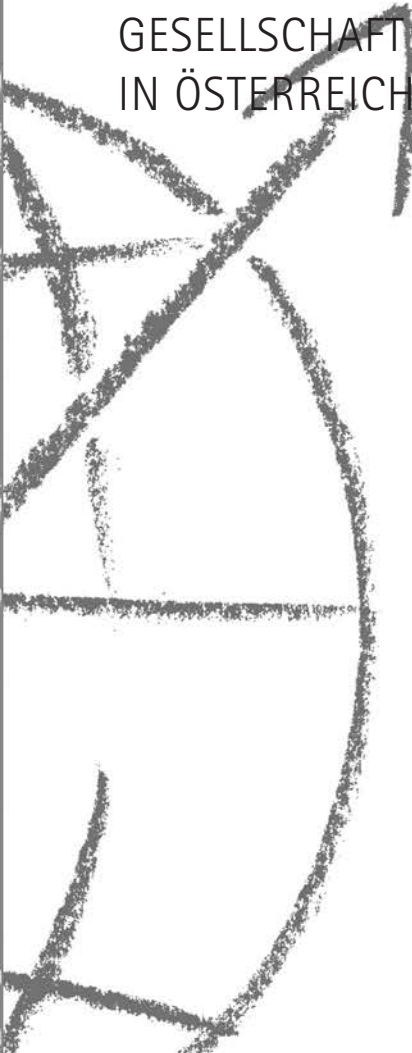


JONATHAN MARTIN

# ENTWICKLUNG EINES BUSINESS- PLANS

FÜR DEN MARKTEINTRITT DER TISOWARE  
GESELLSCHAFT FÜR ZEITWIRTSCHAFT MBH  
IN ÖSTERREICH

ABSOLVENT W043  
(10/2008-09/2010)



# INHALT

Summary .....	294
1 Einführung.....	295
2 Unternehmen.....	297
3 Umweltanalyse.....	300
3.1 PEST-Analyse .....	301
3.2 Zielgruppenanalyse .....	303
3.3 Konkurrenzanalyse .....	304
4 SWOT-Matrix und Strategieentwicklung .....	305
5 Rechtliche Aspekte.....	307
6 Marketing- und Vertriebsstrategie.....	310
6.1 Strategieoptionen und -entwicklung .....	311
6.2 Produktpolitik.....	311
6.3 Personalpolitik.....	313
7 Schlussbetrachtung.....	315
Anhang.....	317

## SUMMARY

In den vergangenen Jahren konnte tisoware, als einer der führenden Softwarehersteller im Bereich Zeitwirtschaft, kontinuierlich wachsen. Bislang konnte dieses Wachstum durch die ausschließliche Fokussierung auf den deutschen Markt realisiert werden. Eigene Aktivitäten in ausländischen Märkten wurden in der Vergangenheit nicht durchgeführt. Um weiter wachsen zu können, hat sich tisoware dafür entschieden, neue ausländische Märkte zu erschließen. Vor diesem Hintergrund war es Ziel des Projekts, einen Business-Plan für den Markteintritt von tisoware in Österreich zu entwickeln. tisoware besitzt eine große Bandbreite an Softwarelösungen. Der österreichische Markt bietet die dafür passenden Zielgruppen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wettbewerber sind bereits in einigen Teilbereichen am Markt etabliert, jedoch nicht in der Lage, das komplette Produktportfolio von tisoware abzudecken. Außerdem erweist sich der Aufbau von Partnerschaften für tisoware als Vorteil beim Eintritt in den Auslandsmarkt. Als geeignete Vorgehensweise hierfür hat sich, nach genauer Analyse der Gesamtsituation, die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft in Österreich erwiesen. Innerhalb dieser werden zunächst die Vertriebsaktivitäten von tisoware in Österreich gebündelt. Der Strategieentwicklungsprozess hat deutlich gemacht, dass es kein festes Schema zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie gibt. Die Strategie ist zudem ständig auf die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Auch wenn die österreichische Rechtsprechung viele Parallelen zur deutschen Gesetzeslage aufweist, so sind doch einige signifikante Unterschiede zu beachten. Um den abweichenden Bedürfnissen des österreichischen Marktes gerecht zu werden, empfiehlt es sich im Bereich der Absatzpolitik eine mehrdimensionale Strategie zu verfolgen und darauf basierend im operativen Bereich den Marketing-Mix umzusetzen. Besonders ist hierbei hervorzuheben, dass tisoware eine Vertriebsniederlassung gründen und für den dort ansässigen Bereich keine deutschen Mitarbeiter nach Österreich entsenden, sondern neue Mitarbeiter in Österreich einstellen wird. Außerdem sind länderspezifische Anpassungen der Produkte vorzunehmen, die sich jedoch in Grenzen halten. Das deutsche Mutterunternehmen muss sich weiterhin darauf konzentrieren, durch laufendes Weiterentwickeln der Softwarelösungen den Funktionalitätsvorsprung vor dem Wettbewerb zu halten. Die im Rahmen der Markteintritts- sowie der Marketing- und Vertriebsstrategie festgelegten Kernpunkte wurden innerhalb der abschließenden Finanzplanung mit entsprechenden Zahlen hinterlegt. Mit der Umsetzung des entwickelten Business-Plans und dem anschließenden Markteintritt in Österreich wird es tisoware – trotz der noch immer andauernden Wirtschaftskrise – gelingen, den ersten Auslandsmarkt in seiner Unternehmensgeschichte zu erschließen. Trotz der dort bereits vorhandenen Wettbewerber bieten sich für tisoware durch das eigene Produktportfolio und die attraktiven Zielgruppen zahlreiche Möglichkeiten. Damit ist der erste Schritt in Richtung Internationalisierung getan. tisoware hat jetzt die Chance, den Markteintritt in weitere Auslandsmärkte zu prüfen und bei positivem Ergebnis auch umzusetzen.

# 1 EINFÜHRUNG

Zu Beginn des Jahres 2008 erfreute sich die deutsche IT-Branche steigender Wachstumsraten. Doch bereits im Oktober 2008 revidierten die Marktforschungsspezialisten von Gartner ihre Vorhersage für 2009: Für die Märkte in Westeuropa prognostizierten die Experten einen Rückgang des Marktvolumens um 0,8 Prozent.<sup>1</sup> Dies bedeutet einen dramatischen Kurswechsel. Bislang waren die Forschungsunternehmen stets trotz der Wirtschaftskrise von einem kontinuierlichen Wachstum der IT-Industrie ausgegangen. Schon längst ist die damalige Prognose zur Gewissheit geworden: Die Wirtschaftskrise ist auch bei der deutschen IT-Industrie angekommen. Zudem wurden zusätzlich die Hoffnungen auf eine schnelle Genesung der IT-Branche gedämpft: Die IT-Industrie wird nach Einschätzung von Experten der IBM noch lange nicht zur Tagesordnung übergehen können. Frühestens ab dem dritten Quartal 2010 kann laut den Analysten von IBM wieder mit Wachstum gerechnet werden.<sup>2</sup> Nach Jahren des stetigen Wachstums wird auch der mittelständische IT-Dienstleister tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH (tisoware) mit dieser Situation konfrontiert. Auch wenn tisoware bislang noch keine schwerwiegenden Konsequenzen der Wirtschaftskrise zu spüren bekam, kündigten Marktbegleiter bereits den umfassenden Abbau von Arbeitsplätzen<sup>3</sup> oder das Einführen von Kurzarbeit<sup>4</sup> an. Doch was bedeutet die Wirtschaftskrise tatsächlich für ein mittelständisches Softwareunternehmen und welche Handlungsoptionen ergeben sich vor diesem Hintergrund?

Aufgrund der geschilderten Ereignisse entschlossen sich die geschäftsführenden Gesellschafter von tisoware, Sabine Dörr und Michael Gruber, bereits Ende 2008 dazu, die Option zu prüfen, zusätzliches Wachstum durch den Eintritt in einen neuen Markt zu generieren. Neben den Wachstumschancen war für tisoware zu diesem Zeitpunkt auch das Senken der Abhängigkeit von einem einzigen Zielmarkt ein weiterer Beweggrund, die Chancen einer Internationalisierung zu analysieren. Damit bildet tisoware keineswegs einen Ausnahmefall, wie auch die Untersuchungsreihe ‚Going International‘ der Industrie- und Handelskammer (IHK) der Region Stuttgart und der Steinbeis-Hochschule Berlin ergab.<sup>5</sup>

Internationalisierung bedeutet für tisoware dabei weit mehr als nur das geografische Erweitern der unternehmerischen Aktivitäten über den nationalen Markt hinaus. Der Eintritt in einen Auslandsmarkt zieht gleichzeitig eine Zunahme der Komplexität der Aufgaben und des Risikos sowie eine zu erwartende erhebliche Steigerung des Informations- und Koordinationsaufwands nach sich.<sup>6</sup> Innerhalb Deutschlands werden vorrangig die negativen Aspekte internationaler Ge-

---

1 Vgl. Koenen, J., IT-Branche, 2008, S. 14.

2 Vgl. Hofer, J., IBM, 2009, S. 26.

3 Vgl. Schürmann, H., SAP, 2009, S. 11.

4 Vgl. primion Technology AG [Kurzarbeit, 2010]: primion Technology AG führt Kurzarbeit ein, 20.07.10.

5 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575 sowie Gäng, H. et al., Globalisierung, 2010, S. 41.

6 Vgl. Apffelthaler, G., Markteintrittsstrategien, 1999, S. 11.

schäftstätigkeiten thematisiert. Die Chancen für das Wachstum der Weltwirtschaft und für mehr Wohlstand bleiben häufig außen vor. Falsch ist, wirtschaftliche Internationalisierung ausschließlich als Fluch oder Segen zu werten. Vielmehr muss bei der Entscheidung für das Ausweiten der unternehmerischen Aktivitäten auf einen Auslandsmarkt die individuelle Situation des einzelnen Unternehmens – und damit auch von tisoware – betrachtet werden.<sup>7</sup>

Auch wenn die Mehrzahl mittelständischer, deutscher Unternehmen aktuell bei einer Internationalisierungsstrategie eher an China oder Russland denkt – für tisoware liegt das Zielland für eine Markterschließung direkt vor der Haustüre: In Österreich sind über 300.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) angesiedelt. Für tisoware, ein auf den B2B-Bereich fokussiertes Unternehmen, bedeutet dies ein zu erschließendes Marktpotenzial in Höhe von 300.000 Kunden, die über 1,5 Millionen Personen beschäftigen.<sup>8</sup> Die KMU in Österreich wuchsen, gemessen an der Bruttowertschöpfung, zwischen den Jahren 2002 und 2006 um über 15 Prozent.<sup>9</sup> Für den Markteintritt in Österreich spricht ebenso die positive Resonanz auf den Messeauftritt von tisoware bei der österreichischen IT-Leitmesse ITnT in Wien: Hier zeigte ein Blick in das Ausstellerverzeichnis, dass kein Unternehmen ein annähernd breites Produktportfolio im Bereich HR-Software abbilden konnte. Außerdem unterstreicht eine aktuelle empirische Studie der Universität Mannheim zu den internationalen Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter, dass Österreich sowie die Schweiz für deutsche KMU nach wie vor sehr bedeutende Regionen für den Absatz von Software im Ausland sind.<sup>10</sup> Da Österreich deshalb für tisoware viele Chancen bietet, wurde das Projekt »Entwicklung eines Business-Plans für die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Österreich« aufgesetzt. Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines Business-Plans für den Markteintritt von tisoware in Österreich. Der erste Kernbestandteil des Business-Plans stellt die Konzeption einer Markteintrittsstrategie für tisoware in Österreich dar. Dabei werden interne sowie externe Ausgangsanalysen durchgeführt und darauf aufbauend über die Ableitung von Zielen die Markteintrittsstrategie entwickelt. Hierbei kommen etablierte und anerkannte Methoden der praktischen Unternehmensführung zum Einsatz. Aus den Analyseergebnissen werden Marketing-Ziele zur Entwicklung einer geeigneten Marketing- und Vertriebsstrategie abgeleitet, die die Voraussetzung für die Festlegung eines geeigneten Marketing-Mix bilden. Darüber hinaus wird eine Finanzplanung vorgenommen, die sich aus den drei Elementen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz zusammensetzt.

---

7 Vgl. Faix, W. et al., *International*, 2006, S. 575.

8 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, *Statistisches Jahrbuch*, 2009, S. 74.

9 Vgl. Bornett, W., *KMU*, 2008, S. 13.

10 Vgl. Heinzl, A./Winkler, J., *Markteintrittsstrategien*, 2009, S. 11.

## 2 UNTERNEHMEN

Die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH mit Hauptsitz in Reutlingen wurde im Jahr 1986 als Tochterunternehmen eines mittelständischen Küchentechnikherstellers gegründet. Im Jahr 1989 folgte der Management-Buy-Out (MBO) und damit die vollständige Ausrichtung auf die Softwareentwicklung und -beratung. tisoware versteht sich als Spezialist für Soft- und Hardwarelösungen im Bereich Zeitwirtschaft. Darunter fallen Anwendungen zur Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitflexibilisierung wie auch zur Betriebs- und Maschinendatenerfassung. Zudem entwickelt das Unternehmen Softwarelösungen für die Bereiche Personaleinsatzplanung, Projektcontrolling, Manager- und Mitarbeiterportal, MES, Zutrittssicherung, Sicherheitsleitstand mit Videoüberwachung, Spesenabrechnung und Kantinenmanagement. Die Softwarelösung ist modular aufgebaut. Das bedeutet, dass jedes Modul unabhängig vom Einsatz anderer Module genutzt werden kann und stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Bereits vor mehr als zehn Jahren wurde im Rahmen von Studien festgestellt, dass modulare Produktstrategien das beste Mittel sind, dem Wandel eines Marktes zu begegnen.<sup>11</sup> Zur Ergänzung der eigenen Softwarelösung werden die Produkte der Marktführer Kaba GmbH und PCS Systemtechnik GmbH für die Datenerfassung genutzt. Innovative Konzepte wie berührungslose und biometrische Identifikations- und Verifikationsverfahren werden ebenfalls berücksichtigt. Alle Anwendungen von tisoware können außerdem – basierend auf den Standardtechnologien C++, Java und Ajax – für einzelne Kunden individuell angepasst werden. Zudem bietet tisoware standardisierte Schnittstellen und Integrationen zu den führenden ERP-Systemen wie beispielsweise die der Hersteller SAP, Oracle, Microsoft, Sage, pro-ALPHA und ifax.

Die Software ist unter den Standarddatenbanken von Oracle, Microsoft, IBM und Progress lauffähig. Dies macht die Betreuung von Firmen unterschiedlichster Branchen und Betriebsgrößen möglich. Eine Kundenanalyse aus dem Jahr 2008 ergab, dass die Kunden von tisoware sowohl in den Bereichen Industrie und Dienstleistung, als auch im Bereich sozialer Einrichtungen zu finden sind.<sup>12</sup> tisoware ist folglich in der Lage, die unterschiedlichen Anforderungen thematisch weit auseinander liegender Branchen mit Softwarelösungen zu bedienen. Bei der Unternehmensgröße der Kunden reicht die Spanne von sechs bis zu 5.000 Mitarbeiter. Im Schnitt hat jeder Kunde von tisoware etwa 360 Mitarbeiter. Über die Hälfte aller Kunden beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeiter und liegt damit genau in dem Bereich, in dem der klassische mittelständische Betrieb zu Hause ist. Es wird deutlich, dass der überwiegende Anteil der Kunden von tisoware KMU sind.<sup>13</sup> Die Fachzeitschrift *personalmagazin* zählt tisoware in ihrer aktuellsten Marktübersicht zu den 30 stärksten Zeitwirtschaftsanbietern in Deutschland. Gemessen an der Anzahl der Kunden

---

11 Vgl. Hart, A., *Strategy*, 2007, S. 38.

12 Vgl. Martin, J., *Kundenzufriedenheit*, 2008, S. 60 f.

13 Vgl. Martin, J., *Kundenzufriedenheit*, 2008, S. 62 f.

gehört tisoware zu den zehn größten Softwareunternehmen der Branche.<sup>14</sup> Von diesen zehn geben acht Unternehmen an, mit einer eigenen Niederlassung oder über einen Partner bereits im österreichischen Markt präsent zu sein.

Seit mehreren Jahren besitzt tisoware eine hervorragende Marktposition und ein stabiles Wachstum.<sup>15</sup> Zum 31. Juli 2010 konnte tisoware für das zurückliegende Geschäftsjahr (GJ) einen Umsatz in Höhe von 9,2 Millionen EUR erzielen. Damit wurde – trotz der Auswirkungen der Wirtschaftskrise – annähernd das Vorjahresergebnis in Höhe von 9,5 Millionen EUR erreicht. Mehr als 100 Neukunden entschieden sich im abgelaufenen GJ für tisoware. Das inhabergeführte Unternehmen hat eine Eigenkapitalquote von 100 Prozent. Alle Gesellschafter von tisoware sind als Geschäftsführer oder Prokuristen in Führungspositionen des Unternehmens tätig und stehen durch ihre mehrjährige Firmenzugehörigkeit für eine beständige und verlässliche Unternehmensführung. Deutschlandweit werden an elf Standorten (Berlin, Bielefeld, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Ellwangen, Freiburg, Hamburg, München, Neu-Ulm und Reutlingen) mittlerweile 92 Mitarbeiter beschäftigt. Für das kommende Geschäftsjahr sind sowohl weitere Neueinstellungen als auch die Ausweitung der Geschäftsräumlichkeiten geplant. Aktuell ist die Softwarelösung von tisoware in 12 Sprachen verfügbar, unter anderem in Englisch, Französisch, Tschechisch, Ungarisch und Slowakisch. Damit ermöglicht tisoware seinen Kunden auch das Expandieren in neue, sich durch die EU-Osterweiterung und die fortschreitende Globalisierung ergebende Märkte. Eigene Aktivitäten in ausländischen Märkten, die nicht auf die Initiative von deutschen Bestandskunden zurückgehen, wurden in der Vergangenheit nicht durchgeführt.

Auf der einen Seite ist es erklärtes Ziel von tisoware, weitere Umsatzsteigerungen zu realisieren und den kontinuierlichen Wachstumskurs der vergangenen Jahre fortzusetzen. Andererseits machen sich bereits erste Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die deutsche IT-Branche seit dem vierten Quartal 2008 bemerkbar: Geplante IT-Projekte im B2B-Bereich werden vor allem bei Kunden und Interessenten exportgetriebener Branchen zurückgestellt oder gestrichen. Diese Auswirkungen sind für tisoware bisher lediglich im Akquiseprozess spürbar und haben sich noch nicht im Betriebsergebnis niedergeschlagen. Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise lassen sich zwar von tisoware nicht an der eigentlichen Wurzel des Problems, den Finanzmärkten<sup>16</sup>, beseitigen. Dennoch können sie bei der Integration entsprechender Maßnahmen im eigenen Unternehmen nicht nur als Handikap, sondern auch als Chance begriffen werden. Daraus resultierte die Entscheidung der geschäftsführenden Gesellschafter von tisoware, das Projekt »Entwicklung eines Business-Plans für die tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Österreich« im Rahmen des angebotenen Projekt-Kompetenz-Studiums an der STEINBEIS SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) durchzuführen.

---

14 Vgl. o.V. [Marktübersicht, 2008]: Marktübersicht Zeitwirtschaft, 30.06.10.

15 Vgl. Held, H./Hering, E., Erfolgreich selbständig, 2005, S. 160.

16 Vgl. Regling, K., Rezession, 2008, S. 8.

Neben dem bisher unbeachteten Marktpotenzial in Österreich und der positiven Resonanz auf den Messeauftritt bei der österreichischen IT-Leitmesse ITnT in Wien waren zwei weitere Punkte dafür ausschlaggebend, dass bei näherer Betrachtung der umliegenden Märkte die Wahl auf Österreich fiel: Zum einen sind die Produkte von tisoware international einsatzfähig. Bei der Implementierung einer für Deutschland konzipierten Softwarelösung in einen ausländischen Markt sind sehr oft umfassende Anpassungen erforderlich.<sup>17</sup> Neben den sprachlichen, die sich im Fall von tisoware auf eine überschaubare Anzahl von Fachbegriffen erstrecken, werden Anpassungen im Bereich der rechtlichen Normen und Vorschriften notwendig. Zwar müssen innerhalb der Zeiterfassungssoftware einige Anpassungen rechtlicher Art vorgenommen werden. Doch auf Grund der Nähe des österreichischen Arbeitsrechts zur deutschen Gesetzgebung und der Konformität zur EU-Gesetzgebung<sup>18</sup> ist auch hier der dafür notwendige Aufwand überschaubar. Die Tatsache, dass in Österreich umfangreiche rechtliche Bestimmungen im Bereich des Arbeitsrechts etabliert sind, stellt sogar einen Wettbewerbsvorteil für tisoware dar. Denn im Vergleich zu anderen, v.a. osteuropäischen Ländern, in denen es kaum Regelungen zu Arbeitszeiten oder Lohnzuschlägen gibt, kann tisoware in Österreich alle Funktionalitäten in diesen Bereichen am Markt anbieten, da diese bereits vollumfänglich in der Software enthalten sind. Somit ist mit einem geringen Anpassungsaufwand der Software für den österreichischen Markt zu rechnen.

Außerdem unterstreicht eine aktuelle empirische Studie der Universität Mannheim zu den internationalen Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter, dass Österreich sowie die Schweiz sehr bedeutende Regionen für den Absatz von Software im Ausland sind.<sup>19</sup> Im Rahmen der Untersuchung wurde ebenfalls deutlich, dass der ausländische Markteintritt von Unternehmen, wie auch im Fall von tisoware, der Erschließung eines neuen Marktes dient.<sup>20</sup>

Abgeleitet aus den angestellten Vorüberlegungen, formulierte die Geschäftsleitung als Projektziel, die Entwicklung eines umfassenden Business-Plans für den Markteintritt der tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Österreich bis zum 01.04.2010 durchzuführen. Um eine nachhaltige Zielwirkung zu erhalten, wurde das Projektziel entlang der SMART-Formel (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert) entwickelt.<sup>21</sup>

---

17 Vgl. Collins, R., *Software Localization*, 2002, S. 74 ff.

18 Vgl. Kainz, C., *Arbeitsbeziehungen*, 2009, S. 7.

19 Vgl. Heinzl, A./Winkler, J., *Markteintrittsstrategien*, 2009, S. 11.

20 Vgl. Heinzl, A./Winkler, J., *Markteintrittsstrategien*, 2009, S. 14.

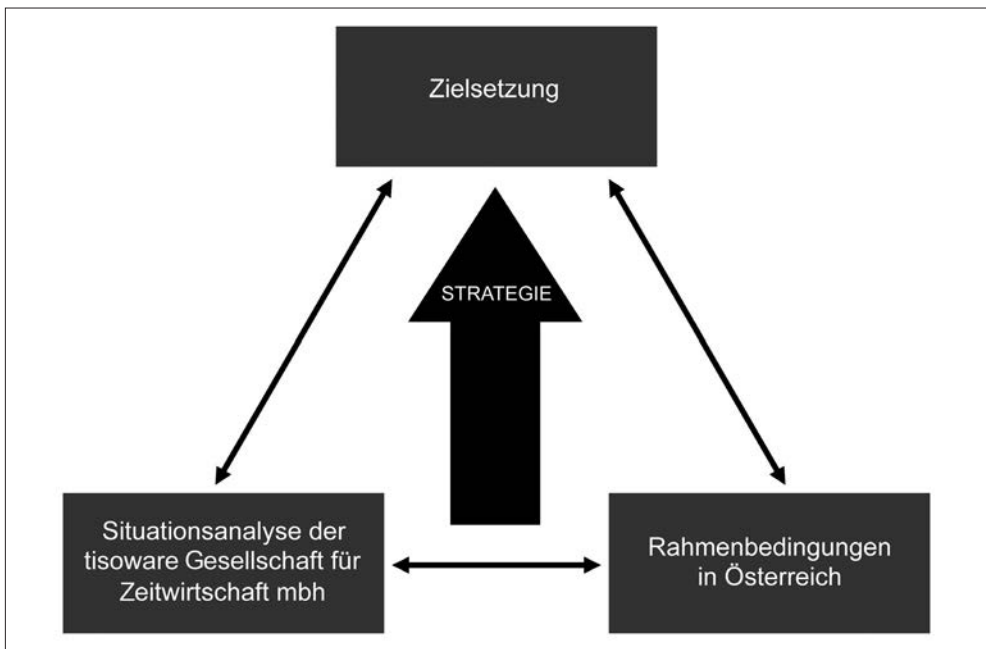
21 Vgl. Betschinger, T., *Zielvereinbarung*, 2008, S. 22.



### 3 UMWELTANALYSE

Eine internationale Markteintrittsstrategie ist als Muster für ein systematisches und zielgerichtetes Ausweiten der langfristigen Unternehmensziele auf unterschiedliche nationale Rahmenbedingungen anzusehen.<sup>22</sup> Um die Strategie für den Eintritt in den österreichischen Markt erfolgreich zu entwickeln, wurde im frühen Projektverlauf auf Methoden der praktischen Unternehmensführung zurückgegriffen. Von zentraler Bedeutung war dabei das »Strategische Dreieck der Unternehmensentwicklung«. Im Strategischen Dreieck nach Faix sind die vier wesentlichen Komponenten der erfolgreichen Strategieentwicklung enthalten:

- Die interne Ist-Situation,
- die externen Rahmenbedingungen,
- die Ziele des Unternehmens sowie
- die geeignete Strategie zur Erreichung dieser Ziele.



1 | Strategisches Projekt-Dreieck der Unternehmensentwicklung.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Scholl, R., Internationalisierungsstrategien, 1989, S. 983 ff.

<sup>23</sup> In Anlehnung an: Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 22.

Hieraus wird ersichtlich, dass die Projektstrategie dazu dienen muss, die einzelnen Projektziele zu erreichen. Das Strategische Dreieck lässt sich somit auf das vorliegende Projekt optimal anwenden. Die Basis für das Projekt bildete zunächst die Ist-Situation von tisoware. Gleichzeitig waren die Rahmenbedingungen, die im Zielmarkt Österreich vorherrschen, zu beachten (vgl. Abbildung 1). Beide Komponenten sind gleichzeitig zu betrachten, um eine geeignete Strategie zu entwickeln und um Fehler wie bspw. das unzureichende Ausschöpfen von Marktpotenzialen oder Fehlinvestitionen zu vermeiden. Die dadurch ermittelten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken wurden in einer SWOT-Analyse einander gegenübergestellt. Die daraus entstandenen strategischen Konzepte bildeten die Grundlage zur Definition der Unternehmensziele.<sup>24</sup> Ausgehend von diesen Zielen wurde dann im letzten Schritt eine geeignete Strategie zur Zielerreichung und damit zum erfolgreichen Markteintritt entwickelt.

Im Rahmen der Situationsanalyse war es also zunächst notwendig, die Ist-Situation von tisoware zu untersuchen und hieraus vorhandene Stärken und Schwächen abzuleiten.<sup>25</sup> Zu diesem Zweck wurde auf die bewährten Analysetools, die Erfolgsfaktorenanalyse sowie die Problem- und Schwachstellenanalyse, zurückgegriffen. Neben der unternehmensinternen Ist-Situation sind auch extern Chancen und Risiken zu untersuchen. Dies erfolgte im vorliegenden Fall durch eine PEST-Analyse, eine Zielgruppenanalyse sowie eine Konkurrenzanalyse. Im Unterschied zur Unternehmensanalyse sind die Ergebnisse der Umweltanalyse aufgrund von Informationsasymmetrien mit einer gewissen Unsicherheit behaftet.<sup>26</sup>

### 3.1 PEST-ANALYSE

Zur Identifikation bestehender Chancen und Risiken in der Makroumwelt, die sich aus den externen Einflussfaktoren des österreichischen Marktes ergeben, empfiehlt es sich, eine globale Umweltanalyse (PEST-Analyse) durchzuführen.<sup>27</sup> In deren Rahmen werden sämtliche politische, wirtschaftliche, sozio-kulturelle und technologische Einflussfaktoren analysiert.<sup>28</sup> Häufig wird diesen vier Bereichen in der deutschsprachigen Fachliteratur die ökologische Umwelt als fünfter Umweltfaktor hinzugefügt, was aufgrund steigender Energiekosten und einem erhöhten Umweltbewusstsein in weiten Teilen der europäischen Wirtschaft und Gesellschaft nachvollziehbar ist. Die PEST-Analyse für tisoware wurde unter Verwendung einer strategischen Checkliste durch-

---

24 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 37.

25 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 28.

26 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 31.

27 Vgl. Schmidt, T., Unternehmensführung, 2007, S. 32 ff.

28 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 180.

geführt. Hierbei wurden zunächst die Einflusskriterien der globalen Umwelt geclustert und mit einer prozentualen Gewichtung innerhalb des Clusters versehen. Zwar setzen sich die fünf genannten Umweltfaktoren grundsätzlich aus allgemeingültigen Parametern zusammen, die nicht ausschließlich für tisoware sondern für alle in Österreich aktiven Unternehmen von Bedeutung sind. Jedoch wurden einige Faktoren unternehmensspezifisch angepasst: Vor dem Hintergrund von B2B-Software macht es wenig Sinn, die Art der LebensEinstellung von Endverbrauchern zu erfragen. Wichtiger hingegen erscheinen die Kriminalitätsraten, aus welchen sich die gesellschaftliche Bedeutung von Systemen und Maßnahmen zur Prävention ableiten lässt. Daraufhin wurde die strategische Checkliste auf die Bedürfnisse von tisoware angepasst.<sup>29</sup> Zudem ist zu beachten, dass nicht alle Einflussfaktoren innerhalb einer PEST-Analyse erfasst werden können, sodass die Analyse zwangsläufig immer selektiv erfolgt. Die anschließende Beurteilung führte zu einem arithmetischen Mittelwert, aus dem sich eine Aussage über die Attraktivität der Makroumwelt treffen ließ. Zudem wurde eine Beurteilung über die zukünftige Entwicklung der einzelnen Faktoren durchgeführt, sowie eine Einteilung der einzelnen Aspekte in Chancen und Risiken – als Basis für die spätere SWOT-Analyse – vorgenommen.<sup>30</sup> Aufgrund der guten Verfügbarkeit von Daten und der, im Bezug auf die einzelnen Faktoren, in Österreich herrschenden Transparenz, war das Ergebnis ein wichtiger Baustein für die spätere Strategieentwicklung.

Die Attraktivität der globalen Umwelt für tisoware in Österreich liegt auf einer Skala von 0 bis 5 bei 2,67 und damit im Mittelfeld. Dies ist vor allem auf die überdurchschnittliche Attraktivität der technologischen Umweltfaktoren zurückzuführen, die für tisoware als IT-Unternehmen besonders relevant sind. Große Bedeutung haben die dabei identifizierten Chancen und Risiken. Zwei zentrale Chancen für tisoware sind festzuhalten: Die Kontinuität in Sachen Tarifvertrags- und Sozialgesetzgebung ermöglicht es tisoware, im Bereich der Lösungen für die Zeiterfassung zukünftig seine Unique Selling Proposition (USP) im Bereich der Berechnung von Lohnzuschlägen und deren Besteuerung auszunutzen. Für diese Tendenz ist maßgeblich die starke Positionierung der Gewerkschaften verantwortlich, was aus der Sicht von tisoware als zukünftiger Arbeitgeber gleichzeitig auch ein Risiko darstellt. Durch den Einsatz ständig optimierter Produktionstechnologien und deren hohe Akzeptanz in Österreich, ist eine Verlagerung von Hochtechnologie in ausländische Märkte eher selten, sodass heimische Unternehmen ihre Produktionsplanung und -steuerung durch den Einsatz von MES-Lösungen optimieren. Auf weitere herausgearbeitete Chancen und Risiken wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Diese und die damit verbundenen Handlungsstrategien gingen direkt in die SWOT-Analyse ein und wurden im Rahmen der Master Thesis vollständig dargelegt.

---

29 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 182.

30 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 235.

## 3.2 ZIELGRUPPENANALYSE

Zu einer umfassenden Analyse der internen und externen Faktoren gehört auch die Untersuchung der eigenen Kunden, da diese Voraussetzung für den Erfolg im Markt sind. Sie stellt ein wichtiges Steuerelement für das unternehmerische Handeln dar.<sup>31</sup> Ziel der Kundenanalyse ist es, die Zusammensetzung der einzelnen Kundengruppen herauszuarbeiten.<sup>32</sup> Zudem müssen die Anforderungen der Zielgruppen und deren Priorisieren auf Anbieterseite erkannt werden.<sup>33</sup> Da tisoware bislang nur wenige einzelne Kunden in Österreich hat – diese machen unter 0,5 Prozent an der Gesamtkundenzahl aus – wurde innerhalb des Projekts eine Zielgruppenanalyse durchgeführt. Ausgehend von den bestehenden Produkten und Kundengruppen in Deutschland wurden innerhalb dieser Analyse Kernzielgruppen in Österreich identifiziert und deren potenzielle Entscheidungskriterien festgehalten. Über die Struktur der deutschen Kunden von tisoware liegen zum einen aus dem Customer Relationship Management-System (CRM-System), zum einen aus einer fundierten und umfangreichen Kundenanalyse, die im Jahr 2008 durchgeführt wurde, umfangreiche Daten vor. Die Studie ergab, dass die Kunden von tisoware sowohl in den Bereichen Industrie und Dienstleistung, als auch im Bereich soziale Einrichtungen zu finden sind. tisoware ist mit seinen Produkten in der Lage, unterschiedliche Anforderungen auch thematisch weit auseinander liegender Branchen zu bedienen. Bei der Unternehmensgröße der Kunden reicht die Spanne von sechs bis zu 5.000 Mitarbeitern. Über die Hälfte aller Kunden beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeiter und liegt damit genau in dem Bereich, in dem der klassische mittelständische Betrieb zu Hause ist.<sup>35</sup> Den größten Teil der Kunden machen folglich KMU aus. Die Lösungen sind jedoch für Unternehmen jeder Unternehmensgröße problemlos einsetzbar. Deutlich wird, dass alle Unternehmen in Österreich, die sich im genannten Bereich befinden, grundsätzlich zur Zielgruppe von tisoware gehören würden.

Außerdem lassen sich die Unternehmen und damit die potenziellen Kunden in einzelne Teilzielgruppen segmentieren: Während die überwiegende Anzahl an Lösungen branchenübergreifend gleichermaßen genutzt wird, gibt es auch branchenspezifische Module.<sup>36</sup> Diese lassen sich in die drei Branchencluster Industrie, Handel und Dienstleister sowie soziale Dienstleistungsunternehmen aufteilen. Darüber hinaus lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Customer Lifetime Value (CLV) des Kunden, also dem Gewinn, der mit dem Kunden über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung erzielt werden kann, und der Mitarbeiteranzahl feststellen. Je mehr Mitarbeiter ein potenzieller Kunde, unabhängig von dessen Branchenzugehörigkeit, hat, umso attraktiver ist er für tisoware.

---

31 Vgl. Kirsch, I., Marketing, 2005, S. 6.

32 Vgl. Hungenberg, H., Management, 2006, S. 127.

33 Vgl. Schmidt, T., Unternehmensführung, 2007, S. 44.

34 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 24.

35 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 24.

36 Vgl. Martin, J., Kundenzufriedenheit, 2008, S. 24 f.

Um diese Ergebnisse mit den österreichischen Rahmenbedingungen zu verknüpfen, wurden eine Vielzahl an Kennzahlen und Wirtschaftsdaten herangezogen. Die Kernzielgruppe der KMU in Österreich wuchs, gemessen an der Bruttowertschöpfung, zwischen den Jahren 2002 und 2006 um über 15 Prozent.<sup>37</sup> Die Anzahl der Unternehmen aller Branchen mit mehr als neun Mitarbeitern liegt bei über 30.000 und bildet damit das Marktpotenzial für tisoware. Die besonders attraktiven Segmente liegen hierbei im Zielgruppencluster Industrie. Betrachtet man den Anteil der Beschäftigten, sind die Maschinen- und Metallwarenindustrie (27,0 Prozent), die Elektro- und Elektronikindustrie (11,9 Prozent) sowie die Chemieindustrie (10,4 Prozent) die attraktivsten Branchen für tisoware.<sup>38</sup> Ansässig sind diese Industriebetriebe v.a. in den Bundesländern Oberösterreich und Niederösterreich.<sup>39</sup> Gleichzeitig nehmen die genannten Industriezweige einen Spitzenplatz bei den Investitionen ein.<sup>40</sup> Für diese Unternehmen steht das Erzielen von Kostenvorteilen in der Produktion durch das Integrieren von Personalzeiterfassung und Fertigungssteuerung im Vordergrund. Dennoch stehen für tisoware nicht nur produzierende Unternehmen im Fokus, sondern auch Firmen aus den Sektoren Handel, Dienstleistungen und Soziales. Diese sind wiederum in anderen Bundesländern der Republik Österreich stark vertreten, bspw. Handelsunternehmen in Wien und Dienstleistungsunternehmen in Tirol.<sup>41</sup> Festzuhalten ist, dass in allen Regionen von Österreich für tisoware potenzielle Kunden und Interessenten zu finden sind und daher nicht nur einzelne Bundesländer als Zielmärkte betrachtet werden sollten.

### 3.3 KONKURRENZANALYSE

Als Unternehmen am Markt erfolgreich zu sein, bedeutet langfristig die Kundenbedürfnisse besser als die Wettbewerber befriedigen zu können. Mit der Konkurrenzanalyse wird das Verhalten der Wettbewerber untersucht, die bereits im österreichischen Markt aktiv sind. »Die Konkurrenzanalyse beschäftigt sich mit der systematischen Sammlung, Verdichtung, Auswertung und Interpretation von Informationen über die derzeitige und zukünftige Situation der Wettbewerber.«<sup>42</sup> Als geeignete Informationsquellen erwiesen sich unter anderem Branchenstudien, Internetauftritte, Produktbroschüren und Presseartikel (Sekundärquellen), sowie simulierte Interessentengespräche auf Messen und der Einbezug von Außendienstmitarbeitern (Primärquellen). Die zu einem Stärken-Schwächen-Profil verdichteten Daten machten die Qualität der einzelnen Unternehmensbereiche transparent. Gleichzeitig ergeben diese eine Benchmark, durch die die Vergleichbarkeit mit den Geschäftsbereichen des eigenen Unternehmens ermöglicht wurde.<sup>43</sup> Das Stärken-Schwächen-Profil wurde dabei auf die Bedürfnisse von Softwareherstellern angepasst. Der Bereich Produktion wurde daher in den Faktor Entwicklung integriert.

---

37 Vgl. Bornett, W., KMU, 2008, S. 13.

38 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Industriekennzahlen, 2010, S. 20.

39 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Industriekennzahlen, 2010, S. 19.

40 Vgl. Wirtschaftskammern Österreichs, Industriekennzahlen, 2010, S. 40.

41 Vgl. Statistik Austria, Betriebe, 2009, S. 1.

42 Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 224.

43 Vgl. Hungenberg, H., Management, 2006, S. 133.

Wie bereits erwähnt, zeichnet sich tisoware durch ein sehr breites Produktportfolio aus. Aus diesem Grund steht tisoware mit verschiedenen Softwarelösungsanbietern im Wettbewerb. Diese lassen sich in die Kategorien Human Resources (HR), Industry und Security unterteilen. Häufig lassen sich Wettbewerber analog zu den Kundengruppen in bestimmten Clustern zusammenfassen, um so die Bewertung zu erleichtern. Hier wurde darauf bewusst verzichtet, da trotz Deckungsgleichheit der Produkte häufig die Themenfelder Führung und Entwicklung so unterschiedlich waren, dass eine Vereinheitlichung an deren Heterogenität scheiterte. Um dennoch die Komplexität zu reduzieren, wurde im Vorfeld durch ein Filterverfahren, im Rahmen dessen die jeweils angebotenen Produkte analysiert wurden, entschieden, welche Wettbewerber überhaupt in der Lage sind, die Zielgruppe von tisoware anzusprechen. Durch die Präsenz der strategischen Hardware-Partner im österreichischen Markt ist außerdem davon auszugehen, dass auch weitere Wettbewerber, die aktuell nur auf dem deutschen Markt aktiv sind, über kurz oder lang in den österreichischen Markt eintreten werden. Diese Wettbewerber sind somit zukünftig ebenfalls zu beobachten.

Letztendlich wurden sechs Wettbewerber im Rahmen der Wettbewerbsanalyse bewertet. Als starke Wettbewerber von tisoware auf dem österreichischen Markt wurden letztlich zwei deutsche Softwareanbieter identifiziert. Beide Unternehmen sind ausschließlich dem Bereich HR zuzuschlagen, da sie keine Industry-Lösungen anbieten können. Im Bereich Softwarelösungen für die Fertigung erweist sich ein österreichisches Softwareunternehmen als ernstzunehmender Wettbewerber.

## 4 SWOT-MATRIX UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Die Stärken und Schwächen von tisoware und die Chancen und Risiken des Umfelds bilden die Grundlage für den Entwurf eines strategischen Konzepts.<sup>44</sup> Als anerkannte Methode zur Integration beider Analyseebenen bietet sich das Durchführen einer SWOT-Analyse an.<sup>45</sup> Dadurch, dass tisoware bislang ausschließlich in Deutschland aktiv ist und das Zielland Österreich – durch die Nähe des rechtlichen Rahmens zur deutschen Gesetzgebung, der Konformität zur EU-Gesetzgebung und der Sprache<sup>46</sup> – dem deutschen Markt sehr ähnlich ist, musste die SWOT-Analyse nicht auf nationaler und internationaler Ebene getrennt durchgeführt werden.<sup>47</sup> Daraus konnten Normstrategien abgeleitet werden, aus denen sich mögliche strategische Stoßrichtungen ergeben. Erst in Verbindung mit diesen Ergebnissen wird das Ableiten der Unternehmensziele möglich.<sup>48</sup>

44 Vgl. Grant, R./Nippa, M., Management, 2006, S. 35.

45 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 31.

46 Vgl. Kainz, C., Arbeitsbeziehungen, 2009, S. 7.

47 Vgl. Schmid, S., Internationalisierung, 2007, S. 10 ff.

48 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 38 f.

Da es sich bei dem vorliegenden Projekt um ein Wachstums- und Globalisierungsprojekt handelte, bot sich die Definition der Unternehmensziele entlang der fünf Faktoren der ökonomischen Entwicklung nach Faix an.<sup>49</sup> Um eine nachhaltige Zielwirkung zu erhalten, mussten alle Ziele entlang der SMART-Formel entwickelt werden.<sup>50</sup> Erfahrungen aus der Praxis zeigen zudem, dass bei der Zieldefinition häufig auch Ziele bestimmt wurden, die stark operational geprägt waren oder sich nicht für die spätere Ableitung einer Strategie eigneten. Deshalb wurden die Unternehmensziele innerhalb des Entwicklungsprozesses zusätzlich einem Filterprozess unterzogen.<sup>51</sup>

Nach der Bestimmung der Unternehmensziele gilt es den Weg zu definieren, über den die Ziele erreicht werden können: Die Unternehmensstrategie für die Wachstums- und Internationalisierungsaktivitäten von tisoware. »Die Unternehmensstrategie ist ein konkreter Vorgehens-Plan, um die definierten Ziele eines Unternehmens zu erreichen.«<sup>52</sup> In Wissenschaft und Praxis besteht eine Vielzahl etablierter strategischer Optionen und Ansätze, sodass es nicht die eine Strategie gibt.<sup>53</sup> Dies gilt insbesondere für Strategien, die den Aufbau von Auslandsaktivitäten beinhalten.<sup>54</sup> Ein bewährtes Analysetool zur Selektion einer geeigneten Wachstumsstrategie auf Gesamtunternehmensebene stellt das Produkt-Markt-Portfolio von Ansoff dar.<sup>55</sup> Bislang verfolgte tisoware eine Marktdurchdringungsstrategie. Durch die angestrebten Ziele wird nun eine Marktentwicklungsstrategie verwirklicht, um Wachstum zu generieren. Entwickelt man diese unter Berücksichtigung der Ergebnisse der SWOT-Analyse weiter, gelangt man zur Internationalisierungsstrategie.<sup>56</sup> Im Unterschied zur klassischen Marktentwicklungsstrategie aus der Ansoff-Matrix geht die Strategie der Internationalisierung detaillierter auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zum Markteintritt ein. Eine ausschließliche Konzentration auf die zwei genannten Strategieansätze würde jedoch den Entscheidungsprozess bei tisoware einschränken. Dasselbe gilt, wenn die strategischen Methoden vernachlässigt werden.<sup>57</sup> Vielmehr müssen diese strategischen Optionen bei der Entwicklung der Markteintrittsstrategie mit der praktischen Machbarkeit für tisoware abgeglichen werden. Die daraus entstandene Markteintrittsstrategie für tisoware beinhaltet unter anderem folgende erfolgskritische Komponenten und strategische Handlungsfelder:

- Als Wertschöpfungsform ist die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft empfehlenswert, um das größtmögliche Steuerungspotenzial aufrecht zu erhalten und die Unternehmensphilosophie übertragen zu können..
- Innerhalb der Wertschöpfungskette wird die Internationalisierung zunächst auf den Kernbereich Vertrieb beschränkt.

49 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 45 f.

50 Vgl. Betschinger, T., Zielvereinbarung, 2008, S. 22.

51 Vgl. Stephan, M., Strategy, 2007, S. 19 ff.

52 Sailer, J., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 9.

53 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 49 f.

54 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575.

55 Vgl. Dillerup, R./Stoi, R., Unternehmensführung, 2006, S. 207.

56 Vgl. Schmidt, T., Unternehmensführung, 2007, S. 80 ff.

57 Vgl. Apfelthaler, G., Markteintrittsstrategien, 1999, S. 107.

- Die Bereiche F&E und Support sind auf die, im Vergleich zum deutschen Markt unterschiedlichen, rechtlichen Rahmenbedingungen intensiv vorzubereiten.
- Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Kosten für diese länderspezifische Unterscheidung zu legen.
- Die administrativen Bereiche bleiben zunächst am Hauptsitz und werden auf die internationalen Bedürfnisse angepasst. Dies bietet gleichzeitig die Chance zur Optimierung der bestehenden nationalen Prozesse und Informationssysteme.

Fast jede Markteintrittsstrategie ist mit einem Trade-off verbunden und muss deshalb häufig auf bestimmte Sachverhalte hin, bspw. persönliche Neigungen des Unternehmers oder aggressive Preisstrategien des Wettbewerbs, angepasst werden.<sup>58</sup>

Wie erfolgreich die Markteintrittsstrategie sein wird, hängt letztendlich von ihrer Implementierung ab.<sup>59</sup> Um den Erfolg dabei sicherzustellen, ist zusätzlich auf bestehende Informations- und Beratungsstrukturen zurückzugreifen.<sup>60</sup> Die entwickelte Markteintrittsstrategie kann dieses wichtige Know-how im konkreten Einzelfall nur bedingt liefern. Zudem ist die Strategie kontinuierlich auf die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, die innerhalb der strategischen Analysen erhobenen Daten ständig auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und zu aktualisieren. Die Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Markteintrittsstrategie erfordert daher eine enge Verbindung zwischen der strategischen Planung und dem operativen Handeln.

## 5 RECHTLICHE ASPEKTE

Die in Österreich geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen wurden bereits innerhalb der PEST-Analyse analysiert. Zusätzlich hierzu ist ein umfassender Überblick über die im österreichischen Zielmarkt geltenden Rechtsvorschriften notwendig. Denn die meisten Herausforderungen bei der Internationalisierung von KMU treten in diesem Bereich auf und erschweren den Markteintritt in einen Auslandsmarkt.<sup>61</sup>

Als für tisoware geeignete Wertschöpfungsform hat sich innerhalb der Strategieentwicklung das Gründen einer eigenen Tochtergesellschaft in Österreich erwiesen. »Mit der Gründung einer Tochtergesellschaft entsteht eine vom Mutterunternehmen rechtlich selbstständige, der österreichischen Rechtsordnung unterliegende Gesellschaft. Die Tochtergesellschaft hat – wie die Muttergesellschaft – einen eigenen Sitz, eine eigenständige, von der Muttergesellschaft getrennte, Geschäftsführung und Vertre-

58 Vgl. Apfelthaler, G., Markteintrittsstrategien, 1999, S. 131.

59 Vgl. Nagel, R., Strategie, 2009, S. 22.

60 Vgl. Eden, H., Internationalisierung, 1997, S. 66 ff.

61 Vgl. Gäng, H. et al., Globalisierung, 2010, S. 79.



tung sowie eine eigene Struktur.«<sup>62</sup> Mögliche Rechtsformen für Unternehmen in Österreich sind das Einzelunternehmen, die Personengesellschaft oder die Kapitalgesellschaft. Die einzelnen Rechtsformen österreichischer Gesellschaften weisen dabei Parallelen zu denen in Deutschland gebräuchlichen Gesellschaftsformen auf. Die Wahl der geeigneten Rechtsform für die Tochtergesellschaft wird u.a. durch die Unternehmensgröße, den Unternehmensgegenstand, den Unternehmenszweck, die Dauer des Engagements sowie die Einbindung in globale Unternehmensstrukturen bestimmt.<sup>63</sup> Bei genauer Betrachtung dieser Faktoren zeichnet sich ab, dass für tisoware das Gründen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) die am besten geeignete Rechtsform darstellt. Neben den einfachen Gründungserfordernissen ist v.a. die Beschränkung der Haftung auf die Höhe des Stammkapitals ein entscheidender Vorteil. Dieses s.g. Trennungsprinzip sorgt dafür, dass sich ein potenzieller wirtschaftlicher Misserfolg der österreichischen Tochtergesellschaft nur in begrenztem Umfang auf das Mutterunternehmen auswirken kann. Lediglich in einigen Ausnahmen kann im Rahmen der s.g. Durchgriffshaftung nach österreichischem Recht auf das Vermögen der Gesellschafter zugegriffen werden. Die hierfür vorgesehenen Fälle unterscheiden sich jedoch nicht wesentlich von der deutschen Rechtsprechung, sodass für tisoware an dieser Stelle keine zusätzlichen Risiken entstehen.<sup>64</sup>

Da für tisoware bei der Internationalisierung generell die Risikominimierung im Vordergrund steht, ist das Gründen einer GmbH als alternativlos anzusehen. Im Vergleich zu Einzelunternehmen oder Personengesellschaften fallen bei dieser Rechtsform zwar höhere Gründungs- und Verwaltungskosten an. Doch gestalten sich diese bei der GmbH deutlich überschaubarer als bei der einer Aktiengesellschaft (AG).<sup>65</sup> Weitere Aufwendungen werden bei der AG für die Bestellung des Aufsichtsrats und des Abschlussprüfers fällig. Zudem hat tisoware kein Interesse daran, Firmenanteile des österreichischen Tochterunternehmens am Kapitalmarkt zu handeln oder auf diese Weise eine Kapitalerhöhung vorzunehmen. Die Vor- und Nachteile einer österreichischen GmbH als Rechtsform entsprechen somit im Wesentlichen denen der deutschen GmbH. tisoware wird daher eine Tochtergesellschaft unter der Firmierung »tisoware Austria Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH« als 100-prozentige Tochter der in Deutschland ansässigen »tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH« gründen.

Das für die Gründung notwendige Stammkapital der österreichischen GmbH muss mindestens 35.000 EUR betragen<sup>66</sup>, wovon mindestens die Hälfte als Bareinzahlung zu leisten ist.<sup>67</sup> Seit Mitte 2009 wird auch von politischer Seite aus auch die Reformierung des österreichischen GmbH-Rechts diskutiert, die u.a. eine Absenkung des Mindeststammkapitals der GmbH auf 10.000 EUR vorsieht.<sup>68</sup> Allerdings wurden durch das österreichische Justizministerium bislang keinerlei Vorla-

62 Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 3.

63 Vgl. Artmann, E., Gesellschaftsrecht, 2006, S. 313.

64 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 16.

65 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 17.

66 Vgl. § 6 Abs. 1 GmbHG (Österreich).

67 Vgl. § 6a Abs. 1 GmbHG (Österreich).

68 Vgl. Traar, T. [GmbH-Reform, 2010]: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. GmbH-Reform, 19.07.10.

gen zu einem entsprechenden Gesetzesentwurf veröffentlicht, sodass mit der Reform nicht mehr bis zum Jahresende 2010 zu rechnen ist. Die Grundlage für den vorliegenden Business-Plan ist somit die bislang geltende Rechtsprechung.

Eine weitere Besonderheit stellt das Gründungserfordernis dar, einen gewerberechtlchen Geschäftsführer zu bestellen. Dieser ist für die ordentliche Ausübung des Gewerbes verantwortlich. Voraussetzung hierfür ist insbesondere, dass ein Wohnsitz in Österreich sowie eine entsprechende tatsächliche Beschäftigung im Betrieb vorliegt.<sup>69</sup> Diese ist gegeben, wenn der gewerberechtlche Geschäftsführer durch seine physische Anwesenheit in der Lage ist, seinen Überwachungsaufgaben nachzukommen. Deshalb ist es für tisoware unbedingt notwendig, dass der bestellte Geschäftsführer der österreichischen Tochtergesellschaft regelmäßig vor Ort präsent ist.

Eng verbunden mit der Bestellung eines gewerberechtlchen Geschäftsführers ist die Anmeldung des Gewerbes bei der zuständigen Gewerbebehörde des Betriebsstandortes. Dabei bezeichnet der Begriff Gewerbe jede wirtschaftliche Tätigkeit, »die auf eigene Rechnung, eigene Verantwortung und auf Dauer mit der Absicht zur Gewinnerzielung betrieben wird.«<sup>70</sup> Der Gesetzgeber unterscheidet an dieser Stelle zwischen freiem Gewerbe, reglementiertem Gewerbe und Zuverlässigkeitsgewerbe. Bei beiden letzteren ist vom Anbieter ein s.g. Befähigungsnachweis zu erbringen.<sup>71</sup> Das Zuverlässigkeitsgewerbe erfordert zudem einen behördlichen Bewilligungsbescheid.<sup>72</sup> Die Produkte und Dienstleistungen von tisoware lassen sich der Kategorie des freien Gewerbes zuordnen. Dabei ist zu beachten, dass der Geschäftsbetrieb erst nach dem Erteilen der Gewerbeberechtigung aufgenommen werden darf.

Voraussetzung für die Gewerbebeanmeldung ist die Eintragung der Gesellschaft beim örtlich zuständigen Landesgericht in das Firmenbuch, das dem deutschen Handelsregister entspricht.<sup>73</sup> Diese erfolgt bei der Gesellschaftsgründung und hat wiederum das Bestehen eines rechtskräftigen Gesellschaftervertrags sowie die Abgabe der s.g. §10-Erklärung über die Leistung der Bareinlagen als Basis.<sup>74</sup> In diesem Zusammenhang ist unbedingt darauf zu achten, dass tisoware erst nach der vollzogenen Eintragung in das Firmenbuch unternehmerische Aktivitäten startet, da im Stadium davor, der Gesellschafter – und damit das Mutterunternehmen – unbeschränkt haftet.<sup>75</sup>

---

69 Vgl. Deutsche Handelskammer in Österreich, Geschäftsführer, 2009, S. 2.

70 Vgl. Deutsche Handelskammer in Österreich, Grundlagen Recht, 2010, S. 5.

71 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 103.

72 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 106.

73 Vgl. Seefelder, G., Rechtsformen, 2008, S. 33.

74 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 8.

75 Vgl. Krings, F./White, D.-M., Investitionsleitfaden, 2010, S. 8.

## 6 MARKETING- UND VERTRIEBSSTRATEGIE

Die identifizierten Stärken und Schwächen von tisoware und die Chancen und Risiken des Umfelds bilden gleichzeitig die Grundlage für den Entwurf eines strategischen Marketing-Konzepts. Wie bereits festgestellt, bietet sich zur Integration beider Analysen die Methodik der SWOT-Analyse an.<sup>76</sup> Von den hieraus im Rahmen der Entwicklung der Markteintrittsstrategie bereits abgeleiteten Normstrategien lassen sich ebenfalls die Marketing-Ziele für tisoware in Österreich ableiten.<sup>77</sup> Daneben werden Marketing-Ziele immer auch durch Unternehmensziele beeinflusst. Basierend auf dieser Erkenntnis wurde im Rahmen der Entwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategie in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung ein Marketing-Zielsystem entworfen.

Strategische Marketingplanung			
<b>Geschäftsfeldstrategien</b>	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder		Kundengruppen (Branche, Unternehmensgröße)
	Marktfeldstrategie		Marktentwicklung durch Internationalisierung
	Wettbewerbsvorteilsstrategie		Differenzierungsvorteil: Leistungsprogramm Kostenvorteil: Prozessstandardisierung Zeitvorteil: Reaktionsschnelligkeit Support
	Marktabdeckungsstrategie		Gesamtmarkt / Differenzierungsvorteil Qualität
	Timingstrategie		Folgerstrategie
<b>Marktteilnehmerstrategien</b>	Marktbearbeitungsstrategie		Differenzierte Marktbearbeitung (SW / HW) Segment-of-one-approach (Beratung)
	Kundenstrategie		Kundenakquisitionsstrategie (kurz- bis langfristig) Kundenbindungsstrategie (mittel- bis langfristig)
	Verhaltensstrategien	Abnehmergerichtet	Präferenzstrategie (USP: MES-Komplettlösung)
		Wettbewerbsgerichtet	Ausweichstrategie (Kontinuierliche Innovation)

2 | Marketing-Strategie für tisoware in Österreich.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 31.

<sup>77</sup> Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 187.

<sup>78</sup> In Anlehnung an: Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 210.

## 6.1 STRATEGIEOPTIONEN UND -ENTWICKLUNG

Nach der Bestimmung der Marketing-Ziele, gilt es nun den Weg zu definieren, über den diese Ziele erreicht werden können. Die Marketing-Strategie verknüpft die Marketing-Ziele mit den Marketing-Maßnahmen. In Wissenschaft und Praxis bestehen eine Vielzahl anerkannter strategischer Marketing-Optionen und -Ansätze, sodass es nicht eine isolierte Marketing-Strategie gibt.<sup>79</sup> Dies gilt insbesondere für internationale Marketingstrategien.<sup>80</sup> Daher wird häufig eine Vielzahl strategischer Optionen bzw. Strategien im Einzelnen erarbeitet, die sich in ihrer Kombination zu einer Gesamt-Marketing-Strategie zusammenfügen.<sup>81</sup> Anhand einer von Meffert speziell für den Dienstleistungsbereich entwickelten Systematik und den zuvor definierten Marketing-Zielen wurde die Marketing-Strategie für tisoware in Österreich entwickelt (vgl. Abbildung 2). Dabei wurde ebenfalls deutlich, dass die Strategie durch eine Kombination mehrerer Faktoren, also mehrdimensional, gekennzeichnet ist. Sie bildet die Grundlage für die Gesamtheit der Marketing-Maßnahmen auf der operativen Ebene.

Auf der operativen Ebene stehen jedem Unternehmen prinzipiell vier Instrumente – die s.g. »4Ps« – zur Verfügung, mit deren Hilfe die zuvor formulierten Marketing-Ziele und -Strategien umgesetzt werden können:<sup>82</sup> Die Produktpolitik, die Kontrahierungspolitik, die Distributionspolitik sowie die Kommunikationspolitik. »In der Dienstleistungsliteratur wird diskutiert, die vier Felder des operativen Marketings um den Bereich der Personalpolitik zu ergänzen.«<sup>83</sup> Da tisoware sowohl Dienstleistungen, als auch immaterielle Produkte anbietet, kommt der Personalpolitik innerhalb des vorliegenden Business-Plans eine besondere Bedeutung zu. Daneben bestätigen Untersuchungen aus der unternehmerischen Praxis, dass qualifizierte Mitarbeiter für 52 Prozent der Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft darstellen.<sup>84</sup> Daher wurden die klassischen »4Ps« um die Personalpolitik zu den »5Ps« ausgebaut. Diese Instrumentalbereiche, deren Kombination den Marketing-Mix darstellt, setzen sich ihrerseits wiederum aus einer Vielzahl einzelner Bausteine zusammen.<sup>85</sup> Vor dem Hintergrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags werden im Folgenden die Maßnahmen im Bereich der Produktpolitik sowie der Personalpolitik dargestellt.

## 6.2 PRODUKTPOLITIK

Die Produktpolitik beinhaltet alle Handlungsoptionen, die im direkten Zusammenhang mit dem Leistungsprogramm eines Unternehmens stehen. Neben materiellen Gütern umfasst der Produkt-

79 Vgl. Faix, W., Unternehmensentwicklung, 2008, S. 49 f.

80 Vgl. Faix, W. et al., International, 2006, S. 575.

81 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 209 sowie Kirsch, J./Müllerschön, B., Marketing, 2003, S. 107.

82 Vgl. Kirsch, J./Müllerschön, B., Marketing, 2003, S. 116.

83 Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 577.

84 Vgl. Gäng, H. et al., Globalisierung, 2010, S. 61.

85 Vgl. Kotler, P., Marketing Insights, 2003, S. 112.

begriff auch immaterielle Produkte oder Dienstleistungen.<sup>86</sup> Für tisoware stehen dabei vor allem die Aspekte Leistungsprogrammpolitik und Servicepolitik im Vordergrund.

Für den Markteintritt in Österreich wird tisoware mit dem gesamten bereits vorhandenen Produkt- und Dienstleistungsprogramm in den Markt eintreten. Vorteilhaft sind dabei die leichte Umsetzbarkeit sowie die geringen Kosten.<sup>87</sup> Neben der kontinuierlichen Produktneuentwicklung, die bereits seit Gründung des Unternehmens durchgeführt wird, bedarf es für den österreichischen Markt auch einiger Änderungen an bestehenden Produkten: Neben den sprachlichen Anpassungen, die sich im Fall von tisoware auf eine überschaubare Anzahl von Fachbegriffen beschränken, werden Anpassungen im Bereich der rechtlichen Normen und Vorschriften notwendig. Auf Grund der Nähe des österreichischen Arbeitsrechts zur deutschen Gesetzgebung ist auch hier der dafür notwendige Aufwand überschaubar. Die Tatsache, dass in Österreich umfangreiche rechtliche Bestimmungen im Bereich des Arbeitsrechts etabliert sind (bspw. Kollektivverträge), stellt sogar einen Wettbewerbsvorteil für tisoware dar. Denn im Vergleich zu anderen Ländern, in denen es kaum gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeiten oder Lohnzuschlägen gibt, kann tisoware in Österreich alle Funktionalitäten in diesen Bereichen am Markt anbieten, da diese bereits vollumfänglich in der Software enthalten sind. Als einfach stellen sich auch die eingangs erwähnten Standardtechnologien im Bereich Datenbanken und IT-Plattformen dar, da diese in Österreich und Deutschland deckungsgleich sind. Die Mehrheit der zukünftig durchzuführenden Entwicklungstätigkeiten innerhalb des deutschen Mutterunternehmens sollte deshalb nicht für länderspezifische Anpassungen verwendet werden, sondern zum Ausbau der Softwarelösung, um den bestehenden Funktionalitätsvorsprung vor dem Wettbewerb zu halten.

Die Zielgruppenanalyse machte bereits deutlich, dass sich die Struktur der österreichischen KMU von der deutscher KMU durch die Unternehmensgröße unterscheidet: Die von tisoware für Österreich definierte Zielgruppe wird daher einen hohen Anteil von Unternehmen mit geringeren Beschäftigtenzahlen umfassen. Aus diesem Grund werden auch hier Änderungen der Leistungsbündel bereits vorhandener Produkte notwendig.<sup>88</sup> Untersuchungen im Bereich HR-Software-Präferenzen von KMU im unteren Segment haben gezeigt, dass diese Softwareprojekte als Pure-Bundeling bevorzugen.<sup>89</sup> Alle Komponenten des IT-Projekts sollen dabei zu einem einzigen Angebot mit einem für den Kunden kalkulierbaren Preis verknüpft werden. Daher ist das Angebot einer Einstiegskomplettlösung im Bereich Zeitwirtschaft, bestehend aus Software, Hardware und Beratung, für tisoware in Erwägung zu ziehen.

Unter dem zweiten Teilbereich der Produktpolitik, der Servicepolitik, sind alle Nebenleistungen einzuordnen, die den Absatz der Hauptleistung sichern oder möglich machen.<sup>90</sup> Im Falle von tisoware beziehen sich die Services v.a. auf den Bereich After-Sales, also den Zeitraum nach der erfolgrei-

---

86 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, 2003, S. 407.

87 Vgl. Albaum, G. et al., Marketing, 2001, S. 372.

88 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 373.

89 Vgl. Geuenich, B., HR-Software, 2009, S. 11.

90 Vgl. Kirsch, J./Müllerschön, B., Marketing, 2003, S. 136.

chen Implementierung der Software beim Kunden. Um das Leistungsversprechen während des Kaufprozesses durch tisoware zu untermauern und bestehende Unsicherheiten beim Käufer zu eliminieren, sollte zudem auf die zahlreichen Services von tisoware verwiesen werden: Hotline, FAQ, Wiki, Fernwartung und Updates. Diese bestehen bereits für den deutschen Markt und können ortsunabhängig zum Einsatz kommen.

### 6.3 PERSONALPOLITIK

Beratungsdienstleistungen machen bei tisoware im Durchschnitt etwa ein Viertel des Gesamtprojekturnsatzes aus und haben daher eine hohe Bedeutung. Hierbei ist besonders die Qualifikation der Mitarbeiter entscheidend: Die Berater müssen einerseits auf die abweichenden rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich vorbereitet werden und zum anderen in der Lage sein, »die Sprache der Kunden zu sprechen.« Letzteres gelingt durch die Delegation von deutschen Mitarbeitern nur bedingt, da in Österreich zwischenmenschliche Komponenten anders sind als in Deutschland. Dies lässt sich zum einen am ‚Modell der Kulturellen Dimensionen von Hofstede‘ belegen: Die fünf darin untersuchten Dimensionen (Machtunterschiede, Individualismus, maskuline und feminine Werte, Vermeidung von Unsicherheit und zeitliche Orientierung) zeigen teils deutliche Unterschiede innerhalb der Präferenzen der Befragten und sprechen dafür, dass kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Österreich bestehen.<sup>91</sup>

Zudem wurden 2008 erstmals im Rahmen der ‚Excellence Barometer-Studie‘ (ExBa-Studie) Erfolgsfaktoren für Unternehmen in Deutschland analysiert und mit dem Nachbarland Österreich verglichen. Unter anderem wurde dabei auch die bestehende Managementkultur im Mittelstand verglichen.<sup>92</sup> Hierbei zeigte sich, dass die Eigenschaften der deutschen und österreichischen Führungskräfte zwar tendenziell ähnlich bewertet wurden. Dennoch bestehen auch Abweichungen, bspw. in den Bereichen Innovation und Flexibilität, was auf ein kulturell bedingtes unterschiedliches Führungsverhalten schließen lässt.

Aufgrund unterschiedlicher Befragungsmethoden und -ansätze lassen sich jedoch beide Studien nur begrenzt miteinander vergleichen. Weiterhin bleiben die Begriffe, v.a. die der ExBa-Studie, zu abstrakt. Aus diesem Grund wurden zusätzlich Beobachtungen aus der Praxis und Experteninterviews mit bereits in Österreich aktiven deutschen Unternehmern herangezogen. Dabei ergab sich, dass für ausländische Unternehmen vorbereitende Maßnahmen im Bereich ‚interkulturelles Management‘ zwingend notwendig sind. So unterscheiden sich die deutsche und österreichische Verhandlungskultur in Sachen Geschwindigkeit und Kommunikation maßgeblich. Dem Small Talk wird in Österreich eine deutlich höhere Bedeutung als in Deutschland beigemessen. Bei der Anbahnung von Geschäften sind laufende und wiederkehrende Verzögerungen häufig als Absage zu deuten.<sup>93</sup>

91 Vgl. Hofstede, G. [Cultural Dimensions, 2010]: Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, 03.07.10.

92 Vgl. Dick, A./Sommerhoff, B., ExBa-Studie, 2008, S. 19 ff.

93 Vgl. Gößl, M., Auslandsgeschäft, 2005, S. 9.

Eine deutlich ausgesprochene Absage hingegen ist in Österreich eher unüblich und selten. Außerdem essentiell für den Geschäftserfolg in Österreich ist die Beachtung sämtlicher akademischer Titel als Namensbestandteil.<sup>94</sup> Darüber hinaus erwarten die österreichischen Geschäftspartner oft einen Besuch vor Ort – trotz den immer weiter fortschreitenden Trends und Innovationen im Bereich IT und Telekommunikation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, sondern insbesondere auch deren soziale Kompetenz für den Erfolg ausschlaggebend ist.<sup>95</sup> Deshalb empfiehlt es sich für tisoware, in Österreich neue Mitarbeiter für die internationalisierten Funktionsbereiche einzustellen und die Mitarbeiter, die von Deutschland aus Leistungen für den österreichischen Markt erbringen, intensiv auf die kulturellen Rahmenbedingungen vorzubereiten. Im Ergebnis trägt diese Art der Personalpolitik dazu bei, die Beziehungsqualität zwischen Anbieter und Kunden zu erhöhen. Insbesondere bei erklärungsbedürftigen Dienstleistungen wirkt sich diese stark auf die Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Kundenbindung aus.<sup>96</sup> Dies trägt wiederum zur Erreichung des Marketing-Ziels Kundenbindung maßgeblich bei.

Um geeignete neue Mitarbeiter in Österreich zu finden, die den vorgenannten Anforderungen gerecht werden, muss tisoware frühzeitig passende Rekrutierungsmaßnahmen einleiten. Hierfür eignen sich – wie in Deutschland – Online-Stellenbörsen und Printmedien ebenso wie Firmenwebseiten. Eine größere Bedeutung als in Deutschland haben in Österreich Stellenbesetzungen auf Empfehlungen hin.<sup>97</sup> Vor allem mittelständische Unternehmen setzen auf diese zur Besetzung ihrer angebotenen Stellen. Stark wachsend ist aktuell die Ausschreibung von offenen Stellen in Online Communities, wie bspw. XING oder LinkedIn. Daneben sind auch in Österreich Head-Hunter und Outplacement-Berater tätig. Für tisoware empfiehlt es sich, einen Mix aus Print- und Onlinemedien zu nutzen. Um Stellenbesetzungen basierend auf Beziehungen durchzuführen, ist das Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht genügend vernetzt. Es ist jedoch dringend notwendig, die Bemühungen in diesem Bereich zu intensivieren, da sich in Österreich bereits heute ein Fachkräftemangel in vielen Teilen des IT-Sektors abzeichnet.<sup>98</sup> Neben den meistgesuchten Spezialisten im Bereich Softwareentwicklung fehlen auch Bewerber mit betriebswirtschaftlichem Know-how in Kombination mit einer hohen Technikaffinität.<sup>99</sup> Also genau die Zielgruppe, die tisoware für die Besetzung der Stelle als Vertriebsberater sucht. Als geeignete flankierende Maßnahmen für IT-Unternehmen zur Attraktivitätssteigerung arbeitete eine Studie des Instituts für ökonomische und politische Forschung u.a. folgende Möglichkeiten heraus:<sup>100</sup>

---

94 Vgl. Deutsche Handelskammer in Österreich, Geschäftskontakte, 2010, S. 4.

95 Vgl. Scheuer, T., Marketing, 2005, S. 75.

96 Vgl. Bruhn, M./Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 198.

97 Vgl. Pflieger, R., Personalarbeit, 2009, S. 45 f.

98 Vgl. Felser, R. [IT-Fachkräfte, 2008]: Wo sind die IT-Fachkräfte?, 22.07.10.

99 Vgl. METIS - Institut für ökonomische und politische Forschung, IT-Arbeitsmarkt, 2008, S. 3.

100 Vgl. METIS - Institut für ökonomische und politische Forschung, IT-Arbeitsmarkt, 2008, S. 6.

- Karriereperspektiven (82,2%)
- Wissensmanagement und Weiterbildungsmöglichkeiten (76,2%)
- höhere Gehälter sowie freiwillige Sozialleistungen (bspw. Firmenkosten, Übernahme von Ausbildungskosten) (71,4%)
- Employer Branding (56,4%)

Die Basis der Untersuchung bildeten sowohl Befragungen von Unternehmen als auch Experteninterviews. Die Ergebnisse machen deutlich, dass genau jene Faktoren von großer Bedeutung sind, die mit dem Erhalt oder Ausbau von Wissen der IT-Fachkräfte zusammenhängen. Durch die Entwicklung und das Angebot entsprechender Möglichkeiten kann tisoware – wie bereits im deutschen Arbeitsmarkt bewiesen – die geringe Bekanntheit der Arbeitgebermarke ausgleichen und sich für Arbeitssuchende attraktiv präsentieren.

## 7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Internationalisierung ist zwischenzeitlich für viele Unternehmen zu einer strategischen Option zur Sicherung des eigenen Bestehens geworden. Auch für tisoware entstehen mit dem erstmaligen Eintritt in einen Auslandsmarkt neue Wachstumsmöglichkeiten und Handlungsoptionen. Vor diesem Hintergrund war es Projektziel, einen Business-Plan für den Markteintritt von tisoware in Österreich zu entwickeln.

tisoware besitzt eine große Bandbreite an Softwarelösungen, vom HR- über den Sicherheits- bis hin zum Fertigungsbereich. Der österreichische Markt bietet die dafür passenden Zielgruppen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wettbewerber sind bereits in einigen Teilbereichen am Markt etabliert, jedoch nicht in der Lage, das komplette Produktportfolio von tisoware abzudecken. Außerdem erweist sich der Aufbau von Partnerschaften im Bereich Hardware und Software für tisoware als Vorteil beim Eintritt in den Auslandsmarkt. Als geeignete Vorgehensweise hierfür hat sich, nach genauer Analyse der Gesamtsituation, die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft in Österreich, der »tisoware Austria Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH«, erwiesen. Innerhalb dieser werden zunächst die Vertriebsaktivitäten von tisoware in Österreich gebündelt, während alle weiteren Bereiche der Wertschöpfungskette kurz- bis mittelfristig in der deutschen Muttergesellschaft verbleiben. Der Strategieentwicklungsprozess hat deutlich gemacht, dass es kein festes Schema zur Entwicklung einer Markteintrittsstrategie gibt. Die Strategie ist zudem ständig auf die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Auch wenn die österreichische Rechtsprechung viele Parallelen zur deutschen Gesetzeslage aufweist, so sind doch einige signifikante Unterschiede, v.a. im Bereich des Arbeitsrechts, für tisoware als Arbeitgeber aber auch als beratendes Unternehmen, zu beachten.

Um den abweichenden Bedürfnissen des österreichischen Marktes gerecht zu werden, empfiehlt es sich im Bereich der Absatzpolitik eine mehrdimensionale Strategie – eine Kombination aus meh-



renen Einzelstrategien – zu verfolgen und darauf basierend im operativen Bereich den Marketing-Mix unter Nutzung der »5Ps« umzusetzen. Besonders ist hierbei hervorzuheben, dass tisoware eine Vertriebsniederlassung am Standort Wien gründen wird. Außerdem sind für den dort ansässigen Bereich keine deutschen Mitarbeiter nach Österreich zu entsenden, sondern neue Mitarbeiter in Österreich einzustellen. Außerdem sind länderspezifische Anpassungen der Produkte vorzunehmen, die sich jedoch in Grenzen halten. Das deutsche Mutterunternehmens muss sich weiterhin darauf konzentrieren, durch laufendes Weiterentwickeln der Softwarelösungen den Funktionalitätsvorsprung vor dem Wettbewerb zu halten.

Die im Rahmen der Markteintritts- sowie der Marketing- und Vertriebsstrategie festgelegten Kernpunkte wurden innerhalb der abschließenden Finanzplanung mit entsprechenden Zahlen hinterlegt. Dabei wird deutlich, dass aus den prognostizierten Umsätzen im ersten Geschäftsjahr ein negatives Unternehmensergebnis resultieren wird. Innerhalb der beiden folgenden Planjahre wird es tisoware gelingen, das Gesamtkapital deutlich zu erhöhen und ein positives Unternehmensergebnis zu erwirtschaften. Mit der Umsetzung des entwickelten Business-Plans bis Ende 2010 und dem anschließenden Markteintritt in Österreich wird es tisoware – trotz der noch immer andauernden Wirtschaftskrise – gelingen, den ersten Auslandsmarkt in seiner Unternehmensgeschichte zu erschließen. Trotz der dort bereits vorhandenen Wettbewerber bieten sich für tisoware durch das eigene Produktportfolio und die attraktiven Zielgruppen zahlreiche Möglichkeiten. Im Vergleich zu anderen EU-Ländern höhere Kostenstrukturen werden durch günstige politische und rechtliche Rahmenbedingungen wettgemacht.

Damit ist der erste Schritt in Richtung Internationalisierung getan. tisoware hat jetzt die Chance, den Markteintritt in weitere Auslandsmärkte zu prüfen und bei positivem Ergebnis auch umzusetzen. Die in Österreich gesammelten Erfahrungen können dabei nur hilfreich sein. Internationalisierung ist die Basis für weiteres Umsatzwachstum und trägt so auch zur wirtschaftlichen Sicherung des Gesamtunternehmens maßgeblich bei.

# ANHANG

## LITERATUR

- ALBAUM, G. ET AL. (2001). Internationales Marketing und Exportmanagement. München.
- APFELTHALER, G. (1999). Internationale Markteintrittsstrategien. Unternehmen auf Weltmärkten. Wien.
- ARTMANN, E. (2006). Gesellschaftsrechtliche Fragen. In: Kailer, N./Pernsteiner, H. (Hrsg.). Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe. Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte. Berlin, S. 303-318.
- BETSCHINGER, T. (2008). Praktische Unternehmensführung 1 – Zielvereinbarung. Herrenberg.
- BORNETT, W. (2008). KMU in Österreich. Situation und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich. Wien.
- BRUHN, M./MEFFERT, H. (2003). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden.
- COLLINS, R. (2002). Software Localization for Internet Software. Issues and Methods. In: IEEE Software, Volume 19, Issue 2, S. 74-80.
- DEUTSCHE HANDELSKAMMER IN ÖSTERREICH (2009). Der gewerberechtliche Geschäftsführer. Wien.
- DEUTSCHE HANDELSKAMMER IN ÖSTERREICH (2010). Geschäftskontakte in Österreich. Interkulturelles Management. Wien.
- DEUTSCHE HANDELSKAMMER IN ÖSTERREICH (2010). Grundlagen. Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen in Österreich. Wien.
- DICK, A./SOMMERHOFF, B. (2008). ExBa-Studie vergleicht erstmals Österreich und Deutschland: Führungs- vor Ingenieurskultur? In: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, Heft 5, S. 19-22.
- DILLERUP, R./STOI, R. (2006). Unternehmensführung. München.
- EDEN, H. (1997). Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.). Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Heidelberg, S. 35-80.
- FAIX, W. (2008). Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: Faix, W. et al. (Hrsg.). Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice, Band 3. Stuttgart, S. 17-70.
- Faix, W. et al. (2006). Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektive. In: Faix, W. et al. (Hrsg.). Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice, Band 1. Stuttgart, S. 549-619.
- GÄNG, H. ET AL. (2010). Globalisierung zwischen Krise und Boom. Potentiale und Strategien beim »Going Internationale« Stuttgart.
- GEUENICH, B. (2009). Studie zeigt: HR-Software ist gefragt, doch der Markt ist intransparent. In: hr-software aktuell. Das Nachschlagewerk für IT im Personalwesen, Heft 2009, S. 6-11.
- GÖSSL, M. (2005). Fit für's Auslandsgeschäft. Tipps und Tricks für die Markterschließung in Österreich. München.
- GRANT, R./NIPPA, M. (2006). Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. München.
- HART, A. (2007). Foundations of a Customer-Oriented Strategy. Integration and Involvement. Saarbrücken.
- HEINZL, A./WINKLER, J. (2009). Internationale Markteintrittsstrategien für mittelständische Softwareanbieter. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Mannheim.
- HELD, H./HERING, E. (2005). tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft – anders und besser sein als andere. In: Dörr, J./Störr-Ritter, D. (Hrsg.). Erfolgreich selbständig. Stuttgart, S. 159-162.
- HOFER, J. (2009). IBM stellt sich auf lange Flaute ein. In: Handelsblatt, Nr. 222, S. 26.

- HUNGENBERG, H. (2006). Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden.
- KAINZ, C. (2009). Arbeitsbeziehungen in Österreich. Formen und Inhalte. Wien.
- KIRSCH, I. (2005). Nicht jeder darf ein König sein. Welcher Kunde rechnet sich und welcher nicht – Wichtige Entscheidungshilfen für das Marketing. In: Handelsblatt, Nr. 30, S. 6.
- KIRSCH, J./MÜLLERSCHÖN, B. (2003). Marketing kompakt. Sternenfels.
- KOENEN, J. (2008). IT-Branche kommt in Europa unter die Räder. In: Handelsblatt, 200, S. 14.
- KOTLER, P. (2003). Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs To Know. New Jersey.
- KOTLER, P. (2003). Marketing Management. New Jersey.
- KRINGS, F./WHITE, D.-M. (2010). Investitionsleitfaden Österreich. Markteintritt, Unternehmensführung, Steuern. Stuttgart.
- MARTIN, J. (2008). Analyse der Kundenzufriedenheit bei der tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH. Reutlingen.
- METIS – INSTITUT FÜR ÖKONOMISCHE UND POLITISCHE FORSCHUNG (2008). IT-Arbeitsmarkt Österreich 2008. Ausgewählte Fragestellungen. Executive Summary. Wien.
- NAGEL, R. (2009). Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart.
- PFLIEGER, R. (2009). Vergleichsbetrachtung – Deutsche und Österreichische Personalarbeit. Schwaz.
- REGLING, K. (2008). Zeit für außergewöhnliche Schritte. Die EU sollte mit koordinierter Stützung von Konsum und Investitionen auf die Rezession reagieren. In: Handelsblatt, Nr. 229, S. 8.
- SAILER, J. (2006). Grundlagen der Unternehmensentwicklung. Ein Ansatz der School of International Business and Entrepreneurship an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Herrenberg.
- SCHEUER, T. (2005). Marketing für Dienstleister. Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten. Wiesbaden.
- SCHMID, S. (2007). Strategien der Internationalisierung. Ein Überblick. In: Schmid, S. (Hrsg.). Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. München, S. 3-34.
- SCHMIDT, T. (2007). Werkzeuge der praktischen Unternehmensführung. Steinheim.
- SCHOLL, R. (1989). Internationalisierungsstrategien. In: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung. Stuttgart, S. 983-1001.
- SCHÜRMMANN, H. (2009). SAP streicht weltweit 3000 Stellen. In: Handelsblatt, Nr. 20, S. 11.
- STATISTIK AUSTRIA (2009). Zahl der Betriebe und Betriebslöse pro Betrieb ausgewählter Branchen im Bundesländervergleich 2007. Wien.
- STEPHAN, M. (2007). Strategy Transformation – case study. Transformation of a corporate strategy based on the case of Weighter Waagen GmbH. Zürich.
- WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS (2009). Statistisches Jahrbuch 2009. Wien.
- WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS (2010). Österreichs Industriekennzahlen 2010. Wien.

#### VERZEICHNIS DER INTERNETQUELLEN

- FELSER, R. (2008). Wo sind die IT-Fachkräfte? <http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=117846&tn=6>, 22.07.10.
- HOFSTEDE, G. (2010). Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=34&culture2=7](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=7), 03.07.10.
- O.V. (2010). Marktübersicht Zeitwirtschaft. [http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmenlibraries/rp/PM200812\\_MarktuebersichtZeitwirtschaft.pdf](http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmenlibraries/rp/PM200812_MarktuebersichtZeitwirtschaft.pdf), 30.06.10.
- PRIMION TECHNOLOGY AG (2010). primion Technology AG führt Kurzarbeit ein. <http://www.primion.de/Archiv-Ad-hoc-Meldungen.917.0.html>, 20.07.10.

TRAAR, T. (2010). Unternehmens- und Gesellschaftsrecht. GmbH-Reform.  
<http://www.justiz.gv.at/internet/html/default/2c9484852308c2a601236fbedd610384.de.html>, 19.07.10.

### ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1   Strategisches Projekt-Dreieck der Unternehmensentwicklung.	S. 300
2   Marketing-Strategie für tisoware in Österreich.	S. 310

### ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
B2B	Business to Business
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
ERP-System	Enterprise Resource Planning-System
ExBa-Studie	Excellence Barometer-Studie
F&E	Forschung & Entwicklung
GJ	Geschäftsjahr
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HR	Human Resources
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MBO	Management-Buy-Out
MES	Manufacturing Execution System
PEST-Analyse	Analyse politischer, wirtschaftlicher, sozio-kultureller und technologischer Einflussfaktoren
SIBE	STEINBEIS SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
SWOT-Analyse	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
tisoware	tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH
USP	Unique Selling Proposition