstumsmöglichkeiten für Start-Ups entsprechend begrenzt sind. Zudem gibt es bei den Voraussetzungen für die Internationalisierung Unterschiede zu Unternehmen, die sich bereits am Heimatmarkt etablieren konnten.

Das vorliegende Working Paper beschäftigt sich ausgehend von dieser Problemlage mit den zentralen Voraussetzungen, Strategien und Aktivitäten sowie Herausforderungen von Start-Ups im Rahmen der Internationalisierung. Dazu wurden Start-Ups und Institutionen im Alpen-Adria Raum (Kärnten, Slowenien, Friaul-Julisch Venetien) im Rahmen einer qualitativen Studie befragt, um diese Faktoren zu beleuchten und dabei die unterschiedlichen Sichtweisen von Unternehmen und Institutionen gegenüberzustellen bzw. zu analysieren.

## ABSTRACT

Numerous start-ups - especially from the high-tech and Internet sector – take the decision to internationalize already at or shortly after their foundation. The main reasons lie in the framework conditions of the domestic market, in particular its limited size and the associated small number of potential customers, partner companies as well as investors, and the resulting limited growth opportunities. In addition, there are differences in the prerequisites for internationalization compared to companies that have already established themselves on the domestic market.

This working paper explores the most central prerequisites, strategies and activities as well as challenges of start-ups within the context of internationalization. For that purpose, a qualitative study of start-ups and institutions in the Alps-Adriatic region (Carinthia, Slovenia, Friuli-Venezia Giulia) helped to illuminate these factors in detail as well as to contrast and analyse the different perspectives between companies and institutions.

## KEYWORDS

Start-Up, Internationalisierung, Export, born global, entrepreneurial internationalisation

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Methodik & Forschungsdesign.....	1
1.1.	Auswahl der Studienteilnehmer und Durchführung der Interviews .....	3
1.2.	Analyse und Datenaufbereitung .....	6
2.	Anstoß der Internationalisierung.....	8
2.1.	Gründe für die Internationalisierung .....	8
2.2.	Zeitpunkt der Internationalisierung .....	10
2.3.	Persönliche Erfahrungen der Gründer .....	10
2.4.	Persönliche Eigenschaften & Fähigkeiten der Gründer .....	11
2.5.	Anstoß der Internationalisierung aus Sicht der Institutionen .....	12
3.	Voraussetzungen .....	12
3.1.	Ranking-Ergebnisse.....	12
3.2.	Ergebnisse der offenen Befragung.....	14
3.2.1.	Produkt .....	15
3.2.2.	Markt .....	16
3.2.3.	Vertrieb & Netzwerk .....	17
3.2.4.	Kommunikation .....	18
3.2.5.	Struktur & Organisation .....	18
3.2.6.	Rechtliches .....	19
3.2.7.	Finanzierung .....	20
3.3.	Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmen & Institutionen.....	20
4.	Internationalisierungspfad.....	22
4.1.	Übersicht der Auslandsmärkte .....	23
4.2.	Möglichkeiten der Chancenidentifikation .....	24
4.3.	Einstieg in den Auslandsmarkt und Internationalisierungspfad.....	25
5.	Strategien und Aktivitäten .....	27
5.1.	Ergebnisse der offenen Befragung.....	27
5.1.1.	Produkt .....	27
5.1.2.	Markt .....	28
5.1.3.	Vertrieb & Netzwerk .....	29
5.1.4.	Kommunikation .....	32

5.1.5.	Struktur & Organisation .....	34
5.1.6.	Rechtliches .....	35
5.1.7.	Finanzierung .....	35
5.2.	Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmen & Institutionen .....	36
6.	Herausforderungen .....	37
6.1.	Ranking-Ergebnisse .....	37
6.2.	Ergebnisse der offenen Befragung .....	38
6.2.1.	Produkt .....	38
6.2.2.	Markt .....	39
6.2.3.	Vertrieb & Netzwerk .....	40
6.2.4.	Kommunikation .....	42
6.2.5.	Struktur & Organisation .....	43
6.2.6.	Rechtliches .....	44
6.2.7.	Finanzierung .....	44
6.3.	Herausforderungen aus Sicht der Institutionen .....	44
7.	Internationalisierungserfolg .....	45
7.1.	Definition von Internationalisierungserfolg .....	45
7.2.	Zufriedenheit mit dem Internationalisierungserfolg .....	46
8.	Schlussfolgerungen .....	47
9.	Resümee und Danksagung .....	49

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Forschungsrahmen .....	1
Abbildung 2: Übersicht des Studienablaufs .....	3
Abbildung 3: Handlungsfelder .....	7
Abbildung 4: Ranking-Ergebnisse „Ressourcen“ .....	13
Abbildung 5: Ranking-Ergebnisse „Fähigkeiten“ .....	14
Abbildung 6: Ranking-Ergebnisse „Herausforderungen“ .....	37

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht Auswahlkategorien .....	4
Tabelle 2: Übersicht Unternehmensinterviews .....	5
Tabelle 3: Übersicht Institutionen- & Bankeninterviews .....	6
Tabelle 4: Übersicht der identifizierten Ressourcen, Fähigkeiten & Eigenschaften .....	15
Tabelle 5: Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmen & Institutionen .....	22
Tabelle 6: Übersicht der Auslandsmärkte .....	23
Tabelle 7: Übersicht der Weltregionen .....	23
Tabelle 8: Übersicht der Chancenidentifikation nach Häufigkeiten .....	25
Tabelle 9: Möglichkeiten der Chancenidentifikation .....	25
Tabelle 10: Einstieg in den Auslandsmarkt .....	26
Tabelle 11: Einstieg in den Auslandsmarkt in Kärnten .....	26
Tabelle 12: Internationalisierungspfade .....	26
Tabelle 13: Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmen & Institutionen .....	36

## 1 METHODIK & FORSCHUNGSDESIGN

Dieses Working Paper beinhaltet die Ergebnisse einer qualitativen Studie, die im Rahmen der Exportoffensive 2017 des Landes Kärnten und der Wirtschaftskammer Kärnten seitens der Fachhochschule Kärnten (Studienbereiche Wirtschaft & Management und Engineering & IT) durchgeführt wurde. Im Fokus stand dabei der Internationalisierungsprozess von Start-Ups, mit dem Ziel, wissenschaftliche Grundlagen für die bestmögliche Unterstützung von Start-Ups bei ihren Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten im Ausland zu erarbeiten. Das Hauptaugenmerk der Studie lag auf der Analyse von Erfolgskriterien für eine nachhaltige, internationale Geschäftstätigkeit der Zielgruppe.

Dem Forschungsdesign, dem eine ausführliche Literaturrecherche voranging, liegt folgendes Modell zu Grunde (siehe Abbildung 1).

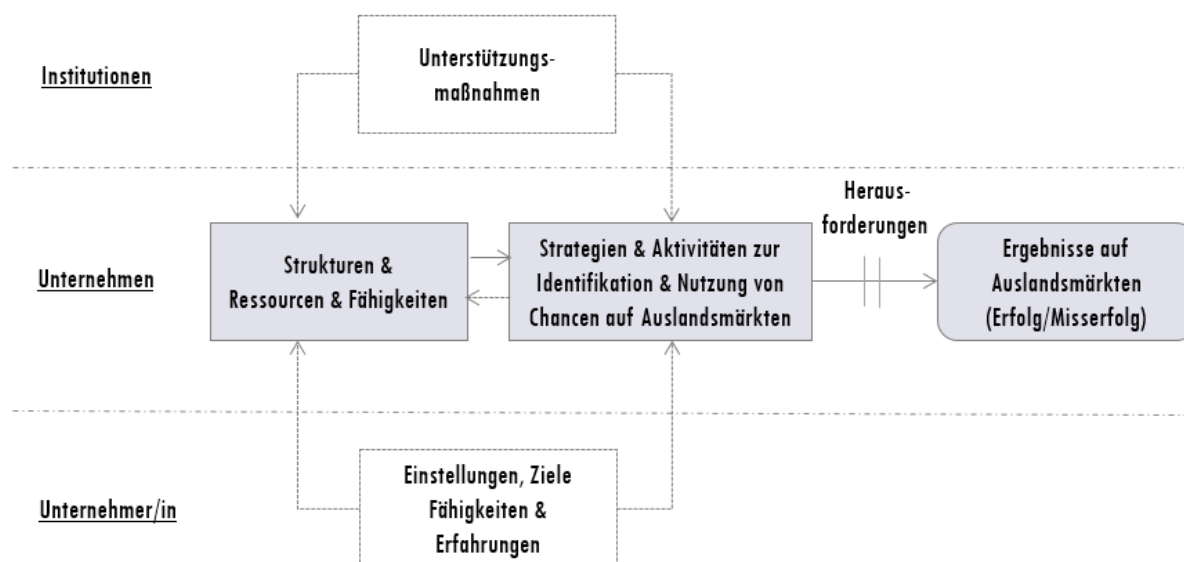


Abbildung 1: Forschungsrahmen

Das Modell unterscheidet drei Ebenen, auf denen Erfolgsfaktoren ausgemacht werden können:

- Auf institutioneller Ebene finden Start-Ups Unterstützung im Rahmen verschiedener Programme und Maßnahmen, die ihnen helfen, Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Internationalisierung zu schaffen.
- Auf der Unternehmensebene müssen sowohl strukturelle Voraussetzungen sowie Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen werden, welche die gewählten Strategien und Aktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses positiv beeinflussen können. Aus den Aktivitäten ergeben sich schließlich die Ergebnisse auf den



Auslandsmärkten bzw. mögliche Herausforderungen, die umgangen werden müssen.

- Auf Unternehmer/innen-Ebene sind es Einstellungen, Zielvorstellungen sowie persönliche Erfahrungen, die Einfluss auf die Internationalisierungsentscheidung und den Erfolg nehmen können.

Diese im Modell dargestellten Faktoren wurden im Rahmen der qualitativen Befragung näher beleuchtet. Dafür wurden insgesamt 19 Gründer von Start-Ups, die bereits Internationalisierungspfade beschritten haben, befragt. Ebenso wurden sieben Vertreter von sechs Institutionen anhand eines offenen, strukturierten Fragebogens interviewt. Um zudem von Organisationen jenseits der Landesgrenzen zu lernen, wurden auch Jungunternehmen und Institutionen in Slowenien sowie Friaul-Julisch Venetien untersucht. Zusätzlich wurde auch je ein Kurzgespräch mit zwei Bankenvertretern geführt. Die Befragung gliedert sich dadurch in zwei unterschiedliche Bereiche, die Unternehmens- und Institutioneninterviews.

Die Interviews mit den Unternehmen sollten vor allem Aufschluss über folgende Bereiche geben:

- Voraussetzungen (Strukturen, Ressourcen, Fähigkeiten)
- Internationalisierungspfad (Aktivitäten, gute und schlechte Strategien)
- Internationalisierungserfolg und Zufriedenheit
- Herausforderungen bei der Internationalisierung
- Institutionelle Unterstützung (Institutionen, Art der Maßnahmen, Beurteilung)
- Einfluss des Gründerteams auf den Internationalisierungserfolg

Analog dazu wurden auch Institutionen gebeten, aus einer Beobachtungs- bzw. Meta-Perspektive von ihren Einschätzungen und Erfahrungen zu erzählen. Dies beinhaltete Fragen zu Voraussetzungen, Aktivitäten, Herausforderungen und der Rolle des Gründerteams. Zusätzlich wurden Informationen über die Angebote der Institutionen eingeholt. Insbesondere für die Aspekte der Finanzierung erfolgten zusätzlich zwei Kurzgespräche mit Banken.

Der Ablauf des Studiendesigns – von der Erstellung des Fragebogens bis zum finalen Bericht – ist in Abbildung 2 ersichtlich, wobei in der weiteren Methodenbeschreibung insbesondere auf die Auswahl der Studienteilnehmer (2), die Durchführung der Interviews (3), den Analyseteil (5) und den Forschungsbericht (6) eingegangen wird.

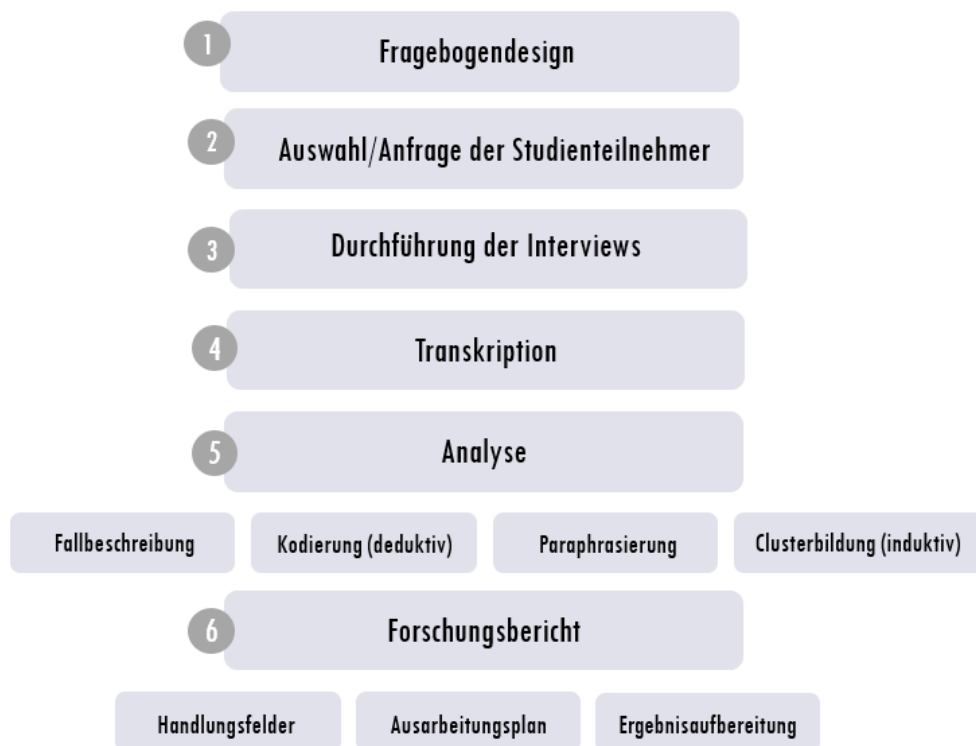


Abbildung 2: Übersicht des Studienablaufs

## 1.1. AUSWAHL DER STUDIENTEILNEHMER UND DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Für die Auswahl der befragten Unternehmen sollte ein Fokus auf Start-Ups in der Alpen-Adria Region gelegt werden. Dafür wurde zunächst über die Websites regionaler Inkubatoren nach potentiellen Start-Ups recherchiert. Außerdem wurden vier Auswahlkriterien (Region, Branche, Start-Up-typische Charakteristika, Internationalisierung) ausgemacht. Auf Basis dieser Kriterien konnten einige Unternehmen von vornherein ausgeschlossen werden, allerdings gab es auch Unternehmen, die zwar geeignet waren, aber für ein Interview nicht zur Verfügung standen. Wichtig bei der Auswahl erschien, dass zumindest vier Kriterien erfüllt wurden. Tabelle 1 zeigt den Erfüllungsgrad der Kriterien, wobei die befragten Unternehmen zur Anonymisierung den Kategorien „Hardware“ (H), „Softwarelösung“ (S) und „Internetbasierte Dienstleistung“ (D) zugeordnet und nummeriert wurden.

Start-Up	Region	Branche	Charakteristika		Internationalisierung	
	Sitz in Kärnten, Friaul, Slowenien	Branche: Software, Hardware, Internet	grundlegende Innovation	Wachstums- potential	mehrsprachige Website	3 internationale Märkte oder 1 Überseemarkt
S1	✓	✓	✓	✓	-	✓
S2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S4	✓	✓	-	-	✓	✓
S5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S7	✓	✓	-	✓	✓	✓
S8	✓	✓	✓	✓	✓	-
S9	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S10	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H2	✓	✓	✓	✓	✓	-
H3	✓	✓	✓	✓	-	✓
H4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D1	✓	✓	-	✓	✓	✓
D2	✓	✓	-	✓	-	✓
D3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D5	✓	✓	-	✓	✓	✓

Tabelle 1: Übersicht Auswahlkategorien

Im Zeitraum von April bis Juli 2017 wurden zehn Start-Ups aus Kärnten, vier aus Friaul-Julisch-Venetien sowie fünf in Slowenien befragt. In Summe wurden dazu Interviews mit einer Gesamtlänge von über 13 Stunden geführt, auf 200 Seiten transkribiert und anschließend mit der Software MAXQDA nach einem vorher festgelegten Schema kodiert (siehe Kapitel 1.2.2). Für jedes Start-Up ist dabei Zeitpunkt und Dauer des Interviews bzw. die Anzahl der transkribierten Seiten und Codings in Tabelle 2 ersichtlich.

	Start Up	Datum	Länge	transkribierte Seiten	Anzahl Codings
Unternehmen n=19	S1	01.06.2017	00:57:57	19	60
	S2	12.06.2017	00:48:33	10	53
	S2	27.07.2017	00:14:15	6	34
	S3	31.05.2017	01:11:47	15	48
	S4	01.06.2017	00:20:47	7	47
	S5	14.06.2017	00:50:17	13	39
	S6	01.06.2017	00:40:56	11	59
	S7	11.05.2017	00:38:50	9	34
	S8	23.05.2017	00:39:15	6	36
	S9	23.05.2017	00:53:21	11	58
	S10	15.05.2017	00:44:49	9	37
	H1	31.05.2017	01:00:58	17	64
	H2	11.05.2017	00:55:52	11	32
	H3	09.06.2017	00:30:33	7	40
	H4	26.04.2017	01:03:45	10	34
	D1	22.06.2017	00:21:56	7	41
	D3	12.04.2017	00:33:58	12	68
	D4	23.05.2017	00:58:53	11	33
	D5	19.05.2017	00:39:27	9	36
	<b>Summe</b>		<b>13:15:52</b>	<b>200</b>	<b>853</b>

Tabelle 2: Übersicht Unternehmensinterviews

Für die Interviews mit den Institutionen wurden im Vorfeld jene Einrichtungen als relevant identifiziert, die Leistungen für Start-Ups bzw. zum Thema Internationalisierung anbieten, wobei der Großteil davon aus Kärnten stammt. Darüber hinaus wurde noch je eine Einrichtung aus den benachbarten Regionen ausgewählt und befragt. Zusätzlich wurden auch noch zwei Banken in einer Kurzbefragung interviewt, um insbesondere einen Einblick in jene Bereiche zu bekommen, die für die Finanzierung von Internationalisierungsvorhaben der Start-Ups von Interesse sind. Tabelle 3 zeigt einen Überblick über die Zeitpunkte, die Länge der Interviews sowie Transkription und Kodierung für die Interviews mit den Institutionen.

Sowohl für die Unternehmens- und Institutioneninterviews, als auch für die Interviews mit den Bankenvertretern wurden Interviewleitfäden erstellt. Die Grundlage dafür bildete eine eingehende Literaturrecherche sowie das eingangs dargestellte Forschungsmodell. Aufgrund der Tatsache, dass einige Unternehmen und Institutionen aus dem nicht-deutschsprachigen Raum (Slowenien, Italien) stammen, wurden diese auch in die englische Sprache übersetzt. Die Bankeninterviews wurden ausschließlich in Kärnten geführt, weswegen der Banken-Interviewleitfaden lediglich in deutscher Sprache ausgelegt wurde.

Institutionen n=6	Institution	Ort	Datum	Länge	transkribierte Seiten
	ABC Accelerator	Laibach	01./02.06.2017	00:45:58	10
	Austrian Start Ups	Klagenfurt	10.04.2017	00:47:36	11
	Build	Klagenfurt	04.05.2017	00:37:22	9
	Friuli Innovazione	Udine	17.07.2017	01:22:54	-
	KWF	Klagenfurt	02.05.2017	01:02:18	15
	WKK	Klagenfurt	17.05.2017	01:28:35	20
	WKK	Klagenfurt	11.07.2017	01:04:34	18
	<b>Summe</b>				<b>07:09:17</b>

Banken n=2	Bank	Ort	Datum	Länge
	Kärntner Sparkasse	Klagenfurt	12.07.2017	00:49:16
	Raiffeisen Bank	Klagenfurt	12.07.2017	00:49:57
<b>Summe</b>				<b>01:39:13</b>

Tabelle 3: Übersicht Institutionen- & Bankeninterviews

## 1.2. ANALYSE UND DATENAUFBEREITUNG

Im Zuge des analytischen Teils wurden die jeweiligen Unternehmen und Institutionen zuerst in einer Kurzbeschreibung dargestellt, um den Studienauswertern einen kurzen Überblick zur Organisation und zu den zentralen Antworten der Befragung zu geben.

In einem zweiten Schritt erfolgte die davon unabhängige Kodierung der transkribierten Gespräche. Dazu wurde ein Codesystem erstellt, wobei die Kategorien im Vorhinein (deduktiv) und unter Zuhilfenahme des Fragebogens festgelegt wurden. Die Interviews der Unternehmen und der Institutionen wurden dabei getrennt kodiert, da zwei verschiedene Codesysteme aufgrund unterschiedlicher Fragekategorien Verwendung fanden. Die Gespräche mit den Unternehmen wurden mittels der Software MAXQDA ausgewertet. Dies ermöglichte in Folge einen Export der Kodierungen bzw. die Erstellung von Excel-Dokumenten für die jeweiligen Themengebiete, welchen die kodierten Textstellen nach Kategorien zugeordnet und dementsprechend einzeln betrachtet werden konnten. Damit war die Auswertung pro Kategorie möglich, wobei die Textstellen für jede einzelne Kategorie paraphrasiert und anschließend geclustert wurden, um Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede der einzelnen Aussagen aufzuzeigen.

Zusätzlich wurden die Paraphrasen einiger induktiver Kategorien weiterverarbeitet, um damit eine „quantitative“ Aufbereitung zu ermöglichen. Dabei wurden die Studienteilnehmer gebeten, drei Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu reihen. Die Antwortmöglichkeiten wurden dabei aus der vorab durchgeführten Literaturrecherche abgeleitet und bezogen sich auf die Themenbereiche Voraussetzungen (Ressourcen und Fähigkeiten), sowie Herausforderungen. Die Unternehmen und Institutionen wurden gebeten die entsprechenden Kategorien auf einer Skala von 1 – 5 bzw. 1 – 6 und 1 - 7 (1 = am wichtigsten, 5, 6, 7 = am wenigsten wichtig) zu reihen. Für die Auswertung der Ranking-Ergebnisse wurden die Zuordnungen folgendermaßen kategorisiert: Wenn eine Resource/Fähigkeit/Herausforderung den ersten oder zweiten Rang einnahm, wurde davon ausgegangen, dass diese „am wichtigsten“ oder „eher wichtig“ für das Unternehmen/die Institution ist. Bei der Einschätzung auf dem letzten oder vorletzten Platz, wurde diese als „weniger oder am wenigsten wichtig“ kategorisiert. Die mittleren Ränge wurden der Kategorie „mäßig wichtig“ zugeordnet. Aus dem Ergebnis konnten die Häufigkeiten der Angaben von Unternehmen und Institutionen gegenübergestellt werden. In den Abbildungen 4 – 6 ist die prozentuale Verteilung der Unternehmensangaben im Balkendiagramm ersichtlich und die der Institutionen in den Kreisen auf der rechten Seite, wobei jeder Kreis einen Institutionenvertreter darstellt. Die Ergebnisse der Ranking-Befragungen können dabei nur Hinweise auf Schwerpunkte geben. Bei den Häufigkeitsanalysen der Unternehmen wurde grundsätzlich von n=19 ausgegangen, da in Summe 19 Start-Ups befragt wurden. In einigen Fällen entspricht jedoch n=17, da von zwei Start-Ups keine Daten zu den Ranking-Fragen vorlagen bzw. bei den Fragen zum Internationalisierungspfad keine Antwort gegeben werden konnte.

Die oben erwähnten Cluster wurden aus den Paraphrasen induktiv abgeleitet und dienen folglich dazu, Handlungsfelder zu identifizieren. Die Festlegung der vorliegenden sieben Handlungsfelder (siehe Abbildung 3) bildet damit einen wesentlichen Bestandteil des roten Fadens bzw. für die Inhalte der einzelnen Themenbereiche (Kapitel).

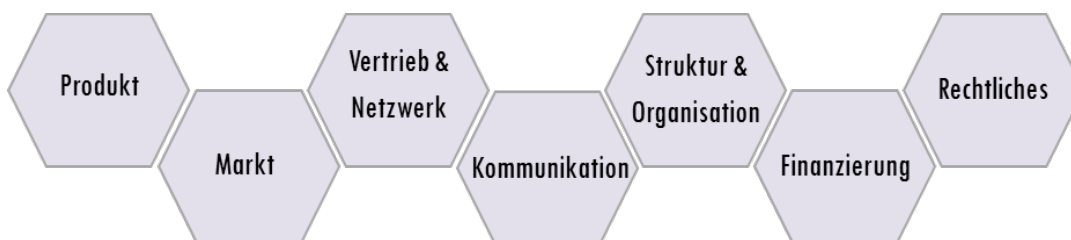


Abbildung 3: Handlungsfelder

Zur Untermauerung der dargestellten Ergebnisse wurden außerdem Zitate aus den Interviews eingefügt, um die Inhalte mit einem entsprechenden praktischen Beispiel zu hinterlegen. Die Zitate wurden dabei anonymisiert (analog zu Tabelle 1).

## 2. ANSTOß DER INTERNATIONALISIERUNG

Zur Analyse der Ausgangslage wurde der Einfluss der Gründer bzw. des Gründerteams auf den Internationalisierungserfolg untersucht. Dabei wurden die ausgewählten Start-Ups durch offene Fragen zu den Gründen und dem Zeitpunkt der Entscheidung zur Internationalisierung befragt. Des Weiteren wurde erhoben, welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften sowie internationalen Erfahrungen die Gründer/-teams mitbringen und welchen Einfluss diese auf die Internationalisierung nehmen. Analog dazu wurden auch die Institutionen zu den Zielen, Einstellungen und benötigten Kompetenzen der Gründer/des Gründerteams im Rahmen der Internationalisierung befragt.

### 2.1. GRÜNDE FÜR DIE INTERNATIONALISIERUNG

Der vorherrschende Grund für die Internationalisierung umfasst die Gegebenheiten des heimischen Markts (Österreich, Slowenien und Italien) in Hinblick auf das Marktpotential. Demnach sind für 15 der 19 befragten Start-Ups die heimischen Märkte unter Berücksichtigung der potentiellen Kunden, aber auch Investoren und Partnerunternehmen, zu klein und ermöglichen kein oder nur begrenztes Wachstum. Auch die Kosten für die Produktentwicklung sind lediglich durch eine Ausweitung des Markts bzw. der Reichweite der Produkte und Dienstleistungen amortisierbar. Folglich wird die Anzahl potentieller Kunden durch die internationale Geschäftstätigkeit erhöht, um so die Kosten im Sinne von Break-Even zu decken. Zu kleine Märkte als wesentlicher Einflussfaktor (zu klein für die Erreichung einer kritischen Masse und um profitabel wirtschaften zu können) wurden auch von den Institutionen als Auslöser für die Internationalisierung genannt.

---

*„Österreich ist zu klein. Wir haben eine Zahl an Kunden, die wir brauchen, damit wir operativ positiv werden und den Break-Even erreichen. Und da war schnell klar, dass wir das in Österreich allein nicht schaffen werden.“ [D3]*

---

Insbesondere Start-Ups, die keinen Markt oder keine Kunden im eigenen Land haben, nannten die größere Bereitschaft für den Einsatz neuer Technologien oder die einfachere Abwicklung durch flachere Strukturen im Ausland als zusätzliche Faktoren für die Entscheidung zur internationalen Geschäftstätigkeit. Dadurch ergibt sich nicht selten der Umstand, dass derartige Unternehmehme zunächst auf internationalen Märkte erfolgreich sind, bevor Kunden am heimischen Markt Interesse für die Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

---

*“There is no possibility to do this business if it is not international.” [H4]*

---

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, dass viele Start-Ups die Internationalisierung nicht als explizit entschiedene Strategie erachten, die eines speziellen Grundes bedarf. Die internationale Geschäftstätigkeit wird für die meisten Gründer durch die Definition des Begriffs „Start-Up“ impliziert, wobei der internationale Markt als „einzig möglicher Markt“ angesehen wird.

---

*“Von mir aus ist der internationale Markt, der einzige Markt. Das war von Anfang an so. Ich habe nie gesagt, ich will nur in Kärnten oder in Österreich das Produkt entwickeln. Für mich war immer im Vordergrund, dieses Produkt ist für die Welt verfügbar.”*

[D1]

---

In diesem Kontext wird die Internationalisierung ebenfalls als Motiv für die Gründung des Unternehmens genannt, da häufig auch die Natur des Produkts oder die Branche selbst die Internationalisierung sowie die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene fordern (z.B. Online-Plattform).

---

*“Ich drehe es mal um: Wie kann man denn nicht international tätig sein? Das ist für mich ein Rätsel. Ich bin ja kein Friseur, ich bin ein IT-Unternehmen, das im Tourismusbereich arbeitet. Mit IT und Tourismus muss ich immer global tätig sein.”* [D2]

---

Darauf basierend werden Produkte oder auch Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Website, Crowdfunding Videos) von vorne herein multilingual oder zumindest in englischer Sprache ausgelegt. Auch Start-Ups mit ausreichend potentiellen Kunden im Inland gaben an, dass durch die leichte Erreichbarkeit von weiteren Kunden via Internet und aufgrund der Aussicht auf Wachstum Auslandsmärkte gleichermaßen mitangesprochen werden. Dies konnte auch von den Institutionen bestätigt werden, vor allem, wenn bereits frühzeitig zahlreiche Anfragen von internationalen Partnern oder Kunden eintreffen. Ein weiteres Kriterium für die Internationalisierung ist die leichte Multiplizierbarkeit des Produkts oder der Dienstleistung (Skalierbarkeit) sowie die einfache Nutzung ohne besondere Lokalisierungsmaßnahmen oder sonstige Anpassungen außer der Sprache.

Ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Intention zur Internationalisierung liegt im allgemeinen Mindset der Gründer bzw. des Gründerteams. Dazu zählt unter anderem die persönliche Neigung zum internationalen Vergleich des Unternehmens oder der Forschungsleistung sowie der Wunsch nach internationalen Beziehungen. Dies ist einerseits abhängig von persönlichen Einstellungen, Eigenschaften und Fähigkeiten, wird aber auch durch Vorerfahrungen im internationalen Kontext, beispielsweise durch Studien- oder Berufserfahrung, beeinflusst (siehe Kapitel 2.3 und 2.4).

Die befragten Start-Ups gaben des Weiteren an, schwierige Märkte (z. B. USA) und die damit verbundenen Hürden bewusst zuerst anzuvisieren, um sich bei Bewältigung dieser Herausforderungen sicher sein zu können, dass das Produkt die nötige Reife aufweist, um auch leichtere Märkte ohne Komplikationen zu meistern.

Aus Institutionensicht stellt die „generelle Internationalisierung der Wirtschaft“ einen großen Einflussfaktor dar. Auch das damit verbundene „follow-the-customer“-Prinzip beschreibt den Umstand, dass Start-Ups ihren Kunden, die mit internationalen Partnern zusammenarbeiten, zwangsläufig ins Ausland folgen.



## 2.2. ZEITPUNKT DER INTERNATIONALISIERUNG

Von den 19 befragten Start-Ups, gaben 16 (85 %) an, den Entschluss zur Internationalisierung bereits vor, bei oder kurz nach der Gründung des Unternehmens getroffen zu haben.

Von den verbleibenden drei befragten Unternehmen wurde der spätere Eintritt in die Auslandsmärkte wie folgt begründet: Ein Start-Up forcierte die internationale Geschäftstätigkeit erst nach ca. ein bis zwei Jahren – nach der erfolgreichen Etablierung am heimischen Markt. Zur entsprechenden Weiterentwicklung und Optimierung des Produkts sowie den damit verbundenen Kosten musste der Markt zur Amortisation dieser Kosten jedoch erweitert werden. Zwei Start-Ups fassten den Entschluss zur Internationalisierung nach rund fünf Jahren, da zunächst am eigenen Markt Erfahrungen gesammelt werden sollten bzw. da es durch längere Produktentwicklung auch eine längere Dauer bis zur Produktreife gab.

## 2.3. PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN DER GRÜNDER

In Hinblick auf die persönliche Ausgangslage wurden Start-Ups über wesentliche Vorerfahrungen der Gründer oder Gründungsteammitglieder sowie den Einfluss dieser auf die internationale Geschäftstätigkeit befragt.

Während nahezu alle befragten Unternehmen (15 von 18) internationale Berufserfahrung aufwiesen, stammten die Gründer oder Gründungsteammitglieder zum Teil selbst aus dem Ausland (Deutschland, Kanada etc.) oder verfügten über internationale Studienerfahrung durch Studienabschlüsse im Ausland oder Auslandssemester. Von den Befragten mit internationaler Vorerfahrung (n=15) hielten 14 diese für hilfreich. Die Gründe dafür reichen vom Kennenlernen der Gründungsteammitglieder im Ausland und einer gemeinsamen Geschäftsidee bis zu dadurch resultierenden Fähigkeiten und Eigenschaften, wie geringere Berührungängste, eine veränderte Art zu Denken oder ein besseres Verständnis der internationalen Kunden. Diese Eigenschaften und Fähigkeiten werden im Folgenden näher erläutert.

---

*„Internationale Vorerfahrungen waren sehr hilfreich, weil wenn man davor nie im Ausland war, dann sieht man es auch anders. Wir hatten an der Universität einmal einen Kurs auf Englisch und ein Kollege meinte, er habe doch seinen Hauptwohnsitz in Kärnten und deswegen will er den Kurs auf Deutsch machen. Mit einer solchen Lebenseinstellung wirst du nie international werden, da ist vielleicht die Steiermark dann der erste internationale Markt. Das ist eine Einstellungssache. Bei uns ist alles auf Englisch, es würde mir nie einfallen etwas nur auf Deutsch zu machen. Das ist auch viel Unternehmenskultur.“ [S2]*

---

## 2.4. PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN & FÄHIGKEITEN DER GRÜNDER

Ebenso wurden die Start-Ups zu Fähigkeiten und Eigenschaften der Gründer bzw. des Gründungsteams befragt, die im Rahmen der internationalen Geschäftstätigkeit hilfreich sind oder waren. Im Folgenden werden diese zur Einführung kurz beleuchtet, worauf jedoch in Kapitel 3.2 für die einzelnen Handlungsfelder näher eingegangen wird.

Die allgemeine Basis für die erfolgreiche Internationalisierung stellt selbstverständlich ein breites Wissen über das Produkt bzw. die Dienstleistung dar. Dies beinhaltet sowohl das fachliche Know-How und analytische Fähigkeiten sowie das Erkennen und richtige Einschätzen von Potentialen bzw. Chancen.

Die meisten Angaben bezogen sich auf die Offenheit, einerseits im Sinne der Kommunikation sowie gegenüber Neuem und fremden Kulturen. Wesentlich sind zudem auch Neugier, Extrovertiertheit sowie ein charismatisches Auftreten. Die Fähigkeit, sich und das Produkt gut verkaufen zu können und die positive Einstellung gegenüber neuen Bekanntschaften zum Netzwerkaufbau zählen dabei zu den wichtigsten genannten Faktoren. Dies beinhaltet auch die sprachlichen Kompetenzen in Wort und Schrift, wobei die englische Sprache als grundlegende Basisanforderung angesehen wird.

---

*„It definitely helps if you are an extroverted person. If you are able to go to an event and talk and connect with people there. Especially in the US they are more open and not as held back as Europeans are: If they go to an event with 40 people, they are talking to all 40 people. So it definitely helps if you have that kind of personality that can just easily go and talk to anybody anywhere.“ [S10]*

---

Gleichermaßen wesentlich sind ein starkes Durchhaltevermögen sowie die Entschlossenheit, nicht zu schnell aufzugeben, die Bereitschaft zu unkonventionellen Zeiten zu arbeiten sowie eine grundlegende Reisefreudigkeit. Des Weiteren zu erwähnen sind Leidenschaft und Spaß an der Sache sowie ein universeller Informationsdrang.

---

*„Du musst bereit sein, dir Neues anzueignen. Wenn du in einen Markt einsteigen willst, dann informierst du dich darüber. Diesen Informationsdrang, den musst du einfach haben.“ [S2]*

---

Einige Start-Ups hoben ferner die positive gegenseitige Ergänzung der Gründungsmitglieder hervor, durch die eine Vereinigung unterschiedlichster Kompetenzen durch Ausbildung oder Fähigkeiten, auch im Sinne der Aufgabenverteilung, entsteht.

---

*„One of the business partners is very open and knows many languages, so definitely he is the motivator for internationalization. I am more the product person and creating the strategy. While he is the one executing, I am the one thinking how to do it.“ [D5]*

---

## 2.5. ANSTOß DER INTERNATIONALISIERUNG AUS SICHT DER INSTITUTIONEN

Aus Institutionensicht spielt die Internationalisierung insbesondere bei innovativen und leicht skalierbaren Produkten oder Dienstleistungen eine wesentliche Rolle, da die Vision zur Internationalisierung der sogenannten „Born Globals“ in der Unternehmens-DNA festgeschrieben ist. Zudem unterliegt die Einstellung zur Internationalisierung einem starken Wandel, wodurch die Bereitschaft aber auch die Notwendigkeit, international tätig zu sein stetig wächst. Die befragten Institutionen vertreten ferner eine einheitliche Meinung hinsichtlich des maßgeblichen Einflusses der Gründer bzw. des Gründerteams auf die Internationalisierung. Erfahrungsgemäß sind die positive Einstellung sowie die Ambitionen der Gründer ausschlaggebend für den internationalen Erfolg, da es für andere Märkte auch anderer Maßnahmen (siehe Kapitel 6 zum Thema Herausforderungen) bedarf. Analog zu den von den Start-Ups genannten Eigenschaften, erwähnten die Institutionen gleichermaßen die hohe Bedeutung von Offenheit, Flexibilität und Informationsdrang der Gründer.

## 3. VORAUSSETZUNGEN

Der Themenbereich zu notwendigen Voraussetzungen für die erfolgreiche Internationalisierung beinhaltete Fragen zu Ressourcen, Fähigkeiten sowie Vorerfahrungen und Eigenschaften der Gründer. Dabei wurden hauptsächlich offene Fragen gestellt („Welche Fähigkeiten sind notwendig?“) als auch Fragen mit vorgegeben Antwortkategorien. Unternehmen und Institutionen wurden bei Letzteren gebeten, vorab aus der Literatur identifizierte Ressourcen und Fähigkeiten zu beurteilen bzw. eine Reihung vornehmen.

### 3.1. RANKING-ERGEBNISSE

In Bezug auf mögliche Voraussetzungen wurde zum einen gefragt, welche Ressourcen (Wissen und Know-How, Beziehungsressourcen, Personelle Ressourcen, Technologische Ressourcen, Finanzielle Ressourcen) als wichtig bzw. welche als weniger wichtig beurteilt wurden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 zu sehen.

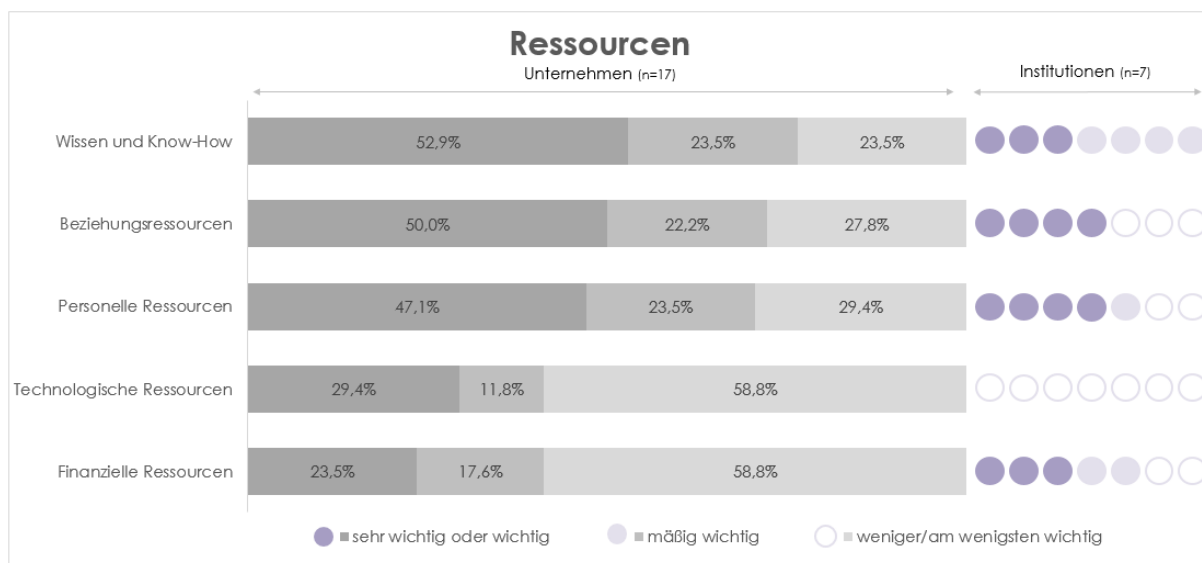


Abbildung 4: Ranking-Ergebnisse „Ressourcen“

Für „Ressourcen“ ergaben sich demnach folgende Ergebnisse:

- ➔ Wissen & Know-How, Beziehungsressourcen sowie personelle Ressourcen werden von ca. 50 % der befragten Unternehmen und Institutionen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ erachtet.
- ➔ Technologische Ressourcen werden von knapp einem Drittel der befragten Unternehmen als „sehr wichtig“/„wichtig“ gesehen – von den Institutionen allerdings durchgehend als „weniger“ oder „am wenigsten wichtig“
- ➔ Finanzielle Ressourcen sind für mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen weniger wichtig – demgegenüber drei von sieben der befragten Institutionen-Vertreter diese Ressource als sehr wichtig an.

Die Ergebnisse der Fähigkeiten (Wissen & Know-How aufbauen, Marketing & Vertrieb, Produkt & Technologie, Netzwerken, Digital Business, Management) sind in Abbildung 5 abgebildet.

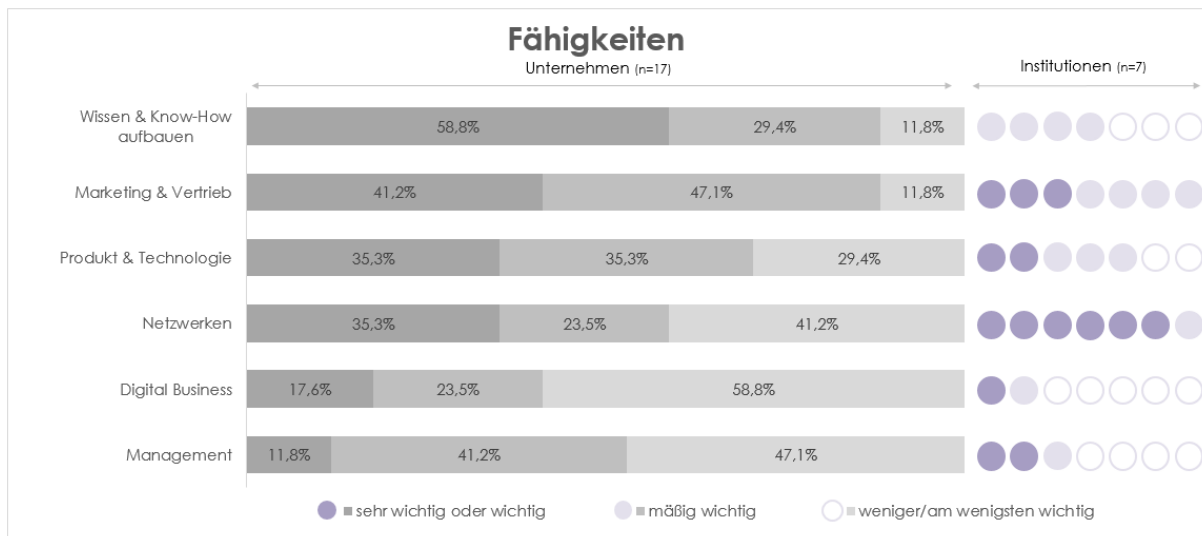


Abbildung 5: Ranking-Ergebnisse „Fähigkeiten“

Bei der Frage nach den notwendigen Fähigkeiten ergab sich demnach folgendes Bild:

- ➔ Für Start-Ups ist die Fähigkeit, Wissen und Know-How aufzubauen für mehr als die Hälfte der Befragten sehr wichtig – Institutionen schätzen diese Fähigkeit allerdings nur als mäßig bzw. wenig wichtig ein.
- ➔ Institutionen sehen die wichtigste Fähigkeit im Netzwerken (sechs von sieben Befragten) – demgegenüber gaben nur etwas mehr als ein Drittel an, dass dies eine sehr wichtige oder wichtige Fähigkeit sei.

### 3.2. ERGEBNISSE DER OFFENEN BEFRAGUNG

Unternehmen und Institutionen wurden mit einer offenen Antwortmöglichkeit dahingehend befragt, welche Voraussetzungen (Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Eigenschaften) notwendig sind, um am Auslandsmarkt erfolgreich zu sein. Die Angaben der Befragten ließen sich nach der Kodierung und Paraphrasierung zu verschiedenen Clustern zusammenfassen. In Analogie zu den anderen abgefragten Themenbereichen ergaben sich sieben Handlungsfelder, welchen die genannten Voraussetzungen zugeordnet werden konnten (siehe Tabelle 4).

Handlungsfeld	Ressource	Fähigkeit	Eigenschaft
<b>Produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das richtige Produkt bzw. Idee</li> <li>- technologisches Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lern- &amp; Innovationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernbereitschaft</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktwissen</li> <li>- Kenntnisse der Marktbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen beschaffen und verarbeiten</li> <li>- Potentiale einschätzen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wille &amp; Ehrgeiz</li> </ul>
<b>Vertrieb &amp; Netzwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionierender Vertrieb</li> <li>- Gutes Netzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertriebskompetenz und Vermarktungsfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausdauer</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen in Bezug auf Sprache &amp; Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Interkulturelle Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit</li> </ul>
<b>Struktur &amp; Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichbarkeit</li> <li>- Infrastruktur</li> <li>- gute Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementfähigkeiten</li> <li>- Führungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilität</li> <li>- Reisebereitschaft</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzielle Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitions- und Risikobereitschaft</li> </ul>
<b>Rechtliches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnisse über rechtliche Grundlagen am Auslandsmarkt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lösungsorientierung</li> </ul>

Tabelle 4: Übersicht der identifizierten Ressourcen, Fähigkeiten & Eigenschaften

Es erfolgte der Versuch, die identifizierten Ressourcen, Fähigkeiten und Eigenschaften einem konkreten Handlungsfeld zuzuordnen, wobei sich genau genommen Überschneidungsbereiche ergeben – so ist z.B. Kommunikationsfähigkeit auch eine wesentliche Fähigkeit für den Aufbau eines Vertriebs bzw. Netzwerks oder Ausdauer eine Eigenschaft, die auch im Handlungsfeld Struktur & Organisation eine tragende Rolle zu Teil wird. Die Zuordnung zu den sieben Handlungsfeldern dient daher in erster Linie dazu, einen ersten Überblick zu bekommen.

### 3.2.1. PRODUKT

#### Produkt & Idee

Die wesentliche Ressource ist nicht nur einfach ein einzigartiges Produkt bzw. eine besondere Idee – sondern das Produkt muss tatsächlich marktreif sein und in Folge auch zum ausgewählten Auslandsmarkt passen um dort erfolgreich vermarktet werden zu können. Dies erklärt auch die Relevanz einer fundierten Marktanalyse (siehe Kapitel 5).

## Technologisches Wissen

Start-Ups sollten sich in ihrem Geschäft auskennen – dies setzt auch voraus, dass sie über ein breites Wissen über das Produkt verfügen sowie über die zu Grunde liegende Technologie. Dies hilft ihnen, überzeugender aufzutreten und sich als Spezialisten in der Branche oder dem spezifischen Feld zu positionieren. Kenntnisse in der Digitalisierung bzw. digitalen Geschäftsprozessen wurden darüber hinaus von Institutionen als wesentlich genannt.

## Lern- und Innovationsfähigkeit

Das richtige Produkt allein reicht oft nicht – Kunden in einem Auslandsmarkt können andere Bedürfnisse, Wünsche und Nutzungsverhalten haben als am Heimatmarkt. Start-Ups müssen sich daher im Rahmen der Internationalisierung Gedanken darüber machen, wie Sie Ihre Produkte anpassen können, um den Produkt-Markt-Fit zu gewährleisten. Der Fähigkeit zur Veränderung geht die Lernbereitschaft voraus – auch um Lücken in Bezug auf nicht vorhandenes Wissen zu schließen.

## **3.2.2. MARKT**

### Marktwissen und Kenntnisse der Marktbearbeitung

Als zentral erweist sich sowohl aus Sicht der Start-Ups wie der Institutionen, die Auslandsmärkte genau zu kennen bzw. ein Grundwissen des entsprechenden Umfeldes aufzubauen. Dies kann z.B. Wissen über Geschäftsgewohnheiten am Auslandsmarkt, rechtliche sowie kundenspezifische Besonderheiten (z.B. Nutzungsverhalten) umfassen. Gerade in Bezug auf die konkreten Marktkenntnisse wird der Kontakt über Außenhandelszentren empfohlen, die über dieses Wissen verfügen. Das Wissen allein reicht jedoch nicht aus – Start-Ups bzw. Gründer müssen in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen bzw. die Kenntnisse über die Zielmärkte umsetzen zu können. Diese Entscheidungen sollten gut fundiert sein. Daher bekräftigen insbesondere die Institutionen, wie wichtig eine strategische Vorgehensweise im Rahmen einer Marktbearbeitung ist. Diesbezügliche Kenntnisse gehen der Marktauswahl und dem eigentlichen Marktwissen voraus.

### Umgang mit Markt-Informationen

Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung sind valide Informationen des jeweiligen Marktes und die entsprechende Aufarbeitung dieser notwendig, da Markt- bzw. Marktbearbeitungskenntnisse naturgegeben nicht vorhanden sind und erst erarbeitet werden müssen.

### Wille & Ehrgeiz

Sowohl Institutionen als Unternehmen erwähnten, dass man einen bestimmten Ehrgeiz bzw. einen Willen zur Internationalisierung mitbringen müsse. Mit anderen Worten: ein entsprechendes Commitment das Unternehmen in Richtung Internationalisierung voranzubringen muss vorhanden sein. Vermutlich bewirkt der absolute Wille zur Internationalisierung in Folge, dass weitere Ressourcen in das Vorhaben gesteckt werden.

### **3.2.3. VERTRIEB & NETZWERK**

#### Funktionierender Vertrieb und gutes Netzwerk

Viele Start-Ups wissen, dass der Weg zur erfolgreichen Internationalisierung über zuverlässige Partner führt. Start-Ups verstehen unter einem guten Netzwerk daher in erster Linie einen gut funktionierenden Vertrieb – dies umfasst vertrauenswürdige Leute vor Ort, die den Markt kennen, die Sprache beherrschen und über eine Vertriebskompetenz verfügen. Gerade der Vertrieb zeichnet sich allerdings als schwieriges Handlungsfeld im Rahmen des Internationalisierungsprozesses ab. Um eine Partnerbeziehung aufbauen zu können, ist bereits eine vorausgehende Vertrauensbeziehung notwendig (z.B. über andere Start-Ups, Business Angels oder die Außenwirtschaftscenter). Allerdings messen die befragten Institutionen breiteren Netzwerken (wie sie etwa im Rahmen von Reisen, Stammtischen, Veranstaltungen, Co-Working Spaces etc. aufgebaute werden können) eine zentrale Bedeutung bei – insbesondere um von den Fachkenntnissen anderer lernen zu können.

#### Vertriebskompetenz und Vermarktungsfähigkeiten

Nicht zuletzt wegen der Schwierigkeiten in diesem Handlungsfeld sind diesbezügliche Kompetenzen besonders wichtig. Dies umfasst die Fähigkeit, sich gut verkaufen, Beziehungen aufbauen und Empathie schaffen zu können.

#### Ausdauer & Belastbarkeit

Auch wenn Start-Ups besonderen Ehrgeiz zeigen, laufen Dinge oft anders, als sie mitunter geplant waren. Dies erfordert in Folge, dass Start-Ups Ausdauer mitbringen. Unter Ausdauer verstand man demnach ein entsprechendes Durchhaltevermögen und einen langen Atem mitbringen zu können. Diese Eigenschaft geht mit einer geforderten Belastbarkeit einher.



### 3.2.4. KOMMUNIKATION

#### Wissen in Bezug auf Sprache & Kultur

Um die Kenntnisse in den Zielmärkten operativ gut umsetzen zu können, erweisen sich Fremdsprachenkenntnisse als besonders wichtig. Diese – und dabei insbesondere Englisch – sollten verhandlungssicher sein. Ferner sind Wissen über Mentalität und Kultur essenziell. Sie helfen nicht nur beim Aufbau interkultureller Kompetenz, sondern könnten z.B. auch in Bezug auf das Verständnis von Konsumentenverhalten genutzt werden und etwa bei der Planung von Werbemaßnahmen helfen (Kenntnisse über Art und Weise, wie Werbung in dem Land gemacht wird).

#### Interkulturelle Kompetenz und effektive Kommunikation

Sprachkenntnisse allein genügen oft nicht: Der Aufbau interkultureller Kompetenzen hilft, Verständnis dabei aufzubauen, nicht nur über die Besonderheiten anderer Kulturen informiert zu sein, sondern auch wie man mit unterschiedlichen Gepflogenheiten - sei es im Kontakt mit Geschäftspartnern, wie mit Kunden – umgehen kann. Ferner helfen Gründern Fähigkeiten über effektive Kommunikation – z.B. wie man Kunden oder Partnern gegenüber zielgerichtet ein Mail schreibt.

#### Offenheit

Offenheit ist sowohl nach Angaben der Unternehmen wie auch der Institutionen eine zentrale Eigenschaft, wobei diese als wesentliches Persönlichkeitsmerkmal der Gründer zu verstehen ist. Dies kann z.B. auch die Bereitschaft umfassen, für Wissen von außen offen zu sein bzw. sich mit anderen Unternehmen und Gründern auszutauschen. Unter Offenheit fällt in erster Linie die Eigenschaft, kommunikativ und kontaktfreudig zu sein. Daher bildet Offenheit auch die entscheidende Grundlage dafür, Netzwerke erfolgreich aufbauen und halten zu können.

### 3.2.5. STRUKTUR & ORGANISATION

#### Erreichbarkeit, gute Infrastruktur, gute Mitarbeiter

Die Zeitzonen stellen Gründer bei ihrem Internationalisierungsvorhaben oft vor Herausforderungen – die Erreichbarkeit muss über die Zeitzonen hinweg sichergestellt werden. Zeit ist hier oftmals ein kritischer Faktor und erfordert deshalb ein funktionierendes Ressourcen- und Prioritätenmanagement. Deshalb wird auch eine Vor-Ort-Präsenz (inkl. Büro, Wohnung, rechtlicher sowie Bankbetreuung) als wichtig erachtet. Besonders wichtig sind ferner die richtigen Mitarbeiter bzw. das richtige Team: die Mitarbeiter sollen gut sein – und nicht in erster Linie günstig. Verantwortungsbewusstsein ist dabei eine wesentliche Voraus-

setzung, die Start-Ups von ihren Mitarbeitern einfordern. Institutionen führen darüber hinaus an, dass Start-Ups bei Mitarbeitern darauf achten sollten, ob sie Interesse an fremden Kulturen haben (als ein Indiz für Offenheit).

### Managementfähigkeiten und Führungskompetenz

Darunter werden jene Fähigkeiten subsumiert, die einen reibungslosen Ablauf in der Organisation und Struktur sicherstellen sollen. Allen voran ist hier die Führungskompetenz zu nennen. So muss ein Gründer in der Lage sein, die richtigen Mitarbeiter auswählen, führen und bei Bedarf auch entlassen zu können. Schließlich ist von Start-Ups auch Konfliktfähigkeit gefordert, etwa im Rahmen schwieriger zwischenmenschlicher Situationen, die auch gemanagt werden müssen.

### Flexibilität & Reisebereitschaft

Um vor Ort am Auslandsmarkt physisch präsent zu sein, Kontakte knüpfen und pflegen zu können, müssen Gründer und Mitarbeiter reisebereit sein. Im Weiteren sehen sowohl Institutionen wie Unternehmen es als notwendig, eine gewisse Flexibilität mitbringen zu müssen, da auf Grund der verschiedenen Zeitzonen oftmals in der Früh oder am späten Abend gearbeitet werden müsse.

## 3.2.6. RECHTLICHES

### Kenntnisse über rechtliche Grundlagen am Auslandsmarkt

Als besonders heikles Thema erweisen sich oftmals rechtliche Fragestellungen. U.a. kann dies a) das Produkt selbst umfassen (z.B. können am Auslandsmarkt bestimmte Auflagen bestehen, die die Produkteinfuhr betreffen, etwa in Bezug auf die Produktbestandteile), b) vertragsrechtliche Aspekte mit Partnern oder c) steuerrechtliche Fragestellungen. Spätestens mit einer ausländischen Niederlassung benötigt ein Start-Up dann oft auch rechtliche Betreuung vor Ort.

### Lösungsorientierung

Oftmals erfordern rechtliche Herausforderungen von Start-Ups einen lösungsorientierten Weg. Allerdings müssen nicht alle Probleme alleine gelöst werden – gerade bei rechtlichen Fragestellungen: hier ist von den Gründern gefordert, sich eingestehen zu können, bei Bedarf Hilfe in Anspruch zu nehmen.

### 3.2.7. FINANZIERUNG

#### Finanzielle Ressourcen

Die Finanzierung spielt eine zentrale Rolle beim Internationalisierungsvorhaben – nicht nur Start-Ups benötigen Kapital, wenn Sie ihre Auslandsvermarktung wagen. Allerdings sind sie meist noch nicht am Heimatmarkt etabliert und können daher nicht wie etablierte Unternehmen auf einen soliden Cash-Flow bauen.

#### Betriebswirtschaftliches Wissen

Betriebswirtschaftliches Know-How hilft Start-Ups in diesem Zusammenhang: etwa im Rahmen der Finanzplanung, bei Kreditanträgen oder wenn es darum geht, Budgets inkl. Nebenkosten und möglicher Steuern aufzustellen. Ferner müssen Start-Ups in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Grundlagen auf ihr Geschäft übertragen und abstrahieren zu können. Auch sprachliche und kulturelle Barrieren gilt es „in Kosten zu übersetzen“ – etwa wenn es darum geht, eine fremdsprachige Website aufzusetzen und zu warten bzw. dabei die Vor- und Nachteile verschiedener Lösungen abzuwägen.

#### Investitions- und Risikobereitschaft

Finanzielle Ressourcen nehmen eine hohe Bedeutung für das Internationalisierungsvorhaben ein: Mit der Vor-Ort-Präsenz gehen z.B. höhere Reisekosten, Mietkosten für ein Büro, Kosten für eine Rechtsberatung einher. Daher erfordert dies von den Gründern manches Mal auch eine höhere Investitions- und Risikobereitschaft.

### 3.3. UNTERSCHIEDE IN DER WAHRNEHMUNG VON UNTERNEHMEN & INSTITUTIONEN

Bei der Herausarbeitung möglicher Unterschiede lassen sich zusammenfassend folgende Ergebnisse festhalten:

#### Produkt

- Unternehmen meinen, dass man vor allem mit seinem Produkt den Zahn der Zeit treffen muss, während Institutionen eher das Bild haben, dass das Produkt auch zum Markt passen muss. Dies erklärt auch, warum Institutionen so viel Wert auf eine fundierte Marktauswahl legen.
- Während für die Unternehmen eher das Wissen rund um die Technologie des Produktes im Fokus steht (um sich z.B. als Experte zu positionieren), messen Institutionen Kenntnissen in der Digitalisierung (z.B. Digital Business) mehr Bedeutung zu.

## Markt

- Für Unternehmen erscheint es vorteilhafter, wenn Sie das Wissen über Märkte in ihrem Netzwerk (z.B. über Partner) bzw. in der Organisation haben, um auch unmittelbar darauf zurückzugreifen.
- Institutionen geben zum Handlungsfeld „Markt“ klare Hinweise, dass Marktwissen über eine systematische Marktanalyse erarbeitet werden muss, um darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen. Dies sehen Unternehmen nicht so eindeutig und dies deckt sich mit dem Bild, dass Unternehmen noch immer häufig eher zufällig in den Markt eintreten (siehe Kapitel 4). Allerdings geben Institutionen auch die Empfehlung ab, dieses spezifische Wissen von Experten selbst einzuholen.

## Vertrieb & Netzwerk

- Hinsichtlich Vertrieb und Netzwerk zeigt sich für Unternehmen, dass diese unter einem guten Netzwerk hauptsächlich einen gut funktionierenden Vertrieb verstehen.
- Hingegen sehen Institutionen Vorteile darin, ein sehr breites Netzwerk aufzubauen, um von Fachkenntnissen anderer zu lernen – die Start-Ups selbst tendieren eher zu einem sehr spezifischen Netzwerk, das für sie von Vorteil ist.

## Kommunikation

- Besonders interessant erschien hier der Hinweis von Institutionen-Seite, dass Kenntnisse über Mentalität und Kultur auch breiter verstanden werden können – etwa wenn es darum geht, wie Werbung in anderen Ländern gemacht wird.

## Struktur & Organisation

- Hinsichtlich Struktur & Organisation zeigen sich Unterschiede, u.a. in Bezug auf das Team. Start-Ups heben hervor, dass Gründer sich eher ergänzen sollten, während Institutionen den starken Zusammenhalt im Team betonen.
- Für die Unternehmen ist es wichtiger gute Mitarbeiter einzustellen, die auch fachliches Know-How mitbringen sollten (Marktkenntnisse, Fremdsprachen), verantwortungsbewusst sind und nicht in erster Linie geringe Lohnkosten verursachen. Hierbei empfehlen Institutionen den Start-Ups Uni/FH Studenten als Praktikanten aufzunehmen, da oftmals für diese auch Förderungen genutzt werden können.
- Schließlich wird aus der Meta-Perspektive der Institutionen angegeben, dass die Führungskompetenz bedeutsam sei – ein Punkt der von den Start-Ups selbst nicht angesprochen wird.

## Finanzierung

- ➔ Besonders interessant erschien, dass ausschließlich die Institutionen angeführt haben, betriebswirtschaftliche Kenntnisse seien wichtig, um ein Internationalisierungsvorhaben zu realisieren.
- ➔ Ein paar Unternehmen sehen die Internationalisierung mit der Bereitschaft verbunden, auch etwas riskieren zu müssen.

In Tabelle 5 werden die dargelegten Ergebnisse der unterschiedlichen Perspektiven zwischen Unternehmen und Institutionen in zusammengefasst.

Handlungsfeld	Unternehmen	Institutionen
<b>Produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Richtiges“ Produkt</li> <li>- Wissen um die Technologie des Produkts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkt muss zum Markt passen</li> <li>- Kenntnisse in der Digitalisierung (Digital Business)</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktwissen im Netzwerk bzw. der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Vorgaben bzgl. Marktwissen</li> <li>- Marktwissen von Experten/Institutionen einholen</li> </ul>
<b>Vertrieb &amp; Netzwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netzwerk ist Aufbau eines guten Vertriebs</li> <li>- Spezifisches Netzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breites Netzwerk - von Fachkenntnissen lernen</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht nur Kenntnisse über Mentalität und Kultur – z.B. auch in Bezug auf Werbung</li> </ul>
<b>Struktur &amp; Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründer sollten sich ergänzen</li> <li>- Auf gute Mitarbeiter achten – weniger darauf ob sie günstig sind</li> <li>- Mitarbeiter sollen eher fachliches Know-How mitbringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Zusammenhalt im Team ist wichtig</li> <li>- Mitarbeiter sollen Interesse an fremden Kulturen mitbringen</li> <li>- Uni/FH Studenten als Praktikanten aufnehmen</li> <li>- Führungskompetenz als wesentliche Fähigkeit</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitions- und Risikobereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebswirtschaftliches Wissen/Fähigkeiten</li> </ul>

Tabelle 5: Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmen & Institutionen

## 4. INTERNATIONALISIERUNGSPFAD

Nachfolgendes Kapitel gibt eine Übersicht darüber, in welchen Auslandsmärkten die befragten Unternehmen aktuell tätig sind, welche Möglichkeiten sie genutzt haben, um Chancen am Auslandsmarkt zu identifizieren, wie sie in den Auslandsmarkt eingestiegen sind, und wie bzw. ob sich ihre Internationalisierungsstrategie im Laufe der Zeit geändert hat.

## 4.1. ÜBERSICHT DER AUSLANDSMÄRKTE

Hinsichtlich der Angaben der aktuellen Auslandsmärkte ergab sich vor allem folgendes Bild (siehe Tabelle 6): Innerhalb der EU sind insbesondere Deutschland (n=12) und Großbritannien (n=8) als zentrale Märkte hervorgegangen. Der restliche EU-Raum ist nach wie vor die wichtigste Weltregion (n=15), gefolgt von Nordamerika, wobei hier allerdings nur die USA genannt wurden (n=8). Europäische Drittländer umfassen hauptsächlich die Schweiz, sind in nachfolgender Darstellung aber nicht erfasst.

Auslandsmärkte	Start-Ups (n=19)			Anzahl
Deutschland	H1, H4	S1, S2, S4, S5, S6, S7, S10	D1, D2, D3	12
Großbritannien	H1, H3, H4	S2, S4, S7, S10	D4	8
Sonstiger EU-Raum	H1, H3, H4	S1, S2, S4, S5, S6, S9, S10	D1, D2, D3, D4, D5	15
Nordamerika (USA)	H1, H3, H4	S2, S3, S10, S2	D3	8
Südamerika		S1, S2	D4	3
Afrika	H4			1
Asien	H4	S2, S9	D2	4
Australien	H3	S4	D2	3
Nicht internationalisiert	H2	S2		2

Tabelle 6: Übersicht der Auslandsmärkte

Betrachtet man die Anzahl der Weltregionen, in denen die befragten Start-Ups tätig sind (wobei die Weltregionen mit den Kontinenten übereinstimmen), ergibt sich, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen in mehr als einer Weltregion tätig sind. Zwei Unternehmen wurden in dieser Betrachtung nicht aufgenommen, da sie erst kurz vor dem Markteintritt bzw. dem Eintritt in den Auslandsmarkt stehen. Ca. drei Viertel der befragten Unternehmen sind in ein bis drei Weltregionen aktiv, nur vier Unternehmen in vier bzw. fünf Weltregionen (siehe Tabelle 7).

Anzahl der Weltregionen	Start-Ups (n=17)	Anzahl
1	S3, S5, S6, S7, D1, D5	6
2	S1, S9, D3	3
3	H1, S4, S10, D4	4
4	H3, D2	2
5	H4, S2	2

Tabelle 7: Übersicht der Weltregionen

## 4.2. MÖGLICHKEITEN DER CHANCENIDENTIFIKATION

Betrachtet man die Frage, wie die befragten Start-Ups ihre Chancen am Auslandsmarkt identifiziert haben, ergeben sich aus den vorliegenden Antworten fünf Kategorien, wobei Mehrfach-Zuordnungen möglich waren (siehe Tabelle 8 & Tabelle 9).

### Systematische Marktanalyse

Vor der Marktbearbeitung erfolgt eine genaue Recherche und die Erhebung relevanter Daten. Hierzu bietet sich z.B. die Möglichkeit, mit Bildungseinrichtungen und insbesondere Hochschulen zusammenzuarbeiten, da Studierende im Rahmen ihres Studiums solche Analysen – kostengünstig – durchführen können. Ziel der Marktanalyse ist, jene Länder ausfindig zu machen, die besonders interessant für das jeweilige Start-Up sind. Punkte, die dabei untersucht werden können, sind rechtliche Rahmenbedingungen, das Konsumentenverhalten (z.B. in Bezug auf Online-Kaufverhalten, Freizeitverhalten usw.), Zahlungsgewohnheiten, Vertriebsstrukturen, Einkommensverhältnisse etc.

### Kontakte über Netzwerke/Messen

Für einige wenige Unternehmen ergab sich die Chance zur Internationalisierung vor allem auch über direkte Kontakte bzw. Kontakte auf Messen. Auch wenn die Nennungen in diesem Bereich sehr gering sind, wurden sie ausdrücklich von den entsprechenden Unternehmen empfohlen.

### Ähnlicher Markt/Geringe Barrieren

Für einige Unternehmen war klar, dass man bestimmte Länder automatisch mitbedienen könnte, da z.B. die Marktbedingungen am deutschen Markt sehr ähnlich sind wie in Österreich, etwa hinsichtlich Branchenspezifika, Nutzungsverhalten oder weil die gleiche Sprache gesprochen wird.

### Internationales Geschäftsmodell

Start-Ups sind im Kern dadurch charakterisiert, dass sie u.a. ein hohes Skalierungspotential aufweisen. In diesem Kontext gaben daher viele der befragten Unternehmen an, dass Internationalisierung für sie keine bewusste Entscheidung war, sondern dieser Weg als implizit anzusehen ist. Diese Unternehmen hätten keine andere Wachstumsmöglichkeit, z.B. weil man auf Grund eines Nischenmarktes, den man bedient, das Thema von Beginn an mitdenken müsse (siehe Kapitel 2).

## Zufall

Ein großer Teil gab u.a. an, dass hauptsächlich der Zufall sie zu ihren aktuellen Auslandsmärkten führte – sei es über Mitarbeiter, ehemalige Kollegen, Partner, oder weil Kunden über die mediale Berichterstattung auf das Unternehmen aufmerksam wurden. Tabelle 8 bietet eine Übersicht über die Methoden der Chancenidentifikation nach Regionen geordnet.

n=19	Systematische Marktanalyse	Kontakte über Netzwerk/Messen	Ähnlicher Markt/ Geringe Barrieren	Internationales Geschäftsmodell	Zufall
<b>Italien</b>	2	-	-	1	2
<b>Kärnten</b>	4	2	3	4	8
<b>Slowenien</b>	4	-	-	3	1
<b>Gesamt</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>

Tabelle 8: Übersicht der Chancenidentifikation nach Häufigkeiten

Bei Betrachtung der Häufigkeiten zeigt sich, dass der Zufallsfaktor die bedeutendste Rolle spielt. Dies deckt sich auch mit der Erkenntnis, dass viele Gründer die Internationalisierung ohne entsprechenden Planungsaufwand starten. Auf dem zweiten Platz folgt die systematische Marktanalyse als weiteres wichtiges Instrument. Circa die Hälfte der Befragten gab an, die Entscheidung an objektive Kriterien geknüpft zu haben. An dritter Stelle liegt die Angabe „internationales Geschäftsmodell“ – demnach führten acht Unternehmen an, dass „Internationalisierung“ essentieller Bestandteil ihrer Strategie sei (siehe Tabelle 9).

Möglichkeit der Chancenidentifikation	Zuordnungen	Anzahl (n=19)
Systematische Marktanalyse	H2, H3, S1, S2, S5, S9, S10, D2, D4, D5	10
Kontakte über Netzwerk/Messen	S2, S4	2
Ähnlicher Markt/ Geringe Barrieren	S5, S6, D2	3
Internationales Geschäftsmodell	H1, H3, H4, S2, S8, S10, D1, D3	8
Zufall	H1, H4, S1, S3, S4, S5, S6, S7, D1, D3, D4	11

Tabelle 9: Möglichkeiten der Chancenidentifikation

### 4.3. EINSTIEG IN DEN AUSLANDSMARKT UND INTERNATIONALISIERUNGSPFAD

Abschließend soll noch kurz dargelegt werden, wie die befragten Start-Ups in den Auslandsmarkt einsteigen und wie sich der weitere Internationalisierungsverlauf gestaltet. Bei Betrachtung des Einstiegs in den Auslandsmarkt zeigt sich, dass der Export (z.B. über Webshop, „Inside Sales“ oder auch Dienstleistungsexport) nach wie vor der erste Schritt



ist, um am Auslandsmarkt Fuß zu fassen. An zweiter Stelle folgt bereits die Zusammenarbeit über Partner (siehe Tabelle 10).

Internationalisierungsform	Zuordnungen	Anzahl (n=17)
Export	H1, H3, H4, S2, S4, S7, D1, D3, D4, D5	10
Partner	S1, S3, D2, S5, S6, S10	6
Niederlassung	S9	1

Tabelle 10: Einstieg in den Auslandsmarkt

Insbesondere unter den befragten Kärntner Start-Ups scheint die Wahl des Einstiegs zwischen Export und Partner gleich bedeutend zu sein, wie Tabelle 11 verdeutlicht.

Internationalisierungsform	Zuordnung	Anzahl (n=10)
Export	H1, S2, S4, D1, D3	5
Partner	S1, S3, D2, S5, S6	5
Niederlassung	-	-

Tabelle 11: Einstieg in den Auslandsmarkt in Kärnten

Ein Blick auf den weiteren Verlauf der Internationalisierung zeigt, dass vor allem zwei Wege am häufigsten gewählt werden (siehe Tabelle 12). Entweder man entscheidet sich zuerst über den Export einzusteigen und ergänzt später den Vertriebskanal um Partner, oder man steigt gleich mit Hilfe von Partnern (Händler, Distributionspartner, Franchise-Unternehmen) ein und entscheidet sich dann für eine eigene Niederlassung im Ausland (beinhaltet auch „Direct Sales“ und das Entsenden von Mitarbeitern).

Internationalisierungspfade	Zuordnungen	Anzahl (n=17)
Export	D1, S7	2
Export → Partner	H1, H3, S4, D3, D4, D5	6
Export → Niederlassung	S2	1
Export → Partner → Niederlassung	H4	1
Partner	S3	1
Partner → Niederlassung	S1, D2, S5, S6, S10	5
Niederlassung → Partner	S9	1

Tabelle 12: Internationalisierungspfade

## 5. STRATEGIEN UND AKTIVITÄTEN

Einen wesentlichen Baustein der Erhebung bildeten Strategien und Aktivitäten im Zuge des Internationalisierungsprozesses. Dies beinhaltete die wesentlichen Schritte, um am Auslandsmarkt Fuß zu fassen, sowie gut bzw. weniger gut funktionierende Strategien und welche Lerneffekte sich daraus ergaben. Auch hier wurden die Textstellen kodiert und paraphrasiert, bevor sie systematisch den sieben Handlungsfeldern zugeordnet werden konnten.

### 5.1. ERGEBNISSE DER OFFENEN BEFRAGUNG

Bei den Ergebnissen zu den sieben Handlungsfeldern zeigt sich, dass ausgehend von der Häufigkeit und Vielfältigkeit der Zuordnungen der inhaltliche Schwerpunkt auf die Bereiche „Markt“, „Vertrieb & Netzwerk“, „Kommunikation“ sowie „Struktur & Organisation“ fällt. Daher wurde innerhalb dieser Handlungsfelder eine weitere Clusterbildung vorgenommen.

Die Ergebnisse sind nicht als sukzessive Schritte zu sehen, da die Handlungsfelder teilweise miteinander verschränkt sind. Viel eher zielen die beschriebenen Aktivitäten darauf ab, darauf hinzuweisen, welche Maßnahmen im Rahmen eines Internationalisierungsprozesses getroffen werden sollten bzw. wo Gründer damit rechnen sollten, mögliche Maßnahmen zu setzen.

#### 5.1.1. PRODUKT

Gerade im Rahmen der Internationalisierung ist davon auszugehen, dass Kunden am Auslandsmarkt ein unterschiedliches Nutzungsverhalten aufweisen können als am Heimatmarkt. Daher kann es notwendig sein, produktspezifische Änderungen vorzunehmen – auch dann, wenn das Produkt selbst „global“ ist bzw. ein weltweiter Markt dafür besteht.

---

*„Das würde voraussetzen, dass wir gezielt versucht haben, in einen ausländischen Markt reinzugehen. Das war bei uns eher Zufall, da das Produkt von Beginn an international vertrieben wurde. Wir hatten keine Bemühungen z.B. etwas speziell für den amerikanischen Markt zu machen. Es gab aber ein paar Kleinigkeiten, die uns erst im Nachhinein klar wurden. Wir haben dann auf Grund der Kundenanfragen entsprechende Anpassungen vorgenommen, z.B. eine spezielle Schweizer Edition, die eben den Gesetzmäßigkeiten der Schweiz entspricht. Aber das war nicht vor dem Markteintritt, sondern hat sich erst im Nachhinein ergeben, als wir gesehen haben, was die Kunden eigentlich von uns wollen.“ [H1]*

---

Start-Ups die dem Digitalisierungsbereich zuzuordnen sind, verkaufen häufig sehr beratungsintensive Nischenprodukte. Diese Beratungsintensität wirkt sich stark auf das Geschäftsmodell bzw. die Auswahl des Vertriebskanals und der Vertriebspartner aus: So sollte u.a. bei der Wahl der Vertriebspartner sichergestellt werden, dass diese über das nötige

Fachwissen verfügen, um so die Produkte auch gut verkaufen zu können. In Folge ist es erforderlich, den Kunden oder die Partner entsprechend vorzubereiten und zu schulen – etwa mit persönlichen Instruktionen vor Ort, Online-Tutorials oder Videos (siehe Kapitel 5.1.3).

## 5.1.2. MARKT

### Strategie und Geschäftsmodell

Einer der ersten Schritte ist die Festlegung der Zielgruppe (nicht auf den Internationalisierungsprozess beschränkt) und der Auslandsmärkte. Die meisten Start-Ups starten sofort oder sehr rasch mit der Internationalisierung (siehe Kapitel 2) – dennoch muss das Geschäftsmodell des Unternehmens z.B. auf Grund von externen Faktoren laufend bzw. an die Kunden und damit auch an den Zielmarkt angepasst werden.

---

*„In our five years, we changed our business models three times. We started with a business model that was too capital intensive, so we decided to search for other alternatives. The first idea was franchising. However, we found out, that it was not ideal as well and it was hard to get great partners for franchising. At the same time, another successful start-up in our sector was becoming a big thing. They use a platform model. For these reasons, we transformed all our operations that were not franchising into completely platform-model too. Now we see, that this is even more capital intensive. Right now we are going back to franchising again. You have to be adaptable to what is happening on the market.“ [D5]*

---

### Vorbereitung & Analyse

Es zeigt sich, dass ein recht beachtlicher Teil der Start-Ups gerade bei ihrem Internationalisierungsvorhaben einfach drauf loslegt. Insbesondere von Seiten der Institutionen wird aber darauf verwiesen, wie wichtig eine gezielte Vorbereitung ist, um eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen. Eine Marktanalyse kann dabei helfen, einen geeigneten Auslandsmarkt zu identifizieren, den man in Folge bearbeiten möchte. Sie schafft damit die Voraussetzung einer fundierten Entscheidung auf Grundlage objektiver Kriterien. Dies reduziert damit das mögliche Risiko eines Misserfolgs.

---

*“We started looking at Europe. Even the whole world. With the Ljubljana University (Faculty of Economics) and with students (mostly Erasmus students that were coming here) we were actually doing an analysis of all European countries. So we got really good data and we were trying to analyze which countries were the most interesting ones. On one side we are looking on the legal framework regarding services like us, how people are booking online, if they are using credit card payments etc. We realized that Italy and Spain were the most interesting countries based on this analysis including the competition. We also found out which countries were less attractive and why.“ [D5]*

---

Besonders hilfreich für die Vorbereitung und Analyse eines Marktes sind Gespräche mit Personen, die sich am entsprechenden Auslandsmarkt auskennen (z.B. Institutionen wie etwa die Wirtschaftskammer, die international sehr stark vernetzt ist; oder aber auch Händler vor Ort, die gute Informationen über die Gewohnheiten bzw. Besonderheiten am Markt vorweisen; auch externe Berater können hier dienlich sein).

### Gelegenheiten und Chancen am Auslandsmarkt

Besonders herausfordernd kann es für Start-Ups sein, herauszufinden, welche Kunden(gruppen) realistisch sind und wen sie von ihrem Angebot überzeugen wollen. Zunächst mögen viele Start-Ups insbesondere große und namhafte Unternehmen ins Auge fassen, in der Hoffnung, solche Referenzkunden würden die Auftragslage von selbst sichern. Allerdings ist der Fokus auf große Unternehmen mit entsprechendem Ressourcenaufwand verbunden und birgt auch Risiken mit sich.

---

*„The best thing we did was to appear on the Apple website. They were promoting third party company software and when we were there, we were selling a lot of licenses. Apple was helping a lot software houses like ours by promoting them. Then all of a sudden they dismissed the third party software web page on their website in favor of the apple store, the app store. Our visibility decreased a lot and we had to compete with many competitors. Since they changed the way they were promoting us, our market has become smaller.“ [S7]*

---

## 5.1.3. VERTRIEB & NETZWERK

### Wahl des Vertriebskanals

Eine zentrale Frage, die sich dem Start-Up beim Internationalisierungsschritt stellt, ist, wie der Auslands-Kunde zum Produkt kommt. Gerade für physische Produkte kann ein Online-Shop die erste Wahl sein. Allerdings ist trotz der Einfachheit der Idee, das Produkt online zu vertreiben, Vorsicht geboten. Ein Online-Shop ist kein Selbstläufer – insbesondere bei beratungsabhängigen und komplexen Produkten im B2B Bereich.

---

*„Man sollte nicht glauben, dass man einfach einen Online-Shop aufmacht, ein Produkt reinstellt und dieses dann gekauft wird. Ich sage nicht, dass das nie funktioniert, aber für unsere Produkte hat es nicht funktioniert. Wenn man ein neues Produkt einführen will und das nur online macht, dann fehlt der ganze Beratungsprozess. Man muss aber durchaus zwischen B2B oder B2C Produkten differenzieren. Unser Kundensegment sind Firmen, die selbst wieder Kunden haben und die sie mit dem Produkt betreuen können. Da muss man einen anderen Weg wählen, als mit einem B2C-Produkt für den Endkunden. Bei B2C man es mit dem Onlinekanal versuchen, was aber auch nicht ganz einfach ist. Es ist also stark produkt- und kundenabhängig.“ [S6]*

---

Beratungsprozesse müssen abgebildet werden können – dies ist bei einem Online-Shop nicht oder nur schwer möglich. Um diese Beratungsintensität abbilden zu können, versuchen viele Gründer einfach, selbst dort präsent zu sein, wo der Kunde ist. Insbesondere für die „wichtigen Märkte“ wird empfohlen, diese zunächst selbst zu bearbeiten und nicht Dritten zu überlassen. In diesem Fall wäre die Selbstbearbeitung als Vertriebskanal zu sehen – erfordert aber die Bereitstellung geeigneter Ressourcen, insbesondere Zeit und Personal. Es besteht zum Beispiel die Möglichkeit, im Rahmen einer „Business Week“ erste Kontakte zu initiieren.

---

*„Wir haben das mit einer Business Week Bayern initiiert. Dabei sind wir von Montag bis Freitag nach Bayern gefahren und haben dort mögliche Kunden besucht. Ohne Absichten. Mein Head of Sales hat da ein tolles Programm zusammengestellt, mit Abendveranstaltungen, Wirtschaftskammerbesuchen, Besuchen möglicher Kunden und Verbände. Wir haben einfach mit vielen Leuten gesprochen und daraus hat sich wahnsinnig viel entwickelt. Das war unsere Keimzelle und das wäre auch meine Empfehlung an alle Start-Ups so zu starten: Einfach eine Woche ins Ausland fahren, viele Termine vereinbaren und mit vielen Leuten zu reden. Aber nicht zum Verkaufen, einfach nur zum Lernen.“ [S5]*

---

Stehen keine ausreichenden (Personal-) Ressourcen zur Verfügung muss eine Zusammenarbeit mit Partnern in Betracht gezogen werden. Auch Branche bzw. Zielgruppe können die Entscheidung, auf welchen Wegen der Vertrieb stattfindet, beeinflussen.

---

*„At the very beginning we thought that we could do this alone. Then we understood the complexity and verticality of the sector that is very structured and closed. We understood, that if we wanted to be suppliers for this sector we had to talk to those suppliers that already exist. There is a particular relationship between suppliers and B2B-customers of this sector that is very closed and trustful. It is a model that is difficult to break, to disrupt.“ [H2]*

---

Daher ist die Zusammenarbeit mit Partnern für viele notwendig, um eine Skalierung zu erreichen – allerdings zeigt sich hier ein sehr deutliches Bild unter den befragten Start-Ups. Das Thema Vertriebspartner wird als sehr heikles Thema eingestuft und ist mit vielen schlechten Erfahrungen besetzt.

### Partnerauswahl & Partnermanagement

Ein möglicher Versuch, solchen enttäuschten Erwartungen vorzubeugen, ist bereits auf die Auswahl der Partner zu achten und ein entsprechendes Partnermanagement aktiv zu betreiben. Gefunden werden können Partner auf vielen verschiedenen Wegen: Konferenzen & (Fach-) Messen, über Social Media oder durch Kontakte vor Ort (z.B. im Rahmen einer Business Week).

Außerdem empfiehlt es sich in manchen Fällen, zunächst selbst vor Ort aktiv zu sein, um dann Partner zu finden. Auch über größere oder gemeinschaftliche Projekte könne Kontakte geknüpft werden, die später zu einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung führen. Seitens der Institutionen wurde z.B. die Empfehlung abgegeben, Partner über direkte Kontakte, die jemanden weitervermitteln können, zu gewinnen, oder auf Handelsvertreter bzw. Vernetzungsangebote zurückzugreifen. Allerdings berichten Unternehmen hier von unterschiedlichen Erfahrungen, wie beispielsweise Empfehlungen von anderen Unternehmen, durch Handelsvertreter oder über Treffen, zu welchen viele Firmen zusammenkommen, um Partner zu finden (z.B. „Wirtschaftskammer Speed Dating“).

Die Auswahl der Partner sollte daher an bestimmte Anforderungen geknüpft sein. So wird von Seiten der Unternehmen und Institutionen betont, dass eine Vertrauensbeziehung zu den Partnern sichergestellt sein muss. Ebenso müssen die Partner Commitment dahingehend zeigen, den Verkauf des Produktes voranzutreiben. Somit könnte die oben genannte Empfehlung von Dritten eine gute Voraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung sein. Dies alleine genügt allerdings nicht und würde damit erklären, warum Empfehlungen nicht immer funktionieren. Partnerschaften bedürfen auch ein Commitment der Partner. Distributionspartner verkaufen meistens nicht ausschließlich das Kernprodukt des Start-Ups sondern haben auch noch andere Optionen in ihrem Portfolio. Sind die Produkte darüber hinaus auch noch beratungsintensiv entsteht eine weitere Hürde. Partner wollen sich oft gar nicht intensiv damit befassen, da es mit viel Aufwand für sie verbunden wäre. Deswegen gilt es für den Partner Anreize zu schaffen, damit dieser ein grundsätzliches Interesse hat, das Produkt zu verkaufen. Er selbst soll einen „Value“ darin erkennen (Investoren verhalten sich als Partner deshalb anders, weil sie z.B. ein grundsätzliches wirtschaftliches Interesse haben). Gute Partner können Start-Ups an folgenden Merkmalen erkennen: Sie kennen den Markt, sind zumeist keine Big Player (zu hohes Risiko, Nutznießer sind meist nur die Großen selbst), sie zeigen ein starkes Commitment zum Produkt und verhalten sich loyal hinsichtlich der Geschäftsbeziehung.

Sind Partner erst einmal gefunden, gilt es, Regeln für die Partnerschaft aufzusetzen (in Form eines Vertrages) und sich fortlaufend um den Vertriebskanal sowie die Partnerschaft zu kümmern. Konkrete Maßnahmen, die ein Start-Up nun setzen kann, wären u.a. folgende (abhängig von Produkt/Dienstleistung des Start-Ups entsprechend zu abstrahieren):

- ➔ Aufsetzen einer Checkliste für die Partnerauswahl (Festlegung von Kriterien)
- ➔ Vertrauen kann am besten dadurch aufgebaut werden, indem man sich persönlich trifft – noch besser ist, wenn man zusätzlich die Landessprache beherrscht
- ➔ Vertragliche Regelungen festsetzen bzw. Form der Zusammenarbeit wählen
  - Partnerverträge mit einer Einstiegschwelle (z.B. einer Partnerlizenz, die Commitment sicherstellen soll)
  - Distributorenverträge, die ein attraktives Angebot bieten und bei Bedarf angepasst werden können

- Value Added – Reseller – Konzepte, die im B2B-Bereich eine mögliche Variante sein können.
- Commitment sicherstellen heißt auch, den Partner zu pushen und ihn zu unterstützen, wo er Hilfe benötigt, z.B. mit Schulungspaketen
- Öfters vor Ort präsent sein und Partner treffen

---

*„Wir haben ein „Value-Added-Reseller“ – Partnerkonzept. In diesem Vertragswerk bleibt der Partnervertrag wie er ist, aber wir haben eine Einstiegsschwelle, also eine Hürde eingebaut. Der ein oder andere möchte unser Produkt nämlich nicht nur selbst verwenden, sondern es auch seinen Kunden anbieten. Oft bauen unsere direkten Kunden eine Anlage, die sie dann verkaufen. Und unser Produkt passt dann als Add-on dazu, indem er sein Produkt, also die Anlage, die er verkauft, mit unserer Software aufwerten. Wenn jemand also unser Partner werden will, muss er sich eine Partnerlizenz um 10.000 € kaufen und er muss ein kostenpflichtiges Schulungs- bzw. Unterstützungspaket mit dazu nehmen. So hat man nicht mehr 20 Partner, mit denen es nicht funktioniert, sondern nur die, die wirklich wollen.“ [S1]*

---

#### 5.1.4. KOMMUNIKATION

##### Kunden

Sprachbarrieren sollten grundsätzlich in der Kommunikation mit Kunden vermieden werden, weshalb insbesondere auf Englischsprachigkeit einen großen Wert gelegt wird. Selbst wenn man mit Vertriebspartnern zusammenarbeitet, empfiehlt sich dennoch auch der direkte Kontakt mit den Kunden, um Kundenprobleme richtig verstehen zu können.

---

*„The first thing is meeting this person and establishing a certain level of trust, which happens through “in person meetings” and “skype meetings”. Then the next thing would be the first order. Thus we could find out, what problems our customers are facing and how we can help them to overcome those problems, regarding price or marketing materials or costs. We are very attentive to pretty much all the customers, whether they are distributors or the end customers. One of the core aspects of our business is to understand the local market better and to try to adapt. We had for example a specific situation in Norway, where the customers really wanted to have a certain adaption that, however, was not possible.“ [H4]*

---

##### Werbemaßnahmen online und offline

Um nun entsprechende kommunikative Maßnahmen zu setzen, können verschiedene Kanäle gewählt werden. Zunächst spielen unter den Offline-Kanälen nach wie vor Messen eine nicht zu unterschätzende Rolle (gilt insbesondere für B2B).

---

*„Wir verkaufen Infrastruktur, deswegen ist es für uns sehr wichtig, mit den Kunden zu reden und ein Vertrauen aufzubauen. Deswegen mussten wir z.B. in den USA vor Ort sein. Zunächst sind wir hin- und hergeflogen und waren auf Messen präsent. Messen war also sicher unser erster Schritt dorthin. Wir haben einen Messestand gebucht, mit den Leuten geredet und uns einmal einen Namen aufgebaut. Die Messen machen wir jetzt seit vier oder fünf Jahren. Das war sicher das Beste, was wir gemacht haben.“ [S2]*

---

Messen werden dazu genutzt, Kontakte aufzubauen und um sichtbar zu sein - auch dann, wenn das Produkt noch nicht reif ist. Für Kampagnen bzw. Werbung allgemein gilt, dass man seine Zielgruppe sehr genau kennen muss um hier die richtigen Maßnahmen treffen zu können – und dies ist meistens mit hohen Akquisitionskosten verbunden. Eine weitere Möglichkeit wäre „education-based selling“.

---

*„Wir sind im B2B Bereich und unser Produkt hat eine Erklärungshürde. Aber die meisten unserer Kunden haben kein ausreichendes Wissen über Digitalisierung. Deshalb können sie auch keine Entscheidung treffen. Was wir machen nennen wir „education-based selling“. Das heißt, im ersten Schritt bringen wir den Kunden dazu eine Entscheidung treffen zu können. Erst im zweiten Schritt zeigen wir ihm unser Produkt und hoffen, dass er seine Entscheidung auf unser Produkt trifft.“ [S5]*

---

Hier werden z.B. Veranstaltungen für Interessierte angeboten, bei der die Besucher zunächst etwas lernen können und darauf aufbauend werden erst in einem zweiten Schritt Deals generiert.

Unter Werbemaßnahmen, die online stattfinden, können u.a. Direct Mailings zugeordnet werden, die dafür Sorge tragen, dass man im richtigen Moment „irgendwo am Tisch landet“ – allerdings kann passieren, dass diese Maßnahme nicht in jedem Land zum gewünschten Erfolg führt. Bei SEO sollte man zumindest auf einer der ersten Seiten landen. Unter den befragten Start-Ups gaben einige an, Schwierigkeiten mit Google Adwords zu haben. Die Herausforderung besteht vor allem darin, mittels geeigneter Keywords suchbar zu werden. Internationale Kunden müssen das Start-Up bzw. das Produkt finden können.

---

*„One thing, that always works is search engine optimization. That is the basis for every start-up that wants to internationalize. Today everybody goes to Google and asks the search engine to find information. Therefore you need a good search engine optimization. You must optimize your page in order to be on the first page, so that that someone can find you immediately, when they enter a keyword you want to be targeted on.“ [S10]*

---

Eine weitere Rolle in diesem Zusammenhang spielt die Lokalisierung der Kunden, d.h. man versucht herauszufinden, woher die Kunden kommen und welche Suchbegriffe sie verwenden. Vorsicht geboten ist bei Affiliate-Systemen im B2B-Bereich – Prämien können sich hier als uninteressant herausstellen.



## Growth Hacking

Häufig von Start-Ups eingesetzt werden sog. „Growth Hacking“-Strategien, um eine starke Präsenz im Internet sicherzustellen. Hierbei steht insbesondere das Content-Marketing im Fokus und der Versuch, nicht nur das Produkt selbst zu präsentieren, sondern die Technologie und die Branche zu vermarkten, indem z.B. informativer Inhalt für Nutzer bereitgestellt wird. So kann man sich die Suchbegriffe der Kunden ansehen und dann in diese Richtung Blogpostings verfassen, die Inhalte, Meinungen und Verlinkungen zur Website enthält.

---

*„Es geht um Content also Blogposts und Marketing rund um die Technologie herum. Man sollte nicht nur vom Produkt reden, sondern dem Markt helfen, Sachen zu verstehen. Wir sind relativ vorne mit dabei, wenn eine neue Technologie kommt, dann schreiben wir sofort einen Blog darüber. Wir haben circa 35.000 Spezialisten auf unserem Newsletter, die sich wirklich dafür interessieren. Das ist bei uns relativ praktisch, weil unsere Branche und die Technologie dahinter sehr komplex sind. Alles, mit dem man ihnen helfen kann, hilft letztendlich auch uns. Damit haben wir uns eine Marke aufgebaut.“ [S2]*

---

Informationen über die Technologie (und in Folge über das Produkt) können auch über Open-Source-Projekte oder Mitgliedschaften in internationalen Communities gestreut werden.

## 5.1.5. STRUKTUR & ORGANISATION

### Vor-Ort-Präsenz

Besonders hervorgehoben wurde von den befragten Start-Ups die Präsenz vor Ort im Ausland (Niederlassungen, Büros oder Entsenden von Mitarbeitern). Dies ist zwar mit hohen Kosten verbunden ermöglicht aber die Präsenz vor Ort. Diese dient nicht nur dazu, selbst Kontakte knüpfen zu können, sondern stärkt das Vertrauen der ausländischen Kunden in das Start-Up oder einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung.

### Insourcing-Outsourcing

Im Laufe des Internationalisierungsprozesses werden Überlegungen darüber notwendig sein, wo eigene Ressourcen aufgewendet werden sollen und für welche Themen externe Unterstützung angefragt werden soll. Grundsätzlich möchten Start-Ups die Ressourcen gerne im Unternehmen haben. Dabei ist denkbar, einen Mitarbeiter einzustellen, der den Internationalisierungsprozess mitbetreut. Eigene Ressourcen haben zwar den Nachteil, dass sie mit höheren Kosten verbunden sind, können dafür aber mit Förderungen für Uni-/FH Studenten als Praktikanten seitens der Institutionen finanziert werden. Weiters sollte

man sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Themen an Partner outgesourct werden – dies sollte nur dort der Fall sein, wo dieser auch die entsprechende Kompetenz mitbringt.

### Lern- & Innovationskultur

Wie eingangs beschrieben, kann es beim Internationalisierungsprozess notwendig sein, das Produkt an länderspezifische Besonderheiten anzupassen. Dies setzt allerdings eine Innovationskultur im Unternehmen voraus – man muss dabei allerdings nicht nur bereit dazu sein, sich zu verändern, sondern auch wissen, was man verändern muss. Um die Lernfähigkeit innerhalb einer Organisation zu unterstützen, empfiehlt es sich, eine Dokumentation über gewählte Strategien anzulegen.

---

*„There is a lot of "try and fail" [...] but every once in a while something succeeds and you learn more about how to talk to customers, how to promote your product or which are the main channels of growth. We have weekly tests of our marketing department. They do a smaller scale test, i.e.: will this new tactic - which is part of a bigger strategy - actually bring in relevant potential customers or not. It is an ongoing process that circulates. You are building your portfolio of marketing activities that work and that do not work.“ [S10]*

---

### 5.1.6. RECHTLICHES

Schritte bzw. Vorbereitungen im rechtlichen Kontext (z.B. in Bezug auf Logistik, Verrechnungsmodalitäten, ...) sind im Vorfeld des Internationalisierungsvorhabens notwendig. Betrachtet man die Häufigkeiten und Inhalte der Ausführungen der befragten Unternehmen, zeigt sich allerdings, dass diesem Thema wenig Raum beigemessen wird.

### 5.1.7. FINANZIERUNG

Internationalisierung muss finanziert werden. Hier weisen Institutionen darauf hin, dass Kosten oftmals unterschätzt werden. Dies ließe sich wiederum mit der oben angeführten Vorbereitung in Verbindung bringen – denn eine gute Vorbereitung des Internationalisierungsprozesses würde dementsprechend auch einen Finanzierungsplan enthalten. Ähnlich dazu erwähnen einige Start-Ups, dass sie versuchen, ihre getroffenen Maßnahmen in finanzielle Ergebnisse zu übersetzen (z.B. Akquisitionskosten).

## 5.2. UNTERSCHIEDE IN DER WAHRNEHMUNG VON UNTERNEHMEN & INSTITUTIONEN

Hinsichtlich möglicher Unterschiede in der Befragung muss berücksichtigt werden, dass Start-Ups hier ausführlicher zu ihren Aktivitäten befragt wurden und konkretere Antworten geben konnten. Aus Sicht der Institutionen entsteht der Eindruck, dass ähnlich wie bei den Voraussetzungen (siehe Kapitel 2) eine gute Vorbereitung, Zuhilfenahme externer Unterstützungsmaßnahmen und die finanzielle Grundlage die wichtigsten Bauteile im Internationalisierungsprozess zählen. Bei den Unternehmen zeigt sich dann im Detail, welche Maßnahmen zu treffen sind. Gerade beim Thema Partnerschaft wird klar, dass viele Unternehmen hier Enttäuschungen erleben mussten. Growth Hacking und Content Marketing wurden als wesentliche Kommunikationsmaßnahmen identifiziert. Auch das Thema Struktur & Organisation zeigt, dass Start-Ups vor Ort präsent sein müssen, um Vertrauen zu Partnern und/oder Kunden herstellen zu können. Während Institutionen hauptsächlich empfehlen, Fachwissen in Form externer Unterstützung einzuholen, tendieren die befragten Unternehmen dazu, nach Möglichkeit eigene Ressourcen aufzubauen. Den Themen Finanzierung und Rechtliches wird kaum Raum beigemessen wird. Tabelle 13 fasst die beschriebenen Unterschiede nochmals zusammen.

Handlungsfeld	Unternehmen	Institutionen
<b>Produkt</b>	- Beratungsintensivität des Produktes erfordert Maßnahmen (z.B. in Bezug auf Partnerauswahl)	
<b>Markt</b>	- Gelegenheiten erkennen	- Vorbereitung im Vorfeld sehr wichtig
<b>Vertrieb &amp; Netzwerk</b>	- Viele Enttäuschungen bei der Partnersuche und Aufbau von Partnerschaften	
<b>Kommunikation</b>	- Kommunikationsmaßnahmen insb. Growth Hacking als zentrales Instrument	
<b>Struktur &amp; Organisation</b>	- Vor-Ort-Präsenz zentral - Eigene Ressourcen für Unterstützung – Wissen in der Organisation	- Unterstützung soll von außen geholt werden
<b>Finanzierung</b>		- Finanzielle Absicherung prüfen
<b>Rechtliches</b>	- Rechtliche Fragen klären [nur ein Unternehmen hat dies angegeben]	

Tabelle 13: Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmen & Institutionen

## 6. HERAUSFORDERUNGEN

Die ausgewählten Start-Ups und Institutionen wurden ebenso zu Herausforderungen bei der Internationalisierung befragt. Dies erfolgte zunächst durch eine offene Frage zu generellen Herausforderungen, Hürden und Barrieren, die im Zuge der Internationalisierung auftreten. Anschließend wurden die Befragten aufgefordert, vorab aus der Literatur identifizierte Barrieren in Hinblick auf ihre Bedeutung zu ranken. Einen weiteren Erhebungsfaktor stellte ferner die Frage nach dem Umgang mit den genannten Herausforderungen dar.

### 6.1. RANKING-ERGEBNISSE

Die auf Basis der Literaturrecherche definierten Kategorien möglicher Herausforderungen umfassen Herausforderungen in Marketing & Vertrieb, finanzielle Herausforderungen, rechtliche & institutionelle Herausforderungen, den Aufbau von Marktkenntnis, kulturelle Herausforderungen, Managementherausforderungen und Herausforderungen in der Produktentwicklung. Die Gegenüberstellung der Einschätzung von Start-Ups und Institutionen bzw. auch die stark unterschiedliche Sichtweise ist in Abbildung 6 dargestellt.

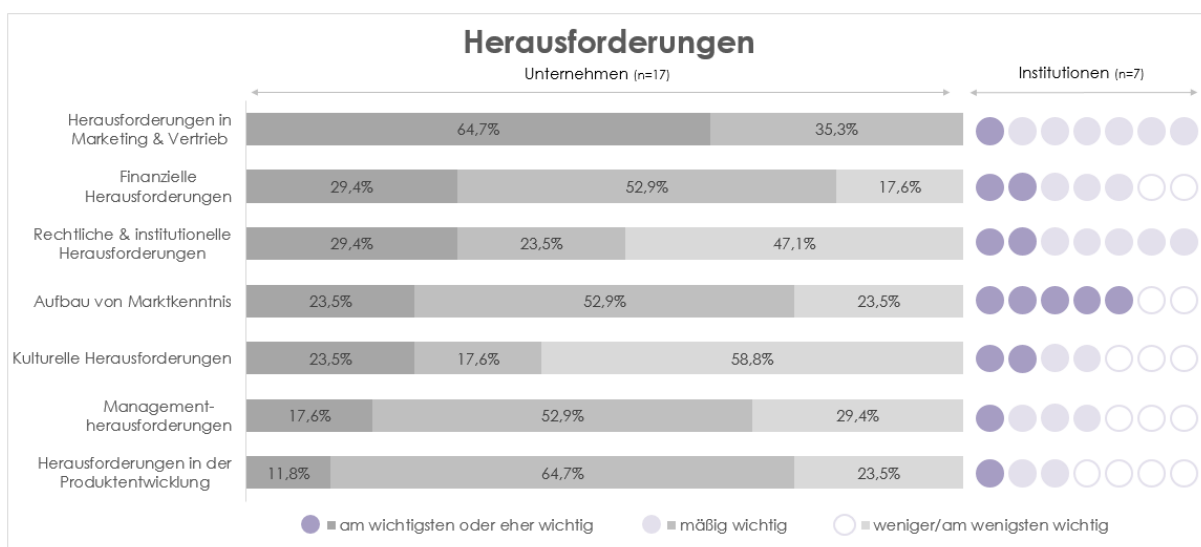


Abbildung 6: Ranking-Ergebnisse „Herausforderungen“

Daraus ließen sich folgende Ergebnisse ableiten:

- ➔ Die größten Herausforderungen für Start-Ups stellen jene des Marketings und des Vertriebs dar, die von knapp 65 % der befragten Unternehmen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ erachtet werden und von keinem Start-Up als „weniger oder am wenigsten wichtig“ kategorisiert wurde. Im Gegensatz dazu werden diese von den Institutionen zum größten Teil lediglich als „mäßig wichtig“ befunden.

- Gegenteilig wird der Aufbau von Marktkenntnis von den Institutionen als die größte Herausforderung für Start-Ups angesehen (5 von 7 kategorisierten dies als „am wichtigsten oder eher wichtig“), während nur 23,5 % der Unternehmen dieses als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ einschätzen.
- Die geringsten Herausforderungen repräsentieren für Start-Ups kulturelle Unterschiede (wurden zu rund 59 % als „weniger oder am wenigsten wichtig“ erachtet) sowie rechtliche und institutionelle Schwierigkeiten (mit rund 47 % Einschätzung als „weniger oder am wenigsten wichtig“).

Bei der Gegenüberstellung der Ranking-Ergebnisse und den Angaben der offenen Befragung zu den wesentlichsten Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung, wiesen die Angaben bzw. auch die Häufigkeiten und ihre Bedeutung zum großen Teil Kongruenz auf. Lediglich kulturelle Herausforderungen, die beim Ranking von nur 23,5 % als „am wichtigsten oder eher wichtig“ bzw. von knapp 59 % als „weniger oder am wenigsten wichtig“ erachtet wurden, waren bei den offenen Antworten häufig vertreten. Als insbesondere herausfordernd beurteilt wurden bei den offenen Fragen – analog zu den im Ranking präsentierten Ergebnissen – Barrieren des Marketings und des Vertriebs in Hinblick auf Produkt-, Partner-, Kunden- und Kommunikationsfaktoren.

## 6.2. ERGEBNISSE DER OFFENEN BEFRAGUNG

Neben den vorgegeben bzw. aus der Literatur identifizierten Herausforderungen wurden die Start-Ups offen in Hinblick auf Barrieren im Rahmen der Internationalisierung befragt. Die Angaben der Befragten verteilen sich über die in Kapitel 1.2.3 definierten sieben Handlungsfelder.

Des Weiteren war der Umgang mit den jeweiligen Herausforderungen Teil der Untersuchung. Allgemein hilfreich für den erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen sind neben einem starken Durchhaltevermögen, auch der unbedingte Wille sowie die Überzeugung und der Glaube an sich selbst und das Produkt. Die Offenheit gegenüber Veränderungen in Kombination mit harter Arbeit und einem guten Team bilden die weitere Grundlage für die erfolgreiche Internationalisierung.

### 6.2.1. PRODUKT

#### Erklärungsbedarf des Produkts

Eine von den Start-Ups als äußerst wichtig erachtete Herausforderung bezieht sich auf den Erklärungsbedarf des Produkts, insbesondere bei beratungsintensiven, komplexen Produkten oder Dienstleistungen. Einerseits gilt dies gegenüber den Kunden, aber auch für Partner bzw. Händler, die oft Probleme mit dem Verständnis, der Anwendung und dem Einsatz des Produkts (bzw. der Dienstleistung) haben. Daher stellt der Aufbau des erforderlichen Wissens und Know-How ein wichtiges Kriterium dar, um in weiterer Folge die Kunden im

entsprechenden Maße betreuen zu können. Umgesetzt wird dies von einigen Start-Ups durch intensive Schulungen, wobei die Ersttermine mit neuen Partnern meist von den Gründern selbst wahrgenommen werden. Verbreitet ist die Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern zur intensiveren Unterstützung und fachlichen Ausbildung der Partner im Ausland. Zudem dienen fixe Strukturen bzw. Vorgaben als Leitlinien, wie beispielsweise ein strukturierter und verbindlich festgelegter Ablauf des ersten Projekts. Auch regelmäßige Meetings mit allen Partnern zum Austausch und um voneinander zu lernen sowie gemeinsame Kommunikationskanäle (z.B. Yammer) unterstützen die Zusammenarbeit.

---

*„Wichtig ist es die Partner effektiv zu machen: Das Erste ist, dass sie überhaupt vertrieblich reden können. Und das Zweite ist, dass wenn sie etwas verkauft haben, es auch implementieren, also umsetzen können. Das ist die große Herausforderung. Eben die Fähigkeit Wissen und Know-How aufzubauen, das ist der Hauptpunkt. Du brauchst einen Partner, der das gleichermaßen kann, wie unsere Leute hier. Nur dann kann der erfolgreich sein, weil dann fängt die Zelle von selber zu leben an. Und das ist eigentlich das Ziel, dass die von selber lebt und ich nicht immer von da unterstützen muss.“ [S1]*

---

### Lokalisierung

Die Lokalisierung des Produkts oder der Dienstleistung umfasst länderspezifische Anpassungen hinsichtlich Sprache oder technische Gegebenheiten. Am chinesischen Markt sind beispielsweise Google (inklusive der dazugehörigen Services wie Google Maps etc.), aber auch bestimmte Schriftarten nicht verfügbar, weswegen auf Substitute ausgewichen werden muss. Dies spielt auch für die Produktentwicklung eine maßgebliche Rolle, da teilweise unterschiedliche oder leicht adaptierte Produkte in den verschiedenen Märkten angeboten bzw. nachgefragt werden.

## 6.2.2. MARKT

### Kultur & Mentalität

Eine weitere große Schwierigkeit für Start-Ups stellen kulturelle Differenzen in den internationalen Märkten dar. Dazu zählen die unterschiedliche Mentalität, landestypische Vorlieben und Verhaltensmuster, sowie Unterschiede in der Kommunikation oder in der Art, wie Geschäfte abgewickelt werden. Diese treten durchaus auch im deutschsprachigen Raum (z.B. Unterschied: Schweiz und Norddeutschland) bzw. in der EU auf und beinhalten beispielsweise auch die Bedeutung von simplen Aussagen wie „ja“ und „nein“ oder die abweichende Auffassung von Pünktlichkeit. Davon betroffen sind zu einem großen Teil auch das Marketing bzw. die Kommunikation mit den Kunden im jeweiligen Auslandsmarkt. Für die Start-Ups ist es demnach wichtig, diese kulturellen Unterschiede zu identifizieren und sich den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Bei besonders schwierigen Märkten wie beispielsweise China wird oft auf lokale Partner zurückgegriffen, die die Gründer entweder beraten, bei Geschäftsterminen unterstützen und begleiten oder alleine

die Verantwortung übertragen bekommen. Diese lokalen Partner sind meist aus den jeweiligen Ländern oder schon lange Zeit dort ansässig und weisen dadurch alle notwendigen Fähigkeiten, Verhandlungssicherheit aber auch Kontakte auf.

---

*„Die Leute in Hamburg sind nun mal so gepolt, dass sie sofort kaufen und danach erst fragen. Und ich hier fragt man zuerst 10-mal bevor gekauft wird. Der in Hamburg schickt es aber auch zurück, wenn es nicht passt. Das sollte man halt im Vorfeld wissen.“ [H1]*

---

## Marktwissen

Eine weitere Herausforderung für Start-Ups stellt das Verständnis des Auslandsmarkts und der Kunden dar. Basierend auf den mit dem Markt in Zusammenhang stehenden Faktoren, wie insbesondere Kultur, Sprache, aber auch divergente Präferenzen und Wünsche der Kunden in Bezug auf das Produkt, ist eine Marktanalyse vor dem tatsächlichen Eintritt in den Auslandsmarkt entscheidend. Neben Marktforschung helfen auch persönliche Gespräche mit potentiellen Kunden oder Start-Ups, die bereits im Zielmarkt ansässig sind, sowie die Wissensaneignung durch Fachliteratur oder Blogs. Teilweise erfolgt der Einstieg in einen neuen Markt auch über Partner, die bereits das notwendige Marktwissen aufweisen und Kontakte sowie Genehmigungen haben.

## 6.2.3. VERTRIEB & NETZWERK

### Partnernetzwerk

Beim Aufbau des Partnernetzwerks stellt die erste große Herausforderung der Zugang zu potentiellen Vertriebspartnern wie Distributoren, Händlern oder Produzenten dar. Dieser wird vorwiegend über Besuche bzw. Auftritte auf internationalen Messen oder Kongressen hergestellt, aber auch durch Reisen in die jeweiligen Auslandsmärkte zum persönlichen Netzwerkaufbau. Wichtig ist zudem die konkrete Identifizierung vorab, welche Partner wofür benötigt werden. Von den befragten Start-Ups immer wieder erwähnt wurde zudem die hohe Bedeutung der „richtigen“ Partner, da diese einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg am Auslandsmarkt haben. Ein wesentlicher Treiber dafür ist das Verständnis des Partners für das Produkt bzw. die Dienstleistung, weswegen der Wissens- und Know-How Aufbau eine wesentliche Hürde verkörpert (siehe dazu auch Kapitel 6.2.1. bezüglich Erklärungsbedarf des Produkts).

---

*„Finding a sales network is the hardest part. We have to come in contact with people that would like to sell our products and are also able to sell our products. So you have to teach them what they are selling and then they have to transmit this knowledge to the customers.“ [S7]*

---

Nicht zu vernachlässigen ist ebenfalls der Motivationsgrad der Partner im Sinne der Ergebnissteigerung, da ein gewisser Nutzen – sei es durch Profit oder sonstigen Anreiz – für den Partner selbst durch den Verkauf oder die Vermittlung des Produkts zu erzielen sein muss.

Auch sprachliche und kulturelle Unterschiede haben einen starken Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den Partnern.

---

*„Die Problematik war: Wie gut sind die Partner, um das Produkt auch entsprechend verwenden und verwerten zu können. Das ist sehr stark vom Partner abhängig: Wie sehr er motiviert ist, mit dem Produkt was zu machen? Was ist sein Profit? Wie viel verdient er? Bzw. wie hilft es ihm? Das sind die Faktoren, die den Markteintritt massiv beeinflussen.“ [S6]*

---

### Kundennetzwerk

Analog dazu ist der Zugang zu Kunden in den angestrebten neuen Märkten eine weitere Barriere. Ein häufig erwähntes Problem ist, dass Kunden aufgrund der Neuartigkeit des Produkts nicht aktiv danach suchen oder nicht affin im Umgang mit den dafür benötigten neuen Technologien sind. Damit verbunden ist auch die Qualifizierung der Kunden in Hinblick auf das zu erwartende Ergebnis im Sinne eine Abwägung von Aufwand und Ertrag bei der Kunden- oder Auftragsakquise.

---

*„Du musst schauen, was ist ein realistischer und echter Kunde, und was nicht. Daher muss man eine Qualifizierung durchführen und sich nicht von Illusionen leiten lassen. Nur weil ein Kunde groß ist und einen Markennamen hat, kannst du unendlich viel Zeit verschwenden und gar keinen Umsatz rausbekommen. Das ist etwas, wo wir sehr viel Zeit verschwendet haben. Es ist cool mit einem Top 10 Technologie Unternehmen zu reden, aber am Ende des Tages brauchst du einen Umsatz in einem absehbaren Zeitraum oder zumindest das Kundenlogo auf deiner Website.“ [S2]*

---

Dies steht in starkem Zusammenhang mit der Kommunikation des Produkts gegenüber Kunden, das sich in vielerlei Hinsicht oftmals als problematisch für Start-Ups erweist. Einerseits beinhaltet das die Kommunikation des Produktnutzens bzw. der Vorteile für die Kunden, sowie die Überzeugung von der Produktidee und der Weitsicht für zukünftige Bedürfnisse.

---

*„You try to sell things that are not intuitive. This is the most challenging thing, I believe. Because you have to convince people that they need something that they do not anticipate right now. We had business meetings where people said: This is interesting but this will come into consideration in the future, like in ten years. You need to convince people to think in a counter-intuitive way, because this is where the potential lies and opportunities are hidden.“ [S9]*

---

### Vertrauen

Beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen, vorwiegend in großen Märkten (z.B. USA) oder mit bedeutenden internationalen Unternehmen, ist es oft schwierig beim Gegenüber Vertrauen zu vermitteln. Daher ist die Wahrnehmung als vertrauenswürdigen Unternehmen und verlässlicher Partner eine große Hürde, insbesondere wenn das Start-Up aus einem kleinen Land kommt, ein neuartiges Produkt oder wenig Referenzen hat. Für die Kunden



birgt die Kollaboration mit Start-Ups auch insofern Risiken, da gerade bei jungen Unternehmen oft nicht abschätzbar ist, ob sie am Markt für einen absehbaren Zeitraum überlebensfähig sind und was im Falle einer Insolvenz passiert. Dieser Vertrauensaufbau wurde von den befragten Start-Ups durch persönliche Beziehungen, die Eröffnung von Büros im jeweiligen Land oder auch durch die Teilnahme an namhaften Accelerator-Programmen erreicht.

---

*"The biggest and hardest problem is how to get that initial credibility that you are a start-up that somebody can trust. We are in the B2B sector and talking to large corporations that do not want to use a product from a company that might no longer exist in six months. That's why it is so important to convince them that you are stable, you work in a good environment, you have enough funding to continue for at least twelve months or more, and that you have a back-up plan of what happens to the software if you go out of business." [S10]*

---

## 6.2.4. KOMMUNIKATION

### Sprache

Die Sprachbarrieren wurden von den Start-Ups trotz guter Englischkenntnisse als nicht unwesentlich erachtet und mehrfach genannt. Im internationalen Kontext insbesondere wichtig ist der internationale Webauftritt. Während die meisten befragten Start-Ups über eine Website in der eigenen Sprache, eine englischsprachige und teilweise auch mehrsprachige Website für die unterschiedlichen Märkte verfügen, haben einige Start-Ups den Internetauftritt lediglich auf die englische Sprache reduziert.

---

*„Das größte Problem ist der Support im Ausland wegen dieser Sprachgeschichte. Wenn ein Händler ein Problem hat und ich ihm nicht richtig helfen kann, investiere ich den 10-fachen Aufwand. Beispielsweise weil ich ihm nicht mal richtig erklären kann, dass er mir ein Video schicken soll, damit ich es verstehe. Wir haben mit Neuseeland diese Erfahrung gehabt. Bei einem Händler ist alles immer wieder kaputtgegangen, wo wir einfach nicht gewusst haben, was der tut. Der konnte es uns aber auch nicht erklären, sondern er hat immer geplappert oder erzählt, und obwohl wir alle einwandfrei Englisch sprechen, ist es ein großes Problem gewesen zu verstehen, was er eigentlich tut.“ [H1]*

---

### Präsenz

Bei der Kommunikation nach außen ist der Aufbau von Präsenz in den jeweiligen Märkten in allen Segmenten wie Partner, Kunden und Investoren essentiell. Dazu gehört die Anwesenheit auf internationalen Messen, sowie in der Presse und – je nach Produkt – auch im stationären Handel.

---

*"Here the biggest challenge was that all different customer segments quickly figured out that we exist." [D5]*

---

Die digitale Präsenz wird über eine meist mehrsprachige Website, Webshop, soziale Medien und die leichte Auffindbarkeit über Suchmaschinen erreicht. Dabei wird zumeist die sogenannte „Omni-Channel Strategie“ angewandt, bei der sowohl online als auch offline Maßnahmen gleichermaßen zur Anwendung kommen. Weitere Herausforderungen in diesem Zusammenhang stellen die Abhebung von der Konkurrenz, sowie die Kosten und die Auswahl der geeigneten Kanäle dar, die auch im Zeitverlauf durch Erfahrung verändert werden.

---

*“I think the main challenge is to be relevant in the digital market as it is not so easy to be the first ranked website. But we are a website and it is key for us to rank first.” [D4]*

---

## 6.2.5. STRUKTUR & ORGANISATION

### Human Resources

Aufgrund der allgemeinen Problematik von Start-Ups in Hinblick auf die geringen zur Verfügung stehenden Ressourcen ergeben sich auch einige strukturelle und organisatorische Herausforderungen. Einerseits fehlen zumeist die finanziellen Mittel für ausreichend qualifiziertes Personal, weswegen viele Tätigkeiten an den Gründern selbst hängen bleiben. Andererseits gestaltet sich auch der Personalaufbau nicht nur hinsichtlich der fachlichen Qualifikationen als schwierig. Das geforderte Maß an Motivation, Vertrauenswürdigkeit und Bereitschaft für hohe Arbeitsbelastung sowie Reisebereitschaft ist für die Betreuung der Partner im Ausland unerlässlich, wofür entsprechend höhere monetäre Anreize die Grundlage schaffen. Grundlegende Managementherausforderungen ergeben sich erfahrungsgemäß in der Wachstumsphase durch starken Personalaufbau, da plötzlich eine viel größere Anzahl an Mitarbeitern koordiniert und geführt werden müssen.

---

*“Wenn es ein Projekt in Luxemburg gibt, was jetzt nicht so weit weg ist, muss man trotzdem am Sonntag schon zu Mittag in Klagenfurt wegfahren, damit man am Montag in der Früh um 8 oder 9 Uhr dort ist. Das macht auch nicht jeder Mitarbeiter bzw. das ist nicht selbstverständlich. Dabei geht es auch darum die richtigen Leute zu finden, die das machen, die diese Bereitschaft haben, die motiviert sind, die einfach das Commitment zeigen. Natürlich sind da auch entsprechende Belohnungssysteme hinterlegt. Ich kann nicht erwarten, dass jemand der das macht, mit einem Standardgehalt klarkommt.” [S6]*

---

### Zeitzone

Bei internationalen Geschäftsbeziehungen ohne lokale Niederlassungen in den jeweiligen Auslandsmärkten spielen Zeitunterschiede eine maßgebliche Rolle. Start-Ups sind zur optimalen Unterstützung und Betreuung der internationalen Händler und Kunden gezwungen, sich an die lokalen Zeiten anpassen, was häufig mit dem Verlust von Freizeit durch die ständige Verfügbarkeit einhergeht.

---

*„Eine Herausforderung ist die Zeitzonen-Geschichte definitiv. Wir sind jetzt gerade in Amerika an einem Punkt, wo wir jeden dritten Tag einen Skype Call haben. Und da geht zwangsläufig die ganze Freizeit drauf. Die kümmert es nicht ob jetzt bei uns 22 Uhr ist.“ [D3]*

---

### 6.2.6. RECHTLICHES

Bei den rechtlichen Herausforderungen spielen vorwiegend unterschiedliche rechtliche und steuerliche Aspekte in den Zielmärkten eine große Rolle, welche durchaus auch innerhalb der EU auftreten. Hierbei sind der Aufbau dieses Wissens, der Zugang zu den Informationen sowie die dafür entstehenden Kosten zu berücksichtigen. Bewältigt werden diese Herausforderungen in erster Linie durch rechtliche und institutionelle Unterstützung, wie beispielsweise Rechtsanwälte, Steuerberater oder die Wirtschaftskammer, jedoch auch durch erfahrene Partnern und Start-Ups, die bereits im Zielmarkt tätig sind.

### 6.2.7. FINANZIERUNG

Finanzielle Herausforderungen bilden die Basis für die meisten Schwierigkeiten mit denen Start-Ups konfrontiert sind. Die befragten Unternehmen gaben an, dass finanzielle Mittel insbesondere zur Errichtung von Niederlassungen und neuen Mitarbeitern, für die benötigten Vertriebsstrukturen sowie für Maßnahmen des Marketings und der Kommunikation benötigt werden. Auch der Aufbau von Marktwissen durch Marktanalysen oder die Bewältigung von rechtlichen Hürden können durch finanzielle Mittel bewältigt werden. Lösungsansätze bieten hierfür Förderungen (EU, Bund, Land etc.) und Investments von Investoren oder Unternehmen, aber auch beispielsweise die Teilnahme an Forschungsprojekten zur Produktentwicklung.

## 6.3. HERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DER INSTITUTIONEN

Analog zu den Unternehmen wurden die Institutionen um Auskunft hinsichtlich potentieller Schwierigkeiten, die bei Start-Ups während des Internationalisierungsvorhabens auftreten, befragt.

Einigermaßen gleich starken Fokus legen Unternehmen und Institutionen auf rechtliche sowie finanzielle Herausforderungen. Im Gegensatz zu den unter den Start-Ups vorrangig erwähnten Hürden in Hinblick auf das Produkt (Erklärungsbedarf und Lokalisierung), Vertrieb und Netzwerk (Aufbau des Partner- und Kundennetzwerks), sowie der Kommunikation (Vertrauen und Präsenz), liegt die größte Herausforderung aus Sicht der Institutionen im fehlenden Marktwissen. Folglich scheitert es meist an der mangelnden Vorbereitung vor Markteintritt, da kleine Mankos oft große Auswirkungen auf ein junges ressourcenschwaches Unternehmen haben können. Dies gilt vor allem in Hinblick auf potentielle Kunden(gruppen), die Positionierung des Produkts, mögliche Ansprechpartner, rechtliche

Voraussetzungen sowie kulturelle Besonderheiten. Auch die grundlegende Auswahl eines geeigneten Markts spielt dabei eine große Rolle.

Diese Unterschiede in der Auffassung zwischen Institutionen und Start-Ups verdeutlichen, dass Institutionen grundlegende Basisfaktoren wie finanzielle Ressourcen und umfassendes Wissen über die rechtliche Situation, Markt, Kunden und Partner vor dem tatsächlichen Internationalisieren priorisieren. Start-Ups hingegen erkennen diese zumeist erst bei Eintritt der jeweiligen Schwierigkeit und reagieren dementsprechend. Sie verfolgen demnach das „Trial-and-Error“-Prinzip.

## 7. INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG

In Bezug auf den Internationalisierungserfolg sollten die Start-Ups einerseits „Erfolg in der internationalen Geschäftstätigkeit“ definieren und erläutern was Erfolg für das jeweilige Start-Up bedeutet. Zur Ermittlung der Wirkung der durchgeführten Internationalisierungsaktivitäten wurden die Start-Ups außerdem hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Internationalisierung befragt.

### 7.1. DEFINITION VON INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG

Ein wesentliches Kriterium für den internationalen Erfolg stellt für die befragten Start-Ups das finanzielle Ergebnis dar. Dazu zählen neben der generellen Erzielung von Umsatz in den Auslandsmärkten auch die Umsatzsteigerung für jeden zusätzlichen Markt sowie der ROI in Bezug auf die Selbstfinanzierung der Partner in den jeweiligen Ländern.

---

*„Wenn der Umsatzanteil von einem Markt wirklich repräsentativ ist, ist das langfristig ein Erfolgskriterium. Aber kurz- und mittelfristig ist es der Return on Investment. D.h. ich habe dort einen Sales Mitarbeiter sitzen, der muss sich nach spätestens sechs Monaten selbst finanzieren.“ [S2]*

---

Als weitere quantitative Ziele wurden auch die positive Bilanzierung der Niederlassungen, die Erzielung von Gewinn durch dementsprechende Umsatzzahlen und Deckungsbeiträge sowie die Erreichung von Break-Even genannt. Ein Start-Up hob insbesondere die Steigerung des Firmenwerts und der Attraktivität für Investoren als angestrebtes Ziel hervor.

Gleichermaßen definierten viele Start-Ups den Internationalisierungserfolg in Bezug auf die geografische Verbreitung. Konkrete Bestreben umfassen dabei u.a. in einer bestimmten Anzahl an Ländern weltweit oder auf allen Kontinenten vertreten zu sein, sowie Kunden oder Umsatz auf möglich vielen Märkten weltweit. Dies wird oft auch an finanzielle Ziele geknüpft, wie etwa gewisse internationale Umsatzanteile (z.B. mehr Umsatz auf den Auslandsmärkten als am heimischen Markt) oder Kundenanteile (z.B. 90 % der Kunden aus dem Ausland).

---

*„Success in international business is that two thirds of the revenues come from abroad within two years, at least. I do not see any good reason for having more customers in Italy than abroad.“ [S8]*

---

Weitere Erfolgskriterien umfassten Wachstum, ein gesteigerter Bekanntheitsgrad oder auch Weiterempfehlungen durch zufriedene Kunden. In Bezug auf internationale Kunden wurden u.a. die Kundengenerierung durch Partner in den jeweiligen Auslandsmärkten, eine bestimmte Anzahl an Kunden pro Markt sowie die generelle Zufriedenheit der Kunden genannt.

In Bezug auf den Markt gilt das internationale Interesse für das Produkt sowie die generelle Etablierung am Auslandsmarkt oder auf einem schwierigen bzw. weit entfernten Markt (USA, Australien etc.) als maßgeblich für den internationalen Erfolg. Ferner bezogen sich weitere Angaben auf die Marktführerschaft in den anvisierten, schwierigen oder einer bestimmten Anzahl an Auslandsmärkten.

---

*„Wir haben es für die Firma so definiert: Wir möchten mit unserem Produkt in 20 Ländern vertreten sein und in fünf Ländern davon der Marktführer sein. Das ist unsere offizielle Definition von Erfolg. Für mich persönlich war es ein Riesenerfolg, als der erste deutsche Kunde bestellt hat, weil das der erste Nicht-Österreicher war, der unser Produkt einsetzt.“ [S5]*

---

## 7.2. ZUFRIEDENHEIT MIT DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG

Die Antworten auf die offene Frage in Bezug auf die Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Internationalisierung wurden in drei Kategorien („zufrieden“, „mittelmäßig zufrieden“, „nicht zufrieden“) unterteilt.

Bei der Einschätzung des eigenen Erfolgs gaben lediglich vier der 19 befragten Start-Ups an sehr zufrieden mit den Ergebnissen aus der internationalen Geschäftstätigkeit zu sein. Während sich die Hälfte der Unternehmen und somit der Großteil (n=9) als „mittelmäßig zufrieden“ bezeichnete, definierten fünf Start-Ups die Ergebnisse als nicht zufriedenstellend. Sowohl die mit dem Internationalisierungserfolg mittelmäßig als auch nicht zufriedenen Start-Ups begründeten teilweise (n=10) ihre Einschätzung mit weiteren Möglichkeiten zur Verbesserung und Steigerung der Ergebnisse. Daher sind die eben genannten Erfolgsdefinitionen Großteils als zukünftige, noch nicht erreichte Ziele anzusehen.

## 8. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Abschließend erfolgt eine Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse in Form von Handlungsmaßnahmen für internationalisierende Start-Ups.

In Bezug auf das Produkt legen Konsumenten am Auslandsmarkt oft ein anderes Kunden- bzw. Nutzungsverhalten an den Tag, weswegen Anpassungen des Produkt- und Dienstleistungsangebotes notwendig werden können. Abhängig von der Beratungsintensität des Produktes muss das entsprechende Fachwissen bei der Wahl der Vertriebspartner Beachtung finden. Die Ausbildung der Partner in Bezug auf das eigene Produkt (bzw. die Dienstleistung) sowie Unterstützungsmaßnahmen erweisen sich ebenso als sinnvoll. Eine strukturierte Ausbildung kann helfen, den Partner mit dem nötigen Wissen und Know-How vertraut zu machen. In weiterer Folge sollen Partner gut vorbereitet werden, damit sie das Produkt oder die Dienstleistung den Kunden selbstständig korrekt erklären können. Mögliche Maßnahmen sind Instruktionen durch eigenes Personal vor Ort oder Online-Tutorials.

Im Handlungsfeld „Markt“ bildet die Festlegung der Zielgruppe einen essentiellen Grundstein für die Strategie und das Geschäftsmodell. In den meisten Fällen ergibt sich die Notwendigkeit der Anpassung des Geschäftsmodells im Laufe des Internationalisierungsprozesses. Trotz des oft erwähnten fehlenden Marktwissens der Start-Ups, unterschätzen diese die Bedeutung einer Marktanalyse. Diese bildet aber meistens die Basis für einen erfolgreichen Markteintritt, da kleine Fehler oft schwer rückgängig zu machen oder nachträglich kostspielig zu ändern sind. Für die Recherche sind insbesondere auch Gespräche mit Personen, die mit den jeweiligen Besonderheiten der Märkte vertraut sind, empfehlenswert.

Viele Herausforderungen konnten dem Bereich „Vertrieb & Netzwerk“ zugeordnet werden. Die Auswahl des geeigneten Vertriebskanals bedarf genauer Überlegungen und setzt detaillierte Branchen- oder Zielgruppenkenntnisse voraus. Es gibt viele verschiedene Wege, wie Partner gefunden werden können, wobei durch eine Kombination von Offline- und Online-Präsenz möglichst viele potentielle Partner angesprochen werden. Besonders hervorzuheben sind Kriterien, die jedes Start-Up individuell an die Partnerauswahl stellen sollte. Eine vertrauensvolle Beziehung und ein starkes Commitment sind dabei die Basis und können je nach Bedarf um andere Voraussetzungen (z.B. bestehendes Fachwissen) ergänzt werden. Eine Checkliste kann dabei unterstützen. Der Motivationsgrad der Partner ist ferner essentiell für den Erfolg, wobei ein gewisser Nutzen für den Partner selbst durch den Verkauf oder die Vermittlung des Produkts zu erzielen sein muss. Um das Commitment der Partner von Beginn an sicherzustellen, müssen Anreize geschaffen und vertraglich vereinbart werden. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich ein umfassendes Partnermanagement, um das Vertrauen und Commitment während der gesamten partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu pflegen. Die Bereitschaft zur persönlichen Betreuung vor Ort sowie regelmäßige Treffen mit den Partnern, um sie zu pushen und zu unterstützen gelten als ausschlaggebend für die erfolgreiche Kollaboration. Dabei wird das Vertrauen der Geschäftspartner in das Start-Up insbesondere durch persönliche Beziehungen und

Netzwerke, Referenzen von namhaften Kunden oder die Eröffnung von Büros bzw. Niederlassungen in den jeweiligen Märkten gestärkt.

In Bezug auf Kommunikationsmaßnahmen sind kulturelle Unterschiede vorab zu identifizieren, um sie entsprechend anzupassen oder gegebenenfalls Unterstützung von lokalen Partnern einzuholen. Die englische Sprache ist nach wie vor in der Kommunikation mit internationalen Kunden und Partnern essentiell. Insbesondere auf internationalen Messen können nützliche Kontakte geknüpft werden. Messeauftritte helfen u.a. dabei sich einem größeren Fachpublikum zu präsentieren und den Bekanntheitsgrad zu steigern. Empfohlen wird außerdem die Positionierung als Experte, wie beispielsweise durch Growth Hacking Strategien und Content Marketing (Blogs, Podcasts etc.). Dies schafft Vertrauen bei potentiellen Kunden sowie Partnern und hilft dabei, Traffic zu generieren.

Auch strukturelle oder organisationsbezogene Aktivitäten müssen gesetzt werden. Ein Internationalisierungsschritt ist häufig mit intensiver Reisetätigkeit sowie der entsprechenden Reisebereitschaft der Mitarbeiter verbunden. Die Zeitzone-Problematik erfordert zudem ein hohes Maß an Flexibilität seitens der Mitarbeiter. Des Weiteren sollte versucht werden eine Fehler- und Innovationskultur zu etablieren sowie das kontinuierliche Lernen zu fördern – dafür empfiehlt sich die detaillierte Dokumentation der getätigten Strategien, Aktivitäten und dem damit einhergehenden Output (z.B. welche Marketingmaßnahmen funktionieren).

Eine frühzeitige Identifikation der unterschiedlichen rechtlichen, steuerlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen (auch im EU-Raum) wird ausdrücklich angeraten. Dabei helfen und beraten diverse Institutionen, wie beispielsweise die Wirtschaftskammer oder die Außenhandelsdelegierten.

Der Umgang mit finanziellen Ressourcen erfordert ein entsprechendes Maß an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Diese können dabei helfen, den Internationalisierungsprozess gut vorzubereiten und auch in Zahlen zu übersetzen.

## 9. RESÜMEE UND DANKSAGUNG

Ziel des vorliegenden Working Papers und der zu Grunde liegenden Studie war, den Internationalisierungsprozess von Start-Ups näher zu untersuchen und Erfolgskriterien für eine nachhaltige, internationale Geschäftstätigkeit herauszuarbeiten. Viele Start-Ups entscheiden sich sehr früh in den internationalen Markt einzusteigen, was meist mit der limitierten Größe des Heimmarktes zusammenhängt. Als wichtigste Ressource wird dabei das Wissen über den jeweiligen Auslandsmarkt gesehen, das im Rahmen einer systematischen Marktbearbeitung erarbeitet werden kann. Daher beziehen sich auch die wesentlichen Aktivitäten bei der Internationalisierung auf den Markt – obwohl Start-Ups oft ohne genauen Plan in ihr Internationalisierungsvorhaben starten und eine solche Analyse überspringen. Die größte Herausforderung wurde im Bereich Vertrieb identifiziert, da die befragten Start-Ups häufig beratungsintensive B2B-Produkte verkaufen, und eine Zusammenarbeit mit Partnern unerlässlich ist, um ein skalierbares Geschäftsmodell umzusetzen. Allerdings ist das Thema „Partnerschaft“ mit vielen schlechten Erfahrungen verbunden. Deutlich wurden im Rahmen der Studie auch unterschiedliche Wahrnehmungen von Institutionen und Start-Ups hinsichtlich der Relevanz bestimmter Themen: So beurteilen z.B. Institutionen ein breites Netzwerk als sehr wichtig, während Start-Ups unter „Netzwerk“ vor allem einen gut funktionierenden Vertrieb verstehen und eher von einem spezifischen Netzwerk profitieren.

Dank gebührt an dieser Stelle jenen zwei Institutionen, die die vorliegende Studie ermöglicht haben – dem Land Kärnten respektive Wirtschaftsreferenten LR DI Christian Benger sowie der Wirtschaftskammer Kärnten respektive dem Leiter der Abteilung für Außenwirtschaft, Dr. Meinrad Höfferer. Außerdem bedanken sich die Autoren bei den teilnehmenden Unternehmen und Institutionen, die an der Studie teilgenommen haben. Besonderer Dank gilt ferner FH-Prof. Dr. Dietmar Sternad für seine richtungsweisenden Denkanstöße, die zum Gelingen des vorliegenden Working Papers beigetragen haben.