

# Nearshoring in Südosteuropa

## Wie deutsche IT-Unternehmen den geeigneten Partner finden

Der Blick nach Südosteuropa lohnt sich für deutsche IT-Unternehmen zunehmend. Als Nearshoring-Standort bereits seit über einem Jahrzehnt im Fokus der europäischen IT-Industrie, hat die Region inzwischen auch insgesamt an wirtschaftlicher und politischer Bedeutung gewonnen. *von Dr. Michael Thiele*

Insbesondere die geographische Lage zwischen dem aufstrebenden asiatischen und dem kapitalreichen europäischen Markt lässt genügend Entwicklungsspielraum offen. Immer mehr Investoren zieht es deshalb in diesen Teil Europas, der viele Chancen bietet und ein stabiles Wachstum ermöglicht. Die Zeit des Abwartens ist allerdings vorbei. Der Wohlstand in dem Gebiet wächst. Wer sich zukünftig erfolgreich dort positionieren möchte, sollte den Schritt deshalb so früh wie möglich gehen.

**Bevor deutsche IT-Anbieter** ihre unternehmerischen Funktionen und Prozesse verlagern, ist es jedoch ratsam, die regionalen Bedingungen zu überprüfen und zu analysieren. Generell eröffnet das Nearshoring deutliche Kostenvorteile gegenüber der Entwicklung hierzulande, ohne dass man dabei die Nachteile eines Offshorings in Fernost in Kauf nehmen muss. Im Nearshoring spielen daher mangelnde Ausbildungsstandards, beträchtliche Zeitunterschiede und große kulturelle Unterschiede keine Rolle. Vielmehr gibt es eine größere Offenheit für kleinere Projekte sowie kürzere und einfachere Kommunikationswege. Trotz dieser offensicht-

lichen Vorteile sollte die Entscheidung gut überdacht sein. So ist im Falle von Südosteuropa ein Nearshoring oftmals nur dann lohnenswert, wenn neben den daraus resultierenden Kostenvorteilen auch der lokale Marktzugang Erfolg versprechend ist. Dies liegt darin begründet, dass mittelfristig eine erhebliche Anhebung des zurzeit noch niedrigen Kostenniveaus zu erwarten ist. Für Unternehmen, die langfristig planen, lohnen deshalb die kurzfristigen regionalen Vorteile des Nearshorings nicht.

**IT-Anbieter, die sich für ein Nearshoring** in den Ländern Südosteuropas entschließen, finden attraktive regionale Märkte vor, die auch in der jetzigen Wirtschaftssituation hohe Wachstumsraten und auskömmliche Margen bieten. Außerdem sind viele der dort agierenden Großkunden bereits aus den heimischen Märkten bekannt, da zahlreiche in Deutschland tätige Kommunikationskonzerne, Konsum- und Investitionsgüterunternehmen ihre Dependancen in Südosteuropa haben und lokale IT-Partner benötigen. Und die lokalen IT-Anbieter orientieren sich oft und gerne an den IT-Standards und -Lösungen ihrer internationalen Wettbewerber. Damit ergeben sich marktseitige Chancen, die praktisch für jedes wachstumsorientierte IT-Unternehmen attraktiv sind, sofern es über Strukturen verfügt, die eine internationale Organisation erlauben. Dies gilt für consultingorientierte und software-/entwicklungsorientierte Unternehmen gleichermaßen.

**Strategisch sollte der Markteintritt** eines deutschen IT-Unternehmens primär durch Joint Ventures oder eine Unternehmensübernahme erfolgen. Neugründungen „auf der grünen Wiese“ sind in der Regel nicht zu empfehlen. Trotz der hohen Wachstumsdynamik sind die Märkte für regionale Verhältnisse zumeist schon stark besetzt. Ein Neueintritt ohne lokal bereits verankerte Partner hieße daher, Verdrängung hinsichtlich Kunden und Mitarbeiterressourcen in einem fremden Umfeld leisten zu müssen.

**Bei der Kontaktaufnahme** mit potenziellen Partnern ist zu beachten, dass diese stets durch lokale Mittelsmänner erfolgen sollte. Neben der reinen Kontaktherstellung bieten qualifizierte Mittelsmänner wie lokale M&A-Berater und Investmentbanken in der Regel zusätzliche Dienstleistungen. So werden lokale Marktauskünfte eingeholt, die Seriosität des selektierten Partners überprüft und gegebenenfalls auch eigene Vorschläge für potenziell geeignete und letztlich auch gesprächsbereite

Partner unterbreitet. Hinzu kommen wesentliche Unterschiede in der Verhandlungsführung, welche über die Moderation durch lokale Mittelsmänner wesentlich besser überbrückt werden.

**Generell ist bei allen Marktvorhaben** in Südosteuropa zu berücksichtigen, dass diese in der Regel umfangreich seitens der EU gefördert werden. Gerade für Investitionen im IT-Umfeld gibt es eine große Auswahl an Fördermitteln in Form von Bürgschaften, zinsgünstigen Darlehen und Zuschüssen, zum Teil auch in Form von Sach- und Beratungsleistungen. Dies erleichtert die Finanzierung und Risikoabfederung einer solchen Investition erheblich.

**Südosteuropäische IT-Unternehmen** werden grundsätzlich nach den gleichen Verfahren wie in Deutschland bewertet (Discounted Cash-flow, Vergleichsmultiplikatoren). Tendenziell liegen die Bewertungsfaktoren jedoch etwas höher als in Westeuropa. Durchschnittlich befinden sich die EBIT-Multiples für IT-Consulting und Softwareunternehmen im Bereich von 8 bis 12, was in der deutlich höheren Wachstumsdynamik dieser Unternehmen begründet liegt. In Absolutwerten sind es dennoch überschaubare Größen, da IT-Unternehmen mit Umsätzen zwischen 10 und 15 Mio. € bereits große Marktteilnehmer darstellen. Gemessen an deutschen Maßstäben sind die Akquisitionsziele somit vergleichsweise klein. Für die Bewertung, Prüfung und anschließende Integration sei noch angemerkt, dass nicht nur die Qualifikation und Arbeitsprozesse der Unternehmen überwiegend internationalen Standards genügen, sondern auch die Rechnungslegung heutzutage nach den internationalen Accounting-Standards erfolgt.

**Eine besondere Schlüsselrolle** im Bereich der Informationstechnologie nimmt Bulgarien ein. Dies liegt vornehmlich in der Geschichte des Landes begründet. Bereits zu Zeiten der UdSSR war das Balkanland für das Sowjetreich der bedeutendste Lieferant von IT-Produkten. Dadurch wurde schon sehr frühzeitig mit dem Aufbau von Infrastruktur und Ausbildungsstätten begonnen. Zudem entwickelte sich die Wirtschaft von Bulgarien, das seit 2007 Mitglied der Europäischen Union ist, in den vergangenen Jahren weit überdurchschnittlich. Das nominale BIP sowie das Pro-Kopf-Einkommen entwickelten sich jeweils um über 50 % innerhalb von nur 5 Jahren. Im gleichen Zeitraum konnte die Arbeitslosenquote von 12,2 % auf 6,7 % nahezu halbiert werden.

**Einer Studie von A.T. Kearney** zufolge ist Bulgarien in Europa die attraktivste Region, wenn es um die Auslagerung von Prozessen geht. Im weltweiten Vergleich erreichte Bulgarien einen immer noch sehr guten neunten Platz. Dadurch ergeben sich für das Land auch in der Zukunft erhebliche Wachstumspotenziale. Bulgariens IT-Industrie wächst mit zweistelligen Raten. 80 % aller Umsätze von bulgarischen Softwareunternehmen stammen aus Geschäften mit europäischen oder US-amerikanischen Gesellschaften. Das Land verfügt über eine Ressource von 90.000 Spezialisten im Bereich Informations- und Telekommunikationstechnologie, d.h. 12 % aller im Südosten Europas tätigen IT-Spezialisten sind Bulgaren. So absolvieren 38.000 Studenten derzeit ein IT-bezogenes Studium in Bulgarien.

**Angermann M&A International GmbH**  
Dr. Michael Thiele  
+49 (0) 711-22 45 - 12  
www.angermann-ma.de

## Drei entscheidende Fragen für die Auswahl des geeigneten IT-Partners ins Südosteuropa:

### Werden für die Softwareentwicklung und/oder die angebotenen Consultingleistungen vergleichbare Qualitätsstandards zugrunde gelegt?

Das Niveau der IT-Dienstleister und Softwareentwickler in Südosteuropa ist mittlerweile absolut vergleichbar mit unseren Standards. Ein potenzieller Partner also, der diese Standards mit Hinweis auf die angeblich niedrigeren lokalen Marktanforderungen nicht erfüllt, hat schlicht die Zeichen der Zeit nicht erkannt und dürfte wenig attraktives Zukunftspotenzial besitzen.

### Hat der potenzielle Partner ein Kundenportfolio, das zum eigenen Kundenportfolio kongruent ist?

Ein Partner, der in seinem Markt überwiegend die großen Brand Names bedient, ist für ein Unternehmen, das sich im hiesigen Markt überwiegend im kleineren Mittelstand bewegt, nur bedingt ein geeigneter Partner – und der Glaube, über die Referenzen des Partners auch im Heimatmarkt den Zugang zu Großkunden zu finden, hat sich noch selten bestätigt.

### Wie ist der zukünftige Partner regional aufgestellt?

Zwischen den südost- und osteuropäischen Ländern existieren zum Teil noch erhebliche Unterschiede; allen gemeinsam ist aber, dass innerhalb des jeweiligen Landes der regionalen Aufstellung eines Unternehmens eine wesentlich höhere Bedeutung zukommt als in Deutschland. Prinzipiell ist es stets empfehlenswert, Partner vorrangig in den Hauptstädten oder den großen Wirtschafts- und Universitätsstandorten zu suchen, nicht hingegen in der Provinz. Infrastruktur, Logistikprobleme und der Mangel an qualifizierten Kräften stellen hier gravierende Hemmnisse dar. Der Standortanalyse im Vorfeld einer Markteintrittsstrategie kommt folglich eine hohe Bedeutung zu.