ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Boes, Andreas; Schwemmle, Michael

Book

Herausforderung Offshoring: Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 120

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Boes, Andreas; Schwemmle, Michael (2004) : Herausforderung Offshoring: Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 120, ISBN 3-93514-597-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116367

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

120

Andreas Boes
Michael Schwemmle

Herausforderung Offshoring

Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Andreas Boes
Michael Schwemmle
unter Mitarbeit von Ellen Becker

Herausforderung Offshoring

Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung 120

Dr. Andreas Boes ist Soziologe am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München. Er befasst sich mit Fragen der Zukunft der Arbeit und der Informatisierung der Gesellschaft. Die Entwicklung der IT-Industrie begleitet er seit Ende der 80er-Jahre in diversen Forschungsprojekten.

Veröffentlichungen u.a.:
Software als Arbeit gestalten, Wiesbaden 1994 (mit Andrea Baukrowitz und Bernd Eckhardt)
Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft – Befunde und Defizite der Forschung. In: Enquete-Kommission »Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft«: Arbeitswelt in Bewegung, Bonn 1998, S. 13-170 (mit Andrea Baukrowitz und Michael Schwemmle).
Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, Berlin 2002 (mit Andrea Baukrowitz).

Michael Schwemmle (M.A.) ist Geschäftsführer der Input Consulting GmbH in Stuttgart. Sein Interessenschwerpunkt ist die Entwicklung der »Netzwerkgesellschaft« (Castells) und deren Implikationen für Politik, Arbeit und Gewerkschaften.

Veröffentlichungen u.a.:
Anytime, anyplace … Befunde zur elektronischen Internationalisierung von Arbeit, Frankfurt 2000 (mit Claus Zanker)
Wettlauf Informationsgesellschaft. Regierungsprogramme im internationalen Überblick, Bonn 2000 (mit Dieter Klumpp);
Neu denken – neu handeln. Arbeit und Gewerkschaften im digitalen Kapitalismus, Hamburg 2001 (mit Michael Sommer und Lothar Schröder).

© Copyright 2004 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2004
ISBN 3-935145-97-7
Bestellnummer: 13120

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

VORWORT

Offshoring – ein Begriff, der noch vor kurzem kaum jemandem geläufig war – ist heute in aller Munde, nicht nur, aber vor allem im IT-Sektor. Zur Debatte steht die Verlagerung von mehreren zehntausend hochqualifizierten IT-Arbeitsplätzen, für manche sogar die Zukunft des IT-Standorts Deutschland insgesamt. Offshoring ist zudem zum tragenden Element einer Drohkulisse geworden, vor der die Forderung nach drastischer Senkung des Lohn- und Sozialniveaus und entsprechenden Zugeständnissen der hiesigen ArbeitnehmerInnen in zunehmend schrillerer Tonlage erhoben wird.

Die vorliegende Studie will zeigen, dass Offshoring mehr als nur Modetrend und Drohgebärde, sondern Ausdruck einer tiefer liegenden Entwicklung ist: Ein Industrialisierungs- und Internationalisierungsschub erfasst nunmehr auch komplexe Dienstleistungen im IT-Bereich und stellt Management, Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften vor neue Herausforderungen. Offshoring wird, ob man dies bedauern oder begrüßen mag, wohl noch auf längere Sicht auf der ökonomischen, politischen und gewerkschaftlichen Agenda verbleiben.

Wir möchten mit dieser Arbeit Materialien und Argumente für die aktuelle Debatte um Offshoring bereitstellen und einen Beitrag zur notwendigen Präzisierung von Begriffen und Analysen leisten. Dabei verstehen wir diese Untersuchung als Vorstudie für die Begründung weitergehender Forschungen. Mit einem vergleichsweise begrenzten empirischen Zugriff dient sie der Prüfung der Bedeutung des Themas, der Erkundung der relevanten Problemstellungen sowie der Überprüfung und Präzisierung von Hypothesen und Fragestellungen für weitere Untersuchungen. Angesichts der Rasanz der Entwicklung kann sicherlich nicht jede Feststellung, die wir getroffen haben, Ewigkeitswert für sich reklamieren. Auch konnten aufgrund der knappen Produktionszeit längst nicht alle Aspekte des Themas in der gebotenen Gründlichkeit beleuchtet werden. Aber ein Anfang ist gemacht. Und weitere Forschungsprojekte werden folgen.

Diese Arbeit wäre ohne die Auskunftsbereitschaft der ExpertInnen aus IT-Unternehmen (Beschäftigte, Betriebsräte und Manager) sowie aus Gewerkschaften und Verbänden, mit denen wir ausführliche Gespräche führen konnten, nicht zustande gekommen. Ihnen gilt unser herzlicher Dank. Die finanzielle Basis der Studie bilden Mittel der Hans-Böckler-Stiftung und des Sonderforschungsbereichs »Reflexive Modernisierung« (SFB 536) der Deutschen Forschungsgemein-

schaft. Besonders gefreut hat uns das Interesse und die gemeinsam getragene Unterstützung von IG Metall und ver.di.

Im Juli 2004
Andreas Boes, Michael Schwemmle

VORWORT 3

INHALTSVERZEICHNIS 5

OFFSHORING IN DER IT-INDUSTRIE
STRATEGIEN DER INTERNATIONALISIERUNG UND AUSLAGERUNG IM BEREICH SOFTWARE UND IT-DIENSTLEISTUNGEN 9
Andreas Boes unter Mitarbeit von Ellen Becker

EINLEITUNG: OFFSHORING – EIN THEMA MIT GROSSER BRISANZ ... 11

BEGRIFFSDEFINITIONEN, EMPIRISCHES FELD UND METHODISCHES VORGEHEN 17
Begriffe 17
Abgrenzung des Feldes 21
Methodisches Konzept 22

VORAUSSETZUNGEN UND TREIBER DER AKTUELLEN OFFSHORING-ENTWICKLUNG 25
Gibt es überhaupt einen Offshoring-Boom? 25
Die Kosten allein sind es nicht! 30
Grundlegende Voraussetzungen des Offshoring-Booms 36
- International verfügbarer Informationsraum 36
- »Weltarbeitsmarkt« für IT-Fachkräfte 38
- Qualitativer Wandel der Produkte und Leistungen als Basis der Internationalisierung des Marktes und der Produktionsstrukturen für IT-Dienstleistungen 45

Krise als »Geburtshelfer« der Offshoring-Entwicklung 49
Zusammenfassung: Offshoring als Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung der IT-Dienstleistungsproduktion 52

ENTWICKLUNGSSTAND UND WIRKUNGEN VON OFFSHORE-STRATEGIEN IN SOFTWARE- UND IT-DIENSTLEISTUNGS-UNTERNEHMEN **57**
Unternehmensstrategien grosser IT-Unternehmen im Bereich Offshoring 57
Vom situativ-inkrementellen zum strategisch fokussierten Vorgehen 57
Versuche zur Strategiebestimmung bei weltweit agierenden IT-Unternehmen 59
Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Entwicklungsstands und der Orientierungen der Offshore-Strategien 70
Detailanalyse von Off- und Nearshore-Aktivitäten 75
Zum Stand der Offshore-Aktivitäten 75
Differenzierte Analyse von Offshoring-Aktivitäten nach Tätigkeitsbereichen 83
»Bisher sind die Auswirkungen noch moderat« – Auswirkungen der Offshoring-Aktivitäten in den Unternehmen 106

VERSUCH EINER ABSCHÄTZUNG DER FOLGEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN **109**
Die Beschäftigungsbilanz der Offshoring-Entwicklung 109
Beschäftigungsentwicklung in den USA 110
Beschäftigungsentwicklung in der BRD 113
Kritische Reformulierung der Beschäftigungsbilanzen 115
Zusammenfassung 125
Standardisierung der Arbeitsprozesse und Abläufe 126
Veränderte Qualifikationsanforderungen 129
Verunsicherung und wachsender Anpassungsdruck 130

ZUR ZUKUNFT DER OFFSHORING-ENTWICKLUNG BEI SOFTWARE UND IT-DIENSTLEISTUNGEN **133**
Offshoring als Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels 133
Offshoring als Sackgasse der Internationalisierung? 134

OFSHORING UND GEWERKSCHAFTEN
REAKTIONEN AUF DIE INTERNATIONALISIERUNG VON DIENSTLEISTUNGSARBEIT **141**
Michael Schwemmle (Input Consulting GmbH)

OFFSHORING ALS HERAUSFORDERUNG FÜR GEWERKSCHAFTEN **143**

POSITIONEN INTERNATIONALER UND NATIONALER GEWERKSCHAFTEN **147**
»Engagiert an beiden Enden«: Die Perspektive von Union Network International 148
»Pragmatisch und nicht-protektionistisch«: Die Haltung britischer Gewerkschaften 150
Gegen »Outsourcing America«: Der Widerstand der US-Gewerkschaften 155

KERNPUNKTE GEWERKSCHAFTLICHER REAKTIONEN AUF OFFSHORING **159**

LITERATURVERZEICHNIS **161**

SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG **173**

Andreas Boes
unter Mitarbeit von Ellen Becker

Offshoring in der IT-Industrie

Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen

EINLEITUNG: OFFSHORING – EIN THEMA MIT GROSSER BRISANZ ...

Seit dem Jahr 2003 wird »Offshoring«, also die Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnländern, in Deutschland verstärkt in der Öffentlichkeit diskutiert. Insbesondere die Gefahr der Verlagerung von Dienstleistungstätigkeiten, welche bisher aufgrund ihrer Spezifik als weitgehend ortsgebunden galten, verschafft der Entwicklung eine hohe Aufmerksamkeit. In kürzester Zeit ist Offshoring daher zu einem brisanten Thema geworden.

Mit der Debatte werden Internationalisierungsentwicklungen der Wirtschaft thematisiert, die schon seit einigen Jahrzehnten beobachtet werden [vgl. Flecker u.a. 2002; Schwemmle, Zanker 2000]. Deren Thematisierung und insbesondere deren Relevanz in der Öffentlichkeit erhalten durch die aktuelle Offshoring-Diskussion eine neue Qualität [Rohde 2003]. Ihren Ursprung hat die Auseinandersetzung mit dem Thema Offshoring in den USA, wo die Verlagerung von Dienstleistungstätigkeiten in Niedriglohnländer, insbesondere Indien, unter Unternehmensvertretern und Beratern schon seit ein paar Jahren als wichtiger Trend gilt. Den Sprung in die breite Öffentlichkeit schaffte das Thema durch eine Publikation der Unternehmensberatung Forrester Research, welche im November 2002 mit der Prognose an die Öffentlichkeit trat, allein aus den USA könnten bis zum Jahr 2015 insgesamt 3,3 Mio. Dienstleistungsjobs in Niedriglohnländer verlagert werden [McCarthy 2002]. Seitdem existiert in der US-amerikanischen Öffentlichkeit eine vehemente Diskussion zum Thema Offshoring, es wurde sogar zum Gegenstand des laufenden Präsidentenwahlkampfs [Schwemmle in diesem Band]. In Deutschland wurde das Thema mit einer gewissen Verzögerung in die Öffentlichkeit getragen. Auch hier hatten diverse Unternehmensberaterstudien [A.T. Kearney 2003; Deloitte&Touche 2003], welche die Verlagerung von Arbeitsplätzen aus dem Dienstleistungsbereich prognostizierten, großen Anteil am gestiegenen allgemeinen Interesse.

Das öffentliche Interesse wurde noch forciert durch die Bekanntgabe der Planungen diverser Unternehmen, dass diese in den nächsten Jahren einen erheblichen Anteil an Arbeitsplätzen nach Indien, China oder Osteuropa verlagern wollen. So wurden beispielsweise im Juli 2003 Pläne der IBM publik, wonach bis 2015

zahlreiche Arbeitsplätze des Unternehmens in die genannten Niedriglohnregionen verlagert würden [Deloitte&Touche 2003]. Das Wall Street Journal berichtete unter Berufung auf interne Papiere, allein im Jahr 2004 stehe die Auslagerung von 4.730 Arbeitsplätzen an [Ernst 2004]. Planungen von Siemens, das bereits seit 1992 ein Entwicklungszentrum in Indien unterhält, wiesen eine deutliche Ausweitung der Off- und Nearshore-Aktivitäten als Ziel aus. Bei der Software-Entwicklung will das Unternehmen nach eigenen Angaben in Zukunft auf die Wachstumsmärkte in China, Russland, Indien und Osteuropa setzen und die dortigen Kapazitäten zügig ausbauen. Im Dezember 2003 erklärte Zentralvorstandsmitglied Johannes Feldmayer, er halte es für realistisch, dass in einigen Jahren etwa ein Drittel der Entwicklungsarbeiten für Siemens an Niedriglohnstandorten geleistet werde [Heise.de v. 15.12.2003]. Die Betriebsräte des Unternehmens und die IG Metall befürchten daher den Verlust von mehreren tausend Arbeitsplätzen in der Entwicklung in Deutschland [silicon.de v. 26.04.2004]. Vergleichbare Planungen gelangten für viele große IT-Unternehmen an die Öffentlichkeit.

Mittlerweile gilt das Offshoring als »strategischer Trend« für den Dienstleistungsbereich und als Moment eines Strukturbruchs [Dück 2004]. Deloitte Consulting spricht gar von einer »Revolution«: »It's another revolution – this one is for real« [Deloitte&Touche 2003]. Marktforschungsinstitute prognostizieren ein schnelles Wachstum des Marktes für Offshore-Dienstleistungen. So wurde für das Jahr 2003 prognostiziert, dass der Markt für Offshore-IT-Services um weitere 25 % in den USA (Forrester) und 40 % in Europa (Gartner) wachsen solle [ebd.]. Der Umsatz der indischen IT-Dienstleistungsunternehmen beträgt gegenwärtig laut Gartner zwar nur 1,4 % des Weltgesamtumsatzes. Er befindet sich allerdings seit Jahren schon in einer dynamischen Wachstumsentwicklung [Deloitte&Touche 2003] und sei im Jahre 2003 um 29 % gestiegen [Handelsblatt v. 22.06.2004].[1]

Im Zentrum der Offshoring-Entwicklung stehen die Finanzdienstleistungsbranche [A.T. Kearney 2003] und die IT-Industrie [Buchta u.a. 2004; Allweyer u.a. 2004]. Sie bilden offensichtlich die Vorreiter der Entwicklung. Entsprechende Aktivitäten werden aber mittlerweile auch aus der Automobilindustrie [Computerwoche v. 19.09.2003] oder von Telekommunikationsunternehmen [Deloitte&Touche 2004] gemeldet. Betrachtet man beispielsweise die großen IT-Dienstleistungszentren in Indien, so finden sich dort nahezu alle bekannten, international tätigen Firmen. Sie unterhalten dort Tochterfirmen oder Joint-Venture-Unternehmen, um Software-

1 Zum Vergleich: Beispielsweise hatten US-amerikanische IT-Firmen im gleichen Jahr lediglich vier Prozent Umsatzanstieg zu verzeichnen [Handelsblatt v. 22.06.2004].

Entwicklungstätigkeiten oder Call-Center-Dienstleistungen durchführen zu lassen. Mit dem Beitritt der neuen EU-Länder wird auch in Osteuropa der schnelle Ausbau von Dienstleistungszentren und Software-Entwicklungsstandorten erwartet [Allweyer u.a. 2004] und Russland gilt gerade für die Software-Entwicklung als Standort mit Zukunft [silicon.de v. 23.04.2004]

Im Zentrum der öffentlichen Diskussion um das Offshoring stehen zwei Begriffe: Kosteneinsparungen und Arbeitsplatzverlagerungen.

Verschiedene Beratungsunternehmen stellen den Unternehmen Kosteneinsparungen durch eine Vergabe der Arbeiten in Off- und Nearshore-Regionen in Aussicht, die sich auf 30-50 % belaufen sollen [Buchta u.a. 2004]. Andere Quellen nennen gar noch höhere Einsparpotenziale [vgl. Behnde u.a. 2003]. Diese Kosteneinsparungen scheinen möglich, weil insbesondere die Arbeitskosten in den Off- und Nearshore-Regionen deutlich niedriger liegen. In verschiedenen Quellen wird darauf verwiesen, dass beispielsweise die Lohnkosten je nach Land bei weniger als 20 % des Lohnniveaus in den Hochlohnregionen lägen. Hinzu kommen steuerliche Vergünstigungen, die gerade in den osteuropäischen EU-Beitrittsländern, aber auch in Indien eine wichtige Rolle spielen [DIHK 2003]. Angesichts der Aussicht auf solche Kostensenkungen erscheint Offshoring geradezu als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Entsprechende Strategien, so die Verantwortlichen vieler großer Unternehmen, seien geradezu unumgänglich. Arbeitsplätze, welche in Deutschland »zu teuer« seien, müssten verlagert werden, um den Unternehmenswert und die Wettbewerbsfähigkeit insgesamt nicht zu gefährden.

Die damit in Aussicht gestellte Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer ist der zweite zentrale Punkt in der öffentlichen Diskussion. Hierbei geht es vor allem um die Verlagerung von Arbeitsplätzen in den Dienstleistungsbereichen. Betroffen sind insbesondere Beschäftigte im Finanzsektor, in der IT-Branche oder auch der Telekommunikationswirtschaft. Allein für die IT-Dienstleister in den USA steht laut einer Studie der Forrester Group bis zum Jahr 2015 die Verlagerung von insgesamt 472.000 IT-Arbeitsplätze auf der Agenda [Deloitte&Touche 2003].

Für den Dienstleistungsbereich insgesamt hat Forrester Research die oben erwähnte Prognose aus dem Jahre 2002, die die neue Offshoring-Debatte einläutete, kürzlich sogar leicht nach oben korrigiert. Im Gegensatz zu der älteren Prognose gehen sie allerdings davon aus, dass – nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen öffentlichen Aufmerksamkeit für das Thema – das Tempo der Verlagerungen in den USA in den nächsten Jahren sehr viel höher sein wird als ursprünglich erwartet [McCarthy 2004].

Verglichen mit den USA, so wird allgemein angenommen, habe die Offshoring-Entwicklung in Deutschland mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung begonnen. Für die nächsten Jahre sei allerdings mit relevanten Verlagerungsaktivitäten in verschiedenen Branchen zu rechnen. Dabei geraten, so der Deutsche Industrie und Handelskammertag in einer Befragung zu den Produktionsverlagerungsbestrebungen deutscher Unternehmen, erstmals auch die hochqualifizierten Arbeitsplätze in den Fokus. Dadurch erhielten die Verlagerungsaktivitäten gegenüber ihren historischen Vorläufern in den 70er- bis 90er-Jahren eine neue Qualität:

> *»Während noch in den 90er-Jahren fast ausschließlich lohnintensive Unternehmensteile mit vorwiegend gering qualifizierten Tätigkeiten im Mittelpunkt von Verlagerungen standen, kommen inzwischen zunehmend auch andere, kapital- und wissensintensive Unternehmensteile wie zum Beispiel die Verwaltung, die Forschung und die Entwicklung sowie die Unternehmensführung auf den Prüfstand. Die Verlagerung erhält damit eine neue Qualität« [DIHK 2003].*

Für den deutschsprachigen Raum prognostiziert eine Studie von A.T. Kearney noch in den nächsten fünf Jahren eine Verlagerung von 100.000 Arbeitsplätzen aus der Finanzbranche in Niedriglohnländer [zit. n. Deloitte&Touche 2003]. Das gleiche Institut sagt für den Bereich der IT-Dienstleistungen eine Vervierfachung des Anteils von Offshore-Aktivitäten in deutschen Unternehmen und den Wegfall von bis zu 130.000 Arbeitsplätzen in den nächsten drei Jahren voraus [Buchta u.a. 2004]. Demgegenüber erwartet das Forschungsinstitut der Deutschen Bank eine weit geringere Verlagerungsdynamik. Dieses Institut geht davon aus, dass bis zum Jahre 2008 insgesamt 50.000 Arbeitsplätze im Bereich IT-Dienstleistungen verlagert zu werden drohen [Allweyer u.a. 2004]. Hierbei handelt es sich nicht nur um Arbeitsplätze in Call-Centern und im Bereich der Administration, sondern verstärkt auch um hochqualifizierte Tätigkeiten in der Software-Entwicklung.

Mögliche Kosteneinsparungen auf der einen Seite und drohende Verlagerungen von Arbeitsplätzen auf der anderen Seite haben zu einer Intensivierung der politischen Debatte über das Offshoring auch in Deutschland geführt, ohne dass hier bereits eine ähnliche Vehemenz zu verzeichnen wäre wie in den USA. Für Aufsehen sorgte der Ausspruch des Bundeskanzlers Gerhard Schröder, der auslagernde Unternehmen als »unpatriotisch« bezeichnete [n-tv.de v. 23.03.2004]. Vertreter großer Unternehmen konterten diesen Vorwurf mit der Forderung nach einer umfassenden Senkung des Lohn- und Regulierungsniveaus in Deutschland [Kagermann in der FAZ v. 05.05.2004; von Pierer in der FAZ v. 20.04.2004]. Die For-

derung nach einer Einführung der 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich wurde in bisher tarifgebundenen Unternehmen wie Siemens als notwendiger Schritt zur Senkung der Kosten in den Raum gestellt. Die Formel »Weniger Lohn, länger arbeiten« [Spiegel 48/2003] wurde als Losung zur Vermeidung anstehender Verlagerungen in Niedriglohnländer ausgegeben. Diese Forderungen provozieren in verschiedenen Unternehmen Gegenwehr bei betrieblichen Interessenvertretern und den Widerstand von Gewerkschaften [Scheitor u.a. 2004]. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Offshoring für die europäischen Gewerkschaften zum wichtigsten Thema in der Debatte um die Zukunft der Dienstleistungsarbeit geworden ist [vgl. Metcalfe u.a. 2004].

In einer komplexen Gemengelage von wirtschaftlichen, technologischen, sozialen und politischen Aspekten entwickelte sich um dieses Thema eine Diskussion, welche im Schnittpunkt zentraler gesellschaftlicher Diskurse in Deutschland liegt und daraus eine große Dynamik erhält.

Die Offshoring-Debatte dockt an einen allgemeinen Diskurs über die Zukunftsfähigkeit des deutschen Wirtschaftsstandorts an und forciert die Forderung nach einer umfassenden Senkung des Lohn- und Sozialniveaus sowie einer Aufweichung der spezifischen Formen der Regulierung von Arbeit und Sozialstandards. Dabei geraten Beschäftigtengruppen unter Druck, welche die »Reformen« der letzten 30 Jahre vergleichsweise unbeschadet überstanden haben. Waren in der Vergangenheit insbesondere gering qualifizierte Beschäftigte und Menschen am Rande des Erwerbssystems betroffen, werden nun auch die hochqualifizierten Beschäftigtengruppen mit ihren vergleichsweise hohen Lohn- und Sozialstandards zu Adressaten entsprechender Forderungen. Ging es in den 70er- und 80er-Jahren vorwiegend um die Verlagerung von einfachen lohnintensiven Tätigkeiten der klassischen Industrie, so geraten nun verstärkt Dienstleistungstätigkeiten und »Kopfarbeiter« – und damit gerade die Beschäftigtengruppen, welche sich in der Vergangenheit trotz aller wirtschaftlichen Verwerfungen vergleichsweise sicher fühlen konnten – ins Visier von Verlagerungsaktivitäten und werden damit in einer neuen Weise dem Druck des Weltarbeitsmarktes ausgesetzt. Das ist das eigentlich Neue an der aktuellen Offshore-Debatte und -Entwicklung, mit der sich eine qualitative Veränderung im internationalen Wirtschaftssystem abzeichnet.

Zugleich deutet sich mit dieser Entwicklung eine weit reichende Veränderung für das deutsche Produktionsmodell insgesamt an. Das Thema »Offshoring von IT-Dienstleistungen« stellt nämlich die bisher dominante »high-road-Strategie« der deutschen Wirtschaft in Frage. Intelligente Produkte und Dienstleistungen sowie hochqualifizierte Beschäftigte waren bisher die Kernelemente einer erfolgver-

sprechenden »Vorwärtsstrategie« in der BRD, um Beschäftigungsverluste im Segment einfacher Tätigkeiten zumindest teilweise zu kompensieren. Diese Strategie steht nunmehr zur Disposition, wenn der Kompensationsmechanismus Höherqualifizierung außer Kraft gesetzt werden sollte. Das macht die (bisher kaum beachtete) Brisanz an der gegenwärtigen Diskussion zum Thema Offshoring von IT-Dienstleistungen aus.

Diese Studie analysiert die Offshoring-Entwicklung in der deutschen Wirtschaft. Sie konzentriert sich auf den Bereich »Software und Service« der IT-Industrie, welchem dabei eine zentrale Rolle zukommt. Im Wesentlichen folgt sie zwei Zielstellungen:

- Erstens ist die Offshoring-Entwicklung in den jeweiligen IT-Unternehmen zu klären. Nachgezeichnet werden der Entwicklungsstand in insgesamt elf mittleren und großen Unternehmen dieser Branche sowie die strategischen Planungen wichtiger IT-Konzerne. Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Klärung der Frage, ob es sich beim Offshoring lediglich um eine Modeerscheinung handelt oder um einen strategischen Trend. Zu analysieren ist weiterhin, welche Strategien die Unternehmen verfolgen, welche Entwicklungsdynamik diese aufweisen und welche Beschäftigtengruppen vorrangig von dieser Entwicklung betroffen sind bzw. sein werden.
- Zweitens ist der Frage nach den Auswirkungen nachzugehen, die Offshoring-Aktivitäten auf die Beschäftigten haben. Dabei wird insbesondere auf die Beschäftigungswirkungen, die Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen sowie die Kräfteverhältnisse in den Unternehmen fokussiert.

Die Studie gliedert sich in insgesamt fünf Kapitel. Zunächst werden notwendige Begriffsklärungen vorgelegt, es wird das empirische Feld abgegrenzt und das methodische Vorgehen erläutert. Das nächste Kapitel befasst sich mit den Voraussetzungen und Triebkräften der Offshoring-Entwicklung. Das daran anschließende empirische Hauptkapitel gliedert sich in zwei Teile. Zunächst werden die strategischen Planungen einflussreicher Unternehmen in der deutschen IT-Branche nachgezeichnet. Danach folgt eine differenzierte Analyse des aktuellen Entwicklungsstands in den Unternehmen. Im folgenden Kapitel werden die quantitativen und qualitativen Folgen für die Beschäftigten zu diskutieren sein. Das Abschlusskapitel fragt nach der Zukunft der Offshoring-Entwicklung in der deutschen IT-Industrie.

BEGRIFFSDEFINITIONEN, EMPIRISCHES FELD UND METHODISCHES VORGEHEN

BEGRIFFE

Offshoring ist kein wissenschaftlich definierter Begriff. Er enthält unterschiedliche Konnotationen und bezeichnet verschiedene Tatbestände. Sein Gebrauch sowie die gängigen Verwendungsweisen variieren. Für eine wissenschaftliche Analyse bedarf es daher einer näheren Klärung des zur Debatte stehenden Tatbestands und seiner Implikationen. Dabei wird deutlich werden, dass der Begriff zwei unterschiedliche Bedeutungsinhalte umfasst, sodass sein unspezifischer Gebrauch zwangsläufig zu Verwirrungen führt.

Ursprünglich bezeichnete der Begriff »offshore« Orte wie die karibischen Inseln, wohin in den 70er- und 80er-Jahren US-amerikanische Unternehmen einfache Datenerfassungsdienste outsourcten [UNI 2003, 5]. Hierin sind bereits die beiden erwähnten Bedeutungsinhalte angelegt: eine *funktional* bestimmte Bedeutung, welche das Phänomen im Zuge der Outsourcing-Entwicklung als eine Form der *Auslagerung* von Aufgaben aus Unternehmen in Hochlohnregionen in solche in Niedriglohnregionen begreift, und eine ortsbezogene Bedeutung, bei der es um die Nutzung von Ressourcen aus bestimmten Regionen, nämlich den Offshore-Ländern geht. Während damit zunächst die Niedriglohnländer in der Nähe der USA gemeint waren, findet später eine Übertragung auf alle Länder statt, die verglichen mit dem Standard in den hochindustrialisierten Ländern ein deutlich niedrigeres Lohnkostengefüge aufweisen.

Diese Gruppe von Ländern mit vergleichsweise niedrigen Lohnkosten wird in einem weiteren Schritt differenziert. Wenn es sich um *entfernte* Niedriglohnregionen handelt, wird von »Offshoring« gesprochen, wenn es sich um *nahe gelegene* Niedriglohnländer handelt, von »Nearshoring«. Aus der bundesdeutschen Perspektive gelten beispielsweise die osteuropäischen Länder als »Nearshore-Region«, während Indien, China oder die Philippinen als »Offshore-Regionen« bezeichnet werden. Im Gegensatz zur Situation in den USA, wo laut A.T. Kearney der größte Teil der Offshore-Aufträge nach Indien geht (90 % aller Unternehmen, die Offshore-Aufträge vergeben oder zu vergeben planen, bevorzugen Indien als

Offshore-Region), stehen in Zentraleuropa neben Indien auch die osteuropäischen Länder im Blickpunkt. Hier setzen 45 % der Unternehmen auf Indien, aber immerhin jeweils 18 % auf Ungarn, die Slowakei und Rumänien [A.T. Kearney 2003; zit. n. Allweyer u.a. 2004, 9].[2]

Die oben angerissene Doppeldeutigkeit des Begriffs »Offshoring« macht sich auch in aktuellen Definitionen bemerkbar: Unter den Begriff werden unterschiedliche Sachverhalte subsummiert, welche ihrerseits je unterschiedlichen Kontexten zuzurechnen sind. Häufig wird Offshoring wird als eine spezifische Form des *Outsourcings* verstanden. In dieser Diktion gilt es als logische Fortsetzung des Trends zur Fremdvergabe ehemals im Unternehmen erstellter Aufgaben. Diese Begriffsdefinition wird beispielsweise von diversen Unternehmensberatungen favorisiert und findet sich beispielsweise in den Studien der Deutsche Bank Research oder von Deloitte&Touche. Die Studie der Deutschen Bank fasst »Outsourcing« so: Es

> *»ist ein Kunstwort aus ‚Outside', ‚Ressource' und ‚Using', das allgemein die langfristige bzw. endgültige Vergabe von Leistungen an externe Anbieter beschreibt, die bisher selbst erstellt wurden« [Allweyer u.a. 2004, 3].*[3]

Darauf aufbauend definiert die Studie von Deloitte&Touche:

> *»Offshoring ist eine besondere Form des Outsourcing, die Verlagerung von bestimmten IT-Aufgaben in ein Niedriglohnland, wie z.B. Indien.«*

Ein ähnliches Begriffsverständnis wird auch den übrigen vorliegenden Studien sowie den Ausarbeitungen von Union Network International (UNI) zugrunde gelegt [vgl. Rohde 2003; UNI 2003].

Wesentlich für diese Begriffsbestimmung ist, dass a) eine Vergabe von Aufgaben an einen Dritten erfolgt, welcher diese Aufgabe nun als Dienstleistung für den Auftraggeber erbringt, und dass b) dieser Dienstleister in einer Offshore-Region ansässig ist oder die Dienstleistung zumindest in nennenswertem Umfang dort erbringt. Wenn von Offshoring im Finanzsektor oder der Automobilindustrie die Rede ist, handelt es sich i.d.R. um diese Form des Offshorings. Statt die outgesourcten Aufgaben von einem Unternehmen in der BRD erbringen zu lassen, beauftragt man einen Dienstleister in einer Niedriglohnregion bzw. einen Dienst-

2 In dieser Befragung waren Mehrfachnennungen möglich. Die hier aufgezählten Länder sind sehr willkürlich zusammengestellt. Für Zentraleuropa werden beispielsweise die Schweiz, Österreich oder die Niederlande als »Offshoring-Standort« aufgezählt.

3 Zur Begriffsvielfalt um den Ausdruck des Outsourcings siehe auch Pößneck [2004a].

leister, der in einer Offshore-Region sourct.[4] Diese Form des Offshorings wird treffend als »Offshore-Outsourcing« [Allweyer u.a. 2004; Deloitte&Touche 2003] bezeichnet.

Einen anderen Sachverhalt bezeichnet der Begriff des Offshorings, wenn IT-Unternehmen *selbst* Entwicklungskapazitäten in Offshore-Regionen aufbauen und die dortigen Produktionskapazitäten innerhalb des Konzerns nutzen. Dies geschieht häufig durch die Gründung von Tochterunternehmen oder die Bildung von Joint-Venture-Unternehmen unter Beteiligung ortsansässiger IT-Unternehmen. In diesem Fall findet *kein* Outsourcing im eigentlichen Sinne statt, denn das Unternehmen lagert die Aufgaben nicht an einen Dritten aus, sondern lässt sie von Tochtergesellschaften in Niedriglohnregionen erbringen. Diese Form des Offshorings entspringt also nicht dem Bestreben nach Verlagerung von bisher intern bewältigten Aufgaben an Dritte, sondern ist vor allem als Ausdruck der Internationalisierung von Produktionskapazitäten zu verstehen. Sie ist für den IT-Bereich aus noch zu erläuternden Gründen von besonderer Bedeutung. Dennoch wird sie in der aktuellen Diskussion nicht als zu unterscheidende Form des Offshorings in ihrer Spezifik zur Kenntnis genommen. Sämtliche vorliegenden Studien reflektieren das Offshoring lediglich in seiner Bedeutung als besondere Form des Outsourcings.

Die beiden Formen der Nutzung von Produktionskapazitäten haben in den verschiedenen Branchen je unterschiedliche Bedeutung. In den untersuchten IT-Unternehmen hat das Outsourcing an Dritte bisher eine untergeordnete Bedeutung. Viel wichtiger ist hier die Nutzung der Produktionskapazitäten *eigener* Organisationseinheiten in Offshore-Regionen. Für die IT-Dienstleister bedeutet Offshoring daher vor allem, dass sie eigene Produktionskapazitäten in Offshore-Regionen aufbauen. In Anwenderunternehmen überwiegen demgegenüber die Formen des Offshorings, die mit einem Outsourcing von IT-Dienstleistungen verbunden sind. Zwar haben auch die großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen durchaus eigene Entwicklerzentren in Indien oder anderen Offshore-Regionen, aber der Hauptanteil der Offshoring-Aktivitäten in diesen Unternehmen besteht in der Vergabe von outgesourcten Aufträgen an Fremdfirmen, welche zur Erbringung der Aufträge Produktionskapazitäten in Offshore-Regionen nutzen.

4 »Unternehmen wie IBM, Accenture, EDS oder CGEY haben bereits eigene Standorte in Offshore-Regionen aufgebaut. Diese Unternehmen nutzen ihre globale Präsenz und erbringen IT-Leistungen am jeweils geeigneten, kostengünstigsten Standort. Eine große Zahl an Arbeitsplätzen für reine Software-Entwicklung und -Betreuung/-Betrieb wird in Zukunft immer stärker in klassische Offshore-Regionen abwandern. Diese Unternehmen haben sich bereits strategisch gut positioniert und attackieren die Offshore-Dienstleister in deren Heimatregionen« [A.T. Kearney 2003].

Hinter den beiden Formen des Offshorings stehen je unterschiedliche Motivstrukturen mit z.T. verschiedenen Wirkungen. Das reine Offshore-Outsourcing folgt den gleichen Erwägungen, wie sie für Outsourcing generell maßgeblich sind. Ein Unternehmen lagert die Aufgabenerbringung aus, um die »Leistungstiefe« zu reduzieren. Die Motivstrukturen für den Aufbau von eigenen Produktionskapazitäten in Off- oder Nearshore-Regionen sind demgegenüber häufig viel komplexer und vielgestaltiger und in ihrer Wirkung auf die Beschäftigung nicht von vorneherein eindeutig. Diese Form ist aber auf jeden Fall, im Gegensatz zum Offshore-Outsourcing, nicht mit einer Reduzierung der »Leistungstiefe« verbunden. Der Aufbau eines Entwicklungszentrums in einem Niedriglohnland kann vornehmlich aus Kostengründen vorgenommen werden, meist sind aber weitere Gründe von Bedeutung, so z.B. die Erschließung von Märkten oder die Nutzung der Arbeitskräftereserven in anderen Regionen der Welt. Im Kern geht es bei dieser Form des Offshorings um die *Internationalisierung der Produktionskapazitäten* und um die *Nutzung der Ressourcen des Weltarbeitsmarkts* zur Verfolgung einer multiplen Zielstellung innerhalb einer Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens.

Entsprechend dieser Unterscheidung muss auch nicht jede Offshoringaktivität mit einer Verlagerung von Tätigkeitsbereichen einhergehen. Im Falle des Offshore-Outsourcing geht es natürlich geradezu zwingend um eine Verlagerung von bisher intern erbrachten Leistungen an Dritte, sodass hier bei betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise Arbeitsplätze im outsourcenden Unternehmen wegfallen. Da diese auf das Offshore-Outsourcing reduzierte Perspektive die aktuelle öffentliche Diskussion um Offshoring dominiert, wird der Begriff verkürzt als »Verlagerung von Aufgaben in Niedriglohnländer« verstanden. In diesem Fall ist in Anlehnung an Schwemmle von einer Form des »substitutiven Offshoring« zu sprechen [Schwemmle in diesem Band]. Im Falle der Nutzung von Produktionskapazitäten kann der Aufbau von Entwicklerzentren in Off- oder Nearshore-Regionen stattfinden, ohne dass damit bisher im Inland erbrachte Aufgaben nunmehr ins Ausland verlagert werden. In diesem Fall kann es sich mit Blick auf die betrieblichen Beschäftigungseffekte um eine »substitutive« oder auch um eine »additive« Form [ebd.] des Offshorings handeln. Diese Entwicklung kann also bei betrieblicher Betrachtung negative Beschäftigungswirkung haben, wenn die geschaffenen Produktionskapazitäten in Offshore-Regionen genutzt werden, um bisher im Inland erbrachte Leistungen zu erbringen – das muss aber nicht zwingend der Fall sein. Es können sogar, selbst bei betrieblicher Betrachtung, positive Beschäftigungseffekte erreicht werden.

In der gebräuchlichen Verwendung ist also der Begriff des Offshoring zweideutig bestimmt. Dies macht eine differenzierte Verwendung notwendig. Beide Bestimmungen einbeziehend wird im Folgenden unter diesem Begriff nicht nur die Verlagerung von Arbeitsplätzen. Er bezeichnet vielmehr allgemein die Nutzung von Ressourcen in Niedriglohnländern zur Erbringung von Leistungen unter der Kontrolle eines Unternehmens in einer Hochlohnregion. Dies kann in Form des »Offshore-Outsourcings« oder aber in Form der Nutzung der Produktionskapazitäten von Standorten in Niedriglohnländern geschehen. Da die beiden Formen des Offshorings je unterschiedlichen Entwicklungen entspringen und i.d.R. mit verschiedenen strategischen Zielen verbunden sind, sind sie in der weiteren Analyse zu unterscheiden. Ferner wird – entsprechend der gebräuchlichen Differenzierung – von Offshoring gesprochen, wenn die Leistung in weit entfernten Ländern erbracht wird, während der analoge Begriff des Nearshorings die Nutzung von Produktionskapazitäten in vergleichsweise nahe gelegenen Ländern bezeichnet.

ABGRENZUNG DES FELDES

Der Gegenstand dieser Arbeit sind Prozesse der Internationalisierung, welche in der öffentlichen Diskussion unter dem Begriff des »Offshoring« zusammengefasst werden. Analysiert werden diese Entwicklungen am Beispiel der IT-Industrie. Die Informations- und Telekommunikations-Branche (ITK) besteht grob aus vier Segmenten: den Bereichen Telekommunikationsdienstleistungen, Telekommunikations-Hardware, Informationstechnik-Hardware sowie Software und IT-Service. Von diesen erfährt im Folgenden lediglich das letzte Segment, Software und IT-Dienstleistungen, Beachtung. Ausgegrenzt bleiben die Entwicklungen in den übrigen Branchen sowie auch die Formen der international verteilten Produktion von Hardware-Komponenten oder im Telekommunikationssegment.

Das Segment »Software und IT-Service« ist – gemessen an der Beschäftigtenzahl – mit 363.000 Beschäftigten im Jahre 2003 der mit Abstand größte Bereich innerhalb der IT-Industrie in Deutschland. Es gilt als Wachstumsmotor der IT-Branche, hat in den letzten Jahrzehnten ein dynamisches Beschäftigungswachstum generiert und wurde im Laufe der 90er-Jahre zum zahlenmäßig größten und wichtigsten Segment der Branche.

Tabelle 1: Beschäftigte in der IT-Industrie 1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Informationstechnik	**396.000**	**418.000**	**490.000**	**492.000**	**479.000**	**458.000**
- Büromasch. und DV-Geräte	128.000	117.000	108.000	104.000	99.000	95.000
- Software und IT-Service	268.000	301.000	382.000	388.000	380.000	363.000
Telekommunikation	**314.000**	**327.000**	**330.000**	**327.000**	**307.000**	**293.000**
- Nachrichtentechn. Geräte	77.000	76.000	83.000	80.000	72.000	68.000
- Fernmeldedienste	237.000	251.000	247.000	247.000	235.000	225.000
Insgesamt	**710.000**	**745.000**	**820.000**	**819.000**	**786.000**	**751.000**

Quelle: BITKOM [2001; 2004]

Die Tabelle zeigt, dass das für die zurückliegende Boomphase der Branche konstatierte dynamische Wachstum allein vom Segment Software und IT-Service getragen wurde. Seit dem Jahre 2001 befindet sich allerdings auch dieses im Abwärtstrend.

Das Produkt- und Leistungsspektrum der Unternehmen in diesem Bereich umfasst im Wesentlichen die Sparten Standard- und Individualsoftware, IT-Beratung und Systemintegration sowie das IT-Outsourcinggeschäft und den Produktservice. Das formale Qualifikationsniveau der hier Beschäftigten ist sehr hoch. Die Unternehmen haben je nach Produkt- und Leistungsspektrum einen Akademikeranteil von 40 bis 90 % [Boes, Baukrowitz 2002].

Die Struktur dieses Segments ist auf den ersten Blick von Kleinstunternehmen bestimmt. Eine zahlenmäßig große Rolle spielen tatsächlich einige tausend kleine Unternehmen. Von prägender Bedeutung sind allerdings große Firmen. Zu nennen sind Unternehmen, die Standardsoftware herstellen und – in enger Beziehung zu diesen – die Systemintegrations- und IT-Beratungsunternehmen. Wichtige Unternehmen sind bei den Software-Herstellern SAP mit 13.000, Oracle mit gut 1.700 und Microsoft mit 1.600 Beschäftigten in der BRD. Zu den Unternehmen, die hauptsächlich Systemintegration und IT-Beratung betreiben, gehören beispielsweise CSC Ploenzke mit 4.800, Lufthansa Systems mit 3.700 und Accenture mit 3.000 Mitarbeitern in Deutschland. Überragende Bedeutung haben die großen IT-Dienstleister. Sie bedienen meist das gesamte Produkt- und Leistungsspektrum. Die größten sind hier T-Systems mit 31.500, IBM mit 26.000 und SBS mit 16.200 Beschäftigten in der BRD.

METHODISCHES KONZEPT

Diese Untersuchung ist als Vorstudie für die Begründung eines Forschungsschwerpunkts konzipiert. Mit einem vergleichsweise begrenzten empirischen

Zugriff dient sie der Prüfung der Bedeutung des Themas, der Erkundung der relevanten Problemstellungen sowie der Überprüfung und Präzisierung von Hypothesen und Fragestellungen für weitere Untersuchungen. Die empirische Basis dieser Vorstudie bilden insgesamt zwölf Interviews mit Arbeitnehmervertretern sowie mit Managern verschiedener Unternehmen, die Sekundäranalyse von ca. 60 Interviews mit Unternehmensvertretern, Betriebsräten und Beschäftigten aus parallel durchgeführten Forschungsprojekten zur IT-Industrie, eine Analyse verfügbarer Dokumente aus Unternehmen sowie die Aufarbeitung der verfügbaren Literatur. Insgesamt liegt für elf Unternehmen eine ausreichende Datenbasis vor. Dabei handelt es sich um acht große, international tätige IT-Unternehmen sowie um zwei mittelgroße Unternehmen mit europäischem Zuschnitt und ein kleines Unternehmen ohne nennenswerte internationale Aktivitäten.

Die Interviews mit den Arbeitnehmervertretern wurden als leitfadengestützte Explorativinterviews geführt. Sie dienten einer genauen Bestandsaufnahme laufender oder projektierter Offshoring-Aktivitäten in den jeweiligen Unternehmen. Bei den Gesprächspartnern handelt es sich i.d.R. um Gesamtbetriebsräte, Konzernbetriebsräte oder Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, die über die Entwicklung in größeren Unternehmenseinheiten Auskunft geben konnten. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden stets in anonymisierter Form dargestellt. Ebenso wird mit den Expertengesprächen mit Managementvertretern verfahren.

Die Sekundäranalyse von Interviews aus anderen Forschungsprojekten zur IT-Industrie erwies sich als sehr ergiebige Informationsquelle, um strategische Überlegungen des Managements zu verstehen und die Reaktionen von Beschäftigten in den Blick zu nehmen. Auch die Ergebnisse dieser Interviews werden nur in anonymisierter Form verwandt.

Von zentraler Bedeutung für das Verständnis der Strategien und Konzepte wichtiger Unternehmen in der Branche war die Analyse von Dokumenten dieser Unternehmen, die Auswertung von Newsgroups sowie die Aufarbeitung der Fachpresse. Insgesamt konnte ausreichend Material zusammengetragen werden, um die Aktivitäten der »Key-Player« in der Branche, nämlich EDS, IBM, T-Systems, SAP und Siemens zu analysieren. Dabei handelt es sich um weltweit agierende IT-Konzerne mit weitreichenden Ambitionen bezüglich der Internationalisierung und vielfältigen Erfahrungen im Bereich des Offshorings. Da für diese Analyse ausschließlich öffentlich zugängliche Dokumente verwandt wurden, werden die Ergebnisse nicht anonymisiert.

VORAUSSETZUNGEN UND TREIBER DER AKTUELLEN OFFSHORING-ENTWICKLUNG

An der aktuellen Diskussion zum Thema Offshoring überrascht die ungeheure Dynamik, mit der diese Entwicklung in öffentlichen Diskursen Bahn gebrochen hat. Konnten zu Anfang des Jahres 2003 selbst Insider wenig mit dem Begriff anfangen, hat es das Thema mittlerweile bis in die Tagesschau geschafft. In sämtlichen Fachorganen hat es einen prominenten Platz und auch Massenpublikationsorgane berichten mittlerweile regelmäßig über diese Entwicklung. Die Frage ist, ob die Vehemenz des öffentlichen Diskurses Ausdruck der realen Entwicklung ist oder ob hier in der Öffentlichkeit etwas als neu erscheint, weil es jetzt erst zur Kenntnis genommen wird. Mit anderen Worten: Handelt es sich überhaupt um einen Offshoring-Boom?

GIBT ES ÜBERHAUPT EINEN OFFSHORING-BOOM?

Betrachtet man die reale Entwicklung, so wird deutlich, dass die Entwicklung, welche heute mit dem Begriff des Offshoring bezeichnet wird, in anderen Branchen bereits eine längere Geschichte hat. Die internationale Verlagerung von Produktionsstandorten beispielsweise ist keineswegs ein neues Phänomen. Insbesondere für die klassischen Industrien wurde bereits in den 70er- und 80er-Jahren ein Schub der Internationalisierung der Produktionsstrukturen diagnostiziert [Rohde 2003]. Die IT-Industrie selbst verfügt bei den Hardware-Segmenten bereits seit Jahrzehnten über international verteilte Produktionskapazitäten. Die großen Computerhersteller wie IBM bauten bereits in den 50er-Jahren Produktionswerke außerhalb der USA auf. Diese international verteilten Produktionskapazitäten wurden im Laufe der 80er- und 90er-Jahre in ein neues Organisationsmodell integriert, das allgemein mit dem unspezifischen Begriff des Netzwerks charakterisiert wird. Die IT-Industrie wurde mit diesem Modell geradezu zum Musterbeispiel einer neuen international verteilten Netzwerkproduktion [vgl. Angel 1994; Ferguson, Morris 1993; Castells 1996].

An die Stelle einer Industriestruktur, die als »vertikale Computerindustrie« bezeichnet werden kann, weil sie durch vertikal integrierte EDV-Großhersteller

wie IBM oder Siemens geprägt wurde, die alle für die Entwicklung und Herstellung von Computersystemen notwendigen Produktionsprozesse unter einem Dach vereinten, tritt unter dem Druck des Vordringens unabhängiger Unternehmen im Halbleiter-, PC- und Datenkommunikationsbereich [Drüke 1997] eine »horizontale Computerindustrie« [Grove 1996]. Für diese neue Form industrieller Netzwerke hat sich in den USA der Begriff des »Wintelism« [Borrus, Zysman 1997] eingebürgert.[5]

Ein vergleichbarer Internationalisierungsgrad konnte bisher für die Produktionsstrukturen der Segmente Software und IT-Dienstleistungen nicht erreicht werden. In einigen Teilsegmenten – insbesondere im Bereich Standardsoftware – ist zwar der Absatz hochgradig internationalisiert, keineswegs aber die Produktionskapazitäten. Selbst große Standardsoftware-Hersteller wie Microsoft oder SAP konzentrierten ihre Entwicklungskapazitäten bis in die 90er-Jahre auf sehr wenige Standorte mit einer starken örtlichen Bindung an die jeweilige Heimatbasis und begannen erst allmählich mit dem Aufbau internationaler Entwicklungszentren und Entwicklernetzwerke. Dabei wurden aber zunächst die Produktionskapazitäten in hochindustrialisierten Ländern genutzt. Erst gegen Ende der 90er-Jahre wandelt sich das Bild grundlegend. Seitdem werden beispielsweise in Ländern wie Indien systematisch eigene Produktionskapazitäten aufgebaut.

Deutlich höher als bei den »reinen« Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen ist der Internationalisierungsgrad naturgemäß bei den großen Computerkonzernen (z.B. IBM oder HP). In diesem Fall folgte der Aufbau internationaler Produktionskapazitäten im Dienstleistungsbereich den Internationalisierungsbestrebungen der Konzerne im Hardware-Bereich. Weil die Unternehmen Dienstleistungskapazitäten vor Ort vorhalten mussten, um ihre Hardware verkaufen zu können, waren deren Dienstleistungsabteilungen schon verhältnismäßig früh international aufgestellt. Sie verfügen bis heute auch im Dienstleistungsbereich über einen Entwicklungsvorsprung bei der systematischen Nutzung weltweit verteilter örtlicher Produktionskapazitäten im Dienstleistungsbereich.

5 Der Begriff hebt auf jenes von Intel und Microsoft geschaffene Modell industrieller Organisation ab, »das auf einer straffen Beherrschung der technologischen Schlüsselstandards in einer zunehmend vertikal desintegrierten Branche aufbaut« [Lüthje 1998, 560]. Dieses Modell hat das alte fordistische Konzept der Kontrolle von Märkten, Technologiezyklen und Produktionsprozessen, welches auf proprietären Standards, der weitgehenden Integration von Anwendungsprogrammen und -systemen in die so definierten unternehmensspezifischen Produkte und einer hochentwickelten Massenfertigung in vertikal integrierten Großkonzernen aufbaute, abgelöst. Der Prozess geht einher mit einer weitgehenden Entkopplung der unternehmerischen Kontrolle über die einzelnen Teilschritte der Produktionskette [ebd.].

Resümiert man die Entwicklung der Internationalisierungsbestrebungen in der IT-Industrie, so zeigt sich also, dass es im Hardware-Bereich schon seit Jahrzehnten international verteilte Produktionskapazitäten, auch in Niedriglohnländern, gibt. Diese wurden im Laufe der 90er-Jahre entsprechend dem Paradigma des Netzwerks reorganisiert und können heute geradezu als Idealtypen »polyzentrischer Netzwerke« [Hack 1998] gelten, in denen die Ressourcen international verteilter Produktionskapazitäten variabel genutzt werden können. Demgegenüber ist die Internationalisierung der Produktionskapazitäten im Software- und Dienstleistungsbereich und insbesondere die konsequente Einbeziehung der Off- bzw. Nearshore-Standorte eine vergleichsweise junge Entwicklung. Man kann daher von einer neuen Phase, einem Internationalisierungsschub im IT-Dienstleistungsbereich ausgehen, der in der »Offshore-Debatte« Ausdruck findet.

Diese Internationalisierungsentwicklung vermischt sich mit einem zweiten »Mega-Trend«, dem des Outsourcings. Auch Outsourcing ist kein neues Thema. Gerade die IT-Industrie gilt als Vorreiter dieser Entwicklung. Einer der ersten dokumentierten Outsourcingfälle war die Auslagerung von Aufgaben im Bereich Halbleiterproduktion der dritten Computergeneration von IBM [vgl. Sydow 1993, 55; Hendrix u.a. 2003, 23]. Gerhard Rohde [2003] begreift die aktuelle Entwicklung als »dritte Welle globalen Outsourcings«. Er verweist auf zwei historische Vorläufer: die Verlagerungen in der Textil- und Schuhindustrie sowie in der Fertigung von Spielzeug und einfachen Elektroartikeln einerseits und das Outsourcing von personalintensiven und routinisierten Datenerfassungsdiensten im Bürobereich, wie z.B. die Ticketverarbeitung von Fluggesellschaften oder die Bearbeitung von Kreditkartenanträgen und -belegen, andererseits [UNI 2003]. Was der Outsourcingentwicklung derzeit »Flügel verleiht«, sind die enormen Wachstumserwartungen in diesem Dienstleistungsfeld.

Gegenwärtig deutet sich eine neue Welle des Outsourcings in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen an. Standen in den 80er- und 90er-Jahren die klassischen Fertigungsbereiche im Fokus von Auslagerungsbestrebungen, so treten nun die Bürotätigkeiten in den Blickpunkt. Das Ziel dieser Bestrebungen ist die Senkung der »Leistungstiefe« analog zur Senkung der »Fertigungstiefe« in den industriellen Kernsektoren. So rechnet beispielsweise eine Studie der Deutsche Bank Research vor, dass der Anteil der Eigenerstellung in der Automobilindustrie gegenwärtig bei 25 % und in der Elektronikindustrie bei 20 % liege, der entsprechende Anteil bei Banken aber bei 80 %. Zur Reduzierung der Kosten und der Kapitalbindung sowie aus Gründen der Konzentration auf die Kernkompetenzen sei es geboten, die Leistungstiefe drastisch zu reduzieren. Diese Outsourcingbe-

strebungen, die bei Banken und Finanzdienstleistern besonders vehement verfolgt werden, werden als Teil der »Industrialisierung des Finanzgewerbes« [Allweyer u.a. 2004, 3] verstanden.[6] Eine Befragung von Deloitte und Touche gibt an, dass für 71 % der befragten Unternehmen Outsourcing ein aktuelles Thema sei. Lediglich 6 % der befragten Unternehmen befassen sich überhaupt nicht damit [Deloitte&Touche 2003, 21 f.].

Mit dem Outsourcing-Trend sind große Wachstumserwartungen verbunden, die insbesondere den IT-Outsourcing-Unternehmen zugute kommen sollen. Dabei handelt es sich beispielsweise um folgende Leistungsarten:

- *Information Technology Outsourcing* (Outsourcing von Großteilen der IT, bis hin zur kompletten IT, an einen externen Dienstleister),
- *Selektives/partielles Outsourcing* (nur klar definierte Teilbereiche werden ausgelagert),
- *Platform IT Outsourcing* (Auslagerung des Betriebs eines kompletten Rechenzentrums),
- *Application Outsourcing* (Übernahme von selektierten Applikationen, wie z.B. SAP-Hosting),
- *Systems Outsourcing* (Auslagerung von Teilbereichen eines Rechenzentrums, so z.B. Netzwerke oder Speicherung),
- *Business Process Outsourcing (»BPO«;* Auslagerung von einfachen, standardisierten Geschäftsprozessen). Dies ist wiederum zu unterscheiden in:
  - *transaction-based* (einfache Abwicklungsaufgaben, wie z.B. Lohnabrechnung oder Kreditkartenabrechnung),
  - *business-based* (individuelle Geschäftsaufgaben, wie z.B. Entgegennahme von Reklamationen),
  - *vertically focused* (standardisierte Geschäftsprozesse, die in hohem Maße an die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kunden angepasst werden müssen) [Deloitte&Touche 2003, 9 f.].

Deutsche Bank Research schätzt den Wert der IT-Dienstleistungen, welche im Jahr 2003 outgesourct wurden, auf € 10 Mrd. Das Institut erwartet bis 2008 eine Steigerung auf € 17 Mrd. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 11 % [Allweyer u.a. 2004, 7; vgl. Meta Group 2002]. Ähnliche Wachstumserwartungen werden gegenwärtig auch von anderen Beratungsunternehmen vorgelegt. Ein wesentliches Moment der Wachstumserwartungen ist das zuletzt genannte

6 Im Zeitraum zwischen 1990 und 2003 expandierten die Jahresvolumina der Outsourcingverträge, welche von Finanzdienstleistern abgeschlossen wurden, um 45 % p.a. [E-Finance Lab 2003, zit.n. Allweyer u.a. 2004, 4].

Business Process Outsourcing (BPO), die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse an einen Dienstleister. Gerade für diesen Bereich werden besonders hohe Anteile der Verlagerung in Offshore-Regionen erwartet.[7]

In den letzten Jahren hat der IT-Sektor in hohem Maße von der zunehmenden Fremdvergabe klassischer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen profitiert. Insbesondere große Anwenderunternehmen in der Industrie und im Dienstleistungsbereich lagerten wesentliche Anteile ihrer IT-Aktivitäten (z.B. Rechenzentrumsbetrieb) in rechtlich selbstständige Tochterunternehmen aus oder ließen sie von spezialisierten Outsourcing-Anbietern erbringen. Diese Outsourcing-Leistungen werden in einem hohen Maße von IT-Unternehmen erbracht. Dabei ist der IT-Outsourcing-Markt in Deutschland von einigen großen Unternehmen bestimmt. DB Research referiert diverse Studien. Danach decken die vier größten Anbieter in Deutschland (T-Systems, SBS, IBM und EDS) gut 80 % des Marktes ab. Diese Konzentration ergibt sich wesentlich aus den Besonderheiten dieses Geschäftsbereichs. Ähnlich wie in der klassischen Industrie sind hier Skaleneffekte von großer Bedeutung, sodass die Kostenstrukturen positiv von der Größe des Outsourcing-Anbieters beeinflusst werden. Ein weiterer Grund für den hohen Konzentrationsgrad ist die erforderliche Reputation des IT-Dienstleisters, die angesichts des spezifischen Abhängigkeitsverhältnisses des Kunden vom IT-Dienstleister von großer Bedeutung ist [Allweyer u.a. 2004, 7].

Gleichzeitig wurden die Systementwicklungsabteilungen in Anwenderunternehmen verkleinert und die entsprechenden Leistungen an IT-Beratungsunternehmen und Standardsoftware-Anbieter vergeben. Hierbei handelt es sich um Aufträge, welche fallweise erteilt und in Form von Projekten erbracht werden.[8] Die Fremdvergabe (und zwar sowohl in Form der dauerhaften Vergabe im Sinne des Outsourcings als auch in Form von fallweise vergebenen Projekten) beginnt in den 80er-Jahren zu einem relevanten Wirtschaftsfaktor zu werden und gewinnt in den 90er-Jahren deutlich an Gewicht. Sie ist ein wesentliches Moment des enormen Beschäftigungswachstums des Segments »Software und IT-Service« im Ver-

7 Die Marktforscher von Gartner prognostizieren, dass in Europa in diesem Jahr (2004) 25 Milliarden Dollar für die Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO) ausgegeben werden. Das entspräche einem Plus von 4,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. BPO sei mittlerweile das am schnellsten wachsende Service-Segment, so die Auguren, und werde bis zum Jahr 2007 mit einer gemittelten jährlichen Rate von 6,7 Prozent auf dann 33 Milliarden Dollar anwachsen [Handelsblatt v. 4.03.2004]. Wie die deutlichen Unterschiede zu der Wachstumsprognose von Deutsche Bank Research und Meta Group zustande kommen, kann anhand des vorliegenden Materials nicht geprüft werden.

8 Diese Formen von IT-Dienstleistungen werden in den IT-Unternehmen nicht als Outsourcinggeschäft verbucht. Dieser Begriff wird nur im Falle einer dauerhaften Übernahme eines Aufgabenbereichs verwendet.

lauf des vergangenen Jahrzehnts. Die erwartete neue Welle des IT-Outsourcings bildet eine Grundlage für gegenwärtig vorgelegte Prognosen, wonach ein Ende der Stagnations- und Krisenphase in der IT-Industrie zu erwarten ist.

Diese Wachstumserwartungen verleihen dem Thema IT-Outsourcing generell gegenwärtig große öffentliche Resonanz. Zeitgleich mit dem Wachstum des Geschäftsvolumens in diesem Segment entsteht mit dieser Entwicklung ein großes Potenzial zur Nutzung von Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen. Im Gegensatz zu vielen anderen IT-Dienstleistungen sind zahlreiche Aufgaben im Bereich des IT-Outsourcings geradezu für ein Offshore-Outsourcing prädestiniert. Denn im Kern handelt es sich um Abläufe, welche in einem oft jahrzehntelangen Prozess so umgestaltet wurden, dass sie sich für die Vergabe an externe Dienstleister eignen und von diesen über große Entfernungen erbracht werden können. Insofern hat die neue Phase des IT-Outsourcings zwei Charakteristika: einmal das des schnellen Wachstums, weil in den Dienstleistungsunternehmen und den Büros der Industrieunternehmen ein neuer Bereich verlagerbarer Aufgaben in den Blickpunkt rückt; und zum anderen das der systematischen Nutzung von Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen zur kostengünstigen Erbringung dieser Dienstleistungen.

Von dieser Entwicklung profitieren insbesondere die großen IT-Dienstleistungsunternehmen: einmal aufgrund der besseren Möglichkeiten zur Realisierung von Skaleneffekten bei der Erbringung von IT-Outsourcingdienstleistungen, zum anderen aufgrund ihrer Vorteile bei der systematischen Nutzung von international verteilten Produktionskapazitäten. Ihnen muss daran gelegen sein, die Bereitschaft der Kunden zu steigern, Outsourcingaufträge zu vergeben, und zugleich haben sie großes Interesse daran, die Akzeptanz für ein verstärktes Engagement in Off- und Nearshore-Ländern zu steigern und dort systematisch nutzbare Kapazitäten aufzubauen. Es ist daher kein Zufall, dass gerade die »Key Player« im IT-Outsourcingmarkt nicht nur das Thema Outsourcing, sondern auch das Thema »global sourcing« bzw. Offshore-Outsourcing in der Öffentlichkeit vehement bekannt machen und ihre Aktivitäten in den Off- und Nearshore-Regionen intensivieren. Auf diese Weise wird die reale Offshoring-Entwicklung vorangetrieben und gleichzeitig das öffentliche Interesse daran gesteigert.

DIE KOSTEN ALLEIN SIND ES NICHT!

Bezüglich der Frage nach den Gründen für die aktuelle Offshoring-Entwicklung in der IT-Industrie wird unisono auf die günstigere Kostenstruktur von Offshore-Pro-

jekten verwiesen. Weil die Lohnkosten in den Off- und Nearshore-Regionen um ein Vielfaches niedriger sind, heißt es, lasse sich eine Reduzierung der Kosten um 40–60 % erzielen [Behnde u.a. 2003]. Vor diesem Hintergrund erscheint es geradezu als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, dass IT-Unternehmen die Ressourcen in den Niedriglohnregionen nutzen.

Diese Erwartungen weitgehender Kostensenkungen basieren i.d.R. auf den z.T. immensen Lohnkosten- und Steuervorteilen verschiedener Offshore-Regionen. Der Chef von Siemens Business Services (SBS) beziffert die Arbeitskosten seiner Software-Ingenieure pro Stunde in unterschiedlichen Ländern wie folgt: In Deutschland werden sie (vermutlich für das Jahr 2001) mit € 56,50 ausgewiesen. Für Ungarn werden Arbeitskosten in Höhe von € 29,90 (52 % der Kosten in Deutschland), für die Tschechische Republik € 16,80 (30 %), für die Slowakei € 13,00 (23 %), für Rumänien € 9,20 (16 %) und für Indien € 6,80 (12 %) in Anschlag gebracht [Stodden 2003, Folien]. Die Studie von Deutsche Bank Research quantifiziert die Tagessätze indischer Programmierer einschließlich Infrastruktur vor Ort, Anbietermarge und sonstiger Bezugskosten auf € 140 bis 200 und ermittelt zum Vergleich die Tagessätze in Deutschland mit € 600 bis 1000 [Allweyer u.a. 2004, 8]. Demnach liegen die Tagessätze in Indien bei ca. 25 % der Kosten in Deutschland. Für die osteuropäischen Nearshore-Länder quantifiziert Roland Berger die durchschnittlichen Personalkosten in Ungarn, der Slowakei und Rumänien für System-Architekten und Programmierer auf ca. 25 % der Kosten in Deutschland (mit gewissen Unterschieden je Land) [vgl. Allweyer u.a. 2004, 8]. Der Leiter des Entwicklerzentrums von SAP in Indien beziffert die Einstiegsgehälter von indischen Software-Entwicklern mit € 8.000, während die der Kollegen in Walldorf bei durchschnittlich € 40.000 liegen [Müller, O. 2004].

Auch wenn es sich hier nur um »Daumengrößen« handelt, lässt sich bei aller darin angelegten Ungenauigkeit schließen: Die Lohnkosten der IT-Fachkräfte in den Near- und Offshore-Regionen liegen deutlich unter denen deutscher Mitarbeiter; insbesondere die Kosten für indische Mitarbeiter sind um ein Vielfaches geringer.[9]

9 Wie lange diese großen Lohnkostenunterschiede Bestand haben werden, ist eine andere Sache. Unternehmensberater gehen davon aus, dass sich sowohl die Lohnkosten der osteuropäischen »Nearshoring-Standorte« als auch die in Indien in einer Aufwärtsentwicklung befinden, sodass keine mittelfristig beständige Empfehlung für bestimmte Länder gegeben werden kann [AK Outsourcing]. Henning Kagermann, der Vorstandsvorsitzende von SAP, meint, dass das Wohlstandsgefälle gegenüber den osteuropäischen Betrittsländern der EU bestimmt noch zehn Jahre andauern werde. Danach könne man immer noch überlegen, ob man dort bleibe oder woanders hin gehe [FAZ v. 05.05.2004].

Es verwundert daher nicht, dass das Kostenargument in diversen Befragungen von Unternehmen, die Offshoring betreiben, ganz oben auf der Liste der Gründe für Offshoring steht. So gaben in einer Befragung der FH Pforzheim 92 % der Offshoring betreibenden Unternehmen die Lohnkostenersparnisse als wichtigen oder sehr wichtigen Grund an [Moszadlo 2003, 4]. Ähnliche Ergebnisse lassen sich aus Studien von Unternehmensberatungsfirmen herauslesen [Buchta u.a. 2004; Allweyer u.a. 2004; Deloitte&Touche 2003].[10]

So eingängig dieses Argument ist, so wenig gehaltvoll ist es zur Erklärung des aktuellen Offshore-Booms.

Zunächst einmal ist darauf zu verweisen, dass die allenthalben in Aussicht gestellten hohen Kosteneinsparungen bis dato äußerst umstritten sind. Die Befragung der FH Pforzheim lässt darauf schließen, dass die Unternehmen tatsächlich enorm hohe Kosteneinsparungen realisieren können. Hier gaben 57,3 % der Unternehmen, welche Erfahrung mit Offshoring haben, an, dass die Kostenersparnisse bei Rechnung aller Kosten mehr als 30 % betragen. Gut 25 % der Unternehmen glauben sogar Kosteneinsparungen von mehr als 50 % realisiert zu haben [Moszadlo 2003, 11]. In der Fachpresse finden sich darüber hinaus eine Reihe von Beispielen für z.T. erhebliche Kosteneinsparungen, andererseits aber auch eine Reihe von Erfahrungsberichten und Studien, welche dieser Annahme vehement widersprechen [IHK Regensburg 2004]. Zugespitzt formuliert beispielsweise der Chef der Deutschen Leasing AG, Philippe de Geyter:

> *»Wer behauptet, dass man mit Offshore-Outsourcing 50 Prozent sparen könne, der lügt« [Ellermann 2004].*

Nach einer ersten Phase der Euphorie kursieren mittlerweile moderatere Schätzungen. Entsprechend einer McKinsey-Studie können beispielsweise Finanzdienstleister bei Offshoring-Projekten insgesamt 3 % bis 5 % sparen, in einzelnen Bereichen sogar 15 % bis 20 % [Handelsblatt v. 10.02.2004].[11] Selbst indische IT-Dienstleister, die sich gegenwärtig als Dienstleistungsunternehmen für IT-Out-

10 Diese Studien referieren i.d.R. aber die Kostenersparnis beim Offshore-Outsourcing und nicht bezüglich der Nutzung eigener Produktionskapazitäten. Dabei kommen also zwei unterschiedliche Einsparmöglichkeiten zusammen: die aus dem Outsourcing und die aus dem Offshore-Outsourcing. Kostenanalysen für das Offshoring innerhalb des Unternehmens sind m.W. nicht öffentlich verfügbar. Das favorisierte Argument der Kostensenkungen bei Offshoring ist nicht weiter verwunderlich. Eine vergleichbare Situation wird auch bei Befragungen zum Ziel von Outsourcing allgemein ermittelt. So gaben in einer Befragung von Deloitte und Touche nach den Gründen für Outsourcing 82 % der Unternehmen Kostensenkung als vorrangiges Ziel an [Deloitte&Touche 2003, 22].

11 In der Studie haben die Berater die Erfahrungen aus weltweit mehr als 250 Offshoring-Projekten in den letzten beiden Jahren zusammengefasst [Handelsblatt v. 10.02.2004]

sourcingprojekte auf dem deutschen Markt zu etablieren versuchen, haben die oben genannten Zahlen längst revidiert. Infosys, eines der größten indischen IT-Unternehmen, quantifiziert die Einspareffekte mittlerweile mit durchschnittlich 20–25 %. Und selbst diese Kostenersparnis wird erst nach einer gewissen Anlaufzeit und einer Etablierung der Zusammenarbeit mit indischen Dienstleistern in Aussicht gestellt.

Die stark variierenden Angaben hinsichtlich der zu realisierenden Kosteneinsparungen erklären sich aus unterschiedlichen Gründen: einmal aus der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Offshore-Projekte. Handelt es sich um vergleichsweise hoch standardisierte arbeitsintensive Abläufe und Prozesse, wie etwa die Erfassung von Belegen, so schlagen die Lohnkostenunterschiede sehr deutlich zu Buche. Demgegenüber haben sie eine geringere Bedeutung, wenn es sich um Vorgänge handelt, die einen intensiven Abstimmungsprozess erforderlich machen, weil sie sich nicht routinisiert bewältigen lassen. Dies ist sehr häufig im Bereich der Software-Entwicklung der Fall, gilt aber auch für viele Tätigkeiten des administrativen Bereichs.[12] In diesem Fall entstehen weitaus höhere Kosten für notwendige Abstimmungsprozesse und die Kontrolle der Vorgänge, sodass der Lohnkostenvorteil weit weniger ins Gewicht fällt.

Ein weiterer Grund für die große Varianz bezüglich realisierbarer Kosteneinsparungen liegt in den unterschiedlichen Berechnungsarten. Auch wenn in Unternehmensberaterstudien immer wieder darauf verwiesen wird, dass die Kosteneinsparungen keineswegs proportionalzu den Lohnkostenvorteilen zu rechnen sind, ist dennoch unklar, welche Kostenarten insgesamt in Anschlag gebracht werden müssen, um die vermeintlichen Kosteneinsparungen bei Offshore-Projekten realistisch berechnen zu können.

Eine Zusammenstellung der »hidden costs« von Offshoring-Projekten in der Internetzeitschrift CIO (USA) bringt folgende versteckte Kostenarten bei Offshore-Outsourcing in Anschlag:

- *Kosten für die Auswahl eines Zulieferers:* Diese Auswahlkosten beinhalten die Dokumentation der Bedürfnisse, das Aussenden von Ausschreibungen sowie die Auswertung der Antworten, die Vertragsverhandlungen, gesetzliche Gebühren, Reisekosten und Mitarbeiterkosten; da dieser Auswahlprozess sehr langwierig ist, muss hier mit Ausgaben zwischen 1 und 10 % gerechnet werden.

12 So verwies beispielsweise eine Angestellte aus der kaufmännischen Abwicklung von Projekten darauf, dass bei der Rechnungsstellung komplexe Abstimmungsprozesse mit den verantwortlichen Projektleitern und den Kunden erforderlich sind, sodass allein schon eine Zentralisierung dieser Tätigkeiten in Deutschland zu großen Problemen geführt habe.

- *Überleitungskosten:* Die Überleitung ist vielleicht die teuerste Phase eines Offshore-Vorhabens und kann sehr lange (3 Monate bis 1 Jahr) dauern. Sie ist deshalb so kostenintensiv, weil in ihr die neuen (Offshore-)Mitarbeiter angelernt werden müssen, was zum einen bedeutet, dass in dieser Phase doppelte Kosten entstehen, und zum anderen, dass weder der Ausbilder noch der Auszubildende produktiv tätig ist. Darüber hinaus müssen in dieser Phase weitere Reise- und Visakosten einkalkuliert werden. Für die reinen Überleitungskosten ist mit Ausgaben zwischen 2 und 3 % zu rechnen.
- *Kosten für Entlassungen:* Diese Kosten entstehen v.a. durch Abfindungen und mögliche weitere Prämien. Zusätzlich ist es aber auch wichtig, in Entlassungsphasen die Moral und Motivation (durch möglichst hohe Transparenz, Stärkung der Unternehmensvision) der verbleibenden Mitarbeiter zu festigen. Hier sind Ausgaben zwischen 3 und 5 % zu veranschlagen.
- *Kulturelle Kosten:* Die Produktivität wird eingeschränkt durch:
  - kulturelle Probleme (amerikanische Entwickler äußern sich klar und vertreten ihren Standpunkt, dagegen ordnen sich z.B. indische Entwickler Kundenwünschen unter, unabhängig davon, ob diese realisierbar sind),
  - mangelnde Erfahrung (die Erfahrung von Offshore-Entwicklern beträgt im Durchschnitt sechs Jahre; dadurch kommt es in Unternehmen, die Offshoring betreiben, im Durchschnitt zu einem zwanzigprozentigen Effizienzabfall in der Anwendungsentwicklung während der ersten zwei Jahre des Vertrages),
  - hohe Fluktuation und damit einhergehende, immer wiederkehrende Kosten für die Ausbildung neuer Mitarbeiter (laut Nasscom betragen die Kündigungsraten in Indien bis zu 35 %)
  - Kommunikationsprobleme (diese können oft nur durch Face-to-Face-Interaktion gelöst werden, was zusätzliche Reise-/Visakosten mit sich bringt).

  Für die »kulturellen Kosten« muss insgesamt mit Ausgaben zwischen 3 und 27 % gerechnet werden.
- *Kosten für den Produktionsanlauf:* Hier sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:
  – Kosten für klar definierte interne Software-Entwicklungs- und Wartungsprozesse (wenn eine Firma nicht solide interne Prozesse schafft, müssen die Dienstleister mehr Menschen onsite platzieren, um die Unzulänglichkeiten zu kompensieren; dies verringert gleichzeitig die Einsparungen),
  – Kosten für Spezifikation (ein großes Spezifikationspaket zu schaffen ist teuer und zeitaufwändig; bei einem 1000-Mannstunden-Projekt muss mit

100 Stunden gerechnet werden, um ein solches Spezifikationspaket zu entwerfen),
- Kosten für die Qualitätssicherheitsprüfung (Überprüfung der Arbeit, die offshore erledigt wird).

Es muss insgesamt mit 1-10 % Kosten für die Überprüfung und Verbesserung der Software-Entwicklungsprozesse gerechnet werden.

- *Verwaltungs-/Managementkosten eines Offshore-Vertrags:* Die gegenwärtige Offshore-Beziehung zu verwalten beinhaltet zunächst Kosten bei der Überprüfung der Arbeitszeiterfassungsbögen des Zulieferers sowie deren Übertragung in die Rechungserstellung. Weiter muss dies im Rahmen des Gesamtprojekts geprüft und abgeglichen werden. Erst dann können die Informationen an die Finanzabteilung weitergegeben und in den Lohn umgesetzt werden. Hier ist mit zusätzlichen Kosten in Höhe von 6–10 % zu rechnen [Overby 2003].

Diese Zusammenstellung von versteckten Kosten bei Offshoring-Projekten lässt ahnen, wie groß die Unterschiede bei Verlagerungsprojekten letztendlich sein können. Wie berechnet man beispielsweise die »Kosten für Entlassungen«? Welche Wirkungen hat eine Entlassungsankündigung in Unternehmen, deren Beschäftigte bisher den Begriff überhaupt nicht mit sich in Zusammenhang bringen konnten, weil sie in ihrem Berufsleben ausschließlich wirtschaftliche Prosperität erfahren haben?

Ein dritter Erklärungsfaktor für die große Spannbreite vermeintlich erreichbarer Kosteneinsparungen resultiert aus der Validität der jeweiligen Quellen. Alle mir bekannten Berechnungen werden von Unternehmensberaterinstituten vorgelegt. Diese sind häufig selbst als Berater bei der Anbahnung von Offshoring-Projekten tätig und liefern dieses Know-how nicht zuletzt, weil sie selbst Beratungsleistungen für Kunden verkaufen wollen, die sich für Offshoring-Projekte interessieren [vgl. UNI 2003]. Gerhard Rohde argumentiert:

> *»Prognosen der Unternehmensberater sind nicht unbedingt zuverlässig. Als Berater sind sie zugleich Partei; sie verdienen an dem Outsourcing-Geschäft und versuchen mit ihren Prognosen Fakten zu behaupten, die Unternehmensentscheidungen beeinflussen sollen« [Rohde 2003].*

Aber selbst wenn man unterstellt, dass sich bei vielen Offshore-Projekten nennenswerte Kostenvorteile erzielen lassen, erklärt dieser Umstand nicht den gegenwärtigen Offshore-Boom. Das Lohnkostengefälle bestand schließlich auch schon zu Zeiten, als Offshoring für die IT-Industrie noch kein Thema war. Eine genauere Analyse ist daher erforderlich.

GRUNDLEGENDE VORAUSSETZUNGEN DES OFFSHORING-BOOMS

In den 90er-Jahren haben sich die Voraussetzungen für die Realisierung von Offshoring-Strategien grundlegend gewandelt. Die entscheidenden Veränderungen bestehen in der Schaffung eines international verfügbaren »Informationsraums«, dem Entstehen eines »Weltarbeitsmarkts« für IT-Fachkräfte und einem tiefgreifenden Wandel der Produkte und Leistungen, welcher die Basis für eine Umwälzung der Produktionsstrukturen und Absatzmärkte darstellt.

International verfügbarer Informationsraum

Eine wesentliche Voraussetzung für die Intensivierung der Offshoring-Bestrebungen bilden internationale Informations- und Kommunikationsstrukturen. Insbesondere auf der Basis des Internets wurde ein weltweit verfügbarer »Informationsraum« [Baukrowitz, Boes 1996] geschaffen, über den sich Arbeitsprozesse in einer neuen Raum-Zeit-Struktur bewältigen lassen. Hier sind gerade in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht worden, welche die Internationalisierung auf eine neue Grundlage stellen [Boes 2004a].

Der Aufbau international verfügbarer Informations- und Kommunikationssysteme erhielt in den 80er-Jahren im Zuge der Schaffung eines weltweiten Finanzmarktes eine zunehmende Dynamik [Baukrowitz u.a. 2001]. Im gleichen Zeitraum wurden in den großen Unternehmen internationale Informations- und Kommunikationssysteme aufgebaut. Der Siegeszug des Internets in den 90er-Jahren verleiht dieser Entwicklung eine neue Qualität, weil damit erstmals eine nicht-proprietäre, offene Informationsinfrastruktur Verbreitung findet, die der Wirtschaft insgesamt zur Verfügung steht und darüber hinaus sämtliche Sphären der Gesellschaft bis hin zum Privatbereich in einer neuen Qualität »anschlussfähig« macht [Boes 2004a].

In historischer Perspektive markiert die Durchsetzung des Internets eine Zäsur. Die neue Qualität besteht darin, dass unterschiedlichste Formen des Informationsgebrauchs in einem einheitlichen Medium aufeinander bezogen werden können. Aufgrund dieser Spezifika stellt das Internet die Basisinfrastruktur für das Entstehen eines »Informationsraums«, eines neuartigen sozialen Handlungsraums dar. Damit werden wesentliche Parameter der wirtschaftlichen Entwicklung neu bestimmt. Dies betrifft vor allem die veränderten Optionen der raum-zeitlichen (Re-)Organisation der Leistungserstellungsprozesse im internationalen Maßstab.

Das Internet eignet sich mehr als alle bisher bekannten Medien als Mittler einer neuen Qualität der Internationalisierung [Boes 2004a].

Die Bedeutung des Internets für die Schaffung dieses globalen »Informationsraums« ist eine zweifache. Es fungiert einerseits als »Impulsgeber« für den Ausbau der Telekommunikationsinfrastruktur. Seine schnelle Ausbreitung seit der Mitte der 90er-Jahre hat die Dynamik des Ausbaus öffentlicher und privater Kommunikationsnetze enorm bescheunigt [Boes 2004a].[13] Und andererseits wirkt es als Medium der Vereinheitlichung und Homogenisierung der bis dato heterogenen, von proprietären Standards bestimmten Informations- und Kommunikationssysteme [Baukrowitz 1996; Boes 2004a]. In den 90er-Jahren werden diese in den hochindustrialisierten Ländern unter Einsatz großer öffentlicher Mittel in kürzester Zeit auf einen neuen technischen Stand gebracht. Die Länder, die heute als Off- bzw. Nearshore-Regionen gelten, haben diese Entwicklung mit geringem zeitlichem Verzug adaptiert. So haben Länder wie China oder Indien große öffentliche Investitionsprogramme gestartet, um die Telekommunikationsinfrastruktur auszubauen [Behnde u.a. 2003, 23f.]. Mittlerweile reicht in vielen Off- und Nearshore-Regionen die Infrastruktur aus, um die dortigen Beschäftigten in verteilte Arbeitsprozesse integrieren zu können.[14]

Für die Internationalisierung der Produktionsprozesse im IT-Dienstleistungsbereich ist die Entstehung eines weltweit verfügbaren Informationsraums wiederum in zweierlei Hinsicht von zentraler Bedeutung. Einmal verbessern sich dadurch die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Im Arbeitsprozess erforderliche Abstimmungen sowie die Steuerung der Projekte lassen sich so leichter über große Entfernungen bewerkstelligen. Zum anderen bildet der Informationsraum für die IT-Dienstleister einen neuartigen Raum der Produktion. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung liegt in der Beschaffenheit der hier erbrachten Produkte und Leistungen selbst: IT-Dienstleistungen werden wesentlich in Ergänzung bzw. als notwendiger Bestandteil digitalisierbarer Produkte erbracht. Digitalisierbare Produkte wiederum können leichter als stofflich-materielle Produkte im »Informationsraum« bearbeitet werden und eignen sich daher besser für eine international verteilte Produktion [vgl. Flecker u.a. 2002;

13 Auf Grund technischer Entwicklungen (Digitalisierung der Übertragungstechnik, Satellitenleitungen) und politisch-ökonomischer Entwicklungen (Deregulierung im Telekommunikationssektor) ist es in den letzten zehn Jahren zu einem dramatischen Preisverfall der Telekommunikationskosten gekommen.

14 Dennoch können im Alltag immer wieder Probleme auftreten. Dabei geht es oft nicht allein um die Beschaffenheit der Informations- und Kommunikationsnetze, sondern um sonstige Infrastrukturleistungen wie Strom [Mühlmann 2004].

Schwemmle, Zanker 2000]. Der Informationsraum ist insofern also sowohl Medium der Steuerung und Koordination von international verteilten Produktionsprozessen als auch »Ort« der Produktion digitalisierbarer Güter und Leistungen. Auch wenn das Entstehen des Informationsraums das Spannungsfeld zwischen dem physisch bestimmten Ort und dem sozial bestimmten Raum nicht generell auflöst, entstehen so doch neue Möglichkeiten zur Organisation von Produktionsprozessen über große Entfernungen hinweg [Boes 2004a; Sahay u.a. 2003].

Diese Möglichkeit zum örtlich verteilten Arbeiten kann im Übrigen ein zusätzliches Argument für Offshoring sein. Insbesondere die Nutzung unterschiedlicher Zeitzonen und die Produktion »rund um die Uhr« sind wichtige Verkaufsargumente von IT-Outsourcingunternehmen [Schwemmle, Zanker 2000]. Umgekehrt können die Zeitunterschiede aber auch zum restringierenden Faktor für Offshore-Aktivitäten werden. In Projekten beispielsweise, in denen Software-Entwickler zeitlich integriert an einer gemeinsamen Entwicklungsaufgabe arbeiten, hat die Dauer des Zeitfensters, innerhalb dessen örtlich verteilt arbeitende Teams die Möglichkeit zur direkten Kommunikation haben, große Bedeutung. Auch aus diesem Grund sind Standorte in Osteuropa für die deutschen Unternehmen von großem Interesse. Im asiatischen Raum, so ein Manager eines international tätigen IT-Dienstleisters, ist Indien mit einem Zeitfenster von ca. vier Stunden akzeptabel, während China mit einem viel kleineren Zeitfenster für eine integrierte oder gar simultane Entwicklung große Probleme aufweist. In Projekten, in denen gut spezifizierte Teilaufgaben ohne großen Abstimmungsbedarf zwischen den Entwicklern quasi im Batch-Verfahren bearbeitet werden, fällt dieser restringierende Faktor aber kaum ins Gewicht.

»Weltarbeitsmarkt« für IT-Fachkräfte

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Offshoring-Boom liegt darin, dass die Arbeitskräfte in Indien, China, Russland und Osteuropa nicht nur preisgünstiger, sondern v.a. auch hoch qualifiziert sind. Durch die weltweite Standardisierung der Technologien, Werkzeuge und Verfahren im IT-Bereich, welche nicht zuletzt durch die schnelle Verbreitung des Internets einen enormen Push erfahren hat, erfolgt eine weltweite Homogenisierung nachgefragter Kompetenzen. Das Angebot an hoch qualifizierten IT-Fachkräften in Indien oder China beträgt ein Vielfaches gegenüber dem deutschen Arbeitsmarkt. Die Ausbildungszahlen der Hochschulen und Fachschulen in diesen Ländern lassen auf absehbare Zeit ein rapides

Wachstum erwarten. Aufgrund der Ausbildungsanstrengungen in diversen Off- bzw. Nearshore-Regionen ist im Laufe des letzten Jahrzehnts ein »Weltarbeitsmarkt« für hoch qualifizierte IT-Fachkräfte entstanden. Diese neuen Arbeitskraftressourcen werden seit Ende der 90er-Jahre verstärkt von den großen IT-Unternehmen der Welt zu nutzen gesucht.

Im Jahre 2002 arbeiteten in der indischen IT-Industrie über 4 Mio. Beschäftigte (während in Deutschland die Zahl der Beschäftigten in der IT-Industrie gegenwärtig ca. 750.000 beträgt).[15] Von diesen 4 Millionen haben über 600.000 IT-Fachkräfte einen Hochschulabschluss, weitere 500.000 Software-Entwickler und Systemadministratoren verfügen über Zertifikate von Microsoft, Cisco u.a. In China sind im IT-Bereich ca. 400.000 Ingenieure tätig [Behnde u.a. 2003, 14f.]. Dieser Fachkräftebestand wird in den nächsten Jahren schnell zunehmen. Länder wie Indien oder China bilden jeweils ebenso viele Ingenieure aus wie die USA. In der Russischen Föderation gehen jährlich 12.000 und in China 35.000 Software-Ingenieure von den Hochschulen ab. In Indien liegt die Absolventenzahl vermutlich sogar noch um ein Vielfaches höher [ebd., 15].

Diese hohen Absolventenzahlen sowie auch die Rückkehr von Fachkräften, welche im Ausland ausgebildet wurden, führen dazu, dass die Arbeitskosten trotz einer schnell steigenden Nachfrage nach Arbeitskräften in diesen Ländern bisher nur vergleichsweise moderat zunehmen. So hat die politische Entwicklung in den USA nach dem 11. September 2001 dazu geführt, dass viele IT-Fachkräfte wieder zurück in ihre Herkunftsländer gegangen sind, weshalb beispielsweise die Gehälter in Bangalore (Indien) trotz einer boomenden Nachfrage in den letzten zwei Jahren nicht wesentlich gestiegen sind. Eine langjähriger Kenner der Situation in Indien erläutert diese Effekte wie folgt:

> *»(...) wir haben halt bestimmte globale Trends, die dann immer wieder zu einer Mäßigung führen. Also nach dem 11. September, zum Beispiel, hat sich ja auch das Klima in den USA stark verändert. Daraufhin wurden dort diese Einreisevisa sehr viel restriktiver gehandhabt. Daraufhin wiederum sind viele Inder zurückgekommen von Amerika nach Indien. Und die fangen natürlich nicht mit einem amerikanischen Gehalt an, sondern mit einem indischen Gehalt. Dieser Trend hat natürlich dazu geführt, dass gerade so im mittleren Management plötzlich ein Riesen-Überangebot da war von erfahrenen Leuten. Und entsprechend regulieren sich dann automatisch wieder die Gehälter. Gleich-*

15 Die Zahl der IT-Fachkräfte in Deutschland ist allerdings höher, wenn man auch die Anwenderbranchen mit einbezieht. Ihre Gesamtzahl dürfte ca. 1,4 Mio. betragen [vgl. Allweyer u.a. 2004].

zeitig ist es natürlich auch so, dass immer mehr Institute entstehen, die IT-Fachkräfte ausbilden, weil es eben der Weg zur Green Card ist, weil es der Weg zu Wohlstand ist, und weil immer mehr versuchen, diesen Weg einzuschlagen. (...) Und von daher wird der Arbeitsmarkt von sehr vielen Faktoren beeinflusst in Indien« [Experte G.].

In den Jahren 1999 bis 2001, so berichtet uns ein Experte, seien die Gehälter in Indien sehr schnell gestiegen. Jährliche Zuwächse von 20 % seien die Regel gewesen. Seitdem habe sich die jährliche Lohnsteigerung auf 5 bis 8 % eingependelt. Das sei bei einer Inflation von 5 % und einem Wirtschaftswachstum von 8 % aus Unternehmenssicht ein durchaus akzeptabler Wert. Gegenwärtig wird der Arbeitsmarkt daher von Unternehmensvertretern auch in den IT-Hochburgen Südindiens, wo die Nachfrage nach qualifizierten IT-Fachkräften in den letzten fünf Jahren stark zugenommen hat,[16] als »gesund« eingestuft:

»Ich denke, es ist ein sehr gesunder Arbeitsmarkt. Wenn man gut qualifiziert ist, findet man leicht einen Job. Andererseits finden auch Unternehmen noch relativ leicht gute Mitarbeiter« [Experte G.].

Die IT-Fachkräfte in vielen Off- und Nearshore-Regionen gelten als gut qualifiziert. Indien und die Russische Föderation erhalten hinsichtlich der Dimensionen Arbeitskräfte und Ausbildungssystem Bestnoten in einem Ländervergleich von McKinsey [vgl. Behnde u.a. 2003, 12]. Einer Befragung von Deloitte&Touche zufolge werden beispielsweise die indischen IT-Dienstleister von deutschen Auftraggebern insbesondere wegen ihrer fachlichen Kompetenz geschätzt [Deloitte& Touche 2003, 26].

Gerade indische IT-Fachkräfte verfügen nach Auskunft eines in Asien seit Jahren tätigen Managers i.d.R. über ausgesprochen hohe Qualifikationen im Bereich der mathematischen Grundlagenbildung sowie hinsichtlich der technischen Kernqualifikationen im Bereich Programmiersprachen, Datenbankkenntnisse etc. Insbesondere im Umgang mit neuen webbasierten Technologien und Tools weisen sie häufig einen sehr hohen Qualifikationsstand auf. Gewisse Schwächen zei-

16 Die daraus resultierende Konkurrenzsituation der IT-Unternehmen in Bangalore beschreibt ein Experte eindrücklich: »In Bangalore habe ich z.Zt. 1500 IT-Arbeitgeber. Da sind alle Big Names dabei. Und jeder, der bei uns aus der Tür geht, der wird mit offenen Armen in mindestens 50 anderen Türen wieder empfangen, und da muss er noch nicht mal mehr als einen Kilometer dafür laufen. Ja, wir sind in so einem High Tech-Gürtel. Ich habe im Umkreis von 1000 Metern mindestens 50 andere Firmen, IT-Firmen« [Experte G.].

gen sie bei der Geschäftsprozesskompetenz sowie bezüglich der »soft skills« [Experte G.].

So verdeutlichte uns ein Verantwortlicher eines IT-Unternehmens, dass aufgrund der ausgeprägten klassen- und schichtspezifischen Unterschiede in Indien ein Hochschulabsolvent keine unmittelbare Erfahrung im Umgang mit konkreten Arbeitsprozessen auf der Shop-Floor-Ebene aufweise. Für ein Mitglied der Mittel- oder Oberschicht (woraus sich die Hochschulabsolventen größtenteils rekrutieren) sei es undenkbar, in eine Werkhalle zu gehen und so konkrete Erfahrungen zu sammeln. In der Konsequenz wiesen indische Software-Entwickler häufig dann Schwächen auf, wenn es darum gehe, einen konkreten Geschäftsprozess zu verstehen, um ihn angemessen programmieren zu können.

Diese Problematik greift Hirschfeld [2003a] in einer anderen Perspektive auf. Sie begründet das fehlende Wissen indischer Software-Entwickler bezüglich der Abläufe von Geschäftsprozessen mit einem Alters- und einem daraus resultierenden Erfahrungsunterschied im Vergleich zu deutschen Entwicklern. Nach ihrer Argumentation treffen in deutsch-indischen Projekten IT-Experten zusammen, die zwar mit den gleichen Technologien und Tools arbeiten, allerdings

> *»vor einem sehr unterschiedlichen kulturellen und biografischen Background. Mit dem rapiden Wachstum der indischen Software-Industrie sind viele junge Entwickler auf den Arbeitsmarkt geströmt – viele sind Mitte zwanzig, während ihre deutschen Kollegen einige Jahre älter sind und bereits ein entsprechendes Maß an Berufserfahrung und innerbetrieblichen Kontakten mitbringen. Dieses Know-how-Gefälle erzeugt Asymmetrien. Die indischen Entwickler, die Software für geografisch und kulturell weit entfernte Kunden entwickeln, verstehen nicht immer im Detail, in welchem geschäftlichen Umfeld das Produkt schließlich zum Einsatz kommt. Dementsprechend gering ist oft deren Fähigkeit, eigenständige Entscheidungen zu treffen« [Hirschfeld 2003a].*

Des Weiteren sei das indische Schulsystem, so die von uns befragten Experten, mit seiner extremen Auslese durch Tests etc. zwar funktional, wenn es um technisch-fachliche Qualifikationen gehe, bringe aber gewisse Schwierigkeiten mit sich, weil die Fachkräfte von klein auf zu »Einzelkämpfern« erzogen würden. Gerade die für die Teamarbeit erforderlichen sozialen Kompetenzen müssten daher mit viel Aufwand geschult werden [Experte G.]. In eine ähnliche Richtung geht auch die Problemanalyse eines anderen Experten. Dieser leitete die Schulungsmaßnahmen nach der Eröffnung eines Entwicklungslabors in Indien. Er verwies darauf, dass indische Software-Entwickler gewisse Schwierigkeiten hätten, wenn Vorgaben bei

der Programmierung nicht eindeutig geklärt seien. Während in Deutschland Software-Entwickler sich häufig gegen sehr detaillierte Spezifikationen wehrten und auf große arbeitsinhaltliche und methodische Freiheiten pochen, verlangten indische Programmierer umgekehrt genau nach solchen klaren Festlegungen. In gemischten Entwicklungsprojekten sind aus diesem Grund Konflikte geradezu vorprogrammiert [Experte A.; Hirschfeld 2003a, b]. Karin Hirschfeld formuliert vor dem Hintergrund eines Forschungsprojekts in Indien:

> *»Während die deutschen Entwickler vergleichsweise wenig formalen Vorgaben zu folgen haben, spielen standardisierte Prozeduren in den indischen Software-Unternehmen eine zentrale Rolle – zum einen, weil viele indische Software-Produzenten formalen Qualitätszertifizierungen folgen, weil eine hohe Formalisierung auch bei einer hohen Personalfluktuation kontinuierliche Prozesse sicherstellt. Diese kulturellen Unterschiede sind zwar verständlich, aber sie führen vor allem auf Seiten der Deutschen bisweilen zu erheblichem Unmut über die »Hierarchiegläubigkeit«, die geringe Eigeninitiative und Selbstständigkeit der indischen Kollegen« [Hirschfeld 2003a, 13].*

Als weiterer Vorteil indischer IT-Fachkräfte wird häufig die hohe Qualität der Arbeitsergebnisse und die hohe Produktivität ins Feld geführt. Nach Angaben des Leiters des indischen Entwicklerzentrums von SAP in Indien sei die Produktivität hier ebenso hoch wie im Stammhaus in Walldorf [Welt v. 08.05.2004] und bezüglich der Qualität überträfen die indischen Mitarbeiter die deutschen sogar oft [Behnde u.a., 20]. Ein verantwortlicher Manager von DaimlerChrysler schätzt sogar, dass die Ergebnisse indischer Entwickler eine um 20 bis 30 % höhere Güte hätten [ebd.].

Die IT-Dienstleistungsunternehmen aus Indien und die Entwicklungszentren der Konzerne dort genügen bei der Projektabwicklung höchsten Qualitätsstandards und sind diesbezüglich oft höher zertifiziert als deutsche Unternehmen.[17] Insofern spricht gerade die Qualifikation der Beschäftigten und die Qualität der Arbeit für das Offshoring.

17 Für die Qualitätssicherung von Software-Produkten sowie die einheitliche Festlegung von Gütekriterien beim Entwicklungsprozess von Software haben sich in den letzten Jahren zunehmend Zertifizierungsverfahren durchgesetzt. Dies sind einerseits Standards, die auf der ISO 9001 aufbauen, andererseits das in den USA gebräuchlichere Verfahren CMM (Capability Maturity Model) und davon abgeleitete Weiterentwicklungen. CMM unterscheidet insgesamt fünf Levels [vgl. Behnde u.a. 2003, 12f.]. Gemessen daran sind die indischen Tochterunternehmen von internationalen Konzernen sowie die großen indischen IT-Dienstleistungsunternehmen häufig höher zertifiziert als beispielsweise deutsche Anbieter. Laut Angaben von A.T. Kearney kommen allein sechs der weltweit 14 Unternehmen, welche auf dem höchsten CMM-Level 5 zertifiziert sind, aus Indien.

Zum Ende der 90er Jahre erhält das Fachkräftepotenzial in den Off- und Nearshore-Regionen eine neue Bedeutung in der Weltwirtschaft. Bis dahin wurde es v.a. durch Migration wirksam. Diese Form des »body leasing« hat insbesondere für den Arbeitsmarkt der USA große Bedeutung [UNI 2003; Schwemmle, Zanker 2000]. Und auch in Deutschland unternahm man im Jahre 2000 einen Versuch, Fachkräfte aus Indien etc. durch die Vergabe einer Green Card ins Land zu bringen. Im gleichen Zeitraum wurden aber in diesen Ländern eigene Produktionskapazitäten formiert. Dabei haben die großen IT-Konzerne eine wesentliche Bedeutung.

Innerhalb dieser Entwicklung nehmen die osteuropäischen EU-Beitrittsländer sowie Indien eine hervorgehobene Position ein. Und gerade bei in Deutschland ansässigen IT-Unternehmen werden den osteuropäischen Ländern gute Entwicklungschancen eingeräumt. Aus der Sicht eines für Indien zuständigen Managers stellt sich dies wie folgt dar:

> *»Ich denke, dass in der Zukunft diese osteuropäischen Staaten ihren Vorteil, Teil der EU zu sein, Teil eines, sagen wir mal, sicheren politischen Umfelds zu sein, stark ausspielen werden. Und die Nähe zu Deutschland, also teilweise eben auch die Deutschkenntnisse, ich meine, die mögen natürlich auf Kosten der Englischkenntnisse gehen, aber wie auch immer, es gibt schon Vorteile da. Und das sage ich natürlich meinen Kollegen in Indien auch immer: ‚Ruht euch mal nicht aus!'« [Experte G.].*

Hingegen kann China zwar mit Blick auf die Erschließung eines großen Binnenmarktes von großem Interesse sein, ist aber weniger als klassische Offshoring-Region geeignet ist. Den Unterschied zwischen Indien und China bezüglich Offshoring im IT-Bereich erläutert ein Manager, der beide Länder gut kennt:

> *»Nein, China ist eine ganz andere Baustelle [als Indien, A.B.]. Erstens ist in China nach wie vor das Englisch ein Problem. (...) Und das heißt, die Kommunikation nach China ist sehr schwierig. Des Weiteren ist es auch noch mal die doppelte Zeitzonenentfernung. Statt dreieinhalb eben sieben Stunden. Das macht eben auch die Zusammenarbeit in der Art, so wie wir arbeiten, sehr schwierig. Das heißt, da haben wir natürlich schon in Indien bestimmte Standortvorteile; einfach von den Rahmenbedingungen. Außerdem ist natürlich der IT-Markt in China nicht so konzentriert auf ein oder zwei Standorte, sondern weiter fragmentiert. Und die Topleute sitzen leider auch in den teuersten Städten, sodass man auch von den Kosten her das nicht mit Indien vergleichen*

kann. China ist deutlich teurer als Indien. Und das hängt auch wieder damit zusammen (...) zum Beispiel in Indien gibt es auch Städte wie Bombay, die ungefähr im Preisniveau liegen wie Tokio, was so Infrastruktur und so anbelangt. Aber da ist eben nicht die IT-Industrie. Die IT-Industrie ist in Bangalore, was kostenmäßig ein Bruchteil von Bombay ist. Und das ist ein Vorteil natürlich, ein echter Standortvorteil. Wenn die IT-Industrie auch in diesem Moloch Bombay wäre, dann würde das schon mal ganz anders aussehen« [Experte G.].

Der Prozess der Formierung eines lokalen Arbeitsmarkts in einer Offshore-Region zu einem Teil eines »Weltarbeitsmarkts« ist für Indien gut dokumentiert. Eine zentrale Rolle in dieser Entwicklung spielen die Internationalisierungsbestrebungen großer IT-Konzerne. Bereits in den 80er-Jahren wurden von internationalen Konzernen (darunter Siemens, Lufthansa, AEG) erste (aufgrund der politischen Situation erfolglose) Versuche unternommen, in Indien eigene Standorte aufzubauen. Nach der Veränderung der politischen Verhältnisse im Land orientierten sich US-amerikanische und britische Konzerne zu Anfang der 90er-Jahre verstärkt nach Indien und begannen dort mit der Software-Entwicklung oder der Ausführung von arbeitsintensiven Datenerfassungstätigkeiten. Dynamik erhält diese Entwicklung seit der zweiten Hälfte der 90er-Jahre.

Einer Studie von IBM zufolge vollzieht sich die Ansiedlung seitdem in drei Phasen: In der Zeit zwischen 1996 und 2000 eröffneten die »early adopters« Dependancen. Hierzu gehören beispielsweise neben den US-amerikanischen Konzernen auch Siemens und SAP. In der zweiten Phase zwischen 2000 und 2002 werden die Aktivitäten in Indien stabilisiert. Das Risiko eigener Produktionsstätten scheint beherrschbar und weitere Unternehmen bauen Entwicklungskapazitäten in Indien auf. Zugleich werden die indischen IT-Dienstleistungsunternehmen zu international agierenden Großunternehmen. Spätestens seit dem Jahr 2003 hält man die Situation in Indien für ausreichend konsolidiert, um diesen Standort im großen Stil als wichtige Basis nutzen zu können [Behnde u.a. 2003, 19f.].

Mit diesem Formierungsprozess internationaler Konzerne und indischer Großunternehmen wird aus einem seit Jahren vorhandenen Arbeitskräfte-*Potenzial* ein wichtiger Faktor in der Weltwirtschaft. Verglichen mit der Phase der Migration gewinnen die Arbeitskräfte in den Off- und Nearshore-Regionen eine neue Bedeutung. Das Ziel der Nutzung dieses Arbeitkräftepotenzials ist für die weltweit agierenden IT-Unternehmen zu einem strategischen Ziel geworden. Insofern sind die Offshoring-Strategien immer auch Versuche, den »Weltarbeitsmarkt« für IT-Fachkräfte, und hier insbesondere den in den Niedriglohnregionen, in Zukunft

systematisch zu nutzen. Diese Zielperspektive umreißt Volker Müller vom Branchenverband BITKOM sehr deutlich:

> *»Die Unternehmen müssen daher mitunter Jobs auslagern. Nicht nur, um einfache Tätigkeiten billiger ausführen zu lassen, sondern auch, um sich intellektuelles Potenzial zu sichern. Beispiel Russland: Es gibt dort eine Vielzahl hoch qualifizierter Wissenschaftler, die jahrelang in der Forschung tätig waren und in den Umbruchzeiten in die Software-Industrie gewechselt sind. Nach Berechnung der Weltbank verfügen rund eine Million Menschen über eine technische Ausbildung und könnten für die Software-Industrie oder die sich daran anschließenden Sektoren arbeiten. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen. Nationale Beschränkungen, die die Firmen verpflichten, dieses intellektuelle Potenzial ausschließlich im Heimatland zu suchen, verschaffen konkurrierenden Unternehmen, die an keine nationalen Beschränkungen gebunden sind, einen Wettbewerbsvorteil« [tagesschau.de v. 24.02.2004].*

Damit entsteht auch für die hoch qualifizierten Arbeitskräfte in den hoch industrialisierten Ländern eine neue Situation. Während ihre Qualifikationen noch bis vor kurzem als weitgehend konkurrenzlos galten, stehen sie nun in einer sehr viel intensiveren Wettbewerbssituation mit gleichermaßen hoch qualifizierten, preisgünstigen Arbeitskräften in den Off- und Nearshore-Regionen, als dies jemals zuvor in der Geschichte der Fall war. Der so entstandene »Weltarbeitsmarkt« wird zu einem deutlich spürbaren Einflussfaktor für die Arbeitskräfte und zu einer wichtigen Voraussetzung für die Internationalisierungsbestrebungen der IT-Unternehmen.

Qualitativer Wandel der Produkte und Leistungen als Basis der Internationalisierung des Marktes und der Produktionsstrukturen für IT-Dienstleistungen

Neben dem Entstehen eines weltweit verfügbaren »Informationsraums« und der Herausbildung eines »Weltarbeitsmarkts« für hoch qualifizierte IT-Fachkräfte ist eine dritte wesentliche Voraussetzung für den aktuellen Offshoring-Boom zu reflektieren: der Wandel der Produkte und Leistungen und die darauf aufbauende Veränderung der Produktionsstrukturen im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. Der Offshoring-Boom ist Ausdruck einer neuen Phase der Internationalisierung, welche ihrerseits auf einem neuen Typ der Industrialisierung in diesem Bereich basiert. Insofern ist dem Vice President von Gartner, Peter Dück, zuzustim-

men, welcher den Offshoring-Boom als »Vorboten eines tief greifenden Strukturwandels im IT-Servicemarkt« interpretiert [Computerwoche v. 02.03.2004].

Dass IT-Dienstleistungen überhaupt ein selbstständiges Geschäft sind und im Kontext der IT-Branche geradezu den strategischen Kern bilden, ist selbst Ergebnis eines längeren historischen Prozesses. Dieser vollzieht sich in einer vergröberten Darstellung in drei Phasen:

- In der ersten Phase stand die Hardware im Zentrum. Dienstleistungen waren nur ein unbedeutendes Anhängsel.
- Die zweite Phase war vom schnellen Wachstum des IT-Dienstleistungsgeschäfts geprägt. Dienstleistungen werden zum Wachstumsmotor einer expandierenden Branche.
- In der nun absehbaren dritten Phase werden die IT-Dienstleistungen selbst zum Gegenstand eines neuen Typs der Industrialisierung.

Die Entwicklung der Branche war über viele Jahrzehnte von der Dynamik des Hardware-Bereichs dominiert. In der ersten Phase der Entwicklung der IT-Branche standen Produktion und Vertrieb von Großcomputern im Zentrum. IT-Dienstleistungen wurden von den Großcomputerherstellern mitvertrieben. Dabei handelte es sich um Betriebssystemsoftware und einige Standardsoftware-Produkte, Vertriebs-, Schulungs- und Produktserviceleistungen etc. Sie waren für die dominierenden Hersteller eine Art Zugabe zum eigentlichen Produkt. Der größte Teil der Leistungen, die heute als IT-Dienstleistungen bezeichnet werden, wurde aber nicht verkauft, sondern von den Anwenderunternehmen selbst erbracht. Diese hatten DV-Abteilungen, welche die Rechenzentren betrieben und Individualsoftware für das Unternehmen erstellten.

Ende der 60er-Jahre beginnt eine zweite Phase der Entwicklung, die wesentlich geprägt ist vom dynamischen Wachstum der IT-Dienstleistungen. Zu diesem Zeitpunkt entstanden die ersten selbstständigen IT-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. Hierbei handelte es sich um Standardsoftware-Hersteller in den Bereichen Datenbanken, betriebswirtschaftliche Software oder Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme sowie um erste Vorläufer des Bereichs Systemintegration und IT-Beratung. Zu nennen sind hier die Software AG, PSI, SAP oder Ploenzke. Neben diesen auf den Großrechner orientierten Unternehmen entwickelte sich mit der Verbreitung der Personal Computer (PC) eine zweite Gruppe von IT-Dienstleistern, deren prominentester Vertreter Microsoft ist. Weil diese Techniklinie höher standardisiert war als der Großcomputerbereich, konnte Standardsoftware hier vergleichsweise früh in großen Stückzahlen vertrieben werden.

Ein wichtiger Schritt der Expansion der IT-Dienstleistungen wird von klassischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vollzogen. Seit Mitte der 80er-Jahre gründen diese ihre DV-Abteilungen aus den Konzernen aus, um neben der Betreuung der IT in den Mutterkonzernen zusätzliches Geschäft bei anderen Kunden zu generieren. Zu nennen sind hier EDS, Gedas, debis usw. Mit diesen Auslagerungen beginnt sich ein neuer Geschäftsbereich für die IT-Branche zu entwickeln, das sogenannte IT-Outsourcing-Geschäft. Hierbei erbringen Auftragnehmer die Aufgaben des Rechenzentrumsbetriebs und der Betreuung der IT-Infrastruktur als Dienstleistung für ihre Kunden.

Den wirtschaftlichen Durchbruch in der IT-Industrie erreicht der Dienstleistungsbereich durch die strategische Wende, welche die Großcomputerhersteller Anfang der 90er-Jahre vollziehen. Leistungen werden nun nicht mehr vom Computer her gedacht, sondern von der beim Kunden zu erbringenden Lösung. Dementsprechend werden die Konzerne umgruppiert, die Dienstleistungsbereiche treten in den Vordergrund. Zu nennen sind hier insbesondere IBM und HP.

Als sich dann mit dem Internet eine neue Leittechnologie Bahn brach, drängten viele Start-ups in den Markt. Sie prägten in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre die Wahrnehmung der IT-Branche. Die Durchsetzung des Internets bildet die Basis für die Verbreitung technischer Standards in bisher nicht bekanntem Umfang. Neue Dienstleistungen entstehen und bereits bekannte können schnell ausgeweitet werden. Dieser Schritt ist der vorläufige Höhepunkt der Wachstumsphase der IT-Dienstleistungen. Was ehemals als unbedeutender Wurmfortsatz großer Hardware-Hersteller entstand, wird zunächst zu einem eigenständigen Geschäft und schließlich sowohl quantitativ als auch qualitativ zum dominierenden Bereich der IT-Branche.

Das Wachstum des IT-Dienstleistungsbereichs basiert wesentlich auf der Durchsetzung herstellerunabhängiger Technikstandards [Boes 2002] und in engem Zusammenhang damit auf der Standardisierung seiner Produkte und Leistungen selbst. Dies ist der zentrale Erfolgsfaktor. Eine besondere Bedeutung innerhalb der Standardisierungsentwicklung im IT-Dienstleistungsbereich kommt der mit den 70er-Jahren beginnenden Durchsetzung des Paradigmas der Standardsoftware anstelle des bis dahin dominierenden der Individualsoftware zu. Anfang der 90er-Jahre hat das neue Leitkonzept der Standardsoftware das der Individualsoftware abgelöst. Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit der Ablösung der bis dahin maßgeblichen proprietären Standards im Bereich der Computertechnologie und der Durchsetzung eines neuen technologischen Leitkonzepts, der »offenen Netzarchitektur« [Boes 2002].

Die Dominanz der Standardsoftware begründet eine fundamentale Veränderung des Produktionsprozesses der Software-Entwicklung selbst und bildet zugleich die Grundlage für das Entstehen einer neuartigen Wertschöpfungskette bei den IT-Dienstleistungen. Den Ausgangspunkt dieser Kette bildet eine Standardsoftware, welche stets ein universales Konzept für die Lösung eines verallgemeinerbaren Problems enthält. Dieses Standardprodukt wird in mehreren Anpassungsschritten in eine Lösung für den Kunden überführt. Dafür sind die Systemintegrations- und IT-Beratungsunternehmen zuständig. In dem Maße, wie die Kundenunternehmen Standardsoftware einsetzen, vereinheitlichen sie wiederum ihre eigenen IT-Prozesse und schaffen so die Voraussetzungen dafür, dass sie den laufenden Betrieb ihrer IT-Systeme an IT-Dienstleister outsourcen können.

Die Standardisierung der Produkte und Leistungen, welche die Basis des Erfolgs der IT-Branche bildet, liefert auf Seiten der IT-Unternehmen die Grundlage für die Rationalisierung ihrer eigenen Prozesse und Abläufe. Das gilt in besonderem Maße für die Standardsoftware-Hersteller, zunehmend auch für die Outsourcing-Anbieter sowie für bestimmte IT-Beratungshäuser. Standardisierung ist demnach nicht nur eine Voraussetzung für das Wachstum der IT-Dienstleistungen, sie ist zugleich auch die Basis für eine fortschreitende Rationalisierung der Prozesse und Abläufe bei den IT-Dienstleistern selbst.

Dieser neue Typ der Industrialisierung begründet eine neue Qualität der Internationalisierung des IT-Dienstleistungsmarktes mit zwei unterschiedlichen Konsequenzen. Einerseits gewinnt der globale Markt für IT-Dienstleistungen zunehmend Kontur. Nicht nur Standardsoftware-Hersteller und große IT-Dienstleistungskonzerne, sondern auch mittelständische Systemintegrations- und IT-Beratungshäuser bewegen sich nun unter den Prämissen internationaler Märkte. Ausdruck dieser Entwicklung sind der konstant hohe Exportanteil von Standardsoftware-Herstellern und der sprunghafte Anstieg der Auslandsumsätze mittelgroßer Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen seit der Jahrtausendwende.[18] Andererseits werden mit der »Industrialisierung« der Produktionsprozesse die Grundlagen für internationale Produktionsstrukturen von IT-Dienstleistungen geschaffen – es entsteht auch in diesem Bereich eine Basis für internationale Produktionsnetzwerke, die eine flexible Verlagerung von Produktionskapazitäten in einem internationalen Bezugssystem ermöglichen. Dies verändert die Parameter für Standortentscheidungen.

18 So liegt beispielsweise der Anteil des im Ausland realisierten Umsatzes bei der SAP AG seit dem Jahr 2000 konstant bei über 75 % und die IDS Scheer AG konnte ihren Auslandsumsatz von 28 % im Jahre 2000 auf mittlerweile über 60 % steigern. Im ersten Quartal 2004 konnte IDS Scheer im Vergleich zum Vorjahresquartal den internationalen Umsatz mehr als verdoppeln [Boes u.a. 2004].

Insofern ist Offshoring (bei allen Rückschlägen, welche in den nächsten Jahren zu erwarten sind) mehr als ein kurzfristiges Kostensparmodell. Hierin deutet sich ein Strukturwandel an, der im Kern die »Globalisierung der IT-Dienstleistungen« [Dück 2004] beinhaltet und seinerseits als Ausdruck eines »Reifeprozesses« der Branche [ebd.][19] verstanden werden kann. Unter dem Eindruck eines internationalen Marktes für IT-Dienstleistungen sowie internationaler Produktionskapazitäten in diesem Bereich entstehen neue strategische Optionen für Standortentscheidungen, aber auch eine veränderte Markt- und Konkurrenzsituation [vgl. Buchta u.a. 2004].

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Rationalisierungsbestrebungen bei IT-Dienstleistungsunternehmen in Zukunft an Dynamik gewinnen werden. Offshoring ist insofern Ausdruck einer neuen Entwicklungsphase der IT-Industrie, welche durch eine neue Qualität der Industrialisierung und der Internationalisierung der IT-Dienstleistungen gekennzeichnet ist. Zugleich fungiert Offshoring als ein wichtiger Hebel zur Durchsetzung beider Entwicklungstrends. So empfiehlt A.T. Kearney den deutschen IT-Dienstleistungsunternehmen beispielsweise Offshoring als zentrale Maßnahme zur Durchsetzung eines neuen, auf die Reduzierung der »Fertigungstiefe« zielenden Rationalisierungskonzepts [Buchta u.a. 2004]. Dabei ist davon auszugehen, dass mit der Intensivierung der Offshoring-Aktivitäten eine neue Standardisierungsspirale und aufbauend darauf eine Intensivierung der Rationalisierungsbestrebungen in Gang gesetzt wird (vgl. dazu auch den Abschnitt »Standardisierung der Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe« im Kapitel »Versuch einer Abschätzung der Folgen für die Beschäftigten«).

KRISE ALS »GEBURTSHELFER« DER OFFSHORING-ENTWICKLUNG

Die Entwicklung eines internationalen Informationsraums, das Entstehen eines »Weltarbeitsmarkts« und der Wandel der Produktionsstrukturen im Bereich der IT-Dienstleistungen stellen die zentralen Voraussetzungen für den aktuellen Off-

19 Bei Peter Dück von Gartner heißt es: »Die Verlagerung von IT-Dienstleistungen in Niedriglohnländer ist ein Zeichen für die Reife des Marktes. Den Prozess, die Arbeit dorthin zu verlagern, wo sie unter dem Vollkostenansatz am günstigsten erbracht wird, haben die Textilindustrie und der Maschinenbau bereits durchlebt. Der aktuelle Offshore-Trend in der IT-Branche bringt die etablierten IT-Dienstleister in Zugzwang, ihre Kosten zu reduzieren, und wird Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Zwischenzeitliche Kritik und schwierig verlaufende Auslagerungsprojekte werden diesen Trend nicht aufhalten können. (...) Die Herausforderung des globalen Sourcing als Chance zur Reife zu verstehen wird die Gewinner auszeichnen« [Dück 2004].

shoring-Boom dar. Die aktuellen Krisen- und Stagnationserscheinungen in der IT-Branche bilden einen wichtigen Treibsatz zur Dynamisierung der Entwicklung. Vor diesem Hintergrund gewinnen verschiedene Antriebsmomente an Gewicht und verleihen der Offshoring-Entwicklung an Fahrt.

Der Sturz der Börsenkurse signalisierte das Ende einer beispiellosen Boomphase der IT-Industrie. Unternehmen, die in den Jahren zuvor noch ein enormes Beschäftigungswachstum verzeichneten, stagnieren in ihrer Beschäftigungsentwicklung oder bauen sogar Personal im großen Stil ab. Dieser Krisenprozess hat mittlerweile auch das Wachstumssegment der IT-Industrie, den Bereich Software und IT-Service erreicht. Konnte hier im Gegensatz zu den drei übrigen Segmenten bis ins Jahr 2001 noch ein deutlicher Beschäftigungszuwachs erreicht werden, so ist die Entwicklung seitdem auch hier rückläufig.

Mit der Krise wächst der Preis- und Margendruck für die IT-Unternehmen. Die Tagessätze für Entwickler und Berater sind in den letzten Jahren deutlich gefallen.[20] Manche Unternehmen, so übereinstimmend unsere Gesprächspartner im Management, verkaufen ihre Leistungen gegenwärtig unter Selbstkostenpreis. Die Suche nach Einsparpotenzialen und einer Minimierung von finanziellen Risiken bestimmt die Entscheidungen zunehmend. Die Ausweitung des Offshore-Anteils in den Projekten und die Verlagerung von Aufgabenbereichen erscheinen in dieser Situation als probate Mittel der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit.

Dieser allgemeine Druck »des Marktes« wird oft verstärkt durch den konkreten Druck der Kunden. Auch wenn nicht alle Kunden gleich reagieren: Manche von ihnen – so versichern uns unsere Gesprächspartner – halten einen ausgewiesenen Offshore-Anteil in Projekten geradezu für ein Muss, um sicher sein zu können, dass wirklich alle Einsparungspotenziale ausgeschöpft wurden. Wer diesen Posten nicht vorweisen kann, dem kann offenbar unterstellt werden, dass er noch Luft in der Kalkulation hat.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Forderung der Großkunden nach einer Ausweitung der Offshore-Aktivitäten zu. Insbesondere große Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, die selbst über Entwicklungskapazitäten in Offshore-Regionen verfügen, verlangen von den IT-Dienstleistern,

20 In den Jahren 2002 und 2003 hat der Fall der Tagessätze für verschiedene IT-Dienstleistungen z.T. dramatische Ausmaße angenommen [Computerwoche v. 16.05.2003] und zu einem regelrechten »Preiskrieg« geführt. Auch wenn mittlerweile die Kostensätze für hoch qualifizierte Tätigkeiten nach einer Umfrage von Berlecon angeblich wieder im leichten Aufwärtstrend sind [Computerwoche v. 16.01.2004], ist mit einer grundlegenden Entspannung oder gar einem Zurück zur Situation vor der Krisenphase nicht zu rechnen.

dass wesentliche Teile von Projekten in den Niedriglohnregionen angesiedelt werden [Experten S. und L.].

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Gesamtsituation wird die Börsenorientierung der großen Unternehmen zu einem wichtigen Treiber. Gerade weil das Thema Offshoring gegenwärtig bei den Analysten als der »strategische Trend« gilt, stehen die börsennotierten Unternehmen verstärkt unter Druck, eine »Indien-Story« vorzuweisen. Offshoring wird so zu einem unternehmenspolitischen Thema von erstrangiger Bedeutung – und zwar unabhängig davon, ob hier tatsächlich Kosten eingespart werden oder nicht [Experte A.].

Die Unternehmen erwarten für die mittelfristige Zukunft zwar ein gewisses Wachstum, wissen aber, dass die Umsatzsteigerungen aus der Phase des New-Economy-Booms auf absehbare Sicht nicht wieder zu erreichen sein werden. Um den Unternehmenswert an der Börse weiterhin hoch zu halten, gewinnt nun die Orientierung auf die Profitabilität der Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Man rechnet allgemein mit einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb und sieht in der Steigerung der Profitabilität ein probates Mittel gegen »feindliche Übernahmen«. Innerhalb der Strategie zur Steigerung der Profitabilität hat die Ausweitung der Aktivitäten in Off- und Nearshore-Regionen hervorgehobene Bedeutung.[21] Zusammen mit einer grundlegenden Umgestaltung der sozialen Standards in Deutschland fungiert das Offshoring geradezu als »Königsweg« der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Ein Auszug aus einem Interview des Vorstandsvorsitzenden der SAP, Henning Kagermann, mit dem Spiegel bringt diese Sicht idealtypisch zum Ausdruck:

> »***SPIEGEL:*** *Sie verdienen doch prächtig: 28 Prozent Rendite streben Sie an. Fast 23 Prozent waren es schon vergangenes Jahr.* ***Kagermann:*** *Aber das reicht nicht.* ***SPIEGEL:*** *Andere deutsche Firmen können von solchen Gewinnen nur träumen.* ***Kagermann:*** *Unsere Hauptkonkurrenten haben sogar noch weit höhere Renditen: Oracle liegt bei 36, Microsoft bei 41 Prozent. Daran müssen wir uns messen.* ***SPIEGEL:*** *Denken Ihre Mitarbeiter in Deutschland auch so?* ***Kagermann:*** *Natürlich gibt es heftige Diskussionen. Und es ist verständlich, wenn Mitarbeiter sagen, mit 20 Prozent Rendite würden wir auch noch gut leben und könnten hier so weitermachen wie bisher. Aber das stimmt eben*

21 In der IT-Industrie kursieren verschiedene Berechnungen hinsichtlich des Profitabilitätseffekts der Produktion in Indien oder Osteuropa. Dabei handelt es sich um »Daumengrößen«, deren realer Gehalt nur schwer nachvollziehbar ist. Ein Vorstand wird beispielsweise mit der Formel zitiert, wonach pro eintausend indische Entwickler die Profitabilität des Unternehmens um einen Prozentpunkt steige.

nicht. Dann fiele sofort unser Börsenwert. Heute hat SAP drei Viertel des Werts von Oracle. Irgendwann sind wir vielleicht weniger als 50 Prozent wert. Und dann werden Sie fragen, wann Oracle SAP frisst. ***SPIEGEL:*** *Das heißt, Sie sind ein Getriebener des Kapitalmarkts?* ***Kagermann:*** *Ja, wir alle sind Getriebene.* ***SPIEGEL:*** *Erst hat der Kapitalmarkt Sie in die New Economy getrieben, und jetzt treibt er Sie ins Ausland?* ***Kagermann:*** *Nicht nur uns. Der Kapitalmarkt treibt die ganze Wirtschaft dazu, wettbewerbsfähiger zu werden. Es ist ein globaler Markt, und der globale Markt entscheidet. Davor können wir doch nicht die Augen verschließen.* ***SPIEGEL:*** *Was steht am Ende der Treibjagd? Indien wird das Dienstleistungszentrum, China die Werkbank der Welt sein?* ***Kagermann:*** *Das könnte passieren.* ***SPIEGEL:*** *Was bleibt für Deutschland dann noch übrig?* ***Kagermann:*** *Ich hoffe, dass wir uns hier zu Lande dem Druck stellen werden. Das heißt, dass wir uns zusammenreißen und quälen, um wieder nach oben zu kommen.* ***SPIEGEL:*** *Weniger Lohn, länger arbeiten?* ***Kagermann:*** *Ja, dann wird sich vieles wieder einpendeln« [Spiegel 48/2003].*

ZUSAMMENFASSUNG: OFFSHORING ALS AUSDRUCK EINER NEUEN PHASE DER INTERNATIONALISIERUNG DER IT-DIENSTLEISTUNGSPRODUKTION

Die IT-Industrie hat früher als andere Branchen eine hochgradige Internationalisierung ihrer Produktions- und Absatzstrukturen erfahren. Große Computerkonzerne wie IBM bemühten sich seit den 50er-Jahren nicht nur um eine Ausweitung ihrer Vertriebsstrukturen, sondern schon früh um den Aufbau von Produktionsstrukturen in der Welt. Spätenstens mit dem Umbruch in der Branche zum Ende der 80er- und zu Beginn der 90er-Jahre und der Durchsetzung nicht-proprietärer Technologiestandards und netzwerkartiger Produktionsstrukturen ist die Basis für eine per se internationale Produktionsstruktur gelegt. Auf dieser Grundlage bildet sich ein neuartiger Produktionsmodus heraus, welcher eine weltweite Homogenisierung der bestimmenden Produktions- und Tauschnormen der IT-Industrie bewirkt.

Die Internationalisierung der IT-Dienstleistungsproduktion sowie der Software-Industrie folgt dieser Entwicklung mit zeitlicher Verzögerung. Zwar waren auch hier die Absatz- und Vertriebsstrukturen bereits in den 80er-Jahren hochgradig international, die entsprechenden Produktionskapazitäten aber in wenigen

hoch industrialisierten Ländern konzentriert. Lediglich die großen Computerkonzerne verfügten zu diesem Zeitpunkt – den Vertriebswegen ihrer Hardware folgend – bereits über nennenswerte international verteilte Produktionskapazitäten im Dienstleistungsbereich.

Erst im Laufe der 90er-Jahre vollzieht sich ein spürbarer Entwicklungsschub der Internationalisierung von Software- und IT-Dienstleistungsproduktion. Drei Entwicklungszüge kommen hier zusammen: einmal der Ausbau der Dienstleistungsabteilungen der großen Computerkonzerne. Diese vollziehen zum Anfang der 90er-Jahre mit dem Wegfall der proprietären Technologiestandards eine strategische Wende, stellen die Dienstleistungsbereiche ins Zentrum der Konzernstrukturen und bauen sie systematisch aus. Zum zweiten realisieren die großen Outsourcing-IT-Dienstleister im Umfeld der klassischen Industrie bzw. des Dienstleistungssektors einen Internationalisierungsschub. Diese sind oft in den 80er oder 90er Jahren aus traditionellen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ausgegliedert worden, um als eigenständige Dienstleistungsanbieter Leistungen für ihre Mutterkonzerne sowie für weitere Kunden zu erbringen. Diese IT-Dienstleister stärken ihre internationalen Produktionskapazitäten in dem Maße, wie ihre Hauptkunden Produktionsstandorte in der Welt aufbauen. Den dritten Entwicklungszug bilden die großen Standardsoftware-Hersteller, welche in den 90er-Jahren verstärkt Produktionsstandorte außerhalb ihrer Heimatbastionen gründeten. Basierend auf einheitlichen Technologiestandards, hatten sie bereits zuvor internationale Vertriebswege aufgebaut. Aber erst im Laufe des letzten Jahrzehnts gründeten sie eigenständige Produktionsstandorte und gliederten diese in weltweit verteilte Entwicklernetzwerke ein. Das Internationalisierungsmuster aller drei Teilgruppen steht in engem Zusammenhang mit den Möglichkeiten eines weltweiten Absatzes im Zuge der Homogenisierung der Produktions- und Tauschnormen. Die Verteilung der Produktionskapazitäten folgt in dieser Phase in erster Linie den Absatz- und Vertriebsstrukturen. Angesiedelt werden die Produktionskapazitäten nach dem Muster der Markterschließung bzw. der Stabilisierung von Absatzmöglichkeiten.

Diese Internationalisierungsentwicklung erfährt nun eine Dynamisierung und eine neue Färbung. Steht bis zum Ende der 90er-Jahre die Internationalisierung vorwiegend im Zeichen der Verteilung von Produktionskapazitäten in hoch industrialisierten Ländern, so werden nun Standorte in Niedriglohnregionen verstärkt ins Kalkül gezogen. Manche IT-Konzerne hatten dort zwar bereits in den 90er-Jahren Produktionskapazitäten in geringerem Umfang, diesen wurde aber keine strategische Bedeutung zugemessen. Der zielgerichtete Aufbau entsprechender Pro-

duktionskapazitäten erfolgt erst seit Beginn dieses Jahrtausends. Damit erhält die Internationalisierungsstrategie der Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen eine andere Charakteristik. Bis dahin findet Internationalisierung nach dem Muster statt, dass die Produktionskapazitäten dem Vertrieb folgen – sie werden dort aufgebaut, wo die großen Kunden sitzen und wo entsprechende Absatzchancen bestehen. Dieses Muster wird nun durch ein zweites ergänzt: Die Dislozierung von Produktionskapazitäten folgt dem Ziel der Erreichung komparativer Kostenvorteile, wenn andere strategische Erwägungen (z.B. ein spezifisches Qualifikations- oder Technologiepotenzial, das erschlossen werden soll, oder die Nähe zu einem bestimmten Markt) dem nicht widersprechen. Internationalisierung geschieht demnach in einem doppelt bestimmten Zielkorridor.

Der seit Beginn des Jahrtausends zu konstatierende Offshoring-Boom kann als manifester Ausdruck eines Schubs bei der Internationalisierung von Software- und IT-Dienstleistungsproduktion verstanden werden. Er trägt die bereits angelegten Entwicklungstendenzen in sich und bringt sie auf eine vermeintlich griffige neue strategische Formel. (Dass es sich dabei aber vermutlich um die falsche Formel handelt, wird an anderer Stelle gezeigt, vgl. das Kapitel »Offshoring als Sackgasse der Internationalisierung?«.) Offshoring ist insofern eine Zuspitzung der Internationalisierung der Produktionsstrukturen im Dienstleistungsbereich und vermutlich sichtbarer Ausdruck einer neuen Phase der IT-Industrie insgesamt.

Wenn heute in den Unternehmen die Offshoring-Entwicklung strategische Bedeutung erhält, dann ist dies im Wesentlichen grundlegenden Verschiebungen der Produktionsvoraussetzungen im Bereich Software und IT-Dienstleistungen geschuldet. Auch wenn die Kosten im einzelwirtschaftlichen Kalkül durchaus den Ausschlag geben, erklären die (vermeintlich, siehe z.B. den Abschnitt »Die Kosten allein sind es nicht!«) geringeren Produktionskosten in den Off- und Nearshore-Regionen den augenblicklichen Offshoring-Boom nicht. Es ist sogar davon auszugehen, dass das Thema auch dann weiter auf der strategischen Agenda der Unternehmen bleibt, wenn die möglichen Kosteneinsparungen weit geringer ausfallen als ursprünglich erhofft. (Möglicherweise wird diese Entwicklung dann aber nicht mehr unter dem Label »Offshoring« betrieben.)

Entscheidend für den Offshoring-Boom ist vielmehr eine grundlegende Veränderung der Produktivkräfte – insbesondere die Durchsetzung eines weltweit verfügbaren Informationsraums und die Formierung eines hoch qualifizierten Arbeitskräfteangebots in den Niedriglohnregionen sind hier von zentraler Bedeutung – sowie der Produktions- und Tauschnormen, welche zusammen genommen die Basis für einen neuen internationalen Produktionsmodus legen. Das darin lie-

gende Potenzial entfaltet sich unter den Bedingungen eines zunehmenden Kostendrucks in der Branche sowie hochgesteckter Outsourcing-Pläne der Anwenderunternehmen gegenwärtig sehr schnell. Die Krise der IT-Industrie und der sich abzeichnende Verdrängungswettbewerb in den nächsten Jahren bilden den Treibsatz der Forcierung des Offshorings. In diesem Entwicklungsszenario hat die zunehmende Börsenabhängigkeit der großen IT-Unternehmen eine formierende Wirkung. Selbst wenn ein Unternehmen die radikale Orientierung auf Offshoring aus strategischen Erwägungen nicht präferiert, muss dem Götzen »Börse« dennoch Genüge getan und eine »Indien-Story« produziert werden.

Wenn der Druck der Kunden in Richtung Offshoring in den nächsten Jahren nachlässt, weil die Kosteneinsparungen nicht im erhofften Maße erreicht werden können, wird dies den Prozess des Ausbaus internationaler Produktionsnetzwerke unter verstärkter Nutzung der Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen vielleicht auf ein für die IT-Unternehmen verträglicheres Tempo verlangsamen. Dabei ist durchaus denkbar, dass die Unternehmen die in dem Begriff des Offshorings angelegte Verlagerungskonnotation in Zukunft umgehen und die Internationalisierung ihrer Produktionsstrukturen wieder mehr unter dem Gesichtspunkt des Ausbaus von Kapazitäten in Niedriglohnländern und deren Einbindung in internationale Netzwerke betreiben. Von einer grundlegenden Trendumkehr ist allerdings nicht auszugehen.

ENTWICKLUNGSSTAND UND WIRKUNGEN VON OFFSHORE-STRATEGIEN IN SOFTWARE- UND IT-DIENSTLEISTUNGS-UNTERNEHMEN

In diesem Kapitel werden die Strategien und Konzepte großer IT-Unternehmen in Deutschland analysiert und mit den Ergebnissen einer eigenen Erhebung in insgesamt elf Fallunternehmen kontrastiert. Einmal kommt es darauf an, die Richtung und Dynamik der Offshore-Entwicklung einschätzen zu können. Und andererseits gilt es, den realen Umsetzungsstand dieser Konzepte und deren bisherige Auswirkungen in den Unternehmen zu prüfen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIEN GROSSER IT-UNTERNEHMEN IM BEREICH OFFSHORING

Die folgende Analyse hat zum Ziel, den Konzepten großer IT-Unternehmen hinsichtlich des Offshorings auf die Spur zu kommen. Sie verfolgt die Fragestellung, welche Ziele die Unternehmen mit ihren Offshoring-Aktivitäten anstreben und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich zwischen den einzelnen Unternehmen hinsichtlich ihres Vorgehens finden lassen. Sie stützt sich ausschließlich auf öffentlich zugängliche Dokumente. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen die großen, international tätigen Unternehmen der Branche in Deutschland. Beispielhaft werden die Vorgehensweisen von Siemens, SAP, Software AG, T-Systems, IBM und EDS referiert.

Vom situativ-inkrementellen zum strategisch fokussierten Vorgehen

Was heute als Offshoring bezeichnet wird, ist für die hier zur Debatte stehenden IT-Unternehmen im Grunde ein »alter Hut«. Alle diese Unternehmen sourcen schon seit vielen Jahren in Off- und Nearshore-Regionen. So hat Siemens bereits in den 80er-Jahren Erfahrungen in Indien gesammelt [Behnde u.a. 2003] und unterhält dort seit 1992 ein Tochterunternehmen, die Siemens Information

Systems Ltd. (SISL), welche als Entwicklungszentrum des gesamten Konzerns fungiert und Aufträge für einzelne Geschäftsbereiche, aber auch für andere Kunden (IBM, SAP, CA) durchführt. Nach Firmenangaben arbeiten dort gegenwärtig 1.300 hoch qualifizierte Software-Entwickler. Das Unternehmen ist z.T. auf dem höchsten CMM-Level 5 zertifiziert. Die Erfahrungen von IBM in Indien reichen sogar noch weiter zurück. Das Unternehmen ist aufs engste mit der Entwicklung der indischen Computerindustrie verwoben. In den 90er-Jahren wurden die Produktionskapazitäten im Bereich der Dienstleistungen ausgeweitet. Zur Zeit unterhält das Unternehmen allein in Indien zwei große Entwicklungszentren: in Bangalore und in Kalkutta. Die SAP betreibt seit 1998 ein Entwicklungszentrum in Bangalore mit gegenwärtig knapp 1.000 Software-Entwicklern, das schon aufgrund seiner Größe eine zentrale Bedeutung im Kontext eines weltweiten Entwicklernetzwerks des Konzerns besitzt. Die drei hier genannten Unternehmen gehören nach der oben zitierten IBM-Studie zu den »early adopters«, die bereits vor dem Jahr 2000 eigene Entwicklungskapazitäten in Indien aufgebaut haben. Die Liste ließe sich für andere Unternehmen und die verschiedenen Off- und Nearshore-Regionen fortsetzen.

Insofern erscheint die gegenwärtige »Offshoring-Euphorie« eher als verspäteter Reflex der öffentlichen Meinung auf eine längst laufende Entwicklung. Eine genauere Analyse der Situation in den IT-Unternehmen zeigt aber, dass der aktuelle Offshoring-Boom sich nicht allein als inkrementelle Fortentwicklung einer bereits seit Jahren betriebenen Politik verstehen lässt. Dass aus dem Prozess des kontinuierlichen Wachstums der Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen ein regelrechter Offshoring-Boom wird, ist v.a. eine Folge einer strategischen Fokussierung des Themas, welche von den großen IT-Unternehmen erst im Laufe des Jahres 2003 vorgenommen wurde.

So stellt, was auf den ersten Blick als inkrementelle Entwicklung erscheint, in Wirklichkeit einen qualitativen Bruch dar. Dieser manifestiert sich in entscheidenden Vorstandsbeschlüssen großer IT-Unternehmen, in welchen Offshoring (oder wie auch immer der Tatbestand in den Unternehmen jeweils bezeichnet wird) als zentrales Moment der Geschäftsstrategie der Unternehmen definiert und so zum strategischen Thema wird.

Die neue Phase beginnt beispielsweise für Siemens vermutlich im Sommer 2003 mit einem Beschluss des Zentralvorstands zum verstärkten Ausbau von Entwicklerkapazitäten in Indien und Osteuropa [Müller, W. 2004]. Der Wendepunkt bei SAP muss im vierten Quartal des gleichen Jahres angenommen werden. Im November 2003 tritt der Vorstandsvorsitzende Henning Kagermann erstmals mit

Plänen zur systematischen Ausweitung der Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen vor die Presse [Spiegel 48/2003]. Für IBM markieren Mitte bzw. Ende des Jahres 2003 bekannt gewordene interne Pläne der Konzernzentrale in den USA eine deutliche Veränderung.[22] Das »Wall Street Journal« berichtet im Dezember 2003 unter Berufung auf vorliegende interne Planungen, dass IBM im Rahmen seiner Strategie des »Global Sourcing« anstrebe, insgesamt 4.730 Arbeitsplätze nach Indien, China und in andere Offshore-Länder zu verlagern. Allein in Indien seien 500 Beschäftigte eingestellt worden. Diese Planungen seien im Oktober auf einem Managementtreffen vorgestellt worden. Das Unternehmen dementierte die genannte Zahl und bestätigte lediglich Verlagerungsplanungen für insgesamt 3.000 Beschäftigte aus den USA. Zugleich kündigte man im Januar 2004 die Schaffung von 15.000 zusätzlichen Stellen (4.500 davon in den USA) an – doppelt so viel wie ursprünglich geplant [Ernst 2004].

Versuche zur Strategiebestimmung bei weltweit agierenden IT-Unternehmen

Seit der zweiten Hälfte des letzten Jahres bemühen sich die großen Unternehmen um eine Präzisierung der Unternehmensplanungen. Liefen die Offshoring-Aktivitäten bis dahin weitgehend jenseits des öffentlichen Interesses, so vollzieht sich die Strategiefindung seitdem im Lichte der Öffentlichkeit. Zum Teil nutzen die Vorstände das gestiegene öffentliche Interesse sogar als Medium zur Durchsetzung ihrer Ziele. Zeichnet man die kurze Phase seit der zweiten Hälfte des letzten Jahres nach, so wird deutlich, dass die Vorreiterunternehmen dem Offshoring zwar strategische Bedeutung zumessen, aber offensichtlich noch keine kohärente Vorgehensweise haben.

Deutsche IT-Unternehmen

Siemens AG

Seit dem Sommer 2003 fokussiert der Zentralvorstand von Siemens offensichtlich in neuer Weise auf die Nutzung von Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen [Müller, W. 2004]. Es wird ein Beschluss gefasst, wonach konzernweit die Entwicklerkapazitäten insbesondere in Indien und anderen Nied-

22 Wie lange vorher die Vorbereitungen für diese Unternehmensplanungen liefen, lässt sich anhand der vorliegenden Dokumente nicht nachvollziehen. Im Internet finden sich Dokumente, die darauf schließen lassen, dass die Offshoring-Strategie in Führungskreisen bereits im März 2003 vorbereitet wurde.

riglohnregionen deutlich wachsen sollen und die Kapazitäten des Konzerns langfristig verstärkt in Niedriglohnregionen angesiedelt werden sollen [Heise.de v. 15.12.2003]. Im Dezember 2003 wird darauf verwiesen, dass dem Ausbau von Kapazitäten in Osteuropa in den Bereichen Entwicklung, Fertigung und zentrale Verwaltung besondere Bedeutung zukomme. Es ist auch zu erfahren, dass das Unternehmen einen Teil der Buchhaltung nach Prag verlagert habe [Spiegel Online v. 12.12.2003].

Diese Maßnahmen entsprechen der Linie, die der Konzernchef von Pierer auf der Bilanzpressekonferenz im November 2003 vorgegeben hatte. Demnach müsse sich Siemens bei neuen Standorten an Regionen mit Kostenvorteilen orientieren [ebd.]. Ein Sprecher des Unternehmens erläutert, dass »im Rahmen des Programms für globale Wettbewerbsfähigkeit« entsprechende Pläne für den Aufbau zusätzlicher Produktionskapazitäten im Bereich der Software-Entwicklung im Konzern bestünden. Dabei handele es sich aber um den »gezielten Aufbau der Ressourcen für Forschung und Entwicklung«. Bei der Software-Entwicklung setzt Siemens nach eigenen Angaben auf die Wachstumsmärkte in China, Russland, Indien und Osteuropa. Im Dezember 2003 erklärt Zentralvorstandsmitglied Johannes Feldmayer, er halte es für realistisch, dass in einigen Jahren etwa ein Drittel der Entwicklungsarbeiten für Siemens an Niedriglohnstandorten geleistet werde. Dabei betont ein Unternehmenssprecher: »Es handelt sich dabei allerdings um eine langfristige Entwicklung. Wir verfallen nicht in kurzfristigen Aktionismus« [Heise.de v. 15.12.2003]. Mit dem Beschluss zur Ansiedlung der Entwicklerkapazitäten in den Wirtschaftsregionen der Welt entsprechend dem jeweiligen Anteil am Umsatz legt das Unternehmen einen weit reichenden Plan zur Umschichtung von Personal vor, ohne diesen in der Öffentlichkeit zu explizieren. Angesichts der Tatsache, dass bisher ein weit größerer Anteil von Entwicklern in Deutschland arbeitet, als es dem Umsatzanteil entspräche, befürchten Betriebsräte und die IG Metall bis Ende 2007 den Verlust von bis zu 15.000 Arbeitsplätzen in der Entwicklung [silicon.de v. 26.04.2004]. Peter Gottal, der Sprecher des Unternehmens, betont demgegenüber im Dezember 2003, dass keiner der etwa 30.000 Arbeitsplätze bei Siemens Forschung und Entwicklung in Deutschland gefährdet sei. »Wir lagern nicht aus und lassen den Standort auch nicht ausbluten. Langfristig werden aber neue Stellen dort geschaffen, wo wir strategische Vorteile haben und nahe an den Wachstumsmärkten sind« [Heise.de v. 15.12.2003].

Diese Zielrichtung wird aber von verschiedenen Führungskräften in Frage gestellt. Die vorher vorgetragene Strategie eines asymmetrischen Wachstums, bei dem der Beschäftigungsaufbau im Entwicklungsbereich vornehmlich in den

Niedriglohnländern erfolge, zugleich aber kein Beschäftigungsabbau für die deutschen Beschäftigten in diesem Bereich zu befürchten sei, wird seit Ende 2003 durch eine zweite, auf die Veränderung der Standortbedingungen gerichtete politische Komponente ergänzt.

So erklärt der Zentralvorstand Feldmayer bereits im Dezember 2003 gegenüber Financial Times Deutschland: »Wir sind mit den Rahmenbedingungen in Deutschland, wenn wir sie mit denjenigen in den wachstumsstärksten Ländern vergleichen, überhaupt nicht zufrieden« [zit. n. Heise.de v. 15.12.2003]. Ende März 2004 wird im Rahmen einer Sitzung des Wirtschaftsausschusses des Konzerns eine Kostenanalyse des Vorstandes vorgestellt, in der für jede Produktionseinheit in Deutschland errechnet wurde, um wieviel günstiger produziert werden könne, wenn die Arbeitskosten auf einem niedrigeren Niveau, z.B. dem ungarischen, lägen. Die Berechnung ergibt, dass die um durchschnittlich 25 % günstigeren Arbeitskosten ungefähr 10.000 Arbeitsplätzen am »Standort Deutschland« entsprächen. Laut Spiegel fordert der Vorstandsvorsitzende von Siemens, von Pierer, dass diese Kosten ausgeglichen werden müssten, um die Arbeitsplätze in Deutschland halten zu können. Die erforderlichen Kosteneinsparungen ließen sich durch eine Verlängerung der Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden ohne Lohnausgleich, eine Reduzierung des Urlaubs- und Weihnachtsgelds sowie weiterer Sonderzahlungen erreichen [Spiegel 14/2004]. Und ein knappes halbes Jahr nach der zitierten Feststellung des Unternehmenssprechers, Auslagerungen seien nicht geplant, revidiert der Vorstand seine Position und kündigt an, dass in sieben von vierzehn Geschäftsbereichen Verlagerungen stattfinden würden, wenn sich die Kosten nicht anderweitig senken ließen [Handelsblatt v. 01.04.2004; Netzeitung v. 01.04.2004].

Durch die Verknüpfung der Offshoring-Strategie mit der Forderung nach einer umfassenden Senkung der Arbeitskosten und des tariflichen Niveaus in Deutschland hat sich der Charakter der Debatte grundlegend verändert. Stand zu Beginn die gezielte Nutzung von Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Ländern, insbesondere im Bereich der Software-Entwicklung, im Vordergrund, so geht es jetzt um die Absenkung tariflicher Ansprüche und zwischenzeitlich sogar um die Frage der generellen Rückkehr zur 40-Stunden-Woche [FAZ vom 20.04.2004]. Statt die ursprünglich anvisierte Internationalisierung der Konzernstrukturen weiter voranzutreiben, steht Siemens nunmehr – gewollt oder ungewollt – im Zentrum einer öffentlichen Debatte um das »Anspruchsniveau« und die Kostenstrukturen am »Standort Deutschland«. Das Thema wird öffentlich nicht mehr im Sinne einer Internationalisierungsstrategie bzw. einer international abgestimmten Wachs-

tumsstrategie zur Markterschließung, sondern im Sinne einer angedrohten Verlagerung reflektiert, welche sich durch entsprechende Kostensenkungen in Deutschland verhindern lasse.

Des Weiteren werden Offshoring-Bestrebungen in sehr unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen in den öffentlichen Stellungnahmen des Konzerns miteinander vermischt. Anfangs wurde Offshoring für die ca. 30.000 Entwickler von Siemens diskutiert. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass es sich nicht um eine Verlagerung handele, sondern um den Aufbau zusätzlicher Kapazitäten in Niedriglohnregionen. Dann wurden Bestrebungen zur Auslagerung von Tätigkeiten im Bereich der Administration damit verbunden, welche aus Gründen der Kostenersparnis nach Osteuropa zu verlagern seien. Und schließlich wurden diese beiden Diskurse mit einem Diskurs zur Verlagerung vermeintlich nicht mehr wettbewerbsfähiger Werke in der klassischen Industrieproduktion verquickt.

Mehrere Ziele stehen nun unverbunden nebeneinander: erstens das Ziel der strategischen Ausweitung von Produktionskapazitäten entsprechend den Umsatzanteilen der jeweiligen Weltregionen. Dieses Ziel beinhaltet im Kern eine Markterschließungsstrategie. Zweitens das Ziel des asymmetrischen Wachstums im Bereich der Entwicklung und des Ingenieurwesens, speziell der Ausweitung von Entwicklerkapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen, um die dortigen Ressourcen besser nutzen zu können, ohne die Belegschaft in Deutschland zu gefährden. Drittens das Ziel der Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnländern für alle Tätigkeitsbereiche (und nicht nur für die Entwicklung) zur allgemeinen Senkung der Kosten und zur Erhöhung der Profitabilität des Unternehmens. Viertens das Ziel, eine Trendwende bei den Arbeits- und Tarifstandards in Deutschland zu erreichen, um so die Kosten zu senken und die Profitabilität des Unternehmens zu erhöhen, mit der Begründung, das sei erforderlich, damit man möglichst wenig Arbeitsplätze verlagern müsse. Diese Ziele verhalten sich untereinander nicht kongruent. Sie weisen vielmehr ein inneres Spannungsverhältnis und einen latenten Zielkonflikt auf. Dem wird an anderer Stelle noch nachzugehen sein.

SAP AG

Für die Strategie der SAP AG hinsichtlich des Offshorings scheint das vierte Quartal des Jahres 2003 eine Wende einzuleiten. Das Unternehmen hatte bereits viele Jahre Erfahrung mit der Produktion an Niedriglohnstandorten. Drei Software-Entwicklungsstandorte in Off- bzw. Nearshore-Regionen, nämlich in Bangalore (Indien, mit ca. 1.000 Mitarbeitern im Jahr 2004), Shanghai (China, mit ca. 120

Mitarbeitern Ende 2003) und Sofia (Bulgarien), welche die sechs Entwicklungszentren in den Hochlohnregionen (Walldorf, Palo Alto etc.) ergänzen sollten, bestanden zu diesem Zeitpunkt. Im November 2003 formuliert der Vorstandsvorsitzende, Henning Kagermann, den schnellen Ausbau der Produktionskapazitäten in den Niedriglohnregionen auf bis zu 25 % der Gesamtentwicklungskapazität des Konzerns als strategisches Ziel. Allein der Standort in Indien solle innerhalb des Jahres 2004 seine Belegschaft verdoppeln.

Zur Realisierung dieses Ziel umreißt er eine Personalstrategie des asymmetrischen Wachstums:

> *»Indien, China und andere Länder bieten einen enormen Preisvorteil und jetzt auch gut ausgebildete junge Leute. Daher gehen wir davon aus, dass ein signifikanter Teil des künftigen Wachstums und der daraus resultierenden Arbeitsplätze nicht mehr in Deutschland entsteht, sondern in Niedriglohnländern. (...) Neueinstellungen [in Deutschland; A.B.] wird es schon noch geben, aber nicht mehr in dem Maß wie früher. Wir werden genau überlegen, wo es sinnvoll ist, in Deutschland noch einzustellen« [Spiegel 48/2003].*

Dabei werde aber, so der SAP-Chef, auch in Zukunft nicht an der hervorgehobenen Bedeutung der deutschen Standorte gerührt. Programmatisch erklärt er:

> *»Deutschland ist und bleibt ein Kernstandort für SAP. Wir kommen von hier, wir haben hier unsere Leute, und die haben den Erfolg gemacht. Die halten wir auch. Aber wenn es um Wachstumschancen geht, müssen wir andere Märkte stärker berücksichtigen und unsere Kostenstruktur optimieren« [ebd.].*

Zugleich macht er aber auch deutlich, dass er mit der »Leistungsbereitschaft« und den politischen Standortbedingungen in Deutschland insgesamt nicht zufrieden ist. Er hält fest, dass die Rendite von SAP deutlich unter der der Hauptkonkurrenten liege und dies angesichts des Börsendrucks nicht so bleiben dürfe. Seine Perspektive erläutert er so:

> *»Der Kapitalmarkt treibt die ganze Wirtschaft dazu, wettbewerbsfähiger zu werden. Es ist ein globaler Markt, und der globale Markt entscheidet. Davor können wir doch nicht die Augen verschließen. (...) Ich hoffe, dass wir uns hier zu Lande dem Druck stellen werden. Das heißt, dass wir uns zusammenreißen und quälen, um wieder nach oben zu kommen« [ebd.]*

Innerhalb dieser Strategie des asymmetrischen Wachstums sind die Software-Entwicklungsstandorte von SAP in Indien, China und Sofia laut Konzerndarstellung

systematisch in das weltweite Entwicklernetzwerk eingebunden. Sie sollen keineswegs nur einfache arbeitsintensive Programmiertätigkeiten erfüllen, sondern sind auf neueste Technologien ausgerichtet – wie das Entwicklungszentrum in Sofia, welches als JAVA2-Zentrum innerhalb des Netzwerks gilt. Strategisch setzt man mit diesem internationalen Entwicklernetzwerk darauf, das »intellektuelle Kapital« des Weltarbeitmarktes zielgerichtet zu nutzen, und lagert daher in den Off- und Nearshore-Regionen eigene Produktionsintelligenz an. Hierzu heißt es auf der Homepage:

> *»Durch die globale Ansiedlung hat die SAP nicht nur die Möglichkeit, die besten Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen für sich zu gewinnen, sondern auch Synergien in den internationalen High-Tech-Zentren zu erschließen. Eine der Hauptaufgaben der SAP Labs ist es, neue Technologietrends zu entdecken und den Wissenstransfer zurück nach Walldorf zu gewährleisten, um so das Software-Angebot für Kunden in aller Welt weiter zu verbessern. Für die SAP sind die Entwicklungszentren daher bedeutende Quellen der Innovation« [www.sap.com].*

In einem späteren Interview im Februar 2004 wird diese Marschrichtung weiter präzisiert. Für das Jahr 2004, so die damaligen Unternehmensplanungen, solle die Zahl der Mitarbeiter des Konzerns weltweit um 5 % oder 1.500 Stellen erhöht werden. Der Großteil dieser Stellenaufstockungen solle in Niedriglohnländern erfolgen. Aber auch im Bereich von Forschung und Entwicklung in Deutschland sei mit einem gewissen Personalwachstum zu rechnen. Dabei komme es darauf an,

> *»die Einstellungen koordinierter als bisher vornehmen. Vor allem wird es darauf ankommen, den richtigen Mix zwischen unseren Aktivitäten in Deutschland, den USA sowie in Indien und China hinzubekommen« [Handelsblatt v. 10.02.2004].*

Für diese Strategie des abgestimmten Wachstums in den Weltregionen sieht Kagermann angesichts der Wachstumserwartungen des Konzerns gute Chancen, sodass die strategisch gewünschte Ausweitung der Produktionskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen nicht zu Lasten der deutschen Belegschaft und insbesondere des Entwicklungszentrums in Walldorf (wo mit 5.500 Entwicklern weiterhin das Zentrum der Software-Entwicklung liege) gehe:

> *»Wir sind in der komfortablen Lage, die notwendige Aufstockung in Billiglohnländern über Personalwachstum und nicht über einen Abbau an anderen*

Standorten, zum Beispiel in Deutschland, vornehmen zu können. Anfang 2003 hatte ich große Sorgen, dass wir durch den Wettbewerb gezwungen würden, verstärkt in Billiglohnländer zu gehen. Das hätte Arbeitsplatzabbau in Deutschland bedeutet. Davon gehe ich derzeit nicht mehr aus. Wir haben auch Glück gehabt« [ebd.].

In einem Interview im Mai 2004 wird dieser Internationalisierungsstrategie des asymmetrischen Beschäftigungswachstums eine zweite Komponente hinzugefügt. Erstmals werden »Verlagerungen« in Off- und Nearshore-Regionen angekündigt. Dabei geht es offensichtlich um Aufgaben aus der administrativen Verwaltung. Diese werden aber in einen direkten Zusammenhang zu dem Aufbau von Personalkapazitäten in den Entwicklerzentren in den Off- und Nearshore-Regionen gestellt. In dem Artikel heißt es:

»Überall sind derzeit interne Berater im Software-Konzern unterwegs, um nach verlagerungsfähigen Prozessen zu suchen. Seit längerem schon gehört beispielsweise der telefonische Kundendienst dazu. Demnächst wird es bestimmte einheitliche Reports im Controlling geben, eine sehr personalintensive Arbeit, die sich gut verlagern lasse, sagt Kagermann. In der bisher weitgehend am Heimatstandort Walldorf konzentrierten Software-Entwicklung sei das ähnlich, wenn es darum geht, in die Programme für Personalverwaltung gesetzliche Anforderungen verschiedener kleinerer Länder einzuarbeiten. ‚Da wird es ein Team in Indien geben, das brauchen wir nicht hier zu machen.' Die Zahl der SAP-Software-Entwickler in Indien werde von 1.000 auf 1.500 zunehmen, kündigt Kagermann an. Zwar werde Deutschland der größte Entwicklungsstandort für SAP bleiben, aber Indien, China und Osteuropa wachsen. Schließlich, und hier wird es bald konkret, werden Verwaltungsfunktionen von der Konzernzentrale in Walldorf nach Osteuropa, nach Angaben von Kagermann also ‚irgendwo in die EU-Beitrittsländer' verlagert. Ende des Jahres soll es so weit sein. Zuvor muss im Vorstand noch über die Umfänge entschieden werden. Es geht um Aufgabenbereiche in der Gehaltsabrechnung und in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung« [FAZ vom 05.05.2004].

Diese Verlagerungspläne sind für Kagermann zwangsläufige Folge des Geschehens auf dem Weltmarkt. Da alle Wettbewerber dazu übergingen, das Offshoring als Strategie zur Kostensenkung zu betreiben, sei auch die SAP gezwungen, mitzuziehen, denn »wer nicht mitziehe, kalkuliere sich aus dem Markt« [ebd.]. Er verwahrt sich gegen Vorwürfe aus der Politik, wonach die Verlagerung von Arbeits-

plätzen als »unpatriotisch« bezeichnet wurde. Zugespitzt formuliert er, dass Arbeitsplätze, die in Deutschland zu teuer seien, nach »draußen« verlagert werden müssten.

Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht einzuschätzen, ob dieser Artikel eine Wende in der Offshoring-Strategie des Konzerns markiert, die mit der von Siemens vergleichbar wäre. Die prononcierte Offenlegung von Plänen zur Auslagerung von administrativen Aufgabenbereichen im direkten Zusammenhang mit dem Ausbau der Entwicklungskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen legt diese Vermutung zumindest nahe.

In der Phase bis Februar 2004 war die Strategie von SAP vornehmlich eine Internationalisierungsstrategie, welche darauf gerichtet war, den besonderen Vorteil der Off- und Nearshore-Regionen – eine günstige Verbindung aus einem hohen »intellektuellen Kapital« und niedrigen Lohnkosten – zielgerichtet zu nutzen, ohne die Stabilität des Heimatstandorts in Walldorf anzutasten. Dafür stand die Strategie des asymmetrischen Wachstums, welche ermöglichte, das gewollte Wachstum in den Niedriglohnregionen zu bewerkstelligen, ohne Arbeitsplätze von Deutschland dorthin zu verlagern.

Die konsequente Einbindung der SAP Labs in Indien, China und Bulgarien sowie der hohe technologische Standard dieser Niederlassungen deuten des Weiteren darauf hin, dass diese nicht allein unter Kostengesichtspunkten, sondern auch mit dem Ziel der strategischen Integration in das Entwicklungsnetzwerk des Konzerns aufgebaut wurden. Da die Entwicklungsprojekte im Konzern offensichtlich weltweit verteilt realisiert werden, schafft sich die SAP mit dem Entwicklungsnetzwerk eine neuartige Produktionsstruktur. An die Stelle einer hochzentralisierten Software-Produktion tritt nun ein internationales Netzwerk mit einer polyzentrischen Struktur. Genau dieser Prozess ist sehr voraussetzungsreich, erfordert er doch ein aktives Mitgehen der Führungskräfte und Beschäftigten in Walldorf, wo laut Angaben des Konzerns immer noch ca. 70 % der Entwicklung konzentriert sind. Da das Unternehmen offensichtlich an den Standorten in Niedriglohnregionen nicht nach dem Prinzip der »Auftragsfertigung« produzieren lässt, sondern nach dem einer interdependenten, verteilten und zeitsynchronen Kooperation, lassen sich Probleme an einer Stelle des Entwicklernetzwerks aufgrund der systematischen Interdependenzbeziehungen nur schwer isolieren und betreffen tendenziell alle in einem Projekt interagierenden Teilorganisationen.

Insofern ist es durchaus schlüssig, dass das Unternehmen sich einerseits auf den strategischen Ausbau der Entwicklungskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen konzentrierte und dies andererseits mit einer Absage an die Verlage-

rung von Arbeitsplätzen aus Deutschland verband. Das zuletzt angeführte Interview mit Kagermann ist darauf bezogen in mehrfacher Hinsicht überraschend: einmal, weil er erstmals Verlagerungen in Aussicht stellt, statt – wie bisher – ein asymmetrisches Wachstum zu propagieren. Die Arbeitsplatzverlagerungen wiederum stellt er zweitens nicht – wie bisher – als Moment einer Vorwärtsstrategie vor, sondern allein als Maßnahmen zur Kostensenkung. Dabei differenziert er drittens nicht zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen, sondern baut das »Bedrohungsszenario« für alle Beschäftigten gleichermaßen auf. Software-Entwicklung, Kundensupport und administrative Verwaltung stehen offensichtlich gleichermaßen im Fokus des Verlagerungsinteresses: »Überall sind derzeit interne Berater im Software-Konzern unterwegs«, heißt es in dem Artikel. Dies ist umso überraschender, als die Verlagerung von Arbeitsplätzen konkret nur für bestimmte Bereiche der administrativen Verwaltung ins Auge gefasst ist. Manifeste Pläne werden ausschließlich für die Gehaltsabrechnung und die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung angekündigt.

Software AG und T-Systems

Verglichen mit dem öffentlichen Interesse an den Offshoring-Aktivitäten von Siemens und SAP ist die Resonanz für die Strategien der übrigen großen deutschen IT-Unternehmen vergleichsweise gering. Die Software AG, der nach SAP zweitgrößte deutsche Software-Hersteller, kündigt erstmals im August 2003 die Gründung eines Entwicklerzentrums in Pune (Indien) für Oktober des gleichen Jahres an. Dieses Zentrum solle Aufgaben aus den Bereichen Anwendungsentwicklung, Betrieb und Wartung bestehender Anwendungen sowie Projektdienstleistungen im Professional Service übernehmen [Pressemitteilung des Unternehmens v. 12.08.2003]. Bereits im Dezember 2003 wird angekündigt, den Bereich Forschung und Entwicklung in Deutschland zu verkleinern. Betriebsbedingte Kündigungen werden nicht ausgeschlossen [Boerse.ard.de v. 05.12.2003]. Und im Februar 2004 wird präzisiert, dass insgesamt 15 % der Entwicklerstellen in Deutschland abgebaut würden. Ein Teil der abgebauten Stellen, nämlich der Bereich technische Unterstützung für Kunden, werde nach Indien verlagert [FTD v. 12.02.2004].

Der größte deutsche IT-Dienstleistungskonzern, T-Systems, hat das Thema Offshoring bisher in der Öffentlichkeit weitgehend gemieden. Lediglich in einem Interview des CEO Konrad Reiss mit der Computerwoche vom Februar 2003 wird darauf verwiesen, dass das Unternehmen generell in Zukunft die »internationale Lieferfähigkeit« erhöhen wolle. Dabei wolle man sich »in Zukunft (...) vorrangig an

den Key Accounts orientieren und mit ihnen gemeinsam grenzüberschreitend wachsen« [Computerwoche v. 28.03.2003] Geplante Offshoring-Maßnahmen stellt er in einen direkten inhaltlichen Zusammenhang zum geplanten Kostensparprogramm des Konzerns, mit dem allein in 2003 € 500 Mio. eingespart werden sollten. Hier heißt es:

> *»Wir haben das Sparprogramm präzisiert. Zudem sind wir dabei, unsere Offshore-Strategie zu überdenken, um Kosten zu senken. Details kann ich hierzu allerdings noch nicht nennen« [ebd.]*

Bei den beiden genannten Unternehmen – Software AG und T-Systems – wird das Thema Offshoring bisher in der öffentlichen Darstellung mit weit weniger Energie betrieben als bei Siemens und SAP. Während Offshoring bei Siemens und SAP strategische Bedeutung zu haben scheint und mit einem hohen politischen Aufwand in der Öffentlichkeit kommuniziert wird, wird dem Thema bei der Software AG und T-Systems bisher offenbar eher eine Randbedeutung zugemessen.

US-amerikanische IT-Unternehmen

Eine besondere Situation finden wir in den US-amerikanischen Unternehmen vor. Beispielhaft wird die Entwicklung bei IBM und EDS referiert. Diese werden als weltweit tätige IT-Konzerne von den USA aus gesteuert. Die Tochtergesellschaften in Deutschland sind ihrerseits Teil der Produktionsstrukturen in der Region Europa und systematisch eingebunden in die Konzernstrukturen.

IBM betreibt seit vielen Jahren eine konsequente Internationalisierungsstrategie und hat sich laut Auskunft des Yankee-Group-Analysten Andrew Efstathiou seit 2001 auch im Dienstleistungsbereich verstärkt um eine Neueinstellung auf die geänderten Anforderungen in diesem Bereich gekümmert [Computerwoche v. 25.11.2002]. So war am 22.07.2003 in der New York Times zu lesen, dass IBM in einem internen Conference Call die Absicht bekannt gegeben hat, zahlreiche Arbeitsplätze bis zum Jahr 2015 in Offshore-Regionen, insbesondere Indien, zu verlagern [Deloitte&Touche 2003].

Die Offshoring-Aktivitäten von IBM wurden in der US-amerikanischen Öffentlichkeit lange Zeit wenig beachtet und der Konzern bemühte sich auch nicht um eine öffentlichkeitswirksame Kommunikation seiner Strategien. Ende 2003 gerät IBM in den USA verstärkt in die öffentliche Debatte. Im Kontext einer zunehmenden öffentlichen Sensibilität für das Thema gelangen im November und Dezember interne Planungen, wonach der Konzern 3.000 [Pößneck 2004], nach anderen Quellen sogar 4.730 Programmiererarbeitsplätze [Ernst 2004] nach Indien und

China verlagern wolle, an die Öffentlichkeit. Im März 2004 wird bekannt, dass der Konzern beabsichtigt, sein Entwicklungszentrum in Kalkutta von 1.800 Beschäftigten bis Ende des Jahres 2004 auf 4.000 Beschäftigte aufzustocken. Dabei handelt es sich vorwiegend um Beschäftigte, die dem Bereich Global Services zugeordnet werden sollen. Mit dieser Aktion avanciert der Standort in Kalkutta nach Bangalore zum zweitgrößten in Indien [ebd.; Fiutak 2004]. Anfang April verlautet, dass IBM den drittgrößten Outsourcinganbieter Indiens, die Firma Daksh e-services Ltd. übernommen habe. Dieses Unternehmen beschäftigt insgesamt 6.000 Mitarbeiter und befasst sich primär mit Call-Center-Dienstleistungen [finanznachrichten.de v. 07.04.2004].

Angesichts zunehmender öffentlicher Kritik bemüht sich das Unternehmen um eine Entschärfung der Situation und kündigt kurz nach dem Bekanntwerden der Auslagerungsbestrebungen an, im Jahr 2004 weltweit insgesamt 15.000 neue Stellen zu schaffen. Randy McDonald, der Senior Vice President für Human Resources, kündigte an, dass

> *»von diesen 15.000 Stellen (...) 4.500 Stellen in den USA [geschaffen würden], sodass wir dort mehr Mitarbeiter einstellen, als wir entlassen« [Pößneck 2004; Ernst 2004].*

Auch die deutsche Geschäftsführung hielt sich mit einer offensiven Medienpolitik in Sachen Offshoring lange zurück. In öffentlichen Veranstaltungen verwiesen Manager darauf, dass die Verteilung internationaler Produktionskapazitäten nicht Angelegenheit der Ländergesellschaften, sondern der Zentrale in den USA sei. Seit März 2004 allerdings gibt die deutsche Geschäftsführung ihre Zurückhaltung auf und greift wahrnehmbarer in die öffentliche Debatte ein. So erklärt der Chef von IBM Deutschland, Walter Raizner, in einem Interview mit der WELT auf die Frage, ob auch die Arbeitsplätze von IBM-Programmierern in Deutschland von Verlagerungen bedroht seien:

> *»Es gehört doch zum Wirtschaftsprozess dazu, dass die Produktion für ausgereifte Produkte nach einer Weile an kostengünstigere Standorte verlagert wird. Deshalb besteht die Herausforderung darin, ständig neue Innovationen hervorzubringen. Wir sollten es aber nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance betrachten. Wenn wir damit gute Geschäfte machen, haben wir auch nichts zu befürchten« [Frühbrodt 2004].*

Im gleichen Zeitraum verweist er auf die nach seiner Ansicht »schlechten Rahmenbedingungen« am »Standort Deutschland«, die dazu geführt hätten, dass die

IT-Branche im Jahr 2003 insgesamt rund 70.000 Arbeitsplätze verloren habe. Er bemängelte, dass die Kosten in Deutschland einfach zu hoch seien [Computerwoche v. 23.03.2004], und sieht in »inflexiblen Arbeitsmarktgesetzen« eine wesentliche Ursache dafür [n-tv.de v. 23.03.2004].

EDS ist als großes IT-Outsourcing-Unternehmen in besonderer Weise mit Offshoring-Aktivitäten befasst. Dieses Unternehmen favorisiert eine konsequente Strategie des weltweiten Sourcings und hat sich den Begriff des »Best Shore« als Trademark gesichert. Die Best-Shore-Initiative wurde Ende 2002 von dem Konzern als Moment eines internationalen Konsolidierungskonzepts publik gemacht [Computerwoche v. 25.11.2002]. Anders als viele andere Unternehmen trägt EDS diese Strategie seitdem offensiv in die Öffentlichkeit.

Das Best-Shore-Programm von EDS gilt laut Unternehmensangaben als »weltweite Einkaufsstrategie« und zielt auf eine systematische Kombination von »Onshore-«, »Nearshore-« und »Offshore«-Ressourcen, um Kunden »rund um die Uhr« Zugang zu einem breiten Spektrum weltweiter Ressourcen zu bieten. Weltweit verfügt das Unternehmen über 25 »Best-Shore-Standorte« mit insgesamt 9.000 Mitarbeitern. Die Unternehmensplanungen sehen vor, dass bis Ende 2005 insgesamt 20.000 Beschäftigte in diesem Servicenetzwerk beschäftigt sind [Pressemitteilung von EDS v. 19.05.2004].

Als eine wichtige »Schaltstelle« des europäischen Business-Process-Outsourcing-Geschäfts gilt seit diesem Jahr Ungarn. Das Service Center in Budapest wurde im Jahr 2004 eröffnet. Damit stieg die Beschäftigtenzahl in Ungarn von 100 auf 300; sie soll bis Ende des Jahres auf 700 bis 1.000 Mitarbeiter ausgebaut werden [Fryba 2004].

Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Entwicklungsstands und der Orientierungen der Offshore-Strategien

Alle hier dargestellten Unternehmen folgen dem oben dargestellten neuen Muster der Internationalisierung ihrer Produktionskapazitäten. Sie bauen die Standorte in den Off- und Nearshore-Regionen aus und versuchen sie in ihre internationalen Produktionsstrukturen zu integrieren. Dabei ist bei allen IT-Konzernen eine multiple Zielsetzung dieser Entwicklung in den Strategien zu bemerken, die zu unterschiedlichen, sich z.T. widersprechenden Orientierungen führt. Hinsichtlich der weiteren Entwicklung der Unternehmenskonzepte in Fragen der Internationalisierung und des Offshorings lässt sich aus den veröffentlichten Unternehmensplanungen kein klares Bild gewinnen. Die Unternehmen changie-

ren zwischen unterschiedlichen Zielstellungen und strategischen Konzepten. Der Prozess der Strategiebildung hat offensichtlich noch keinen Abschluss gefunden.

Idealtypisch lassen sich verschiedene Konzepte identifizieren. Diese finden sich in der Realität der Unternehmen selten in Reinkultur, sondern meist in einem je spezifischen Mischungsverhältnis:

- Im ersten Konzept geht es um den möglichst reibungslosen Ausbau von internationalen Produktionskapazitäten und die Erschließung internationaler Märkte. Zu dieser Strategie gehört, dass die Ausweitung der Produktionskapazitäten in den Niedriglohnregionen nicht primär als »Offshoring-Strategie« kommuniziert wird, sondern als sinnvolle Ergänzung zu den Produktionskapazitäten in den Hochlohnregionen. Im Zentrum steht hier nicht die Verlagerung von Arbeitsplätzen, sondern die Schaffung funktionierender internationaler Produktionsstrukturen unter optimaler Nutzung der Ressourcen in den einzelnen Standorten. Dieses Konzept ist naturgemäß um eine Minimierung der »Reibungsverluste« bemüht und hebt die Nettowohlfahrteffekte einer solchen Strategie hervor.
- Ein dem entgegengesetztes zweites Konzept interpretiert die Internationalisierungsstrategie in erster Linie als Auslagerungsstrategie. Dieses Vorgehen sieht im Offshoring vor allem die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnregionen zum Zwecke der Kostensenkung bzw. Gewinnsteigerung und einer damit erhofften Steigerung des Unternehmenswerts. Dieses Konzept wird häufig als zwingend erforderliche Reaktion auf den Druck des Marktes oder der Börse dargestellt. Arbeitsplatzverluste in den Hochlohnregionen werden offensiv in Kauf genommen und als betriebswirtschaftlich zwingend notwendig interpretiert.
- Ein drittes Konzept zielt gar nicht auf die Internationalisierung der Produktionsstrukturen, sondern auf die Verbesserung der Kostenstrukturen am »Wirtschaftsstandort Deutschland« selbst. Offshoring ist demnach auch kein strategisches Ziel, sondern erscheint lediglich als ultima ratio für den Fall, dass die Beschäftigten sowie deren Interessenvertreter und die Gewerkschaften nicht bereit sind, substanzielle Zugeständnisse bei Lohn- und Arbeitszeitregelungen zu machen.

Alle genannten IT-Unternehmen changieren bei der Kommunikation ihrer Strategien zwischen diesen drei Konzepten. Dabei ist auffällig, dass auf Seiten der deutschen Unternehmen – (vielleicht) mit Ausnahme von SAP – die kommunizierten Strategien eher zwischen den Polen des zweiten (Verlagerung) und dritten Konzepts (Verbesserung der Kostenstrukturen am Standort) oszillieren, während

die US-amerikanischen Unternehmen ihre Strategien mehr im Sinne des ersten Konzepts als additive Erweiterung ihrer Produktionskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen kommunizieren.

Dies lässt sich auf Unterschiede im Entwicklungsstand und in den spezifischen Voraussetzungen der Konzerne zurückführen. Das Thema Offshoring wurde aus den USA in die deutsche IT-Industrie gebracht. A.T. Kearney nehmen an, dass der Offshore-Anteil in den USA bereits bei 20 % liege, während sie den gleichen Wert in Deutschland auf 5 % schätzen. Es ist daher davon auszugehen, dass die US-amerikanischen Unternehmen bereits einen höheren Anteil an Offshore-Aktivitäten haben und über mehr Erfahrungen im Umgang mit der Nutzung von Produktionskapazitäten in Offshore-Regionen verfügen. Hinzu kommt, dass die US-amerikanischen IT-Unternehmen im IT-Dienstleistungsmarkt in der Welt eine beherrschende Stellung haben.[23]

Die Strategiebildung bei den US-amerikanischen Unternehmen vollzieht sich darüber hinaus in einem anderen politischen Umfeld als die der deutschen IT-Unternehmen. In den USA haben der Offshoring-Boom und insbesondere die Prognosen zur Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnregionen zu weit intensiveren politischen Reaktionen geführt als in Deutschland. Nicht zuletzt im Umfeld des US-amerikanischen Wahlkampfs wird das Thema kontrovers diskutiert. Dabei überwiegen in der öffentlichen Meinung deutlich protektionistische Forderungen [vgl. Schwemmle in diesem Band]. Das Thema ist insgesamt ein heißes Eisen in den USA. Die Konzerne stehen daher bei geplanten Verlagerungen unter einem hohen öffentlichen Druck.

Sowohl der Erfahrungsvorsprung US-amerikanischer Konzerne als auch der höhere politische Druck in der Öffentlichkeit ihrer Heimatbastion mögen mit dazu geführt haben, dass IBM und EDS den Begriff »Offshoring« meiden. Bei IBM spricht man stattdessen lieber von »Global Sourcing« und bei EDS von »Best Shore«. In beiden Fällen handelt es sich um mehr als einen semantischen Unterschied zu dem in Deutschland gebräuchlichen Begriff der Auslagerung. Die Begriffswahl scheint im Vergleich zu der in Deutschland gebräuchlichen Begriffsverwendung

23 So berichtet Gartner, dass IBM im Jahr 2003 der Spitzenreiter mit IT-Dienstleistungsumsätzen von 42,6 Milliarden Dollar war und ein Umsatzplus von 6,2 % verzeichnete. Der IBM-Anteil am globalen IT-Dienstleistungsmarkt blieb unverändert bei 7,5 %. Nach IBM folgten die US-Firma EDS mit 21,1 Milliarden Dollar IT-Dienstleistungsumsatz, die japanische Firma Fujitsu mit 16,1 Milliarden Dollar, Computer Sciences mit 12,7 Milliarden Dollar, Hewlett-Packard mit 12,5 Milliarden Dollar, Accenture mit 12,2 Milliarden Dollar, Lockheed Martin mit 7,6 Milliarden Dollar, Northrop Grumman mit 7,4 Milliarden Dollar, Automatic Data Processing mit 7,2 Milliarden Dollar und die japanische Firma Hitachi mit 7,1 Milliarden Dollar [Handelsblatt v. 22.06.2004].

auf einen tiefer gehenden Unterschied in der öffentlichen Darstellung der jeweiligen Strategien schließen zu lassen. Während deutsche Unternehmen bewusst oder unbewusst eher die Auslagerung und damit das Bestreben nach einer »Verlagerung von Arbeitsplätzen« aus Kostengründen in den Mittelpunkt stellen, fokussieren die beiden US-amerikanischen Unternehmen das effiziente Sourcen in weltweiten Produktionsnetzwerken. Im ersten Fall bestimmt die Drohung von Auslagerungen die öffentliche Kommunikation, im zweiten eine (vermeintlich) rationale unternehmerische Strategie im Umgang mit der Internationalisierung von Produktionsstrukturen im IT-Dienstleistungsbereich. Während deutsche Unternehmen mit ihren Offshoring-Aktivitäten zugleich immer auch bestrebt sind, die »Standortbedingungen« in Deutschland in ihrem Sinne mit zu beeinflussen, verzichten die US-amerikanischen Unternehmen weitgehend auf diese Doppelstrategie.

Dies erklärt sich aus den unterschiedlichen Produktionsstrukturen, welche die Konzerne bisher aufgebaut haben. Die US-amerikanischen Konzerne sind schon seit Jahren damit befasst, ihre Produktionskapazitäten im internationalen Maßstab über Ländergrenzen hinweg zu bündeln und diese je nach strategischen Erfordernissen und Kostenerwägungen regional zu verteilen. Die deutschen IT-Unternehmen haben zwar eine weltweite Vertriebsstruktur aufgebaut, verfügen aber keineswegs über systematisch ausgebaute internationale Produktionsstrukturen. Die US-amerikanischen Unternehmen haben ihre Heimatbasis und ihre wichtigsten Produktionskapazitäten nicht in Deutschland, während die deutschen IT-Unternehmen weiterhin einen Großteil ihrer Produktionskapazitäten hier vorhalten. Diese verschiedenen Voraussetzungen begründen Unterschiede in der strategischen Orientierung.

In den großen US-amerikanischen IT-Unternehmen wird der Weltkonzern in drei große Regionen (Amerika, Europa, Asien) unterteilt und diese wiederum in Teilregionen. Die Produktionskapazitäten des gesamten Konzerns werden mit einer einheitlichen Strategie in enger Anbindung an die Konzernzentrale gesteuert. Aus Sicht der Konzernspitze gibt es keinen Standort »Deutschland«, sondern lediglich den Produktionszusammenhang der Region »Europa«. Dieser bildet einen systemisch integrierten Produktionsverbund. Innerhalb dessen werden Produktionskapazitäten von der Konzernzentrale nach strategischen Erwägungen verteilt. Die Konzerne haben in den letzten zehn Jahren eine grundlegende Veränderung des Steuerungsmechanismus innerhalb des Unternehmens durchgesetzt. Hatten die Ländergesellschaften bis Anfang der 90er-Jahre ein vergleichsweise hohes Maß an Selbstständigkeit bei der Entscheidung, wurde diese seitdem systematisch zurückgenommen.

Die großen US-amerikanischen Konzerne werden mittlerweile straff von der Zentrale aus gesteuert. Insbesondere Standortentscheidungen werden dort gefällt. Bei der Vergabe von Aufgabenbereichen in einer Region können sich die jeweiligen Ländergesellschaften bewerben und die Konzernzentrale fällt die Entscheidung, wo ein Aufgabenbereich örtlich angesiedelt wird.

Dies hat zwei wesentliche Konsequenzen. Einmal ist das Thema »Produktionsverlagerungen nach Kostengesichtspunkten« geradezu zwingend in diesen systemisch organisierten Produktionsstrukturen angelegt. Die Experten in diesen Unternehmen beobachten daher schon seit Jahren Prozesse der kostenorientierten Standortfindung. Neu ist lediglich, dass nun verstärkt Produktionskapazitäten in Osteuropa in den europäischen Produktionsverbund integriert werden. Zum zweiten setzen in diesen Unternehmen die Standortentscheidungen zwischen Hoch- und Niedriglohnregionen auf einem anderen Niveau der Ausdifferenzierung der Produktionsstrukturen auf. Im Kontext der systemisch organisierten regionalen Produktionsverbünde hat im Zuge des konzerninternen permanenten »Bereinigungsprozesses« längst eine Verteilung nach örtlich gebundenen und potenziell verlagerbaren Aufgaben und eine diesem Muster entsprechende Konzentration der Aufgabenbereiche stattgefunden. In der Konsequenz wurden Produktionskapazitäten in den Bereichen Hardware und Software längst aus Deutschland abgezogen. Übrig blieben die kundennahen Beratungs- und Entwicklungsaufgaben. Daher ist das »Verlagerungspotenzial« in diesen Unternehmen insbesondere in den Bereichen Software-Entwicklung und Programmierung weit geringer als in den übrigen Unternehmen, welche bisher noch keine konsequente Internationalisierungsstrategie realisiert und ihre Produktionskapazitäten zum größten Teil in Deutschland angesiedelt haben.

Das Muster der Offshore-Aktivitäten bei den deutschen IT-Unternehmen stellt sich demgegenüber anders dar. Hier müssen die systemisch integrierten internationalen Produktionsstrukturen erst aufgebaut werden, während die Unternehmen der ersten Gruppe ihre bestehenden und über Jahre eingespielten Produktionsverbünde lediglich um Standorte in Osteuropa und Asien erweitern müssen. Darüber hinaus müssen Prozesse der Differenzierung der Aufgaben in Gang gesetzt werden, um potenziell verlagerbare und örtlich gebundene Aufgabenbereiche unterscheiden zu können. Um diese dann in örtlich verteilten Produktionsstrukturen handhaben zu können, bedarf es umfassender Umstrukturierungen beim Controlling und bei der Steuerung der Prozesse, welche in den Unternehmen der ersten Gruppe bereits über Jahre angelegt sind. Dies hat zur Konsequenz, dass in den deutschen Unternehmen im Zuge des neuen Schubs der Inter-

nationalisierung ein weit größerer Anteil von Arbeitskräften in Deutschland unter den Druck des »Weltarbeitsmarkts« gesetzt wird als in den US-amerikanischen Konzernen. Dies betrifft insbesondere die kundenfernen Bereiche in der Software-Entwicklung.

Insgesamt agieren also die großen US-amerikanischen und deutschen IT-Unternehmen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangsvoraussetzungen. Diese verschaffen den Konzernen je verschiedene Möglichkeiten der Internationalisierung und lassen verschiedene Konzepte des Umgangs mit Offshoring plausibel erscheinen. Die daraus resultierende stärkere Betonung des Aspekts der Arbeitsplatzverlagerung bei den deutschen IT-Unternehmen und die prononciertere Forderung nach einer Senkung des Tarifniveaus in Deutschland erhält vor diesem Hintergrund eine gewisse Plausibilität. Zugleich birgt eine so geartete Interpretation der Internationalisierungsstrategie allerdings sehr hohe Risiken für die deutschen IT-Unternehmen. Denn solange sie in der BRD ihre Heimatbasis haben, kann ein Verlust an Akzeptanz seitens der Belegschaft und der zentralen Akteure in der Gesellschaft zu weit reichenden Konsequenzen führen. Diese Gefahr ist für die US-amerikanischen Unternehmen, zumindest mit Blick auf den deutschen Standort, deutlich geringer.

DETAILANALYSE VON OFF- UND NEARSHORE-AKTIVITÄTEN

In dem nun folgenden zweiten Teil der Analyse wird die Perspektive gewechselt. Hier ist zu klären, welche Wirkung die Offshoring-Bestrebungen in unterschiedlichen IT-Unternehmen real entfalten. Dabei geht es um eine detaillierte Einschätzung des Entwicklungsstands sowie der Folgen, welche diese Bestrebungen bisher für die Beschäftigten haben. Im Mittelpunkt dieses Teils stehen Expertengespräche mit Arbeitnehmervertretern und Managern aus elf unterschiedlichen Unternehmen. Anders als im vorherigen Teil, der sich ausschließlich auf öffentlich zugängliche Dokumente stützte, werden die Ergebnisse dieses Teils anonymisiert dargestellt.

Zum Stand der Offshore-Aktivitäten

Das Thema Offshoring hat in den untersuchten Unternehmen eine deutliche Resonanz gefunden. Resümiert man die Erfahrungen der befragten Experten, so wird deutlich, dass allenthalben Initiativen in den IT-Unternehmen gestartet sind,

die in einigen Unternehmen bereits deutliche Wirkungen entfalten. Deutlich wird aber auch, dass die Offshoring-Entwicklung sich in den meisten der hier untersuchten großen und mittelgroßen Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen erst in den Anfängen befindet.

Ouvertüre eines strukturellen Wandels

Alle befragten Experten gehen davon aus, dass die Unternehmen erst am Beginn einer Veränderung stehen und dass die momentan konstatierbaren konkreten Offshore-Aktivitäten erst der Anfang eines grundlegenden Wandels in der IT-Industrie sind. Einhellig herrscht die Meinung vor:

> *»(...) Offshore (...), das ist ein Thema, das strukturell auf uns zukommen wird« [Experte I.].*

Im Gegensatz zu den ersten Versuchen in den 80er-Jahren hält man jetzt die Zeit für gekommen, das Thema Offshoring nachhaltig umzusetzen. Ein Personalleiter reflektiert:

> *»(...) in den 80er-Jahren sind viele gegangen und sind dann mit blutenden Nasen zurückgekommen, weil die Qualität, die Produktivität, das alles nicht gepasst hat. Aber die haben jetzt aufgeholt. Ich habe ja auch viele Personalleiter-Kollegen, mit denen ich mich unterhalte darüber. Die Qualität hat wirklich aufgeholt. Insofern können Sie ruhigen Gewissens Themen rübergeben, jetzt nicht unbedingt nach Polen oder so, aber in den Ländern, wo eben das Niveau schon erreicht ist, wo Sie die Themen gut hingeben können« [Experte R.].*

Die Indizien einer sich anbahnenden strukturellen Veränderung sind eindeutig:

- In allen Unternehmen gewinnen die Produktionsstandorte in Osteuropa und Asien an Gewicht. Sie werden verstärkt ausgebaut und für die Übernahme von Aufgaben, die bisher in Hochlohnländern erbracht wurden, vorbereitet.
- Zugleich werden an den deutschen Standorten Prozesse der Selektion in ortsgebundene und nicht-ortsgebundene Tätigkeiten in Gang gesetzt und vielfältige Maßnahmen zur differenzierten Kostenanalyse intensiviert. Diese betreffen sämtliche relevanten Tätigkeitsbereiche der IT-Unternehmen.
- Das Management der Prozesse wird so umstrukturiert, dass kundennah bzw. ortsgebunden zu erbringende Aufgaben und offshore durchgeführte Aufgaben als einheitliche Prozesse gesteuert werden können. Dazu werden verlagerbare Aufgaben zunächst in Deutschland zentralisiert, um sie dann im nächsten Schritt in ein Niedriglohnland vergeben zu können.

- Aufbauend auf diesen Entwicklungen finden sich in allen Unternehmen Bestrebungen, in Off- und Nearshore-Regionen verfügbare Produktionskapazitäten zu nutzen. Dabei handelt es sich in der Mehrzahl der Unternehmen noch um Pilotprojekte, mit denen Erfahrungen gesammelt werden sollen. Einige Unternehmen verfügen aber bereits über genügend Erfahrungen, um die Offshore-Aktivitäten strategisch integrieren zu können.

Insgesamt, so die Generaleinschätzung der Experten, befinden sich die IT-Unternehmen hinsichtlich der Realisierung ihrer Offshoring-Konzepte (mit gewissen Unterschieden im Entwicklungsstand) am Beginn eines Take-off-Stadiums. Nach gescheiterten Versuchen in den 80er- und 90er-Jahren deutet sich nun bei großen und mittleren Unternehmen eine neue Phase der Internationalisierung und der gezielten Nutzung der Produktionskapazitäten in Offshore-Regionen an. Im Mittelpunkt dieser Bestrebungen steht die systemische Nutzung international verteilter Ressourcen unter konsequenter Ausnutzung der Kapazitäten in den Niedriglohnregionen Osteuropas und Asiens.

Dabei verfolgen die IT-Unternehmen allesamt Offshoring-Konzepte, die auf die Nutzung *eigener* Produktionskapazitäten in den Niedriglohnregionen setzen. In keinem der hier untersuchten Unternehmen wurde eine Strategie des Offshore-Outsourcings unter Nutzung beauftragter fremder Dienstleister gewählt. Mit anderen Worten: Das in Anwenderunternehmen mit Vorrang betriebene Offshore-Outsourcing, welches auch die Begriffsverwendung in der Öffentlichkeit bisher prägt, hat in den IT-Unternehmen keine Bedeutung. Offshoring kommt hier ausschließlich in Form der Nutzung eigener Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen zum Tragen.

Die großen, international tätigen Konzerne nutzen oft Produktionsstandorte in Indien oder Osteuropa, die bereits in den 90er Jahren gegründet wurden. Diese werden z.Zt. schnell ausgebaut und in die Offshoring-Strategien der Unternehmen integriert. Unternehmen, die bisher noch kein Entwicklungszentrum in Indien hatten, haben dies im Verlauf des letzten Jahres gegründet. Dabei handelt es sich bei den Organisationen in den Niedriglohnregionen durchweg um Unternehmen, die eigentumsrechtlich unter der Kontrolle der jeweiligen Konzerne stehen. Dies sind Tochterunternehmen oder Joint-Venture-Unternehmen mit einheimischen IT-Dienstleistern unter der Dominanz der IT-Unternehmen in den Hochlohnregionen.

Diese in den IT-Unternehmen praktizierte Form des Offshorings unterscheidet sich fundamental von der in den Anwenderunternehmen praktizierten. Während diese bestimmte Aufgaben in der Regel auslagern und von spezialisierten Dienst-

leistern ausführen lassen, sind die IT-Unternehmen bestrebt, die organisationelle Kontrolle über ihre Offshore-Aktivitäten zu behalten. Sie lagern sie daher nicht aus, sondern lassen sie von konzerneigenen Tochterunternehmen oder Joint-Venture-Unternehmen in den Niedriglohnregionen ausführen. Dies ist mit Blick auf die Stellung der IT-Dienstleistungsunternehmen im System der gesellschaftlichen Arbeitsteilung verständlich. Denn was für die Anwenderunternehmen außerhalb ihrer definierten Kernkompetenz liegt, sind für die IT-Dienstleister Aufgaben, die gerade ihre Kernkompetenz ausmachen. Die Bewältigung von Aufgaben in Niedriglohnregionen ist für sie daher ein strategisches Lernfeld, um Kundenaufträge in diesem Bereich erfolgreich durchführen zu können. Zwar mag es durchaus vorkommen, dass IT-Dienstleister den einen oder anderen Auftrag an Fremdunternehmen weitervermitteln oder auch bei der Abwicklung von administrativen Aufgaben auf Dienstleister zurückgreifen.[24] Doch dabei sind sie – ähnlich wie das heute bereits bei der Einbindung von Subunternehmen oder Freelancern geschieht – stets bestrebt, die strategische Kontrolle über die Prozesse nicht aus der Hand zu geben und sich somit das Lernfeld »Offshoring« zu erhalten.

Ausbau der Produktionsstandorte in Osteuropa und Asien

In allen untersuchten Unternehmen wurden in den letzten Jahren die Produktionskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen gezielt ausgebaut. Für die großen Unternehmen liegt ein Schwerpunkt im Ausbau der Standorte in Indien. Hier werden vornehmlich Software-Entwicklungskapazitäten angesiedelt. Einen besonderen Stellenwert haben darüber hinaus Standorte in den Nearshore-Regionen Osteuropas. Dies gilt für große und mittlere Unternehmen gleichermaßen. Hierbei handelt es sich ebenfalls um Kapazitäten im Bereich der Software-Entwicklung, darüber hinaus aber auch um die Abwicklung administrativer Aufgaben im kaufmännischen Bereich sowie im Personalwesen (Gehaltsabrechnung, Belegerfassung, Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung) sowie in der Kundenbetreuung (First-Level-Service, Auftragssachbearbeitung, Rechnungsstellung etc.).

Das Personal in diesen Standorten wird gegenwärtig verstärkt auf die Übernahme von Aufgaben vorbereitet. Software-Entwickler in Indien werden von deutschen Trainern geschult. Beschäftigte unterschiedlicher Aufgabenbereiche machen sich in den Mutterunternehmen in Deutschland mit den Prozessen und Aufgaben vertraut.

24 Die Fremdvergabe von Aufträgen ist bei IT-Unternehmen, anders als bei Anwenderunternehmen, ein Randphänomen. Beispielsweise übernimmt die indische Siemens-Tochter SISL nach eigenen Angaben auch Aufträge von IBM oder SAP.

Diese Entwicklungen werden in einigen Unternehmen mittlerweile von den Vorständen offen als ein wichtiges Moment einer neuen Internationalisierungsstrategie kommuniziert. In anderen Unternehmen wird noch offen gelassen, welches Entwicklungspotenzial hier erschlossen und welche Strategie hier verfolgt wird, sodass beispielsweise die Arbeitnehmervertreter oft auf Mutmaßungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung angewiesen sind.

Vergleichsweise offen werden die Wachstumsziele für die Entwicklungsstandorte in Indien kommuniziert. Diese sollen nach Aussagen der Experten beschleunigt ausgebaut werden. Angestrebte Wachstumsraten der Beschäftigtenzahlen von 50 bis 100 % sind hier keine Seltenheit, sodass in Zukunft ein relevanter Anteil der Entwicklungskapazitäten von bis zu 30 % in Indien und anderen asiatischen Regionen angesiedelt sein soll.

Weniger transparent sind die Vorhaben hinsichtlich der osteuropäischen Nearshore-Regionen. Zwar wird allenthalben berichtet, dass auch diese Standorte weiter wachsen sollen, genauere Planungen wurden aber in keinem Unternehmen vorgelegt.

Zusammengefasst: Ein wichtiger Baustein der Offshoring-Konzepte der IT-Unternehmen ist der Auf- und Ausbau eigener Produktionskapazitäten in den Niedriglohnregionen. In allen untersuchten Unternehmen wurden die Aktivitäten diesbezüglich in den letzten zwei Jahren deutlich gesteigert. Sowohl in Asien (und hier insbesondere in Indien, aber z.T. auch in China) als auch in Osteuropa und Russland werden die dortigen Tochterunternehmen und Joint-Ventures ausgebaut und die Beschäftigten an diesen Standorten qualifiziert. Das Ausmaß dieser Entwicklung ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt oft noch nicht transparent. Gleichwohl gehen alle Gesprächspartner davon aus, dass der beobachtbare Auf- und Ausbau von Produktionsstandorten in Osteuropa und Asien der Beginn einer tiefgreifenden Veränderung sein wird.

Ausdifferenzierung und Zentralisierung von Tätigkeitsbereichen

Ein zweiter relevanter Prozess im Kontext der Offshore-Aktivitäten der IT-Unternehmen ist die Ausdifferenzierung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche nach der Maßgabe »örtlich gebunden« oder »potenziell verlagerbar« und die Zentralisierung aller verlagerbaren Tätigkeiten. Dieser Prozess der Ausdifferenzierung und Zentralisierung wird gegenwärtig in allen untersuchten Unternehmen betrieben.

Für die Identifikation verlagerbarer Tätigkeiten wird die Trennung in »back-office« und »front-office« als Kriterium der Differenzierung genutzt. Als front-

office-Tätigkeiten gelten alle kundennahen Funktionen, die als vergleichsweise ortsgebunden eingeschätzt werden. Die back-office-Tätigkeiten stehen demgegenüber in keinem direkten Kundenkontakt und gelten als potenziell nicht ortsgebunden. Ein Personalleiter erläutert dieses Konzept:

> *»Und im Moment ist ja absolut modern, back-office und front-office zu trennen. Also alles, was kundenrelevant ist, bleibt natürlich vor Ort zu hohen Preisen. Und alles, was im Hintergrund passieren kann, wird gebündelt und irgendwo auf die Welt gestellt« [Experte R.].*

Die als verlagerbar klassifizierten Tätigkeiten werden in der Regel nicht sofort ins Ausland verlagert. Stattdessen verfolgen die Unternehmen insbesondere bei komplexeren Geschäftsprozessen eine Zwei-Schritt-Strategie. In einem ersten Schritt werden alle verlagerbaren Tätigkeiten eines bestimmten Aufgabengebiets an einem deutschen Produktionsstandort zentralisiert, um sie dann im zweiten Schritt in ein Niedriglohnland verlagern zu können. Ein Personalleiter erläutert dieses zweischrittige Verlagerungskonzept:

> *»Also ich will jetzt kein Gerücht entstehen lassen, es ist ja hier anonym, also es wird in Deutschland erstmal gebündelt, und das ist auch die offizielle Verlautbarung, aber alles was back-office ist, kann gebündelt werden und irgendwo in der Leistungserbringung aufgestellt werden. Und das weiß ich nicht, wie wir das in Deutschland aufhalten wollen, weil uns einfach die Flexibilität fehlt« [Experte R.].*

Das hier erläuterte zweischrittige Konzept scheint bei der Realisierung von Offshoring-Konzepten allgemein angewandt zu werden. Die Ausdifferenzierung der Tätigkeitsbereiche nach ihrer Ortsgebundenheit und die Zentralisierung von nicht ortsgebundenen Tätigkeitsbereichen sind demnach zwei untrennbar miteinander verbundene Vorbereitungsmaßnahmen im Rahmen der Offshoring-Aktivitäten.

Die Ausdifferenzierung in ortsgebundene und nicht-ortsgebundene Tätigkeiten wird nicht entlang bestehender Abteilungsgrenzen vorgenommen. Vielmehr erfolgt in jedem Aufgabenbereich eine entsprechende Selektion. Das Konzept der Selektion wird gegenwärtig potenziell auf alle Tätigkeitsbereiche angewandt. So werden beispielsweise kundennahe Beratungs- und Entwicklungsprojekte nicht umstandslos als ortsgebunden klassifiziert, sondern vielmehr die einzelnen Tätigkeitsbereiche innerhalb dieser Projekte selektiv analysiert. Auch wenn ein Großteil der Projekte kundennah und damit ortsgebunden erbracht werden muss, können

dennoch klar spezifizierbare Programmieraufgaben identifiziert werden, die nicht zwingend ortsgebunden sind und daher, wenn sie eine bestimmte kritische Masse erreichen, durchaus an Niedriglohnstandorten durchgeführt werden können.

Um ortsgebundene und nicht-ortsgebundene Tätigkeiten differenzieren zu können, wird in einigen Unternehmen auf das Konzept des »selbstorganisierten« Agierens der Beschäftigten im Rahmen von Zielvorgaben gesetzt [vgl. Boes, Baukrowitz 2002]. Hier macht das Management beispielsweise die Vorgabe, dass 20 % eines Aufgabenbereichs als verlagerbar identifiziert werden sollen, und überlässt es den Beschäftigten sowie den unteren Vorgesetzten, diese Tätigkeiten zu identifizieren und für eine Auslagerung vorzubereiten [Experte Z.]. Die Differenzierung in ortsgebundene und nicht-ortsgebundene Tätigkeiten an den »shop floor« zu delegieren scheint durchaus sinnvoll, denn häufig ist dies ein sehr voraussetzungsreiches Unterfangen, das sich »von außen« nur schwer bewerkstelligen lässt. Eine solche Vorgabe erzeugt, auch wenn sie von den betroffenen Führungskräften im Einzelfall für nicht durchführbar gehalten wird, einen perfiden Legitimationsdruck in den einzelnen Abteilungen und bewirkt in aller Regel eine Veränderung in die vom Vorstand gewünschte Richtung. Der damit verbundene Anpassungsdruck wirkt sich nicht nur auf die Führungskräfte eines Unternehmens aus. Diese geben den Druck vielmehr an die IT-Dienstleister weiter. Den Zusammenhang beschreibt eine Führungskraft aus dem Consultingbereich eines großen IT-Unternehmens wie folgt:

> *»Also, wir hatten jetzt so einen Fall gehabt bei einem Großkunden. Dieser Konzern hat gesagt: ‚Alles was Entwicklung ist, machen wir offshore, müssen da Geld sparen, generell 20 %!' So, und da muss jetzt jedes Werk, jede Außenstelle muss, wenn sie Entwicklung hat, muss jetzt begründen, warum sie das vielleicht nicht offshore macht, also da kommt richtig Druck rein« [Experte S.].*

Die mit den Aufgaben befassten Beschäftigten und zuständigen Führungskräfte sind allerdings häufig skeptisch, ob das vom oberen Management gestellte Ziel ohne weiteres zu erreichen ist. Dies trifft zuallererst für die Projektleiter und Mitarbeiter in Software-Entwicklungsprojekten zu. Hier wird darauf verwiesen, dass schon das örtlich verteilte Arbeiten von Entwicklerteams innerhalb Deutschlands oft zu großen Schwierigkeiten geführt habe, sodass beispielsweise Standardsoftware-Unternehmen ihre mit einer gemeinsamen Aufgabe betrauten Teams bewusst wieder an einem Ort zusammengefasst hätten [Experte X.]. Die Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen Standardsoftware-Unternehmen berichten,

dass die Experten aus der Software-Entwicklung auf vielfältige Probleme hinweisen [Experte A.].

Die Skepsis hinsichtlich der Differenzierbarkeit verlagerbarer und nicht-verlagerbarer Tätigkeiten wird aber auch von den Führungskräften und Mitarbeitern aus den administrativen Bereichen, deren Aufgaben allgemein als vergleichsweise leicht verlagerbar gelten, vorgetragen. So erläutert beispielsweise ein Abteilungsleiter aus dem kaufmännischen Bereich seine Bedenken wie folgt:

> *»Theoretisch ist es [die Verlagerung von administrativen Tätigkeiten; A.B.] machbar, wobei man sich halt die Prozesse ansehen muss. Man muss sich an der Prozesskette vorbeihangeln und muss sagen ‚Was kann ich da rauslösen, was kann ich da nicht rauslösen?' Ich habe immer Probleme, wenn ich einen Prozess habe und ich baue da noch eine Schnittstelle ein, weil damit wird der Prozess unterbrochen und immer wenn er unterbrochen wird, muss das Wissen, das einer im Kopf hat, auf einen anderen übertragen werden, der es auch im Kopf hat. Und wir sind noch nicht so strukturiert wie in der Automobilindustrie, dass man sagen kann: ‚Schnitt – Nächster ist dran'. So einfach ist das bei uns nicht. (...) Sicherlich gibt es Möglichkeiten, im Ausland gewisse Tätigkeiten, einfach aufgrund des Lohngefälles, günstiger zu machen. (...) Ob ich dann immer so flexibel bin, was ja auch eine Stärke von Unternehmen ist, dass man schnell handlungsfähig ist, das wage ich zu bezweifeln. Weil dann muss ich jedesmal die Prozesskette wieder ändern. (...) Also, sicherlich kann man viele Sachen outsourcen. Ob es wirklich unterm Strich letztendlich was bringt? Ich habe da so meine Bedenken. Dafür bin ich lange genug dabei. Ich verteufele es nicht, ich habe nur meine Bedenken« [Experte U.].*

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte wähnen sich in einer Zwickmühle. Sie wissen um den »Druck des Marktes und der Kunden« und haben auch zur Kenntnis genommen, dass das obere Management verstärkten Druck in Sachen Off- und Nearshoring macht. Sie sehen aber zugleich auch vielfältige Probleme, die in der Komplexität der Aufgaben und den vielfältigen Kommunikations- und Kooperationserfordernissen begründet liegen und von außen betrachtet häufig unterschätzt werden. Viele hegen daher Bedenken, dass voraussetzungsreiche Veränderungen der Arbeitsorganisation in der augenblicklichen Offshore-Euphorie sowohl vom oberen Management als auch von den Kunden unterkomplex reflektiert werden. Sie hoffen, dass nach einer Phase übertriebener Erwartungen wieder eine Ernüchterung eintritt. So beispielsweise ein Manager eines großen IT-Unternehmens:

»Die Kunden meinen alle, Preise drücken kann man dadurch, dass man sagt ‚Geht doch offshore, dann wird das Ganze billiger!' Und wenn Sie dann mal ganz konkret Projekte suchen, wo das machbar ist, dann ist das schwierig. Ich meine, die Flugscheinabrechung jeder Fluggesellschaft, die läuft schon in Indien. Da können Sie nichts mehr machen. Aber in unserer Branche bei intensiven Kundenberatungsprojekten, wo der Kontakt zum Kunden da ist, das kann man so schlecht offshore machen. Das müssen aber die meisten noch verstehen. Auch das wird man noch lernen« [Experte J.].

Differenzierte Analyse von Offshoring-Aktivitäten nach Tätigkeitsbereichen

Der hier konstatierte Generalbefund, dass die IT-Unternehmen sich hinsichtlich der Realisierung von Offshoring-Konzepten in einem Take-off-Stadium befinden, muss mit Blick auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Unternehmen differenziert werden. Es zeigt sich, dass – obwohl sich die Aktivitäten auf nahezu alle Aufgabenbereiche beziehen – dennoch spezifische Schwerpunktsetzungen zu beobachten sind.

Generell wird davon ausgegangen, dass alle Tätigkeiten, die nicht zwingend ortsgebunden bewältigt werden müssen, sich für Offshoring eignen. Dabei wird eine Bindung an einen bestimmten Ort insbesondere durch die erforderliche Nähe zum Kunden oder die Notwendigkeit zur örtlichen Aggregation von Beschäftigten bestimmt. Demgegenüber bildet die Ortsgebundenheit durch die Produktionsmittel, anders als beispielsweise in kapitalintensiven Maschinensystemen der klassischen Industrie, für die Mehrzahl der Tätigkeiten im Bereich Software und IT-Dienstleistungen keinen limitierenden Faktor, auch wenn Tätigkeiten in der IT-Branche natürlich keineswegs »ortlos« sind, wie oft unterstellt wird [vgl. auch Flecker 2002a].

Daraus folgt, dass sich ein Großteil der Tätigkeiten im IT-Bereich – nämlich alle, die über den »Informationsraum«, also »remote«, durchführbar sind – potenziell offshore bewältigen lässt. Als einschränkende Faktoren gelten die erforderliche Kundennähe sowie die Notwendigkeit von Face-to-Face-Beziehungen zwischen den Beschäftigten zur Bewältigung notwendiger Abstimmungsprozesse.

Eine weiteres Kriterium dafür, ob Tätigkeiten in Offshore-Regionen zu bewältigen sind, ist der Komplexitätsgrad der Aufgaben bzw. der »Reifegrad« der Arbeitsprozesse. Wenn Aufgaben vergleichsweise gut spezifizierbar sind, weil sie nach festgelegten Regeln vonstatten gehen, ist eine Verlagerung leichter möglich.

Wendet man diese Kriterien auf die Aufgabenbereiche in den IT-Unternehmen an, so ergeben sich insgesamt fünf Tätigkeitsfelder, für die die Offshore-Aktivitäten jeweils gesondert zu analysieren sind:

- administrative Tätigkeiten in internen Funktionsbereichen ohne Kundenkontakt,
- administrative Tätigkeiten an der Kundenschnittstelle,
- Abwicklung von IT-Outsourcing-Aufgaben,
- Standardsoftware-Entwicklung,
- kundennahe Software-Entwicklung und Systemintegration.

Reflektiert man die oben dargestellte Diskussion zum Offshore-Outsourcing in Anwendungsunternehmen, so kann angenommen werden, dass insbesondere die administrativen Tätigkeitsbereiche sowie bestimmte Aufgaben in den Tätigkeitsfeldern »Software-Entwicklung« und »IT-Outsourcing« besonders geeignet für Offshoring-Aktivitäten der IT-Unternehmen sind. Hingegen müssten die komplexen und abstimmungsintensiven Tätigkeitsbereiche in der Software-Entwicklung sowie in der IT-Beratung und Systemintegration vergleichsweise »offshore-resistent« sein. Eine genauere Analyse zeigt allerdings, dass weder die Offshore-Eignung vieler administrativer Tätigkeiten noch die Resistenz komplexer Tätigkeiten ohne weiteres gegeben sind.

Administrative Aufgaben in internen Funktionsbereichen

Als ein Schwerpunkt für Offshoring-Aktivitäten gilt der Bereich der administrativen Funktionen ohne direkten Kundenkontakt. Hierbei handelt es sich um Aufgabenbereiche in den kaufmännischen Abteilungen, der allgemeinen Verwaltung und dem Personalbereich. Die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten liegen hier meist auf einem mittleren Niveau (Berufsausbildung im dualen System). Es handelt sich oft um Tätigkeiten, die nicht branchenspezifisch sind und in ähnlicher Form auch in anderen Branchen vorkommen.

Die administrativen Tätigkeiten ohne Kundenkontakt erfüllen in hohem Maße die Kriterien verlagerbarer Aufgaben. Es handelt sich dabei um »back-office-Aktivitäten« ohne direkten Kundenkontakt. Viele dieser Tätigkeiten sind vergleichsweise gut zu spezifizieren und standardisiert zu bewältigen. Diese Tätigkeitsbereiche stehen daher gegenwärtig generell im Fokus der Outsourcingbestrebungen aller Unternehmen. Wenn von einer anzustrebenden Senkung der »Leistungstiefe« in den Büro- und Dienstleistungsbereichen der Unternehmen gesprochen wird [vgl. Allweyer u.a. 2004; Buchta u.a. 2004], so sind insbesondere diese Aufgabenbereiche angesprochen. Die Wachstumser-

wartungen, welche im Bereich des Business Process Outsourcings (BPO) gehegt werden, beziehen sich speziell auf Möglichkeiten zur Auslagerung in diesen Tätigkeitsfeldern. Es ist daher nicht verwunderlich, dass beispielsweise indische IT-Dienstleister gerade hier die höchsten Offshore-Anteile erwarten [vgl. Deloitte&Touche 2003]. Zu den populärsten Business Process Outsourcing (BPO)-Services gehören Personalwesen, Finanzwesen und Buchhaltung, so die Analysten der Gartner Group [2003].

Die Prognosen hinsichtlich des Verlagerungspotenzials für diese Aufgabenbereiche gelten auch für die IT-Unternehmen. Für die hier untersuchten Unternehmen wird allgemein davon ausgegangen, dass der Off- und Nearshore-Anteil in den genannten Tätigkeitsbereichen in Zukunft schnell wachsen wird. Ein Personalverantwortlicher ist sich daher sicher:

»Wir sind die nächsten, die jetzt dran sind« [Experte R.].

Dabei wird aber im Gegensatz zu den Anwenderbranchen schwerpunktmäßig nicht der Weg des Outsourcings beschritten. Statt dessen gehen die IT-Unternehmen dazu über, eigene Kapazitäten in Osteuropa aufzubauen, um die administrativen Aufgaben dort ganz oder in Kooperation mit deutschen Standorten durchführen zu lassen.

Die Auslagerung von Tätigkeiten des administrativen Bereichs ohne Kundenkontakt wird gegenwärtig insbesondere in den großen, international aufgestellten Unternehmen mit großer Dynamik betrieben. Demgegenüber haben entsprechende Konzepte bei den mittleren Unternehmen sowie bei solchen, die sich selbst nicht als Outsourcing-Anbieter verstehen, bisher keine Bedeutung.

Aber auch innerhalb der großen IT-Unternehmen sind bisher nur Pilotauslagerungen nach Osteuropa zu konstatieren. Als eine solche Pilotaktivität kann beispielsweise die Konzentration und Verlagerung des Einkaufs nach Ungarn gelten, die gegenwärtig in einem großen IT-Dienstleister bevorsteht. Dieser Standort soll den gesamten Einkauf für die Region Europa durchführen [Experte N.].

In der Hauptsache werden die administrativen Tätigkeiten bisher noch in den Hochlohnstandorten bewältigt. Dennoch deuten zwei Entwicklungen gegenwärtig darauf hin, dass in absehbarer Zeit weit reichende Verlagerungen von Tätigkeiten im administrativen Bereich erfolgen sollen. Dies ist einmal die verstärkte Konzentration dieser Tätigkeiten im nationalen Maßstab bzw. innerhalb der europäischen Produktionsverbünde, zum anderen der Aufbau entsprechender Kapazitäten zur Bewältigung dieser Aufgaben vornehmlich in Osteuropa. Beide Entwicklungen müssen als komplementäre Momente der Vorbereitung auf die dauer-

hafte Verlagerung der administrativen Tätigkeiten nach Osteuropa verstanden werden.

Die Bestrebungen eines großen internationalen IT-Konzerns zum Ausbau der administrativen Kapazitäten in Osteuropa beschreibt ein Experte:

> *»Momentan sind die Zuwachsraten in den osteuropäischen Ländern um ein Vielfaches höher, zwar auf noch niedrigerem Niveau, aber um ein Vielfaches höher als in etablierten Ländern. Und da wird ein stärkerer Fokus draufgelegt werden und wenn die Leute dort mal so vom Skill her so qualifiziert sind, dass sie viele Dinge auch tun können, die (...) der klassische Mitarbeiter hier macht, dann werden viele administrative Dinge (...) außerhalb unserer Grenzen gemanagt werden« [Experte I.].*

In diesem großen Unternehmen hat der angestrebte Ausbau der Produktionskapazitäten in Osteuropa bereits spürbare Auswirkungen, wenngleich auch hier die Pläne seitens des Unternehmens nicht wirklich transparent sind. Weil kaufmännische Arbeiten in Zukunft verstärkt an einem Standort in den osteuropäischen EU-Beitrittsländern erledigt werden sollen, ist in Deutschland von einer Reduzierung der kaufmännischen Ausbildung die Rede:

> *»Weiterhin will das Unternehmen in der kaufmännischen Ausbildung auch diesen Ausbildungszug im nächsten Jahr nicht mehr fahren, weil man auch aufgrund internationaler Vorgaben derzeit dabei ist, alles, was einfache Administration, sogenanntes »Fulfillment« ist, nach Osteuropa zu vergeben, um dort die Prozesse administrieren zu lassen, weil sie dort offensichtlich kostengünstiger zu machen sind und es scheinbar auch funktionieren kann« [Experte I.].*

In anderen Unternehmen wissen lediglich die Führungskräfte, was in nächster Zeit auf ihre Bereiche zukommt, während die Arbeitnehmervertreter bisher noch nicht informiert sind. Diese registrieren zwar, dass offensichtlich Vorbereitungen zum Ausbau von Standorten ergriffen werden, können diese aber in ihrer Bedeutung noch nicht einschätzen. So z.B. die Arbeitnehmervertreter eines großen IT-Dienstleisters:

> *»Jetzt haben wir wieder zwei aus Russland eingestellt. Im kaufmännischen Bereich haben sie das jetzt gemacht. Die sollen sich hier was angucken. Und da weiß man auch nicht genau, geht das nun zu Lasten unserer Leute oder aber, wie argumentiert wird, um dort Fachleute zu haben, die dann für den dortigen Markt tätig sind. Also es wird so sein, wenn man dort geschäftlich*

erfolgreich ist, dann ist das für den dortigen Markt, und wenn man geschäftlich nicht erfolgreich ist und unter Preisdruck ist, dann gibt es aber auch die Möglichkeit, hier Leute zu entlassen und das dann meinetwegen in Russland machen zu lassen« [Experte Q.].

Die zweite relevante Entwicklung, welche darauf hindeutet, dass die großen IT-Unternehmen gegenwärtig dabei sind, sich auf eine großflächig angelegte Verlagerung von administrativen Tätigkeiten nach Osteuropa vorzubereiten, ist die oben angesprochene Zwei-Schritt-Strategie: Konzentration der Tätigkeiten an nationalen Standorten (bzw. im europäischen Produktionsverbund), um sie dann in absehbarer Zeit verlagern zu können. Die Führungskräfte auf der lokalen Ebene sind davon überzeugt, dass diese Zentralisierung von administrativen Aufgaben im kaufmännischen Bereich und im Personalwesen eine notwendige Vorbereitungsmaßnahme für die späteren Verlagerung nach Osteuropa ist. Die Arbeitnehmervertreter sind hingegen bisher noch nicht informiert, hegen dennoch aber Vermutungen:

»Eine Sache, die jetzt gemacht wird, und wo wir auch als Betriebsrat sagen: ‚Oh, oh, wo das wohl am Ende landet!' ist jetzt, dass man im Personalbetreuungsbereich auch versucht, das zu trennen. Da gibt ja dann meinetwegen bestimmte Dinge, die man also sozusagen backofficemäßig machen kann und die man konzentrieren will, dann gibt es Beratertätigkeiten, die wirklich vor Ort gehalten werden müssen. So, und das versucht man unternehmensweit also erst mal zu konzentrieren, wie man sagt, in Deutschland. Aber das könnte man natürlich im zweiten Schritt auch auslagern. Dasselbe meinetwegen mit kaufmännischen Tätigkeiten, auch dort ist es so, dass die kaufmännischen Tätigkeiten ... dass man die irgendwie konzentrieren kann, und die könnte man auch dann ins Ausland verlagern« [Experte Q.].

Die Analyse macht deutlich, dass insbesondere in den international agierenden IT-Unternehmen in den nächsten Jahren bezüglich der administrativen Bereiche ohne Kundenkontakt mit forcierten Verlagerungsversuchen zu rechnen ist. Dabei verfolgen die Unternehmen aber keine Strategie des Outsourcings. Sie versuchen diese Funktionen vielmehr im Unternehmen zu halten und an Tochterunternehmen in Osteuropa zu verlagern. Sie schaffen sich auf diese Art auch Produktionskapazitäten, um Outsourcingaufträge von Kunden im Bereich des BPO übernehmen zu können.

Der Entwicklungsstand in den Unternehmen sollte allerdings nicht überschätzt werden. Tatsächlich hat das Offshoring von internen administrativen Funktionsbereichen in den mittelgroßen Unternehmen bisher keine Bedeutung. Und auch die großen IT-Dienstleister befinden sich in einer Vorbereitungsphase. Zwar werden vereinzelt Pilotprojekte durchgeführt. Aber im Wesentlichen ist man bestrebt, die erforderlichen Produktionskapazitäten in Osteuropa überhaupt erst aufzubauen und die hiesigen administrativen Funktionsbereiche durch Selektion und Konzentration auf eine Verlagerung vorzubereiten. In welchem Umfang diese dann tatsächlich stattfindet, lässt sich bisher noch nicht absehen.

Administrative Aufgaben an der Kundenschnittstelle

Ein weiteres Tätigkeitsfeld, welches sich nach dem Stand der Literatur besonders für Offshoring eignet, ist der Bereich der administrativen Aufgaben an der Kundenschnittstelle. Hierbei handelt es sich beispielsweise um den First-Level-Service oder die Rechnungsstellung gegenüber dem Kunden. Es geht um kundennahe Aufgaben, die häufig in sog. Call-Centern erledigt werden. Das formale Qualifikationsniveau der Beschäftigten hier bewegt sich auf einem mittleren Niveau (kaufmännische oder technische Berufsausbildung). Je nach arbeitsorganisatorischer Ausgestaltung und fachlich-inhaltlichen Anforderungen ist in manchen Call-Centern keine Berufsausbildung erforderlich.

Auch dieses Tätigkeitsfeld gilt den Verfechtern eines konsequenten Offshorings – trotz des hohen Anteils von Kundenbeziehungen – als Bereich mit einem hohen Verlagerungspotenzial. So heißt es beispielsweise in einer Analyse der Gartner Group: »Hohe Erwartungen setzen die Provider auch weiterhin in das Call-Center-Outsourcing« [Gartner Group 2003]. Daher sind auch für diesen Aufgabenbereich die Wachstumserwartungen der Off- und Nearshore-Regionen besonders hoch [vgl. Behnde u.a. 2003; Deloitte&Touche 2004].

In diesem Tätigkeitsfeld verfügen die großen IT-Dienstleister schon seit Jahren über Erfahrungen beim Offshoring. Aber auch hier wird nicht der Weg des Outsourcings gegangen, sondern der des Aufbaus eigener Kapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen. Dabei werden aufgrund der kulturellen und z.T. auch der sprachlichen Nähe Nearshore-Regionen bevorzugt, um den deutschen Markt zu beliefern. Als wichtige Zielregion gilt seit den 90er-Jahren Irland. Hier wurde beispielsweise schon vor Jahren das Telefonmarketing für die europäischen Tochtergesellschaften eines großen internationalen IT-Unternehmens gebündelt. Die Bestrebungen für die Zukunft richten sich auf die osteuropäischen EU-Beitrittsländer sowie auf die Türkei. Diese bieten insbesondere Unternehmen, die deutsch-

sprachige Kunden beliefern, aufgrund der weit verbreiteten Deutschkenntnisse gewisse Vorteile.

Aber auch wenn hier vereinzelt schon Erfahrungen gesammelt wurden, ist dennoch insgesamt davon auszugehen, dass selbst die großen Unternehmen sich, ähnlich wie bei der Verlagerung von administrativen Tätigkeiten in internen Funktionen, auch bei den kundennahen administrativen Aufgabenbereichen gegenwärtig im Pilotstadium befinden. So wurde im letzten Jahr in einem Pilotprojekt die Auftragssachbearbeitung eines großen IT-Unternehmens nach Bratislava ausgelagert. Hierbei geht es zunächst um die Bearbeitung der Aufträge im Bereich Hardware. Diese Maßnahme betraf 40 Mitarbeiter, die in Deutschland nun andere Aufgaben wahrnehmen, sodass es nicht zu Kündigungen kam. Ein Teil dieser Beschäftigten, nämlich sechs, fungiert mittlerweile als »Kundenschnittstelle«, weil sich herausgestellt hat, dass die deutschen Sprachkenntnisse der Mitarbeiter in Bratislava insbesondere bei fachlichen Fragen oft nicht ausreichen. Dieser Pilot gilt damit als realisiert. Ob weitere Maßnahmen in diesem Bereich folgen, ist unklar. Die Geschäftsführung beteuert, dass im Moment keine geplant seien [Experte H.].

Von einem anderen Pilotprojekt berichten Arbeitnehmervertreter eines anderen großen IT-Unternehmens. Hier geht es um ein Call-Center in der Türkei, das als erste Anlaufstelle für die Kunden dienen soll.

> *»Jetzt wird ein Call-Center erstmals in die Türkei verlegt (...). Mit der Begründung, dort gibt es gut deutsch sprechende Leute, und der Kunde merkt gar nicht, dass er in der Türkei ist. (...) Da ist die erste Anlaufstelle und teilweise sogar werden dann eben dort bestimmte Aufgaben sofort erledigt. Ansonsten ist es so, dass das Ganze im Rahmen eines Projektes eher gemacht wird, wo eigentlich die wirklichen Fachaufgaben viel stärker hier in Deutschland konzentriert werden. Also es ist noch nicht so richtig« [Experte Q.].*

Diese Pilotprojekte werden in den großen Unternehmen durch Maßnahmen zur Konzentration von Aufgaben des genannten Tätigkeitsspektrums unterfüttert. So berichtet ein Gesprächspartner, dass die Forderungsbearbeitung aller europäischen Töchter eines großen internationalen IT-Dienstleistungsunternehmens in Spanien konzentriert wurde [Experte H.].

Weil mit der Verlagerung administrativer Tätigkeiten an der Kundenschnittstelle schon seit einigen Jahren Erfahrungen vorliegen, werden hier bereits bestimmte Schwierigkeiten des Offshorings sichtbar. So berichtet ein Experte, dass die Help-Desk-Funktion eines großen IT-Unternehmens vor zweieinhalb Jah-

ren nach Ungarn verlagert wurde. Sie wurde dort mehrheitlich durch Dolmetscher übernommen. Diese Maßnahme wurde jetzt wieder rückgängig gemacht. Der Grund für das Scheitern der Verlagerungsaktion lag nicht in mangelnden Sprachkenntnissen oder einer geringen Kundenakzeptanz. Das Problem bestand vielmehr in der mangelnden Kenntnis der Call-Center-Agents hinsichtlich der internen Abläufe und Zuständigkeiten im Unternehmen. Die Call-Center-Agents in Ungarn brauchten deshalb einfach zu lange, um die Kunden an die richtige Stelle im Unternehmen weiterzuvermitteln [Experte H.].

Dass es sich bei diesem Beispiel keineswegs um einen Einzelfall handelt, bestätigen die Analysen von McKinsey. Sie berichten, dass in den USA nach den ersten Erfahrungen mit der Verlagerung von Call-Centern einige Unternehmen schon wieder »zurückrudern«. Namentlich werden hier die US-Investmentbank Lehman Brothers und der Computerhersteller Dell genannt. Beide kündigten jüngst an, ihren Telefonservice aus Indien zurück in die USA zu verlegen. Der indische Akzent der telefonischen Helfer kam bei vielen Kunden offenbar nicht an. McKinsey kommt daher in der Studie zu dem Schluss: »Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass bei der Verlagerung von Bereichen mit direktem Kundenkontakt hohe Vorsicht geboten ist" [Kort 2004].

In eine ähnliche Richtung geht auch die Analyse eines Managers im kaufmännischen Bereich:

> *»Das Offshoring von administrativen Tätigkeiten ist teilweise machbar. Aber immer dann ist es nur machbar, wenn ich keinen Kundenkontakt habe. Wenn ich einen Kundenkontakt haben muss, stelle ich mir das äußerst schwierig vor« [Experte U.].*

Zusammenfassend lässt sich sagen: Im Bereich der administrativen Tätigkeiten an der Kundenschnittstelle liegen in den Unternehmen vielfältige Erfahrungen mit der Verlagerung und örtlichen Konzentration an bestimmten Standorten vor. Wurden diese Funktionen in der Vergangenheit aber vornehmlich im deutschen Sprachraum aufgebaut, so geht man nun dazu über, sie in osteuropäische Regionen zu verlagern. Dabei befinden sich die großen IT-Unternehmen, die diese Strategie gegenwärtig forciert betreiben, aber erst im Pilotstadium. An eine flächendeckende Reorganisation dieser Tätigkeiten ist bisher nicht zu denken.

Die Erfahrungen mit bereits realisierten Auslagerungen zeigen, dass die immanenten Schwierigkeiten leicht unterschätzt werden können. Zwar handelt es sich oft um vergleichsweise weitgehend standardisierte Aufgabenbereiche, doch zugleich erfüllen die Beschäftigten an der Kundenschnittstelle immer auch wichtige Repräsentationsaufgaben für das Unternehmen und müssen über reichhaltiges Kontext-

wissen verfügen, um Kunden kompetent weiterhelfen zu können. Es ist durchaus denkbar, dass gerade durch die wirtschaftliche Integration der EU-Beitrittsländer in Osteuropa ein gut ausgebildetes Arbeitskräftepotenzial mit ausreichenden Deutschkenntnissen verfügbar ist. Ob und inwieweit sich dieses aber ohne weiteres für die Verlagerung von administrativen Tätigkeiten an der Kundenschnittstelle nutzen lässt, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht wirklich absehbar.

Abwicklung von IT-Outsourcingaufträgen

Die Leistungen im Bereich des IT-Outsourcing-Geschäfts, welche von den IT-Dienstleistern für Kunden erbracht werden, sind selbst schon Ergebnis eines Verlagerungsprozesses. Die IT-Dienstleister profitieren hier von dem Bestreben der Anwenderunternehmen, die ehemals von eigenen Abteilungen wahrgenommenen Aufgaben im Bereich der Betreuung und des Betriebs der IT-Infrastruktur outzusourcen. Zu diesem Zweck schließen die IT-Dienstleister Outsourcing-Verträge und übernehmen teilweise sogar die ehemaligen DV-Abteilungen des auslagernden Unternehmens. Hierbei handelt es sich um Tätigkeiten in den Bereichen *Information Technology Outsourcing, selektives/partielles Outsourcing, Platform IT Outsourcing, Application Outsourcing* und *Systems Outsourcing*, die weiter oben vorgestellt wurden. Neben den genannten Outsourcing-Leistungen gewinnt das BPO in letzter Zeit besondere Bedeutung [Deloitte&Touche 2003].

Gemeinsam ist diesen Tätigkeiten, dass sie bereits aus integrierten Arbeitsprozessen im Anwenderunternehmen herausgelöst wurden. Während also die bisher diskutierten Tätigkeitsbereiche erst für eine Verlagerung aufbereitet werden müssen, ist die Verlagerbarkeit von Outsourcingtätigkeiten bereits realisiert. Des Weiteren sind solche Tätigkeiten von Seiten der insourcenden IT-Unternehmen auf einen dauerhaften Betrieb mit sich immer wieder wiederholenden Abläufen ausgerichtet. Aus diesem Grund haben Skaleneffekte in diesem Geschäftsbereich eine große Bedeutung und die Konzentration des Geschäfts auf wenige große IT-Dienstleister ist vergleichsweise hoch [vgl. Allweyer u.a. 2004]. Die dritte Gemeinsamkeit dieser Tätigkeiten besteht darin, dass sie ihrer Gestaltung nach remote durchführbar sind, also unter Nutzung von Informations- und Kommunikationsnetzen. Alle diese Kriterien prädestinieren das Outsourcinggeschäft in den IT-Unternehmen geradezu für das Offshoring.[25]

25 Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Tätigkeiten in diesem Geschäftsfeld gleichermaßen kundenfern, im Routinebetrieb und remote erbracht werden. Zu unterscheiden sind Kundenbetreuung, Anwendungsentwickung, First und Second Level Support sowie das Operating im Rechenzentrum selbst [Boes, Baukrowitz 2002].

Diese Einschätzung wird von allen Experten aus diesem Tätigkeitfeld im Wesentlichen geteilt. Und dennoch verfolgen die IT-Dienstleister, welche Outsourcing als Geschäft betreiben, bisher keine Off- oder Nearshoring-Konzepte in diesem Aufgabenbereich. Die Situation ist vielmehr gegenwärtig davon gekennzeichnet, dass die Outsourcing-Kapazitäten und insbesondere die Rechenzentren innerhalb der Produktionsverbünde, z.T. sogar im europäischen Maßstab, zur Erreichung weiterer Skaleneffekte zentralisiert werden. Dabei ist in Einzelfällen auch angedacht, entsprechende Kapazitäten in Osteuropa verstärkt zu nutzen. Aber die Strategie geht bis dato in keinem Unternehmen dahin, in Off- oder Nearshore-Regionen systematisch Produktionskapazitäten aufzubauen, um diese dann gezielt nutzen zu können. Die einzige Ausnahme bildet der Bereich Business Process Outsourcing (BPO). Dort werden gegenwärtig von verschiedenen Unternehmen Kapazitäten in den osteuropäischen Beitrittsländern aufgebaut, um das erwartete Marktwachstum bewältigen zu können. Das Outsourcing an Dritte ist ohnehin aus den oben bereits erläuterten Gründen nicht angestrebt.

Bestimmend für die Situation bei den großen IT-Dienstleistern ist ein forcierter Konzentrationsprozess der Rechenzentren im europäischen Maßstab. Diese Verlagerungsmaßnahmen sind Ausdruck einer Konzentrationsstrategie der Unternehmen in diesem Bereich. So vertritt beispielsweise der Geschäftsführer eines großen Outsourcing-Anbieters die Ansicht, dass Rechenzentren erst ab einer Größe von 20.000 MIPS wirtschaftlich zu betreiben seien [Experte N.]. Auch wenn diese Größe durchaus umstritten ist, wird allgemein von weiteren Konzentrationsprozessen ausgegangen. So hat ein großer international agierender IT-Dienstleister die Anzahl der Rechenzentren in Deutschland in den letzten Jahren von zwölf auf drei reduziert [Experte N.].

Zugleich werden Teilfunktionen konzentriert und systematisch neu angeordnet. So wird beispielsweise der Bereich »Monitoring« des Hauptrechenzentrums eines IT-Dienstleisters nach Spanien verlagert. Dies bedeutet den Wegfall von 40 der 61 Arbeitsplätze in dieser Abteilung. Die ursprünglich geplante Verlagerung eines weiteren Teilbereichs wurde zurückgenommen, weil die Fachabteilung begründen konnte, dass dies nicht sinnvoll ist [Experte N.].

Selbst wenn die indischen IT-Dienstleistungsunternehmen mit dem Argument, auch für die sicherheitsintensiven Banken zu arbeiten, deutlich machen, dass die Einhaltung von Sicherheitsstandards und rechtlichen Normen beim Offshoring kein Problem mehr darstellt [Deloitte&Touche 2003], versichern unsere Gesprächspartner, dass gerade in der Einhaltung rechtlicher Bestimmungen ein wesentliches Hemmnis für eine Ausweitung des Offshore-Anteils im Bereich des Outsour-

cinggeschäfts liegt.[26] Größer angelegte Verlagerungsaktivitäten in Off- und Nearshore-Regionen scheitern im Outsourcinggeschäft gegenwärtig häufig an den Vertragsbestimmungen mit den Kunden. So besteht eine große Bank darauf, dass ihre Aufträge in Deutschland gerechnet werden [Experte H.]. Ob dies mit Blick auf die Integration der osteuropäischen EU-Beitrittsländer in den einheitlichen Rechtsraum so bleiben wird, ist allerdings offen.

Software-Entwicklung und Systemintegration

Im Zentrum der Offshoring-Aktivitäten aller großen IT-Unternehmen stehen die Bereiche Software-Entwicklung und Programmierung. Dabei geht es um Tätigkeiten, die in der großen Mehrzahl von Beschäftigten mit einem akademischen Abschluss ausgeführt werden; lediglich ein kleinerer Teil der Beschäftigten dieser Bereiche besteht aus Absolventen von Fachschulen, dualen Ausbildungsberufen sowie Umschulungsmaßnahmen.

Sämtliche global tätigen Unternehmen bemühen sich um den Auf- bzw. Ausbau von Entwicklungskapazitäten in Asien und Osteuropa. Die dortigen Entwicklungszentren durchlaufen gegenwärtig in vielen Fällen ein rasantes Wachstum und werden für die Übernahme von Entwicklungsaufträgen vorbereitet. Die mittleren Unternehmen, welche vorwiegend in Europa ihr Tätigkeitsfeld sehen, nutzen bereits osteuropäische Standorte und weiten ihr Engagement dort aus, nicht zuletzt aus Gründen des Marktzutritts in den EU-Beitrittsländern. Diesen Standorten wird aber in den mittleren Unternehmen – im Gegensatz zu den großen, international tätigen IT-Unternehmen – über die Markterschließung hinaus bisher noch keine strategische Bedeutung in den Planungen der Unternehmen zugewiesen.

Insgesamt gelten viele Funktionen im Tätigkeitsbereich der Software-Entwicklung als vergleichsweise gut geeignet für Offshoring. Dies gilt in besonderem Maße für einfache Codieraufgaben, trifft aber auch zunehmend auf komplexere Entwicklungsaufgaben zu. Was beispielsweise die indischen IT-Dienstleister angeht, gilt der Tätigkeitsbereich daher als Schwerpunkt für das Offshoring [vgl. Deloitte&Touche 2003].

26 Die rechtlichen Hürden sind u.a. die EU-Datenschutzrichtlinie und die Mitbestimmung des BR nach § 87.1.6 bei EDV-Systemen, ferner scheint es für deutsche bzw. europäische Banken die gesetzliche Vorschrift zu geben, ihre Daten im Herrschaftsbereich der EU zu speichern.

Gerade im Bereich der Software-Entwicklung setzen die IT-Unternehmen ausschließlich auf den Aufbau eigener Kapazitäten. Das dauerhafte Outsourcing an Fremdunternehmen spielt keine Rolle in ihren Planungen.[27]

Beim Auf- und Ausbau von Produktionsstandorten in Off- und Nearshore-Regionen im Bereich der Software-Entwicklung gilt Indien als besonders lukratives Ziel in Asien. Demgegenüber wird China als Produktionsstandort für weniger interessant gehalten, auch wenn die Vorstände hinsichtlich der Zukunftspläne ihrer Unternehmen dieses Land häufig in einem Atemzug mit Indien nennen. China spielt vor allem dann eine Rolle, wenn der dortige Markt für das Unternehmen von Interesse ist und dieses sich über den Aufbau von Produktionskapazitäten den Markt erschließen will. Darüber hinaus ist China auch für solche Unternehmen attraktiv, die in einer engen Partnerschaft zu Großunternehmen der traditionellen Industrie stehen, wenn diese in China Produktionsstandorte ansiedeln wollen. In diesem Fall wird von Seiten der Industrieunternehmen geradezu erwartet, dass die Zulieferer und IT-Dienstleister über eigene Produktionskapazitäten in diesem Land verfügen. Ein Vertriebsstandort reicht ihnen mittlerweile nicht mehr aus.

Neben Indien bilden die osteuropäischen EU-Beitrittsländer sowie Russland [silicon.de v. 23.04.2004] den zweiten Schwerpunkt. Die Entwicklung ist hier aber bisher unübersichtlicher als die Situation in Indien. Als Standorte werden häufig Ungarn, Bulgarien und Russland genannt. Zwar wurden auch hier schon vor Jahren erste Dependancen gegründet, dennoch findet die Entwicklung gegenüber

27 Dies mag sich aber mittelfristig ändern. Da die Entwicklungszentren in Indien von einigen Unternehmen nicht als hundertprozentige Tochter, sondern als Joint-Venture mit einem indischen IT-Unternehmen aufgebaut werden, könnte diese Partnerschaft mittelfristig dazu führen, dass die in Deutschland ansässigen Unternehmen ihren Partnern einen Teil des Geschäfts am »heimischen« Markt überlassen. Konkrete Planungen in diese Richtung sind allerdings gegenwärtig nicht bekannt. Auf jeden Fall sind diese Partnerschaften eine zweischneidige Angelegenheit. Einerseits bietet ein Joint-Venture die Gewähr dafür, mit der Unterstützung einheimischer Unternehmen schnell in Indien Fuß zu fassen. Andererseits ist davon auszugehen, dass der Sinn einer solchen Partnerschaft für die indischen Partner u.a. darin liegt, über diese Beziehung einen besseren Zugang zum deutschen Markt zu bekommen. Da die indischen Joint-Venture-Unternehmen vornehmlich auf den Export von Leistungen angelegt sind, dienen sie hingegen nicht als Basis für die Erschließung des indischen Markts. (So berichtet ein Experte, dass das dortige Joint-Venture-Unternehmen so lange steuerbegünstigt sei, wie ausschließlich für den Export gearbeitet werde. Demgegenüber falle dieser Vorteil weg, wenn auch der indische Markt beliefert werde [Experte A.].) Da es sich bei den indischen IT-Dienstleistern um sehr große, häufig an der internationalen Börse notierte Unternehmen handelt, deren erklärtes Ziel darin besteht, den deutschen Markt als wichtigstes Geschäftsfeld in Europa zu erschließen, liegt in diesen Partnerschaften eine Reihe von Unwägbarkeiten, sodass auf mittlere Sicht die bisher betriebene Offshoring-Strategie der IT-Unternehmen in Deutschland verändert werden muss.

der in Indien zeitlich versetzt statt. Während in Indien bereits 2002 alle »big names« der IT-Industrie mit eigenen Produktionskapazitäten vertreten waren und der Standort zu diesem Zeitpunkt ausreichend konsolidiert war, um Betriebe mit mehr als tausend Entwicklern zu realisieren, scheint hinsichtlich der osteuropäischen Länder dieser Punkt erst mit der Erweiterung der EU in diesem Jahr gekommen zu sein. Für die mittlere Zukunft wird auch hier ein beschleunigtes Wachstum vorhergesagt.

Anhand der Entwicklung in Indien lässt sich das Muster des Aufbaus von Produktionskapazitäten durch die IT-Unternehmen aufgrund des längeren Betrachtungszeitraums gut rekonstruieren. Viele der großen IT-Unternehmen haben hier ihre ersten Erfahrungen bereits in den 80er- und 90er-Jahren gesammelt. Gegen Ende der Neunziger (IBM beispielsweise markiert in einer bereits oben angeführten Studie den Wendepunkt im Jahr 1998) begann die erste Wachstumsphase in den Computerzentren Indiens und hier insbesondere in Bangalore. Seit dem Jahr 2002 folgte dann eine zweite Welle von IT-Unternehmen. Und zum gleichen Zeitpunkt etwa begannen die Vorstände den Entwicklungsstandorten in Indien strategische Bedeutung beizumessen und rückten sie in den Fokus ihrer Aktivitäten. Die indischen Tochterunternehmen, die anfangs trotz eines rapiden Wachstums in der Unternehmensöffentlichkeit der großen IT-Unternehmen eher am Rand standen, werden nun zu Trumpfkarten der strategischen Planungen.

Die großen IT-Unternehmen haben mittlerweile einen relevanten Anteil ihrer Entwicklerkapazitäten in Indien aufgebaut. Die Wachstumsplanungen für die nächsten Jahre lassen auch weiterhin ein rapides Ansteigen erwarten. Indien und z.T. China sollen für viele Unternehmen zu den wichtigsten Standorten in Asien werden. Allein in Indien, so Experten aus großen IT-Unternehmen, könnte ein Viertel der Entwicklungskapazitäten großer Software-Hersteller angesiedelt sein. Die Aussage des Leiters des Entwicklungszentrums von Siemens in Indien, wonach künftig der Großteil der Software-Entwicklungskapazitäten in Niedriglohnstandorten angesiedelt werde, wurde zwar vom Vorstand umgehend dementiert. Von vielen Experten in den Unternehmen wird dies jedoch als ernst zu nehmender Hinweis auf die Zielvorstellungen von IT-Unternehmen eingeschätzt. Eine Folge dieser Strategie ist der verstärkte Aufbau von Personalkapazitäten und Produktionsstandorten in Asien und Osteuropa, während man allgemein erwartet, dass die Beschäftigung in Deutschland stagniert oder sogar sinken wird.

Von vielen Experten wird die Erwartung geäußert, dass die Tätigkeiten in der Software-Entwicklung sich nicht alle gleichermaßen gut für Offshoring eignen. Häufig wird auch hier eine Differenzierung in »front-office-Tätigkeiten« und

»back-office-Tätigkeiten« vorgenommen. Kundennah zu erbringende Entwicklungsarbeiten, so die Annahme, verbleiben am Standort, während kundenfern zu erbringende Tätigkeiten, und hier insbesondere die einfachen Codierarbeiten, als besonders verlagerungsanfällig gelten, wenn sie eine bestimmte kritische Masse erreichen. Des Weiteren gilt der Komplexitätsgrad der Software sowie deren genaue Spezifizierbarkeit im vorhinein als wichtiges Kriterium für Offshoring. Einfache, exakt definierte Codiertätigkeiten oder routinisierte, aufwändige Tests gelten daher als besonders gut verlagerbar. Demgegenüber ist, folgt man dem Stand der Literatur, bei den konzeptionellen Aufgaben im Software-Zyklus Vorsicht geboten [vgl. Schwemmle, Zanker 2000].

Aus diesem Grund gelten die Arbeitsplätze der Software-Entwickler in denjenigen Unternehmen, die über große Programmierkapazitäten in Deutschland verfügen, als stärker gefährdet. Im Gegensatz dazu fühlen sich die Mitarbeiter in denjenigen großen IT-Unternehmen, die in Deutschland keine eigene Software-Produktionsstandorte mehr unterhalten, sondern vornehmlich kundennahe Anpassungsprogrammierungen erbringen, vergleichsweise sicher. Ein Arbeitnehmervertreter aus einem großen US-amerikanischen Konzern geht daher davon aus, dass mindestens 70 % der Tätigkeiten an den deutschen Standorten seines Unternehmens unmittelbar kundenbezogene Programmiertätigkeiten seien, die nicht einfach zu verlagern seien. Demgegenüber hält er das Verlagerungspotenzial bei den deutschen Wettbewerbern aufgrund der hier vorliegenden Produktionskapazitäten im Bereich der kundenfernen Software-Entwicklung für wesentlich größer [Experte H.].

Der hier angelegten Unterscheidung folgend, werden die Offshoring-Aktivitäten der Unternehmen im Weiteren entlang der Unterscheidung Software-Industrie (Produktion von Standardsoftware) versus kundennahe Software-Entwicklung getrennt referiert.

Offshoring in der Standardsoftware-Entwicklung

Alle hier untersuchten Unternehmen mit großen Anteilen im Bereich der Standardsoftware-Programmierung verfügen schon seit einigen Jahren über Entwicklungsstandorte in Osteuropa und Indien. Dabei haben die Entwicklungskapazitäten in Indien mittlerweile eine hervorgehobene Bedeutung in den Planungen.

Hinsichtlich der Nutzung dieser Standorte für die Standardsoftware-Entwicklung werden gegenwärtig unterschiedliche Konzepte getestet. Grob zu unterscheiden ist zwischen dem Konzept der »Auftragsfertigung« bzw. der »verlängerten Werkbank« einerseits und dem des Aufbaus eigener Produktionsintelligenz

und deren systematischer Integration in die weltweiten Entwicklernetzwerke andererseits.

Im ersten Fall geht es meist darum, die Off- und Nearshore-Standorte vorwiegend für einfache Programmiertätigkeiten zu nutzen. Hierbei handelt es sich um gut spezifizierte Aufgabenstellungen auf einem vergleichsweise einfachen Komplexitäts- und Technologieniveau mit geringer strategischer Bedeutung für das Unternehmen. Die Entwickler in den Off- und Nearshore-Regionen bearbeiten ein klar definiertes Software-Paket, welches nach Fertigstellung an die Entwicklungszentrale im Mutterunternehmen geschickt und dort in das Gesamtsystem integriert wird. Die Zusammenarbeit mit den Entwicklern im Stammhaus ist asynchron und hierarchisch strukturiert. Der wichtigste Effekt dieses Konzepts liegt in der Senkung der Kosten für aufwändige und vergleichsweise einfache Programmiertätigkeiten.

Im Falle des alternativen Konzepts geht die Strategie des Software-Unternehmens dahin, auch komplexere und inhaltlich wie technologisch anspruchsvollere Software-Entwicklungstätigkeiten an den Niedriglohnstandorten zu bewältigen. Dieses Konzept baut auf eine Form der kollaborativen verteilten Zusammenarbeit in internationalen Entwicklernetzwerken: Mittels vorhandener Informations- und Kommunikationssysteme stehen die Entwickler in Niedriglohnländern während des gemeinsamen Entwicklungsprozesses sowohl in sachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht in einer Reziprozitätsbeziehung zu den übrigen an einem Projekt beteiligten Entwicklern, die an anderen Standorten in der Welt sitzen. Die synchrone und vollständig integrierte Form der Zusammenarbeit der weltweit verteilten Entwicklerteams findet über Datenleitungen, gewissermaßen im »Informationsraum« statt, auch wenn die physische Basis der Produktion, nämlich die Entwicklungsserver, ausnahmslos im Stammhaus lokalisiert ist, sodass die physische Kontrolle über die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses vollständig in der Zentrale verbleibt.

Dieses Konzept setzt darauf, die größtenteils hohen fachlich-technischen Qualifikationen voll auszuschöpfen. Die Mitarbeiter dort sollen nicht zuletzt über reizvolle arbeitsinhaltliche Aufgabenstellungen dauerhaft gebunden werden. Langfristig zielt das Konzept darauf, anspruchvolle Projekte in einem weltweiten Netzwerk von Entwicklern flexibel verteilen zu können. In der Konsequenz halten es Experten durchaus für realistisch, dass auch die strategischen Funktionen der Software-Entwicklung, also die Software-Architektur und die Projektleitung für einzelne Module innerhalb eines Standardsoftware-Pakets an den Standorten in Indien und Osteuropa angesiedelt werden.

Entsprechend den unterschiedlichen Konzepten in den Unternehmen haben die Offshore-Aktivitäten in den untersuchten Unternehmen eine je spezifische Charakteristik.

Ein Teil der Unternehmen ist z.Zt. konsequent bestrebt, die Entwicklungsstandorte in den Niedriglohnregionen schnell auszubauen und systematisch in ihre Entwicklernetzwerke zu integrieren. Ihre Politik geht dahin, diese Standorte mit eigener »Produktionsintelligenz« auszustatten. Da diese Entwicklung in diesen Unternehmen bisher insgesamt in eine Strategie des weltweiten Beschäftigungswachstums integriert ist, ging das Wachstum in den Off- und Nearshore-Regionen bisher nicht zu Lasten der Standorte in Deutschland. Ob dies mittel- und langfristig so bleiben wird und insbesondere dann noch gilt, wenn die Entwicklungsstandorte in den Niedriglohnregionen aufgrund ihrer Größe und des Ausbildungsstands der Beschäftigten tatsächlich auch für strategische Funktionen genutzt werden können, wird allerdings häufig bezweifelt.

Einen anderen Weg will ein Standardsoftware-Hersteller im Bereich der Automatisierungstechnik gehen. Hier plant man für die nächsten Jahre die Vergabe von Aufträgen an Tochterunternehmen in den Niedriglohnregionen nach dem Konzept der »verlängerten Werkbank«. Dies soll mit einem Abbau der Personalkapazitäten an den deutschen Standorten verbunden sein. Für die deutschen Standorte sehen die Pläne des Konzerns den Abbau von Software-Entwicklerkapazitäten in einer Größenordnung von 160 Arbeitsplätzen in den nächsten beiden Jahren vor. Zielländer der Verlagerung sind Indien, Ungarn u.a. Verlagert werden sollen einfache Produkte, während die komplexen in den Stammhäusern verbleiben sollen. Darüber hinaus soll an den Niedriglohn-Standorten die Entwicklung für Nischenproduktsegmente vorangetrieben werden, die nicht in einer für Massenproduktion erforderlichen Stückzahl produziert werden können, weil der Aufwand bei den hohen Stundensätzen im Stammhaus in einem ungünstigen Verhältnis zu den Ertragsmöglichkeiten stehe. Und ein dritter Typ verlagerbarer Entwicklungsaufgaben könnte im Bereich von Auslaufprodukten liegen.

Diese Verlagerungen sollen aber nicht zu Lasten der Stammbelegschaft gehen, sondern allein zu Lasten der Fremdvergabekapazitäten in Deutschland. Die Geschäftsleitung argumentiert, dass lediglich Arbeiten, die bisher von Fremdfirmen oder Freelancern durchgeführt wurden, an Niedriglohnstandorte vergeben werden sollen. Die Stammbelegschaft habe nichts zu befürchten. Da in dem Unternehmen weiter mit einem deutlichen Auftragswachstum zu rechnen ist, könnten die ersten Verlagerungen nach Auffassung der Experten auch in den

nächsten zwei Jahren tatsächlich ohne Personalabbau bei der Stammbelegschaft vonstatten gehen.

Wie voraussetzungsreich Aufbau und Nutzung von Entwicklungskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen sind, zeigt das Beispiel eines anderen Software-Herstellers. Dieser hatte ein Entwicklungszentrum in einer Niedriglohnregion gegründet, um deren Produktionskapazitäten in große Kundenprojekte einbringen zu können. Die Ausbaupläne sahen vor, die Personalkapazität innerhalb von vier Jahren zu vervierfachen.

Die Entwickler in dem Tochterunternehmen sollten an einem Pilotprojekt beteiligt werden, in dem das Unternehmen mit einer neuen Technologie eine bisher noch nicht realisierte Lösung herstellen wollte. Die Software-Entwickler in dem neu gegründeten Tochterunternehmen schienen für diese Tätigkeiten besonders geeignet, weil sie gute Kenntnisse im Bereich hier verwendeter Technologien haben. Hinzu kam, dass die Kostenstruktur wesentlich günstiger als bei einer Entwicklung in der BRD zu sein schien. Aufgrund des Margendrucks im Bereich von Kundenprojekten entschloss man sich, das finanzielle Risiko durch die Einbindung von Kapazitäten des neu gegründeten Standorts zu minimieren.

Dieser Versuch der Einbindung der Entwicklungskapazitäten gilt mittlerweile als gescheitert. Die Ausbaupläne für den neuen Standort wurden auf Eis gelegt und die Belegschaftsstärke stagniert. Gleichzeitig ist man auf ein neues Konzept der Zusammenarbeit eingeschwenkt. Der Vorstand favorisiert jetzt die Verlagerung von Aufgaben im Bereich »reifer« Projekte, im Fokus liegen die Standardsoftware-Entwicklungen für die Kernprodukte. Hierbei ist daran gedacht, die Arbeitsteilung zwischen dem Stammhaus und der neuen Niederlassung so zu gestalten, dass die Kernfunktionen im Stammhaus verbleiben, während verschiedene »add-ons« in Niedriglohnländern produziert werden sollen. Im Kern geht es also um eine ergänzende Entwicklung klar spezifizierter Programmfunktionen sowie um bestimmte Aufgaben im Bereich Qualitätssicherung und Test, Funktionen, die dem Konzept der Auftragsfertigung entsprechen.

Während die Offshore-Aktivitäten im Entwicklungsbereich in den meisten Unternehmen bisher keine negativen Beschäftigungseffekte auf die Stammbelegschaften in Deutschland hatten bzw. durch den Abbau von Fremdleistungen kompensiert werden konnten, wurden in diesem Unternehmen Personalabbaumaßnahmen angekündigt. Demzufolge soll ein großer Teil der Entwickler am wichtigsten Standort davon betroffen sein. Diese Maßnahmen stehen zwar nur zu einem Teil in ursächlichem Zusammenhang zu den Offshore-Aktivitäten des Unternehmens, werden aber aufgrund des zeitlichen Zusammenfallens in einen Kontext

gestellt. Die Belegschaft erlebt die Offshoring-Bestrebungen des Unternehmens daher als Bedrohung. Während es bei früheren Entlassungen zu keiner öffentlichen Reaktion auf Seiten der Beschäftigten kam, wurde dieses Mal offene Gegenwehr sichtbar.

Offshoring im Bereich der kundennahen Software-Entwicklung

Im Gegensatz zur Situation in der Standardsoftware-Entwicklung gilt die kundennahe Software-Entwicklung als offshore-resistent. Allgemein herrscht die Meinung vor, dass hier aufgrund der erforderlichen engen Abstimmungsprozesse mit den Kunden sowie innerhalb der Projektteams eine Verlagerung nur in Ausnahmefällen in Betracht kommt. Dementsprechend gehen die hier tätigen Arbeitnehmervertreter durchweg davon aus, dass in diesem Bereich keine Offshoring-Aktivitäten in nennenswertem Umfang zu erwarten sind. So äußert sich beispielsweise der Arbeitnehmervertreter eines IT-Unternehmens mit einem hohen Anteil von kundennahen Entwicklungsprojekten wie folgt:

> *»Nein, hier am Standort hat die Verlagerung keine Bedeutung. Ich weiß nicht, wie es an Standorten ist, wo es echte Entwickler gibt. Da kann das schon sein (...). Aber wir hier haben keinerlei Entwickler in dem Sinn, oder nur ganz wenige, die diese Spezialentwicklungen machen. Da lohnt sich das nicht« [Experte Q.].*

Tatsächlich haben Offshore-Aktivitäten im Bereich der kundennahen Software-Entwicklung eine weit geringere Bedeutung als im Bereich der Standardsoftware-Entwicklung. Dennoch ist es nicht so, dass dieser Bereich wirklich verlagerungsresistent wäre. Zwei Entwicklungen kommen hier zusammen, die insgesamt darauf hindeuten, dass auch dieser Bereich in Zukunft von den Offshoring-Aktivitäten nicht ausgespart bleiben wird.

Zunächst einmal pochen gerade einflussreiche Kundenunternehmen bei großen Projekten vehement auf Entwicklungsanteile in Off- und Nearshore-Regionen, wenn sie selbst über entsprechende Produktionskapazitäten in diesen Ländern verfügen. Gerade vor dem Hintergrund des steigenden wirtschaftlichen Drucks in der Branche sind die Kostensätze allgemein und insbesondere für einfache Programmieraufgaben in den letzten Jahren sehr deutlich gefallen. Dies führt dazu, dass die Unternehmen auch bei kundennahen Projekten verstärkt dazu übergehen, Aufgaben aus dem Bereich der Software-Entwicklung auf ihre Verlagerungsfähigkeit hin zu überprüfen. Dabei stoßen sie dann oft auf jene Arbeitsanteile, die sie in den letzten Jahren mit dem Ziel der Kostenersparnis an Freelancer

und kleine Subunternehmen ausgelagert haben. Den inneren Zusammenhang zwischen einem steigenden Margendruck, seiner Verstärkung durch Kundenanforderungen und der Verlagerung einfacher Programmieraufgaben beschreibt ein Manager im Consulting-Bereich sehr eindringlich:

> *»Ja gut, aber da [im Bereich der Programmiertätigkeiten großer SAP-Projekte, A.B.] verfallen die Preise ja noch schlimmer. Also, momentan haben wir ein Riesenthema so mit Offshore-Programmierung, d.h. wo für große Projekte halt irgendwelche Offshore-Programmierung eingesetzt wird. Da ist ein Wahnsinnspreisdruck, und das ist halt das Problem, dass die Mitarbeiter bei uns und auch in anderen Firmen halt relativ gut bezahlt sind, und für die Programmierung will halt keiner mehr € 150, sondern nur noch € 70 bezahlen, nur die Hälfte, und das ist natürlich ein Riesenthema dann. (...) Bei einem großen Kunden hatten unsere Kompetenzen nicht gepasst für die Programmierung, und da haben die gesagt, dann suchen wir uns in einer anderen deutschen Stadt was, da haben wir so verschiedene Software-Häuser an der Hand. Und dann kam einer von dem Kundenunternehmen auf die Idee und sagte: Wir haben ja ein Werk in Indien, und die machen ganz tolle Beratung, bekommen die von einem indischen Software-Haus, dann nehmen wir doch die. Und da haben wir dann gesagt: Inder haben wir auch, wir haben so eine Außenstelle dort. Da haben wir dann unsere Inder da reingebracht, und es ist so gelaufen. Im Endeffekt sitzen da jetzt zwei, drei Inder vor Ort, zehn Inder in Indien, die dann wesentlich billiger sind, und von uns Deutschen haben wir jetzt zwei Teilprojektleiter da installiert, die jetzt die Konzepte machen und gewissermaßen die Verantwortung für diese ganze Thematik übernehmen. D.h. man hat wieder zehn normale Arbeitsplätze ersetzt durch zwei, die wieder höherwertig sind, was wahrscheinlich die zehn Leute, die sonst da programmiert hätten, nicht ausfüllen können. Das ist so das Grundproblem, dass man einfach, sagen wir mal, die einfachen Arbeitsplätze immer mehr wegrationalisiert oder auslagert oder wie auch immer. (...) Also sagen wir mal, man muss eigentlich diese Entwicklung aufgreifen, dass sie einem nicht ganz entgleitet, sonst gehen die Inder vielleicht ohne uns an den Markt, und das wäre dann noch verheerender. (...) Wir nutzen die Dependance [in Indien, A.B.], um vielleicht 20 % uns selbst zu kastrieren und die anderen 80 % zu erhalten oder uns auch den Markt zu erhalten, weil wir sonst dann vielleicht komplett rausfallen würden« [Experte S.].*

Vor diesem Hintergrund gehen die Unternehmen allgemein dazu über, auch im Bereich der kundennahen Software-Entwicklung stärker zu selektieren, welche Aufgaben an Tochterfirmen in Osteuropa oder Indien vergeben werden können. Dazu werden einerseits ganze Projekte und andererseits innerhalb der Projekte noch einmal einzelne Tätigkeitsbereiche nach ihrer Eignung kategorisiert. Dabei greifen die Unternehmen häufig darauf zurück, dass sie schon in den vergangenen Jahren mit Blick auf den Einsatz von oft günstigeren Subunternehmern und Freelancern eine entsprechende Aufteilung der Tätigkeiten vorgenommen haben. Eine Führungskraft aus dem Bereich des Consultings erläutert dies am Beispiel von SAP-Projekten, die gegenwärtig ein wichtiges Geschäftsfeld in allen großen IT-Dienstleistungsunternehmen bilden. Auf die Frage, ob hier nicht generell der Anteil von unmittelbar ortsgebundenen und kundenbezogenen Tätigkeiten ein Offshoring unmöglich mache, antwortet er:

> *»Das kommt darauf an, was Sie da machen. Also, wenn Sie sagen, Sie führen ein Thema ein, da haben Sie recht. Wenn Sie jetzt eine bestimmte Entwicklungsthematik haben, das können Sie manchmal auslagern, manchmal auch nicht. Aber wenn Sie so eine Betreuungsthematik haben, dass Sie sagen, so ein Releasewechsel oder eine Hotline, Customer-Helpcenter, das können Sie locker auslagern, das ist egal, wo das sitzt. Das können Sie remote machen. So eine Remotebetreuung, das ist egal, ob da einer jetzt hier sitzt und remote beim Kunden reingeht oder in Indien, das ist eigentlich wurscht von der Technik her. Sagen wir mal so, wenn Sie so eine bestimmte Schnittstellenprogrammierung haben, eine Schnittstellenanbindung von einer anderen Software und das wären € 100.000, dann können Sie diesen Block natürlich nehmen und können sagen, den lass' ich in Indien programmieren, wenn er definiert ist. (...) Das sind die Teile, die Sie dann machen können. Aber das setzt dann auch ein vernünftiges, sagen wir mal, internationales Projektmanagement über Grenzen und kulturelle Eigenheiten hinweg voraus. (...) Da müssen Sie dann ein entsprechendes Controlling aufsetzen oder entsprechende Strukturen, dass man auch diese interkulturellen Eigenheiten da noch in so einem Projekt mit einfängt. Das darf man nicht vernachlässigen, ansonsten fahren Sie mit 180 an die Wand. (...) Es gibt Firmen, die haben (...) tausend Freelancer beschäftigt. Und da sagen die jetzt, was würde da passieren, wenn ich diese Weiterentwicklung, diese ständige Betreuung und Releasewechsel quasi offshore machen lasse? Wenn Sie da ein vernünftiges Projekt haben mit Menschen vor Ort in Offshore, dann können Sie bestimmt ein Drittel sparen. (...) Das sind definierte Themen, Schnittstel-*

lenthemen, Weiterentwicklungsthemen, die man definieren kann. (...) Wenn Sie jetzt natürlich hier vor Ort mit den Mitarbeitern das entsprechend chronisch absprechen müssen, dann ist das kein Thema dafür« [Experte S.].

Diese Entwicklung der strikteren Selektion und Fremdvergabe von kundennahen Entwicklungstätigkeiten nach Indien oder Osteuropa ist nach den Erfahrungen der hier befragten Experten noch in den Anfängen. Gleichwohl zeigt die bisher schon praktizierte Fremdvergabe an Freelancer, dass es hier durchaus ein großes Potenzial gibt. Um dieses auszuschöpfen, müssen allerdings die Projekte in weit höherem Maße, als dies bisher der Fall ist, für eine Verlagerung aufbereitet werden. Dies setzt, darauf verwies schon der hier zitierte Experte, ein striktes Projektcontrolling und ein konsequentes Projektmanagement voraus. Genau hier, so der Gesamteindruck aus den Gesprächen, werden die Unternehmen in Zukunft ihre Anstrengungen intensivieren. Es ist daher damit zu rechnen, dass eine genauere Prüfung der Verlagerungsfähigkeit und die Einführung strikterer Methoden des Projektmanagements zwei notwendige Zwischenmaßnahmen sind, um zukünftig in weit größerem Umfang, als dies bisher noch denkbar scheint, Aufgaben der kundennahen Software-Entwicklung an die Entwicklungsstandorte in Indien und Osteuropa auslagern zu können.

Ein notwendige Bedingung dafür ist allerdings, dass die auszulagernden Aufgaben eine bestimmte kritische Masse erreichen, um betriebswirtschaftlich sinnvoll offshore erledigt werden zu können. Daher wird diese Entwicklung vermutlich v.a. in den großen Unternehmen besondere Bedeutung haben. Ein Projektleiter beschreibt das Problem der erforderlichen Projektgröße mit Blick auf die Kommunikations- und Kooperationserfordernisse in einem kundennahen Projekt:

»Also ich denke, der Dokumentationsaufwand bei solchen Offshore-Projekten, der ist, muss dramatisch viel höher sein, als wenn ich das mit zehn Leuten mache, die in einem Zimmer sitzen. So, jetzt gibt es auf der anderen Seite sowieso Projekte, die sind so groß, dass ich auch kein tägliches jour fixe mehr machen kann und auch nicht alle ständig miteinander reden können. Also da habe ich auch schon diesen Kommunikationsaufwand, selbst wenn die Leute alle in einem Gebäude sitzen. So, und jetzt würde ich sagen, also dieser Nachteil, den ich in solchen Offshore-Projekten sehe, der wird natürlich umso kleiner, je größer das Projekt ist. Weil ich dann sowieso Unterstrukturen kriege und so richtig diese Kommunikationswege formalisieren muss. Und gut, die werden dann auch schwerfällig dann dadurch« [Experte D.].

Die konsequentere Selektion von Aufgaben nach ihrer Verlagerungsfähigkeit sowie die Einführung strikter Projektmanagementmethoden hat Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Entwickler und Berater. Diese resultieren beispielsweise aus einer Veränderung der Vorgehensmodelle in den Projekten. Die dabei anzustrebende Methodik muss den Beratern von A.T. Kearney zufolge eine formalere Abwicklung und Trennung von Arbeitsaufgaben ermöglichen (Buchta u.a. 2004).

Ein auf »formalere Abwicklung und Trennung von Arbeitsaufgaben« zielendes Vorgehensmodell ist nicht nur eine wichtige Voraussetzung für das Offshoring von Tätigkeiten eines Projekts. Es ist zugleich eine wesentliche Grundlage für ein effizienteres betriebswirtschaftliches Controlling. Auf Seiten der Beschäftigten engt dies Handlungsspielräume ein, die für viele von ihnen identitätsstiftende Bedeutung bei ihrer Berufsausübung haben [Baukrowitz u.a. 1994; Boes, Baukrowitz 2002]. Dies kann Probleme bei der Einführung entsprechender Managementmethoden hervorrufen, deren Bedeutung bis jetzt noch nicht absehbar ist. Hinzu kommt, dass die oft in Kundenprojekten erforderliche Flexibilität bei der Verfolgung hoch formalisierter Vorgehensmodelle u.U. verloren gehen kann. Ein Projektleiter eines großen Entwicklungsprojekts erläutert diesen Zusammenhang aus der Binnenperspektive eines Projekts:

> *»Also ich kann mir kaum vorstellen, dass es irgendwelche Projekte gibt, die offshore besser gehen, als wenn man alle Leute zusammen hätte irgendwo. Also ich habe immer dieses Thema Kommunikation, das ist ein problematisches Thema. Also es ist viel schwieriger, Leute, die über verschiedene Standorte verteilt sind, wirklich bei der Stange zu halten. Also da ... ich habe, sage ich mal, wirklich dann diesen Aufwand auf der Spezifikationsseite. Also ich muss es wirklich, denke ich, viel genauer hinschreiben, als ich es müsste, wenn, sage ich mal, so ein Team so echt zusammensitzt. (...) Es sei denn, ich habe wirklich eine ganz spezielle Funktionalität oder irgend etwas, wo ich sagen kann: ‚Die ist losgelöst, die kann ich einmal spezifizieren und dann wird das gemacht.' Aber normalerweise habe ich immer so Wechselwirkung, dass sich dann im Design oder irgendwann rausstellt, ich muss halt eine Ecke doch noch irgendwo drehen, und dann ist es schön, wenn alle Betroffenen sich direkt hinsetzen können, bevor das Problem hochkommt. (...) Ja, ich denke, man muss sich über die Konsequenzen im Klaren sein. Und die Konsequenzen aus meiner Sicht sind einfach eine stärkere Formalisierung der Abläufe und auch der Kommunikationsabläufe. (...) Auf der anderen Seite hat es vielleicht den Vorteil,*

dass das eine oder andere planbarer wird. (...) weil ich mehr Aufwand in die Spezifikation stecken muss, weil ich mehr überprüfen muss. (...) Ich denke, es ist in Summe schwerfälliger, weil mehr Overhead dabei ist. Und ob sich's dann am Ende unterm Strich rechnet, ist ja dann auch wieder die Frage. Wenn die 20 Entwickler in Indien so viel billiger sind, dass ich damit den zusätzlichen Overhead finanzieren kann, dann ist das vielleicht betriebswirtschaftlich gesehen dann doch wieder ... ja ne schwarze Zahl wieder rauskommt und keine rote. Also das kann man sicherlich unterschiedlich dann auch bewerten« [Experte D.].

Die hier skizzierten Entwicklungen im Bereich der kundennahen Software-Entwicklung hatten in der Mehrzahl der Fälle bisher keine negativen Beschäftigungseffekte. Die Arbeitnehmervertreter hatten daher von diesen Fällen in der Regel keine Kenntnis. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die Unternehmen in Sachen Offshoring von kundennahen Entwicklungsaufgaben erst in den Anfängen stecken. Darüber hinaus wurde in allen Unternehmen die Fremdvergabe von Software-Entwicklungstätigkeiten an Subunternehmer im Inland zurückgefahren und die Vergabe an Freelancer gestoppt, sodass der Abbau von Personalkapazitäten nicht auf die Stammbelegschaften durchschlug.[28] Lediglich in einem Unternehmen wurde vom Abbau von Arbeitsplätzen in der kundennahen Software-Entwicklung berichtet. Hier hat ein Großkunde, der selbst ein Entwicklungszentrum in Indien unterhält und intern die Maßgabe an das mittlere Management ausgegeben hat, in Zukunft 20 % der Entwicklungskosten nach Indien zu verlagern, entsprechende Anforderungen gestellt. Da dieser Großkunde für den betroffenen IT-Dienstleister eine überragende wirtschaftliche Bedeutung hat, gab man diesem Drängen nach. Beschäftigte wurden freigesetzt und sollen nun in andere Aufgaben qualifiziert werden. Die Verlagerung selbst hat zu großer Verärgerung bei der Belegschaft und den örtlichen Interessenvertretern geführt.

28 Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung wirkt die Prognose von A.T. Kearney, wonach gerade die Freelancer zu den Gewinnern der Offshoring-Entwicklung zählen könnten, befremdlich. Hier heißt es: »Ein positiveres Bild ergibt sich für ca. 20 % der IT-Arbeitskräfte in Deutschland, das entspricht ca. 75.000 Personen, die als Freelancer und Selbstständige arbeiten. Da Projekte eine gewisse Größe überschreiten sollten, um sinnvoll an Offshore-Standorte verlagert zu werden, besteht für diese Berufsgruppe eine Marktnische. Diese Arbeitsgruppe wird häufig von Unternehmen als flexible und kostengünstige Ressource für die Anwendungsentwicklung beauftragt, um kleinere Aufgaben schnell zu übernehmen« [Buchta u.a. 2004]. Das Bestreben der Unternehmen, in der Übergangsphase, in der sie ihre Strukturen überhaupt erst »offshoringfähig« machen müssen, die Loyalität der Stammbelegschaften nicht zu gefährden, wird jedenfalls eher einen gegenteiligen Effekt auf die Beschäftigungssituation der Freelancer haben.

»Bisher sind die Auswirkungen noch moderat« – Auswirkungen der Offshoring-Aktivitäten in den Unternehmen

Offshoring, das zeigt die Analyse in den Unternehmen, wird in allen großen IT-Unternehmen realisiert. In mittelgroßen Unternehmen hat das Thema bisher keine besondere Bedeutung. Die eingehende Untersuchung konkret laufender Aktivitäten zeigt aber auch, dass sich die Unternehmen gegenwärtig eher in einem Take-off-Stadium befinden. In einigen Unternehmen haben diese Entwicklungen zwar schon zu einem Arbeitsplatzabbau in Deutschland und einer Verlagerung von Tätigkeiten in Off- und Nearshore-Regionen geführt. Die Situation wird aber allenthalben als »moderat« eingeschätzt. Das »dicke Ende«, so vermuten die Gesprächspartner, komme erst. Sie verweisen dabei auf allgemeine Trends der Entwicklung des IT-Marktes und die strategischen Planungen der Unternehmen.

Der Schwerpunkt der Offshoring-Aktivitäten in den Unternehmen liegt bisher auf der Vorbereitung der Produktionsstrukturen. Dies schlägt sich im Ausbau der Produktionskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen sowie in der Selektion von Tätigkeitsbereichen nach ihrem Verlagerungspotenzial nieder. Beide Prozesse befinden sich aber noch in einem Übergangsstadium, eine konsolidierte Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnregionen findet – von Ausnahmen abgesehen – bisher nicht statt. Dementsprechend ist die Situation in den Unternehmen bisher auch eher davon bestimmt, dass sie Pilotprojekte realisieren, um die Möglichkeiten auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln.

Sowohl die Vorbereitungen auf eine verstärkte Nutzung von Off- und Nearshore-Ressourcen als auch die Pilotprojekte finden quer durch alle Tätigkeitsbereiche statt. Man findet sie sowohl in den administrativen Abteilungen als auch im Bereich der Software-Entwicklung. Dabei zeigt sich, dass die Trennung der Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Eignung, offshore betrieben zu werden, nicht unbedingt dem Kriterium der Komplexität bzw. der Standardisierbarkeit der Aufgaben folgt. Unstrittig ist in den Unternehmen, dass gut spezifizierbare Aufgaben eher zur Disposition stehen. Die Strategien der Unternehmen im Bereich der Software-Entwicklung zeigen aber auch, dass hier durchaus ambitionierte Konzepte realisierbar sind, dass also auch komplexe und inhaltlich wie technologisch anspruchsvolle Software-Entwicklungstätigkeiten an den Niedriglohnstandorten bewältigt werden können. Selbst Offshoring im Bereich der Software-Entwicklung muss keineswegs dem Konzept der »verlängerten Werkbank« entsprechend gestaltet werden, sondern kann auf den Aufbau von Produktionsintelligenz und deren Integra-

tion in internationale Netzwerke setzen. Sollte sich dieser Weg langfristig als gangbar erweisen, muss die häufig geäußerte Hoffnung, wonach auch in der Software-Entwicklung lediglich damit zu rechnen sei, dass arbeitsaufwändige und vergleichsweise gut spezifizierbare Aufgaben verlagert würden, ad acta gelegt werden.

Die meisten Erfahrungen mit Off- und Nearshoring liegen bisher für die Bereiche der administrativen Tätigkeiten an der Kundenschnittstelle und der Software-Entwicklung vor. Auf diesen Gebieten gibt es neben erfolgreichen Pilotprojekten bereits die ersten Misserfolge. So wurde in einem Fall beispielsweise ein Help-Desk-Center bereits wieder zurückverlagert. Demgegenüber sind die Bestrebungen im Bereich der internen administrativen Funktionen (v.a. Personal- und Finanzwesen) sowie der beratungsnahen Software-Entwicklung noch nicht so weit realisiert, dass schon relevante Erfahrungen ausgewertet werden können.

Weil sich die Entwicklung also insgesamt erst in den Anfängen befindet, sind auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten in den meisten Fällen von geringer Tragweite. Auch wenn sie bisweilen von den Planungen der Vorstände gehört haben, sind in den meisten Fällen doch nur geringe direkte Effekte für sie erfahrbar. Dementsprechend ist die Stimmung in den Belegschaften nach Aussagen der meisten Arbeitnehmervertreter bisher abwartend. Dazu trägt bei, dass die Unternehmen sich bis dato dort, wo sie Pilotprojekte mit direkten Auswirkungen auf die Beschäftigten realisieren wollen, meist darauf einlassen, die betroffenen Beschäftigten mit anderen Aufgaben zu betrauen oder sie für solche zu qualifizieren. Wichtig ist darüber hinaus, dass realisierte Verlagerungen oft nicht zu Lasten der Stammbelegschaften gehen, sondern Freelancer und kleine Subunternehmer betreffen. Dort allerdings, wo eine reale Verlagerung von Aufgaben stattfindet, die dann auch zu betriebsbedingten Kündigungen von Beschäftigten führt, kann die Stimmung in der Belegschaft sehr schnell kippen und es kommt zu aktiver Gegenwehr.

Insgesamt deuten der Entwicklungsstand und die Stimmung in den Belegschaften gegenwärtig auf ein Zwischenstadium hin. Die Beschäftigten haben zwar erfahren, dass von Seiten der Unternehmensleitungen ehrgeizige Offshore-Pläne verfolgt werden, erleben deren direkte Auswirkungen aber bisher eher als Randphänomen. Die Interessenvertreter sind sich bewusst, dass die aktuell laufenden Maßnahmen lediglich als Ouvertüre für weitergehende Veränderungen zu werten sind. Ein Teil von ihnen mutmaßt, dass die damit vermutlich einhergehenden Folgen für die Beschäftigten eher marginal sein werden, während ein anderer Teil von gravierenden Auswirkungen für die Mitarbeiter ausgeht. Die Interessen-

vertreter der zweiten Gruppe befinden sich auf der Suche nach einem interessenpolitischen Konzept zur Verhinderung von Arbeitsplatzverlagerungen und anderen negativen Auswirkungen für die Beschäftigten. Die unteren und mittleren Führungskräfte sehen die Entwicklung größtenteils mit Skepsis. Sofern ihre berufliche Karriere nicht direkt vom Erfolg der Offshoring-Aktivitäten abhängig ist, sind sie bisher keineswegs von der Sinnhaftigkeit und von den Erfolgsaussichten des Offshorings überzeugt. Dabei kommen häufig fachliche Einwände gegen Offshoring zum Tragen. Überzeugte Promotoren des Projekts Offshoring finden die Vorstände hier jedenfalls bisher nicht.

Entscheidend für die weitere Entwicklung der Stimmung in den Unternehmen wird sein, welche Konzepte die Unternehmensleitungen in Zukunft verfolgen werden. Im Falle einer forcierten Umsetzung von Offshoring-Aktivitäten und einer starken Betonung des Ziels von Arbeitsplatzverlagerungen, welche in den Betrieben zu realen Arbeitsplatzverlusten führt, kann dies einen schnellen Stimmungsumschwung zur Folge haben. Die Beschäftigten sind mittlerweile durch die öffentlichen Ankündigungen verschiedener Vorstände für das Thema sensibilisiert und im Falle einer direkten negativen Wirkung zu eruptiven Reaktionen durchaus in der Lage. Dies kann schnell einen unternehmensöffentlichen Druck entfachen, dem sich selbst Arbeitnehmervertreter mit einem »unternehmensnahen« Politikverständnis [vgl. Boes, Baukrowitz 2002] nur schlecht entziehen können.

VERSUCH EINER ABSCHÄTZUNG DER FOLGEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN

Angesichts des dargestellten Entwicklungsstands der Offshoring-Entwicklung lassen sich gesicherte Aussagen über die Folgen für die Beschäftigten in der BRD zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht treffen. Daher haben alle bisher vorgelegten Analysen zu diesem Thema den Charakter von mehr oder weniger gut begründeten Plausibilitätsüberlegungen und Prognosen. Gesicherte Erkenntnisse sind bisher nicht zu erwarten. Das folgende Kapitel hat daher vor allem das Ziel, die zu erwartenden Veränderungen mit Blick auf die Situation der IT-Beschäftigten in Deutschland zusammenzustellen, entlang zentraler Entwicklungstrends zu bündeln und hinsichtlich ihrer Plausibilität zu überprüfen.

Die Folgen für die IT-Beschäftigten lassen sich entlang vier zentraler Themen diskutieren. Von überragender Bedeutung sind die Beschäftigungseffekte der Offshoring-Entwicklung. Die Diskussion um Arbeitsplatzverlagerungen aus Hochlohnregionen in Off- und Nearshore-Regionen hat die öffentliche Aufmerksamkeit in den letzten zwei Jahren bestimmt. Ein zweites relevantes Thema ist der Wandel der Arbeitsbedingungen und hier vor allem die Auswirkungen der Standardisierung von Prozessen und Abläufen. Als drittes Thema sind die Veränderungen der Kompetenzanforderungen auf Seiten der Beschäftigten zu identifizieren. Und ein viertes Thema bilden die indirekten Folgen der Offshoring-Entwicklung für die Beschäftigten: zunehmender Konkurrenz- und Anpassungsdruck.

DIE BESCHÄFTIGUNGSBILANZ DER OFFSHORING-ENTWICKLUNG

Die Diskussion um die Beschäftigungswirkungen des Offshorings steht im Zentrum der öffentlichen Debatte um diese Entwicklung. Insbesondere die unten referierte Studie von Forrester Research kann geradezu als Geburtsstunde der aktuellen Offshoring-Debatte verstanden werden. Mehr noch, diese und weitere Prognosen von Arbeitsplatzverlagerungen haben offensichtlich nicht nur die Vehemenz des öffentlichen Diskurses, sondern vor allem auch die Dynamik der Offshoring-Entwicklung selbst gesteigert, weil sie viele Unternehmen überhaupt

erst auf die Idee gebracht haben, dass sich auf diesem Weg vielleicht Kosten sparen lassen [McCarthy u.a. 2004; Zeller 2004]. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass die vorliegenden Studien zu den Beschäftigungseffekten von Instituten vorgelegt werden, denen selbst wiederum Interessen an einer dynamischen Offshore-Entwicklung unterstellt werden müssen, sind die Prognosen zu den Beschäftigungseffekten mit Vorsicht zu rezipieren.[29]

Beschäftigungsentwicklung in den USA

Die Diskussion um die Beschäftigungseffekte des Offshorings begann, wie gesagt, im November 2002 mit der erwähnten Prognose der Forrester Research Group, wonach bis zum Jahre 2015 insgesamt 3,3 Mio. »Service-Jobs« (z.B. Buchhalter, Back-office-Mitarbeiter oder Software-Entwickler) aus den USA in Offshore-Regionen verlagert würden. In einer aktuellen Prognose hat das Institut die Anzahl der zu verlagernden Arbeitsplätze im Wesentlichen bestätigt (jetzt wird von 3,4 Mio. verlagerten Jobs im genannten Zeitraum ausgegangen), sagt aber eine höhere Dynamik der Entwicklung in den nächsten Jahren voraus. In Auswertung der Zahlen der offiziellen US-Arbeitsmarktstatistik, wonach bis Ende vergangenen Jahres rund 315.000 Arbeitsplätze in Billiglohn-Länder verlagert worden seien [Zeller 2004], korrigierte man die Prognose für die nächsten Jahre nach oben. Die Marktforscher glauben nun, dass in den USA bereits bis 2005 insgesamt rund 830.000 »White-Collar-Arbeitsplätze« verloren gehen. In der Vorgängerstudie hatten die Analysten für den gleichen Zeitraum noch mit einem Verlust von 600.000 Jobs gerechnet [Computerwoche v. 17.05.2004]. Dabei geht das Institut aufgrund der

29 Zumindest erklären die Marktforscher von Forrester Research die Tatsache, dass die Offshoring-Entwicklung in den USA im letzten Jahr dynamischer verlaufen ist als von ihnen prognostiziert, u.a. aus der gestiegenen Aufmerksamkeit, welche gerade von ihrer und anderen Studien hervorgerufen wurde. In einem Bericht der CIO – IT & Markt zu der Studie wird dieser Zusammenhang wie folgt wiedergegeben: »Kurzfristig kommt es zu einem deutlichen Boom beim Offshore-Outsourcing von US-Unternehmen. Dieser Trend sei vor allem durch die Diskussion über den Verlust von Arbeitsplätzen durch Auslagerungen entstanden, so Forrester. Durch die stärkere Medienberichterstattung seien viele Firmen erst auf die Idee gekommen, Kosten durch das Outsourcing von eigenen Jobs in Billiglohn-Länder zu sparen« [Zeller 2004]. Die Marktforscher legen damit, bewusst oder unbewusst, vermutlich auch ein wesentliches Motiv dieser Studien offen. Die vorgelegten Verlagerungsprognosen stammen nämlich i.d.R. von Beratungsinstituten, welche in einer engen Interessenverflechtung zu den »Gewinnern« der Offshoring-Entwicklung stehen. In Deutschland sind beispielsweise zwei Studien zu den Beschäftigungseffekten im IT-Bereich relevant. Eine stammt von A.T. Kearney, einem Tochterunternehmen von EDS, welches als IT-Outsourcingunternehmen selbst ein hohes Interesse an der Ausweitung des Offshorings hat [tagesschau.de v. 24.02.2004]. Die zweite stammt von der Deutschen Bank Research. Dieser Bank wird im Gegensatz zu Wettbewerbern ein »aggressives« Offshoring-Konzept nachgesagt [Kort 2004].

Befragung von 1.800 Managern [ebd.] davon aus, dass bisher nur rund fünf Prozent der größten amerikanischen Firmen Offshoring-Projekte »bedenkenlos« einsetzten. Die Mehrheit der Konzerne experimentiere zur Zeit mit kleineren Projekten, um die Partner beim Offshore-Outsourcing zu testen. Aufgrund des Erfolgs dieser Projekte stünden jetzt die Verlagerungen größerer Unternehmensteile bevor, so Forrester [Zeller 2004].

Als Vorreiter der Offshoring-Entwicklung gilt der Bereich Banken und Finanzdienstleistungen. Deloitte Consulting geht davon aus, dass allein in der Finanzbranche weltweit zwei Mio. Arbeitsplätze in Niedriglohnländer verlagert werden. Laut einer Studie von A.T. Kearney sollen im deutschsprachigen Raum in den nächsten fünf Jahren 100.000 Arbeitsplätze aus diesem Bereich in Niedriglohnländer abwandern [Deloitte&Touche 2003]. Des Weiteren spielen Verlagerungsaktivitäten auch bei Telekommunikationsdienstleistern eine erhebliche Rolle. Bis 2008 sollen weltweit voraussichtlich fünf Prozent der 5,5 Millionen Arbeitsplätze in Niedriglohnländer verlagert werden. Das entspricht 275.000 Stellen [ebd.].[30]

Die Prognosen zu Arbeitsplatzverlagerungen aus den USA haben zu intensiven Reaktionen in der Öffentlichkeit geführt. In mehreren Studien wurde daraufhin nachzuweisen versucht, dass es sich nicht um Netto-Arbeitsplatzverluste handele. Vielmehr stehe der Verlagerung »einfacher Jobs« in Niedriglohnländer volkswirtschaftlich betrachtet ein Plus an Arbeitsplatzgewinnen in anderen Bereichen gegenüber, welches für die USA insgesamt einen positiven Beschäftigungssaldo bewirke.

Eine Studie des McKinsey Global Institute (MGI) argumentiert, dass Offshoring volkswirtschaftlich besonders vorteilhaft sei. Offshoring begünstige nicht nur das auslagernde Unternehmen und seine ausländischen Partner, sondern auch die lokale Volkswirtschaft. Primär würden durch Offshoring Mittel frei, mit denen neue höherwertige Arbeitsplätze geschaffen würden [McKinsey 2003]. Eine im Auftrag des indischen IT-Industrieverbands National Association of Software and Services Companies (Nasscom) erstellte Studie des Marktforschungsunternehmens Evalueserve präzisiert diese Argumentation. Pro 100 Dollar IT-Auftragsvolumen, das in andere Länder vergeben wird, kommt es zu Reinvestitionen in die amerikanische Wirtschaft von 130 bis 145 Dollar. Von niedrigeren Kosten, höherer Flexibilität und leichterem Zugang zu ausgebildeten Fachkräften profitierten die Auftraggeber und damit die amerikanische Wirtschaft, argumentieren die Marktforscher [Computerwoche v. 13.10.2003; vgl. auch McKinsey 2003].

30 Dieses Ergebnis beruht auf der Befragung von 42 Unternehmen aus den drei Marktsegmenten Festnetz, Mobilfunk und Kabel [Deloitte&Touche 2003].

In Wirklichkeit, so die Argumentation einer Studie des Instituts Global Insight im Auftrag der Information Technology Association of America, gehe es beim Offshoring darum, Arbeitsplätze im eigenen Land zu sichern. Outsourcing von Dienstleistungen im Computerbereich schaffe im eigenen Land neue Arbeitsplätze. Die Unternehmen könnten das Geld, das sie durch die Beschäftigung billiger Arbeitskräfte im Ausland einsparen, in die eigene Expansion investieren, wodurch wiederum neue Arbeitsplätze im eigenen Land entstehen würden, heißt es in der von Global Insight erstellten Studie. Das Institut schätzt, dass auf diese Art und Weise bis zum Jahr 2008 in der gesamten Volkswirtschaft der USA 317.000 neue Arbeitsplätze entstehen [Global Insight 2004].[31] Zusammenfassend heißt es:

> *»Offshore IT software and services outsourcing has a positive, cumulative effect on job creation throughout the U.S. economy. In fact, the economic benefits of offshore ITO creates many more jobs than are displaced. While offshore outsourcing has and will continue to displace workers in the IT software and services profession, the positive gains to the economy, as a whole, will stimulate job creation throughout the economy. The overall gain is positive: an estimated 193,900 new jobs were created in 2003 and over 589,000 new jobs are expected by 2008, if offshore ITO continues. These estimates include both IT and non-IT jobs. After accounting for the number of displaced IT software and services jobs, the net number of new jobs in 2003 was estimated to be over 90,000, and the net number of new jobs in 2008 is expected to be over 317,000« [Global Insight 2004].*

Die Auslagerung von IT-Arbeitsplätzen betreffe insbesondere die Branchen »Publishing, Software and Communications« und »Professional and Business Services«. Im Sektor »Publishing, Software and Communications« resultiere daraus sogar ein negativer Saldo in der Beschäftigungsbilanz, welcher aber vom Beschäftigungswachstum in anderen Branchen überkompensiert werde:

> *»Most of the displaced IT software and services jobs are expected to occur in two sectors: Publishing, Software and Communications and Professional and Business services sectors. In the Publishing, Software and Communications*

31 Aufgrund der auf den IT-Dienstleistungsbereich zentrierten Sichtweise der Studie werden diesbezüglich kritische Stimmen laut: »Die Ergebnisse der Studie werden allerdings mit einer gehörigen Portion Skepsis betrachtet. Denn unter anderem bezieht sich die Untersuchung nur auf Dienstleistungsjobs im Computerbereich und lässt Arbeitsstellen etwa im Produktionssektor oder bei Call Centern unberücksichtigt« [business-wissen.de v. 04.06.2004]

sector, the new jobs created – while substantial – do not offset the number of displaced IT software and services jobs, resulting in a net decrease by 2008. However, in the Professional and Business Services sector, the number of newly created jobs exceeds the number of displaced IT software and services workers, resulting in a net gain by 2008. The job creation in the other sectors helps absorb the displaced IT software and services jobs throughout the economy« [Global Insight 2004].

Beschäftigungsentwicklung in der BRD

Einen ähnlichen Verlauf nehmen auch die für die BRD vorliegenden Studien zur Beschäftigungsentwicklung durch Offshoring an. Eine Hochrechnung der Studie von Forrester Research für die BRD kommt zu dem Ergebnis, dass bis 2015 rund 1,1 Mio. Jobs verloren gehen [Die Welt v. 20.01.2004]. Weitere Studien werden zunächst für den Finanzsektor vorgelegt, der als wichtigstes Zielfeld von Offshore-Outsourcing-Aktivitäten gilt [A.T.Kearney 2003]. Seit dem Jahr 2004 tritt dann die Entwicklung im Bereich Software und IT-Service ins Zentrum der Analyse künftiger Beschäftigungswirkungen.

Im Februar 2004 erscheint die erste Studie zu den Beschäftigungseffekten im IT-Bereich. Die Prognose von A.T. Kearney unterstellt für Deutschland im Vergleich zu den USA eine nachholende Entwicklung in Sachen Offshoring. Während dort der Offshore-Anteil der IT-Budgets bereits bei 20 % liege, befänden sich die Unternehmen in der BRD weit dahinter. Aufgrund der zu erwartenden Kosteneinsparungen sei aber trotz aller Widerstände und Probleme mit einer schnellen Ausweitung des Offshore-Anteils an den IT-Budgets zu rechnen, sodass es zu Verlagerungen von Arbeitsplätzen im großen Umfang kommen könne. Die Voraussage kulminiert in der Feststellung:

»Derzeit ist davon auszugehen, dass der Offshore-Anteil an deutschen IT-Budgets und Arbeitsplätzen in den nächsten drei Jahren von unter 5 % auf amerikanisches Niveau [z.Zt. 20 %, A.B.] anwachsen wird. Ohne ein Gegensteuern bedeutet dies einen Verlust von über 130.000 Arbeitsplätzen allein im Bereich Software und IT-Services« [Buchta u.a. 2004].

Dabei fallen in der Perspektive von A.T. Kearney die Gewinne und Verluste der Entwicklung je nach Unternehmen sehr unterschiedlich aus. Gewinner der Entwicklung sind aus ihrer Sicht die großen, international aufgestellten IT-Dienstleister, während lokale Anbieter und unternehmensinterne IT-Abteilungen zu den Verlie-

rern zu rechnen sind, wenn es ihnen nicht gelingt, sich schnellstmöglich auf die neue Situation einzustellen. Hier heißt es:

> *»Wachstumsaussichten verspricht dieser Trend [Offshoring; A.B.] vor allem für international tätige Offshoring-Anbieter, die mit bewährten Modellen und Methoden in die lokalen Märkte eindringen und die dortige IT-Wirtschaft massiv unter Druck setzen. (...) Während sich die internationalen Offshoring-Anbieter angesichts eines Gesamteinsparpotenzials von mehr als 2 Mrd. € p.a. auch auf dem deutschen Markt Wachstumziele von mehr als 20 % stecken, bedeutet Offshoring auch für die deutsche IT-Wirtschaft eine massive Bedrohung der Arbeitsplätze bei lokalen IT-Dienstleistern, aber auch bei unternehmensinternen IT-Abteilungen« [ebd.].*

Im April 2004 wird eine zweite Studie zu den Beschäftigungseffekten im IT-Bereich vorgelegt. Erstellt wurde diese von der Deutsche Bank Research in Zusammenarbeit mit SAP und einem Informatik-Professor der FH Kaiserslautern [Allweyer u.a. 2004]. Diese Studie prognostiziert eine weit geringere Anzahl an verlagerungsfähigen IT-Arbeitsplätzen in Deutschland. Standen in der Studie von A.T. Kearney noch jahresdurchschnittlich mehr als 40.000 Arbeitsplätze zur Disposition, so rechnet die Untersuchung von Allweyer u.a. nur mit einem durchschnittlichen Verlust von 10.000 Arbeitsplätzen pro Jahr. Die Prognose der DB Research lautet:

> *»In Deutschland sind bis 2008 fast 50.000 IT-Arbeitsplätze direkt durch Offshoring gefährdet. Das sind gut 3,5 % der 1,4 Mio. IT-Arbeitsplätze, die es derzeit hier gibt. Allerdings verbleiben Prozesse und Stellen mit hoher Wertschöpfung und strategischer Bedeutung i.d.R. im Lande« [Allweyer u.a. 2004].*

Auch diese Studie geht von einem unabwendbaren Trend zum Outsourcing aus, der in immer stärkerem Maße in einem Offshore-Outsourcing kulminiert. In der Folge würden weniger produktive Arbeitsplätze in Off- und Nearshore-Regionen ausgelagert. Die Autoren argumentieren, dass Offshoring trotz der Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnregionen für hochentwickelte Volkswirtschaften per Saldo potenziell Nettowohlstandsgewinne bringe. Hier heißt es:

> *»Eine offene, innovative Volkswirtschaft kann ihre komparativen Vorteile nutzen, um ihre Produktion zu veredeln. Den zu befürchtenden direkten Arbeitsplatzverlusten, die mit dem Verlagern von Prozessen einhergehen, stehen eine Reihe positiver Aspekte gegenüber« [ebd.]*

Die positiven Wohlfahrtseffekte resultierten aus folgenden Faktoren: Erstens werde durch niedrigere Produktionskosten die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität heimischer Unternehmen gesteigert, was deren Unternehmenswert positiv beeinflusse. Dies habe einen positiven Effekt auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit der nicht ausgelagerten Arbeitsplätze. Zweitens generierten die Aufträge in Offshore-Regionen dort Einnahmen und Gewinne, welche, je nach Struktur und Intensität der Handelsbeziehungen, in unterschiedlichem Maße als zusätzliche Exporte wieder zurückflössen. Und drittens könnten die Arbeitskräfte, die durch die Verlagerung weniger produktiver Tätigkeiten in Offshore-Regionen freigesetzt werden, in der Heimat ertragreichere Arbeiten verrichten, wenn sie gut ausgebildet seien, der Arbeitsmarkt flexibel und der Beschäftigungsstand hoch sei [ebd.].

Allerdings sei zu erwarten, dass die Wohlfahrtsgewinne weltweit nicht einheitlich verteilt würden. Vielmehr sei mit »Rochaden auf dem globalen Arbeitsmarkt« zu rechnen. Während die USA zum Gewinner bei der Neuverteilung der aus dem verstärkten Offshoring resultierenden Wohlstandsgewinne werden könnten, sei für die BRD eine weniger günstige Entwicklung zu erwarten. Zugespitzt heißt es:

> *»Die USA mit dem Löwenanteil am globalen Offshoring werden per saldo Wohlfahrtsgewinne einstreichen. Ihr flexibler Arbeitsmarkt und die Innovationskraft seiner Unternehmen sichern ihre branchenübergreifende Weltmarktführerschaft. Offshoring ist dabei ein strategisches Instrument. Zwar werden bis 2015 bis zu 1/2 Mio. Arbeitsplätze aus dem IT-Sektor in Offshore-Regionen verlagert. Nettowohlfahrtsgewinne in einer Größenordnung von 10 bis 15% des gesamten Offshoring-Volumens sollten jedoch hinreichend viele neue und produktivere Arbeitsplätze vor Ort schaffen. Für Europa allgemein (bis auf Großbritannien) und Deutschland im Besonderen sind diese Effekte nur in abgeschwächter Form zu erwarten, da Offshoring eine wesentlich geringere Rolle spielt und der IT-Sektor deutlich kleiner ist. So ist der durchschnittliche Beitrag der IT-Investitionen zum Wirtschaftswachstum in den USA mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland. Entsprechend werden die Effekte am Arbeitsmarkt geringer ausfallen« [ebd.].*

Kritische Reformulierung der Beschäftigungsbilanzen

Die Differenz zwischen den bisher vorliegenden Prognosen zu den Arbeitsmarkteffekten im IT-Bereich ist sehr groß. Während A.T. Kearney für die nächsten drei Jahre einen jahresdurchschnittlichen Verlust von bis zu 43.000 Arbeitsplätzen pro-

gnostiziert, fällt der entsprechende Wert bei DB Research mit 10.000 Stellen weit geringer aus.[32] Wenn man zu der ohnehin großen Differenz noch hinzurechnet, dass laut Forrester Research die Offshoring-Entwicklung in den nächsten zwei Jahren vermutlich langsamer zunimmt als in den folgenden,[33] ist die Differenz zwischen beiden Prognosen noch größer. A.T. Kearney betrachtet nämlich lediglich einen Dreijahreszeitraum (müsste also jahresdurchschnittlich betrachtet eigentlich niedrigere Werte angeben), DB Research dagegen einen Fünfjahreszeitraum (und müsste folglich eher ein höheres jahresdurchschnittliches Wachstum prognostizieren).

Insofern ist die Interpretation von Volker Müller vom Branchenverband BITKOM durchaus nahe liegend, wonach das kommerzielle Beratungsinteresse wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse der Prognose hat. Hier heißt es mit Bezug auf die Prognose von A.T. Kearney:

> *»Es lässt sich nicht bestätigen, dass Arbeitsplätze durch Offshoring verloren gehen. Nach offiziellen Zahlen – beispielsweise vom Statistischen Bundesamt – waren in Deutschland im Jahr 2003 in den Bereichen Informationswirtschaft und Telekommunikation 751.000 Menschen beschäftigt. Allein 363.000 davon arbeiteten im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. Vergleicht man diese Zahlen mit denen aus dem Boomjahr 1999, hatten wir 2003 20,5 Prozent mehr Arbeitsplätze. Empirisch lässt sich ein Trend zum Verlust von Arbeitsplätzen also nicht bestätigen. Die Prognose von A.T. Kearney halte ich daher für absolut unrealistisch. Zudem hat das Unternehmen als Tochter eines Outsourcing-Dienstleisters ein kommerzielles Beratungsinteresse« [tagesschau.de v. 24.02.2004].*

Allein der Verweis auf die Vergangenheit genügt jedoch nicht als Argument, um die Plausibilität von Prognosen über die Zukunft zu widerlegen. Zumal die im Raum stehende These nicht lautet, dass die Arbeitsplätze zwingend verlagert würden, sondern dass ein Verlagerungspotenzial in der entsprechenden Größenordnung besteht, welches je nach Verlauf der Entwicklung in realen Arbeitsplatzverla-

32 Die Prognose von Forrester Research, wonach bis zum Jahr 2015 sogar mit dem Wegfall von jahresdurchschnittlich fast 100.000 Arbeitsplätzen zu rechnen sei, ist mit den beiden vorher genannten Studien nicht vergleichbar. Im einen Fall geht es um IT-Arbeitsplätze, im anderen um Service-Jobs insgesamt. Sie wird daher im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

33 Selbst für die USA, denen ein Entwicklungsvorsprung in Sachen Offshoring unterstellt wird, prognostiziert Forrester Research in der ersten Periode ein weit weniger dynamisches Wachstum hinsichtlich des Offshorings als in den folgenden Jahren. Der Grund scheint plausibel: Selbst die Unternehmen in den USA befinden sich erst in einer Art Vorbereitungsstadium, in dem mit Pilotprojekten die Tragfähigkeit der Offshoring-Konzepte und die Verlässlichkeit der Partner geprüft wird. Erst nach einer erfolgreichen Testphase sind Offshoring-Aktivitäten in großem Stil zu erwarten.

gerungen seinen Niederschlag finden kann. Die Prognosen zu den Beschäftigungsbilanzen des Offshorings für IT-Arbeitsplätze in Deutschland bedürfen einer eingehenderen Analyse.[34]

Gemeinsam ist beiden Prognosen die Annahme einer Ausweitung von Outsourcing-Aktivitäten in der Wirtschaft insgesamt und eines wachsenden Anteils von Offshore-Outsourcing-Maßnahmen daran. Diese Wachstumsprognose bildet die Basis für die Voraussagen hinsichtlich des Potenzials an verlagerbaren IT-Arbeitsplätzen. Die unterstellten Wachstumserwartungen beim Offshoring sind allerdings sehr unterschiedlich.

Bei DB Research fällt die Prognose hinsichtlich der Zunahme des IT-Outsourcings im Allgemeinen und des IT-Offshorings für Deutschland folgendermaßen aus: Zwischen 2003 und 2008 soll der Wert aller IT-Outsourcing-Aktivitäten der deutschen Wirtschaft von derzeit € 10 Mrd. auf € 17 Mrd. wachsen. Das entspricht einem jahresdurchschnittlichen Wachstum von 11,2 %. Im gleichen Zeitraum wachsen die IT-Offshoring-Aktivitäten (als Teil der IT-Outsourcing-Aktivitäten) um 14,9 % p.a. Für das Jahr 2003 wird der Wert mit € 400 Mio., für das Jahr 2008 mit € 800 Mio. angegeben. Insgesamt rechnen die Autoren der Studie auch in Deutschland mit einer Ausweitung der Offshoring-Aktivitäten. Sie konstatieren aber, dass

> *»auf absehbare Frist (...) nicht die Dynamik des amerikanischen Offshoring-Trends für Deutschland« [Allweyer u.a. 2004]*

zu erwarten ist.

34 Dabei sei angemerkt, dass beide Arbeiten den Anforderungen einer wissenschaftlichen Beweisführung nicht gerecht werden. Keine der beiden legt fundamentale Daten wie Grundgesamtheiten, in Anschlag gebrachte Prognosemodelle und -verfahren, mögliche Alternativberechnungen etc. offen. So gehen beispielsweise die Marktforscher von A.T. Kearney von einer Grundgesamtheit von 380.000 Beschäftigten im Bereich Software und IT-Service aus, während die Autoren der DB-Research-Studie 1.400.000 »IT-Arbeitsplätze« zu Grunde legen. Darüber hinaus steht die empirische Basis in keinem Verhältnis zu der Tragweite der getroffenen Aussagen. Die Studie von DB Research legt ihre empirische Basis überhaupt nicht offen. A.T. Kearney verweist in seiner Studie darauf, dass die Analyse auf Untersuchungen in insgesamt »mehr als 40 Unternehmen« und begleitenden Expertengesprächen beruht. In der Studie heißt es: »Im Rahmen dieser Studie wurden sowohl regional wie auch international operierende Unternehmen mit Hauptsitz im angloamerikanischen Sprachraum und in europäischen Ländern aller Größenordnungen betrachtet. Die befragten Unternehmen decken die wichtigsten Branchen in Deutschland ab: Am stärksten vertreten waren der Finanzdienstleistungsbereich (17%) und die Logistikbranche (10%). Darüber hinaus wurden Unternehmen der IT-Dienstleister-Branche, dem produzierenden Gewerbe, Energiewirtschaft, Konsumgüterhersteller und Handel, Pharmaindustrie und Gesundheitswesen, Telekommunikation, sowie dem öffentlichen Sektor befragt. Ergänzt wurden die zur Verfügung stehenden quantitativen Daten durch Interviews/Workshops mit Industrieführern, IT-Dienstleistern und Professoren deutscher Hochschulen« [Buchta u.a. 2004]. Mit welchem Hochrechnungsverfahren sich aus der Analyse von 40 Fällen Rückschlüsse auf die gesamte Wirtschaft ziehen lassen, bleibt seitens der Autoren allerdings offen.

Auch die Studie von A.T. Kearney erkennt für Deutschland ein verändertes Entwicklungsmuster im Vergleich zu den USA. Ihrer Einschätzung nach sind deutsche Unternehmen den US-amerikanischen in Sachen Offshoring um ca. drei Jahre hinterher. Sie erläutern die Ursachen für diesen Tatbestand wie folgt:

> *»Viele deutsche Unternehmen sind unsicher, wie sie an das Thema herangehen sollen. So planen zwar 2/3 der befragten deutschen Unternehmen Offshore-Initiativen aufzusetzen, dennoch haben über 80 % von diesen Unternehmen noch keine konkreten Aktivitäten oder Vorbereitungen gestartet. Auch hier liegt Deutschland hinter USA und UK, das deutlich konkretere Planungen hat. Gründe in nächster Zeit nicht mit Offshoring zu starten, sind für die Unternehmen vor allem die Angst vor den organisatorischen Herausforderungen und den Managementaufgaben (70 %), die Offshoring mit sich bringt« [Buchta u.a. 2004].*

Angesichts des Drucks des internationalen Marktes und der zu erwartenden Kosteneinsparungen sind die Marktforscher allerdings optimistisch, dass auch die deutschen Unternehmen sich nicht dem Offshoring-Trend entziehen können. Auch wenn gewisse kulturelle, politische oder organisatorische Gründe den schnellen Erfolg des Offshore-Outsourcings in Deutschland verzögern könnten, steht der Erfolg des Modells für die Autoren dennoch unwiderruflich fest, weil auf Dauer kein Unternehmen einer Kostenersparnis von 30 bis 50 % widerstehen könne:

> *»Eine Gnadenfrist wird den IT-Dienstleistern in Deutschland nur durch Unternehmen gewährt, die ihre IT-Organisation und -Abläufe erst einmal auf die durch Offshoring gestellten Anforderungen vorbereiten müssen. Dazu kommt etwa ein Drittel aller Arbeitgeber, die sich mit Offshoring bisher aus strategischen oder politischen Gründen noch nicht beschäftigt haben. Die enormen zu erzielenden Kosteneinsparungen von 30-50 % sind für die Unternehmen jedoch eine große Motivation, den notwendigen Anpassungsprozess zu beschleunigen oder Hindernisse wie z.B. kulturelle Barrieren oder Know-how-Transfer in das Ausland zu beseitigen« [ebd.].*

Sie erwarten daher in Zukunft ein jährliches »Gesamteinsparpotenzial« von mehr als € 2 Mrd. auf dem deutschen Markt, was auf Seiten der internationalen IT-Dienstleister dazu führt, dass diese sich im deutschen Markt Wachstumziele von mehr als 20 % stecken:

»Deutsche Unternehmen hinken dem Offshoring-Trend drei Jahre hinterher. Dauerhaft werden jedoch alle großen, von starkem Wettbewerb umgebenen Unternehmen Offshoring-Strategien entwickeln und umsetzen. Die Kosteneinsparpotenziale liegen bei deutschen Unternehmen bei über 2 Mrd. € p.a.« [ebd.].

A.T. Kearney geht also von einer dynamischen Wachstumserwartung aus und nimmt an, dass auch die Unternehmen in Deutschland in drei Jahren ein Offshoring-Volumen von insgesamt 20 % ihrer IT-Budgets realisieren werden statt, wie bisher, von 5 %.[35] Mit anderen Worten, man rechnet im Zeitraum von drei Jahren mit einer Steigerung des Offshore-Anteils deutscher Unternehmen um 300 %, gemessen am jetzigen Status. Die Prognose von DB Research fällt weit moderater aus. Sie berechnet für die nächsten fünf Jahre eine Steigerung des IT-Offshoring-Volumens von € 400 Mio. im Jahre 2003 auf € 800 Mio. im Jahre 2008. Vermutlich stellen die jeweils zugrunde gelegten Wachstumserwartungen den wichtigsten Grund für die Unterschiede hinsichtlich des Verlagerungspotenzials an IT-Arbeitsplätzen dar. Der Tatbestand als solcher kann hier nur konstatiert, aber nicht weiter überprüft werden. Nur so viel sei gesagt, um die großen Unterschiede hinsichtlich der Wachstumserwartungen zu verdeutlichen: A.T. Kearney geht davon aus, dass das »Gesamteinsparungspotenzial«, welches deutsche Unternehmen pro Jahr durch Offshore-Outsourcing realisieren könnten, bei über € 2 Mrd. liegt. Mit einem Marktvolumen von € 0,8 Mrd., wie es DB Research für das Jahr 2008 voraussagt, ist dieser Wert sicher nur schwer zu erreichen.

Für den hier zur Diskussion stehenden Bereich Software und IT-Dienstleistungen sind die Beschäftigungsprognosen darüber hinaus komplexer als für Anwenderunternehmen. Sie sind nämlich nicht nur Akteur von Auslagerungen und insofern möglicherweise negativ von Beschäftigungsverlagerungen betroffen,[36] sondern zugleich »Insourcer«, also Profiteur der Outsourcingbestrebungen von Banken und Industrieunternehmen. Auch wenn ein zunehmendes »Stück des Kuchens« in Off- und Nearshore-Regionen wandert, ist keineswegs ausgemacht, dass nicht auch ein Teil des zusätzlichen Geschäfts aus dem zunehmenden Out-

35 Wie die Marktforscher auf einen Offshore-Anteil von 20 % der IT-Budgets kommen, lassen sie leider offen. Wenn die Recherchen von Forrester Research richtig sind, wonach bisher nur rund fünf Prozent der größten amerikanischen Firmen Offshoring-Projekte bedenkenlos einsetzen, ist das immerhin ein beachtlicher Wert.

36 Die IT-Branche gilt als ein wichtiger Akteur bei der Verlagerung von Arbeitsplätzen in Off- und Nearshore-Regionen. Die für die Anwenderunternehmen unterstellten Verlagerungseffekte für die genannten Beschäftigtengruppen werden allgemein auch für die IT-Unternehmen angenommen.

sourcing in den Niederlassungen der IT-Unternehmen in den Hochlohnregionen hängen bleibt. Die IT-Dienstleister gelten daher zu Recht als Nutznießer des Outsourcingbooms, welcher den Auslagerungsbestrebungen der Anwenderunternehmen zugrunde liegt. Die Prognosen zur Ausweitung des Outsourcings in diesen Unternehmen bilden die Grundlage für weitreichende Wachstumsprognosen der IT-Dienstleister in diesem Marktsegment. Insofern hat auch die in den Anwenderunternehmen angestrebte Verlagerung von Arbeitsplätzen nicht unbedingt negative Beschäftigungswirkungen für die IT-Industrie.[37] Die Gesamtbeschäftigungsbilanz der Auslagerungen ist also mit Blick auf das hier zur Debatte stehende Segment Software und IT-Dienstleistungen komplexer als für die Anwenderunternehmen.

Bezüglich dieses zweifachen Wirkungszusammenhangs, welcher bei Beschäftigungsbilanzen für den Bereich Software und IT-Service in Anschlag zu bringen ist, muss weiterhin beachtet werden, dass generelle Wachstumseffekte für die IT-Dienstleistungsunternehmen keinesfalls in gleichem Maße in positive Beschäftigungseffekte für die hiesigen Unternehmen bzw. die hier Beschäftigten durchschlagen müssen. Vielmehr wird die aktuelle Offshoring-Entwicklung zu einer Verschärfung des internationalen Konkurrenzkampfs führen, einerseits weil mit den indischen Unternehmen zusätzliche potente Wettbewerber auf den deutschen Markt kommen,[38] andererseits, weil zu erwarten ist, dass die großen US-amerikanischen IT-Dienstleister ihre Wettbewerbsvorteile insbesondere im Bereich des IT-Outsourcing-Geschäfts ausspielen können. In diesem Punkt, dass insbesondere die großen US-amerikanischen IT-Unternehmen Nutznießer der Entwicklung werden könnten, waren sich die beiden referierten Studien einig.

37 Das hier zur Debatte stehende Segment Software und IT-Service hat in der Vergangenheit von den Outsourcing-Bestrebungen der Anwenderunternehmen profitiert. Während in Industrieunternehmen und Banken die Arbeitsplätze in den IT-Abteilungen abgebaut oder outgesourct wurden, konnten die IT-Dienstleistungsunternehmen ein Beschäftigungswachstum verzeichnen, weil sie diese Aufgaben insourcten oder gar ganze DV-Abteilungen übernahmen. Schon in der Vergangenheit war für die Anwenderunternehmen ein Verlust von Arbeitsplätzen aus den Bereichen Software-Entwicklung etc. zu verzeichnen, dem aber auf Seiten der IT-Unternehmen ein positiver Saldo gegenüber stand. Ein Großteil der Beschäftigungsgewinne, welche gerade das Segment Software und IT-Dienstleistungen in den letzten Jahren erreichen konnte, erklärt sich vermutlich daraus.

38 Die Studien von A.T. Kearney und Deloitte&Touche gehen davon aus, dass die großen indischen IT-Dienstleister im nächsten Schritt bemüht sein werden, den deutschen Markt als »Brückenkopf« des europäischen Marktes in den Fokus zu rücken. Wenn man bedenkt, dass es sich dabei um Unternehmen mit Jahresumsätzen von deutlich über US-$ 800 Mio. handelt [Buchta u.a. 2004], liegt allein schon aus diesem Grund auf der Hand, dass eine Verschiebung der Wettbewerbssituation in Deutschland zu erwarten ist.

Mit anderen Worten: Die Beschäftigungseffekte im Bereich der deutschen Software und IT-Dienstleistungswirtschaft sind Teil einer doppelten Rochade auf dem IT-Arbeitsmarkt. Diese besteht einerseits in einer Verschiebung von Beschäftigungspotenzialen aus den Anwenderunternehmen in die IT-Unternehmen und andererseits aus einer Verschiebung des Beschäftigungsstands der IT-Branche in einen weltweiten Produktionszusammenhang. Die beiden Entwicklungszüge haben für die hiesige IT-Industrie je gegenläufige Beschäftigungseffekte:

Die Verlagerung von Arbeitsplätzen aus den IT-Abteilungen der Anwenderunternehmen in die IT-Branche müsste auf Seiten der Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen einen positiven Beschäftigungseffekt zu Lasten der Arbeitsplätze in den Anwenderunternehmen haben. Denn mit der Zunahme des IT-Outsourcings in Banken und Industrieunternehmen werden Arbeitsplätze in diesen Anwenderunternehmen abgebaut, welche nach Abzug der Produktivitätseffekte, welche aus der Durchführung dieser Arbeiten durch darauf spezialisierte IT-Dienstleister resultieren, zu einem Positivsaldo auf Seiten der IT-Unternehmen führen müssten.

Das so auf Seiten der IT-Unternehmen generierte zusätzliche Geschäft wiederum wird aber unter den neuen Weltwirtschaftsbedingungen in der IT-Industrie keineswegs eins zu eins in Beschäftigung auf dem hiesigen Binnenmarkt umgesetzt.[39] Die Beschäftigungseffekte vollziehen sich vielmehr im Kontext einer »Rochade auf dem globalen Arbeitsmarkt« [Allweyer u.a. 2004] und sind daher nur in internationalen Interdependenzbeziehungen zu analysieren.

Der Bedeutungsgewinn dieser internationalen Interdependenzbeziehung für die Beschäftigungsentwicklung ist die wesentliche Veränderung, welche sich aus dem neuen Schub der Internationalisierung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen ergibt. Wenn also Volker Müller von BITKOM gegenüber A.T. Kearney argumentiert, dass es doch in den letzten Jahren einen positiven Beschäftigungssaldo in dem genannten Branchensegment gegeben habe und damit implizit schlussfolgert, dass auch für die Zukunft keine wesentliche Veränderung zu erwarten sei, unterschätzt er die Bedeutung dieses Wirkungszusammenhangs – genauer gesagt, er argumentiert in einem überkommenen Modell. Die Entwicklung zwischen 1999 und 2003, welche er ins Feld führt, war wesentlich geprägt

39 Der Chef von Accenture Deutschland, Stephan Scholtissek, stellt folgende Rechnung an: Prozesse, die ausgelagert werden könnten, machen ihm zufolge etwa 25 bis 30 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Er schätzt, dass etwa die Hälfte dieses Anteils in Länder wie Indien oder China (offshore) verlagert werden wird, bis zu 35 Prozent nach Osteuropa (nearshore). Der Rest werde in Deutschland bleiben [Borchardt 2003].

von den Beschäftigungswirkungen, welche sich aus dem ersten Entwicklungszug der genannten doppelten Rochade ergaben. Zugespitzt formuliert: Die positiven Beschäftigungseffekte in dieser Phase waren in hohem Maße Ergebnis der Umschichtung aus den Anwenderunternehmen (und den Hardware-Segmenten der IT-Industrie sowie den Telekommunikationsunternehmen) in das Dienstleistungssegment. Dieser Wirkungszusammenhang bleibt weiter bestehen, aber er wird in der nun absehbaren Phase der Entwicklung in weit stärkerem Maße als bisher durch den zweiten Effekt überformt, die Verschiebung in einen weltweiten Produktionszusammenhang. In diesem doppelt bestimmten Wirkungszusammenhang ist es sehr wahrscheinlich, dass sich die Erfahrungswerte der Vergangenheit nicht auf die Zukunft hochrechnen lassen. Das Modell, welches es in Anschlag zu bringen gilt, ist vielmehr komplexer geworden.

Betrachtet man sich die Struktur der in Deutschland ansässigen Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen, so wird deutlich, dass ein Großteil der Unternehmen dieser doppelten Rochade und dem daraus resultierenden zunehmenden Verdrängungswettbewerb mit Sorge entgegensehen muss.

Dies gilt für die noch auf dem Markt befindlichen Standardsoftware-Hersteller. Außer der SAP AG werden vermutlich alle deutschen Unternehmen durch den mit der Offshoring-Entwicklung zunehmenden Kostendruck in größere Schwierigkeiten kommen. Des Weiteren betrifft dies auch die Systemintegrations- und IT-Beratungshäuser. In dem Maße, wie es den international tätigen Großunternehmen in diesem Bereich gelingt, ihre Größenvorteile bei der Mobilisierung von Ressourcen aus international verteilten Entwicklernetzwerken zu nutzen, ist auch hier ein verschärfter Verdrängungswettbewerb zu erwarten. Und insbesondere gilt dies für die IT-Outsourcing-Anbieter. Schon heute ist dieser Markt aufgrund der Ökonomie der Skaleneffekte, welche hier eine besondere Bedeutung hat, hochgradig konzentriert. Auch wenn es gerade in Deutschland eine Vielzahl kleinerer Anbieter gibt [Buchta u.a. 2004], ist der Markt bereits jetzt von großen Anbietern dominiert. So realisieren die drei Größten (T-Systems, SBS, IBM) gut 75 % des Umsatzes im Jahre 2001 [Allweyer u.a. 2004]. Die konsequente Umsetzung einer Offshoring-Strategie erfordert IT-Unternehmen von einer gewissen Größe, um die Kostenvorteile eines globalen Sourcings nutzen zu können.[40]

40 Der Chef von Accenture Deutschland geht davon aus, dass sich eine wettbewerbsfähige Umsetzung einer konsequenten Offshore-Strategie derzeit fast nur für IT-Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens € 1 Mrd. rechnet [Borchardt 2003].

Die Studie von A.T. Kearney reflektiert die Verschlechterung der Wettbewerbsbedingungen für die deutschen IT-Unternehmen wie folgt:

> *»Gerade die lokalen IT-Service-Provider, die das Standbein der deutschen IT-Industrie darstellen, müssen sich fragen, welche Rolle sie in Zukunft einnehmen können und ob ihr Geschäftsmodell unter diesen Umständen überhaupt noch tragbar sein kann. Nachfragen bei betroffenen Unternehmen führen sehr oft zu dem Schluss, dass noch keine Überlegungen in diese Richtung angestellt wurden. Allenfalls wird versucht, Offshoring-Leistungen als verlängerte Werkbank zuzukaufen und in das eigene Leistungsangebot einzubeziehen. Durch Verwaltungskosten/Aufschläge können sie aber nicht kostengünstig genug anbieten. Ihre Personalkapazitäten und ihr Know-how sind nicht auf eine Offshoring-Strategie (Leistungsbeistellung) eingestellt. Durch eine alleinige Beimischung von Offshore-Leistungen, ohne eine grundlegende Strategie und strukturelle Anpassungen, verfügen sie über zu viele eigene Entwickler, die in direkter Konkurrenz zu Offshore-Entwicklern stehen. Weiterhin haben sie zu wenig internationale Projekt-Management Erfahrung, um die Projekte formell sauber abzuwickeln. Außerdem gibt es deutliche Anzeichen, dass für große Outsourcing-Aufträge Offshore/Nearshore-Komponenten nachgefragt werden und ein wesentlicher Bestandteil der Preisgestaltung sind. Die lokalen IT-Dienstleister in Deutschland verfügen über keine eigenen Offshore-Standorte und können ohne strategische Partner mit Offshore-Kapazität kaum noch wettbewerbsfähige Preise anbieten« [Buchta u.a. 2004].*

Ausbleibende oder bestenfalls gering ausgeprägte positive Beschäftigungseffekte auf Seiten der IT-Industrie haben bei volkswirtschaftlicher Betrachtung wiederum Folgeeffekte für den Beschäftigungsstand des deutschen Arbeitsmarktes insgesamt. Die Studie von DB Research verweist darauf, dass positive Effekte in der IT-Branche in Deutschland ohnehin geringere volkswirtschaftliche Wirkung haben als in den USA, weil die hiesige IT-Industrie ein weit geringeres Gewicht in der Wertschöpfung der Volkswirtschaft besitze. Dieses Argument muss vermutlich weiter zugespitzt werden. Es ist nämlich eher davon auszugehen, dass die doppelte Rochade auf dem IT-Arbeitsmarkt zu einem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess in der deutschen IT-Industrie insgesamt führt. Unter den Bedingungen der zunehmenden ökonomischen Bedeutung von Skaleneffekten sind jene Unternehmen im Vorteil, die aufgrund ihrer Größe besser in der Lage sind, diese zu realisieren und darüber hinaus über ein gut ausgebautes Produktionsnetzwerk mit starken Standorten in den Niedriglohnregionen verfügen. Mit anderen Wor-

ten, die »Gewinner« der doppelten Rochade sind aufgrund ihrer Größe, ihrer Produktionsstruktur[41] und ihres Entwicklungsvorsprungs in Sachen Offshoring vermutlich jenseits des Atlantiks zu finden.

Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen lassen sich also die »Nettowohlfahrtsgewinne«, welche viele Studien für die USA durch Offshoring erwarten, nicht einfach auf die Situation in Deutschland übertragen. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass selbst wenn per Saldo in den USA positive Beschäftigungseffekte zu erreichen sind, dies in Deutschland eher nicht der Fall sein wird. Das bedeutet, dass Offshoring vermutlich in weit höherem Maße zu Lasten der hiesigen Arbeitsplätze in der IT-Branche geht als in den USA und dadurch insgesamt geringe oder gar negative Nettowohlfahrtseffekte für die Volkswirtschaft entstehen.

Auf diesen Tatbestand verweist auch eine Analyse von McKinsey. Das Beratungsinstitut hatte, ähnlich wie verschiedene andere (oben bereits erwähnte) Studien, für die USA einen insgesamt positiven Nettowohlfahrtseffekt vorausgesagt. Diametral anders lautet die Prognose für die BRD. So wird Frank Mattern von McKinsey wie folgt zitiert:

> *»Wenn mit Offshoring ein Euro Wertschöpfung aus Deutschland abwandert, entstehen nach unseren Berechnungen nur 79 Cent neue Wertschöpfung« [Crolly u.a. 2004].*

Deutschland gehöre damit zu den Verlierern der Offshoring-Entwicklung. Ganz anders die Situation in den USA. Hier hat McKinsey sogar eine Steigerung des Bruttoinlandsprodukts um 13 Prozent errechnet, wenn Arbeitsplätze in Niedriglohnländer abwandern. Auch wenn sich also der reale Arbeitsplatzverlust in Deutschland aufgrund einer ungenügenden Datenbasis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht genau quantifizieren lässt, ist dennoch generell davon auszugehen, dass die Offshoring-Entwicklung in Deutschland insgesamt zu einem negativen Beschäftigungseffekt und zu Nettowohlfahrtsverlusten führen wird.

41 Wesentlich für US-amerikanische IT-Unternehmen in Deutschland ist, dass sie hier weder im Hardware- noch im Standardsoftware-Bereich über nennenswerte Produktionskapazitäten verfügen. Lediglich im IT-Outsourcingbereich werden Produktionskapazitäten in Form von Rechenzentren etc. vorgehalten. D.h. die vergleichsweise verlagerungsresistenten Mitarbeiter in den »front-office«-Bereichen bilden einen weit höheren Anteil an der Gesamtbelegschaft bei den deutschen Wettbewerbern, deren Produktionskapazitäten im Wesentlichen in Deutschland angesiedelt sind.

Zusammenfassung

Bei der Berechnung von Beschäftigungseffekten müssen unterschiedliche Betrachtungsebenen differenziert werden. Volkswirtschaftliche, branchenbezogene, unternehmensbezogene oder tätigkeitsgruppenspezifische Analysen können zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Während für die USA in verschiedenen Studien mit einer gewissen Plausibilität konstatiert wird, dass negative Beschäftigungseffekte für einzelne Unternehmen, Berufsgruppen oder gar Branchen dennoch bei volkswirtschaftlicher Betrachtung zu einem insgesamt positiven Beschäftigungssaldo führen werden, gilt dies aufgrund der vorliegenden Informationen für die BRD nicht. Hier ist vielmehr zu erwarten, dass eine Zunahme beim Offshoring-Anteil per Saldo zu negativen Beschäftigungseffekten führen wird, auch wenn einzelne Unternehmen (insbesondere große IT-Outsourcinganbieter) davon durchaus profitieren können. Anders als für die USA sind in der BRD bei volkswirtschaftlicher Betrachtung keine oder bestenfalls geringe Nettowohlfahrtseffekte bei einer Ausweitung des Offshore-Outsourcing in der Wirtschaft zu erwarten.

Für die Beschäftigung im Bereich von Software und IT-Dienstleistungen ist zu erwarten, dass diese eher ein Opfer der »Rochaden auf dem globalen Arbeitsmarkt« werden wird. Auch wenn die vorliegenden Prognosen noch keine gesicherten Aussagen über die Ausmaße des Arbeitsplatzverlustes in diesem Branchensegment zulassen, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass die zu erwartende Intensivierung der Offshoring-Entwicklung insgesamt negative Effekte auf den IT-Arbeitsmarkt haben wird. Diese werden vermutlich zu größeren Teilen die IT-Beschäftigten in den Anwenderunternehmen betreffen. Es spricht aber auch einiges dafür, dass das prognostizierte Wachstum im Geschäftsfeld IT-Outsourcing zu keiner nennenswerten Erweiterung des Beschäftigungsstands in der IT-Branche führen wird. Nutznießer dieser Entwicklung sind vermutlich vielmehr große, internationale IT-Konzerne mit einem gut ausgebauten Netzwerk an international verteilten Service- und Software-Entwicklungsstandorten.

Die enormen Abweichungen der Prognosen hinsichtlich der Dynamik, mit der in den nächsten Jahren beim Offshoring zu rechnen ist, sowie hinsichtlich der Beschäftigungseffekte lassen insgesamt darauf schließen, dass exakte Prognosen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine ausreichende Datenbasis haben. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Planungen der Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht weit genug konsolidiert sind, dass sich darauf solide

Abschätzungen bauen ließen.[42] Insofern ist das Fehlerpotenzial aller gegenwärtig gestellten Prognosen zu den Beschäftigungseffekten sehr hoch.

STANDARDISIERUNG DER ARBEITSPROZESSE UND ABLÄUFE

Mit Blick auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen ist insbesondere die Standardisierung von Arbeitsprozessen und Abläufen von besonderer Bedeutung. Der innere Zusammenhang einer grundlegenden Umgestaltung der Prozesse und Abläufe einerseits und einer Ausweitung des Offshore-Anteils andererseits wird in der Studie von A.T. Kearney besonders stark hervorgehoben. Sie verweisen auf den zentralen Erfolgsfaktor Standardisierung als Bedingung für ein effizientes Offshoring:

> *»In Einzelinterviews mit Unternehmen wird deutlich, dass sehr erfolgreiche Unternehmen ihre internen IT-Prozesse im Laufe der Zeit stark standardisiert haben, regelmäßig die Qualität der Ergebnisse, aber auch ihrer Prozesse messen und kontinuierlich verbessern. Dieses Vorgehen wird intern, aber auch im Zusammenspiel mit dem Offshore-Partner angewandt. Gerade im Bereich der Anwendungsentwicklung ist eine Anpassung der heutigen Vorgehensweise notwendig, wenn der Prozess oder Teile daraus an einen Offshore-Dienstleister verlagert werden soll« [Buchta u.a. 2004].*

Eben dieser Standardisierungsprozess ist nach Meinung der genannten Unternehmensberater bisher in den deutschen Unternehmen, und zwar sowohl auf Seiten der Anwenderunternehmen als auch auf Seiten der lokalen Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen, nicht in ausreichendem Maße realisiert worden. Mit Blick auf die Situation in den Anwenderunternehmen heißt es:

> *»In den vergangenen Jahren sind die IT-Abteilungen dazu übergegangen, sehr eng und iterativ mit den Fachbereichen Anwendungssysteme zu definieren, zu erstellen, zu verfeinern und zu testen« [ebd.].*

42 Wie wenig konsolidiert die Entwicklung im Bereich des Outsourcings generell ist, zeigt eine Befragung der PA Consulting Group. Demnach plant nur jeder dritte Outsourcing-Kunde, den Vertrag mit seinem Provider zu verlängern. Ein Teil der Abkommen wird sogar vor der nominellen Ablaufzeit gelöst [Quak 2004].

Vergleichbare Standardisierungsrückstände werden auch für die lokalen Software-Unternehmen konstatiert:

> *»Gerade in der Software-Industrie haben wir in Deutschland vor allem bei den kleineren, national operierenden Unternehmen noch sehr monolithische Strukturen mit hoher Fertigungstiefe. Es gibt kaum Trennung zwischen Innovation und Produktion. Diese Strukturen werden bald nicht mehr wettbewerbsfähig sein« [ebd.].*

Die Konzepte zur Erreichung einer neuen Wettbewerbsfähigkeit entlehnen die Marktforscher bezeichnenderweise einer reifen Industrie, nämlich der Automobilindustrie. Ihre Empfehlung an die Software-Hersteller lautet daher:

> *»Analog der Automobilbranche müssen die national operierenden IT-Unternehmen versuchen, mit ihren Kernkompetenzen zu punkten, die da wären: Individualisierbarkeit der Produkte, Qualität, Innovation, Produktdesign, Management des gesamten Produktionsprozesses und Arbeitsteilung. Die IT-Fertigungstiefe muss in Deutschland reduziert werden: Arbeitsintensive, gut spezifizierbare und standardisierbare Prozesse, wie z.B. die Programmierung, müssen dabei zwangsläufig ins Ausland verlagert werden. Dazu sind Software- und Prozessarchitekturen nötig, die in Komponenten zerlegt werden können« [ebd.].*

Und in die gleiche Richtung gehen auch die Empfehlungen zur Durchführung von kundennahen IT-Projekten:

> *»Beim Offshoring ändert sich die Form der Zusammenarbeit. Durch die Fremdvergabe in eine andere Region sind andere Vorgehensweisen notwendig, die eine formalere Abwicklung und Trennung von Arbeitsaufgaben ermöglichen« [ebd.]*

Der Zusammenhang zwischen der Standardisierung der Prozesse und dem Offshoring ist demnach ein doppelter. Einmal muss die Standardisierung als notwendige Voraussetzung für Offshoring verstanden werden. Die Umsetzung einer Offshoring-Strategie setzt daher immer eine entsprechende Umstrukturierung der Arbeitsprozesse voraus. Zum anderen hat die Realisierung von Offshoring-Projekten umgekehrt wiederum Standardisierungswirkungen auf die verbleibenden Arbeitsprozesse und ist insofern ein wichtiger Treiber weiterer Standardisierungsbestrebungen.

Dieser Prozess einer fortschreitenden Vereinheitlichung der Abläufe basiert seinerseits wesentlich auf einer Normierung der Produkte und Leistungen. So hat beispielsweise die schnelle Ausbreitung von Standardsoftware anstelle der lange Zeit dominierenden Individualsoftware überhaupt erst die Möglichkeiten für einen Prozess der Standardisierung im Bereich der Arbeitsprozesse geschaffen. Beides zusammen war eine wesentliche Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen im letzten Jahrzehnt. Der innere Zusammenhang der Standardisierung von Produkten und Leistungen einerseits sowie fortwährender Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen und Abläufen andererseits begründet einen »neuen Typ der Industrialisierung« [Boes 2004][43] im Bereich Software und IT-Service, und die aktuelle Ausweitung der Offshoring-Aktivitäten wirkt als zusätzlicher Treibsatz dieser Entwicklung.

In der Konsequenz ist eine grundlegende Restrukturierung der Wertschöpfungsketten, der Produktionsstrukturen und der Arbeitsprozesse im Bereich Software und IT-Dienstleistungen zu erwarten. Auch hier steht die Automobilindustrie Pate bei der Entwicklung von Organisationskonzepten.[44] Die Offshoring-Entwicklung ist demnach auf das engste mit einem neuen Schub der Industrialisierung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen verbunden. Industrialisierung und Internationalisierung in jeweils neuer Qualität sind zwei notwendig miteinander verbundene Entwicklungen, welche die kommende Phase der IT-Industrie in hohem Maße bestimmen werden [Boes 2004]. Der durch die Offshoring-Entwicklung forcierte Industrialisierungs- und Internationalisierungsprozess in der IT-Industrie hat eine doppelte Wirkung auf die Beschäftigten. Einerseits induziert die Standardisierung von Arbeitsprozessen eine Einengung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Andererseits werden die hoch qualifizierten Tätigkeitsbereiche in den planenden und organisierenden Funktionen (Software-Architektur, Projektmanagement etc.) ausgeweitet.

43 Zwar werden in der IT-Industrie seit neuestem verstärkt Analogien zur Automobilindustrie hergestellt, um die Vision des weiteren Entwicklungswegs zu skizzieren, doch der hier gewählte Begriff von Industrialisierung ist allgemeiner zu verstehen. Auch wenn die IT-Industrie für den Bereich der Dienstleistungsproduktion in Zukunft immer wieder Anleihen bei den Konzepten der Automobilindustrie machen wird, ist dennoch nicht davon auszugehen, dass sie im Bereich Software und IT-Service deren spezifisches Industrialisierungsmuster übernimmt. In Wirklichkeit gibt es viele Muster der Industrialisierung. Das des Maschinenbaus beispielsweise unterscheidet sich weitgehend von dem der Automobilindustrie. Das zu erwartende Industrialisierungsmuster des Bereichs IT-Dienstleistungen wird allein schon aufgrund der Besonderheiten ihrer oft digitalen Arbeitsgegenstände sowie ihrer Beschäftigtenstruktur anders aussehen als das der beiden genannten Industrien.

44 Hinsichtlich des angestrebten Organisationsmodells werden oft Parallelen zur Automobilindustrie hergestellt. So formuliert beispielsweise der Chef von Accenture Deutschland seine Vision von den Produktionsstrukturen der Zukunft in direkter Anspielung auf die Zulieferstrukturen der Automoblilindustrie [Borchardt 2003].

VERÄNDERTE QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN

Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zählt zu den zentralen Herausforderungen der aktuellen Offshoring-Entwicklung. Von vielen Autoren wird sie neben einer allgemeinen Lockerung der Sozialstandards und der Regulationsformen als Königsweg einer erfolgreichen Bewältigung der aus dieser Entwicklung resultierenden Probleme gesehen. Kaum ein Interview mit Verantwortlichen aus Unternehmen oder Wirtschaftsverbänden, das nicht angesichts der Offshoring-Entwicklung die Notwendigkeit einer grundlegenden Verbesserung der Kompetenzen der Beschäftigten sowie des Bildungssystems insgesamt anspricht.

Dabei stehen drei Entwicklungstendenzen im Vordergrund. Einmal wird davon ausgegangen, dass eine generelle Höherqualifizierung von IT-Beschäftigten erforderlich ist. Beschäftigte unterhalb des Akademikerniveaus, so die allgemein vorgetragene Annahme, geraten verstärkt unter den Druck des »Weltarbeitsmarktes«. Daher sei eine allgemeine Steigerung des Qualifikationsniveaus unabdingbar, um die Arbeitsplatzsicherheit zu erhalten. Die zweite Forderung bezieht sich auf die Qualifikationsinhalte. Qualifikationen, welche in den strategischen Phasen von Projekten erforderlich sind, gelten in Zukunft als unabdingbar. Darüber hinaus wird drittens als erforderlich angesehen, dass die Beschäftigten ihre interkulturelle Kompetenz steigern, um in internationalen Zusammenhängen kooperieren zu können.

Eine Befragung von Unternehmensvertretern durch A.T. Kearney ergab folgendes Bild hinsichtlich der Kompetenzen, die bei einer Ausweitung der Offshore-Aktivitäten von den Beschäftigten gefordert sind. Demnach nennen fast alle Unternehmen das Projektmanagement als »Schlüsselqualifikation« von Beschäftigten, die mit Offshoring befasst sind. Weiterhin wurden die Geschäftsprozesskompetenz und die Fähigkeit zur Analyse in den frühen Phasen des Software-Entwicklungszyklus besonders hoch gewichtet. Besondere Relevanz haben auch der Umgang mit IT-Strategien, IT-Architekturen, die Kompetenz zur Planung der Anwendungssystem- und Hardware-Landschaft sowie allgemein zur Kommunikation. An Bedeutung verlieren werden demgegenüber die reine Software-Entwicklung, Betreuung und Systemadministration [Buchta u.a. 2004].

Gemessen an dem geforderten Kompetenzprofil werden deutsche Hochschulabsolventen, insbesondere im Fachbereich Informatik, nach Auffassung von A.T. Kearney grundlegend falsch qualifiziert. Hier heißt es:

»Sowohl der klassische Diplom-Informatikstudiengang als auch die Informatik-Berufsausbildung beinhalten meist wenig bis gar keine Ausbildungsinhalte zum Thema Projektmanagement, Management von Gesamtprozessen etc. Studenten und Auszubildende sind aufgefordert, sich diese Fähigkeiten selbst anzueignen. Schwerpunkte werden traditionell in technischen und mathematisch orientierten Themen gesetzt. In diesen Domänen ist der Standort Deutschland nach Aussage von Hochschulprofessoren der Konkurrenz vor allem aus Asien/Indien nicht gewachsen« [ebd.].

Die aufgezeigten Defizite der Ausbildung seien besonders ausgeprägt bei der reinen Informatikausbildung sowie den entsprechenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen, während in den Bindestrich-Informatikfächern (Wirtschaftsinformatik etc.) das geforderte Qualifikationsprofil schon eher vermittelt werde. Da aber ein Großteil der Absolventen in traditionellen Informatikstudiengängen ausgebildet werde, sei davon auszugehen, dass diese erst nach oder neben dem Studium die erforderlichen Kompetenzen entwickeln könnten, um unter den neuen Bedingungen eine positive Berufsperspektive vorzufinden.

VERUNSICHERUNG UND WACHSENDER ANPASSUNGSDRUCK

Die aktuelle Offshoring-Entwicklung zeigt darüber hinaus vielfältige Wirkungen auf die Lage der Beschäftigten, die nahezu unabhängig vom Ausmaß konkreter Verlagerungsaktivitäten stattfinden. Gegenwärtig spricht vieles dafür, dass die nächste Entwicklungsphase der IT-Industrie durch eine stagnierende, vielleicht sogar rückläufige Beschäftigungsentwicklung, auch im IT-Dienstleistungsbereich, gekennzeichnet sein wird. Diese Entwicklung verbindet sich mit einem zunehmenden Kostendruck, der in allen Bereichen der IT-Dienstleistungen spürbar ist und sich auch bei einer wirtschaftlichen Belebung nicht wesentlich verringern wird. Beides zusammen generiert einen hohen Anpassungsdruck auf Seiten der Beschäftigten und eine Verschiebung der »Kräfteverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit« [Schwemmle, Zanker 2000]. Der Anpassungsdruck betrifft diesmal auch die hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen, die damit größtenteils in eine bisher nicht gekannte Situation geraten.

Dem Offshoring kommt in diesem Szenario wachsenden Anpassungsdrucks eine besondere Bedeutung zu. Unabhängig davon, ob die Verlagerungsprojekte wirklich zu nennenswerten direkten Auswirkungen für die Beschäftigten führen,

ist davon auszugehen, dass die öffentliche Thematisierung einer Verlagerungsdrohung Wirkungen bei Beschäftigten und deren Interessenvertretern zeitigen wird. Die wichtigste Wirkung wird das Thema »Offshoring« in den nächsten Jahren vermutlich in den Köpfen der Menschen erzielen [Boes 2004].

Diese Wirkung in den Köpfen der Beschäftigten ist ein wesentliches Begleitmoment, wenn nicht sogar Motiv der Offshoring-Bestrebungen in den Unternehmen. Dabei geht es darum, den Schutz kollektivvertraglicher Vereinbarungen auszuhöhlen, die Tarifstandards insgesamt zu senken, die Ansprüche der Beschäftigten zu verringern und die Leistungsbereitschaft zu fördern. Geradezu programmatisch für diese Haltung ist der Satz von Henning Kagermann:

> *»Ich hoffe, dass wir uns hier zu Lande dem Druck stellen werden. Das heißt, dass wir uns zusammenreißen und quälen, um wieder nach oben zu kommen« [Spiegel 48/2003].*

Dabei geht er davon aus, dass das Konzept »Weniger Lohn, länger arbeiten« ein probates Mittel sei, um dem wachsenden Wettbewerbsdruck durch die Internationalisierung der Branche zu begegnen.

Innerhalb dieses Szenarios einer Steigerung der Leistungsbereitschaft bei gleichzeitiger Reduzierung der Lohn- und Sozialstandards hat Offshoring eine zweifache Wirkung. Zum einen wird es bewusst eingesetzt, um Lohnhöhe und Sozialstandards zu senken. Zum anderen entfaltet es eine indirekte Wirkung hinsichtlich der Kräfteverhältnisse zwischen Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretern und Beschäftigten einerseits und Unternehmen andererseits.

Dass die direkte Wirkung der Senkung der Sozial- und Lohnstandards durch Offshoring sehr wohl von den auslagernden Unternehmen bewusst ins Kalkül gezogen wird, erläutern beispielsweise die Autoren der DB Research-Studie:

> *»Ein in der öffentlichen Diskussion ungern genannter, von einigen outsourcenden Unternehmen aber bewusst angestrebter Vorteil des Outsourcing besteht darin, dass allzu hohen Lohnforderungen der eigenen Belegschaft begegnet werden kann. So liegen die Löhne bei spezialisierten Call-Center-Betreibern, mit denen ein ausgelagertes eigenes Call Center nun konkurrieren muss, deutlich unter denen der meisten Großunternehmen« [Allweyer u.a. 2004].*

Dabei sind sich die Spezialisten für Outsourcing durchaus klar darüber, dass in Deutschland – verglichen mit anderen Ländern – auch Besonderheiten zu beachten sind, die in den Tarifverträgen und der Stärke der Gewerkschaften begründet liegen [vgl. Metcalfe u.a. 2004]. Doch dies sei kein grundsätzliches Problem, so bei-

spielsweise der Chef von Accenture Deutschland. Es gebe diverse Modelle, mit denen sich Outsourcing und Jobverlagerung den deutschen Verhältnissen anpassen ließen [Borchardt 2003]. Kritischer sehen dies die Berater von Forrester Research. Deren kürzlich erschienene Analyse zur Einstellung der europäischen Gewerkschaften zu diesem Problemkomplex warnt vor dem Einfluss der Gewerkschaften und empfiehlt einen pfleglichen Umgang mit diesen:

> *»Firms intent on pushing through offshore outsourcing should engage with unions to avoid creating a jobs furore.«*

Denn:

> *»Union resistance will torpedo weak offshore business plans« [Metcalfe u.a. 2004].*

Die zweite Wirkung entfaltet das Offshoring, indem durch seine öffentliche Thematisierung ein allgemeines Bewusstsein geschaffen wird, dass angesichts der veränderten Konkurrenzsituation Konzessionen seitens der Beschäftigten unabdingbar seien. Dieses Bewusstsein wird dann in den Verhandlungen zu Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sowie in den individuellen Aushandlungen einzelner Beschäftigter über ihre Konditionen aktiviert. So berichten alle in Unternehmen mit Tarifbindung tätigen Arbeitnehmervertreter, dass sie befürchten, in den nächsten Tarifverhandlungen im Zusammenhang mit der Offshoring-Entwicklung wieder die 40-Stunden-Woche auf den Verhandlungstisch zu bekommen. Und allgemein wird davon ausgegangen, dass der Druck auf die Lohn- und Sozialstandards in Deutschland gerade mit Blick auf die drohende Verlagerung von Arbeitsplätzen weiter zunehmen werde.

Diese Entwicklung verstärkt auf Seiten der IT-Beschäftigten vermutlich den Verlust an »Primärmachtpotenzial« [Jürgens 2004], welcher seit dem Beginn der wirtschaftlichen Stagnations- und Krisenphase generell zu konstatieren ist [Boes, Marrs 2003]. Ihre individuellen Durchsetzungsmöglichkeiten drohen sich durch die Offshoring-Entwicklung aufgrund des gestiegenen internationalen Konkurrenzdrucks zu verringern. Welche Wirkung dies insbesondere auf jene Beschäftigtengruppen hat, die sich bisher aufgrund ihres hohen individuellen »Primärmachtpotenzials« weitgehend ohne die Rückendeckung von Kollektivverträgen gut durchsetzen konnten, bleibt offen.

ZUR ZUKUNFT DER OFFSHORING-ENTWICKLUNG BEI SOFTWARE UND IT-DIENSTLEISTUNGEN

OFFSHORING ALS AUSDRUCK EINES TIEFGREIFENDEN STRUKTURWANDELS

Die Analyse zeigt: Auch wenn Offshoring in der öffentlichen Debatte vor allem mit dem Bestreben identifiziert wird, durch die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnregionen die Kosten zu senken und die Gewinnmargen zu erhöhen, geht es im Kern dennoch um weit mehr als ein neues Konzept zur Kostensenkung. Offshoring, so der zweite Befund, ist auch keine bloße Modeerscheinung, sondern ein ernst zu nehmender Trend. Auch wenn gegenwärtig viele Projekte vorwiegend dem Druck der Börse geschuldet sind, die Unternehmen mehr »Getriebene« denn strategische Akteure sind und oft ein konzeptionsloser Aktionismus in den Unternehmen betrieben wird, ist dennoch davon auszugehen, dass es sich um eine strategische Entwicklung handelt. Offshoring ist der sichtbare Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels der IT-Branche – also gewissermaßen die Spitze des Eisberges. Getragen wird diese Entwicklung von einem neuen Schub der Industrialisierung und Internationalisierung der Software- und IT-Dienstleistungsproduktion [Boes 2004]. Mit diesem Industrialisierungs- und Internationalisierungsschub tritt die IT-Branche – und hier insbesondere der Bereich Software und IT-Service – in eine neue Phase ihrer historischen Entwicklung. Ein neuer Typ der Industrialisierung und Internationalisierung der Software- und IT-Dienstleistungsproduktion prägt deren Charakteristik. Diese Entwicklung hat zwei unterschiedliche Konsequenzen:

- Einerseits können IT-Dienstleistungen in dem Maße erfolgreich exportiert werden, wie ihre Produktion standardisierbar ist. Das schafft zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten, erhöht aber auch den Konkurrenzdruck auf dem »heimischen« Markt.
- Andererseits können aber auch Aufgabenbereiche verlagert werden, wenn sie genügend klar spezifiziert sind, sodass sie auch über räumliche Distanzen verteilt erstellt werden können.

So entstehen auch im Bereich der IT-Dienstleistungen internationale Produktionsnetzwerke, die eine flexible Verlagerung von Tätigkeiten ermöglichen. Das welt-

weite Sourcen wird für viele Unternehmen zu einer strategischen Bedingung konkurrenzfähiger Produktionsstrukturen – auch und gerade bei Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen. Es ist daher kein Zufall, dass beispielsweise SAP, ein Vorreiter dieser Entwicklung, einen Auslandsumsatzanteil von 78 % aufweist und zugleich 30 % seiner Software-Entwicklungskapazitäten im Ausland bzw. 10 % in Indien lokalisiert hat.

Innerhalb dieses Umbruchs könnte das Thema Offshoring eine tragende Rolle einnehmen. In dem Maße, wie Offshoring in den Unternehmen Realität wird, gewinnt die beschriebene Entwicklung der Industrialisierung und Internationalisierung an Dynamik. Dabei wird die Verlagerungsstrategie selbst wiederum zum Treiber innerhalb des Industrialisierungsprozesses. Um nämlich Prozesse und Abläufe verlagerbar zu machen, müssen sie in neuer Qualität vereinheitlicht und standardisiert werden. Das bedeutet, dass alle Prozesse und Abläufe, die für eine Verlagerung in Frage kommen, nun intensiv daraufhin analysiert werden, welche Anteile von ihnen in Offshore-Regionen erbracht werden können. Sind Aufgaben für die Verlagerung erst einmal definiert, müssen sie viel gründlicher spezifiziert und standardisiert werden, als das bisher in Projekten der Fall ist. Mit der Ausweitung des Offshorings wird also eine neue Standardisierungspirale in Gang gesetzt.

Es ist daher nicht sinnvoll, Offshoring isoliert zu diskutieren. Sich auf Offshoring einzustellen heißt vielmehr, sich umfassend mit den Herausforderungen einer neuen Phase der Entwicklung der IT-Industrie auseinander zu setzen. Damit verändern sich die Parameter der Entwicklung grundlegend.

Die relevante Frage ist nicht, ob die Dienstleistungssektoren der IT-Industrie von dieser Entwicklung erfasst werden, sondern welchen Entwicklungsweg sie dabei gehen und welches »Gesicht« die deutsche IT-Industrie dadurch erhalten wird. Und innerhalb dieses Entwicklungsszenarios ist zu fragen, ob die Orientierung auf das Offshoring, wie wir sie gegenwärtig insbesondere bei großen IT-Unternehmen erleben, unter strategischen Erwägungen die richtige Fokussierung bzw. eine zukunftsweisende Leitvorstellung darstellt.

OFFSHORING ALS SACKGASSE DER INTERNATIONALISIERUNG?

Rekapitulieren wir noch einmal die Entwicklung. Der Prozess der Herausbildung eines auf einem neuen Typ der Industrialisierung und Internationalisierung basierenden neuen Produktionsmodus in den Software- und IT-Dienstleistungsberei-

chen gewann in den 90er-Jahren an Fahrt. Aufbauend auf der Durchsetzung nicht-proprietärer Technologiestandards wurde das Konzept der Standardsoftware in den Anwenderunternehmen zum Leitkonzept. Die Rationalisierung von Gütern und Leistungen einerseits sowie daran anschließend von Prozessen und Abläufen zu deren Erstellung andererseits erhielt damit eine neue Grundlage. Die darauf aufbauende Industrialisierungs- und Internationalisierungsdynamik begünstigte die Entstehung internationaler Produktionsstrukturen im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. Während der Absatz schon länger ein internationales Muster aufwies (was sich an der Anzahl und internationalen Verteilung von Vertriebsstandorten der großen Software- und IT-Dienstleistungsunternehmen ablesen lässt), nahm nun die Internationalisierung der Produktionsstrukturen im Dienstleistungsbereich Gestalt an. Dieser Prozess war in den großen IT-Unternehmen schon in den 90er-Jahren mit der Gründung und dem Ausbau von Produktionskapazitäten in Niedriglohnländern, insbesondere in Indien, verbunden, denen in dieser Zeit aber noch keine unternehmensstrategische Bedeutung beigemessen wurde.

Mit dem Offshoring-Boom und dem gestiegenen öffentlichen Interesse erhielt dieser Industrialisierungs- und Internationalisierungsprozess eine neue Dynamik und zugleich eine andere Charakteristik. Was vorher schrittweise entwickelt wurde, trat nun in den strategischen Fokus der Vorstände in den Unternehmen. Die Industrialisierungs- und Internationalisierungsentwicklung gewann insgesamt an Fahrt. Dabei ging es aber zunehmend nicht mehr um den Aufbau internationaler Produktionsstrukturen im Sinne einer Gesamtstrategie, sondern vorrangig um den Auf- und Ausbau von Standorten in Niedriglohnländern. Die Internationalisierungsstrategien selbst wurden so vorrangig zu Offshoring-Strategien. Und Offshoring wiederum wurde nicht im Sinne der gezielten Nutzung von Produktionskapazitäten in Off- und Nearshore-Regionen betrieben, sondern primär als eine Form der Kostensenkung durch Verlagerung von Aufgaben aus Hochlohnregionen in Niedriglohnregionen. Nicht mehr der schrittweise Ausbau von weltweiten Produktionskapazitäten bestimmte die strategischen Leitorientierungen, sondern die kostensenkende bzw. gewinnsteigernde Verlagerung von Aufgabenbereichen in Niedriglohnregionen. In diesem Entwicklungsszenario waren die Akteure der IT-Industrie im Übrigen häufig weniger Treiber denn zum Jagen getragene Hunde. »Getrieben« von den großen Kunden aus den Anwenderunternehmen und dem Druck der Börse begann ein Run auf die besten Plätze in den Off- und Nearshore-Regionen und die größte Aufmerksamkeit bei potenziellen Kunden.

Indem die IT-Unternehmen anstelle einer Orientierung auf eine komplexe Internationalisierungsstrategie auf die schillernde Orientierung des Offshorings setzten, vollzogen sie eine strategische Wende mit weitreichenden Folgen. Zunächst einmal wurde das Tempo der Entwicklung enorm beschleunigt. Anstelle eines inkrementellen Industrialisierungs- und Internationalisierungspfads setzte man nun auf einen eruptiven Offshoring-Pfad. Zum zweiten veränderte man die strategische Orientierung. An die Stelle einer komplexen Internationalisierungsstrategie, die primär auf Markterschließung und die Einbindung des »intellektuellen Kapitals« der Off- und Nearshore-Regionen setzte, trat als primäres Ziel die Verlagerung von Arbeitsplätzen zur Senkung der Kosten. Damit ließen sie sich auf ein risikoreiches Entwicklungsszenario ein. Dies gilt insbesondere für die IT-Unternehmen in Deutschland, welche hier ihre wichtigsten Produktionskapazitäten und ihre »Heimatbasis« haben. Unter dem Strich, so die im Folgenden zu erläuternde Vermutung, könnte sich die Offshoring-Euphorie in der IT-Branche als eine falsche strategische Orientierung und als Sackgasse im Internationalisierungsprozess der IT-Dienstleister erweisen.

Der Prozess der Industrialisierung und Internationalisierung ist für die IT-Unternehmen höchst voraussetzungsreich. Unabhängig davon, ob man die Industrialisierungs- und Internationalisierungsentwicklung primär als Verlagerungskonzept betreibt oder nicht, beinhaltet sie die erfolgreiche Bewältigung verschiedener Spannungsfelder, für die neue Lösungen in den Unternehmen gefunden werden müssen. Diese sind:

- Das Spannungsfeld zwischen Ort und Raum der Produktion: Hier gilt es Lösungen diesbezüglich zu finden, welche Produktionskapazitäten lokal und damit kundennah aufgebaut werden müssen und welche unabhängig von einer konkreten Ortsbindung international verteilt aufgestellt werden können. Die Analysen zeigen, dass sich die Unternehmen bezüglich dieser Herausforderung erst in den Anfängen befinden.
- Das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und kundenspezifischer Flexibilität: Hier müssen Lösungen gefunden werden, um eine effizienzsteigernde Standardisierung von Produkten und Leistungen mit einer Erhöhung des Mehrwerts für die Kunden durch kundenspezifische Lösungen zu verbinden. Gerade in diesem Punkt wurde bisher kein zufrieden stellender Weg für die erforderliche Kundenflexibilität bei Verwendung standardisierter Produkte und Verfahren gefunden.
- Das Spannungsfeld zwischen einer Öffnung zu den internationalen Märkten und der Bewahrung einer eigenständigen IT-Industriestruktur: Hier geht es für

die IT-Unternehmen in Deutschland darum, die internationalen Geschäftsmöglichkeiten auszuweiten, ohne selbst »Opfer« des Wettbewerbsdrucks internationaler IT-Konzerne zu werden. Von den dominierenden Großunternehmen der Branche verfügen lediglich SAP und Siemens über große Produktionskapazitäten in Deutschland, während die Mehrzahl der übrigen großen Konzerne hier vorwiegend kundennahe Dienstleistungsabteilungen vorhält. Die Struktur der IT-Industrie in Deutschland ist zahlenmäßig hochgradig von mittleren und kleinen Unternehmen bestimmt. Sie tragen bisher auch einen Großteil zur Wertschöpfung und zum Beschäftigungsstand bei. Die neue Phase der Internationalisierung im Bereich Software und IT-Service schafft potenziell auch für sie neue Möglichkeiten der Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit. Wenn sie ungebremst verläuft, könnte sie jedoch stark zu Lasten der mittleren und kleinen IT-Unternehmen gehen.

- Das Spannungsfeld zwischen Rationalisierung und aktiver Unterstützung: Hier geht es darum, dass in den Industrialisierungs- und Internationalisierungsbestrebungen eine Rationalisierungswirkung angelegt ist, welche die erforderliche Unterstützung durch Beschäftigte und Führungskräfte bei der Umsetzung dieser Konzepte untergraben kann. Die Arbeitsprozesse in der IT-Branche sind hochgradig »subjektabhängig«. Sie bedürfen in weit höherem Maße des Konsenses mit den Beschäftigten als traditionelle industrielle Arbeitsprozesse. Der Ausbau von Produktionskapazitäten im Ausland und die mit der Standardisierung von Produkten und Prozessen einhergehende Rationalisierungswirkung stellen potenzielle Bedrohungen der Beschäftigteninteressen dar. Dies trifft auch für untere und mittlere Führungskräfte zu, welche sich häufig durch diese Entwicklung in ihrer Position gefährdet sehen.

Solange die Industrialisierungs- und Internationalisierungsstrategien im Wesentlichen Wachstumsstrategien waren, konnten die genannten Spannungsfelder in den Unternehmen einigermaßen austariert werden. Das Zusammenfallen von wirtschaftlicher Stagnation in der Branche und Offshoring-Boom erhöht nun den Druck auf die IT-Unternehmen. Dies bringt drei wesentliche Risiken:

- Erstens besteht die Gefahr des »Overpacens«, d.h. Entwicklungen werden schneller vollzogen, als es dem Entwicklungsstand, dem Lerntempo der Unternehmen und dem sozialen Klima angemessen ist.
- Zweitens besteht die Gefahr, das strategische Ziel aus dem Auge zu verlieren. Internationalisierungsstrategien sind nicht primär Kostensenkungsstrategien. Auch wenn dieser Effekt immer relevant ist, sind sie doch vordringlich von dem Bestreben nach Markterschließung bestimmt. Indem nun an die Stelle der Leit-

orientierung »Internationalisierung« die Leitorientierung »Offshoring« tritt, erhalten die Unternehmensstrategien eine andere Charakteristik und die IT-Unternehmen geraten in einen systematischen Zielkonflikt. Dass die IT-Unternehmen dabei größtenteils das von den Anwenderunternehmen und ihren Beratungsinstituten geprägte Begriffsverständnis von Offshoring übernahmen und dieses somit als Offshore-Outsourcing verstanden, verstärkt dieses Risiko. Denn durch dieses Begriffsverständnis wird die Auslagerung von Arbeitsplätzen ins Zentrum ihrer Konzepte gestellt und nicht die Nutzung von Produktionskapazitäten.

- Drittens ist eng mit den beiden genannten Risiken eine weitere Gefahr verbunden. Beschleunigt man die Prozesse über die lernverträgliche Schwelle hinaus und bedroht zugleich Teile der Belegschaft oder gar der Führungskräfte mit Arbeitsplatzverlagerungen, riskiert man soziale Dynamiken in den Unternehmen zu entfachen, die aufgrund ihrer Stärke und Richtung zu ernsthaften sozialen Verwerfungen führen können. Insbesondere für die Unternehmen, welche in nennenswertem Umfang über eigene Produktionskapazitäten in Deutschland verfügen, und für diejenigen, welche als Verlierer aus dem Offshoring-Wettlauf hervorgehen, besteht die Gefahr, dass sie auf diese Weise aus den Spannungsfeldern der Internationalisierung Entwicklungsdilemmata machen.

Die Analyse des Entwicklungsstands zeigte, dass die Unternehmen sich bisher in einem Übergangsstadium bei der Industrialisierung und Internationalisierung befinden. In den großen Unternehmen hat der Offshoring-Boom zwar zu einer Forcierung dieser Aktivitäten geführt. Über konsolidierte internationale Strukturen unter Einbeziehung der Produktionskapazitäten in den Niedriglohnländern verfügt bisher jedoch keines der untersuchten Unternehmen.

Die Standardisierungsbestrebungen bei Produkten und Prozessen befinden sich bisher in den Anfängen. Standardsoftware-Hersteller, die aufgrund ihrer besonderen Produktionsstrukturen als Vorreiter der Entwicklung angesehen werden können, konzentrieren sich darauf, in Anlehnung an die Automobilindustrie Plattformstrategien umzusetzen, um gleiche Teile und immer wiederkehrende Prozeduren in unterschiedlichen Entwicklungsprozessen zu identifizieren und die Software-Produktion durch die Verwendung von Gleichteilen und Baugruppen zu rationalisieren. Systemberatungsunternehmen bemühen sich, das Projektmanagement und das Qualitätsmanagement durch vereinheitlichte Vorgehensmodelle und die Ausweitung von Dokumentationen zu systematisieren. Doch auch bei diesen Entwicklungen ist eine durchgängige Konsolidierung neuer Produktions- und Vorgehensmodelle bisher keineswegs erreicht. Dementsprechend ist auch

die erforderliche Selektion von potenziell verlagerbaren und ortsgebundenen Aufgaben noch nicht sehr weit fortgeschritten.

Auch der Aufbau von Produktionskapazitäten in den Off- und Nearshore-Regionen ist noch nicht weit gediehen. Viele Unternehmen haben bis dato noch keine entsprechenden Ressourcen entwickelt oder erst kürzlich Standorte gegründet. Und selbst die Unternehmen, welche schon einige Jahre Erfahrung damit aufweisen, befinden sich gegenwärtig eher in einer Phase beschleunigten Personalwachstums. Insbesondere die Kooperation zwischen den einzelnen international verteilten Standorten ist noch nicht ausreichend konsolidiert. In den meisten Unternehmen sind bisher lediglich Pilotprojekte gestartet, um Formen der Zusammenarbeit zu finden oder technisch und organisatorisch wenig anspruchsvolle Projekte zu realisieren.

Viele der befragten Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene stehen des Weiteren den Verlagerungsbestrebungen in den Unternehmen, welche im Zuge des Offshoring-Booms in den Fokus der Vorstände gerückt sind, abwartend und skeptisch gegenüber. Sie begründen ihre Position mit sachlichen Einwänden, basierend auf den organisatorischen und sozialen Problemen, die die Realisierung der Offshoring-Konzepte bringen könnte. Eine aktive Unterstützung forcierter Offshoring-Pläne zeichnet sich hier bisher nicht ab.

Die Arbeitnehmervertreter sehen in der Offshoring-Entwicklung die Vorboten eines grundlegenden Strukturbruchs in den Unternehmen. Solange die Entwicklung die Arbeitsplätze der Stammbelegschaften nicht tangiert, begnügen sie sich mit der Position des kritischen Beobachters. Dort aber, wo seitens der Vorstände aus der Internationalisierungsstrategie eine Verlagerungsdrohung gemacht wird, substanzielle Zugeständnisse bei den tariflichen und sozialen Standards eingefordert werden oder gar Entlassungen drohen, schlägt diese abwartende Haltung schnell in offene Gegenwehr um.

Dabei erleben die Arbeitnehmervertreter wie schnell die Stimmung bei den Beschäftigten kippen kann. Immer dort, wo die Offshoring-Entwicklung zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen mit Wirkung auf die Stammbelegschaften führte, wo gar betriebsbedingte Kündigungen in zeitlichem oder gar kausalem Zusammenhang zu Offshoring-Aktivitäten vorgenommen wurden, war unter den Beschäftigten schnell eine Stimmung des offenen Widerstands zu spüren. Dies gilt auch für Belegschaften, die keine engen Beziehungen zu Gewerkschaften unterhalten.

Zwar ist es durchaus plausibel, dass »geographische Entfernungen als ‚natürliche' Konkurrenzgrenze zwischen Produktionsorten« tendenziell an Bedeutung

verlieren und »im ‚entfernungslosen' Raum informationstechnologisch herstellbarer Nähe« [Beck 1998] neuartige Konkurrenzverhältnisse entstehen. Doch werden auch die großen IT-Unternehmen im Zuge dieser Entwicklung nicht zu »footloose enterprises«, zu transnationalen Konzernen ohne Bindung an national verfasste Wirtschaftsräume und reales soziales Hinterland. Ihre Internationalisierungsstrategien sind insbesondere dann, wenn sie interdependente Produktionsnetzwerke in deren Zentrum stellen, extrem fragile und voraussetzungsreiche Gebilde. Ohne eine starke Stellung in den heimischen Operationsbasen werden auch die großen Konzerne schnell zu »Papiertigern«. Und insbesondere die Abhängigkeit von den strategisch wichtigen Beschäftigtengruppen an den zentralen Knotenpunkten der Unternehmensnetzwerke engt ihren Handlungsspielraum ein [vgl. Dörre u.a. 1997]. Ein Ausdruck dieser Abhängigkeitsbeziehung ist z.B. die Tatsache, dass auch große internationale Konzerne sehr schnell unter Handlungsdruck kommen, wenn Widerstand gegen ihre Internationalisierungsstrategien an ihren Heimatstandorten entsteht. So beeilte sich IBM, die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze in Aussicht zu stellen, als Ende letzten Jahres die zitierten Unternehmenspläne öffentlich wurden, wonach einige tausend Arbeitsplätze aus den USA in Offshore-Regionen verlagert werden sollten.

Angesichts dieses Wirkungszusammenhangs ist insbesondere die Handlungssituation der IT-Unternehmen, welche wesentliche Anteile ihrer strategisch wichtigen Beschäftigtengruppen weiterhin in der BRD haben, weit komplizierter als die der großen ausländischen IT-Konzerne, die in Deutschland im Wesentlichen nur die kundennahen Abteilungen vor Ort haben. Während erstere durch forcierte Offshoring-Strategien Gefahr laufen, gerade diejenigen Beschäftigtengruppen »vor den Kopf zu stoßen«, auf deren Unterstützung sie bei der Realisierung dieser Konzepte angewiesen sind, haben die ausländischen Konzerne dieses Problem auf dem hiesigen Markt in weit geringerem Maße. Statt wohlfeiles Medium eines Durchbruchs zu einer neuen Phase der Industrialisierung und Internationalisierung zu sein, könnte sich gerade die Orientierung auf ein forciertes Offshoring im Sinne einer Auslagerungsstrategie für viele Unternehmen als Sackgasse erweisen. Denn die Orientierung auf Kostensenkung und Verlagerung von Arbeitsplätzen droht den Unternehmen genau die sozialen Grundlagen zu entziehen, welche sie zur erfolgreichen Bewältigung des erforderlichen Restrukturierungsprozesses eigentlich benötigen.

Michael Schwemmle
(Input Consulting GmbH)

Offshoring und Gewerkschaften

Reaktionen auf die Internationalisierung von Dienstleistungsarbeit

OFFSHORING ALS HERAUSFORDERUNG FÜR GEWERKSCHAFTEN

Offshoring von IT- und anderen Dienstleistungen ist für die in den betroffenen Branchen agierenden Gewerkschaften zu einem Problem von höchster Brisanz geworden – zumindest gilt dies für diejenigen Verbände, »die sich am falschen Ende des Verlagerungsprozesses befinden« (UNI 2004a, 5). Wie Gewerkschaften diese vergleichsweise neue Entwicklung analysieren und in welcher Weise sie darauf reagieren, soll Gegenstand dieses Beitrags sein.

Zunächst gilt es jedoch die Frage zu klären, warum und in welcher Form sich die Arbeitnehmerorganisationen durch Offshoring herausgefordert sehen – und dies wiederum setzt eine knappe Erläuterung dessen voraus, was im Kontext der nachfolgenden Darstellung unter Offshoring verstanden wird. Ohne an dieser Stelle ins Detail[45] gehen zu können, sind hier vor allem zwei Aspekte wesentlich:

- Offshoring von Dienstleistungen – namentlich in ihrer vorwiegend auf elektronischen Netzen basierenden Variante, wie sie für den IT-Sektor typisch ist – kann als eine avancierte Erscheinungsform der Internationalisierung von Arbeit[46] und damit als ein zentraler Prozess im Rahmen der Globalisierung gelten. Offshoring ist »Globalisierung konkret« in der Sphäre der Arbeitsmärkte – und es gibt keinen Grund für die Annahme, dass es sich hier nur um einen kurz-

45 Ausführlichere Darstellungen finden sich u.a. bei: Boes 2004; Rohde 2003; Schwemmle, Zanker 2004; Schwemmle, Zanker 2000.

46 In einer früheren Studie zum Thema (Schwemmle, Zanker 2000) haben wir »Internationalisierung von Arbeit« definiert als sukzessive Entgrenzung nationaler Arbeitsmärkte, die in unterschiedlichen Varianten in Erscheinung tritt:
- in der traditionellen Form der Migration, bei der sich Menschen über Grenzen hinweg bewegen, um ihre Arbeitskraft zeitweilig oder dauerhaft auf ausländischen Arbeitsmärkten anzubieten;
- in der Form von Produktionsverlagerungen, bei der Unternehmen den räumlichen Standort von Fertigungsstätten ins Ausland verlegen bzw. zusätzliche Fertigungsstätten im Ausland errichten;
- in der Form einer arbeitsteiligen grenzüberschreitenden Organisation von Wertschöpfungsprozessen auf der Basis elektronischer Kommunikationsnetze, bei der einzelne Wertschöpfungsstufen von im Ausland ansässigen und dort verbleibenden Arbeitskräften erledigt und Vorprodukte bzw. Arbeitsergebnisse in elektronischer Form zwischen den Standorten transferiert werden.

Zwar lässt sich die dritte Variante auch als Unterform der zweitgenannten begreifen; im Unterschied zu Produktionsverlagerungen herkömmlicher Natur ist die netzgestützte Form der Internationalisierung jedoch in der Regel mit einem deutlich geringeren Investitionsaufwand verbunden und von sowohl flexiblerer wie »flüchtigerer« Natur. Nicht selten – z.B. im Falle von Call Centern – ist jedoch auch hier die Errichtung oder Anmietung von »Fertigungsstätten« erforderlich. Insoweit ist die Abgrenzung zwischen der zweiten und dritten Variante nicht völlig trennscharf.

lebigen Modetrend handelte. Plausibler dürfte viel eher die gegenteilige Vermutung sein, dass nämlich Offshoring zu einer dauerhaften und zunehmend relevanten Option im Spektrum unternehmerischer Investitions- und Standortentscheidungen und speziell im IT-Sektor zum Indiz für einen »neuen Schub der Industrialisierung und Internationalisierung der IT-Dienstleistungsproduktion« (Boes 2004, 5) geworden ist.

- Offshoring folgt unterschiedlichen unternehmerischen Motiven und zeitigt unterschiedliche Konsequenzen für die Beschäftigung. Bei Dominanz des Kostensenkungsmotivs wirkt es in aller Regel »substitutiv«: Jobs werden von hier nach dort verlagert, fallen in den Quellländern weg und werden in den Zielländern aufgebaut. Stehen Motive der Erschließung ausländischer Märkte oder der Kundennähe im Vordergrund, kann Offshoring jedoch auch »additive« Beschäftigungseffekte auslösen: Arbeitsplätze im Inland bleiben in diesem Fall erhalten, in den Offshore-Regionen entstehen darüber hinaus zusätzliche Jobs.

Da die substitutive Variante von Offshoring zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung die eindeutig vorherrschende ist, vermag es kaum zu verwundern, dass die bis dato zu verzeichnenden gewerkschaftlichen Reaktionen auf diese Entwicklung überwiegend negativ ausfallen. Aus der Perspektive der Arbeitnehmerorganisationen in den Quellländern stellt sich transnationales Offshoring in aller Regel als interessen- und organisationspolitisches Problem dar: Zum einen gehen dadurch Jobs und berufliche Exspektanzen von Mitgliedern bzw. von potenziellen Mitgliedern verloren, zum andern wandert auf diese Weise – und dies macht den Unterschied zu Arbeitsplatzverlusten innerhalb des nationalen Rahmens aus – Beschäftigung meist auf Dauer und unwiederbringlich aus dem Organisationsbereich der jeweiligen nationalen Gewerkschaft ab.[47]

Über diese unmittelbaren Wirkungen hinaus beeinflusst Offshoring die Konkurrenzverhältnisse auf den Arbeitsmärkten und die Kräftekonstellationen zwischen Kapital und Arbeit in einer für die Gewerkschaften in den Quellländern kritischen Weise.[48] Das real verfügbare Arbeitskräftepotenzial wird größer und »geographische Entfernungen als ‚natürliche' Konkurrenzgrenze zwischen Produktionsorten verlieren an Bedeutung. Im ‚entfernungslosen' Raum informationstechnologisch herstellbarer Nähe konkurrieren ... potenziell alle mit allen Orten der

47 Einer von Forrester Research im Frühjahr 2004 durchgeführten empirischen Erhebung bei europäischen Gewerkschaften zufolge wird Offshoring von den befragten Organisationen als aktuell wichtigste Arbeitsplatzbedrohung wahrgenommen: »Compared with other threats to employees, such as Internet innovation, onshore outsourcing, and mergers and acquisitions, Europe's unions pinpoint offshore outsourcing as the biggest threat« (Metcalfe u.a. 2004, 1).

48 Vgl. hierzu ausführlich Schwemmle, Zanker 2000, 46ff.

Welt um zugleich knapper werdende Kapitalinvestitionen und entsprechende Arbeitsplätze.« (Beck 1998, 21) Da dieser Wettbewerb von zum Teil erheblichen Asymmetrien – insbesondere hinsichtlich der stark differierenden Lohnniveaus – geprägt ist, werden die in den Quellländern erreichten Standards von den Arbeitgebern zunehmend in Frage gestellt und unter Druck gesetzt. Die Offshoring-Option bewirkt eine Erweiterung des Standortrepertoires und verbessert damit im »concession bargaining« die Position der Kapitalseite, deren »transnationale Entzugsmacht ... der Organisationsmacht von Staaten und Gewerkschaften überlegen (ist), weil sie nicht mehr, wie diese, territorial gebunden ist« (Beck 1998, 18).

Die Konsequenzen von Offshoring – ob »nur« als arbeitgeberseitiges Drohpotenzial oder als tatsächlich vollzogene Auslagerung von Jobs – werden für Beschäftigte und Gewerkschaften naturgemäß vor allem zu Zeiten krisenbedingter Arbeitsplatzverluste schmerzlich spürbar: »Die Krise erhöht den Kostendruck und steigert damit den Anreiz, durch Offshoring Kosten zu senken, was dann wiederum zu vermehrtem Abbau von Arbeitsplätzen führt. Letztlich ist es dieses Zusammenfallen von Krise und Offshoring, das die Gewerkschaften weltweit herausfordert« (Rohde 2003, 614) – zumindest prägt diese Koinzidenz die Auseinandersetzung in der gegenwärtigen Phase. Ungeachtet dessen tun Gewerkschaften – auch und gerade im IT-Sektor – gut daran, Offshoring nicht als nur temporäre Erscheinung zu bagatellisieren, sondern als strategische Herausforderung dauerhafter Natur einzuschätzen, die einer gründlichen Analyse und einer langfristig tragfähigen Reaktion bedarf. Ohne diese Herausforderung in ihrer Bedeutung zu überhöhen, kann Offshoring in solcher Perspektive mit Fug und Recht als eine, wenn nicht die entscheidende Nagelprobe auf die Internationalisierungsfähigkeit der Gewerkschaften in praxi gelten.

POSITIONEN INTERNATIONALER UND NATIONALER GEWERKSCHAFTEN

Angesichts der Häufung von Offshoring-Maßnahmen und -Ankündigungen der Unternehmen sehen sich Gewerkschaften zunehmend veranlasst, Positionen zu diesem für den Dienstleistungssektor vergleichsweise neuen Phänomen zu beziehen und entsprechende Aktionen zu initiieren. Im Weiteren sollen solche gewerkschaftlichen Einschätzungen und Handlungsansätze anhand von drei Beispielen skizziert werden. Da Offshoring als per definitionem grenzüberschreitendes Phänomen mit in den Zuständigkeitsbereich der transnationalen »global unions«[49] fällt, wird dabei zum einen die Positionierung von Union Network International (UNI), des weltweiten Dachverbands der Dienstleistungsgewerkschaften, beschrieben. Als größte Gewerkschaftsinternationale hat sich UNI im Spektrum der »global unions« augenscheinlich am intensivsten mit den Fragen der weltweiten Verlagerung von Dienstleistungsarbeit befasst und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf den IT-Sektor gelegt. Zum anderen werden Stellungnahmen und Aktivitäten nationaler Arbeitnehmerorganisationen aus Großbritannien und den USA zur Offshoring-Problematik wiedergegeben. In beiden Ländern dürfte das Thema in quantitativer Hinsicht wie auch in der öffentlichen Wahrnehmung bislang wohl die größten Kreise gezogen haben; von daher lässt sich vermuten, dass dort auch die gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit den einschlägigen Fragestellungen vergleichsweise weit fortgeschritten sein sollte.[50]

49 »Global Unions« ist die mittlerweile gängige Bezeichnung für die ehemaligen internationalen gewerkschaftlichen Branchensekretariate.

50 Gewerkschaftliche Einschätzungen aus Zielländern sind in der Diskussion um Offshoring kaum zu verzeichnen. Zwar wird beispielsweise von Gewerkschaften aus Indien oder den Philippinen berichtet, dass diese nicht gegen einen offshore-bedingten Beschäftigungsaufbau in ihren Ländern zu Felde ziehen: »On the outsourcing of jobs … by American and European multinationals, the answer of the unions is unanimous: they are not against such a development for labor-surplus. India and Philippines need whatever jobs can be created. … However, unions in both countries hasten to add that they do not encourage global outsourcing to India and the Philippines; they are simply not against it« (Ofreneo 2004, 24). Faktisch spielen jedoch die Positionen dieser Organisationen in der internationalen gewerkschaftlichen Debatte zum Thema keine wahrnehmbare Rolle – ein Umstand, der die Suche nach gemeinsamen Lösungen und globalen Kooperationen mit Sicherheit nicht eben erleichtert.

»ENGAGIERT AN BEIDEN ENDEN«: DIE PERSPEKTIVE VON UNION NETWORK INTERNATIONAL

UNI positioniert sich zum Thema Offshoring dezidiert als internationale Gewerkschaftsorganisation, die Mitglieder sowohl in Ländern hat, aus denen Arbeitsplätze abwandern, als auch in solchen, in die Jobs verlagert werden.[51] Diese »internationalistische Perspektive« mag erklären, dass in Verlautbarungen von UNI, wenngleich vereinzelt und verhalten, auch positive Effekte von Offshoring in den Zielländern thematisiert werden – etwa wenn der UNI-Generalsekretär darauf hinweist, dass die Gewerkschaften die Entwicklungsländer nicht jahrelang bei ihren Versuchen, der Armut zu entkommen, unterstützt hätten, um sie nun in ihrem wirtschaftlichen Fortschritt aufzuhalten (Jennings 2003). Offshoring ist dabei nach Einschätzung der Dienstleistungsinternationalen weit mehr als ein Modetrend: Die »globale Mobilitäts-Revolution«, die in der Verstärkung dieses Trends zum Ausdruck kommen, markiere eine »neue Phase des industriellen Wandels«, der den Gewerkschaften globale, regionale und sektorale Lösungsansätze abverlange. Eine rein nationale, allein im Kontext des jeweiligen Quelllandes ansetzende Strategie erscheint aus Sicht von UNI wenig aussichtsreich: Erfolgreich könnten die Gewerkschaften nur dann sein, »wenn sie ein internationales Vorgehen wählen, bei dem sie sich an beiden Enden des Arbeits-Migrationsprozesses engagieren«.

Außer Frage stehe, dass die Arbeitnehmerorganisationen in erster Linie ihren Mitgliedern gegenüber verpflichtet seien und dass vor der Verteidigung von deren Arbeitsplätzen und Einkommen nichts anderes Vorrang habe. Allerdings müssten »entsprechende Taktiken mit einem strategischen Gespür für längerfristige Wirtschaftstrends in Einklang gebracht werden« – eine ausschließlich reaktive und ablehnende gewerkschaftliche Haltung gegenüber Offshoring werde sich, so die etwas verklausulierte Botschaft, kaum auf Dauer durchhalten und durchsetzen lassen. Fatal wäre es nach der Einschätzung von UNI, wenn Gewerkschaften auf unternehmerische Verlagerungsinitiativen mit Argumenten reagierten, die sich als »rassistisch, fremdenfeindlich oder protektionistisch« missdeuten ließen. Schlimmstenfalls drohe ein »Katastrophen-Szenario«: In die Defensive gedrängte Gewerkschaften, außerstande, den Verlust von Arbeitsplätzen und Mitgliedern zu verhindern, büßen national an Attraktivität und Bündnisfähigkeit ein. Beschäftigung wird »in Länder mit schlechten Arbeitsbedingungen« ausgelagert,

51 Die nachfolgende Wiedergabe von UNI-Positionen stützt sich – falls keine anderen Quellen benannt werden – auf UNI 2004a und 2004b.

»in denen die Arbeitskräfte jedoch ausländische Gewerkschaften als Gegner ihrer Interessen betrachten und nicht motiviert sind, ihre eigenen Gewerkschaftsstrukturen zu entwickeln. Jedes Gefühl, Teil einer internationalen Bewegung zu sein, der Solidarität und gegenseitige Unterstützung zugrunde liegen, verschwindet. Und einem effektiven ‚Wettlauf nach unten' ist nunmehr Tür und Tor geöffnet.«

Von diesen Grundeinschätzungen ausgehend und mit dem Ziel, den beschriebenen »worst case« zu verhindern, plädiert UNI in der »Charta zu Offshore Outsourcing« für eine Position der konditionierten Tolerierung. Dort, wo Verlagerungen anstünden, müssten im Kern drei Bedingungen erfüllt sein:

- eine effektive Unterstützung der von Arbeitsplatzverlusten bedrohten Beschäftigten und ihrer Communities;
- eine intensive öffentliche Debatte über die menschlichen Konsequenzen von Offshoring, bei der sicherzustellen ist, dass Gewerkschaften und politische Instanzen im Besitz sämtlicher Informationen sind und ernsthaft konsultiert werden;
- rechtzeitige Verhandlungen mit den zuständigen Gewerkschaften zum Abschluss von Globalisierungs- oder Offshoring-Vereinbarungen, die vor Realisierung der geplanten Maßnahmen zu führen seien.

In derartigen Abkommen gelte es u.a. festzulegen, dass Entlassungen der betroffenen Arbeitnehmer unterbleiben, alternative und gleichwertige Beschäftigungsmöglichkeiten für diese bereitgestellt und offshoring-bedingte Kosteneinsparungen zumindest partiell in Qualifizierungsmaßnahmen reinvestiert werden. In den Zielländern müsse die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen sowie von globalen Rahmenvereinbarungen mit nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen garantiert sein und die Zahlung »anständiger« Löhne und humane Arbeitsbedingungen müssten gewährleistet werden.

In modellhafter Umsetzung der programmatischen Grundlinie, »an beiden Enden« des Offshoring-Prozesses gewerkschaftlich zu agieren, unterstützt UNI seit dem Jahr 2000 den Aufbau von Interessenvertretungen von Beschäftigten in Zentren der indischen IT-Industrie, u.a. in Bangalore, Hyderabad, Mumbai und Chennai. Diese »IT Professional Foren« (ITPF) bezeichnen und betrachten sich bewusst nicht als Gewerkschaften klassischer Prägung – und dies nicht nur, um sich von den bei den IT-Fachkräften Indiens offenbar nicht sonderlich populären traditionellen Arbeitnehmerorganisationen des Landes abzugrenzen, sondern auch, weil sie ein Konzept verfolgen, das eher den Ansätzen einer Berufsvereinigung entspricht: »Zentrales Ziel ist nicht das Verhandeln von Tarifen oder Regulierungen gegenüber Staat oder Arbeitgebern (auch wenn das eines Tages eine Rolle spie-

len könnte). Im Mittelpunkt steht vielmehr die Befähigung der IT-Professionals, sich in einem turbulenten Markt zu orientieren und dann erfolgreich zu navigieren« (Hirschfeld 2003, 8).

In den netzwerkförmig organisierten ITPF werden Informationen über technische und ökonomische Entwicklungen des IT-Sektors, über Karriere- und Qualifizierungsmöglichkeiten, Einkommens- und Arbeitsbedingungen ausgetauscht. Des Weiteren wollen die Foren nach und nach ein Beratungs-, Weiterbildungs- und Versicherungsangebot für ihre Mitglieder aufbauen, aber auch Unterstützung bei arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen oder Rechtsstreitigkeiten organisieren. Ihre Absicht ist es, »den IT-Professionals eine Stimme zu verleihen, ihr Wissen zu vergrößern und zu stärken, ihre Interessen zu fördern und zum Wachstum des ICT Sektors beizutragen« – so die Selbstdarstellung auf der ITPF-Homepage (www.itpf-india.org). UNI fördert die Entwicklung der Foren – gemeinsam mit Mitgliedsgewerkschaften aus Belgien und Skandinavien – finanziell und personell und hofft, auf diese Weise »einen Nährboden (zu) bereiten, auf dem etwas wachsen kann, was den Vorstellungen und Bedürfnissen von IT-Fachkräften am nächsten kommt« (Rohde 2003, 615).

»PRAGMATISCH UND NICHT-PROTEKTIONISTISCH«: DIE HALTUNG BRITISCHER GEWERKSCHAFTEN

In Großbritannien haben sich sowohl der Dachverband TUC wie auch einige seiner Mitgliedsgewerkschaften sehr intensiv mit dem Thema Offshoring auseinander gesetzt. In einem Kongressbeschluss vom September 2003 mit dem Betreff »Offshore working« (TUC 2003) macht der TUC insbesondere auf die negativen Folgen eines Jobexports für die von der Deindustrialisierung der Thatcher-Ära stark betroffenen Regionen im Norden Englands, in Schottland und in Wales aufmerksam, welche eben erst von der Ansiedlung von Call Centern und Dienstleistungsunternehmen profitiert hätten und nun erneut von Arbeitsplatzverlusten bedroht seien. Ungeachtet dessen sei es gefährlich, auf Verlagerungsinitiativen der Arbeitgeber mit Argumenten nach dem Muster »British jobs for British workers« zu reagieren. Gewerkschaftliches Ziel müsse es sein, die Interessen der Mitglieder im eigenen Land zu schützen und im Ausland adäquate Arbeitsstandards durchzusetzen. Angesichts der Entstehung eines globalen Arbeitsmarktes stelle sich die Notwendigkeit globaler gewerkschaftlicher Organisationsstrategien. So gelte es beispielsweise, durch verstärkte internationale Kooperation das Recht der

Arbeitnehmer auf gewerkschaftliche Organisierung und Kollektivverhandlungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens effektiv zu gewährleisten. Britische Gewerkschaften wollten eine funktionsfähige Interessenvertretung und gute Beschäftigungsbedingungen rund um den Globus sicherstellen, unabhängig von dem jeweiligen Land, in dem ein Unternehmen operiere (TUC 2004).[52] Wichtig sei deshalb die Unterstützung von Gewerkschaften in den Offshore-Regionen. Eine interessante Möglichkeit könne es auch sein, Offshore-Beschäftigten eines gewerkschaftlich organisierten Unternehmens in den Zielländern Dienstleistungen und eine assoziierte Mitgliedschaft anzubieten.

Gewerkschaftliche Initiativen alleine reichen nach Einschätzung des TUC jedoch nicht aus, um mit den Herausforderungen der Internationalisierung fertig zu werden. Dies unterstreicht eine ausführliche TUC-Eingabe an das britische Ministerium für Handel und Industrie vom März 2004 mit dem Titel »Global Offshoring« (TUC 2004). Darin wird das Ministerium aufgefordert, in Kooperation mit den betroffenen Stakeholdern eine nicht-protektionistische Offshoring-Strategie für Großbritannien zur Bewältigung des Wandels zu erarbeiten. Entscheidend sei, die Prozesse auf nationaler, regionaler und Unternehmensebene in einer Weise zu beeinflussen, die den ökonomischen Nutzen für das Land maximieren und gleichzeitig die Belastungen der direkt Betroffenen minimieren könne. Auf der Grundlage einer sorgfältigen Analyse des bisherigen Ausmaßes und der wahrscheinlichen Wirkungen von Offshoring und einer möglichst genauen Identifizierung besonders gefährdeter Branchen, Berufe und Regionen solle eine solche Strategie darauf abzielen,

- die Anfälligkeit des britischen Dienstleistungssektors für Arbeitsplatzverlagerungen durch geeignete innovations-, qualifizierungs- und regionalpolitische Initiativen zu reduzieren und den Aufstieg der durch Offshoring gefährdeten Arbeitsplätze in höhere Wertschöpfungsstufen zu erleichtern,
- die gewerkschaftlichen Bemühungen um weltweite Gültigkeit der ILO-Kernarbeitsnormen und internationaler »codes of best practice« regierungsseitig nachdrücklich zu unterstützen und
- Unternehmen mit Offshoring-Plänen durch einen Leitfaden mit »best practices« und Handlungsempfehlungen zu Verhandlungslösungen mit Beschäftigten und Gewerkschaften zu veranlassen.

52 Die nachfolgenden Aussagen stammen – falls keine anderen Quellen benannt sind – aus TUC 2004.

Vor allem der letztgenannte Aspekt, die Orientierung auf Verhandlungen zur Konditionierung und Begleitung von Verlagerungsprozessen, scheint für den Umgang der britischen Gewerkschaften mit der Offshoring-Problematik von herausgehobener Bedeutung zu sein. Auf diesem Weg sollen die betreffenden Arbeitgeber erklärtermaßen auch dazu gebracht werden, das Pro und Contra von Offshoring vorab und gemeinsam mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen sorgfältig abzuwägen.[53] Konsultationen und Vereinbarungen, die Entlassungen verhindern und Wiederbeschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für die betroffenen Beschäftigten eröffnen müssten, liegen der TUC-Eingabe zufolge durchaus auch im Interesse der Unternehmen, weil sich auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit kostenträchtiger Fehlentscheidungen wie auch Ängste und Demoralisierung der Belegschaften reduzieren ließen. Zudem werde der Blick so von einer defensiven und nachgerade zwanghaften Befassung mit den reinen Lohnkosten auf positive Ziele wie die Verbesserung von Effizienz und Produktivität durch Investitionen in Humanressourcen und den Einstieg in Wertschöpfungsstufen höherer Qualität gelenkt, in denen die britische Dienstleistungsproduktion international konkurrenzfähig sei.

Zusammenfassend lässt sich die TUC-Position zum Thema Offshoring als »pragmatisch und nicht-protektionistisch« – so die Selbsteinschätzung des Dachverbands – charakterisieren. Die Verlagerung von Jobs gilt dem TUC bis zu einem gewissen Grad als unvermeidlich, da sich keine Volkswirtschaft in einer verflochtenen globalen Ökonomie wie eine Festung verteidigen lasse (Brendan Barber, Generalsekretär des TUC). Die Financial Times (05.03.2004) zitiert den TUC-Generalsekretär mit einer Kritik der »engstirnigen Sicht des kleinen Engländers, der die Jobs hier in Großbritannien um jeden Preis gegen das Wirken der Globalisierung verteidigen« wolle – eine Polemik, die unverzüglich den geharnischten Protest der im TUC organisierten Communication Workers Union (CWU) hervorrief, welche von Barber als besonders kompromisslos in puncto Offshoring geoutet worden war (CWU 2004).

In der Tat fallen manche Reaktionen britischer Einzelgewerkschaften deutlich harscher als die abgewogene Position ihres Dachverbands aus. So hat die CWU im

53 In einer Presseverlautbarung zur TUC-Eingabe vom 05.03.2004 betont Generalsekretär Brendan Barber die Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Argumente für Offshoring jeweils kritisch zu überprüfen: »Unions are testing business arguments for offshoring which are often flawed and shortsighted. Corporate fashion should not lead to decisions that not only cost jobs, but harm customer service and long-term business success« (www.tuc.org.uk/economy/tuc-7733-f0.cfm).

Jahr 2003 eine groß angelegte Kampagne (»Pink Elephant Campaign«) gegen Pläne des Telekommunikationskonzerns BT zur Verlagerung von Call-Center-Arbeitsplätzen nach Indien gestartet (CWU 2003). Diese will Politik und Öffentlichkeit – und namentlich die BT-Kunden – über die Absichten des Unternehmens informieren und Widerstand dagegen mobilisieren. Die Sache sei ganz einfach: Jeder in Indien geschaffene Job bedeute einen Arbeitsplatz weniger in Großbritannien. BT sei ein britisches Unternehmen, das seine Gewinne mit britischen Kunden mache und deshalb die Verpflichtung habe, die britische Wirtschaft durch Beschäftigung britischer Arbeitnehmer zu unterstützen – so die zentrale Botschaft der CWU-Kampagne. Ähnlich argumentiert und agiert die vor allem im Produktionssektor verankerte Multibranchengewerkschaft Amicus, die einen Kundenboykott gegen Firmen in Erwägung zieht, welche Arbeitsplätze in Niedriglohnländer verlagern (Grant 2004). In einem von Amicus mit initiierten Hearing vor dem Ausschuss für Beschäftigung und Soziales des Europäischen Parlaments im April 2004 hat die Gewerkschaft den vorgeblich laxen Umgang indischer Firmen mit persönlichen Daten europäischer Konsumenten und Kreditkartenbetrügereien in Offshore-Call-Centern beklagt und die – aus den USA bekannte – Forderung erhoben, dass indische Call-Center-Agenten in Telefonaten mit britischen Kunden verpflichtet werden müssten, ihren geografischen Standort anzugeben. Von der Europäischen Kommission verlangt Amicus eine gründliche Untersuchung der sozialen und wirtschaftlichen Konsequenzen der grenzüberschreitenden Verlagerung von Dienstleistungen (Amicus 2004). Trotz ihrer harten Oppositionshaltung gegen Offshoring sieht aber auch Amicus offensichtlich die Notwendigkeit, im konkreten Fall in Verhandlungen mit den Arbeitgebern einzutreten. Zu diesem Zweck wurde eine Checkliste erarbeitet, die u.a. folgende Fragen an das Management von Unternehmen mit Offshoring-Absichten umfasst (vgl. UNI 2004a, 12):

- Weshalb wird dieser Schritt eingeleitet?
- Welche finanziellen Einsparungen wird das Unternehmen erzielen?
- Welchen Anteil der finanziellen Einsparungen wird das Unternehmen mit den Arbeitskräften im Vereinigten Königreich teilen und welche Auswirkungen wird dies auf unsere Löhne und Bedingungen haben?
- Welche Zusicherungen kann das Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigungssicherheit für die britische Arbeitnehmerschaft machen?
- Welches ist die Vorgeschichte der neuen Organisation in Bezug auf Löhne/Bedingungen für ihre Beschäftigten, auf die Vereinigungsfreiheit/Organisierung ... ?

- Wurde eine Risikobewertung des Onshore-/Offshore-Modells durchgeführt und ist eine diesbezügliche Kopie erhältlich?

Andere Gewerkschaften aus dem Vereinigten Königreich setzen den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten eindeutig auf Verhandlungen und Vereinbarungen mit den Unternehmen. Ein Vorreiter ist hier die vornehmlich im Finanzsektor tätige Gewerkschaft UNIFI, die in den ersten Monaten des Jahres 2004 Offshoring-Abkommen mit den großen britischen Finanzdienstleistern Barclays, HSBC und Lloyds TBS abgeschlossen hat.[54] Kernelemente dieser Vereinbarungen sind frühzeitige und umfassende Informationen der Belegschaften und Interessenvertretungen über Offshoring-Pläne des Managements, die weitgehende Vermeidung von Entlassungen, Qualifizierungsprogramme für betroffene Beschäftigte und die Einhaltung von ILO- und OECD-Normen bei der Arbeit in den Offshore-Regionen. »Der Leitgedanke ist, dass Unternehmen ihre soziale Verantwortung nicht nur im Heimatland, sondern entlang der gesamten (globalen) Wertschöpfungskette wahrnehmen müssen« (Rohde 2004, 45). Als richtungsweisend gilt dabei insbesondere die Pioniervereinbarung zwischen UNIFI und Barclays vom Januar 2004 (UNIFI 2004). Darin verpflichtet sich das Unternehmen u.a., Mitarbeiter spätestens drei Monate vor Realisierung einer Jobverlagerung zu unterrichten, offshoring-bedingte Arbeitsplatzverluste nach Möglichkeit durch interne Umsetzungen zu umgehen, bis Ende 2006 zwei Millionen Pfund für Umschulungszwecke zur Verfügung zu stellen und bei der Auftragsvergabe an IT-Dienstleister in Offshore-Regionen die Einhaltung der ILO-Konventionen zu überwachen. Falls die Gewerkschaft mit dem IT-Dienstleister in der Offshore-Region in Dialog treten will (beispielsweise über Fragen der Arbeitsbedingungen), verpflichtet sich das Unternehmen, einen solchen Kontakt zu vermitteln. Nach Einschätzung des UNIFI-Generalsekretärs Ed Sweeney sei »eine Einigung wie diese der einzige konstruktive Weg vorwärts. Sie wird ein Maßstab für andere Finanzdienstleister sein, die Outsourcing betreiben wollen« (Hönighaus 2004).

54 Die genannten Abkommen sind jeweils auf der UNIFI-Website (www.unifi.org.uk) zu finden. Erwähnung verdient auch das Abkommen, das die Gewerkschaft Connect (www.connectuk.org), die überwiegend höher qualifizierte Beschäftigte von BT organisiert, im September 2003 mit dem Telekommunikationskonzern abgeschlossen hat.

GEGEN »OUTSOURCING AMERICA«: DER WIDERSTAND DER US-GEWERKSCHAFTEN

In den USA schlägt die Auseinandersetzung um Offshoring – verglichen mit anderen Ländern – bisher bei weitem die höchsten Wellen. Im Präsidentschaftswahlkampf des Jahres 2004 hat das Thema einen Spitzenplatz auf der politischen Agenda und hohe mediale Aufmerksamkeitswerte erreicht. Die ausgeprägte und weitgehend negative Popularität von Offshoring in den Vereinigten Staaten dürfte dabei in erster Linie der intensiven Öffentlichkeitsarbeit und dem vehementen Widerstand der US-Gewerkschaften gegen eine Entwicklung geschuldet sein, die von den Arbeitnehmerorganisationen als »Outsourcing America« gegeißelt wird.

Deren strikte Gegnerschaft gegen Offshoring wird exemplarisch in einem Vorstandsbeschluss des Dachverbands AFL-CIO vom März 2004 deutlich (AFL-CIO 2004).[55] Der gegenwärtige Offshoring-Trend wird darin mit der zwei Dekaden anhaltenden »Verwüstung« des industriellen Produktionssektors verglichen, der Millionen gut bezahlter »middle-class jobs« gekostet habe. Heute drohe den USA eine ähnliche »Aushöhlung« ihres Dienstleistungsbereichs, wobei nunmehr auch hoch qualifizierte technische Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Spiel stünden. Genauso wie sich die Gewerkschaften gegen eine verfehlte Handels- und Steuerpolitik gewandt hätten, die in den 70er-, 80er- und 90er-Jahren die Verlagerung von Produktionsarbeit ins Ausland begünstigt habe, stehe man heute vereint gegen den Export »unserer besten Dienstleistungsjobs«. Für amerikanische Unternehmen sei es eine »moralische Verpflichtung, gute Jobs in Amerika zu schaffen und zu erhalten«. Zwar unterstützten die US-Gewerkschaften die Hebung des Lebensstandards in der ganzen Welt – dafür wolle man allerdings nicht die Arbeitsplätze und den erreichten Lebensstandard amerikanischer Arbeiter und ihrer Familien opfern.

Zu den Zeiten, als die Abwanderung industrieller Fertigung in großem Stil begonnen habe, seien die US-Arbeitnehmer von den »Freihandelsideologen« mit dem Hinweis auf die komparativen Vorteile der USA bei Dienstleistungen – und hier vor allem bei High-Tech- und anderen wissensbasierten Wirtschaftszweigen – besänftigt worden. Im Vertrauen darauf hätten viele Beschäftigte höhere Qualifikationen erworben, nur um jetzt herauszufinden, »dass Wissen und Talent auf dem neuen globalen Markt bei der Jagd nach immer höheren Profiten und immer

55 Die nachfolgenden Aussagen basieren auf AFL-CIO 2004.

billigerer Arbeitskraft nicht bestehen« könnten. Offshoring gefährde Millionen bestens ausgebildeter Arbeitnehmer; jeden Monat entließen Unternehmen Zehntausende US-Beschäftigte und verlagerten Arbeitsplätze aller Art in Offshore-Regionen. Klar sei mittlerweile, dass jedwede digitalisierbare und telekommunikativ zu versendende Arbeit zum potenziellen Ziel solcher Verlagerungsbestrebungen werde. Bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt habe Offshoring einen spürbar negativen Einfluss auf den US-Arbeitsmarkt und drohe den ökonomischen Aufschwung abzuwürgen. Die Arbeitslosenquote bei High-Tech-Arbeitnehmern belaufe sich mittlerweile auf »erschütternde 9 Prozent«. Das Streben der Unternehmen, sich der Vorzüge von Beschäftigten mit minderen Rechten zu bedienen, ziehe die Weltwirtschaft in einen Wettlauf nach unten und gefährde deren Gesundung in hohem Maße.

Da sich die Unternehmen nur schwerlich von Offshoring abhalten ließen, sehen die US-Gewerkschaften den zentralen Ansatzpunkt ihres Kampfes gegen diese Entwicklung in Appellen an die Politik, die solcherlei Bestrebungen nicht auch noch gutheißen und unterstützen dürfe, wie dies die Bush-Administration tue. Die entsprechende Forderungsliste ist lang und umfasst u.a. folgende Punkte:

- Steuerliche Vergünstigungen, Subventionen und Forschungshilfen für Unternehmen, die Arbeitsplätze aus den USA verlagern, müssten künftig unterbleiben.
- Im öffentlichen Beschaffungswesen müsse auf allen staatlichen Ebenen gewährleistet sein, dass nicht solche Unternehmen von Steuergeldern profitierten, die den »Abflug« von US-Jobs zu verantworten hätten.
- Handelsabkommen sollten künftig grundsätzlich durchsetzbare Schutzmechanismen für die Rechte der Arbeitnehmer auf Bildung unabhängiger Gewerkschaften und Kollektivverhandlungen sowie das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit und den Ausschluss von Diskriminierung gewährleisten. Außerdem müssten sie den einzelnen Ländern ausreichend Möglichkeiten für Steuer- und Beschaffungspolitiken zur Unterstützung nationaler Produktion und zum Schutz gegen unfaire Handelspraktiken einräumen.
- Die Visa-Programme zum erleichterten Aufenthalt ausländischer Fachkräfte in den USA seien in Wirklichkeit »Technologietransferpipelines«, mit deren Hilfe sich ausländische Professionals Wissen und Kernkompetenzen aneigneten, um diese dann mitsamt den amerikanischen Arbeitsplätzen wieder in ihre Heimatländer mitzunehmen. Die Arbeitgeber nutzten diese Regelungen zur Ausbeutung der ausländischen Arbeitnehmer und zur Erleichterung des Exports von Arbeitsplätzen. Die Visa-Programme seien wesentlich für die Offshoring-Epidemie verantwortlich und bedürften deshalb dringlich einer Reform.

- Auf gesetzlichem Wege sei nötigenfalls sicherzustellen, dass der Export von Hochtechnologie nicht die Sicherheitsinteressen der USA gefährde; ebenso müsse der Schutz hoch sensibler persönlicher Daten garantiert sein. Zumindest sollten Unternehmen, die Offshoring-Projekte unter Einbeziehung solcher Daten realisieren wollten, verpflichtet werden, zuvor eine schriftliche Einverständniserklärung der Kunden einzuholen.
- Konsumenten müssten das Recht erhalten, beim Kontakt mit Helpdesks, Call Centern und Reservierungsagenturen zu erfahren, mit wem sie kommunizieren und in welchem Land sich ihr jeweiliger Gesprächspartner aufhält.
- Durch eine Ausweitung öffentlich geförderter Forschung müsse das Wissen um Offshoring systematisch erweitert und eine solide Datenbasis über verlagerte Jobs aufgebaut werden. Dabei sollten auch die wirtschaftlichen und sozialen Folgekosten der Entwicklung präzise analysiert werden.
- Unternehmen, die mehr als fünfzehn Arbeitskräfte aufgrund von Offshoring-Plänen zu entlassen planten, sollten verpflichtet werden, diese Absicht mindestens drei Monate zuvor an die zuständigen staatlichen Instanzen zu melden.

Diese und andere Aktivitäten gegen die »Offshoring-Flutwelle« seien dringlichst erforderlich; unterlasse die Regierung entsprechende Maßnahmen, so müssten Millionen US-amerikanischer Arbeiter und ihre Familien den ultimativen Preis dafür bezahlen – ihren Job, ihre Würde, ihren »way of life«. In der Konsequenz drohe die weitere Zerstörung der Mittelklasse und die Gefährdung der Weltwirtschaft. Die High-Tech-Beschäftigten hätten enorme persönliche Opfer für ihre Ausbildung gebracht und substanziell zum Wohlergehen der US-Wirtschaft beigetragen. Sie verdienten Besseres, als von den Unternehmen in ihrer globalen Jagd nach besser auszubeutenden Arbeitskräften nun einfach ausgebootet zu werden.

Auf ganz ähnlicher Linie wie der AFL-CIO argumentieren und agieren diejenigen Einzelgewerkschaften, die sich aufgrund ihrer Organisationsbemühungen im IT-Sektor vom Offshoring-Trend in besonderer Weise berührt sehen. Besonders aktiv sind hier beispielsweise die Communication Workers of America (CWA) und mit diesen assoziierte Initiativen von IT-Beschäftigten wie »WashTech« (www.washtech.org), »TechsUnite« (www.techsunite.org) und »Alliance@IBM« (www.allianceibm.org). Ihr Hauptaugenmerk liegt darauf, kritische Öffentlichkeit für das Thema herzustellen – z.B. durch Demonstrationen bei Seminaren von Offshoring-Consultern, Proteste auf den Hauptversammlungen großer IT-Unternehmen, durch Zeitungsanzeigen, die Einrichtung eines »Offshore-Trackers« im Netz (www.techsunite.org/offshore/), Publikationen von Einzelschicksalen entlassener

IT-Arbeitnehmer, in einem Fall auch durch Übergabe der Aufzeichnung einer vertraulichen Besprechung von IBM-Managern an die New York Times, die dies zur Grundlage eines ausführlichen Artikels über die Offshoring-Pläne des Konzerns machte. Zum anderen betreiben die US-Gewerkschaften massives politisches Lobbying im Sinne der oben genannten Forderungen. Offensichtlich geschieht beides mit nicht geringem Erfolg, wenn man den hohen Stellenwert des Themas in den Medien, die Intensität der politischen Auseinandersetzung und die Vielzahl entsprechender Gesetzgebungsinitiativen auf einzel- und bundesstaatlicher Ebene in Erwägung zieht [Borchardt, Ottomeier 2004].

In gewisser Weise setzen die im IT-Sektor aktiven Verbände aber auch Hoffnungen in den Offshoring-Trend: Dieser markiert nach Einschätzung des WashTech-Vorsitzenden Marcus Courtney den zentralen Punkt, der die High-Tech-Industrie des 21. Jahrhunderts von der des 20. Jahrhunderts unterscheide (Courtney 2003). Die Globalisierungsstrategie der IT-Konzerne zwinge die kollektiver Aktion traditionell eher abgeneigten Beschäftigten des Sektors nun geradezu, von ihrem Recht auf Organisation und gemeinsame Verhandlungen mit den Arbeitgebern Gebrauch zu machen. Die im IT-Sektor bis dato gängige, vornehmlich individuelle Interessenwahrnehmung habe ihre Grenzen erreicht. Nur durch Organisierung könne man die nötige Stärke erreichen, um mit Arbeitgebern und Politikern ernsthaft über Offshoring zu verhandeln. Mag diese Erwartung eines IT-Gewerkschaftsaktivisten auch ein wenig zweckoptimistisch anmuten, so wird sie doch – ex negativo – offensichtlich auch von Managementvertretern aus IT-Firmen geteilt. Zumindest äußert in der erwähnten internen IBM-Besprechung Tom Lynch, Konzerndirektor für »Global Employee Relations«, die Sorge gesteigerter Aktivitäten und einer erhöhten Attraktivität der Gewerkschaften angesichts der Offshoring-Bedrohung (Alliance@IBM 2003).

KERNPUNKTE GEWERKSCHAFTLICHER REAKTIONEN AUF OFFSHORING

Der notwendigerweise knappe Überblick über die Reaktionen britischer und US-amerikanischer Arbeitnehmerorganisationen sowie der Gewerkschaftsinternationalen UNI auf das Ansteigen der Offshoring-Welle lässt den Schluss zu, dass die betroffenen Verbände Relevanz und Brisanz dieser Herausforderung erkannt und dem Thema binnen vergleichsweise kurzer Zeit einen prominenten Rang auf der gewerkschaftlichen Agenda eingeräumt haben. Ein in anderen Zusammenhängen immer wieder geäußerter – und nicht in jedem einzelnen Fall verfehlter – Vorwurf an die Gewerkschaften, sie hätten diese oder jene Entwicklung »verschlafen«, wäre von daher gänzlich unangebracht.

In den USA und in Großbritannien ist es den Arbeitnehmerorganisationen gelungen, Offshoring zum Gegenstand intensiver öffentlicher Debatten zu machen und nicht unerhebliche Wirkung in der politischen Sphäre zu erzielen, wovon u.a. eine Reihe parlamentarischer Hearings in beiden Ländern, ministerielle Konsultationspapiere (z.B. DTI 2003) und die erwähnten Gesetzgebungsinitiativen in den USA zeugen. Ungeachtet einer Reihe von Differenzen zielen die hier dargestellten gewerkschaftlichen Reaktionen fast durchgängig darauf ab,

- die volkswirtschaftlichen Implikationen und die gesellschaftlichen und individuellen Folgeprobleme von Arbeitsplatzverlagerungen zu thematisieren;
- die betriebswirtschaftliche Rationalität von Offshore-Projekten auf den Prüfstand zu stellen, deren komplette und langfristige Kosten zu verdeutlichen und auf spezifische Risiken – z.B. für den Erhalt des Know-hows eines Unternehmens – aufmerksam zu machen;
- den kritischen Blick auch auf die Verhältnisse in den Zielländern zu richten – nicht nur hinsichtlich von Löhnen, Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechten, sondern auch bezüglich kundenbezogener Aspekte wie Qualität des Services oder des Datenschutzes.

Diese Ansätze zu Ende gedacht, wird ein so angelegter gewerkschaftlicher Umgang mit unternehmerischen Offshoring-Plänen jedoch allenfalls in Einzelfällen zu deren gänzlicher Verhinderung führen – so eine solche überhaupt beabsichtigt sein sollte. Wesentlich wahrscheinlicher dürfte vielmehr sein, dass derlei Interventionen gewerkschaftlicher Interessenvertreter, indem sie den Legitimati-

onsdruck für entsprechende Unternehmensmaßnahmen steigern, nolens volens zur Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Qualität und der öffentlichen Akzeptanz von Offshoring-Projekten beitragen.[56] Mit dieser Linie ist die für die britischen Gewerkschaften und UNI charakteristische Verhandlungsorientierung sicherlich weit eher kompatibel als die kaum anders denn als protektionistisch zu kennzeichnende Haltung der US-Gewerkschaften.

Damit ist bereits angedeutet, dass von einer international vollständig konsistenten gewerkschaftlichen Reaktion zum Thema Offshoring derzeit nicht ausgegangen werden kann. Dies ist für sich betrachtet wenig verwunderlich und auch noch kein gravierendes Problem für die globale Gewerkschaftsbewegung. Ein solches entstünde jedoch unweigerlich, wenn es im Zuge einer weiteren Stärkung protektionistischer Positionen nationaler Gewerkschaften – über deren sachliche Angemessenheit in einer hochgradig verflochtenen globalen Ökonomie hier nicht zu urteilen ist – zu einer spiegelbildlichen Schwächung »internationalistischer« Orientierungen kommen sollte. Denn ungeachtet der gebieterischen Notwendigkeit für die Gewerkschaften, auf Offshoring betrieblich, lokal, regional und national zu reagieren, werden diese Reaktionen auf Dauer dann nur von begrenzter Wirkung sein, wenn es nicht gleichzeitig gelingt, die bis dato »territorial gebundene« gewerkschaftliche Organisationsmacht (Beck 1998, 18) real zu internationalisieren und insbesondere die gewerkschaftliche Repräsentanz in den Offshore-Regionen auszubauen. Um es positiv zu wenden: Ein »ausgeprägter Sinn für Internationalismus (ist) nicht nur ein gutes Gewerkschaftsprinzip, sondern in zunehmendem Maße auch eine wirksame pragmatische Antwort« (UNI 2004a, 6).

56 Diese These deckt sich teilweise mit folgender Einschätzung von Forrester Research: »Unions will scrutinize offshore business plans and seek to alter the economics of offshore deals where European firms simply aim for more profits at the cost of unionized labor. Pressure from unions will force firms to include the risk of union action in offshore business plans – and sink weaker business cases« (Metcalfe u.a. 2004, 3).

LITERATURVERZEICHNIS

A.T. Kearney (2003): Offshoring Financial Services – Auf dem Weg zum globalen Geschäftsmodell.

AFL-CIO (2004): Outsourcing America. Beschluss des AFL-CIO-Executive-Councils vom 11.03.2004, in: www.aflcio.org/aboutaflcio/ecouncil/ec03112004i.cfm

Alliance@IBM: IBM Presentation on Cross Border Job Shifting, March 2003, in: www.allianceibm.org/docs/Cross%20Border%20Job%20Shifting.htm

Allweyer, Thomas; Besthorn, Thomas; Schaaf, Jürgen (2004): IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine. In: Hans-Joachim Frank (Hrsg.): Deutsche Bank Research Nr. 43 vom 6. April 2004, Frankfurt a.M.

Amicus (2004): Indian data fraud to be challenged in Europe. Amicus-Pressemitteilung vom 02.04.2004, in: www.naeurope.co.uk/en/print.htx?nr=300002261

Angel, David P. (1994): Restructuring for Innovation – The Remarking of the U.S. Semiconductor Industry, New York.

Baukrowitz, Andrea (1996): Neue Produktionsmethoden mit alten EDV-Konzepten? – Zu den Eigenschaften moderner Informations- und Kommunikationssysteme jenseits des Automatisierungsparadigmas. In: Rudi Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten, Berlin, S. 49-77.

Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas (1996): Arbeit in der »Informationsgesellschaft«. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: R. Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten, Berlin, S. 129-158.

Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas (1996a): IT-Fachkräfte auf dem Weg in die »Informationsgesellschaft« – Konzeptionelle Anregungen zur Neuordnung des Berufsfelds. In: H. Schwarz (Hrsg.): Computerberufe im System der dualen Berufsausbildung und die Zukunft der DV-Kaufleute – Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB), Heft 20, Berlin/Bonn, S. 35-47.

Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas; Eckhardt, Bernd; unter Mitarbeit von Boß, C.; Hütten, U..; Jung, U.; Michelsen, K.; Zetzmann, M. (1994): Software als Arbeit gestalten. Konzeptionelle Neuorientierung der Aus- und Weiterbildung von Computerspezialisten, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Baukrowitz, A.; Boes, A.; Schmiede, R. (2001): Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: I. Matuschek u.a. (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag, Wiesbaden, S. 219-235.

Beck, Ulrich (1998): Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich? In: ders. (Hrsg.): Politik der Globalisierung, Frankfurt a. M.

Behnde, Suneil; Harms, Brigitte; Pohl, Alexander (2003): Sourcing von IT-Services im Offshore Verfahren – Hintergrundinformationen zu den einzelnen Ländern, www.uniware.de.

Bitkom (2004): Daten zur Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin.

Boerse.ard.de vom 05.12.2003: Software AG sucht Rettung in Indien.

Boes, Andreas (2002): »Neue Arbeitskrafttypen« und verfasste Mitbestimmung – Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument 248, Heft 5/6, 44. Jg., Berlin, S. 724-738.

Boes, Andreas (2004): Industrialisierung und Internationalisierung von IT-Dienstleistungen. Voraussetzungen und Konsequenzen von Offshoring. Vortrag zur IT-Fachtagung des ver.di-Landesfachbereichs TK/IT/DV Baden-Württemberg, Leinfelden-Echterdingen, 12.03.2004. (www.arb-it2.de/docs/Boes2004_Arbeitspapier7.pdf).

Boes, Andreas (2004a): Themenfeld Informatisierung. In: SOFI, IAB; INIFES, ISF (Hrsg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung, Arbeit und Lebensweisen, Wiesbaden (im Erscheinen).

Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?, edition sigma, Berlin.

Boes, Andreas; Kratzer, Nick; Marrs, Kira (2003): Terra incognita IT-Industrie – Eine empirische Bestandaufnahme der Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung. Arbeitspapier 4 des Projekts ARB-IT2, München.

Boes, Andreas; Marrs, Kira (2003): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Zwischenbilanz empirischer Ergebnisse zum Workshop »New Economy: Selbstbestimmung statt Mitbestimmung?« am 28.11.2003 in Berlin.

Borchardt, Alexandra (2003): Accenture sagt Auslagerungswelle voraus. In: Financial Times Deutschland vom 26.08.2003.

Borchardt, Alexandra; Ottomeier, Martin (2004): USA schieben Abwanderung von IT-Jobs Riegel vor. In: Financial Times Deutschland vom 24.03.2004.

Borrus, M.; Zysman, J. (1997): Wintelism and the Changing Terms of Global Competition – Prototype of the Future? Brie Working Paper, No. 96B, Berkley.

Buchta, Dirk; Röder, Holger; Ziegler, Robert; Linß, Heinz (2004): IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland – IT-Offshoring-Studie 2004.

business-wissen.de vom 04.06.2004: Offshore-Outsourcing: Ein Hype im Zenit.

Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society. Malden/Mass., Oxford/UK.

Computerwoche vom 25.11.2002: EDS startet »Best Shore«.

Computerwoche vom 28.03.2003: »Wir haben nicht alle Chancen genutzt«. Interview mit Konrad Reiss.

Computerwoche vom 19.09.2003: Der Offshoretrend ist unumkehrbar.

Computerwoche vom 13.10.2003: Marktforscher: Offshore-Outsourcing stärkt US-Wirtschaft.

Computerwoche vom 02.03.2004: Gartner: US-Firmen schöpfen IT-Budgets wieder aus.

Computerwoche vom 23.03.2004: Siemens macht ernst mit Offshoring-Plänen.

Computerwoche vom 17.05.2004: Forrester erwartet noch höhere Arbeitsplatzverluste durch Offshoring.

Courtney, Marcus (2003): Start – Program – Organize against Offshoring. In: www.techsunite.org/news/techind/offshoring2.cfm.

Crolly, Hannelore; Eigendorf, Jörg; Nolde, Dirk (2004): Nur 79 Cent für einen Euro – Im Gegensatz zu den USA verliert Deutschland Wertschöpfung, wenn Arbeitskräfte abwandern. In: Die Welt vom 17.03.2004.

CWU (2003): Pink Elephant Campaign. Jobs to India – briefing on export of jobs campaign. In: www.cwu.org/default.asp?step=2&id=57

CWU (2004): Union responds to reported TUC comments on Offshoring. CWU-Pressemitteilung vom 05.03.2004.
In: www.cwu.org/news.asp?step=3&nid=657.

Deloitte&Touche (2003): Outsourcing und Offshoring mit indischen IT-Unternehmen – Die IT-Welt im Wandel. München.

Deloitte&Touche (2004): Telekommunikationsunternehmen verlegen bis 2008 275.000 Arbeitsplätze in Niedriglohnländer – Deloitte Umfrage: Offshoring bringt Kosteneinsparung in Höhe von 12 Mrd. Euro. Pressemitteilung von Deloitte & Touche vom 30.03.2004.

Der Spiegel Nr. 48/2003 vom 24.11.2003: »Wir sind Getriebene«.

Der Spiegel Nr. 14/2004 vom 29.03.2004, S. 27: Die Jobs wandern ab.

Der Spiegel Nr. 14/2004 vom 29.03.2004: Klare Drohung.

Die Welt vom 20.01.2004: Wanderungswelle leert die Bürotürme.

DIHK (2003): Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensberfragung, Berlin.

Dörre, K.; Elk-Anders, R.; Speidel, F. (1997): Globalisierung als Option – Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 25.

Drüke, H. (1997): Kompetenz im Zeitwettbewerb – Politik und Strategien bei der Entwicklung neuer Produkte. Berlin.

DTI (2003): Services and Offshoring: The Impact of Increasing International Competition in Services. In: www.dti.gov.uk/ewt/offshoring.doc.

Dück, Peter (2004): IT-Auslagerung: Ein Markt im Umbruch. In: Computerwoche vom 02.04.2004.

EDS (2004): EDS eröffnet Service Centre für Businesss Process Outsourcing in Budapest. Pressemitteilung von EDS vom 19.05.2004.

Ellermann, Horst (2004): Ab ins billige Ausland. In: cio.de vom 02.02.2004.

Ernst, Nico (2004): IBM will 15.000 Arbeitsplätze schaffen – Big Blue will 50 Prozent mehr US Jobs schaffen als bisher geplant. In: CNET News.com vom 19.01.2004.

Ferguson, C. H.; Morris 1993, C. R. (1993): Computer Wars – How the West can Win in a Post-IBM World. New York.

Financial Times Deutschland vom 12.2.2004: Software AG baut Stellen in Deutschland ab.

finanznachrichten.de vom 07.04.2004: IBM kauft drittgrößten Outsourcing-Anbieter Indiens?

Fiutak, Martin (2004): IBM stockt in Indien um 200 Mitarbeiter auf. In: ZDNet vom 12.03.2004.

Flecker, Jörg; Kirschenhofer, Sabine (2002): IT verleiht Flügel? Aktuelle Tendenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit. In: Forba Schriftenreihe 3/2002, Wien.

Flecker, Jörg; Kirschenhofer, Sabine; Riesenecker-Coba, Thomas (2002a): Fördern neue IKT wirklich ortsunabhängige und selbständige Arbeit? Empirische Einwände gegen populäre Thesen. Forba Schriftenreihe 1/2002, Wien.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.04.2004, Nr. 92, S. 14: »Generelle Arbeitszeitverlängerung kommt für uns nicht in Frage«.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.05.2004, Nr. 104, S. 17: »Ich brauche keine Zuschüsse, ich brauche Freiheiten«.

Frühbrodt, Lutz (2004): »Die Unternehmen investieren wieder«. In: Die Welt vom 16.03.04.

Fryba, Martin (2004): EDS baut Standort Ungarn aus. In: informationweek vom 24.05.2004.

Gartner Group (2003): Offshore entwickelt sich zu »Global Sourcing«. In: Gartner News Research vom 29.08.2003.

Global Insight (2004): Executive Summary: The Comprehensive Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing on the U.S. Economy and the IT Industry. Lexington.

Grant, Jules (2004): Trade unions call for boycott of Indian call centers. In: Brand Republic vom 17.02.2004.

Grove, A. S. (1996): Only the Paranoid Survive – How to Exploit the Crisis Point That Challenge Every Company and Career. New York, London u.a.O.

Hack, Lothar (1998): Unternehmensinterne Organisation internationaler Arbeitsteilung – Industrielle Forschungs- und Entwicklungsorganisation als Form und Träger von Globalisierungsprozessen. In: Prokla 113, S. 589-618.

Handelsblatt vom 10.02.2004, Nr. 028, S. 2: »Wir haben beim Thema Mittelstand einen langen Atem« – SAP-Chef Henning Kagermann über Eliteuniversitäten, neue Jobs und künftige Konkurrenten.

Handelsblatt vom 04.03.2004: Busines Process-Markt wächst deutlich.

Heise.de vom 15.12.2003: Siemens setzt bei Software auf Märkte im Osten.

Hendrix, Ulla; Abendroth, Claudia; Wachtler, Günther (2003): Outsourcing und Beschäftigung – Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit. München und Mering.

Hirschfeld, Karin (2003): Die IT Professionals Foren in Indien (Bericht für UNI). Nyon (www.union-network.org/UNIIBITS.nsf/0/ c489ce19a3eaa814c1256db400402992/$FILE/India03-G.pdf).

Hirschfeld, Karin (2003a): Harte Traumjobs in der Software-Industrie. In: Mitbestimmung 9, S. 10-17.

Hirschfeld, Karin (2003b): Inder und Deutsche reden oft aneinander vorbei. In: Computerzeitung 30 vom 21.07.2003.

Hönighaus, Reinhard: Barclays beugt sich Regeln für Jobverlagerung. In: Financial Times Deutschland vom 06.01.2004.

IHK Regensburg (2004): Einsparungen durch IT-Outsourcing oft überschätzt. In: ihk-regensburg.de vom 04.02.2004.

Jennings, Philip (2003): Leserbrief an die Financial Times vom 25.08.2003

Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: U. Jürgens, F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Leviathan, Sonderheft 5, S. 58-91.

Kort, Katharina (2004): Finanzdienstleister überdenken ihre Auslagerungsstrategien. In: Handelsblatt vom 10.02.2004.

Lüthje, B. (1998): »Vernetzte Produktion« und »post-fordistische« Reproduktion. Theoretische Überlegungen am Beispiel »Silicon Valley«. In: Prokla 113: Konzentration, Internationalisierung, Vernetzung, Nr. 4, S. 557-588.

McCarthy, John C. u.a. (2002): 3.3 Million US Services Jobs To Go Offshore, www.forrester.com.

McCarthy, John C. u.a. (2004): Near-Term Growth Of Offshoring Accelerating. Resizing US Services Jobs Going Offshore, www.forrester.com.

McKinsey (2003): The real economics of offshoring. In: McKinsey Quarterly, Oktober 2003.

Metcalfe, David; Parker, Andrew; Takahashi, Sonoko (2004): Europe's Unions: Offshore Outsourcing is The No. 1 Threat To Service Industry Jobs (Forrester Research – Quick Take vom 28.05.2004).

Moczadlo, Regina (2002/2003): Chancen und Risiken des Offshore-Development – Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen.

Mühlmann, Sophie (2004): »Hier tut sich einfach mehr« – Für SAP ist der Ausbau des indischen Standorts ein wirtschaftliches Muss. In: Die Welt vom 08.05.2004.

Müller, Oliver (2004): Walldorf spiegelt sich Indien. In: Handelsblatt Nr. 65 vom 17.04.2004, S. 16.

Müller, Wolfgang (2004): Ihr seid einfach zu teuer – Eine neue Welle der Globalisierung. In: Freitag vom 16.01.2004.

Netzeitung vom 01.04.2004: Siemens bestätigt Pläne zur Job-Auslagerung.

n-tv.de vom 23.03.2004: Tausende Jobs pro Monat – IT-Arbeitsplätze wandern aus.

Ofreneo, Rene E. (2004): Global outsourcing of IT jobs in Asia: Issues and challenges for the trade union movement. Preliminary Report Based on an ongoing UNI-APRO Study, March 29, 2004, o.O.

Overby, Stephanie (2003): The Hidden Costs of Offshore Outsourcing. In: CIO Magazine, Sep. 1, 2003.

Pößneck, Lutz (2004): Programmieren in Indien: IBM will jährlich 168 Millionen sparen. In: silicon.de vom 19.01.2004.

Pößneck, Lutz (2004a): Sprechen Sie »Outsourcing«? In: silicon.de vom 12.05.04.

Quak, Karin (2004): Zur Hochzeit an die Scheidung denken. In: Computerwoche vom 29.04.2004.

Rohde, Gerhard (2003): Grenzenlose Arbeit – Globale Mobilität: eine Herausforderung für Gewerkschaften und Wissenschaft. In: WSI Mitteilungen, Heft 10, S. 610-616.

Rohde, Gerhard (2004): Berlin, Budapest oder Bangalore. In: Die Mitbestimmung, Heft 3, S. 42-45.

Sahay, Sundeep; Nicholson, Brian; Krishna, S. (2003): Global IT Outsourcing – Software Development Across Borders.

Scheitor, Dieter; Müller, Wolfgang; Leppek; Reimer, Hagen (2004): Offshore Total Global? Hrsg. vom Funktionsbereich Betriebspolitik und Unternehmensbestimmung beim Vorstand der IG Metall und IG Metall Bezirk Bayern, München.

Schwemmle, Michael; Zanker, Claus (2000): »Anytime, anyplace...« Befunde zur elektronischen Internationalisierung von Arbeit, Frankfurt.

Schwemmle, Michael; Zanker, Claus (2004): IT-Offshoring – was wir wissen, was wir vermuten, was wir noch nicht wissen. Präsentation zur Fachtagung des ver.di-Landesfachbereichs TK/IT/DV Baden-Württemberg, Leinfelden-Echterdingen, 12.03.2004.
(www.verdi-it.de/it-fachtagung/schwemmle-zanker-verdi-fachtagung-it-offshoring-12032004.pdf).

silicon.de vom 23.04.2004: Die Russen kommen – in Sachen Softwareentwicklung.

silicon.de vom 26.04.2004: Siemens: 15.000 Softwareentwickler sollen abgebaut werden.

Software-AG (2003): Software AG und iGate Global Solutions gründen gemeinsames Unternehmen in Indien. Pressemitteilung der Software AG vom 12.08.2003, Darmstadt/Bangalore.

Spiegel Online vom 12.12.2003: Siemens lagert Softwareentwicklung aus.

Stodden, Paul A. (2003): Trends im Markt für IT-Dienstleistungen – Perspektiven und Konsequenzen. Folienvortrag auf der Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung am 18.02.2003.

tagesschau.de vom 24.02.2004: Interview Offshoring – Arbeitsplätze in Gefahr? Interview mit Volker Müller.

TUC (2003): Offshore Working. Beschluss des TUC-Kongresses.
www.tuc.org.uk/congress/tuc-7138-f0.cfm?theme=congress2003

TUC (2004): Global Offshoring. Submission to the DTI.
www.tuc.org.uk/economy/tuc-7732-f0.cfm

UNI (Union Network International) (2003): Strategien in einem zunehmend globalen Arbeitsmarkt – die globale Mobilitätsrevolution.

UNI (Hrsg.) (2004a): Die globale Mobilitäts-Revolution, Nyon (Verfasser: Andrew Bibby).

UNI (2004b): UNI Charter on Offshore Outsourcing, Nyon, www.union-network.org/uniflashes.nsf/0/cde5c2dd55586f14c1256ea900518dbe/$FILE/UNIOutsourcingCharter-en.pdf.

UNIFI (2004): Globalisation success for UNIFI. www.unifi.org.uk/barclaysnewsletters/globalisationagree.htm.

Zeller, Thomas (2004): Indische IT-Dienstleister bauen Angebot aus – Offshoring beschleunigt Abbau von IT-Jobs in den USA. In: cio.de vom 18.05.2004.

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
50	*Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler* **Telekommunikation im Aufbruch**	10,23	13050	3-935145-22-5
51	*Dunja M. Mohr* **Lost in Space: Die eigene wissenschaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen**	14,32	13051	3-935145-23-3
53	*Wolfhard Kohte* **Störfallrecht und Betriebsverfassung**	10,23	13053	3-935145-25-X
54	*Manfred Deiß/Eckhard Heidling* **Interessenvertretung und Expertenwissen**	13,29	13054	3-935145-28-4
55	*Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)* **Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern**	15,00	13055	3-935145-29-2
56	*Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)* **Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit**	23,00	13056	3-935145-30-6
57	*Heide Pfarr (Hrsg.)* **Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft**	12,00	13057	3-935145-31-4
58	*Stefan Eitenmüller* **Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung**	15,00	13058	3-935145-32-2
59	*Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann* **Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie**	10,00	13059	3-935145-33-0
60	*Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand* **Welthandelsorganisation und Sozialstandards**	7,00	13060	3-935145-34-9
61	*Renate Büttner/Johannes Kirsch* **Bündnisse für Arbeit im Betrieb**	11,00	13061	3-935145-35-7
62	*Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms* **Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen**	9,00	13062	3-935145-36-5
63	*Thomas Fritz/Christoph Scherrer* **GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels**	12,00	13063	3-935145-37-3
64	*Achim Truger/Rudolf Welzmüller* **Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur**	13,00	13064	3-935145-38-1
65	*Martin Sacher/Wolfgang Rudolph* **Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen**	19,00	13065	3-935145-39-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
66	*Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz* **Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung**	12,00	13066	3-935145-40-3
67	*Thomas Ebert* **Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung**	12,00	13067	3-935145-41-1
68	*Jan Priewe unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt* **Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit**	23,00	13068	3-935145-42-X
69	*Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss* **Kollektives Handeln**	30,00	13069	3-935145-43-8
70	*Bernhard Nagel* **Mitbestimmung in öffentlichen Unternehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip**	12,00	13070	3-935145-44-6
72	*Eva Kocher* **Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht**	12,00	13072	3-935145-46-2
73	*Hans-Böckler-Foundation (ed.)* **Future Works**	10,00	13073	3-935145-47-0
74	*Reinhard Schüssler/Claudia Funke* **Vermögensbildung und Vermögensverteilung**	16,00	13074	3-935145-48-9
75	*Ingrid Ostermann (Hrsg.)* **Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung**	20,00	13075	3-935145-49-7
76	*Christine Schön* **Betriebliche Gleichstellungspolitik**	12,00	13076	3-935145-50-0
77	*Volker Korthäuer/Marius Tritsch* **US-Cross-Border-Lease**	8,00	13077	3-935145-51-9
78	*Jörg Towara* **Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit**	8,50	13078	3-935145-52-7
79	*Anja Riemann* **Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit**	8,00	13079	3-935145-53-5
80	*Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim* **Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit**	12,00	13080	3-935145-56-X
81	*Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm* **Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen**	12,00	13081	3-935145-57-8

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
82	*Stefan Bach/Bernd Bartholmai* **Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland**	12,00	13082	3-935145-58-6
83	*Charlotte Wahler (Hrsg.)* **Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft**	20,00	13083	3-935145-59-4
84	*Henry Schäfer* **Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt**	16,00	13084	3-935145-60-8
85	*Maliszewski/Neumann* **Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen**	14,00	13085	3-935145-61-1
86	*Matthias Müller* **International Accounting Standards**	9,00	13086	3-935145-62-4
87	*Arno Prangenberg* **Grundzüge der Unternehmens-besteuerung**	8,00	13087	3-935145-63-2
88	*Klaus Jacobs/Jürgen Wasem* **Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration**	12,00	13088	3-935145-64-0
89	*Thomas Schönwälder* **Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung**	25,00	13089	3-935145-65-9
90	*Helene Mayerhofer* **Handbuch Fusionsmanagement** **Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen**	10,00	13090	3-935145-66-7
91	*Helene Mayerhofer* **Handbuch Fusionsmanagement** **Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen**	10,00	13091	3-935145-67-5
92	*Hans-Erich Müller* **Handbuch Fusionsmanagement** **Übernahme und Restrukturierung: Neu-ausrichtung der Unternehmensstrategie**	8,00	13092	3-935145-68-3
93	*Christian Timmreck* **Handbuch Fusionsmanagement** **Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions**	10,00	13093	3-935145-69-1
94	*Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff* **Handbuch Fusionsmanagement** **Steuerliche Triebfedern für Unternehmens-umstrukturierungen**	6,00	13094	3-935145-70-5
95	*Dieter Behrendt* **Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen**	11,00	13095	3-935145-73-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
96	*Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher* **Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen**	12,00	13096	3-935145-71-3
97	*Tanja Klenk/Frank Nullmeier* **Public Governance als Reformstrategie**	12,00	13097	3-935145-72-1
98	*Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)* **European Integration as a Social Experiment in a Globalized World**	14,00	13098	3-935145-74-8
99	*Angelika Bucerius* **Alterssicherung in der Europäischen Union**	25,00	13099	3-935145-75-6
100	*Werner Killian/Karsten Schneider* **Die Personalvertretung auf dem Prüfstand**	12,00	13100	3-935145-76-4
102	*Susanne Felger/Angela Paul-Kohlhoff* **Human Resource Management**	15,00	13102	3-935145-78-0
103	*Paul Elshof* **Zukunft der Brauwirtschaft**	16,00	13103	3-935145-79-9
104	*Henry Schäfer/Philipp Lindenmayer* **Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating**	19,00	13104	3-935145-80-2
107	*Axel Olaf Kern/Ernst Kistler/Florian Mamberer/ Ric Rene Unteutsch/Bianka Martolock/ Daniela Wörner* **Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung**	18,00	13107	3-935145-84-5
108	*Dea Niebuhr/Heinz Rothgang/Jürgen Wasem/ Stefan Greß* **Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung**	28,00	13108	3-935145-85-3
109	*Yasmine Chahed/Malte Kaub/Hans-Erich Müller* **Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland**	14,00	13109	3-935145-86-1

Bestellungen bitte unter Angabe der Bestell-Nr. an:

SETZKASTEN GmbH
PRODUKTION · VERLAG · WERBUNG

Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.