



Andreas Boes, Tobias Kämpf, Birgit Knoblach, Katrin Trinks

Entwicklungsszenarien der Internationalisierung im Feld Software und IT-Dienstleistungen – Erste Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme

Referat zum 1. Expertenforum des Projekts „Export IT“
im Konferenzzentrum der Deutschen Telekom AG

Darmstadt, 5. April 2006

- Empirische Ergebnisse der Bestandsaufnahme zur Internationalisierung von IT-Unternehmen werden zusammengefasst
- Die Gespräche in den Unternehmen machen deutlich:
 - Internationalisierung wird zum strategiebestimmenden Einflussfaktor – Unternehmen stehen vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung
 - Konzepte und Vorgehensweisen der Unternehmen variieren
 - Verallgemeinernd: Typische Entwicklungsszenarien der Internationalisierung

- Neue Phase der Internationalisierung
 - Historische Entwicklung
 - Verschiebung der strategischen Umfeldbedingungen
 - Veränderte Ausgangslage für die Unternehmen
- Vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung – Entwicklungsunterschiede und deren Ursachen
 - Unternehmensgröße und Marktstellung
 - Unterschiedliche Geschäftsmodelle
 - Lernerfahrung und Reifegrad der Internationalisierung
 - Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie
- Entwicklungsszenarien der Internationalisierung – Herausforderungen, Entwicklungsschwellen, Erfolgsfaktoren

- Markterfolg und neue Phase der Internationalisierung haben eine gemeinsame Basis: Standardisierung von Produkten und Leistungen
 - Durchsetzung offener Technologiestandards mit Client-Server-Konzept und „Siegeszug“ des Internets (seit Beginn der 90er Jahre)
 - Paradigma der Standardsoftware tritt an die Stelle des Konzepts der Individualsoftware
 - Auflösung der Rechenzentren und Systementwicklungsabteilungen der Kunden - Entstehung des Rechenzentrums- und Outsourcing-Geschäfts
 - Vereinheitlichung von Produkten und Leistungen, Vorgehensmodellen und Methoden, Jobprofilen und Skills bei Softwareunternehmen und IT-Dienstleistern

- Internationalisierung und Industrialisierung sind die zwei Gesichter einer neuen Phase der Entwicklung der IT-Branche

- An die Stelle eines proprietär segmentierten tritt ein homogener Weltmarkt
 - Dies bringt Wachstumschancen, aber auch Wachstumszwänge
- Produkte und Leistungen werden „commodity“
 - Skalen- und Größeneffekte gewinnen an Bedeutung, Alleinstellungsmerkmale sind schwieriger zu erreichen
- Internationale Nivellierungsprozesse bei Preisen und Profit
 - Preisniveau nach unten und Gewinnerwartungen nach oben
- Entstehung eines „Weltarbeitsmarkts“
 - Dieser wird über den „Informationsraum“ statt über Migration realisiert

Ausgangslage: Neue Möglichkeiten und erhöhter Marktdruck zugleich

- Die neue Phase der Internationalisierung ...
 - ... Homogener Weltmarkt
 - ... Global Sourcing

- Neue Möglichkeiten und Chancen
 - Wachsende Absatzmöglichkeiten im Ausland
 - Internationale Kooperation und Know-how-Transfer
 - Nutzung von Kostenvorteilen

- Neue Zwänge und Risiken
 - Erhöhter Konkurrenzdruck
 - Erosion von Know-how und Gefährdung der Innovationsbasis
 - Personalabbau und soziale Verwerfungen

- Angesichts der neuen Phase der Internationalisierung ist ein „Weiter so!“ nicht mehr möglich und eine strategische Neueinstellung auf die Herausforderungen erforderlich
- Die Unternehmen unterscheiden sich je nach Ausgangsvoraussetzungen und Entwicklungsstand. Die neue Schwelle ist nicht für alle gleich
- Wesentliche Differenzierungen sind ...
 - Unternehmensgröße und Marktstellung
 - Unterschiedliche Geschäftsmodelle
 - Lernerfahrungen und Reifegrad der Internationalisierung
 - Internationalisierung als Teil einer Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie

- Größe und gesicherte Marktstellung bringen eher Vorteile bei der Internationalisierung
 - Ressourcenausstattung
 - Skaleneffekte können besser genutzt werden
 - Aber: Große können sich noch weniger vor der Internationalisierung „verstecken“

- Kleine Unternehmen mit einer ungesicherten Marktstellung stehen vor besonderen Herausforderungen
 - Erhöhter Wettbewerbsdruck auf dem nationalen Markt
 - Alleinstellungsmerkmale sind schwerer zu behaupten
 - Gefahr: Verdrängungswettbewerb zulasten kleinerer Unternehmen

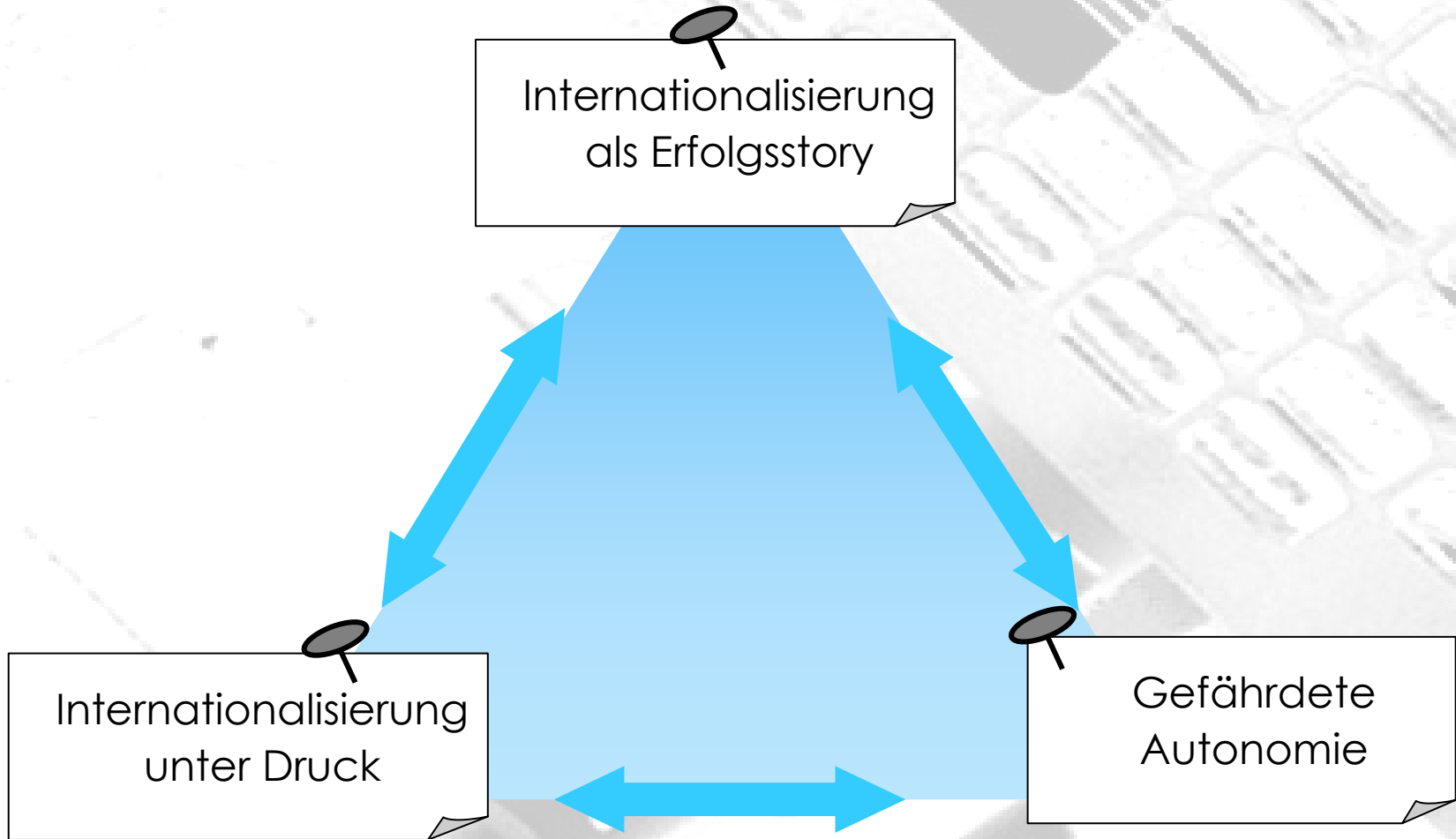
- Das Produkt- und Leistungsspektrum im Bereich Software und IT-Dienstleistungen ist sehr vielfältig
- Unterschiedliche Geschäftsmodelle bedingen Unterschiede in der Internationalisierung
 - Standardsoftwarehersteller: Weitgehend produktbasiertes Geschäft
 - IT-Dienstleistungen und –Beratung: Weitgehend „people-basiertes“ Geschäft
 - Rechenzentrum- und Outsourcing-Dienstleistungen

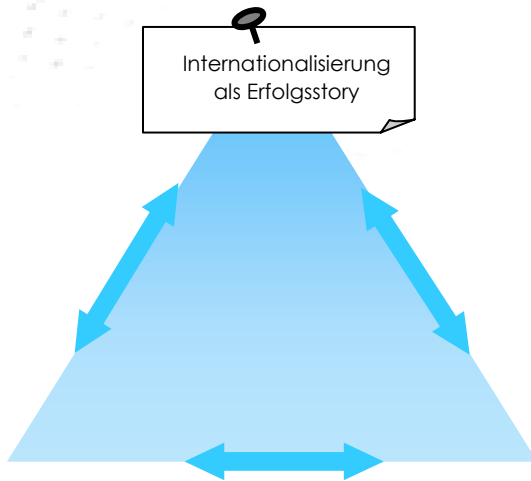
Lernerfahrung und Reifegrad

- Die Internationalisierungsfähigkeit der Unternehmen variiert je nach Dauer der Lernerfahrung
- Im historischen Verlauf machen Unternehmen unterschiedlich früh Internationalisierungserfahrungen
 - Große Computerhersteller haben schon seit den 50er Jahren internationale Vertriebs- und Produktionsnetze etabliert. Diese Erfahrungen sind nützlich für die Internationalisierung ihres Dienstleistungsgeschäfts
 - Standardsoftwarehersteller nutzen den hohen Standardisierungsgrad ihrer Produkte früh und vertreiben diese seit den 70er und 80er Jahren international
 - Selbständige IT-Dienstleister beginnen vor allem in den 90er Jahren ihr internationales Geschäft systematisch auszuweiten. Vorreiter sind die Tochterunternehmen großer internationaler Konzerne

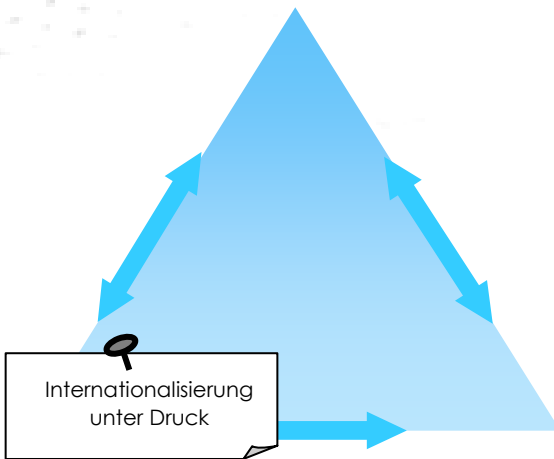
- Unternehmen unterscheiden sich nach der strategischen Einbettung ihrer Internationalisierungsaktivitäten
- Internationalisierung als Teil einer Wachstumsstrategie
 - Erschließung zusätzlicher Märkte, additives Wachstum
 - Internationalisierung wird kaum als „Bedrohung“ erlebt
- Internationalisierung als Teil einer Konsolidierungsstrategie
 - Fokussierung auf Kostensenkung durch Nutzung internationaler Produktionskapazitäten
 - Gefährdung nachhaltiger Aspekte der Internationalisierung (z.B. Commitment der Beschäftigten)

- „Hausaufgabe“ für alle Unternehmen: Internationalisierungsfähigkeit
- Internationalisierungsfähigkeit beinhaltet
 - Modular konzipierte Produkte und Leistungen
 - International marktfähige Angebote und Lösungen
 - Standardisierbare Prozesse und Abläufe
 - Kompetente und engagierte Mitarbeiter
 - Internationale Informations- und Kommunikationskulturen
 - Geeignete Governance- und Steuerungsformen
 - Etablierung internationaler Netzwerke und Vertriebsstrukturen

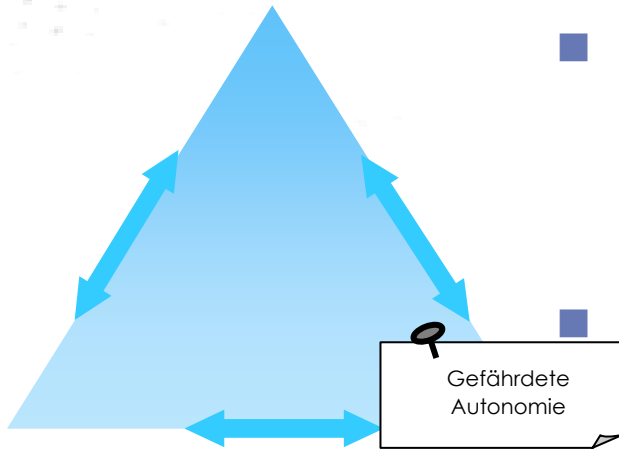




- Auf Basis großer internationaler Erfahrungen und einer gesicherten Marktstellung wird Internationalisierung als Wachstumsstrategie betrieben
- Herausforderungen:
 - Sie dürfen sich nicht auf ihren „Lorbeeren ausruhen“
- Mögliche strategische Zielstellung:
 - Einheitlich agierendes Weltunternehmen
- Risiken:
 - Abrutschen in Kostenspirale
 - Verlust der strategischen Handlungsfähigkeit



- Internationales Engagement stand bisher nicht im Zentrum, international wachsende Märkte und Kostendruck zwingen nun zu beschleunigter Internationalisierung
- Herausforderungen:
 - Entwicklung einer Strategie, die den Widerspruch aus mangelnder Erfahrung und erhöhtem Kosten- wie Zeit-Druck produktiv auflöst
- Mögliche strategische Zielstellung:
 - Fokussierung auf bestimmte regionale Märkte und Marktsegmente
- Risiken:
 - Drei Schritte auf einmal machen
 - Strategische Nachhaltigkeit durch einseitige Kostenorientierung und zu schnelles Vorgehen gefährden



- Kleine Unternehmen in der Zwickmühle: Internationalisierung verschärft den Wettbewerb am heimischen Markt – zugleich wenig Ressourcen für eine offensive Internationalisierungsstrategie
- Herausforderungen:
 - Handlungsfähigkeit auch im internationalen Kontext erreichen
- Mögliche strategische Zielstellung:
 - Kooperative Arrangements mit größeren Partnern
 - Alleinstellungsmerkmale sichern
- Risiken:
 - Verdrängungswettbewerb
 - Übernahme durch andere Unternehmen

Zusammenfassung – These 1: Neue Phase der Internationalisierung

- Offene Technologiestandards schaffen die Grundlage für einen homogenen Weltmarkt
- Umfassende Standardisierungsprozesse bei Produkten, Leistungen und Prozessen begründen das Wachstum von Software- und IT-Dienstleistungen und bilden zugleich die Basis einer neuen Phase der Internationalisierung
- Die Internationalisierung wird von einer geschäftspolitischen Möglichkeit zu einem strategischen Muss !

Zusammenfassung - These 2: Unterschiedlicher Entwicklungsstand

- Vor dem Hintergrund dieser neuen Phase stehen die Unternehmen vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung.
- Diese Schwelle ist nicht für alle gleich. Die Unternehmen stehen je nach Ausgangsvoraussetzungen und Entwicklungsstand vor unterschiedlichen Herausforderungen.
- Wesentliche Differenzierungen sind
 - Unternehmensgröße und Marktstellung,
 - unterschiedliche Geschäftsmodelle,
 - Lernerfahrungen und Reifegrad der Internationalisierung sowie
 - die strategische Einbettung der Internationalisierung (Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie).

Zusammenfassung – These 3: Szenarien der Internationalisierung

- Zu konstatieren sind unterschiedliche Entwicklungsszenarien mit jeweils besonderen Herausforderungen und Schwerpunktsetzungen in der Internationalisierungsstrategie.
- Die von uns untersuchten Unternehmen bewegen sich in ihrer Entwicklung im Spannungsfeld zwischen drei idealtypischen Szenarien:
 - a) Internationalisierung als Erfolgsstory,
 - b) Internationalisierung unter Druck und
 - c) Gefährdete Autonomie.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Für weitere Informationen:

Dr. Andreas Boes
ISF München,
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
++49 (0) 89 27 29 21-0

<http://www.export-it.de>