

Von Hannover nach Bangalore und zurück

Durch Allianzen und Akquisitionen bekommen deutsche IT-Fachleute immer häufiger indische Kollegen: beide Seiten müssen erst lernen, zusammenzuarbeiten

Von Lars Reppesgaard

Die Nachricht, die im August 2006 durchsickerte, dürfte seinerzeit bei vielen Mitarbeitern der Tui Infotec, für schlaflose Nächte gesorgt haben: die IT-Dienstleistungstochter des Touristikonzerns Tui in Hannover sollte verkauft werden. Und der Käufer war ausgerechnet eine Firma aus Indien, dem Land, in das schon viele hundert IT-Fachstellen aus deutschen Firmen verlagert worden sind. Folglich brodelte die Gerüchteküche, als das 1700 Mitarbeiter große Unternehmen Sonata aus Bangalore sich anschickte, die Mehrheit an Infotec zu übernehmen: Nach der Neuausrichtung, hieß es, sollen von den einst fast 500 Mitarbeitern weniger als hundert in Deutschland verbleiben. Bei Tui Infotec vollzog sich dann, was vor vielen Fusionen zu beobachten ist: Gute Fachleute, die man gerne gehalten hätte, suchten sich wegen der ungewissen Perspektive neue Arbeitgeber.

„Ein Teil der Mitarbeiter hat befürchtet, dass Arbeit ins Ausland verlagert wird“

Die Anwerbung neuer Talente stockte, weil das Unternehmen für viele Absolventen durch die neuen Eigner und die ungewissen Zukunftsaussichten als Arbeitgeber nicht mehr attraktiv war. Erst gut ein Jahr nachdem Sonata für 50,1 Prozent der Anteile der Hannoveraner etwa 18 Millionen Euro bezahlt hatte, wurde deutlich, dass es nicht so schlimm kam, wie befürchtet. „Am Anfang hat ein Teil der Mitarbeiter die Entwicklung skeptisch beurteilt. Es gab natürlich die Angst, dass dadurch Arbeit ins Ausland verlagert wird“, sagt Tui-Infotec-Geschäftsführer Heinz Kreuzer. „Aber es hat sich gezeigt, dass die Ankündigung von Sonata, bei dieser Zusammenarbeit eine Wachstumsstrategie zu verfolgen und unser Geschäft ausbauen zu wollen, kein leeres Versprechen war.“

Heute arbeiten noch immer mehr als 400 Menschen bei Tui Infotec in Hannover. Ihr Know-how und das der Sonata-Experten in Indien in einer schlagkräftigen Organisation zusammenzuführen, war eine knifflige Aufgabe. „Man stößt auf Sprachbarrieren, andere Führungsstile und kulturelle Unterschiede“, sagt Kreuzer. Erfahrungen aus anderen Un-



„Man stößt auf Sprachbarrieren, andere Führungsstile und kulturelle Unterschiede.“ Das Wissen aus Deutschland und Indien in einer schlagkräftigen Organisation zusammenzuführen, ist eine knifflige Aufgabe. Heinz Kreuzer, Srikar Reddy und Michael Ohm (von links) sind die drei Geschäftsführer von Tui Infotec. Fotos: oh

ternehmen zeigen zum Beispiel, dass ein deutscher Manager, der einem indischen IT-Fachmann einen Projektplan vorlegt, nicht damit rechnen darf, dass seine Vorschläge offen und kritisch diskutiert werden. In indischen Unternehmen ist es nicht üblich, dass der Mitarbeiter einem Ranghöheren widerspricht. Selbst der unrealistischste Zeitplan wird mitunter ohne Diskussion zur Kenntnis genommen. In westlichen Unternehmen hingegen ist es nichts Ungewöhnliches, wenn Spezialisten dem Management Fehleinschätzungen aufzeigen.

Damit die internationale Arbeitsteilung funktioniert, müssen Führungskräfte aus Deutschland wie aus Indien viel Geduld und Fingerspitzengefühl haben. „Die Distanz ist zwar zu überbrücken,

aber das geschieht nicht von selbst“, sagt Kreuzer. Er selbst flog innerhalb eines Jahres ein Dutzend Mal nach Indien, um direkt mit den Sonata-Entscheidern Arbeitsmodelle für die neue Tochterorganisation aufzubauen und deutlich zu machen, in welchen Bereichen die Deutschen besonders qualifiziert sind und wie eine Organisation aufgestellt sein muss, damit sie motiviert arbeiten. Monatelang waren zudem bis zu fünfzig Sonata-Mitarbeiter auf Dauerbesuch in Hannover, um sich zeigen zu lassen, über welche Qualifikationen die Teams bei Tui Infotec verfügen und wie die IT-Systeme der Deutschen aufgebaut sind. Bis heute ist ein Kernteam aus Indien in Hannover stationiert, um die Programmierer in Indien anzuleiten, damit sie genau das

liefern, was die Deutschen brauchen, um beim Kunden zu bestehen.

Nicht nur bei Tui Infotec müssen sich die deutschen IT-Fachleute damit auseinandersetzen, dass ihre Kollegen inzwischen auch in Chennai, Bombay oder Bangalore sitzen. Viele deutsche Firmen haben erkannt, dass sie Partner aus Übersee brauchen, um „offshore“ Anwendungen billig programmieren oder Daten und Systeme günstig pflegen zu lassen. Und viele indische IT-Riesen suchen nach deutschen IT-Firmen, um durch ihre Übernahme auf dem schwierigen deutschen Markt Fuß zu fassen. Zuletzt prüfte etwa Tata eine Übernahme von T-Systems in Bonn. Die Telekomtochter sucht derzeit auch ihrerseits händelnd einen internationalen Kooperati-

onspartner. „Langfristig haben die deutschen Serviceanbieter wegen ihrer verhältnismäßig geringen Größe kaum eine Chance auf dem internationalen Markt“, sagt Branchenexperte Peter Schumacher von der Unternehmensberatung Value Leadership Group in Frankfurt.

Die IT-Sparte von Bertelsmann, Arvato Systems, gehört zu den ersten Unternehmen in Deutschland, die Erfahrungen mit so einer internationalen Kooperation sammeln können. Seit Dezember 2007 ist Satyam Computer Services aus Hyderabad Partner der Ostwestfalen. 14 Monate lang hatten die Gütersloher internationale Serviceanbieter verglichen und mit circa zwanzig Firmen aus Indien, China und Osteuropa verhandelt, bis Satyam als geeignetste übrigblieb.

Für Geschäftsführer Michael Pesch ist Arvato nun schlagkräftiger als bisher aufgestellt – und zwar nicht nur, weil sich manche Software in Indien billiger programmieren oder betreuen lässt. Die indischen IT-Riesen verfügen über ein großes Reservoir an Fachkräften. „Damit können auch wir bei Bedarf bei Projekten sehr viel schneller als früher riesige Ressourcen mobilisieren“, sagt Pesch. Auch angesichts des rasanten Wachstums von Arvato Systems kommt dem Manager der neue Partner entgegen. „Wir wachsen seit vier Jahren in Folge zweistellig. Das ist eine riesige Herausforderung für die Organisation, wir stellen jedes Jahr etwa 200 Leute ein“, sagt Pesch. „Aber die Fähigkeit eines IT-Dienstleisters, organisch zu wachsen und neue Mitarbeiter zu suchen, zu finden und zu integrieren ist begrenzt, vor allem angesichts des Fachkräftemangels in Deutschland.“

„Durch die internationalen Kooperationen können die Firmen attraktiver werden“

Und wie kommen Unternehmen, wo die Inder vom Wettbewerber zum Kollegen geworden sind, bei Absolventen in Deutschland an? Oliver Viel, Bereichsleiter beim Berliner Marktforschungsunternehmen Trendence, geht davon aus, dass diese Firmen zumindest keine Nachteile bei der Mitarbeiterwerbung fürchten müssen. Irrationale Ängste vor fremden Firmeneignern oder gar eine gegen Inder gerichtete Fremdenfeindlichkeit hat er bei seinen Untersuchungen bisher nicht bemerkt. „Die indischen IT-Unternehmen stellen keineswegs ein Feindbild für die deutschen Absolventen dar.“

Schumacher glaubt sogar, dass Unternehmen wie Tui Infotec oder Arvato gerade wegen ihrer neu gewonnenen Internationalität attraktivere Arbeitgeber als bisher sind. „Für die Mitarbeiter eines deutschen IT-Unternehmens müssen der Einstieg eines indischen Unternehmens oder eine Allianz deshalb kein Nachteil sein, im Gegenteil“, sagt er. „Durch die internationalen Kooperationen können sie ihre Positionierung im Markt und die Attraktivität ihres Wertangebotes erheblich steigern. Sie gewinnen ein großes Reservoir an Fachleuten und exzellentes Prozess-Know-how dazu und bekommen die Perspektive, um auch international zu wachsen.“