



Andreas Boes

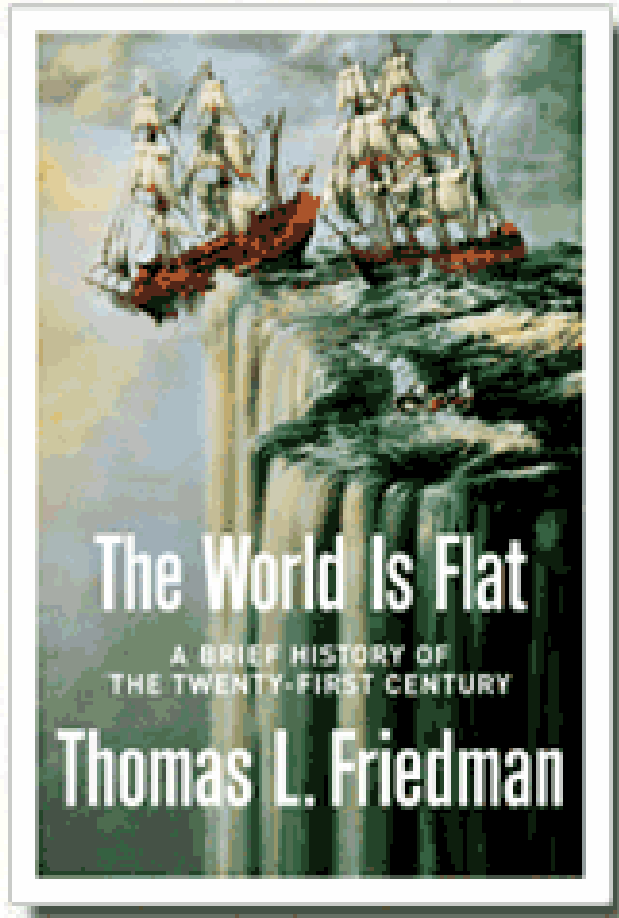
# The world is flat

Nachhaltige Internationalisierung als  
Antwort auf die Herausforderungen  
einer globalen Dienstleistungswirtschaft

Beitrag zum zweiten Expertenforum des Projekts "Export IT"

St. Leon-Rot, 26. Februar 2007

- Wichtiges Buch zur Globalisierung der Weltwirtschaft
- Erkenntnis angesichts eines Besuchs in Bangalore:
  - Nicht nur einfache Güter, sondern auch geistige Dienstleistungen sind global herstellbar
  - Neue Phase der Weltwirtschaft: Die Welt ist flach
  - Immer mehr Tätigkeitsbereiche kommen in den Sog des Weltmarktes
- Handlungsmöglichkeit in den frühindustrialisierten Ländern: Werde zum „Untouchable“



- Titelbild der ersten Auflage als Zeitdokument der Stimmungslage: Bedrohung statt Chance
- Nationaler IT-Gipfel in Berlin will Deutschland an die Weltspitze führen, verbreitet mit Blick auf die Globalisierung aber keinen Optimismus
- Gemengelage aus Skepsis, Unsicherheit und „Pfeifen im Walde“ herrscht vor

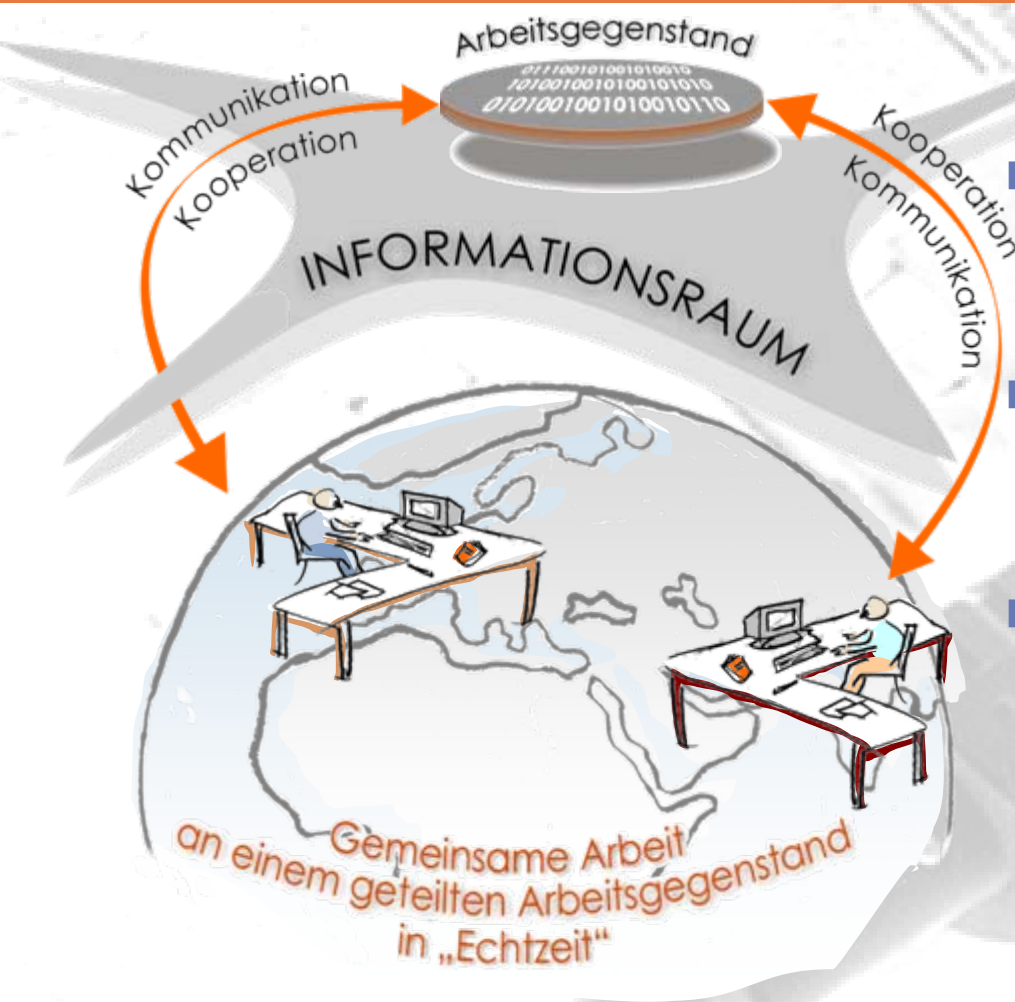
- IT-Unternehmen verfügen über reichhaltige Erfahrungen im Umgang mit den Herausforderungen der Globalisierung und weisen z.T. große Erfolge auf
- Stimmungsbild in IT-Unternehmen ist von Skepsis und latenter Unsicherheit geprägt
- Stimmungslage ist Ausdruck eines unzureichenden Entwicklungsstands – überzeugendes Konzept fehlt
- These: Veraltetes Leitbild des „Offshorings“ als Ursache für fehlende Vorwärtsstrategie
- Vorschlag: Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild in einer „flachen Welt“

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- Analyse des Entwicklungsstands in den Vorreiterunternehmen der IT-Industrie
- Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren
- Einladung: Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild gemeinsam weiter entwickeln

## Wo befinden wir uns?

- **Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung**
- Analyse des Entwicklungsstands in den Vorreiterunternehmen der IT-Industrie
- Perspektivwechsel Indien - Zentrale Erfolgsfaktoren
- Einladung: Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild gemeinsam weiter entwickeln

# Produktivkraftsprung als Basis eines neuen Produktionsmodells der Dienstleistungswirtschaft



- Weltweiter Informationsraum als neuer „Raum der Produktion“
- Geistige Tätigkeiten im Umgang mit digitalen Informationen global verteilt erbringbar
- Neues Ort/Raumgefüge der Produktion
  - Weltunternehmen agieren aus einem „Guß“
  - Dienstleistungen werden global produzierbar

- Lernphasen der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen
  - Follow the customer: Aufbau weltweiter Vertriebsstrukturen und wenn gefordert Produktion
  - Bewußte Ausdifferenzierung von Produktionskapazitäten
    - Markterschließung und Innovation in Hochlohnländern
    - Kostenvorteile in Off- und Nearshore-Ländern
  - Strategische Etablierung eines globalen Produktionsmodells
- Erfahrungen werden auf weitere Dienstleistungssegmente übertragen
  - Forschung und Entwicklung (Autoindustrie, Elektroindustrie, Medizintechnik)
  - Verwaltungstätigkeiten (Shared Service-Center, BPO)
- IT-Industrie als strategisches Lernfeld der Gesellschaft hinsichtlich der Herausforderungen eines globalen Produktionsmodells in der Dienstleistungswirtschaft

## Wo befinden wir uns?

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- **Analyse des Entwicklungsstands in den Vorreiterunternehmen der IT-Industrie**
- Perspektivwechsel Indien - Zentrale Erfolgsfaktoren
- Einladung: Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild gemeinsam weiter entwickeln

- Schon sehr früh hoher Auslandsumsatz und internationale Vertriebsstrukturen, aber örtlich konzentrierte Produktion
- Ausdifferenzierung der Entwicklungszentren
  - Bis Ende der 90er Jahre in Hochlohnländern – Motive: Markterschließung und Innovation
  - Ab Ende der 90er verstärkt in Niedriglohnländern – Motive: Kostensenkung und Skalierbarkeit der Ressourcen
- Suchprozeß nach geeigneten Konzepten international verteilter Softwareentwicklung
  - Verlängerte Werkbank
  - Kollaboratives Entwicklungsnetzwerk

- Heterogene Ausgangssituation
  - Traditionell international agierende Welt-IT-Unternehmen – Internationalisierung durch eigenständige Landesgesellschaften
  - Nationale IT-Dienstleister - ohne internationales Profil
- Verstärkte Internationalisierung seit Mitte der 90er Jahre
  - Schaffung international integrierter global -player
  - Aus nationalen werden europäische player
- Gezielte Ausdifferenzierung von Produktionskapazitäten seit Ende der 90er Jahre - Offshoring wird zum Zauberwort
- Global Delivery Model wird zum Leitkonzept für die internationale Erbringung von IT-Dienstleistungen

- Entwicklungsszenario „Internationalisierung unter Druck“
  - Angst und Unsicherheit als vorherrschende Stimmung
  - Widersprüchliche Anforderungen und Personalabbau bergen Gefahr von Entwicklungsblockaden
- Entwicklungsszenario „Internationalisierung als Erfolgsstory“
  - Pragmatisches Mitmachen und latente Unsicherheit als vorherrschende Stimmung
  - Trotz vieler Erfolge keine Aufbruchstimmung
- Gesamteinschätzung: Viele richtige Schritte aber keine überzeugende Vorwärtsstrategie

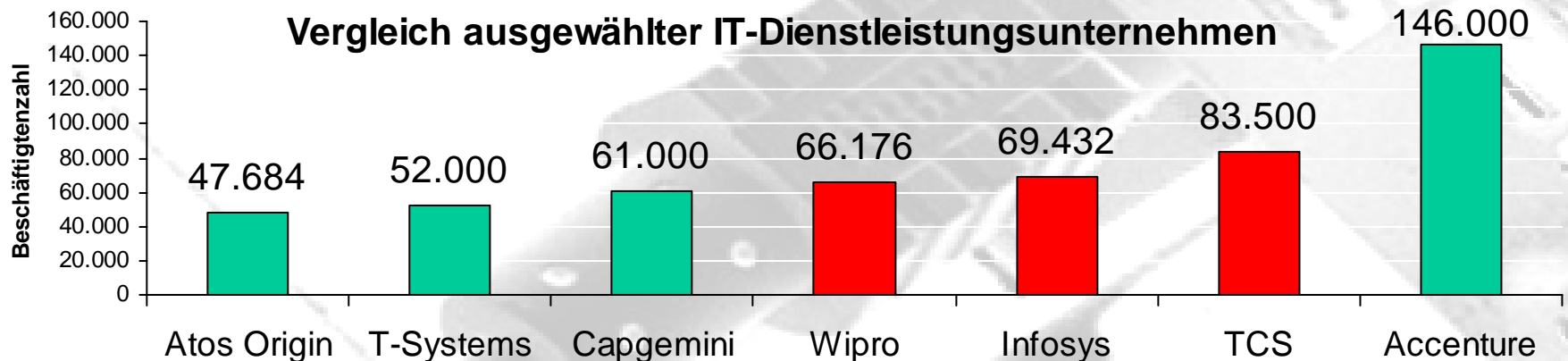
## Wo befinden wir uns?

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- Analyse des Entwicklungsstands in den Vorreiterunternehmen der IT-Industrie
- **Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren**
- Einladung: Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild gemeinsam weiter entwickeln

- Planungen US-amerikanischer und europäischer Konzerne für den Ausbau der indischen Landesgesellschaften
  - Accenture will mit 35.000 Beschäftigten Mitte 2007 erstmals mehr Mitarbeiter haben als in den USA (30.000)
  - IBM plant bis Mitte 2008 die indische Belegschaft auf 120.000 Mitarbeiter auszubauen
  - SAP, Siemens, Capgemini und viele andere haben ambitionierte Wachstumspläne
- Die Situation Indiens ist allein quantitativ nicht mit der anderer Offshore- oder Nearshore-Standorte zu vergleichen

# Indien als eigenständiger IT-Standort

- Indien ist mehr als eine verlängerte Werkbank US-amerikanischer und europäischer Konzerne
- Es verfügt mittlerweile aber über mehrere IT-Dienstleister von internationalem Niveau: TCS, Infosys, Wipro, Satyam, HCL.
- Enormes Wachstum: TCS wuchs in den letzten 2 Jahren um mehr als 40.000 Mitarbeiter, Infosys um 35.000 und Wipro um 27.000 Beschäftigte



- Indien ist zu dem Knotenpunkt eines neuen weltweiten Produktionsmodells für Software und Dienstleistungen geworden
- Das Cluster aus wichtigen Welt-IT-Unternehmen erzeugt einen Silicon-Valley-Effekt → Innovationsimpulse
- Indische IT-Dienstleister → moving up the value chain
- Indien verfügt über ein eigenständiges Potential im Bereich der IT-Dienstleistungen basierend auf starken Unternehmen, einem industriepolitischen Institutionensystem und einem leistungsfähigen Bildungssystem
- Aus einer „verlängerten Werkbank“ ist ein strategischer Ort für IT-Dienstleistungen geworden

- Indische IT-Dienstleister verfügen über ein hochentwickeltes Global Delivery Modell
- Wesentliche Momente
  - Fokus auf eine „flache Welt“
  - Konsequente Prozeßorientierung
- Zentraler Erfolgsfaktor
  - Permanente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Form systematisch rückgekoppelter Lernschleifen

## Wo befinden wir uns?

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- Analyse des Entwicklungsstands in den Vorreiterunternehmen der IT-Industrie
- Perspektivwechsel Indien - Zentrale Erfolgsfaktoren
- **Einladung: Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild gemeinsam weiter entwickeln**

- Die IT-Unternehmen der frühindustrialisierten Länder betreiben Internationalisierung meist noch mit dem überkommenen Leitbild des Offshoring
  - Konzept zur Kostensenkung durch Verlagerung von gut spezifizierten Aufgaben in Niedriglohnländer
- Offshoring orientiert als Leitbild auf die konkurrenzzielle Nutzung von Entwicklungsunterschieden in einer hierarchischen Welt
  - Zusammenarbeit mit Mitarbeitern in Off- und Nearshorestandorten ist von einem klaren oben und unten gekennzeichnet
  - Drohung mit Arbeitsplatzverlagerung schafft Konkurrenz zwischen Beschäftigten in Hochlohn- und Niedriglohnstandorten
- Offshoring blockiert gemeinsame rückgekoppelte Lernprozesse

- Herausforderung → Neues globales Produktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Vorschlag nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild ...
  - ... ist offenes Konzept und gibt der gemeinsamen Suche nach neuen Konzepten eine Richtung,
  - ... es fokussiert auf gemeinsame Lernprozesse bei der Weiterentwicklung von Strategien und Konzepten
- Kernvoraussetzung → Nachhaltige Internationalisierung funktioniert nicht auf Kosten anderer ...
  - Heterarchische Beziehungen zwischen internationalen Partnern
  - Sicherung des Commitments der Mitarbeiter auf allen Seiten



Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

+49 (0) 89 272921-0

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