

INTERDIG



Internationalisierung von
Dienstleistern der
Informationsgesellschaft

Global Sourcing, Supply & Support in der Praxis

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Fallstudienreport zur Internationalisierung von
IT-Dienstleistern in Deutschland

Dr. Andreas Stiehler
Senior Analyst
Berlecon Research GmbH



1

Berlecon Research und INTERDIG

2

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

3

Methodik und Auswahl der Fallstudienpartner

4

Ergebnisse

5

Diskussion

Berlecon Research ist ein Analysten- und Beratungshaus mit Sitz in Berlin.

Wir erstellen Analysen und beraten zu Themen und Trends rund um IT, Internet und Mobilfunk. Unser Fokus ist der deutsche Markt.

Berlecon Research wurde 1997 gegründet.
Geschäftsführung: Nicole Dufft

**Wir bewerten
das Potenzial
neuer
Technologien**

Berlecon Research

Produkte und Leistungen

Research Reports

In unabhängigen Reports analysieren wir die Chancen und Herausforderungen neuer Technologien und Konzepte und bewerten die Angebote am deutschen Markt.

Customized Research

Für ITK-Anbieter führen wir Anwenderbefragungen zur Unterstützung von Marketing und PR sowie Markt- und Wettbewerbsanalysen durch. Für Anwenderunternehmen erstellen wir Technologie- und Anbieterbewertungen

Consulting

Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir strategische Empfehlungen zum Einsatz neuer Technologien und zur Positionierung am Markt.

Workshops & Vorträge

Mit Workshops und Vorträgen unterstützen wir unsere Kunden bei der Erschließung und Erweiterung von Märkten.

IT Services & Outsourcing

Mobility & Business Communications

Was zeichnet uns aus?

Wir sind neutral und unabhängig

Wir sind von keinem Anbieter abhängig, unser vorrangiges Ziel sind hochwertige Analysen.

Wir kennen den deutschen Markt und verstehen seine Besonderheiten

Im Fokus unserer Analysen stehen Themen und Trends rund um IT, Internet und Mobilfunk in Deutschland.

Unser Maßstab ist wissenschaftliche Qualität

Unsere Ergebnisse und Empfehlungen sind nachvollziehbar und basieren auf Fakten. Wir arbeiten nach wissenschaftlichen Standards und legen unsere Vorgehensweise offen.

Wir kombinieren wirtschaftliche und technische Fachkompetenz

Unsere Analysten haben Kompetenz und langjährige Erfahrung in der Beurteilung wirtschaftlicher und technischer Fragestellungen.

Wir schreiben und beraten präzise und entscheidungsorientiert

Wir bringen komplexe Sachverhalte in einfache und verständliche Form. Klar strukturierte Argumente und die Beschränkung auf das Wesentliche kennzeichnen unsere Analysen.

INTERDIG untersucht Exportchancen und Internationalisierungsstrategien deutscher IT-Dienstleister und erarbeitet auf dieser Basis konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

Dazu werden praxisnahe Fragen der Internationalisierung von IT-Dienstleistungen mit statistischen und volkswirtschaftlichen Analysen kombiniert.

Projektpartner



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

ZEW
Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH



Förderung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

■ Bestandsaufnahme

- **Berlecon Research:** Grundlagenreport zur Internationalisierung von IT-Dienstleistungen
- **RWI Essen:** Deskriptive Auswertungen zur Internationalisierung von IT-Dienstleistern in Deutschland im internationalen Vergleich - Auswertung von Datenbanken und Zahlungsbilanzstatistiken (Destatis, Bundesbank)
- **Uni Mannheim:** Expertengespräch mit mittelständischen Softwareanbietern zu Exportaktivitäten
- **ZEW Mannheim:** Befragung unter Dienstleistern der Informationsgesellschaft zu Auslandsaktivitäten, Motiven, Hemmnissen und Technologieeinsatz

■ Vertiefende Analysen

- **Berlecon Research:** Fallstudienanalyse zur Internationalisierung von IT-Dienstleistern in Deutschland (Herausforderungen, Erfolgsfaktoren etc.), Chancen für Outsourcing-Dienstleister in Hochlohnländern
- **RWI Essen:** Ökonometrische Analysen der Wirkungszusammenhänge zwischen Internationalisierung, Beschäftigungs- / Umsatzentwicklung (im Inland) und Produktivität.
- **Uni Mannheim:** Modell zu Determinanten im Exportgeschäft, Empirischer Test des Modells
- **ZEW:** Statistische Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen Internationalisierung, Geschäftserfolg und Technologieeinsatz

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

Ausgangspunkt: Empirische Resultate von INTERDIG

■ Internationalisierung ist keine Einbahnstraße!

- Außenhandelsbilanz bei IT-Dienstleistungen für Deutschland ist nahezu ausgeglichen - Deutschland gehört zu den führenden Import- und Exportnationen bei IT-Dienstleistungen (RWI)

■ Kundenwunsch treibt Internationalisierung

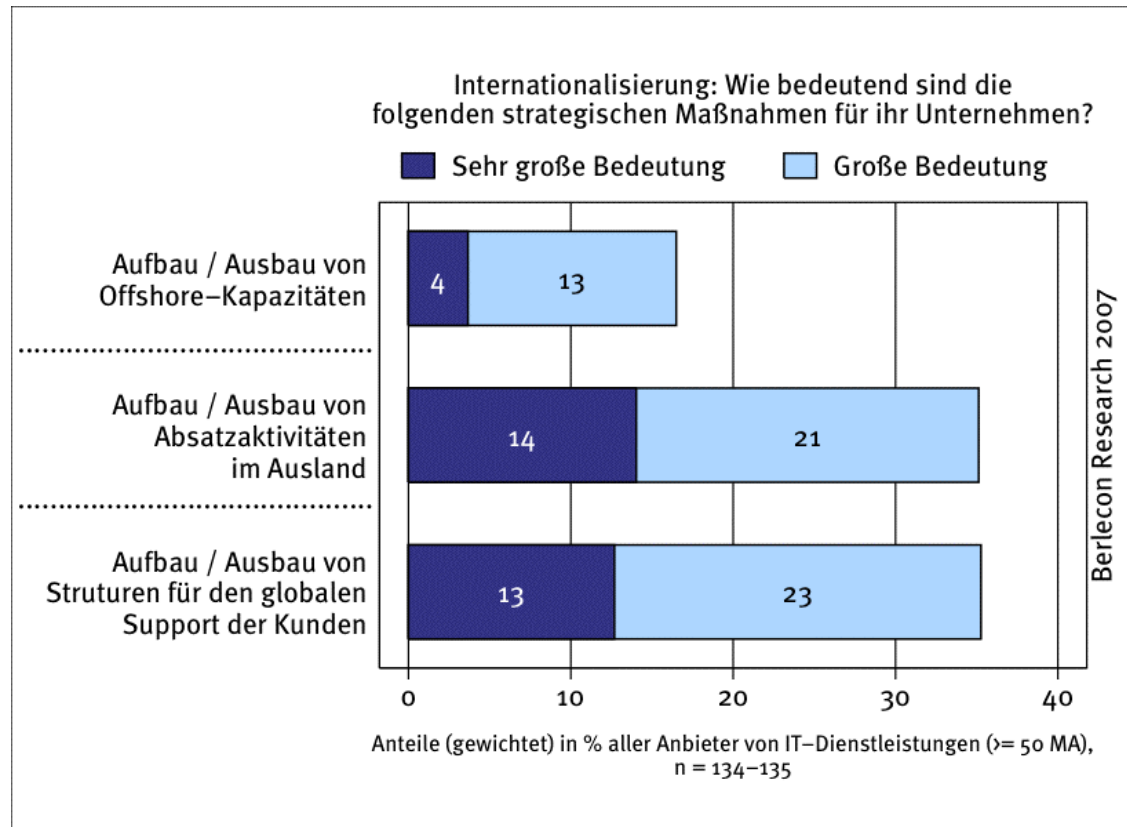
- Kundenwunsch, Kosteneinsparungen und Erschließung neuer Märkte sind die wichtigsten Treiber für Internationalisierung (ZEW)

■ Internationalisierung wirkt sich positiv auf Unternehmensentwicklung aus

- **Beschäftigung:** Der häufig diskutierte negative Zusammenhang zwischen Beschäftigung und Internationalisierung kann nicht bestätigt werden (RWI). Im Gegenteil: IT-Dienstleister, die ausländische Töchter gründen oder erwerben verzeichnen im Inland Beschäftigungsanstieg
- **Umsatz:** IT-Dienstleister mit aktiven ausländischen Direktinvestitionen profitieren von steigenden Umsätzen
- **Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität:** Mehr als 80% der auslandsintensiven IT- und wissensintensiven Dienstleister (gemessen am Umsatz) berichten, dass Auslandsaktivitäten ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert hat. Ein statistisch signifikanter Einfluss der Internationalisierung auf die Produktivität konnte jedoch nicht nachgewiesen.

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

Resultate von Berlecon Research: Marktanalyse IT Services 2007/2008

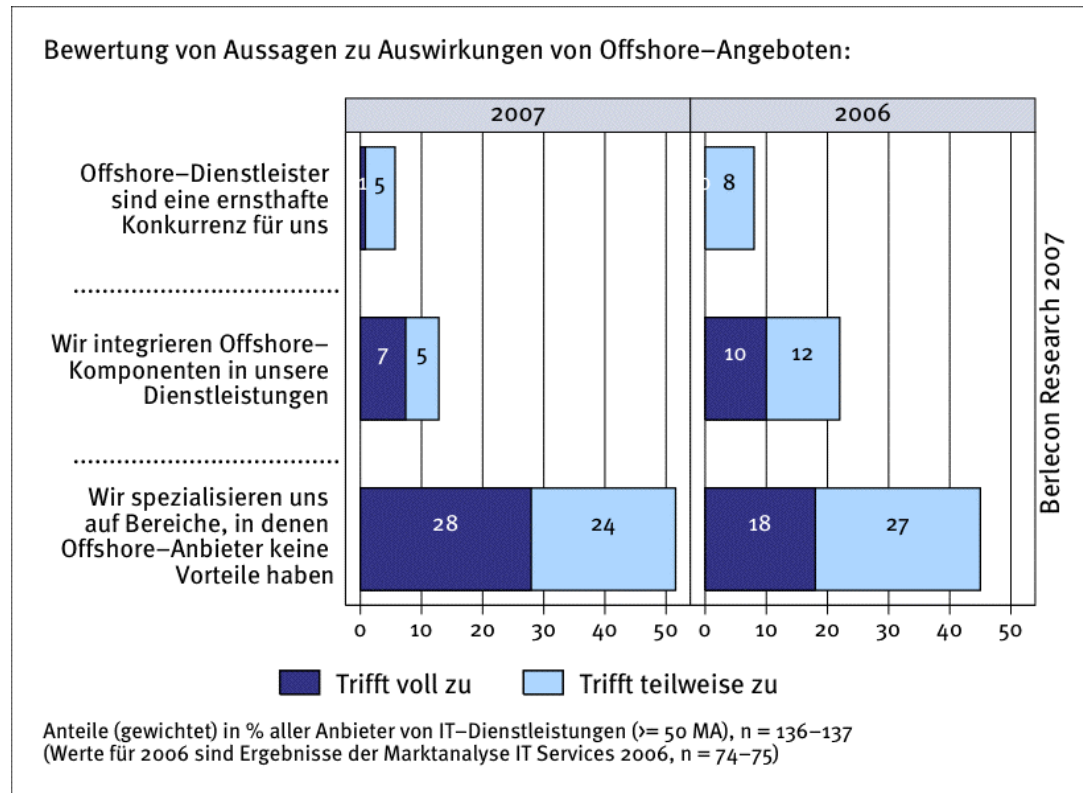


- Aufbau von Offshore-Kapazitäten weniger bedeutend aus Sicht der IT-Dienstleister als globale Kundenunterstützung oder Erschließung ausländischer Märkte
- Global Sourcing und Global Support wird insbesondere von großen Anbietern als bedeutsam eingestuft

Internationalisierung ist mehr als Offshoring! Drei wesentliche Aspekte sind: Global Sourcing/Delivery, Global Support, Global Supply

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

Resultate von Berlecon Research: Marktanalyse IT Services 2007/2008



- Anteil der Anbieter, die Offshore-Komponenten integrieren ist im Vergleich zu 2006 rückläufig
- Nur marginaler Teil der Anbieter befürchtet heute Offshore-Konkurrenz

Ernüchterung beim Offshoring: Ist die Party schon vorbei? Wo liegen die konkreten Herausforderungen?

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

Expertengespräche: Unternehmenshintergrund beachten!

- Konkrete Ausgestaltung der Internationalisierung (Motivation, Strategie, Umsetzung) ist unternehmensspezifisch und hängt von vielen Aspekten ab.
 - **Unternehmensgröße und Hintergrund** (KMUs, international aufgestellte Konzerne und deren deutsche Töchter, IT-GmbHs)
 - **Geschäftsmodell:** Chancen und Herausforderungen der Internationalisierung unterscheiden sich nach:
 - **Leistungsfokus:** von individueller Softwareentwicklung bis Remote Managed Netzwerk Services;
 - **Kundenfokus:** Top-500 Konzerne, Mittelständler, IT-Dienstleister (bei Positionierung als Zulieferer);
 - **Angebotsportfolio:** One-Stop-Anbieter, Nischenlieferant.

Auswahl der Fallstudien sollte Vielfalt der Geschäftsmodelle und Internationalisierungsformen widerspiegeln

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

Fazit

INTERDIG-Ergebnisse zeigen: **Internationales Engagement** deutscher IT-Dienstleister ist bereits **beträchtlich** und zahlt sich aus.

Motive und Treiber für Internationalisierung sind **vielfältig**. Kundenwunsch hat eine herausragende Bedeutung.

Aktuelle Berlecon-Ergebnisse unterstreichen: **Offshoring** für Anbieter **weit weniger bedeutsam** als **Global Support** und **Global Supply**. Anteil der offshore-aktiven Anbieter ist sogar rückläufig.

Expertengespräche verdeutlichen: **Internationalisierung** ist **abhängig vom Unternehmenshintergrund** (Größe, Struktur, Geschäftsmodell, etc.). Heterogenität der Anbieterlandschaft muss Beachtung finden.

Internationalisierung ist komplex und facettenreich: Fallstudien beleuchten Thema detailliert und illustrieren vielfältige internationalisierungs-ansätze in der heterogenen Anbieterlandschaft.

Hintergrund: Ergebnisse empirischer Studien

Offene Forschungsfragen für Global Delivery, Supply & Support

■ Motive

- Bedeutung des Kundenwunsches: Chance oder Herausforderung?
- Lohnkostenarbitrage: dominantes Motiv für Offshoring?
- Wandel der Motive im Zeitablauf und mit zunehmender Erfahrung?
- Gang ins Ausland: Strategisch geplant oder eher operativ, taktisches Erfordernis?

■ Herausforderungen / Erfolgsfaktoren

- Anforderungen an die Personalentwicklung
- Sprachliche und kulturelle Barrieren: Herausforderung oder Esoterik?
- Organisatorische Herausforderungen: „Ingenieursdenken vs. Prozesse“, „Verlängerte Werkbank vs. vernetztes Arbeiten“?
- Technische Voraussetzungen: Alles Commodity?

■ Outcome / Konsequenzen

- Mitarbeiter- und Produktivitätsentwicklung, Wettbewerbssituation
- Konsequenzen für den deutschen Standort
- Wo liegen die Spezialisierungspotenziale aus deutscher Perspektive?
- Gibt es einen „Made in Germany“ - Faktor?

Der Fallstudienreport soll Resultate empirischer Studien in der Praxis überprüfen, präzisieren und illustrieren.

Methodik und Auswahl der Fallstudienpartner

Kurzcharakteristik Teilnehmer: Globalisierung hat viele Facetten

Fallstudien- teilnehmer	Hintergrund/Fokus
Capgemini	Großer, global aufgestellter Player: „Rightshoring“
Freudenberg IT	„IT-GmbH“ bietet globale Unterstützung für den Mittelstand
Intact Integrated Services	Neugründung als Teil eines global agierenden IT-DL-Konzerns: Services zur Unterstützung global agierender Outsourcer
NIIT Technologies	Deutscher Arm eines indischen IT-Dienstleisters: „Inder mit deutschem Gesicht“
Onventis	Mittelständischer ASP: Anbindung internationaler Zulieferer für Kunden aus deutschsprachigem Raum
Revacom	Neugründung (2003) als Zulieferer: „Nische & Nearshore“
Bea Services	Kleiner Anbieter: Internationalisierung nach Venedig-Strategie
SIS	Tochter des deutschen Traditionskonzerns geht nach Indien
HP Services	Internationalisierung als Chance für den Standort Deutschland
AC Service	„United VARs“ zur Gewährleistung des Global Support

Methodik und Auswahl der Fallstudienpartner

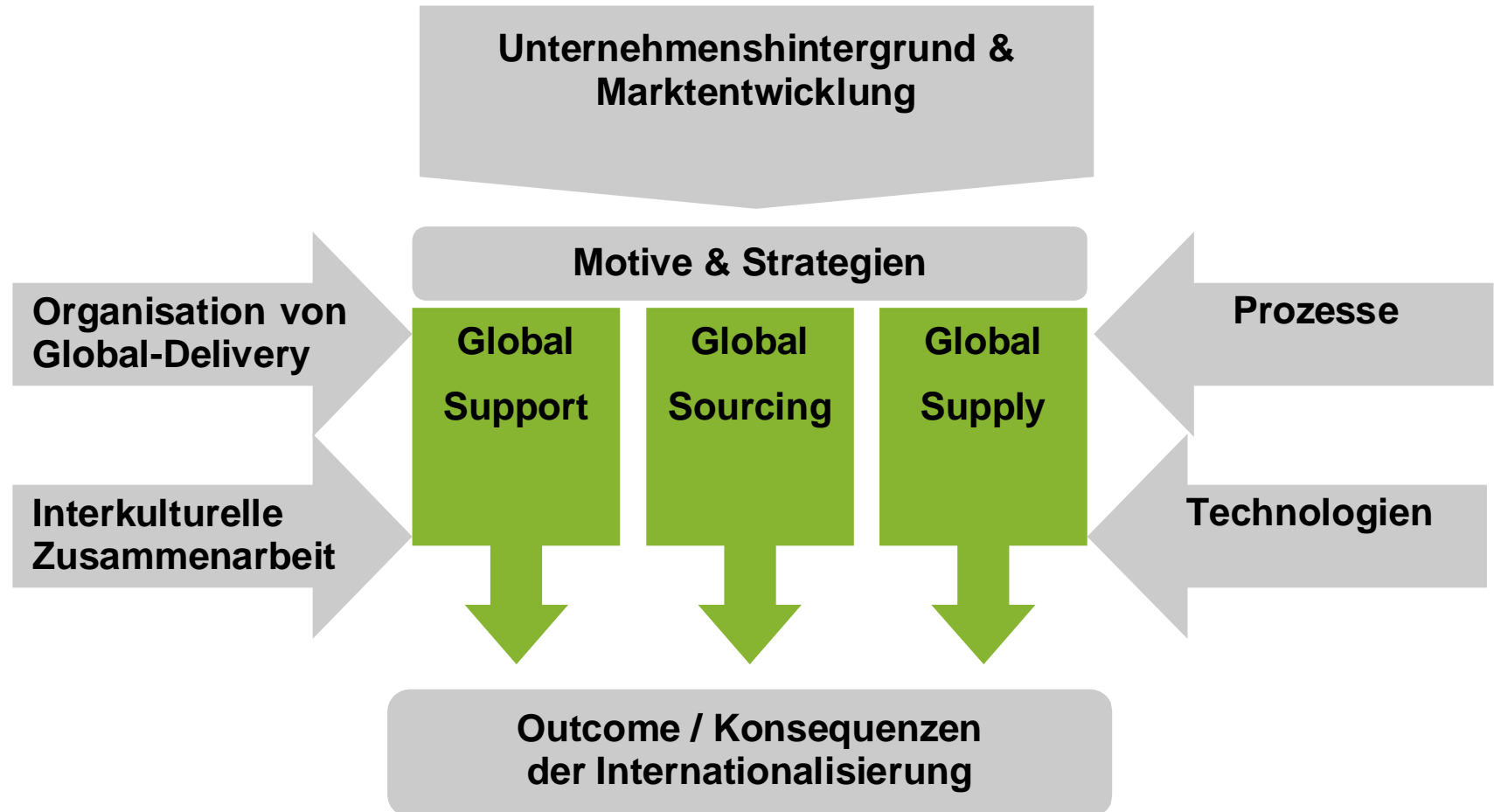
Ablauf und Gesprächsinhalte

- **Basis:** ca. 30 teil-strukturierte Interviews (etwa 1-1,5 Stunden) mit Experten aus 10 verschiedenen Anbieterunternehmen.
- **Gespräche** sollten nach Möglichkeit alle drei Aspekte der Internationalisierung abdecken (bei großen Konzernen häufig Fokussierung), Inhalte sind:
 - Hintergrund/Motive
 - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
 - Erfolg/Outcome
- **Interviewpartner:** 2-4 Experten aus dem Unternehmen mit eingängiger Erfahrung im internationalen Geschäft, darunter Geschäftsführer/CEO/CTO; Leiter Global Operations / Service Delivery; Senior Consultants/Client Manager/Business Development Manager.
- **Aufbereitung der Interviews** als einfach lesbare, nicht-anonyme Fallstudie, die mit den Unternehmen abgestimmt wurde.

**Illustration der Internationalisierungsstrategien und -erfahrungen
als Erweiterung der empirischen Arbeiten von INTERDIG
steht im Vordergrund.**

Ergebnisse

Analyse: Motive und Ansätze, Herausforderungen, Outcome



Ergebnisse

Motive und Ansätze für Internationalisierung: Global Sourcing

- Nicht nur ein Thema für die Großen: Erfolgreiche Ansätze auch bei KMUs
- **Einbindung von Off- und Nearshore-Kapazitäten**
 - **Ausnutzung von Kostenvorteilen** zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist oft Ausschlag gebender Faktor...

„Gerade bei Leistungen im Bereich Application Management erfolgt der Wettbewerb über den Preis - mit der Folge, dass der Kostendruck zunimmt. Um unter diesen Voraussetzungen international wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Offshore-Kapazitäten ausgebaut werden.“ (SIS)

...Motivation für Global Sourcing wird aber noch verstärkt durch:

- **Kapazitätsengpässe** / Mangel an qualifiziertem Personal
- **Kundenwunsch** nach Einbindung kostensparender Offshore-Ressourcen, Unterschiede nach Kundengruppen

„Die Gehälter der IT-Verantwortlichen hängen zunehmend von der Höhe der Kostenersparnis ab. Und je größer die monetären Zwänge sind, desto höher ist die Motivation, mit Unterstützung von NIIT Technologies neue Wege zu gehen.“

- Global Sourcing als **Vorstufe zum Global Supply**

Ergebnisse

Motive und Ansätze für Internationalisierung: Global Support

- Unterstützung für international aufgestellte Kunden - Differenzierungsmerkmal für Große, Herausforderung für KMUs

- **Reaktion auf Kundenanforderungen (zunehmend auch aus dem Mittelstand)** - Aufbau von internationalen Support-Strukturen zur Kundenbindung

„Um diese Kundengruppe dauerhaft zu binden, muss Intact bereit und in der Lage sein, seine Services europa- und gegebenenfalls weltweit anzubieten.“

- **Möglichkeit zur Differenzierung** von Wettbewerbern („IT-GmbHs im Vorteil?“)...

„Die FIT will mit ihrem Leistungsportfolio Kunden aus dem gehobenen Mittelstand adressieren und hier gehört die globale IT-Unterstützung heute zur Grundanforderung an die IT-Dienstleister. Natürlich erleichtert die globale Aufstellung und Größe der Muttergesellschaft [...] auch die Internationalisierung der FIT.“

- ...aber **Herausforderung für kleinere Akteure**

„Natürlich kann man drei oder vier Berater in das jeweilige Land schicken. Das ist für ein Jahr ok, danach geht die Auslastung aber nach unten. Die Gewinnung neuer Kunden, die für die Profitabilität der Auslandsniederlassung notwendig wäre, ist jedoch bei solch einer Kleinsteinheit und den dortigen starken lokalen Wettbewerbern nahezu unmöglich.“ (AC Service)

Ergebnisse

Motive und Ansätze für Internationalisierung: Global Supply

- Die Erschließung ausländischer Märkte und Kunden - selten aktiv angegangen und meist durch die Großen
 - Global Supply meist als **Anschlusstrategie** für Sourcing / Support
 - Zurückhaltung bei den Kleinen: „**Wachstumspotenziale am heimischen Markt** müssen zunächst **ausgeschöpft** werden“

„Eine Erschließung ausländischer Märkte funktioniert nur, wenn im Inland die Expansionsmöglichkeiten weitestgehend ausgeschöpft sind.“ (Onventis)

- Erfordert **langfristige Planung**, besondere **Marktkennntnis** (Sprache, Kultur) sowie langen Atem (finanzielle und personelle Ressourcen)

„Für einen kleinen Anbieter wie Beck et al. Services ist die vorsichtige Erschließung ausländischer Kunden über strategische Partnerschaften allemal ratsamer als ein aggressiver Markteintritt in einem Land, dessen Kultur und Sprache bis dato unbekannt sind.“

- Weiterer Aspekt: **Global Supply** in der **konzerninternen Arbeitsteilung**

„HP Services in Deutschland nutzt nicht nur Leistungen aus dem weltweiten HP-Netzwerk, sondern ist auch ein gefragter Lieferant innerhalb des Konzerngefüges“

Ergebnisse

Zusammenfassung: Motive und Ansätze

Global Sourcing (im Sinne von Offshoring) kann auch für kleine Anbieter sinnvoll sein! Kostenersparnis ist das Hauptmotiv, Fachkräftemangel wird jedoch zunehmend wichtig als Treiber von Global Sourcing.

Global Support wird zum Differenzierungsmerkmal - Vorteil für Große und „IT-GmbHs“, Herausforderung für die Kleinen. Forderung kommt zunehmend auch von mittelständischen Kunden.

Global Supply i.S. der Erschließung ausländischer Kunden ist eher ein Thema für die Großen und wird meist als Anschlussgeschäft realisiert. Weiterer Aspekt von Global Supply ist konzerninterne Vernetzung.

Fazit:

Internationalisierung ist nicht der Königsweg schlechthin.

Je nach Größe und Geschäftsmodell sind einzelne Ansätze sinnvoll.

Ergebnisse

Erfolgsfaktoren für Internationalisierung: Prozesse

■ Prozesse und Kommunikationsstrukturen - Outsourcing-Regeln beachten!

- Strukturierung und Dokumentation interner und kundenbezogener Prozesse ist kritischer Faktor für erfolgreiche Internationalisierung.

„Eine gute Dokumentation der Anforderungen und der einzelnen Projektschritte ist die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt.“ (NIIT)

- Klare Prozesse helfen, Kommunikationsprobleme zu überwinden.
- Standards und Zertifizierungen bilden Grundlage. Governance-Modelle wichtiges Instrument zur Durchsetzung.

■ Herausforderungen in der Umsetzung

- Nachholbedarf für deutsche Anbieter (Arbeit auf Zuruf, Ingenieursdenken als Hindernis) - Hierarchiedenken in Indien unterstützt Prozessorientierung
- Indische Anbieter profilieren sich über Prozessorientierung und Zertifizierung

„Das für Indien typische Hierarchiedenken vereinfacht die Implementierung von Prozessen, wogegen das deutsche Ingenieursdenken häufig der Umsetzung zentraler Vorgaben entgegensteht“. (SIS)

Ergebnisse

Erfolgsfaktoren für Internationalisierung: Technologien

■ **ITK-Einsatz ist essentiell, birgt aber keine zentralen Herausforderungen**

- Kommunikations- und Projektmanagement-Tools unterstützen internationale Zusammenarbeit, (u.a. Instant-Messaging, Video- und Telefonkonferenzen, Trackingtool, Task Management Tool, Skillmap)
- ...und bieten eine Möglichkeit der Qualitätssicherung:

„Durch Einsatz des Tracking-Tools wird der gesamte Packaging-Prozess transparent. Auftauchende Probleme in der Delivery können zeitnah identifiziert und die Einhaltung der SLAs (Service Level Agreements) überprüft werden“ (Rev)

- Allgemeine Verfügbarkeit, geringe Kosten - Commodities im flächendeckenden Einsatz, dennoch sollten Kommunikationskosten nicht vernachlässigt werden.
- Erleichtern den Austausch, sind aber kein Ersatz für persönliche Kommunikation!

„Geordnete Prozesse und deren Unterstützung durch entsprechende Tools sind eine Grundvoraussetzung für die länderübergreifende Zusammenarbeit. [...] Wichtiger noch als gut strukturierte Prozesse ist, dass die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Länderorganisationen sowohl auf Management- als auch auf Mitarbeiterebene funktioniert.“ (IIS)

Ergebnisse

Erfolgsfaktoren für Internationalisierung: Liefermodelle

■ Fallstudien illustrieren Reifeprozess von Global-Delivery-Ansätzen

- **...sowohl produktionsseitig:** Fokussierung auf Lohnkostenarbitrage nach dem Prinzip der verlängerten Werkbank / Leiharbeitermodell funktioniert nicht

„Entwickler sind in verschiedener Hinsicht auch Künstler, die viele eigene Ideen generieren und diese ins Unternehmen einbringen wollen. Wenn wir dies nicht unterstützen, verzichten wir auf viel Know-how und frustrieren darüber hinaus die Mitarbeiter.“ (Onventis)

- Gleichberechtigtes vernetztes Arbeiten an weltweit verteilten Standorten rückt zunehmend in den Vordergrund.

„Yet we will move towards a second generation of rightshoring or even a third, toward a new work-organisation model in which there will never be a trace of sweat shops! At Capgemini intelligence will have no frontiers.“

- **...als auch kundenseitig:** Bedarfsgerechtigkeit, Flexibilität, vor-Ort-Unterstützung,

„Man muss sich das deutsche Interface als flexible Gummimasse vorstellen, dass je nach Bedarf des Kunden größer oder kleiner ausfällt.“ (NIIT)

Ergebnisse

Erfolgsfaktoren für Internationalisierung: Interkulturelle Zusammenarbeit

■ Kulturelle Unterschiede sehen und managen!

„Unser Erfolg hängt wesentlich davon ab, ob und inwieweit es uns gelingt, Mitarbeiter zu motivieren, weiter zu entwickeln und die Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten über Ländergrenzen hinweg zu fördern.“ (IIS)

- Kulturelle Unterschiede müssen erkannt und akzeptiert werden - auch bei scheinbarer kultureller Nähe müssen die nuancierten Differenzen beachtet werden (Bsp. DACH)

„Jedoch gelten auch innerhalb der DACH-Region viele Regeln des Auslands-geschäfts. So ist es trotz scheinbar gemeinsamer Sprache schon schwierig, ein gemeinsames Kundenmagazin für alle drei Regionen zu erstellen.“ (AC Service)

- Kulturelle Nähe zudem kritischer Faktor für erfolgreiche Kundenbeziehungen

„Wenn die Mitarbeiter des Kunden ihre Probleme nicht in Landessprache schildern können, fühlen sie sich eingeschränkt und gehemmt [...]. Letztlich wirkt sich dies negativ auf die Qualität der gesamten Dienstleistung aus“. (FIT)

Ergebnisse

Erfolgsfaktoren für Internationalisierung: Interkulturelle Zusammenarbeit

- **Kulturelle und sprachliche Differenzen** stellen besondere **Herausforderung** für Internationalisierung dar

„Formen der Remote-Kommunikation funktionieren gut innerhalb des gleichen Kulturkreises, und interkulturelle Kommunikation funktioniert, wenn ein Austausch von Angesicht zu Angesicht gewährleistet ist. Aber die Kombination von „interkulturell“ und „remote“ geht häufig schief.“ (HP)

- Interkulturelle Seminare sind wichtig, aber insbesondere persönlicher Austausch schafft Respekt und Vertrauen

„Wenn die deutschen Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit erst einmal merken, dass sie es in Indien mit wirklichen Spezialisten zu tun haben und sich persönliche Kontakte aufbauen, dann läuft vieles einfacher.“ (Capgemini)

- Auch Mitarbeiter in ausländischen Standorten brauchen Anerkennung und Ausbildung!

„Wenn der Onsite Delivery Manager zur Weihnachtsfeier des ukrainischen Teams aus der Schweiz anreist, um den dortigen Mitarbeitern persönlich für Ihre geleistete Arbeit zu danken, ist dies mehr wert als alle gezahlten Weihnachtsbonifikationen zusammen.“ (Revacom)

Ergebnisse

Zusammenfassung: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Prozesse müssen geordnet und sauber dokumentiert sein, denn globale Liefer- und Absatzmodelle sind im weiteren Sinne nichts anderes als „Outsourcing“. Deutsches Ingenieursdenken ist nicht immer ein Vorteil.

IKT-Einsatz vereinfacht die Kommunikation und hebt die Qualität, birgt aber heute keine wesentlichen Herausforderungen mehr und ersetzt nicht die persönliche Kommunikation.

Organisation globaler Liefer- und Absatzmodelle ist gereift - Vernetzung anstatt „Leiharbeitermodell“ oder „verlängerte Werkbank“ - Bedarfsgerechtigkeit anstatt „alles raus nach Indien“.

Kulturelle und sprachliche Unterschiede sind die größte Hürde auf dem Weg zur Internationalisierung und müssen als solches gesehen und anerkannt werden. Direkte und persönliche Kommunikation hilft.

Fazit:

Internationalisierung erfordert eine neue Unternehmenskultur:

**Prozesse leben,
ausländische
Experten
anerkennen...**

**„Ein bisschen
Internationalisierung“
funktioniert nicht,
Auslandsaktivitäten
benötigen Zeit!**

Ergebnisse

Outcome: Wie deutsche Anbieter/Standorte profitieren

- **Umsatz- und Beschäftigungswachstum** auch im Inland (siehe RWI)

„Die Fachkonzepte werden auch weiterhin mit den Kunden vor Ort – also in Deutschland erstellt. Und je mehr es uns gelingt, das SaaS-Modell von Onventis mit Hilfe des bulgarischen Teams voranzubringen, desto mehr benötigen wir auch deutsche Fachkräfte.“

Je weniger Geld für Leistungen am unteren Ende der Wertschöpfung, wie das Application Management, ausgegeben werden muss, desto mehr Mittel bleiben für innovative Projekte und Weiterentwicklungen. Von den Re-Investitionen der durch Offshoring frei werdenden Mittel können damit letztlich auch die Deutschen profitieren.“ (SIS)

- Erhöhte **Wettbewerbsfähigkeit** und Produktivität speziell bei den Kleinen

„Der Einsatz von Nearshore-Ressourcen gibt uns die Möglichkeit, trotz begrenzter Ressourcen die Entwicklung der Technologie weiter voranzutreiben und damit Anpassungswünsche der Kunden zu realisieren.“ (Onventis),

„Das Liefermodell von Revacom ist durch die Einbindung der Nearshore-Ressourcen und den damit verbundenen Zwang zur Optimierung der Prozesse insgesamt gereift.“ Revacom

Diskussion

Konsequenzen der Internationalisierung: Chancen des Standortes D

■ „Made in Germany“ - Faktor

- Deutsche Berater gefragt, speziell im SAP-Umfeld

„Im Ausland besitzen die deutschen Berater einen ausgezeichneten Ruf und sind sowohl wegen ihrer Kompetenz beim Management komplexer Projekte, als auch wegen ihres Branchen- und Prozesswissens sehr begehrt.“ (HPS)

- Kombination aus typisch deutschem Herangehen an komplexe Sachverhalte plus Serviceorientierung (d. Amerikaner oder Prozessorientierung der Inder) als Erfolgsmodell

„Einerseits bietet Beck et al. Services die typischen Vorteile eines deutschen Unternehmens, wie hohe Qualität und Exaktheit bei der Ausführung sowie klare Linien und Prozesse. Andererseits ist es gelungen, durch die internationale Zusammensetzung der Support und Berater-Teams auch den in Deutschland noch nicht so verbreiteten Service-Gedanken ins Unternehmen hinein zu bringen. Und genau mit dieser Kombination lassen sich Services auch vom Hochlohnland Deutschland aus anbieten.“

Diskussion

Konsequenzen der Internationalisierung: Chancen des Standortes D

■ Industriestandort und Markt Deutschland

- Große industrielle Basis, zentrale geografische Lage in Europa: Ausgangspunkt für Intact Integrated Services,
- Unterstützung ausländischer Kunden in Deutschland
- Innovationen aus Deutschland, denn „Themen werden vom Markt vorgegeben“
- Starke Industrie mit großer Exportorientierung: Chance für IT-Dienstleister durch vorhandene Vernetzung und Erfahrungen der Kunden im Ausland, speziell auch für deutsches Phänomen der „IT-GmbHs“

■ Vorreiter in Wachstumsmärkten:

- Thema „Industrialisierung“ wird den IT-Dienstleistungssektor über die nächsten Jahre beschäftigen. Hierbei hat Deutschland keine natürlichen Nachteile, sondern kann sogar auf Erfahrungen der Industrie aufbauen.

„Viele Tätigkeiten, die heute in Indien per Hand erledigt werden, lassen sich auch durch Intelligenz in der Applikation automatisieren.“ (IIS)

„Schon heute ist der Automatisierungsgrad und damit die Mitarbeitereffizienz höher als an jedem anderen HP-Standort.“ (zur ERP-Factory)

- Thema „Expertenentwicklung“ ist ebenfalls ein Wachstumsthema

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Weitere Informationen zu INTERDIG
finden Sie unter
<http://interdig.berlecon.de>



Dr. Andreas Stiehler
Senior Analyst
Berlecon Research GmbH
Oranienburger Str. 32
10117 Berlin
Tel: +49 30 2852960
Fax: +49 30 28529629
E-Mail: as@berlecon.de