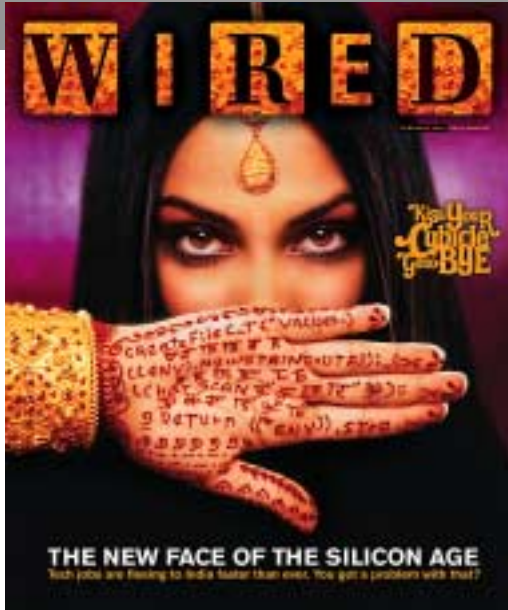


Wired 12.02, Februar 2004



Herausforderung Offshoring

Internationalisierung und Auslagerung
von IT-Dienstleistungen

SAP-Infoabend ver.di-Fachbereich TK-IT
13/12/2004, St. Leon-Rot

Michael Schwemmle

Theoretische und empirische Grundlagen



- Studie „Anytime - Anyplace. Befunde zur elektronischen Internationalisierung von Arbeit“ (1998 / 2000) - Schwemmler / Zanker
- Studie „Herausforderung Offshoring“ (2004) - Boes / Schwemmler
 - Analysen in elf Unternehmen aus den Sektoren Software und IT-Dienstleistungen
 - Befragungen von Experten aus Management und Interessenvertretung
 - Auswertung von Dokumenten
- Buch „Böblingen statt Bangalore?“ (2005) - Boes / Schwemmler (Hrsg.)

IT-Offshoring - ein Thema hat Konjunktur ...

www.allianceibm.org



- IT-Offshoring gilt zur Zeit als Problem von hoher Aktualität und Brisanz ...
 - zunächst vor allem in den USA
 - intensive Medienberichterstattung
 - gewerkschaftliche und politische Initiativen gegen IT-Offshoring
 - Top-Thema im Wahlkampf 2004
 - mittlerweile aber auch in Deutschland und anderen hochindustrialisierten Ländern
- Der Hype basiert wohl auch auf
 - interessen geleiteten Prognosen und
 - medialen Übertreibungen
- ... hat aber eine sehr reale Basis: Offshoring ist nicht nur Modetrend, sondern „here to stay“!

Offshoring, Outsourcing, Offshore-Outsourcing ... Worum geht es eigentlich?

Offshoring, insourcing and outsourcing IT and business process services

Approximate value of worldwide activity in 2001, USD

Control	<i>Outsourced</i>	Onshore Outsourcing (External Domestic Supply) (USD 227 billion)	Offshore Outsourcing (External cross-border supply) (USD 10 billion)
	<i>Insourced</i>	Internal Domestic Supply	Internal Offshoring (Internal cross-border supply) (USD 22 billion)
		<i>National</i>	<i>International</i>
		Location	

Quelle: OECD 2004 / McKinsey

- Zwei Varianten von „Off-/Nearshoring“:
 - Offshore-Outsourcing: Vergabe von Aufträgen an Dritte, Erledigung in Offshore-Region
 - Internes Offshoring: Aufbau / Nutzung eigener Kapazitäten in Offshore-Region
- Im IT-Sektor dominiert eindeutig die zweite Variante!
- Teilweise unterschiedliche Motive und unterschiedliche Folgen:
 - Kostensenkung / Internationalisierung
 - substitutive / additive Besch.effekte
- Unser Definitionsvorschlag: „Nutzung von Ressourcen in Niedriglohnländern zur Erbringung von Leistungen unter der Kontrolle eines Unternehmens in einer Hochlohnregion“ (Boes / Schwemmler, 2004)

IT-Offshoring - wie es möglich wurde, warum es geschieht ...

- **Wesentliche „Enabler“ (Voraussetzungen):**
 - Fortschritte und Preisverfall IuK-Technik:
Ein tendenziell globaler „Informationsraum“
 - Angebot qualifizierter und „billiger“ Arbeitskräfte:
Ein „Weltarbeitsmarkt“ für IT-Fachkräfte
 - Standardisierung von Produkten und Prozessen des IT-Sektors:
Eine Branche im „Reifeprozess“

- **Wesentliche „Treiber“ (Motive von Unternehmen):**
 - Kostensenkung - Krise als Katalysator
 - „total cost savings in fact no more than 10-15%“ (OECD 2004)
 - Massiver Druck von Großkunden
 - „Indienstory“ für die Börse
 - Internationalisierung der Vertriebs- und Produktionsstrukturen -
Zugang zu ausländischen Märkten
 - Überwindung personeller Engpässe (Fachkräftemangel)
 - Drohpotenzial zur Veränderung von Kräfteverhältnissen /
Verbesserung von „Standortbedingungen“

IT-Offshoring - was ist neu?

"We blue-collar workers have been telling you white-collars for more than 20 years that we all should be buying American. No one listened. ... Hop into the lifeboat with us - hope you can find a seat! Thanks. I needed that."



Economist, 21/02/2004

Leserbrief Business Week, 24/02/03

...input
consulting

- **Internationalisierung von Arbeit - klassische Varianten:**
 - Migration
 - Produktionsverlagerungen
- **Neue Qualität von IT-Offshoring:**
 - auf elektronischen Netzen
 - mit relativ geringem Aufwand
 - auch hochqualifizierte Jobs betroffen
 - strategische Bedeutung in Unternehmenskonzepten
- **Bis dato „geschützte“ Gruppen nun unter Globalisierungsdruck**
- **Kompensation durch Höherqualifizierung am Ende?**

IT-Offshoring - mögliche Konsequenzen in den Ländern „am falschen Ende“ ...



"It is the exit potential that produces real outcomes in collective bargaining." (ILO 1997)

- Verstärkter Konkurrenz- und Anpassungsdruck
- Veränderte Kräfteverhältnisse
- Senkung von Lohn- und Sozialstandards
- Veränderte Qualifikationsanforderungen
- Standardisierung von Arbeitsprozessen
- ...
- Arbeitsplatzverluste per saldo?

IT-Offshoring - die Beschäftigungsbilanz als große Unbekannte ...

Business Week, 01/03/2004



...input
consulting

- **Prognose A.T. Kearney (02/04):**
 - „Das Gesamtpotential (Worst-Case-Szenario) an verdrängten Arbeitsplätzen, wenn IT-Offshoring in Deutschland durchstartet, könnte in den nächsten Jahren insgesamt **130.000 Arbeitsplätze** erreichen. ... Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sind **ab 2005/2006** zu erwarten.“
 - „Zu den verbleibenden Tätigkeiten gehören die **Kommunikation** mit den Fachbereichen, ... **strategische IT-Aufgaben**, aber auch die Entwicklung von Anwendungssystemen, bei denen fundiertes, **spezifisches Fachwissen** notwendig ist (z.B. deutsches Steuerrecht).“
- **Neue Jobs nur noch für Offshore-Manager und in „höheren Wertschöpfungsstufen“? Wo genau?**

IT-Offshoring - „Bisher sind die Auswirkungen noch moderat, aber ...“

- **Ausbau von Standorten in Offshore- und Nearshore-Regionen**
- **Verstärkte Selektion in „ortsgebundene“ und „nicht-ortsgebundene“ Tätigkeiten**
- **Zentralisierung von „nicht-ortsgebundenen“ Tätigkeiten**
- **Pilotprojekte in Offshore- und Nearshore-Regionen**
- **Allgemeiner Eindruck : Die deutschen IT-Unternehmen befinden sich im „take-off-Stadium“**

(Boes / Schwemmler 2004)

IT-Offshoring - nur die Spitze des Eisberges ...



- IT-Offshoring ist sichtbarer Ausdruck eines Strukturwandels der Branche
- Die beginnende Entwicklungsetappe könnte geprägt sein durch:
 - Verstärkte Standardisierung („Industrialisierung“)
 - Verstärkte Internationalisierung
 - Stagnierende Beschäftigung

(Boes / Schwemmler, 2004)

IT-Offshoring - Thesen zur Diskussion

- 1. IT-Offshoring ist nicht nur Modetrend und Krisenreaktion, sondern Indiz für eine neue Phase der IT-Produktion und von dauerhafter Natur.**
- 2. IT-Offshoring, das nicht mit dem Ziel einer nachhaltigen Internationalisierung, sondern nur zu Zwecken der Kostensenkung verfolgt und/oder als Drohpotenzial gebraucht wird, droht zu einem Akzeptanzverlust bei den Beschäftigten zu führen - eine „Sackgasse der Internationalisierung“?**
- 3. In der durch Offshoring geprägten neuen Entwicklungsetappe des IT-Sektors könnte eine vornehmlich individuelle Interessenwahrnehmung der Beschäftigten an Grenzen geraten.**
- 4. Verzichtsstrategien (Löhne runter, Arbeitszeit rauf ...) sind kein nachhaltiger Weg zur Problemlösung - weder kollektiv noch individuell.**
- 5. Offshoring kann kaum verhindert, aber (begrenzt) gestaltet werden - erste Abkommen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen zeigen entsprechende Chancen auf.**
- 6. Rein „nationale“ gewerkschaftliche Ansätze sind zum Scheitern verurteilt - Offshoring macht eine neue Qualität internationaler gewerkschaftlicher Kooperation zum Gebot.**

By Mike Luckovich,
Atlanta Journal-Constitution



Vielen Dank!

schwemmler@input-consulting.com
www.input-consulting.com

...input
consulting