



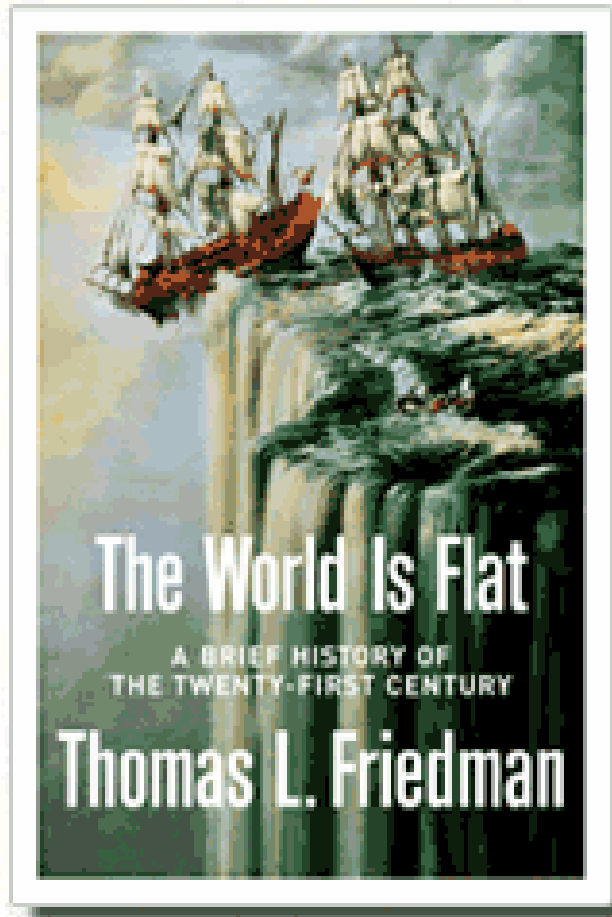
Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

The world is flat

Nachhaltige Internationalisierung als
Antwort auf die Herausforderungen
einer globalen Dienstleistungswirtschaft

Betriebsräteversammlung T-Systems

Berlin, 16. Oktober 2007



- Wichtiges Buch zur Globalisierung der Weltwirtschaft
- Erkenntnis angesichts eines Besuchs in Bangalore/Indien:
 - 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
- Zukunftsängste bestimmen den Umgang mit der neuen Phase der Internationalisierung – Bedrohung statt Chance

- 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“

- Hintergrund – Das Projekt Export IT
- Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Analyse des Entwicklungsstands in Deutschland
- Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren
- IT-Beschäftigte und das Bedrohungsszenario Offshoring - Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild

- Export IT – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen
- Ziel: Identifikation und Entwicklung nachhaltiger Internationalisierungsstrategien – Beschreibung von „best-practices“
- Empirische Erhebungen in Deutschland, Indien, Osteuropa und USA (bisher 160 Interviews)
- Laufzeit Juni 2005 – Mai 2008 | Zentrale Meilensteine
 - 1. Expertenforum im April 2006 in Darmstadt
 - 2. Expertenforum im Februar 2007 in St. Leon-Rot
 - 3. Expertenforum im März 2008 in Hannover
- Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Gesamtkoordination
ISFMÜNCHEN

Core-Partner

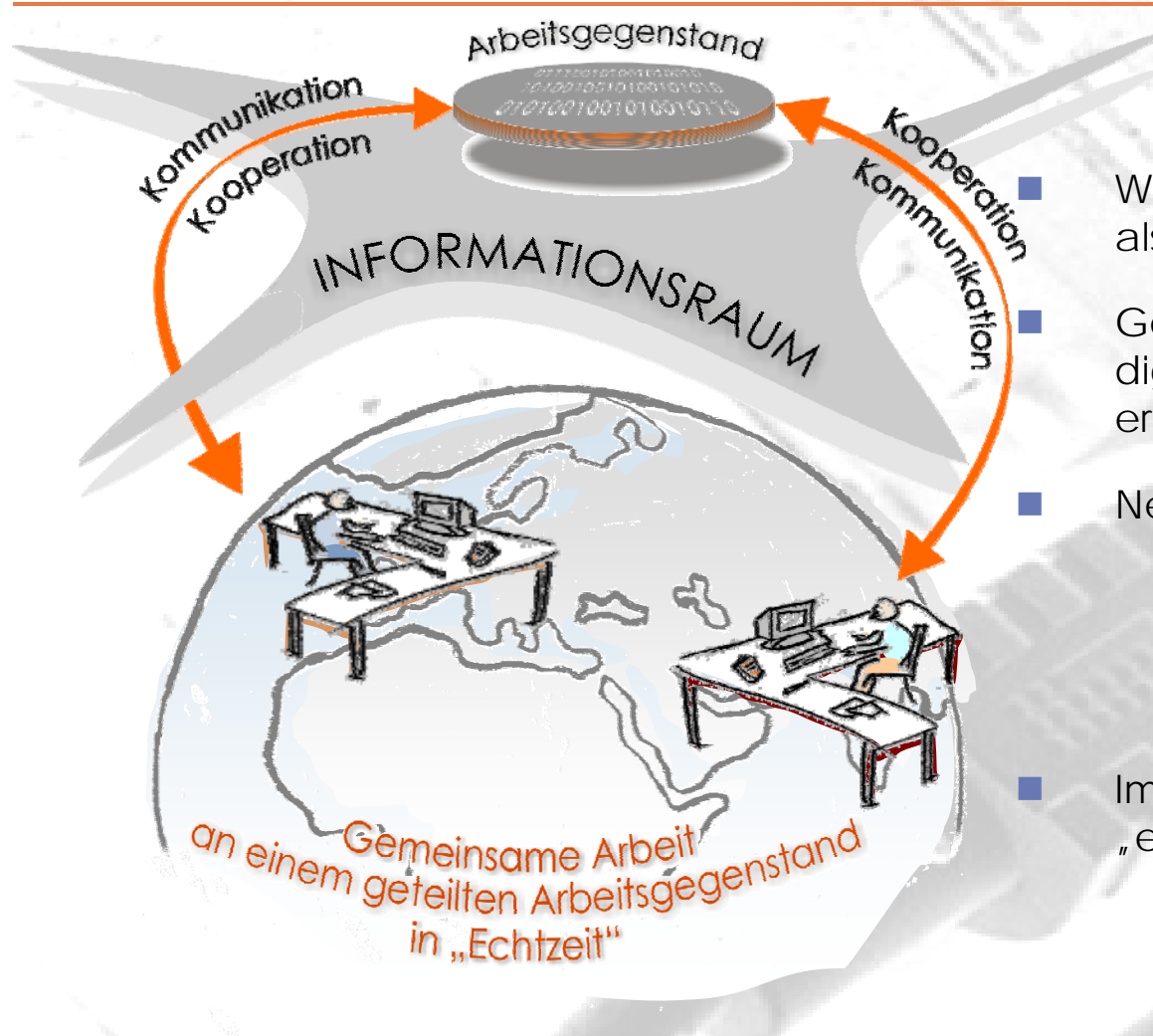


Transferpartner



- Hintergrund – Das Projekt Export IT
- Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Analyse des Entwicklungsstands in Deutschland
- Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren
- IT-Beschäftigte und das Bedrohungsszenario Offshoring - Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild

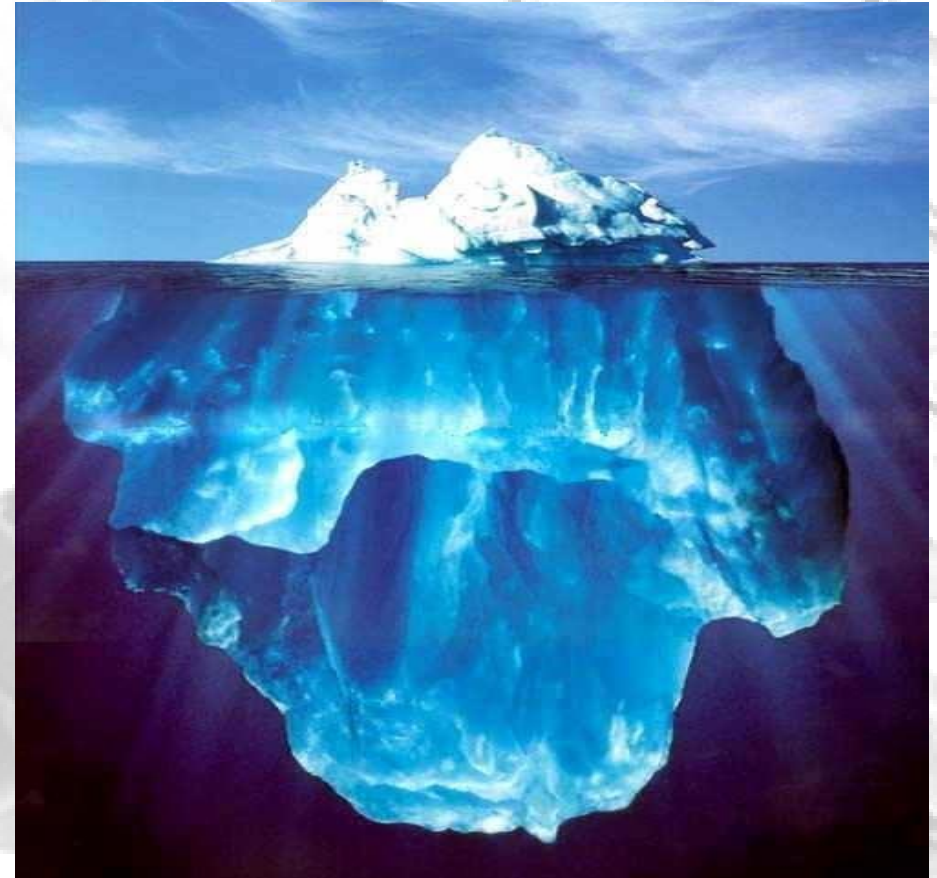
Produktivkraftsprung als Basis einer neuen Phase der Internationalisierung



- 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
- Im Zentrum steht die IT-Industrie als „enabler“ und „forerunner“

Offshoring ist nur die Spitze des Eisberges ...

- Offshoring ist nur sichtbarer Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels
- Eine neue Entwicklungsphase beginnt. Sie ist geprägt durch
 - Neue Phase der Internationalisierung
 - Standardisierung und neuen Typ der Industrialisierung der Dienstleistungsproduktion
 - Neue Qualität der Entsicerung auch bei Hochqualifizierten



Neue Phase der Internationalisierung als strategische Herausforderung für IT-Unternehmen

- **Veränderte strategische Umfeldbedingungen**
 - Produkte und Leistungen: IT wird „commodity“
 - Internationale Nivellierungsprozesse bei Preisen und Profit
 - Entstehung eines „Weltarbeitsmarkts“
- **Weltmarkt als Handlungsgrundlage: Ein „Weiter so!“ ist für viele IT- Unternehmen nicht mehr möglich**
 - Nationale Nischenstrategien werden zur „Sackgasse“
 - Internationalisierung wird von einer Option unter vielen zum strategischen „Muss“
- **Die neue Schwelle der Internationalisierung ist nicht für alle Unternehmen gleich**
 - Unternehmensgröße und Marktstellung
 - Unterschiedliche Geschäftsmodelle
 - Lernerfahrungen und Reifegrad der Internationalisierung
 - Internationalisierung als Teil einer Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie

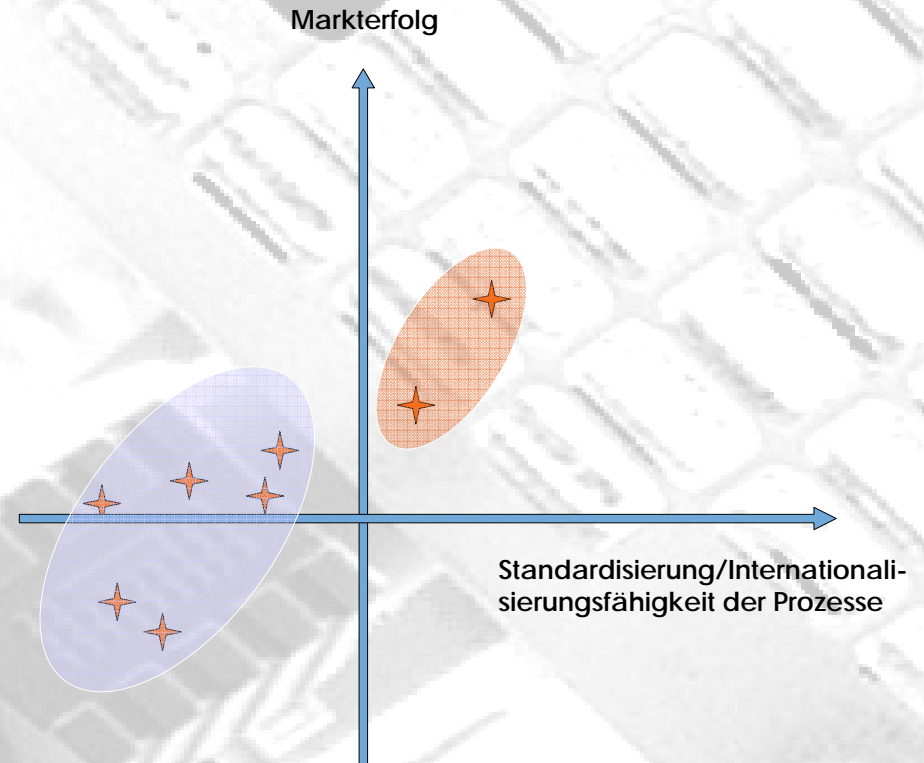
- Hintergrund – Das Projekt Export IT
- Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Analyse des Entwicklungsstands in Deutschland
- Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren
- IT-Beschäftigte und das Bedrohungsszenario Offshoring - Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild

Die Internationalisierung der IT-Dienstleistungen - vom „follow the customer“ zum „Global Delivery Model“

- Heterogene Ausgangssituation für IT-Dienstleister
 - 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

- Internationalisierung als „Erfolgsstory“
 - Leitbild – international agierendes Unternehmen
 - Entwicklung innovativer Konzepte internationaler Arbeitsteilung
 - Weiterentwicklung bereits internationalisierter und standardisierter Prozesse
 - Beschäftigte zwischen Zustimmung und Skepsis

- „Internationalisierung unter Druck“
 - Nachholbedarf bei der Standardisierung der Prozesse und Produkte
 - Hoher Kunden- und Marktdruck
 - Dominantes Muster – Verlängerte Werkbank und Kostensenkung
 - Verunsicherung der Mitarbeiter



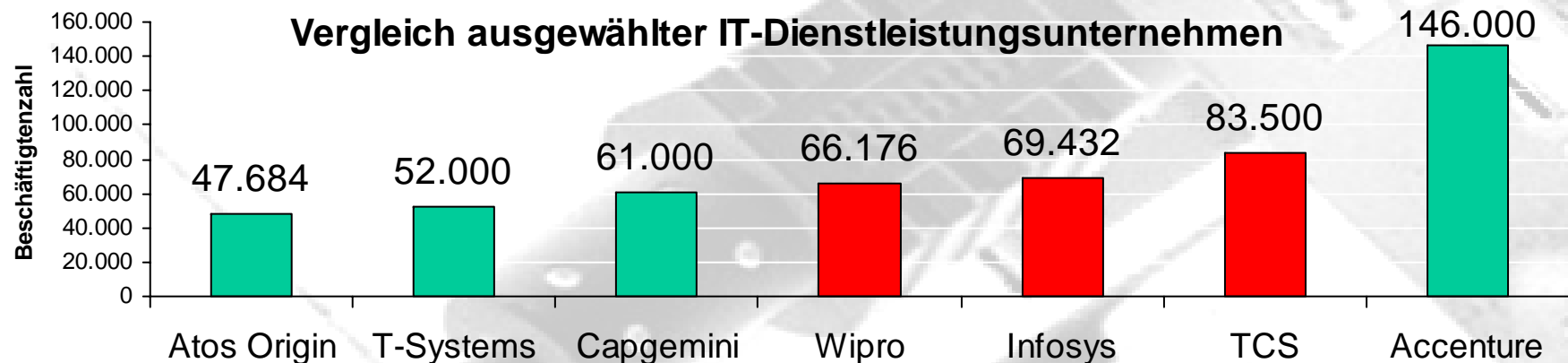
➔ **Gesamteinschätzung: Viele richtige Schritte - aber keine überzeugende Vorwärtsstrategie**

- Hintergrund – Das Projekt Export IT
- Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Analyse des Entwicklungsstands in Deutschland
- Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren
- IT-Beschäftigte und das Bedrohungsszenario Offshoring - Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild

- 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



Von der „verlängerten Werkbank“ zum strategischen Ort

- 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
- Zentrale Erfolgsfaktoren
 - Indische IT-Dienstleister sind Nutznießer der Internationalisierungswelle und entwickeln sich „mit der Welle“ zu Global Playern
 - Permanente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Form systematisch rückgekoppelter Lernschleifen
 - Teilhabe der Mitarbeiter an Wachstum und Erfolg sichert deren aktive Beteiligung an kollektiven Lernprozessen

- Hintergrund – Das Projekt Export IT
- Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Analyse des Entwicklungsstands in Deutschland
- Perspektivwechsel Indien: Zentrale Erfolgsfaktoren
- IT-Beschäftigte und das Bedrohungsszenario Offshoring - Nachhaltige Internationalisierung als neues Leitbild

- In der Praxis – Beschäftigte als „key player“ von Internationalisierungsprozessen und Offshoreprojekten
 - Leitbild Offshoring → Positive Erfahrungen in der praktischen Zusammenarbeit werden häufig überlagert ...
 - ... von der Angst vor Personalabbau und
 - ... von der Sorge um die Zukunft des eigenen Standorts
 - Konkurrenz statt Kooperation: Kultur des „Misstrauens“
 - Bislang vertrauensvolle Beziehungen zum Management werden in Frage gestellt
 - Ressentiments und Vorurteile gegenüber ausländischen Kollegen belasten die Zusammenarbeit
 - Lernprozesse werden behindert
- Beschäftigte sehen sich als „Opfer“ der Internationalisierung

- „Internationalisierung unter Druck“
 - Beschäftigte erleben Internationalisierung vorwiegend als Bedrohung → Passivität und reaktives Verhalten
 - Einzelne Beschäftigte entwickeln mit Blick auf ihre Karriere jedoch auch einen pragmatischen Zugang zur Internationalisierung
 - „Internationalisierung als Erfolgsstory“
 - Beschäftigte verhalten sich überwiegend „pragmatisch“ – Leitmotto: „ich kanns nicht verhindern, also gehe ichs an“
 - Unterschwellige Ängste und latentes Bedrohungsszenario
- ➔ Entscheidend ist: Ein durchweg positiver Bezug zur Internationalisierung ist in allen Unternehmenstypen eine Ausnahme, selbst in sehr erfolgreichen Unternehmen

Leitbild Offshoring blockiert gemeinsame Lernprozesse in IT-Unternehmen

- Es drohen Motivationsprobleme: Aktives „commitment“ erscheint den Beschäftigten unter gegebenen Bedingungen „irrational“ und gegen die eigenen Interessen gerichtet
- 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 Nearshoestandorten 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 → Neue Phase der Internationalisierung
- 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>