



Dienstleister

Wie indische IT-Firmen und ihre deutschen Kunden zusammenrücken Seite 2

Outsourcing

Consulting

Warum das Verhältnis von Beratern und ihren Auftraggebern zwiespältig ist Seite 4



EINE SONDERBEILAGE DER

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

DIENSTAG, 2. NOVEMBER 2004

Zunehmende Jobverluste heizen Standort-Debatte an

Die Mehrheit der Unternehmen verlagert laut einer Studie Produktion und Forschung ins Ausland · Ökonomen warnen vor massiven Streiks

Von Olaf Wittrock und Christoph Hus

Outsourcing und Jobverlagerung werden in Westeuropa immer wichtiger. In den kommenden Jahren will die Mehrheit der Unternehmen Produktion und Forschung in der Heimat deutlich senken. Das ermittelt jetzt eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG unter 172 Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Fertigen die Befragten heute noch 48 Prozent ihrer Produkte auf dem Heimatmarkt, sollen es in drei Jahren nur noch 42 Prozent sein.

Das steigende Tempo hat mehrere Ursachen. Während Unternehmen in der Vergangenheit nur einzelne Aufgaben an externe Dienstleister vergaben, entfallen sie sich heute immer öfter komplett der Personalabteilung und der Buchhaltung. Outsourcing-Dienstleister beschreiben diesen wachsenden Markt als Business Process Outsourcing (BPO).

Gleichzeitig setzen viele Unternehmen wieder auf millionenschwere Outsourcing-Verträge, die Experten schon totgesagt hatten. Die WestLB unterschrieb Mitte Oktober einen 500-Mio.-S-Vertrag mit dem IT-Dienstleister Hewlett-Packard. Der wird Bürotechnik und Netzwerk der Bank übernehmen. „2004 wird ein starkes Jahr für Megadeals“, sagt Peter Allen vom US-Beratungsunternehmen Technology Partners International. Bereits ein Drittel der Großverträge entfällt auf BPO-Projekte.

Die Länder, in die deutsche Arbeitsplätze abwandern, liegen immer öfter in der Nachbarschaft. Zu den aufstrebenden Regionen zählen neben China und Mexiko auch Polen und die Slowakei, ergab eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey. Im nahen EU-Ausland verzögert der Transport die Warenlieferung kaum. Gleichzeitig bleiben unter dem Strich hohe Kostenvorteile. So zahlen Unternehmer selbst am mittlerweile teuersten osteuropäischen Standort, der Slowakei, in der Verarbeitenden Industrie nur 9 € pro Stunde. In Westdeutschland werden für dieselbe Arbeit mehr als 31 € fällig.

Während die Outsourcing-Idee unter Managern immer populärer wird, fürchten Europäer, für weniger Geld mehr arbeiten zu müssen. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland stand bei einer Umfrage des französischen Meinungsforschungsinstituts CSA im Herbst erstmals auf Platz eins der wirtschaftlichen Pro-

bleme. Premierminister Jean-Pierre Raffarin stellte jüngst 1 Mrd. € für den „Kampf gegen das Outsourcing“ in Aussicht. Und Bernard Fillonneau von der französischen Metallgesellschaft sieht eine regelrechte Panik in der Bevölkerung.

Die Angst geht um vor Billiglohnkonkurrenz. Nicht nur in Frankreich, auch in Deutschland wird die Jobverlagerung ins Ausland zunehmend zum Reizthema. Ursache für die Jobsorgen in den europäischen Wohl-

fahrtsstaaten: Längst fallen nicht mehr nur Industriearbeitsplätze dem so genannten Offshoring zum Opfer, sondern auch sicher gelaubte Stellen in Dienstleistungsberufen. Diese Entwicklung werde bald für erheblichen politischen Sprengstoff sorgen, prophezeit Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank: „Die Debatte wird mit der aktuellen Auseinandersetzung um die Verlagerung von Arbeitsplätzen in der Automobilindustrie vergleichbar sein“.

wart der Ökonom. Walter sagt der IT-Branche in Deutschland Streiks voraus, wenn sie weiter Arbeitsplätze an billigere Standorte verlagert.

Bereits im Frühjahr war es zu einem öffentlichen Schlagabtausch gekommen, der die Brisanz des Themas zeigt. Ludwig Georg Braun, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), hatte in einem Zeitungsinterview gesagt: „Ich empfehle den Unternehmen, nicht auf eine bessere Politik zu

warten, sondern jetzt selbst zu handeln und die Chancen zu nutzen, die zum Beispiel in der Osterweiterung liegen.“ Regierungspolitiker reagierten gereizt, interpretierten sie die Aussage doch geradezu als Aufforderung an deutsche Unternehmen, weitere Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. SPD-Generalsekretär Klaus Uwe Benneter kanzelte den DIHK-Chef öffentlich als „waterlandlos“ ab. Bundeskanzler Gerhard Schröder legte nach, Brauns Aussagen seien ein „unpatriotischer Akt“.

Konjunkturfachexperte Michael Grömling von arbeitgebernahen Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln sieht das Offshoring nüchterner. Er hält die zunehmende Verlagerung der Produktion als natürliche Folge der gewollten wirtschaftlichen Integration – mit durchaus positiven Folgen: „Am Ende profitieren beide Seiten“, sagt der Volkswirt: „Die Verbraucher

hier, weil sie günstiger einkaufen können. Und die Zielländer des Outsourcings durch steigenden Wohlstand. Womit dort wiederum neue Märkte für die Produkte entstehen, bei denen wir Kostenvorteile haben“, erklärt Grömling.

Letztlich verberge sich hinter Begriffen wie Jobverlagerung oder Outsourcing immer das Prinzip der Arbeitsteilung: „Unternehmen stehen ständig vor der Entscheidung, ob es sich eher lohnt, eine Leistung selbst zu produzieren oder sie einzukaufen“, sagt Grömling. „Schwierigkeiten bereitet unser Wirtschaft nicht das Outsourcing, sondern der damit verbundene Strukturwandel.“ Die öffentliche Debatte, die auf Deutschland zukommt, ist wie in Frankreich auch in den USA längst zum Wahlkampfthema geworden. Vor allem der demokratische Herausforderer John Kerry versucht, mit der Angst der Bürger vor dem Jobabbau im Inland zu punkten. Eine Umfrage des US-Magazins „Newsweek“ belegte jüngst, dass die populistisch geführte Debatte das Wahlergebnis mit entscheiden könnte. Ganze 68 Prozent der Wähler werden sich von der Diskussion in ihrer Entscheidung beeinflussen lassen.



Sparen Kostensenkung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sind die wichtigsten Gründe für Outsourcing-Projekte in Europa. Das belegt eine Studie, die Roland Berger im Auftrag der Uno durchgeführt hat. Die 500 größten Konzerne des Kontinents wurden dabei befragt.

Verschlanken Nach der Produktion stehen jetzt weitere Bereiche vor der Verlagerung: 40 Prozent der befragten Unternehmen haben mit dem Outsourcing von Dienstleistungen begonnen. 60 Prozent der neuen Projekte betreffen Backoffice-Bereiche wie Finanzen, IT und Personal.

Integrieren Osteuropäische Staaten wie Polen und die Slowakei zählen zu den gefragtsten Zielen der Jobverlagerung. Laut Experten werden sie damit wirtschaftlich integriert, und ihr Wohlstand steigt. So können neue Absatzmärkte für Produkte aus Deutschland entstehen.

In alle Welt: Firmen verlagern immer mehr Jobs ins Ausland, um billiger zu produzieren und sich für den globalen Wettbewerb zu wappnen

Rechnungswesen und IT wandern zurück ins eigene Unternehmen

Die große Welle des Outsourcings ist vorüber. Mittlerweile überlegen die Firmen genau, was sie auslagern. Und sie probieren Alternativen aus – etwa Shared Service Center

Von Christina Kestel

Die Symptome sind bekannt: steigende Kosten, verschiedene Ablaufprozesse, verstreute Kernkompetenzen. Die Therapie hieß seit den späten 80er Jahren Outsourcing. Doch die Nebenwirkungen traten bald zutage. Die Auftraggeber nörgelten, als das als Kostensenker populär gewordene Outsourcing nicht den erhofften Erfolg zeigte.

Jetzt suchen die Unternehmenslenker nach neuen Lösungen. Sie kündigen Verträge mit Fremdfirmen, übernehmen wieder die Kontrolle, organisieren sich in eigenen Haus neu. Das Motto: zurück nach innen. Wie viel sich damit sparen lässt, zeigt das Beispiel Winterthur. Die Schweizer Versicherung kündigte im Frühjahr ihren Zehn-Jahres-Vertrag mit dem Softwarekonzern IBM und holte die IT-Abteilung zurück ins Haus – direkt unter das Dach der Konzernmutter Credit Suisse Group. „Die Migration zur Credit Suisse bewirkt jährliche Einsparungen von rund 40 Mio. Schweizer Franken, vor allem auf Grund von intern erzielten

Skaleneffekten und Effizienzgewinnen“, sagt Martin Frick, Leiter der Informationstechnik bei der Winterthur. Alle Dienstleistungen rund ums Rechenzentrum gliedern Mitarbeiter zurück ins entsprechende Zentrum der Credit Suisse ein. Diese Abteilung kann die Dienstleistungen günstiger erbringen als IBM. Ein Grund sind hohe Skaleneffekte dank großen Geschäftsvolumens. Auch die Standardisierung steigt: Vier von fünf Hardware-Teilen sind bei Mutter und Tochter identisch. „Durch die unterschiedlichen Zyklen von Bank und Versicherung lasten wir Anlagen wie zum Beispiel die hausgeignete Druckerker besser aus“, sagt IT-Leiter Frick.

Kürzlich verlor IBM einen weiteren Kunden. Die Großbank JP Morgan Chase kündigte vorzeitig den Vertrag über fünf Mrd. \$ mit dem weltgrößten IT-Konzern. JP Morgans neuer Chief Jamie Dimon trimmt die Großbank auf Insourcing-Kurs und löste auch Ver-

träge mit anderen Fremdfirmen auf. Wenn es um die IT geht, wollen sechs von zehn Outsourcing-Kunden den Vertrag mit ihren Anbietern nicht verlängern. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung PA Consulting Group. Rund 15 Prozent wollen ihre IT ins Haus zurückholen.

Auch in der Automobilbranche ist Insourcing gefragt. Sei es die Steu-

Das Software-Unternehmen SAP geht noch einen Schritt weiter. Der Walldorfer Konzern plant zurzeit die Verlagerung von Verwaltungsaufgaben aus der Zentrale und anderen europäischen Niederlassungen, um sie in Prag zu bündeln. Ab 2005 können die Abrechnungen zu Gehalt oder Reisekosten aus Tschechien. SAP probiert nun als Alternative zum Outsourcing das so genannte Shared Service Center (SSC).

„Es handelt sich um eine Art Auslagerung im eigenen Haus“, erklärt Holger von Jouanne-Diedrich vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen. Die Dinge würden im Gegensatz zum Insourcing nicht nur selber gemacht, sondern in einer bestimmten Einheit zentral bearbeitet. Die Center verhandeln wie externe Dienstleister mit den Abteilungen über Service und Preise. Das Konzept kommt aus den USA und hat sich in der Praxis bewährt,

wie eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Deloitte zeigt. 36 Prozent der befragten Unternehmen setzen SSC bereits ein – die meisten von ihnen haben schon zwei bis vier Center. Weitere 29 Prozent planen ein Center. Rund 85 Prozent sind mit ihrem SSC zufrieden bis sehr zufrieden.

Bessere und billigere Geschäftsprozesse stehen ganz oben auf der Wunschliste der Unternehmen, die mit Shared Services liebäugeln. „Mit SSC möchten wir effiziente schnelle Strukturen auch in bestimmten Prozessen und Funktionen der Verwaltung erreichen“, sagt etwa SAP-Sprecher Markus Berner. Dafür sind die Firmen nicht mehr von Fremdfirmen abhängig. Das Risiko des Kontrollverlusts entfällt. „Für Unternehmen, die sensible Informationen wie etwa Kundendaten und Einkaufskonditionen nicht an Dritte weitergeben wollen, stellen Shared Services eine Alternative zum Outsourcing dar“, sagt Heinz-Josef Hermes, Mitautor der Deloitte-Studie. Geht der Trend zum Outsourcing zu Ende? „Nein“, sagt Joanne-Die-



„Out ist das Outsourcing um jeden Preis“

Holger von Jouanne-Diedrich, Universität St.Gallen

Dring des Fertigungsprozesses, die Telefonzentrale oder der Sicherheitsdienst – Porsche, Daimler, Opel oder VW zögern nicht lange, wenn es um die Kündigung ihrer Outsourcing-Verträge geht.

Heimvorteil Mittelständler, die im Ausland billig produzieren wollen, sollten vorher ihre Heimvorteile prüfen. Seite 2

Kontrolle Outsourcing-Projekte werden zum Reiffall, wenn der Auftraggeber die Kosten nicht im Blick behält. Seite 3

Zusatzgeschäft Durch die International Financial Reporting Standards steigt der Beratungsbedarf. Seite 4

Strategie Früher war rechtzeitiges Umdenken eine Tugend der Manager. Heute reagieren sie oft nur auf Zwang. Seite 4