



# IT Services Made in Germany

Stärken, Erfolgsbeispiele und Strategien  
deutscher IT-Dienstleister  
im internationalen Wettbewerb

## ■ Impressum

- Herausgeber: BITKOM  
Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e. V.  
Albrechtstraße 10 A  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org
- Ansprechpartner: Dr. Mathias Weber  
030.27576-121  
m.weber@bitkom.org
- Autoren Dr. Andreas Stiehler, Director Research, Berlecon Research GmbH, Berlin  
Prof. Dr. Tilo Böhmann, Lehr- und Forschungsgebiet Service Management,  
ISS International Business School of Service Management, Hamburg  
Dr. Mathias Weber, Bereichsleiter IT-Services, BITKOM e.V. (Mitwirkung).
- Redaktion: Dr. Mathias Weber
- Gestaltung / Layout: Design Bureau kokliko / Anna Müller-Rosenberger (BITKOM)
- Copyright: BITKOM 2009

# IT Services Made in Germany

Stärken, Erfolgsbeispiele und Strategien  
deutscher IT-Dienstleister  
im internationalen Wettbewerb

# Inhaltsverzeichnis

1	Geleitwort	4
2	Management Summary	6
3	Bestandsaufnahme: IT-Services-Branche im Umbruch	8
3.1	Marktsegment IT Services – aktuelle Zahlen	8
3.2	Erfolg im Ausland mit IT-Services – positiver Saldo im Außenhandel	10
3.3	IT wird Alltagsgeschäft	11
3.4	IT-Services-Industrie im Reifeprozess	11
3.5	Stärken des Standortes Deutschland	12
4	Erfolgsbeispiele: IT Services made in Germany	14
4.1	Etablierung als „Top-Spezialisten“	14
4.2	Fallbeispiele: Spezialisten im Professional-Services-Umfeld	15
4.3	Fallbeispiele: Spezialisten im Outsourcing-Umfeld	17
4.4	Fokussierung auf die Belange spezieller Branchen	18
4.5	Fallbeispiele: Branchenspezialisten	19
4.6	Globale SAP Services	23
4.7	Fallbeispiele: Wachsen mit SAP im Ausland	23
4.8	Deutschland als Zentrum der IT-Industrialisierung	26
4.9	Fallbeispiele: Service-Innovationen und hochwertige RZ-Dienste	27
4.10	Qualität made in Germany im IT-Support	31
4.11	Fallbeispiele: Hochwertige Service-Desk-Dienste aus Deutschland	32
5	Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen	35
5.1	Fazit aus den Erfolgsbeispielen	35
5.2	Mut zur Spezialisierung	35
5.3	Internationalisierung aktiv gestalten	36
5.4	Innovationsmanagement und Service Engineering	36
6	Handlungsfelder für Wirtschaft, Politik und Forschung	38
6.1	Talente gewinnen, fördern und entwickeln	38
6.2	IT-Servicekompetenzen ausbauen	39
6.3	Internationalisierung und internationale Vorzeigeprojekte „made in Germany“ fördern	39
6.4	Migrantenfremdliche Politik bringt Wettbewerbsvorteile für deutsche IT-Dienstleister	40
7	Anlage: Interviewpartner in den Unternehmen	41
8	Sachwortverzeichnis	43

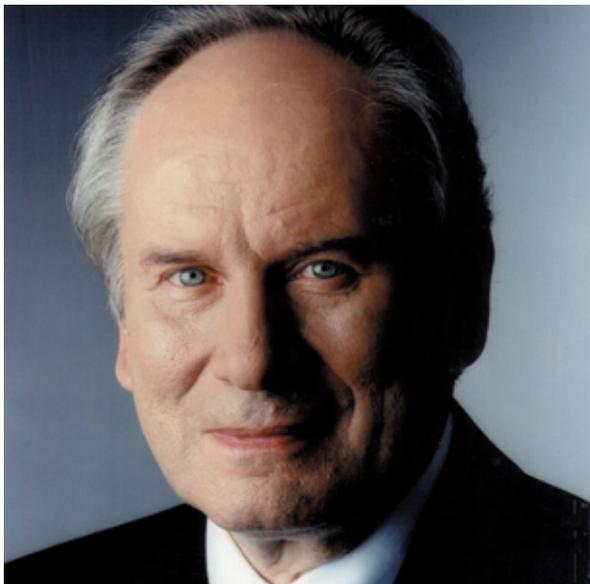
## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der deutsche ITK-Markt 2008 _____	8
Abbildung 2: ITK-Marktwachstum 2008-2009 nach Segmenten _____	9
Abbildung 3: Job-Motor ITK-Branche _____	9
Abbildung 4: Internationalisierung von IT-Dienstleistern auf dem deutschen Markt _____	10
Abbildung 5: Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche: Kerntrends _____	11

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Außenhandel IT-Dienstleistungen Deutschland mit allen Ländern _____	10
--	----

# 1 Geleitwort



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer,  
Präsident BITKOM e.V.

Die Broschüre „IT Services Made in Germany – Stärken, Erfolgsbeispiele und Strategien deutscher IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb“ ist das Ergebnis eines Gemeinschaftsprojekts. Getragen wird es von der Berlecon Research GmbH, der International Business School of Service Management Hamburg und dem BITKOM. Die Zusammenarbeit der drei Partner – Analystenhaus, wissenschaftliche Institution und Verband – erwuchs aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes INTERDIG und der Fokusgruppe wissensintensive Dienstleistungen.

Ziel der Broschüre ist es, erfolgreiche Strategien vorzustellen, mit denen sich IT-Service-Anbieter aus Deutschland auf internationalen Märkten positionieren. Viele IT-Produkte werden heutzutage in Asien oder Nordamerika hergestellt; IT-Services werden zunehmend von Standorten in Indien, China, Mittel- und Osteuropa erbracht. Die deutsche Informationswirtschaft erschließt sich mit innovativen und qualitativ hochwertigen IT-Services neue Marktchancen und differenziert sich im Wettbewerb.

Erfolgsbeispiele und -strategien können Unternehmen inspirieren, gesammelte Erfahrungen kreativ auszuwerten und mit IT-Services ihren eigenen Weg auf den internationalen Markt zu finden. Deshalb ist es wichtig, solche Erfahrungen in die Wirtschaft und darüber hinaus zu kommunizieren. Positive Beispiele werden außerdem dazu beitragen, die Stimmung aufzuhellen.

Für den deutschen IT-Servicemarkt rechnet der BITKOM auch 2009 mit einem Wachstum. Denn nicht alle Branchen sind von der Wirtschaftskrise gleichermaßen stark betroffen – und viele Unternehmen setzen Strategien um, mit Hilfe von IT gleichzeitig Kosten zu senken und die Leistungsfähigkeit zu steigern. Gestützt auf diese Stärke auf dem heimischen Markt können die Serviceprovider leichter die internationalen Herausforderungen bewältigen.

Die Broschüre verdeutlicht auch, in welchen Bereichen die Politik tätig werden muss, um die Erfolge der deutschen Informationswirtschaft auf Auslandsmärkten zu verstetigen und auszubauen. Für ein Hochlohnland wie

Deutschland sind moderne Schulen und Hochschulen sowie intensive Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen der Unternehmen auch im IT-Servicebereich von existenzieller Bedeutung. Unser Land braucht mehr exportfähige IT-Services und eine leistungsfähige Service-Wissenschaft. Außerdem muss der Investitionsstau der öffentlichen Hand bei Hightech-Projekten aufgelöst werden. Es müssen Rahmenbedingungen gesetzt werden, die Investitionen fördern statt sie zu behindern. Damit können wir die Grundlagen für dauerhaftes Wachstum legen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer  
Präsident, Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

## 2 Management Summary

Im Fokus dieses Positionspapiers stehen die Fragen,

- wo genau die Stärken des IT-Services-Standorts Deutschland im internationalen Wettbewerb liegen,
- welche Chancen für Akteure aus Deutschland daraus erwachsen und
- welche Strategien im internationalen Wettbewerb der IT-Services-Branche für die einheimischen Akteure erfolgversprechend sind.

Antworten auf diese Fragen werden illustriert durch 25 Fallbeispiele von IT-Services-Anbietern, die sich im internationalen Wettbewerb erfolgreich behaupten. Die Beispiele bieten auch einen Einblick in eine dynamische Branche, die spannende und zukunftsfähige Betätigungsfelder für Nachwuchstalente am Standort Deutschland zu bieten hat.

Das Positionspapier basiert auf den zentralen Ergebnissen eines Kooperationsprojektes zum Thema „IT Services made in Germany“, die in dem Report „IT Services made in Germany: Perspektiven für deutsche IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb“ (Berlecon Research GmbH, Dezember 2008) zusammengefasst sind. Der Report wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes INTERDIG<sup>1</sup> erstellt. An dem Kooperationsprojekt wirkten die Berlecon Research GmbH, die International Business School of Service Management (ISS) Hamburg sowie der BITKOM-Arbeitskreis „Services Delivery Excellence“ mit.

Die Grundlage für die Fallbeispiele lieferten ausführliche Expertengespräche mit Verantwortlichen (vgl. Anlage) von IT-Dienstleistern oder IT-Services-Konzernstandorten aus Deutschland, die mit „IT Services made in Germany“ erfolgreich im Auslandsgeschäft agieren.

Das Positionspapier hat folgenden Aufbau:

- Im Kapitel 3 werden eine Bestandsaufnahme zur Entwicklung der IT-Services-Branche vorgenommen sowie Stärken und Schwächen IT-Services-Standorts Deutschland diskutiert. Der deutsche IT-Services-Markt wird auch unter den Bedingungen eines leicht schrumpfenden Bruttoinlandsproduktes sein Wachstum fortsetzen, wenn auch moderater, als noch im Sommer 2008 prognostiziert. IT-Dienstleister aus Deutschland können auch im Ausland erfolgreich agieren und von der Internationalisierung der Branche profitieren. Sie nutzen dabei u.a. die Position Deutschlands als führender Exporteur auf dem Weltmarkt. Deutsche IT-Serviceanbieter haben die Chance, bei der Industrialisierung der IT-Services eine führende Rolle zu spielen und so ihre internationalen Positionen zu verbessern. Sie können sich dabei auf wichtige Stärken des Standortes Deutschland stützen, müssen aber auch im Dialog mit der Politik eine besondere Herausforderung bewältigen: Für IT-Services muss die Aus- und Weiterbildung zügig verbessert werden, und es gilt, für diesen Bereich mehr Nachwuchskräfte zu interessieren und zu gewinnen.
- Kern des Kapitels 4 bilden die 25 Erfolgsbeispiele für „IT Services made in Germany“ im internationalen Wettbewerb. Diese Beispiele lassen sich zu fünf erfolgversprechende Perspektiven für „IT Services made in Germany“ bzw. deutsche IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb gruppieren: Etablierung als „Top-Spezialisten“, Fokussierung auf die Belange spezifischer Branchen, globale SAP Services, Standort Deutschland als Zentrum der Industrialisierung, Qualitätsführerschaft im IT-Support.

1. Internationalisierung von Dienstleistern der Informationsgesellschaft, Förderkennzeichen: 01HQ0515

- Im Kapitel 5 werden aus den Fallbeispielen Erfolgsfaktoren für IT-Dienstleister aus Deutschland im internationalen Wettbewerb abgeleitet.

Aus den Stärken des IT-Services-Standorts Deutschland erwachsen reale Chancen für IT-Dienstleister aus Deutschland. In den Recherchen konnten zahlreiche „Hidden Champions“ identifiziert werden. Es zeigt sich jedoch, dass es nicht die Erfolgssegmente für IT Services made in Germany gibt. Es lassen sich jedoch Faktoren finden, die in allen Fallbeispielen einen besonderen Stellenwert aufwiesen: Mut zur Spezialisierung, frühzeitige und aktive Internationalisierung sowie systematisches Service Engineering und Innovationsmanagement.

- Im Kapitel 6 werden Handlungsfelder für die Politik, Wirtschaft und Forschung adressiert, die eine kritische Bedeutung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des IT-Services-Standorts Deutschland aufweisen.

Anhaltende weitere Anstrengungen sind notwendig, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen IT-Dienstleister zu sichern und auszubauen. Als Handlungsfelder für die Politik wurden identifiziert: (1) Talente

gewinnen, fördern und entwickeln, (2) Servicekompetenzen ausbauen sowie (3) Internationalisierungsanstrengungen unterstützen. Fortschritte in diesen Handlungsfeldern werden insbesondere dann zu Erfolgen führen, wenn sie in die Umsetzung der Vorschläge eingebettet werden, die der BITKOM in seiner „Berliner Erklärung der deutschen Hightech-Industrie zur Wirtschaftskrise“ vom 15. Januar 2009 unterbreitet hat.

## 3 Bestandsaufnahme: IT-Services-Branche im Umbruch

Der deutsche IT-Services Markt wird auch unter den Bedingungen eines leicht schrumpfenden Bruttoinlandsproduktes sein Wachstum fortsetzen, wenn auch moderater, als noch im Sommer 2008 prognostiziert..

Zahlreiche Indikatoren sprechen dafür, dass IT-Dienstleister aus Deutschland auch im Ausland erfolgreich agieren und von der Internationalisierung der Branche profitieren. Sie nutzen dabei u.a. die Position Deutschlands als führender Exporteur auf dem Weltmarkt.

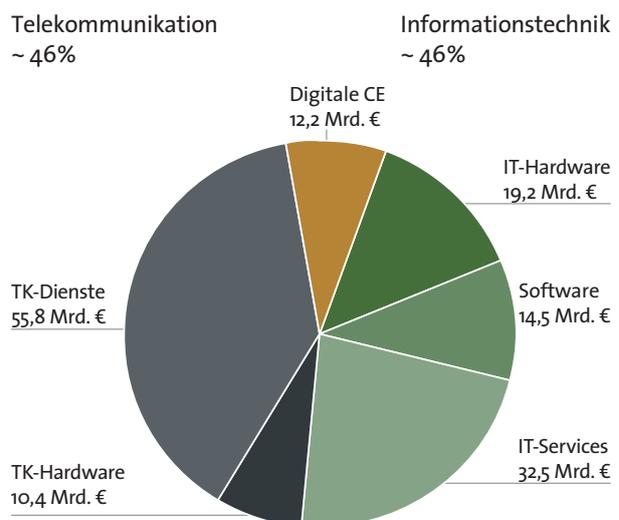
Auch in der nach industriellen Maßstäben organisierten IT-Dienstleistungsbranche hält die Globalisierung rasant Einzug. Viele IT-Dienstleistungen lassen sich grenzüberschreitend erstellen und handeln. Die Kunden erwarten neben einer IT- zunehmend eine umfassende Prozessunterstützung.

Deutsche IT-Serviceanbieter haben die Chance, bei der Industrialisierung der IT-Services eine führende Rolle zu spielen und so ihre internationalen Positionen zu verbessern. Sie können sich dabei auf wichtige Stärken des Standortes Deutschland stützen, müssen aber auch im Dialog mit der Politik eine besondere Herausforderung bewältigen: Für IT-Services muss die Aus- und Weiterbildung zügig verbessert werden, und es gilt, für diesen Bereich mehr Nachwuchskräfte zu interessieren und zu gewinnen.

### 3.1 Marktsegment IT Services – aktuelle Zahlen

Der deutsche ITK-Markt erreichte 2008 ein Volumen von rund 145 Milliarden Euro (vgl. Abbildung 1). Dazu zählt die Informationstechnik - Hardware-Hersteller sowie Anbieter von Software und IT-Services - mit 66 Milliarden Euro Umsatz. Auf das gleiche Volumen kommt die Telekommunikation. Mit rund 12 Milliarden Euro Jahresumsatz stellt die digitale Unterhaltungselektronik das kleinste

Segment. Das Marktwachstum gegenüber dem Vorjahr lag insgesamt bei etwa 1,2 %.



Quelle: BITKOM, PAC/IDATE

Abbildung 1: Der deutsche ITK-Markt 2008

Wachstumsmotor in der Informationswirtschaft bleibt die IT-Industrie. 2008 hat der Umsatz mit IT-Hardware, Software und IT-Diensten in Deutschland um 3,7 Prozent auf 66 Milliarden Euro zugelegt.

Einige Marktsegmente werden 2009 wertmäßig schrumpfen (vgl. Abbildung 2). Das betrifft u.a. den Telekommunikationsmarkt, in dem die konjunkturellen Auswirkungen als eher gering eingeschätzt werden. Ursache für die Verminderung des Marktvolumens, das durch einen kräftigen Umsatzanstieg mit Datendiensten nicht völlig kompensiert werden kann, sind weiterhin stark fallende Preise.

Ein ähnliches Bild bietet sich in der digitalen Unterhaltungselektronik. Hier wird sich die durch Fußball-Euro-

pameisterschaften und Olympischen Spiele induzierte Sonderkonjunktur nicht wiederholen lassen.

Der Hardware-Markt rutscht im kommenden Jahr mit 2,4 Prozent ins Minus. Von den sinkenden Preisen bei steigender Leistung profitieren die Kunden.

Nach wie vor positive Aussichten haben die Anbieter von Software und IT-Dienstleistungen. In diesen Segmenten geht der BITKOM für das Jahr 2009 von einem Wachstum um 3,1 Prozent auf 48 Milliarden Euro aus.

Der BITKOM schätzt, dass der IT-Markt im Jahr 2009 immerhin noch um 1,5 Prozent auf 67 Milliarden Euro wachsen wird. Der gesamte ITK-Markt wird in etwa das 2008 erreichte Niveau halten. Angesichts einer 2009 insgesamt schrumpfenden Wirtschaft wäre das als beachtlicher Erfolg zu werten.

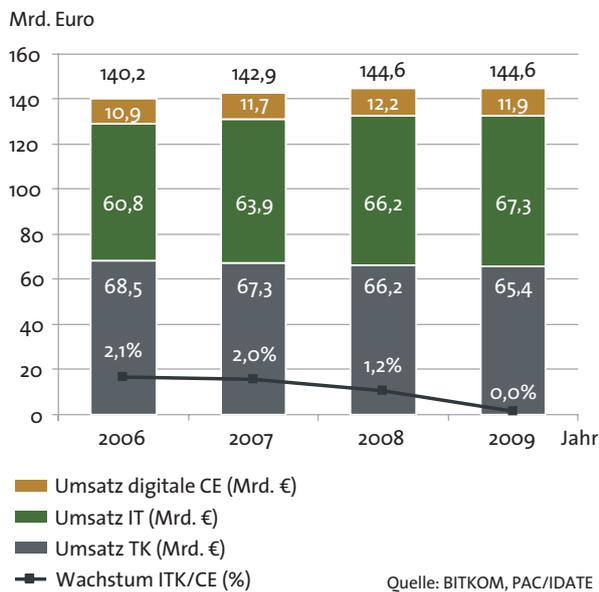


Abbildung 2: ITK-Marktwachstum 2008-2009 nach Segmenten

Die Marktsituation spiegelt sich auch in der Zahl der Erwerbstätigen in der Informationswirtschaft und ihren Segmenten wider (vgl. Abbildung 3). Während in der Telekommunikation (TK-Hardware und TK-Dienste) von

2000 bis 2008 fast 75.000 Arbeitsplätze verloren gingen und bei IT-Hardware im gleichen Zeitraum rund 18.000, so wuchs in den Segmenten Software und IT-Services innerhalb dieser Zeit die Zahl der Erwerbstätigen um mehr als 115.000.

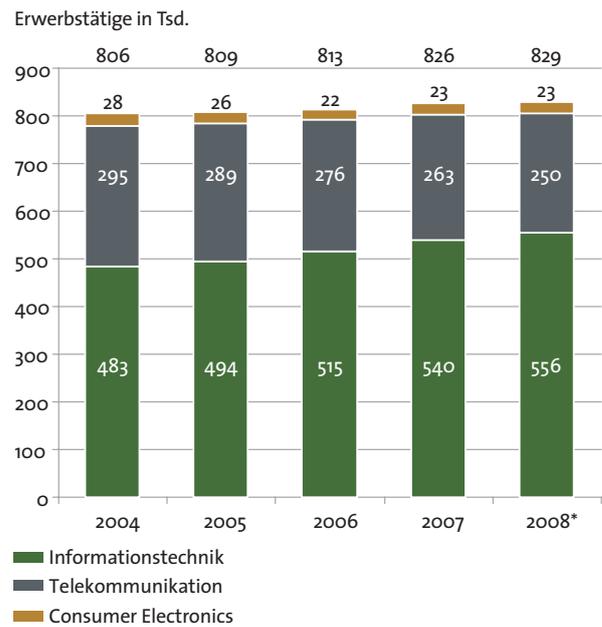


Abbildung 3: Job-Motor ITK-Branche

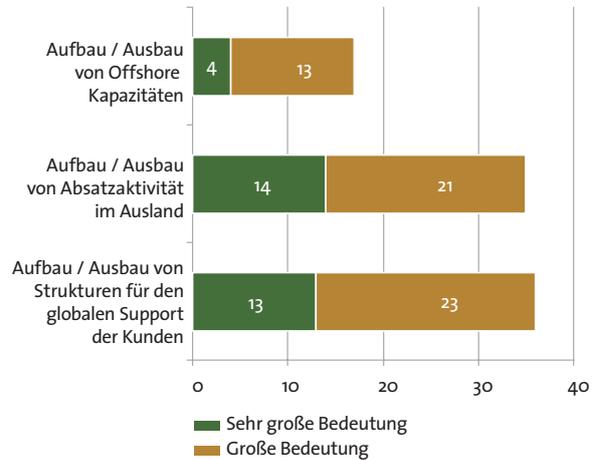
Während 2009 andere Branchen mit erheblichen Einbußen rechnen, steht die Informationswirtschaft insgesamt also vergleichsweise gut da. Hier spielt die in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld anhaltende – wenn auch abgeschwächte – Dynamik in den Marktsegmenten Software und IT-Services eine große Rolle. Die Informationswirtschaft erweist sich besonders unter den aktuellen Bedingungen als stabilisierender Faktor. Sie verleiht den Unternehmen wichtige Impulse und konnte ihre Bedeutung im Wirtschaftsleben weiter ausbauen. Heutzutage laufen fast alle Prozesse in größeren Organisationen IT-gestützt. Unternehmen, die auf eine regelmäßige Modernisierung ihrer IT-Systeme verzichten, droht dauerhafter Schaden. Das gilt für wachsende Unternehmen und in nicht geringerem Maße auch für Unternehmen, deren Geschäft sich in einer Flaute befindet und die massiv

Kosten sparen müssen - hier unterstützt eine moderne IT-Ausstattung enorm.

### 3.2 Erfolg im Ausland mit IT-Services – positiver Saldo im Außenhandel

Globalisierung ist keine Einbahnstraße. Zahlreiche Indikatoren sprechen dafür, dass IT-Dienstleister aus Deutschland auch im Ausland erfolgreich agieren und von der Internationalisierung der Branche profitieren. Im Jahr 2007 befassten sich bereits ein Drittel der IT-Dienstleister auf dem deutschen Markt<sup>2</sup> mit dem Auf- bzw. Ausbau von Strukturen zur Erschließung ausländischer Kunden bzw. zur globalen Unterstützung deutscher Unternehmen (vgl. Abbildung 4). Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht überraschend, dass die Zahlungsbilanz Deutschlands bei EDV-Diensten während der letzten Jahre signifikante Zahlungseingänge verzeichnete und für 2006 und 2007 sogar ein Exportüberschuss ausgewiesen wurde (vgl. Tabelle 1).

Internationalisierung: Wie bedeutend sind die folgenden strategischen Maßnahmen für ihr Unternehmen?



Anteile (gewichtet) in % aller Anbieter von IT-Dienstleistungen (>=50 MA), n=134-135

Quelle: Berlecon Research 2007

Abbildung 4: Internationalisierung von IT-Dienstleistern auf dem deutschen Markt

IT-Dienstleistungen <sup>3</sup>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 Q1	2008 Q2	2008 Q3 <sup>4</sup>
Export (Mrd. Euro)	4,1	5,4	5,8	5,9	6,5	6,7	7,7	8,9	2,2	2,4	2,3
Veränd. gegenüber Vorjahr	49%	31%	9%	1%	10%	4%	14%	15%	11%	25%	7%
Import (Mrd. Euro)	5,0	6,3	6,4	6,4	6,5	6,9	7,4	8,5	2,3	2,1	2,2
Veränd. gegenüber Vorjahr	32%	27%	2%	1%	2%	5%	7%	16%	1%	10%	3%
Saldo	-0,8	-0,9	-0,6	-0,5	0,0	-0,2	0,3	0,3	-0,1	0,3	0,1

Tabelle 1: Außenhandel IT-Dienstleistungen Deutschland mit allen Ländern; Quelle: Deutsche Bundesbank, Stand: November 2008

- Zu diesem Ergebnis gelangte Berlecon Research im Rahmen der Marktanalyse IT Services 2007/2008.
- EDV-Dienstleistungen, Entgelte für Datenverarbeitung, Analyse, Planung und Programmierung von betriebsfertigen Systemen (einschl. Entwicklung und Design von Websites) und technische Software-Beratung, Entwicklung, Produktion, Lieferung und Dokumentation von kundenspezifischer Software einschließlich kundenspezifischer Betriebssysteme, Wartung und andere Unterstützungsdienste, wie etwa Schulung im Rahmen von Beratungsleistungen, Grundlagenforschung und Entwicklungen auf EDV-technischem Gebiet einschließlich der Zahlungen für Lizenzen.  
Besonderheit: Wird sogenannte „standardisierte Software“ in Form von Datenträgern (CD-Rom, Diskette, DVD u.ä.) ein- oder ausgeführt, ist der Wert der Software sowie der des Datenträgers in der Außenhandelsstatistik zu erfassen. Werden die Programme online übermittelt, sind diese Entgelte als EDV-Dienstleistung zu melden.
- Zahlen für 2008 vorläufig

### ■ 3.3 IT wird Alltagsgeschäft

Die IT-Dienstleistungsbranche befindet sich im Umbruch – von einer reinen Wachstumsbranche hin zu einem Sektor, der global arbeitet und nach industriellen Maßstäben organisiert ist. Denn Rolle und Stellenwert der IT haben sich seit der Jahrtausendwende deutlich gewandelt:

- IT ist global: Die weltweite Verbreitung des Internets, aber auch die wachsende Reife von Remote-Technologien und Service-Engineering-Konzepten haben dafür gesorgt, dass die Globalisierung auch im IT-Services-Markt Einzug hält. So lässt sich der überwiegende Teil der IT-Dienstleistungen grenzüberschreitend erstellen und handeln. Konsequenterweise findet auch der Wettbewerb um IT-Services-Kunden auf globaler Ebene statt.
- IT wird Commodity: Mit der zunehmenden Verbreitung und Reife von IT-Technologien hat auch das Wissen um deren Nutzung und Einsatz zugenommen. Kurz gesagt: IT ist zum alltäglichen Gebrauchsgut geworden. Eine Folge davon ist, dass sich mit IT-Know-how allein kaum noch Wettbewerbsvorteile erzielen lassen – und sich damit in IT-zentrischen Dienstleistungssegmenten der Wettbewerb verstärkt und der Kostendruck steigt. So zogen die Tagessätze im IT-Services-Projektgeschäft 2007/2008 trotz Konjunkturaufschwungs kaum an und gingen für vergleichsweise niedrige Anforderungsprofile sogar zurück<sup>5</sup>.
- Einzug der IT in alle Ebenen des Business: Die Entwicklung der IT zum Alltagsgut geht auch einher mit steigenden Anforderungen der Kunden an die IT-Dienstleister. Denn kaum ein Geschäftsprozess der Unternehmen kommt heute ohne IT aus. Folgerichtig fordern die Kunden nicht mehr nur reine IT-, sondern eine umfassende Prozessunterstützung. Im viel diskutierten „Business-Alignment der IT“ kommt den IT-Dienstleistern eine wichtige Rolle zu.

### ■ 3.4 IT-Services-Industrie im Reifeprozess

Einen ähnlichen Reifeprozess, wie ihn die IT-Services-Branche derzeit erlebt, haben andere Industrien (Auto- und Maschinenbau, Chemie & Pharma, Finanzindustrie) schon vollständig oder teilweise vollzogen, wobei sich die in diesem Zusammenhang stehenden Dynamiken ähneln. In einer gemeinsamen Analyse der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Vallendar und der Berlecon Research GmbH wurden vier Kerntrends mit großer Relevanz für die weitere Entwicklung der IT-Dienstleistungsindustrie identifiziert (vgl. Abbildung 5).



Quelle: Berlecon Research 2007

Abbildung 5: Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche: Kerntrends

Dabei zeigt sich, dass bei der Diskussion von Chancen und Herausforderungen für deutsche IT-Dienstleister der Internationalisierungstrend in einen Gesamtzusammenhang gestellt und analysiert werden muss. So ist die Einbindung von Near- und Offshore-Ressourcen im Rahmen globaler Sourcing-Modelle zwar eine wichtige, aber eben nur eine Facette im Reifeprozess der Branche. Denn erstens ist das Thema Internationalisierung wesentlich umfassender – und schließt auch den Trend zur globalen Erschließung ausländischer Märkte (Global Supply) und zur globalen Unterstützung der Kunden (Global Support) ein. Zweitens ist der Reifeprozess auch

5. Quelle: Marktanalyse IT Services 2007/2008 von Berlecon Research.

mit einer Industrialisierung von IT-Dienstleistungen, mit einer stärkeren Fragmentierung und Hierarchisierung der Wertschöpfung sowie mit einer Justierung von Vertriebsstrategien verbunden.

Für IT-Dienstleister aus Deutschland bietet sich die Möglichkeit, diese gerade erst beginnenden Entwicklungen aktiv mitzugestalten und sich selbst an die Spitze zu setzen. Dazu ist es jedoch notwendig, aktiv nach Chancen der Internationalisierung zu suchen und auf vorhandene Stärken aufzubauen.

### ■ 3.5 Stärken des Standortes Deutschland

Stärken und Schwächen des IT-Services-Standorts Deutschland waren ein zentrales Thema in den Gesprächen mit den Verantwortlichen der am Projekt „IT-Services made in Germany“ mitwirkenden IT-Dienstleister (vgl. Anlage S. 38). Die Diskussion der Schwachpunkte bestätigte, dass neben hohen Personalkosten und einem rigiden Arbeitsrecht insbesondere der akute Mangel an Fachkräften und Auszubildenden im IT-Umfeld eine wesentliche Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit des IT-Services-Standorts Deutschland darstellt.

Die befragten Experten verwiesen auf der anderen Seite aber auch auf zahlreiche Stärken, auf die deutsche IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb aufbauen können. Standortvorteile wurden insbesondere in den folgenden Feldern erkannt:

- Standortrahmenbedingungen:  
Die politische und rechtliche Stabilität, die ausgebaute und zuverlässige technische und logistische Infrastruktur sowie die hohen Standards bei Sicherheit und Datenschutz wurden von nahezu allen befragten Experten als eine besondere Stärke des Standorts hervorgehoben. Diese Bedingungen erleichtern es beispielsweise, hochwertige Rechenzentrumsdienste aus Deutschland heraus anzubieten und dafür das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Sie fördern auch das Vertrauen in deutsche IT-Dienstleister bei Entwicklung und Betrieb von IT-Lösungen mit

hohen Sicherheits- und Datenschutzerfordernungen. Schließlich verwiesen einige Gesprächspartner auch auf die Attraktivität des Standorts als Basis für die Gewinnung ausländischer Mitarbeiter, die z.B. als native Speaker für den globalen IT-Support dringend benötigt werden.

- IT-Binnenmarkt:  
Deutschland ist ein führendes Industrieland. Dabei zeichnen sich die hier ansässigen Unternehmen durch eine hohe Prozessreife und ein ausgeprägtes Auslandsengagement aus. Deutsche IT-Dienstleister besitzen damit nicht nur eine starke Inlandsbasis, sondern verfügen meist auch über langjährige und umfangreiche Erfahrung beim Einsatz von IT zur Prozessoptimierung oder bei der Umsetzung komplexer IT-Projekte. Die Auslandsaktivitäten der Industriekunden sind sowohl Sprungbrett als auch Triebfeder für die Internationalisierung der deutschen IT-Dienstleister.
- SAP:  
In Deutschland befinden sich nicht nur der Hauptsitz und zahlreiche Entwicklungszentren des Softwareriesen aus Walldorf, sondern auch zahlreiche Kunden, die bereits seit Jahren SAP im Einsatz haben. Konsequenterweise wird das hierzulande vorhandene SAP-Know-how auch von vielen Experten als besondere Stärke des Standorts hervorgehoben.
- Mitarbeiter:  
Eine Besonderheit der deutschen Mitarbeiter ist die geringe Fluktuationsneigung. Dies wird aus Sicht vieler Experten durchaus als Vorteil im internationalen Wettbewerb – und speziell im Vergleich zu Offshore-Standorten – gewertet. So erleichtert der langjährige Verbleib des Personals bspw. den Aufbau von kunden- und branchenspezifischem Wissen und die Pflege der Kundenbeziehungen. Darüber hinaus wurden von verschiedenen Gesprächspartnern auch die vorhandenen Sprachkenntnisse, das Allgemeinwissen und die Aufgeschlossenheit des Personals gegenüber fremden Kulturen als Stärke herausgestellt, die im internationalen Geschäft besonders zum Tragen kommt.

- **Image und Eigenheiten:**  
„Made in Germany“ steht für Präzision, Zuverlässigkeit und Ingenieursgeist. Diese Eigenschaften sind – so die Mehrzahl der befragten Experten – auch im IT-Services-Umfeld gefragt. Das Image „made in Germany“ wirkt auch in einigen Regionen der Welt vertrauensfördernd, begründet aber allein noch keinen Premiaufschlag für hierzulande erstellte Dienstleistungen. Allerdings lassen sich mit diesen Eigenschaften Qualitätsnischen besetzen, die es in nahezu jedem IT-Services-Segment gibt. Darüber hinaus sind Präzision, Ingenieursgeist und die Beherrschung von Komplexität auch wertvolle Grundlagen, um im „Wachstumsmarkt Industrialisierung“ Fuß zu fassen. Tatsächlich birgt die Industrialisierung des IT-Services-Geschäftes für hierzulande agierende Dienstleister die Chance, Kostennachteile auszugleichen und sich an der Spitze dieses Wachstumsmarktes zu positionieren.

Die im nachfolgenden Kapitel dargestellten Fallbeispiele belegen, dass aus diesen Stärken des Standorts auch reale Chancen für IT-Dienstleister aus Deutschland bzw. deutsche Standorte global aufgestellter IT-Services-Konzerne erwachsen.

## 4 Erfolgsbeispiele: IT Services made in Germany

Im Fokus dieses Kapitels stehen 25 Erfolgsbeispiele, die illustrieren, wie und mit welchen Angeboten sich deutsche IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb behaupten. Insgesamt wurden auf Basis dieser Beispiele fünf erfolgversprechende Perspektiven für „IT Services made in Germany“ bzw. deutsche IT-Dienstleister im internationalen Wettbewerb identifiziert:

- Etablierung als „Top-Spezialisten“ (Abschnitt 4.1)
- Fokussierung auf die Belange spezifischer Branchen (Abschnitt 4.4)
- Globale SAP Services (Abschnitt 4.6)
- Standort Deutschland als Zentrum der Industrialisierung (Abschnitt 4.8)
- Qualitätsführerschaft im IT-Support (Abschnitt 4.10)

Die auf der Basis von Expertengesprächen erstellten Beispiele zeigen nicht nur Erfolgchancen des IT-Services-Standorts Deutschland im internationalen Wettbewerb auf, sondern beleuchten auch unterschiedliche Aspekte der Internationalisierung von IT-Dienstleistern aus Deutschland. So wird anhand verschiedener Beispiele z.B. auch diskutiert, ob und inwieweit die Einbindung globaler Ressourcen sinnvoll bzw. notwendig ist. Darüber hinaus werden auch Exportstrategien und die Rolle deutscher Standorte innerhalb globaler IT-Services-Konzerne beleuchtet. In ihrer Gesamtheit spiegeln die Praxisbeispiele so zahlreiche Facetten des Phänomens „Internationalisierung“ in der IT-Services-Branche wider.

### ■ 4.1 Etablierung als „Top-Spezialisten“

Reifende Märkte bieten Raum für Spezialisierung – auch im IT-Services-Umfeld. Die folgenden Beispiele belegen, dass so genannte „Hidden Champions“ – also Unternehmen, die sich auf spezifische Themen bzw. Marktsegmente fokussieren und mit solchen Nischenangeboten einen weltweiten Markt adressieren – nicht nur in klassischen Industriesektoren, sondern durchaus auch unter IT-Dienstleistern aus Deutschland zu finden

sind. Dies ist nicht überraschend. Schließlich bietet der IT-Services-Standort Deutschland mit einem großen und reifen Binnenmarkt sowie zahlreichen internationalen Industriekunden sehr gute Voraussetzungen für die Realisierung von Nischenstrategien. Und so finden sich auch bei IT-Services echte Hidden Champion, die sich in ihren Märkten zu Marktführern entwickeln.

Denn ein wesentliches Merkmal der erfolgreichen Unternehmen ist, dass sie aktuelle Trends schon in der Frühphase erkennen und besetzen. Dabei ist ein großer und reifer Heimmarkt mit hohen Qualitäts-, Sicherheits- und Datenschutzstandards eine gute Basis, um neue Angebote frühzeitig zu testen und darüber Geschäft zu generieren. Wichtigster Wachstumstreiber für ein solches Geschäftsmodell ist wiederum die internationale Ausbreitung. Bei der Internationalisierung des Geschäftes ist es natürlich von Vorteil, wenn einheimische Kunden selbst im Ausland aktiv sind und somit schon eine internationale Kundenbasis vorhanden ist.

Man mag einwenden, dass mit zunehmender technologischer Reife immer weniger Nischenthemen entstehen – insbesondere im Vergleich zur Zeit des Dotcom-Booms, als basierend auf neuen Internettechnologien zahlreiche neue Geschäftsmodelle entwickelt wurden. Diese These ist jedoch falsch. Denn gerade der Reifeprozess der IT-Services-Branche liefert zahlreiche neue Nischenthemen, wie die Fallbeispiele belegen. Im Professional-Services-Umfeld (IT-Beratungs- und Integrationsleistungen) rücken z.B. mit zunehmender Marktreife ein gesamtheitliches Qualitätsmanagement (SQS), ein serviceorientierter IT-Betrieb (Materna), das Management von Businessprozessen (IDS Scheer) oder auch Themen wie „Sicherheit“ und „Datenschutz“ in den Fokus (TÜViT) – sowohl in Deutschland als auch im Ausland.

Doch auch im ITK-Outsourcing-Umfeld (ITK-Dienstleistungen zur Unterstützung des IT-Betriebs) bietet der reifende Markt zusätzlich Raum für Spezialisten. Die Beispiele von Revacom (Softwarepaketierung) und B2X Care (After Sales

Support) stehen nicht nur für erfolgreiche „IT Services made in Germany“, sondern illustrieren auch das Entstehen eines Zuliefermarktes im Outsourcing-Umfeld.

## ■ 4.2 Fallbeispiele: Spezialisten im Professional-Services-Umfeld

### ■ Fallbeispiel 1: IDS Scheer AG: Deutscher BPM-Spezialist

IDS Scheer ist ein weltweit führender Anbieter von Software und Dienstleistungen für das Management von Geschäftsprozessen (Business Process Management oder BPM). Das Unternehmen, das 1984 gegründet wurde, bietet unter der Markenbezeichnung ARIS ‚Plattform‘ zahlreiche Softwareprodukte zur Modellierung, Analyse, Management und Optimierung von Geschäftsprozessen an. Komplementär dazu begleitet IDS Scheer die Realisierung von BPM-Projekten mit umfassenden Beratungsleistungen. Beratungsangebote nach der ARIS-Methode stellen auch die Qualität hochwertiger SAP-Implementierungsprojekte sicher.

Der deutsche BPM-Spezialist beschäftigt heute weltweit etwa 3.000 Mitarbeiter und erzielte im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von knapp 400 Mio. Euro. Etwa zwei Drittel der Umsätze werden im Services-Segment, also für Beratung und Supportleistungen rund um die Software generiert. Katrin Schmidt, Global Solution Manager bei IDS Scheer erläutert, dass die frühe Positionierung und Durchdringung des Themas BPM durch IDS Scheer dem Unternehmen heute eine deutliche Alleinstellung auf der Basis von Erfahrungswissen, Branchen Know-how und der Software ARIS gibt. Die Angebotskombination aus Software und Beratung war und ist dabei Schlüsselfaktor für den Markterfolg. Diese Marktpositionierung ermöglichte und erforderte zugleich eine Internationalisierungsstrategie des Unternehmens, die bereits in vielen Ländern erfolgreich umgesetzt wurde. So ist IDS Scheer, die 1995 die erste Auslandsniederlassung in den USA errichtete, heute in mehr als 70 Ländern präsent, in 29 davon mit eigenen Niederlassungen.

Schmidt betont jedoch, dass die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie weit über die Gründung von Auslandsniederlassungen hinausreicht. Um z.B. zu gewährleisten, dass die Beratungsleistungen in gleichbleibend hoher Qualität weltweit angeboten werden, entwickelte das Unternehmen für sechs Kernthemen im Beratungsumfeld standardisierte Vorgehensmodelle, in denen die Beratungsmethodik sowie auch der Einsatz von Tools und Templates genau definiert und beschrieben sind. Alle IDS-Scheer-Berater weltweit werden in diesen so genannten Standard Solutions geschult sowie mit den entsprechenden Werkzeugen und Branchenreferenzdatenbanken ausgestattet.

Als weiteres wichtiges Thema bei der Internationalisierung des Beratungsgeschäfts von IDS Scheer nennt Schmidt das globale Staffing von Projekten. Ziel dabei ist es, die weltweit verfügbaren Talente optimal in die Projektarbeit einzubinden. Um dies zu ermöglichen, wurde eine international einheitliche Skillmatrix entwickelt, die kontinuierlich gepflegt und entwickelt wird. Weiterhin werden neue Mitarbeiter schon in der Einarbeitungszeit in internationalen Projektteams eingesetzt und so schon frühzeitig mit Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit vertraut gemacht. Die Gewährleistung der Qualität und die Beherrschung des Mitarbeiterereinsatzes auf globaler Ebene sind laut Schmidt die Grundlage dafür, das deutsche Erfolgsmodell weiter international zu replizieren und so den Auslandsanteil, der schon heute 50% der Umsätze ausmacht, zukünftig noch auszubauen.

### ■ Fallbeispiel 2: Materna: Mit ITIL auf Auslandskurs

Die MATERNA-Gruppe zählt zu den führenden, unabhängigen ITK-Dienstleistern in Europa. Das Unternehmen, das 1980 gegründet wurde, beschäftigt heute europaweit mehr als 1.300 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von mehr als 175 Mio. Euro. Dabei wurde etwa jeder sechste Euro im Ausland erwirtschaftet.

Im Laufe der Unternehmensgeschichte verstand es Materna immer wieder, Wachstumssegmente im

ITK-Umfeld frühzeitig zu besetzen und sich durch die Verknüpfung von technischer Expertise und Prozess-Know-how in diesen Märkten zu behaupten. So gelang es dem Unternehmen schon in der Frühphase des Mobilfunkbooms, sich eine führende Position als Anbieter und Betreiber von Mobilfunklösungen aufzubauen und dieses Geschäftsfeld kontinuierlich weiter zu entwickeln. Heute werden über den Geschäftsbereich Communications ein Drittel des Umsatzes generiert.

Wichtigste Säule im zweiten Geschäftsbereich Information sind Beratungs- und Integrationsdienste zur ITIL-konformen Umsetzung von IT-Service-Management-Strategien in Großunternehmen. Als herstellerunabhängiger Berater und Enabler im ITIL-Umfeld hat Materna eine führende Position im deutschen Markt inne. Darüber hinaus ist der IT-Dienstleister auch im Behördenmarkt sehr aktiv, beispielsweise mit Fachanwendungen sowie Internetprojekten. Über das Tochterunternehmen cbs hat sich Materna zudem als Berater im SAP-Consulting-Umfeld positioniert.

Seit etwa vier Jahren treibt Materna die Internationalisierung des Geschäftsbereiches Information, insbesondere im IT-Services-Management-Umfeld intensiv voran. So akquirierte der ITIL-Spezialist im Jahr 2005 zwei Unternehmen in Finnland und Schweden, eröffnete 2006 einen Standort in Bulgarien, kaufte 2007 ein tschechisches und erwarb eine Mehrheitsbeteiligung an einem rumänischen Unternehmen. Die lokalen Dienstleister wurden in die Unternehmensgruppe integriert und firmieren heute unter Materna.

Uwe Scariot, Leiter der Business Unit Information erläutert, dass der Ausbau der internationalen Präsenz eine Notwendigkeit ist, um bei internationalen Projekten mitbieten zu können und den Support für global aktive Kunden zu gewährleisten. Gleichzeitig will Materna neue Märkte erschließen. Eine wesentliche Grundlage dafür bildet die hierzulande erworbene Erfahrung bei der Realisierung von IT-Service-Management-Projekten. So wurde aufgrund der Erfahrungen in Deutschland eine Beratungsmethodik (Service Excellence Modell) entwickelt, die das Schnüren von Angebotspaketen zu Festpreisen

erlaubt. Scariot erläutert, dass dieses Konzept gerade im Auslandsgeschäft sehr gut greift, da hier standardisierte Angebotspakete noch deutlich stärker nachgefragt werden, als dies in Deutschland der Fall ist.

### ■ Fallbeispiel 3: SQS: Mit „Homesourcing“ an die Weltspitze

Die SQS Software Quality Systems AG gehört zu den weltweit größten Anbietern für unabhängige Software Qualitätsmanagement Services und Testing. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Köln, das bereits auf eine 26jährige Geschichte zurückschaut, beschäftigt zurzeit weltweit mehr als 1.400 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von mehr als 120 Millionen Euro. Über die Hälfte des Umsatzes wurde außerhalb Deutschlands generiert

Die frühzeitige Spezialisierung auf das Thema „Softwarequalitätsmanagement und Testing“ sowie die konsequente Umsetzung der Internationalisierungsstrategie haben laut Martin Wieczorek, SQS Geschäftsleitung Deutschland, wesentlich zum Wachstum des Unternehmens beigetragen. So hat SQS schon frühzeitig an der Entwicklung internationaler Standards für SW-Qualitätsmanagement im Rahmen von ISO 15504 (SPICE) mitgewirkt und sich so zu einem Spezialanbieter für innovative QS- und -Testverfahren etabliert. In der Folge entwickelte sich das Unternehmen weiter zu einem Beratungshaus, das IT-Systeme und -Prozesse evaluiert sowie das Testen von IT-Systemen organisiert und durchführt.

SQS begann schon frühzeitig, die internationale Präsenz auf- bzw. auszubauen. Das Unternehmen ist heute mit eigenen Standorten in 10 Ländern präsent. Damit folgte der Dienstleister seiner wichtigsten Kundengruppe, nämlich global aktiven Großkonzernen, wie Deutsche Bank, Vodafone, Alcatel oder BP. Auf die zunehmende Offshore-Konkurrenz und die Forderung der Kunden nach Einbindung globaler Ressourcen reagierte SQS mit einer eigenen Sourcing-Strategie, die als „Multi-Language Customer-related Sourcing“ bezeichnet wird.

Ziel dabei ist es, das Liefermodell möglichst optimal an die individuellen Gegebenheiten der Kunden anzupassen und dabei auch sprachliche und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. Als Bestandteil dieser Strategie eröffnete SQS im Jahr 2008 ein Test-Center in Görlitz, das als „Homeshore Managed Testing Center“ die Kostenvorteile eines Nearshore-Standorts mit einer Servicequalität „Made in Germany“ vereinen soll. Martin Wiczorek ist überzeugt, dass ein solches Angebot die Bedürfnisse der deutschen Kunden wesentlich besser abdeckt als „pau-schale Alles-raus-nach-Indien-Modelle“.

#### ■ Fallbeispiel 4: TÜViT: TÜV als Markenname für IT-Sicherheit made in Germany

Die TÜV Informationstechnik GmbH ist ein eigenständiges Unternehmen innerhalb der TÜV Nord Gruppe, das 75 Mitarbeiter beschäftigt und im Jahr 2007 einen Umsatz von ca. 9 Millionen Euro erwirtschaftete. Das Unternehmen prüft zum einen Qualität, Funktionalität und Sicherheit von IT-Produkten im Auftrag von Hard- und Softwareherstellern. Darüber hinaus nutzen auch die Betreiber von IT-Systemen wie Banken, Behörden, TK-Unternehmen und Industrie die Dienste des Prüfdienstleisters.

Immerhin 40% des Umsatzes werden dem Auslandsgeschäft zugerechnet. Darin fließen zum einen Prüfdienstleistungen für ausländische Hersteller ein. Wichtigste Motivation für die Beauftragung des deutschen Prüfdienstleisters durch die ausländischen Akteure ist laut Product Manager Markus Bartsch der Wunsch, Produkte am deutschen Markt zu platzieren. Darüber hinaus spielen aber auch andere Aspekte eine Rolle. So hat Microsoft verschiedene Produkte durch die TÜViT in Deutschland prüfen und zertifizieren lassen, da es nur in Deutschland ein gesetzlich geregeltes, neutrales und auf Objektivität abzielendes Datenschutz-Zertifizierungsverfahren für IT-Produkte gibt.

Ein weiteres Standbein im Auslandsgeschäft der TÜViT ist die Unterstützung ausländischer Behörden, u.a. in Japan, Korea, Taiwan und Indien beim Aufbau von nationalen Prüfstellen. So hatte z.B. Indien als Schwellenland ein

großes Interesse, dem CCRA (Common Criteria Recognition Agreement) – einer Vereinbarung zur Anerkennung eines internationalen Standards für Sicherheitsprüfungen von IT-Produkten und -Systemen – beizutreten. Dazu war jedoch der Aufbau einer nationalen Zertifizierungsstelle sowie mindestens einer nationalen CC-Prüfstelle erforderlich.

Die TÜViT erhielt schließlich den Auftrag, die indische Regierungsorganisation STQC (Standardisation, Testing and Quality Certification Directorate) beim Aufbau dieser Stellen und beim Beitritt zu CCRA zu unterstützen. Im Rahmen dieses Projekts wurden Prüfbausteine entwickelt sowie Schulungen und Trialaudits durchgeführt. Ein wesentlicher Grund für die Beauftragung der TÜViT war laut Product Manager Markus Bartsch die langjährige Expertise in diesem Bereich, die der Anbieter als einer der ersten zertifizierten CC-Prüfstellen weltweit sammelte. Unterstützend kam hinzu, dass es in Deutschland die weltweit größte Erfahrung mit CC-Evaluationen für alle relevanten Stufen und die komplette Bandbreite möglicher Prüfobjekte (z.B. Smartcards, Firewalls, große Softwareprodukte) gibt.

#### ■ 4.3 Fallbeispiele: Spezialisten im Outsourcing-Umfeld

##### ■ Fallbeispiel 5: B2X Care Solutions: Globale Steuerung von Aftersales-Prozessen

Die B2X Care Solutions GmbH steuert als end-to-end-Anbieter Prozessketten im Aftersales-Bereich für global aufgestellte IT-, Telekommunikations und Consumer-Electronics-Hersteller. Das Unternehmen hat seine Wurzeln im Beratungsgeschäft der seit Mitte der 90er Jahre in Deutschland operierenden Barkawi-Gruppe. Die Managementberatung gründete bereits im Jahr 2000 die B2X-Gruppe, die sich mit der operativen Umsetzung von Supply Chain Management und After-Sales-Lösungen befasste. Die B2X Care Solutions GmbH entstand als Ergebnis eines Outsourcing-Deals mit BenQ im Jahr 2006,

bei dem der gesamte Aftersales-Prozess inklusive Assets und Mitarbeiter übernommen wurde.

Das Unternehmen mit Hauptsitz in München beschäftigt etwa 60 Mitarbeiter in Deutschland. Weitere 40 Mitarbeiter sind in Niederlassungen in Russland, der Türkei und Lateinamerika tätig. Kern des Geschäfts von B2X Care ist die zentrale Koordination der Aftersales-Prozesse. In diesem Zusammenhang betreibt B2X Care ein Netzwerk mit mehr als 100 Partnern in 50 Ländern, die den Betrieb der Service Center, das Warehousing und die Bereitstellung von Vor-Ort-Diensten verantworten. Grundlage für das Management der Prozesskette und der Provider ist eine zentrale IT-Plattform, in der die Aftersales-Prozesse der Kunden abgebildet sind.

Die Idee, Aftersales-Prozesse aus Deutschland heraus zu koordinieren und für die Leistungserbringung ein internationales Partnernetzwerk aufzubauen und zu managen, hat sich bewährt. B2X Care betreute 2008 bereits zehn Großkunden. Dazu gehören u.a. Fujitsu Siemens Computers (EMEA), BenQ (weltweit), Sony Ericsson (Ungarn, Polen, Tschechische Republik) und Motorola (Mittel- und Südamerika sowie karibische Inseln). Für 2008 wird ein Umsatz von 40 Mio. Euro angestrebt. Marcus Czabon, Mitglied der Geschäftsführung von B2X Care ist optimistisch, dass dieses Wachstum anhält. Großes Potenzial sieht er insbesondere in Schwellenländern wie Russland, Türkei oder in Südamerika, wo B2Xcare bereits mit Unterstützung der dortigen Niederlassungen erste Kunden gewinnen konnte.

## ■ Fallbeispiel 6: Revacom: Nische & Nearshoring als Erfolgsmodell

Revacom versteht sich als Anbieter von „Managed Desktop & Infrastructure Services“. Das Unternehmen ist dabei speziell auf Leistungen zur Softwarepaketierung (Application Packaging Services) fokussiert – also auf die kundenindividuelle Anpassung von Softwarepaketen vor deren Verteilung an die Endnutzer. Zielgruppe des Paketierungsspezialisten sind große IT-Dienstleister wie

HP oder Computacenter, die als “One-Stop-Anbieter” IT-Infrastrukturen und Applikationen global aufgestellter Unternehmen betreiben. Für diese Anbietergruppe ist die Softwarepaketierung ein wenig attraktives Nebengeschäft zur Komplettierung des Gesamtangebots, das kaum Gewinne abwirft, aber Risiken mit sich bringt.

Die Spezialisierung auf dieses Nischensegment und die Positionierung als Zulieferer im IT-Services-Markt waren laut Andreas Sternberg, dem Geschäftsführer von Revacom, der Schlüssel für den erfolgreichen Markteintritt im Jahr 2003. Doch schon kurze Zeit nach dem Markteinstieg erkannte das Revacom-Management, dass Spezialisierung allein nicht ausreicht, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mittelfristig zu sichern. So verlangten die Kunden der global agierenden IT-Dienstleister, für die Revacom tätig ist, regelmäßig (z.B. bei Neuverhandlung von Outsourcing-Verträgen) signifikante Kosteneinsparungen. Zudem gehören Softwarepaketierungsleistungen zum Standardportfolio vieler Offshoring-Anbieter aus Indien, die mit aggressiven Angeboten verstärkt auf den europäischen Markt drängen. Um als Zulieferer der großen IT-Outsourcing-Anbieter in diesem Marktumfeld im Geschäft zu bleiben, sah sich der Anbieter gezwungen, selbst nach neuen Wegen im Softwarepaketierungsgeschäft zu suchen.

Im Jahr 2006 begann das Unternehmen damit, selbst Nearshore-Kapazitäten in der Ukraine aufzubauen. Der Aufbau des ukrainischen Standorts wurde wiederum zum Anlass genommen, den Paketierungsprozess komplett zu verändern – weg von einem Bodyleasing-Geschäft, hin zu einer Fertigung nach industriellen Normen. Die Geschäftsentwicklung des Unternehmens mit Hauptsitz in Potsdam bestätigt, dass dieser Schritt richtig war. Der Anbieter, der im Jahr 2003 gerade einmal vier Mitarbeiter beschäftigte, visiert 2008 einen Jahresumsatz von 4,5 Millionen Euro an. Revacom beschäftigt heute mehr als 90 Mitarbeiter, davon etwa 30 in Deutschland und mehr als 60 in der Ukraine.

## ■ 4.4 Fokussierung auf die Belange

## spezieller Branchen

Mit steigender Bedeutung der IT für das Alltagsgeschäft der Unternehmen wächst die Nachfrage nach strategischen IT-Services-Partnern, die IT-Wissen optimal mit Branchen- und Prozesskompetenz verbinden und so eine echte Businessunterstützung leisten können. IT-Dienstleister, die sich im Industrieland Deutschland als Branchenexperten etabliert haben, besitzen damit gute Chancen, ihr Geschäftsmodell international auszuweiten und so neue Wachstumsmärkte zu erschließen.

Denn wegen der Größe des Binnenmarktes und der Vielzahl großer Industrieunternehmen gibt es in Deutschland umfangreiche Erfahrung bei der Optimierung von Geschäftsprozessen und der Realisierung innovativer IT-Projekte. Durch Zusammenarbeit mit deutschen IT-Dienstleistern können Kunden aus dem Ausland – insbesondere Kunden aus Schwellenländern – vom Best-Practice-Wissen und den Erfahrungen der Akteure hierzulande profitieren. Die in den folgenden Praxisbeispielen dargestellten Aktivitäten der ICW (Bulgarien), adesso (Russland), GFT (Brasilien), noventum consulting (Türkei) und Jinit[ (Arabische Emirate) illustrieren dies.

Dabei zeigen die Branchenexperten für Financial Services (GFT), Lotterien und Versicherungen (adesso), Gesundheitswesen (ICW), IT-Services (noventum) oder E-Government (init) sehr unterschiedliche Ansätze der Internationalisierung. Während beispielsweise für die GFT die Nutzung globaler Sourcing-Möglichkeiten ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells ist, setzt adesso vorrangig auf einheimische Fachkräfte, die IT-Dienstleistungen am oberen Ende der Wertschöpfung erbringen. In ihrer Gesamtheit belegen die Beispiele, dass es „die“ Internationalisierung im IT-Services-Geschäft nicht gibt, sondern die Auslandsstrategien stark vom Hintergrund der Anbieter sowie vom Angebots- und Kundenfokus bestimmt werden.

## ■ 4.5 Fallbeispiele: Branchenspezialisten

### ■ Fallbeispiel 7: adesso: Branchenexpertise als Differenzierungsmerkmal im globalen Wettbewerb

Die adesso AG ist ein mittelständischer IT-Dienstleister, der als Anbieter für IT Consulting und individuelle Softwareentwicklung vornehmlich für Unternehmen im Bank-, Versicherungs- und Lotteriegewerbe sowie im Gesundheitswesen tätig ist. Der IT-Services-Anbieter mit Hauptsitz in Dortmund beschäftigt heute mehr als 500 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von mehr als 45 Mio. Euro. Knapp 20% des Umsatzes im Geschäftsjahr 2007 wurden im Ausland generiert.

Dr. Rüdiger Striemer, im Vorstand bei adesso, erläutert, dass der Branchenfokus des Unternehmens der Schlüssel ist, mit dem sich der mittelständische deutsche Anbieter erfolgreich im Wettbewerb mit globalen Playern und Anbietern aus Offshore-Regionen behauptet. In den Kernbranchen konzentriert sich adesso auf Segmente am oberen Ende der Wertschöpfung, also auf Projekte, die tief in die Geschäftsprozesse des Kunden eingreifen und einen Mix aus technischen Kenntnissen und ausgeprägtem Fachwissen erfordern. Striemer registriert auch in diesem Feld eine zunehmende Konkurrenz durch Anbieter aus Offshore-Regionen, sieht aber die Wettbewerbsposition seines Unternehmens bislang nur wenig gefährdet.

So setzen Projekte in dem von adesso bedienten Umfeld eine hohe Interaktion mit den Kunden voraus, was die Integration von Offshore-Ressourcen erschwert. Hinzu kommt, dass Adesso durch die langjährige Erfahrung in den Zielbranchen eher in der Lage ist, Projektrisiken genau abzuschätzen und so geringere Risikoaufschläge einkalkulieren muss als viele Wettbewerber. Die Aussagen von Jürgen Petzold, Senior e-Business Coordinator des

Versicherungsunternehmens Hannover Rück bestätigen diese Argumente: „Wir haben im Vorfeld des Projekts mit Offshore-Anbietern gearbeitet und waren mit den Ergebnissen häufig nicht glücklich. Umso genauer haben wir uns dann die Herangehensweise eines deutschen Unternehmens angesehen. Mit der fachlichen Expertise konnte adesso viele Aspekte kritisch hinterfragen und Alternativen aufzeigen. Direkte Kommunikation ist nicht zu ersetzen, wenn es um geschäftskritische Anwendungen geht. Vielleicht macht das den Unterschied aus.“

Tatsächlich hat adesso laut Striemer bislang noch keine Ausschreibung an einen Anbieter aus Offshore-Regionen verloren. Im Gegenteil: Der deutsche IT-Dienstleister gewann im Jahr 2007 sogar den Auftrag zum Aufbau der ersten staatlichen Onlinelotterie in Russland. Ausschlaggebend für den Projektzuschlag war das hierzulande erworbene, ausgeprägte Fachwissen von adesso im Lotteriegeschäft. Striemer bewertet diesen Auftrag auch als Erfolg der seit etwa zwei Jahren implemetierten Internationalisierungsstrategie des Unternehmens, bei der der Lotteriebereich eine Vorreiterstellung einnimmt. Immerhin ein Drittel des Umsatzes im Lotteriegeschäft wird mittlerweile im Ausland generiert.

## ■ Fallbeispiel 8: GFT: Strategischer Partner für Finanzdienstleister

Die GFT Technologies AG mit Hauptsitz in Stuttgart ist ein international aufgestellter IT-Dienstleister, der seit mehr als 21 Jahren im Markt aktiv ist. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 1.000 Mitarbeiter und ist mit eigenen Standorten in Deutschland, Brasilien, Großbritannien, Frankreich, Indien, der Schweiz, Spanien und den USA präsent. Die Angebote von GFT gliedern sich in drei Geschäftsbereiche: Services, Resourcing und Software. Mehr als 40% des Jahresumsatzes, der im Geschäftsjahr 2007 247 Mio. Euro betrug, erwirtschaftete das Unternehmen im Geschäftsbereich Services. Hierbei konzentriert sich GFT auf Konzeption, Entwicklung und Betrieb individueller Lösungen für renommierte Finanz- und Postdienstleister.

Björn Boerjesson, Managing Director bei GFT erläutert, dass die Fokussierung auf die Finanzdienstleistungsbranche sowie die Ausrichtung auf eine umfassende und langjährige Betreuung von Bestandskunden in diesem Sektor ein wichtiges Erfolgsrezept von GFT im globalen Wettbewerb ist. Denn um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, muss sich der mittelständische Anbieter durch ausgeprägtes Prozesswissen und Kundennähe von der Konkurrenz abheben.

Darüber hinaus investiert das deutsche Unternehmen viel in den Ausbau globaler Lieferstrukturen. Denn als strategischer Partner globaler Finanzdienstleister wie Deutsche Bank, Banco Santander, Fortis oder ABN AMRO ist GFT gefordert, den Kunden ins Ausland zu folgen und diese global zu unterstützen. Darüber hinaus nutzt GFT angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs durch Offshore-Anbieter den Global Sourcing Trend. Dabei setzt das Unternehmen jedoch – anders als die meisten Wettbewerber – nicht nur auf Indien, sondern primär auf Brasilien als Offshoring-Standort. So gab GFT im September 2008 bekannt, dass die brasilianische Niederlassung in der Nähe von São Paulo deutlich erweitert wird. Schon heute sind 75 GFT-Mitarbeiter in Brasilien für Finanzdienstleister in New York, London und Frankfurt tätig. Bis 2013 sollen dort etwa 900 Arbeitsplätze entstehen.

Boerjesson erläutert, dass das südamerikanische Land ähnliche Kostenstrukturen wie Indien bietet, jedoch eine stärkere kulturelle Nähe zu den westlichen Ländern – vor allem zu Spanien, wo sich das größte Softwareentwicklungszentrum von GFT befindet – aufweist. Insbesondere eigne sich die brasilianische Niederlassung wegen der geringen Zeitzonendifferenz auch als Nearshoring-Standort für Kunden in den USA. Schließlich rechnet sich GFT für die „Emerging Markets“ in Südamerika zusätzliche Absatzchancen aus. Schon heute arbeitet das Unternehmen für brasilianische Niederlassungen internationaler Banken und gewann Brasiliens zweitgrößtes Kreditinstitut als Kunden. Mit dem Ausbau des Offshoring-Standorts soll der Umsatz in dieser Region weiter ausgebaut werden.

## ■ Fallbeispiel 9: ]init[ AG: Deutscher E-Government-Spezialist in den Vereinigten Arabischen Emiraten

Die ]init[ AG positioniert sich im IT-Services-Markt als Full-Service-Anbieter für die Öffentliche Verwaltung. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Realisierung komplexer Portalsysteme für Kunden im öffentlichen Sektor. Das Angebotsspektrum des Berliner E-Government-Spezialisten reicht von der strategischen Beratung und Konzeption über Web- und Oberflächendesign, Redaktion, Softwareentwicklung und Systemintegration bis hin zum Betrieb der Systeme im eigenen Rechenzentrum. ]init[ beschäftigt über 200 Mitarbeiter und blickt auf mehr als 10 Jahre Erfahrung im deutschen E-Government-Markt zurück. Das Unternehmen ist darüber hinaus international aktiv.

Seit 2006 ist der E-Government-Spezialist auch in den Vereinigten Arabischen Emiraten tätig. Harald Felling, Mitglied im Vorstand von ]init[, erläutert, dass die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten in den Mittleren Osten eher opportunistisch durch eine internationale Studie und eine damit verbundene Kundenanfrage zustande kam. Zwar plante das Unternehmen schon seit längerem den Gang ins Ausland und bereitete Prozesse und Mitarbeiter entsprechend vor. Jedoch dachte der Dienstleister primär daran, ins europäische Ausland zu expandieren. Auslöser für den Gang in den Mittleren Osten und den Aufbau einer Niederlassung mit mittlerweile 20 Mitarbeitern in den Arabischen Emiraten war schließlich die Anfrage des Abu Dhabi Systems and Information Committee (ADSIC).

Die für IT zuständige Regierungsbehörde des Emirates Abu Dhabi begutachtete Internetportalsysteme auf der ganzen Welt als Benchmark für die Umsetzung eigener E-Government-Projekte – darunter auch Portale der Bundesregierung, die unter der Regie von ]init[ realisiert wurden. Im Ergebnis der Benchmarkstudie wurde ]init[ von ADSIC aufgefordert, kurzfristig ein Angebot inklusive Prototyp für die Errichtung zweier Online-Portale ([www.abudhabi.ae](http://www.abudhabi.ae) und [www.business.abudhabi.ae](http://www.business.abudhabi.ae)) zu erstellen. Ziel des Projektes war es, das Informations- und Serviceangebot der öffentlichen Verwaltung Abu Dhabis

für Bürger und Unternehmen über das Internet zugänglich zu machen.

Der deutsche IT-Dienstleister erhielt den Zuschlag und konnte das Projekt frist- und qualitätsgerecht umsetzen. Dabei kam ]init[ zu Gute, dass Prozesse und Personal – darunter auch einige arabischsprechende Mitarbeiter – schon für den Gang ins Ausland vorbereitet waren. Dieser Auftrag bildete laut Felling auch den Grundstein für den Aufbau der Niederlassung in Abu Dhabi. Denn so konnte erstens dem Kundenwunsch nach dauerhafter Betreuung des Portalsystems entsprochen werden. Zweitens sollte die Vorort-Präsenz dabei helfen, weitere Aufträge und Kunden in den Arabischen Emiraten zu gewinnen. Diese Strategie ging auf: Der Dienstleister erhielt von ADSIC den Auftrag zum Ausbau des Portals zu einer SOA-basierten Integrations- und Serviceplattform, gewann vier weitere Regierungskunden in dieser Region und kann bereits erste ernsthafte Anfragen aus weiteren Emiraten wie Dubai vorweisen.

## ■ Fallbeispiel 10: InterComponentWare AG (ICW): Deutscher E-Health-Spezialist in Bulgarien

Die InterComponentWare AG (kurz: ICW) entwickelt und integriert IT-Lösungen für den Gesundheitssektor. Der E-Health-Spezialist mit Hauptsitz in Walldorf begleitet weltweit Projekte, die darauf abzielen, die verschiedenen Akteure der Gesundheitsbranche effizient zu vernetzen. Das Spektrum der Referenzprojekte reicht von flexiblen Vernetzungslösungen für Kliniken oder niedergelassene Ärzte über eine persönliche Gesundheitsakte bis hin zur Umsetzung nationaler Programme zur Einführung einer elektronischen Gesundheitskarte. Die hierfür erforderlichen Hard- und Softwarekomponenten werden von ICW, teilweise in Zusammenarbeit mit externen Partnerunternehmen wie Cisco, HP oder Agfa HealthCare, entwickelt.

ICW wurde 1998 gegründet und beschäftigt heute weltweit mehr als 650 Mitarbeiter, davon etwa 450 in Deutschland. Das Unternehmen ist mit eigenen Landesgesellschaften in Bulgarien, Deutschland, Österreich, der

Schweiz und den USA (Wayne, San Mateo) sowie mit Vertriebsniederlassungen in Brasilien und Ungarn vertreten. Wolfgang Hansen, Business Consultant bei ICW erläutert, dass der Großteil des Umsatzes immer noch in Deutschland erwirtschaftet wird, sich das Auslandsgeschäft aber immer mehr zum Wachstumsmotor entwickelt.

Basis für den Erfolg im Auslandsgeschäft von ICW sind laut Hansen meist innovative IT-Lösungen, die zunächst für den deutschen Markt entwickelt wurden. Ein Beispiel dafür ist die Einführung der elektronischen Gesundheitskarte in Bulgarien. Das System wurde von ICW ursprünglich für den deutschen Markt entwickelt und in einem Feldtest in Walldorf, der als Referenz für nationale und internationale Interessenten dient, erprobt. Die erfolgreiche Demonstration der technischen Lösung anhand des Feldtests war laut Hansen ausschlaggebend für die Entscheidung des bulgarischen Gesundheitsministeriums, ein Pilotprojekt im eigenen Land durchzuführen und die ICW, gemeinsam mit ihren strategischen Partnern Cisco und Kontrax, damit zu beauftragen.

Zugute kam dem deutschen IT-Dienstleister bei diesem Projekt auch, dass er bereits mit einer eigenen Landesgesellschaft in Bulgarien präsent war und somit auch über lokales Know-how verfügte. Der bulgarische Standort wurde 2000 zunächst als klassisches Nearshore-Entwicklungszentrum gegründet, hat sich im Laufe der Zeit aber immer mehr als zusätzlicher Vertriebsstandort und als Basis für die Vor-Ort-Unterstützung von Projekten in Bulgarien entwickelt. So erhielt ICW nach erfolgreicher Implementierung der Gesundheitskartenlösung im Dezember 2007 auch den Zuschlag für ein weiteres Großprojekt – der Ausstattung von 40.000 Staatsbediensteten mit E-Government Health Records in Bulgarien.

## ■ Fallbeispiel 11: noventum: Berater von IT-Dienstleistern auf Auslandskurs

Die noventum consulting GmbH ist eine IT-Management-Beratung, die ITK-Organisationen bei der organisatorischen und strategischen Ausrichtung, bei kaufmännischen Prozessen und bei der technischen Umsetzung

von IT-Projekten unterstützt. Primäre Zielgruppe des Unternehmens sind sowohl IT-Services-Organisation innerhalb großer Konzerne als auch IT-Dienstleister, die auf dem externen Markt agieren. noventum beschäftigt etwa 70 festangestellte Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von 8,5 Millionen Euro.

Uwe Rotermund, Geschäftsführer von noventum consulting, bezeichnet sein Unternehmen selbst als „solides Beratungshaus, das auf dem deutschen Markt ein stabiles Wachstum und eine gute Auslastung verzeichnet“. Dennoch entschied sich das Management des mittelständischen Unternehmens dafür, den Gang ins Ausland zu wagen. So baute das Unternehmen, das bereits seit 2001 mit einer Niederlassung in Großbritannien vertreten ist, 2005 eine Tochtergesellschaft in der Türkei auf.

Rotermund nennt dafür mehrere Gründe: Erstens steht das Thema Internationalisierung auch bei den meisten Kunden auf der Agenda. Um in diesem Feld einen Know-how-Vorsprung zu gewinnen, wollte das Unternehmen schon frühzeitig Erfahrung darin sammeln, wie interkulturelle Zusammenarbeit und internationales Projektmanagement funktionieren. Weiterhin wollte noventum durch den Gang ins Ausland Wachstumspotenziale erschließen. So bietet ein internationales Image dem Beratungshaus Zugang zu großen, international aktiven Kunden.

Zudem verweist Rotermund darauf, dass es gerade in Schwellenländern wie der Türkei, wo die Märkte weniger ausgereift sind, eine rege Nachfrage nach den hierzulande gewonnenen IT-Management-Erfahrungen gibt. Um das Vertrauen ausländischer Kunden zu gewinnen, sei wiederum der Hintergrund als mittelständisches Beratungshaus – das auf Augenhöhe mit den Kunden agiert – von Vorteil. Denn in Ländern wie der Türkei sind laut Rotermund bislang vornehmlich große Akteure aktiv, deren Angebote sich oft ausschließlich an dort vertretene Konzerne richten.

Schließlich sieht der Geschäftsführer die Expansion ins Ausland als einen wesentlichen Schritt, um hochqualifizierte Fachkräfte an das Unternehmen zu binden

beziehungsweise neue Talente zu gewinnen. Aus einer internen Umfrage weiß er, dass ein Drittel der bei noventum beschäftigten Mitarbeiter unbedingt in einem international aktiven Unternehmen arbeiten wollen. Insofern betrachtet er die niedrige Fluktuation unter seinen Mitarbeitern schon als Erfolg der Auslandsaktivitäten.

Doch auch in der Türkei, wo innerhalb der nächsten drei Jahre die Mitarbeiterzahl von 5 auf 20 erhöht werden soll, kann noventum schon erste Erfolge vorweisen. So ist das Unternehmen dort für Großkonzerne wie Mercedes Benz und BASF tätig. Schließlich stehen auf der Referenzliste von noventum auch schon erste türkische Unternehmen wie die YAPI Kredi Bank.

#### ■ 4.6 Globale SAP Services

Die Rolle von Deutschland als „SAP-Heimatland“ bietet für deutsche, auf SAP-Unterstützung fokussierte IT-Dienstleister vielfältige Chancen, sich auch im Ausland als SAP-Experten zu etablieren. Denn die weltweite Nachfrage nach erfahrenen SAP-Spezialisten, die hierzulande wegen der großen Verbreitung der Unternehmenssoftware zahlreich vertreten sind, ist groß. So beschäftigen sich z.B. derzeit viele Großunternehmen mit der globalen Harmonisierung und Konsolidierung von SAP-Systemen. Große IT-Services-Anbieter mit deutschen Wurzeln wie Siemens IT Solutions und Services (SIS), die zum einen über ein großes, globales Netzwerk verfügen und auf der anderen Seite zahlreiche Referenzen im SAP-Umfeld vorweisen können, sind in diesem Wachstumsmarkt sehr gut positioniert.

Doch auch mittelständische und auf Mittelständler fokussierte deutsche IT-Dienstleister haben gute Chancen, mit SAP als zentrale Unternehmenssoftware im Ausland zu wachsen. So ist es ein besonderes Kennzeichen des Exportlandes Deutschland, dass auch zahlreiche mittelständische Industriekunden ins Ausland drängen – und somit nach Partnern suchen, die ihre SAP-Systeme international unterstützen können. Für mittelständische deutsche IT-Dienstleister bedeutet das Auslandsengagement der Kunden Chance und Herausforderung zugleich.

Auf der einen Seite sind sie – um auslandsaktive Kunden nicht zu verlieren – selbst gefordert, die Internationalisierung voranzutreiben. Auf der anderen Seite bietet sich Ihnen die Möglichkeit mit den Kunden zu wachsen und die internationalen Aktivitäten als Sprungbrett für das Auslandsgeschäft zu nutzen.

Exemplarisch für die Ausschöpfung dieser Möglichkeiten ist das Beispiel der Freudenberg IT. Dem Unternehmen, das sich auf die internationale Unterstützung mittelständischer Kunden fokussiert, ist es gelungen, mit Angeboten im SAP-Umfeld und Qualität made in Germany auch ausländische Kunden zu gewinnen. Weiterhin zeigen die Beispiele der Info AG und der FIS-ASP, dass auch mittelständische, deutsche IT-Dienstleister mit SAP-Fokus, die nicht selbst im Ausland aktiv sind, am Auslandswachstum der Kunden partizipieren können.

Last but not least bildet die umfangreiche Erfahrung im SAP-Umfeld auch die Basis für zahlreiche Service-Innovationen, die am Standort Deutschland kreiert und getestet werden. Beispiele innovativer Angebote „made in Germany“ im SAP-Umfeld lieferten u.a. SAP Consulting (SAP-Upgrade-Factory), T-Systems (Dynamic Services) und HP (Utility Sourcing Services). Diese Beispiele werden im Folgeabschnitt vorgestellt.

#### ■ 4.7 Fallbeispiele: Wachsen mit SAP im Ausland

##### ■ Fallbeispiel 12: FIS-ASP: Internationalisierung der Kunden als Chance

Die FIS-ASP GmbH ist eine 100%ige Tochter des SAP-Systemhauses FIS. Gemeinsam agieren die beiden Unternehmen, die zusammen etwa 270 Mitarbeiter beschäftigen und 2007 einen Umsatz von ca. 30 Mio erwirtschafteten, als One-Stop-Anbieter im SAP-Umfeld. FIS-ASP ist in diesem Verbund spezialisiert auf die Erbringung von Rechenzentrumsleistungen zur Unterstützung des SAP-Betriebs. Damit werden vornehmlich Unternehmen aus

dem Mittelstand adressiert, die in Deutschland bzw. im deutschsprachigen Raum beheimatet sind.

Der mittelständische Dienstleister muss sich dennoch mit Fragen der Internationalisierung des IT-Services-Marktes auseinandersetzen. Denn die Mehrheit der FIS-ASP-Kunden ist auch im Ausland aktiv und verlangt eine globale Unterstützung. So wird das Unternehmen regelmäßig mit der Frage konfrontiert, ob es überhaupt in der Lage sei, eine globale Unterstützung zu wettbewerbsfähigen Preisen zu leisten. Account Manager Weimann erläutert, dass die globale Unterstützung aus technischer Sicht kein Problem sei. Die Rechenzentren in Grafenrheinfeld sind modern ausgerüstet und entsprechen internationalen Standards. Das FIS-ASP-Team, das etwa 50 Mitarbeiter umfasst, arbeitet im Schichtbetrieb und bietet so einen 7 Tage x 24 Stunden Support – und dies in englischer Sprache, so dass auch Anwender im Ausland diesen Service nutzen können.

Im Gegensatz zu den großen Wettbewerbern, die häufig Near- und Offshore-Kapazitäten in Ihre Angebote integrieren, sieht FIS-ASP seine Vorteile in der Aufstellung als SAP-Spezialist und in mittelständischen Stärken wie schlanke Strukturen, Kundennähe und große Flexibilität. Offensichtlich hat das Unternehmen mit dieser Positionierung Erfolg. Das Unternehmen hat laut Weimann trotz des Globalisierungstrends keinen einzigen Kunden verloren.

Im Gegensatz: Es konnten sogar international aktive Großkunden wie Monier und Saint-Gobain Building Distribution hinzugewonnen werden. So sitzt ein Viertel der 12.000 von FIS-ASP betreuten SAP-Anwender heute im Ausland. Weimanns Fazit: „Nach anfänglichen Ängsten begreifen wir die Globalisierung mittlerweile als Chance für die Geschäftsentwicklung der FIS-ASP.“

### ■ Fallbeispiel 13: Freudenberg IT: Qualität made in Germany plus lokaler Support

Die Freudenberg IT KG ist eine 100%ige Tochter der Unternehmensgruppe Freudenberg – einem traditionsreichen

deutschen Familienunternehmen mit diversifiziertem Produktportfolio, das weltweit mehr als 33.000 Mitarbeiter beschäftigt. Wie viele andere IT-Abteilungen großer deutscher Konzerne, wurde die Freudenberg IT Mitte der 90er Jahre ausgegründet mit der Maßgabe, als eigenständiger Dienstleister auf dem externen Markt zu bestehen. Die Ausgründung war erfolgreich: Der IT-Dienstleister erwirtschaftete 2007 einen Umsatz von rund 60 Mio Euro – davon zwei Drittel am externen Markt.

Die Freudenberg IT positioniert sich im IT-Dienstleistungsmarkt als international ausgerichteter Full-Service-Anbieter für mittelständische Kunden. Schwerpunkte im Angebotsportfolio sind Hosting- und Infrastrukturdienste und Beratungsleistungen im SAP-Umfeld sowie die eigene MES-Softwarelösung Adicom. Seit etwa vier Jahren treibt das Unternehmen die Internationalisierung des Serviceangebots intensiv voran. Ausschlaggebend dafür war die Forderungen vieler mittelständischer deutscher Unternehmen nach globaler Unterstützung.

Tatsächlich sieht sich die Freudenberg IT als Partner international aktiver Mittelständler ideal positioniert: Das Unternehmen, das insgesamt 500 Mitarbeiter beschäftigt, ist an 12 Standorten in fünf Ländern (Deutschland, China, Ungarn, USA und Spanien) vertreten und betreibt Rechenzentren in Deutschland, den USA und China. Es wurde 2008 wiederholt als Global Hosting Partner der SAP zertifiziert und ist innerhalb dieser Gruppe der einzige Anbieter mit mittelständischer Ausrichtung.

Ein zentrales Wertversprechen der Freudenberg IT gegenüber den mittelständischen Kunden ist die Verknüpfung von „Qualität made in Germany“ mit lokalem Support. Michael Fichtner, der Geschäftsführer des Unternehmens betont, dass die Richtlinienkompetenz für das weltweit einheitliche Leistungsangebot in Deutschland verankert ist. Onsite-Dienste werden dagegen durch lokale Mitarbeiter, die die Bedingungen vor Ort kennen und die Sprache der Kunden sprechen, erbracht. Um dieses Versprechen zu gewährleisten, wurden chinesische Mitarbeiter über zwei Jahre in Deutschland ausgebildet. Sie wurden so mit den Standards und Richtlinien der Freudenberg IT

vertraut gemacht und lernten gleichzeitig Deutsch, was der Betreuung deutscher Kunden in China zu Gute kam.

Die Mischung aus „Qualität made in Germany“ und lokalem Support erwies sich laut Fichtner als der Grundstein für den signifikanten Ausbau des Auslandsgeschäfts während der letzten beiden Jahre. Tatsächlich erwirtschaftete der IT-Dienstleister im Jahr 2007 bereits jeden fünften Euro im Ausland. Allein in den USA, wo zwei Rechenzentren ursprünglich zur Unterstützung der dort aktiven deutschen Kunden aufgebaut wurden, konnten über 30 Neukunden seit dem letzten Jahr hinzu gewonnen werden. Wegen des steigenden Bedarfs befindet sich ein drittes US-Rechenzentrum bereits in Aufbau. Darüber hinaus verzeichnete der IT-Dienstleister ein überproportional hohes Wachstum in China – getrieben durch einen hohen Bedarf an SAP-Beratung der dort aktiven deutschen Kunden.

#### ■ Fallbeispiel 14: Info AG: Mit dem Kunden ins Ausland

Die Info AG positioniert sich als Full-Service-Anbieter in den Bereichen IT Outsourcing und IT Consulting für deutsche Unternehmen des gehobenen Mittelstands. Die Kunden stammen vornehmlich aus den Sektoren Handel, Logistik, Retail sowie Banken und Versicherungen. Das Unternehmen beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter und erzielte im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von etwa 80 Millionen Euro.

Trotz der Fokussierung auf den deutschen Markt muss sich die Info AG mit der Internationalisierung des IT-Dienstleistungsgeschäfts auseinandersetzen. Denn insbesondere unter den umsatzstarken Kunden gibt es zahlreiche Akteure, die international agieren und eine entsprechende Unterstützung verlangen. Um solche Kunden zu halten, muss die Info AG einen internationalen Support gewährleisten und sich dabei in Wettbewerbssituationen auch mit großen, global aufgestellten IT-Services-Konzernen und ggf. auch mit Near- und Offshore-Anbietern messen lassen.

Ein typisches Beispiel für eine solche kundengetriebene Internationalisierung ist die Outsourcing-Partnerschaft mit der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, die bereits seit 1997 besteht. Reemtsma suchte einen Partner, der in Deutschland große Teile des IT-Betriebs übernimmt sowie im Ausland Roll-Out-Projekte im SAP-Umfeld begleitet und zugehörige Hosting-Leistungen remote liefert. Durch die Übernahme von Reemtsma durch die Imperial Tobacco Group (ITG) im Jahr 2002 wurde diese Partnerschaft auf eine neue Stufe gestellt. Der Info AG gelang es, als mittelständischer deutscher IT-Dienstleister auch das Vertrauen der britischen Mutter zu gewinnen, wodurch die internationalen Aktivitäten – insbesondere im SAP-Umfeld – noch ausgeweitet wurden.

Dr. Schmidt-Melchior, Head of Center of Excellence Supply Chain & IT Germany bei ITG/Reemtsma erläutert, dass die große Flexibilität in der Zusammenarbeit auch auf globaler Ebene, der hohe Qualitätsanspruch und das über die Jahre erworbene Prozesswissen eine ausschlaggebende Rolle für diese Wahl der Info AG spielten. Selbstverständlich verlangte ITG/Reemtsma auch, dass die Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen erbracht werden und brachte in diesem Zusammenhang auch die Einbindung von Offshore-Ressourcen ins Spiel. Jedoch wurde es letztlich der Info AG überlassen, welche Wege sie wählt, um Kostenpotenziale zu erschließen.

Der Anbieter begegnete der Forderung nach nachhaltigen Kostensenkungen, indem er sich selbst auf Segmente konzentriert, in denen Geschäftsprozess-Know-how, besondere Qualitätsanforderungen und Projektmanagementkenntnisse gefordert sind. Hierbei sucht die Info AG zusammen mit ihrem Kunden nach Wegen, um durch eine gesamtheitliche Optimierung der IT-Prozesse Kostensenkungspotenziale zu erschließen. Für die Erbringung von Commodity-Leistungen werden dagegen Partner eingebunden, die über Near- und Offshore-Ressourcen verfügen.

#### ■ Fallbeispiel 15: Siemens IT Solutions and Services: Globale SAP-Konsolidierung und Harmonisierung „Made in Germany“

Siemens IT Solutions and Services ist die IT-Division des deutschen Traditionskonzerns Siemens. In der im Januar 2007 gegründeten Division hat Siemens die weltweiten IT-Lösungs-, Dienstleistungs- und Software-Kompetenzen von Siemens Business Services (SBS), Program and System Engineering (PSE), Siemens Information Systems Ltd. (SISL), Development Innovation and Projects (DIP) und Business Innovation Center (BIC) in einer leistungsstarken Einheit zusammengeführt.

Siemens IT Solution and Services, die weltweit über 41.000 Mitarbeiter beschäftigt und in mehr als 40 Ländern agiert, erzielte im Geschäftsjahr 2008 einen Umsatz von 5,3 Mrd. Euro. Mehr als 70% davon wurden im externen Markt, also mit Kunden außerhalb des Siemens-Konzerns erzielt. Siemens gehört damit zu den größten One-Stop IT-Anbietern in Europa. Mehr als die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftete das Unternehmen dabei außerhalb Deutschlands.

Ein Schwerpunktthema im Auslandsgeschäft ist die globale Konsolidierung und Harmonisierung von SAP-Systemen. Hier sieht sich der Anbieter gegenüber der nationalen und internationalen Konkurrenz sehr gut aufgestellt. Dr. Jens Eckstein, Leiter der Portfolio Strategie, zählt zu den besonderen Stärken des Anbieters dessen umfassendes Service Portfolio, das es erlaubt, als One-Stop-Anbieter unter anderem im SAP-Umfeld zu agieren. Die globale Aufstellung inklusive der eigenen Near- und Offshore-Kapazitäten sowie die umfangreichen Erfahrungen bei zahlreichen Kundenprojekten im SAP-Umfeld sind laut Dr. Eckstein weitere wichtige Faktoren, um im Wettbewerb mit den großen internationalen Playern zu bestehen.

Schließlich kann Siemens in diesem Bereich auch auf das Image als deutscher Anbieter mit Ingenieurshintergrund bauen. Denn globale SAP-Konsolidierungsprojekte erfordern ein hohes Maß an Komplexitätsbeherrschung, Projektmanagement Erfahrung und Zuverlässigkeit – alles Attribute, die mit „Made in Germany“ im Ausland assoziiert werden.

Die lange Referenzliste von SAP-Projekten belegt, dass dieses Konzept offensichtlich aufgeht: Sowohl Unternehmen

aus dem deutschen gehobenen Mittelstand als auch globale Konzerne vertrauen auf die SAP-Expertise des deutschen Anbieters.

## ■ 4.8 Deutschland als Zentrum der IT-Industrialisierung

Durch Standardisierung, Modularisierung und Automatisierung von IT-Dienstleistungen sowie durch Etablierung skalierbarer IT-Services-Modelle können Fertigungskosten reduziert und Lohnkostennachteile ausgeglichen werden. Dabei befindet sich der Industrialisierungstrend noch in den Kinderschuhen. Tatsächlich hat der IT-Services-Standort Deutschland gute Chancen, sich als Zentrum der IT-Services-Industrialisierung und als Innovationsmotor in diesem Wachstumsfeld zu etablieren.

Denn die Entwicklung von IT-Services-Modellen nach industriellen Normen erfordert Präzision, Qualitätsfokus und Ingenieursgeist – also genau jene Attribute die sich hinter „made in Germany“ verbergen. Darüber hinaus bieten die moderne Infrastruktur, hohe und verlässliche Sicherheits- und Datenschutzstandards sowie der reife Binnenmarkt in Deutschland beste Bedingungen, um industrialisierte Services zu testen und grenzüberschreitend anzubieten.

Diese Möglichkeiten sind – wie die nachfolgenden Praxisbeispiele belegen – nicht aus der Luft gegriffen. So können beispielsweise HP (Utility Sourcing Services), T-Systems (Dynamic Services), Fujitsu Siemens Computers (Auto Immune Systems), SAP Consulting (SAP-Upgrade-Factory) oder IBM Research & Development (Websphere, Linux) Service-Innovationen vorweisen, die hier am Standort Deutschland entwickelt wurden und nun als Angebote weltweit im Einsatz sind oder gerade ausgerollt werden. Darüber hinaus belegen die Beispiele von IBM Business Services und Atos Origin, dass der Standort Deutschland schon heute eine führende Rolle als europäisches Zentrum für die Konsolidierung von Rechenzentrumsleistungen spielt.

Die nachfolgend präsentierten Beispiele zeigen weiterhin, dass deutsche IT-Services-Standorte durchaus eine aktive Rolle innerhalb globaler Konzerngefüge spielen. Sie revidieren damit auch das Bild von globalen Liefermodellen, in denen Standorten in Hochlohnländern nur die Rolle eines Vor-Ort-Lieferanten bzw. der Verkaufsniederlassung zukommt. Jedoch belegen die Beispiele auch, dass die Zusammenarbeit auf globaler Ebene – bei der auch Ressourcen aus Near- und Offshore-Regionen eingebunden werden – eine wesentliche Voraussetzung für die deutschen Konzernstandorte ist, um sich als Innovationsmotor zu etablieren.

#### ■ 4.9 Fallbeispiele: Service-Innovationen und hochwertige RZ-Dienste

##### ■ Fallbeispiel 16: Atos Origin: „European Mainframe Hub“ in Essen

Die Atos Origin GmbH ist die deutsche Tochtergesellschaft der Atos Origin Group, einem international aufgestellten IT-Dienstleistungskonzern mit Hauptsitz in Frankreich. Atos Origin ist in den Bereichen Consulting, Systems Integration und Managed Operations tätig und beschäftigt am deutschen Standort ca. 3.500 Mitarbeiter.

Im Jahr 2004 übernahm Atos Origin im Rahmen eines Outsourcing-Deals das Rechenzentrum von Karstadt-Quelle. Seither hat der Dienstleister – der im Rahmen des Deals auch den deutschen Hauptsitz nach Essen verlegte – diesen Standort kontinuierlich ausgebaut. So wurde in Essen bereits ein weiteres, neues Rechenzentrum zur Betreuung deutscher und europäischer Kunden gebaut. Etwa 800 Mitarbeiter sind heute bei Atos Origin in Essen beschäftigt.

Als weiteren wichtigen Meilenstein beim Ausbau des Standorts begann Atos Origin im Jahr 2007 damit, den Großrechnerbetrieb für Kunden aus Italien, Frankreich, Niederlande und Großbritannien in Essen zu konzentrieren. Durch das Konsolidierungsprojekt sollen Kosten gespart und Skaleneffekte realisiert werden, um so

den Kunden Leistungen auf höherem Level zu besseren Konditionen bieten zu können. Bei der Wahl von Essen als zentrales Delivery & Competence Center für Mainframe Services spielten die vorhandene Infrastruktur und die spezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter eine ausschlaggebende Rolle. Um das hohe Kompetenzniveau in diesem Bereich zu gewährleisten, setzt Atos Origin auf eine enge Vernetzung mit dem Böblinger Entwicklungszentrum von IBM und eine Kooperation mit dem Fachbereich Informatik der Ruhr-Universität Bochum.

Das Konsolidierungsprojekt verlief bislang reibungslos. So wurde bis Sommer 2008 bereits der Mainframe-Betrieb von 45 europäischen Großkunden nach Essen verlagert. Dort werden mittlerweile mehr als die Hälfte aller Leistungen im Bereich Mainframe für ausländische Kunden erbracht. Das gute Image des Standorts Deutschland hinsichtlich Zuverlässigkeit und Problemlösungskompetenz, so betonen die Verantwortlichen, erleichterte es, das Vertrauen der Kunden für dieses Projekt zu gewinnen.

##### ■ Fallbeispiel 17: Fujitsu Siemens Computers: Autoimmunsysteme für IT-Infrastrukturen aus Deutschland

Fujitsu Siemens Computers ist bekannt als führender europäischer Hersteller und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen im IT-Infrastruktur-Umfeld. Das Unternehmen beschäftigt knapp 10.500 Mitarbeiter – davon mehr als die Hälfte in Deutschland. Fujitsu Siemens Computers ist in allen Schlüsselmärkten Europas, Afrikas und des Nahen Ostens für Großunternehmen, kleine und mittelständische Firmen sowie Privatkunden präsent. Der Bereich Infrastructure Services ist in etwa 170 Ländern weltweit tätig.

Christian Niklaus, Head of Innovation and Strategy Execution bei Fujitsu Siemens Computers Infrastructure Services erläutert, dass das Servicegeschäft des Konzerns nicht nur einen aktiven Beitrag zum Gesamtumsatz leistet, sondern auch von hoher strategischer Relevanz für den Absatz der Produkte ist. Denn die Kunden benötigen weniger einzelne Produkte als vielmehr funktionierende

Gesamtlösungen, mit denen auf Anforderungen des Business in Echtzeit reagiert werden kann. Aus diesem Grund investiert der Konzern in die Entwicklung neuartiger Lösungs- und Servicekonzepte, die ein reibungsloses Funktionieren von Echtzeit-IT-Infrastrukturen gewährleisten. Der deutsche Standort hat hierbei eine Schlüsselrolle inne.

Ein herausragendes Beispiel ist das hierzulande entwickelte Konzept der Auto Immune Systems (AIS) – laut Niklaus eine der wichtigsten Service-Innovation des Konzerns. Die Idee von AIS ist es, durch Einsatz einer Service-Engine, welche die Systeme über automatisierte Prüfroutinen laufend überwacht, Systemfehler frühzeitig zu erkennen, zu klassifizieren und automatisch zu beheben. Damit wird es möglich, Fehler zu bereinigen, noch bevor sie zu Verfügbarkeits- oder Sicherheitsproblemen führen. Durch die proaktive Immunisierung und die Automatisierung von Serviceprozessen können zudem Vor-Ort-Einsätze reduziert und somit signifikante Kosteneinsparungen erzielt werden.

Niklaus erklärt, dass Autoimmunsysteme für IT-Infrastrukturen keine Vision mehr darstellen, sondern heute schon im Einsatz sind. Derzeit schafft Fujitsu Siemens Computers die Grundlagen für einen großflächigen, länderübergreifenden Roll-Out der in Deutschland entwickelten Innovation. So werden alle neuen Hardwareprodukte des Konzerns bereits AIS-enabled ausgeliefert.

## ■ Fallbeispiel 18: HP Utility Sourcing Services – Erfolgskonzept aus Deutschland

Der weltweit agierende Technologiekonzern Hewlett-Packard (HP) beschäftigte in Deutschland zum Ende des Geschäftsjahres 2007 rund 8.500 Mitarbeiter aus über 60 Nationen. Der Konzern ist nicht nur Hardware- und Softwarehersteller, sondern erwirtschaftete 2007 über den Konzernbereich HP Services weltweit etwa 16 Prozent des Gesamtumsatzes (mehr als 100 Mrd. US-Dollar) mit IT-Dienstleistungen – also mit produktnahen Dienstleistungen (Technology Services), ITK-Outsourcing und Business Process Outsourcing sowie Consulting & Integration

Services. Die Bedeutung der Services-Sparte hat sich durch die Übernahme des Outsourcing-Anbieters EDS im Jahr 2008 noch einmal signifikant erhöht.

Michael Eberhardt, Vice President Central Eastern Europe bei EDS, an HP company (zuvor Director Outsourcing Services, HP Deutschland), betont, dass der deutsche Standort eine sehr aktive Rolle innerhalb der Services-Sparte von HP inne hat und im Rahmen des globalen Lieferansatzes auch als Lieferant tätig ist. So gibt es hierzulande beispielsweise überproportional viele SAP-Experten, die im Rahmen globaler Kompetenzteams an internationalen Kundenprojekten mitarbeiten. Besonders stark aufgestellt sieht Eberhardt die deutsche Services-Unit von HP auch bei Branchenlösungen für die Telekommunikations- und Automobilindustrie. Das Angebotsspektrum umfasst hier integrierte Kommunikations-Infrastrukturen für die Voice-, Video-, SMS- und Instant-Messaging-Kommunikation bis hin zur Entwicklung und Einführung von Produktionssteuerungs-Systemen bei Automobilherstellern.

Schließlich sieht sich HP Deutschland auch als Vorreiter bei der Entwicklung neuartiger Services-Konzepte im ITK-Infrastruktur-Umfeld. Ein gutes Beispiel dafür sind die HP Utility Sourcing Services. Dabei handelt es sich um ein Portfolio aus standardisierten Servicebausteinen, die nach Bedarf bezogen und nach Verbrauch abgerechnet werden – zum Beispiel Unternehmenssoftware, E-Mail, Serverleistung oder Speicherplatz. Die Kunden können sich aus diesem Baukasten individuelle, auf ihre Geschäftsanforderungen abgestimmte Lösungen zusammenstellen. Die Bezugsmengen und damit die Kosten lassen sich innerhalb von sehr kurzen Zeiträumen skalieren.

Dieses innovative Konzept, bei dem Services quasi aus der Fabrik geliefert werden, wurde in Deutschland entwickelt und hierzulande auch zuerst eingesetzt und betrieben. Der hohe Standardisierungs- und Automatisierungsgrad erlaubt es, dass 80% der Wertschöpfung im Zusammenhang mit der Service Delivery vom deutschen Standort erbracht werden. Bis Herbst 2008 nutzten 250 Kunden in über 30 Ländern HPs Utility Sourcing Services. Dabei werden unter anderem 700 SAP-Systeme für mehr als

75.000 Nutzer betrieben. HP ist nun dabei, dieses Konzept in weiteren Ländern auszurollen.

### ■ Fallbeispiel 19: IBM Deutschland Business Services: Service Excellence mit „Created in Germany“

Die IBM Deutschland Business Services GmbH (IBM BS GmbH) ist eine 100%ige Tochter der IBM, einer der weltweit führenden IT(-Services)-Konzerne. Die Tochtergesellschaft steuert innerhalb des globalen Delivery-Verbundes das IT-Outsourcing-Geschäft am deutschen Standort. Der Fokus des serviceorientierten Infrastruktur-Leistungsangebotes liegt auf Integration, Transformation, Standardisierung und Betrieb komplexer IT-Umgebungen. IBM Deutschland Business Services, deren Mitarbeiterzahlen hierzulande im vierstelligen Bereich liegen, koordiniert darüber hinaus die Aktivitäten von IBM-Nearshoring-Standorten in Tschechien und Ungarn mit etwa 1.000 Mitarbeitern.

Die Aufgaben des IT Dienstleisters, so wird von den Verantwortlichen betont, reichen dabei deutlich über die Vorort-Betreuung von deutschen und ausländischen IT-Outsourcing-Kunden hinaus. Folgende drei globale Aufgaben zeichnen die IBM BS GmbH aus:

Erstens koordiniert IBM Deutschland Business Services für international agierende deutsche Unternehmen den globalen Support und hat dabei eine „Lead-Funktion“ inne. Insbesondere bei internationaler Expansion oder globalen Mergers & Aquisitions der deutschen Großkunden ist es Aufgabe von IBM Deutschland Business Services, die hierfür notwendige globale IT-Infrastruktur zu planen, aufzubauen und deren Betrieb für den Kunden zu koordinieren.

IBM Deutschland Business Services ist zweitens auch selbst als Lieferant innerhalb des globalen Delivery-Verbundes tätig. So wollen derzeit viele international agierende Kunden Kostensenkungspotenziale durch eine europaweite Konsolidierung und Virtualisierung von Rechenzentren erschließen. Der deutsche Standort

nimmt hierbei eine wichtige Rolle ein. So hat sich das IBM Rechenzentrum in Frankfurt als zentraler Standort für die europaweite Konsolidierung von Serverleistungen etabliert. Über 500 Server aus vier europäischen Ländern wurden im IBM Rechenzentrum Frankfurt konsolidiert und werden heute aus Deutschland heraus für diese Länder betrieben.

Drittens sieht sich das deutsche Lokale Delivery Center mit seiner service-orientierten Struktur als Innovationsmotor für das IBM Outsourcing-Geschäft. Denn innerhalb des Konzerns gibt es einen kontinuierlichen Wettbewerb um so genannte „Center of Excellence“. Hierbei geht es um die Führungsrolle bei der Entwicklung neuer, industrialisierter Servicekonzepte. Hat ein Standort eine solche Führungsrolle inne, so trägt er auch die Verantwortung für den europaweiten Roll-Out und die Weiterentwicklung des Konzepts. Unter dem internen Leitspruch „Created in Germany“ beteiligte sich das deutsche Lokale Delivery Center schon mehrfach erfolgreich an diesem Innovationswettbewerb. Es erwarb z.B. den Status eines „Center of Excellence“ im Bereich der Rechenzentrumsautomatisierung und konnte so zahlreiche zukunftssichere Arbeitsplätze im Inland schaffen.

### ■ Fallbeispiel 20: IBM Research & Development GmbH: „Innovation made in Germany“

Die IBM Deutschland Research & Development GmbH mit Sitz in Böblingen ist eines der größten Forschungs- und Entwicklungszentren der IBM weltweit. Im globalen Verbund mit den mehr als 60 Forschungs- und Entwicklungszentren der IBM arbeiten vor Ort in Böblingen und am Standort Mainz rund 2.200 Informatiker, Elektroingenieure und Physiker. Ihr Fokus liegt in der Entwicklung der nächsten Generationen von Mikroprozessoren, Großrechnern und Supercomputern sowie von Unternehmenssoftware zur Steuerung von Geschäftsprozessen. Daneben ist das Forschungszentrum, das bereits 1953 gegründet wurde, eines der weltweit größten Linux- und SAP-Integrationszentren der IBM.

Erich Baier, Geschäftsführer des deutschen IBM Forschungs- und Entwicklungszentrums erläutert, dass es einen durchaus befruchtenden Wettbewerb zwischen den globalen Forschungs- und Entwicklungsstandorten der IBM gibt. Dabei geht es primär um die Führungsrolle bei neuen Projektideen, die vorab auf globaler Ebene gesammelt und nach Potenzial und Einfluss für das operative Geschäft bewertet werden. Daraufhin werden Inhalte, Budgets und Zeitrahmen festgelegt.

Baier betont, dass die Böblinger Experten großen Wert darauf legen, schon in der Vorschlagsphase in gemischten Teams mit Mitarbeitern unterschiedlicher globaler Standorte zusammenzuarbeiten. Denn ein anvisiertes Projekt ist besonders erfolgversprechend, wenn die besten Talente weltweit schon in der Frühphase involviert sind. Will also das Team in Deutschland die Leitrolle bei der Konzeption sowie Produkt- und Geschäftsverantwortung übernehmen, dann muss es sich nach außen öffnen und mit anderen IBM-Standorten intensiv zusammenarbeiten.

Darüber hinaus sind laut Baier eine enge Kooperation mit Universitäten und staatlichen Forschungseinrichtungen sowie auch die Nähe zur Praxis wichtige Voraussetzungen, um eine Führungsrolle bei Neuentwicklungen einzunehmen. So greifen die Services-Einheiten der IBM immer wieder auf das Forschungs- und Entwicklungszentrum zurück, wenn Expertenwissen z.B. bei Implementierung und Integration neuer Produkte gebraucht wird. Dirk Wittkopp, Bereichsleiter für Softwareentwicklung in Böblingen erläutert, dass zudem in seinem Bereich der Internet-Softwareentwicklung bereits ein Viertel der Experten in Kundenprojekten und damit außerhalb der eigentlichen Entwicklungsaufgaben eingesetzt werden. Die Erfahrungen aus der Praxis können so direkt in die Forschung und Entwicklung neuer Produktgenerationen einfließen.

Die zahlreichen Erfolge des deutschen Forschungs- und Entwicklungsstandorts belegen, dass sich die Offenheit und der Kooperationswille der Böblinger auszahlen. So wurde bsp. die Websphere Portal-Technologie – die heute in den meisten Großunternehmen, die Internetportale für den Kontakt mit ihren Kunden sowie für den Vertrieb ihrer Produkte und Services nutzen, zum Einsatz kommt

– maßgeblich in Böblingen entwickelt. Das deutsche IBM R&D Zentrum ist auch die Geburtsstätte des freien und offenen Betriebssystems Linux auf dem Großrechner und hat bei der Entwicklung von Web 2.0-Technologien eine führende Position inne.

## ■ Fallbeispiel 21: SAP Consulting: SAP Upgrade Factory

SAP betreut als führender Anbieter von Unternehmenssoftware mehr als 76.000 Kunden rund um die Welt. Das Unternehmen wurde vor 35 Jahren gegründet und beschäftigt heute ca. 52.000 Mitarbeiter, SAP ist damit der drittgrößte unabhängige Softwarelieferant der Welt. Mit Niederlassungen in mehr als 50 Ländern erzielte die SAP im Geschäftsjahr 2007 einen vorläufigen Umsatz von 10,3 Milliarden Euro.

SAP agiert jedoch nicht nur als Hersteller von Software, sondern unterstützt über die Business Unit SAP Consulting die Kunden auch bei Planung, Implementierung und Betrieb der Lösungen. Dr. Adolfo Hofmann Linhard, Head of EMEA Consulting Service Portfolio Management und Dr. Stefan Breulmann, Head of Technology & Factory Services erläutern, dass die Qualität der SAP-nahen Beratungsdienstleistungen sich natürlich auch auf den Erfolg des SAP-Angebots insgesamt auswirkt. So liegt es beispielsweise im ureigensten Interesse des Softwareherstellers, dass Migrationsprojekte – also Upgrades von SAP-Anwendungen – möglichst schnell, kostengünstig und in hoher Qualität durchgeführt werden. Um dies zu gewährleisten, entwickelte SAP Consulting unter Federführung der deutschen Landesgesellschaft ein neuartiges Service-Konzept: die SAP-Upgrade-Factory.

Die Ausgangsfrage bei der Erstellung dieses Konzepts war, wie man die weltweit verfügbaren Ressourcen des Unternehmens in Form einer „Globally Integrated Service Delivery“ optimal bündeln und dabei Best-Practice-Erfahrungen erfolgreicher Landesorganisationen weltweit replizieren kann. Tatsächlich wurde anhand einer Analyse festgestellt, dass sich 70 bis 80% der Tätigkeiten im Bereich Up-grade strukturell ähneln. Für diese

Standardthemen wurden nun standardisierte Lösungen, also fest definierte Service-Bausteine mit entsprechenden Vorgehensmodellen, Templates und Tools entwickelt. Darüber hinaus wurde für die Erbringung der einzelnen Bausteine ein globales Lieferkonzept entwickelt, bei dem die weltweiten Ressourcen des Unternehmens nach Skill-verfügbarkeit sowie nach Kosten- und Qualitätsaspekten optimal zusammengestellt werden.

Damit sind SAP-Berater auf der ganzen Welt in der Lage, für die Kunden – nach einer Problemanalyse vor Ort – Servicepakete mit klar definierten Leistungsmerkmalen zu schnüren und zum Festpreis anzubieten. Darüber hinaus erlaubt die industrialisierte Erstellung der Services, Migrationsprojekte schneller, zu niedrigeren Kosten und einer hohen, weltweit einheitlichen Qualität umzusetzen. Das hierzulande entwickelte Konzept der SAP-Upgrade-Factory wird seit Beginn des Jahres 2008 in ganz Europa eingeführt – und dies mit Erfolg: Nur ein halbes Jahr nach dem europaweiten Roll-Out wurden bereits mehr als 70 Migrationsprojekte nach diesem Konzept durchgeführt.

#### ■ Fallbeispiel 22: T-Systems: Mit Dynamic Services im Auslandsgeschäft punkten

T-Systems (Enterprise Services GmbH & Business Service GmbH) gehört zu den führenden Anbietern im deutschen ITK-Services-Markt. Die Geschäftskundensparte der deutschen Telekom, die weltweit mehr als 50.000 Mitarbeiter beschäftigt, erzielte im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von mehr als 10 Mrd. Euro. Knapp 30% der Umsätze werden derzeit im Ausland erzielt – insbesondere durch Unterstützung des ITK-Betriebs deutscher Unternehmen, die im Ausland tätig sind.

Das Unternehmen sieht sich als Vorreiter bei der Entwicklung innovativer Angebote zur flexiblen Bereitstellung und Abrechnung von ITK-Ressourcen, die unter der Marke „Dynamic Services“ vermarktet werden. Basis für die Dynamic Services von T-Systems ist eine standardisierte Plattform, über die Anwendungssysteme der Kunden, z.B. im SAP-Umfeld, zentral betrieben werden können. Die für den Anwendungsbetrieb benötigten ICT-Ressourcen

(Speicher, Storage) werden als Service bezogen und können nach Bedarf angepasst werden. Auf diese Weise ist eine effiziente und bedarfsgerechte Nutzung von ICT-Kapazitäten möglich.

Mit dem in Deutschland entwickelten Modell konnte T-Systems auch im Auslandsgeschäft punkten. So war das Dynamic-Services-Modell laut Dr. Andreas Roth, Leiter Innovation und Portfolio Management, einer der entscheidenden Gründe dafür, dass T-Systems im März 2008 den Zuschlag für den 1-Milliarde-Euro-Outsourcing-Deal durch den Mineralölkonzern Royal Dutch Shell erhielt. Im Fünfjahresvertrag, der die ITK-Unterstützung von Shell durch T-Systems in mehr als 100 Ländern vorsieht, hat das Dynamic-Services-Modell einen zentralen Stellenwert. So ist als zentraler Punkt der Transfer der meisten SAP-Leistungen von Shell an die Dynamic-Services-Plattform von T-Systems in München vorgesehen.

#### ■ 4.10 Qualität made in Germany im IT-Support

Der Service-Desk-Betrieb wird häufig als reines Commodity-Segment, bei dem Wettbewerbsvorteile nur über Lohnkosteneinsparungen erzielt werden können, eingestuft. Schließlich benötigten Service-Desk-Mitarbeiter nur ein begrenztes IT-Wissen, das überall auf der Welt verfügbar ist. Eine Konsequenz dieser Einschätzung ist, dass dieses Segment meist als erster Kandidat für die Auslagerung in Niedriglohnländer gehandelt wird.

Diese Einschätzung ist jedoch falsch. Denn gerade dadurch, dass IT immer mehr zum Alltagsgeschäft wird, wachsen auch die Anforderungen an die Unterstützung der IT-Nutzer. Schließlich wirkt sich der Ausfall von businesskritischen IT-Systemen monetär aus und kostet mit jeder zusätzlichen Minute, die wegen ineffizienter Supportstrukturen oder Kommunikationsproblemen verstreicht, mehr Geld. Businesskritisch sind vor diesem Hintergrund nicht nur Softwaresysteme oder komplexe Anlagen, sondern ebenso Laptops oder einfache Desktopprogramme von Wissens- oder Vertriebsmitarbeitern. Es gibt also durchaus eine Nachfrage nach hochwertigen

Service-Desk-Leistungen, die bei den Mitarbeitern sowohl spezifische IT-Kenntnisse als auch ein ausgeprägtes Businessverständnis und Sprachkompetenz voraussetzen.

Und für diese „Qualitätsnische“ ist der IT-Services-Standort Deutschland durchaus gut aufgestellt. So bietet Deutschland nicht nur eine moderne ITK-Infrastruktur, sondern auch ein lebenswertes Umfeld, das ausländische Mitarbeiter, die als native Speaker für solche Angebote dringend gebraucht werden, anzieht. Darüber hinaus bringen Mitarbeiter in Deutschland eine vergleichsweise hohe Allgemeinbildung und Sprachkompetenz mit. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um sich in die Businessprozesse der Kunden hineinzudenken und dabei auch kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen.

Die nachfolgenden Beispiele liefern Belege dafür, dass diese Argumentation nicht aus der Luft gegriffen ist. IBM Customer Support Services, Getronics HelpYouDesk und Beck et al. Services setzen genau auf die oben beschriebenen Stärken des Standorts Deutschland, um im internationalen Geschäft zu punkten. Die Beispiele illustrieren, dass Service-Desk-Anbieter aus Erfurt, Berlin oder München im Wettbewerb mit Near- und Offshore-Standorten bestehen können. Sie belegen aber auch, wie wichtig eine migrantenfreundliche Einstellung und Politik für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland sind.

#### ■ 4.11 Fallbeispiele: Hochwertige Service-Desk-Dienste aus Deutschland

##### ■ Fallbeispiel 23: Beck et al Services: Weltweite Kundenunterstützung aus München

Die Beck et. al Services GmbH ist ein IT-Support- und Beratungsunternehmen, das 40 Mitarbeiter in München beschäftigt. Seit dem Jahr 2000 betreibt das Unternehmen einen eigenen Service Desk, über den Mitarbeiter international aufgestellter Großunternehmen wie Continental AG, Infineon, DaichiSankyo oder Rohde & Schwarz IT-seitig unterstützt werden. Siegfried Lautenbacher,

Geschäftsführer des Unternehmens betont, dass Beck et al. Services weit mehr bietet als eine reine Call-Annahmestelle, die nur Probleme aufnimmt und dann an eine Resolver Group routet. In diesem Segment wäre das Unternehmen angesichts der relativ hohen Lohnkosten im Vergleich zu Offshore- oder Nearshore-Standorten kaum wettbewerbsfähig.

Stattdessen spricht Beck et al. Services mit seinen Leistungen vorrangig Unternehmen bzw. Mitarbeitergruppen an, die Wert auf eine überdurchschnittlich hohe Qualität des IT-Supports und eine hohe Erstlösungsquote legen – und die darüber hinaus ein Service Commitment fordern, das über die Erfüllung vordefinierter SLAs hinausreicht. Dies ist insbesondere in geschäftskritischen Bereichen wie im Kundenbeziehungsmanagement der Fall – eben dort, wo hochbezahlte Manager, Sales- oder Wissensmitarbeiter auf ein einwandfreies Funktionieren der IT angewiesen sind und eine suboptimale Betreuung bei Störfällen auch ökonomisch zu Buche schlägt.

Eine solche Fokussierung funktioniert laut Lautenbacher jedoch nur mit Mitarbeitern, die neben technischen und sprachlichen Kenntnissen auch eine hohe soziale Kompetenz und ein ausgeprägtes Serviceverständnis mitbringen. Denn die Service-Desk-Agenten müssen das Business des Kunden verstehen, um bei Störfällen optimal reagieren zu können. Dies gelingt am Besten, wenn eine persönliche Beziehung zwischen den Mitarbeitern des Kunden und dem Service-Desk-Agenten aufgebaut wird. Aus diesem Grund sind die Service-Desk-Mitarbeiter bei Beck et al. Services, die aus 10 verschiedenen Nationen stammen und mehrere Sprachen sprechen, allesamt festangestellt und in kundenspezifischen Teams organisiert.

Die Fokussierung des Unternehmens auf Qualität und Service Commitment zahlt sich aus. So verzeichnet der deutsche Anbieter – trotz Offshore-Konkurrenz – eine stetig steigende Nachfrage nach Leistungen in diesem Segment. Das Beispiel belegt zudem, dass auch kleine Unternehmen in der Lage sind, im internationalen Geschäft mitzuspielen. Mehr als die Hälfte der von Beck et al. Services betreuten Anwender sind im Ausland tätig.

## ■ Fallbeispiel 24: IBM Customer Support Services: Deutsches IBM Service Center im Wettbewerb mit Offshore-Standorten

Die Services Center der IBM Customer Support Services GmbH, die an den Standorten Erfurt und Leipzig beheimatet sind, stehen IBM-Kunden auf der ganzen Welt rund um die Uhr bei IT-Problemen zur Seite. Das Spektrum der betreuten IT-Systeme reicht von klassischen E-Mail- und Windows-Anwendungen bis hin zu komplexen, kundenspezifischen individuellen Lösungen. Dabei, so betont Eva Rath, Direktorin Help Desk, versteht sich das Unternehmen, das 650 Mitarbeiter beschäftigt, nicht als klassisches Call Center – sondern als Single Point of Entry für die IT-Probleme der Kunden.

Dieses Selbstverständnis ist wichtig. Denn es liefert die Grundlage dafür, dass ein Service Desk aus Deutschland im Wettbewerb mit Near- und Offshore-Standorten – auch innerhalb des IBM-Netzwerkes – bestehen kann. Es geht also bei den Service-Desk-Leistungen nicht um eine schematische Abarbeitung eingehender Calls, sondern um einen umfassenden Kunden-Support bei auftretenden Problemen mit der IT. Konsequenterweise kann ein Wettbewerbsvorsprung nicht nur über niedrige Lohnkosten erzielt werden.

Beispielsweise ist eine optimale Betreuung der IT-Nutzer nur möglich, wenn diese ihre Probleme in Landessprache schildern können. Tatsächlich ist das IBM Service Center in der Lage, Unterstützung in 15 verschiedenen Sprachen zu leisten. Um eine „native“ Sprachunterstützung zu gewährleisten, werden mehr als 150 ausländische Mitarbeiter aus 30 verschiedenen Nationen beschäftigt. Mit den vorhandenen Sprachkompetenzen hebt sich das deutsche Servicecenter von vielen Wettbewerbern an Nearshore-Standorten ab. Die Tatsache, dass die Mitarbeiter im Durchschnitt mehr als 3 Sprachen beherrschen, wirkt sich letztlich auch positiv auf die Kosten pro Call aus.

Darüber hinaus erfordert die umfassende Betreuung bei IT-Problemen auch eine hohe Lösungskompetenz und setzt Erfahrung voraus. Hierbei kommt dem deutschen Service Center die Loyalität der Mitarbeiter zu Gute. So

liegt die jährliche Fluktuation bei unter 10% – und damit deutlich unter den üblichen Fluktuationsraten bei Service Centern in Offshore-Standorten. Eine Folge davon ist, dass das deutsche Service Center durchweg eine sehr hohe Lösungsrate vorweisen kann.

Diese Faktoren haben wesentlich dazu beigetragen, dass das deutsche IBM Service Center heute schon erste Wahl im Outtasking-Geschäft des Konzerns mit europäischen Großkunden ist. Rath ist zudem optimistisch, dass der deutsche Standort zukünftig auch eine größere Bedeutung im strategischen Outsourcing-Geschäft der IBM einnehmen wird. Denn bislang erschwerte das Fehlen belastbarer Ergebnisse für die häufig noch jungen Offshore Center ein echtes Benchmarking – so dass Standortbewertungen vornehmlich auf Basis von Lohnkosten vorgenommen wurden. Der nun mögliche Gesamtkostenvergleich, ist Rath überzeugt, wird den deutschen Standort eher stärken als schwächen.

## ■ Fallbeispiel 25: Getronics HelpYouDesk steuert Kodaks Fotokioske weltweit

Die Getronics HelpYouDesk GmbH gehört als Tochter der Getronics Deutschland GmbH zum internationalen Getronics Konzernverbund. Getronics ist ein global aufgestellter Anbieter von Dienstleistungen und Lösungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT), der weltweit mehr als 20.000 Mitarbeiter beschäftigt und im Jahr 2007 einen Umsatz von mehr als 2,5 Milliarden Euro erwirtschaftete. Seit dem 23. Oktober 2007 ist Getronics Teil der KPN Gruppe, einem international führenden Anbieter von Telekommunikationsdiensten mit Hauptsitz in den Niederlanden.

Die Getronics HelpYouDesk sieht sich selbst als Deutschlands führender Anbieter von Help Desk Management Services. Das Angebotsportfolio reicht von Hotline Services über Prozess- und Systemüberwachung und Incident Management bis hin zur Beratung von Kunden beim Aufbau einer eigenen Help Desk Struktur. Mit Sitz in Berlin ist diese Organisationseinheit das Customer Service und Support Center für nationale und internationale Kunden.

Sie agiert als Regionales Service Center im internationalen Konzernverbund, zu dem auch Offshore-Center in Kuala Lumpur und Singapur, sowie Nearshore-Center in Budapest, Glasgow und Beek gehören. Das Berliner Service Center kommt insbesondere bei der Betreuung von Kunden mit komplexen IT-Lösungen, die hohe Anforderungen an die Sprachqualität im Zusammenspiel mit Prozess-Know-how und den Einsatz von Support Tools stellen, zum Einsatz.

So suchte z.B. die Eastman Kodak Company einen Partner für die Betreuung von mittlerweile 12.000 Fotokiosken, also von Automaten zum Ausdruck digitaler Fotos, die europaweit im Einzelhandel platziert sind. Hauptaufgabe des Partners ist es, die technische Funktionsfähigkeit – die sogenannte „Uptime“ – der Kioske sicherzustellen. An der damaligen Ausschreibung beteiligten sich 21 Anbieter und reichten entsprechende Service-Konzepte ein. Kodak entschied sich schließlich für das Angebot der Getronics. Seither trägt das Berliner Service Center die zentrale Verantwortung für den technischen Betrieb der Kioske – von der Aufnahme und Qualifizierung der Störmeldungen durch den multilingualen Service Desk bis hin zur Koordination der Vor-Ort-Services.

Ein ausschlaggebender Faktor für die Auftragsvergabe durch Kodak an Getronics war die hohe Prozesskompetenz der Berliner, die mit einer hohen Sprachqualität gepaart ist. So verweist der Geschäftsführer des

Unternehmens, Herr Hans-Jörg Tittlbach, auf den Einsatz der in Berlin zahlreich vorhandenen Muttersprachler (native speaker), wodurch das Unternehmen eine hohe Sprachqualität sicherstellt. Darüber hinaus sind die niedrige Fluktuation und der gute Ausbildungsstand der Mitarbeiter hierzulande die Basis für das hohe Prozessverständnis. Tittlbachs Fazit: „Wenn das Anforderungsprofil weitgehend standardisiert und die Preissensitivität der Kunden hoch ist, kann ein deutsches Service Center nicht mithalten. Stehen dagegen geschäftskritische und komplexe Anwendungen im Mittelpunkt, dann sind Help Desk Services aus Deutschland durchaus wettbewerbsfähig.“

## 5 Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen

Aus den Stärken des IT-Services-Standorts Deutschland erwachsen reale Chancen für IT-Dienstleister aus Deutschland. In den Recherchen konnten zahlreiche „Hidden Champions“ identifiziert werden. International erfolgreiche Champions gibt es nicht nur im Maschinenbau, sondern auch im IT-Services-Umfeld. Dagegen zeigte sich, dass es nicht die Erfolgssegmente für IT Services made in Germany gibt. Vielmehr gibt es auch Beispiele für erfolgreiche Export-offensiven in Bereichen, in denen man bei den Offshore-Standorten besondere Wettbewerbsvorteile vermuten würde. Es wurden drei Faktoren identifiziert, die in allen Fallbeispielen einen besonderen Stellenwert aufwiesen: Mut zur Spezialisierung, frühzeitige und aktive Internationalisierung sowie systematisches Service Engineering und Innovationsmanagement.

### ■ 5.1 Fazit aus den Erfolgsbeispielen

Die Fallbeispiele in Kapitel 4 illustrieren, dass aus den Stärken des IT-Services-Standorts reale Chancen für IT-Dienstleister aus Deutschland erwachsen. Die in den Fallbeispielen dargestellten Akteure haben im Zuge der Internationalisierung neue Umsatzquellen im Ausland erschließen bzw. ihre Bedeutung innerhalb globaler Konzerngefüge ausbauen können.

Die Praxisbeispiele bestätigen in ihrer Gesamtheit, dass es „die Erfolgssegmente für IT Services made in Germany“ oder umgekehrt „die Offshore-Segmente“ nicht gibt. Natürlich intensiviert globales Sourcing den Wettbewerb – insbesondere in personalintensiven IT-Services-Segmenten wie im IT-Support oder bei der individuellen Softwareentwicklung und -integration. Jedoch belegen die Fallbeispiele, dass deutsche Akteure auch in solchen, vermeintlich Offshore-affinen IT-Services-Segmenten international erfolgreich agieren können.

So gibt es z.B. auch in Berlin, Erfurt oder München international erfolgreiche Anbieter von Service-Desk-Leistungen

(siehe Abschnitt 4.11). Auch bei Design und Aufbau individueller Softwarelösungen – so bestätigen die Fallbeispiele in Abschnitt 4.5 – kommen IT Services aus Deutschland international zum Einsatz. Und selbst im Bereich der Softwarepaketierung – einer typischen Domäne für Offshore-Anbieter – ist es Revacom (Abschnitt 4.3) als deutschem Anbieter gelungen, ein wettbewerbsfähiges Geschäft aufzubauen.

Schließlich machen die Fallbeispiele in Abschnitt 4.8 deutlich, dass der IT-Services-Standort Deutschland die Voraussetzungen mitbringt, um bei der Industrialisierung der IT – als nächsten großen Schritt im Reifeprozess der Branche – eine Vorreiterposition einzunehmen. Und sie illustrieren, dass deutsche Landesgesellschaften innerhalb globaler IT-Services-Konzerne wie Atos Origin, HP oder IBM dabei schon heute eine aktive Rolle als Lieferant und Innovationsmotor spielen.

Trotz unterschiedlichen Unternehmenshintergrundes und Angebotsfokus zeigen sich Gemeinsamkeiten in den Strategien der international erfolgreichen IT-Dienstleister aus Deutschland. So basiert der internationale Erfolg der in den Fallbeispielen dargestellten Akteure im Wesentlichen auf drei Faktoren:

- Mut zur Spezialisierung,
- Frühzeitige und aktive Internationalisierung,
- Systematisches Service Engineering und Innovationsmanagement.

### ■ 5.2 Mut zur Spezialisierung

Der zunehmende Grad der Spezialisierung ist ein typisches Kennzeichen von Industrien im Reifeprozess. Schließlich ermöglicht die Spezialisierung eine stärkere Fokussierung auf Kernkompetenzen – und fördert somit die Entwicklung von Service- und Prozessinnovationen. Dies spiegelt sich auch in den Praxisbeispielen wider. So

haben nahezu alle in den Erfolgsbeispielen dargestellten Akteure gemeinsam, dass sie sich frühzeitig auf Nischen- bzw. Trendthemen spezialisierten und mit diesen Themen einen internationalen Markt adressieren. Dabei konnten die Akteure auf typische Stärken des IT-Services-Standorts Deutschland aufsetzen. So bieten beispielsweise die Größe und Reife des deutschen Binnenmarktes, die moderne technische Infrastruktur und hohe Standards bei Sicherheit und Datenschutz eine gute Basis für Etablierung und Test neuartiger Servicemodelle.

Dieses Umfeld und der Mut zur Spezialisierung reichen jedoch noch nicht aus, um sich nachhaltig als deutscher Akteur im internationalen Wettbewerb der IT-Services-Branche zu behaupten. Denn um mit einer Spezialisierungsstrategie nachhaltig zu bestehen, muss die internationale Reichweite verbessert und die Innovationsführerschaft behauptet werden. Folgerichtig zeichnen sich die in den Erfolgsbeispielen dargestellten Anbieter auch dadurch aus, dass sie die Internationalisierung aktiv gestalten sowie Service Engineering und Innovationsmanagement systematisch betreiben.

### ■ 5.3 Internationalisierung aktiv gestalten

Nahezu alle in den Erfolgsbeispielen porträtierten Unternehmen haben gemeinsam, dass sie sich frühzeitig mit Möglichkeiten der Internationalisierung auseinandersetzen und aktiv nach Chancen des Globalisierungsprozesses suchten. Dies kommt nicht überraschend. Schließlich bedingt eine Spezialisierungsstrategie geradezu die Erschließung von Umsatzquellen im Ausland, denn nur durch Internationalisierung wird aus vielen kleinen, spezialisierten Lokalmärkten ein großer Wachstumsmarkt. Dabei besitzen deutsche IT-Dienstleister mit dem ausgeprägten Auslandsengagement der deutschen Industrie durchaus einen zählbaren Wettbewerbsvorteil. Denn die globale Unterstützung von Kunden (s. Abschnitt 3.3) bietet ein interessantes Sprungbrett, um im Ausland Fuß zu fassen und auf dieser Basis neue Märkte zu erschließen.

Wer im internationalen Wettbewerb dauerhaft bestehen will, der muss jedoch auch dort, wo es sinnvoll

oder notwendig ist, internationale Ressourcen in den Leistungsprozess einbinden. Vor diesem Hintergrund bestätigen die Fallbeispiele (z.B. SQS, Revacom oder GFT), dass es sich lohnt, nach eigenen, intelligenten Wegen der internationalen Zusammenarbeit zu suchen und nicht „irgendwie“ auf den Offshoring-Zug aufzuspringen. Denn die Suche nach globalen Liefermodellen, die Talente weltweit effizient einbinden und dem Bedarf der Kunden nach lokaler Unterstützung ausreichend nachkommen, ist noch lange nicht abgeschlossen. Deutsche IT-Deinstleister sollen in diesem Bereich die Chance nutzen, die Entwicklung aktiv mitzugestalten und sich als Vorreiter zu positionieren.

Der Aufbau globaler Liefer- oder Absatzmodelle funktioniert nicht ad hoc, sondern erfordert eine langfristige Vorbereitung. So müssen sowohl Prozesse und Dokumentationen als auch die Mitarbeiter selbst für die Internationalisierung vorbereitet werden. Die meisten der in den Fallbeispielen betrachteten Unternehmen haben deshalb den Gang ins Ausland schon frühzeitig auf die strategische Agenda gesetzt. Sie haben damit nicht nur die Basis geschaffen, um Auslandsrisiken zu begrenzen, sondern sind damit auch in der Lage, Marktchancen im internationalen Umfeld (wie im Fall von Jinit[, siehe Abschnitt 3.2) zeitnah zu realisieren.

### ■ 5.4 Innovationsmanagement und Service Engineering

Die Erfolgsbeispiele basieren wesentlich darauf, dass die Anbieter Wachstumstrends und Kundenbedürfnisse frühzeitig erkannt – und auf Basis dieser Erkenntnisse marktfähige Angebote entwickelt haben. Eine solche Innovationsführerschaft kommt jedoch nicht von ungefähr. So haben die international erfolgreichen IT-Dienstleister gemeinsam, dass sie in die frühzeitige Identifizierung von Trendthemen und deren Umsetzung in praxistaugliche Angebote strategisch investierten.

Darüber hinaus liefern die Fallbeispiele verschiedene Belege für die erfolgreiche Entwicklung von IT-Dienstleistungen, die nach industriellen Normen organisiert

sind. Tatsächlich zeichnet sich ein Großteil der international erfolgreichen IT-Dienstleister dadurch aus, dass sie herkömmliche Service-Delivery-Prozesse hinterfragten und nach neuen Wegen suchten. Moderne Methoden des Service Engineering, die helfen, Dienstleistungen zu katalogisieren und zu modularisieren sowie die Module in standardisierter Form und nach den individuellen Bedürfnissen der Kunden zusammenzustellen, kamen dabei bereits bei der Mehrheit der befragten Akteure zum Einsatz.

# 6 Handlungsfelder für Wirtschaft, Politik und Forschung

Die Analyse lieferte nicht nur zahlreiche Belege dafür, dass die deutsche IT-Services-Branche eine aktive Rolle im internationalen Wettbewerb spielt und gute Chancen hat, diese Position zukünftig noch zu verbessern. Sie macht auch deutlich, dass weitere Anstrengungen notwendig sind, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen IT-Dienstleister zu sichern und auszubauen. So wurden als Ergebnis der Analyse und der Anbietergespräche im Wesentlichen drei Handlungsfelder mit kritischer Bedeutung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des IT-Services-Standorts Deutschland identifiziert:

- Talente gewinnen, fördern und entwickeln
- Servicekompetenzen ausbauen
- Internationalisierungsanstrengungen unterstützen.

Fortschritte in diesen drei Handlungsfeldern werden insbesondere dann zu Erfolgen führen, wenn sie in die Umsetzung der Vorschläge eingebettet werden, die der BITKOM in seiner „Berliner Erklärung der deutschen Hightech-Industrie zur Wirtschaftskrise“ vom 15. Januar 2009 unterbreitet hat.

## ■ 6.1 Talente gewinnen, fördern und entwickeln

### Akuter Fachkräftemangel birgt Risiken

Der akute Fachkräftemangel im IT-Umfeld – dies bestätigten alle befragten Experten – birgt substantielle Risiken für die Services-Branche insgesamt und insbesondere auch für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der IT-Dienstleister. Schließlich hängt der Geschäftserfolg im personalintensiven IT-Dienstleistungssektor wesentlich von der Qualität und der Motivation der Mitarbeiter ab. Folgerichtig befassten sich auch die meisten Hinweise zur Stärkung des IT-Services-Standorts Deutschland mit Fragen der Gewinnung von IT-Talenten und der effizienten Nutzung von Personalressourcen.

### Bessere Eigendarstellung der Branche notwendig, um Talente zu interessieren

Angemahnt wurde in erster Linie eine verbesserte Eigendarstellung der Branche. So ist eine Ursache des Fachkräftemangels, dass es der IT-Services-Branche trotz spannender und zukunftssträchtiger Betätigungsfelder im internationalen Umfeld bislang nicht in ausreichendem Maß gelungen ist, das Interesse junger Talente zu wecken. Tatsächlich ist der noch junge IT-Dienstleistungssektor (im Vergleich zu klassischen Industriesektoren) für viele Nachwuchstalente bislang ein unbekanntes Terrain. Hinzu kommt, dass durch die häufig einseitige und emotionale Offshoring-Debatte der letzten Jahre die Zukunftsfähigkeit des IT-Services-Standorts Deutschland in Frage gestellt wurde. Aus diesen Gründen wird der Imagepflege und der Entwicklung eines IT Services Marketing eine große Bedeutung beigemessen.

### Austausch zu Fragen des Talentmanagements, um Personalressourcen besser zu nutzen

Darüber hinaus sind die Akteure vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels gefordert, stärker in Aus- und Weiterbildung der eigenen Belegschaft zu investieren und ein gesamtheitliches Talentmanagement zu entwickeln. Kritische Fragen in diesem Zusammenhang sind: Wie können die Einstiegshürden für junge Talente verringert und die Einarbeitung effizient gestaltet werden? Wie gelingt es, die Skill-Entwicklung der Mitarbeiter flexibel an die sich ändernden Marktanforderungen anzupassen? Wie können Frauen und ältere Arbeitnehmer besser in den IT-Services-Betrieb integriert werden? Anders als in herkömmlichen Industrien gibt es im IT-Services-Umfeld bislang noch wenig Erfahrungen bei der Beantwortung dieser Fragen. Umso wichtiger ist es, den Austausch der Akteure untereinander als auch zwischen Praxis und Forschung zu Fragen des Talentmanagements zu forcieren.

## ■ 6.2 IT-Servicekompetenzen ausbauen

Zusammenarbeit zwischen Praxis und Ausbildungseinrichtungen, um IT Services Skills zu vermitteln

Die Fallstudien haben die vielfältigen Anforderungen an IT-Dienstleister illustriert. Akteure aus dieser Branche, die sich im internationalen Umfeld behaupten wollen, müssen nicht nur IT-Spezialkenntnisse, sondern auch Prozess- und Branchenwissen sowie Serviceorientierung und Sprachkenntnisse mitbringen. Den Beruf des IT-Dienstleistungsfacharbeiters gibt es jedoch bislang noch nicht und über klassische Ausbildungsgänge allein lässt sich dieses vielfältige Anforderungsprofil, das je nach Hintergrund des Anbieters noch individuell variiert, kaum vermitteln. Umso wichtiger ist die enge Zusammenarbeit zwischen Ausbildungseinrichtungen und IT-Services-Anbietern bei der Vermittlung von IT-Services-Kompetenzen an den Nachwuchs.

**Industrialisierung verlangt Entwicklung weiterer Kompetenzen**

Darüber hinaus macht die Industrialisierung der IT-Services-Branche die Entwicklung zusätzlicher Kompetenzen, z.B. für Service Engineering, Service Marketing oder Service-Innovationsmanagement, notwendig. Bei Entwicklung, Management und Absatz von IT-Dienstleistungen nach industriellen Normen kann zwar auf den Erfahrungen der klassischen Industrien aufgebaut werden. Eine 1:1-Übertragung dieser Erfahrungen funktioniert jedoch wegen der Eigenheiten des Services-Geschäfts nicht. Vor diesem Hintergrund ist ein intensiver Austausch zum Thema Services-Industrialisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen sowohl zwischen den Akteuren selbst als auch zwischen Forschung und Praxis notwendig.

## ■ 6.3 Internationalisierung und internationale Vorzeigeprojekte „made in Germany“ fördern

Internationalisierung ist viel diskutiert, aber wenig erforscht

Der Aufbau globaler Liefer- und Absatzmodelle ist eine Grundbedingung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des IT-Services-Standorts Deutschlands. Die Internationalisierung ist jedoch noch ein junges Phänomen in diesem Sektor. So gibt es bislang nur vergleichsweise wenige (wissenschaftliche) gesicherte Erkenntnisse zu Fragen des Auslandsgeschäfts im IT-Services-Umfeld – insbesondere wenn die Absatzseite betrachtet wird. Darüber hinaus sind auslandsaktive IT-Dienstleister bislang nur wenig oder gar nicht miteinander vernetzt. Dies mag auch erklären, warum sich ein Großteil der deutschen IT-Dienstleister bislang bei Fragen der Internationalisierung eher zurückhaltend zeigt.

**Bedarf an Austausch und IT-Services-spezifischer Absatzförderung**

Die Gespräche mit den Experten und die Diskussion unter auslandserfahrenen IT-Dienstleistern bei einem Workshop der drei Projektpartner in Erfurt (19.-20. Nov. 2008) zeigten, dass es trotz einer steigenden Zahl an Informationsangeboten noch immer einen erheblichen Austauschbedarf zu diesem Thema gibt. Darüberhinaus bemängelten einige Dienstleister, dass verschiedene Maßnahmen zu Absatzförderungen durch die Politik vorwiegend für große Akteure aus herkömmlichen Industrien zugeschnitten wären. So wurde gefordert, dass Vorzeigeprojekte aus dem IT-Services-Umfeld auch durch die Politik aktiv vorangetrieben und im Ausland beworben werden.

Staat kann als Nachfrager und Initiator innovativer IT-Lösungen einen aktiven Beitrag leisten

Insgesamt zeigen die Erfolgsbeispiele, dass Spezialisierungspotenziale für „IT Services made in Germany“ typischerweise auf Erfahrungen und Erfolgen im Inlandsgeschäft beruhen. Denn je mehr innovative IT-Lösungen im Inland aufgebaut und betrieben werden, desto größer ist auch die Chance, dass deutsche IT-Dienstleister damit im Auslandsgeschäft punkten. Die Fallbeispiele von ICW im E-Health-Umfeld oder von ]init[ im E-Government-Segment (vgl. Abschnitt 4.5) illustrieren, dass der Staat als Nachfrager und Initiator innovativer IT-Projekte wesentlich zum internationalen Erfolg der deutschen IT-Services-Branche beitragen kann.

## ■ 6.4 Migrantenfreundliche Politik bringt Wettbewerbsvorteile für deutsche IT-Dienstleister

Darüber hinaus ist die Politik gefordert, die Rahmenbedingungen des Standorts so zugestalten, dass sie die internationale Zusammenarbeit fördern und die Einbindung ausländischer Mitarbeiter erleichtern. So zeigten u.a. die Erfolgsbeispiele in Abschnitt 4.5 explizit, dass Gewinnung ausländischer Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den IT-Services-Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb ist.

## 7 Anlage: Interviewpartner in den Unternehmen

Erich Baier, Geschäftsführer	IBM Deutschland Forschung & Entwicklung GmbH
Markus Bartsch, Product Manager	TÜV Informationstechnik GmbH
Björn Boerjesson, Managing Director	GFT Technologies AG
Dr. Stefan Breulmann, Head of Technology & Factory Services	SAP Deutschland AG & Co. KG
Marcus Czabon, Mitglied der Geschäftsleitung	B2X Care Solutions GmbH
Cees De Jong, Senior Vice President Managed Operations	Atos Origin Deutschland und Zentraleuropa
Michael Eberhardt, Vice President Central Eastern Europe	EDS, an HP company
Dr. Jens Eckstein, Leiter Portfolio & Plattform Strategie	Siemens AG IT Solutions and Services
Harald Felling, Vorstand	]init[ AG
Michael Fichtner, Geschäftsführer	Freudenberg IT
Tilman Gramss	IBM Deutschland Business Services GmbH
Axel Güldener, Projektmanager	Info AG
Wolfgang Hansen, Business Consultant	InterComponentWare AG
Dr. Adolfo Hoffmann Linhard, Head of EMEA Consulting Service Portfolio Management	SAP Deutschland AG & Co. KG
Siegfried Lautenbacher, Geschäftsführer	Beck et al. Services GmbH
Walter Neldner-Hopert,	IBM Business Services GmbH
Christian Niklaus, Head of Innovation and Strategy Execution,	Fujitsu Siemens Computers GmbH
Simone Pofalla, Manager Business Operations, HelpYouDesk GmbH, Oktober 2008	HelpYouDesk GmbH
Eva Rath, Direktor Service Desk	IBM Customer Support Services GmbH

Uwe Rotermund, Geschäftsführer

noventum consulting GmbH

Dr. Andreas Roth, Leiter Innovation und Portfolio Management

T-Systems Enterprise Services GmbH

Uwe Scariot, Leiter Business Unit Information

Materna GmbH

Michael Schlensok, Director Special Projects Managed Operation

Atos Origin Deutschland und Zentraleuropa

Katrin Schmidt, Head of Global Solutions

IDS Scheer AG

Dr. Thomas Schmidt-Melchior, Head of Center of Excellence Supply Chain & IT Germany

Imperial Tobacco Group / Reemtsma

Andreas Sternberg, Geschäftsführer

Revacom GmbH

Dr. Rüdiger Striemer, Vorstand Softwareentwicklung und Unternehmenskommunikation

Adesso AG

Hans-Jörg Tittlbach, Geschäftsführer

HelpYouDesk GmbH

Bernhard Weimann, Account Manager

FIS-ASP Application Service Providing und IT Outsourcing GmbH

Martin Wieczorek, Geschäftsleitung Deutschland

SQS Software Quality Systems AG

Dirk Wittkopp, Bereichsleiter

IBM Forschung & Entwicklung GmbH

## 8 Sachwortverzeichnis

- ]init[ 19, 21, 36, 40, 41
- Abu Dhabi 21
- adesso 19, 20
- Adesso 19
- Aftersales 17, 18
- Anwendungssystem 31
- Arabische Emirate 19, 21
- Arbeitskreis „Services Delivery Excellence“ 6
- Arbeitsrecht 12
- ARIS 15
- Asien 4
- Atos Origin 26, 27, 35, 41
- Aufstellung
  - globale 24, 26
- Auslandsengagement 12, 23, 36
- Auslandsgeschäft 6, 16, 17, 22, 23, 25, 26, 31, 39, 40
- Aus- und Weiterbildung 6, 8, 38
- Auszubildende 12
- Auto Immune System 26, 28
- Automatisierung 26, 28
- Automatisierungsgrad 28
- B2X Care Solutions 17, 41
- Bank 16, 17, 19, 20, 23, 25
- BASF 23
- Beck et al. Services 32, 41
- Beratungsmethodik 15, 16
- Berlecon Research 4, 6, 11
- Berliner Erklärung 7, 38
- BITKOM 4, 6, 7, 9, 38
- Böblingen 29, 30
- Bodyleasing 18
- Brasilien 19, 20, 22
- Bruttoinlandprodukt 6, 8
- Budapest 34
- Bulgarien 16, 19, 21, 22
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
  - 4, 6
- Bundesregierung 21
- Business 6, 11, 16, 19, 22, 26, 28, 29, 30, 31, 32
- Business-Alignment 11
- Business Process Management 15
- Business Process Outsourcing 28
- Businessprozess 14, 32
- Center of Excellence 25, 29
- China 4, 24, 25
- Commodity 11, 25, 31
- Common Criteria Recognition Agreement 17
- Competence Center 27
- Computacenter 18
- Consulting 19, 23, 25, 26, 27, 28, 30
- Continental 32
- Customer Service 33
- Datendienst 8
- Datenschutz 12
- Datenschutzstandard 14, 26
- Delivery 6, 27, 28, 29, 30, 37
- Delivery Center 29
- Deutsche Bank 16, 20
- Deutsche Bundesbank 10
- Dienstleistungsindustrie 11
- Dienstleistungssektor 38
- Dotcom-Boom 14
- Dubai 21
- Dynamic Service 23, 26, 31
- Eastman Kodak 34
- Echtzeit 28
- EDS 28, 41
- EDV-Dienst 10
- E-Government 19, 21, 22, 40
- E-Health 21, 40
- Emerging Market 20
- Entwicklungszentrum 22, 27, 30
- Erfolgsfaktor 7, 40
- Erwerbstätige 9
- Expertenwissen 30
- Expertise 16, 17, 20, 26
- Export 23, 35
- Exportland Deutschland 23
- Fachkräfte 12, 19, 22, 38
- Fachkräftemangel 38
- Fertigungskosten 26
- Festpreis 16, 31

Finanzdienstleister 20  
 Finanzdienstleistung 20  
 Firewall 17  
 FIS-ASP 23, 24, 42  
 Fluktuation 12, 23, 33, 34  
 Fokussierung 6, 14, 18, 20, 25, 32, 35  
 Forschungseinrichtung 30  
 Frankreich 20, 27  
 Freudenberg 23, 24, 41  
 Fujitsu Siemens Computers 18, 26, 27, 28, 41  
 Full-Service-Anbieter 21, 24, 25  
 Geschäftsmodell 14, 19  
 Gesundheitsakte 21  
 Gesundheitskarte 21, 22  
     elektronische 22  
 Gesundheitssektor 21  
 Gesundheitswesen 19  
 Getronics 32, 33  
 GFT 19, 20, 36, 41  
 GFT Technologies 20, 41  
 Glasgow 34  
 Globalisierung 8, 10, 11, 24, 36  
 Global Sourcing 20  
 Global Support 11  
 Großbritannien 20, 22, 27  
 Großrechner 27, 29, 30  
 Hannover Rück 20  
 Hardware 8, 9, 28  
 Harmonisierung 23, 25, 26  
 Help Desk 33, 34  
 HelpYouDesk 32, 33, 41, 42  
 Herausforderung 6, 8, 11, 12, 15, 23  
 Herausforderungen 4  
 Hewlett-Packard 28  
 Hidden Champion 14  
 Hidden Champions 7, 14, 35  
 Hightech-Industrie 7, 38  
 Hochlohnland 4, 27  
 Homeshore 17  
 Hosting 24, 25  
 HP 18, 21, 23, 26, 28, 29, 35, 41  
 IBM Business Services 26, 41  
 IBM Customer Support Services 32, 33, 41  
 IBM Deutschland 29, 41  
 IBM Deutschland Business Services 29  
 IBM Forschung & Entwicklung 42  
 IDS Scheer 14, 15, 42  
 Imperial Tobacco 25, 42  
 Indien 4, 17, 18, 20  
 Industrialisierung 6, 8, 12, 13, 14, 26, 35, 39  
 Infineon 32  
 Info AG 23, 25, 41  
 Informationstechnik 8, 17, 41  
 Informationswirtschaft 8, 9  
 Infrastruktur 12, 18, 24, 26, 27, 28, 29, 32, 36  
 Ingenieursgeist 13, 26  
 Innovation 7, 26, 27, 28, 29, 31, 35, 36, 39, 41, 42  
 Innovationsführerschaft 36  
 Innovationsmanagement 7, 35, 36, 39  
 Innovationsmotor 26, 27, 29, 35  
 Innovationswettbewerb 29  
 innovativ 16, 19, 22, 23, 28, 31, 39, 40  
 innovatives Konzept 28  
 Integrated Service Delivery 30  
 Integration 14, 16, 19, 21, 27, 28, 29, 30  
 InterComponentWare 21, 41  
 INTERDIG 4, 6  
 International Business School of Service Management  
     4, 6  
 Internationalisierung 6, 7, 8, 10  
 Internationalisierungsstrategie 15, 16, 20  
 Internet 11, 14, 16, 21, 30  
 Investitionsstau 5  
 IT-Beratung 14  
 IT-Deinstleister 36  
 IT-Dienstleister 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22,  
     23, 24, 25, 35, 36, 37, 38, 39, 40  
 IT-Dienstleistung 8, 9, 10, 11, 12, 19, 24, 25, 26, 27, 28, 36, 38,  
     39  
 IT-Dienstleistungsbranche 8, 11  
 ITIL 15, 16  
 IT-Integration 14  
 IT-Management 22  
 IT-Serviceanbieter 6, 8  
 IT-Service-Management 16  
 IT-Services 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23,  
     24, 25, 26, 27, 32, 35, 36, 38, 39, 40  
 IT Services made in Germany 6, 7, 14, 15, 35, 40

- IT Services Made in Germany 4
- IT-Support 6, 12, 14, 31, 32, 35
- IT-System 9, 16, 17, 31, 33
- Klinik 21
- Know-how 11, 12, 15, 16, 22, 25, 34
- Komplexitätsbeherrschung 26
- Konsolidierung 23, 25, 26, 27, 29
- Kosteneinsparung 18, 28
- Kostennachteil 13
- Kostensenkung 25, 29
- Kostensenkungspotenzial 25, 29
- Kostenstruktur 20
- Laptop 31
- Lateinamerika 18
- Liefermodell 17, 27, 36
- Liefer- und Absatzmodelle
  - globales 39
- Linux 26, 29, 30
- Logistik 25
- Lohnkosteneinsparung 31
- Made in Germany 13, 17, 25, 26
- Mainframe 27
- Managed Operations 27, 41
- Materna 14, 15, 16, 42
- Mercedes Benz 23
- Microsoft 17
- migrantenfreundlich 32
- Migrationsprojekt 30, 31
- Mikroprozessor 29
- Mittelstand 24, 25, 26
- mittelständisch 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27
- Mittel- und Osteuropa 4
- Mittel- und Südamerika 18
- Mobilfunk 16
- Modellierung 15
- Modernisierung 9
- modularisieren 37
- Modularisierung 26
- Motivation 17, 38
- Motorola 18
- Nachwuchs 6, 8, 38, 39
- Nearshore 17, 18, 22, 32, 33, 34
- Nearshoring 18, 20, 29
- Nischenstrategie 14
- Nordamerika 4
- noventum consulting 19, 22, 42
- Öffentlichen Hand
  - Investitionsstau 5
- Öffentliche Verwaltung 21
- Offshore 11, 12, 16, 19, 20, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 35
- Offshoring 18, 20, 36, 38
- One-Stop-Anbieter 18, 23, 26
- One-Stop IT-Anbieter 26
- Onsite-Dienst 24
- Optimierung 15, 19, 25
- Osten 21
- Outsourcing 14, 15, 17, 18, 25, 27, 28, 29, 31, 33, 42
- Paketierung 18
- Personalkosten 12
- Plattform 18, 31, 41
- Polen 18
- Politik
  - Handlungsfelder 4
- Portalsystem 21
- Portfolio Management 30, 31, 41, 42
- Postdienstleister 20
- Präzision 13, 26
- Preissensitivität 34
- Produktportfolio 24
- Projektmanagement 22, 25, 26
  - internationales 22
- Projektrisiko 19
- Prozesskompetenz 19, 34
- Prozessoptimierung 12
- Prozessreife 12
- Prozessunterstützung 8, 11
- Prozesswissen 20, 25
- Qualität 6, 13, 14, 15, 16, 17, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 32, 38
- Qualitätsführerschaft 6, 14
- Qualitätsmanagement 14, 16
- Qualitätsnische 13, 32
- Qualitätsstandard 14
- Rechenzentrum 12, 21, 23, 25, 26, 27, 29
- Rechenzentrumsautomatisierung 29
- Rechenzentrumsdienst 12
- Rechenzentrumsleistung 23, 26
- Reemtsma 25, 42
- Reifeprozess 11, 14, 35

Retail 25  
 Revacom 14, 18, 35, 36, 42  
 Rohde & Schwarz 32  
 Roll-Out 25, 28, 29, 31  
 Ruhr-Universität Bochum 27  
 Russland 18, 19, 20  
 SAP 6, 12, 14, 15, 16, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 41  
 SAP-Upgrade-Factory 23, 26, 30, 31  
 Schweiz 20, 22  
 Servicebaustein  
     standardisierter 28  
 Service Center 18, 33, 34  
 Service Delivery 28, 30  
 Service Desk 32, 33, 34, 41  
 Service-Desk 31, 32, 33, 35  
 Service-Engine 11, 28  
 Service Engineering 7, 35, 36, 37, 39  
 Service Excellence Modell 16  
 Service-Innovation 23, 26, 27, 28, 39  
 Servicekompetenz 7, 38, 39  
 Service-Konzept 30, 34  
 Shell 31  
 Sicherheit 12, 14, 17, 26, 28, 36  
 Sicherheitsprüfung 17  
 Sicherheitsstandard 14, 26  
 Siemens 18, 23, 25, 26, 27, 28, 41  
 Siemens IT Solutions and Services 25, 26  
 Singapur 34  
 Single Point of Entry 33  
 Skill-Entwicklung 38  
 SLA 32  
 Smartcard 17  
 Software 8, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 26, 28, 30, 31, 35, 42  
 Softwareentwicklung 19, 20, 21, 30, 35, 42  
 Softwarehersteller 17, 28, 30  
 Sony Ericsson 18  
 Sourcing 11, 16, 19, 20, 23, 26, 28, 35  
 Spanien 20, 24  
 Spezialisierung 16, 18, 35, 36, 40  
 Spezialkenntnis 39  
 SPICE 16  
 Sprachkenntnis 12, 39  
 Sprachkompetenz 32, 33  
 Sprachqualität 34  
 SQS 14, 16, 17, 36, 42  
 SQS Software Quality Systems 16, 42  
 Standardisierung 26, 28, 29  
 Standardisierungsgrad 28  
 Standort Deutschland 6, 14, 23, 26, 32, 35, 40  
 Standortrahmenbedingung 12  
 Standortvorteil 12  
 Strategie 4, 6, 16, 17, 21, 26, 35, 41  
 Südamerika 18, 20  
 Supercomputer 29  
 Support 6, 11, 12, 14, 15, 16, 24, 25, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 41  
 Supportstruktur 31  
 Systemintegration 21  
 Systems Integration 27  
 Talentmanagement 38  
 Telekommunikation 8, 9, 17, 28, 33  
 Telekommunikationsmarkt 8  
 Transformation 29  
 Tschechien 29  
 Tschechische Republik 18  
 T-Systems 23, 26, 31, 42  
 Türkei 18, 19, 22, 23  
 TÜV Informationstechnik 17, 41  
 Ukraine 18  
 Ungarn 18, 22, 24, 29  
 Universität 27, 30  
 Unterhaltungselektronik 8  
 US 25, 28  
 USA 15, 20, 22, 24, 25  
 Utility Sourcing 23, 26, 28  
 Vereinigten Arabischen Emirate 21  
 Verfügbarkeit 28  
 Versicherung 19, 20, 25  
 Vertriebsmitarbeiter 31  
 Vertriebsstrategie 12  
 Wachstumsbranche 11  
 Wachstumsmarkt 13, 23  
 Web 2.0 30  
 Websphere 26, 30  
 Weltmarkt 6, 8  
 Wertschöpfung 12, 19, 28  
     Fragmentierung 12  
     Hierarchisierung 12

Wettbewerbsfähigkeit 7, 12, 18, 32, 38, 39

Wettbewerbsvorsprung 33

Wettbewerbsvorteil 11, 31, 35, 36, 40

Wirtschaftskrise 4, 7, 38

Wissensarbeit 31

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar 11

Zahlungsbilanz 10

Zertifizierung 17

Zuliefermarkt 15

Zusammenarbeit

interkulturelle 22

Zuverlässigkeit 13, 26, 27

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.200 Unternehmen, davon 900 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Anbieter von Software, IT-Services und Telekommunikationsdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 A  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org