

„Wenn der Deutsche eskaliert und der Inder schweigt -

Praktische Erfahrungen internationaler und
interkultureller IT-Projekte und die Chancen
für den Standort Deutschland“

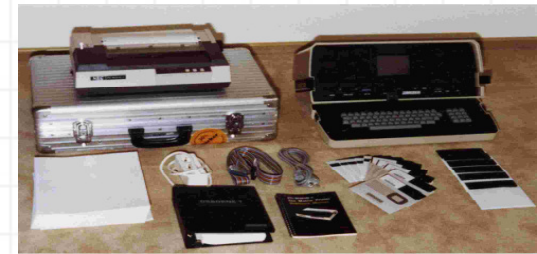
12. Alumni-Symposium , 11.10.2008
Schloss Lichtenstein



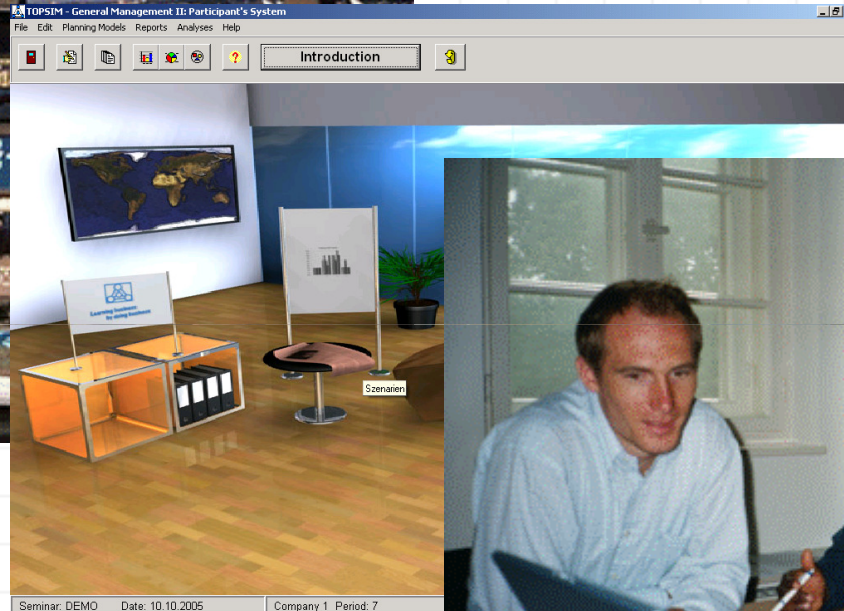
TOPSIM und TATA Interactive Systems GmbH

Hintergrund und Geschichte von TOPSIM

- § **Gegründet 1982 mit der Vision die Ausbildung von Führungskräften so professionell auszurichten wie das Training von Piloten als UNICON**
- § **Heute: Marktführer für Planspiele im deutschsprachigen Raum**
- § **Meilensteine**
 - § 1988: TOPSIM als Marke und Standard
 - § 1992: erstes TOPSIM - Anwendertreffen
 - § 1994: erste (internet)-gestützte Fernplanspiele
 - § 1999: Einstieg der heutigen "Generation"
 - § 2001: Fusion mit einem e-Learning-Anbieter
 - § 2006: Einstieg von TATA Interactive Systems und Internationalisierung der Aktivitäten



Was ist ein Planspiel?



Die Vision: ein (Management)-Flugsimulator

Leistungsangebot TOPSIM

Standard Planspiele

über 25 verschiedene Planspielmodelle, die „out-of-the-box“ eingesetzt werden können.

Anwender im Mittelpunkt

- 1 Emanzipation“ unserer Anwender
- 1 Enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit
- 1 Begleitung unserer Anwender durch alle Wertschöpfungsstufen

Seminare

mit Planspielen zu unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und branchenspezifischen Themen

kundenspezifische Entwicklungen

maßgeschneiderte Planspiele und Seminare (und -reihen) sowie Anpassungen bestehender Standardsimulationen

Struktur und Einbindung

- § TOPSIM ist die Marke für komplexe Planspiele von TATA Interactive Systems
- § TATA Interactive Systems ist Teil der TATA-Gruppe
- § Die TATA – Gruppe ist eine international agierende Holding mit Sitz in Indien, welche in 7 verschiedene Wachstumsbranchen investiert (u.a. IT) und derzeit aus knapp 100 Einzelgesellschaften besteht
- § Die Unternehmen agieren eigenständig, sind aber sehr strikten Corporate Governance Standards unterworfen
- § Weitere internationale bekannte Beteiligungen der TATA-Gruppe sind Tetley Tea, Jaguar/Landrover, Corus (Stahl), Starwood Hotels
- § Eigentümer sind neben der Familie TATA (3%) und freien Aktionären (Marktkapitalisierung ca. 60 Mrd \$) vor allem die gemeinnützige Stiftungen (66%)

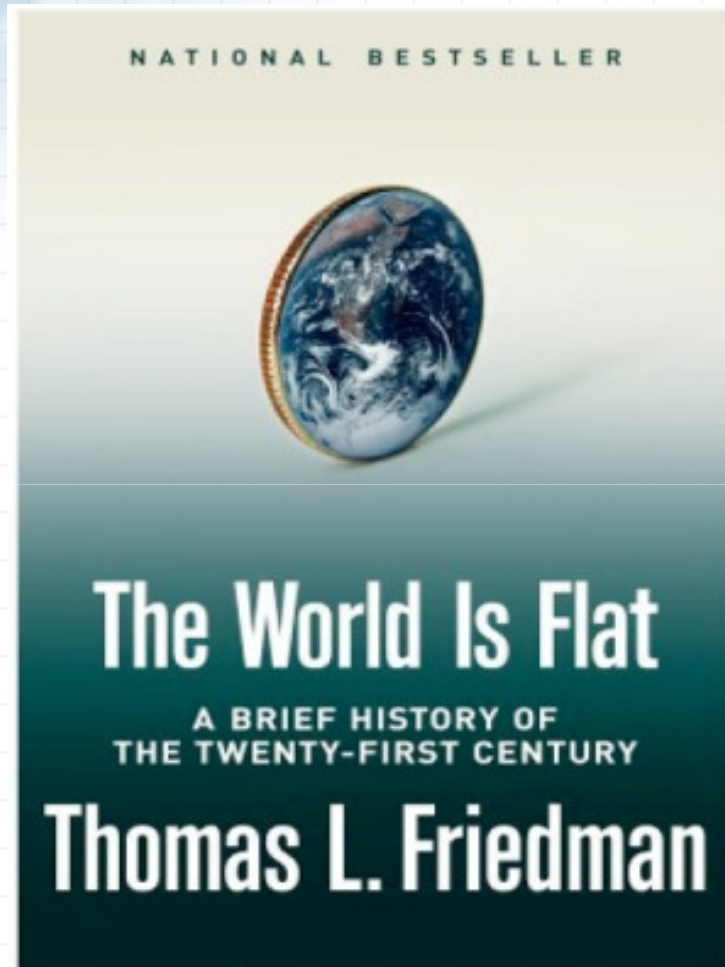
Global Presence. Local Access.





Die wirtschaftliche Seite

A flat world?

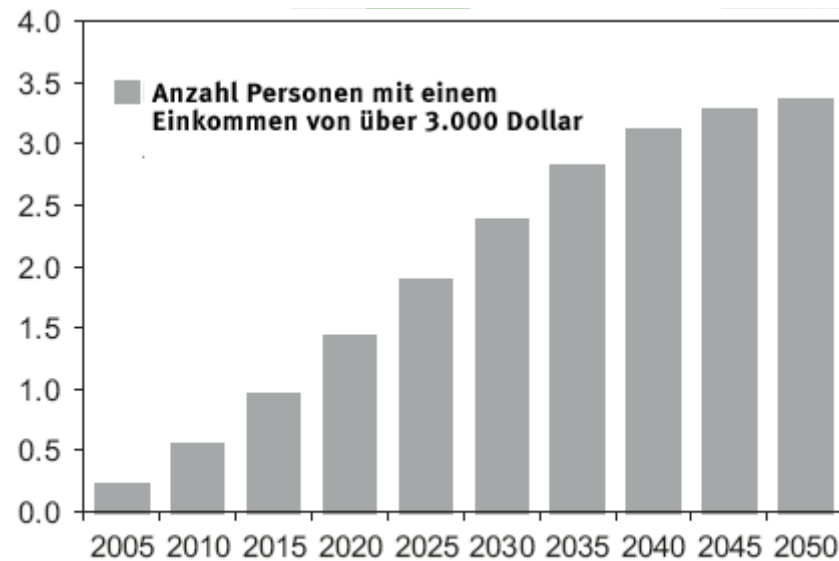


- § Internet
- § Telekommunikation
- § Kosten für Reisen /
Transporte /
günstige Energie
- § Abbau Handelshemmnisse
- § Bessere Ausbildung
- § Abbau politischer Grenzen
/ Freizügigkeit
- § Ausbildung und deren
Internationalisierung
- § ...



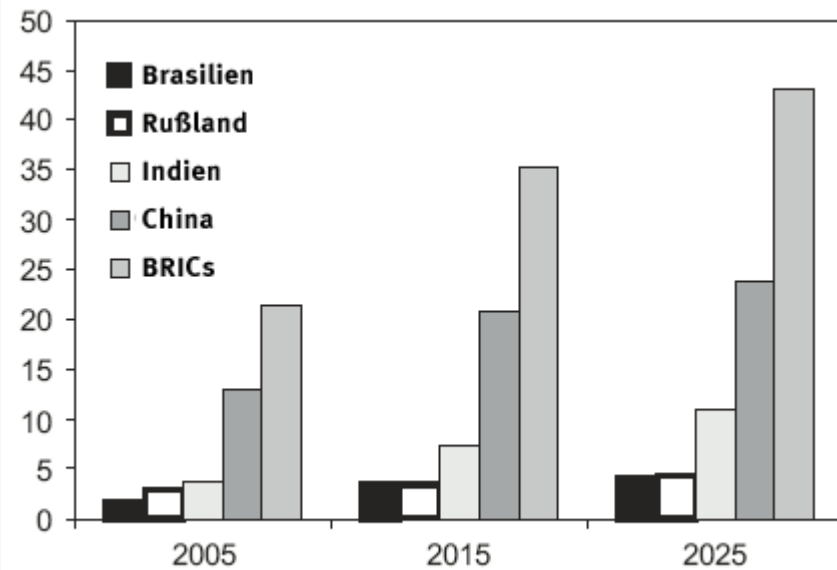
Entwicklung der Personen mit mittlerem Einkommen in den BRIC-Staaten

Angaben in Milliarden



Beitrag der BRIC-Staaten zum globalen Wachstum

Angaben in Prozent

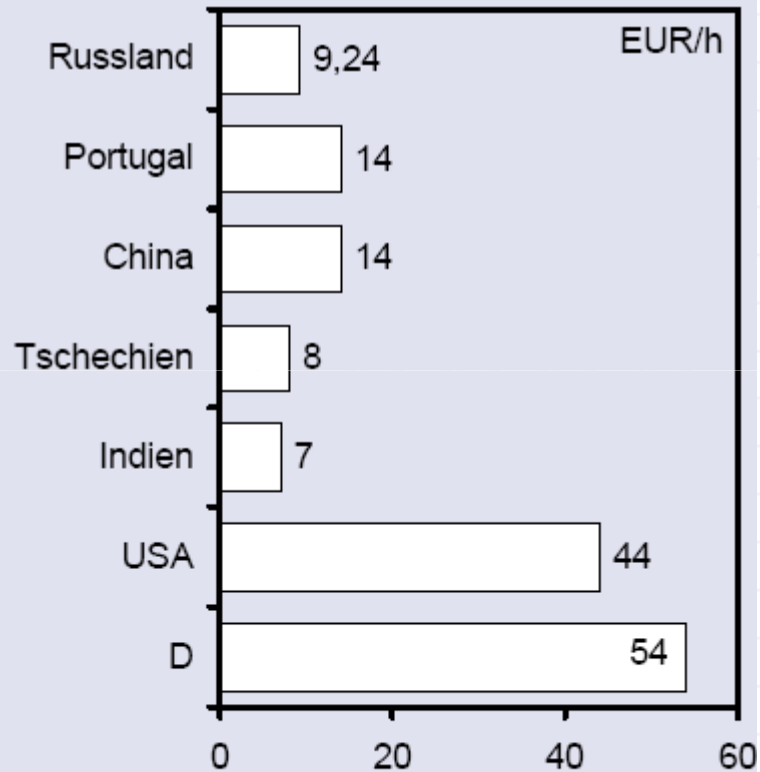


GDP 2007 zu 2050

Rank	Country	GDP (millions of USD)	Rank	Country	GDP (millions of USD)
1	United States	13,843,825	1	China	70,710,000
2	Japan	4,383,762	2	United States	38,514,000
3	Germany	3,322,147	3	India	37,668,000
4	China	3,250,827	4	Brazil	11,366,000
5	United Kingdom	2,772,570	5	Mexico	9,340,000
6	France	2,560,255	6	Russia	8,580,000
7	Italy	2,104,666	7	Indonesia	7,010,000
8	Spain	1,438,959	8	Japan	6,677,000
9	Canada	1,432,140	9	United Kingdom	5,133,000
10	Brazil	1,313,590	10	Germany	5,024,000
11	Russia	1,289,582	11	Nigeria	4,640,000
12	India	1,098,945	12	France	4,592,000
13	South Korea	957,053	13	South Korea	4,083,000
14	Australia	908,826	14	Turkey	3,943,000
15	Mexico	893,365	15	Vietnam	3,607,000

Arbeitskosten in der Programmierung

Arbeitskosten von Programmierern



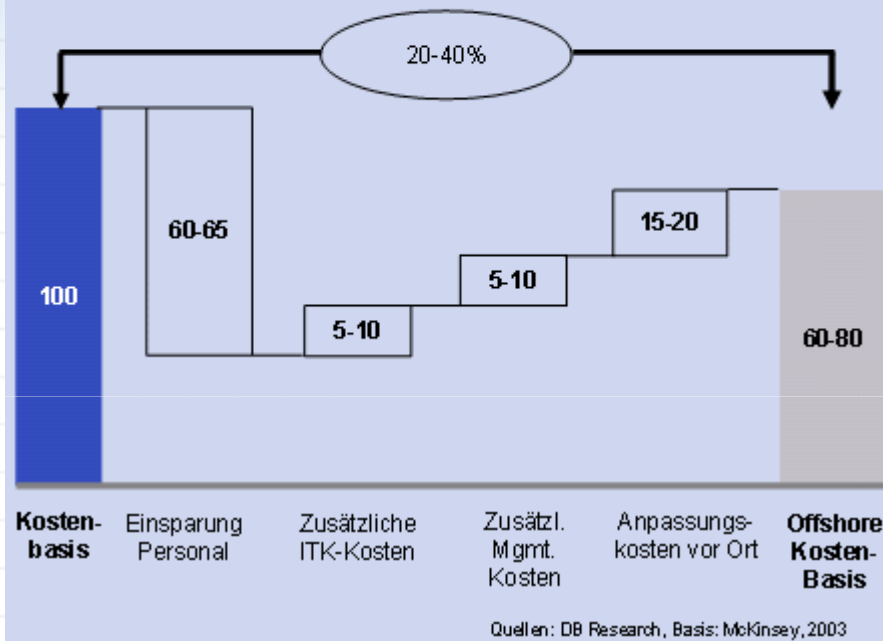
Quelle: DB Research, 2004

Entwicklung des BIP und der Inflation

Jahr	BIP (real) in %; gg.Vorjahr	Inflation
1998	4,9	7,4
1999	5,9	13,2
2000	6,9	4,7
2001	5,3	3,9
2002	4,1	3,7
2003	4,3	4,5
2004	7,2	3,7
2005	8,0	3,9
2006	8,5	4,0
2007	8,3	5,5

Die Kostenvorteile sind erheblich...

Einsparungen durch Offshoring



Offshore Standorte: Indien mit bestem Angebot

USD p.a. (laufende Kosten), pro Mitarbeiter

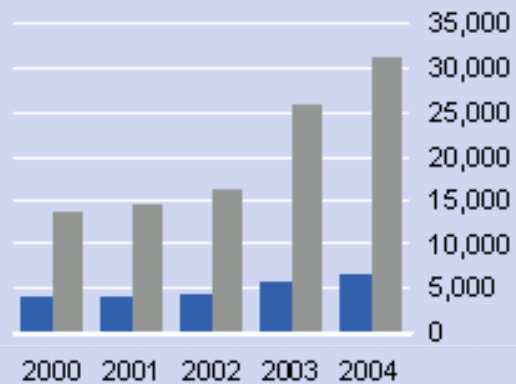
	Indien	Philippinen	Malaysia	China	Rusland	
Beschäftigte	• Personal- u. Managementkosten	5.300	5.500	11.000	7.700	14.450
	• Rekrutierung u. Training	211	232	232	232	580
Infrastruktur	• ITK und Versorgung	992	1.476	1.584	1.584	1.000
	• Arbeitsplatz	1.520	1.605	1.900	1.900	2.600
Steuern	• Steuern	0	0	0	0	3.350
Gesamt	8.023	8.813	14.716	11.416	21.980	

Quellen: DB Research, McKinsey, 2005

... müssen aber schnell realisiert werden

Druck auf Gehälter in Indien

Jahreseinkommen, USD

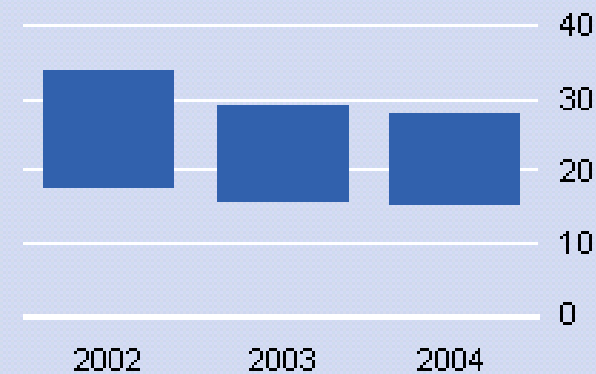


- Junior Software-Entwickler (CAGR = 13%)
- Projektmanager (CAGR = 23%)

Quelle: Strategic Review, NASSCOM, 2005

Margen sinken im Schnitt

Operative Ebit-Margen der 5 großen indischen Player (von - bis in %)



Quelle: DB Research, Unternehmensangaben, 2005

In der Praxis...

- § **Einstiegsgehälter sind niedrig**
- § **Steigen aber bei guten Leuten sehr schnell**

- § **Es gibt viele Absolventen**
- § **Nach oben hin wird die Luft aber dünn**

- § **Man findet schnell Mitarbeiter**
- § **Sie gehen aber auch schnell wieder**

- § **Die IT-Branche ist der Wachstumsmotor**
- § **Andere Branchen gewinnen an Bedeutung**

- § **Der Standort Indien hat viele Stärken**
- § **Er ist aber nicht automatisch besser/günstiger etc.**



Die kulturelle Seite

Kulturelle Dimensionen von Hofstede I

§ Machtdistanz (Power Distance Index - PDI)

Der PDI gibt an, inwieweit weniger mächtige Individuen eine ungleiche Verteilung von Macht akzeptieren und erwarten.

§ Individualismus und Kollektivismus

Sind Menschen eher individualistisch oder eher kollektivistisch (nicht im politischen Sinne) ausgerichtet.

§ Masculinity versus Femininity (MAS)

Als feminine: Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit auf. Maskuline Werte seien hingegen Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein.

§ Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung

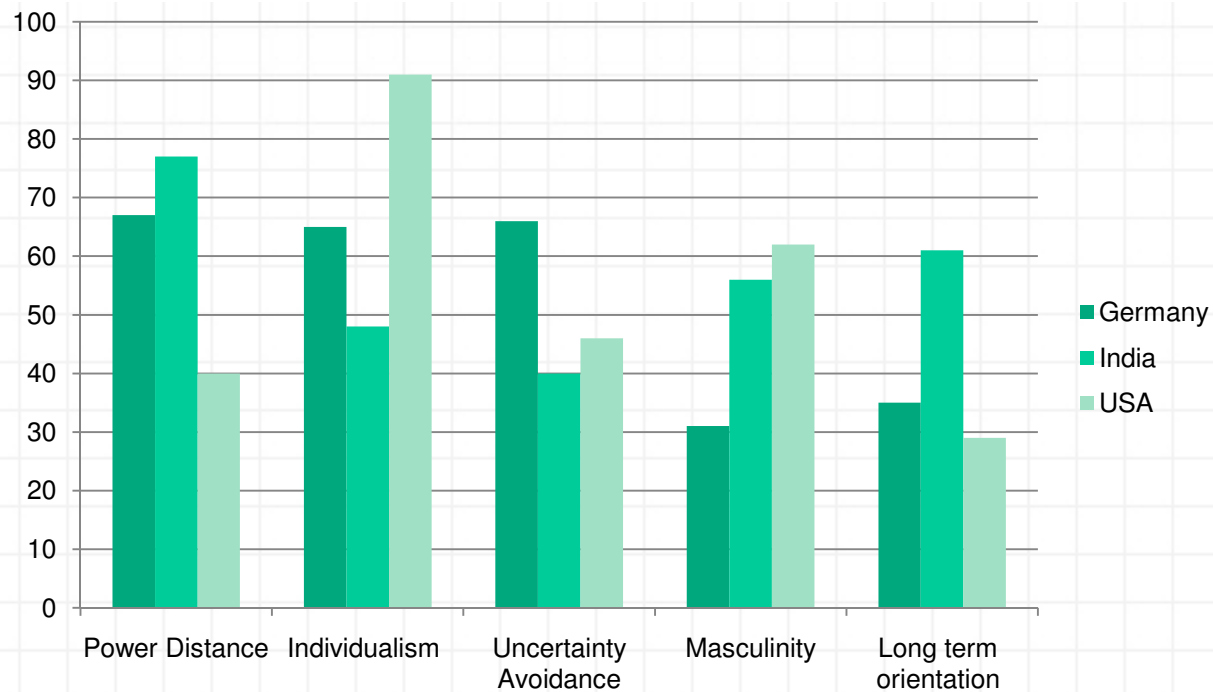
Wie hoch ist die Bereitschaft Risiken einzugehen und ohne direkte Sicherheit zu leben? Kulturen, die Unsicherheit vermeiden wollen, zeichnen sich durch viele Gesetze, Richtlinien, Sicherheitsmaßnahmen aus.

§ Lang- oder kurzfristige Ausrichtung

Zeigt, wie groß der zeitliche Planungshorizont in einer Gesellschaft ist. In Studien außerhalb des asiatischen Raumes kam sie nicht zur empirischen Anwendung. Werte von Mitgliedern einer Organisation, die langfristig ausgerichtet sind: Sparsamkeit, Beharrlichkeit. Werte von Mitgliedern einer Organisation, die kurzfristig ausgerichtet sind: Flexibilität, Egoismus.

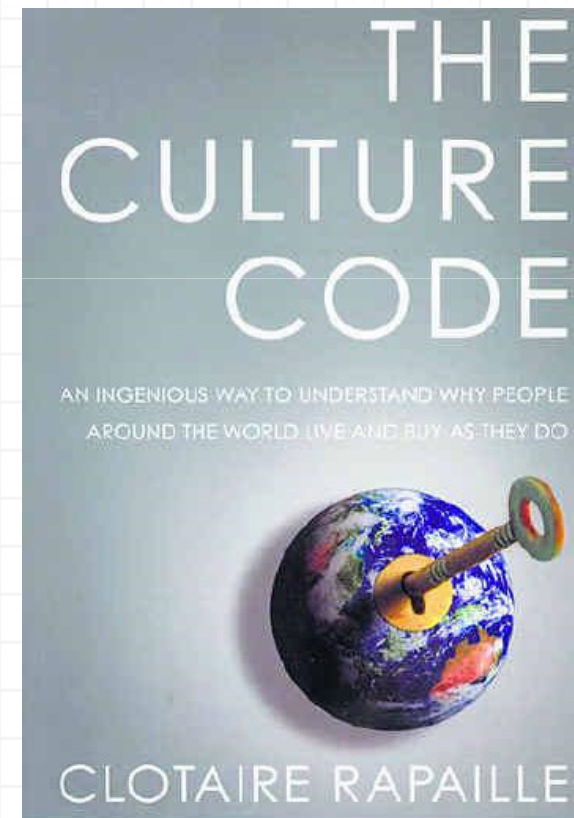
Kulturelle Dimensionen von Hofstede II

Country	Power Distance	Individualism	Uncertainty Avoidance	Masculinity	Long term orientation
Germany	67	65	66	31	35
India	77	48	40	56	61
USA	40	91	46	62	29



Kultur im Alltag

- § Zeit ist „flüssig“ und nicht „fest“
- § Macht und die Rolle der Bürokratie
- § Respekt und Hierarchien
- § Die Rolle der Familie und wie diese entstehen
- § Die 4 Phasen im Leben eines Inders
- § Enge und die Rolle des Einzelnen
- § Ein „Nein“ gibt es nicht
- § Keine Details bitte
- § Die Person kommt vor der Sache





Ein paar Fallstudien (*)

* Diese Fallstudien entstammen einem Forschungsprojekt an der Universität Magdeburg von Ronald Franke oder Prof. Dr. Heiko Schrader.

Eine Teilnahme an der Studie ist weiterhin möglich und erwünscht.

Beispiel I

Beide Seiten konnten sich grundsätzlich auf die Gründung einer Partnerschaft einigen. Nun stehen konkrete Vertragsverhandlungen an. Die deutsche Seite schickt dazu den CFO und verschiedene Abteilungsleiter (Fachspezialisten) zu den Verhandlungen nach Indien. Der Vorstandsvorsitzende konnte den Termin leider nicht wahrnehmen. Das Ziel der deutschen Seite sind genaue Informationen zu Marktzugang, Kundenstamm, Mitarbeiterstruktur und finanziellen Ressourcen der indischen Seite. Das indische Management möchte in dieser ersten Verhandlungsphase zunächst einmal eine persönliche Ebene zu den deutschen Partnern schaffen. Detaillierte interne Statistiken oder Credit-Records haben die Inder nicht im Gepäck. Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen an die Verhandlung kommt es schnell zu Irritationen auf beiden Seiten.

Wie sollte sich das deutsche Unternehmen in dieser Situation verhalten?

Beispiel II

Einige deutsche Facharbeiter im deutschen Mutterhaus empfinden es als umständlich, dass bei der Kommunikation mit indischen Kollegen immer der indische Chef mit einbezogen werden muss. So kommt es vor, dass ein Deutscher an einem fachlichen Problem arbeitet, von dem er weiß, dass ein Facharbeiter in Indien ihm bei der Lösung helfen kann. Deshalb ruft er in Indien an um mit dem entsprechenden Facharbeiter zu sprechen. Da es sich um ein wichtiges Thema handelt, möchte der Inder zunächst seinen Chef über den Kommunikationsvorgang unterrichten, um ihn nicht zu übergehen. Der Inder weiß, dass ihm ansonsten Konsequenzen drohen. Als er seinen Chef informiert, versteht dieser die Problematik nicht genau, da er nicht über das erforderliche Fachwissen verfügt. Der Chef lässt sich deshalb mit dem deutschen Facharbeiter verbinden und diskutiert mit diesem über das Problem. Diese Diskussion führt allerdings zu keinem fachlich befriedigenden Ergebnis. Der deutsche Facharbeiter teilt dem indischen Chef daraufhin mit, beim nächsten Mal wolle er direkt mit dem indischen Facharbeiter sprechen, was wiederum den indischen Chef verstimmt.

Wie sollte sich das deutsche Unternehmen in dieser Situation verhalten?

Beispiel III

Das deutsche Management hatte Meilensteine bei einem wichtigen Projekt vorgegeben, um dieses besser steuern zu können. Kurz vor Ablauf der Frist für den ersten Meilenstein (etwa 2 Monate später) fragt der deutsche Managing Director nach den Fortschritten und ist verärgert darüber, dass der Meilenstein von den indischen Mitarbeitern wohl nicht eingehalten werden kann. Es kommt zu Schuldzuweisungen. Die Inder weisen darauf hin, dass keine weitere Nachfrage nach dem einmaligen Erwähnen des Meilensteins stattgefunden habe. In der Zwischenzeit wurden zahlreiche andere Arbeitsaufträge besprochen. Da der Deutsche nicht mehr bezüglich der Meilensteinerreichung nachgefragt hatte, sind die Inder davon ausgegangen, dass es keine hohe Priorität mehr besitzt und haben sich dementsprechend auf andere Aufgaben konzentriert.

Wie sollte sich das deutsche Unternehmen in dieser Situation verhalten?

Beispiel IV

Der deutsche Managing Director und sein indischer Kollege diskutieren wie Leistungsbeurteilungen in Indien durchgeführt werden müssten. Der Inder erklärt, dass in Indien nicht zwischen einer Person und ihrer Leistung getrennt wird. Darum beurteilen indische Teamleader die Mitarbeiter, die sie als Mensch besonders schätzen, unabhängig von deren Leistung ungerne negativ. Außerdem werden häufig Probleme im Arbeitsablauf nicht an das Management gemeldet, wenn aufgrund der Probleme negative Folgen für einzelne Personen drohen. Am Ende des Arbeitsprozesses oder erst bei Kundenbeschwerden wird das Problem dann aber offensichtlich und es muss ein aufwendiger Screeningprozess zur Auffindung der Problemursache durchgeführt werden.

Wie sollte sich das deutsche Unternehmen in dieser Situation verhalten?

Beispiel V

Wenn im Zuge eines Projekts fachspezifische Arbeitsaufträge von Deutschland nach Indien übermittelt werden, treten häufig Kommunikationsprobleme während der Aufgabenübermittlung auf, die zu unbefriedigenden Ergebnissen führen. Die Inder merken dazu an, dass die Arbeitsaufträge oft nicht klar genug spezifiziert sind. Die Deutschen erwidern, wenn sie alles spezifizieren müssten, könnten sie den Job auch gleich selbst machen. Sie fordern die indische Seite auf, nachzufragen wenn sie etwas nicht genau verständen, anstatt zu erklären alles sei „kein Problem“ und sich dann einfach eine Lösung auszudenken, die oft nicht den Richtlinien entspräche. Allerdings geben die Deutschen zu, dass klare und eindeutige Arbeitsanweisungen von den Indern auch sehr genau befolgt werden.

Wie sollte sich das deutsche Unternehmen in dieser Situation verhalten?

Beispiel VI

Im nächsten Jahr steht die Ablösung des CFO im Gemeinschaftsunternehmen XY an. Bisher kam der CFO immer aus Deutschland. Jetzt gibt es aber mindestens einen indischen Mitarbeiter der alle Anforderungen an den CFO erfüllt und dem Unternehmen auch schon lange angehört. Über die Frage, ob der indische Mitarbeiter auf den Posten des CFO nachrückt, oder wieder ein Expatriate geschickt wird, entbrennt eine Diskussion zwischen dem deutschen und dem indischen Management. Die Inder argumentieren, man könne die besten Leute nur halten, wenn sie auch die beste Arbeit bekommen. Die deutsche Seite allerdings möchte noch jemanden in Indien haben, der die Interessen der deutschen Seite wahrt und die Entwicklung in Indien beobachtet. Daraufhin schlägt die indische Seite vor, einen Expatriate für eine mittlere Managementposition zu schicken.

Wie sollte sich das deutsche Unternehmen in dieser Situation verhalten?



Fazit

Indien ganz praktisch

„... es ist nicht schlechter, sondern anders“

§ **Wir verlieren unser Monopol auf die Spielregeln
und es entstehen neue Spielregeln**

§ Art von Geschäften

§ Kultur

§ Sprache und Kommunikation generell...

„Divided by a common language“

- § **Indien erscheint uns näher als China**
- § **Sprache ist mehr als nur die geschriebenen Worte**
- § **Die Bedeutung Englischer Worte basiert immer auch auf der eigenen Kultur**
 - § „Should“
 - § „no“
 - § ...
- § **Gesten können eine große Rolle spielen**

Indien ganz praktisch

Europa steht nicht nur geographisch in der Mitte

- § Zeitverschiebung
- § Reisezeiten
- § Kultur

Indien ganz praktisch

Jeder Standort hat Stärken und Schwächen

- § Kosten
- § Infrastruktur
- § Innovation
- § Erfahrung
- § Prozesse
- § Flexibilität

Indien ganz praktisch

Es sind Menschen

- § Aufbau persönlicher Beziehungen
- § Verstehen der Motive des anderen
- § Seines privaten Hintergrunds

Indien ganz praktisch

Am Ende muss es sich rechnen

- § Aktivitäten in Indien sind kein Selbstzweck
- § Unsere Partner sind zu stolz und benötigen keine „Geschenke“
- § Was heute gut ist, muss auch morgen noch belastbar sein
- § Wahre Partnerschaft ist langfristig orientiert

Kontakt

Dr. Nils Högsdal
TOPSIM

TATA Interactive Systems GmbH
A Division of **Tata Industries Limited**

Neckarhalde 55 – D-72070 Tuebingen - Germany

Tel +49 (0) 07071 7942 0 Fax +49 (0) 7071 7942 29

info@topsim.com

www.topsim.com