

## **IT und Outsourcing- Die Marke Indien**

Beim diesjährigen World Economic Forum in Davos war vor allem eins Thema: die Verschiebung der Machtbalance („The Shifting Power Equation“) zugunsten der BRIC- Staaten, d.h. der Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China. Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Kultur untersuchten, welche Herausforderungen sich die entwickelten Nationen stellen müssen und ob Indien und China ihre tiefen sozialen Gegensätze durch das rasante Wachstum ausgleichen können. China gilt als globale Werkbank, Indien als Callcenter bzw. Outsourcing-Standort der Welt. In Davos, wie auch in anderen Teilen der Welt, diskutiert man Indiens Spitzenstatus in der Informationstechnologie. Das Land kann aber viel mehr. Der Dienstleistungssektor boomt: Outsourcing, die Übernahme diverser IT-Dienstleistungen für andere Unternehmen, ist in aller Munde. Darüber hinaus wird Indien sehr bald auch in anderen Bereichen wie Pharmazie oder Medizin weltweit mitmischen. Die neue Rolle zeigt Indiens Potential zur Weltmacht. Zukunftsforscher prognostizieren, dass die beiden asiatischen Giganten Indien und China als Gravitationszentren der Weltwirtschaft im 21.Jahrhundert die USA herausfordern werden. Sie überraschen die Industriestaaten mit intensiven Investitionen bei Bildung sowie Forschung und Entwicklung. Schon bald werden die Indian Institutes of Technology (IIT) oder vergleichbare chinesische Hochschulen elitären Einrichtungen wie Harvard oder Yale Konkurrenz machen können.

Indien und China stellen mit 2,4 Milliarden Menschen 35 Prozent der Weltbevölkerung. Westliche Unternehmen sind vor allem an der kaufkräftigen Mittelschicht von jeweils 200 bis 300 Millionen interessiert.

### **Die Software- Erfolgsstory**

Bangalore, Asiens Silicon Valley, ist längst kein idyllisches Pensionär-Paradies mehr. Die Metropole des südindischen Bundesstaates Karnataka, mit jetzt sieben Millionen Einwohnern platzt aus allen Nähten. Hier begann die indische IT- Erfolgsstory. Bereits 1984, also weit vor den Reformen von 1991, entschied der damalige technikbegeisterte Ministerpräsident Rajiv Gandhi (der Sohn Indira Gandhis), den IT-Sektor exemplarisch zu liberalisieren. Ein Ergebnis war, dass 1990 bei Bangalore ein Software Technology Park als Freihandelszone eingerichtet wurde. Die durch den Zusammenbruch der Sowjetunion und den Golfkrieg von 1990/1991 ausgelösten

Wirtschaftsreformen machten schließlich den einzigartigen Entwicklungspfad Indiens möglich. Indiens Auslandsschulden wuchsen zwischen 1980 und 1990 um 350 Prozent auf über siebzig Milliarden US-Dollar an und das Zahlungsbilanzdefizit vervierfachte sich auf 9,3 Milliarden US-Dollar. Die Reserven an Hartwährungsdevisen halbierten sich auf 5,6 Milliarden US-Dollar. Der Golfkrieg ließ die Erdölpreise ansteigen und zwang Indien, 130.000 indische Arbeiter aus den Golfstaaten aufzunehmen. Ihre Überweisungen standen nicht mehr zur Erhöhung der indischen Hartwährungsreserven zur Verfügung. Mitte 1991, als die Reserven nur noch eine Milliarde US-Dollar betragen, ging der damalige Finanzminister und jetzige Ministerpräsident Indiens, Manmohan Singh, die Probleme schließlich entschlossen an. Eine neue Unternehmergegeneration, die u.a. durch ihre Auslandsstudien und internationale Joberfahrung offen war, unterstützte die Wirtschaftsreformen. Software-Unternehmen ohne Kredite konnten u.a. mit Hilfe von ausländischen Investoren auf Eigenkapitalzufuhr bauen. Dies bewirkte wiederum die Eröffnung von Niederlassungen diverser multinationaler Unternehmen. Schon in den neunziger Jahren wuchs die Softwareindustrie mit Raten von fünfzig Prozent pro Jahr.

In Bangalore findet man alle relevanten indischen IT-Unternehmen. Vor allem drei Namen sind weltweit bekannt: Tata Consultancy Services (TCS), Infosys und Wipro. Diese drei Unternehmen machen Umsätze in Milliardenhöhe und sind in der ersten Liga der weltweit größten IT-Dienstleister zu finden. In diesem Zusammenhang wird meist gleich ein Mann genannt, Wipro-Chairman Azim Premji. Der in den Medien gern als indischer Bill Gates beschriebene Multimilliardär sieht Wipro als global agierendes Unternehmen. Der Westen, so Premji, tut gut daran, Indiens Vormachtrolle in der Informationstechnologie zu akzeptieren. Ebenso auch, dass in fünf Jahren über hunderttausend Europäer und Amerikaner für das Unternehmen arbeiten werden. Dies ist bei derzeit über 55.000 Beschäftigten allein in Indien (18.000 in Bangalore) kein Größenwahn, es kann sich erfüllen. Indiens Stärke sind anspruchsvolle Dienstleistungen. Nahezu jeder dritte Software-Ingenieur weltweit ist Inder, es gibt gerade im Süden des Subkontinents eine große mathematische Tradition (basierend auf brahmanischen Idealen altindischer Weiser), die das analytische Denken schult. Die Inder gelten bei westlichen Arbeitgebern wie SAP Labs India als generell jünger, flexibler und erfolgsorientierter als europäische Kollegen.

## **Alternativen zu Bangalore**

Bangalore ist nicht das einzige IT- und Servicezentrum Indiens. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich bewusst gegen die Stadt. Gründe hierfür sind z.B. hohe Lohnkosten, die ungünstige Infrastruktur und der Kampf um geeignete Arbeitskräfte. Hochqualifizierte Software- Ingenieure bleiben oft nicht lange bei einem einzigen Unternehmen (Jobhopping). Indien ist im Umbruch: Im ganzen Land plant man nach chinesischem Vorbild Hunderte Sonderwirtschaftszonen. Diese „Inseln der Exzellenz“ sollen Infrastruktur auf Weltklassenniveau bieten. Es gibt primär vier indische Wirtschaftsregionen: Im Westen das westliche Maharashtra (IT- Zentren sind der Großraum Mumbai und Pune) und das südliche Gujarat; im Norden der Großraum Delhi, also die „National Capital Region“ mit den Städten Noida, Gurgaon, Ghaziabad und Faridabad; der Osten, d.h. Kolkata in West Bengalen und der Süden mit dem Wirtschaftsdreieck Bangalore-Chennai-Hyderabad. Alle Regionen rüsten im Bereich IT auf: Das industrialisierte, aber teure Maharashtra punktet hierbei mit der Wirtschaftshauptstadt Mumbai, einer ausgeprägten Industriestruktur und Top-Fachkräften. Drei Autostunden von Delhi, im Bundesstaat Haryana plant man die Zukunftsstadt „Nano City“; 30 Kilometer von Delhi liegt ein neuer Industriestandort, die „Cyber City“ Gurgaon. Die kühne IT- Vision West Bengalens ist es, bis 2010 einer der Top 3 IT- Bundesstaaten Indiens zu werden, das kommunistisch regierte Kolkata konnte bereits eine Fülle multinationaler IT-Unternehmen anziehen. Der südliche Bundesstaat Tamil Nadu (Hauptstadt Chennai) präsentiert sich als kostengünstiger Top-Standort, dessen erklärtes Ziel es ist, Shenzhen, dem chinesischen Weltzentrum für Hardware, Konkurrenz zu machen.

## **Service made in India und seine Schattenseiten**

Die Software- Ingenieure sind zweifellos die Elite der indischen Cyber- Gesellschaft. Gerne übersehen wird die Arbeiterschaft: Täglich werden in Metropolen wie Gurgaon, Mumbai oder Kolkata (noch geringere Lohnkosten!) zehntausende junge, englischsprachige Leute zu ihren Arbeitsplätzen in den zahllosen Callcentern und zurück kutschiert, die dann mit amerikanischem Akzent, Kundeninfos und neuem Namen (eine Meenakshi wird dann schnell zur Mary) mit Ansprechpartnern vor allem in den USA telefonieren. Insgesamt arbeiten in der stressigen Branche rund 250.000 Inder. Die Jungakademiker verdienen damit immerhin umgerechnet 250- 400 Euro,

jedoch sind die Arbeitsbedingungen anstrengend und sie selbst schnell zu ersetzen. Außer einer gehörigen Portion Geduld für die andere Kultur brauchen diese Kids die Kunst der Selbstverleugnung. Daraus resultierende Identitätsprobleme sind verständlich, Indiens Zeitungen berichten über hohe Selbstmordraten in diesem Business. Das Geschäft ist für die Wirtschaft jedoch sehr lukrativ. Mittlerweile lassen nicht nur Unternehmen aus den USA oder Großbritannien in Indien telefonieren. Aufgrund der Sprachkenntnisse vieler Inder lagern auch europäische Firmen wie die Deutsche Bank Arbeitsstellen nach Indien aus. Indien selbst sucht mindestens 160.000 Europäer, Russen und Japaner für nicht Englisch sprechende Kunden.

### **Was umfasst IT alles?**

Der IT und ITES-Sektor ist die Schlüsselbranche der indischen Wirtschaft. Hinter diesen Begriffen steckt viel. Indische IT- Software – und Dienstleistungsfirmen bieten Software – Produkte und Pakete (z.B. Anwendersoftwarepakete wie MS Office und Unternehmenssoftware, z.B. zur Kundenbindung; E- Commerce) und IT Enabled Services (IT basierte Dienstleistungen wie z.B. Business Process Outsourcing, E-Publishing) an. Gerade das Business Process Outsourcing, also die Übernahme kompletter unterstützender Prozesse wie Kundenbetreuung über das Telefon oder E-mail, Personalverwaltung, Beschwerdewesen und Bilanzbuchhaltung wird immer wichtiger. Konkret bedeutet z.B. E- Publishing, dass große Verlage wie Macmillan oder Springer Tochtergesellschaften in Indien gründen. Kleine Firmen nutzen für Satz, Grafik oder Lektorat Dienstleister vor Ort. In der Zukunft werden sich die Verlage sehr wahrscheinlich nur noch um die Konzeption und Autorensuche kümmern; der Rest wird in Indien erledigt.

### **Indien auf der CeBIT**

Spätestens seit 2006 berichten deutsche Medien vermehrt über Indien, nicht zuletzt aufgrund der verstärkten indischen Präsenz auf deutschen Messen. Im letzten Jahr war Indien sowohl Partnerland der Hannover Messe als auch der Frankfurter Buchmesse, 2007 Partner der Reisemesse ITB. Auf der diesjährigen CeBIT zeigte sich der Subkontinent trotz der Nearshore-Konkurrenzregion (Nearshore bedeutet geografisch näher gelegene Länder, Offshoring ist die Verlagerung der Geschäftsprozesse über große Distanzen) Osteuropa mit Russland als Partnerland oder aufstrebenden IT-Standorten in Südamerika selbstbewusst und vielfältig. Die Bundesstaaten West Bengalen, Tamil Nadu und Kerala wollen als IT- Zentren

wahrgenommen werden. Global aufsteigende Unternehmen wie Satyam Computer Services oder Mindtree Consulting referierten auf dem Outsourcing-Solutions Forum über indisch-deutsche Kooperationen, Herausforderungen aufgrund kultureller Unterschiede, Unternehmenswerte und soziale Auswirkungen des Offshoring.

### **Interkulturelles Know-How ist gefragt**

Aloke Palsikar, der fließend deutsch sprechende Leiter der deutschen Organisation von Satyam, erklärte, dass indische Unternehmen regionale Partner brauchen, um in neuen Märkten erfolgreich zu werden. Die jeweiligen Stärken, ergänzen sich so und machen es möglich, den dort auftretenden Herausforderungen zu begegnen. Das Offshore- Unternehmen Satyam hat in Budapest ein Nearshore-Entwicklungszentrum mit 50 ungarischen, mehrsprachigen Mitarbeitern eingerichtet, damit interessierte europäische Kunden zum persönlichen Besuch vorbeikommen können. Die Mitarbeiter von Satyam (Satyam: altindisch=Wahrheit) lernen hier ferner mehr als ihr Fachwissen anzuwenden. Neben hochqualifizierter betriebswirtschaftlicher Weiterbildung gibt es ein sowohl für indische als auch deutsche Angestellte konzipiertes „Cultural Exchange Programm“. Deutsche erfahren so z.B., dass ein „Ja“ in Indien nicht automatisch das Verstehen der Sache bedeutet, Inder schnell persönliche Fragen z.B. nach dem Familienstand stellen, da die Familie in Indien einem hohen Stellenwert hat oder Hierarchie dort wichtiger ist, und nicht in Frage gestellt wird. Die Teilnehmer trainieren in multikulturellen Teams also Fachliches und Zwischenmenschliches. Anjan Lahiri, Leiter Europa von Mindtree, machte in seinem Vortrag über soziale Auswirkungen des Offshoring den Wandel in Indien deutlich: Früher, so Lahiri, arbeiteten die Inder hart, damit es ihre Kinder besser haben sollen. Die heutige Generation denkt anders. Erstmals arbeitet man hart, um selbst die Früchte des Handelns zu genießen. Der wachsende Wohlstand in Indien verändert das Selbstverständnis der Menschen. Die vorgestellten indischen IT- Dienstleister schafften also dort Transparenz, worin noch generell viel Unklarheit besteht, nämlich wer die Unternehmen sind und wie das Geschäft mit den Indern in Europa funktionieren kann. Outsourcing bleibt somit Top-Thema, auch wenn viele deutsche (mittelständische) Firmen indische Outsourcing-Leistungen noch immer eher mit Kostensparnis als mit Qualitätsverbesserung assoziieren. Die noch immer bestehenden Vorurteile gegenüber indischen Dienstleistern gilt es abzubauen.

## **Und die Zukunft?**

Indien möchte in ca. 30 Jahren ein Industrieland und eine Wissensgesellschaft sein und ist bereits zum strategischen Ort der globalen IT-Industrie aufgestiegen. Dennoch muss das Land die Probleme Armut, Überbevölkerung und Arbeitslosigkeit überwinden, bevor es sich Weltmacht nennen kann. In einigen Regionen wie Bihar im Osten Indiens herrscht die Anarchie; der Zustand der Infrastruktur d.h. der Strassen, Häfen, Schienen und Flughäfen ist oft desolat. Die Tatsache, dass zwei der großen indischen IT- Unternehmen, Infosys und TCS, 2006 bereits mehr Einnahmen als die gesamte europäische IT- Industrie zusammen hatten, beweist zwar Indiens rasanten Aufstieg im Bereich Informationstechnologie. Der Subkontinent muss jedoch noch Arbeit für ca. 400 Millionen z.B. in der Produktion schaffen, da der IT und BPO- Sektor bis 2010 nur geschätzte 2,3 Millionen Menschen eine neue Beschäftigung bieten kann.

Die Identität junger Leute, ob Ingenieure oder Callcenter-Kids, schwankt zwischen Tradition und Moderne. Sie sind oft entwurzelt, da viele bereits im Ausland leben und arbeiten. Zwischen Hollywood und Bollywood, Ansprüche der Eltern einerseits und dem Wunsch nach Selbstbestimmung andererseits, sind die jungen Inder zwar auf der Suche nach Werten, eifern jedoch einer globalen Kultur nach.

Insgesamt gilt es eine Spaltung der Gesellschaft in Gewinner und Verlierer zu vermeiden. Bedenkt man, dass die Hälfte der über 1.1 Mrd. Inder unter 25 Jahre alt ist, stellen kulturelle Aspekte eine neue Herausforderung für die nächste Generation dar.