



Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

Forschungsergebnisse des Projekts Export IT: Hat der IT-Mittelstand die falsche Internationalisierungsstrategie?

BITKOM Forum Mittelstand
"Wachstum und Internationalisierung"

Hamburg, 27. Mai 2008

- Wir stehen am Beginn einer neuen Phase der Internationalisierung
 - Nach der klassischen Industrie kommen nun auch weite Dienstleistungsbereiche in den Sog der Globalisierung
- Im Zentrum der Entwicklung steht die IT-Industrie
 - Als enabler hat sie strategische Bedeutung für die gesamte Wirtschaft
- IT-Unternehmen sind oft „Profiteure“ der Globalisierung
 - Viele Erfolgsstorys – Chancen überwiegen Risiken
- Andererseits gibt es viele Bedenken
 - IT-Gipfel 2006: Globalisierung erzeugt Handlungsdruck auf Seiten der deutschen IT-Industrie
- Mittelständische Struktur als Herausforderung – Chancen und Risiken liegen eng beieinander
- Gelingt es den IT-Unternehmen, sich in Auseinandersetzung mit ihren spezifischen Stärken und besonderen Ausgangsvoraussetzungen nachhaltig auf die neue Phase der Internationalisierung neu einzustellen?

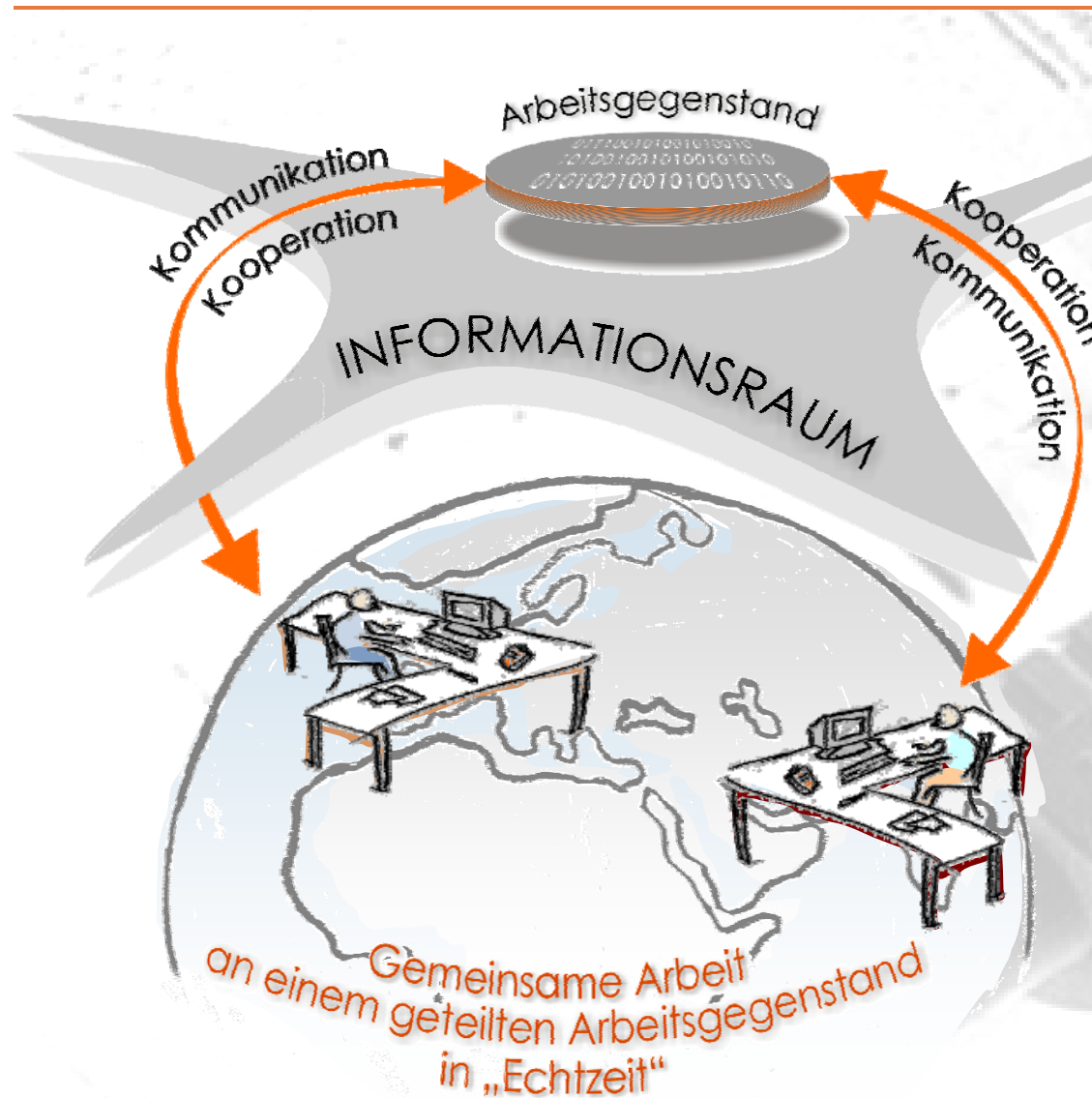
- Forschungshintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- IT-Industrie als Vorreiterbranche einer neuen Phase der Internationalisierung
- Diagnose: „Vogel Strauß“ und die Innovationsfalle
- „Best practice“ Mittelstand – Chancen der Internationalisierung nutzen

- Export IT – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen
- Ziel: Identifikation und Entwicklung nachhaltiger Internationalisierungsstrategien – Beschreibung von „best-practices“
- Methode → Vergleichende Unternehmensfallstudien an den Knoten internationaler Wertschöpfungsketten
 - Expertengespräche
 - Intensivinterviews mit Beschäftigten
 - Dokumentenanalyse
- Empirische Basis → Qualitative Erhebungen in ...
 - Deutschland (15 Unternehmen, 150 Interviews)
 - Indien (9 Unternehmen, 50 Interviews)
 - Osteuropa (5 Unternehmen, 35 Interviews)
 - USA (1 Unternehmen, 8 Interviews)



- Forschungshintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- IT-Industrie als Vorreiterbranche einer neuen Phase der Internationalisierung
- Diagnose: „Vogel Strauß“ und die Innovationsfalle
- „Best practice“ Mittelstand – Chancen der Internationalisierung nutzen

Basis der neuen Phase der Internationalisierung: Entstehung eines weltweiten Informationsraums



- Informations- und Kommunikationsnetze bilden Basis für einen neuen globalen Handlungsraum
- Geistige Tätigkeiten im Umgang mit digitalen Informationen global verteilt erbringbar
- Neue Geographie der Wirtschaft
 - Weltunternehmen agieren aus einem „Guss“
 - Bestimmte Dienstleistungen werden global produzierbar

Entwicklungsschritte der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen

Reaktive Konzepte ...

... Strategische Handlungsfähigkeit

„Follow the Customer“



Fokus: internationalisierter Vertrieb.
„Opportunistische“ Internationalisierung

Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten



Markterschließung und Innovation in Hochlohnländern.
Kostenvorteile in Off- und Nearshore-Ländern

Global integriertes Produktionsmodell



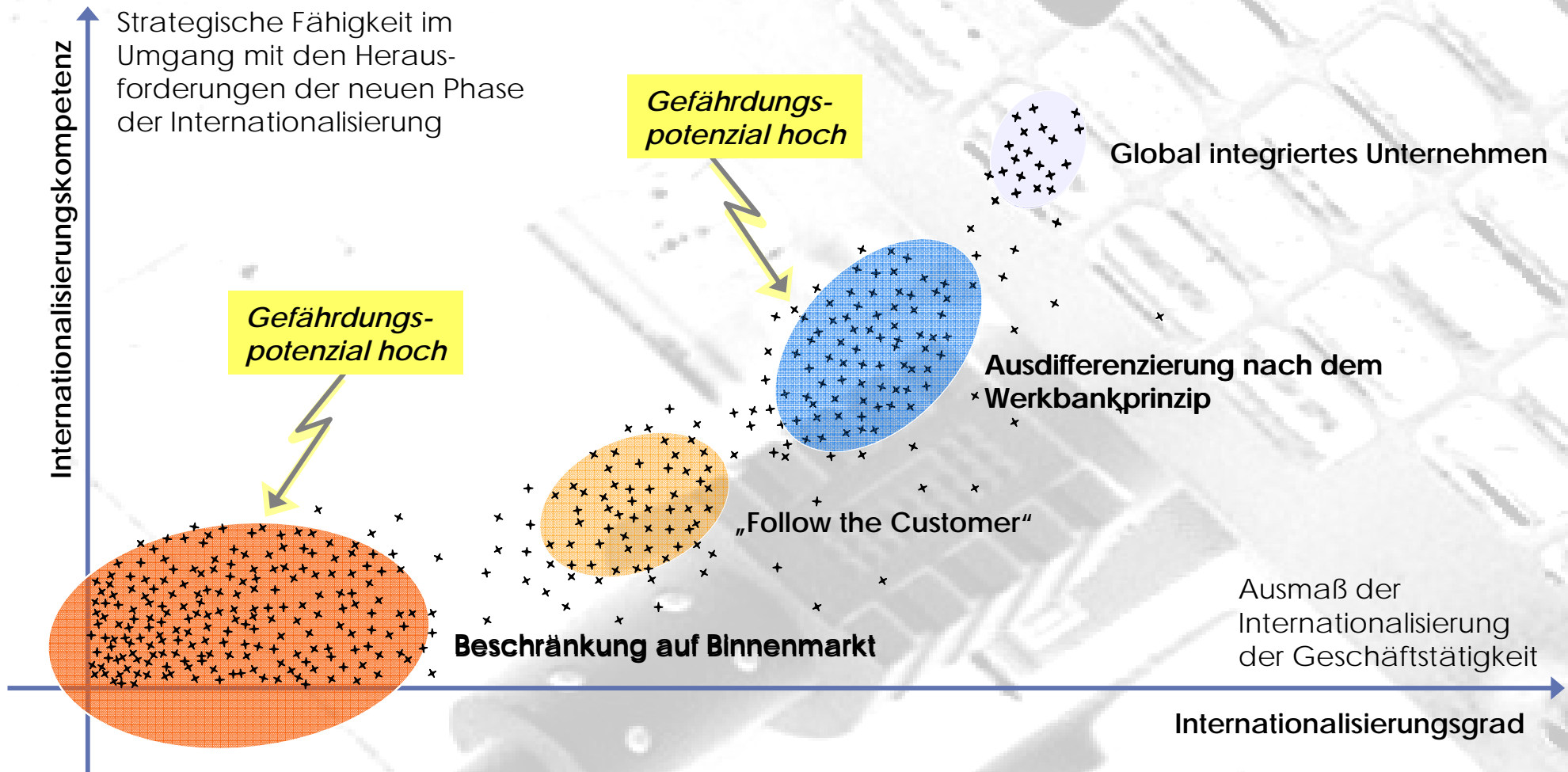
Systematische Integration weltweit verteilter Standorte.
Neuer Typ der Industrialisierung

Neue Phase der Internationalisierung – Herausforderungen für den Mittelstand

- Deutsche IT-Industrie vorwiegend mittelständisch geprägt. Erfolgsfaktoren waren bisher ...
 - Enge Kundenbeziehungen
 - Innovation und Qualität statt „Massenproduktion“
- Neue Phase der Internationalisierung → Veränderung strategischer Parameter
 - Zunehmend homogener Weltmarkt: proprietäre Standards und nationale Besonderheiten verlieren an Bedeutung
 - Produkte und Leistungen werden „commodity“
 - Skalen – und Größeneffekte gewinnen an Bedeutung
 - Alleinstellungsmerkmale schwieriger zu behaupten
 - Internationale Nivellierungsprozesse bei Preisen und Profiterwartungen
 - Ungleichzeitigkeit des Wachstums: Hohe Wachstumserwartungen in neuen Märkten und erhöhter Wettbewerb im Binnenmarkt
- Ein „Weiter so!“ ist nicht mehr möglich → Eine strategische Neueinstellung auf die veränderten Bedingungen erforderlich
- Internationalisierung → Besondere Herausforderungen für den Mittelstand
 - Kapitalmangel und „langer Atem“
 - Geringere Erfahrung mit ausländischen Märkten
 - Reifegrad der Prozesse
 - Problem der „Kritischen Masse“

- Forschungshintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- IT-Industrie als Vorreiterbranche einer neuen Phase der Internationalisierung
- Diagnose: „Vogel Strauß“ und die Innovationsfalle
- „Best practice“ Mittelstand – Chancen der Internationalisierung nutzen

Der IT-Standort Deutschland und die Herausforderungen der Globalisierung



■ Gefahr 1

Die Herausforderung „Globalisierung“ wird ausgeblendet

- Hoffen auf die Rückverlagerungswelle
- Bedeutung eigenständiger IT-Potenziale wird unterschätzt

■ Gefahr 2

Von der Kosten- in die Innovationsfalle

- „Internationalisierung unter Druck“ als dominantes Muster
- Kostenreduktion und Auslagerung stehen im Fokus der Strategien
- Strategischer Neueinstellung wird der Boden entzogen, wenn die Bindung zum Kunden, zum mittleren Management und den Mitarbeitern verloren geht

- Forschungshintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- IT-Industrie als Vorreiterbranche einer neuen Phase der Internationalisierung
- Diagnose: „Vogel Strauß“ und die Innovationsfalle
- „Best practice“ Mittelstand – Chancen der Internationalisierung nutzen

- Nischenstrategie – Strategisch reflektieren und behaupten ...
 - Nischen einer globalen Ökonomie erkennen – und bewusst als Geschäftsmodell nutzen
 - Alleinstellungsmerkmale kritisch reflektieren und permanent weiterentwickeln
- „Follow-the-customer“ – von und mit dem Kunden lernen ...
 - Stabile und planbare Basis für Auslandsaktivitäten
 - Know-How und Erfahrung der Kunden „in der neuen Welt“ nutzen
- Globales Netzwerk – Erschließung internationaler Märkte durch innovatives Partnernetzwerk
 - Stabile Identität des Produkt- und Leistungsspektrum als Basis
 - „Win-Win-Situationen“ und „Offenheit“ als Grundlage für langfristige Beziehungen im Ausland



Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes
ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0

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