



Tobias Kämpf, Andreas Boes, Kira Marrs, Katrin Trinks

Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie

Die Perspektive der Beschäftigten

Beitrag zum 4. IT-Forum (ver.di NRW)

Düsseldorf, 14. November 2007

- Hintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Der Aufstieg Indiens – Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Internationalisierung als Herausforderung für IT-Unternehmen in Deutschland
- Die Beschäftigten und die Internationalisierung

Das ISF München ...



... wurde 1965 als gemeinnütziger Verein gegründet und hat z.Z. gut 40 Mitarbeiter

Wir finanzieren uns ausschließlich aus eingeworbenen Drittmitteln, haben also keine Grundfinanzierung, wie allgemein üblich. Insofern sind wir stolz darauf, dass es uns nunmehr seit mehr als 40 Jahre gibt.

Wir führen öffentlich geförderte Forschungs- und Beratungsprojekte zu den Themen Arbeit und Wirtschaft durch. Hauptauftraggeber sind Bundes- und Landesministerien und öffentliche Forschungsförderungsinstitutionen..

- 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 Forschungsprojekt Export IT
- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Der Aufstieg Indiens – Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Internationalisierung als Herausforderung für IT-Unternehmen in Deutschland
- Die Beschäftigten und die Internationalisierung

Von der Internationalisierung der industriellen Produktion zur Globalisierung der Dienstleistungen?

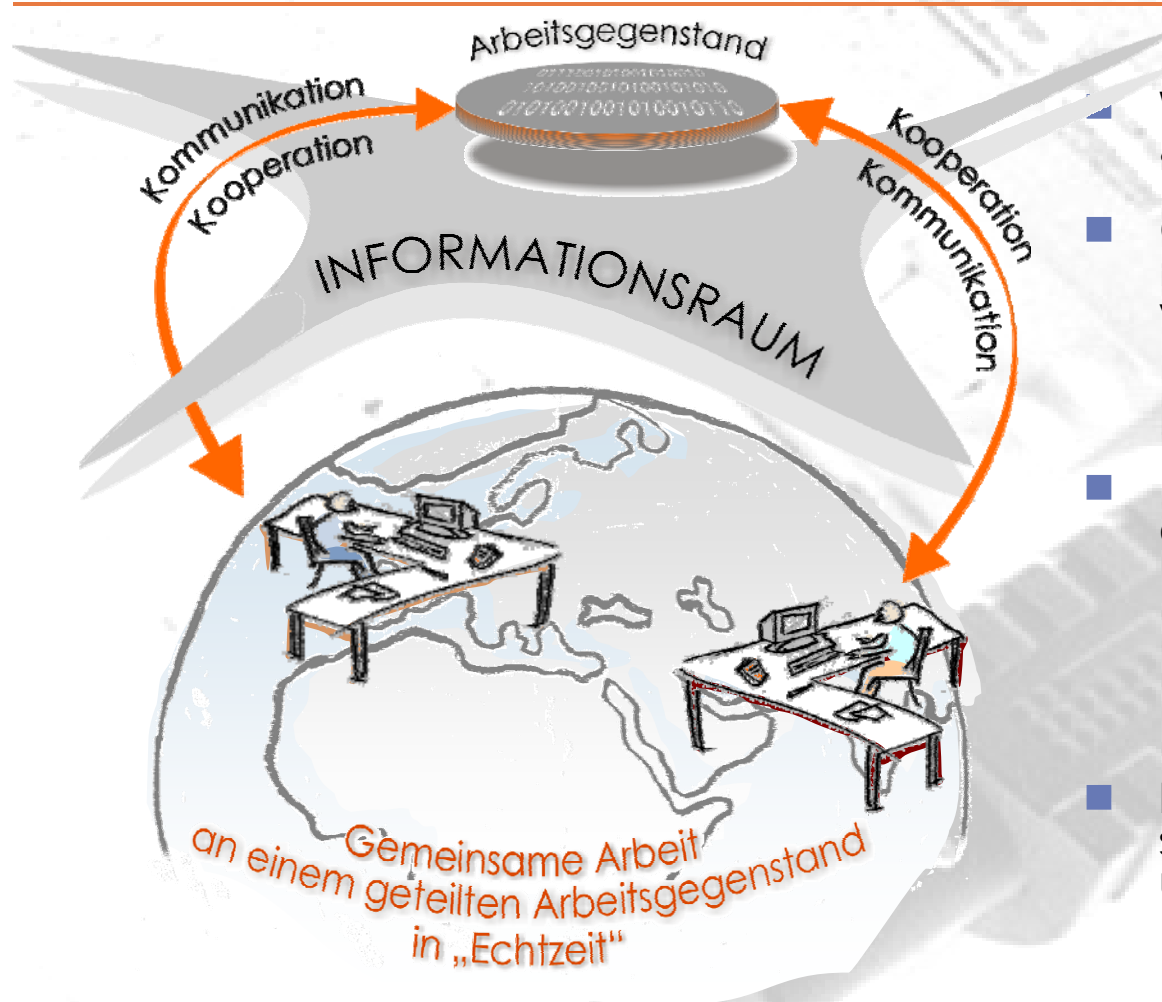


- Im Zentrum der Internationalisierung von Arbeit standen bisher die industrielle Fertigung und Produktion (z.B. Elektronik-, Textil- und Automobilbranche)
- Dienstleistungen hingegen gelten lange als nicht internationalisierbar
 - Uno-actu-Prinzip
 - Nähe zum Kunden
 - „Wissensintensität“ vieler Dienstleistungen
- Diskussion um „Offshoring“ deutet eine Trendwende an: Dienstleistungen werden zum Gegenstand internationaler Arbeitsteilung
- Im Vordergrund stehen folgende Dienstleistungsbereiche:
 - IT-Services und Software-Entwicklung
 - Verwaltungstätigkeiten (z.B. Buchhaltung) – „Business Process Outsourcing“, „shared services“
 - Bestimmte Bereiche von Forschung & Entwicklung („engineering services“)

„Pate“ dieser Entwicklung – die öffentliche Diskussion zum Thema Offshoring

- Ausgehend von den USA kommt das Thema Offshoring seit 2003 verstärkt in die Öffentlichkeit
 - Startschuss: Studie von Forrester Research (Nov. 2002) prognostiziert Abwanderung von 3,3 Mio. Dienstleistungsjobs aus USA in Niedriglohnländer
- Phase 1: Aussicht auf Kostensenkungen und drohende Arbeitsplatzverluste forcieren das öffentliche Interesse auch in Deutschland
 - Abbauzahlen werden auch in Deutschland vorgelegt (z.B. prognostiziert AT Kearney im Februar 2004 den Abbau von 140'000 IT-Arbeitsplätzen)
 - Strategische Vorstandsbeschlüsse – z.B. von Siemens, SAP, Daimler etc.
 - „Standortdiskussion“ weitet sich auch auf nicht-industrielle Arbeitsbereiche aus
- Phase 2: Die Diskussion zum Thema Offshoring verliert an Dynamik, Nachdenklichkeit und kritische Stimmen überwiegen ...
 - Niedrigere Abbauzahlen und geringere Einsparpotenziale
 - Verweis auf operative Schwierigkeiten und kulturelle Unterschiede
- ... während gleichzeitig in den Unternehmen Offshoreprojekte in wachsendem Umfang voran getrieben werden
- Viel „Lärm um nichts“ oder substantielle Veränderung der Koordinaten von Dienstleistungsarbeit?

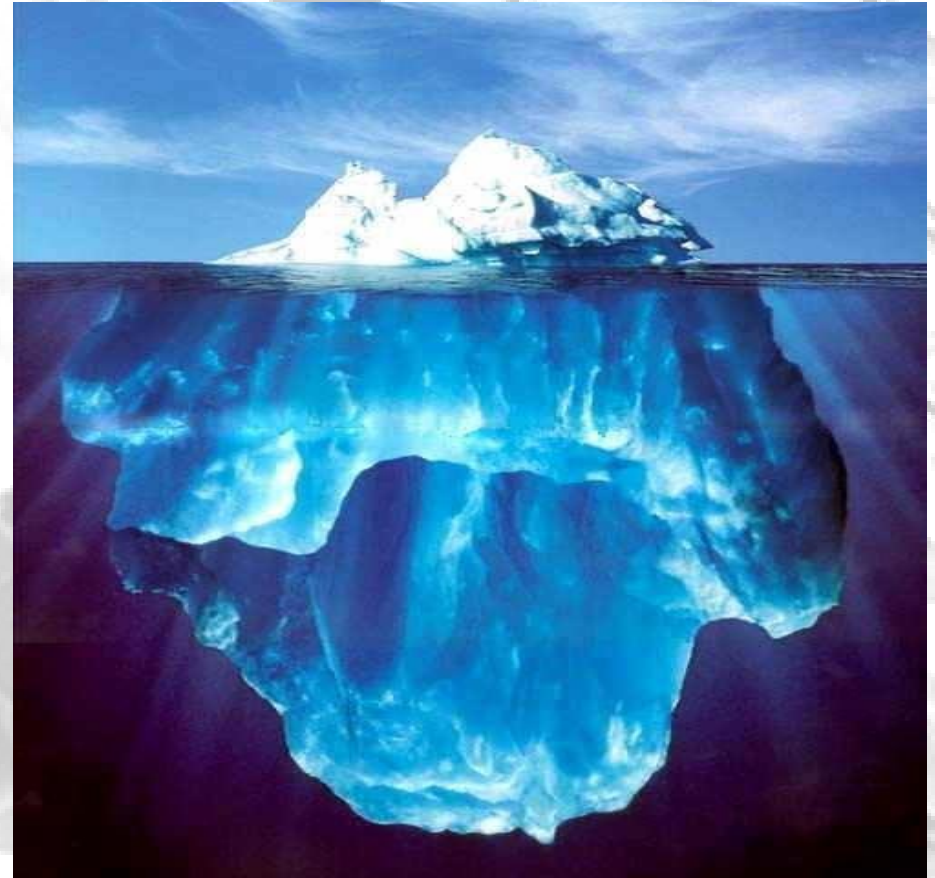
Produktivkraftsprung als Basis eines neuen Produktionsmodells der Dienstleistungswirtschaft



- 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“
 - Bestimmte Dienstleistungen werden global produzierbar
- Im Zentrum dieser Entwicklung steht die IT-Industrie als „Enabler“ und „Vorreiter“
 - Neue Phase der Internationalisierung

Offshoring ist nur die Spitze des Eisberges ...

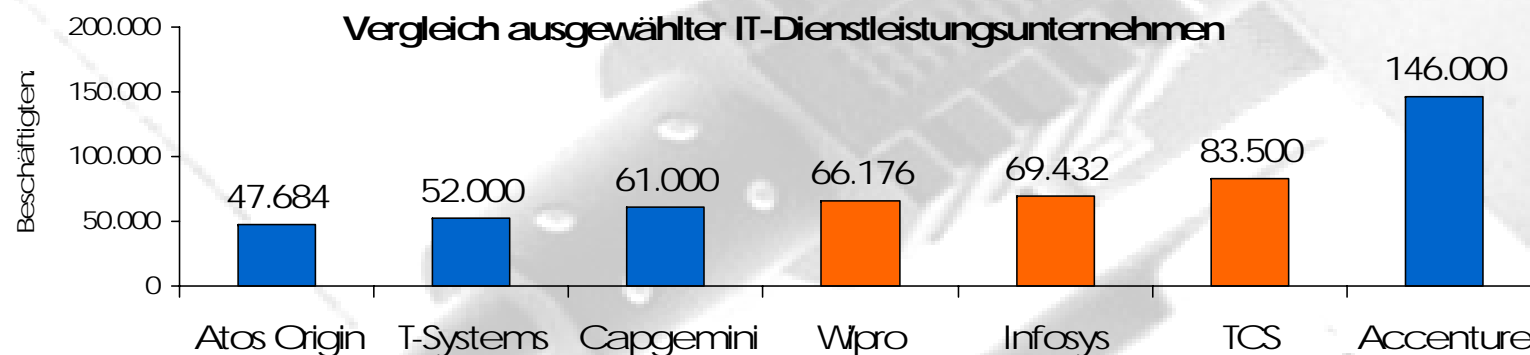
- Offshoring ist nur sichtbarer Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels
- Eine neue Entwicklungsphase beginnt. Sie ist geprägt durch
 - Neue Phase der Internationalisierung
 - Standardisierung und neuen Typ der Industrialisierung der Dienstleistungsproduktion
 - Neue Qualität der Entsicherung auch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



- Hintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Der Aufstieg Indiens – Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Internationalisierung als Herausforderung für IT-Unternehmen in Deutschland
- Die Beschäftigten und die Internationalisierung

Indien – mehr als ein Offshore Standort unter vielen

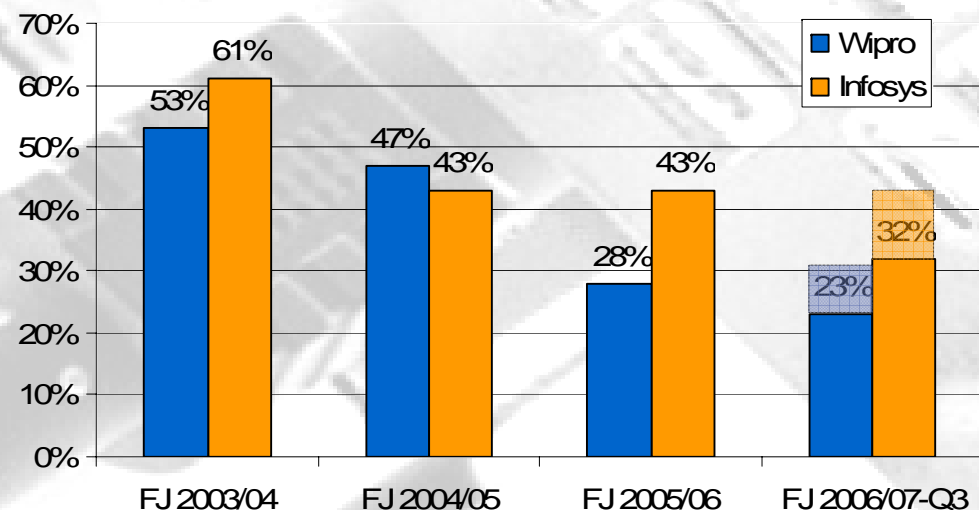
- Planungen US-amerikanischer und europäischer Konzerne für den Ausbau der indischen Landesgesellschaften
 - Accenture will mit 35.000 Beschäftigten Mitte 2007 erstmals mehr Mitarbeiter in Indien haben als in den USA (30.000)
 - IBM plant bis Mitte 2008 die indische Belegschaft auf 120.000 Mitarbeiter auszubauen
 - SAP, Siemens, Capgemini und viele andere haben ambitionierte Wachstumspläne
- Indien ist mehr als die verlängerte Werkbank westlicher Konzerne. Es verfügt mittlerweile 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

Jährliches Beschäftigungswachstum von Infosys und Wipro
2003 - 2006



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 Potenzial 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

- Hintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Der Aufstieg Indiens – Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Internationalisierung als Herausforderung für IT-Unternehmen in Deutschland
- Die Beschäftigten und die Internationalisierung

Verschiebung der strategischen Umfeldbedingungen für IT-Unternehmen

- Produkte und Leistungen: IT wird „commodity“
 - Alleinstellungsmerkmale sind schwieriger zu behaupten
 - Preis wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor
 - Skalen- und Größeneffekte gewinnen an Bedeutung
 - Kleinen Unternehmen droht Verdrängungswettbewerb
- Internationale Nivellierungsprozesse bei Preisen und Profit
 - Preise geraten unter Anpassungsdruck
 - Offshorekosten werden zum globalen „Benchmark“
 - Internationale Finanzmärkte → Erhöhte Gewinnerwartungen der Shareholder
- Entstehung eines „Weltarbeitsmarkts“
 - Zunehmend homogene Job-Profile und Qualifikationsanforderungen
 - Hochqualifizierte Arbeitskräfte stehen nun global zur Verfügung (z.B. in Indien, China, Osteuropa)
 - Die Nutzung niedriger Löhne und besonderen Know-hows erfordert heute keine Migration mehr („Greencard“) ...
 - ... sondern erfolgt im „Informationsraum“
 - Aufbau eigener „Points of Production“ in Off/Nearshore-Regionen

- Angesichts der neuen Phase der Internationalisierung ist ein „Weiter so!“ für viele IT- Unternehmen nicht mehr möglich
 - Ein homogener Weltmarkt wird zum zentralen Bezugspunkt für alle IT-Unternehmen
 - Nationale Nischenstrategien werden zu Sackgassen
- Internationalisierung wird von einer Option unter vielen zum strategischen „Muss“
- Die Unternehmen unterscheiden sich je nach Ausgangsvoraussetzungen und Entwicklungsstand; Wesentliche Differenzierungen sind ...
 - ... Unternehmensgröße und Marktstellung
 - ... unterschiedliches Produkt- und Leistungsspektrum
 - ... Lernerfahrungen und Reifegrad der Internationalisierung
 - ... Internationalisierung als Teil einer Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie

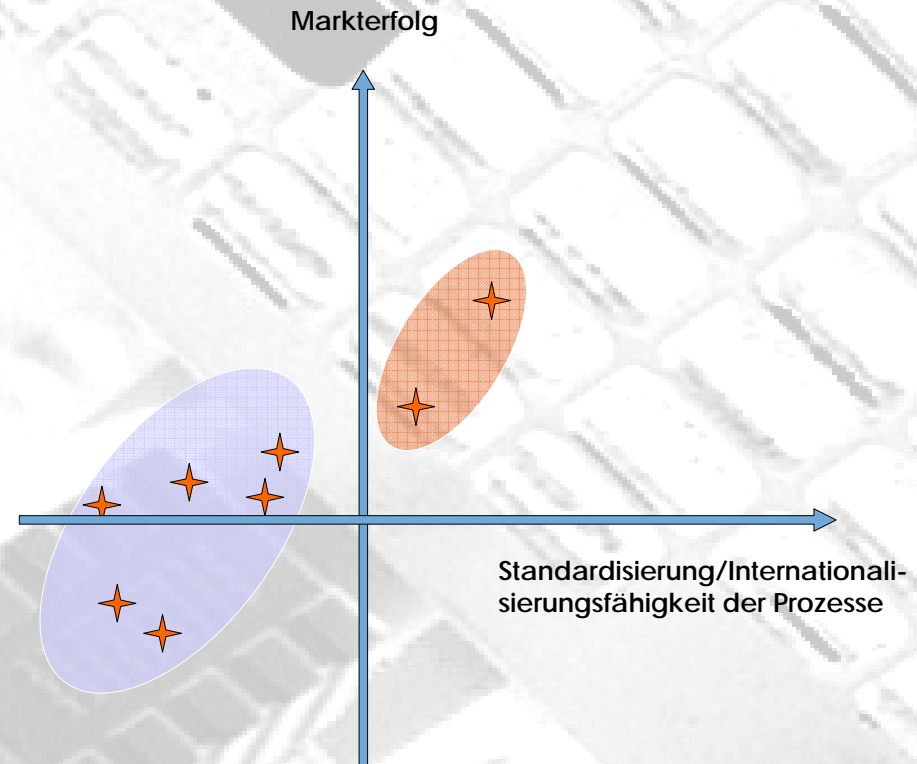
■ Internationalisierung als „Erfolgsstory“

- Leitbild – international agierendes Unternehmen
- Entwicklung innovativer Konzepte internationaler Arbeitsteilung
- Weiterentwicklung bereits internationalisierter und standardisierter Prozesse

■ „Internationalisierung unter Druck“

- Nachholbedarf bei der Standardisierung der Prozesse und Produkte
- Hoher Kunden- und Marktdruck
- Dominantes Muster – Verlängerte Werkbank und Kostensenkung

➔ **Gesamteinschätzung:** keine überzeugende Vorwärtsstrategie – Überkommenes Leitbild Offshoring bestimmt weiterhin die strategische Ausrichtung der meisten Unternehmen



- Hintergrund – Das Forschungsprojekt Export IT
- Neues Weltproduktionsmodell der Dienstleistungswirtschaft
- Der Aufstieg Indiens – Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie
- Internationalisierung als Herausforderung für IT-Unternehmen in Deutschland
- Die Beschäftigten und die Internationalisierung

Internationalisierung als „brennendes Thema“ – die „Stimmung“ der Beschäftigten

Die Stimmung der Beschäftigten schwankt zwischen zwei „Polen“

- Skepsis gegenüber Internationalisierung ...
 - Angst vor Personalabbau
 - Zweifel an betriebswirtschaftlichem Erfolg
 - Misstrauen gegenüber ausländischen Standorten
- ... und Internationalisierung als unvermeidbare Notwendigkeit
 - Kostensenkung
 - Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf globalen Märkten
- Stimmung ist in Deutschland geprägt vom „Offshore-Paradigma“
→ Ängste und Sorgen bestimmen in der Folge die Befindlichkeit der Beschäftigten

- Oftmals am Beginn internationaler Projekte ...
 - „Ungeplantes“ Vorgehen
 - Nicht immer einheitliche, standardisierte Prozesse, sondern auch „trial and error“
 - Hoher zusätzlicher Abstimmungsbedarf
- ... in deren Verlauf sich jedoch Lern- und Reifeprozesse entfalten
 - Etablierung funktionierender Schnittstellen und Routinisierung der Kooperation
 - Arbeitsteilung wird von Beschäftigten aktiv gestaltet
 - Schrittweise Verbesserung der Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit mit ausländischen IT-Professionals
 - Nach anfänglicher Skepsis, oftmals positive „Überraschung“ hinsichtlich Qualität der Arbeit und Qualifikation
 - Persönlicher Kontakt als Voraussetzung für vertrauensvolle Zusammenarbeit
 - Kultureller Austausch wird häufig als persönliche Bereicherung erlebt
 - Interkulturelle Kommunikation: Sprachbarrieren oftmals schwerwiegender als kulturelle Differenzen

➔ **Beschäftigte werden zu zentrale Akteuren in Internationalisierungsprozessen**

- Diese „positiven“ Erfahrungen in der praktischen Zusammenarbeit werden jedoch 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**

- Unsicherheit bezüglich der eigenen Zukunft
 - Mittelfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Individuelle „Beschäftigungsfähigkeit“
- Veränderung des Tätigkeitsprofils und der Arbeit
 - Sinkender Anteil reiner Programmiertätigkeiten
 - 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
 - Betriebswirtschaftliche Bilanz und Rentabilität
 - „Was wird aus dem eigenen Standort“?

Handlungsstrategien und Reaktionsmuster der Beschäftigten – 3 „Idealtypen“

■ Internationalisierung als Bedrohung

- Internationalisierung als Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz und den Standort
- Fatalistische Haltung: Man fühlt sich gegenüber dem Prozess der Internationalisierung weitgehend ohnmächtig und hilflos
- Kaum Veränderungsbereitschaft – Festhalten an bisherigen Arbeitsroutinen und eingespielten Prozessen
- Kein offener Widerspruch – jedoch gebremstes Engagement und verzögerter Know-How-Transfer
- Internationalisierung wird nur widerwillig als Kostensenkungsstrategie akzeptiert – Ziel ist es, *trotz* der Internationalisierung im Unternehmen zu „überleben“

■ Pragmatischer Umgang mit Internationalisierung

- Internationalisierung wird als legitime Kostensenkungsstrategie akzeptiert, die jedoch u.U. mit negativen Konsequenzen für den eigenen Standort verbunden ist
- Die schrittweise Erschließung neuer Aufgabenfelder wird zur individuellen Zukunftsstrategie
- Man versucht Spielräume und Nischen flexibel zu nutzen, mit dem Ziel sich möglichst unersetzbar zu machen
- Da die Internationalisierung als alternativlos erscheint, versucht man pragmatisch „das Beste daraus zu machen“

■ Internationalisierung als Chance

- Selbstbewusster Umgang mit der „Herausforderung“ Internationalisierung
- Internationalisierung als Gestaltungsprojekt: Man sieht Handlungschancen und Eingriffsmöglichkeiten
- Kompetenzerweiterung und Weiterbildung als Kern der individuellen Strategie
- Aktive Unterstützung der Internationalisierung, um persönliche Entwicklung voran zu treiben

Ungenutzte Potenziale – Passivität und Pragmatismus statt aktiver Gestaltung

- Der jeweilige Umgang der Beschäftigten mit der Internationalisierung ist keine Charakterfrage → systematischer Ausdruck der betrieblichen Bedingungen und der jeweils unterschiedlichen Szenarien 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 kann's nicht verhindern, also gehe ich's 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

- Es drohen Motivationsprobleme → Aktives „commitment“ erscheint den Beschäftigten unter gegebenen Bedingungen „irrational“ und gegen die eigenen Interessen gerichtet
- Beschäftigte verweigern sich der Internationalisierung jedoch nicht grundsätzlich – notwendig sind jedoch besondere Bedingungen, damit sie sich für die Internationalisierung engagieren
- Voraussetzungen und „Forderungen“ aus der Perspektive der Beschäftigten:
 - Professionalität
 - Stabilität
 - Transparenz
 - Vertrauen
 - Ressourcen

- Manifeste Verunsicherung der Beschäftigten durch Offshoring und Nearshoring – Suchprozesse nach Alternativen
 - Individuelle Handlungsstrategien geraten Grenzen, Verlust der eigenen Handlungsfähigkeit vor dem Hintergrund der Globalisierung
 - Keine automatische Annäherung an Gewerkschaften und Betriebsräte
 - Gewerkschaften und Betriebsräte tragen eine besondere Verantwortung
- Beschäftigte: Defensivstrategien alleine reichen nicht ...
 - Reproduktion von Ohnmachtsgefühlen
 - „Rückzugsgefechte“ alleine sind nicht „attraktiv“ für neue Zielgruppen
- ... notwendig sind Vorwärtsstrategien: „nachhaltige Internationalisierung“ als neues Leitbild und Gegenentwurf zu Offshoring
 - Kern sind gemeinsame Lernprozesse bei der Weiterentwicklung von Strategien und Konzepten
 - Nachhaltige Internationalisierung funktioniert deshalb nicht auf Kosten anderer
 - Beziehungen zu internationalen Partnern „auf Augenhöhe“
 - Internationalisierung nicht auf dem Rücken der Beschäftigten



Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Tobias Kämpf
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0

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