

# GlobePro

Arbeitskreis „Herausforderung Unternehmen 2.n –  
Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“



Zukunftsforum 1

## Globalisierung nachhaltig gestalten

Zukunftsforum 1 „Globalisierung nachhaltig gestalten“  
am 18. Dezember 2012 bei der DB Systel GmbH in Frankfurt am Main (Silver Tower)



Die Broschüre dokumentiert das Zukunftsforum 1 „Globalisierung nachhaltig gestalten“, das am 18. Dezember 2012 bei der DB Systel GmbH in Frankfurt am Main stattgefunden hat. Das Zukunftsforum wurde im Kontext des Arbeitskreises „Herausforderung Unternehmen 2.n – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“ veranstaltet. Ziel des Arbeitskreises ist es, hochrangige Expertinnen und Experten aus Unternehmen und Verbänden zu einem intensiven Austausch über grundlegende Fragen der Entwicklung der Wirtschaft im 21. Jahrhundert zusammenzubringen. Weitere Zukunftsforen befassen sich mit den Themen „Neue Formen der Industrialisierung“ (Zukunftsforum 2) und „Unternehmen der Zukunft“ (Zukunftsforum 3). Die Zukunftsforen und der Arbeitskreis werden organisiert vom BMBF-Forschungsprojekt „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“, das seit mehr als drei Jahren die Herausforderungen der Globalisierung in modernen Dienstleistungsbranchen untersucht und dafür nachhaltige Gestaltungskonzepte entwickelt. Die Ergebnisse der Zukunftsforen werden dokumentiert auf der Webseite des Projekts: [www.globe-pro.de](http://www.globe-pro.de)

Das dieser Broschüre zugrundeliegende Verbundvorhaben „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“ wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“) und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Förderkennzeichen: 01FB08030-01FB08034

## Vorwort/Editorial

Globalisierung ist mehr als die Verlagerung einfacher Tätigkeiten in Länder mit billigen Arbeitskräften; mit simplem Offshoring und der viel zitierten „verlängerten Werkbank“ ist es schon lange nicht mehr getan, wenn es darum geht, im Weltmarkt mitzuhalten. Diese Erkenntnisse sind nicht neu. Daran anknüpfend steht die Wirtschaft aber nun vor der Herausforderung, komplette Wertschöpfungsprozesse in weltweiten Dimensionen zu denken, nachhaltig zu gestalten und dabei nicht nur Kunden, Zulieferer und Kooperationspartner, sondern vor allem auch die Mitarbeiter mitzunehmen.

Wie funktioniert also eine weltweit vernetzte und zugleich nachhaltige Ökonomie? Die wichtigste Antwort: Ohne die Informations- und Kommunikationstechnologie würde sie gar nicht funktionieren. Denn die IT-Branche ist in zweierlei Hinsicht Dreh- und Angelpunkt für die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft, die wir gerade erleben. Zum einen bilden IT-Netzwerke und ein darauf basierender neuer Informationsraum das Fundament, das globales Handeln überhaupt erst ermöglicht. Zum anderen aber sind vor allem die IT-Dienstleister Schrittmacher der strategischen Suchprozesse nach neuen globalen Produktions- und Geschäftsmodellen.

Diese Thematik steht im Mittelpunkt der vorliegenden Broschüre „Globalisierung nachhaltig gestalten“. Sie ist aus dem gleichnamigen Zukunftsforum hervorgegangen, mit dem wir am 18. Dezember 2012 die dreiteilige Veranstaltungsreihe des Arbeitskreises „Herausforderung Unternehmen 2.0 – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“ zu den aktuellen Umbruchprozessen in unserer Wirtschaft begonnen haben.

Nach zehnjähriger Forschungsarbeit bildet diese Dokumentation den aktuellen Stand der Wissenschaft zur Entwicklung der IT-Industrie ab, bringt Best-Practice-Beispiele aus der deutschen IT-Branche und verdeutlicht, welche Rolle die Schwellenländer China und Indien mittlerweile auf dem globalen IT-Dienstleistungsmarkt spielen und was europäische Player von ihnen lernen können. Sie lässt auch die Gewerkschaftsseite mit ihren Strategien für eine Arbeit, die weltweit gut für die Menschen ist, zu Wort kommen. Und sie wirft nicht zuletzt die Frage auf, wie in den Unternehmen statt weltweitem Nebeneinander eine Kultur des globalen Miteinanders entstehen kann.

Wir möchten an dieser Stelle allen danken, die sich für das Gelingen der Auftaktveranstaltung und der vorliegenden Dokumentation eingesetzt haben. Unser Dank gilt ganz besonders dem Geschäftsführer der DB Systel GmbH, Herrn Dr. Klaus Rüffler, der die Gastgeberschaft für das Zukunftsforum „Globalisierung nachhaltig gestalten“ übernommen und uns im Silver Tower in Frankfurt ein ganz besonderes Ambiente für die Veranstaltung zur Verfügung gestellt hat, sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Projektträger im DLR für ihre kooperative Unterstützung und Förderung des Verbundprojekts „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“, ohne das es diesen Arbeitskreis und die dazugehörigen Zukunftsforen nicht gegeben hätte.

*Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs*  
ISF München

- 4 Global Software Development SAP:  
Fokus China – Deutschland  
Xiaoqun Clever
- 6 Global Software Development Siemens:  
Fokus Indien – Deutschland  
Gerd Höfner
- 8 Globalisierung revisited: Auf der Suche nach  
nachhaltigen Globalisierungsstrategien für den  
IT-Standort Deutschland  
Andreas Boes
- 10 Strategien der indischen IT-Dienstleister in Europa  
Peter Schumacher
- 12 Nachhaltige Globalisierung als strategische  
Herausforderung für die Gewerkschaften  
Christiane Benner
- 14 Bilanz und Ausblick

# Global Software Development SAP: Fokus China – Deutschland



Xiaoqun Clever

Xiaoqun Clever leitet die Entwicklungsorganisation der SAP in China. Die studierte Informatikerin zählt zu den Top-Managerinnen in der deutschen Software-Branche. Für SAP ist sie seit 1997 in unterschiedlichen Entwicklungsbereichen national und international tätig.

Für Xiaoqun Clever ist es Zeit zum strategischen Umdenken: Die so genannten Wachstumsmärkte wie China, Brasilien, Indien oder Russland sind nach ihrer Überzeugung längst nicht mehr nur Low-Cost-Dienstleister. Sie bergen darüber hinaus ein hohes Potential an Kreativität und Innovationskraft, das für die Entwicklungsarbeit genutzt werden kann, und bieten ein großes Reservoir an Talenten, die es für das eigene Unternehmen auszubilden und zu binden gilt.

Europas größtes Softwarehaus verfügt mit seinen weltweit mehr als 60.000 Mitarbeitern über 160 Niederlassungen in 63 Ländern. In China engagiert sich SAP seit den frühen 1990er Jahren und beschäftigt heute dort knapp 4000 Mitarbeiter an acht Standorten, von denen Shanghai mit rund 2500 Beschäftigten der größte ist; die gesamte Wertschöpfungskette von der Produktdefinition über die Entwicklung bis hin zum Vertrieb kann lokal abgedeckt werden. Nach Deutschland, den USA und Indien ist das China Lab das viertgrößte innerhalb des Unternehmens. Der Wachstumsplan für das Land der Mitte aus dem Jahr 2011 sieht Investitionen von mehr als zwei Milliarden US-Dollar bis 2015 vor.

Wir investieren in China nicht, weil es ein Niedriglohnland ist, sondern weil wir glauben, dass in Zukunft die Innovationen von dort kommen

„Wir investieren in China nicht, weil es ein Niedriglohnland ist“, betont Clever. „Wir gehen nach China, weil wir glauben, dass in Zukunft die Innovationen von dort kommen. Und wenn wir als globales Unternehmen langfristig konkurrenzfähig sein wollen, müssen wir uns direkt dort engagieren, wo der nächste Wettbewerber entsteht.“ Dass China nicht nur in Bezug auf sein Marktvolumen, sondern auch in seiner Rolle als Innovationstreiber unaufhaltsam auf dem Vormarsch ist, steht für die SAP-Managerin außer Frage.

Der schlafende Drache ist aufgewacht. China ist mit seinem Marktvolumen und als Innovationstreiber unaufhaltsam auf dem Vormarsch

„Der schlafende Drache ist aufgewacht“, sagt die China-Expertin. 1,1 Milliarden mobile Geräte, 110 Großstädte mit jeweils mehr als eine Million Einwohnern und ein jährlicher Anstieg des Bruttoinlandsproduktes von durchschnittlich zehn Prozent seit 2010 beschreiben diesen Markt. Rund 125 Milliarden Euro pro Jahr stecken die Chinesen in Forschung und Entwicklung. 2011 konnte das Land mehr Patente anmelden als die USA. Rund sieben Millionen Absolventen verlassen im Jahr Chinas Universitäten.

„Dieses Land hat innerhalb von 15 Jahren eine Entwicklung genommen, für die Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg sechs Jahrzehnte gebraucht hat“, sagt Clever. Die SAP-Managerin sieht in China nicht nur einen Talentpool für Ingenieure. Sie verweist auch darauf, dass die Regierung in Peking am Hardwarestandort China zunehmend die Softwareindustrie fördert und an dieser Stelle bereits die Monopolstellung Indiens angreift. „Es ist ein Markt, der uns vor große Herausforderungen stellt und für den wir ganz neue Strategien entwickeln müssen.“

Denn die bislang gängige Praxis, nach der eine Software an irgendeinem Standort entwickelt und dann in China verkauft wird, funktioniert angesichts der dortigen Wissensentwicklung und der speziellen Anforderungen chinesischer Kunden nicht mehr. „Lokalisierung“ von Produkten habe früher Anpassung an die Landessprache, die dortigen Gesetze und Steuerregelungen bedeutet, erklärt Clever. Heute dagegen müsse schon die Planung und Entwicklung von Produkten, die für den globalen Markt bestimmt sind, direkt vor Ort laufen.

Dabei ist das Interesse chinesischer Unternehmen an SAP-Produkten groß: zum einen, weil sie ins Ausland expandieren und für ihre dortigen Tochterfirmen eine internationale Software brauchen; zum anderen, weil der Einsatz einer SAP-Software praktisch als Gütesiegel für die Finanzbuchhaltung gilt und damit Börsengänge erleichtert. Dennoch kämen aus der chinesischen IT-Branche Rückmeldungen wie: „Eure Software passt nicht in unsere lokalen Prozesse“ oder „Was ihr heute baut, können wir nicht sofort nutzen“, berichtet die Leiterin des SAP China Lab.

Dies liegt daran, dass die SAP-Lösungen für eher reife Industrien mit einem hohen Grad an globaler Standardisierung konzipiert sind und gegebenenfalls zuerst an lokale Besonderheiten angepasst werden müssen. So sind zum Beispiel in Europa die Schnittstellen zu den Banken unternehmensübergreifend standardisiert, während es in China vorkommen kann, dass ein Unternehmen bis zu 150 unterschiedliche Schnittstellen zu bedienen hat.

„Wir müssen also als internationales Softwarehaus nach China gehen und dort mit unseren maßgeblichen Industriekunden gemeinsam an geeigneten neuen Lösungen arbeiten“, folgert Clever. Aufgabe einer globalen Software-Entwicklung ist es nach ihrer Überzeugung, lokale Strukturen und Prozesse wirklich zu durchdringen, als Leitfaden für die Entwicklung zu nehmen und vor allem den Innovationen des Landes selbst mindestens einen halben Schritt voraus zu sein: „Wenn wir nicht besser sind als die IT-Spezialisten in China“, warnt Clever, „dann haben wir dort bald keinen Markt mehr.“

China hat innerhalb von 15 Jahren eine Entwicklung genommen, für die Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg sechs Jahrzehnte gebraucht hat



Als internationales Softwarehaus müssen wir nach China gehen und dort mit unseren maßgeblichen Industriekunden gemeinsam an geeigneten neuen Lösungen arbeiten

Wenn wir nicht besser sind als die IT-Spezialisten in China, dann haben wir dort bald keinen Markt mehr

# Global Software Development

## Siemens: Fokus Indien – Deutschland



Gerd Höfner

Gerd Höfner ist seit 1986 für Siemens tätig. Seit 2002 leitet er das Software Engineering Center in Bangalore, seit 2012 von dort aus auch das globale Siemens Corporate Development Center. Herr Höfner lebt und arbeitet in Indien.

Offshore-Verlagerung kann nur erfolgreich sein, wenn ein Unternehmen seine dortigen Standorte nachhaltig entwickelt und diese nicht als verlängerte Werkbank betrachtet

Die Offshore-Verlagerung von Softwareentwicklung kann nach Überzeugung von Gerd Höfner nur erfolgreich sein, wenn ein Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung seiner dortigen Standorte sorgt und diese nicht als „verlängerte Werkbank“ betrachtet. Ein entscheidendes Kriterium ist hierbei die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter und deren langfristige Bindung und Motivation durch die Perspektive, „in der Wertschöpfungskette nach oben zu wandern“ und damit immer anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen.

Siemens ist weltweit mit rund 370.000 Mitarbeitern in 190 Ländern vertreten. Das Unternehmen hat seine Aktivitäten bezüglich Softwareentwicklung in Indien seit 2002 massiv ausgebaut. Die Anzahl der Mitarbeiter ist seitdem an den fünf indischen Standorten von 300 auf 3.500 im Jahr 2012 angestiegen. Die Zentrale des über neun Länder verteilten globalen Development Centers befindet sich in Bangalore.

Nachdem wir uns für Indien entschieden hatten, mussten wir bei den Beschäftigten in Deutschland viel Überzeugungsarbeit leisten

„Die Entscheidung für eine Offshore-Auslagerung von Softwareentwicklung zu treffen ist nicht trivial“, betont Höfner. Im Vorfeld sei nicht nur zu klären, welche Arbeiten in welchem Umfang und welche Themen ausgelagert werden sollten, sondern auch, wie eine reibungslose Zusammenarbeit über die Kontinente hinweg trotz unterschiedlicher Zeitzonen und Kulturen sichergestellt werden könne. „Nachdem wir uns für Indien entschieden hatten, mussten wir bei den Beschäftigten in Deutschland viel Überzeugungsarbeit leisten, Vorbehalte und auch Vorurteile abbauen“, berichtet der Chef des Development Centers. Viele hätten angesichts der geplanten Zusammenarbeit Angst um den eigenen Arbeitsplatz bekommen.

Man muss sicherstellen, dass das Pilotprojekt ein Erfolg wird. Wenn das nicht der Fall ist, wird es schwierig, weitere Themen nach Offshore zu verlagern

Beim Aufbau des Development Centers in Indien ging Siemens nach der so genannten TAPER-Methode vor. TAPER steht für Trust, Assess, Prove, Enhance und Reengineer. „In diesem fünfstufigen Verfahren ist der erste Schritt, also die vertrauensbildenden Maßnahmen, der wesentliche“, sagt Höfner. Hierzu gehörten der Aufbau persönlicher Beziehungen, viel Kommunikation, um die Beschäftigten und den Betriebsrat einzubinden, und ein transparenter Projektplan. Im nächsten Schritt folgt dann auf der Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse die Auswahl eines Pilotprojekts: „Man muss sicherstellen, dass das erste Projekt ein Erfolg wird“, betont Höfner. „Wenn das nicht der Fall ist, wird es schwierig, weitere Themen nach Offshore zu verlagern.“

Teambildung sowie interkulturelles und domänenspezifisches Training mit dem Ziel, ein agiles Team aufzubauen, sind die Themen der dritten Phase, der Aufbau von Kompetenzzentren und Prozessoptimierung mit dem Ziel, flexibel auf den Markt reagieren zu können, bestimmen die vierte und fünfte Phase. Um die Organisationsstrukturen vor Ort weiter entwickeln und stabilisieren zu können, ist es nach Höfners Erfahrungen unerlässlich, sich mit den kulturellen Rahmenbedingungen vor Ort genau auseinanderzusetzen und die unterschiedlichen Mentalitäten deutscher und indischer Beschäftigter zu verstehen.

Der Offshore-Experte verweist auf eine Studie der Beratungsfirma Towers Watson aus dem Jahr 2010 zum globalen Talentmanagement. Hiernach steht für indische Mitarbeiter bei den Entscheidungskriterien für oder gegen ein Unternehmen an erster Stelle die Möglichkeit, Karriere zu machen, an zweiter die Chance, den eigenen Marktwert durch Weiterentwicklung zu steigern. Der Inhalt der Arbeit folgt – anders als in Deutschland – erst an dritter Stelle. Wenn sie ein Unternehmen verlassen, begründen indische Beschäftigte dies an erster Stelle mit einem Gehalt unterhalb des Industriedurchschnitts. Danach folgen fehlende Karriereaussichten sowie nicht zufrieden stellende Arbeitsinhalte und Weiterbildungsmöglichkeiten. Indienspezifisch ist auch die Sorge um das Wohlbefinden der eigenen Familie. Von einem IT-Unternehmen wird beispielsweise erwartet, dass es eine Krankenversicherung für seine Mitarbeiter und deren Angehörige abschließt. „In Indien müssen wir die Familie unserer Beschäftigten mit einbeziehen, wenn wir die Menschen lange ans Unternehmen binden wollen“, beobachtet Höfner.

Als Antwort auf diese speziellen Herausforderungen hat Siemens das so genannte „4C-Modell“ entwickelt. Es soll die Umsetzung der wichtigsten Grundphilosophien des Unternehmens sicherstellen. „Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen“, ist der Manager überzeugt. „Wenn sie motiviert sind, dann werden sie auch gute Leistungen erbringen und letztendlich für gute Ergebnisse sorgen.“ Hinter „4C“ verbergen sich eine faire und wertschätzende Arbeitskultur (culture), Entwicklungsmöglichkeiten (career), herausfordernde Arbeitsinhalte (content) und wettbewerbsfähige Gehälter (compensation). Die Zahlen bestätigen laut Höfner diesen Ansatz: Seit 2002 sei die Belegschaft in Indien jedes Jahr um 30 Prozent gewachsen und die Fluktuationsrate liege bei sechs Prozent – ein Drittel der Rate der indischen IT-Industrie.

In Indien müssen wir die Familie unserer Beschäftigten mit einbeziehen, wenn wir die Menschen lange ans Unternehmen binden wollen



Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen. Wenn sie motiviert sind, dann werden sie auch gute Leistungen erbringen und letztlich für gute Ergebnisse sorgen

# Globalisierung revisited: Auf der Suche nach nachhaltigen Globalisierungsstrategien für den IT-Standort Deutschland



Andreas Boes

PD Dr. Andreas Boes gehört dem Vorstand des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung in München an und ist Privatdozent an der Technischen Universität Darmstadt. Der Fokus seines wissenschaftlichen Schaffens liegt auf dem Thema „Zukunft der Arbeit“.

Viele Unternehmen haben verstanden, dass simples Offshoring nicht ausreicht, um in einer global vernetzten Ökonomie zu bestehen, und suchen nach neuen Produktions- und Geschäftsmodellen. Insofern ist die Bilanz, die Andreas Boes nach zehn Jahren intensiver Forschung zur Globalisierung von Arbeit zieht, positiv. Aber der Soziologe sieht auch neue Gefahren: Nach wie vor unterschätzen die Großkonzerne die strategische Bedeutung der Informationstechnologie, und während neue Konzepte wie Lean oder agiles Arbeiten noch nicht ausgereift sind, entwickeln sich Crowd Sourcing und Cloud Working als neue Drohkulisse für Beschäftigte.

Am Anfang ist in der IT-Branche das Thema Globalisierung mit der schlichten Verlagerung von Arbeitsplätzen aus Kostengründen denkbar falsch angepackt worden

„Am Anfang ist in der IT-Branche das Thema Globalisierung mit der schlichten Verlagerung von Arbeitsplätzen aus Kostengründen denkbar falsch angepackt worden“, beschreibt Boes die Ausgangslage im Jahr 2002. Hatte die Globalisierung zuvor „nur“ einfache Tätigkeiten in der klassischen Industrie betroffen, erreichte sie mit der Debatte um Offshoring erstmalig auch die hochqualifizierten Softwareentwickler und Ingenieure und führte hier zu einem fundamentalen Umbruch: „Da ging es um die Menschen, die für die Innovationen in unserer Wirtschaft sorgen sollten. Deren Arbeit sollte plötzlich nach Indien verlagert werden. Von diesem Schock hat sich die Branche bis heute nicht erholt.“

Mittlerweile wurde die Notwendigkeit nachhaltiger Strategien erkannt, ein „one best way“ hat sich aber noch nicht durchgesetzt

Die Erkenntnis, dass nachhaltigere Strategien erforderlich sind, hat sich in der deutschen IT-Industrie zwar mittlerweile durchgesetzt. Einen „one best way“ habe die Branche aber noch nicht gefunden. Boes und sein Team haben in vier Forschungsprojekten die neue Phase der Globalisierung auf der Grundlage von 540 Interviews mit deutschen, indischen, osteuropäischen und amerikanischen Unternehmen analysiert: „Die Frage ist nicht, ob die Wirtschaft globaler geworden ist, sondern, warum sie es so schnell geworden ist“, resümiert der Experte.

Die Frage ist nicht, ob die Wirtschaft globaler geworden ist, sondern, warum sie es so schnell geworden ist

Der Wissenschaftler begründet dies mit einem Produktivkraftsprung in der IT-Industrie, der im Wesentlichen auf Informatisierung beruht. Globales Wirtschaften in neuer



Qualität werde durch einen neuen Informationsraum möglich, der auf den Fortschritten in der Informations- und Kommunikationstechnologie basiere und in dem jetzt die gesellschaftliche und ökonomische Kommunikation stattfinde. Folge ist eine neue „informatisierte Produktion“, die erstmals auch Wissens- und Kopfarbeit mit einbezieht.

„Die IT-Industrie ist der strategische Ausgangspunkt dieser Entwicklung“, erklärt Boes. Die Kernfrage für eine erfolgreiche Globalisierung sei, wie IT als „Basisfunktion“ weitergebracht werden könne und wie nachhaltig die Branche sich selbst entwickle. „Leider ist dies am Standort Deutschland noch nicht wirklich verstanden worden.“

Anders gestalte sich die Lage in Indien, das mittlerweile zu einem „strategischen Ort“ der Welt-IT-Branche geworden sei, der selbstständig agiere. Die drei größten indischen IT-Dienstleister Tata Consultancy Services (TCS), Infosys Technologies und Wipro Technologies spielen mittlerweile weltweit in der ersten Liga. „Früher war Indien der billige Jakob für die Auslagerung von Geschäftsprozessen. Heute pilgern westliche Unternehmen dorthin, um zu lernen, wie Global Delivery funktioniert“, beobachtet der Experte.

Auch China wird nach seiner Einschätzung immer wichtiger in der globalen IT-Branche, wenn auch das Land der Mitte sich bislang auf den Bereich Hardware und hier vor allem auf den Binnenmarkt konzentriert. Hier entwickelten sich aber Software und IT-Dienstleistungen gemeinsam mit den industriellen Kernen. „China ist zwar noch kein Global Player, aber durchaus ein Innovationsstandort für westliche Firmen“, erklärt Boes.

Auch in der deutschen IT-Branche haben Internationalisierungsgrad und -kompetenzen zugenommen. Viele Firmen, die zuvor reines Offshoring praktiziert haben, orientieren sich zunehmend am Leitbild des global integrierten Unternehmens und sind damit strategisch auf dem richtigen Weg. Viele konzerninterne Dienstleister stehen an der Schwelle zur Globalisierung und bemühen sich in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern um nachhaltige Konzepte. „Wie es mit ihnen weitergeht, hängt vor allem davon ab, wie ihre Konzernmütter sich positionieren“, glaubt Boes. Gleichzeitig suchen die IT-Töchter von Großkonzernen noch immer nach ihrem Platz in der Weltwirtschaft.

Mittlerweile revolutionieren Lean-Konzepte und agile Methoden die globale Arbeitsteilung in der Software-Entwicklung. Stabile Organisationsmodelle gibt es für sie jedoch noch nicht. Für Verunsicherung sorgt auch der neue Typus der Cloud Worker. Sie nutzen den Informationsraum zwar konsequent, lassen aber in der Stammebelegschaft überwunden geglaubte Ängste um den eigenen Arbeitsplatz wieder aufleben. „Hier radikalisiert sich das System permanenter Bewährung in globalem Maßstab und hebelt unsere sozialen Sicherungssysteme aus“, fürchtet Soziologe Boes. „Wenn wir in der Globalisierung den nächsten Schritt gehen wollen, brauchen wir mehr Mut zu einem nachhaltigen europäischen Sozialmodell.“

Die IT-Industrie ist der strategische Ausgangspunkt der neuen Phase der Globalisierung

Früher war Indien der billige Jakob für die Auslagerung von Geschäftsprozessen. Heute pilgern westliche Unternehmen dorthin, um zu lernen, wie Global Delivery funktioniert



Wenn wir in der Globalisierung den nächsten Schritt gehen wollen, brauchen wir mehr Mut zu einem nachhaltigen europäischen Sozialmodell

# Strategien der indischen IT-Dienstleister in Europa



Peter Schumacher

Peter Schumacher ist Präsident und CEO des internationalen Beratungsunternehmens Value Leadership Group. Schumacher ist ein ausgewiesener Kenner der Offshore-Szene, vor allem der indischen IT-Dienstleister.

Mit ihrem Global-Delivery-Modell haben die indischen IT-Dienstleister den Markt schon heute strukturell verändert und machen Europa vor, wie erfolgreiches Offshoring funktioniert

Der globale Markt für IT-Dienstleistungen wird sich in den kommenden Jahren weiter stark ausdehnen, und diese Expansion wird stärker von offshore-basierten Dienstleistern geprägt werden. Dies ist das Ergebnis einer Studie, die die Value Leadership Group und die Deutsche Bank auf der Basis von Gesprächen mit 125 Entscheidern in 15 Ländern durchgeführt haben. „Mit ihrem Global-Delivery-Modell haben die indischen IT-Dienstleister den Markt schon heute strukturell verändert und machen Europa vor, wie erfolgreiches Offshoring funktioniert“, erklärt Peter Schumacher.

Global integrierte Themen in allen Strukturen von der Leitungs- über die Projekt- bis hin zur Mitarbeiterebene zu verankern wird sich seiner Meinung nach für viele Firmen zu einer neuen Kernkompetenz entwickeln. Dass Offshoring die größte strukturelle und strategische Herausforderung für die europäische IT-Dienstleistungsbranche ist, betont der Unternehmensberater seit vielen Jahren. Dabei steht die Entwicklung gerade erst am Anfang. Nach Angaben der Deutschen Bank lag der Offshore-Marktanteil bei den IT-Dienstleistungen 2009 bei vergleichsweise geringen 4,6 Prozent. Aber allein für Indien prognostiziert die Deutsche Bank ein Wachstum des Marktvolumens von offshore-basierten IT-Dienstleistungen und Geschäftsprozessen von 47 Milliarden US-Dollar in 2009 auf 175 Milliarden US-Dollar in 2020. Die Offshore-Potentiale sind also noch lange nicht ausgeschöpft und Indien dürfte mit einem Marktanteil von 85 Prozent der attraktivste Standort für globale Dienstleistungen bleiben.

Alle großen IT-Dienstleister, auch die Traditionsunternehmen, haben das Thema global integrierte Organisation ganz oben auf ihre Agenda gesetzt

„Alle großen IT-Dienstleister, auch die Traditionsunternehmen, haben das Thema global integrierte Organisation ganz oben auf ihre Agenda gesetzt“, betont Schumacher mit Blick auf Beispiele wie IBM. Das Unternehmen ist nicht nur mit allen Geschäftsbereichen in Indien präsent, sondern beschäftigt hier mit mehr als 100.000 Mitarbeitern auch konzernweit die meisten Menschen. Dennoch erobert die Konkurrenz aus Indien unaufhaltsam den europäischen Markt. Dies zeigen Analysen der Value Leadership Group: Im Jahr 2012 belegte der indische Großanbieter Tata Consultancy Services (TCS) gemessen an den in Europa erzielten Umsätzen den vierten Platz unter den Top 20 der europäischen Dienstleister. Die indischen Unternehmen Wipro Technologies und Infosys Technologies nahmen Platz 8 und 9 ein.

Indische IT-Dienstleister arbeiten deutlich profitabler und wachsen schneller. Insgesamt hat sich das Geschäftsvolumen der zehn größten offshore-basierten IT-Firmen in Europa nach Schumachers Angaben trotz der Wirtschaftskrise zwischen 2007 und 2012 auf rund 7,5 Milliarden Euro verdoppelt. Und eine weitere Verdoppelung ist vorstellbar. Vor allem aber haben die fünf größten unter ihnen in 2011 sechsmal mehr Profit gemacht als die fünf größten europäischen IT-Dienstleister. „TCS macht mehr Profit als die gesamte europäische IT-Dienstleistungsindustrie zusammen“, verdeutlicht Schumacher die Herausforderung. Dabei konzentrieren sich Unternehmen wie TCS oder Infosys auf große Kunden, zu denen sie strategische Beziehungen aufbauen und bei denen sie mit messbar besseren Leistungen überzeugen.

Indische IT-Dienstleister arbeiten deutlich profitabler und wachsen schneller

„Damit ist die europäische IT-Dienstleistungsindustrie an dem Punkt angekommen, an dem sie sich fragen muss, wo die Reise hingehet“, sagt der Berater. „Und die Unternehmen müssen sich mit diesem Thema intensiver auseinandersetzen.“ Nach Überzeugung der befragten Anwenderunternehmen müssen vor allem die großen europäischen Firmen, die immer noch mehr regional als global denken, die Offshoring als Bedrohung empfinden und „Silomentalitäten“ ausgebildet haben, sich neu ausrichten, restrukturieren und auch kulturell erneuern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Die europäische IT-Industrie ist an dem Punkt angekommen, an dem sie sich fragen muss, wo die Reise hingehet

Das Global-Delivery-Modell, das die indischen Player in den 90er Jahren als Expansionsstrategie entwickelt haben und seither erfolgreich anwenden, ist für Schumacher ein einzigartiger Weg, der über das klassische Offshoring als verlängerte Werkbank weit hinausgeht. Es ist eine Geschäftsmodell-Innovation, die auf einer globalen Arbeitsteilung basiert und aufgrund der komplexen Zusammenhänge schwer zu imitieren ist.

Aber nicht für alle ist dieses Modell der richtige Ansatz. „Die IT-Dienstleister, die in Europa am besten aufgestellt sind, haben es nicht bzw. nicht einfach kopiert. Aber stattdessen positionieren, differenzieren und organisieren sie sich auf andere Art im Markt“, berichtet Schumacher. Angesichts der Vielfältigkeit dieses Industriezweigs empfiehlt der Experte den Unternehmen, vor allem auch den Kleinbetrieben und Mittelständlern, individuelle Wege zu suchen: „Wer viel Phantasie hat und wer den Kunden versteht, kann jede Idee erfolgversprechend umsetzen. Und das ist es, was ich bei vielen Unternehmen vermisse.“

Wer viel Phantasie hat und wer den Kunden versteht, kann jede Idee erfolgversprechend umsetzen. Und das vermisse ich bei vielen Unternehmen

Trotz des Vorteils mit ihrem Global-Delivery-Modell müssten aber auch die indischen Dienstleister jetzt überlegen, wie sie in Kontinentaleuropa stärker Fuß fassen. Daher sind vor allem lokale Expertisen gefragt. TCS zum Beispiel hat in jedem Land einen Landeschef, pflegt die Beziehungen zu Unternehmen direkt vor Ort und passt sich den Strukturen des jeweiligen Standortes an. „Auch die indischen Unternehmen“, glaubt Schumacher allerdings, „werden nicht mehr alle im Gleichschritt wachsen.“



# Nachhaltige Globalisierung als strategische Herausforderung für die Gewerkschaften



Christiane Benner

Christiane Benner ist Vorstandsmitglied der IG Metall und in dieser Funktion verantwortlich für die Themen IT und Engineering sowie Frauen- und Gleichstellungspolitik.

Kern einer nachhaltigen Globalisierung muss nach Überzeugung von Christiane Benner „gute Arbeit“ sein. Beim Thema Nachhaltigkeit nimmt Deutschland in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle ein und hat Ansätze entwickelt, die auch in anderen Ländern übernommen werden und in eine „Charta für gute soziale Bedingungen“ einfließen könnten. Voraussetzung ist, dass das in den 90er Jahren als integratives Umweltkonzept entwickelte Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung konsequent umgesetzt wird.

„Wenn wir eine nachhaltige Globalisierung wollen, müssen wir das in diesem Dreieck festgeschriebene Zusammenspiel von Sozialem, Ökonomie und Ökologie stärker berücksichtigen“, betont Benner. Aus Sicht der Gewerkschaften ist der Kern der sozialen Säule Arbeit, die „gut für den Menschen“ ist. Dies bedeutet nicht nur, dass Menschen, egal ob in Deutschland, in Europa oder einem Schwellenland, von ihrer Arbeit leben können, sondern auch soziale Qualität und Nachhaltigkeit, Gesundheitsverträglichkeit, Mitspracherechte, Freiräume und Identifikation mit der jeweiligen Tätigkeit.

Die Idee der „verlängerten Werkbank“ aus den Anfangszeiten der Globalisierung, die Offshoring nur in Zusammenhang mit niedrigeren Lohnkosten und billigeren Produktionsmöglichkeiten sieht, ist überholt. „Heute muss sich Deutschland wie jedes Land fragen, welche Rolle es in einer weltweit vernetzten Ökonomie übernehmen will“, betont die Gewerkschafterin. „Besser statt billiger“ lautet hier eine Innovationsstrategie der IG Metall. Konkurrenzfähigkeit dürfe nicht über Kostendumping bei den Entgelten hergestellt werden, stattdessen könne über technische, prozessorientierte und soziale Innovationen Industriearbeit in Deutschland weiterhin international führend sein. „Wir bejahen internationale Arbeitsteilung. Nicht jeder Arbeitsplatz, der entsteht, muss um jeden Preis hier in Deutschland entstehen, aber jeder Arbeitsplatz sollte Kriterien guter Arbeit erfüllen“, ist Benner überzeugt.

Beim ökologischen Umbau als dritter Säule des Nachhaltigkeitsmodells kommt der IT-Industrie eine große Bedeutung zu. Wenn es um technologische Lösungen für die hiermit verbundenen Ziele geht, unter anderem eine nachhaltige und risikofreie

Wenn wir eine nachhaltige Globalisierung wollen, müssen wir das Zusammenspiel von Sozialem, Ökonomie und Ökologie stärker berücksichtigen

Heute muss sich Deutschland wie jedes Land fragen, welche Rolle es in einer weltweit vernetzten Ökonomie übernehmen will

Wir bejahen internationale Arbeitsteilung. Nicht jeder Arbeitsplatz, der entsteht, muss um jeden Preis hier in Deutschland entstehen, aber jeder Arbeitsplatz sollte Kriterien guter Arbeit erfüllen

Energieerzeugung und schadstoffarme Produktion, hat sie mit ihrem hohen Innovationspotential eine Treiberfunktion.

Dieses „enorme“ Innovationspotential des Technologiestandorts Deutschland kann nach Benners Auffassung aber nur zum Tragen kommen, wenn im Sinne guter Arbeit „made in Germany“ die Verknüpfung aller drei Säulen gelingt. So führe der ökologische Umbau zu einem Wettbewerbsvorteil und stärke damit die Ökonomie. Wirtschaftliche Stärke wiederum sichere Arbeitsplätze und damit den Kern der sozialen Säule. Und nicht zuletzt förderten ökologische Innovationen die Arbeitszufriedenheit: „Wenn ich mein ökologisches Gewissen nicht an der Pforte oder auf der Entwicklungsplattform abgeben muss, gehe ich mit einem besseren Gefühl zur Arbeit.“

Auf dem Weg in diese nachhaltige Globalisierung sind Arbeitgeber, Gewerkschaften und Politik gefragt. Innovationshemmend ist für Benner zum Beispiel eine Re-Taylorisierung von Arbeit und die damit verbundene hohe Standardisierung von Prozessen. Die Expertin verweist auf den Index „Gute Arbeit“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Hiernach klagen Beschäftigte hierzulande über mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten: „Das heißt im Umkehrschluss, dass viele bereit wären, sich stärker zu engagieren, als man es von ihnen verlangt.“

Eine gezielte Personalentwicklung, die Reduzierung von prekären Arbeitsverhältnissen wie Leiharbeit, Freelancer-Arbeit oder Crowd Sourcing und eine Arbeitsgestaltung, die ausufernde Arbeitszeiten, Termindruck, mangelnde Wertschätzung und letztlich die „Endstation Burnout“ verhindert, sind die Herausforderungen, die auf die Arbeitgeber zukommen. Auch die Führungskräfte seien hier in der Verantwortung: „Sie sollten ihre Mitarbeiter als Menschen wahrnehmen und nicht als Humanressource“, betont Benner.

Die Gewerkschaften ihrerseits müssen sich künftig global ausrichten. Die im Betriebsverfassungsgesetz geregelten Mitbestimmungsmöglichkeiten können dabei auch Ausgangspunkt sein. So könnten in den deutschen Wirtschaftsausschüssen auch Arbeitnehmervertreter ausländischer Werke beteiligt werden. Internationale Rahmenabkommen für Unternehmen sollen Standards für Entgelt und Arbeitszeit, aber auch weiterreichende Kriterien wie das Verbot von Kinderarbeit festlegen. Plätze in den Aufsichtsräten werden zum Teil jetzt schon international besetzt.

Schlussendlich aber muss auch die Politik Fehlentwicklungen gegensteuern. Unsere durch Arbeitsmigration bedingte multikulturelle Gesellschaft sei mittlerweile ein Normalzustand, der aber auch Integrationsmaßnahmen erfordere, so Benner. Politischer Handlungsbedarf besteht nach Überzeugung der IG Metall auch bei der sozialen Absicherung von Freiberuflern und Werkvertragsbeschäftigten: „Neue Arbeitsformen werden zunehmen und machen neue Regelungen notwendig. Wir müssen auch diese arbeitnehmerähnlichen Tätigkeiten gleichwertig sozial absichern.“

Wenn ich mein ökologisches Gewissen nicht an der Pforte oder auf der Entwicklungsplattform abgeben muss, gehe ich mit einem besseren Gefühl zur Arbeit

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter als Menschen wahrnehmen und nicht als Humanressource



Neue Arbeitsformen werden zunehmen und machen neue Regelungen notwendig. Wir müssen auch diese arbeitnehmerähnlichen Tätigkeiten gleichwertig sozial absichern

## Bilanz und Ausblick

Die deutsche IT-Industrie ist in einer neuen Phase der Globalisierung angekommen. Das Leitbild der „verlängerten Werkbank“ und die damit verbundene Fokussierung auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen zur Kostensenkung sind überholt. Stattdessen setzen sich nachhaltige Strategien zur Gestaltung eines global integrierten Unternehmens durch. Schwellenländer gelten nicht länger als Low-Cost-Dienstleister, sondern als Talent- und Innovationspools.

Gleichzeitig wächst der Markt für globale Dienstleistungen weiter. Basis und zugleich Enabler einer weltweit vernetzten Wirtschaft ist die Informations- und Kommunikationstechnologie. Sie versetzt Unternehmen in die Lage, weltweit „aus einem Guss“ zu agieren. Dabei geht es nicht nur darum, Daten rund um den Globus zu schicken. Es ist vielmehr ein auf IT basierender neuer Informationsraum entstanden, in dem Menschen in neuer Qualität überall zusammenarbeiten können.

Um eine nachhaltige globale Arbeitswelt zu schaffen, müssen Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinander verzahnt werden. Deutschland ist beim Thema Nachhaltigkeit in einigen Bereichen durchaus Vorreiter und hält ein Know-how bereit, das „exportfähig“ ist. Auf der anderen Seite aber gibt es hierzulande noch immer Vorbehalte gegenüber einer globalen Arbeitsteilung und berechtigte Ängste um den eigenen Arbeitsplatz.

Schwellenländer wie China und Indien haben sich unterdessen zu Treibern einer globalisierten IT-Industrie entwickelt. Indische IT-Dienstleister expandieren basierend auf ihrem Global-Delivery-Modell immer weiter und dienen westlichen Unternehmen mittlerweile als „Lernfeld“. Auch das bislang auf Hardware konzentrierte China hat eine rasante Entwicklung hinter sich und vor sich.

Die neue Form von Globalisierung stellt Industrie, Gewerkschaften und Politik vor große Herausforderungen. Auch die Arbeitnehmervertretungen müssen sich nun global ausrichten und die in Deutschland geschaffenen Standards, angesichts vieler neuer, zum Teil prekärer Arbeitsverhältnisse, in einer weltweit vernetzten Wirtschaft sicherstellen.

Damit Deutschland sich im globalen Wettbewerb zukunftsgerichtet positionieren kann, muss die Industrie noch stärker für die strategische Bedeutung von IT sensibilisiert werden. Unternehmen, Politik, Gewerkschaften und Hochschulen sind gefragt, die Potentiale der IT als Basis einer global vernetzten Ökonomie intensiver zu fördern und zu heben.

Globalisierung sollte im Sinne einer Corporate Culture auch gelebt werden. Beschäftigte und Führungskräfte müssen lernen, dass weltweit vernetztes Arbeiten keine Einbahn-



straße ist, sondern auf ständigem Austausch beruht. Für die Förderung einer solchen Unternehmenskultur spielen Qualifikation und Weiterbildung mit dem Ziel, tiefgehende globale Handlungskompetenz zu erlangen, eine entscheidende Rolle. Um ein Miteinander der global verteilten Standorte zu fördern, ist es zielführend, jedem Standort ein eigenes Profil zu geben.

Letztlich bedeutet weltweit integriertes Arbeiten auch mehr Nähe zum Kunden. Software-Entwicklung findet in diesem Szenario zunehmend bei und mit den späteren Nutzern statt. Insofern beginnt und endet Globalisierung immer auch als Lokalisierung.

## Impressum

Herausgeber: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs  
Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München, [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

© 2013 ISF München

Empfohlene Zitierweise: Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (Hrsg.) (2013):  
Zukunftsforum 1: Globalisierung nachhaltig gestalten. Arbeitskreis „Herausforderung  
Unternehmen 2.n – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“.  
München: ISF München

Beratung und Texte: Dr. Jutta Witte, Journalistenbüro Surpress

Lektorat: Frank Seiß, ISF München

Gestaltung und Satz: Karla Kempgens, ISF München

Fotos: Ingo Cordes, Eventfotografie

Druck: flyeralarm GmbH

ISBN: 978-3-938468-12-8

