



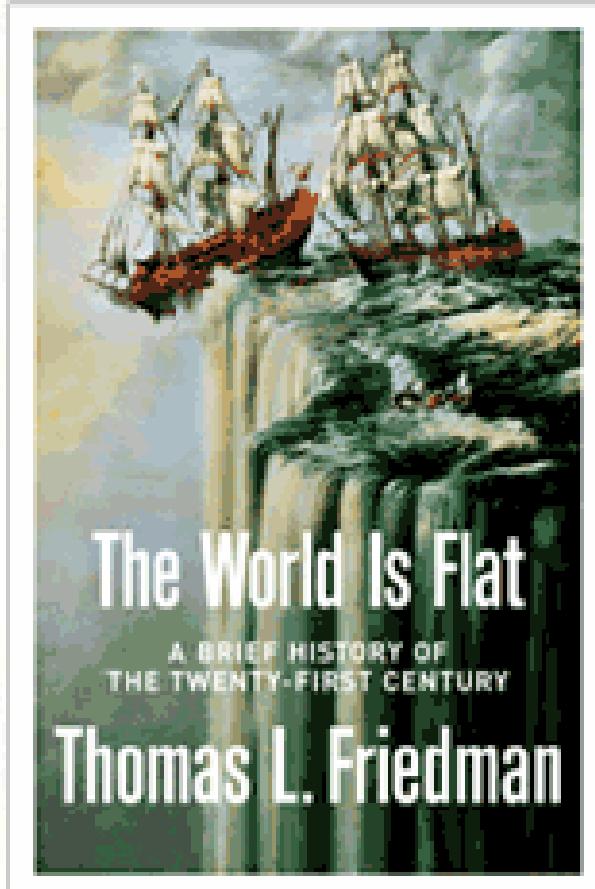
Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

Der Aufstieg Indiens und die Internationalisierung der IT-Industrie

Beitrag zum Netzwerktreffen i-connection

Hannover, 22. März 2007

Thomas L. Friedman: The world is flat



- 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

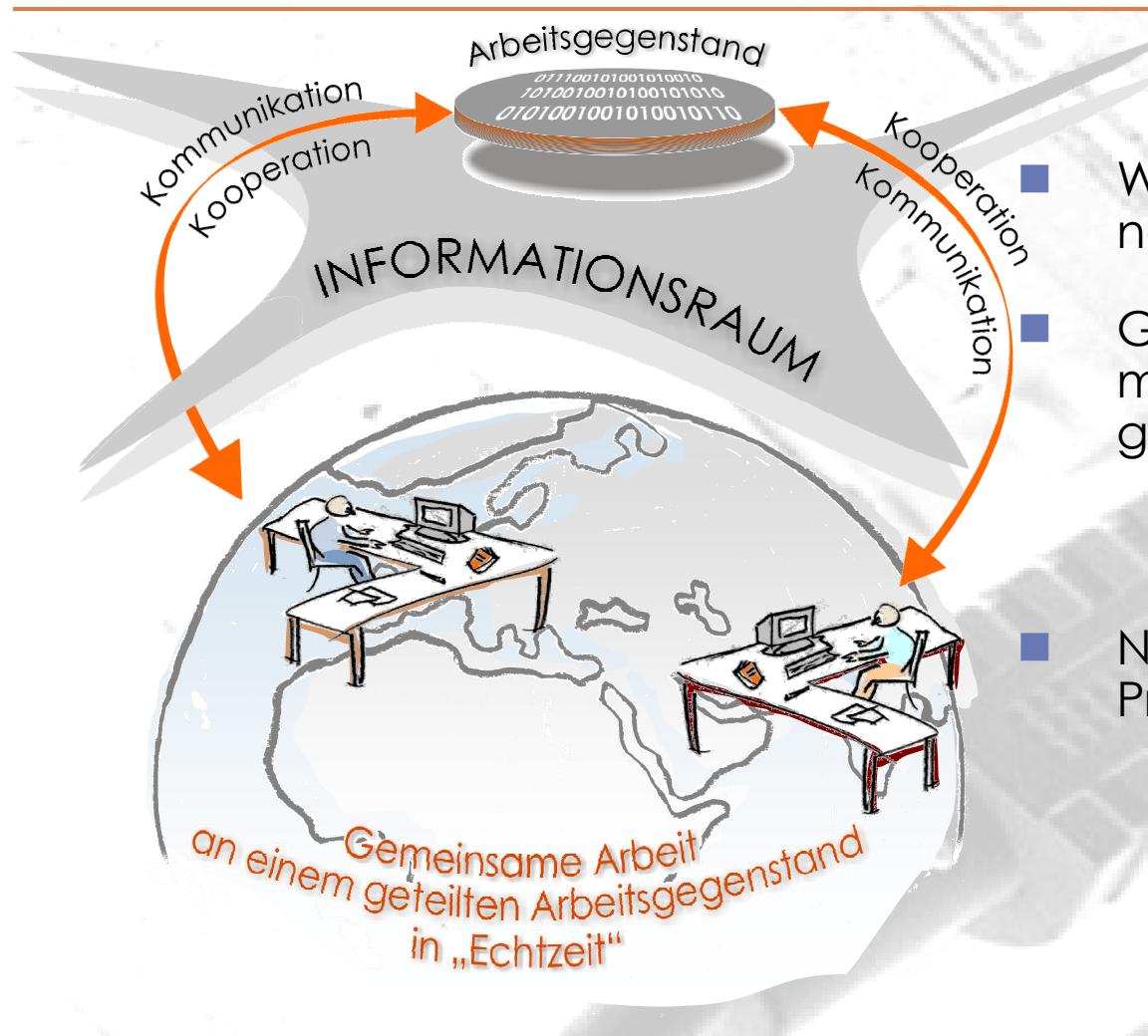
Agenda

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- Der Aufstieg Indiens zum strategischen Ort der globalen IT-Industrie als Ausdruck einer neuen Phase
- Perspektivwechsel: Erfolgsfaktoren des indischen Geschäftsmodells
- Neues Leitbild notwendig:
Nachhaltige Internationalisierung

Agenda

- **Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung**
- Der Aufstieg Indiens zum strategischen Ort der globalen IT-Industrie als Ausdruck einer neuen Phase
- Perspektivwechsel: Erfolgsfaktoren des indischen Geschäftsmodells
- Neues Leitbild notwendig:
Nachhaltige Internationalisierung

Produktivkraftsprung als Basis eines neuen Produktionsmodells der Dienstleistungswirtschaft



- Weltweiter Informationsraum als neue Stufe der Informatisierung

- Geistige Tätigkeiten im Umgang mit digitalen Informationen global verteilt erbringbar

- Informationsraum als neuer „Raum der Produktion“

- 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)

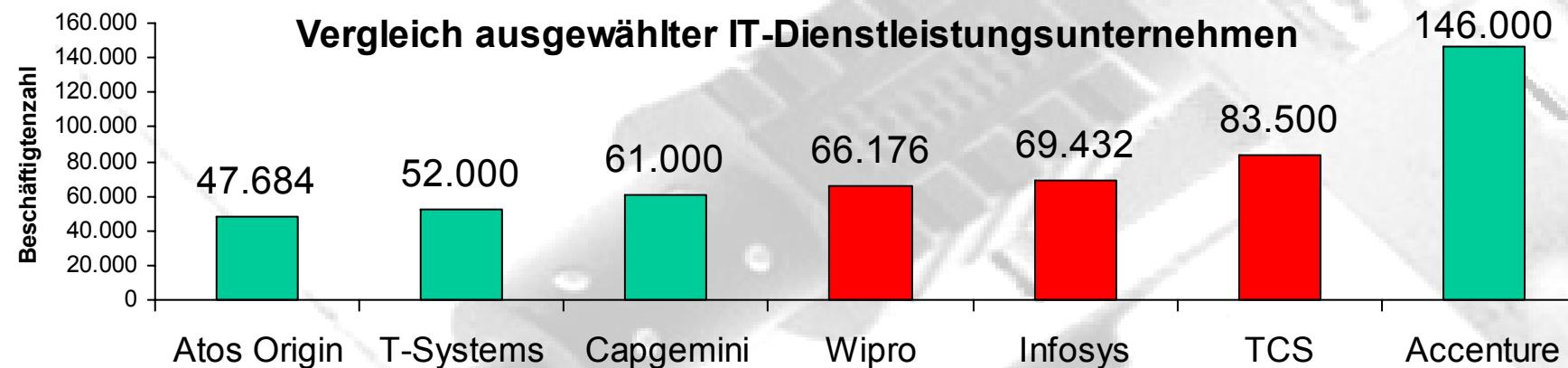
Agenda

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- **Der Aufstieg Indiens zum strategischen Ort der globalen IT-Industrie als Ausdruck einer neuen Phase**
- Perspektivwechsel: Erfolgsfaktoren des indischen Geschäftsmodells
- Neues Leitbild notwendig:
Nachhaltige Internationalisierung

- Planungen US-amerikanischer und europäischer Konzerne für den Ausbau der indischen Landesgesellschaften
 - Accenture will mit 35.000 Beschäftigten Mitte 2007 erstmals mehr Mitarbeiter in Indien 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

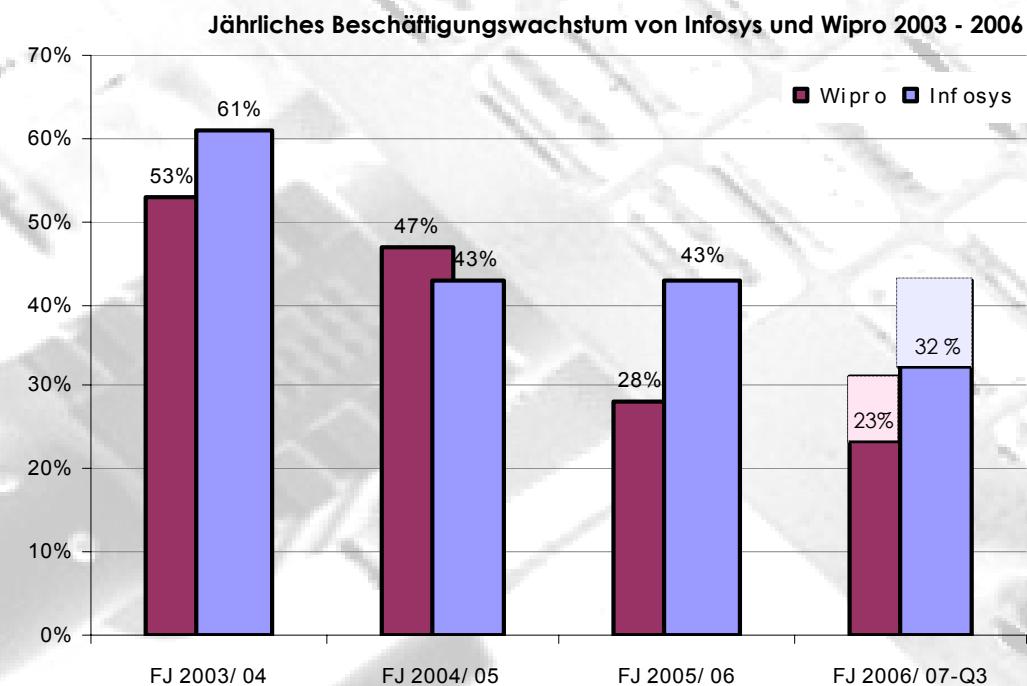
Indien als eigenständiger IT-Standort

- 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.
- Indische IT-Dienstleister überflügeln europäische Konzerne



Success Story der indischen IT-Dienstleister

- Indische Top-Anbieter rücken in die erste Liga der weltweit größten IT-Dienstleister auf
- Enormes Wachstum
 - TCS wuchs in den letzten fünf Jahren von 13.751 auf 83.500 Mitarbeiter
 - Infosys erhöhte die Mitarbeiteranzahl von 9.381 in 2001 auf heute 69.432 Mitarbeiter
 - Wipro hat heute 66.176 Mitarbeiter, vor fünf Jahren waren es noch 9.934



- 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

Agenda

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- Der Aufstieg Indiens zum strategischen Ort der globalen IT-Industrie als Ausdruck einer neuen Phase
- **Perspektivwechsel: Erfolgsfaktoren des indischen Geschäftsmodells**
- Neues Leitbild notwendig:
Nachhaltige Internationalisierung

- Als wichtige Faktoren gelten gemeinhin:
 - Niedrige Lohnkosten
 - Leistungsfähiges Bildungssystem
 - Gute Englischkenntnisse
- These: Indische IT-Dienstleister verfügen über ein hochentwickeltes Geschäftsmodell (Global Delivery Modell)
- Wesentliche Momente
 - Fokus auf eine „flache Welt“
 - Konsequente Prozeßorientierung
- Zentraler Erfolgsfaktor
 - Permanente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Form systematisch rückgekoppelter Lernschleifen

- Indische IT-Dienstleister verfügen über langjährige Erfahrungen mit dem Global Delivery Model
- In diesem Entwicklungsprozess können verschiedene Phasen unterschieden werden:
 - Bodyleasing indischer IT-Fachkräfte
 - Zunehmende Einrichtung von Standorten außerhalb Indiens in Kundenländern – Initialzündung über Jahr-2000-Geschäft
 - Etablierung globaler Netzwerke von Entwicklungs- und Vertriebsstandorten unter Berücksichtigung von Schnelligkeit, Kosten, Zeitzonennähe und Expertise – Südamerika, Mittelosteuropa, China, u.a.

- Der indische Binnenmarkt spielt keine Rolle
 - Infosys erwirtschaftet z.B. lediglich 1,8% des Umsatzes in Indien
- Indische IT-Dienstleister müssen sich von Beginn an am Weltmarkt orientieren und entwickeln deshalb eine globale Kultur
- Ihre Geschäftsaktivitäten konzentrieren sich bislang auf die USA; Europa als zunehmender Wachstumsmarkt
 - Unternehmen wie TCS erwirtschaften über 50% ihres Umsatzes in den USA und rund 28% in Europa
- Indische IT-Dienstleister adressieren primär die globalen Großunternehmen (Fortune-100-Unternehmen) und nicht bestimmte Regionen

Das indische Geschäftsmodell: Konsequente Prozessorientierung

- Prozessorientierung wird nicht auf technische Entwicklungsprozesse reduziert, sondern bezieht sich auf das Funktionieren des Gesamtgefüges
 - Prozesse sind klar definiert und standardisiert
 - Für jeden Projekttypus gibt es klare Vorgehensweisen, die permanent hinsichtlich ihrer Effektivität überprüft werden
 - HR/PE bilden in Weiterbildungskonzepten den Qualifizierungsbedarf je nach Projekttypus und –phase ab
- Im Mittelpunkt steht nicht das konkrete Projekt, sondern der Prozess
- Basierend auf den Erfahrungen in konkreten Kundenprojekten findet eine permanente Rückkoppelung zwischen Projekten, Prozessmodell und HR/PE statt
- Aber: Standardisierung ist kein Selbstzweck, sondern in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden und ermöglicht dadurch kollektive Lernprozesse

- Indische IT-Dienstleister sind Nutznießer der Internationalisierungswelle und entwickeln sich „mit der Welle“ zu Global Playern
- Konsequente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch systematische Lernprozesse
- Teilhabe der Mitarbeiter an Wachstum und Erfolg sichert deren aktive Beteiligung an kollektiven Lernprozessen

Agenda

- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft als zentrale Herausforderung
- Der Aufstieg Indiens zum strategischen Ort der globalen IT-Industrie als Ausdruck einer neuen Phase
- Perspektivwechsel: Erfolgsfaktoren des indischen Geschäftsmodells
- **Neues Leitbild notwendig:
Nachhaltige Internationalisierung**

Das brennt den Beschäftigten „auf den Nägeln“ ...

EXPORT IT

- Unsicherheit bzgl. der eigenen Zukunft
 - Mittelfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Individuelle „Beschäftigungsfähigkeit“
- Veränderung des Tätigkeitsprofils und der Arbeit
 - Sinkender Anteil reiner Programmieraktivitäten
 - Neue Managementaufgaben
 - Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen
- Mangelnde Transparenz und Einbindung in den Internationalisierungsprozess
 - Mittelfristige Planungen und Strategien des Unternehmens
 - Vollkostenrechnung und Bilanz
 - Nicht-Berücksichtigung der Erfahrungen der Beschäftigten - Mangelnde Anerkennung als Experten
- Langfristige Folgen für die Wettbewerbssituation des Unternehmens
 - Know-How-Verluste und Innovationsfähigkeit
 - „Was wird aus dem eigenen Standort“?

- 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: es droht eine Kultur des „Misstrauens“
 - Bislang vertrauensvolle Beziehungen zum Management werden in Frage gestellt
 - Ressentiments und Vorurteile gegenüber ausländischen Kollegen belasten die Zusammenarbeit
 - Lernprozesse werden behindert
- Internationalisierung wird zu einem zentralen Ausdruck von Unsicherheit und einer insgesamt negativ wahrgenommenen Zukunftsperspektive
- ➔ Beschäftigte sehen sich als „Opfer“ der Internationalisierung

Leitbild Offshoring blockiert gemeinsame Lernprozesse in IT-Unternehmen



- Konsequenz: Motivationsprobleme bei den Mitarbeitern
- 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 konkurrenzelle 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
- Logik der Standortkonkurrenz ermöglicht nur passive Anpassungsprozesse und verhindert Vorwärtsstrategie
- 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>