



# Offshoring hat viele Gesichter

Bits und Bytes auf dem Weg ins Ausland / Von der Arbeitsentlastung bis zum Verlust des Arbeitsplatzes

VON KARIN HIRSCHFELD

Vor den Toren Hyderabad wird rege gebaut. Halb fertige, futuristisch anmutende Betonriesen krallen sich in die Erde. Nahe der indischen Hightech-Stadt haben IT-Firmen ihr Domizil, und ihre Zahl wächst. In einem der Bürogebäude, dem Cyber Tower, sitzt Vijay Kumar, der Direktor des Technologieparks, und überblickt sein Reich. Bisher kann er zufrieden sein mit dem Geschäft. Microsoft lässt hier Software für den Weltmarkt entwickeln, Oracle und die Bank HSBC sind ebenfalls vertreten. Dienstleistungen aus Indien sind bei westlichen Firmen gefragt. „Unsere Wirtschaft wird sich weiterhin positiv entwickeln“, sagt Kumar.

Vom Offshoring, der Verlagerung von Jobs in Niedriglohnländer, profitiert nicht nur Indien: Firmen verlegen ihre Datenerfassung in die Slowakei oder die Buchführung nach Sri Lanka, Ingenieurbüros lassen Zeichnungen in Vietnam erstellen. Anders als in den frühen Jahren der Globalisierung werden nicht nur einfachste Routinetätigkeiten transferiert. Von der Entwicklung komplexer Software bis zur Analyse von Röntgenbildern: Verlagern lässt sich fast alles, was in digitale Datenform zu bringen ist – und auch hoch qualifizierte Tätigkeiten.

Einige hundert Kilometer westlich von Hyderabad, in einem Vorort von Mumbai, schreiben Experten der Firma Mastek Software für deutsche Kunden. Wer hier einen Job findet, gehört zu einer privilegierten Gruppe von Angestellten, die hoch motiviert ist, hart arbeitet, viel verdient. „Vor wenigen Jahren haben wir mit zwei Leuten angefangen. Seitdem sind wir kontinuierlich gewachsen“, sagt die Abteilungsleiterin. Mehr als 100 Angestellte arbeiten jetzt für deutsche Kunden, Tendenz steigend.

Indische Experten schätzen die Wachstumschancen für die heimischen Dienstleister äußerst positiv ein: „Der Himmel ist die Grenze“, schwärmt M.K. Swaminath, Präsident des IT Professionals Forum in Bangalore, von der Zukunft der Branche.

Auf der anderen Seite des Ozeans macht sich hingegen Panik breit. Verschiedene Studien malen für die USA eine düstere Perspektive: bis 2015 so Forrester Research, könnten

mehr als drei Millionen nordamerikanische Angestelltenjobs in Niedriglohnländer abgewandert sein. Ähnliche Prognosen gibt es für europäische Industrienationen. In manchen Ländern formiert sich Widerstand. In Zeiten des Hightech-Booms waren Dienstleister und Programmierer aus Indien in den USA und Europa hoch willkommen. Doch inzwischen hat sich der Wind gedreht. In den USA wurde die Zahl der Arbeitsvisa zurückgeschraubt. Gewerkschaften fordern, dass Firmen, die Jobs ins Ausland verlagern, keine Staatsaufträge mehr erhalten. In einigen Bundesstaaten werden entsprechende Gesetze diskutiert.

**Der Himmel ist bei den Wachstumschancen die Grenze**

Der Direktor des Hightech-Parks in Hyderabad sieht dies mit Sorge. „Die westlichen Länder fallen in den Protektionismus zurück“, klagt Kumar. „Jeden kleinen Job, der nach Asien wandert, nehmen die Leute im Westen in drastischer Vergrößerung wahr“. Dabei sparten die Firmen, wenn sie Arbeiten nach Indien verlagern, und der Profit lande wieder im Westen.

Die aufgeheizte Diskussion verdeckt, dass Offshoring viele Gesichter haben kann. Die Folgen für die Betroffenen im Westen reichen von der Arbeitsentlastung bis zum Stellenverlust. Beim britischen Finanzdienstleister Shore (Name geändert) führte ein Verlagerungsprozess zum drastischen Beschäftigungsabbau. Die Firma verlegte bei einer Restrukturierung die weltweite Personalverwaltung ins indische Chennai. Dort werden nun alle Urlaubsanträge bearbeitet. Geschäftsräume werden geschlossen. Etwa hundert „Personaler“ verloren weltweit ihren Job, die meisten in England. Wer jetzt die britische Zentrale besucht, läuft durch stille Flure. Eine ganze Etage steht leer. Wenige Jobs für „strategische HR consultants“ blieben – keine reale Chance für die bisherigen Sachbearbeiterinnen. Die meisten verließen die Firma, eine „großzügige Abfindung“ im Gepäck.

Manchmal gehört der Stellenabbau bei der Verlagerung nicht zum Kalkül, sondern

wird erst später beschlossen. Bei Ivy (Name geändert), einer schwedischen IT-Firma, sprach anfangs niemand von Kürzungen, im Gegenteil. In den 90er Jahren waren Software-Experten verzweifelt gesucht. „Wir haben jeden eingestellt, der irgendwie programmieren konnte“, so ein Manager. Da Ivy eine Tochter in Sri Lanka. Jetzt arbeiten dort in der Hauptstadt Colombo 300 IT-Spezialisten. Mit der Marktkrise kam zwischenzeitlich der Kostendruck – es wurde deutlich, dass die asiatischen Kollegen billiger und damit den westlichen Beschäftigten überlegen waren. „Wir können neue Leute in Sri Lanka einstellen und immer noch die Kosten reduzieren“, erklärt ein Vizepräsident der Firma. Hundert schwedische Angestellte mussten gehen.

Wo es nicht zu viele Betroffene gibt, werden die Verlagerungsfolgen oft innerbetrieblich abgedeckt. „Betriebsbedingte Kündigungen durch die Auslagerungen gab es bei uns bisher nicht. Wir haben für die meisten Kollegen neue Aufgaben gefunden“, sagt Manfred Friedrich, Betriebsratsvorsitzender bei Hewlett-Packard in Böblingen. Bislang wurden erst wenige Aufgaben – etwa Teile des Rechnungswesens – ausgelagert, meist nach Indien und in die Slowakei. Die Zahl der Betroffenen ist überschaubar. „Wobei man aber sehen muss: Es gibt ständig Überlegungen, welche Leistungen man in kostengünstigere Länder transferieren kann“, sagt Friedrich. Ähnlich sieht es bei IBM aus. Hier verlagerte das Management Ende vorigen Jahres einige Verwaltungsaufgaben nach Osteuropa. Etwa zwanzig Angestellte waren deutsch.

**Neue Leute können wir in Sri Lanka einstellen und immer noch Kosten reduzieren.**

landweit betroffen. „Die Geschäftsleitung sicherte uns zu, dass niemand seine Beschäftigung verliert und dass alle mindestens eine gleiche oder eine höherwertige Aufgabe bekommen“, sagt ein IBM-Betriebsrat. Wie reagieren die Betroffenen? „Manche waren besorgt, dass die neuen Anforderungen sie überfordern“, so seine Beobachtung. Das

Zauberwort der Stunde: Flexibilität. „Veränderungen kommen ja inzwischen sowieso fast täglich“, sagt der Interessenvertreter.

Offshoring bringt auch echte Verlagerungsgewinner hervor: Wo Arbeiten in die Ferne wandern, wächst am Heimatstandort oft der Bedarf an Koordinations- und Managementaufgaben. Für viele ist das ein Karriere Schritt. „Indem ich mit Indien zusammenarbeite, erzeuge ich attraktive Arbeitsplätze hier in Deutschland“, findet ein deutscher Manager. Wer früher selbst Software programmierte, koordiniert jetzt als Teamleiter die Arbeit der indischen Kollegen.

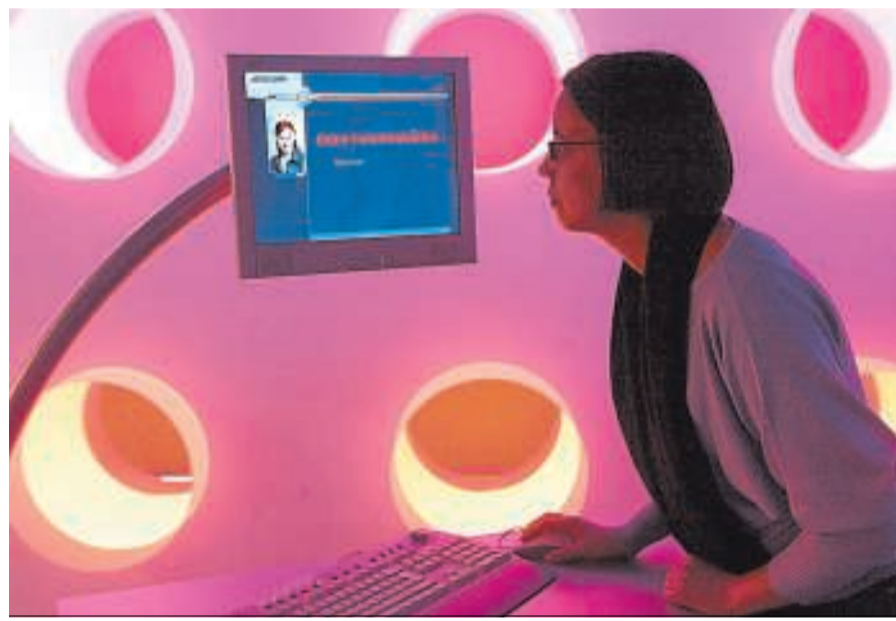
Unscheinbar ist die Light-Version des Offshoring. Viele Firmen verlagern einzelne Projekte ins Ausland – weil sie nicht zum Kerngeschäft gehören, das eigene Personal im Moment überlastet ist oder es keinen Sinn macht, Spezialwissen aufzubauen. Manchmal soll es auch einfach besonders schnell gehen. So bei EDL (Name geändert), einem britischen Medienhaus, das innerhalb weniger Wochen eine neue Website benötigte. EDL hatte ein neues Produkt, und das lukrative Weihnachtsgeschäft stand vor der Tür. Ein vietnamesisches Softwarehaus übernahm die Aufgabe, die wenige Wochen dauerte. Für die Angestellten von EDL brachte das vor allem Arbeitsentlastung.

Auch „harmlos“ wirkende Formen des Offshoring haben in der Summe Arbeitsplatzeffekte: Kostengünstigere Firmen in der Ferne werden heimischen bevorzugt, lokale Freiberufler wie IT-Consultants erhalten weniger Aufträge. Nicht zuletzt: Auch da, wo das Geschäft wächst, stellen viele Firmen keine neuen Beschäftigten am Heimatstandort ein. Wachstum ja – aber nicht hier, so der Tenor. In den USA macht bereits der Begriff des „jobless growth“ die Runde.

Während Politiker über wirtschaftliche und arbeitsmarktbezogene Folgen des Offshoring debattieren, weist der internationale Gewerkschaftsvertreter Gerhard Rohde auf eine ganz andere Seite hin. „Offshore Outsourcing könnte man auch sehen als einen ersten, wenngleich winzigen Schritt der entwickelten Länder im Kampf gegen die Ungleichheit in der Welt“, sagt Rohde, der bei Union Network International für die IT-Sparte zuständig ist.



Cebit-Szenen. Wenn Menschen sich informieren und miteinander kommunizieren, sind Computer und Bildschirm längst nicht mehr wegzudenken.



## Dicke Bretter

Beim E-Government stoßen viele Bürgermeister schnell an die finanziellen Grenzen – Städtetag plädiert für gemeinsame Rechenzentren

VON FRANK-THOMAS WENZEL

Das geht ruckzuck: Einfach den Button mit dem stilisierten Autokennzeichen anklicken, dann Buchstaben und Nummern eingeben und schon kommt von der Kfz-Zulassungsstelle des hessischen Wetteraukreises die Meldung, dass das Wunschkennzeichen für drei Tage reserviert ist. Überall in Deutschland wird Bürgern Internet-Service dieser Art angeboten. Da lassen sich Landräte und Bürgermeister nicht lumpen, schließlich wollen sie sich nicht nachsagen lassen, beim E-Government geschlafen zu haben.

Damals vor drei, vier Jahren, als der Furor der so genannten New Economy auch manchen Bürgermeister erfasste, begannen sie damit, neben den Rathäusern aus Stein und Glas auch virtuelle zu errichten. Von mehr Bürgerservice und noch mehr Effizienz war die Rede. Doch die New-Economy-Euphorie währte nicht allzu lange, und der Elan beim Thema E-Verwaltung ließ ebenfalls merklich nach. „Wir haben heute

tausende verstreuter Einzellösungen“, erläutert Walter Gora, E-Government-Experte beim IT-Dienstleister EDS. Es mangle an Ziel-Definitionen und an einer Gesamtstrategie. Das Grundproblem: Etwa 80 Prozent der möglichen E-Government-Prozesse spielen sich auf kommunaler Ebene ab. Und für Bürgermeister ist es häufig eine Frage der Ehre, dass man sich ein eigenes Rathaus baut – meistens mit Hilfe einer örtlichen Computerfirma. Doch dabei stoßen Kommunen schnell an finanzielle Grenzen.

Dennoch, die Bundesregierung will E-Government weiter vorantreiben und dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Bis Ende 2005 sollen alle 450 internetfähigen Dienstleistungen der Bundesbehörden auf elektronische Anwendungen umgestellt werden. Bei 260 ist es schon geschafft. „Wir bekommen das alles rechtzeitig hin“, sagt Dirk Inger, Sprecher des Bundesinnenministeriums. Das Einsparpotenzial sei riesig, bis zu 400 Millionen Euro pro Jahr. Eins der Vorzeigeprojekte ist Bafög: Ex-Empfänger der

Staatsknete können die Rückzahlung des Geldes komplett über das Internet abwickeln. Auf der Cebit werden viele E-Government-Projekte in Halle 1 vorgestellt.

Damit es Länder und Kommunen dem Bund gleichtun können, wurde 2003 das Projekt Deutschland-Online installiert: Es habe die Aufgabe, Aktivitäten zu koordinieren, so Inger, damit nicht jede Kfz-Zulassungsstelle ihre eigene Website bauen müsse. Genau hierin sieht Franz-Reinhard Habel, Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, eine Chance, Kostenprobleme zu lösen: Prozesse seien überall ähnlich, was eine Unterteilung in Front- und Back-Office nahe lege: Die Kommunen haben weiterhin eigene Webseiten. Doch betrieben werden sie in Rechenzentren, die mehrere Städte und Gemeinden gemeinsam nutzen.

Apropos Kosten: Gora hält Bürgerservice zwar für die Außenwirkung von E-Government für sehr wichtig. Doch wenn es ums Sparen im großen Stil gehe, spiele die Musik bei verwaltungswirtschaftlichen Prozessen. Mit

Hard- und Software ist es da allerdings nicht getan. „Change Management“ und „Implementierung“ kommen hinzu. Das hört sich nach schwierigen Operationen an. Sind sie auch. Nämlich Umbauten in der Verwaltung, die im Zweifelsfall ziemlich radikal ausfallen. Beispiel Kfz-Zulassung: Der Staat müsse sich fragen, ob er für Herkunftskennzeichnungen von Autos jährlich vier bis fünf Milliarden Euro an Verwaltungskosten ausgeben soll, so Gora. E-Government zu Ende gedacht, könne bedeuten, dass Kfz-Versicherer das mit den Schildern komplett übernehmen und Zulassungsstellen abgeschafft werden.

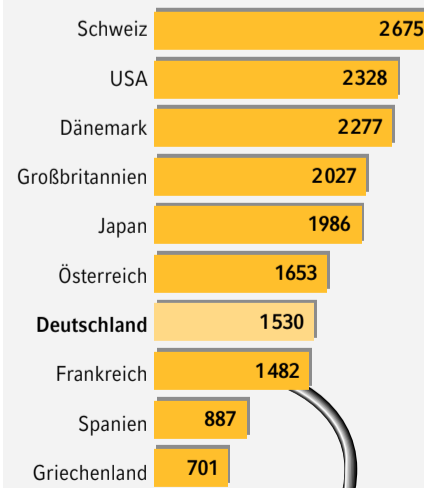
Gora weiß, dass da dicke Bretter gehohlet werden müssen. Solche Prozesse seien nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen. Beschäftigte müssten überzeugt und für andere Aufgaben qualifiziert werden. Der Effekt sei, dass sich Bedienstete nicht mehr um das Wälzen von Akten, sondern um die Beratung von Bürgern kümmern, meint auch Habel. Eingesparte Milliar-

den-Beträge könnten für wichtige Aufgaben wie Schulen oder den Ausbau von Kinderbetreuung verwendet werden.

Doch auch die interne Runderneuerung kostet zunächst einmal viel Geld, das besonders die Kommunen nicht haben. Gora sieht im Public Private Partnership (PPP), der Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft, den Ausweg. Er räumt allerdings auch ein, dass das PPP-Renommierprojekt – die Lkw-Maut – ziemlich schief gelaufen ist. „Das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaft ist noch nicht klar definiert.“ Was er damit meint: Die Politik setzt den Unternehmen Fristen für die Umsetzung von Projekten, die sie aber nie einhalten können. Die Firmen nehmen die Aufträge trotzdem an, achten aber darauf, dass sie keine Haftungsverpflichtungen eingehen, falls sie die Fristen nicht einhalten. Und so verteuern und verzögern sich Projekte mit einer gewissen Zwangsläufigkeit. Gora: „Es fehlt auf beiden Seiten an Ehrlichkeit, daran muss zuerst gearbeitet werden.“

### Die Elektronik-Welt

Pro Kopf wurden im Jahr 2003 so viel Euro für Informationstechnik und Telekommunikation ausgegeben



### CEBIT KOMPAKT

**Messe-Zeitraum:** Donnerstag, 18., bis Mittwoch, 24. März.  
**Öffnungszeiten:** 9 Uhr bis 18 Uhr.  
**Ort und Anreise:** Messe Hannover. Sonder- und Linienflüge aus dem In- und Ausland. Regel- und Messesonderzüge halten am Bahnhof Hannover Messe / Laatzen. 45.000 Parkplätze auf dem östlichen Messegelände.  
**Aussteller:** Mehr als 6000 Unternehmen aus rund 60 Ländern.  
**Ausstellungsfläche:** Gut 300.000 Quadratmeter in 27 Hallen.  
**Eintritt:** Die Tageskarte im Vorverkauf kostet 32 Euro, Dauerkarte im Vorverkauf 69 Euro, Tageskarte an den Kassen 36 Euro, Dauerkarte an den Tageskassen 79 Euro.  
**Ermäßigte Tageskarten** sind für Schüler ab 15 Jahren, Studierende, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende erhältlich. Sie kosten 17 Euro und gelten nur am 20., 21. und 24. März.  
**Vorverkauf:** Unter [www.cebit.de](http://www.cebit.de), bei den Industrie- und Handelskammern sowie in Reisebüros der Deutschen Bahn.  
**Besucher-Information:** Im Internet unter der Adresse [www.cebit.de](http://www.cebit.de). In den Hallen erläutern zahlreiche Terminals das Ausstellungsangebot und Rahmenprogramm in deutscher und englischer Sprache. dpa

### Hallenplan

