

Andreas Boes, Tobias Kämpf,
Kira Marrs, Katrin Trinks

DER IT-STANDORT DEUTSCHLAND UND DIE CHANCEN EINER NACHHALTIGEN INTERNATIONALISIERUNG

Dokumentation von Ergebnissen
des 3. Expertenforums des Projekts Export IT
am 8. März 2008 auf der CeBIT

Arbeitspapier

des Projekts EXPORT IT

4

München, März 2008

Die Arbeitspapiere des Projekts EXPORT IT erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten <http://www.EXPORT-IT.de> zu beziehen.

© 2008 by ISF München

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

Tel. 089-272921-0

zentrale@isf-muenchen.de

<http://www.isf-muenchen.de>

Inhaltsverzeichnis

Vortrag des Forschungsteams Export IT am 8. März 2008 auf der CeBIT Nicht kopieren – innovieren! Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte im globalen Wettbewerb	5
Fünf-Punkte-Papier des Forschungsprojekts Export IT Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung	19
Pressemitteilung des ISF München zu den Ergebnissen der CeBIT-Veranstaltung IT „made in Germany“: Globalisierung erfordert neue Weichenstellungen für den IT-Standort Deutschland	23
Einladung und Agenda für die CeBIT-Veranstaltung Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung	25

Nicht kopieren – innovieren! Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte im globalen Wettbewerb

Vortrag des Forschungsteams Export IT am 8. März 2008 auf der CeBIT

Dr. Jan Grasshoff (SAP) und Peter Forscht (ABAS Software AG) haben bei dieser Veranstaltung best practices präsentiert, wie den Herausforderungen der Globalisierung mit innovativen Konzepten begegnet werden kann.

Wir schließen daran an und gehen im Folgenden auf der Basis unserer Forschung verallgemeinernd auf zentrale Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte im globalen Wettbewerb ein. Mit Blick auf diese Entwicklung ist eine grundlegende strategische Neueinstellung notwendig. Doch dabei hilft es nichts, die Konzepte indischer oder US-amerikanischer Erfolgsunternehmen einfach zu kopieren.

Unser Vorschlag lautet vielmehr: Nicht kopieren – innovieren!

EXPORT IT

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung
und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen



Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks

Nicht kopieren – innovieren!

Erfolgsfaktoren nachhaltiger
Internationalisierungskonzepte
im globalen Wettbewerb

CeBIT-Veranstaltung

**Der IT-Standort Deutschland und die Chancen
einer nachhaltigen Internationalisierung**

Hannover, 8. März 2008

EXPORT IT



ISFMÜNCHEN

Einleitung: Globalisierung stellt den IT-Standort Deutschland auf den Prüfstand

Wir erleben gegenwärtig den Beginn einer neuen Phase der Internationalisierung. Standen vormals die klassischen Industrien im Zentrum dieser Entwicklung, so kommen nun auch weite Dienstleistungsbereiche zunehmend in den Sog der Globalisierung.

Im Zentrum dieser Entwicklung steht die IT-Branche. Sie ist für die Industrie- und Dienstleistungsunternehmen der „enabler“ neuer, globaler Geschäftsmodelle. Das macht ihre strategische Bedeutung für die Entwicklung der Wirtschaft aus.

Die IT-Unternehmen sind aufgrund dieser Bedeutung im gesamtwirtschaftlichen Gefüge zuallererst Profiteure der neuen Phase der Globalisierung. Die überdurchschnittlichen Wachstumserwartungen der Branche resultieren auch aus den Erfolgen der Unternehmen im Ausland.

Fragt man daher in der IT-Branche nach den Auswirkungen der neuen Phase der Internationalisierung für den IT-Standort Deutschland, so lassen sich viele Erfolgsgeschichten finden und die Chancen überwiegen die Risiken hinsichtlich der Zukunftserwartungen.

Das ist aber nur die eine Seite. Denn kommt man etwas länger ins Gespräch, so verdüstert sich das Bild zunehmend und die Darstellungen unserer Gesprächspartner werden pessimistischer. So äußerten beispielsweise die Unternehmens- und Verbandsvertreter des IT-Gipfels Ende 2006 in Berlin mit Blick auf die Zukunft des IT-Standorts Deutschland deutliche Bedenken und wiesen auf eine Reihe von Problemen hin.

Hier heißt es: „Die Globalisierung und der zunehmende Wettbewerbsdruck auf den internationalen IKT-Märkten führen zu Handlungsdruck in allen Bereichen der IKT-Industrie: Große Teile der Hardwareproduktion mit Ausnahme der Mikroelektronik sind bereits ins Ausland verlagert. Der Anteil deutscher Unternehmen am Software-Weltmarkt ist mit 7% gering. Die IT-Service-Industrie wird zunehmend dominiert von den USA und Wachstumsländern wie China und Indien.“ (AG 1)

Wie passt das zusammen?

Unsere Analysen zeigen: Beides stimmt. Vielen Unternehmen gelingt es, die Chancen der neuen Phase der Globalisierung zu nutzen. Diesen Positivbeispielen stehen aber viele IT-Unternehmen gegenüber, für die die neue Phase der Internationalisierung zum Problem geworden ist. Und dann gibt es eine dritte Gruppe von IT-Unternehmen. Diese Unternehmen stecken den Kopf tief in den Sand und warten darauf, dass das Gespenst der Globalisierung endlich wieder in der Mottenkiste der Managementmoden verschwindet.

Kurzum, Chancen und Risiken liegen in dieser Entwicklung eng beieinander. Sehr unterschiedliche, zum Teil gegensätzliche Trends sind zu beobachten.

Lassen Sie uns im Folgenden etwas Klarheit in diese unübersichtliche Situation bringen und die Frage beantworten: Wie steht der IT-Standort Deutschland mit Blick auf die Herausforderungen der Globalisierung wirklich da? Wo liegen seine Stärken und wo die Schwächen? Und vor allem: Was sind die Erfolgsfaktoren erfolgreicher Internationalisierungsstrategien?

Unser Beitrag gliedert sich in folgende Schritte:

Zunächst möchten wir Sie mit dem empirischen Hintergrund unserer Forschungsergebnisse vertraut machen und ihnen das Projekt Export IT kurz vorstellen.

Im zweiten Schritt wird der Frage der Veränderung der strategischen Umfeldbedingungen für die Entwicklung der IT-Industrie nachgegangen.

Im dritten Schritt möchten wir unsere Diagnose zu den Stärken und Schwächen des IT-Standorts Deutschland im globalen Wettbewerb vorstellen.

Und abschließend werden auf der Grundlage der vielen Gespräche mit erfolgreichen Unternehmen zentrale Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte vorgestellt.

Beginnen wir mit einigen wichtigen Informationen zum Forschungsprojekt Export IT.

1 Das Forschungsprojekt Export IT und sein Partnernetzwerk

Das Projekt „Export IT“ heißt mit vollem Titel „Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von IT-Dienstleistungen“. Es wurde Mitte 2005 gestartet und endet im Herbst 2008.

Das Projekt zielt auf die Identifikation der Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungsstrategien in den Feldern Software und IT-Dienstleistungen in Deutschland.

Die Basis unserer Vorschläge sind empirische Untersuchungen, die wir mit Unterstützung unserer Partner in der globalen IT-Industrie durchgeführt haben. Wir stützen uns auf qualitative Fallstudien, die in zahlreichen IT-Unternehmen an den verschiedenen Knotenpunkten der Welt-IT-Industrie durchgeführt wurden.

Den Auswertungen liegen folgende Erhebungen zugrunde:

- In Deutschland haben wir insgesamt 15 Unternehmen untersucht und gut 150 Interviews durchgeführt.
- In Indien haben wir Ende 2006 insgesamt neun Unternehmen untersucht, davon vier große indische IT-Dienstleister, und insgesamt gut 50 Interviews geführt.
- In Osteuropa haben wir in der zweiten Jahreshälfte 2007 insgesamt fünf Unternehmen analysiert und 35 Interviews geführt.
- Und im März 2008 fahren wir in die USA zu unseren abschließenden Erhebungen in Silicon Valley.

Der zentrale Erfolgsfaktor des Projekts Export IT ist sein Partnernetzwerk. Vermutlich einmalig für die deutsche IT-Landschaft vereint es unter großzügiger Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung die wichtigen Player auf der Seite der deutschen IT-Unternehmen. Namentlich SAP, T-Systems, Lufthansa Systems, IDS Scheer, Software AG und als Vertreter der kleinen Unternehmen die inosoft AG.

Und auf Seiten unserer Transferpartner haben wir die relevanten Verbände BITKOM, VDMA und ZVEI und die beiden maßgeblichen Gewerkschaften IG Metall und Verdi an Bord.

Projektnetzwerk „Export IT“

EXPORT IT



Boes, Kämpf, Marrs, Trinks: Nicht kopieren – innovieren!
CeBIT 2008, 08.03.2008 / Folie 5

ISFMÜNCHEN

Unser gemeinsames Ziel ist die Förderung nachhaltiger Internationalisierungsstrategien für den globalen Wettbewerb.

Im Folgenden stellen wir unsere Ausgangsüberlegungen zur Veränderung der strategischen Umfeldbedingungen dar. Es geht um die IT-Industrie als Vorreiterbranche einer neuen Phase der Internationalisierung der Wirtschaft.

2 Die Veränderung der strategischen Umfeldbedingungen

2.1 Basis einer neuen Phase der Internationalisierung: Entstehung eines weltweiten Informationsraums

Wir gehen davon aus, dass wir am Beginn einer neuen Phase der Globalisierung stehen. Neu ist dabei, dass durch das Entstehen eines globalen „Informationsraums“ neue Möglichkeiten entstehen, global verteilt zu arbeiten und international verteilte Unternehmensstandorte wie aus einem Guss zu steuern.

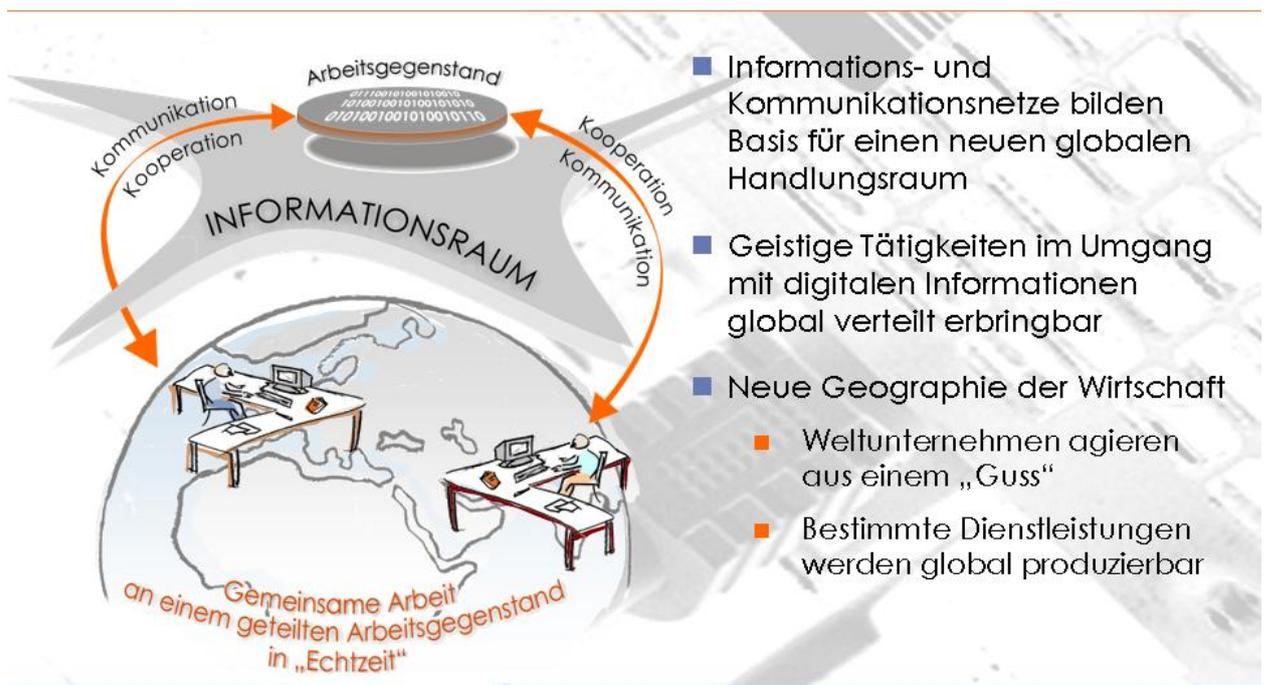
Die Grundlage der neuen Phase der Globalisierung ist ein Produktivkraftsprung, für den insbesondere die IT-Industrie verantwortlich zeichnet. Auf der Basis der Informations- und

Kommunikationsnetze und insbesondere durch das Internet ist in den letzten Jahren ein weltweit verfügbarer „Informationsraum“ entstanden. Dieser stellt einen neuartigen globalen Handlungsraum dar und schafft nicht zuletzt für die Wirtschaft neue Möglichkeiten.

Durch den Informationsraum entstehen neue Möglichkeiten, verschiedene Arten geistiger Tätigkeiten global verteilt zu erbringen. Gemeint sind jene Aufgabenbereiche, deren Arbeitsgegenstände in die Form von digitalen Informationen gebracht werden können, also beispielsweise die Tätigkeiten von Softwareentwicklern, Konstrukteuren, Radiologen, Controllern oder Steuerberatern.

Basis der neuen Phase der Internationalisierung: Entstehung eines weltweiten Informationsraums

EXPORT IT



Boes, Kömpf, Mars, Trinks: Nicht kopieren – innovieren!
CeBIT 2008, 08.03.2008 / Folie 7

ISFMÜNCHEN

Dadurch wird die gesamte Weltwirtschaft geografisch neu sortiert. Die Frage ist nun: Was muss wirklich an einem bestimmten Ort gemacht werden und was kann „im Informationsraum“ erledigt werden?

Zwei folgenreiche Konsequenzen sind zu beobachten: Große Unternehmen agieren mit einem Gewirr weltweit verteilter Standorte wie aus „einem Guss“. Sie steigern ihr Globalisierungsniveau deutlich und fordern dies zunehmend von ihren mittelständischen Zulieferern. Und Dienstleistungen, die vorwiegend mit digitalisierbaren Informationen zu tun haben, werden nun global produzierbar.

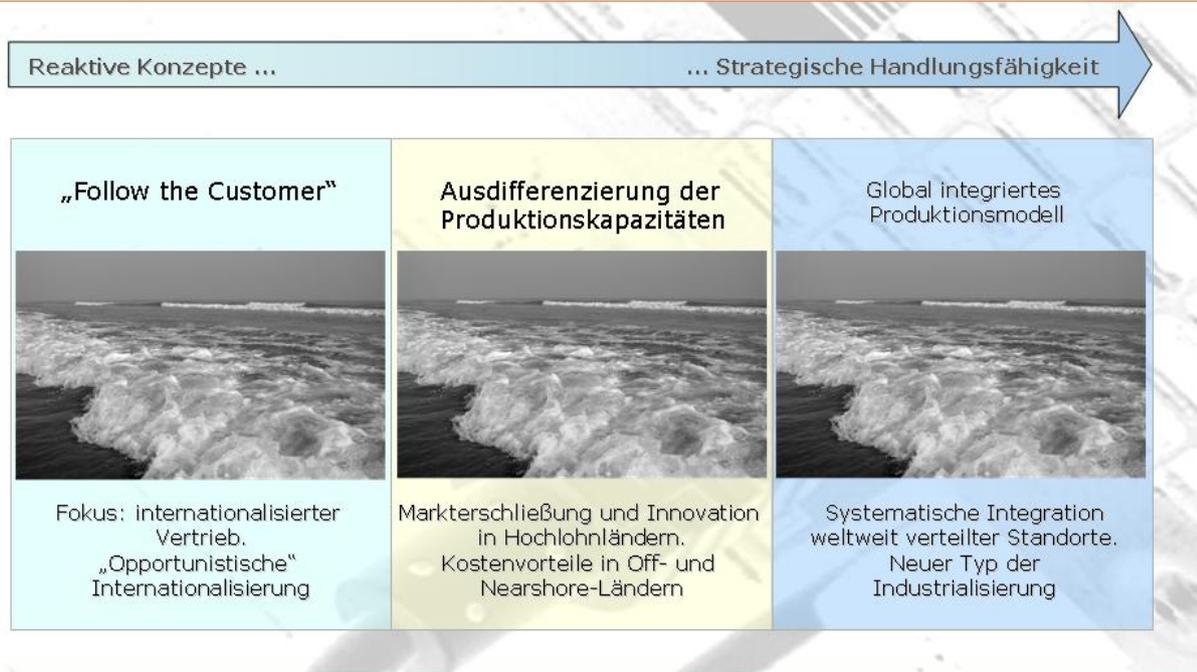
Im Zentrum dieser Entwicklung stehen die Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen.

2.2 Entwicklungsschritte der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen

Diese strategische Schlüsselposition haben sich die Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen in einem längeren historischen Prozess erarbeitet. Während nämlich die großen Hardwarehersteller schon sehr früh ihre Produkte international vertrieben und produzierten, waren die Unternehmen in den Bereichen Software und IT-Dienstleistungen lange Zeit nur auf heimischen Märkten unterwegs. Deren Internationalisierung erfolgt historisch in drei Entwicklungsschritten.

Entwicklungsschritte der Internationalisierung von Software und IT-Dienstleistungen

EXPORT IT



Boes, Kämpf, Marrs, Trinks: Nicht kopieren – innovieren!
CeBIT 2008, 08.03.2008 / Folie 8

ISFMÜNCHEN

Den Ausgangspunkt der Internationalisierung bilden fast immer die Kunden. Diese erwarten von ihren Dienstleistern, international präsent zu sein, oder offerieren ihnen neue Möglichkeiten in ausländischen Märkten. „Follow the customer“ heißt daher der Leitspruch dieser „opportunistischen“ Internationalisierung. Hier geht es vorwiegend um die Internationalisierung des Vertriebs.

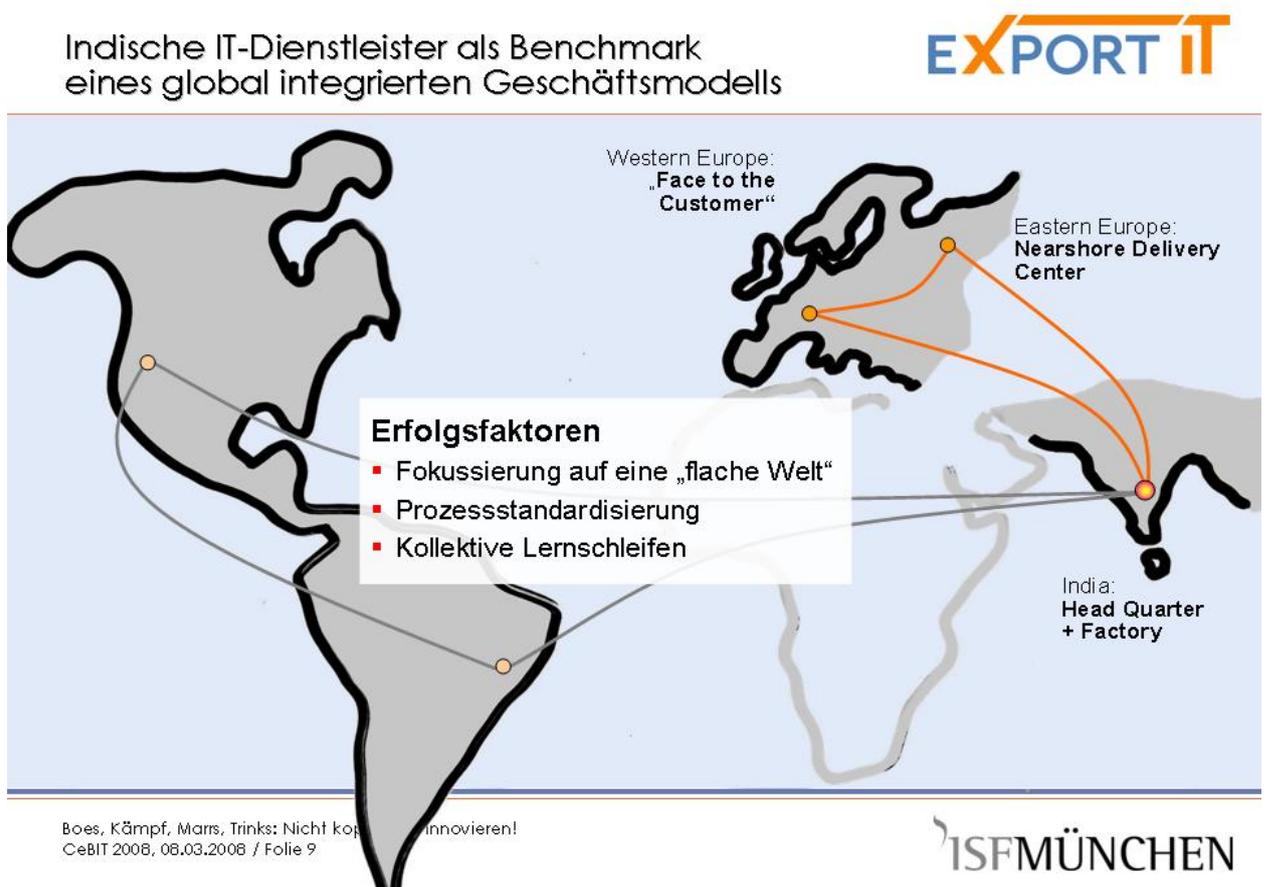
In den 90er Jahren geht eine Gruppe von Unternehmen über dieses reaktive Strategiemuster hinaus und beginnt mit der strategischen Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten. Hierbei geht es anfänglich um Markterschließung und Innovationsimpulse in Hochlohnländern, insbesondere der USA. Und gegen Ende der 90er Jahre werden zunehmend Produktionsstandorte in Off- und Nearshoreregionen aufgebaut, um Kostenvorteile zu erreichen. Hierbei dominiert die Zusammenarbeit nach dem Konzept der „verlängerten Werkbank“.

Seit einigen Jahren versuchen nun die fortgeschrittensten Unternehmen ein neues Entwicklungsstadium zu erreichen. Hierbei geht es um die strategische Etablierung eines global integrierten Produktionsmodells. Auf Basis der Standardisierung von Produkten und Prozessen und eines neuen Typs der Industrialisierung werden die vorher ausdifferenzierten Standorte in einem integrierten System zusammengefasst. Die unterschiedlichen Standorte erfüllen als Knotenpunkte eines Netzwerks unterschiedliche Teilaufgaben im Kontext komplexer, hochgradig ausdifferenzierter Geschäftsprozesse im systemischen Zusammenwirken.

2.3 Indische IT-Dienstleister als benchmark eines global integrierten Geschäftsmodells

Als benchmark für ein global integriertes Geschäftsmodell gelten die großen indischen IT-Dienstleistungsunternehmen. Diese haben in mehreren Schritten globale Produktionskapazitäten aufgebaut und auf der Basis eines neuartigen Geschäftsmodells zu einem weltweit leistungsfähigen Modell zusammengefügt.

Schematisch dargestellt funktioniert dieses Geschäftsmodell folgendermaßen:



In Indien sitzt das Headquarter des Unternehmens und die sogenannte „factory“, also die Mehrzahl der eingesetzten IT-Spezialisten, die „offsite“ einen Großteil der Aufgaben erfüllen.

Nah am Kunden wird eine zweite Einheit „face to the customer“ platziert. Diese stellt die erforderliche Kundenbeziehung her und vermittelt die Aufträge in das Produktionsnetzwerk.

Und in der gleichen Zeitzone wird an einem Standort mit niedrigeren Kosten ein Near-shore Delivery Center aufgebaut, das beispielsweise für zeitkritische Funktionen und Aufgaben mit einer gewissen kulturellen Nähe zum Kunden erforderlich ist.

Dieses Netzwerk von Produktionsstandorten ist nach dem gleichen Muster auf die verschiedenen Zielmärkte in der Welt ausgerichtet. In unserem Beispiel auf Westeuropa und natürlich vor allem auf die USA.

Wir haben uns eingehend mit den Erfolgsfaktoren dieses Geschäftsmodells befasst.

Die indischen Unternehmen haben als erste die neue Phase der Globalisierung verstanden. Ihr strategischer Fokus ist daher nicht auf den Heimatmarkt, sondern auf eine „flache Welt“ gerichtet. Ihr Hauptaugenmerk gilt insbesondere den „global playern“ der jeweiligen Volkswirtschaften.

Die indischen Geschäftsmodelle basieren auf einer konsequenten Prozessstandardisierung. Hier gilt die Zertifizierung nach CMMI-Level 5 als unverzichtbare Grundanforderung. Viel wichtiger ist es aber, dass sämtliche Projekte mit inhaltlich definierten Prozessmodellen hinterlegt sind, so dass Projekte jeweils nach einem standardisierten Vorgehensmodell durchgeführt werden. Darüber hinaus bilden die Prozessmodelle die Grundlage für die inhaltliche Ausrichtung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen.

Diese Prozessmodelle ermöglichen es den Unternehmen, kollektive Lernschleifen bei der ständigen Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells zu etablieren. Denn in diesen Prozessmodellen werden die wesentlichen Erfahrungen zusammengefasst, wie ein Projekt einer bestimmten Art erfolgreich bewältigt werden kann und welche Qualifikationen dafür erforderlich sind. Sie sind daher die zentralen Achsen, über die die gemeinsamen Lernprozesse der Unternehmen organisiert werden. Indische Unternehmen lernen daher viel schneller, sich auf die neuen Bedingungen einzustellen.

Die beschriebene Entwicklung hat die strategischen Umfeldbedingungen in der IT-Industrie verändert. Die Frage ist, wie sich die Unternehmen am IT-Standort Deutschland auf diese neue Herausforderung eingestellt haben.

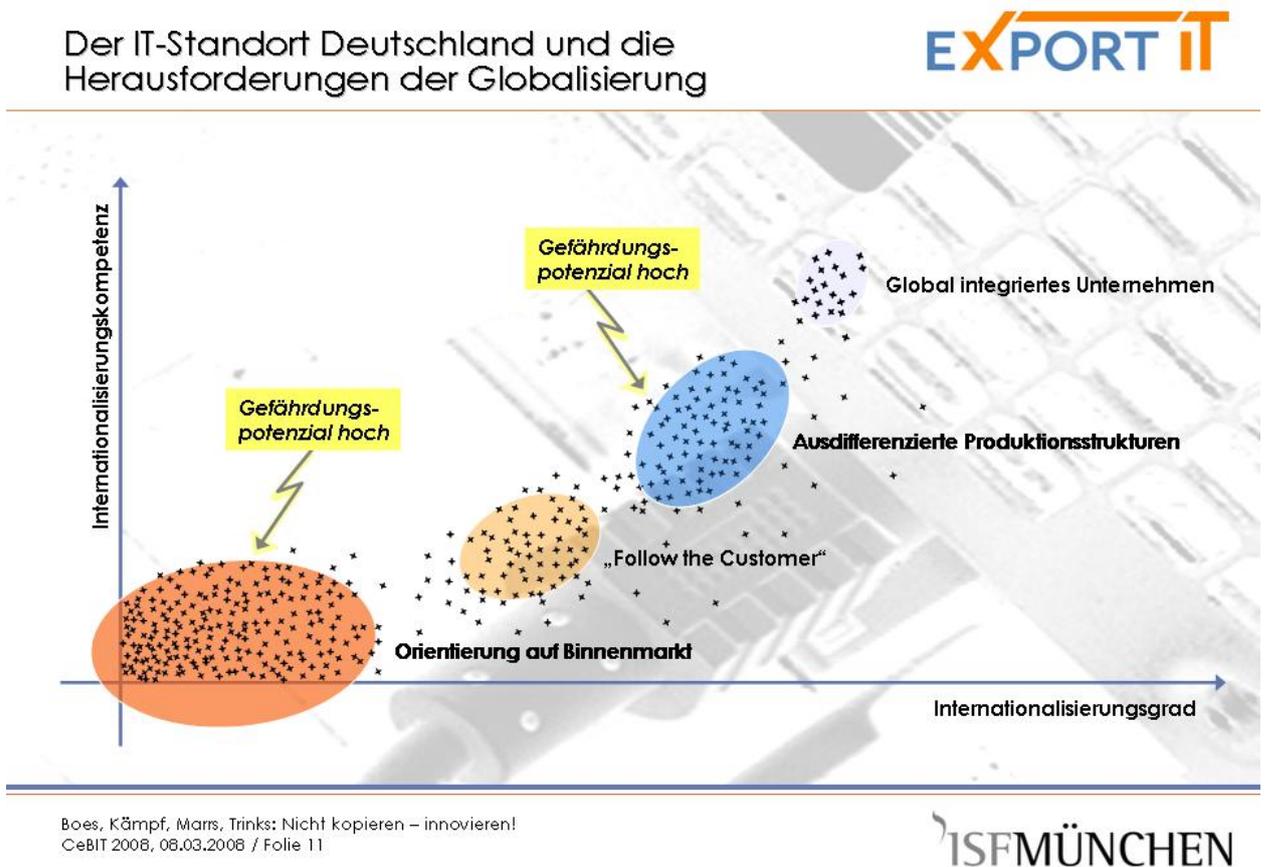
Im folgenden Schritt resümieren wir kurz das Ergebnis unserer Analysen zum Entwicklungsstand des IT-Standorts Deutschland. Dabei bedürfen die zentralen Stichworte unserer Diagnose – „Vogel Strauß“ und „Innovationsfalle“ – natürlich einer Erläuterung.

3 Der IT-Standort Deutschland und die Herausforderung der Globalisierung

3.1 Entwicklungsstände und Strategiemuster von IT-Unternehmen in Deutschland

Wo stehen die Unternehmen am IT-Standort Deutschland mit Blick auf die Herausforderung einer neuen Phase der Globalisierung?

Die folgende Grafik fasst die Ergebnisse unserer Analysen zusammen. Dabei betrachten wir zwei zentrale Kriterien: den Internationalisierungsgrad, der die Höhe des Auslandsumsatzes und den Grad der internationalen Ausdifferenzierung eines Unternehmens ausdrückt, und die Internationalisierungskompetenz, die die strategische Fähigkeit eines Unternehmens im Umgang mit den Herausforderungen einer neuen Phase der Globalisierung thematisiert.



Gemessen an diesen beiden Kriterien differenzieren wir vier typische Entwicklungsstände der IT-Unternehmen in Deutschland.

Für die größte Gruppe von Unternehmen findet die Internationalisierung bisher vorwiegend in der Zeitung statt. Sie lesen davon, haben selbst aber kein internationales Geschäft und konzentrieren sich auf den nationalen, oft sogar auf regionale Märkte. Dieses Muster der „Orientierung auf den Binnenmarkt“ findet man vorwiegend bei kleinen und mittleren Unternehmen.

Eine zweite Gruppe hat sich von wichtigen Kunden dazu verleiten lassen, erste Schritte ins Ausland zu unternehmen. Dabei sind sie den Anforderungen der Kunden im Wesentlichen reaktiv gefolgt und verfolgen darüber hinaus keine eigenständige Internationalisierungsstrategie. Sie weisen einen gewissen Auslandsumsatz auf und haben manchmal Vertriebsniederlassungen im Ausland. Dieses Muster des „Follow the Customer“ findet man vorwiegend bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

Die dritte Gruppe verfügt über international ausdifferenzierte Vertriebs- und Produktionsstrukturen und Partnerbeziehungen im Ausland und realisiert dort einen relevanten Anteil des Umsatzes. Sie sind bestrebt, das Thema Internationalisierung mit einer eigenständigen Strategie anzugehen. Dabei suchen sie nach neuen Absatzchancen im Ausland, haben aber bisher kein internationales Profil. Im Vordergrund ihrer Bestrebungen steht die Senkung der Kosten durch „Offshoring“ und „Nearshoring“ und die Anbindung von Standorten nach dem Prinzip der verlängerten Werkbank.

Die vierte Gruppe von Unternehmen ist auf dem Weg zu einem „global integrierten Unternehmen“. Diese Unternehmen realisieren einen Großteil ihres Umsatzes im Ausland und sind mit Vertriebs- und Produktionsstandorten global aufgestellt. Sie orientieren sich konsequent auf die neue Phase der Globalisierung. Die international aufgestellten Großunternehmen fassen gegenwärtig das Netzwerk an Standorten zu einem integrierten System zusammen. Die mittelgroßen Unternehmen in diesem Muster kompensieren fehlende Auslandspräsenz durch ein gezieltes Partnerkonzept.

Die verschiedenen Strategiemuster ermöglichen es den Unternehmen unterschiedlich erfolgreich, sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Während wir das Muster „Follow the Customer“ als durchaus stabil einschätzen, wird das Muster der „Orientierung am Binnenmarkt“ für viele Unternehmen dieser Gruppe über kurz oder lang zu einem Problem werden. Hier liegt also auf mittlere Sicht ein hohes Gefährdungspotenzial vor. Ebenso halten wir das Strategiemuster des „global integrierten Unternehmens“ für stabil, während wir das Muster der „ausdifferenzierten Produktionsstrukturen“ als ein Muster mit hohem Gefährdungspotenzial einschätzen.

Die Dramatik dieser Feststellung liegt darin begründet, dass bis zu 75% der Mitarbeiter am IT-Standort Deutschland in Unternehmen der beiden gefährdeten Strategiemuster beschäftigt sind.

3.2 Diagnose: Vogel Strauß und die Innovationsfalle

Angesichts dieses Entwicklungsstands bei der Neueinstellung der IT-Unternehmen auf die Herausforderungen einer neuen Phase der Globalisierung sehen wir trotz vieler positiver Beispiele zwei zentrale Gefahren für den IT-Standort Deutschland.

Die erste Gefahr besteht darin, dass Unternehmen und Entscheider in Verbänden und der Politik nach der Methode des „Vogel Strauß“ verfahren und versuchen, die neue

Herausforderung einfach auszublenzen. Hier herrscht das Bild vor, dass es sich bei der Globalisierung lediglich um eine Managementmode handele, die bald vorübergehe. Sie hoffen darauf, dass die große „Rückverlagerungswelle“ bald bevorsteht.

Eng damit verbunden lässt sich ein zweites Argument antreffen, wonach IT ohnehin als commodity anzusehen sei, so dass eigenständige IT-Potenziale als nicht strategisch bedeutsam angesehen werden.

Die zweite Gefahr besteht darin, dass die IT-Unternehmen am Standort Deutschland in dem Bestreben, eine vermeintliche Kostenfalle zu verhindern, in eine Innovationsfalle geraten.

Für die meisten europäischen IT-Unternehmen gilt, dass Internationalisierung „unter Druck“ stattfindet. Ihre Prozesse sind wenig für ein globales Geschäftsmodell geeignet und die Kosten liegen oft über denen der Wettbewerber.

Der „natürliche“ Reflex, allein durch Kostensenkungen und Verlagerungen aus der Breddouille zu kommen, führt nicht zum Ziel. Denn so werden genau die Stärken des deutschen Geschäftsmodells gefährdet: die enge Bindung zum Kunden und das kreative Potenzial des mittleren Managements und der Mitarbeiter.

Diagnose: Vogel Strauß und Innovationsfalle



■ 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

Einer strategischen Neueinstellung auf die Herausforderungen einer neuen Phase der Globalisierung wird so der Boden entzogen und die Bemühungen landen in einer Sackgasse.

„Nicht kopieren – innovieren!“ lautet in Antwort darauf das Motto unserer abschließenden Bemerkungen zu den Erfolgsfaktoren nachhaltiger Internationalisierungskonzepte.

4 Zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierungsstrategie

Unsere Forschung zeigt: Erfolgreiche Internationalisierung fußt auf einer Reihe von Einzel-faktoren, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Verallgemeinerbar ist aber, dass diese nur zu Erfolgsfaktoren werden, wenn eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie deren Fundament bildet. Diese kennzeichnet das Bestreben einer langfristigen Nutzung der vielfältigen Potenziale einer „flachen Welt“ (Friedman).

Diese allgemeine Strategieorientierung konkretisiert sich in fünf Erfolgsfaktoren, die wir für die strategische Einstellung auf die neue Phase der Globalisierung für zentral halten.

1. Um den Herausforderungen der Internationalisierung gewachsen zu sein, ist in vielen Unternehmen ein tiefgreifender Prozess der strategischen Neueinstellung auf die Bedingungen dieser neuen Phase unabdingbar. Statt reaktiver Anpassungsstrategien sind systematische Vorwärtsstrategien notwendig, die die eigenen Stärken zum Ausgangspunkt eines eigenständigen Zugangs zur Internationalisierung machen.
2. Die erfolgreiche internationale Erbringung von IT-Dienstleistungen basiert auf der intelligenten Standardisierung von Produkten und Leistungen. Diese zielt nicht allein auf Skaleneffekte ab, sondern auf die Herausbildung einer „stabilen Identität“ des Leistungsspektrums. Intelligente Standardisierung unterscheidet sich grundlegend vom herkömmlichen Standardisierungs- und Industrialisierungsparadigma. Ziel ist es nicht, durch „starre“ Standards alter Form alles gleichzuschalten, sondern in „lebendigen Standards“ das Wissen der ganzen Organisation gezielt und systematisch nutzbar zu machen. Intelligente Standardisierung ist damit ein Schlüssel zur kontinuierlichen Innovation des Produkt- und Leistungsspektrums.
3. International erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine konsequente Prozessorientierung. Diese zielt nicht auf die bloße Formalisierung von Verfahren und Methoden ab, sondern dient vor allem als Basis kontinuierlicher Lernschleifen im Unternehmen. Gemeinsame Lernschleifen setzen auf dem Prinzip der „intelligenten Standardisierung“ auf. Durch die Verkopplung von intelligenten Standards mit einer modernen Prozessorientierung wird erreicht, dass Lernerfahrungen konsequent in die definierten Prozesse zurückgespielt und als Innovationen in der Organisation verallgemeinert werden können. Gemeinsame Lernschleifen bilden daher den zentralen Erfolgsfaktor im Prozess der innovativen Neueinstellung der Unternehmen auf die strategischen Herausforderungen.

4. Zentrales Moment einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie ist der Aufbau länderübergreifender Partnerbeziehungen. Diese erweisen sich sowohl bei der Erschließung neuer Märkte als auch beim Aufbau internationaler Produktionskapazitäten als wertvoll. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch für große Unternehmen bieten sich dadurch neue Chancen im Ausland. Grundlage für stabile Partnerbeziehungen sind nicht nur solide vertragliche Beziehungen, sondern insbesondere auch wechselseitige Wertschätzung und Vertrauen.
5. Eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie baut auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter auf. Denn nur dann, wenn die Beschäftigten qualifikatorisch und motivational in der Lage sind, die Internationalisierungsprozesse des Unternehmens aktiv zu unterstützen und kontinuierlich zu verbessern, kann die Internationalisierung letztendlich erfolgreich werden. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist eine Unternehmenskultur, die auf Anerkennung und gegenseitiger Wertschätzung basiert. Dies beinhaltet, dass es im Unternehmen Transparenz und Stabilität bezüglich der Internationalisierungsstrategie und der persönlichen wie auch der standortbezogenen Entwicklungsperspektive gibt. Entscheidend ist letztlich, dass eine nachhaltige Internationalisierung auf ein Miteinander zielt statt auf Konkurrenz von Beschäftigten und Standorten.

Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung

EXPORT IT

- Globalisierung als strategische Herausforderung annehmen
- Intelligente Standardisierung von Produkten und Leistungen
- Konsequente Prozessorientierung als Basis kontinuierlicher Lernschleifen
- Partnerbeziehungen im Ausland – stabil und „auf Augenhöhe“
- Mitarbeiter ins Zentrum erfolgreicher Internationalisierungsstrategien stellen

Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung

Fünf-Punkte-Papier des Forschungsprojekts Export IT vom 8. März 2008

Die IT-Branche ist Vorreiter und Enabler der Internationalisierung der Dienstleistungswirtschaft. Insbesondere in den Feldern Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen liegen bereits umfangreiche Erfahrungen und Erfolge bei der internationalen Erbringung von Dienstleistungen vor. Das vom BMBF geförderte Forschungsprojekt Export IT konnte aufbauend auf der Analyse der innovativen Konzepte in der Branche „best practices“ identifizieren und zentrale Erfolgsfaktoren der Internationalisierung bestimmen.

Die Forschungsergebnisse zeigen: Das Fundament einer erfolgreichen Internationalisierung ist eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie, die auf die langfristige Nutzung der vielfältigen Potenziale einer „flachen Welt“ (Friedman) setzt. Dies beinhaltet einen respektvollen Umgang miteinander und die Sensibilität für kulturelle Unterschiede und fokussiert auf die Etablierung von Beziehungen zwischen internationalen Partnern „auf Augenhöhe“ und die aktive Unterstützung der Mitarbeiter.

1 Globalisierung als strategische Herausforderung annehmen

Eine neue Phase der Internationalisierung der IT-Branche hat eingesetzt: IT-Dienstleister und Softwareunternehmen stehen in verschärftem globalem Wettbewerb, in Off- und Nearshore-Regionen werden neue Standorte aufgebaut, und mit Indien ist ein weiterer „strategischer Ort“ der globalen IT-Industrie entstanden. Diese Entwicklungen verändern die Ausgangsbedingungen für deutsche IT-Unternehmen grundlegend. Um den Herausforderungen der Internationalisierung gewachsen zu sein, ist in vielen Unternehmen ein tiefgreifender Prozess der strategischen Neueinstellung auf die Bedingungen dieser neuen Phase unabdingbar. Nur wer die Globalisierung als strategische Herausforderung annimmt und auch die entsprechenden Ressourcen bereitstellt, wird in der Lage sein, die damit verbundenen Chancen nachhaltig zu nutzen. Statt reaktiver Anpassungsstrategien sind systematische Vorwärtsstrategien notwendig, die die eigenen Stärken zum Ausgangspunkt eines eigenständigen Zugangs zur Internationalisierung machen. 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.

2 Intelligente Standardisierung der Produkte und Leistungen

Die erfolgreiche internationale Erbringung von IT-Dienstleistungen basiert auf der intelligenten Standardisierung von Produkten und Leistungen. Diese zielt nicht allein auf Skaleneffekte ab, sondern auf die Herausbildung einer „stabilen Identität“ des Leistungsspektrums. Dies bezieht sich sowohl auf die technologische Basis als auch auf die Art

und Weise der Leistungserbringung selbst. Ermöglicht werden dadurch einheitliche Qualitätsstandards und die Reproduzierbarkeit der Produkte und Leistungen rund um den Globus. Intelligente Standardisierung unterscheidet sich grundlegend vom herkömmlichen Standardisierungs- und Industrialisierungsparadigma klassischer Industrien. Ziel ist es nicht, durch „starre“ Standards alter Form alles gleichzuschalten, sondern in lebendigen Standards das Wissen der ganzen Organisation gezielt und systematisch nutzbar zu machen. Intelligente Standardisierung setzt deshalb auf lebendige Standards, die als „geronnenes Wissen“ best practices weltweit im Unternehmen anwendbar machen – und in ihrer wiederholten Anwendung gleichzeitig zum Ausgangspunkt permanenter Verbesserungen und Optimierungen bestehender Standards werden. Intelligente Standardisierung ist damit ein Schlüssel zur kontinuierlichen Innovation des Produkt- und Leistungsspektrums.

3 Konsequente Prozessorientierung als Basis kontinuierlicher Lernschleifen

International erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine konsequente Prozessorientierung. Die Erbringung von Dienstleistungen und die Entwicklung von Software sind demnach immer abgeleitet aus systematisierten und gut definierten Prozessen. Das Management und die Steuerung internationaler Leistungserbringung sowie die komplementären Personalentwicklungskonzepte und Qualifizierungsstrategien setzen auf diesen Prozessmodellen auf. Eine konsequente Prozessorientierung zielt dabei nicht auf die bloße Formalisierung von Verfahren und Methoden ab, sondern dient vor allem als Basis kontinuierlicher Lernschleifen im Unternehmen. Gemeinsame Lernschleifen müssen insbesondere im internationalen Maßstab stattfinden und basieren auf der Einbeziehung aller beteiligten Akteure. Sie bauen auf dem Prinzip der „intelligenten Standardisierung“ auf. So bilden Standards auf der einen Seite eine definierte und gesicherte Ausgangsbasis für Lernprozesse. Auf der anderen Seite erlauben es erst lebendige Standards, dass Lernerfahrungen konsequent in die definierten Prozesse zurückgespielt und als Innovationen in der Organisation verankert und verallgemeinert werden können.

4 Partnerbeziehungen im Ausland – stabil und „auf Augenhöhe“

Zentrales Moment einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie ist der Aufbau länderübergreifender Partnerbeziehungen. Diese erweisen sich sowohl bei der Erschließung neuer Märkte als auch beim Aufbau internationaler Produktionskapazitäten als wertvoll. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch für große Unternehmen bieten sich dadurch neue Chancen im Ausland. Ohne ein entsprechendes lokal verankertes Know-how – das Partner vor Ort gewährleisten können – ergeben sich beim Aufbau neuer ausländischer Standorte selbst bei international erfahrenen Unternehmen immer wieder große Schwierigkeiten. Grundlage für stabile Partnerbeziehungen sind nicht nur solide vertragliche Beziehungen, sondern insbesondere auch wechselseitige Wertschätzung und Vertrauen. Um Stabilität in der Zusammenarbeit langfristig sichern zu

können, gilt es deshalb Beziehungen so aufzubauen, dass beide Seiten ihre je eigenständige Identität aufrechterhalten können. Nur wenn beide Partner von der Partnerschaft profitieren, kann die Etablierung von stabilen Beziehungen zwischen internationalen Partnern „auf Augenhöhe“ gelingen.

5 Mitarbeiter ins Zentrum erfolgreicher Internationalisierungsstrategien stellen

Eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie baut auf den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter auf. Denn nur dann, wenn die Beschäftigten qualifikatorisch und motivational in der Lage sind, die Internationalisierungsprozesse des Unternehmens aktiv zu unterstützen und kontinuierlich zu verbessern, kann die Internationalisierung letztendlich erfolgreich werden. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist eine Unternehmenskultur, die auf Anerkennung und gegenseitiger Wertschätzung basiert. Dies impliziert zum einen, dass es im Unternehmen Transparenz und Stabilität bezüglich der Internationalisierungsstrategie und der persönlichen wie auch der standortbezogenen Entwicklungsperspektive gibt. Dies meint zum anderen aber auch, dass die Mitarbeiter sowohl die Zeit wie auch die Mittel haben müssen, internationalisierungsrelevante Kompetenzen zu erwerben und eine eigenständige und zukunftsfähige Rolle in diesem Prozess definieren zu können. Entscheidend ist letztlich, dass eine nachhaltige Internationalisierung auf ein Miteinander zielt statt auf Konkurrenz von Beschäftigten und Standorten: Nur dann ist eine Partizipation und eine nachhaltige Einbindung der Beschäftigten in Internationalisierungsprozesse denkbar.

IT „made in Germany“: Globalisierung erfordert neue Weichenstellungen für den IT-Standort Deutschland

Forschungsergebnisse des Projekts Export IT auf der CeBIT präsentiert
Pressemitteilung des ISF München vom 8. März 2008

Die neue Phase der Globalisierung verlangt von den IT-Unternehmen am Standort Deutschland, Internationalisierung als strategische Herausforderung anzunehmen. Eine erfolgreiche, nachhaltige Internationalisierungsstrategie setzt an den Stärken des IT-Standorts Deutschland an und stellt in ihr Zentrum die Mitarbeiter. Hier müssen viele Unternehmen die Weichen für die Globalisierung neu stellen. Dies war Ergebnis einer Veranstaltung des Forschungsprojekts Export IT auf der CeBIT am 8. März mit hochrangigen Vertretern aus Unternehmen, Wissenschaft und Verbänden. Sie trug den Titel: Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung. Die Botschaft: Wir brauchen eine neue Standortdebatte für die IT-Industrie in Deutschland.

Eine neue Phase der Internationalisierung der IT-Branche hat eingesetzt: IT-Dienstleister und Softwareunternehmen stehen in verschärftem globalem Wettbewerb, in Off- und Nearshore-Regionen werden neue Standorte aufgebaut, und mit Indien ist ein weiterer „strategischer Ort“ der globalen IT-Industrie entstanden. Diese Entwicklungen verändern die Ausgangsbedingungen für deutsche IT-Unternehmen grundlegend. Wie sind die Unternehmen am Standort Deutschland für diese Herausforderung gerüstet?

Ein Bild mit Licht und Schatten zeichneten die Wissenschaftler vom ISF München in ihrer Diagnose: Einem Teil der IT-Unternehmen gelingt es, die Chancen der Globalisierung zu nutzen; andere aber stehen unter starkem Druck. Bis zu 75% der Mitarbeiter am IT-Standort Deutschland sind in Unternehmen beschäftigt, deren Strategiemuster ein hohes Gefährdungspotenzial aufweisen. Hier sind neue Weichenstellungen gefragt. Zwei Gefahren konnten identifiziert werden: eine „Vogel-Strauß-Politik“, die die Herausforderungen der Globalisierung einfach ausblendet, und eine einseitige, starre Orientierung an Kostensenkung, welche die Innovationsfähigkeit gefährden kann.

Umfangreiche empirische Untersuchungen in deutschen, indischen und osteuropäischen IT-Unternehmen erlauben es, fünf Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Internationalisierung zu bestimmen:

- **Globalisierung als strategische Herausforderung annehmen.** Statt reaktiver Anpassungsstrategien sind systematische Vorwärtsstrategien notwendig, die die eigenen Stärken zum Ausgangspunkt eines eigenständigen Zugangs zur Internationalisierung machen.
- **Intelligente Standardisierung der Produkte und Leistungen.** Ziel ist es nicht, durch „starre“ Standards alter Form alles gleichzuschalten, sondern in „lebendigen Stan-

dards“ das Wissen der ganzen Organisation gezielt und systematisch nutzbar zu machen.

- **Konsequente Prozessorientierung.** Sie ermöglicht kontinuierliche Lernschleifen im internationalen Maßstab. Nur so kann die „lernende Organisation“ verwirklicht werden.
- **Stabile internationale Partnerbeziehungen „auf Augenhöhe“.** Sie sind eine zentrale Voraussetzung für die Erschließung neuer Märkte und den Aufbau internationaler Produktionskapazitäten.
- **Mitarbeiter ins Zentrum stellen.** Weltweit integrierte Entwicklungsprozesse verlangen mehr denn je kompetente, motivierte und engagierte IT-Profis, und zwar in Deutschland ebenso wie bei den Partnern in aller Welt. Es kann sich verhängnisvoll auswirken, diese Stärke aus kurzfristigen Erwägungen aufs Spiel zu setzen.

Die Veranstaltung fand am 8. März von 10-14 Uhr in Saal 3A des Convention Center auf dem Messegelände statt. Nach einer Begrüßung durch Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer (Präsident des Branchenverbands BITKOM) und Kornelia Haugg (Bundesministerium für Bildung und Forschung) stellten Dr. Jan Grasshoff (SAP AG) und Peter Forscht (ABAS Software AG) erfolgreiche Internationalisierungskonzepte vor. PD Dr. Andreas Boes (ISF München) präsentierte aktuelle Forschungsergebnisse. Eine Podiumsrunde mit Karl-Heinz Streibich (Software AG), Olaf Heyden (T-Systems), Helga Schwitzer (IG Metall), Michael Jäkel (ver.di), Kornelia Haugg und Andreas Boes diskutierte, wie die Chancen der Globalisierung für den IT-Standort Deutschland konkret genutzt werden können. Die Teilnehmer der Podiumsdiskussion stellten sich von 14-15 Uhr im Saal 12 bei einer Pressekonferenz den Fragen der Medien.

Das Projekt „Export IT – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen“ untersucht die Internationalisierungsstrategien erfolgreicher IT-Unternehmen und überprüft sie auf Übertragbarkeit. Die erarbeiteten Erkenntnisse und best-practice-Lösungen werden für den zeit- und praxisnahen Transfer an verschiedene Zielgruppen aufbereitet: innerhalb der IT-Branche selbst, aber auch für vergleichbare Dienstleistungen. Als „Core-Partner“ beteiligt sind Unternehmen vom „global player“ bis zur 50-Mitarbeiter-Firma: SAP, T-Systems, die Software AG, Lufthansa Systems, IDS Scheer und die INOSOFT AG. Die wissenschaftlichen Arbeiten sowie die Gesamtkoordination übernimmt das ISF München – Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung. In den Transfer sind Branchenverbände (BITKOM, VDMA, ZVEI) sowie Gewerkschaften (IG Metall, ver.di) eingebunden. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“, Bereich „Innovative Dienstleistungen“ betreut. Die Website www.export-it.de bietet weitere Informationen.

IT-Standort Deutschland unter Globalisierungsdruck: Von der Kosten- in die Innovationsfalle?

Einladung und Agenda für die CeBIT-Veranstaltung
mit anschließender Pressekonferenz am 8. März 2008

Die Globalisierung stellt den IT-Standort Deutschland auf den Prüfstand. Eine neue Welle der Internationalisierung der IT-Wirtschaft hat eingesetzt: IT-Dienstleister und Softwareunternehmen stehen in verschärftem globalem Wettbewerb, in Off- und Nearshore-Regionen werden neue Standorte aufgebaut, und mit Indien ist ein weiterer „strategischer Ort“ der globalen IT-Industrie entstanden. Unternehmen und Beschäftigte am Standort Deutschland stellen sich die Frage: Wo liegt in dieser globalen IT-Welt unsere Zukunft? Welche Strategien sind geeignet, die Herausforderung der fortschreitenden Internationalisierung anzunehmen? Wie die Chancen der Internationalisierung nachhaltig zu nutzen sind, das ist Thema eines Expertenforums mit nachfolgender Pressekonferenz am 8. März auf der CeBIT. Als Veranstalter fungiert das Forschungsprojekt Export IT, durchgeführt vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München in Zusammenarbeit u.a. mit SAP, Software AG und T-Systems. Hochrangige Vertreter dieser und anderer Unternehmen, Vorstands- bzw. Präsidiumsmitglieder von BITKOM, IG Metall und ver.di sowie Wissenschaftler aus dem ISF München halten Vorträge und diskutieren auf dem Podium.

Das Projekt Export IT hat intensive empirische Studien in Unternehmen an strategischen Orten der weltweiten IT-Wertschöpfungsketten durchgeführt: in Indien, den USA, Osteuropa und Deutschland. Aus den Forschungsergebnissen konnte eine zentrale These abgeleitet werden: Der IT-Standort Deutschland droht unter dem Druck der Globalisierung von einer Kosten- in eine Innovationsfalle zu geraten.

Export IT ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes anwendungsnahes Forschungsprojekt. Es bietet handfeste empirische Erkenntnisse zur Internationalisierung in der IT-Industrie und arbeitet zugleich Möglichkeiten heraus, wie sich die Unternehmen den Herausforderungen der Globalisierung stellen können. Zu den Themen gehören:

- Die Erforschung neuer internationaler Geschäftsmodelle, mit denen die deutschen Unternehmen traditionelle Stärken und Kernkompetenzen weiterentwickeln können, um dem Druck des Weltmarkts zu begegnen.
- Die Stärke indischer IT-Dienstleister und ihrer Geschäftsmodelle und was deutsche IT-Unternehmen von ihnen lernen können.
- Die Chancen und Risiken, die eine Orientierung deutscher IT-Unternehmen auf Osteuropa für ihre Innovationsfähigkeit mit sich bringt.

- Die Bedeutung von Personalentwicklungsstrategien und Bildungskonzepten für Internationalisierung und Innovationsfähigkeit.
- Die speziellen Herausforderungen der Internationalisierung für kleine und mittlere Unternehmen.
- Best-Practice-Beispiele für zukunftssträchtige Internationalisierungsstrategien.
- Die Identifizierung von Erfolgsfaktoren für strategische Ausrichtung und tragfähige Standortpolitik.

Das Expertenforum „Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung“ findet am 8. März 2008 von 10-14 Uhr im Convention Center Saal 3A auf der CeBIT statt, von 14-15 Uhr schließt sich ein Pressegespräch im Convention Center Saal 12 an. Nach der Begrüßung durch Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, Präsident der BITKOM und Aufsichtsratsvorsitzender von IDS Scheer, berichten Dr. Jan Grasshoff (SAP) und Peter Forscht (ABAS Software AG) von erfolgreichen Internationalisierungskonzepten. Dr. Andreas Boes vom ISF München präsentiert aktuelle empirische Ergebnisse des Forschungsprojekts Export IT zu den Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung. Über die Perspektiven der IT-Industrie am Standort Deutschland diskutieren u. a. Karl-Heinz Streibich (Software AG), Olaf Heyden (T-Systems), Lothar Schröder (Ver.di) und Helga Schwitzer (IG Metall). Die Diskussion moderieren Ludwig Siegele vom „Economist“ und Joachim Zepelin von der „Financial Times Deutschland“.

Basics

- **Termin:** 8. März 2008
- **Ort:** Deutsche Messe Hannover (CeBIT), Convention Center Saal 3A
- **Zielgruppe:** Unternehmens-/Branchenvertreter aus der IT-Industrie, Verbände, Politik

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und seine Core-Partner IDS Scheer, Inosoft AG, Lufthansa Systems, SAP AG, Software AG, T-Systems sowie die Transfer-Partner BITKOM, IG Metall, Ver.di, VDMA und ZVEI laden Sie herzlich zu dieser Veranstaltung ein.

Agenda

- 09:30 – 10:00 Begrüßungskaffee und Anmeldung
- 10:00 – 10:30 Begrüßung
Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, BITKOM (Präsident)
Kornelia Haugg, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Leiterin
Abteilung Berufliche Bildung, Lebenslanges Lernen)
- 10:30 – 12:00 Nachhaltige Internationalisierung in der IT-Industrie –
Impulsbeiträge
Dr. Jan Grasshoff, SAP AG (Head of Distributed Delivery Field Services)
Peter Forscht, ABAS Software AG (COO)
PD Dr. Andreas Boes, ISF München (Vorstand)
- 12:00 – 12:30 Imbiss
- 12:30 – 14:00 Podium:
Die Zukunft des IT-Standorts Deutschland – Wie können
die Chancen der Globalisierung genutzt werden?
Karl-Heinz Streibich, Software AG (Vorsitzender des Vorstandes)
Olaf Heyden, T-Systems (Member of the Executive Committee T-
Systems, Chief IT Operations Officer)
Helga Schwitzer, IG Metall (Vorstand)
Michael Jäkel, Ver.di (Leiter Fachgruppe IT/DV)
Kornelia Haugg, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Leiterin
Abteilung Berufliche Bildung, Lebenslanges Lernen)
PD Dr. Andreas Boes, ISF München (Vorstand)
Moderation:
Ludwig Siegele (The Economist)
Joachim Zepelin (Financial Times Deutschland)
- 14:00 – 15:00 Pressekonferenz (Raum: CC, Saal 12)

