

Ja, ich bin dabei!

- Ich bin dagegen, Arbeitsplätze aus kurzfristigem Profitstreben in Niedriglohnländer zu verlagern.
 - Ich bin für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, sowohl für die Beschäftigten hierzulande, als auch für die Arbeitsbedingungen in anderen Teilen der Welt.
 - Ich bin der Ansicht, dass Beschäftigte die Entwicklung der Arbeitswelt am besten gemeinsam meistern können.
- Deshalb möchte ich Mitglied der IG Metall werden.

Name

Anschrift privat

Standort / Abteilung

Bank / Sparkasse

BLZ	Konto-Nr.
Ort, Datum	Unterschrift

Einfach Formular ausfüllen und faxen an:

Fax-Nr. 0 69-66 93 24 98

oder im frankierten Umschlag schicken an:
IG Metall, Abteilung Organisation und Mitglieder
Lyoner Str. 32, 60528 Frankfurt am Main

Online Mitglied werden?

www.igmetall.de/kontakt/beitritt

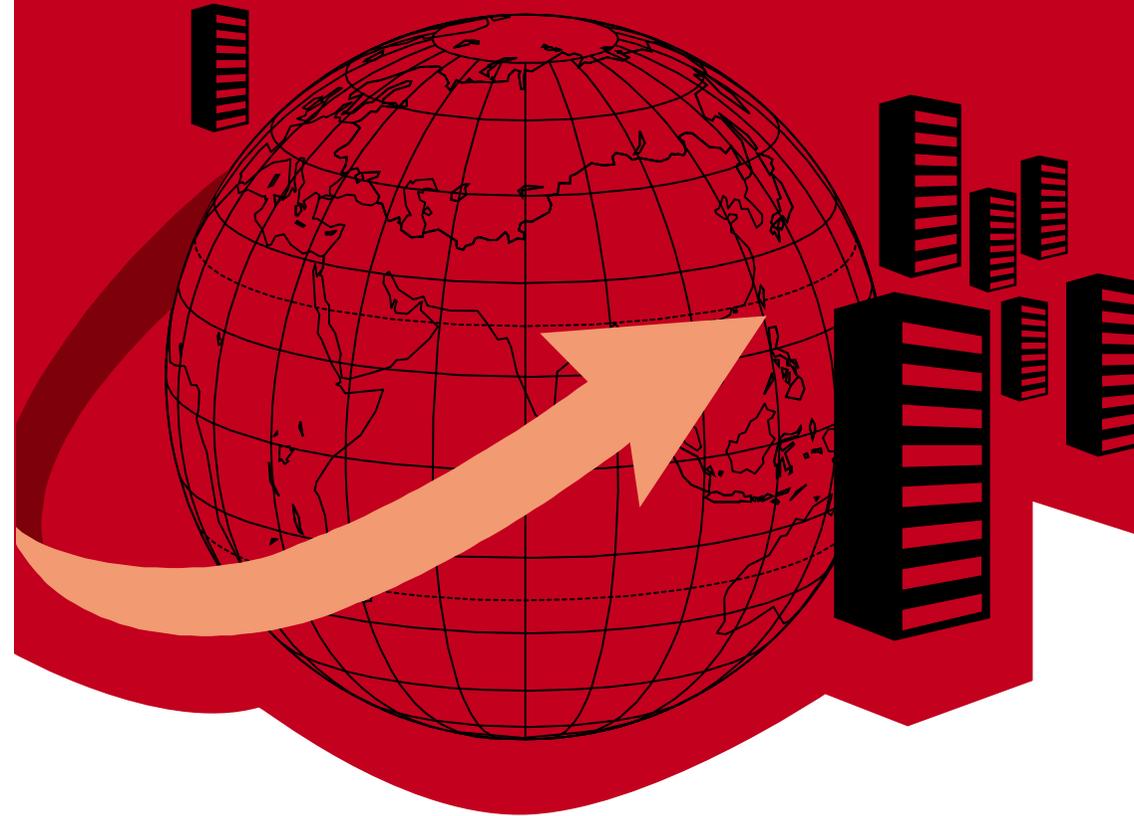
Impressum:

Herausgeber: Funktionsbereich Betriebspolitik und Unternehmensmitbestimmung beim Vorstand der IG Metall und IG Metall Bezirk Bayern (dieter.scheitor@igmetall.de), 069 / 66 93-24 90 ■ Wolfgang Müller (woelligang.mueller@igmetall.de), 089 / 53 29-49 48 ■ Michael Leppke (michael.leppke@igmetall.de), 089 / 51 41 13 3 ■ Hagen Reimer (hagen.reimer@igmetall.de), 089 / 53 29 49 42 ■ Redaktion: Hagen Reimer ■ Gestaltung: graphic agitation thomas böck 089.95760481 ■ Druck: druckwerk München

■ V.i.S.d.P.: Werner Neugebauer, IG Metall-Betriebsleitung Bayern ■ Autoren: Dieter Scheitor (dieter.scheitor@igmetall.de), 089 / 51 41 13 3 ■ Hagen Reimer (hagen.reimer@igmetall.de), 089 / 53 29 49 42 ■ Druck: druckwerk München

Offshore

TOTAL GLOBAL?



EINE IG METALL PUBLIKATION



Inhalt

Vorwort: Berthold Huber, 2. Vorsitzender der IG Metall

01 Outsourcing und Offshoring Seite 4

Voraussetzung: globale Vernetzung

Strafzettel aus Ghana

Jede Firma glaubt, ihre „Offshoring Story“ haben zu müssen!

Siemens: Zentralen für Offshoring

„Ab in den Osten“ - die Offshoring-Länder

02 Standortdiskussion: Deutschland - ein Auslaufmodell? Seite 14

Sind deutsche Arbeitsplätze zu teuer?

Offshoring als Knüppel, um Druck auf die Arbeitsbedingungen auszuüben?

Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Dritten Welt

Die Unternehmensführungen sind gefordert

Effekte der Globalisierung von Arbeit

03 Eingespart oder schön gerechnet? Seite 21

Personalkosten sind nur ein Aspekt

Erste Erfahrungen mit Offshoring: negativ!

Lesen Sie das Kleingedruckte: die weiteren Risiken des Offshoring

04 Offshoring - unausweichliches Schicksal? Seite 27

Wir haben keine Chance - packen wir's an!?!

Was kann ich als Einzelner tun?



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Situation ist neu: in Deutschland stehen ebenso wie in den USA qualifizierte Beschäftigte und Hochschulabsolventen direkt in Konkurrenz mit Berufskollegen in den Niedriglohnländern in Mittel- und Osteuropa, Indien oder China. IT und Breitbandkabel machen es möglich. „Offshoring“, die Verlagerung an Konzernabteilungen im Ausland oder die Vergabe an externe Dienstleister mit Niederlassungen in Niedriglohnländern, gilt als neuer Trend.

Siemens, SAP und andere große Konzerne wollen in massivem Umfang qualifizierte Arbeitsplätze aus Deutschland verlagern. Mit dem Verlust dieser Arbeitsplätze ist perspektivisch auch die gesellschaftliche Fähigkeit zu Innovationen bedroht. Auch die Unternehmen gehen hohe Risiken ein. Sie riskieren ihr Know-how, wenn sie nach dem Platzen der „Internet-Blase“ vor allem auf den asiatischen Markt spekulieren. Demgegenüber sind die Versprechungen vieler Ökonomen, dass diese neue Welle der Globalisierung langfristig auch der deutschen Volkswirtschaft nützt, äußerst fragwürdig.

Die vorliegende Broschüre der IG Metall stellt diese Trends nicht nur dar. Wir wollen mit ihr eine öffentliche Diskussion über eine Entwicklung anstoßen, die unsere Gesellschaft massiv verändern kann. Wir formulieren Forderungen an die Politik und entwickelt Handlungsmöglichkeiten für Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschafter. Es ist unser Ziel, in diese Entwicklungen steuernd einzugreifen.

Berthold Huber,
2. Vorsitzender der IG Metall

01 Outsourcing und Offshoring

Outsourcing“ und „Offshoring“ stehen weltweit für enorme Umwälzungen in der gesamten Wirtschafts- und Arbeitswelt.

Beide Begriffe vermischen sich inhaltlich wie auch im Gebrauch, obwohl sie eigentlich zwei völlig unterschiedliche Prozesse bezeichnen: Während „Outsourcing“ die Auslagerung von bestimmten Aufgaben eines Unternehmens an ein anderes unabhängig von dessen räumlicher Lage beschreibt, steht „Offshoring“ für die räumliche Verlagerung von Unternehmensteilen in andere Teile der Welt, in denen es diese kostengünstiger zu erledigen hofft. Beides kann Hand in Hand gehen, und beides ist zwangsläufig mit dem Verlust von Arbeitsplätzen verbunden – dort, wo die auszulagernden Aktivitäten vor dem Outsourcing oder dem Offshoring stattfanden. Genau genommen kommt noch eine weitere Variante hinzu, die man als „Nearshoring“ bezeichnen kann: Die Verlagerung von Unternehmensteilen in ein Niedriglohmland, das allerdings geografisch näher liegt, also von Deutschland aus etwa nach Ungarn statt nach China.

Voraussetzung: globale Vernetzung

Eine zwingende Voraussetzung für Offshoring ist die Globalisierung: Erst die völlige, weltweit zeitgleiche Verfügbarkeit beliebiger Informations- und Datenmengen durch moderne IT-Strukturen ermöglicht es den Unternehmen, aus einer Zentrale Aktivitäten zu steuern, die sich über den ganzen Globus verteilen. Das gilt sowohl für schnelle Reaktionen auf neue Gegebenheiten, als auch für das Abschöpfen der Erträge an den internationalen Finanzmärkten. Ein weiterer Faktor ist das wirtschaftliche Potenzial, das durch den Zusammenbruch des Ostblocks beziehungsweise den Aufbruch Chinas ins 21. Jahrhundert entsteht. In Osteuropa und Asien ergibt sich damit kurzfristig die Möglichkeit, billige Arbeitskräfte und beinahe uneingeschränkt kooperierende Regierungen für den Aufbau neuer Produktionsstandorte zu nutzen; langfristig hingegen wird sich die Entwicklung im Entstehen neuer Absatzmärkte niederschlagen – wer jetzt hierher drängt, stößt auf Goldgräberstimmung und Wildwestmethoden, wie sie in den etablierten Industrienationen kaum mehr anzu-

treffen sind. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ist kein neues Phänomen, erhält aber in jüngerer Zeit durch die globale Vernetzung eine neue Qualität und Quantität: Wo sie sich früher auf einfachere, meist in der Fertigung oder Montage angesiedelte Tätigkeiten beschränkte, betrifft sie nun zunehmend „geistige“ Arbeit, insbesondere im kaufmännischen Bereich sowie dem der hochqualifizierten IT- und Ingenieursaufgaben. Exemplarisch für diese Entwicklung ist das Abwandern kompletter Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von HighTech-Unternehmen vor allem nach Osteuropa und Asien. Wie die Unternehmensberatung TPI (Eigenwerbung: „The Global Sourcing

Company“) errechnet hat, kommen die europäischen Outsourcing-/Offshoring-Anstrengungen nun so richtig in Fahrt: Von 2002 auf 2003 habe das Volumen um 66 Prozent von knapp 16 auf gut 26 Milliarden Euro zugenommen. Dass dieser Trend als Druckmittel gegenüber Betriebsräten und Beschäftigten dienen kann, wann immer es um deren Arbeitsbedingungen geht, wird als willkommener Nebeneffekt gern in Kauf genommen.

Offshoring und Outsourcing sind als Begleiterscheinung der Globalisierung nicht nur ein Thema des angeblich überbelegten und überregulierten Standorts Deutschland, sondern eine Herausforderung für



Niemand ist sicher: Die Offshoring-Welle reicht bis in die Chefetagen (Alliance@IBM).

alle hochentwickelten und daher Hochlohn-Länder, insbesondere auch die USA und Großbritannien – die bekanntlich auf dem Arbeitssektor nur sehr schwach reguliert sind und auch nicht über starke Gewerkschaften verfügen. Für Deutschland erwartet die Frankfurter Managementberatung A. T. Kearney laut einer Studie vom Februar 2004 eine Vervielfachung von Offshoring-Projekten. Dies würde bedeuten, dass im selben Zeitraum rund 130.000 Arbeitsplätze in den Bereichen Software und IT-Services entfallen würden: „Gerade personalintensive Funktionen werden zunehmend ins billigere Ausland verlagert“, fasst Dirk Buchta, der bei A.T. Kearney als Vice President den Bereich strategische IT leitet, die Ergebnisse der Studie zusammen. „Mit Offshoring lässt sich – allein bei deutschen Unternehmen – ein jährliches Einsparpotenzial von rund zwei Milliarden Euro realisieren. In den USA gehen schon jetzt 20 Prozent der IT-Budgets ins Ausland, vorzugsweise nach Indien. In Deutschland sind das derzeit rund fünf Prozent. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Anteil in den kommenden drei Jahren auf das amerikanische Niveau steigern wird.“

Strafzettel aus Ghana

Vor kurzem berichtete das amerikanische IKT-Fachblatt CIO von Mike Emmons in Florida, der seinen Job als Programmierer bei Siemens ICN verlor: Seine Abteilung war an die indische Tata Consultancy „outsourct“ worden. Zuvor durfte er mit seinen Kollegen die indischen Entwickler einarbeiten, die zum Teil erst zwei Wochen vorher von ihrer

neuen Aufgabe erfahren hatten und keinerlei KnowHow in derartigen Projekten besaßen. Unter Verletzung der US-Visa-Bestimmungen hatte Siemens dazu so genannte L-1B-Visas beantragt und die indischen Entwickler damit für die Einarbeitung nach Florida gebracht. L-1B-Visas aber gibt es eigentlich nur für konzerninterne internationale Versetzungen von Spezialisten, die die firmeninternen Produkte und Projekte genau kennen ... Emmons wandte sich an Behörden und Abgeordnete; es stellte sich heraus, dass lokale Kongressabgeordnete trotz gegenteiliger Rhetorik die HighTech-Konzerne stützten – und Wahlkampfspenden auch von Siemens bekamen. Emmons informierte darüber im Januar 2003 mit einer E-Mail-Aktion, die auch die ICN-Vorstände in Deutschland erreichte. Inzwischen ist daraus eine Kampagne gegen Missbrauch und für Änderung der US-Visa-Bestimmungen geworden. Bei den Nachforschungen kam auch heraus, dass das US-Greencard-Programm dem Lohndumping dient: Laut Einwanderungsbehörde bekommen Greencard-Inhaber bei Siemens/USA 28.000 Dollar im Jahr, während Emmons 92.000 verdiente.

Angestellte in Indien erfassten die Daten von Wohlfahrtsempfängern im US-Bundesstaat New Jersey, bis ein öffentlicher Aufschrei dies stoppte; die New Yorker Strafmandate für Falschparker werden von einem Dienstleister in Ghana sortiert – der Dienstleistungssektor der USA wird einer Forrester-Studie zufolge bis 2015 3,3 Millionen Arbeitsplätze nach Indien, China oder sonstwohin verlieren. Betroffen sind neben rund



International: Die USA haben auch in der Offshoring-Entwicklung die Rolle des Vorreiters.

500.000 IKT etwa zwei Millionen Bürojobs. Dabei geht es nicht etwa um einfache Call-Center-Aufgaben, sondern um anspruchsvolle Tätigkeiten in Einkauf, Aktienanalyse oder Buchhaltung. Bis 2005 rechnet die Beratungsfirma Gartner für die USA mit einem Verlust von zehn Prozent der IKT-Arbeitsplätze bei High-Tech-Firmen und fünf bei den Anwendern von IKT-Produkten. Bereits 25 Prozent der 500 größten Konzerne verlagern Jobs nach Übersee. Dell eröffnete ein Kundendienstzentrum für den US-Markt in Indien, HP verlagert von Florida mit 1.200 Arbeitsplätzen. Neben den Lohnkosten winkt ein weiterer Vorteil: Indische Call-Center-Mitarbeiter haben Hochschulabschlüsse, amerikanische dagegen nur High-School-Diplome. In

Europa das gleiche Bild: Für die europäischen Finanzdienstleister erwartet Deloitte & Touche Consulting in den nächsten Jahren die Verlagerung von 700.000 aller IKT-Arbeitsplätze. Und Dienstleistungen wie die Helpdesk-Betreuung von Standard-Programmen für Computer-Benutzer können von der ganzen Welt aus erbracht werden.

Dennoch lassen sich nicht alle Entwicklungsaufgaben oder Büro-tätigkeiten auslagern. Vor dem Offshoring steht die Analyse und Zerlegung der Prozesse, damit später die komplexe Steuerung der weltweit verteilten Aufgaben nicht im Chaos endet. Kundenberatung und Produktintegration etwa bleiben im Lande, die Entwicklung von Modulen, Teil-

projekten oder die Erledigung von Teilprozessen wird irgendwo auf der Welt billiger erledigt. Entwickler und System-Integratoren, die Projekte und Anwendungen zerlegen, Schnittstellen definieren und die Integration der Teile koordinieren können, sind daher gefragt; angeblich kommen dabei deutsche Standortvorteile wie Organisationstalent oder Genauigkeit zur Geltung. Wie auch immer: Das genaue Ausmaß kommenden Offshorings ist trotz aller Studien schwer zu beziffern, Cap Gemini Ernst & Young schätzt, dass bei technischen Entwicklungen bis zu zwei Drittel der gesamten Wertschöpfung ausgelagert werden können.

Jede Firma glaubt, ihre „Offshoring Story“ haben zu müssen!

Beeindruckt von Prognosen und Studien zahlreicher Consultance-Firmen glaube viele Unternehmen, eine „Indienstory“ haben zu müssen, um nicht von den Analysten abgewertet zu werden. Und viele Offshoring-Projekte sind folglich in der letzten Zeit nur aus diesem Grund in Gang gesetzt worden. Unternehmensberater haben in den letzten Jahren so massiv die Theorie aufgebaut, Offshoring werde zu einer betriebswirtschaftlichen Überlebensfrage, dass man getrost von einem „Hype“ sprechen kann, der dem des E-Business im Jahr 2000 gleichkommt. Vereinzelt beginnen Vertreter der Beratungsbranche bereits vorsichtig, vor allzu übertriebenen Erwartungen zu warnen. Denn je höher diese wachsen, umso größer ist dann die

Ernüchterung, wenn sich die erhofften Erfolge nicht einstellen. Spätestens dann, wenn sich das Ausbleiben greifbarer wirtschaftlicher Vorteile wieder bis zu den Analysten herumspriecht, führt das zur Abwertung. Besonders in der IT-Branche hört man häufig von Unternehmen, bei denen Auftraggeber nach dem „Offshoring-Anteil“ von Projekten fragen, weil sie glauben, dass der Auftragnehmer noch nicht alle Kostenvorteile realisiert und damit an den Auftraggeber weitergereicht hat.

Ein weiterer Faktor, der den Trend stützt, ist – nach dem Motto „was machbar ist, wird auch gemacht“ – die einfache Tatsache, dass nun die technischen Voraussetzungen für die Verteilung von Unternehmensteilen und -aufgaben über die ganze Welt vorliegen: Sprunghaft wachsende Rechnerleistungen und Breitbandübertragung ermöglichen in praktisch jedem Bereich Datenverarbeitung, bei der es keine Rolle mehr spielt, ob zwei Ingenieure im selben Haus sitzen oder auf zwei Kontinenten. Dem gesamten Phänomen liegt allerdings die (Fehl-)Annahme zu Grunde, dass Offshoring immer grundsätzlich billiger ist. Das jedoch ist in der Praxis allzu oft nicht wirklich der Fall.

Siemens: Zentralen für Offshoring

Im Sommer 2003 ist eine Entscheidung des Siemens-Zentralvorstands bekannt geworden, die Software-Entwicklung konzernweit von den teuren künftig verstärkt in Low-Cost-Länder (Osteuropa, Indien, China) zu verlagern. Eilige Dementis klangen

	Software-Entwicklung und -Implementation	Infrastruktur-Management	Geschäftsprozesse
 Kleine Mittelständler	30%	25%	7%
 Großer Mittelständler	18%	19%	21%
 Großunternehmen	4%	14%	25%

Quelle: Saron

Rosa Brille: Unternehmensberatungen versprechen Offshore-Sparpotenziale, die das Herz jeden Managers höher schlagen lassen.

wenig überzeugend, da eben diese Politik der Kernaussage des vom Zentralvorstand verabschiedeten Teilprogramms „Globale Wettbewerbsfähigkeit“ entspricht. Zu diesem gehört, dass Siemens die Zahl der Arbeitsplätze (40% in Deutschland) dem Umsatz (20%) angleichen will. Zwei Töchter sollen die Offshore-Aktivitäten des Konzerns steuern: die Siemens Information Systems Limited (SISL) mit Hauptsitz in Indien, und die Wiener PSE mit Niederlassungen u. a. in Bratislava und China. Schon jetzt entwickeln 500 Ingenieure in Temesvar (Rumänien) für VDO – zu zehn Prozent der Personalkosten ihrer deutschen Kollegen.

Mitte Februar 2004 sorgte SISL für Aufregung bei Beschäftigten und in der Öffentlichkeit. Ani Laud, Managing Director bei der indischen Siemens-Tochter, erklärte, Siemens werde „die überwiegende Zahl der 15.000 Stellen in der Softwarepro-





Anfang März bei einer Betriebsversammlung, man könne sich freuen, wenn man in einigen Jahren überhaupt noch für die selbe Bezahlung 40 Stunden pro Woche arbeiten dürfe. Daneben wirkt es, außer für die Betroffenen, beinahe harmlos, dass Siemens ICN-Bereichschef Thomas Ganswindt Wochen vorher mit der Ankündigung für Aufregung sorgte, 600 Stellen aus Bruchsal (bei Karlsruhe) nach China zu verlagern.

Konzernweit sollen 50 Prozent der Entwicklungskapazität verlagert werden. Die aktuellen – bekannt gewordenen – Offshoring-Aktivitäten im Siemens-Konzern:

- VDO: SW-Autoelektronik in Rumänien (500 MA), Applikationsentwicklung in China, kein Aufbau mehr in Deutschland.
 - ICM: GSM-/UMTS-Entwicklung in Indien (500 MA), Teile der Buchhaltung nach Tschechien.
 - SBS: Teile der Buchhaltung gehen nach Tschechien und Russland, 2. Call Center in der Türkei (150 MA).
 - ICN: Entwicklungsteile nach Rumänien, Türkei und Betriebstechnik nach Kroatien, Teile der Buchhaltung nach Tschechien.
 - Dematic: Entwicklung und Produktion mittelfristig nach Asien (150 MA).
 - Med: Entwicklungsbereiche und Projekte in Indien.
 - A&D: Weiterentwicklung von 8 Einzelprojekten in China.
-

grammierung aus den USA und Westeuropa nach Indien, China und Osteuropa verlegen.“ Siemens habe „erkannt, dass ein großer Anteil der Software-Entwicklungsaktivitäten von Hochlohnländern in Niedriglohnländer verlagert werden“ müsse. Auch wenn das Siemens-Hauptquartier diese AP-Meldung prompt dementierte und beruhigte, die etwa 30.000 Arbeitsplätze bei Siemens in Forschung und Entwicklung in Deutschland seien durch die Pläne nicht gefährdet, so macht sich bei den Betroffenen berechtigterweise Sorge um ihren Arbeitsplatz breit. Vorstandschef Heinrich von Pierer erklärte



Protest: Bei der Siemens-Hauptversammlung 2004 demonstrieren Beschäftigte gegen das Abwandern ihrer Arbeit.

In Indien arbeiten bereits rund 3.000 der weltweit bei Siemens beschäftigten Softwareprogrammierer, ihre Zahl werde, so noch einmal SISL-Director Laud, künftig um mindestens 30 Prozent jährlich wachsen. Für die betroffenen Softwareentwickler unter anderem in Deutschland und den USA sei dies „ein Problem. Sie könnten ihre Jobs verlieren“, so Jürgen Schubert, Managing Director bei Siemens India.

„Ab in den Osten“ – die Offshoring-Länder

Indien – Lieblingskind der Offshorer

Um 28 bis 30 Prozent wuchs die indische Software- und IKT-Industrie auch im Krisenjahr 2003. Indiens Anteil am weltweiten Software- und IKT-Service-Markt liegt bei etwa zwei und soll bis 2008 auf zehn Prozent wachsen. Mit dabei sind große indi-

sche Konzerne wie Wipro, Infosys oder Tata, aber auch internationale IKT-Konzerne von IBM bis Microsoft. Und Technologie-Konzerne wie Siemens und General Electric's, die hier entwickeln lassen: Siemens' Unternehmensbereich ICM zum Beispiel vergrößert sein Entwicklungszentrum in Bangalore gerade von 400 auf 500 Beschäftigte – dort hat Siemens die Entwicklung der GSM- und UMTS-Netz-Software zentralisiert. Laut Gartner Group gehen 90 Prozent aller weltweit anfallenden Offshore-Umsätze nach Indien. Das liegt neben den guten Englisch-Kenntnissen der Hochschulabsolventen vor allem am Potenzial gut ausgebildeter IKT-Arbeitskräfte: Jährlich kommen dort so viele frisch diplomierte Informatiker auf den Arbeitsmarkt, wie es in Deutschland insgesamt Informatikstudenten gibt. Und fast die Hälfte dieser Absolventen sind Frauen.

China – Viagra der Weltwirtschaft?

Nach den Managern großer Konzerne rücken zunehmend auch Medien und Politiker das bevölkerungsreichste Land der Erde mit seinem enormen Potenzial in den Blickpunkt der Öffentlichkeit – jährliche Wachstumsraten von knapp zehn Prozent lassen den krisengebeutelten Westen gebannt nach Asien blicken, daran ändert auch ein gescheiterter Transrapid nichts. Im Gegenteil: Wie der Besuch des chinesischen Staatschefs in Frankreich zeigte, sieht man im Wettlauf um wirtschaftliche Chancen mittlerweile auch über politische und soziale Probleme hinweg, die noch bis vor kurzem für harsche Kritik sorgten.

Im Hinblick auf Markt- und Entwicklungspotenzial sind allein schon die statistischen Zahlen Chinas beeindruckend: 1,3 Milliarden Menschen leben dort, unter anderem in über 35 „Megastädten“ mit jeweils mehr als 10 Millionen Einwohnern. Die Wirtschaft wächst seit 1978 mit durchschnittlich neun Prozent jährlich, laut Prognose wird man 2008 die Höhe des deutschen Bruttoinlandsproduktes erreichen. 2002 war China der weltweit größte Empfänger von Investitionen aus dem Ausland, knapp 53 Milliarden US-Dollar flossen ins Land, während Waren für 322 Milliarden Dollar es verließen.

einzelne Chinesen im Küstenbereich, bitterste Armut hingegen herrscht im Norden, im Landesinneren und im Westen. Die Chinesen veranstalten keinen Ausverkauf ihrer Ressourcen, ähnlich etwa den Russen; Grund und Boden zum Beispiel kann nicht auf Dauer erworben werden, sondern nur ein Nutzungsrecht für jeweils 50 Jahre, was dem Staat langfristig sichere Einnahmequellen bietet.

Klar ist: China ist ein Zukunftsmarkt. Gut ausgebildete Menschen stehen bereit und der Markt scheint grenzenlos. Es entbehrt nicht der Ironie, dass es mittlerweile Chinas

Land	kulturelle Nähe	geograf. Nähe	Infrastruktur	polit. Lage	Sprache	rechtl. Lage	Finanzen	Ausbildungsstand	Prozessqualität	Total
Indien	0	2	3	4	2	4	2	7	7	31
Polen	2	2	3	4	2	3	2	3	1	22
Tschechien	2	2	3	4	2	3	3	2	1	22
Ungarn	2	1	3	4	1	3	4	1	2	21
Russland	1	1	3	2	1	1	1	5	5	20
Rumänien	3	1	1	2	2	1	1	3	1	15
Ukraine	1	1	1	2	0	1	2	3	1	10
China	0	0	3	1	0	0	3	1	1	9
Skala	0 - 3		0 - 5			0 - 7				

Quelle: Sorrent, Stand: 2003

Aufholjagd: China schickt sich an, rasant auf die vorderen Plätze der Offshore-Hitliste vorzurücken.

Einzelne Elemente des Inlandmarktes expandieren besonders schnell, beispielsweise schließen jeden Monat eine Million Chinesen neue Handyverträge ab. Das Außenhandelsvolumen wächst seinerseits seit 1978 mit durchschnittlich fünfzehn Prozent. In China gibt es mehr Millionäre als in ganz Europa; der Abstand zwischen Arm und Reich ist extrem, unvorstellbaren Wohlstand genießen

Führer selbst sind, die den Westen daran erinnern müssen, dass China „noch ein Entwicklungsland ist“, wie Premier Wen Jiabao auf seiner USA-Reise unablässig wiederholte. Zu Recht: Die Wirtschaft Japans war im letzten Jahr noch viermal so groß wie die Chinas.

Vom Grund der tiefen Schlucht, in die Mao Zedong das Land gestoßen

hatte, konnte es nur eine Richtung geben: steil bergauf. Chinas Bruttoinlandsprodukt beträgt heute 1,4 Billionen Dollar, also genau 12 Prozent von dem der USA.

Eine wirkliche Erfolgsgeschichte ist hingegen Chinas Außenhandel: Die Importe stiegen im letzten Jahr um 40, die Exporte um 35 Prozent. Es sind aber nur zum kleinen Teil chinesische Waren, die hier ausgeführt werden – mehr als die Hälfte sind Produkte ausländischer Firmen, denen an China die billigen Löhne gefallen: Jeans für H&M, PCs für Acer. Und der eigentliche Preis, die 1,3 Milliarden Kunden? Der Markt? Der ist zu großen Teilen auch weiterhin, was er immer schon war: „Potenzial“.



02

Die Standort diskussion: Deutschland, USA & Co. – zu teuer?

Weder Offshoring noch Outsourcing sind Phänomene, die auf den Standort Deutschland beschränkt oder für ihn typisch sind. Wie ein Blick auf die USA zeigt, in denen die Diskussion darum sich trotz völlig anderer Voraussetzungen zu einem wichtigen Thema im Präsidentschaftswahlkampf entwickelt, ist es daher eigentlich wenig sinnvoll, einen Zusammenhang zwischen der Diskussion um Standortfragen und dem Abwandern von Arbeit herzustellen. Dennoch wird dies von Seiten der Unternehmer gern versucht, wenn sie nach einer Legitimation suchen. Klaus F. Zimmermann, Präsident des renommierten Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, antwortete im September 2003 auf die Frage des „Handelsblatts“, ob Deutschland im Globalisierungsprozess mehr Arbeitsplätze verliere als gewinne: „Per saldo gewiss nicht. Die Globalisierung bietet für eine exportorientierte Wirtschaft wie die deutsche viele Chancen. [...] Wir sind nach wie vor stark in hochwertiger Technologie.“ Deutschland ist also trotz derzeit beliebter Unkenrufe vieler Manager nach wie vor ein vielversprechender Standort: AMD investiert in ein neues Chipwerk in Dresden, das bei

der Investitionsentscheidung des Unternehmens Konkurrenten wie Singapur ausstach; einer der Gründe hierfür war die Nähe zu den Forschungseinrichtungen der sehr renommierten TU Dresden und die qualifizierten Facharbeiter in Sachen.

Ein Index, der sich auch durch trickreichste Argumentation gegen den angeblich wettbewerbsunfähigen Standort Deutschland nicht wegdiskutieren lässt, ist die Stellung als Exportweltmeister: Im August 2003 lagen die Ausfuhren mit umgerechnet 62 Milliarden US-Dollar um über sieben Prozent über denen der USA, die bis dahin die Liste angeführt hatte. Deutschlands Exporteure nehmen damit zum ersten Mal seit der Wiedervereinigung wieder den internationalen Spitzenplatz ein – trotz der vielbeschworenen Standortnachteile, und trotz der zusätzlichen Hürde des starken Euro. Nicht nur die „Financial Times Deutschland“ analysiert, dass diese Erfolge „eine Neubewertung der akuten deutschen Wirtschaftskrise aufdrängen.“ Einer der Gründe dafür ist auch laut wirtschaftsnaher Experten die günstige Kostenentwicklung der letzten zehn Jahre: „Deutschland hat durch zunehmende Lohnzurückhaltung merklich aufgeholt,“ so Harald Jörg, Volkswirt

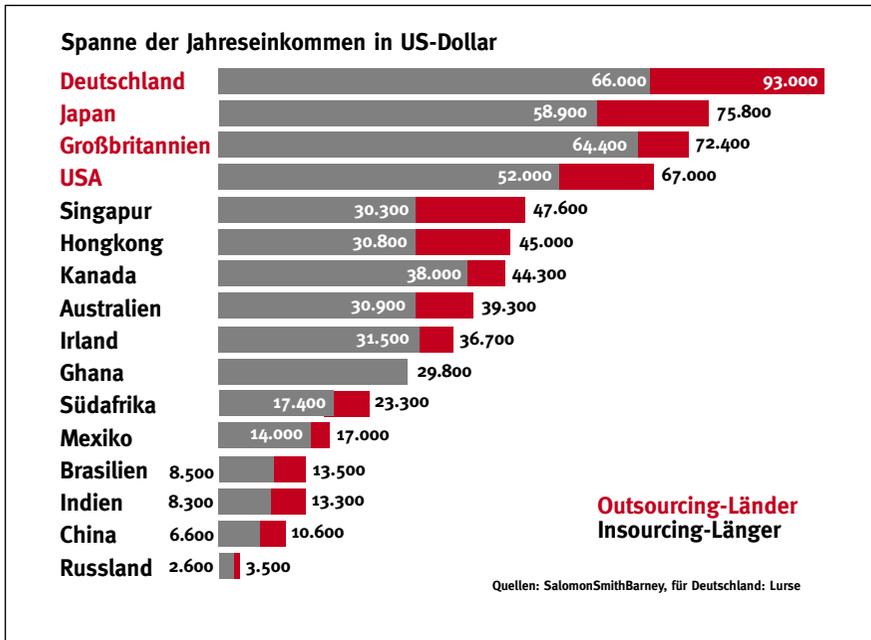
bei der Dresdner Bank, „heute ist die Wettbewerbsfähigkeit kein Problem mehr“; auch Morgan Stanley konstatierte, die deutschen Unternehmen hätten ihre Position vor allem im Euro-Raum stark verbessert. Laut Aussage des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau liegt Deutschland in diesem Bereich mit einem Marktanteil von 19 Prozent weit vor den Konkurrenten: die USA produzieren weniger hochwertig, Japan hingegen liefert Massenproduktion, so dass Deutschland in der hochwertigen Produktion führt. Auch die deutsche Automobilindustrie hat trotz insgesamt sinkender Nachfrage in Westeuropa und den USA Marktanteile gewonnen, so Karl-Heinz Bienewitz vom Verband der deutschen Automobilindustrie. Für 2004 rechnet der Bundesverband der Deutschen Industrie mit einem deutschen Exportwachstum von vier Prozent.

Sind deutsche Arbeitsplätze zu teuer?

Zum einen kommt es nicht auf die Höhe der Stundenlöhne – oder Gehälter an, sondern darauf, wie teuer das Produkt unter Beachtung der Gesamtkosten letztendlich ist. In der

Produktion spricht man hierbei von Lohnstückkosten, also den gesamten Arbeitskosten pro Arbeitnehmer im Verhältnis zur Produktivität. Und da liegt Deutschland nicht schlecht: Sie nehmen seit 2000 im Durchschnitt unter einem Prozent pro Jahr zu, für 2004 geht man sogar von einem leichten Rückgang aus. Da dieser Indikator seit Jahren in den anderen EU-Ländern deutlich stärker als in Deutschland zunimmt, ist die deutsche Konkurrenzfähigkeit also deutlich gestiegen, seit Ende der neunziger Jahre auch im Vergleich zu den USA. Bei Software- und Ingenieurprojekten hingegen ist hier eine Projektvollkostenrechnung vorzunehmen – deren Ergebnis aber ist, dass Offshoring häufig nicht billiger ist (Kapitel 03).

Bei der Bewertung der Arbeitskosten ist darüber hinaus zu bedenken, dass einfache Fertigungs- und Dienstleistungsjobs in den letzten Jahren verstärkt ins Ausland verlagert worden sind – mit der Folge, dass der Anteil hochqualifizierter und damit höher vergüteter Jobs in Deutschland fortlaufend steigt. Beispiel Siemens: Der Anteil der Angestellten unter den Siemens-Beschäftigten hat sich in Deutschland von 1970 bis heute von 30 auf 70 Pro-



Steiles Gefälle: Jahreseinkommen im internationalen Vergleich.

zent erhöht. Unser Verhältnis von höher- zu niedriger qualifizierten und damit höher- und niedriger vergüteten Arbeitsplätzen ist folglich ein ganz anderer als in Osteuropa oder gar Asien.

Offshoring als Knüppel, um Druck auf die Arbeitsbedingungen auszuüben

Obwohl Konzernchefs wie Heinrich von Pierer oder Craig R. Barrett (Intel) gelegentlich unverhohlen andeuten, die Verlagerung großer Teile ihrer Aktivitäten in Niedriglohnländer sei mittelfristig so oder so völlig unvermeidlich, nutzen sie bis dahin gern die Sorge der Beschäftigten, um

im Unternehmenssinne auf bestehende Arbeitsbedingungen einzuwirken. Die Ziele, für die Standortfragen, politische Rahmenbedingungen und globale Wirtschaftsentwicklung gleichermaßen erhalten müssen: Anhebung der Arbeitszeiten, möglichst geringes Lohnniveau, Abbau von Gewerkschaftseinflüssen und Schwächung der Arbeitnehmervertreter. Die Argumentation ist dabei häufig widersprüchlich; mit globalem Wettbewerb erklärt man die Konzentration auf neue Standorte in Low-Cost-Regionen zum absoluten Muss, während man gleichzeitig maximales Entgegenkommen in strukturellen Fragen fordert. So sahen sich zum Beispiel die Beschäftigten eines bedrohten Münchener Infineon-Betriebs mit der Forderung nach neuen Arbeitszeiten

konfrontiert – ohne jedes Zugeständnis der Firmenseite in der Frage des Standorterhalts. Vorstandschef Ulrich Schumacher erhöhte öffentlich so lange mit variierenden Abzugsdrohungen den Druck auf Politik und Gewerkschaften, bis das Bild Infineons in den Wirtschaftsmedien ernsthaften Schaden zu nehmen drohte. Auch vor und während der Tarifrunde 2004 nutzen die Arbeitgeber über den Umweg der Standort-schelte die indirekte Drohung mit Abzug aus Deutschland. Die tenden-

Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Dritten Welt

Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die bereits im Jahr 1919 gegründet wurde. 177 Mitgliedstaaten sind durch Repräsentanten von Regierungen, Arbeitnehmern und Arbeitgebern in den Organen der ILO vertreten. Der



Verantwortung auch im Zielland: Siemens-Niederlassung im chinesischen Wuxi.

ziellen Auswirkungen auf das Lohnniveau insgesamt fasst Uwe Hück, Betriebsratsvorsitzender von Porsche, zusammen: „Die Globalisierung hat eins gebracht: Die Arbeitgeber richten sich nach den Gehältern der Amerikaner und die Arbeitnehmer sollen sich an den Gehältern der Chinesen orientieren.“

Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in der Schaffung internationaler Arbeits- und Sozialnormen mit dem Ziel, die Lebensbedingungen der arbeitenden Bevölkerung zu verbessern. Die Durchsetzung von Kernarbeitsnormen ist derzeit eine der Prioritäten: In der 1998 verabschiedeten „Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ bekennen sich die Mitgliedstaaten zu den

Während andere noch Für und Wider abwägen oder sich Sorgen um mögliche langfristige Konsequenzen des Offshoring-Trends machen, gibt es für viele Top-Manager längst keine Zweifel mehr über die Marschrichtung:

■ **Intel-Chef Craig Barrett:** „Auch wenn man 90% der Bevölkerung in Indien, Russland und China als einfache Bauern zählt, gibt es in diesen Ländern ca. 300 Mio. gut ausgebildete Menschen. Das sind mehr als alle Erwerbstätigen in den USA zusammen. [...] Wir reden nicht mehr über einfache Arbeit wie vor 30 Jahren. Heute sind es gut ausgebildete Arbeitskräfte, die faktisch jeden Job machen können, der in den USA gemacht wird. [...] Die unmittelbare Konsequenz dieser gesteigerten Konkurrenz um Jobs sind niedrigere Preise und niedrigere Löhne. [...] Als Konzernchef kann ich nicht anders handeln. Aber als US-Staatsbürger mache ich mir große Sorgen.“ (San Jose Mercury News, Dezember 2003)

■ **Larry Ellison, Milliardär und Chef von Oracle:** „Die Beschäftigung von 10.000 Programmierern in Indien ist per Saldo ein Glück für die Menschheit.“

■ **Siemens-Finanzchef Heinz-Joachim Neubürger** sieht „ein erhebliches Optimierungspotential bei der Mitarbeiterverteilung zwischen Ländern mit hohen und niedrigen Löhnen.“ (Capital 6/2004)

■ **Brian Valentine, Senior Vice President Microsoft:** „Outsourcing ist nicht nur für einfache, unkritische Projekte. In Indien bekommt Microsoft dieselbe Qualität für 50-60% der Kosten in den USA.“

■ **Johannes Feldmayer, Mitglied im Siemens-Zentralvorstand:** „Während die meisten Bereiche noch diskutieren, warum Softwareentwicklung in China, Indien oder Osteuropa nicht möglich oder hochriskant ist, hat ICN deutliche Fortschritte gemacht. Wissen Sie warum? Weil dem Bereich das Wasser bis zum Hals stand.“ (Capital 6/2004)

Grundprinzipien Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit und Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Bislang haben 99 ILO-Mit-

gliedsstaaten alle Kern- oder Menschenrechtsübereinkommen ratifiziert, darunter Deutschland. 33 Staaten haben sieben der Kern- oder Menschenrechtsübereinkommen, 14 Länder sechs und 10 Staaten insgesamt fünf der o.a. Übereinkommen

ratifiziert. Indien hat die Vereinbarungen über das Recht auf Vereinigung, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, sowie das Verbot von Kinderarbeit bisher nicht ratifiziert; China sperrt sich bislang gegen die Vereinbarungen über Zwangsarbeit, das Recht auf Vereinigung, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen gegen das Diskriminierungsverbot. Gerade diese ILO-Übereinkommen jedoch sichern ein Mindestmaß an grundlegenden Arbeitnehmerrechten im Betrieb. Im Zusammenhang mit Offshoring und Globalisierung kommt Arbeitsstandards neben ethischer auch eine wesentliche praktische Bedeutung zu: Langfristig könnte eine weltweite Annäherung die Lohn- und Gehaltsdifferenzen verringern und dadurch sowohl die Lebensqualität heutiger Niedriglohnländer steigern, als auch die negativen Folgen von Offshoring in den Hochlohnländern abfangen.

Die Unternehmensführungen sind gefordert

Es bleibt die Frage im Raum stehen, ob es korrekt sein kann, Preisunterschiede für Arbeit auf dem globalen Markt dergestalt zu nutzen, dass Technologieentwicklungen, die in ihrer Entstehung ein entwickeltes und damit „hochlohniges“ Gemeinwesen voraussetzen, einfach dahin verfrachtet werden, wo die Kosten gering und das allgemeine Lebensniveau mit Elend beschreibbar erscheinen. Für einen Betriebswirt ist die Antwort klar: „Unsere Wettbewerber machen das genauso und bringen uns in Zugzwang.“ Für den

Volkswirt stellt sich die Frage schon anders, denn wenn alle das so machen würden, gäbe es ziemlich bald niemanden mehr, der all die schönen High-Tech-Produkte nachfragen würde. Für den Bürger schließlich stellt sich die Frage, ob ein Konzern nicht für mehr Verantwortung trägt als seine Bilanz und seine Aktionäre, nämlich für die Weiterentwicklung der Technologie und der sozialen Bedingungen, die diese hervorgebracht haben. Diese Frage auch nur zu stellen, erscheint zunächst nicht zeitgemäß. Aber: Ohne eine schlüssige Antwort könnte Offshoring nicht nur Arbeitsplätze, sondern langfristig viele Unternehmen letztlich auch die Grundlage ihrer Existenz kosten.

Effekte der Globalisierung von Arbeit

Die britische Organisation CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development) prangert unmenschliche Arbeitsbedingungen bei der Hardware-Herstellung in Ländern wie China und Mexiko an. Sie kritisiert namentlich die US-Firmen Dell, Hewlett-Packard und IBM scharf und stellt in ihrem Bericht unter anderem dar, dass vor allem junge Frauen zwischen 18 und 25 Jahren gnadenlos ausgebeutet werden und unter Arbeitsbedingungen leiden, die in Industrieländern undenkbar wären: Giftige Chemikalien, Rauch und Metallstaub, elf Stunden täglich vor einem flackernden Monitor, keinerlei Art von Betriebsschutz, Löhne unter dem gesetzlichen Minimum und Arbeitszeiten von bis zu 16 Stunden sieben Tage die Woche sind ein

Eingespart oder schön gerechnet – ist Offshoring wirklich billiger ?

Auszug der Bedingungen, die chinesische CAFOD-Partner bei ihren Untersuchungen vorfanden. Kein Wunder, dass Mexiko, bislang bevorzugter Standort für vergleichsweise anspruchslose Fertigung und Montage internationaler IT-Firmen im direkten Vergleich unter Druck gerät. Eines von vielen Beispielen der Schwächung von Arbeitsstandards in Mexiko ist die gängige Einstellungspraxis: Die Computerfirmen umgehen arbeitsrechtliche Bestimmungen, indem sie die Montage an Dienstleister auslagern; diese wiederum entziehen sich ihrer Verantwortung, indem sie ihr Personal über lokale Agenturen einstellen, die sich um Bestimmun-

gen und soziale Aspekte wenig scheuen. Eine ehemalige Recruiterin beschreibt, wie sie unter anderem für IBM Mitarbeiter aussuchte: „Was sie brauchen, sind Leute mit wenig Selbstwertgefühl oder Ehrgeiz [...] Fähigkeiten sind zweitrangig, am wichtigsten ist, dass jemand keinen Ärger macht.“ Psychologische Test stellen sicher, dass niemand mit zu kreativen Eigenschaften durchkommt: Kandidaten mussten einen Baum malen. Wer einen Strich mit ein paar Zweigen malte, hatte gute Chancen – wer einen Baum mit Wurzeln, farbigen Blättern oder Früchten malte, zeigte zuviel Vorstellungsvermögen und Ambitionen, um geeignet zu sein.

Die Londoner Asset Management-Firma Isis warnt HighTech-Unternehmen vor Problemen, die mit zunehmender öffentlicher Aufmerksamkeit auf sie zukommen könnten. Sie ist überzeugt, dass der Umgang von Unternehmen mit diesen potenziellen Risiken sich „fraglos auf ihre Performance und Zukunftsaussichten auswirken wird.“ Die Isis-Analyse beurteilte in einem Ranking elf Konzerne danach, wie sie Umweltfragen und Arbeitsbedingungen handhaben; an der Spitze platzierten sich HP und Nokia, es folgen IBM und Dell, das Schlusslicht bildete Siemens. Ein wesentlicher Grund für potenzielle Image-Schwierigkeiten ist die Tatsache, dass sich international operierende Konzerne bei Arbeitsbedingungen üblicherweise nach dem jeweiligen lokalen Recht richten, das in Niedriglohnländern nicht nur deutlich hinter internationalen Standards zurück bleibt, sondern zudem auch häufig nicht konsequent durchgesetzt wird. Dazu passt eine Reportage der britischen Financial Times vom Januar 2004, nach der zunehmend Länder unter Druck geraten, die bisher als kostengünstige Standorte für Fertigung und Montage galten. Ein Ingenieur aus einem Werk in Mexiko, das für IBM Server montiert: „Man sagt uns immer, wenn wir die Werke in ausländischem Besitz halten wollen, müssen wir arbeiten wie die in China.“ Diese Einschätzung teilen Angestellte, die Gehäuse für Dell-Laptops produzieren: „Der Druck kommt von oben, und er ist sehr viel stärker als früher.“ Im vergangenen Jahr verdienten Arbeiter am Fließband durchschnittlich noch 500 Pesos (knapp 36 Euro) pro Woche, jetzt ist der Lohn um rund zehn Prozent gesunken. Gleichzeitig entsteht ein Trend zu befristeten Verträgen; die Financial Times befragte einen Techniker, der zu diesem Zeitpunkt seinen 21. Monatsvertrag hatte. Abfindungen, wenn es sie denn überhaupt gibt, basieren auf dem letzten Vertrag, nicht aber auf der Gesamtheit des Arbeitsverhältnisse.

Die Stundensätze für IT'ler oder Ingenieure liegen in Osteuropa, Indien oder China unbestreitbar deutlich niedriger als in den hochentwickelten Ländern. Tatsächlich verdient beispielsweise ein indischer Softwareentwickler derzeit nur etwa zwölf Prozent des hiesigen Stundensatzes – noch, denn auch in den Niedriglohnländern wirkt sich der aktuelle Boom bereits auf die Löhne aus. Allerdings wäre es betriebswirtschaftlich eine Milchmädchenrechnung, davon auszugehen, dass sich das Verhältnis der Personalkosten die gesamten Kosten eines Projekts ohne weitere Faktoren übertragen lässt.

Personalkosten

sind nur ein Aspekt

Die eingängige Gleichung „Personaleinsparung = gesparte Projekt-

kosten“ geht nicht auf: Die US-Fachzeitschrift „CIO“ listet Kosten von Offshoring-Projekten auf, die enthusiastische Manager oft übersehen. Zu diesen Faktoren, die sich auf die Gesamtkosten auswirken, gehören unter anderem:

■ Infrastrukturkosten

... für das verwendete Equipment sind so ebenso hoch wie bei uns: Ein PC, eine Workstation oder die eingesetzte Software (Windows, Office, Programmier- und Ingenieurwerkzeuge) sowie die Telekommunikationseinrichtungen kosten in Asien oder Osteuropa genauso viel wie bei uns. In vielen Fällen muss die für das spezifische Projekt erforderliche IKT-Infrastruktur aufgebaut und getestet werden, bevor die eigentliche Arbeit beginnt. Bei Softwareentwicklungen etwa sind Entwicklungs- und Wartungsprozesse genau zu beschreiben und zu akzeptieren, einschließlich präziser Spezifikationen und

Schnittstellen-Beschreibungen, hinzu kommen Tests und Qualitätssicherung. „CIO“ veranschlagt allein dafür bis zu 10 Prozent der Vertragssumme.

■ Transaktionskosten

... für Auswahl des Auftragnehmers, Vertragsabschluss, Reisen, Telefonieren, Dolmetscher, Anwälte und Projektsteuerung sind nicht nur vergleichbar, sondern sogar dramatisch höher als bei inländischen Projekten. Mitarbeiter des gewählten Dienstleisters müssen außerdem ins Land kommen, geschult werden und die eingesetzte Software kennen lernen. Das bedeutet doppelte Personalkosten für einen längeren Zeitraum, denn während die alte Mannschaft die neue trainiert, müssen andere den laufenden Produktionsbetrieb aufrecht erhalten.

■ Risikoprämien

... müssen beim Outsourcing erheblich höher kalkuliert werden als bei inländischen Projekten, wo man üblicherweise allein hierfür 30 Prozent der Auftragssumme ansetzt. Da im Fall von Problemen in Indien oder China das Einklagen von Schadensersatz durch den Lieferanten praktisch unmöglich ist, addieren sich betriebswirtschaftlich hier bei einer realistischen Betrachtung viel höhere Risikoprämien zu den übrigen Projektkosten. Nur sehr große Unternehmen können sich die so entstehenden enormen Anlaufkosten leisten und bis zu einem gewissen Grade dem Lieferantenrisiko entgehen.

■ Andere Risiken

Je nach Zielland kommen Risiken hinzu, die in den westlichen Indus-

trienationen überhaupt nicht bestehen, zum Beispiel politische Unruhen, Krieg, Epidemiewellen oder Naturereignisse. Diese Risiken gelten im Gegensatz zu den oben genannten Risikoprämien auch für Offshoring-Projekte, da sie sich auf eigene Unternehmensteile ebenso auswirken können, wie auf die Auftragsnehmer beim Outsourcing. Auch sie muss man beim Kalkulieren der Gesamtkosten eines Projekts adäquat veranschlagen, beispielsweise in Form entsprechender Versicherungen.

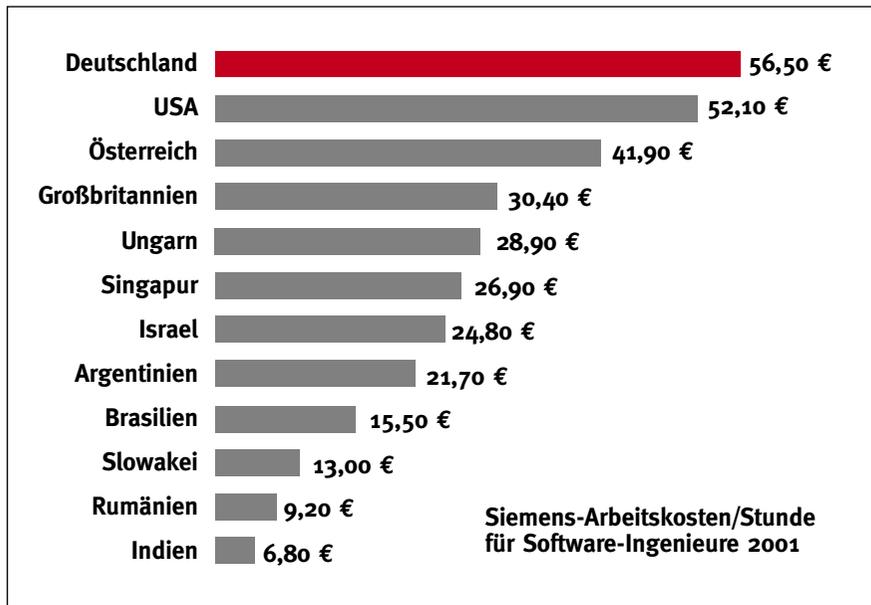
■ Verborgene Kosten

... entstehen vor allem dadurch, dass die kulturellen und sprachlichen Probleme in Projekten oft drastisch unterschätzt werden. Die Unternehmensberatung Deloitte & Touche weist in einer Studie darauf hin, dass in diesem Zusammenhang häufig Reibungsverluste entstehen, die wesentliche Auswirkungen auf die Kostenstruktur mit sich bringen. Nach US-Erfahrungen sinkt die Produktivität der Entwicklung wegen mangelnder Berufserfahrung und kultureller Unterschiede in den ersten Jahren nach der Verlagerung spürbar: Während ein Entwickler aus den USA oder Europa unsinnige Vorgaben sofort reklamiert, tendieren Entwickler aus Indien oder China aus Zurückhaltung gegenüber dem Kunden dazu, die Vorgaben nicht zu hinterfragen. Darüber hinaus steigen die ohnehin hohen Transaktionskosten dann dramatisch an, wenn sich abgeschlossene Spezifikationen in einem Projekt nicht ohne großen Rückfrage- und Kommunikationsbedarf auf den eigenen Bedarf zuschneiden lassen, sondern eine typische individuelle Anwendungspro-

grammierung mit kontinuierlichem Kommunikationsbedarf zum Kunden und ständiger Überarbeitung der Spezifikationen zu erstellen sind. Die Mehrheit der von Deloitte & Touche im Rahmen ihrer Studie befragten Unternehmen sieht aus diesem Grund bei Anwendungsentwicklungen das durch Offshoring beziehungsweise Outsourcing erreichbare Einsparpotenzial eher skeptisch. Wolfgang Franklin, Vorstandsvorsitzender des CIO Forum und früherer Chef des „Gartner Executive Program“ schätzt laut „Computerwoche“, dass zu Beginn eines Offshore-Projekts „die Produktivität erst einmal um 20 Prozent zurück“ geht. Er warnt eindringlich vor Faktoren, die die versteckten Kosten eines Offshore-Projekts in die Höhe treiben und laut „Erhebungen mehrerer Marktforscher auf 15 bis 57 Prozent des gesamten Vertragswerts“ ansteigen können.

■ Personalabbau- und Sozialplankosten

... schließlich entstehen dort, wo das jeweilige Unternehmen die zu verlagernden Aufgaben bis zum Offshoring erledigt hat. Der Abbau von inländischen Arbeitsplätzen ist teuer, da die Unternehmen bei Entlassungen immer dann den Beschäftigten Abfindungen zahlen müssen, wenn dies durch entsprechende Sozialpläne vereinbart ist. Für die USA schätzt „CIO“ allein für den Personalabbau zusätzliche Kosten von drei bis fünf Prozent der Gesamtkosten; in Europa mit in der Regel strengem Kündigungsschutz sind diese Kosten höher anzusetzen. Eine korrekte Vollkostenrechnung unter Erfassung aller Faktoren ist also grundsätzlich unbedingt erforder-



Halbe Wahrheit: Personalkosten machen nur einen Teil der Rechnung aus.

derlich, es reicht auch aus wirtschaftlicher Sicht nicht, sich auf vordergründige Lohn- und Lohnnebenkosten zu konzentrieren. Eine professionelle und seriöse Kalkulation aller bei einem Projekt anfallenden Kosten wird häufig zu dem Schluss führen, dass eine Verlagerung keine nennenswerten Einsparungen ermöglicht.

Erste Erfahrungen mit Offshoring: negativ!

Ernüchternde Erfahrungen mit Offshoring- beziehungsweise Outsourcing-Projekten haben die erste Begeisterung etlicher Unternehmen bereits deutlich gedämpft. Die dpa sprach zu Jahresbeginn von der „Korrektur eines Trends“ und nannte als Beispiele einige große Namen der deutschen Industrie, die, auf den Boden der Realität zurückgekehrt, Outsourcing- beziehungsweise Offshoring-Maßnahmen rückgängig machen: VW entwickelt seine Software für die Autoelektronik künftig wieder selbst, GlaxoSmithKline organisiert die Lagerung und Verteilung von Impfsen im Haus, und Opel holt mit seiner Telefonzentrale sogar einen „klassischen“ Outsourcing-Bereich zurück. Nach einer branchenübergreifenden Erhebung der Hamburger Consultance-Firma Putz & Partner holt mittlerweile ein Viertel der Betriebe ausgelagerte Bereiche zurück. Nach Einschätzung von Vorstand Michael Krüger haben viele zu schnell Kernkompetenzen abgegeben und sind damit in eine Abhängigkeit geraten, die schnelle Reaktionen bei

Krisen oder Konjunkturschwankungen erschwert. Diese Einschätzung bestätigt eine Studie des Fraunhofer Instituts, die feststellt, dass unzureichende Qualität oder höherer Koordinierungsaufwand die durch Outsourcing anfänglich erzielten Einsparungen oft wieder ausgleichen. Und, so Steffen Kinkel, der Leiter der Studie: „Ein größerer Anteil an Eigenleistungen und höhere Fertigungstiefen verschaffen der Firma Vorteile in Innovationskraft, Flexibilität und Ertragskraft.“ In der „Computerwoche“ äußern sich hochrangige IT-Manager, die aus verständlichen Gründen ungenannt bleiben wollen, von „furchtbaren Pleiten mit Offshore-Anbietern.“ Der CIO der Lufthansa Cargo AG verwies auf grundsätzliche Erfolge beim Offshoring, vermisst aber „Feedback bei unsinnigen Vorgaben“ und stellte fest, eine Qualitätssicherung durch die Programmierer erfolge selbst dann nicht, wenn die Spezifikation offensichtliche Mängel enthält.

Auch Infineon hat bereits Erfahrungen damit, was beim Verlegen administrativer Arbeit vor allem in der Anfangsphase alles schief gehen kann. Als man im vergangenen Jahr die Buchhaltung in Portugal zentralisierte, ging für einige Monate erst einmal praktisch gar nichts mehr, weil die Kommunikation zwischen der Zentrale und den deutschen Standorten nur mäßig bis miserabel funktionierte. Was betriebsintern „nur“ für Ärger und Verzögerungen sorgte, wuchs sich beispielsweise in der Zusammenarbeit mit Lieferanten zu einem ernsthaften Problem aus: Sie wunderten sich nach erfolgten Lieferungen, warum ihre Rechnungen

nicht wie gewohnt bezahlt wurden und wandten sich an den jeweiligen deutschen Empfänger. Dieser musste die Anfrage jedoch nach Portugal weiterleiten, da er selbst mit dem Vorgang nichts zu tun hatte – die Erledigung zögerte sich weiter hin-

quenzen daraus vehement ablehnt. Dell betreibt neben Entwicklungszentren in Indien auch einen Großteil seines gesamten Supports über indische Call Center, und musste sich als Folge im Sommer 2003 von der amerikanischen Technology Business Re-



„Ziemlich riskant“: Infineon expandiert von Singapur bis Peking.

aus, Rückfragen waren nur per E-Mail möglich und wurden nicht zuverlässig beantwortet. Die Folge waren verstimmte Lieferanten, beschädigte Geschäftsbeziehungen und negatives Image, obwohl das Management bemüht war, möglichst wenig zu den Schwierigkeiten nach außen dringen zu lassen.

Rückschläge musste gleichfalls der Personal Computer-Gigant Dell beim Verlagern von Kunden-Services nach Indien hinnehmen, wenngleich das Unternehmen strategische Konse-

quences einen „klaren Rückgang der Kundenzufriedenheit“ attestieren lassen. Als massenweise Beschwerden über fehlerhafte Hilfe, Unerreichbarkeit und Sprachprobleme bis ins Wall Street Journal gelangten und für Unruhe an der Börse zu sorgen drohten, zog Dell im November 2003 die Notbremse und übertrug die Aufgaben wieder an Niederlassungen in Texas, Idaho und Tennessee.

Die Liste fehlgeschlagener Projekte lässt sich beliebig erweitern: Siemens Business Services bekam Probleme

Offshoring – ein unausweichliches Schicksal?

mit empörten Kundinnen, die sich beim telefonischen Kontakt mit männlichen Mitarbeitern aus einem Call Center in der Türkei mit kulturellen Unterschieden in Form von Macho-Gehabe herumschlagen mussten; Siemens VDO verlor im Rumänien reihenweise Facharbeiter, die nach ihrer Einarbeitung günstig von einem Konkurrenten abgeworben wurden; die indische Siemens-Tochter SISL schließlich kämpfte während des Internet-Hypes mit einer Personalfuktuation von bis zu 60 Prozent im Jahr, weil IT-Spezialisten das unter anderem für Siemens Medizintechnik Software entwickelnde Unternehmen Richtung Kalifornien verließen.

Lesen Sie das Kleingedruckte: die weiteren Risiken des Offshoring

„Das Hauptproblem ist der Schutz geistigen Eigentums,“ zitiert die „Wirtschaftswoche“ den WestLB-Analysten Karsten Iltgen, der Infineons aggressive China-Strategie im selben Artikel als „ziemlich riskant“ bewertet. Vorstandschef Ulrich Schumacher räumte auf eine entsprechende Nachfrage von Aktionärsvertretern bei der Hauptversammlung 2004 ein, dieser Punkt sei „äußerst schwierig“ und mache neben den Chancen bei den Offshoring-Aktivitäten des Unternehmens eines der Risiken aus. Für viele Wettbewerber von Infineon ist das Risiko Grund genug, beim Engagement in China die jeweiligen Technologieträger des Hauses auszuklammern. Volker Müller vom Bun-

desverband Informationswirtschaft (BITKOM) fasste die Risiken beim Export von internem Know-how gegenüber der Tagesschau so zusammen: „Offshoring birgt eine Gefahr für einen Hochtechnologiestandort wie Deutschland. Es muss darum gehen, die technologische Spitzenposition zu sichern und nicht alle intellektuell anspruchsvollen Tätigkeiten dorthin zu verlagern.“ Die Fähigkeit zur längerfristigen Innovation geht auf Dauer verloren, wenn in zu großem Umfang IT- und Ingenieur-Know-how aus Deutschland abgezogen wird – für die Zielländer liegt es auf der Hand, langfristig die Zwischenstufe der Unternehmen aus den Ursprungsländern zu umgehen, und statt dessen mit der erworbenen Kompetenz unmittelbar selbst auf dem High-tech-Markt als Anbieter aufzutreten.



Wir haben keine Chance – packen wir's an!?!

Die Entwicklung nicht allein dem Wildwuchs im Kapitalismus überlassen

Der dargestellte Trend der Verlagerung von Arbeitsplätzen, gerade auch von hochqualifizierter Arbeit aus den Industrieländern in Niedriglohn-Länder ist vermutlich nicht umkehrbar. Der Zusammenbruch des sozialistischen Lagers, die Globalisierung und High-Tech haben die Voraussetzungen dafür geschaffen. Jeder Arbeitsplatz, der am Datenkabel hängt, kann theoretisch verlagert werden. Die Kostenvergleiche sind schlagend. Es ist kurzfristig auch nicht wahrscheinlich, dass es zu einer Angleichung des Lohnniveaus kommt. Obwohl z.B. Portugal seit 1984 EU-Mitgliedsland ist, liegen die Löhne immer noch bei 25 Prozent des Niveaus in Deutschland. Der oft beschworene Markt regelt das nicht – jedenfalls nicht in den nächsten 20 Jahren.

Die gesellschaftlichen Folgen in den Industrieländern wie Deutschland sind noch gar nicht absehbar. Millionen von Arbeitnehmern sehen

sich plötzlich in ihrer Existenz bedroht, die Zukunft einer hochmodernen, hochindustrialisierten Gesellschaft und die Zukunft künftiger Generationen steht auf dem Spiel. Offensichtlich sind die Gewerkschaften in ihrer klassischen Rolle als Tarifpartei mit diesem Problem überfordert, und die Politik hat das Problem bislang kaum erkannt.

Im Folgenden einige Forderungen und Vorschläge, wie die Beschäftigten, die Betriebsräte, die Gewerkschaften und der Gesetzgeber handeln können, um gegenüber diesem Trend der Verlagerung von Arbeitsplätzen aktionsfähig zu bleiben. Die Grundidee: Diese Entwicklung darf nicht wildwüchsig verlaufen, kann nicht den Entscheidungen der Konzernzentralen überlassen werden. Diese Entwicklung muss stattdessen gesteuert, reguliert werden.

1. Wir fordern die Bundesregierung auf, die von der Internationalen Arbeitsorganisation ILO definierten Kernarbeitsnormen zum Bestandteil der weiteren Verhandlungen über die Liberalisierung des Welthandels (WTO- und GATS-Abkommen) zu machen. Wir for-

dem die Bundesregierung auf, in der EU aufentsprechende Gesetzesinitiativen hinzuwirken.

Die Einhaltung von Mindestnormen im Arbeitsleben spielt in den internationalen Verhandlungen über Handel, Kapitalverkehr und über den Handel von Dienstleistungen und Patenten derzeit keine Rolle. Die multinationalen Konzerne wollen am liebsten schrankenlos die krassen weltweiten Unterschiede in den Löhnen und Arbeitsbedingungen ausnutzen. Die Verlierer sind immer die ArbeitnehmerInnen in den Industrieländern UND in den Schwellenländern und in der Dritten Welt. Bei aller internationalen Vernetzung können die Gewerkschaften das Sozialdumping kaum unterbinden. Das geht nur durch supranationale Vereinbarungen, die von den multinationalen Konzernen und von den Ländern, die diese Vereinbarungen unterzeichnet haben, eingehalten werden müssen. Das Kapital selbst beweist: Zu seinem Schutze gibt es zahllose supranationale Normen und Vereinbarungen. Warum kann es solche verbindlichen Normen nicht auch für die Arbeitsbedingungen geben?

2. Keine Entwicklungshilfe und keine Bundes- und EU-Bürgerschaften für Länder und für Projekte, in denen die ILO-Kernarbeitsnormen nicht eingehalten werden.

Die staatlichen Mittel für Entwicklungshilfe, für Exportbürgerschaften etc. dienen derzeit vor allem der Wirtschaftsförderung. Es wäre vermessen zu glauben, beim Exportweltmeister Deutschland eine totale Umsteuerung durchzusetzen. Aber die Vergabe dieser Mittel muss an Auflagen gebunden sein, die die

Rechte der Beschäftigten in den anderen Ländern fördern und dadurch perverses Sozialdumping verhindern. Indien und China haben die ILO-Kernarbeitsnormen bislang zum Teil nicht unterschrieben. Und ob die Normen, die schon unterschrieben sind, in diesen Ländern eingehalten werden, ist eine andere Frage. Die Bundesregierung und die EU untergraben daher mit der Vergabe öffentlicher Mittel für die Indien- und China-Geschäfte die Mindestnormen für Arbeitsbedingungen weltweit.

3. Die EU muss ihre Förderkriterien ändern. Mit dem von der EU gesponserten Stelltourismus, mit der „Stütze für Konzerne“ muss Schluss sein!

Förderungswürdig sind nur solche Industrieansiedlungen, mit denen zum Beispiel in den neuen EU-Mitgliedsstaaten und bei den EU-Beitrittskandidaten neue Produktionen aufgebaut werden – nicht aber nur eine Fertigungslinie oder eine Entwicklungsabteilung anderswo in der EU substituiert wird. Die Verlagerung von Fertigung oder Entwicklung ausschließlich unter (Lohn-) Kostengesichtspunkten ist eine rein betriebswirtschaftliche Entscheidung, für die keine öffentlichen Mittel fließen dürfen. Denn mit den EU-Mitteln für solche Projekte wird nicht Wachstum und Innovation in der EU gefördert. Volkswirtschaftlich ist das für die EU ein Nullsummenspiel, die Verteilung von „Sozialhilfe“ aus Steuermitteln an die Konzerne. Künftig muss deshalb jedes Unternehmen, das Fördermittel beantragt, gegenüber der EU die Auswirkungen der geplanten Ansiedlung darlegen. Ein entsprechendes Controlling unter Einbeziehung der Gewerkschaften ist aufzubauen.

Einflussnahme ist möglich!

Offshoring ist kein Schicksal, dem Belegschaften, Betriebsräte, Aufsichtsräte und IG Metall ohne jeden Einfluss ausgeliefert sind. Eine ganze Reihe von Instrumenten ermöglicht es ihnen, die Folgen des Trends für die betroffenen Arbeitnehmer mitzugestalten und abzufedern:

■ **Interessenausgleich/Sozialpläne**

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind so genannte „wesentliche“ Betriebsänderungen von der Unternehmensleitung mit dem Betriebsrat zu beraten. Und zwar so rechtzeitig und umfassend, dass die Bedenken und Vorschläge des Betriebsrats noch berücksichtigt und die Planungen entsprechend geändert werden können. Ohne Zweifel ist die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach „Offshore“ eine solche wesentliche Betriebsänderung, die der zwingenden Mitbestimmung unterliegt.

■ **Wirtschaftliche Mitbestimmung (Last Call Prinzip)**

In Interessenausgleichen und Sozialplänen können nicht nur Abfindungen bei Arbeitsplatzverlust geregelt werden, sondern auch Maßnahmen, wie ein solcher Arbeitsplatzverlust vermieden werden kann. Es ist wichtig, dass der Betriebsrat frühzeitig in die Projektplanung einbezogen wird, um Einfluss auf die beabsichtigte Projektvergabe nehmen zu können. Eine wichtige Maßnahme dieser Art kann die Vereinbarung des so genannten „Last Call Prinzips“ sein. Es bedeutet, dass vor dem

Beschluss über ein Offshoring-Projekt der interne Bereich die Chance erhält, ein eigenes Angebot abzugeben. Dabei sind die Kosten eines Offshoring-Projekts offenzulegen, und zwar einschließlich der diversen Zusatzkosten wie Transaktionskosten, erhöhten Risikoprämien und so weiter, die für eine korrekte Vollkostenrechnung in Betracht zu ziehen sind. Ist das Angebot des internen Bereichs vergleichbar, erhält er den Zuschlag – das Projekt wird nicht per Offshoring nach außen gegeben. In den großen deutschen Automobilfirmen, wo „Global Sourcing“ schon seit mehr als einem Jahrzehnt betrieben wird, haben die Betriebsräte solche Vereinbarungen schon vor längerer Zeit abgeschlossen. Dadurch ließen sich zahlreiche Projekte und Arbeitsplätze im Unternehmen und in Deutschland halten.

■ **Beschäftigungssicherungs-Vereinbarungen**

In Sozialplänen und Tarifverträgen kann der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen ausgeschlossen werden. Zulässig sind dann nur ein Stellenabbau auf freiwilliger Basis und andere Maßnahmen wie Altersteilzeit, Sabbaticals, mehr Angebote von Teilzeitstellen und zeitweilige Arbeitszeitverkürzungen, wie zum Beispiel die 30-Stunden-Woche bei Opel, die vor kurzem vereinbart wurde.

■ **Qualifizierung**

In Sozialplänen und Tarifverträgen kann weiterhin ergänzend vereinbart werden, dass Beschäftigte, deren Arbeitsplatz wegzufallen droht, auf

Kosten des Unternehmens für solche Tätigkeiten qualifiziert werden, die im Unternehmen weiterhin oder sogar verstärkt gebraucht werden. In der Informationstechnologie bietet es sich beispielsweise an, Programmierer verstärkt für Projektmanagement, System-Architektur und ähnliche Aufgaben zu qualifizieren, die nicht per Offshoring verlagert werden können.

■ Hürde Datenexport

Viele Experten weisen die Firmen, die Offshoring-Projekte erwägen, auf die Hürde des Datenschutzes hin.

Der Export personenbezogener Kundendaten erfordert die Beachtung des Bundesdatenschutzgesetzes und der EU-Richtlinie zum Datenschutz. Die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten z.B. in Indien sind nach geltendem Recht derzeit nicht gestattet. Die personenbezogenen Daten müssen gegebenenfalls anonymisiert werden, mit entsprechendem Mehraufwand.

Der Export personenbezogener Mitarbeiterdaten ins Ausland, insbesondere außerhalb der EU, unterliegt ebenfalls weitergehend Einschränkungen. Hierüber hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, auf dessen Grundlage er die einschränkungslose Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzvorgaben verlangen kann. Der Betriebsrat kann durchaus fordern, dass der Export von Mitarbeiterdaten z.B. an indische Auftragsunternehmen unterbleibt. Es ist auch zulässig, dass der Betriebsrat in Zusammenhang mit Sozialplänen seine Zustimmung zum Export der Mitarbei-

terdaten verknüpft mit Regelungen zur Beschäftigungssicherung und Qualifizierung.

■ Zielvereinbarungen mit Vorgabe von Offshoring-Anteil?

In einzelnen Unternehmen gibt es Bestrebungen, das Erreichen eines bestimmten „Offshoring-Anteils“ in die Zielvereinbarung der Mitarbeiter zu verankern. Systeme zur Zielvereinbarung, soweit sie nicht so genannte „Leitende Angestellte“ betreffen, unterliegen allerdings dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

■ Überwachungsrechte des Betriebsrats bei „Greencard Spezialisten“

Offshoring Projekte erfordern nach Darstellung der Experten erfahrungsgemäß den Einsatz einzelner Mitarbeiter zum Beispiel des indischen Auftragnehmers vor Ort beim Auftraggeber in Deutschland. Überwiegend werden diese Beschäftigten auf Basis der „Greencard-Regelung“ sowie der Regelungen für Leiharbeitnehmer eingesetzt. Der Betriebsrat hat das Recht, zu überwachen, ob die gesetzlichen Vorschriften dabei eingehalten wurden. Gegebenenfalls besteht darüber hinaus das weitergehende Recht der Mitbestimmung des Betriebsrats bezüglich Einstellungen.

■ Internationale Kooperation

Ein globaler Trend wie das Offshoring erfordert auch eine internationale Antwort. Auf grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Gewerkschaften zu setzen, ist also eine Aufgabe für die nächsten Jahrzehnte – erschwert allerdings dadurch, dass

man jeder Gewerkschaft ein Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen im eigenen Land unterstellen kann. Ein möglicher Weg kann es sein, sich gemeinsam für die Angleichung der internationalen Arbeitsstandards einzusetzen und so nicht nur die Migration von Arbeitsplätzen überflüssig zu machen, sondern auch mehr Gerechtigkeit in den heutigen Zielländern zu schaffen.

■ Streik gegen Offshoring?

... ist zulässig. Ein Streik darf sich nach Ansicht der Rechtsprechung zwar nicht gegen die Verlagerungsentscheidung des Unternehmens als solche richten. Nach einem Urteil des Landesarbeitsgerichts Schleswig-Holstein ist es aber zulässig, Tarifforderungen zur Regelung der Folgen einer Verlagerung für die Beschäftigten aufzustellen und dafür zu streiken (LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 27. März 2003 – 5 Sa 137/03). Forderungen und Streik sind auch dann zulässig, wenn sie die Umsetzung der Unternehmerentscheidung erschweren. Die IG Metall hatte in diesem Präzedenzfall bei einem norddeutschen High-tech-Unternehmen einen Tarifvertrag über längere Kündigungsfristen, Qualifizierungsmaßnahmen und Abfindungen gefordert. Als das Unternehmen Verhandlungen ablehnte, rief die IG Metall zum Streik auf. Dagegen klagte das Unternehmen und unterlag schließlich beim Landesarbeitsgericht.

Was kann ich als Einzelner tun?

■ Unterstützen Sie Ihre Betriebsräte. Gehen Sie zu Betriebsversammlungen. Nehmen Sie an Betriebsratswahlen teil, oder helfen Sie mit, einen Betriebsrat zu gründen, wenn es in Ihrem Betrieb noch keinen gibt.

■ Verfolgen Sie aufmerksam die Entwicklungen im Bereich und Ihrer Abteilung. Wenn Sie von einem Verkauf, der Suche nach einem Provider oder einem irgendwie gearteten Outsourcing Ihrer Abteilung oder Ihres Teams erfahren: Informieren Sie Ihren Betriebsrat oder die Gewerkschaft.

■ Wenn Sie von einer solchen Maßnahme betroffen sind: Informieren Sie sich beim Betriebsrat über Ihre Handlungsalternativen, die ganz von Ihrer persönlichen Situation abhängig sein können. Nehmen Sie schnellstens Kontakt mit einem Rechtsanwalt auf. Gewerkschaftsmitglieder bekommen eine kostenlose Rechtsberatung und die Gewerkschaft trägt auch die Rechtsschutzkosten.

Und: Werden Sie Mitglied der IG Metall!

Das Wichtigste: Werden Sie Mitglied der IG Metall. Sie haben dann nicht nur einen konkreten Nutzen, etwa aus Rechtsschutz und Unterstützung, sondern vor allem auch zusammen mit vielen anderen Beschäftigten die Möglichkeit, auf die Sicherung der Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen Einfluss zu nehmen.