

Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG • WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

Jobkiller mit Spätzündung

Offshoring von IT-Dienstleistungen

Von Karin Hirschfeld

Erschienen im Magazin Mitbestimmung 03/2004

Hans-Böckler-Stiftung
Magazin Mitbestimmung
Hans-Böckler-Straße 39
D-40476 Düsseldorf
Telefon: 0211-7778-147
E-Mail: redaktion@boeckler.de
www.magazin-mitbestimmung.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Jobkiller mit Spätzündung

Offshoring von IT-Dienstleistungen

In Indien oder Sri Lanka erledigen Arbeitnehmer die Personalverwaltung für europäische Firmen: Sie testen Software und lekturieren sogar Bücher. Oft entwickelt sich eine Offshorestrategie, die zunächst auf Expansion setzte, erst nach einiger Zeit zum Jobkiller. Denn viele IT-Firmen rekrutieren auch bei einer positiven Geschäftsentwicklung kein neues Personal mehr in Europa.

Von **Karin Hirschfeld**

Die Autorin arbeitet als Organisationssoziologin in Berlin. karinhir@t-online.de





■ Wenn ein Mitarbeiter des multinationalen Finanzdienstleisters Shore* mehr über seinen Gehaltszettel wissen will, ruft er in Indien an. Seit einiger Zeit liegt die weltweite Personalverwaltung des Konzerns in der südindischen High-Tech-Metropole Chennai. Die 140 Mitarbeiter des asiatischen Service-Zentrums organisieren auch Geschäftsreisen und verarbeiten Urlaubsanträge. Ein Call-Center nimmt Anfragen der Beschäftigten aus allen Ländern entgegen. „Die Zeiten, in denen eine freundliche Dame aus derselben Betriebsstätte deine Fragen beantwortete, sind vorbei“, sagt ein Personalmanager. Shore verfolgte mit dem Aufbau einer zentralen indischen Firmeneinheit um das Jahr 2000 herum eine konzernweite, im Wesentlichen kostengetriebene Zentralisierungsstrategie. Mit dem kompletten Re-Engineering der Personalfunktion wollte das Topmanagement Prozesse vereinheitlichen, die bis dahin länderspezifisch waren, und Doppelaktivitäten vermeiden. Viele Vorgänge wurden digitalisiert und stehen den Angestellten jetzt in der Online-Selbstbedienung zur Verfügung. Weltweit haben 100 Mitarbeiter der nationalen Personalabteilungen ihre Jobs verloren. Für den asiatischen Standort sprachen nicht nur geringere Personalkosten. Wichtig war auch, dass Shore dort einen bedeutenden Zukunftsmarkt sieht. →

* Die Firmennamen wurden geändert.

Suche nach Spezialisten und nach Kostensenkung

→ Für das Verschieben von Aktivitäten nach Asien gibt es eine Vielzahl von Gründen, wie das **Asian-Emergence-Projekt** herausgefunden hat. Prominentestes Argument ist die Einsparung von Kosten: Die westlichen Kunden wollen die Lohnunterschiede zu asiatischen Ländern – oft etwa 1:4 oder größer – ausnutzen und erhöhen gleichzeitig ihre Flexibilität: Je nach Bedarf können sie die externen Kapazitäten erweitern oder herunterfahren. So ließ die europäische Fluggesellschaft Flighty* seit den 90er Jahren ihre Ticketdaten in Mumbai eingeben. Einige Jahre lang erfassten indische Arbeitskräfte zu einem Bruchteil der westeuropäischen Kosten die Daten, die für eine Abrechnung zwischen den Airlines erforderlich sind. Im Jahr 2000 stand jedoch schon die Weiterverlagerung an: Mit der technologischen Option, Tickets einzuscannen statt sie manuell einzugeben, wurde nun ein näher gelegener slowakischer Standort auch

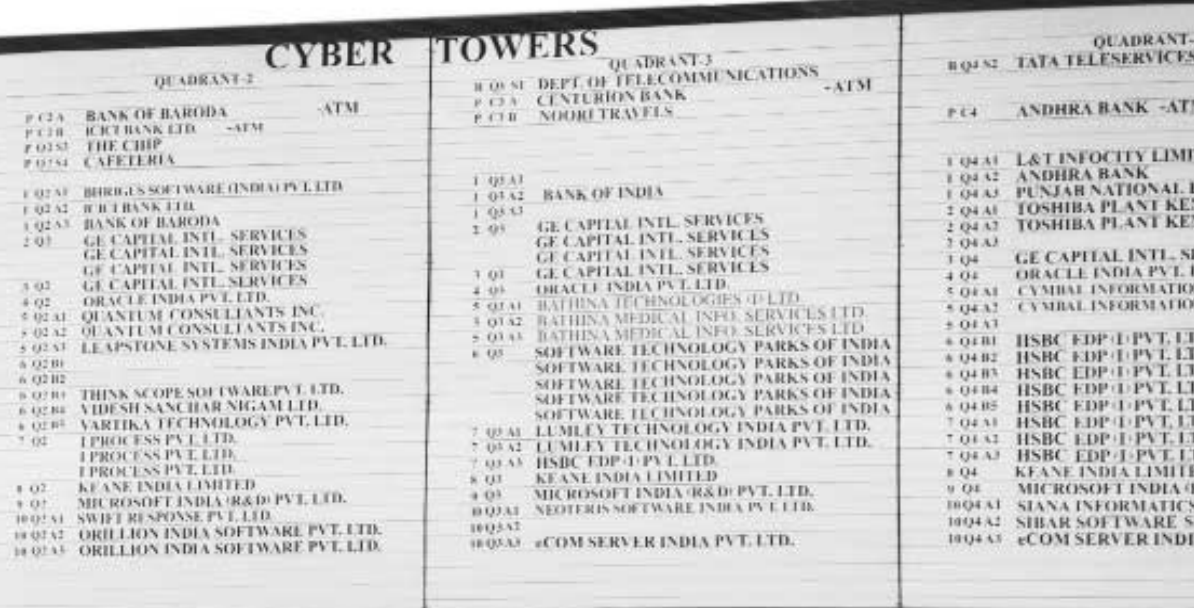
kostenmäßig attraktiv. Ein Großteil der Aktivitäten wanderte daher von Indien nach Osteuropa.

Nicht immer geben Kostenargumente den Ausschlag für die Entscheidung, Arbeitsprozesse in die Ferne zu verschieben. Bis zur Jahrtausendwende suchten vor allem im IT-Bereich manche Unternehmen verzweifelt nach Spezialisten: „Wir haben jeden eingestellt, der irgendwie programmieren konnte“, so der Manager eines schwedischen Konzerns. Die Suche nach einheimischen Arbeitskräften dauerte den Firmen zu lange oder wurde ihnen zu teuer. „Vor dem Outsourcing nach Indien mussten wir aufgrund von Ressourcenengpässen immer wieder Projekte verschieben, manchmal monatelang. Aufgrund der Marktsituation konnten wir uns das nicht mehr erlauben“, sagt der Leiter eines deutschen IT-Teams. Indien entwickelte sich in dieser Zeit des Booms zur Alternative erster Wahl – inzwischen sind andere Länder wie Sri Lanka und Thailand, Vietnam oder China nachgerückt.

Von Stellenabbau am Heimatstandort zugunsten fernöstlicher Arbeitsplätze war anfangs keine Rede: „Wir

Asian EMERGENCE

Dieser Bericht beruht auf den Ergebnissen des EU-finanzierten Forschungsprojektes Asian Emergence, das zwischen 2002 und 2003 insgesamt 50 Verlagerungsfälle innerhalb Asiens und von Europa nach Asien untersucht. Weitere Infos: www.emergence.nu



Frontseite der Cyber Towers in Hyderabad, Software Development Park

Foto: Gerhard Rohde

wollen unser Geschäft wachsen lassen“, so ein deutscher IT-Manager. „Damit es wachsen kann, brauchen wir zusätzliche Leute, und die gibt es weder hier noch in den USA.“ Während in Deutschland über den Mangel an IT-Experten und die Einführung einer Greencard für ausländische Fachkräfte diskutiert wurde, profitierten asiatische Firmen von dem IT-Boom im Westen. Manche Betriebsräte sahen zu dieser Zeit zwar die wirtschaftlichen Vorteile des Outsourcing, verfolgten die Entwicklung aber mit einiger Skepsis: Wenn die ökonomische Wachstumsphase vorbei ist, so die Befürchtung, könnten die Verlagerungen schnell zum Arbeitsplatzabbau an den Heimatstandorten führen. Mit dieser Vermutung lagen sie nicht ganz falsch.



»Wir können neue Leute in Sri Lanka einstellen und immer noch Kosten reduzieren.«

F&E-Vizepräsident eines schwedischen IT-Unternehmens

Auf die Expansion folgt der Rückbau

Was als unproblematisches Arbeitsplatzwachstum begann, entwickelte sich einigen Fällen nach und nach zum Jobvernichter – aus westlicher Perspektive. Das schwedische IT-Unternehmen Ivy* gründete in den Jahren des IT-Booms eine Tochterfirma in Sri Lanka, die anfangs zwanzig Fachkräfte beschäftigte. Mit Hilfe des zusätzlichen Personals wollte Ivy schnell wachsen und neue Softwareprodukte entwickeln. Dazu wurden alle skandinavischen wie asiatischen Mitarbeiter dringend benötigt. Wenige Jahre später geriet der Markt in die Krise, der Kostendruck stieg. Der Personalstamm in Sri Lanka war mittlerweile auf 300 Mitarbeiter angewachsen. „Wir können neue Leute in Sri Lanka einstellen und immer noch Kosten reduzieren“, sagt der F&E-Vizepräsident. Für die Europäer hingegen bedeutete der Zwang zur Kostenreduktion auch Jobabbau: Nach der Jahrtausendwende mussten hundert schwedische IT-Experten bei Ivy gehen. Die meisten hatten auf dem inzwischen enger gewordenen Stellenmarkt Schwierigkeiten, wieder Arbeit zu finden.

Auch beim britischen Verlagshaus Townsetter entwickelte eine Outsourcingstrategie sich erst nach einiger Zeit zum Jobkiller. Die Firma startete mit der Verlagerung des Satzsetzes nach Indien, um den europäischen Lohnstandards zu entgehen und Flexibilität zu gewinnen. Anfangs waren die Beschäftigungseffekte gering; den wenigen Betroffenen im Stammhaus wurden interne Umschulungen angeboten. In einer zweiten Welle wurde nun auch das Lektorat nach Indien verlagert, die eigene Abteilung komplett geschlossen. Dieses Mal verloren zahlreiche Mitarbeiter ihren Job.

Das Beispiel zeigt, dass die Qualität vieler Verlagerungen sich verändert hat: Anders als in den Anfängen der Offshoring-Entwicklung, werden inzwischen auch höherwertige, anspruchsvolle Tätigkeiten in die Ferne vergeben. So verfolgt der britische Finanzdienstleister Mogul* etwa das Konzept des „extremen Outsourcing“ – bis auf Marketing, Verkauf und das Management lasse sich alles verlagern, lautet der Wahlspruch der Firmenleitung. Unternehmensberater legen den Firmen bereits das Outsourcing auch „strategischer Funktionen“ nahe, zum Beispiel in der **Accenture-Studie**.

Betrachtet man die Beschäftigungsfolgen des Offshoring, zeigt sich: Viele Firmen bauen zwar keine Stellen ab, rekrutieren aber auch bei einer positiven Geschäftsentwicklung kein neues Personal in Europa – „jobless growth“, beschäftigungsloses Wachstum also. Neue Jobs entstehen vor allem an den asiatischen Standorten. Auswirkungen für den regionalen Arbeitsmarkt hat es auch, wenn in der Folge die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern oder regionalen Unternehmen zurückgefahren wird. Die fernöstlichen Anbieter sind wesentlich günstiger und können mittlerweile oft auch in qualitativer Hinsicht durchaus mit europäischen Lieferanten konkurrieren. „Der einzige Boom in der IT-Industrie ist das Outsourcing“, resümiert ein deutscher IT-Manager, „unsere IT-Aktivitäten expandieren, aber nicht hier.“

Dennoch gibt es auch Verlagerungen, die ganz unpektakulär verlaufen und keine nennenswerten Auswirkungen auf die Beschäftigung am Heimatstandort haben. Oft geht es dabei um klar abgegrenzte und zeitliche be- →

Accenture-Studie

„Outsourcing 2007 – von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft“, zusammen mit dem Institute of Management and Consulting Sciences, 2002

Europäische EMERGENCE-Betriebsbefragung

Deutsche verlagern weniger

■ Von 8 000 befragten europäischen Betrieben praktiziert knapp die Hälfte (49 Prozent) Formen von E-Work – das sind Aktivitäten, die räumlich entfernt vom Stammbetrieb ausgeführt werden und auf der intensiven Nutzung von Telekommunikationstechnologien basieren. Dabei dominiert das E-Outsourcing (43 Prozent der Betriebe) gegenüber der Beschäftigung eigener Angestellter an einem anderen Standort (12 Prozent der Betriebe). Telearbeit in Reinform ist kaum verbreitet: Nur 1,5 Prozent der befragten Firmen beschäftigen Personal, das ausschließlich von zu Hause aus arbeitet. Häufigste verlagerte Funktion sind die Software-Entwicklung und der IT-Support. Aber auch kreative Leistungen wie Designaufgaben, Personalverwaltung und Weiterbildung oder Call-Center-Aktivitäten (Telesales, Kundenservice) werden häufig an andere Stätten verlagert (siehe Grafik).

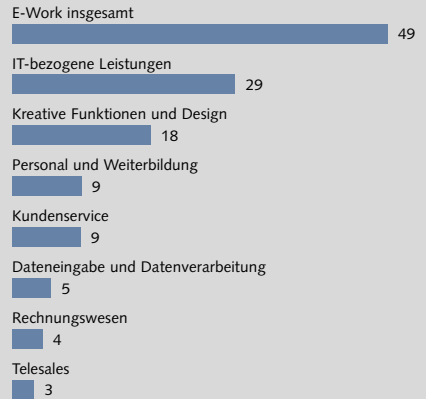
Deutsche Firmen sind weniger verlagerungsfreundlich als die der europäischen Nachbarländer. Nur 31 Prozent der untersuchten deutschen Betriebe praktizierten zum Zeitpunkt der Befragung E-Work – 49 Prozent sind es im europäischen Schnitt. Während die politische Standortdebatte sich oft auf die Abwanderung von Arbeitsplätzen ins Ausland konzentriert, spielt ein Großteil von Verlagerungen sich innerhalb derselben Regionen ab: Beim Outsourcing von E-Work befindet sich das Zielunternehmen (einschließlich Freelancern) oft in der eigenen Region (35 Prozent der Betriebe).

18 Prozent der Betriebe beziehen Leistungen aus einer anderen Region im Inland. Nur fünf Prozent der befragten europäischen Betriebe gaben an, E-Work in ein anderes Land out-sourcen. Als wichtige Zielorte für Verlagerungen wurden neben Ländern wie Indien oder Russland dementsprechend auch zahlreiche europäische Städte und Regionen genannt: Unter den Top-Standorten befinden sich nicht nur europäische Niedriglohn-Gebiete wie Polen, Tschechien oder Ungarn, sondern auch Metropolen wie Hamburg und London oder Luxemburg.

Als Motive der Verlagerung wurde technische Expertise des Lieferanten noch vor Kostenargumenten aufgeführt. Die gute Reputation einer Firma und eine hohe Zuverlässigkeit standen ebenfalls im Vordergrund. Einige Argumente, die in der öffentlichen Debatte viel Raum einnehmen, spielten keinerlei Rolle: die Verfügbarkeit staatlicher Subventionen, Steuererleichterungen oder eine geringe Arbeitsmarktregulierung. ■

Was wird verlagert?

Verteilung nach Geschäftsfunktionen
In Prozent der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten



Quelle: Emergence-Studie

Das EMERGENCE-Projekt

ist EU-finanziert und untersuchte 2000 bis 2002, inwieweit europäische Firmen elektronisch gestützte Aktivitäten (E-Work) verlagern. 8 000 europäische Betriebe wurden befragt und 60 Intensiv-Fallstudien durchgeführt. Ergebnisse unter www.emergence.eu



→ fristete Aktivitäten. Das britische Reisebüro TravelMode* wollte ein Online-Buchungssystem entwickeln, um dem Markttrend zu internetbasierten Transaktionen zu folgen. Das Management beauftragte eine Software-Firma aus Sri Lanka. Mit Projektabschluss war nach drei Jahren auch die Kooperation vorbei. Die Medienagentur EDL* ließ eine Website in Vietnam entwickeln, da die eigenen Arbeitskräfte überlastet waren und das Ganze schnell gehen sollte – das lukrative Weihnachtsgeschäft stand vor der Tür. Nach dem Outsourcing ging man zur Tagesordnung über.

Mit einer gemischten Erfolgsbewertung beendete auch das deutsche Software-Haus ABC die Vertragsbeziehung zu seinem indischen Lieferanten. Die Qualität und die Kosteneinsparungen waren weit geringer, als ABC das anfangs erwartet hatte: „Wir hatten deren technische Expertise überschätzt. Das lag wahrscheinlich an der öffentlichen Diskussion – wir dachten, das sind alles Software-Gurus.“

Offshoring verändert auch die beruflichen Profile

Die Verlagerung von Dienstleistungen hat nicht nur quantitative Beschäftigungseffekte. Man behält einen Arbeitsplatz, aber die Qualifikationsanforderungen verändern sich. Denn mit der Auslagerung von IT-Dienstleistungen steigen die Managementaufgaben am Heimatstandort. Viele empfinden die neuen Koordinationsaufgaben als Karriereschritt. „Indem ich mit Indien arbeite, erzeuge ich attraktive Arbeitsplätze hier in Deutschland“, sagt ein Manager der IT-Firma Globecom*. Wer bis dahin Software entwickelte, wird jetzt Projektleiter in einem indisch-deutschen Team. Die Mitarbeiter eines britischen Architekturbüros, die vorher ihre Zeichnungen selbst fertigten, sind jetzt von dieser „profanen Routinetätigkeit befreit“, nachdem sie nach Vietnam verlagert wurde.

Nicht alle Beschäftigten bejahen die Verpflichtung sich umzuorientieren, wie sie viele Arbeitgeber einfordern. „Wir erwarten, dass unsere Mitarbeiter die Veränderungen mittragen oder woandershin gehen“, hatte der Leiter eines deutschen IT-Teams der Versicherungsfirma

»Der einzige Boom in der IT-Industrie ist das Outsourcing – unsere Aktivitäten expandieren, aber nicht hier.«

Deutscher IT-Manager eines Versicherungsunternehmens

Invest* verkündet. Und so suchte sich nach dem Start des Outsourcing nach Indien die Hälfte seines Teams einen anderen Arbeitgeber. Das Angebot, sich zum Business Analysten qualifizieren zu lassen, schlugen sie aus. „Es gibt Entwickler, die lebenslang Entwickler bleiben und in großen, innovativen Projekten arbeiten wollen. Durch Outsourcing ist das nicht mehr möglich“, sagt der Teamleiter und bedauert die „mangelnde Flexibilitätserbereitschaft“ seiner Mitarbeiter.

Andere sind mit einer klaren Abstiegsoption konfrontiert. So im Fall des Verlagshauses Townsetter, das seine Lektoratsarbeiten nach Indien verlagerte. Einige Lektoren, meist über vierzig Jahre alt und ohne fundierte Computerkenntnisse, erhielten nach der Auflösung ihrer Abteilung das Angebot, in einem „Digitalen Dienstleistungszentrum“ zu arbeiten. Dort sind vor allem administrative und Supportfunktionen für die indischen Lieferanten wahrzunehmen – eine computergestützte Arbeit mit Tabellen und Datenbanken, „standardisiert und wenig interessant“, so ein Gewerkschaftsvertreter. „Es gab eine klare Botschaft vom Management: Wer sich den Veränderungen widersetzt, verliert seinen Job“, sagt er und kritisiert, dass den Angestellten nicht ausreichend Zeit eingeräumt wurde, um sich den neuen Umständen anzupassen. Mit der Betriebsleitung wurde immerhin vereinbart, dass das Gehalt stabil bleibt. ■