



# MARONDO

## Wie deutsche IT-Unternehmen den US-Markt erobern können

Author: Marko Maschek

Auf dem US-Markt zu reüssieren, daran ist schon so mancher mittelständische IT-Anbieter aus Deutschland gescheitert. Doch es gibt auch positive Gegenbeispiele.

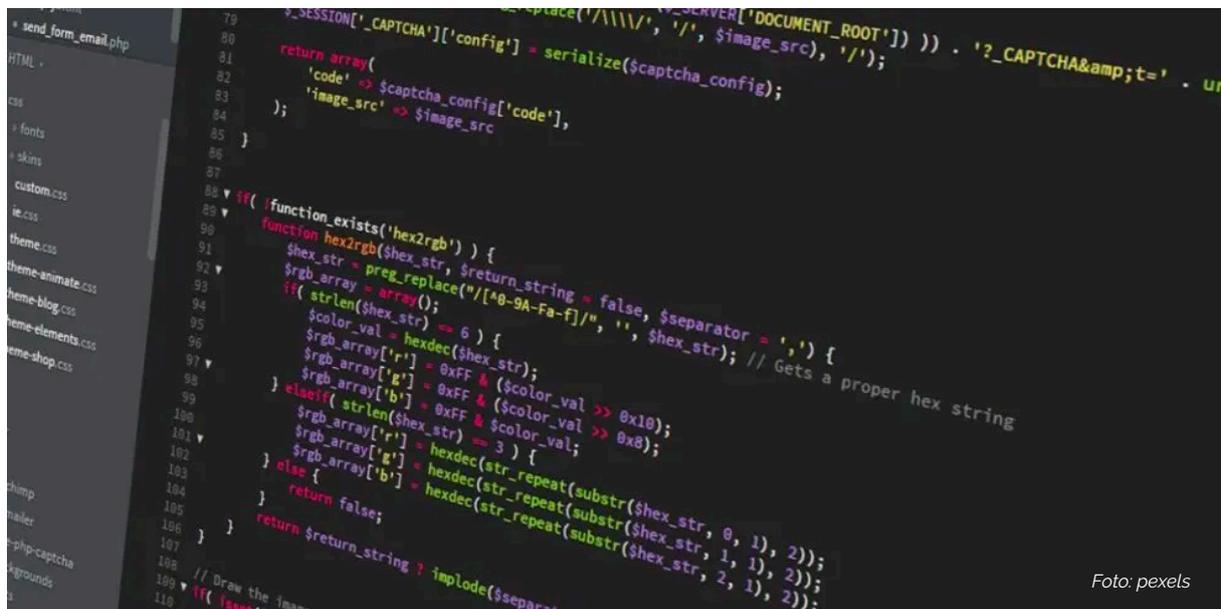


Foto: pexels

Deutsche IT-Unternehmen müssen sich auf die Vorlieben ihrer US-Kunden einstellen: „amerikanisierte“ Software ist schneller einsetzbar, hat bessere Schnittstellen und orientiert sich intensiv am Kundennutzen.

Geschildert werden Erfolgsgeschichten, in denen es bestens „funktioniert“ hat. Rolf Heiler ist ein derartiges Beispiel; er ist Gründer und war über 30 Jahre lang Vorstand der Firma Heiler Software aus Stuttgart. Im November 2000 gelang ihm ein IPO (Initial Public Offering – ein erstmaliges öffentliches Anbieten von Aktien an der Börse). Das geschah kurz vor Einbruch des Neuen Marktes, zwölf Jahre später kaufte das US-Unternehmen Informatica Heiler Software von der Börse für einen hohen zweistelligen Millionenbetrag. Heute berät Rolf Heiler u.a. als Sektorexperte den Münchner Finanzinvestor Marondo.

Oder Gregor Stöckler, Vorstandsvorsitzender und Mitgründer der Datavard AG in Heidelberg. Der Spezialist für Datenintegration im SAP-Umfeld mit 180 Beschäftigten an zwölf internationalen Standorten wird im kommenden Jahr mehr als die Hälfte seines Umsatzes global mit eigenen Softwareprodukten erwirtschaften. Das US-Geschäft trägt inzwischen mit über einem Drittel zum Gruppenumsatz bei. Seit September 2019 ist Marondo an Datavard beteiligt.



# MARONDO

## Beschaffungsplattform für DaimlerChrysler als Einstieg

Rolf Heiler ist überzeugt: „Als deutsches Softwareunternehmen muss man in den USA präsent sein. So findet man wesentlich mehr Gehör bei Kunden. Große Brands in Deutschland und den USA kaufen mit höherer Wahrscheinlichkeit von global aufgestellten Unternehmen, auch wenn sie noch kleiner sind.“

Bei Heiler war Daimler ein solcher Fall. Bei der (damals noch) DaimlerChrysler AG installierte Heiler eine eProcurement-Lösung, die Daimler, General Motors und Ford als Beschaffungsplattform für indirektes Material dienen sollte. Gedanke bei der gemeinschaftlichen Nutzung einer solchen Plattform war die Realisierung von Skaleneffekten (Economies of scale). Heiler konnte darüber Daten aller Zulieferer in allen Formaten verarbeiten, was den Autoherstellern ein ganzheitliches „Data onboarding“ ermöglichte: Sie müssen die unterschiedlichsten Formate nicht von Hand vereinheitlichen, sondern das übernimmt die Plattform. Der Softwarehersteller legte damit die Basis für seine künftig führende Stellung im Softwaresegment des „Product Information Management“ (PIM).

Den Auftrag, eine Einkaufsplattform für die Automobilhersteller zu entwickeln, erhielt der Hersteller, weil er vor Ort in den USA präsent war. „Von Stuttgarter zu Stuttgarter Unternehmen hätte das nicht geklappt.“ Auch Gregor Stöckler ist sich sicher: „Ohne US-Präsenz hätten wir Nestlé, BHP oder Dow wahrscheinlich nicht überzeugen können oder nur schwer.“



Foto: pexels

*Deutsche Tech-Unternehmen brauchen das „look&feel“ eines US-Unternehmens – innen und außen.*



# MARONDO

## **Nutzen schlägt technische Expertise**

Kunden auf dem US-Markt, so die beiden Experten, sind wesentlich entscheidungsfreudiger als in Deutschland. Man evaluiert nicht monatelang, sondern entscheidet auch relativ spontan, wenn der Nutzen vermittelt werden kann. Wichtig dabei ist das „Storytelling“. In Deutschland werden Produkte über technische Expertise verkauft, in den USA braucht es immer eine Geschichte. Die US-Niederlassung sollte außerdem das „look&feel“ eines US-Unternehmens haben. „Buy American“ – Amerikaner kaufen eben von Amerikanern. Dazu bedarf es einheimischer Angestellter. Heiler hat es anfangs mit deutschen „Expats“ versucht – das erwies sich als ein Schlag ins Kontor. Expatriate (kurz Expat) bezeichnet eine Fach- oder Führungskraft, die von einer international tätigen Organisation, bei der sie beschäftigt ist, vorübergehend an eine ausländische Zweigstelle entsandt wird.

## **Ratschläge des erfahrenen Experten**

Vor allem in Kundenpräsentationen werde in den USA ein ganz anderer Ton angeschlagen – in einem entscheidenden Kundenmeeting erlebte Gregor Stöckler, wie er mit dem zentralen Argument „it is difficult but yes, we can!“ punkten konnte – in Deutschland so nicht denkbar, hier hätte es vielmehr zahlreicher technischer Details bedürft. „Man muss bereit sein, seine Führungsmannschaft an der langen Leine zu lassen“, so der Vorstand. Und noch eines muss dem deutschen Gründer und CEO bewusst sein: Erfolgreiche US-Vertriebler verdienen nicht selten deutlich mehr als man selbst.

## **Talente mit Faible für deutsche Wertarbeit**

Wie aber kommt man als kleines deutsches Softwareunternehmen an die Top-Leute in einem Land, das mit den führenden IT-Unternehmen gesegnet ist? Wer will zu Heiler, wenn er auch bei Google arbeiten kann? „Die USA sind ein sehr großer Markt“, sagt Rolf Heiler, „es gibt folglich einen großen Talentpool, aus dem auch immer Personal für weniger bekannte Unternehmen abfällt. Manche Talente haben auch eine Affinität für deutsche Qualität und solide Produkte, wie man es aus der Autoindustrie kennt. Diese Leute gilt es zu finden.“

Amerikaner glauben an das persönliche Glück, gehen höhere Risiken ein und nehmen Chancen wahr. „Man muss ihnen diese Chancen bieten und generell wesentlich höhere Gehälter als in Deutschland anbieten.“ Es geht immer um die Schaffung einer Wertegemeinschaft. Heiler: „Das hat schon fast etwas Religiöses an sich, beinahe sektenhaft. Man denke nur an die Erweckungsveranstaltungen eines Steve Jobs. Auf diese andere Art von Kommunikation muss man sich einstellen.“

## **Referenzen zählen: Ohne Gartner geht gar nichts**

Nach zwei Jahren war Heiler Software komplett „amerikanisiert“. Die ganze interne Dokumentation und externe Kommunikation wurde auf Englisch umgestellt, die Produkte veränderten sich, sind schneller einsetzbar, haben bessere Schnittstellen und Attribute – alles, um den Kundennutzen zu erhöhen. Datavard-Chef Stöckler: „Wir hatten anfangs die falschen Leute an Bord und haben zu deutsch gedacht. Das hat uns am Ende viel Geld gekostet. Man muss zwar bereit sein, signifikant Cash in die Hand zu nehmen, aber mit viel Freiheit für die richtige Mannschaft, sonst klappt der Markteintritt nicht.“



# MARONDO

Auch Rolf Heiler hat jedes Jahr fünfstelligen Beträge bei den großen Analysten wie Gartner und Forrester investiert, um auf den Schirm zu kommen. „Das hat sich ausgezahlt, weil für amerikanische Käufer Referenzen fundamental wichtig sind. Ist man bei Gartner gelistet, kaufen die Kunden. Am Ende konnten wir Gartner überzeugen, für uns einen eignen Quadranten einzuführen.“ Dieses Engagement zahlte sich letztlich aus. Ohne etabliertes US-Geschäft wäre Heiler Software wohl kaum von Informatica für einen solchen Kaufpreis von der Börse genommen worden.

## **Rein deutsche Software ist ein Nischenprodukt**

Jungen Softwareunternehmern in Deutschland raten beide Firmengründer daher auf jeden Fall zu einem US-Markteintritt. Mit der wachsenden Internationalisierung einhergegangen ist eine sehr starke, eigentlich US-amerikanische Vertriebsausrichtung, die heute weltweit den Standard setzt. Noch immer finden die wichtigen Entwicklungen in Amerika statt. Wer dort vertreten ist, wird ein Teil davon.

Rein deutsche Software gibt es nach Einschätzung von Gregor Stöckler allenfalls noch in Nischen, etwa im Bereich Healthcare mit den Eigenheiten des nationalen Gesundheitssystems. Natürlich braucht es für den US-Gang finanzielle Mittel. Private-Equity-Firmen wie die Münchner Marondo Capital GmbH haben sich darauf spezialisiert, bereits etablierten, aber noch kleineren Technologieunternehmen wie Datavard Eigenkapital für das Wachstum zur Verfügung zu stellen, damit sie sich zu führenden und international tätigen Spielern entwickeln können.