

Kira Marrs, Andreas Boes, Andrea Baukowitz, Tobias Kämpf, Thomas Lühr, Steffen Steglich

Globalisierung in der IT-Branche

Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie

Referat zur 1. Seminareinheit „Globalisierung und die Auswirkungen auf die IT-Dienstleistungsbranche und die Qualifikation der dort tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“

Oktober/November 2013

Rückblick Offshoring – Die Globalisierung erreicht die Büros



- Offshoring avanciert 2002 zum Schlüsselbegriff für einen fundamentalen Umbruch in der Globalisierungsdebatte – hochqualifizierte Angestelltenarbeit gerät unter Globalisierungsdruck
 - Startschuss: Studie von Forrester Research (Nov. 2002) prognostiziert Abwanderung von 3,3 Mio. Dienstleistungsjobs aus USA in Niedriglohnländer
 - Vorstandsbeschlüsse in großen Unternehmen in 2003 machen Offshoring auch in Deutschland zum strategischen Thema: Siemens, SAP, DaimlerChrysler ...
- IT-Industrie als Vorreiter: „Offshore-Hype“ verändert die Branche grundlegend ...
 - Konzentration auf Kostensenkung und Verlagerung – „Einsparpotentiale über 50%“
 - „Was ist deine Indien-Story?“ – Hastiger Aufbau „verlängerter Werkbänke“ in Off- und Nearshore-Standorten
 - Neue Standortdebatte – Hochqualifizierte Arbeit im Fokus
- Heute: Suchprozesse in den Unternehmen nach neuen Produktions- und Geschäftsmodellen für eine global vernetzte Ökonomie
- Zentrale Herausforderung: Umbruch nachhaltig gestalten

Forschungsschwerpunkt „Globale Dienstleistungen“



- Forschungsprojekte
 - **Export IT** – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen (BMBF: 2005 – 2009)
 - **Offshoring** und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit (HBS: 2007 – 2010)
 - **GlobePro** – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit (BMBF: 2009 – 2013)
 - **IWP IT** – Innovations- und Weiterbildungspartnerschaft zur Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten in der IT-Branche (ESF: 2012 – 2014)
- Qualitative Erhebungen in ...
 - ... **Deutschland**
 - ... **Indien**
 - ... **Osteuropa**
 - ... **USA**
- Grundlage: ca. **430 Interviews** seit 2006

Agenda



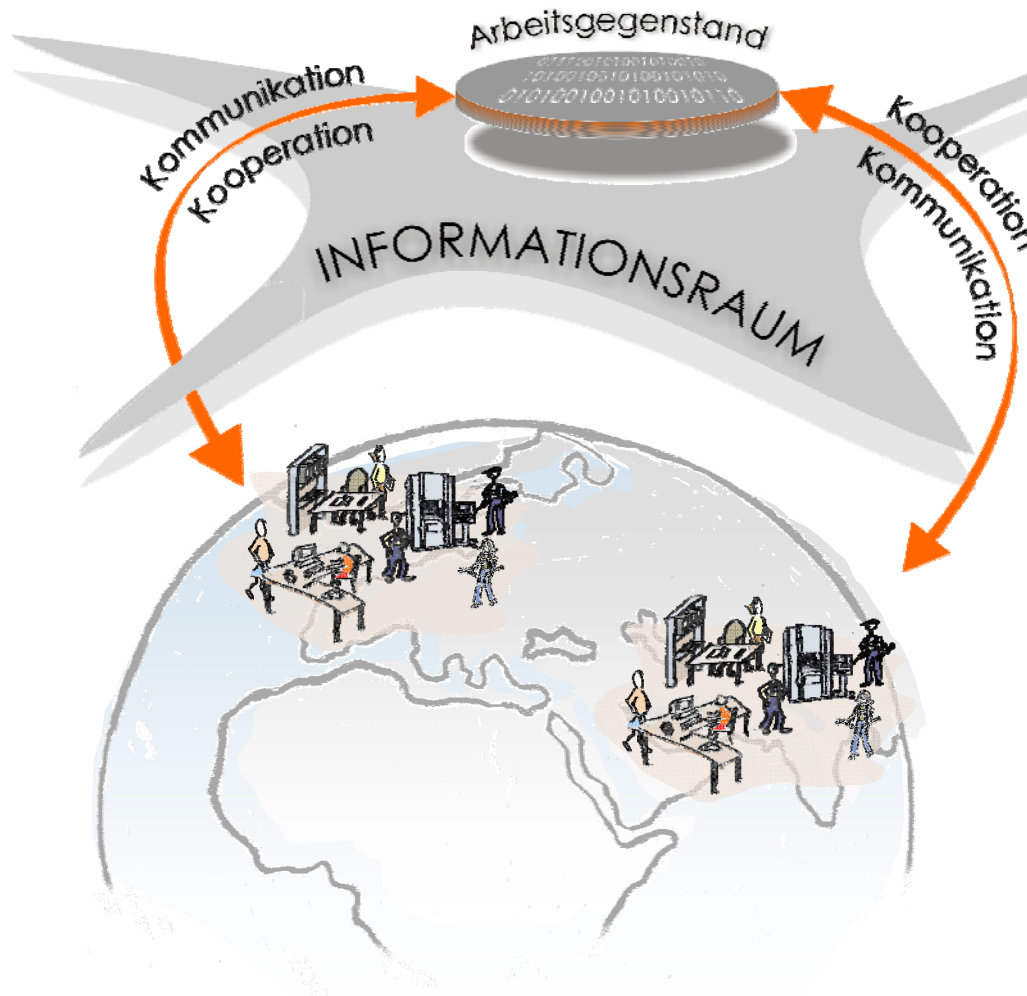
Eine neue Phase der Globalisierung: Umbruch in der IT-Branche

Strategiemuster am IT-Standort Deutschland

Globalisierung nachhaltig gestalten!? Status quo in den Unternehmen

Qualifizierung als zentraler Baustein nachhaltiger Strategien

Produktivkraftsprung: Informationsraum als Basis einer global vernetzten Ökonomie



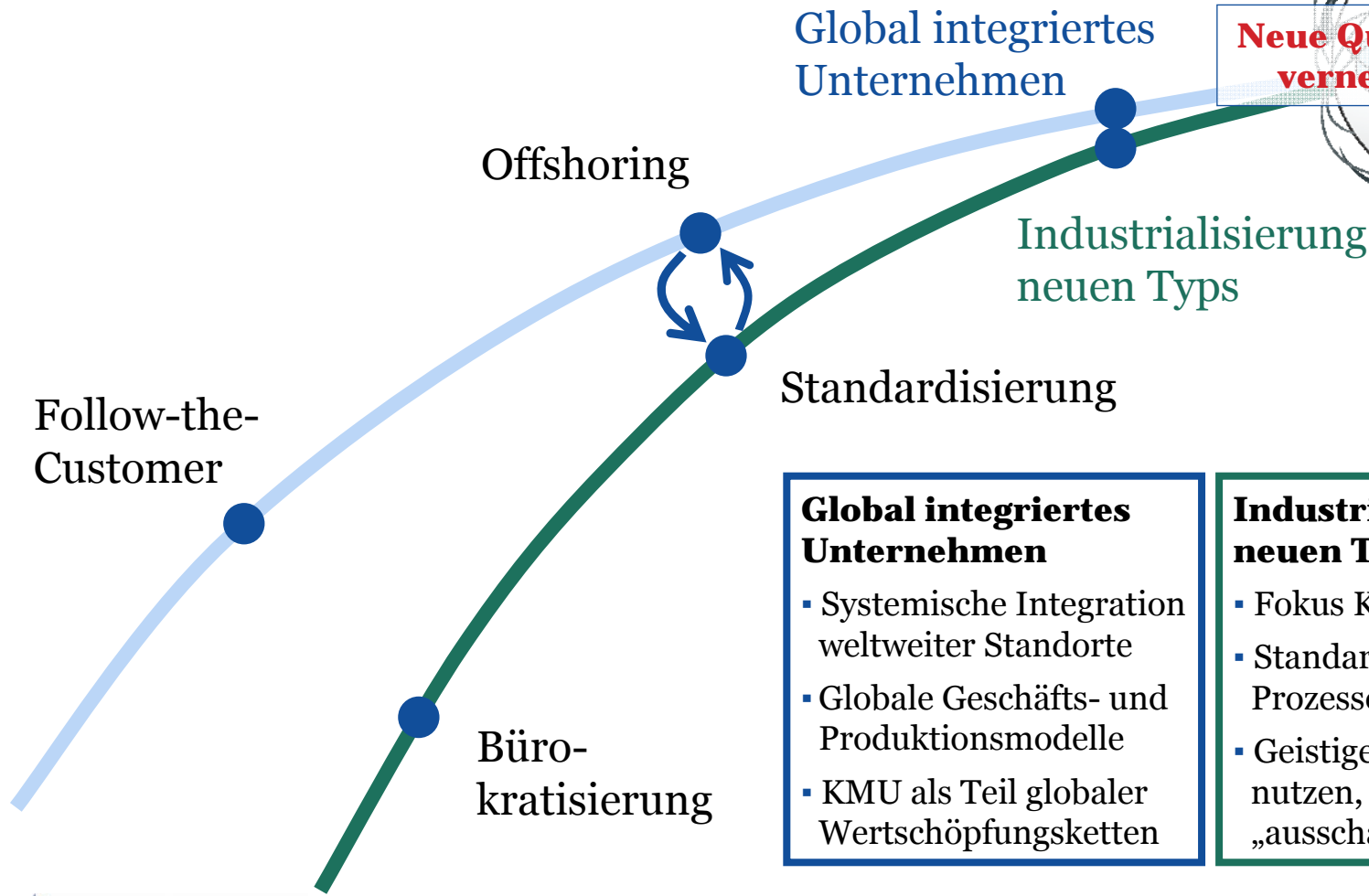
- Globaler Informationsraum als neuer **sozialer Handlungsraum**
 - **Arbeit:** Informationsraum wird zum neuen Raum der Produktion
 - **Systemische Integration:** Unternehmen agieren global integriert aus einem „Guss“
 - IT-gestützte Prozessorientierung
 - Neue Steuerungs- und Koordinationsmechanismen
 - **Vernetzung und Globalisierung:** Dienstleistungen in globalen Wertschöpfungsketten
- **Neues Potenzial der Nutzung geistiger Produktivkraft**

Zentrale Umbrüche – Auf dem Weg in eine global vernetzte Ökonomie

IT
Innovations- und
Weiterbildungs-
Partnerschaft
 zur Förderung der Qualifizierung
 von Beschäftigten der
 IT-Branche



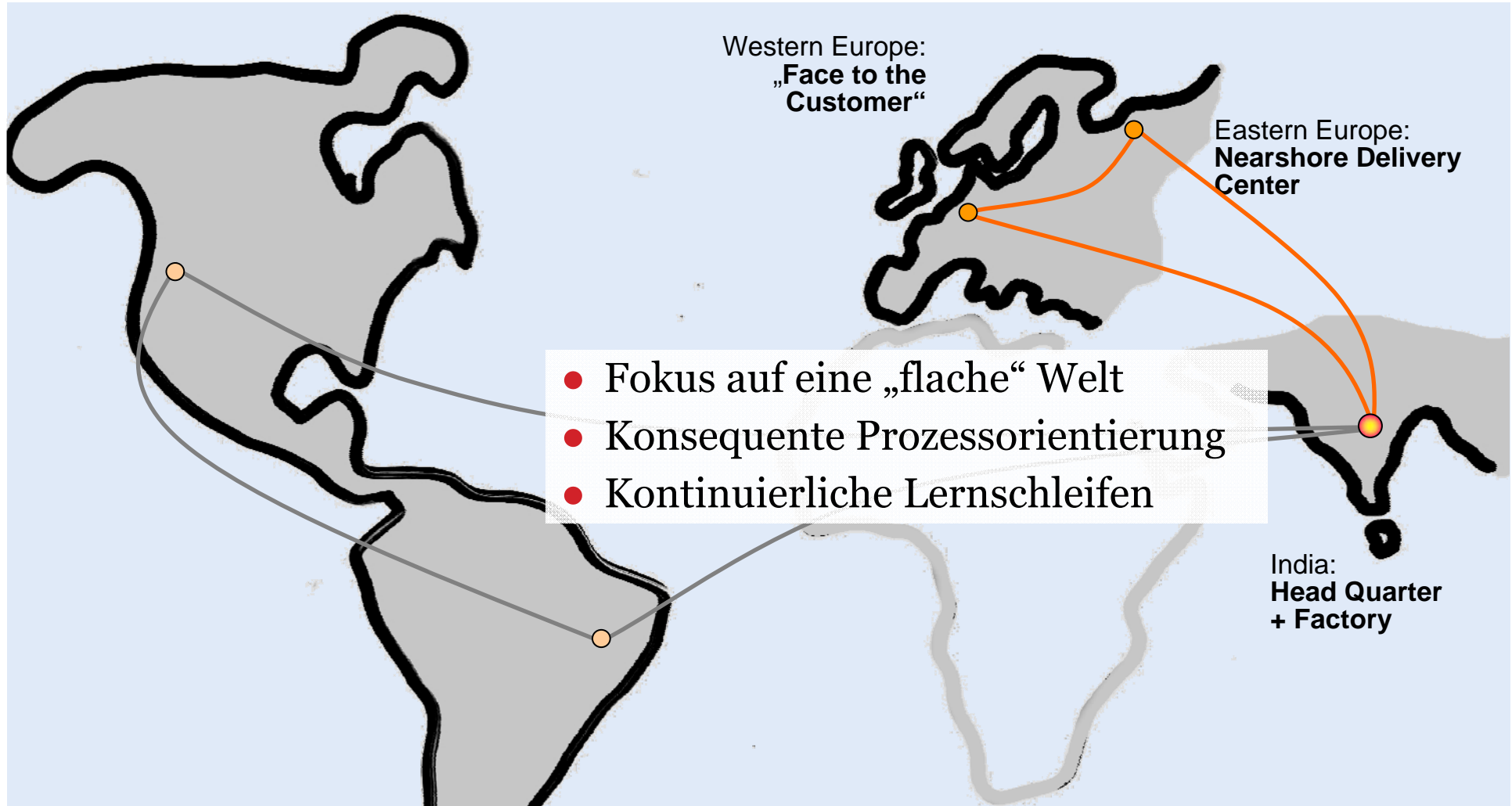
Neue Qualität einer global vernetzten Ökonomie



- Global integriertes Unternehmen**
- Systemische Integration weltweiter Standorte
 - Globale Geschäfts- und Produktionsmodelle
 - KMU als Teil globaler Wertschöpfungsketten

- Industrialisierung neuen Typs**
- Fokus Kopfarbeit
 - Standardisierung und Prozessorientierung
 - Geistige Potenziale neu nutzen, aber nicht „ausschalten“

Global Delivery Modell eines indischen IT-Dienstleisters als neuer Benchmark



Umbruch in der IT-Industrie



- **IT-Industrie:** Das „Spielfeld“ verändert sich ...
 - Weltweiter Wettbewerb statt „geschützter Binnenmärkte“
 - Veränderte „Geographie“ der Welt-IT-Industrie
 - **Unternehmen:** Globale Ökonomie als Bezugssystem
 - IT-Services: „Global Delivery Model“ als Benchmark
 - Software-Entwicklung: Netzwerke globaler Labs
 - **Arbeit:** Umbruch für IT-Beschäftigte
 - Arbeit in globalen Kontexten wird zu einer Selbstverständlichkeit
 - Neue Qualität der Standardisierung und Prozessorientierung: „Neuer Typ der Industrialisierung“
 - Neue Konkurrenzstrukturen auch für Hochqualifizierte: Verlagerung als „Damoklesschwert“
- Grundlegende Neueinstellung auf eine global vernetzte Ökonomie notwendig!

Agenda



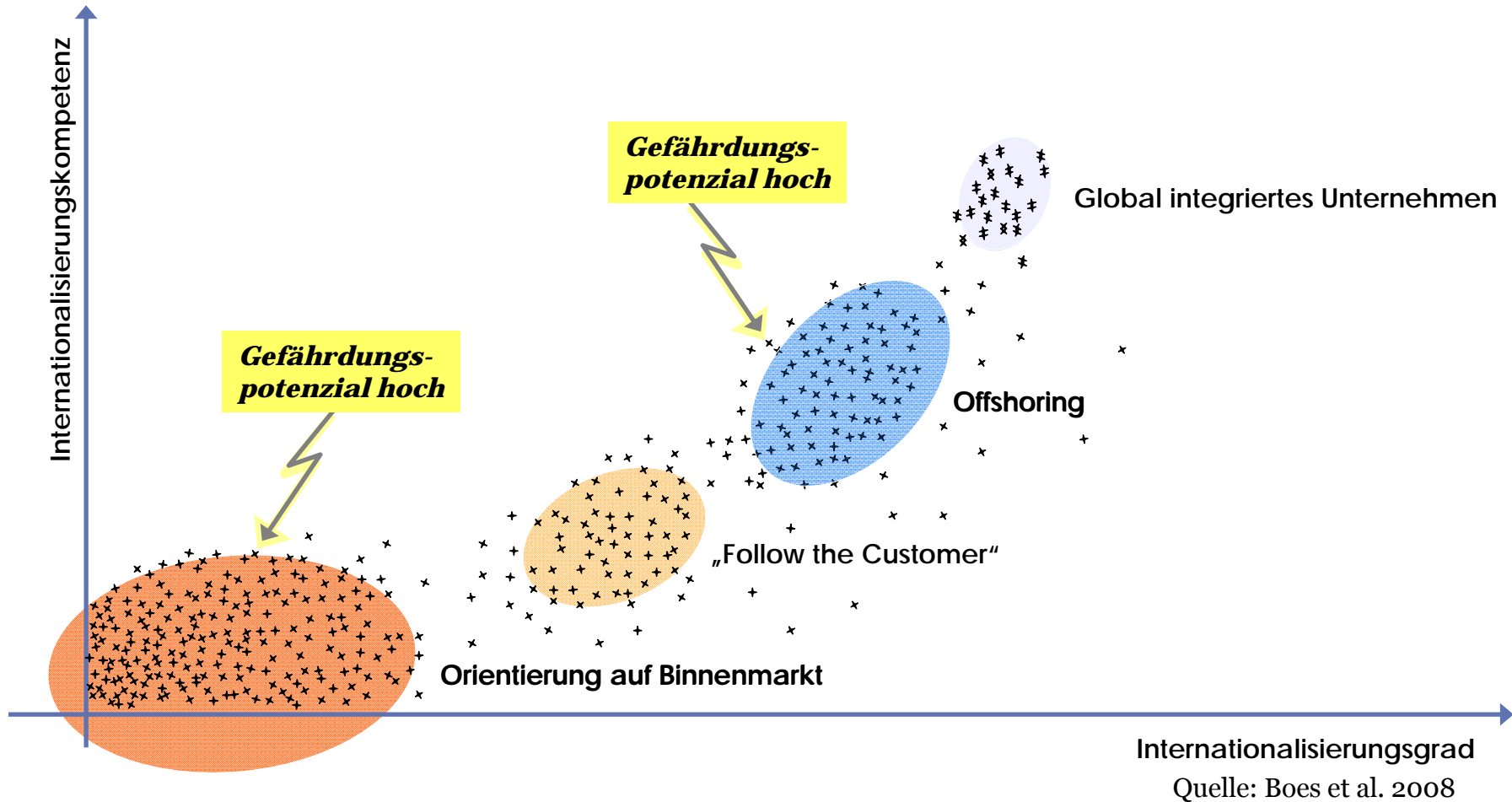
Eine neue Phase der Globalisierung: Umbruch in der IT-Branche

Strategiemuster am IT-Standort Deutschland

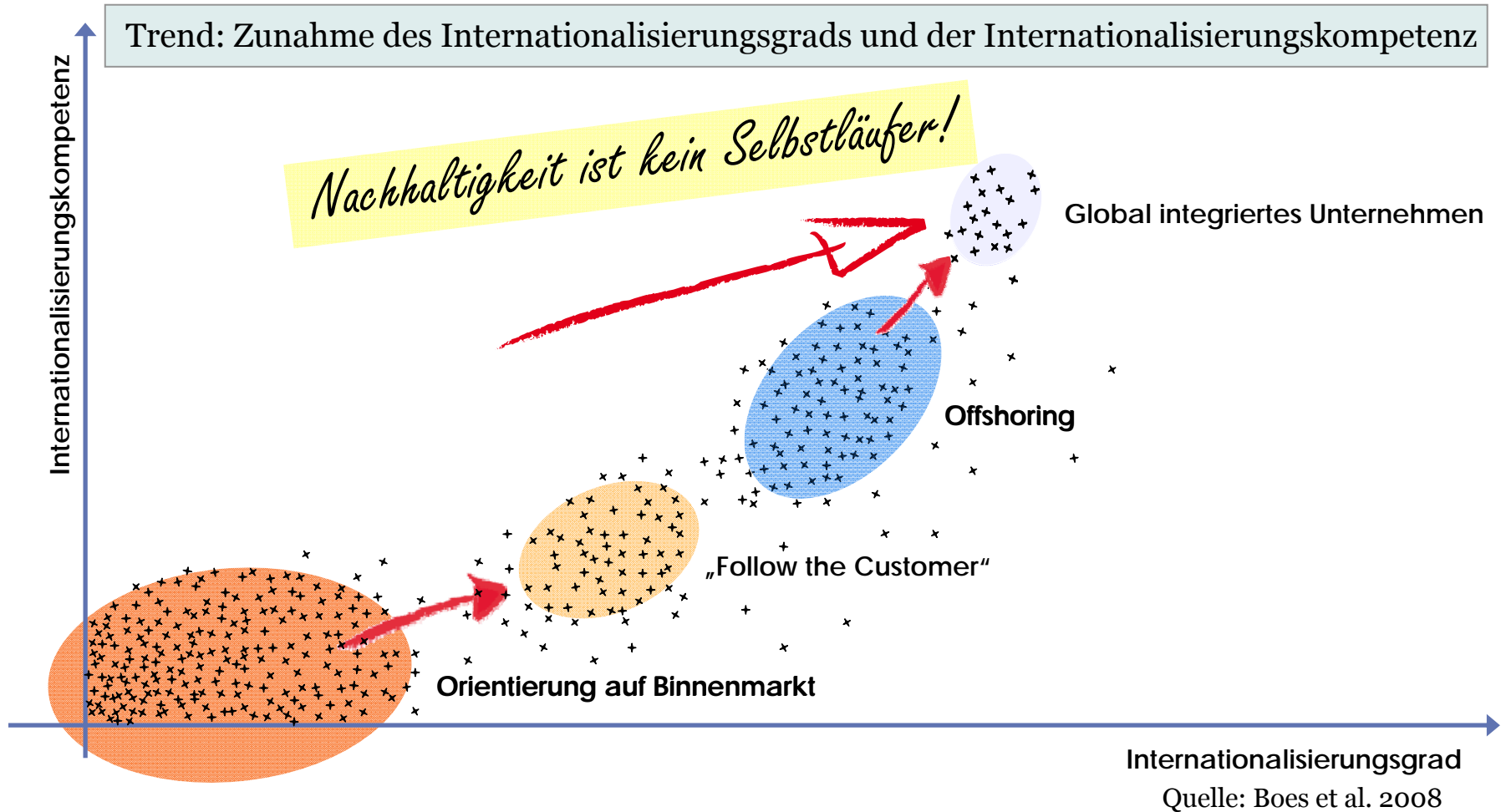
Globalisierung nachhaltig gestalten!? Status quo in Unternehmen

Qualifizierung als zentraler Baustein nachhaltiger Strategien

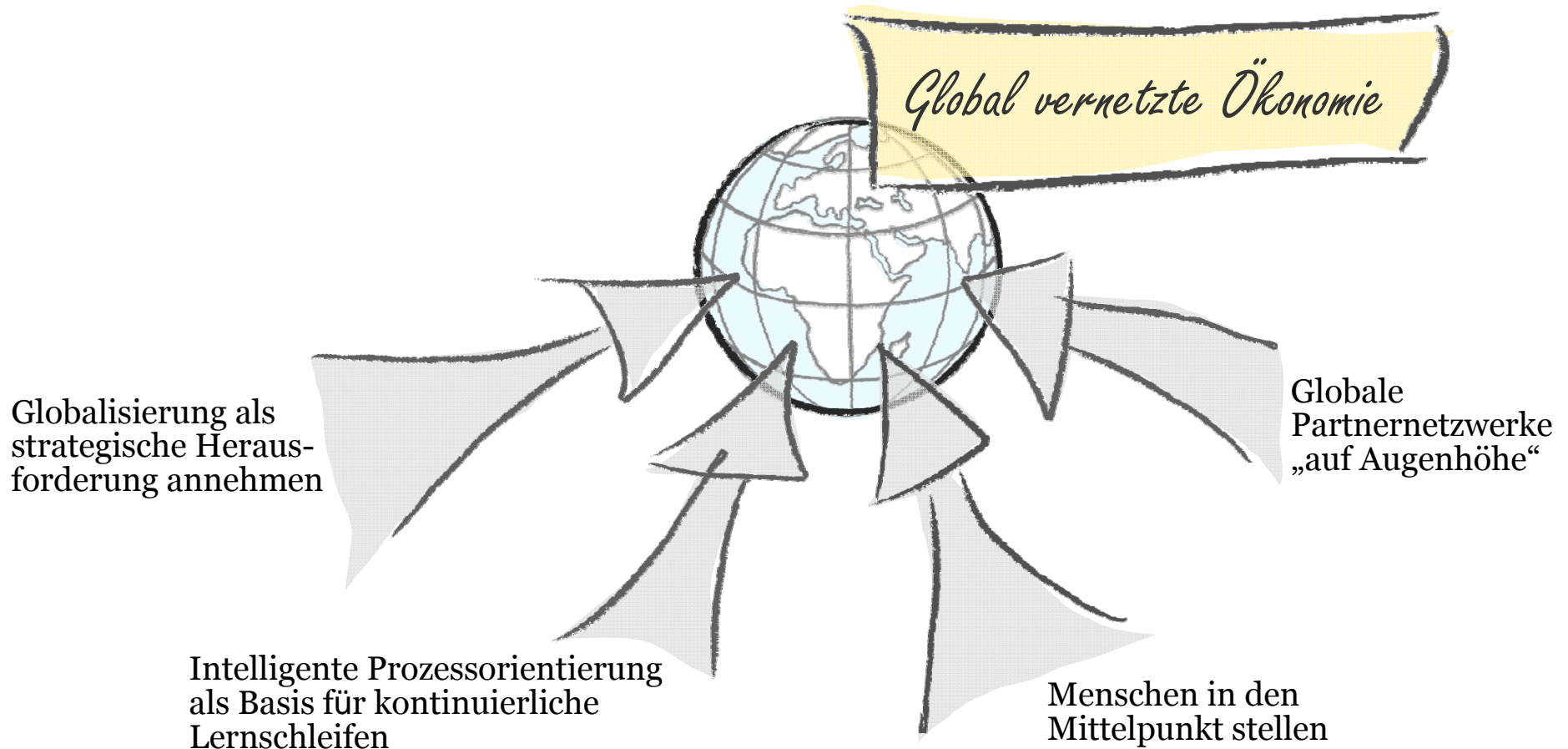
Diagnose 2008 Der IT-Standort Deutschland: Globalisierungsstrategien im Überblick



Diagnose 2013 Der IT-Standort Deutschland: Globalisierungsstrategien im Überblick



Herausforderung: Nachhaltigkeit



Agenda



Eine neue Phase der Globalisierung: Umbruch in der IT-Branche

Strategiemuster am IT-Standort Deutschland

Globalisierung nachhaltig gestalten!? Status quo in den Unternehmen

Qualifizierung als zentraler Baustein nachhaltiger Strategien

- Schwierige Ausgangssituation: Globalisierung lange nicht im Zentrum der strategischen Ausrichtung von Produktions- und Geschäftsmodell
 - Starke Abhängigkeit zur Konzernmutter und zentralen Kunden
 - Geringe Prozessreife und niedriges Standardisierungsniveau
 - Im Vergleich zu den Markführern wenig internationale Erfahrungen – Internationalisierung nach dem Muster „Follow-the-Customer“
- Offshore-Hype erzwingt Wende
 - Hoher Preis- und Kostendruck: Kunden verlangen „Offshore-Quote“
 - Hektischer Aufbau verlängerter Werkbänke in Indien und Osteuropa
 - Kaum Zeit für Lernprozesse und „intelligente Standardisierung“
- Perspektive der Beschäftigten: Globalisierung als Bedrohung
 - Hohe Verunsicherung: „Globalisierung = Personalabbau und Verlagerung“
 - Kaum Bereitschaft, Globalisierung aktiv voranzutreiben : „... ich säge doch nicht den Ast ab, auf dem ich sitze...“

→ Neueinstellung auf eine neue Phase der Globalisierung droht zu scheitern

Szenario „Globalisierung unter Druck“ – Fallbeispiel T-Systems Vom Offshoring ... zur nachhaltigen Globalisierung?



- „Umdenken“ nach dem Offshore-Hype: Lernprozesse und strategische Neuorientierung
 - Differenziertere Strategiebildung statt überhastetem „Kopieren“ der Marktführer
 - Herausforderung – Globalisierungsstrategie, die an den Stärken des Unternehmens ansetzt
 - Fortschritte auf dem Weg zu einem globalen Produktionsmodell
 - Wachstum der globalen Produktionskapazitäten und Stabilisierung der verteilten Zusammenarbeit
 - „Reifung“ der neuen Standorte: Inhaltliche Profilierung statt reinem Preis-Wettbewerb
- Aber: Nachhaltigkeit kein Automatismus – Herausforderungen bleiben aktuell
- Strategie- und Handlungsfähigkeit: „Kritische Masse“ & Abhängigkeit von der Konzernmutter
 - Prozesse: „Intelligente Standardisierung“ vs. „IT vom Fließband“
 - Beschäftigte bleiben skeptisch: „Mensch im Mittelpunkt“ vs. Kosten- und Abbaudruck

Fallbeispiel IBM

Szenario „Cloud Working“



- IBM als Vorreiter globaler Produktions- und Geschäftsmodelle
 - Ende 1980er Jahre: Mit der Krise des Großrechners beginnt die Suche nach neuen Geschäftsmodellen und Unternehmenskonzepten
 - Mit dem Ausgang der Krise 1993/94 werden Konturen eines neuen Unternehmensmodells erkennbar: Neue Qualität der Informatisierung & neue Organisationsprinzipien
- 2006: „Global integriertes Unternehmen“ (Palmisano) als zentrales Leitbild
 - Unternehmen als globales System: Weltweit Ressourcen systemisch nutzen & Erträge maximieren
 - Ausdifferenzierung eines globalen Produktionsmodells: „face-to-the-customer“ und Vertrieb in Hochlohnstandorten, Offshore-Standorte wie Indien als „Factory“
 - „Neuer Typ der Industrialisierung“ als Pendant zur Globalisierung
- 2008ff: „Generation Open“ (GenO) als Weiterentwicklung des global integrierten Unternehmens
 - Konsequente Nutzung des Informationsraums als Raum der Produktion: „Cloud Working“
 - Crowd & Community: Schwarmintelligenz im Dienste eines global agierenden Konzerns

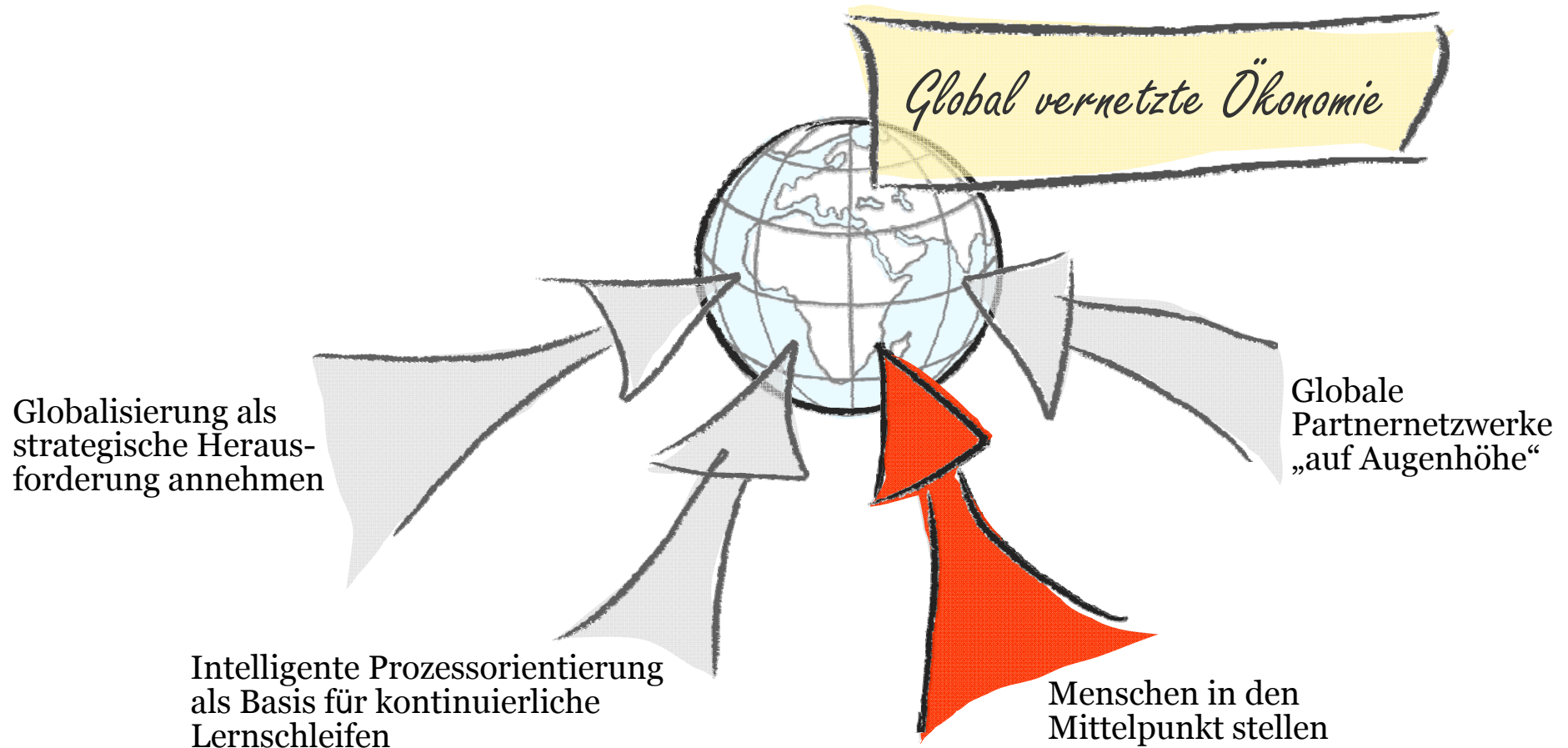
Szenario Cloud Working – Fallbeispiel IBM

„Cloud Working“ als Zukunft des global integrierten Unternehmens?



- Neues Leitbild zur Organisation von Arbeit und Innovation im Informationsraum
 - Öffnung nach außen: Externe Anbieter und Arbeitskräfte werden systematisch über die „Cloud“ eingebunden
 - Konkurrenz nach innen: Beschäftigte werden zu internen „crowd-sources“ und müssen sich global immer wieder neu um Aufträge bewerben
 - Digitale Reputation als innerer Kern der Integration (Blue Sheet, Blue Card): Neue Qualität der Transparenz und Individualisierung von Bewertungssystemen
- Statt „Community“ ... Radikalisierung des „Systems permanenter Bewährung“ (Boes, Bultemeier)?
 - Jeder muss immer wieder neu beweisen, dass er es verdient hat, dazuzugehören
 - Cloud-Worker als „Druckposten“ gegenüber Stammebelegschaft
 - Quo vadis IT-Beschäftigte: Vom anerkannten Experten zur anonymen Crowd?
- Negativszenario „Offshoring Reloaded“: Strategie-Backlash für Unternehmen in Deutschland & Neuauflage der Verlagerungsdrohung
 - Von der Standortkonkurrenz zum globalen Wettbewerb „Jeder gegen Jeden“
 - Aushebelung des Sozialmodells und der Arbeitsbeziehungen

Herausforderung: Nachhaltigkeit



Agenda



Eine neue Phase der Globalisierung: Umbruch in der IT-Branche

Strategiemuster am IT-Standort Deutschland

Globalisierung nachhaltig gestalten!? Status quo in den Unternehmen

Qualifizierung als zentraler Baustein nachhaltiger Strategien

Globalisierung als kollektiver Lernprozess



- Erfolgreiche Neueinstellung auf die global vernetzte Ökonomie ist nicht die individuelle Verantwortung des Einzelnen, sondern ein kollektiver Lernprozess der gesamten Organisation
- Beispiel „Indische IT-Dienstleister“: Kontinuierliche Lernschleifen und permanente Personalentwicklung als DNA der Organisation
- Umdenken notwendig: Qualifizierung für Globalisierungsprozesse ist nicht „nice-to-have“ oder „notwendiges Übel“, sondern wird zum **strategischen Erfolgsfaktor**
- Großer Handlungsbedarf in den IT-Unternehmen in Deutschland: Grundlegende Weichenstellungen in Richtung einer „lernenden Organisation“ nötig

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Kira Marrs
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München
+49 (0) 89 272921-0
<http://www.isf-muenchen.de>
kira.marrs@isf-muenchen.de