



Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs

Herausforderung Globalisierung 2.0

Ausgangsbedingungen, Entwicklungsszenarien, Erfolgsfaktoren

ISSN: 2192-0540

GlobeProPrint ist eine Schriftenreihe des Projekts GlobePro („Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“). Die Beiträge der Schriftenreihe erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Der Inhalt liegt in der Verantwortung der Autorinnen und Autoren.

Projekt-Homepage: www.globe-pro.de
Projektdesign GlobePro: Jochen Härtel, Härtel Design, München

Empfohlene Zitierweise: Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (2011): Herausforderung Globalisierung 2.0. Ausgangsbedingungen, Entwicklungsszenarien, Erfolgsfaktoren. GlobeProPrint1. Basisheft zur Internationalisierung von IT-Dienstleistungen. München: ISF München

© 2011 by ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
zentrale@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de

Redaktion GlobeProPrint: Frank Seiß, ISF München
Layout und Satz GlobeProPrint: Karla Kempgens, ISF München

Druck: Digitaldruckzentrum (DDZ), Amalienstr. 75, 80799 München

Inhalt

1	Einleitung: Offshoring und die Globalisierung des Dienstleistungssektors	5
2	Die IT-Branche als Enabler und Vorreiter eines neuen globalen Produktionsmodells für Dienstleistungen	10
2.1	Die IT-Industrie als Enabler: Die Globalisierung der „Kopfarbeit“ im „Informationsraum“	11
2.2	Die IT-Industrie als Vorreiter: Von „follow the customer“ zur globalen Restrukturierung einer ganzen Branche	13
2.3	Zwischenfazit	19
3	IT-Unternehmen vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung: Ausgangsbedingungen und strategische Entwicklungsszenarien	21
3.1	Vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung – Unterschiedliche Ausgangslagen und Herausforderungen für IT-Unternehmen	21
3.2	Entwicklungsszenarien der Internationalisierung	27
4	Globalisierung 2.0: Der Entwicklungsstand der IT-Industrie in Deutschland	31
4.1	Differenzierte Analyse des Entwicklungsstandes der IT-Industrie in Deutschland	32
4.2	Diagnose: Vogel Strauß und die Innovationsfalle	35
5	Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung	35
5.1	Perspektivenwechsel: Zentrale Erfolgsfaktoren des indischen „Global Delivery Model“	37
5.2	Best Practice in Deutschland	46
5.3	Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung	48
6	Zusammenfassung und Ausblick: Schlüsselfaktor Qualifikation als Basis globaler Geschäftsmodelle	52
	Literatur	54

1 Einleitung: Offshoring und die Globalisierung des Dienstleistungssektors

Wer sich über die Globalisierung und deren Folgen für Arbeit und Beschäftigung Gedanken machte, hatte zumindest bis zur Jahrtausendwende zumeist traditionelle Industrien vor Augen. Von den Veränderungen einer globalen Wirtschaft und den damit verbundenen Chancen und Risiken waren vor allem die industriellen Bereiche moderner Volkswirtschaften betroffen, in denen stoffliche Güter in hochgradig industrialisierten Verfahren gefertigt und produziert wurden. Der Bereich der Dienstleistungen hingegen galt lange Zeit als nicht internationalisierbar. So fungierte das uno-actu-Prinzip – also die örtlich-zeitliche Gebundenheit der Produktion und der Konsumtion einer Dienstleistung – als spezifischer „spatial fix“ (Harvey 1981; zur Diskussion Jessop 2006). Darüber hinaus stiegen der Anteil und die Bedeutung wissensintensiver Dienstleistungen immer stärker an. Gerade weil diese als anspruchsvoll und komplex galten, erschien ihre örtliche Gebundenheit ebenfalls als Selbstverständlichkeit.

5 <<

Mit der Diskussion um „Offshoring“ und „Nearshoring“ hat sich dieses Szenario nun verändert (einen Überblick über die Diskussion bieten Boes 2004, 2005b und Kämpf 2008).¹ Nun geraten auch jene oftmals hochqualifizierten Arbeitsbereiche unter den Druck der Globalisierung, die bislang als weitgehend verlagerungsresistent galten. Besonders betroffen davon ist die Dienstleistungswirt-

¹ Wissenschaftlichen Kriterien genügen die Begriffe Offshoring und Nearshoring jedoch kaum. Nur unspezifisch wird in den gebräuchlichen Definitionen die Verlagerung von Arbeitsplätzen in den Blick genommen, ohne jedoch die genauen Bedingungen und Merkmale dieser Form der Internationalisierung verbindlich und trennscharf zu bestimmen. Nicht zuletzt deshalb hat sich kaum eine einheitliche Verwendung des Begriffs durchgesetzt (vgl. dazu auch Boes, Schwemmler 2005; Boes 2004, 2005a; Storie 2006). Offshoring bezeichnet in der Regel sehr allgemein die Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnregionen zur Internationalisierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse. Damit der Begriff produktiv verwendbar wird, ist es sinnvoll, die damit bezeichneten Internationalisierungsprozesse auf Tätigkeiten in Bereichen der „Kopfarbeit“ und der Dienstleistungserstellung zu beschränken, die bisherigen Formen internationaler Arbeitsteilung nicht zugänglich waren. Insofern sollte der Begriff also im Sinne einer Abgrenzung von Arbeitsplatzverlagerungen innerhalb industrieller Fertigungsprozesse verwendet werden. Zudem wird in der einschlägigen Literatur häufig auch zwischen Offshoring und Nearshoring differenziert. Nearshoring beschreibt demnach Verlagerungsprozesse in relativ nah gelegene (Niedriglohn-)Standorte, während Offshoring explizit die Verlagerung in weit entfernte Regionen thematisiert. Diese Unterscheidung gewinnt zunehmend an Bedeutung, da insbesondere in Deutschland viele Unternehmen mittlerweile gezielt versuchen, Nearshore-Regionen vor allem in Mitteleuropa zu erschließen.

schaft. Insbesondere Länder und Regionen wie Indien und China sowie Mitteleuropa gelten nun als attraktive und kostengünstige Alternative zu den traditionellen High-Tech- und Service-Standorten der westlichen Welt. Auch dort finden globale Unternehmen mittlerweile ein wachsendes Reservoir hochqualifizierter Fachkräfte vor. Während man zunächst versuchte, dieses Know-how-Potenzial durch Migration und „body-shopping“ (Stichwort: Greencard-Debatte) zu erschließen, begannen globale Konzerne bald in den Off- und Nearshore-Regionen selbst eigene Standorte aufzubauen.

Im Zentrum dieser Entwicklung stehen ...

- >> 6
- ▶ die Internationalisierung von Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen,
 - ▶ der Aufbau sog. „Shared-Services-Center“ in Niedriglohnregionen, in denen Unternehmen Verwaltungstätigkeiten wie z.B. Buchhaltung, Reisekostenabrechnung u.ä. konzentrieren („Business Process Outsourcing“),
 - ▶ die Internationalisierung der F&E-Abteilungen großer Unternehmen, die nun auch in Niedriglohnregionen eigene Entwicklungsstandorte etablieren (vgl. auch Boes, Kämpf 2011).

Ausgehend von den USA wurde die Debatte um Offshoring von führenden Beratungsunternehmen wie McKinsey, Deloitte oder Forrester Research 2003 öffentlichkeitswirksam initiiert – mit zahlreichen Prognosen, dass auch im Dienstleistungsbereich in wenigen Jahren mehrere Millionen Jobs in Niedriglohnregionen abwandern würden. Tenor der Diskussion war, dass nach den Industriearbeitern in den Fabriken nun auch die Beschäftigten der Dienstleistungswirtschaft mit Arbeitskräften auf der ganzen Welt um Arbeitsplätze konkurrierten und sich folglich auch in neuer Qualität mit den „Schattenseiten“ der Globalisierung auseinandersetzen müssten. Nachdem in Deutschland ähnliche Studien veröffentlicht wurden, erlebte der Begriff Offshoring auch in Deutschland und Europa eine regelrechte Konjunktur. So prognostizierte beispielsweise die Deutsche Bank 2004 einen Verlust von über 500.000 Arbeitsplätzen im Bereich der Dienstleistungen (Schaaf 2004).

Mit der Internationalisierung des Dienstleistungssektors hat die Globalisierung eine neue Qualität erreicht. Nicht mehr nur Waren und Güter, sondern auch Dienstleistungen werden in zunehmendem Maße auf internationalen Märkten in

der ganzen Welt vertrieben und können gleichzeitig im Sinne internationaler Arbeitsteilung global erbracht werden (WTO 2005). Betroffen sind davon nicht nur niedrigqualifizierte Tätigkeiten, sondern vor allem auch hochqualifizierte Bereiche der Dienstleistungswirtschaft (Blinder 2006). Hintergrund dieser „Globalisierung 2.0“ (Boes et al. 2009) ist neben einer Liberalisierung der Märkte (dazu Fritz 2002) vor allem der Aufstieg moderner I&K-Technologien. Digitalisierung und Informatisierung machen es möglich, dass der Konsum und die Erbringung zahlreicher Dienstleistungen nicht mehr räumlich gebunden sind. In dem Maße, wie das uno-actu-Prinzip an Bedeutung verliert, steigt die Internationalisierungsfähigkeit von Dienstleistungen (Baethge 2002). In der Folge werden nicht alle Bereiche der Dienstleistungsarbeit in gleichem Maße neuen Formen der Internationalisierung zugänglich. Die Arbeit eines Friseurs wird auch Zukunft nur direkt beim Kunden „vor Ort“ geleistet werden können, für die Bearbeitung der Steuererklärung des Friseursalons gilt dies jedoch schon heute nicht mehr unbedingt. Offenbar trifft das Kriterium der Internationalisierbarkeit nur für bestimmte Dienstleistungen zu, nämlich vor allem für die, deren wesentliche Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände digitalisierbare Informationen und Informationssysteme sind.

7 <<

Damit betreten Unternehmen und die Beschäftigten der betroffenen Bereiche der Dienstleistungswirtschaft Neuland. Denn Internationalisierung wird zunehmend zur Aufgabe für immer weitere Teile der Beschäftigten: Nicht nur Spezialisten, sondern auch die Mitarbeiter auf dem mittleren Qualifikationsniveau arbeiten Tür an Tür mit Kunden und Kollegen im Ausland. Dementsprechend unterliegen die Qualifikationsanforderungen und die notwendigen Rahmenbedingungen für Qualifikation einem Wandel, auf den sich Unternehmen, Mitarbeiter und überbetriebliche Akteure einstellen müssen.

Aber auch die wissenschaftliche Forschung, die diesen Wandlungsprozess begleitet, steht vor neuen Problemstellungen und Forschungsfragen. Bisherige theoretische Modelle und Konzepte erweisen sich oftmals als immer weniger geeignet, die neuen Formen der Internationalisierung zu fassen. Die Globalisierung von Dienstleistungen folgt kaum mehr dem klassischen Muster des Exports. Es geht nicht mehr nur darum, eine (stoffliche) Ware im Inland zu produzieren und dann in das Ausland zu exportieren bzw. zu verkaufen. Vielmehr gilt es, in der Interaktion mit ausländischen Partnern über Ländergrenzen hinweg

gemeinsam eine Leistung zu erbringen. Die Globalisierung erscheint hier kaum als „Einbahnstraße“ oder als einfacher „Strom von Waren“, sondern als komplexes transnationales Wechselspiel verschiedener Partner.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund bieten bislang quantitative Daten kaum zuverlässige Anhaltspunkte für eine seriöse Abschätzung der Realentwicklung.² Obwohl immer wieder versucht wird, auf Basis von quantitativen Daten Rückschlüsse zu ziehen (so zum Beispiel Welsum, Reif 2006; Welsum 2004; Kirkegaard 2004b, 2005; Gerstenberger, Roehrl 2006), sind sich nahezu alle Kommentatoren einig, dass bislang keine wirklich belastbare empirische Datenbasis zur Abschätzung des globalen Ausmaßes von Offshoring und Nearshoring im Bereich IT-Dienstleistungen und Software-Entwicklung vorliegt (vgl. zum Beispiel WTO 2005; van Welsum 2003; van Welsum, Vickery 2005; United States Government Accountability Office (GAO) 2005; Kirkegaard 2004a, 2005; Cohen 2006; Storie 2006).³ So werden zwar zum Beispiel vom Internationalen Währungsfonds sogenannte „Balance of Payment Statistics“ erhoben, welche prinzipiell geeignet wären, neue Formen der Internationalisierung jenseits des Handels von Gütern zu erfassen – in der Praxis erweisen sie sich jedoch als ausgesprochen ungenau (vgl. zum Beispiel WTO 2005; Kirkegaard 2004b; OECD 2004). Zum einen ist eine präzise sektorale Differenzierung des Bereichs Software und IT-Dienstleistungen nicht möglich (WTO 2005). Zum anderen können Formen des ‚captive offshoring‘, welche gerade in der Diskussion um die IT-Branche im Vordergrund stehen, kaum differenziert in die Analyse einbezogen werden (Kirkegaard 2004b; van Welsum, Vickery 2005).⁴ In der Folge sind diese

>> 8

² Beispielsweise lassen die gründlichen und einschlägigen Ergebnisse des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung keine Rückschlüsse auf die Internationalisierung im Bereich IT-Dienstleistungen und Software-Entwicklung zu (Kinkel et al. 2004).

³ Selbst im nationalen Rahmen ist die statistische Erfassung dieses jungen Wirtschaftssektors immer noch schwierig. Auch der deutsche Branchenverband BITKOM muss konstatieren: „IT-Dienstleistungen und Software können (...) auf Grund von Erfassungsproblemen in der amtlichen Statistik nicht präzise abgebildet werden“ (2006, S. 10; siehe dazu auch Schulz 2002).

⁴ Die sog. „Balance of Payment Statistics“ (BOP) werden jährlich vom Internationalen Währungsfonds (IWF) erhoben. Nahezu 130 Länder liefern ihre Daten ab. 95% des Welthandels können somit von dieser Statistik erfasst werden (WTO 2005). Die BOP beschreiben alle ökonomischen Transaktionen der Einwohner eines Landes mit dem Rest der Welt – ‚Transaktion‘ meint in diesem Zusammenhang einen „economic flow that involves change of ownership of goods and/or financial assets, the provision of services, or the provision of labour or capital“ (WTO 2003, S. 12).

Statistiken mit großen Ungenauigkeiten behaftet. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den enormen Diskrepanzen der indischen und der amerikanischen Außenhandelsstatistik – während Indien für 2003 einen Export von IT-Dienstleistungen im Wert von 6,8 Mrd. US\$ angibt, verzeichnen die amerikanischen Behörden lediglich den Import von indischen IT-Dienstleistungen im Wert von 900 Mio. US\$ (vgl. dazu auch Vickery et al. 2006; WTO 2005; Kirkegaard 2004a)

Offen sind jedoch nicht nur die makro-ökonomischen bzw. volkswirtschaftlichen Folgen dieser Entwicklung (siehe dazu beispielsweise Antras, Helpman 2004; Antras et al. 2005; Bhagwati et al. 2004; Samuelson 2004). Vielmehr müssen auch auf betrieblicher Ebene Erfolgsfaktoren für eine weltweite Erbringung von IT-Dienstleistungen identifiziert werden (siehe dazu auch Amberg, Wiener 2005, 2006). Um der Komplexität der Fragestellung gerecht zu werden und die Perspektiven der verschiedenen Akteure zu integrieren, sind empirische Forschungsarbeiten unabdingbar. Nur wenn man die Erfahrungen und Lernprozesse von Unternehmen systematisch erhebt und analysiert, lassen sich auf der Basis von „best practices“ nachhaltige Internationalisierungsstrategien entwickeln.⁵

9 <<

Um einen empirisch fundierten Interpretationsrahmen für die Globalisierung 2.0 und deren Folgen für Unternehmen und Beschäftigte zu gewinnen, werden im Folgenden zentrale Forschungsergebnisse zu den Ausgangsbedingungen, Entwicklungsszenarien und Erfolgsfaktoren der Internationalisierung dargestellt.⁶ Zunächst wird dazu die zentrale Bedeutung der IT-Branche für die Globa-

⁵ Nachhaltigkeit bedeutet hier, dass die Internationalisierungsstrategien langfristig zu einer Steigerung der Wertschöpfung beitragen und dabei möglichst alle beteiligten Partner (Anbieter, Kunden, Beschäftigte etc.) von den neuen Möglichkeiten internationaler Kooperation profitieren können.

⁶ Die empirische Grundlage bilden mehr als 30 Fallstudien, die wir im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Internationalisierung von Dienstleistungen“ durchgeführt haben. Diese wurden an den Knotenpunkten internationaler Wertschöpfungsketten im Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen erhoben. Neben einer intensiven Dokumentenanalyse haben wir dabei in Deutschland, den USA, Osteuropa und Indien rund 350 Expertengespräche und Tiefeninterviews – u.a. mit Managementvertretern, Verantwortlichen für Human Resources, Projektleitern internationaler Teams, Betriebsräten und Beschäftigten – geführt. Die Erhebungen fanden u.a. statt im Rahmen der abgeschlossenen Projekte „Strategien der Auslagerung von IT-Dienstleistungen und deren Folgen für die Beschäftigten“ (Förderung Hans-Böckler-Stiftung), „Export-IT – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen“ (Förderung BMBF, www.export-it.de) sowie „Offshoring und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit“ (Förderung Hans-Böckler-Stiftung). Gegenwärtig setzen wir unsere Forschungen zur Internationalisierung fort im Projekt „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“ (Förderung BMBF, www.globe-pro.de).

lisierung der Dienstleistungswirtschaft erläutert sowie die historische Entwicklung der Globalisierung im Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen rekonstruiert – von den „ersten Schritten“ im Sinne von „follow the customer“ zum heutigen Leitbild des „global integrierten Unternehmens“. Dem folgt eine differenzierte Analyse der mit der Globalisierung einhergehenden Veränderung der strategischen Ausgangsbedingungen für IT-Unternehmen heute. Darauf aufbauend wird schließlich der Entwicklungsstand der deutschen IT-Unternehmen mit Blick auf die Herausforderung der Globalisierung und die Folgen für den IT-Standort Deutschland diskutiert. Abschließend werden – u.a. auf Basis einer kritischen Analyse des erfolgreichen Geschäftsmodells indischer IT-Dienstleister – die zentralen Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung für IT-Unternehmen in Deutschland formuliert. Im Anschluss daran wird Qualifikation als Schlüsselfaktor für globale Geschäftsmodelle diskutiert.

>> 10

2 Die IT-Branche als Enabler und Vorreiter eines neuen globalen Produktionsmodells für Dienstleistungen

Wer die Dynamik der „Globalisierung 2.0“ und die Folgen für moderne Volkswirtschaften verstehen will, muss die Entwicklung der IT-Industrie in den Blick nehmen (vgl. dazu auch Siegele, Zepelin 2009).⁷ Schließlich steht diese Branche im Zentrum der neuen Phase der Globalisierung (Boes et al. 2006b; vgl. dazu auch Vickery et al. 2006; WTO 2005; UNCTAD 2004; Aspray et al. 2006). Sie stellt mit modernsten I&K-Technologien die technologische Basis der Globalisierung bereit und wird so zu ihrem „Enabler“. Gleichzeitig erweist sie sich hinsichtlich neuer globaler Produktions- und Geschäftsmodelle als innovativer Trendsetter. Dies gilt nicht nur für die globalen Wertschöpfungsketten im Bereich der Hardware- und Chip-Produktion, deren Schwerpunkt heute bereits

⁷ Die ITK-Branche ist mit 843.000 Beschäftigten im Jahr 2010 nicht nur eine der größten Branchen Deutschlands, sondern besitzt auch strategische Bedeutung für das gesamte Wirtschaftsgefüge. Als Anbieter von Informations- und Kommunikationssystemen und angelagerten Dienstleistungen liefert sie einen wichtigen Infrastrukturbeitrag zur Beförderung der Wettbewerbs- und Exportfähigkeit der Wirtschaft insgesamt und fungiert als Schlüsselbranche und Impulsgeber für andere Branchen. Mit 580.000 Beschäftigten bildet das Segment „Software und IT-Services“ das beschäftigungsstärkste und wachstumsintensivste Segment der Branche, das sich seit den Anfängen der IT-Branche vom Randphänomen zum Leitsegment entwickelt hat und mit einem Akademikeranteil von 40 bis 90% je nach Unternehmen ein vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau aufweist (Boes, Baukrowitz 2002).

Asien ist (vgl. dazu Lüthje 2006a, b; Hürtgen et al. 2009). Insbesondere der Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen erweist sich als Vorreiter der Globalisierung der Dienstleistungswirtschaft. In diesen Feldern lassen sich deshalb neue Muster der Globalisierung, des Welthandels und internationaler Arbeitsteilung idealtypisch erkennen.

2.1 Die IT-Industrie als Enabler: Die Globalisierung der „Kopfarbeit“ im „Informationsraum“

Hintergrund der neuen Phase der Globalisierung ist der Aufstieg des Internets zu einem global zugänglichen „Informationsraum“ (Baukrowitz, Boes 1996). Die damit verbundene Durchsetzung nicht-proprietärer Technikstandards sowie die Erschließung weiter Teile der Welt mit I&K-Netzen erlauben heute in neuer Qualität einen ungebrochenen und globalen Austausch digitalisierter Information. Das „Netz“ wird so neben Transport- und Logistiksystemen zu einer zentralen Basisinfrastruktur der Globalisierung (Boes 2004, 2005a). Es wird zu einem weltweit zugänglichen „sozialen Handlungsraum“ (Boes 2005b), in dem Personen, vermittelt über globale I&K-Systeme, an verschiedenen Orten der Welt miteinander kommunizieren und interagieren. Sie können dabei digitalisierte Informationen in Echtzeit austauschen und bearbeiten. Damit wird das „Netz“ für Tätigkeiten, deren Arbeitsgegenstand und -mittel digitalisierbare Informationen und Informationssysteme sind, zu einem globalen „Raum der Produktion“ (Boes 2004, 2005a, b). Unabhängig von ihrem konkreten Arbeitsort können Menschen in Echtzeit im Arbeitsprozess kooperieren, wenn ihr Arbeitsgegenstand (z.B. eine Software-Applikation) im Informationsraum selbst zur Verfügung steht und auch die arbeitsbegleitende Kommunikation über netzbasierte IT-Systeme erfolgen kann.

Mit Blick auf die Informatisierung der Arbeitswelt wächst die Zahl der Beispiele für solche Formen internationalisierbarer „Kopfarbeit“ beständig: sei es die Bearbeitung einer digitalisierten Reisekostenabrechnung in einem Shared-Services-Center, die Arbeit in einem ausländischen Call-Center, die Bearbeitung von CAD-Konstruktionsbildern, die Remote-Wartung von IT-Systemen und die Entwicklung von Software oder sogar medizinische Diagnoseleistungen anhand digitalisierter Röntgenbilder. Gemeinsam ist diesen sehr unterschiedlichen Arbeitsprozessen, dass der jeweilige Arbeitsgegenstand in digitalisierter Form vor-

liegt. Damit wird er *in* global zugänglichen Informationssystemen bearbeitbar, die Arbeit findet dann, überspitzt formuliert, im Informationsraum selbst statt.⁸

Global agierende Unternehmen können auf dieser Grundlage über die verschiedenen Standorte hinweg „wie aus einem Guss“ operieren. Der Internationalisierungsschub, der seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in fast allen Branchen zu beobachten ist, basiert wesentlich auf dem neuartigen Integrations- und Kontrollpotenzial globaler Informationssysteme (vgl. dazu auch Castells 1996; Schmiede 2006; Reichwald et al. 2000). Gleichzeitig wird kooperatives Arbeiten über große Distanzen möglich. Damit werden auch bestimmte Dienstleistungen global produzierbar. Letztendlich entsteht dadurch die materielle Grundlage für ein neues globales Produktionsmodell in der Dienstleistungswirtschaft.

>> 12

Arbeit wird dabei jedoch auch im Bereich der Dienstleistungen nicht „footloose“ bzw. „ortlos“. Schließlich arbeiten immer noch konkrete Menschen, die an unterschiedlichen konkreten Orten stoffliche Informationsnetze benutzen und dabei in die jeweiligen sozialen, kulturellen und infrastrukturellen Bedingungen eingebettet sind. Die Globalisierung der Dienstleistungswirtschaft erfährt damit in der Praxis immer wieder Schranken und stößt an soziale, kulturelle und politische Grenzen. Die neuen Potenziale der Globalisierung sollten deshalb nicht verwechselt werden mit einer Virtualisierung von Arbeit. Durch die Nutzung des Informationsraums als globaler „Raum der Produktion“ wird die Bindung an unterschiedliche Arbeitsorte nicht aufgelöst. Nicht die Arbeit als solche wird virtuell, sondern der Raum und die Zeit, die es in der Zusammenarbeit im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitsprozesses zu überbrücken gilt, werden „verdichtet“ (Boes, Kämpf 2008). Damit wird eine Kooperation in der Arbeit trotz großer Entfernungen in Echtzeit realisierbar. Nachdem die deutsche Forschergruppe um Folker Fröbel bereits in den 1970er Jahren unter dem Label „Die neue internationale Arbeitsteilung“ die nachfolgende Globalisierung der industriellen Produktion vorweggenommen hatte (1977), werden nun vermittelt über den Informationsraum auch im Bereich der Dienstleistungsarbeit neue Formen internationaler Arbeitsteilung möglich.

⁸ Zahlreiche Fallbeispiele für diese Entwicklung finden sich in Schwemmler, Zanker (2000).

2.2 Die IT-Industrie als Vorreiter: Von „follow the customer“ zur globalen Restrukturierung einer ganzen Branche

Bereitgestellt und betrieben wird der globale Informationsraum von der IT-Industrie. Nicht zuletzt deshalb hat sich diese Branche auch zu einem Vorreiter globaler Produktionsmodelle im Bereich der Dienstleistungswirtschaft entwickelt. Dabei bieten viele IT-Unternehmen ihren Kunden die verteilte Erbringung bestimmter Dienstleistungen als Outsourcing und Offshoring selbst als Geschäftsmodell an. Deshalb müssen sie – um das Potenzial ihrer eigenen Lösungen zu beweisen – die Internationalisierung in der eigenen Branche und den Aufbau von Offshore- und Nearshore-Kapazitäten selbst vorantreiben (Boes et al. 2006b). Dies spiegelt sich nicht zuletzt im Wachstum der Beschäftigtenzahlen an Offshore-Standorten wie zum Beispiel Indien wider: So beschäftigt IBM in Indien heute bereits mehr als 130.000 IT-Beschäftigte, die indische Belegschaft des amerikanischen IT-Dienstleistungsunternehmens Accenture ist mit mehr als 50.000 Beschäftigten mittlerweile größer als im Heimatland USA, aber auch der deutsche Software-Konzern SAP kann heute auf mehrere Tausend Beschäftigte in Indien verweisen.

13 <<

Phasen der Internationalisierung im Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen

Der Aufstieg neuer Formen der Internationalisierung ist eine Entwicklung, die auf einer weit zurückreichenden Internationalisierungstradition in der IT-Branche aufbaut.⁹ Bereits seit ihrer Entstehung kann die Branche als ein hochgradig internationalisierter Wirtschaftssektor gelten. Zunächst haben sich vor allem im Hardware-Sektor internationale Strukturen herausgebildet. Die großen Computer-Hersteller hatten oft schon in den 1920er Jahren internationale Vertriebsstrukturen aufgebaut, um ihre Büromaschinen weltweit vertreiben zu können. Seit den 1950er Jahren nutzten sie dieses Vertriebsnetz auch für den Verkauf von Computern und begannen darüber hinaus, Produktionskapazitäten in verschiedenen Regionen der Welt aufzubauen (Boes 2004; Boes, Baukowitz 2002).

⁹ Eine überblicksartige Darstellung der historischen Entwicklung findet sich in Boes 2004, 2005a sowie in Aspray et al. 2006.

>> 14

Nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Herausbildung von verteilten Produktionsstrukturen im Rahmen des „contract manufacturing“ lassen sich in der Hardware-Branche viele Vorreiter moderner Internationalisierungsstrategien finden (vgl. Lüthje et al. 2002). Modularisierte Wertschöpfungsketten wurden zur Grundlage globaler Organisations- und Produktionskonzepte (Sturgeon 2002; Borrus, Zysman 1997). Im Zentrum stand dabei die örtliche und organisatorische Trennung von Funktionen wie Design, Entwicklung und Vertrieb auf der einen Seite und der Fertigung auf der anderen Seite; die Fertigung wurde dann von spezialisierten Kontraktfertigern übernommen. Während die erstgenannten Teile der Wertschöpfung in den Hochlohnregionen verblieben, fand die Kontraktfertigung selbst zunehmend in Niedriglohnregionen statt. Insbesondere China wurde so zu einem zentralen Standort „höherwertiger“ Fertigung. Diese Standorte sind vor allem im Sinne vertikal-reintegrierter Massenproduktion organisiert, sie übernehmen jedoch in der Folge auch zunehmend Aufgaben des Designs (Lüthje 2006a, 2006b). Ungeachtet der inneren Widersprüche dieses Konzepts und der entstehenden Instabilitäten (siehe zum Beispiel Voskamp 2005; Voskamp, Wittke 2009) zeigt sich hier exemplarisch die Tradition und die bis heute geltende zentrale Bedeutung globaler Produktionsstrukturen im Bereich der Hardware-Produktion.

Die Internationalisierung im Bereich der Hardware-Produktion muss jedoch unterschieden werden von der Internationalisierung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. Entscheidender Unterschied ist dabei der unterschiedliche Arbeitsgegenstand. Während es im Bereich der Hardware um die Internationalisierung der industriellen Produktion von stofflichen Gütern geht, handelt es sich im Bereich Software und IT-Dienstleistungen um die Internationalisierung von Dienstleistungen und nicht-stofflichen Software-Anwendungen. Vor diesem Hintergrund beginnt die Internationalisierung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen deutlich später und unterliegt einer eigenen Charakteristik. Aus historischer Perspektive lassen sich dabei drei zentrale Phasen der Internationalisierung unterscheiden.

Den Ausgangspunkt der Internationalisierung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen bildeten zunächst fast immer die *Kunden*. Diese erwarten von ihren Dienstleistern, international präsent zu sein, oder offerieren ihnen neue Möglichkeiten in ausländischen Märkten. „Follow the customer“ hieß daher das

Leitbild der „opportunistischen“ Phase der Internationalisierung. Im Fokus dieser ersten Phase stand vorwiegend die Internationalisierung des Vertriebs.

In den 1990er Jahren ging eine Gruppe von IT-Unternehmen über das reaktive Strategiemuster „follow the customer“ hinaus und begann neben der Internationalisierung des Vertriebs mit der strategischen *Ausdifferenzierung der Produktionskapazitäten* (zweite Phase). Hierbei ging es anfänglich um Markterschließung und den Zugang zu Know-how und Innovationsimpulsen in bestimmten Hochlohnländern, insbesondere den USA. Gegen Ende der 1990er Jahre wurden jedoch auch zunehmend Produktionsstandorte in Off- und Nearshore-Regionen aufgebaut, um Kostenvorteile zu erzielen. Im Fokus standen dabei zunächst die Verlagerung sog. „niederwertiger“ Tätigkeiten und die Nutzung von Lohnkostenunterschieden. Hierbei dominierte die Zusammenarbeit nach dem Konzept der „verlängerten Werkbank“. Diese Entwicklung bildet die Basis für die Offshore-Diskussion.

15 <<

Mittlerweile zeichnet sich jedoch ein deutlicher Reifungsprozess bzw. eine neue Phase der Internationalisierung ab. Der Aufbau von ausländischen Standorten ist nun meist nicht (mehr) eine singuläre Maßnahme zur unmittelbaren Kostensenkung, sondern Teil einer umfassenden *Neuorganisation globaler Wertschöpfungsketten* (vgl. dazu auch Sahay et al. 2003; Flecker, Huws 2004). Wesentliche Entscheidungsparameter sind nun nicht mehr so sehr die Lohnkosten, sondern vor allem die Nähe zu Kunden, die Verfügbarkeit spezifischer Skills sowie die Erschließung von Innovationspotenzialen. Ziel ist es, nicht nur einfache, sondern auch qualitativ hochwertige Leistungen off- oder nearshore zu erbringen. In der Folge werden auch komplexere Tätigkeiten wie das Design von Software von den ausländischen Niederlassungen übernommen. Die vormaligen „verlängerten Werkbänke“ gewinnen so strategisches Gewicht. In den globalen Entwicklungsnetzwerken vieler IT-Unternehmen streben sie nun auch gegenüber den traditionellen Standorten eine zunehmend eigenständige Rolle an.

Im Zuge dieses Reifungsprozesses vollzieht sich gleichzeitig ein Prozess der „Industrialisierung neuen Typs“ (Boes 2004, 2005a). Ohne auf tayloristische Muster zurückgreifen zu können, wird hier nach neuen Wegen gesucht, die „Handwerklichkeit“ der Software-Entwicklung im Sinne eines Industrialisierungsprozesses zu überwinden (Greenfield, Short 2006). Ziel ist es nicht nur, die entsprechenden Wertschöpfungsprozesse zu beschleunigen, zu effektivieren und ska-

lierbar zu machen – vielmehr geht es insbesondere darum, Kontrollierbarkeit, Planbarkeit und Wiederholbarkeit herzustellen. In der Folge wird eine zunehmende Standardisierung vieler Prozesse und Arbeitsabläufe angestrebt. Insbesondere die einzelnen Teilschritte der Arbeitsprozesse lassen sich damit deutlicher als früher voneinander differenzieren. So wird eine systematisch organisierte Arbeitsteilung in vielen Bereichen überhaupt erst möglich, welche in der Folge wiederum zur Grundlage global verteilter Arbeitsprozesse wird.

>> 16

Ausgehend von US-amerikanischen und indischen Unternehmen beginnen sich im Zuge dieses Reifungsprozesses neue global integrierte Produktionsstrukturen durchzusetzen (Boes et al. 2008; aus Unternehmensperspektive Palmisano 2006). Diese gehen zunehmend über ein einfaches Modell des Offshoring hinaus. Auf Basis der Standardisierung von Produkten und Prozessen und eines neuen Typs der Industrialisierung werden die vorher ausdifferenzierten Standorte im Sinne eines integrierten Netzwerks nun weltweit systemisch organisiert. Die unterschiedlichen Standorte erfüllen als Knotenpunkte eines Netzwerks unterschiedliche Teilaufgaben im Kontext komplexer, hochgradig ausdifferenzierter Geschäftsprozesse im systemischen Zusammenwirken. Nachdem für viele IT-Unternehmen lange Zeit die Bündelung der innovativen Kapazitäten an einem zentralen Standort als strategisches Erfolgsmodell galt, erweist sich heute vor allem die Fähigkeit, Entwicklungsprozesse und die Erbringung von Dienstleistungen weltweit integriert zu organisieren, als zentraler Erfolgsfaktor in einem globalen Markt (Boes et al. 2008).

Fallbeispiel – von „follow the customer“ zum global integrierten Unternehmen

Dieser Prozess lässt sich auch an Hand der Entwicklung einzelner IT-Unternehmen nachvollziehen. Als Fallbeispiel dient ein europäischer Standardsoftware-Hersteller. Das gewählte Unternehmen eignet sich besonders zur Illustration der Internationalisierungsdynamik in der Branche, weil es die beschriebenen Entwicklungsphasen in idealtypischer Form vollzogen hat.

Das Unternehmen hat zunächst zögerlich mit der Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten begonnen. Erst Mitte der 1980er Jahre wurden erste Vertriebsstandorte im benachbarten Ausland gegründet. Insbesondere große internationale Kunden drängten das Unternehmen in Richtung einer weiteren Inter-

nationalisierung, die jedoch zunächst kaum einer strategischen Eigeninitiative des Unternehmens folgte. Gemäß dem Leitbild „follow the customer“ sah man sich in der Folge vor allem zu einer Internationalisierung der Vertriebsaktivitäten gezwungen. Neben den europäischen Märkten wurde ab Anfang der 1990er Jahre begonnen, insbesondere den US-amerikanischen Markt strategisch zu erschließen. Dazu wurde ein eigener Vertriebsstandort in den USA eröffnet. Im Anschluss entwickelten sich die Auslandsumsätze des Unternehmens dynamisch und begannen in den 1990er Jahren die Inlandsumsätze zu überflügeln. Die allmähliche und schrittweise Internationalisierung der Vertriebsstrukturen ging in dieser Phase nicht einher mit einer korrespondierenden Internationalisierung der Produktion bzw. der Entwicklung. Diese blieb zunächst stark örtlich auf die Unternehmenszentrale konzentriert. Lediglich vereinzelt wurden Entwicklungsaufgaben auch außerhalb des Heimatstandorts vollzogen.

17 <<

Erst Mitte der 1990er Jahre begann das Unternehmen die Produktions- bzw. Entwicklungskapazitäten auszdifferenzieren. Im Vordergrund stand dabei zunächst der Standort USA, der als zentraler Ort der Innovation in der IT-Industrie eine besondere Rolle spielt (Stichwort „Silicon Valley“). Um Anschluss an das hier lokal gebundene Know-how zu erlangen, wurde deshalb in den USA ein eigener Entwicklungsstandort aufgebaut. Dem folgten weitere Standorte in anderen „Hochlohnländern“. Mit dem Aufkommen der Offshoring-Diskussion begann das Unternehmen auch in den einschlägigen Off- und Nearshore-Standorten eigene Kapazitäten aufzubauen, die zunächst als verlängerte Werkbänke, mit dem Ziel der Kostensenkung, in die Produktions- und Entwicklungsstruktur des Unternehmens integriert werden sollten. Insgesamt entstand so in wenigen Jahren ein global ausdifferenziertes Netzwerk von Produktions- bzw. Entwicklungsstandorten. Das entstehende fokale Netzwerk blieb zunächst stark um die Unternehmenszentrale gruppiert. Diese bildete das strategische Zentrum, um das die anderen Standorte als „Satelliten“ bzw. „Anhängsel“ angelagert wurden.

Diese Phase der Ausdifferenzierung der Produktion wird heute abgelöst vom neuen strategischen Leitbild der „global company“ und dem Ziel einer global integrierten Produktions- und Entwicklungsstruktur. Neben der gestiegenen strategischen Bedeutung einzelner Hochlohnstandorte – insbesondere der USA – waren hierfür auch die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Off- und Nearshore-Standorten ausschlaggebend. Eine alleinige Orientierung am Kon-

>> 18

zept der „verlängerten Werkbank“, in der die ausländischen Kollegen als „billiger Jakob“ mit den „niederwertigen Tätigkeiten“ abgespeist werden, hat sich als wenig erfolgreich erwiesen. Deshalb wird nun versucht, Kooperationsbeziehungen „auf Augenhöhe“ zu etablieren und die verschiedenen Produktions- bzw. Entwicklungsstandorte inhaltlich zu profilieren. Mit Blick auf die spezifischen Skills vor Ort übernehmen also die einzelnen Standorte spezifische Rollen im Entwicklungsnetzwerk, die sich nicht mehr vorwiegend an den Kosten orientieren. Systematisch wird vielmehr versucht, spezifische Kompetenzen an den jeweiligen Standorten aufzubauen und zu bündeln. In den Entwicklungsprojekten kooperieren nun oftmals bis zu drei verschiedene Standorte. Das Ausmaß und die Bedeutung internationaler Zusammenarbeit steigen damit enorm. Es werden nun auch direkte Kooperationsbeziehungen zwischen den ausländischen Standorten ausgeprägt. Das vormalige, sternförmig um die Unternehmenszentrale ausgerichtete Entwicklungsnetzwerk bekommt so erst die Gestalt eines echten Netzwerks.

Die Folgen dieser Entwicklung schlagen sich auf fast allen Unternehmensebenen nieder. So wird zum Beispiel nun auch das Management konsequent internationalisiert. In dem Unternehmen, das bislang stark national, wenn nicht sogar regional geprägt war, ist der Vorstand heute „kosmopolitisch“ besetzt und die einheimischen Manager bilden nicht mehr, wie früher selbstverständlich, die Mehrheit. Als offizielle Unternehmenssprache wurde mittlerweile Englisch durchgesetzt und Themen der „cultural diversity“ prägen die unternehmenskulturelle Integration nach innen. Gleichzeitig hat sich auch die Arbeit der Entwickler selbst gravierend verändert. Die Zusammenarbeit in global verteilten Teams ist im Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Insbesondere der direkten bzw. informellen Kommunikation mit dem Kollegen „vom Büro nebenan“ werden damit Grenzen gesetzt. Stattdessen werden nun E-Mail, Skype und Videokonferenzen zu Medien der globalen Kommunikation und Zusammenarbeit. Damit einher gehen auch grundlegende Veränderungen vieler Arbeitsprozesse selbst. Durch umfangreiche Standardisierungsprozesse und rigidere Formen des Projektmanagements gehen Freiheits- und Autonomiegrade der Entwickler in erheblichem Ausmaß verloren. Damit werden nicht nur wesentliche Parameter des Arbeitsprozesses neu gesetzt, sondern auch die erforderlichen Qualifikationen unterliegen einem grundlegenden Wandel.

Die Grundlage für die Durchsetzung der global integrierten Produktionsstrukturen im Unternehmen bilden moderne I&K-Technologien. Auf der einen Seite ermöglichen die I&K-Technologien die gemeinsame Arbeit von Entwicklern über große geografische Entfernungen hinweg. Sie können auf Basis von I&K-Netzen in Echtzeit gemeinsam an ihrem Arbeitsgegenstand – z.B. einer Software-Applikation – arbeiten und gleichzeitig die dazu notwendige Kommunikation auf Basis des „Netzes“ organisieren. Auf der anderen Seite werden das entstehende global integrierte Netzwerk und die damit verbundene „global company“ erst durch IT-gestützte Controlling- und Steuerungssysteme „zusammengehalten“. Diese Verfahren liefern dem Management die notwendigen Informationen, um das Unternehmen integriert und jenseits des Prinzips „lokaler Fürstentümer“ zentral steuern zu können. Informatisierte Unternehmensstrukturen werden so im Fallunternehmen zum zentralen „Rückgrat“ eines neuen global integrierten Produktionsmodus (Boes et al. 2001).

19 <<

2.3 Zwischenfazit

Die IT-Industrie steht im Zentrum der Globalisierung der Dienstleistungswirtschaft. Sie ist für die Umsetzung globaler Produktionsmodelle geradezu prädestiniert, denn vieles, was IT-Fachkräfte „machen“, lässt sich in Form digitalisierbarer Informationen darstellen. Zugleich schafft sie mit ihrem Know-how die Grundlagen für die Umgestaltung der Unternehmen und ermöglicht so eine neue Phase der Globalisierung der Wirtschaft insgesamt. Und um dieses Know-how zu erwerben und vor allem glaubhaft darüber verfügen zu können, macht sie sich selbst gewissermaßen zum Pilotprojekt – sie exerziert neue Formen der verteilten Arbeit vor, um sie den Kunden verkaufen zu können. Das macht sie zur Vorreiterbranche bei der Realisierung eines neuen globalen Produktionsmodells der Dienstleistungswirtschaft.

Die Unternehmen aus den Bereichen Software und IT-Dienstleistungen haben bei der Herausbildung dieses neuen Produktionsmodells im Wesentlichen drei Lernphasen durchlaufen:

- 1) In der ersten Phase folgten die IT-Unternehmen der Globalisierung der Kunden. Um diese weltweit adressieren zu können, wurden internationale Vertriebsstrukturen und, wo erforderlich, auch Produktionsstandorte aufgebaut.

- 2) In einer zweiten Phase wurde das Netz an international verteilten Standorten im Sinne einer strategischen Gestaltung der Produktionskapazitäten ausdifferenziert.
- Die Entwicklungs- und Produktionsstandorte waren bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre in den Hochlohnländern angesiedelt.
 - Seit Ende der 1990er Jahre erfolgte der Aufbau von points of production in sogenannten Offshore-Ländern (Indien, China) bzw. Nearshore-Ländern (verschiedene Staaten Mittelosteuropas).
- 3) Seit einigen Jahren zeichnet sich nun eine neue Entwicklungsphase ab. In dieser gehen die Unternehmen daran, aus dem Netz von Produktionsstandorten ein global integriertes Netzwerk zu bilden, aus dem heraus sich Software und IT-Dienstleistungen in einem international verteilten System erstellen lassen.

>> 20

Das in diesen Lernphasen erworbene Know-how übertragen die IT-Unternehmen gegenwärtig auf andere Dienstleistungsbranchen und fördern auch hier einen Prozess der Herausbildung eines neuen Produktionsmodells (vgl. Boes, Kämpf 2011). Im Fokus stehen einerseits die Bereiche Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie, der Elektroindustrie oder der Medizintechnik (vgl. etwa Doz et al. 2006; AT Kearney 2006; Kleinhans 2006; KPMG, RWTH Aachen 2006; Rose, Treier 2005). Andererseits sind bestimmte Verwaltungstätigkeiten aus den Bereichen Finanzbuchhaltung, Personalwesen etc. betroffen – Stichworte sind Business Process Outsourcing und Shared Services Center (Allweyer et al. 2004; Campenhausen 2005; Flecker, Huws 2004; Wißkirchen 2002, 2003).

Insgesamt ist davon auszugehen, dass sich weite Bereiche des Dienstleistungssektors in einem grundlegenden Umbruch befinden. Ein neues globales Produktionsmodell für Dienstleistungen bildet sich heraus. Gerade für die frühindustrialisierten Länder birgt diese Entwicklung große Herausforderungen. Als Enabler und Vorreiter dieser Entwicklung hat die IT-Industrie eine hervorgehobene Bedeutung. Für die Gesellschaft insgesamt ist sie ein strategisches Lernfeld, um Wege und Konzepte zu finden, wie diesen Herausforderungen in der Dienstleistungswirtschaft zu begegnen ist.

3 IT-Unternehmen vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung: Ausgangsbedingungen und strategische Entwicklungsszenarien

Unsere empirischen Untersuchungen belegen den wachsenden Stellenwert und die neue Qualität der Globalisierung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In vielen Vorreiter-Unternehmen der Branche nimmt die Thematik einen zentralen Platz innerhalb der Unternehmensstrategie ein und beeinflusst die strategischen Planungen maßgeblich. Die Verantwortlichen nehmen eine deutlich veränderte Ausgangslage wahr. Sie sehen sich mit Blick auf die Internationalisierung ihrer Produktions- und Geschäftsmodelle vor völlig neuen Herausforderungen, Handlungsoptionen und -zwängen. War die Globalisierung der Branche bisher für viele IT-Dienstleistungs- und Software-Unternehmen eine Rahmenbedingung unter vielen, so dass selbst große Unternehmen am Markt mit einem weitgehend nationalen Profil bestehen konnten, wird sie nun für alle zum strategiebestimmenden Einflussfaktor. Diesem können sich oftmals selbst kleine IT-Dienstleister nicht mehr entziehen. Mit anderen Worten: Die Internationalisierung der eigenen Geschäftsaktivitäten wird von einer geschäftspolitischen Möglichkeit zu einem strategischen Muss.

21 <<

3.1 Vor einer neuen Schwelle der Internationalisierung – Unterschiedliche Ausgangslagen und Herausforderungen für IT-Unternehmen

Für die Unternehmen der IT-Branche ist die „Globalisierung 2.0“ mit gravierenden Konsequenzen verbunden. Sie können hinsichtlich ihrer internationalen Aktivitäten nicht mehr schlicht „so weitermachen wie bisher“. Vielmehr müssen sie ihre Internationalisierungsstrategie in all ihren Facetten den neuen Umfeldbedingungen anpassen. Die neue Phase der Globalisierung macht also auf der Unternehmensebene eine Reformulierung bzw. Aktualisierung der Internationalisierungsstrategie notwendig. Auf Grund des tiefgreifenden Wandels der Branche hat sich gezeigt, dass es für die Unternehmen oftmals nicht nur um graduelle Veränderungen geht, sondern dass die Unternehmen vor großen, qualitativen Veränderungen stehen. Sie müssen eine neue „Schwelle“ der Internationalisierung überschreiten. Nur wer sich auf diese neue Phase der Globalisierung adäquat einstellen kann, wird mittel- und langfristig erfolgreich sein.

Diese Schwelle und die damit verbundenen Herausforderungen sind jedoch nicht für alle Unternehmen gleich. Obwohl die IT-Branche von Beginn an eine sehr internationale Branche gewesen ist, bestehen innerhalb der Branche sehr große Unterschiede im Hinblick auf die Internationalisierung und die Internationalisierungsfähigkeit. Auf der einen Seite gibt es Unternehmen mit sehr weitreichenden und langen Erfahrungen im internationalen Geschäft, auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Unternehmen, die sich bisher – durchaus erfolgreich – auf bestimmte nationale Märkte konzentriert haben. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Entwicklungsschwellen, also die zentralen Aufgaben, vor denen die Unternehmen heute stehen, um der neuen Phase gewachsen zu sein, deutlich verschieden sein können.

>> 22

Deshalb gilt es herauszuarbeiten, worin sich die Unternehmen mit Blick auf die strategische Ausgangsposition im Umgang mit der neuen Phase der Globalisierung unterscheiden. Auf Basis unserer Empirie erscheinen uns die folgenden Differenzierungen zentral:

- ▶ Unternehmensgröße und Marktstellung
- ▶ Unterschiedliches Produkt- und Leistungsspektrum
- ▶ Lernerfahrungen und Reifegrad der Internationalisierung
- ▶ Internationalisierung als Teil einer Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie

Unternehmensgröße und Marktstellung

Markante Unterschiede bezüglich des Umgangs mit der Internationalisierung ergeben sich zunächst aus der Größe und der Marktstellung der IT-Unternehmen. Dabei gilt: Je „gesicherter“ die Marktstellung des Unternehmens in den bisherigen Heimatmärkten ist und je größer ein Unternehmen ist, desto eher können die Vorteile und Chancen der Internationalisierung genutzt werden. Größere Unternehmen verfügen zum einen eher über entsprechende Ressourcen, um in neuen, internationalen Märkten aktiv zu werden (Mitarbeiter, soziale Netzwerke, bereits international aktive Kunden und Kapital). Zum anderen erreichen ihre Projekte und Abläufe eher eine „kritische Masse“ (von Campenhauzen 2005), die für eine profitable Organisation international verteilter Entwicklungsprozesse notwendig ist. Skaleneffekte und damit die Größe eines Unternehmens werden somit wieder zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Gleich-

zeitig gilt freilich auch, dass für die „großen Player“ der Druck zur Internationalisierung stark zunimmt – nationale „Nischenstrategien“ können im globalen IT-Markt für diese Unternehmen kaum langfristigen Erfolg versprechen.

Für kleine Unternehmen sieht die Situation dagegen oft anders aus. Sie erleben die neue Phase der Globalisierung häufig in erster Linie als eine Verschärfung des Wettbewerbs, da ausländische Konkurrenten in ihren traditionellen Märkten aktiv werden. Je mehr die Produkte und Dienstleistungen der IT-Branche im Zuge von Standardisierungsprozessen als bloße „commodity“ gelten (vgl. dazu zum Beispiel Carr 2004, 2005), desto schwerer wird es gerade für die kleinen Unternehmen, Alleinstellungsmerkmale zu behaupten. Gegenüber größeren Wettbewerbern können dann erhebliche Nachteile entstehen, da der Wettbewerb in der Folge umso mehr über den Preis geführt wird. Gleichzeitig haben sie aufgrund fehlenden Kapitals und der geringen Mitarbeiterzahl oft Schwierigkeiten, die Chancen der Globalisierung zu nutzen und ihr Operationsgebiet auszuweiten.

23 <<

In der Konsequenz droht hier ein Verdrängungswettbewerb zu Lasten kleiner IT-Unternehmen, die gerade in Deutschland bisher eine besondere Bedeutung haben. Dennoch gibt es auch kleine und mittlere Unternehmen, denen es trotz ihrer beschränkten Ressourcen mit intelligenten Internationalisierungsstrategien erfolgreich gelingt, die Potenziale der Globalisierung für sich nutzbar zu machen. Mit Blick auf die Entwicklung erfolgversprechender Internationalisierungsstrategien ist deshalb den speziellen Bedingungen von kleinen IT-Unternehmen besondere Beachtung zu schenken.

Unterschiedliches Produkt- und Leistungsspektrum

Ein weiteres zentrales Kriterium hinsichtlich der Internationalisierungsfähigkeit und des Entwicklungsstands der Internationalisierungsbestrebungen von IT-Unternehmen besteht in ihrem unterschiedlichen Produkt- und Leistungsspektrum. Schließlich ist die IT-Branche eine komplexe Branche, die Unternehmen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Tätigkeitsfeldern beinhaltet.

Dies erfordert eine differenzierte Herangehensweise – unterschieden werden muss in:

- ▶ Standardsoftware-Hersteller
- ▶ IT-Dienstleistungen und Systemintegration
- ▶ Outsourcing und Rechenzentrumsbetrieb

Diese drei Bereiche unterscheiden sich hinsichtlich der zentralen Herausforderungen für die Internationalisierung erheblich. So steht ein Standardsoftware-Hersteller vor anderen Problemen und Aufgaben als ein reiner IT-Dienstleister. Während im produktbasierten Geschäftsmodell der Standardsoftware-Hersteller die Internationalisierung noch am ehesten entlang den „bekannten“ Linien des klassischen Exports verläuft, geht es bei den IT-Dienstleistern mit ihrem „people-basierten“ Geschäftsmodell um eine besondere Herausforderung: die internationale Erbringung von kundenspezifischen Lösungen und Dienstleistungen. Dies gilt – jedoch mit anderen Akzentsetzungen – auch für das Outsourcing-Geschäft und den Betrieb von Rechenzentren. Internationalen Kunden müssen hier IT-Aufgaben (z.B. Bereitstellung von Rechenpower) oder IT-gestützte Aufgabenfelder (BPO) in einem globalen Kontext zur Verfügung gestellt werden (vgl. auch Allweyer et al. 2004).

>> 24

Lernerfahrungen und Reifegrad der Internationalisierung

In engem Zusammenhang mit dem jeweiligen Geschäftsfeld steht ein weiterer markanter Unterschied zwischen den IT-Unternehmen, nämlich die Länge der Zeitspanne, über die hinweg sie Erfahrungen im Umgang mit den Herausforderungen der Internationalisierung gesammelt haben. Die Analyse von IT-Unternehmen mit einer langen Internationalisierungserfahrung zeigt, dass die Umstellung von Prozessen und Produkten, die Qualifizierung von Mitarbeitern und die Anbahnung von Beziehungen in den internationalen Märkten umfassende Lernprozesse beinhaltet bzw. voraussetzt. Diese erstrecken sich oftmals über eine große Zeitspanne. Somit gewinnt auch der Faktor Zeit für die Internationalisierungsfähigkeit von Unternehmen an Bedeutung: Je länger die Dauer der bisherigen Lernerfahrung eines Unternehmens ist, desto besser ist die Grundlage dafür, die neue Phase der Globalisierung als Wachstumschance zu nutzen.

Über eine sehr große Erfahrung im Umgang mit der Internationalisierung verfügen die großen Computerhersteller wie z.B. IBM. Diese nutzen seit Jahrzehnten internationale Vertriebsnetze für ihre Produkte und haben darüber hinaus Pro-

duktionskapazitäten in verschiedenen Regionen der Welt aufgebaut (Boes 2004; Boes, Baukrowitz 2002). Parallel dazu haben sich viele dieser Unternehmen zu marktbestimmenden Dienstleistungsanbietern entwickelt. Ihre weltweiten Erfahrungen und „Vorleistungen“ im Hardware-Geschäft können nun auch für die Internationalisierung ihrer Dienstleistungen sehr nützlich sein. Auch wenn dieser Vorsprung nicht eins zu eins auf deren Know-how im Umgang mit der globalen Dienstleistungserbringung hochgerechnet werden kann, muss davon ausgegangen werden, dass gerade diese Unternehmen Vorteile hinsichtlich ihrer Internationalisierungsfähigkeit haben.

Über reichhaltige Erfahrungen mit der Internationalisierung verfügen auch die selbstständigen Standardsoftware-Hersteller wie Microsoft, SAP oder die Software AG. Sobald diese über ein lauffähiges Produkt verfügten, waren sie bemüht, dieses auch über die Landesgrenzen hinweg zu vertreiben. Dementsprechend sind sie seit den 1970er bzw. 1980er Jahren auf internationalen Märkten tätig. Diese Unternehmen nutzen den vergleichsweise hohen Standardisierungsgrad ihrer Produkte und Leistungen, um international zu agieren.

25 <<

Demgegenüber hat die Internationalisierung für die meisten selbstständigen IT-Dienstleistungsunternehmen sehr viel später begonnen. Von Ausnahmen abgesehen, waren erst in den 1990er Jahren die entscheidenden Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Internationalisierung zu einer ernstzunehmenden Option für sie werden konnte. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Durchsetzung der Standardsoftware als Leitkonzept zu. Denn auf dieser Grundlage verändert sich die Leistungserbringung der Systemintegrationsdienstleister. Prozesse und Abläufe werden stärker vereinheitlicht. Durch die damit einhergehende Homogenisierung der IT-Infrastrukturen der Kunden entsteht nun auch für die Rechenzentrumsdienstleister ein ausreichend großer Markt für ihre Dienstleistungen. Innerhalb der Gruppe der selbstständigen IT-Dienstleister verfügen vor allem die Tochterunternehmen von großen internationalen Konzernen über die größten Erfahrungen. Dies betrifft Unternehmen wie beispielsweise EDS, T-Systems oder auch Lufthansa Systems. Diese mussten ihren Mutterkonzernen schon seit den 1980er Jahren einen weltweiten Service anbieten und können daher auf ein vergleichsweise etabliertes Netz internationaler Standorte zurückgreifen. Auf dieser Basis können sie als Vorreiter oder Pioniere der Internationalisierung in diesem Branchensegment gelten.

Internationalisierung als Teil einer Wachstums- oder Konsolidierungsstrategie

Schließlich muss die „strategische Einbettung“ der Internationalisierungsaktivitäten berücksichtigt werden. Idealtypisch können sie entweder Teil einer Wachstums- oder Teil einer Konsolidierungsstrategie sein. Auch wenn sich diese beiden Varianten in der Praxis kaum trennscharf unterscheiden lassen, ergeben sich doch unterschiedliche strategische Grundlinien, die jeweils verschiedene Akzentuierungen bzw. Bedingungen für die Internationalisierungsaktivitäten eines Unternehmens beinhalten.

>> 26

Als Teil einer *Wachstumsstrategie* wird die Internationalisierung als Erweiterung der geschäftlichen Aktivitäten betrieben. Die Grundlage hierfür bildet der bisherige Erfolg des Unternehmens. Dabei ist es durchaus möglich, dass auch das Ziel der Kostensenkung mitverfolgt wird – im Fokus der Strategie steht in der Regel jedoch die Erschließung zusätzlicher Märkte. Insbesondere der Aufbau ausländischer Standorte erfolgt additiv und in Ergänzung zu den bereits vorhandenen Kapazitäten. Auch wenn oft ein asymmetrisches bzw. schnelleres Wachstum der ausländischen Tochtergesellschaften zu verzeichnen ist, stehen die heimischen Arbeitsplätze nicht zur Disposition. In der Folge erleben auch die Beschäftigten die Internationalisierung kaum negativ, da sie nicht Gefahr laufen, in naher Zukunft durch Off- oder Nearshore-Arbeitskräfte ersetzt zu werden. Diese werden vielmehr sogar gebraucht, um ein wachsendes Arbeitsvolumen bewältigen zu können, die Überalterung von Belegschaften auszugleichen und Raum zu schaffen für innovative und wertschöpfungssträchtige Tätigkeiten (Hoch 2005).

Wenn Internationalisierung jedoch primär im Sinne einer *Konsolidierungsstrategie* betrieben wird, steht häufig die Senkung der Kosten im Vordergrund. Global sourcing und der Aufbau internationaler Entwicklungsstandorte kann dann auch substitutiv erfolgen (vgl. dazu Boes 2004, 2005a; Kämpf 2008; Flecker, Huws 2004). Die Folge ist möglicherweise nicht nur eine Stagnation, sondern auch eine Verkleinerung der heimischen Belegschaften und auch Personalabbau (siehe dazu auch Gerstenberger, Roehrl 2006). Der Treiber solcher Strategien ist nicht der betriebliche Erfolg, sondern vielmehr Aufholbedarf gegenüber Konkurrenten und steigender Wettbewerbsdruck. Vor diesem Hintergrund entstehen spezifische Risiken. So kann der unmittelbare, objektive Druck dazu führen, dass die Kostensenkung andere wichtige Facetten einer ganzheitlichen Interna-

tionalisierungsstrategie mehr und mehr überlagert. Damit wird nicht zuletzt der „lange Atem“ gefährdet. Dieser ist freilich notwendig, da die Chancen der Internationalisierung nicht einfach im Sinne einer kurzfristigen, unmittelbaren Kostensenkung realisiert werden können. Vielmehr müssen Internationalisierungsaktivitäten im Sinne einer langfristigen Investition begriffen werden, die anfangs sogar mit erhöhtem finanziellem Aufwand einhergehen kann und deren Vorteile erst mittelfristig voll zum Tragen kommen.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die Internationalisierung als Bedrohung erleben. Ohne ihr „commitment“ ist es jedoch für ein Unternehmen kaum möglich, die Wachstumspotenziale der neuen Phase der Globalisierung zu nutzen. Gerade im wissensintensiven Bereich der IT-Dienstleistungen kann mangelndes Engagement seitens der Beschäftigten den Erfolg von Internationalisierungsstrategien gefährden. So sind internationale Projekte in außergewöhnlichem Maße von den Mitarbeitern und ihrem aktiven „Mitgehen“ abhängig. Ohne die Weitergabe ihres Wissens und ihrer oft über Jahre gewachsenen Erfahrungen ist eine erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit verschiedener Standorte kaum zu etablieren. Wenn die Beschäftigten in den Internationalisierungsstrategien keine Perspektive für sich erkennen können und stattdessen eher „unsichere Zeiten“ befürchten, ist es plausibel, dass sie ihr Wissen horten und nicht preisgeben. Es sichert dann gewissermaßen ihre Nicht-Ersetzbarkeit und wird so zu ihrer individuellen Versicherung gegenüber Arbeitslosigkeit. Eine motivierte Umsetzung der Internationalisierungsstrategie und eine engagierte globale Kooperation werden in dieser Situation von vielen Beschäftigten dann sogar als „das Absägen des Astes, auf dem man selber sitzt“, empfunden (Kämpf 2008; Boes, Kämpf 2006, 2008).

27 <<

3.2 Entwicklungsszenarien der Internationalisierung

Die Heterogenität und die gleichzeitige dynamische Entwicklung der Branche bilden den Kontext, in dem Unternehmen beginnen, der neuen Phase der Internationalisierung strategisch zu begegnen und (aktualisierte) Internationalisierungsstrategien zu entwerfen.

Auf Basis eines unterschiedlichen Entwicklungsstandes ergeben sich für die Unternehmen unterschiedliche Ausgangspunkte, von denen aus sie auf die neue Phase der Globalisierung auf je eigene Art reagieren müssen. Folglich kann für

Unternehmen mit Nachholbedarf ein einfaches bzw. beschleunigtes Imitieren der Internationalisierungsanstrengungen bisher erfolgreicher „global player“ nicht sinnvoll sein. Deren Strategien können unter den heutigen Bedingungen kaum bruchlos reproduziert werden. Vielmehr müssen eigene Wege gefunden werden, mit denen den neuen Anforderungen begegnet werden kann. Gleichzeitig gilt jedoch auch, dass für die „global player“ ein einfaches „Weiter so“ langfristig kaum ausreichend sein wird, um die erreichte Position auf dem Weltmarkt zu verteidigen.

>> 28

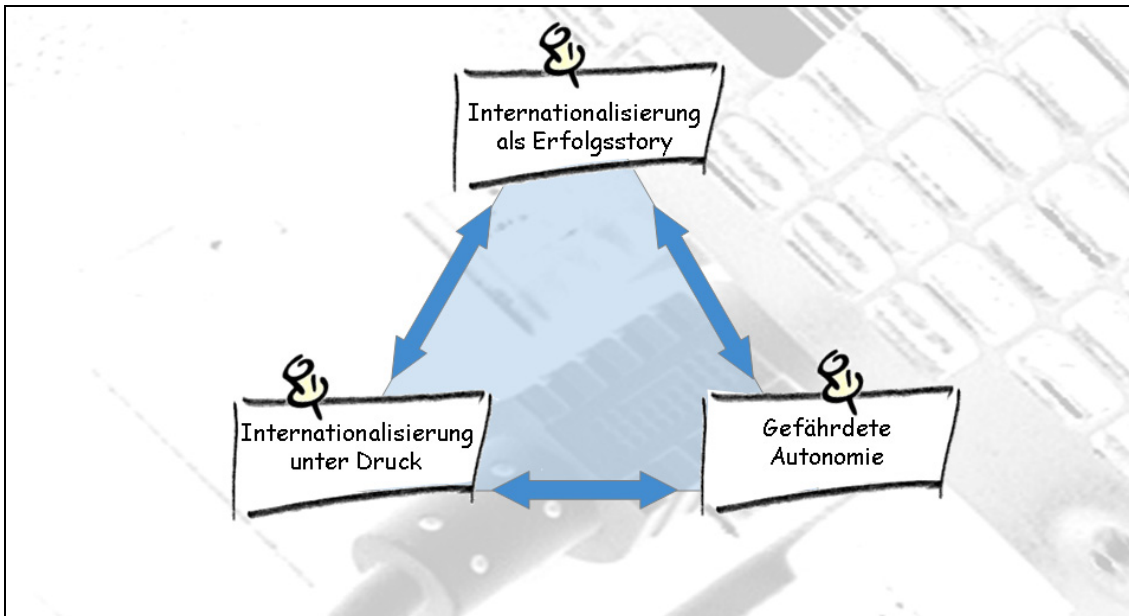
Unsere empirischen Erhebungen zeigen, dass in der Folge die Konzepte, Strategien und Aktivitäten, mit denen auf die neuen Anforderungen der Globalisierung der IT-Branche reagiert wird, sehr unterschiedlich sind. Sie variieren je nach Marktsegment und Produktspektrum, Größe und Marktstellung der Unternehmen, Internationalisierungserfahrungen etc. Verallgemeinert man diese Unterschiede und spitzt sie auf Idealtypen zu, so stößt man in der IT-Branche auf unterschiedliche Entwicklungsszenarien im Umgang mit der strategischen Herausforderung einer neuen Phase der Globalisierung.

Auf Basis unserer empirischen Erhebungen können wir drei idealtypische Entwicklungsszenarien unterscheiden. Diese sind:

- ▶ „Internationalisierung als Erfolgsstory“: Dieses Szenario bestimmt insbesondere die Internationalisierungsentwicklung von großen Unternehmen mit einer langen Erfahrung bei der Internationalisierung ihres Geschäfts.
- ▶ „Internationalisierung unter Druck“: Dieses Szenario findet sich häufig bei Unternehmen, deren Binnenstrukturen bisher nur unzureichend für die Internationalisierung entwickelt sind. Sie stehen in ihrem Bestreben, internationale Märkte zu erschließen, häufig unter einem hohen Zeit- und Kostendruck.
- ▶ „Gefährdete Autonomie“: Dieses Szenario findet sich häufig bei kleinen Unternehmen oder Unternehmen mit einer vergleichsweise schwachen Marktstellung.

Diese „Idealtypen“ finden sich nicht unmittelbar in der Wirklichkeit wieder, sondern sind als theoretische Zuspitzung der in der Empirie vorgefundenen Fälle zu verstehen. Die Typen sind auch nicht klar voneinander abgrenzbar, sondern vielmehr durch fließende Übergänge gekennzeichnet. Sie bilden damit gewissermaßen die Extrempunkte eines dynamischen Dreiecks, innerhalb dessen sich die

Entwicklung von IT-Unternehmen mit Blick auf die Internationalisierung bewegt (s. Abb. 1).



29 <<

Abb. 1: Szenarien der Internationalisierung

„Internationalisierung als Erfolgsstory“

Diese Unternehmen verfügen in der Regel über eine große internationale Erfahrung und globale Strukturen (oftmals sowohl Vertrieb als auch Produktion). Bisher ist ihr Internationalisierungsprozess eine „Erfolgsstory“.

Auch für diese Unternehmen entstehen im Sinne einer neuen Phase der Globalisierung neue Herausforderungen. Sie dürfen sich nicht auf „ihren Lorbeeren ausruhen“, sondern müssen ihre Anstrengungen intensivieren, um ihre gute internationale Position zu verstetigen bzw. auszubauen – so muss ihre Marktstellung beispielsweise gegen neue globale Akteure beständig verteidigt werden, die ihrerseits ihr globales Engagement deutlich intensivieren (z.B. indische IT-Dienstleister). Zur zentralen strategische Zielstellung wird für diese Unternehmen die Aufgabe, zu einem global integrierten Unternehmen zu werden. Bisher sind sie in einem längeren Zeitraum schrittweise international gewachsen, ohne dass dies notwendigerweise mit einer systematischen Anpassung ihrer Organisation an ihr wachsendes globales Handlungsfeld einhergegangen wäre. Sie müssen nun konsequent ihre Strukturen und Prozesse an den Erfordernissen ihres internationalen Netzwerks und seiner Steuerung orientieren, um auf der ganzen Welt schnell und planbar, aber auch flexibel handeln zu können.

Die Risiken für diese Unternehmen bestehen darin, im internationalen Wettbewerb „abzurutschen“ – dann droht der Verlust der strategischen Handlungsfähigkeit oder sie laufen Gefahr, in den Sog einer „Kostenspirale“ gezogen zu werden.

„Internationalisierung unter Druck“

Bei diesen Unternehmen stand das internationale Engagement bisher nicht im Zentrum ihrer Unternehmensstrategie. Sie stehen nun vor einer besonderen Herausforderung: Sie verfügen über wenig internationale Erfahrung, müssen aber gleichzeitig ihr internationales Engagement deutlich stärker vergrößern als ihre international weitaus erfahreneren Konkurrenten. Aus der Marktperspektive muss ihr internationales Geschäft überproportional wachsen (vor allem dort, wo die Märkte wachsen), während sie aus der Kostenperspektive durch internationale Wettbewerber verstärkt unter Druck geraten.

>> 30

Die besondere Herausforderung ist es, eine Strategie zu entwickeln, die den Widerspruch aus mangelnder Erfahrung und erhöhtem Druck produktiv „auflöst“. Es gilt, Wege zu finden, die diesen paradoxen Anforderungen gerecht werden bzw. es erlauben, „step by step“ die Chance der Internationalisierung zu nutzen. Eine mögliche strategische Zielstellung kann hier darin bestehen, auf bestimmte regionale Märkte zu fokussieren und nur bestimmte Marktsegmente zu bedienen. Dabei gilt es vor allem auf der Basis bestehender Stärken das internationale Operationsgebiet auszuweiten. Gerade die Felder, in denen besondere Kompetenzen vorliegen, können sich als geeignete Startpunkte für eine erweiterte Internationalisierung erweisen.

Die wesentliche Gefahr für diese Unternehmen ist es, angesichts des Marktdrucks „drei Schritte auf einmal zu machen“. Insbesondere die strategische Nachhaltigkeit der Internationalisierung kann dann durch eine einseitige Kostenorientierung und ein zu schnelles Vorgehen gefährdet werden.

„Gefährdete Autonomie“

Insbesondere kleinere Unternehmen sehen sich zunehmend dem Problem einer „gefährdeten Autonomie“ ausgesetzt.¹⁰ Auf ihren heimischen Märkten wächst der internationale Konkurrenzdruck, aufgrund ihrer Größennachteile ist es für

¹⁰ Zum Begriff der Autonomie siehe Bechtle (1980).

sie aber auch schwieriger, die Chancen internationaler Märkte zu ergreifen. Die neue Phase der Globalisierung bedeutet für diese Unternehmen deshalb vor allem eine Verschärfung des Wettbewerbs (auf ihren heimischen Märkten), während sie gleichzeitig nicht ohne weiteres von den neuen Möglichkeiten profitieren können. Zum einen sind sie auf Grund ihrer geringeren Ressourcen oftmals vom überproportionalen Wachstum der globalen IT-Märkte abgeschnitten, zum anderen lassen sich für sie kaum die immer wichtiger werdenden „economies of scale“ realisieren. In der Folge können auch die Vorteile von global sourcing nur in geringem Maße genutzt werden.

In diesem Entwicklungsszenario kommt es vor allem darauf an, auch im internationalen Raum Handlungsfähigkeit zu erreichen. Diese Unternehmen müssen deshalb Wege finden, die eigene Ressourcenbasis auszuweiten, da insbesondere der Kapitalmangel das globale Operationsfeld stark einschränkt. Gleichzeitig gilt es internationale Kooperationsbeziehungen und Partnerschaften zu etablieren, ohne dadurch jedoch die Eigenständigkeit zu verlieren. Um schließlich im internationalen Markt bestehen zu können, müssen Alleinstellungsmerkmale ausgebaut werden und ggf. in systematische Nischenstrategien überführt werden.

31 <<

Wenn es ihnen nicht gelingt, auf angemessene Weise die Vorteile des Weltmarkts zu nutzen, besteht für sie die Gefahr, im Verdrängungswettbewerb unterzugehen oder von einem größeren „global player“ geschluckt zu werden. Dieses Szenario betrifft zwar in besonderem Maße kleine Unternehmen, es ist aber keinesfalls auf sie beschränkt. Unsere Untersuchungen zeigen, dass es auch für vergleichsweise große Unternehmen eine enorme Herausforderung ist, auf dem globalen IT-Markt handlungsfähig zu werden und im internationalen Kontext die Eigenständigkeit zu bewahren. Auch für sie besteht zudem immer das Risiko – gerade wenn das Unternehmen erfolgreich ist –, Opfer einer Übernahme zu werden.

4 Globalisierung 2.0: Der Entwicklungsstand der IT-Industrie in Deutschland

In der deutschen Gesellschaft hat sich ob der Herausforderungen der Globalisierung eine vielschichtige Gemengelage aus Skepsis, Unsicherheit und „Pfeifen im Walde“ herausgebildet, die auch in den Unternehmen aus den Bereichen Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen deutlich zu spüren ist. Sie haben zwar im Gegensatz zu den meisten anderen Branchen der Dienstleistungswirt-

schaft bereits intensive Erfahrungen mit den Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft. Hier wurden zudem vielfältige Anstrengungen unternommen, um geeignete Antworten zu finden. Viele Unternehmen sind durchaus erfolgreich in ihren Bemühungen. Dennoch ist auch hier kein grundlegender Stimmungsumschwung zu verzeichnen.

>> 32

Insgesamt prägt nach unseren Forschungsergebnissen ein komplexes In- und Nebeneinander von positiven Ansätzen, Rückschlägen und Skepsis die Gesamtsituation der deutschen IT-Industrie. Dies gilt nicht nur für die Unternehmen, die durch die Globalisierung besonders unter Druck geraten sind und Personal abgebaut haben: Hier hat der Personalabbau, der häufig mit der Auslagerung von Arbeitsplätzen in Zusammenhang gebracht wurde, eine Stimmung der Unsicherheit befördert. Es gilt auch für die Unternehmen, in denen die Internationalisierung eine Erfolgsstory ist: Selbst hier ist bisher keine Aufbruchstimmung und stattdessen latente Verunsicherung zu konstatieren. Dies ist keineswegs Ergebnis besonderer „Miesepeitrigkeit“. Die Stimmung ist vielmehr genuiner Ausdruck des Entwicklungsstands der Unternehmen und der Gesellschaft im Umgang mit den neuen Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft, denn trotz aller guten Ansätze ist ein überzeugendes Vorwärtskonzept bisher nicht gefunden.

4.1 Differenzierte Analyse des Entwicklungsstandes der IT-Industrie in Deutschland

Abb. 2 fasst die Ergebnisse unserer Analysen zum Entwicklungsstand der IT-Industrie in Deutschland zusammen (Boes et al. 2008). 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.

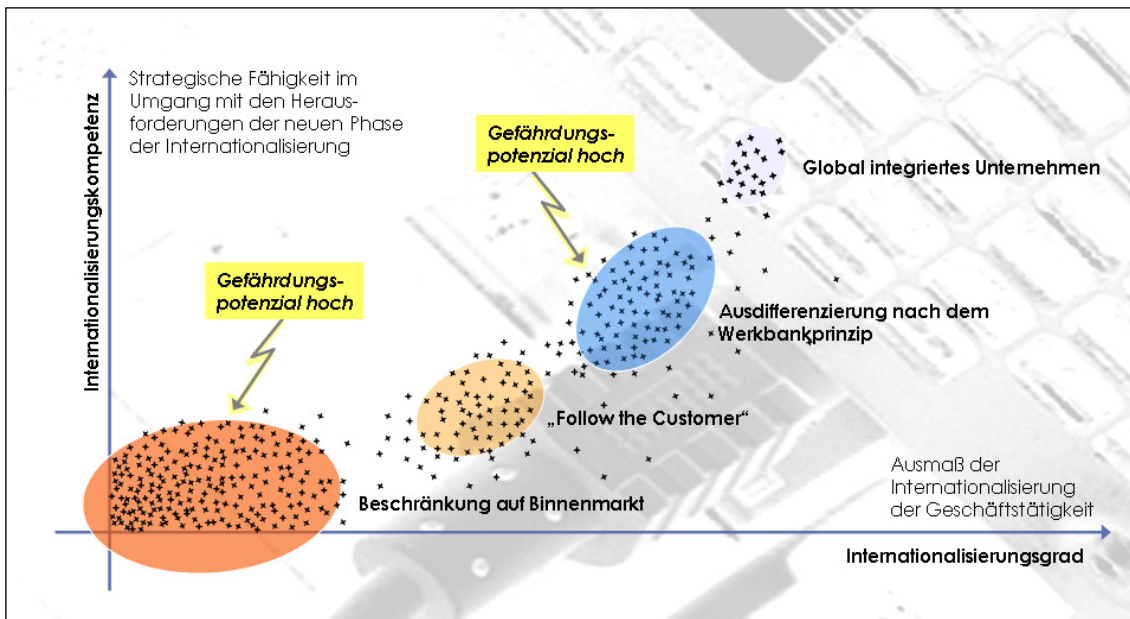


Abb. 2: Strategiemuster am Standort Deutschland

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 Markt, oft sogar auf regionale Märkte. Dieses Muster der „Beschränkung 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 „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 in-

ternationales Profil. Oftmals folgen die Internationalisierungsbemühungen dieser Gruppe dem Entwicklungsszenario „Internationalisierung unter Druck“. Im Vordergrund ihrer Bestrebungen steht deshalb oft 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. Ihre Internationalisierungsaktivitäten folgen zumeist dem Szenario „Internationalisierung als Erfolgsstory“. Dabei orientieren sie 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.

>> 34

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 „Beschränkung auf den 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 „Ausdifferenzierung nach dem Werkbankprinzip“ als ein Muster mit hohem Gefährdungspotenzial einschätzen.

Insgesamt gilt, dass der Entwicklungsstand der IT-Unternehmen in Deutschland mit Blick auf die neue Phase der Globalisierung kaum positiv zu bewerten ist. Nur in wenigen Unternehmen hat man sich in ausreichendem Maße auf die neuen Handlungsbedingungen der „Globalisierung 2.0“ eingestellt. Die besondere Dramatik dieser Feststellung liegt darin begründet, dass bis zu 75% der Mitarbeiter am IT-Standort Deutschland in Unternehmen der beiden gefährdeten Strategiemuster beschäftigt sind (Boes et al. 2008).

4.2 Diagnose: Vogel Strauß und die Innovationsfalle

Angesichts dieses insgesamt kaum zufriedenstellenden Entwicklungsstands bei der Einstellung 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 auszublenden. Oftmals herrscht hier 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 (vgl. Carr 2004), 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 Bredouille 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. Einer strategischen Neueinstellung auf die Herausforderungen einer neuen Phase der Globalisierung wird so der Boden entzogen und die Bemühungen landen in einer „Sackgasse“.

35 <<

5 Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung

Unsere Gesamteinschätzung zum Entwicklungsstand der IT-Unternehmen in Deutschland lautet daher: In einigen IT-Unternehmen finden sich viele gute Ansätze, wie sich die Herausforderungen der neuen Phase der Globalisierung bewältigen lassen – aber keine überzeugende Vorwärtsstrategie. Die einzelnen Maßnah-

men greifen nur selten im Sinne eines schlüssigen Gesamtkonzepts ineinander. Dabei fehlt es zumeist nicht an richtigen Maßnahmen im Detail, sondern an deren Zusammenwirken im Sinne eines Gesamtkonzepts. Mit Blick auf die Erfolgsfaktoren im Umgang mit der Globalisierung 2.0 geht es folglich nicht um Verbesserungen im Kleinen, sondern um das strategische Herangehen an die Herausforderungen der Globalisierung.

>> 36

Wie unsere Untersuchungen zeigen, begegnen die Unternehmen der IT-Industrie dieser Herausforderung bisher in vielen Fällen mit alten Konzepten. Wo solche alten Konzepte dominieren, stehen Kostensenkungen durch die Verlagerung von Aufgaben in Niedriglohnregionen im Mittelpunkt. Neben einer Orientierung auf den Binnenmarkt beherrscht weiterhin das überkommene Leitbild des Offshoring die Internationalisierung der meisten IT-Unternehmen in Deutschland. Dieses Leitbild wird jedoch den aktuellen Veränderungen der Weltwirtschaft in Richtung einer „flachen Welt“ (Friedman 2006) kaum mehr gerecht. Denn seinem Wesen nach orientiert Offshoring als Leitbild auf die konkurrenzzielle Nutzung von Entwicklungsunterschieden in einer hierarchischen Welt. Das bedeutet, dass zum Beispiel die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern in Off- und Nearshore-Standorten von einem klaren Oben und Unten gekennzeichnet ist – und dass Konkurrenz zwischen Beschäftigten in den Hochlohn- und den Niedriglohnstandorten geschaffen wird.

Dies erschwert insgesamt die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten in den verschiedenen Regionen der Welt und führt zu Blockaden und Verwerfungen in den Projekten. In der Praxis werden die auftretenden Schwierigkeiten oftmals als Ergebnis „interkultureller Differenzen“ gedeutet. Dahinter stecken jedoch häufig strukturelle Ursachen, die dem Leitbild Offshoring geschuldet sind, das zu Konkurrenzen zwischen den Mitarbeitern verschiedener Standorte führt (Boes et al. 2008a). Denn den Beschäftigten in den Niedriglohnregionen weist man in diesem Konzept den billigen Platz an der „verlängerten Werkbank“ zu, den Mitarbeitern in den Zentren droht man gleichzeitig mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen. Dies erschwert das Miteinander und die Kooperation in den Unternehmen. Anstelle einer gemeinsamen Suche nach neuen Möglichkeiten und Strategien bestimmen drohende Arbeitsplatzverlagerungen und die Gefahr einer sozialen Abwärtsspirale die Koordinaten des Handelns.

Ein kontinuierlicher und ganzheitlicher Neueinstellungsprozess auf die Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft wird durch das veraltete Leitbild Offshoring so strukturell konterkariert. Dieses ermöglicht zwar passive Anpassungen, aber keine Vorwärtsstrategie. Daher müssen die Anstrengungen zur Etablierung neuer Konzepte für eine global vernetzte Dienstleistungswirtschaft auf eine neue paradigmatische Grundlage gestellt werden. Nicht die kurzfristige Suche nach vermeintlichen Einsparpotenzialen sollte dabei die Richtung vorgeben, sondern die langfristige und nachhaltige Nutzung der Potenziale der neuen Phase der Globalisierung.

5.1 Perspektivenwechsel: Zentrale Erfolgsfaktoren des indischen „Global Delivery Model“

Hinweise, wie diese Potenziale genutzt werden können, finden sich insbesondere in Indien. Hier ist in den vergangenen Jahren ein „strategischer Ort“ für IT-Dienstleistungen entstanden. Gerade indische IT-Dienstleistungsunternehmen haben im Umgang mit den neuen Möglichkeiten der Globalisierung ein innovatives Verständnis der „global delivery“ von IT-Dienstleistungen entwickelt, das heute als Benchmark bewertet werden kann. Daher soll im Folgenden eine neue Perspektive auf die Internationalisierung von IT-Dienstleistungen eingenommen werden. Im Sinne eines Perspektivenwechsels blicken wir nach Indien und stellen die Frage: Was kann von erfolgreichen Akteuren der Globalisierung gelernt werden?

37 <<

Indien: Von der „verlängerten Werkbank“ zum Knotenpunkt eines neuen globalen Produktionsmodells

In einem rasanten Entwicklungsprozess ist Indien in den vergangenen Jahren zu einem Boomland für IT-Dienstleistungen avanciert. Nahezu alle wichtigen IT-Dienstleister besitzen heute große Dependancen in Indien mit mehreren Tausend Mitarbeitern, die auch in den letzten Jahren rapide Wachstumsraten verzeichneten. Insbesondere die beiden Marktführer im Bereich der IT-Dienstleistungen, Accenture und IBM, stocken ihre indischen Tochterfirmen personell sehr schnell auf. Heute beschäftigt Accenture in Indien bereits mehr Angestellte als in den USA, der indische Standort von IBM ist gleichzeitig zum größten Auslandsstandort von „Big Blue“ geworden. Ebenfalls hohe Wachstumsraten der Beschäftigtenzahlen sind, wenn auch von einem deutlich niedrigeren Niveau aus,

auch für Niederlassungen europäischer IT-Unternehmen wie SAP, Capgemini oder Siemens zu verzeichnen. Auch die Entwicklungsabteilungen von klassischen Industrieunternehmen wie General Electrics oder Bosch können mittlerweile auf große Entwicklungsstandorte in Indien zurückgreifen.

>> 38

Vor allem aber haben sich in Indien in einem rasanten Entwicklungsprozess eigenständige, global wettbewerbsfähige IT-Dienstleistungsunternehmen herausgebildet. Deren wichtigste Vertreter Infosys, Wipro und TCS haben heute bereits zu den traditionellen Marktführern westlicher Herkunft aufgeschlossen bzw. die wichtigsten europäischen Unternehmen wie z.B. Capgemini, Atos Origin oder T-Systems hinsichtlich der Beschäftigtenzahl weit überholt. So beschäftigt das größte Unternehmen, TCS, aktuell rund 160.000 Mitarbeiter, Wipro circa 108.000 und Infosys knapp 114.000. Lediglich die großen US-amerikanischen IT-Unternehmen – wie beispielsweise Accenture mit zurzeit knapp 211.000 Mitarbeitern – sind nach diesem Kriterium noch deutlich größer als die indischen Unternehmen. Darüber hinaus weisen die großen indischen IT-Dienstleister jedoch eine extrem hohe Wachstumsdynamik auf. Das Beschäftigungswachstum der großen Drei verdeutlicht das Potenzial: Im Jahr 2001 hatte TCS erst 13.751 Mitarbeiter, Ende Juni 2007 waren es 94.902. Infosys wuchs von 9.831 Mitarbeitern im Jahr 2001 auf 75.971 am 30. Juni 2007. Wipro hatte zum selben Stichtag 72.137 Mitarbeiter, im Jahr 2001 waren es noch 9.934. In den folgenden knapp drei Jahren bis heute wuchs TCS um weitere 65.000 Mitarbeiter, Infosys um rund 40.000 und Wipro um rund 35.000. Angesichts der im selben Zeitraum insgesamt rückläufigen oder stagnierenden Beschäftigungsentwicklung vieler europäischer Unternehmen wird hier der Bedeutungsgewinn der indischen IT-Industrie greifbar.

Die großen indischen IT-Firmen verfügen mittlerweile über langjährige Erfahrungen mit global verteilter Erbringung von IT-Dienstleistungen (vgl. Hamm 2007). Begonnen wurde zunächst mit dem so genannten Bodyleasing indischer IT-Fachkräfte, die ausgestattet mit entsprechenden Visa bei US-amerikanischen Großunternehmen arbeiteten. Danach folgte eine Phase der Offsite-Produktion: Indische Firmen etablierten kleine Marketingstandorte in der Nähe wichtiger Kunden, während die Leistungen selbst weiterhin in Indien erstellt wurden. So hat beispielsweise TCS bereits im Jahr 1979 als erstes indisches IT-Unternehmen eine Niederlassung in New York City eröffnet. Hier konnten jedoch zu-

nächst nur einfache Projekte mit definierten Funktionalitäten ausgeführt werden, die kein aufwändigeres Projektmanagement erforderten.

Erst danach wurden global verteilte Onsite-offsite-Modelle entwickelt. Um die Koordination und Problemlösung zu verbessern, wurden Projektmanager und Mitarbeiter vor Ort beim Kunden eingesetzt, während große Bereiche des operativen Projektgeschäfts in Indien selbst verrichtet wurden. Dadurch sollten die Kostenvorteile der Entwicklung in einem Niedriglohnland mit Managementpräsenz beim Kunden verbunden werden. In diesem Prozess haben die indischen IT-Firmen gelernt, nicht nur einfache Projekte durchzuführen, sondern immer komplexere. So wurden die großen indischen Firmen in der Folge zu strategischen Partnern für komplexe SAP-Lösungen.

Große indische IT-Dienstleister erbringen also keineswegs nur einfache IT-Dienstleistungen. Sie haben sich nicht auf ihre Kostenführerschaft verlassen, sondern frühzeitig eine Qualitätsführerschaft angestrebt. Seit einigen Jahren verfolgen sie aufbauend darauf das Ziel, höherwertige Dienstleistungen zu erbringen. Die enge Partnerschaft dieser Unternehmen mit den großen Standardsoftware-Herstellern wie zum Beispiel SAP ist in diesem Kontext von besonderer strategischer Bedeutung für sie.

Gegenwärtig bricht auch für die indischen IT-Dienstleister eine neue Phase an: Die großen indischen IT-Dienstleister sind dabei, global integrierte Netzwerke von Vertriebs-, vor allem aber von Entwicklungszentren außerhalb Indiens zu schaffen. Dieser Perspektivenwechsel wird zum Beispiel anhand der Begriffsstrategie von TCS deutlich: Das Unternehmen spricht seit dem Jahr 2002 von einem „Global Network Delivery Model“. Es hat mittlerweile ein global integriertes Netzwerk von Entwicklungszentren in zahlreichen verschiedenen Ländern außerhalb Indiens aufgebaut. Dazu zählen z.B. die USA, Uruguay, Großbritannien, Ungarn, China und Japan. Kennzeichen dieser neuen Phase ist, dass Projekte nicht mehr nur in einer bilateralen Zusammenarbeit zwischen Standorten in einem Hochlohnland und einem Niedriglohnland erstellt werden, sondern in der Kooperation von multiplen Standorten in unterschiedlichen Ländern. Dadurch soll die ideale Verbindung zwischen Schnelligkeit, geringstmöglichen Kosten und bestmöglicher Expertise geschaffen werden.

Gerade mit Blick auf die Gestaltung solcher globaler integrierter Produktionsstrukturen erweisen sich die indischen Unternehmen als innovative „benchmarks“. Indien ist damit heute immer weniger bloße Werkbank, sondern wird zu einem eigenständigen „strategischen Ort“ der globalen IT-Industrie (Boes et al. 2007). An Standorten wie Bangalore, Chennai oder Pune sind so – durchaus vergleichbar mit dem Silicon Valley in Kalifornien (Saxenian 1994) – ausstrahlungskräftige Cluster der Innovation entstanden, die die Vormachtstellung der traditionellen High-Tech-Standorte der westlichen Welt herausfordern und zu einer „neuen Geografie der IT-Industrie“ (Boes et al. 2007) beitragen.

>> 40

Ein genauerer Blick auf das Geschäftsmodell dieser erfolgreichen indischen IT-Unternehmen liefert wichtige Hinweise darauf, worin die deutschen IT-Unternehmen Nachholbedarf haben und welchen zentralen Herausforderungen sie bei der Neueinstellung auf die neue Phase der Globalisierung begegnen müssen (ebd.).

In der Debatte um die Vor- und Nachteile des IT-Standorts Indien bzw. der indischen IT-Dienstleister treten bestimmte Argumente wiederholt auf. Ein wesentliches Argument sind immer wieder die niedrigen Lohnkosten in Indien. So betragen die Lohnkosten eines indischen Hochschulabsolventen – laut *Economist* – nur ungefähr 12% von denen eines amerikanischen.¹¹ Ferner wird häufig auf das Bildungssystem verwiesen, das sehr leistungs- und erfolgsorientiert ist und jedes Jahr insgesamt über 400.000 Ingenieure hervorbringt. Angesichts der sehr jungen demografischen Struktur (mehr als die Hälfte der Bevölkerung ist unter 25 Jahre alt) hat Indien auch zukünftig ein enormes Potenzial an Arbeitskräften. Ein wichtiger Vorteil der indischen IT-Professionals gegenüber ihren chinesischen Kollegen liegt in den hervorragenden Englischkenntnissen – eine Hinterlassenschaft der britischen Kolonialzeit, die ihnen wichtige Vorteile für den Weltmarkt verschafft (vgl. Aspray et al. 2006; Farrell et al. 2005a, 2005b).

Die genannten Punkte könnten durchaus kontrovers diskutiert werden. So ist häufig die Rede von steigenden Lohnkosten und hohen Fluktuationsraten in der indischen IT-Industrie. Die Qualität der Hochschulabsolventen fernab der indischen Eliteuniversitäten, wie der prominenten Indian Institutes of Technology,

¹¹ Siehe *The Economist*, 7.-13. Oktober 2006, S. 8.

kann zudem durchaus kritisch bewertet werden. Hin und wieder ist auch von einem Fachkräftemangel die Rede.

Diese Liste spannender Diskurse ließe sich problemlos fortführen, man würde aber nur wenig über das Geschäftsmodell der großen indischen IT-Dienstleister erfahren. Im Folgenden nehmen wir deshalb gezielt deren Global Delivery Model in den Blick. Aus unserer Perspektive kennzeichnen das indische Geschäftsmodell zwei zentrale Momente: erstens die durchgängige Orientierung am Paradigma einer „flachen Welt“ (Friedman 2006) und zweitens eine konsequente Prozessorientierung und -optimierung. Unsere Befunde zeigen, dass die permanente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Form systematisch rückgekoppelter Lernschleifen der zentrale Erfolgsfaktor indischer IT-Unternehmen ist.

Zentrale Momente des indischen Geschäftsmodells: Orientierung auf eine flache Welt

41 <<

Die großen indischen IT-Unternehmen haben sich mit ihren Dienstleistungen und dem Modell ihrer Erbringung von Anfang an auf den Weltmarkt orientiert. Die Orientierung am „The world is flat“-Paradigma steht zum Beispiel bei Infosys im Zentrum der strategischen Überlegungen; das Unternehmen hat dieses Paradigma zu seiner zentralen Strategie gemacht. „To think flat“ findet sich allerdings auch bei den anderen großen indischen IT-Firmen. Das hat einen interessanten Hintergrund: Indien hatte noch nie einen nennenswerten Binnenmarkt für IT-Dienstleistungen. So erwirtschaftete beispielsweise Infosys 2008 lediglich 1,3% des Umsatzes in Indien. Daher stellte für die indischen Unternehmen der Weltmarkt von vornherein das entscheidende Bezugssystem dar. Traditionell konzentrieren sich die Geschäftsaktivitäten der indischen IT-Dienstleister dabei auf die USA. Europa stellt heute jedoch – trotz aller sprachlichen und kulturellen Unterschiede – ebenfalls einen zentralen Wachstumsmarkt für sie dar. In Zahlen ausgedrückt, erwirtschaften Unternehmen wie zum Beispiel TCS über 50% ihres Umsatzes in den USA und rund 28% in Europa. Das Vorgehen ist dabei primär an globalen Großunternehmen orientiert, die Marktführer in ihrem Segment sind, weniger an bestimmten Regionen.

Konsequenz dieser besonderen Rahmenbedingungen war zudem, dass die indischen Unternehmen zwangsweise eine globale Unternehmenskultur entwickeln mussten. Unsere Untersuchungen zeigen, dass gerade dieser „global mindset“ ein

wichtiger Erfolgsfaktor für die indischen IT-Unternehmen ist. Deshalb sprachen unsere Gesprächspartner aus Indien mit Stolz über ihre Unternehmenskultur, die sie als „DNA ihrer Organisation“ verstehen. Für ein erfolgreiches Global Delivery Model ist es nicht ausreichend, weltweit Niederlassungen zu eröffnen. Es bedarf einer gemeinsam geteilten Identität, und zwar unabhängig davon, ob ein Mitarbeiter in Indien, den USA, Ungarn oder Argentinien tätig ist. Die Etablierung und Aufrechterhaltung einer konsistenten globalen Unternehmenskultur wird deshalb von den indischen IT-Dienstleistern als eine der zentralen Herausforderungen für die erfolgreiche global integrierte Erbringung von Dienstleistungen wahrgenommen – mit Blick auf ihre enormen Wachstumsraten gilt dies umso mehr.

>> 42

Zentrale Momente des indischen Geschäftsmodells: Konsequente Prozessorientierung

Neben der Orientierung an einer „flachen Welt“ ist die konsequente Prozessorientierung das zweite zentrale Moment des indischen Global Delivery Model. Die großen indischen IT-Dienstleister genießen heutzutage den Ruf, über stabile, reproduzierbare und planbare Prozesse zu verfügen (vgl. zum Beispiel Vickery et al. 2006).¹² Für die indischen IT-Unternehmen beschränkt sich die Prozessorientierung nicht auf technische Entwicklungsprozesse. Vielmehr verfolgen sie ein ganzheitliches Prozessverständnis, an dem sich alle Funktionen im Unternehmen orientieren.

Prozessorientierung bedeutet für die indischen IT-Dienstleister in der Praxis, dass sie den Prozess und nicht das konkrete IT-Projekt in den Mittelpunkt stellen. Der Prozess ist ein Modell, das in der konkreten Wirklichkeit angewendet wird; das jeweilige Projekt ist dann „nur“ die Ableitung eines Prozesses. Auf einer allgemeinen Ebene unterscheiden die Unternehmen verschiedene Projekt-

¹² Das war nicht immer so. In den Anfangsjahren der indischen IT-Industrie wurde dem Standort Indien und den indischen IT-Professionals noch nicht unbedingt die Fähigkeit nachgesagt, qualitativ hochwertige Software zu entwickeln. Um das Vertrauen westlicher Unternehmen zu gewinnen und ihre Marktposition zu verbessern, haben indische IT-Firmen große Investitionen in die Qualitätszertifizierung geleistet – mit dem Resultat, das heute alle großen indischen IT-Dienstleister nach hochwertigen Qualitätsstandards wie CMMI Level 5 zertifiziert sind. Nach Aussage unserer indischen Gesprächspartner ist dieses Qualitätslevel dementsprechend schon lange kein Wettbewerbsvorteil mehr, sondern stellt für die indischen Unternehmen eine Grundvoraussetzung dar.

typen, wie Entwicklungs- und Implementierungsprojekte auf der einen Seite und Maintenance- und Supportprojekte auf der anderen Seite. Für jeden dieser Projekttypen ist ein genaues Vorgehen hinterlegt, das z.B. vorgibt, welche Arbeitspakete pro Projektphase onsite beim Kunden und welche Arbeitspakete offsite bearbeitet werden können. In einem ersten Schritt werden die Projekte also kategorisiert. Für die Projektdurchführung gibt es umfassende und elaborierte Standards hinsichtlich des Projektmanagements, der Software-Entwicklung sowie der Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen Standorten und mit den Kunden. Zudem werden auf kontinuierlicher Basis Qualität, Kundenzufriedenheit und Status der Projekte gemessen und analysiert. Projekte, die nicht nach dem bestehenden Raster kategorisiert werden können, weil zum Beispiel neue Technologien eingesetzt werden oder es sich um einen neuen Kunden handelt, werden als „kritische“ Projekte definiert und erhalten eine Supervision vom Management. Die in diesen Projekten gewonnenen Erfahrungswerte werden dann wieder in Prozessen abgebildet.

43 <<

Prozessorientierung und Standardisierung ermöglichen auf der einen Seite ein hohes Maß an Stabilität und Qualität in international verteilten Projekten. Auf der anderen Seite werden die Projektergebnisse und die Erfahrungen der Mitarbeiter auf den konkreten Prozess zurückgespielt, um diesen kontinuierlich verbessern zu können. Neben der konkreten Projektdurchführung findet also gleichzeitig eine permanente Verbesserung des eigenen Prozessmodells statt. Während die indischen IT-Dienstleister innerhalb eines Kundenprojekts Lösungen entwickeln, verbessern sie gleichzeitig ihr eigenes Prozessmodell.

Daraus ergeben sich wiederum Konsequenzen für die Weiterbildungskonzepte der Human Resources. Sollte in einem Projekt festgestellt werden, dass ein zu forscher Umgang eines Projektmanagers mit den japanischen Kunden zu erheblichen Irritationen auf der Kundenseite geführt hat, so hätte dies Rückwirkungen auf das interkulturelle Trainingskonzept. Für das Verständnis und die Funktionsweise der Prozessorientierung spielen Human Resources und Personalentwicklung mithin eine zentrale Rolle – HR ist gewissermaßen der zentrale Background-Prozess. In zahlreichen Schulungskonzepten wird der Qualifizierungsbedarf hinsichtlich technologischer und branchenspezifischer Kenntnisse, interkultureller Kompetenzen sowie allgemeiner soft skills abgebildet und eine permanente Verbesserung der Qualifizierungskonzepte vorgenommen.

Neu eingestellte Mitarbeiter, vor allem die Hochschulabsolventen, durchlaufen mehrwöchige Einführungsprogramme. Auf dem Lehrplan steht neben der Vermittlung technologischer Kenntnisse auch das Erlernen der Prozesse, der Methodologien und der standardisierten Vorgehensweisen sowie der spezifischen Unternehmenskultur. Darauf aufbauend bietet das umfangreiche Weiterbildungsangebot den Mitarbeitern kontinuierliche Entwicklungsmöglichkeiten. Für ihre umfassenden Weiterbildungsaktivitäten haben die großen indischen IT-Unternehmen auf ihren Firmengeländen große Schulungszentren mit modern ausgestatteten Hörsälen errichtet.¹³

>> 44

Der materielle Kern für diese starke Human-Resources-Orientierung und für die enge Bindung von HR an die Prozesse liegt in der Absicht, sich unabhängig von Individuen zu machen. Nur durch relativ standardisierte Tätigkeitsprofile kann z.B. die hohe Mitarbeiterfluktuation überhaupt verkraftet werden. Für die Mitarbeiter bedeutet diese Einbettung in ein ausdifferenziertes und professionelles Human Resource Management einerseits gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten und andererseits die Sicherheit, selbst flexibel am Arbeitsmarkt agieren zu können.

Zusammengefasst: Die indischen IT-Dienstleister haben ein spezifisches Standardisierungsverständnis. Die Festlegung von Prozessen wird von ihnen als Ausgangspunkt für Lernprozesse begriffen. Die Standards stellen somit keinen Selbstzweck dar, sondern sind in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden, an dem die Mitarbeiter aktiv teilnehmen.

Erfolgsfaktoren des indischen Geschäftsmodells und Herausforderungen für ein „deutsches“ Global Delivery Model

Die indischen IT-Dienstleister konnten aufgrund ihrer konsequenten globalen Orientierung auf der „Globalisierungswelle“ schwimmen und entwickelten sich gewissermaßen „mit der Welle“ zu erfolgreichen Großunternehmen. Sie hatten das Glück, „Frühstarter“ zu sein und „zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort gewesen zu sein“, wie es ein Managementvertreter ausdrückte. Das Beeindru-

¹³ Um ein paar Zahlen zu nennen: Infosys hat ein Trainingsbudget von 125 Millionen Dollar. Wipro beschäftigt auf dem eigenen Campus in Bangalore mehr als 100 Vollzeit-Lehrkräfte. Bei TCS haben Mitarbeiter auf dem Senior-Level zwischen zehn und 14 Weiterbildungstage pro Jahr (vgl. dazu *The Economist*, 7.-13. Oktober 2006, S. 8).

ckende an diesem Modell ist jedoch insbesondere die Fähigkeit dieser Unternehmen, sich trotz der enormen Wachstumsraten konsequent und ohne größere Konsolidierungsphasen weiterzuentwickeln. Dies erscheint nur auf den ersten Blick erstaunlich. Denn die Weiterentwicklung durch systematische Lernprozesse bildet die zentrale Voraussetzung des enormen Wachstums.

Darüber hinaus gelingt es den indischen IT-Dienstleistern, ihre Mitarbeiter an Wachstum und Erfolg des Unternehmens zu beteiligen, so dass diese wiederum aktiv an kollektiven Lernprozessen teilnehmen. Hierfür sind zwei Punkte entscheidend: Erstens sind sie als schnell wachsende Unternehmen in der Lage, ihren Mitarbeitern attraktive Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie materielle Kompensationen zu bieten. Zweitens kann der Arbeitsmarkt in Indien als Arbeitnehmermarkt charakterisiert werden. Die IT-Industrie verzeichnet jährlich zweistellige Fluktuationsraten, so dass die Unternehmen nicht umhin kommen, ein annähernd „symbiotisches“ Verhältnis zwischen Management und IT-Professionals anzustreben.

45 <<

Was die indischen IT-Unternehmen den von uns untersuchten deutschen und US-amerikanischen Unternehmen voraushaben, lässt sich nicht mit Blick auf einzelne Maßnahmen beschreiben. Ihr strategischer Vorteil besteht vielmehr darin, dass es ihnen gelingt, bei der Weiterentwicklung ihrer Strategie kollektive Lernschleifen im gesamten Unternehmen zu etablieren. Auf Basis dieser Lernschleifen erfolgt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der sämtliche strategischen Funktionen der Unternehmen systematisch beinhaltet und miteinander verknüpft.

Welche Folgerungen können nun auf der Basis dieser Befunde für die Übertragung eines solchen Erfolgsmodells auf deutsche IT-Unternehmen gezogen werden? Wir sehen drei wesentliche Punkte, die die deutsche IT-Industrie mit Blick auf die indischen Erfahrungen bei der Einstellung auf die neue Phase der Globalisierung berücksichtigen sollte:

- ▶ Erstens kann die deutsche IT-Industrie im Vergleich zur indischen IT-Industrie ihre Prozesse nicht auf der „grünen Wiese“ neu entwickeln, sondern muss ihre *etablierten Prozesse* für eine neue Phase der Internationalisierung *umbauen*. Dabei gilt es eine Vielzahl besonderer Herausforderungen zu bewälti-

gen. Zu nennen sind die Beharrlichkeit bestehender Routinen und Verfahren oder auch die Schwierigkeit, neue Prozesse „von oben“ durchzusetzen.

- ▶ Für eine erfolgreiche Innovation der Prozesse müssen zweitens *Lernschleifen* zu einem zentralen Moment von Standardisierung werden. Die Reflexion vorhandener Stärken in Deutschland (z.B. Domain-Expertise, Technologie, Consulting-Know-how, Kundenkontakte) stellt eine zentrale Grundlage für systematische Lernprozesse dar. Standardisierung ist die Voraussetzung für Best Practice Sharing.
- ▶ Drittens müssen die *IT-Beschäftigten für Internationalisierung gewonnen und an Lernprozessen beteiligt* werden. Von großer Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg von Internationalisierungsprozessen sind die Anerkennung ihrer Expertise und Erfahrung und ihre Integration in Veränderungsprozesse. Insbesondere das in Deutschland weiterhin vorherrschende Paradigma „Offshoring“ ist hier kontraproduktiv. Verlagerung oder Abbau von Arbeitsplätzen führt zu Angst und Unsicherheit und kann dementsprechend die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter beeinflussen (Kämpf 2008). Demgegenüber gilt es, die Belegschaften für nachhaltige und transparente Strategien der Internationalisierung zu gewinnen.

>> 46

5.2 Best Practice in Deutschland

Nicht nur in Indien, sondern auch in Deutschland sind wir bei unseren umfangreichen empirischen Untersuchungen auf Unternehmen getroffen, die mit der Herausforderung der neuen Phase der Globalisierung sehr produktiv umgehen und sich dabei umfassend auf die neue strategische Ausgangssituation einstellen. In der Praxis wurden dabei innovative Strategien, Produktions- und Geschäftsmodelle für die Globalisierung 2.0 entwickelt. Im Sinne von „best practice“ können auch andere Unternehmen von diesen Beispielen lernen – zwei davon sollen an dieser Stelle exemplarisch aufgezeigt werden.

Best Practice I: Verteilte Software-Entwicklung im global integrierten Unternehmen

Das Fallbeispiel ist ein großer, international tätiger Standardsoftware-Hersteller. Lange Zeit konnte sich das Unternehmen vor allem auf die Internationalisierung des Vertriebs konzentrieren. In verschiedenen Entwicklungsschritten wurden Vertriebsstandorte im Ausland aufgebaut. Vorangetrieben wurde diese Entwicklung

insbesondere von Kunden des Unternehmens, die eine stärkere internationale Präsenz forderten („follow the customer“). Nachdem in den 1990er Jahren auch erste ausländische Entwicklungsstandorte gegründet wurden, steht das Unternehmen heute vor der zentralen Herausforderung, das gewachsene Netzwerk internationaler Standorte global zu integrieren und weltweit „aus einem Guss“ zu organisieren.

Nicht zuletzt auf Basis wirtschaftlichen Erfolges ist es dabei dem Unternehmen gelungen, große Fortschritte in Richtung des „global integrierten Unternehmens“ zu machen. Zentrale Handlungsebenen waren dabei die Etablierung einer „kosmopolitischen“ Führungsorganisation und die systemische Integration aller Produktions- und Vertriebsstandorte. Insbesondere im Bereich der Software-Entwicklung wurden neue, global verteilte Strukturen und Prozesse eingeführt. Software-Projekte sind heute oft über drei Entwicklungsstandorte verteilt. Begleitet wurde dieser strukturelle Wandel von neuen Akzenten in der Unternehmenskultur. Hier wurde insbesondere „Diversity“ als neues Konzept der kulturellen Integration nach innen im Unternehmen vorangetrieben. Mit Blick auf die Entwicklung eines stabilen globalen Geschäftsmodells war zudem die intensive Pflege und strategische Verankerung eines weltweiten Partner-Eco-Systems, das die Zusammenarbeit mit internationalen Partnerunternehmen gewährleistet und fördert, ein wichtiger Schritt.

47 <<

Als zentraler Erfolgsfaktor hat sich erwiesen, dass das Unternehmen die Internationalisierung seiner Strukturen nicht als Konsolidierungs-, sondern als Wachstumsstrategie verfolgen konnte. Anders als in vielen anderen IT-Unternehmen war zum Beispiel der Aufbau von Standorten in Off- oder Nearshore-Regionen nicht mit Personalabbau verbunden. Auch in der Folge wurde darauf verzichtet, zwischen den Standorten gezielt Konkurrenzen aufzubauen. Vielmehr wird versucht, die einzelnen Entwicklungslokationen inhaltlich zu profilieren und für spezifische Themen zu eigenständigen Kompetenzzentren auszubauen. Dies gilt auch für die „Niedriglohnstandorte“, die nicht als „verlängerte Werkbank“ geführt werden, sondern möglichst „auf Augenhöhe“ mit den anderen Labs kooperieren sollen. Auf dieser Basis ist es gelungen, Strukturen zu etablieren, die wechselseitiges Vertrauen und die Bereitschaft zum Know-how-Transfer in den verteilten Software-Projekten unterstützen. Der strategische Fokus auf Kooperation – und eben nicht auf Konkurrenz – hat so wesentlich dazu beigetragen, die

Potenziale eines globalen Produktions- und Entwicklungsmodells für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Best Practice II: Globales Geschäftsmodell für kleine und mittlere Unternehmen

Nicht nur in großen IT-Unternehmen haben wir Beispiele für eine erfolgreiche Neueinstellung auf die neue Phase der Globalisierung gefunden. Auch im Bereich der KMU gibt es Unternehmen, denen es gelingt, mit intelligenten Lösungen und Strategien die Chancen einer „flachen Welt“ für sich zu nutzen.

>> 48

Als Fallbeispiel dient hier ein IT-Unternehmen, das mit rund 100 Mitarbeitern Software-Lösungen im ERP- und eBusiness-Umfeld für mittelständische Kunden herstellt. Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, dass eine wachsende Zahl von Kunden eine globale Betreuung erwartet. Trotz seiner geringen Mitarbeiterzahl ist es dem Unternehmen gelungen, heute in über 30 Ländern vertreten zu sein. Dies funktioniert durch ein weltweites Partnernetzwerk mit 50 Unternehmenspartnern. Diese sind für den Vertrieb und vor allem die länderspezifische Anpassung der Produkte des Unternehmens verantwortlich. Flankiert wird dieses Konzept durch einen flexiblen „Pool“ eigener Mitarbeiter, die als Experten weltweit die Implementierung und Anpassung der Software bei den Kunden unterstützen.

Zentraler Erfolgsfaktor ist zum einen die intelligente Produktarchitektur des Unternehmens. So besteht die Software aus einem stabilen „Kernel“, der ergänzt werden kann durch länderspezifische Anpassungen – ohne dabei jedoch den intelligent standardisierten Kern selbst verändern zu müssen. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, sein Produkt als Standardsoftware in Unternehmen auf der ganzen Welt einzusetzen. Zum anderen ist die intensive Pflege der Partnerbeziehungen ein weiterer Erfolgsfaktor für das Unternehmen, um globale Märkte zu erschließen. Die Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern wird dabei „auf Augenhöhe“ gestaltet. Dies hat sich als stabiles und tragfähiges Konzept der Integration des komplexen Partnernetzwerks erwiesen.

5.3 Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Internationalisierung

Unsere Forschung zeigt: Erfolgreiche Internationalisierung fußt auf einer Reihe von Einzelfaktoren, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Verallgemeinerbar ist aber, dass diese nur zu Erfolgsfaktoren werden,

wenn eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie das Fundament bildet. Diese kennzeichnet das Bestreben einer langfristigen Nutzung der vielfältigen Potenziale einer „flachen Welt“ (Friedman). 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.

Diese allgemeine Strategieorientierung konkretisiert sich in fünf Erfolgsfaktoren, die wir für die strategische Einstellung auf die neue Phase der Globalisierung für zentral halten (Boes et al. 2008).

Globalisierung als strategische Herausforderung annehmen

Eine neue Phase der Globalisierung 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 Einstellung 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.

49 <<

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 Reproduzier-

barkeit 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.

>> 50

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 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.

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 Unter-

nehmen, 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.

Mitarbeiter ins Zentrum erfolgreicher Internationalisierungsstrategien stellen

51 <<

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 zu definieren. 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.

6 Zusammenfassung und Ausblick: Schlüsselfaktor Qualifikation als Basis globaler Geschäftsmodelle

Wir erleben gegenwärtig eine neue Phase der Globalisierung. Standen vormals die klassischen Industrien im Zentrum, so kommen nun auch weite Dienstleistungsbereiche in ihren Sog. Nicht mehr nur Waren, sondern auch Dienstleistungen werden auf internationalen Märkten vertrieben und in internationaler Arbeitsteilung erbracht (WTO 2005; Boes, Kämpf 2006; Boes et al. 2007). Dies trifft vor allem die informationsbasierten Dienstleistungen wie z.B. Finanz-, Engineering- oder IT-Dienstleistungen, deren Gegenstände digitalisierbar sind (Friedman 2006; Jensen, Kletzer 2005; Boes, Kämpf 2007).

>> 52

Motor der Globalisierung in Dienstleistungsbranchen ist das Entstehen eines weltweiten „Informationsraums“ (Baukowitz, Boes 1996; Boes 2005; Boes, Kämpf 2006) auf Basis des Internets. Er schafft für viele Dienstleistungen einen neuen, globalen Markt und eine Bezugsebene für international verteilte Geschäftsmodelle. Das uno-actu-Prinzip – also die Annahme der örtlich-zeitlichen Gebundenheit der Produktion und der Konsumtion einer Dienstleistung – wird für sie aufgehoben. Neue Geschäftsmodelle für Dienstleistungen, die sich auf globale Branchen- und Marktstrukturen ausrichten, sind die Folge. Nicht allein der Vertrieb wird international. Global sourcing, der Aufbau internationaler Kooperationsstrukturen, Offshore-Auslagerungen, global ausgerichtete Make-or-buy-Strategien und die internationale Rekrutierung von Fachkräften sind zentrale Bausteine der Geschäftsstrategien vieler Dienstleistungsunternehmen.

Unsere Analyse verdeutlicht: Viele Dienstleistungsunternehmen sind auf der Suche nach neuen Konzepten und entwickeln strategische Leitorientierungen und Geschäftsmodelle für eine nachhaltig erfolgreiche Globalisierung. Dafür sind wichtige Herausforderungen zu bearbeiten wie z.B. die Standardisierung von Prozessen und Produkten, das Management internationaler Prozesse oder die Bewältigung von zeitlichen, räumlichen, kulturellen und sprachlichen Differenzen. Zentraler Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Internationalisierung ist es, die Mitarbeiter ins Zentrum zu stellen. Deshalb gewinnen Qualifizierung und Personalentwicklung an strategischer Bedeutung.

Qualifikationsanforderungen und die notwendigen Rahmenbedingungen für Qualifikation unterliegen im Zuge der neuen Phase der Globalisierung einem

grundlegenden Wandel, auf den sich Unternehmen, Mitarbeiter und überbetriebliche Akteure einstellen müssen. Die Erbringung von Dienstleistungen in globalen Kooperationsstrukturen stellt neue Herausforderungen an die Professionalisierung und Qualifizierung von Dienstleistungsarbeit.

Die Globalisierung wirkt sich nicht nur auf einzelne Qualifikationsbausteine wie etwa Sprachen oder kulturelle Kompetenzen aus. In internationalen IT-Projekten und Serviceprozessen wird deutlich, dass sich die „Strickmuster“ von IT-Kompetenzprofilen als ganze verändern. Denn internationale Software-Entwicklung oder IT-Services sind keinesfalls „business as usual“. Globalisierung in der IT-Branche ist verbunden mit strukturellen Veränderungen im globalen Branchengefüge und der internationalen Arbeitsteilung, im Produkt- und Leistungsspektrum, in der Prozessorganisation und in der internationalen Kooperation. Fachkräfte, die in internationalen Kooperationsbezügen arbeiten, stellen fest, dass wesentliche Parameter des Arbeitsprozesses und damit der erforderlichen Qualifikationen neu gesetzt werden. Eine Praxiserfahrung besteht etwa darin, dass sich die Qualitätsbewertung bei internationalen Kunden stark unterscheiden kann – mit erheblichen Folgen für die Produktgestaltung, die Prozessorganisation und die Kooperationsanforderungen.

53 <<

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Professionalisierung der Facharbeit im internationalen Raum auf eine Vielzahl neuer Anforderungen, aber auch neuer konzeptioneller Impulse trifft, die in ihrer Gesamtheit zu betrachten sind. Deshalb kann sich der Fokus der Analyse des Qualifikationswandels nicht auf Einzelphänomene beschränken. Vielmehr müssen grundlegende Aspekte beruflicher Handlungsfähigkeit im Kontext einer veränderten internationalen Arbeitsteilung und neuer Qualifikations- und Kompetenzstandards in den Blick genommen werden.

Literatur

- Allweyer, T.; Besthorn, T.; Schaaf, J. (2004): IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine. db research 43 (Deutsche Bank). Frankfurt/Main.
- Amberg, M.; Wiener, M. (2005): Kritische Erfolgsfaktoren für Offshore-Softwareentwicklungsprojekte – Eine explorative Studie. Forschungsbericht der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik). Nürnberg.
- Amberg, M.; Wiener, M. (2006): Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte. Berlin: Springer.
- Antras, P.; Garciano, L.; Rossi-Hansberg, E. (2005): Offshoring in a Knowledge Economy. National Bureau of Economic Research. Stanford, New York.
- Antras, P.; Helpman, E. (2004): Global Sourcing. In: Journal of Political Economy, Jg. 112, Heft 3, S. 552-580.
- Aspray, W.; Mayadas, F.; Vardi, M. (2006): Globalization and Offshoring of Software. A report of the ACM Job Migration Task Force. Forschungsbericht der "Association For Computing Machinery". Washington.
- >> 54 AT Kearney (2006): From Back-Office Functions to Strategic Drivers – Success through shared services. White Paper der Unternehmensberatung AT Kearney. Chicago.
- Backes-Gellner, U.; Huhn, K. (2000): Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In: Gutmann, J.; Kabst, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler, S. 175-192.
- Baethge, M.; Oberbeck, H.; Glott, R. (1997): Zwischen tertiärer Wohlstandsgesellschaft und tertiärer Krise. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 25, S. 71-84.
- Bamberger, I.; Eßling, R.; Evers, M.; Wrona, T. (1995): Internationalisierung und strategisches Verhalten von Klein und Mittelunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Essen.
- Baukrowitz, A.; Boes, A. (1996): Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: R. Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: edition sigma, S. 129-158.
- Baukrowitz, A.; Boes, A.; Eckhardt, B.; unter Mitarbeit von Boß, C.; Hütten, U.; Jung, U.; Michelsen, K.; Zetzmann, M. (1994): Software als Arbeit gestalten. Konzeptionelle Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung von Computerspezialisten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Baukrowitz, A.; Boes, A.; Schmiede, R. (2001): Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: I. Matuschek; A. Henninger; F. Kleemann (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag – Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 217-235.
- Baukrowitz, A.; Boes, A.; Schwemmler, M. (1998): Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft – Befunde und Defizite der Forschung. In: Enquete-Kommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft. Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. Deutscher Bundestag (Hrsg.): Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen, Perspektiven, Bonn, S. 13-170.
- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie. Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept. Frankfurt a. Main, New York: Campus.
- Bertschek, I.; Müller, B.; Ohnemus, J.; Schleife, K. (2006): IT-Outsourcing, Internationalisierung und flexible Arbeitsorganisation: Strategien im Zeitalter der Globalisierung. Unternehmensbefragung Herbst 2005 in Baden-Württemberg. FAZIT Schriftenreihe – Informations- und Medientechnologien in Baden-Württemberg (Forschungsbericht/Band 2). Stuttgart.
- Bhagwati, J.; Panagariya, A.; Srinivasan, T. (2004): The muddles over outsourcing. In: Journal of Economic Perspectives, Jg. 18, Heft 4, S. 93-114.

- Bitkom (2006) IT, Telekommunikation und neue Medien in Deutschland. Lage und Perspektiven der Branche. Handlungsempfehlungen für die Politik. Berlin.
- Bitkom (2011): Daten zur ITK-Branche in Deutschland. http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/806.aspx
- Blinder, A. (2006): Offshoring: The next industrial revolution. In: Foreign Affairs, Jg. 85, Heft 2, S. 113-128.
- Boes, A. (unter Mitarbeit von Becker, E.) (2004): Offshoring in der IT-Industrie. Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, A.; Schwemmler, M. (Hrsg.): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 9-140.
- Boes, A. (2005a): Auf dem Weg in die Sackgasse? Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, A.; Schwemmler, M. (Hrsg.): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg: VSA, S. 13-65.
- Boes, A. (2005b): Informatisierung. In: SOFI; IAB; ISF München; INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 211-244.
- Boes, A.; Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?, Berlin: edition sigma.
- Boes, A.; Heidling, E.; Kämpf, T.; Knobloch, B.; Trinks, K. (2006): Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen. In: Streich, D.; Wahl, D. (Hrsg.): Moderne Dienstleistungen. Impulse für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung. Frankfurt/New York: Campus.
- Boes, A.; Heidling, E.; Knobloch, B. (2005): Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen – Auszüge aus dem Projektantrag. Arbeitspapier 1 des Projekts Export IT (ISF München). München.
- Boes, A.; Kämpf, T. (2006): Offshoring und die Notwendigkeit nachhaltiger Internationalisierungsstrategien. In: Informatik Spektrum, 29. Jg., Heft 4, S. 274-280.
- Boes, A.; Kämpf, T. (2007): The nexus of informatisation and internationalisation – a new stage in the internationalisation of labour. In: Work Organisation, Labour and Globalisation, 1. Jg., Heft 2, S. 193-208.
- Boes, A.; Kämpf, T. (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin: edition sigma, im Erscheinen.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Knobloch, B.; Trinks, K. (2006): Entwicklungsszenarien der Internationalisierung im Feld Software und IT-Dienstleistungen. Arbeitspapier 2 des Projekts Export IT (ISF München). München.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Marrs, K.; Trinks, K. (2007): ‚The world is flat.‘ Nachhaltige Internationalisierung als Antwort auf die Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft. Arbeitspapier 3 des Projekts Export IT (ISF München). München.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Marrs, K.; Trinks, K. (2008): Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung. Arbeitspapier 4 des Projekts Export IT (ISF München). München.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Trinks, K. (2005): Eine neue Phase in der IT-Industrie: Industrialisierung, Internationalisierung und Innovation. In: FifF Kommunikation, 22. Jg., Heft 4, S. 46-50.
- Boes, A.; Schwemmler, M. (Hrsg.) (2004): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Boes, A.; Schwemmler, M. (Hrsg.) (2005): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg: VSA.
- Boes, A.; Trinks, K. (2006): „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin: edition sigma.

- Borrus, M.; Zysman, J. (1997): Globalization with Borders: The Rise of Wintelism as the Future of Global Competition. In: *Industry and Innovation*, Jg. 4, Heft 2, S. 141-167.
- Buchta, D.; Röder, H.; Ziegler, R.; Linß, H. (2004): IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland – IT-Offshoring-Studie 2004.
- Campenhausen, C. von (2005): Offshoring Rules – Auslagern von unterstützenden Funktionen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75. Jg., H. 1, S. 5-13.
- Carr, N. (2004): *Does IT matter? Information Technology and the corrosion of competitive advantage*. Watertown: Harvard Business School Press.
- Carr, N. (2005): Does Software Matter? In: *Informatik Spektrum*, Jg. 28, Heft 4, S. 271-273.
- Castells, M. (1996): *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Cohen, D. (2006): Globalization and Employment. In: P. Auer; G. Besse; D. Méda (Hrsg.): *Offshoring and the Internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization? (Proceedings of the France/ILO symposium, Annecy 2005)*. Genf: International Labour Organization (ILO), S. 17-36.
- Deloitte&Touche (2003): *Outsourcing und Offshoring mit indischen IT-Unternehmen. Die IT-Welt im Wandel*. München.
- Doz, Y.; Wilson, K.; Veldhoen, S.; Goldbrunner, T.; Altman, G. (2006): *Innovation: Is Global the way forward? Forschungsbericht der Unternehmensberatungen Booz Allen Hamilton und INSEAD*. McLean.
- Farrell, D.; Kaka, N.; Stürze, S. (2005a): Ensuring India's Offshoring future. In: *McKinsey Quarterly 2005 Special Edition: Fulfilling India's promise*.
- Farrell, D.; Laboissière, M.; Rosenfeld, J.; Stürze, S.; Umezawa, F. (2005b): *The emerging global labor market: Part II – The supply of offshore talent in services*. New York: McKinsey Global Institute.
- Flecker, J.; Huws, U. (Hrsg.) (2004): *Asian Emergence: The World's Back Office? Forschungsbericht (Institute for Employment Studies, FORBA)*. Brighton
- Flecker, J.; Kirschenhofer, S. (2002): *Jobs on the Move: European Companies Relocating eWork. The EMERGENCE case study report*. Wien: FORBA.
- Flecker, J.; Kirschenhofer, S.; Riesenecker-Caba, T. (2002): *Verlagerung von Arbeit in der globalen Informationsökonomie. Fallstudien zu Software-Entwicklung und Customer Service. FORBA-Forschungsbericht 2/2002*. Wien.
- Friedman, T. (2006): *Die Welt ist flach. Eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Fritz, T. (2002): *Die Bewertung der GATS-Verhandlungen im Rahmen der Wissensgesellschaft (Gutachten für die Enquete-Kommission "Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten")*. Berlin: Deutscher Bundestag.
- Fröbel, F.; Heinrichs, J.; Kreye, O. (1977): *Die neue internationale Arbeitsteilung. Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer*. Reinbek: Rowohlt.
- Gerstenberger, B.; Roehrl, A. (2006): Service jobs on the move – offshore outsourcing of business related services. In: P. Auer; G. Besse; D. Méda (Hrsg.): *Offshoring and the Internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization? Genf: International Labour Organization*, S. 57-72.
- Greenfield, J.; Short, K. (2006): *Software Factories. Moderne Software-Architekturen mit SOA, MDA, Patterns und agilen Methoden*. Bonn: MIT Press.
- Hamm, S. (2007): *Bangalore Tiger. How Indian Tech Upstart Wipro Is Rewriting the Rules of Global Competition*. New York: McGraw Hill.
- Harvey, D. (1981): The spatial fix: Hegel, von Thünen and Marx. In: *Antipode*, Jg. 8, Heft 2, S. 1-12.

- Heise, A. et al. (1998): Begutachtung des Wirtschaftsstandortes Deutschland. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 51, Heft 6, S. 393–417.
- Hendrix, U.; Abendroth, C.; Wachtler, G. (2003): Outsourcing und Beschäftigung. Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit. München/Mering: Hampp.
- Hoch, D. (2005): Gefahr Offshoring? In: Informatik Spektrum, Jg. 28, Heft 4, S. 287-291.
- Hürtgen, S.; Lüthje, B.; Schumm, W.; Sproll, M. (2009): Vom Silicon Valley nach Shenzen. Globale Produktion und Arbeitsteilung in der IT-Industrie. Frankfurt/New York: Campus.
- Jessop, B. (2006): Spatial fixes, Temporal fixes and Spatio-temporal fixes. In: N. Castree; D. Gregory (Hrsg.): David Harvey: a critical reader. Oxford: Blackwell, S. 142-166.
- Kämpf, T. (2008): Die neue Unsicherheit. Die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt/New York: Campus.
- Kinkel, S.; Lay, G.; Maloca, S. (2004): Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Ergebnisse aus der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ des Fraunhofer-Institutes für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kirkegaard, J. (2004a): Offshore Outsourcing – Much Ado about what? In: CESifo, Heft 2, S. 22-29.
- Kirkegaard, J. (2004b): Outsourcing – Stains on the white collar? Institute for International Economics. Washington.
- Kirkegaard, J. (2005): Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the hill, rather than off the cliff. Institute for International Economics. Washington.
- Kleinhans, C. (2006): Erfolgsfaktoren für die Automobilentwicklung in Niedriglohnländern. Studie der Mercer Management Consulting. München.
- KPMG; RWTH Aachen (2006): Erfolgreiches Standortmanagement von Forschung und Entwicklung. Berlin.
- Löbbe, K. (2000): Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Standortqualität aus der Sicht der sektoralen Strukturanalyse. In: RWI-Mitteilungen, Heft 3-4, S. 185-204.
- Lüthje, B. (2006a): The Changing Map of Global Electronics: Networks of Mass production in the New Economy. In: D. Pellow; D. Sonnenfeldt; T. Smith (Hrsg.): Challenging the Chip: Labor and Environmental Rights in the Global High-Tech Industry. Philadelphia: Temple University Press, S. 17-30.
- Lüthje, B. (2006b): Wintelismus zum „China-Preis“. Wohin treibt das Produktionsmodell der IT-Industrie? In: A. Baukrowitz; T. Berker; A. Boes; S. Pfeiffer; R. Schmiede; M. Will (Hrsg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin: edition sigma, S. 346-357.
- Lüthje, B.; Schumm, W.; Sproll, M. (2002): Contract Manufacturing – Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche. Frankfurt/New York: Campus.
- Mankiw, G.; Swagel, P. (2005): The Politics and Economics of Offshore Outsourcing. AEI working paper Nr. 122 (American Enterprise Institute for Public Policy Research). Washington.
- Mayer-Ahuja, N. (2006): IT-Arbeitsverhältnisse unter Bedingungen globaler Wirtschaftsintegration. Eindrücke von Veränderungen des indischen Gesellschafts- und Produktionsmodells. In: SOFI-Mitteilungen, Heft 34, S. 43-51.
- Mayer-Ahuja, N.; Feuerstein, P. (2008): „Everywhere is becoming the same?“ Labour utilisation, regulation and the tensions inherent in transnational IT production. In: Work Organisation, Labour and Globalisation, Jg. 2, Heft 2, S. 162-178.
- Meyer, T. (2007): Offshoring ist kein Jobkiller. Deutsche Bank Research. Economics – Digitale Ökonomie und struktureller Wandel, Jg. 8, Heft 61.
- Moczadlo, R. (2002): Chancen und Risiken des Offshore-Development. Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen. Pforzheim: FH Pforzheim.
- OECD (2004): International sourcing and Offshoring. Arbeitspapier der Working Party on the Information Economy. Paris.

- Palmisano, S. (2006): The globally integrated Enterprise. In: Foreign Affairs, Jg. 85, Heft 3, S. 127-136.
- Potts, L. (1988): Weltmarkt für Arbeitskraft. Von der Kolonisation Amerikas bis zu den Migrationen der Gegenwart. Hamburg: Junius.
- Reichwald, R. et al. (2004): Arbeit von morgen – Innovationsprozess, Kompetenzentwicklung und neue Beschäftigung. Perspektiven für ein Forschungsprogramm. München.
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Sachenbacher, H.; Englberger, H. (2000): Telekooperation – Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer.
- Rose, G.; Treier, V. (2005): Offshoring of R&D: Examination of Germany's attractiveness as a place to conduct research. Unternehmensbefragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). Berlin.
- Ruiz-Ben, E.; Wieandt, M; Maletzky, M. (2008): ICT Offshoring in Europe: Trends and Scenarios. In: Handbook of Research in Global Information Technology. London: IGI Global, S. 328-356.
- RWI (2006): Zum Stand der Internationalisierung der IT-Dienstleister. Eine ländervergleichende Analyse. Projektbericht des Forschungsprojekts INTERDIG. Essen.
- Sahay, S.; Nicholson, B.; Krishna, S. (2003): Global IT Outsourcing. Software Development across borders. Cambridge: Cambridge University Press.
- Samuelson, P. (2004): Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economists supporting globalization. In: Journal of Economic Perspectives, Jg. 18, Heft 3, S. 135-146.
- Saxenian, A. (1994): Regional advantage – Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge: Harvard University Press.
- Schaaf, J. (2004): Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen. db research 45 (Deutsche Bank). Frankfurt/Main.
- Schaaf, J. (2005): Outsourcing nach Indien: der Tiger auf dem Sprung. Deutsche Bank Research – Aktuelle Themen 335 vom 11. Oktober 2005.
- Schaaf, J.; Weber, M. (2005): Offshoring-Report 2005. Ready for Take-off. db research 52 (Deutsche Bank). Frankfurt/Main.
- Schmiede, R. (2006): Wissen und Arbeit im „Informational Capitalism“. In: Baukrowitz, A.; Berker, T.; Boes, A.; Pfeiffer, S.; Schmiede, R.; Will, M. (Hrsg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin: edition sigma, S. 457-492.
- Schulz, I. (2002): Immaterielle Güter im Konzept der Anlageinvestitionen nach dem ESVG 1995. In: Wirtschaft und Statistik, Jg. 82, Heft 12, S. 1135-1143.
- Schwemmler, M. (2004): Offshoring und Gewerkschaften. Reaktionen auf die Internationalisierung von Dienstleistungsarbeit. In: A. Boes; M. Schwemmler (Hrsg.): Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 141-160.
- Schwemmler, M.; Zanker, C. (2000): „Anytime, anyplace.“ Befunde zur elektronischen Internationalisierung von Arbeit. Input consulting GmbH, Deutsche Postgewerkschaft. Frankfurt.
- Siegele, L.; Zepelin, J. (2009): Matrix der Welt. SAP und der neue globale Kapitalismus. Frankfurt/New York: Campus.
- Stiehler, A. (2007a): Global Sourcing, Supply & Support in der Praxis. Fallstudienreport zur Internationalisierung von IT-Dienstleistern in Deutschland. Projektbericht des Forschungsprojekts INTERDIG. Berlin: Berlecon.
- Stiehler, A. (2007b): Systematisierung und Handelbarkeit von IT-Dienstleistungen. Projektbericht des Forschungsprojekts INTERDIG. Berlin: Berlecon.

- Storie, D. (2006): Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence. Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Straubhaar, T. (1994): Internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft – was ist das?, In: Wirtschaftsdienst, Jg. 74, Heft 10, S. 535-540.
- Sturgeon, T. (2002): Modular production networks: a new American way of industrial organization. In: Industrial and corporate change, Jg. 11, Heft 3, S. 451-496.
- UNCTAD (2004): World Investment Report. The shift towards services. New York/Genf.
- United States Government Accountability Office (GAO) (2005): Offshoring of Services. An overview of the issues. Report to Congressional Committees vom November 2005 (GAO-06-5). Washington.
- Vickery, G.; Welsum, D. v.; Wunsch-Vincent, S.; Reif, X.; Houghten, J.; Muller, E.; Weber, V. (2006): OECD Information Technology Outlook. Paris: OECD.
- Voskamp, U. (2005): Grenzen der Modularität – Chancen für Hochlohnstandorte in globalen Produktions- und Innovationsnetzwerken. In: SOFI-Mitteilungen, Jg. 33, S. 115-129.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (2009): Endbericht zum Projekt „Chancen für Hochlohnstandorte in globalen Produktions- und Innovationsnetzwerken der High-Tech-Elektronik – das Beispiel der Handy-Branche“. Göttingen
- Welsum, D. v. (2003): International Trade in Services: Issues and Concepts. Birkbeck College London. London.
- Welsum, D. v. (2004): In Search of 'Offshoring': Evidence from U.S. Imports of Services. Birkbeck College London. London.
- Welsum, D. v.; Reif, X. (2006): The share of employment potentially affected by offshoring – an empirical investigation. OECD Working Party on the Information Economy (DSTI/ICCP/IE(2005)8/FINAL). Paris.
- Welsum, D. v.; Vickery, G. (2005): Potential Offshoring of ICT-Intensive using Occupations. OECD. Paris
- Wildemann, R. (2007): IT-Offshoring von Deutschland nach Indien. Management, Organisation und Personalwesen. München: tcw.
- Wißkirchen, F. (2002): Shared Service Center im Personalbereich. Ergebnisse einer Bearing Point Unternehmensbefragung. München.
- Wißkirchen, F. (2003): Management des Personals auslagern. In: Personalmagazin, Heft 7, S. 54-57.
- World Trade Organisation (WTO) (2003): Measuring Trade in Services. New York.
- World Trade Organisation (WTO) (2005): World Trade Report 2005. Exploring the links between trade, standards and the WTO. Genf: World Trade Organization.
- ZEW (2007): Potenziale von IKT für die Internationalisierung. Projektbericht des Forschungsprojekts INTERDIG. Mannheim.

Das Projekt GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

Die Globalisierung ist in eine neue Phase eingetreten. Immer mehr Unternehmen in Dienstleistungsbranchen, in denen digitale Informationen im Zentrum stehen, sehen sich in einem weltweiten Wettbewerb. Die Fähigkeit, in weltweiten Wertschöpfungsketten zu agieren, entscheidet über ihren Erfolg.

Für diese Dienstleistungsunternehmen werden Geschäftsmodelle, die auf globale Märkte ausgerichtet sind, zur wettbewerbsentscheidenden Herausforderung. Damit ändern sich die Anforderungen an globale Dienstleistungsarbeit grundlegend. Die Mitarbeiter benötigen neue Kompetenzen, die weit über Fremdsprachenkenntnisse und kulturelle Sensibilität hinausgehen. Aus- und Weiterbildung in Dienstleistungsberufen muss sich daher konzeptionell auf die Globalisierung einstellen und darf es nicht beim punktuellen Reagieren auf neue Anforderungen belassen.

Vorreiter der Globalisierung im Dienstleistungssektor ist die IT-Branche. Sie hat einen Vorsprung in der Entwicklung globaler Geschäftsmodelle. Von diesen Erfahrungen kann die Dienstleistungswirtschaft lernen. GlobePro stellt daher die IT-Branche ins Zentrum seiner Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

Das Projekt GlobePro untersucht, wie globale Geschäftsmodelle in der digitalen Dienstleistungswirtschaft erfolgreich umgesetzt werden und welche Herausforderungen für die Qualifizierung von Fachkräften dadurch entstehen.

Das Projekt GlobePro entwickelt und erprobt zukunftsfähige Aus- und Weiterbildungskonzepte und bereitet Best Practices für den Transfer auf.

Das Projekt GlobePro beruht auf vier Bausteinen:

1. **Forschung:** Analyse von Globalisierungsstrategien und Qualifikationsanforderungen
2. **Innovation:** Entwicklung praxistauglicher Pilotlösungen für Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung
3. **Formulierung** von Handlungsempfehlungen und Aufbereitung von Best Practice
4. **Transfer** in relevante Zielgruppen der Dienstleistungswirtschaft.

Das Partnernetzwerk von GlobePro umfasst aktuell 18 Partner. Die Gesamtkoordination übernimmt das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München. An der Umsetzung des Projekts sind fünf Unternehmen aus der IT-Industrie, der Medienbranche, aus dem Bereich der Telekommunikation, der Logistikbranche und dem Engineering beteiligt, außerdem zwei Interessenverbände.

Das Projekt wird im Rahmen des Förderprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der europäischen Union gefördert. Betreut wird es vom projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.

Weiterführend >> www.globe-pro.de

Verbundpartner

	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München www.isf-muenchen.de
PIRONET NDH AG	Pironet NDH AG www.pironet-ndh.com
	szenaris GmbH www.szenaris.com
	T-Systems International GmbH www.t-systems.de
	Deutsche Post DHL www.dp-dhl.de
	BMW AG www.bmw.de
	IG Metall www.igmetall-wap.de, www.kibnet.eu, www.it-50plus.org, www.igmetall-itk.de
	Bundesverband IT-Mittelstand e.V. www.bitmi.de

Partner für die Entwicklung, Implementierung und Evaluation der Lösungsansätze

	Airbus Operations GmbH www.airbus.com
	apo-circle oHG www.apo-circle.de
	bfw - Unternehmen für Bildung www.bfw.de
	Cert IT GmbH www.cert-it.com
	DEKRA Akademie GmbH www.dekra-akademie.de
	isQI GmbH www.isqi.org
	Software AG www.softwareag.com
	Technikakademie Weilburg www.ta-weilburg.de
	Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH www.sgd.de
	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Ressort 11, Bereich Bildungspolitik www.weiterbildungspolitik.verdi.de

Das Projekt wird im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Innovationen mit Dienstleistungen“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.



BMBF-Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität“ durch professionelle Arbeit

