

## 3.2 Aufbau einer Softwareentwicklungsabteilung in Malta: Mitarbeiterführung über Distanz

von Klaus P. Zuber

### Zusammenfassung

Erfolgreiche Führung über Landes- und Sprachgrenzen hinweg bedarf der professionellen Vorbereitung und hierbei vor allem der klaren Zielvereinbarung. Des Weiteren ist ein systematisches, genau zugeschnittenes Reporting einzusetzen, um den gewünschten Erfolg sicherzustellen.

Der Beitrag schildert konkret, wie bei der DCI Database for Commerce and Industry AG, Starnberg, die Idee umgesetzt wurde, Teile der Softwareentwicklung nach Malta auszulagern. Neben den *Hard Facts* wird gezeigt, dass bei der Führung über eine Distanz von 1.400 km hinweg aber vor allem eines unerlässlich ist: gleich von Beginn an eine einheitliche Unternehmensvision aufzubauen und diese im regelmäßigen Kontakt immer wieder neu abzugleichen.

### Inhalt

3.2.1	<b>So entstand die Idee</b> .....	2
3.2.1.1	Die Ausgangssituation .....	2
3.2.1.2	Mehr über die DCI AG .....	2
3.2.1.3	Warum Malta? .....	2
3.2.1.4	Nützliche Informationen zu Malta .....	3
3.2.2	<b>Der Start</b> .....	4
3.2.2.1	Das Konzept .....	4
3.2.2.2	Hilfreiche Organisationen .....	5
3.2.2.3	Die ersten Kontakte .....	5
3.2.2.4	Das Auswahlverfahren .....	6
3.2.2.5	Training on the Job .....	6
3.2.2.6	Interkulturelle Begegnung .....	6
3.2.3	<b>Der laufende Betrieb</b> .....	7
3.2.3.1	Management vor Ort .....	7
3.2.3.2	Klare Zielvereinbarungen .....	8
3.2.3.3	Kommunikation .....	8
3.2.3.4	Reporting .....	9
3.2.4	<b>Lessons Learned</b> .....	10
3.2.5	<b>Literatur</b> .....	10

### 3.2.1 So entstand die Idee

#### 3.2.1.1 Die Ausgangssituation

##### Drang nach internationaler Expansion

Nach mehrjähriger Entwicklungsphase konnte das Unternehmen DCI AG im Jahre 2000 ein fertiges Produkt auf den Markt bringen: das WebTradeCenter, ein Marktplatz im Internet für EDV-Fachhändler. Auf Grund der damaligen enormen Wachstumsraten in der New Economy verstärkte sich der Drang – und auch die Notwendigkeit – zu internationaler Expansion. Der Geschäftsleitung war schnell klar, dass dieses Produkt möglichst bald flächendeckend europaweit – und nicht nur national in Deutschland – eingeführt werden musste: Zeit war damit einer der kritischen Erfolgsfaktoren.

#### 3.2.1.2 Mehr über die DCI AG

##### Dienstleister für digitales Absatzmanagement

Die 1993 gegründete DCI AG (Database for Commerce and Industry AG) ist ein Dienstleistungsunternehmen für digitales Absatzmanagement. DCI übernimmt und optimiert Geschäftsprozesse in den Bereichen Einkauf, Verkauf, Absatzförderung sowie Datenmanagement. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der langjährigen Erfahrung und der damit verbundenen detaillierten Kenntnis der mehrstufigen Handelskette bei ITK-Produkten.

Garant für den Erfolg sind hierbei die Innovationskraft und die Vernetzung mit starken Partnern. Die DCI-Gruppe erstellt E-Business-fähige Produktdaten, fasst diese in elektronischen Katalogen zusammen, stellt die Verteilung zum Kunden sicher und sorgt somit für maßgeschneiderte Lösungen – immer mit dem Ziel, Angebot und Nachfrage intelligent zusammenzuführen.

Im März 2000 ging die DCI AG äußerst erfolgreich an die Börse und wird seitdem unter der WPKN 529 530 in Frankfurt notiert. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten ca. 15 Mitarbeiter in der Softwareentwicklung in Starnberg, und auf Grund des prognostizierten Wachstums sollte die Kapazität in einem Zeitraum von zwölf Monaten nahezu verdoppelt werden.

#### 3.2.1.3 Warum Malta?

##### Schnelle Implementation erforderlich

Die Implementation musste wegen der Schnellebigkeit des Marktes möglichst rasch geschehen. Deshalb wurde von der Aufstellung einer internationalen Organisation aus den eigenen Reihen abgesehen und die Expansion über Kooperationsvereinbarungen mit Fremdunternehmen und den Zukauf von Firmen realisiert. Somit entstand jedoch das Problem, dass innerhalb der DCI AG nicht genügend Ressourcen für die benötigte Weiterentwicklung der Software zur Verfügung standen. Ein Outsourcing oder das Anheuern zusätzlicher Softwareentwickler in Deutschland stellte sich als extrem schwierig heraus, da Anfang 2000 ein sehr großer Mangel an fachlich qualifiziertem EDV-Personal herrschte.

Die gleiche Situation traf auch für die anderen westeuropäischen Länder wie Frankreich, Großbritannien oder Italien zu. Aus diesen Gründen wurde die Auslagerung der Aktivitäten in ein anderes Land erwogen. Nach gründlicher Untersuchung diverser Möglichkeiten wurde schließlich der Inselstaat Malta als Zielland ausgewählt. Hier gab es jede Menge gut qualifizierter Programmierer mit folgenden Pluspunkten:

**Qualifizierte Programmierer in Malta**

- ▶ Kommunikation problemlos auf Englisch (ist die zweite Staatssprache in Malta)
- ▶ Unternehmensrecht basiert auf britischem und EU-Recht
- ▶ der Flug München-La Valetta dauert nur zwei Stunden und 40 Minuten
- ▶ im Vergleich zu Deutschland relativ günstige Lohnkostenstruktur (siehe Tabelle 1)

Alle diese Faktoren unterstützten die Idee, in Malta eine Dependence zu gründen.

Deutschland (alte Länder)	Euro 26,36
Österreich	Euro 21,64
Frankreich	Euro 19,50
Italien	Euro 16,60
Deutschland (neue Länder)	Euro 16,43
Spanien	Euro 15,37
Griechenland	Euro 9,47
Malta	Euro 5,38

Tab 1: Durchschnittliche Arbeitskosten pro Stunde in der verarbeitenden Industrie

Quelle: Institut der dt. Wirtschaft in Köln, September 2003, und Malta Economic Survey, 2002

### 3.2.1.4 Nützliche Informationen zu Malta

Folgende Statistikdaten geben einen ersten Eindruck über das Land.

<b>Bevölkerung</b>	
Einwohner:	395.000
Wachstum:	0,8%
Bevölkerungsdichte:	1.400 Einwohner/km <sup>2</sup>
Arbeitslosenquote:	5,3%
<b>Bruttosozialprodukt/Bruttoinlandsprodukt</b>	
Bruttosozialprodukt (GNP):	Euro 4,12 Mrd., nominal +3,4%, real +1,1%
pro Kopf:	Euro 10.700
Bruttoinlandsprodukt (GDP):	Euro 4,12 Mrd., Wachstum real +1%, nominal +3,4%
BIP (PPP)	= 56% des EU-15-Durchschnitts

Inflationsrate August 2003:	1,14%
<b>Währung</b>	
Maltesische Lira (Lm) ist an einen Währungskorb gebunden:	70% Euro 10% USD 20% britisches Pfund
Lm 1,00	= Euro 2,3350
<b>Bilaterale Beziehungen</b>	
Einfuhr aus Deutschland:	Euro 257,3 Mio. (-18,9%)
Ausfuhr nach Deutschland:	Euro 269,7 Mio. (-26,5%)

Tab 2: Nützliche Informationen zu Malta

Quellen: Jahresbericht der Central Bank of Malta; Veröffentlichungen des National Statistics Office – NSO, Malta; Statistischen Bundesamt, Wiesbaden

**Stellenwert als Handelspartner** Deutschland steht nach Frankreich, Großbritannien und USA an vierter Stelle als Abnehmerland. Bei der Ausfuhr befindet sich Deutschland an fünfter Stelle nach Italien, Frankreich, Großbritannien und den USA.

**Deutsche Direktinvestitionen** Die deutschen Firmen auf Malta stellen (zahlenmäßig) den größten Anteil an ausländischen Direktinvestitionen dar, gefolgt von italienischen Investitionen.

**Deutsche Niederlassungen** Per Stand März 2003 sind 53 produzierende deutsche Firmen bzw. Niederlassungen auf Malta:

- ▶ davon fünf in der Textilproduktion,
- ▶ 18 Elektronikfirmen,
- ▶ 17 Ingenieurfirmen,
- ▶ sechs Firmen im Softwarebereich und
- ▶ sieben sonstige (Spielzeug, Schulranzen, Brillengestelle, Dentalkomponenten).

Zusammen beschäftigen diese Firmen ca. 13 % der lokalen Arbeitskräfte im produzierenden Gewerbe, insgesamt über 3.000 Arbeitnehmer (Quelle: Malta Enterprise).

### 3.2.2 Der Start

#### 3.2.2.1 Das Konzept

**Aufgabenstellung** Die ursprüngliche Ausgangslage lieferte eine klar umrissene Aufgabenstellung für die zu gründende Dependence in Malta: die Erstellung und Weiterentwicklung von Katalogsoftware sowie individuelle Anpassung an die verschiedenen Schnittstellen der Kunden.

Für die Erfüllung der Aufgabe wurde mit einer Betriebsgröße von fünf bis maximal 20 Mitarbeitern gerechnet, wobei der Idealfall bei 15 beschäftigten Mitarbeitern gesehen wurde. Der Prozessablauf sollte folgendermaßen passieren: Die in Malta erstellte Software sollte über das Internet in die Zentrale übertragen und dort von der Abteilung Qualitätskontrolle ausführlich getestet werden. Notwendige Korrekturmaßnahmen sollten dann wieder zurück nach Malta gesendet werden. Durch diesen Qualitätscheck sollte zum einen die Qualität der Software nach deutschen Standards sichergestellt werden, zum anderen aber auch der Gruppe in Malta das notwendige Feedback zur Fehlerkorrektur und Verbesserung der Software geliefert werden.

Mitarbeiter,  
Prozessablauf

### 3.2.2.2 Hilfreiche Organisationen

Als sehr nützlich stellte sich bei den ersten Schritten die Unterstützung durch Malta Enterprise (ME) heraus. Diese Organisation ist eine staatlich finanzierte Wirtschaftsförderungsagentur mit dem Auftrag, Direktinvestitionen aus dem Ausland zu unterstützen. ME vertritt sehr aktiv weltweit die Interessen Maltas und berät mit hohem qualitativem Anspruch alle ausländischen Unternehmen, die sich in Malta wirtschaftlich engagieren wollen (Näheres dazu unter: [www.maltaenterprise.com](http://www.maltaenterprise.com)).

Malta Enterprise

Aber auch nahezu alle großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben eine Vertretung in Malta und besitzen großes Know-how zum Land und dessen Wirtschaftsklima. Die Experten können sehr hilfreich sein, um die steuerlichen Vorteile einer Ansiedlung in Malta optimal zu begleiten. Im so genannten „Business Promotion Act“ sind die staatlichen Finanzierungsanreize geregelt, die unter bestimmten Voraussetzungen einen stark reduzierten Steuersatz bis zu 18 Jahre nach der Gründung ermöglichen. Daneben gibt es im Rahmen der Förderung preisgünstige Mietflächen, zinsgünstige Darlehen, Bürgschaften sowie Ausbildungs- und Fortbildungszuschüsse.

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

### 3.2.2.3 Die ersten Kontakte

Nachdem unternehmensintern die Randbedingungen für eine Auslagerung eines Teils der Softwareentwicklung ins Ausland (Offshore Outsourcing) definiert waren, kam über Malta Enterprise der Kontakt zu einer Personalvermittlungsagentur vor Ort zustande, mit der die konkreten Anforderungen bezüglich des benötigten Personals (wie z.B. Erfahrung, Programmiersprachen) festgelegt wurden. Die Kommunikation mit der Agentur erfolgte hauptsächlich am Telefon und auf Englisch. Vereinbart wurden ein erfolgsabhängiges Honorar von ca. zwei Monatsgehältern sowie ein Spesenersatz für zwei Monate. Basierend auf der Beschreibung begann die Agentur die Suche und konnte innerhalb von nur vier Wochen potenzielle Kandidaten für den Leiter (also das geplante Management vor Ort) und mehrere Programmierer präsentieren. Die Vorgehensweise hatte sich somit gut bewährt und ist meiner Erfahrung nach als empfehlenswert einzustufen.

Personalsuche

#### 3.2.2.4 Das Auswahlverfahren

**Probearbeiten** Nach Sichtung der schriftlichen Unterlagen durch die Personalabteilung und die Geschäftsleitung der Muttergesellschaft wurden insgesamt vier Kandidaten nach Starnberg zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Es folgten drei Tage Assessment Center mit einer Mischung aus Probearbeiten, Fragenklären, Sich-gegenseitig-kennen-lernen, Ideenentwickeln. Alle jobrelevanten Punkte wurden schriftlich festgehalten und in einer Arbeitsplatzbeschreibung dokumentiert. Die Kommunikation fand ausschließlich in Englisch statt.

#### 3.2.2.5 Training on the Job

**Für drei Monate** Während dieser ersten Tage des Kontaktes wurde aber auch klar, dass zumindest der Kern der neuen Mitarbeiter eine erste Einarbeitungszeit in der Zentrale in Starnberg benötigen würde. Die Einarbeitung in den Projektstand ist selbst bei höchster fachlicher Qualifikation nur „face-to-face“ möglich, da viele Fragen interaktiv beantwortet werden müssen, um das notwendige Know-how zu vermitteln. Ferner müssen die neuen Kollegen einen umfassenden Gesamteindruck des Mutterhauses erhalten, damit sie später reibungslos mit den dortigen Mitarbeitern arbeiten können. In dieser „Sozialisationsphase“ werden neben umfangreichem Faktenwissen auch viele „soft facts“ vermittelt, die ganz wesentlich für den späteren Arbeitserfolg sind.

Dieses „Training on the Job“ wurde mit drei Monaten angesetzt. Anfang Januar 2000 kamen deshalb drei maltesische Fachkräfte nach Starnberg. Sie wurden vom Abteilungsleiter Softwareentwicklung betreut und waren voll in die Abteilung integriert.

#### 3.2.2.6 Interkulturelle Begegnung

Hemmfaktoren für interkulturelle Begegnung sind in erster Linie fehlende Fremdsprachenkenntnisse, in zweiter Linie Unsicherheit und Angst vor dem Umgang mit weniger bekannten Kulturen. Durch das geplante „Training on the Job“ in Starnberg war es möglich, diesen interkulturellen Barrieren aktiv entgegenzutreten. Durch den täglichen zwischenmenschlichen Kontakt über einen längeren Zeitraum wurde eine Vertrautheit aufgebaut, die sich für die weitere Zusammenarbeit als sehr tragfähig erweisen sollte. Andere Verhaltensweisen und Vorlieben, wie z. B. die Einstellung zu Essen und Kochen wurden wahrgenommen, angesprochen und störende Faktoren diskutiert. Auf eine formalisiertes Auseinandersetzen wie z. B. durch ein interkulturelles Training oder Seminar konnte dadurch verzichtet werden.

**Voraussetzungen für Zusammenarbeit** Die Tatsache, dass nun über einen Distanz von 1.400 km zusammengearbeitet werden sollte, erforderte:

- ▶ Aufbau von gegenseitigem Vertrauen
- ▶ Einrichten von direkten Kommunikationslinien
- ▶ Toleranz gegen Missverständnisse in fremder Sprache
- ▶ Toleranz gegen fremdartige Gewohnheiten

	Der Exportleiter/Führen	A II
	Erfahrungsberichte	3
	Aufbau einer Softwareentwicklungsabteilung in Malta	3.2
	Der laufende Betrieb	3.2.3

Wie konnten nun diese Voraussetzungen hergestellt werden? Neben der allgemeinen Sensibilisierung der Belegschaft wurden in der dreimonatigen Einlernphase das gegenseitige Kennenlernen und das Aufbauen eines tragfähigen Vertrauensverhältnisses bewusst versucht durch

- ▶ gemeinsame Ausflüge am Wochenende und
- ▶ den Aufbau privater Kontakte.

Somit konnte eine Einbindung in die Organisation auch im persönlichen Bereich erreicht werden. Andererseits wurde die Integration auch gefördert durch das Kennenlernen der Zentrale, der existierenden Geschäftsprozesse, der vorhandenen Strukturen und der geplanten Aktivitäten.

### 3.2.3 Der laufende Betrieb

#### 3.2.3.1 Management vor Ort

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gründung im Ausland ist die Qualität des lokalen Managements. Hierbei ist neben der fachlichen Qualifikation vor allem die Führungskompetenz ausschlaggebend. Der Manager vor Ort muss in der Lage sein, viele Entscheidungen alleine zu treffen, und nur wenn er dabei die Gesamtzusammenhänge im Konzern versteht, wird er die Weichen richtig stellen. Deshalb ist es wichtig, bereits vor der Personalsuche ein umfangreiches Anforderungsprofil für den zukünftigen Manager vor Ort zu erstellen und vom Management der Mutterfirma genehmigen zu lassen. Im hier beschriebenen Praxisfall hatte die Personalagentur in Malta bereits Kandidaten mit Führungserfahrung vorgeschlagen, und die Wahl fiel – nachdem nicht alle Mitarbeiter in der Zentrale gut Englisch sprachen – auf einen Kandidaten, der neben fließend Maltesisch und Englisch auch noch gute Grundkenntnisse in Deutsch hatte.

**Führungserfahrung  
wichtig**

Die Einarbeitung des künftigen Country Managers war nicht so sehr von der Wissensweitergabe im Hinblick auf den Quellencode bestimmt, sondern von der Weitergabe von Werten und Zielen. In der für ihn relativ kurz angesetzten Einarbeitungszeit von zwei Wochen waren folgende Schwerpunkte gesetzt:

**Ziele und Werte  
entscheidend**

- ▶ häufige, auch informelle Meetings mit dem Vorstand zur Vermittlung der groben strategischen Richtung, die vom Mutterhaus verfolgt wird
- ▶ Klärung der Erwartungshaltung an die Niederlassung in Malta
- ▶ Abstimmung zu Formalitäten wie Arbeitsverträgen, Leasingverträgen etc. mit der Personal- bzw. der Rechtsabteilung zur Einhaltung der konzernweiten Regelung
- ▶ Festlegung von Genehmigungsgrenzen und Verfahren

Nach seinem ersten Coaching im Mutterhaus der DCI AG in Starnberg kehrte der Country Manager zurück nach Malta. Seine ersten Arbeitsschwerpunkte bestanden in der Bereitstellung der Infrastruktur und in der Suche nach weiteren qualifizierten Kräften.

### 3.2.3.2 Klare Zielvereinbarungen

**Zielvereinbarungen fixieren** Bei der Kommunikation zwischen Menschen gibt es immer Möglichkeiten für Missverständnisse. Wenn die Verständigung darüber hinaus in einer fremden Sprache geschieht, erhöhen sich die Möglichkeiten für Missverständnisse enorm. In diesem Rahmen ist es ausnehmend wichtig, klare und eindeutige Zielvereinbarungen zu diskutieren, zu formulieren und schriftlich festzuhalten. Dieser Prozess mag auf den ersten Blick als zu mühsam erscheinen, auf lange Sicht jedoch ist er der erfolgsversprechendere Weg.

Deshalb wurde von vornherein für diesen Schritt genügend Zeit eingeplant, denn Gespräche über Zielvereinbarungen dürfen nicht „zwischen Tür und Angel“ erfolgen, sondern müssen strukturiert im notwendigen Rahmen ablaufen. Auch der Vorbereitung wurde entsprechend Raum gegeben, um einen erfolgreichen Ablauf der Gespräche zu gewährleisten.

**Konkrete Zielvorgaben** Die zugegebenermaßen zuerst zeitaufwendigen Aktivitäten erwiesen sich jedoch in den späteren Phasen als zeitsparende Faktoren, da Problemen durch exakte Vereinbarungen vorgegriffen worden war. Konkret wurden mit der maltesischen Führung Ziele

- ▶ für einen festgelegten Zeitraum,
- ▶ über die zu erbringenden Leistungen (Output) oder zu erreichenden Wirkungen/Ergebnisse (Outcome),
- ▶ die hierzu bereit gestellten Ressourcen (wer, was, wann, womit),
- ▶ über Berichtswesen und Controlling sowie
- ▶ das Verfahren bei Abweichungen

vereinbart. Das Endergebnis bestand schließlich in einer zweiseitigen Vereinbarung pro Mitarbeiter, in der detailliert die zukünftige Aufgabenstellung niedergelegt war. Diese Vereinbarungen wurden vom jeweiligen Mitarbeiter, dem Manager vor Ort und vom zuständigen Gruppenleiter Entwicklung bei der DCI AG unterschrieben und waren für das Management jederzeit einsehbar.

### 3.2.3.3 Kommunikation

**Moderne Kommunikation** Bei einer Zusammenarbeit über große Distanz hinweg (München-Malta ca. 1.400 km) kommt es entscheidend auf die gute Kommunikation und den schnellen Austausch von wichtigen Informationen an. Flugverbindungen gibt es von Berlin, Düsseldorf und München jeweils zweimal pro Woche und ab Frankfurt fünfmal pro Woche. Hamburg bietet einen Flug nach Malta pro Woche. Der Großteil des Kontaktes verläuft am Telefon und per Internet und nicht im persönlichen Gespräch. Deshalb muss von Anfang an sichergestellt sein, dass die entsprechenden technischen Kommunikationsmittel verfügbar sind. Malta hat seit Jahren eine erstaunlich ausgereifte Infrastruktur auf dem Kommunikationssektor. Alle gängigen Telekommunikationsdienste sind vorhanden, also insbesondere:



- ▶ digitales Kommunikationssystem
- ▶ Glasfasernetz/ISDN/ADSL
- ▶ gutes Mobiltelefonnetz
- ▶ schnelle E-Mail-Anbindung
- ▶ problemlose Datenübertragung

Aber Achtung: Die Anmeldung der Telefondienste dauert immer noch länger als in Deutschland.

**Tip**

Von Vorteil war hier sicher der bestehende enge Kontakt durch das Coaching in der Zentrale für den Country Manager und die ersten drei Softwaremitarbeiter.

Als Jour fixe wurde regelmäßig einmal pro Woche eine Telefonkonferenz zwischen Konzernzentrale und der maltesischen Niederlassung durchgeführt. Die Beteiligten mussten sich ohne Ausnahmen an den fest vereinbarten Termin für die Konferenz halten. Ansonsten wird ein großes organisatorisches Chaos ausgelöst. Ebenso ist es wichtig, dass die Telefonkonferenz von der inhaltlichen Seite her gut vorbereitet wird und die Besprechungspunkte mindestens 24 Stunden vorher allen Teilnehmern per E-Mail vorliegen. Nur so lässt sich eine Telefonkonferenz optimal nutzen.

**Jour fixe: Telefonkonferenz**

### 3.2.3.4 Reporting

Mit der Zielvereinbarung untrennbar verbunden ist ein entsprechendes Reporting. Eine kleine Auslandsniederlassung im Aufbau darf jedoch nicht mit Reportinganforderungen überfrachtet werden, da sie sonst handlungsunfähig werden würde. Deshalb gilt es, im Vorfeld genau zu überlegen, welche Informationen wirklich notwendig und welche nur *nice to have* sind. In unserem Fall war das Ziel, in Malta Software zu entwickeln, genauestens in der Zielvereinbarung festgehalten. Deshalb genügte es, wöchentlich einen kurzen Wochenbericht mit konkreter Bezugnahme auf die Ziele zu erstellen und diesen per E-Mail an die Zentrale zu übermitteln. Einmal im Monat wurde ein Managementbericht erstellt, der neben der Beschreibung der Programmierfortschritte auch eine Beschreibung der Fortschritte in anderen Bereichen enthielt wie z.B.

**Nicht ausufernd, effizient**

- ▶ Büroräume,
- ▶ EDV-Ausstattung,
- ▶ Personal und
- ▶ Finanzen.

Damit war ein effizientes Controlling der Einheit gewährleistet. Der Managementreport wurde in Kopie an den gesamten Vorstand der Mutterfirma geschickt, und die Rückfragen von allen Funktionsbereichen demonstrierten das einhellige Interesse am Fortschritt in der maltesischen Firma und auch die enge Verzahnung mit dem Mutterhaus.

### 3.2.4 Lessons Learned

Es hat sich definitiv bewährt, dass viel Zeit in die gemeinsame Beschreibung der Aufgabenstellung investiert wurde. Dies hat im Nachgang viele Probleme erspart und ist sicher mit einer der Gründe dafür, dass die Dependance in Malta nun bereits seit vier Jahren zuverlässig arbeitet. Die Motivation als auch das Qualifikationsniveau sind hoch. Bedingt durch ein relativ deckungsgleiches Kulturverständnis sind die Mitarbeiter in Malta auch nahe am Kunden, ein Umstand, der häufig in der Zusammenarbeit mit Indien als problematisch eingestuft wird. Die Einarbeitung am Stammhaus hat viele Probleme im Vorfeld vermieden, und die unweigerlich auftretenden Spannungen wurden im Klima der Toleranz gut gelöst.

Generell gilt, dass auf Malta ein unternehmerfreundliches Geschäftsklima herrscht, welches die Privatindustrie und die Eigeninitiative der Wirtschaft unterstützt. Sehr vorteilhaft ist die Zweisprachigkeit der Malteser, so dass die Kommunikation problemlos auf Englisch gestaltet werden kann. Ferner ist die gute Infrastruktur hervorzuheben, die gerade in Bezug auf Datenkommunikation keine Wünsche offen lässt. Die Flugverbindungen nach Malta werden oft dreimal pro Woche angeboten, und dieses Angebot ist vergleichsweise mit Mallorca eher dürftig. Hier gibt es sicher noch Verbesserungsbedarf. Das Unternehmensrecht ist allgemein bekannt und bietet eine verlässliche Basis im Geschäftsleben. Mit dem EU-Beitritt im Mai 2004 dürften die Geschäftsverbindungen mit Malta noch wesentlich einfacher werden. Detaillierte Auskünfte erhalten Sie per E-Mail unter Klaus.Zuber@zuber.it.

### 3.2.5 Literatur

BIHK/ Software Forum e.V (Hrsg.): *Offshore IT für den Mittelstand, Leitfaden zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen durch Offshore IT-Entwicklung im Rahmen der Internationalisierung des Mittelstandes in Bayern*, München: BIHK, 2002.

Fink, D./Köhler, T./Scholtissek, S.: *Die dritte Revolution der Wertschöpfung: Mit Co-Kompetenzen zum Unternehmenserfolg*, München: Econ, 2004.

Gartner Group (Hrsg.): *Strategic Sourcing „The Book“*, München: Gartner Deutschland GmbH, 2002.

#### Nützliche Links

[www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos)  
[www.dci.de](http://www.dci.de)  
[www.gartner.com/sourcing](http://www.gartner.com/sourcing)  
[www.germanembassymalta.com/de](http://www.germanembassymalta.com/de)  
[www.investinmalta.com](http://www.investinmalta.com)  
[www.maltaenterprise.com](http://www.maltaenterprise.com)  
[www.olev.de/xyz/zielvereinb.htm](http://www.olev.de/xyz/zielvereinb.htm)  
[www.software-offensive-bayern.de](http://www.software-offensive-bayern.de)  
[www.visitmalta.com](http://www.visitmalta.com)