



Tobias Kämpf, Andreas Boes, Kira Marrs, Katrin Trinks

Eine neue Phase der Internationalisierung in der IT-Industrie

Die Perspektive der Beschäftigten

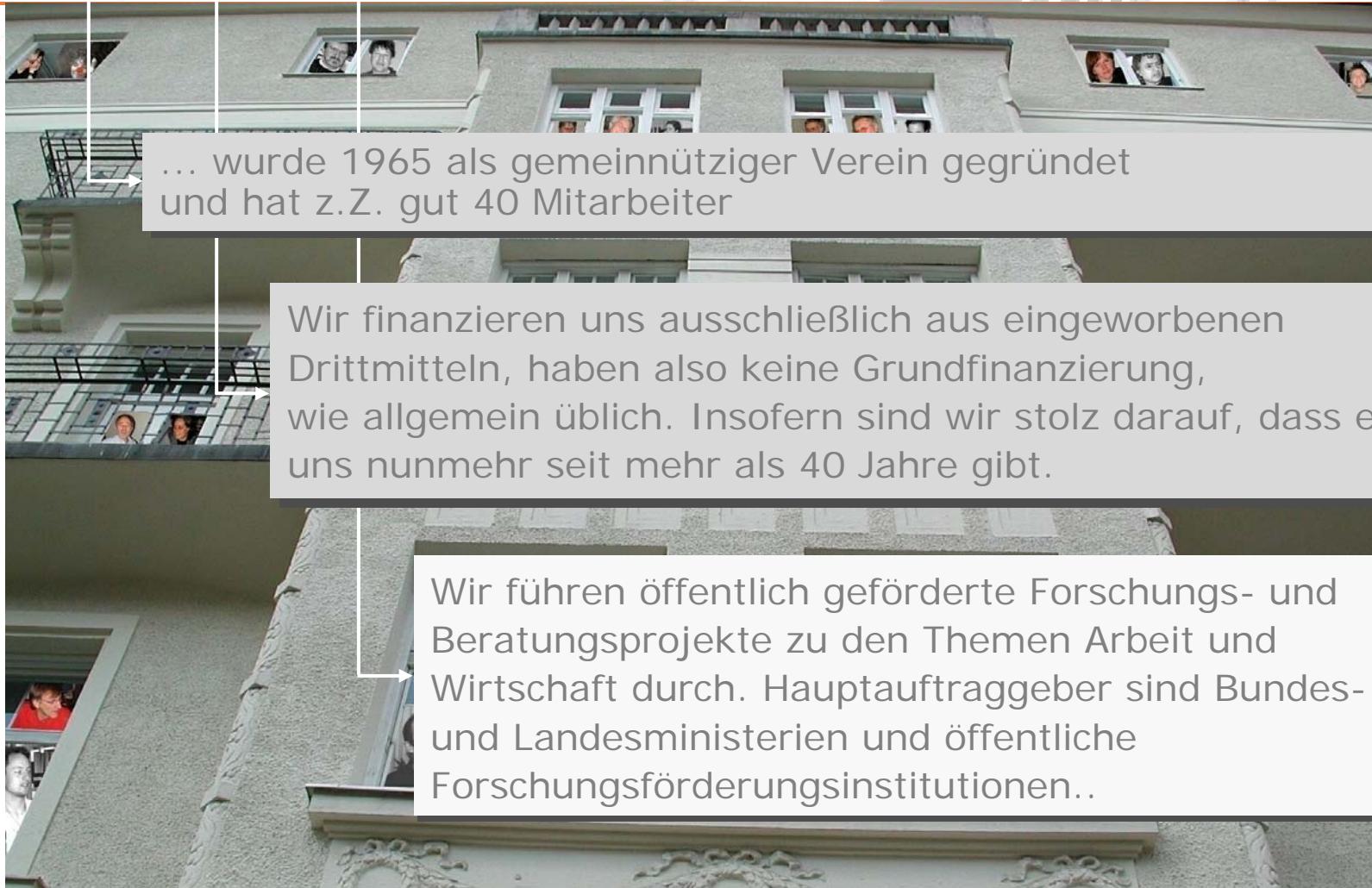
Beitrag zum 4. IT-Forum (ver.di NRW)

Düsseldorf, 14. November 2007

Agenda

- 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 ...



- 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)



Agenda

- 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?

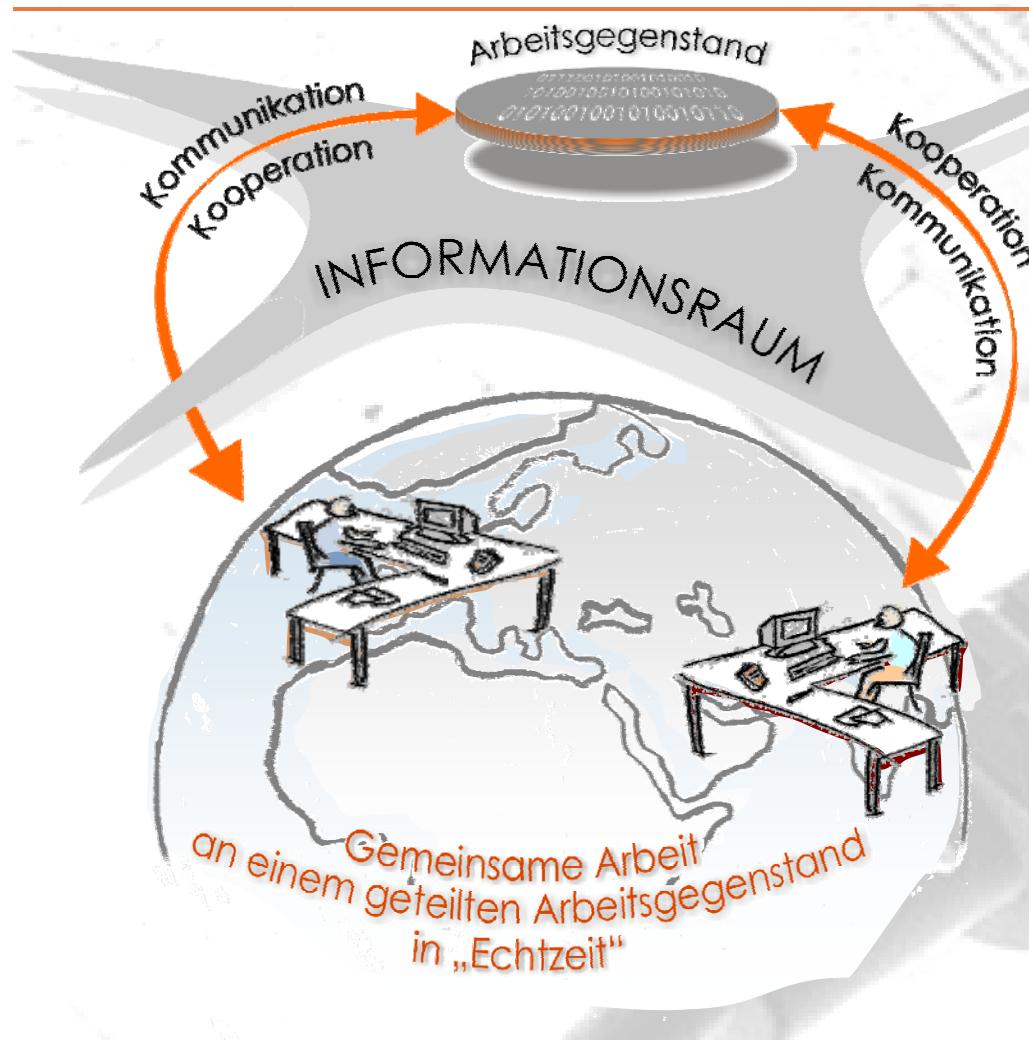


- Im Zentrum der Internationalisierung von Arbeit standen bisher die industrielle Fertigung und Produktion (z.B. Elektronik-, Textil- und Automobilbranche)
- Dienstleistungen hingegen gelten lange als nicht internationalisierbar
 - Uno-actu-Prinzip
 - Nähe zum Kunden
 - „Wissensintensität“ vieler Dienstleistungen
- 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 substanzelle Veränderung der Koordinaten von Dienstleistungsarbeit?

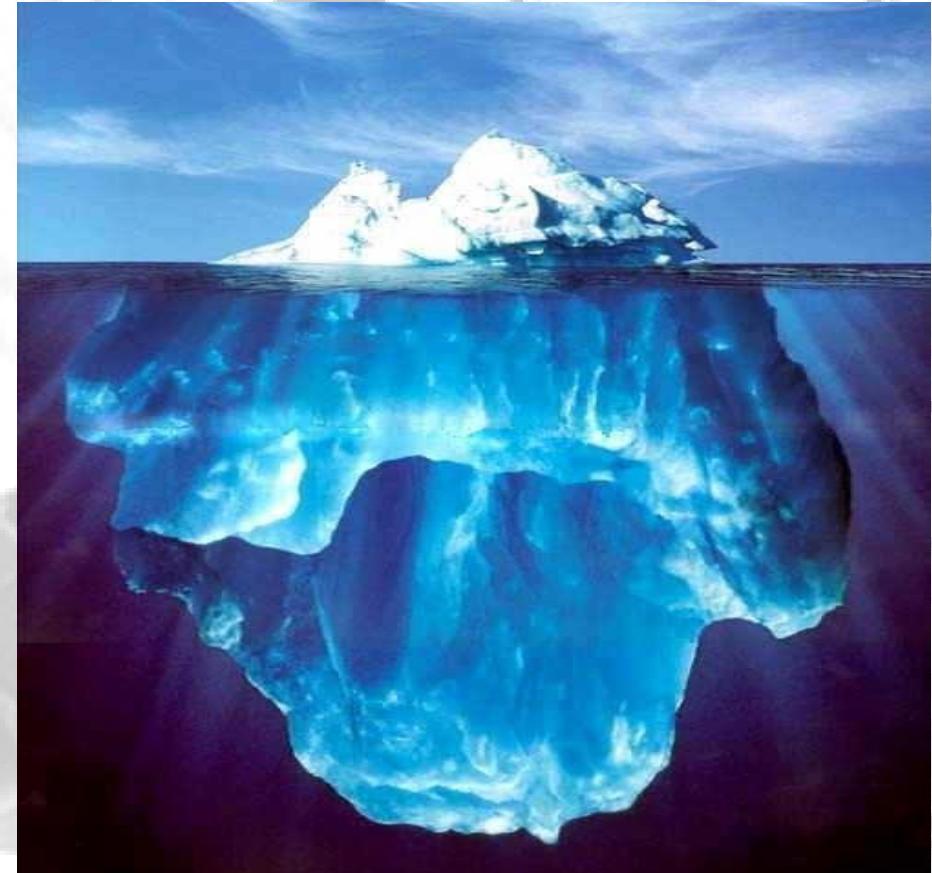
Produktivkraftsprung als Basis eines neuen Produktionsmodells der Dienstleistungswirtschaft



- 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

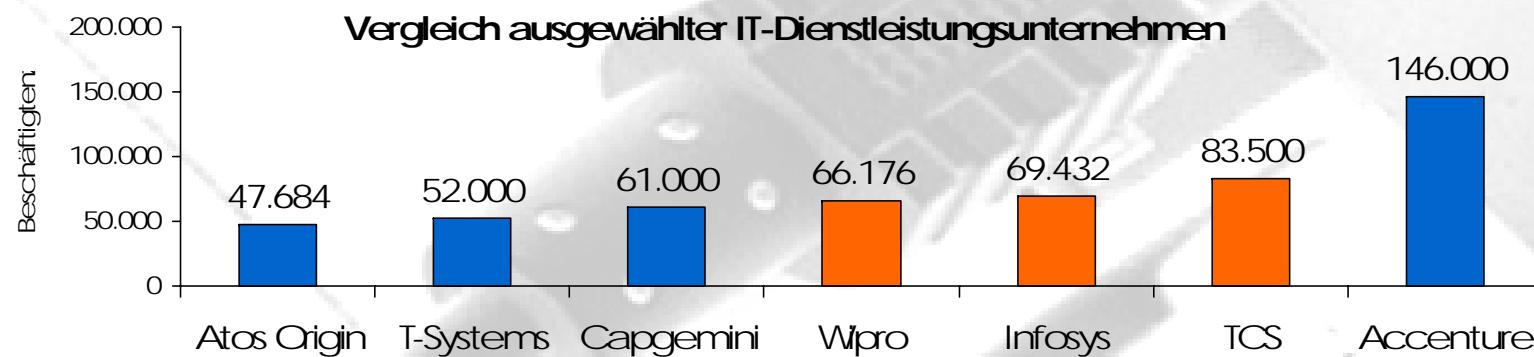


Agenda

- 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

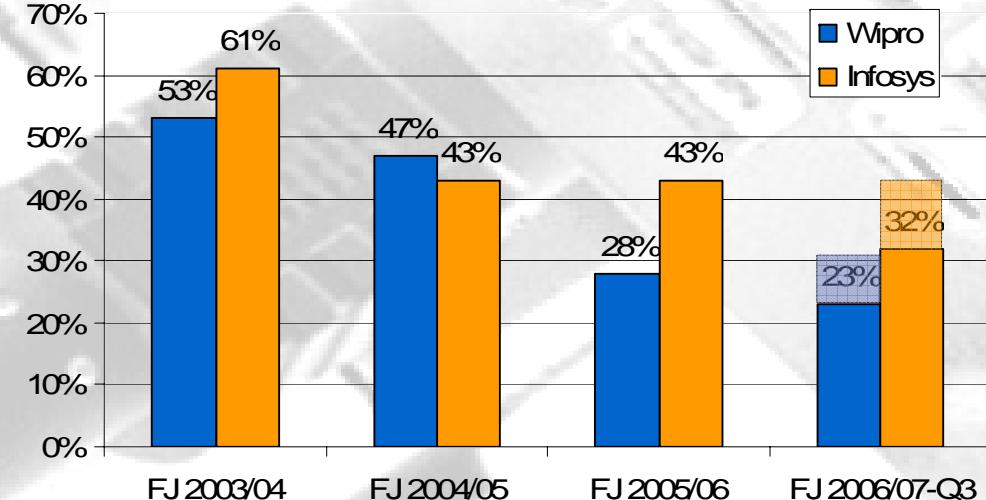
- Planungen US-amerikanischer und europäischer Konzerne für den Ausbau der indischen Landesgesellschaften
 - Accenture will mit 35.000 Beschäftigten Mitte 2007 erstmals mehr Mitarbeiter in Indien haben als in den USA (30.000)
 - IBM plant bis Mitte 2008 die indische Belegschaft auf 120.000 Mitarbeiter 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



- 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

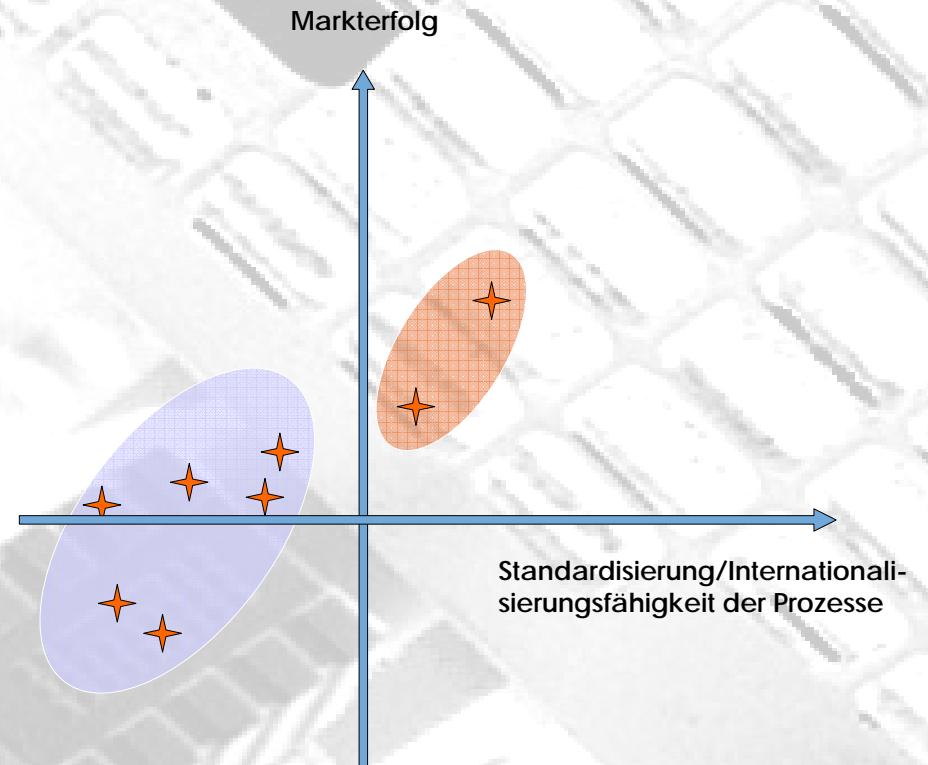
Agenda

- 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

- 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



Agenda

- 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 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
 - Betriebswirtschaftliche Bilanz und Rentabilität
 - „Was wird aus dem eigenen Standort“?

- 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 unersetztbar 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

- 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

Schlussfolgerungen

- 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 – jedoch sind 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>