



Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte im globalen Wettbewerb

3. Internes Expertenforum des Projekts Export IT bei der Software AG

Darmstadt, 9. April 2008

- Die IT-Industrie auf dem Weg zu einem globalen Produktionsmodell
- Diagnose IT-Standort Deutschland
- Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte

- Export IT – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen
- Ziel: Identifikation und Entwicklung nachhaltiger Internationalisierungsstrategien – Beschreibung von „best-practices“
- Qualitative Erhebungen in ...
 - Deutschland (15 Unternehmen, 150 Interviews)
 - Indien (9 Unternehmen, 50 Interviews)
 - Osteuropa (5 Unternehmen, 35 Interviews)
 - USA (1 Unternehmen, 8 Interviews)

Entwicklungsschritte der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen

Reaktive Konzepte ...

... Strategische Handlungsfähigkeit

„Follow the Customer“



Fokus: internationalisierter Vertrieb.
„Opportunistische“ Internationalisierung

Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten



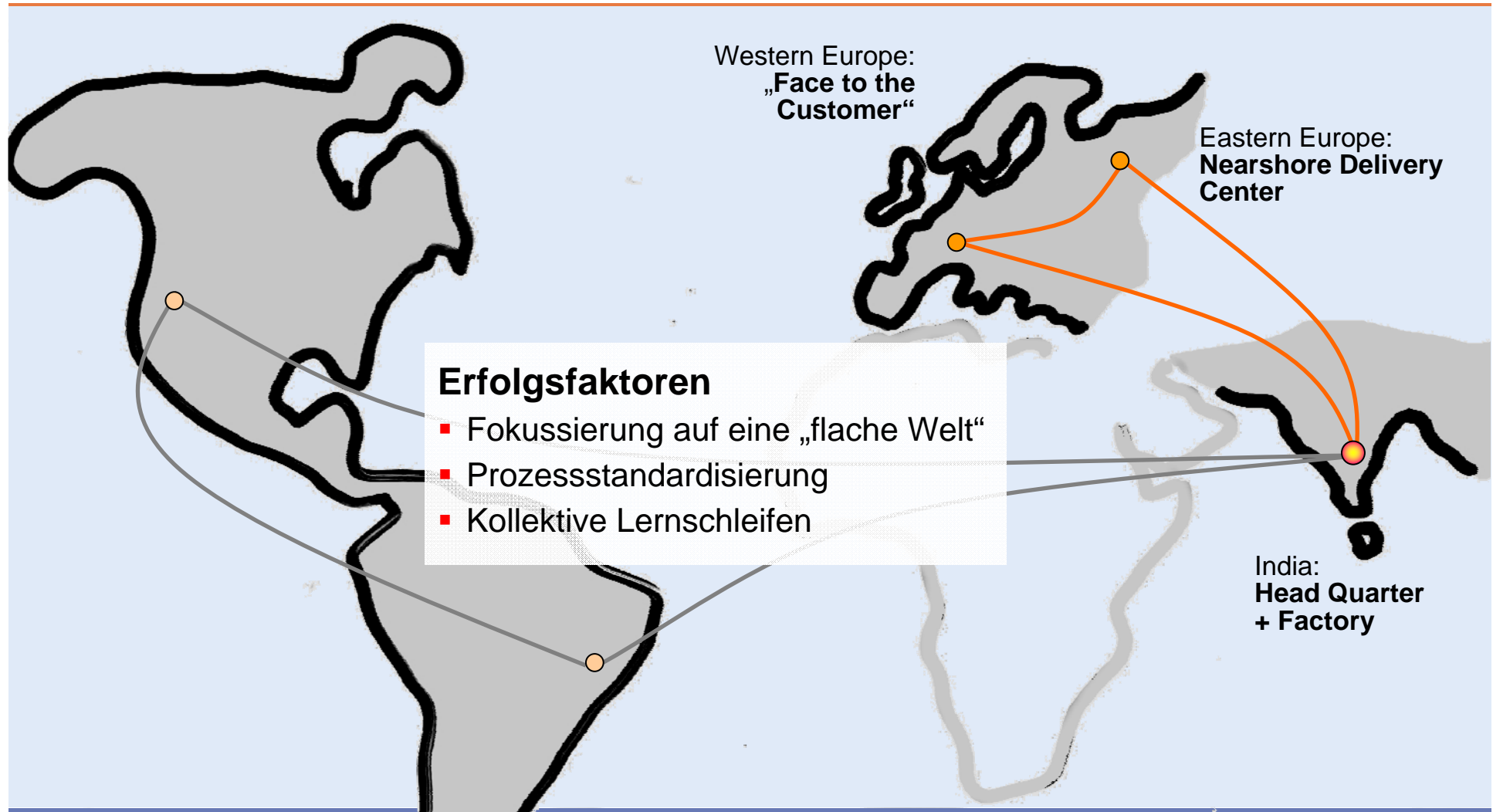
Markterschließung und Innovation in Hochlohnländern.
Kostenvorteile in Off- und Nearshore-Ländern

Global integriertes Produktionsmodell



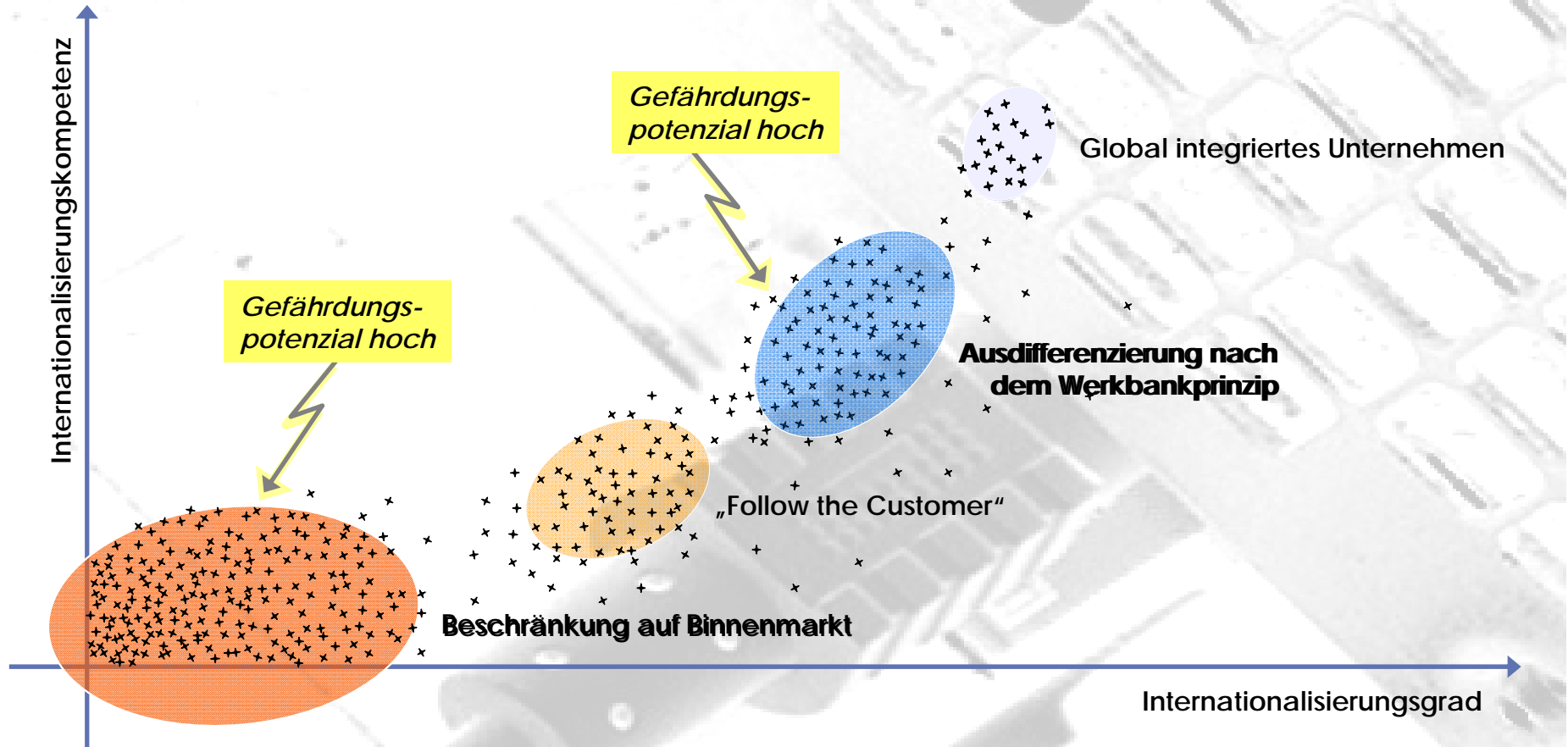
Systematische Integration weltweit verteilter Standorte.
Neuer Typ der Industrialisierung

Indische IT-Dienstleister als Benchmark eines global integrierten Geschäftsmodells



- Die IT-Industrie auf dem Weg zu einem globalen Produktionsmodell
- Diagnose IT-Standort Deutschland
- Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte

Der IT-Standort Deutschland und die Herausforderungen der Globalisierung



■ Gefahr 1

Die Herausforderung „Globalisierung“ wird ausgeblendet

- Hoffen auf die Rückverlagerungswelle
- Bedeutung eigenständiger IT-Potenziale wird unterschätzt

■ Gefahr 2

Von der Kosten- in die Innovationsfalle

- „Internationalisierung unter Druck“ als dominantes Muster
- Kostenreduktion und Auslagerung stehen im Fokus der Strategien
- Strategischer Neueinstellung wird der Boden entzogen, wenn die Bindung zum Kunden, zum mittleren Management und den Mitarbeitern verloren geht

- Die IT-Industrie auf dem Weg zu einem globalen Produktionsmodell
- Diagnose IT-Standort Deutschland
- Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte

Erfolgsfaktor 1 – Globalisierung als strategische Herausforderung annehmen

- Grundlegende strategische Neueinstellung auf die neue Phase der Internationalisierung notwendig → Nachhaltigkeit
- Internationalisierung als strategische Herausforderung annehmen → IT-Unternehmen müssen ihre Unternehmensfunktionen und Geschäftsprozesse aus der Perspektive der Internationalisierung „hinterfragen“, neu denken und ggf. reorganisieren
- Nischenstrategien und eine Orientierung am Binnenmarkt verlieren dabei nicht ihre Berechtigung, aber sie müssen in ihrer Gestaltung mehr denn je auf die Bedingungen einer globalen IT-Welt ausgerichtet werden
- Systematische Vorwärtsstrategien statt reaktiver Anpassung
 - Eigenständigen Zugang zur Internationalisierung entwickeln
 - Vorhandene Stärken als Ausgangspunkt von Internationalisierungsstrategien
 - Nachhaltige Internationalisierung als „Invest“ → Zeit und Ressourcen bereitstellen

Erfolgsfaktor 2 – Intelligente Standardisierung von Produkten und Leistungen

- Intelligente Standardisierung als zentrale Basis international verteilter Leistungserbringung
 - Stabile Identität des Leistungsspektrums
 - Reproduzierbarkeit der Leistungen im globalen Maßstab
 - Einheitliche Qualitätsstandards
- Intelligente Standardisierung darf nicht verwechselt werden mit dem Standardisierungsparadigma klassischer Industrien
 - Taylorisierung und Automatisierung erweisen sich im Bereich der „Kopfarbeit“ als Sackgassen
 - „Starre“ Standards können zu Stillstand führen – „Gleichschaltung“ des Wissen der Organisation statt systematischer Nutzung und permanenter Weiterentwicklung
- Intelligente Standardisierung → Festlegung von Standards ohne die „Leistungen“ und „Fähigkeiten“ der Beschäftigten zu „konterkarieren“
- Intelligente Standardisierung setzt auf lebendige Standards, ...
 - ... die als good practices das Know-How der ganzen Organisation gezielt nutzbar machen
 - ... die in einem strukturierten Prozess kontinuierlich verbessert werden, und dabei ...
- Intelligente Standardisierung als Schlüssel zur kontinuierlichen Innovation des Produkt- und Leistungsspektrums

Erfolgsfaktor 3 – Konsequente Prozessorientierung als Basis kontinuierlicher Lernschleifen

- Erfolgreiche Internationalisierung basiert auf einer spezifischen Organisation und Gestaltung der Prozesse
 - Die konkrete Erbringung von Services und die Software-Entwicklung erfolgt als Umsetzung systematisierter und definierter Prozesse
 - Ganzheitliche Perspektive – Sowohl das Management international verteilter Prozesse auch Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien bauen auf den entsprechenden Prozessmodellen auf
- Optimierung der Innovationsfähigkeit → Erweitertes Prozessverständnis notwendig
 - Lernschleifen müssen in die Prozessmodelle systematisch integriert werden
 - Einheitlich definierte Prozesse werden zur Grundlage von kontinuierlichen Lernschleifen in internationalen Unternehmen
- Intelligente Standardisierung ↔ Prozessorientierung und Lernschleifen
 - Intelligente Standards als „geronnener“ Lernprozess ...
 - Identifikation und Dokumentierung von „good practices“ im Unternehmen
 - Systematisierung und Prüfung der Verallgemeinerbarkeit
 - Durchsetzung, Routinisierung und „soziale“ Verankerung im Unternehmen
 - ... und Ausgangspunkt neuer, systematisierter Lernprozesse
 - Homogenisierte Prozesse schaffen fundierte Basis für weitreichende Lernerfahrungen
 - Umsetzung von Verbesserungsprozessen wird beschleunigt

Erfolgsfaktor 4 – Partnerbeziehungen im Ausland: stabil und „auf Augenhöhe“

- Länderübergreifende Partnerbeziehungen als „Türöffner“ und „Enabler“ erfolgreicher Internationalisierungsstrategien
 - Besondere Bedeutung für KMU,
 - aber selbst für große international erfahrene Unternehmen zentraler Erfolgsfaktor
- Lokal verankertes Know-How notwendig für die ...
 - ... Erschließung neuer Märkte
 - ... Aufbau internationaler Produktionskapazitäten
- Stabile Partnerbeziehungen → Partnerschaft „auf Augenhöhe“
 - Solide vertragliche Beziehungen
 - Wertschätzung und Vertrauen
 - Bewahrung der eigenständigen Identität der beteiligten Partner
 - Win-Win-Situationen schaffen

Erfolgsfaktor 5 – Mitarbeiter ins Zentrum erfolgreicher Internationalisierungsstrategien stellen

- Erfolgreiche Internationalisierung basiert auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter → Beschäftigte im Prozess der Internationalisierung Träger und Protagonisten von Lernprozessen
 - Individuelles Engagement und Offenheit werden in der Praxis häufig überlagert ...
 - ... von der Angst vor Personalabbau und
 - ... von der Sorge um die Zukunft des eigenen Standorts
 - Beschäftigte sehen sich als „Opfer“ der Internationalisierung → Lernprozesse werden blockiert
 - Notwendig sind deshalb ...
 - Unternehmenskulturen, die auf Anerkennung und gegenseitiger Wertschätzung basieren
 - Stabilität der Internationalisierungsstrategie
 - Transparenz bzgl. der persönlichen und standortbezogenen Entwicklungsperspektive
 - Zukunftsfähige Qualifikationen und Kompetenzen bestimmen und strategisch entwickeln
 - Zeit und Ressourcen für die Beschäftigten, um sich eine eigenständige Rolle im Prozess der Internationalisierung zu erarbeiten
- Nachhaltige Internationalisierungsstrategien zielen auf ein Miteinander statt auf Konkurrenz von Beschäftigten und Standorten: Nur dann ist eine Partizipation und eine nachhaltige Einbindung der Beschäftigten in Internationalisierungsprozesse denkbar.



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>