



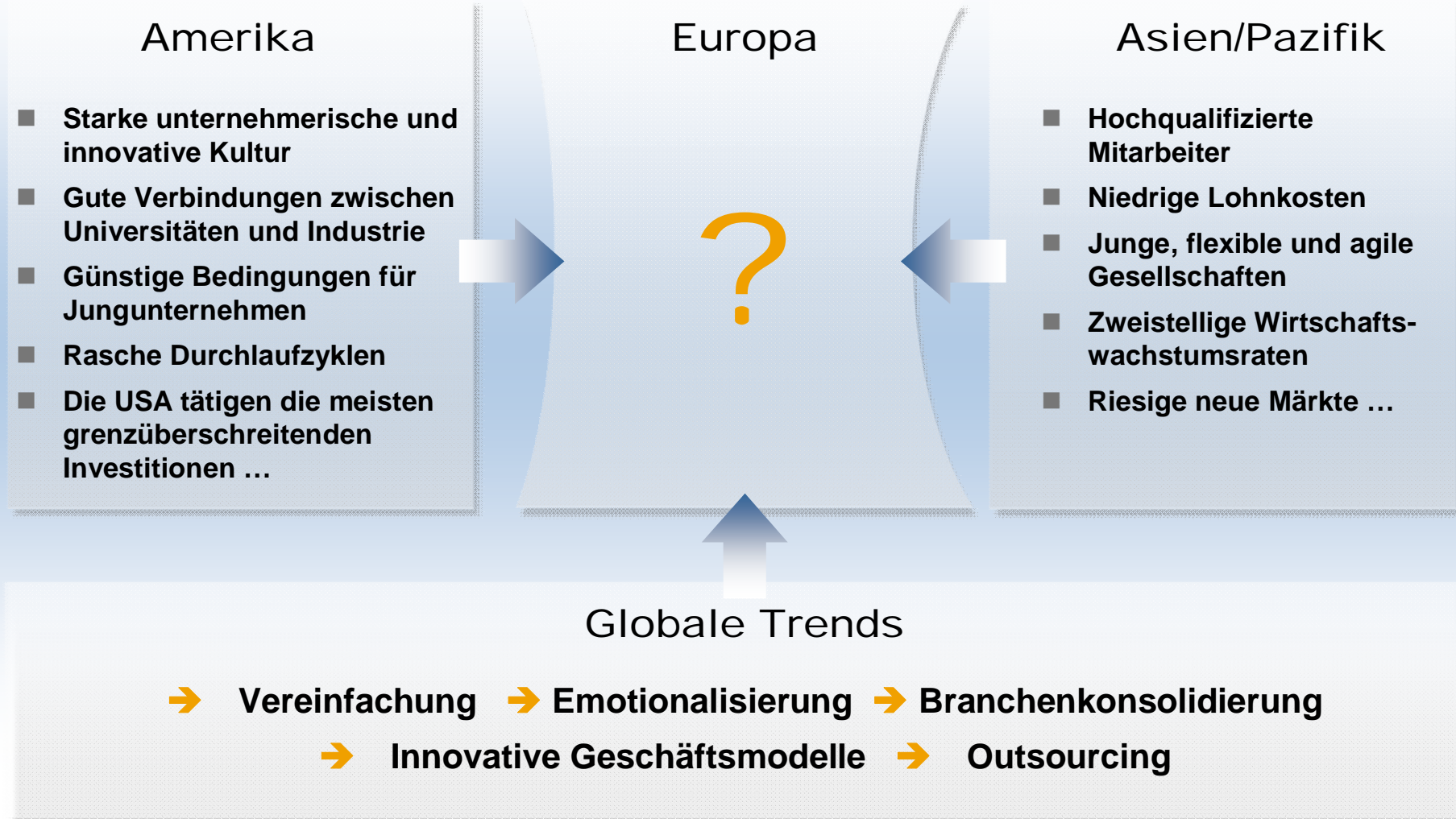
Internationalisierung – Strategien und Herausforderungen

Prof. Dr. Claus E. Heinrich
Mitglied des Vorstandes, SAP AG

■ Die globalen Wettbewerber rücken immer näher



Sitzt Europa in der Falle?



Wer gewinnt das Rennen um den Erfolg?

Europa hat eine solide Ausgangsposition im globalen Wettbewerb

Amerika

- Starke unternehmerische und innovative Kultur
- Gute Verbindungen zwischen Universitäten und Industrie
- Günstige Bedingungen für Jungunternehmen
- Rasche Durchlaufzyklen
- Die USA tätigen die meisten grenzüberschreitenden Investitionen ...

Europa

- Rechtsstaatlichkeit und Demokratie
- Gut geschützte Eigentumsrechte
- Freie Märkte
- Politisch stabile Gesellschaften
- Gute Bildungssysteme
- Starke Forschungs- und Innovationenleistungen
- Wirtschaftliche Aufschwung

Asien/Pazifik

- Hochqualifizierte Mitarbeiter
- Niedrige Lohnkosten
- Junge, flexible und agile Gesellschaften
- Zweistellige Wirtschaftswachstumsraten
- Riesige neue Märkte ...

Geschäftlicher Erfolg

- ➔ Effizienz ➔ Kundennähe und Kundenzufriedenheit ➔ Anpassungsfähigkeit
- ➔ Erfindungen und Innovationen ➔ Schnelle Entwicklung zur Marktreife ...

Diversity als Quelle von Wettbewerbsvorteilen

Als erfolgreiches Unternehmen nutzen wir die globale **Vielfalt** um uns daraus einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** zu verschaffen

Innovationen aus
den USA



Gute Küche aus
Frankreich



Ingenieurskunst
aus Deutschland



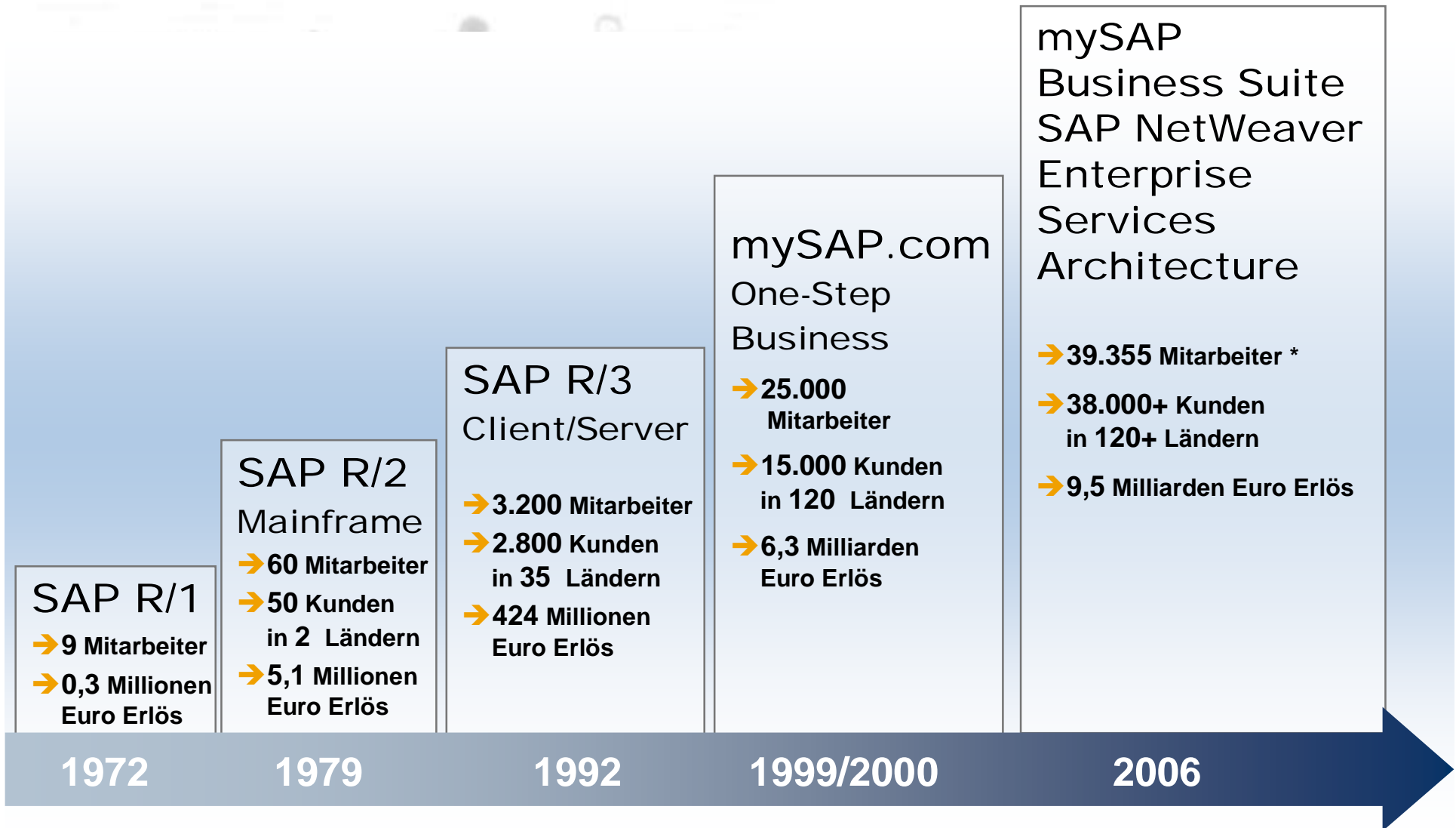
Qualität aus
Japan



Design aus
Italien



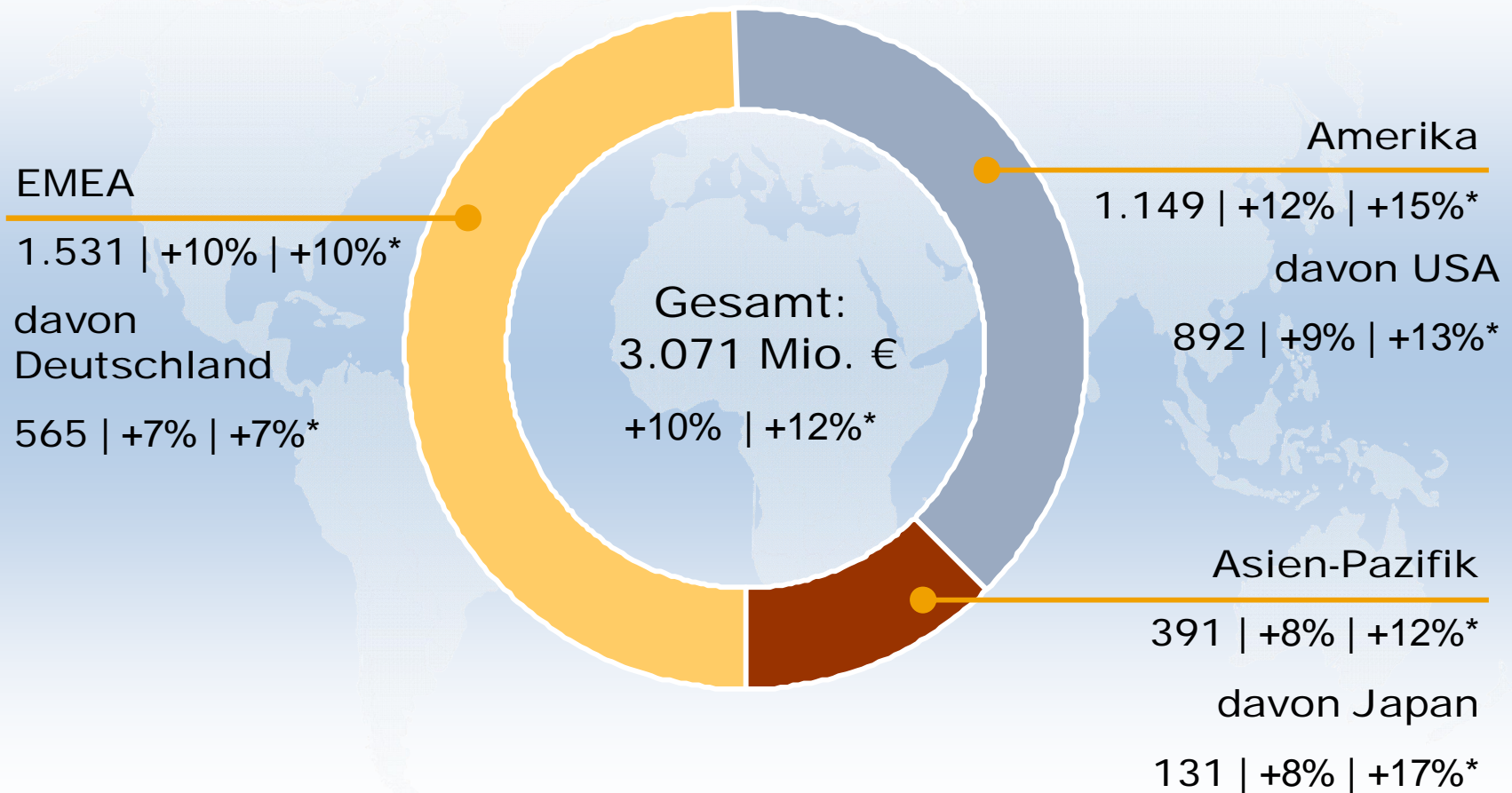
Meilensteine von SAP im Verlauf von 34 Jahren



*Stand: Dezember 2006

Softwareumsatz nach Regionen – Gesamtjahr 2006

in Mio. € | Veränderung ggü. Vorjahr | Veränderung bei konstanten Wechselkursen



* Wachstum währungsbereinigt – Ergebnisse 2006 mit Wechselkursen von 2005 umgerechnet

Echte globale Ausrichtung zur Sicherung des zukünftigen Erfolgs

VOM Deutschen Softwaregiganten

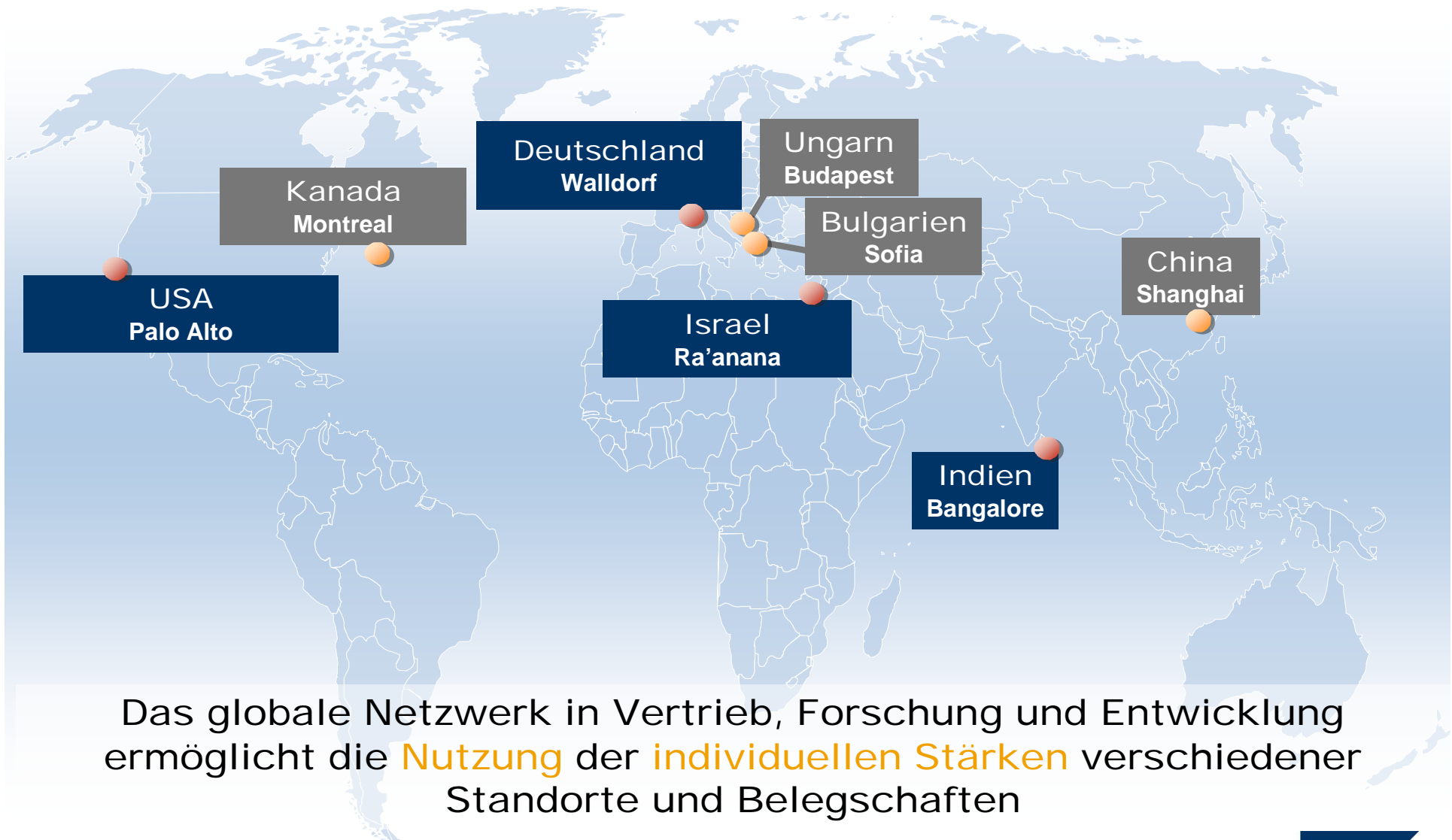
- **SAP-Entwicklungslabore (SAP Labs) als verlängerte Werkbank**
- **Manager der Unternehmenszentrale leiten lokale Niederlassungen**
- **Wird als globales Unternehmen gesehen**



ZUM Powerhouse für Unternehmenssoftware

- **Verstehen und Nutzen von globaler Vielfalt**
- **Global gültige Unternehmenswerte**
- **Global verteilte Wertschöpfung**
- **Global verteilte Managementteams**
- **Wird auf allen größeren Märkten als lokales Unternehmen gesehen**

Organisation der Belegschaft in einem globalen Netzwerk



Das globale Netzwerk in Vertrieb, Forschung und Entwicklung ermöglicht die **Nutzung** der **individuellen Stärken** verschiedener Standorte und Belegschaften

Beispiel SAP Labs Israel - ganzheitliche Wertschöpfung

Vorteile aus technischen
Innovationen

- **Erfolgreiche Fusion verschiedener Jungunternehmen mit SAP**
- **Sieben Übernahmen in sieben Jahren**
- **Beispiele: Top Tier, A2I, Top Manage**

Das Forschungs- und
Entwicklungszentrum in Israel
leitet die Entwicklung einiger
der modernsten Produkte wie

- **SAP Business One**
- **Produktlinien für Enterprise Portal oder**
- **RFID-Lösungen**

SAP Labs Israel wird von einem
lokalen Manager geleitet



Beispiel SAP Walldorf / St. Leon Rot – integriertes Engineering

Mitarbeiter

- **Tiefes Know how zur Abbildung komplexer Sachverhalte und die zugehörige betriebswirtschaftliche Integration**
- **Hohe Mitarbeiterloyalität und großes Engagement**

Forschung- und Entwicklungsstandort für die SAP Plattform in unserem Heimatmarkt

Geschäftsumfeld

- **Gemeinsamer Standort mit den wichtigsten Partnern, Systemintegratoren**
- **Nähe zu “Excellence” Universitäten**



SAP Labs India liefert einen zentralen Beitrag zur Schaffung eines
Powerhouses für Software Engineering



Markt

- Einer der am schnellsten wachsenden Märkte
- Großes Potenzial im mittleren Marktsegment und für Lösungen im Dienstleistungssektor (offshore)

Kosten

- Einer der kosteneffizientesten Standorte im SAP Labs Netzwerk
- Lokales Auslagern von Standardprozesse in das Geschäftsumfeld

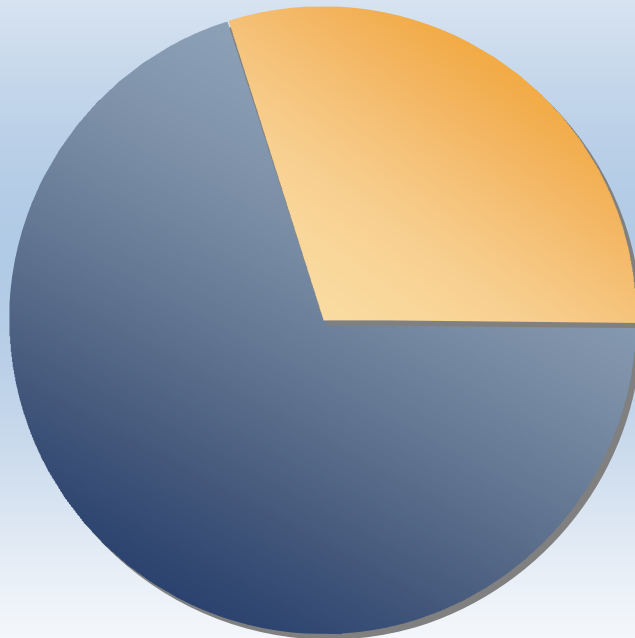
Qualifikationen

- Der weltweit größte Pool an qualifizierten, englisch sprechenden Softwareentwicklern
- Flexibilität, hohe Lernbereitschaft und großes technisches Wissen sind zentrale Merkmale

Geschäftsumfeld

- Einer der größten IT-Cluster der Welt
- Systemintegratoren, ISV's, Partner

Fehler in der Kommunikation und ein Mangel an kulturellem Verständnis kann die Effektivität bei der globalen Wertschöpfung erheblich reduzieren



30 % der Probleme werden bei der praktischen Umsetzung der strategischen Planung, Finanzierung, Weitergabe von Know-how und Ausführung der täglichen Aufgaben verursacht.

70 % der Probleme werden durch den Kommunikationsstil und das Verhalten derjenigen verursacht, die für das Management verantwortlich sind.

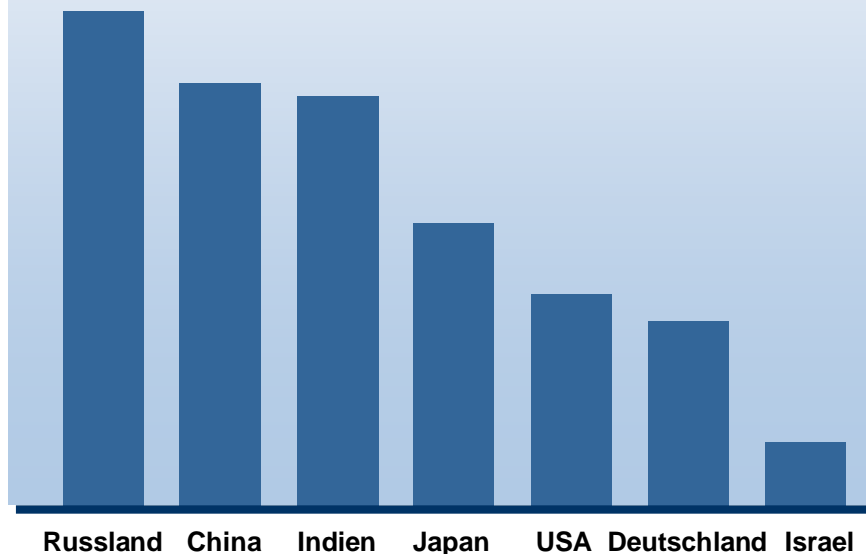
Quelle: Plasonig & Buchleitner, 1999

Herausforderungen einer effizienten Zusammenarbeit

Machtdistanz

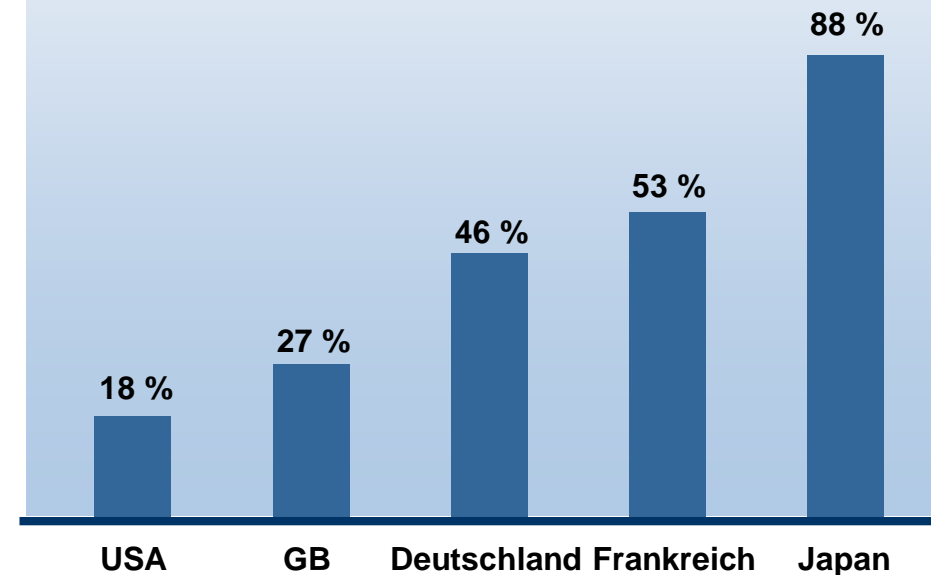
Ist es für uns wichtig, dass Personen [innerhalb der Hierarchie] verschiedene Stellungen haben?

Quelle: Geert Hofstede, Cultures and Organizations



Ist es für einen Manager wichtig, auf die meisten arbeitsbezogenen Fragen seiner Mitarbeiter präzise antworten zu können?

Quelle: André Laurent, The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management



UNTERNEHMENS-
LEITUNG



Informationen



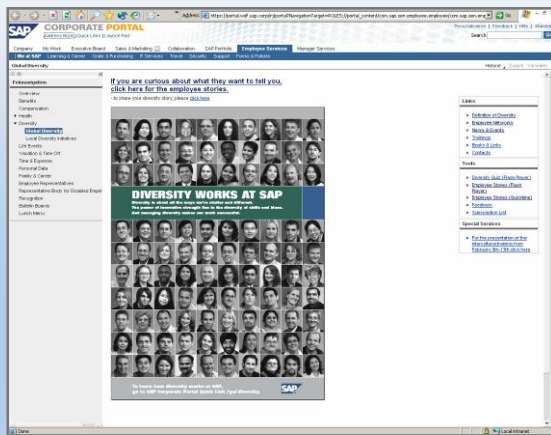
Schulungen



Engagement



UNTERNEHMENS-PORTAL



BUSINESS TV



WOCHEN MIT KULTURELLEN SCHWERPUNKTTHEMEN



Wenn Sie glauben, dass Ausbildung und Schulungen teuer sind ...
 ... dann probieren Sie es doch einfach einmal mit Inkompetenz und Ignoranz.

Winston Churchill

Schulungen im Denken, Fühlen und Verhalten

Im Jahr 2006 fanden über 220 Schulungen mit mehr als 2.950 Teilnehmern weltweit statt



Mitarbeiter

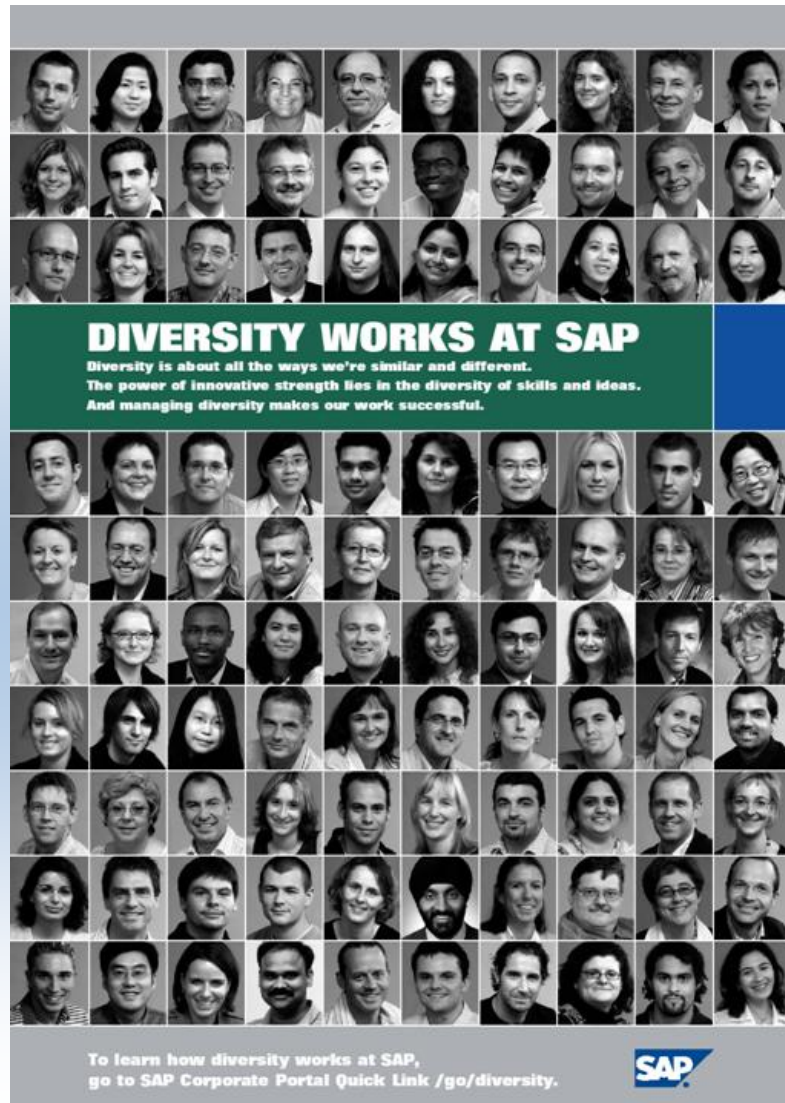
- **Wertschätzung der personellen Vielfalt**
- für Mitarbeiter
- **Schulung in interkultureller Effektivität**
- z. B. effektive Zusammenarbeit mit Kollegen in den USA
- **Arbeiten in virtuellen Teams**
- **Workshops zu den Themen Women@SAP, Men@SAP**

Manager

- **Wertschätzung der personellen Vielfalt**
- für Manager
- **Einhaltung gesetzlicher Vorschriften**
- z. B. Schulungen zu US-Vorschriften
- **Frauen in Führungspositionen**
- **Global arbeiten**
- Kompetenz im interkulturellen Management

Führungskräfte

- **Einzelcoaching**



Global Diversity Office

- **Diversity Policy**
- **Netzwerk mit lokalen Niederlassungen**

Kompetenzen-Framework

- **Definition der relevanten Kompetenzen**
- **Richtlinien für die Weiterentwicklung (70 – 20 – 10)**
- **Schulungen und Tools für das Lernen am Arbeitsplatz**

Nachhaltigkeit

- **Integration relevanter Fragen in interne Umfragen**
- **Benchmarking**

Networking

- **Chatrooms, Blogs und Bulletin Boards**
- **Mitarbeiternetzwerke als zentrales Element von Diversity und interkulturellem Management**

- **Unternehmen müssen die Tatsache akzeptieren, dass sie sich erfolgreich im globalen Wettbewerb behaupten müssen.**
- **Wirklich globale Unternehmen werden auf den wichtigsten Märkten, auf denen sie tätig sind, als lokale Unternehmen wahrgenommen.**
- **Erfolgreiche Unternehmen begrüßen Vielfalt und investieren in Ausbildung und Management hervorragender, qualifizierter Mitarbeiter.**
- **Die Schaffung einer konsistenten Unternehmenskultur über mehrere Standorte hinweg unter Berücksichtigung lokaler, kultureller Unterschiede ist der Schlüssel zum Erfolg.**





Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP AG nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Die von SAP AG oder deren Vertriebsfirmen angebotenen Softwareprodukte können Softwarekomponenten auch anderer Softwarehersteller enthalten.

Microsoft, Windows, Outlook, und PowerPoint sind eingetragene Marken der Microsoft Corporation.

IBM, DB2, DB2 Universal Database, OS/2, Parallel Sysplex, MVS/ESA, AIX, S/390, AS/400, OS/390, OS/400, iSeries, pSeries, xSeries, zSeries, z/OS, AFP, Intelligent Miner, WebSphere, Netfinity, Tivoli, Informix, i5/OS, POWER, POWER5, OpenPower und PowerPC sind Marken oder eingetragene Marken der IBM Corporation.

Adobe, das Adobe-Logo, Acrobat, PostScript und Reader sind entweder Marken oder eingetragene Marken von Adobe Systems Incorporated in den USA und/oder anderen Ländern.

Oracle ist eine eingetragene Marke der Oracle Corporation.

UNIX, X/Open, OSF/1 und Motif sind eingetragene Marken der Open Group.

Citrix, ICA, Program Neighborhood, MetaFrame, WinFrame, VideoFrame und MultiWin sind Marken oder eingetragene Marken von Citrix Systems, Inc.

HTML, XML, XHTML und W3C sind Marken oder eingetragene Marken des W3C®, World Wide Web Consortium, Massachusetts Institute of Technology.

Java ist eine eingetragene Marke von Sun Microsystems, Inc.

JavaScript ist eine eingetragene Marke der Sun Microsystems, Inc., verwendet unter der Lizenz der von Netscape entwickelten und implementierten Technologie.

MaxDB ist eine Marke von MySQL AB, Schweden.

SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver und andere SAP-Produkte und Dienstleistungen, die in diesem Dokument erwähnt werden, sowie ihre jeweiligen Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und in mehreren anderen Ländern weltweit. Alle anderen Produkte und Dienstleistungsbezeichnungen sind die Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

Die in dieser Publikation enthaltene Information ist Eigentum der SAP. Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung durch SAP AG gestattet.

Bei dieser Publikation handelt es sich um eine vorläufige Version, die nicht Ihrem gültigen Lizenzvertrag oder anderen Vereinbarungen mit SAP unterliegt. Diese Publikation enthält nur vorgesehene Strategien, Entwicklungen und Funktionen des SAP®-Produkts. SAP entsteht aus dieser Publikation keine Verpflichtung zu einer bestimmten Geschäfts- oder Produktstrategie und/oder bestimmten Entwicklungen. Diese Publikation kann von SAP jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

SAP übernimmt keine Haftung für Fehler oder Auslassungen in dieser Publikation. Des Weiteren übernimmt SAP keine Garantie für die Exaktheit oder Vollständigkeit der Informationen, Texte, Grafiken, Links und sonstigen in dieser Publikation enthaltenen Elementen. Diese Publikation wird ohne jegliche Gewähr, weder ausdrücklich noch stillschweigend, bereitgestellt. Dies gilt u. a., aber nicht ausschließlich, hinsichtlich der Gewährleistung der Marktgängigkeit und der Eignung für einen bestimmten Zweck sowie für die Gewährleistung der Nichtverletzung geltenden Rechts.

SAP haftet nicht für entstandene Schäden. Dies gilt u. a. und uneingeschränkt für konkrete, besondere und mittelbare Schäden oder Folgeschäden, die aus der Nutzung dieser Materialien entstehen können. Diese Einschränkung gilt nicht bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.

Die gesetzliche Haftung bei Personenschäden oder Produkthaftung bleibt unberührt. Die Informationen, auf die Sie möglicherweise über die in diesem Material enthaltenen Hotlinks zugreifen, unterliegen nicht dem Einfluss von SAP, und SAP unterstützt nicht die Nutzung von Internetseiten Dritter durch Sie und gibt keinerlei Gewährleistungen oder Zusagen über Internetseiten Dritter ab.