

Reiner Clement, Johannes Natrop

## Offshoring – Chance oder Bedrohung für den Standort Deutschland?

*Mit den alltäglichen Hiobsbotschaften über Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland steigt die Furcht vor weiteren Arbeitsplatzverlusten in Deutschland. Wie real ist diese Gefahr erneuter Arbeitsplatzverluste? Welche volkswirtschaftlichen Konsequenzen ergeben sich daraus, und welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um den Herausforderungen zukünftig gewachsen zu sein?*

Offshoring kann als eine spezielle Form des Outsourcing verstanden werden: „Outsourcing ist eine Wortschöpfung aus dem US-amerikanischen Wirtschaftsleben, welche die Begriffe outside, resource(s) und using zu einem Kunstwort zusammenzieht. Der Begriff beschreibt anschaulich, was beim Outsourcing vor sich geht. Für in einem Unternehmen benötigte Leistungen werden von außen Ressourcen in Anspruch genommen. Der Inanspruchnahme externer Ressourcen geht fast immer die Verlagerung interner Funktionen aus dem Unternehmen und die Übertragung auf einen (unabhängigen) Spezialisten voraus<sup>1</sup>“, der als „ein externer Dienstleister eine vereinbarte Leistung im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses zum erwünschten Zeitpunkt und vereinbarten Preis liefert<sup>2</sup>“. Haben die international in Niedriglohnländer ausgelagerten Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse primär Dienstleistungscharakter, so hat sich für diese weltweite Disposition der Arbeit der Begriff Offshoring<sup>3</sup> eingebürgert. Die Outsourcing- bzw. Offshoring-Entscheidung entspricht der klassischen „Make or Buy“-Entscheidung, bei der festzulegen ist, in welchem Umfang die Produktion im eigenen Unternehmen selbst erfolgen oder über den erhöhten Bezug von Vorleistungen oder die Nutzung externer Dienstleistungen nach außen verlagert werden soll.

### Vom Outsourcing zum Offshoring

Der Wandel vom klassischen Outsourcing zum Offshoring vollzog sich in der Vergangenheit in einem Entwicklungsprozess: Er begann zunächst in den 80er Jahren mit der Verlagerung der lohnintensiven Textil- und Schuhindustrie in Niedriglohnländer. In einer zweiten Welle folgte vor allem die Verlagerung der Fertigung von Spielzeug und Elektronikartikeln nach

Asien (unter anderem China). Aber auch in traditionell wettbewerbsstarken deutschen Produktionsbereichen wie dem Maschinen- und Anlagenbau kam es schon bald zu kostenbedingtem oder absatzorientiertem Outsourcing. Die Exporterfolge im Ausland zogen zur Sicherung der Absatzmärkte Direktinvestitionen im Ausland nach sich, so dass im Zuge dieser Nettokapitalexporte auch Arbeitsplätze ins Ausland verlagert wurden. In einer dritten Outsourcing-Welle wurden schließlich in den 90er Jahren auch einfache und höherwertige Dienstleistungstätigkeiten – angefangen von der Lohnbuchhaltung bis zu komplexen Projektplanungen – in Niedriglohnregionen verlagert.

Notwendige Bedingung für das Offshoring ist eine Aufteilung des Produktionsablaufs in routinefähige Teilaufgaben, die mittels moderner Kommunikationsstrukturen in die Niedriglohnländer verlagert werden können. In den Outsourcing-Ländern muss hierzu eine funktionierende Infrastruktur vorhanden sein. Dazu gehören qualifizierte IT-Fachkräfte, Telekommunikationsnetze und Satellitenverbindungen, technische Einrichtungen wie kompatible Soft- und Hardwarestrukturen, Rechenzentren, Technologieparks, aber auch finanzielle Anreize wie z.B. die Befreiung von Importzöllen auf importierte IT-Produkte. Darüber hinaus sind weitere Voraussetzungen zu erfüllen, zu denen neben der politischen Stabilität und der Sicherheit von IT-Systemen in den jeweiligen Ländern auch traditionell bestehende soziale oder kulturelle Verbindungen (wie ehemals koloniale und/ oder sprachliche Beziehungen) eine wichtige Rolle spielen.

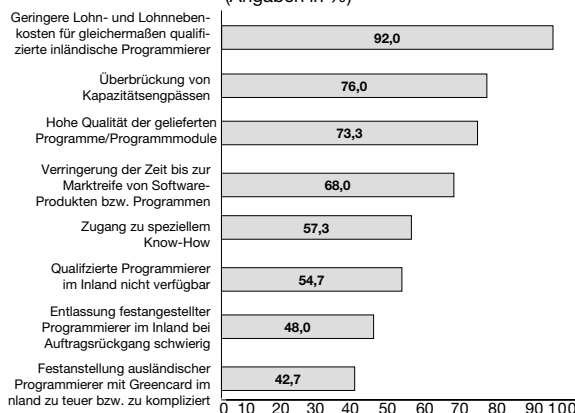
<sup>1</sup> Vgl. [www.unister.de/Unister/wissen/sf\\_lexikon/skript\\_drucken1248\\_0\\_Stichwort](http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/skript_drucken1248_0_Stichwort)

<sup>2</sup> Vgl. H. Horchler: Outsourcing – Eine Möglichkeit der Wirtschaftsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse, Köln 1996.

<sup>3</sup> Vgl. G. Rohde: Grenzenlose Arbeit – Globale Mobilität: Eine Herausforderung für Gewerkschaften und Wissenschaft, in: WSI/Mitteilungen 10/2003, S. 626 - 630. Der Begriff „Offshore“ bezeichnet vor der Küste oder außerhalb von Küstengewässern liegend. Seinen Ursprung hat dieser Begriff in der Ölförderung und wurde in der ökonomischen Diskussion zunächst mit Steueroasen in Verbindung gebracht.

*Prof. Dr. Reiner Clement, 45, und Prof. Dr. Johannes Natrop, 48, lehren Volkswirtschaftslehre und -politik an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Standort Sankt Augustin; sie sind Gründungsmitglieder des Zentrums für Angewandte Wirtschaftsforschung (ZAW) e.V., Bonn.*

**Abbildung 1**  
**Motive für das Offshoring**  
(Angaben in %)



Quelle: R. Moczdlo: Chancen und Risiken des Offshore-Development. Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen, 2002, [www.competence-site.de/offshore/nsf/](http://www.competence-site.de/offshore/nsf/)

Vom Offshoring sind vor allem klassische Jobs in der Verwaltung, im Management, bei der Softwareproduktion und bei der Designgestaltung betroffen, d.h. vor allem Jobs, die verwaltende, gestaltende oder organisierende Tätigkeiten betreffen. Dadurch, dass im Internetzeitalter sowohl die Kosten als auch die Zeitdauer der Datenübertragung bzw. der Kommunikation sehr niedrig ausfallen, erschließt sich den Unternehmen in den Industrieländern ein großer Arbeitsmarkt in den Niedriglohnländern. Anreize zu Jobverlagerungen sind dabei in den arbeitsintensiven Dienstleistungsbereichen noch größer als im kapitalintensiven Industriebereich, der in der Vergangenheit zunächst von der Verlagerung der Arbeitsplätze im Rahmen des Outsourcing betroffen war.

Heute gibt es kaum ein Unternehmen, das nicht Outsourcing oder Offshoring betreibt. Handelte es sich zunächst dabei nur um Call-Center-Funktionen<sup>4</sup>, die in Niedriglohnländer wie Indien oder Osteuropa verlagert wurden, so kommen mit der Verbesserung der Telekommunikationsmöglichkeiten und der Verbesserung der Qualifikation der Arbeitskräfte in Niedriglohnländern immer häufiger Hightech-Jobs hinzu. Infineon lässt die Buchhaltung in Portugal erledigen, die Deutsche Bank Software in Indien programmieren oder den globalen Einkauf zukünftig nicht mehr von Frankfurt, sondern von Prag aus steuern<sup>5</sup>, und Siemens beabsichtigt die Verlagerung der Handy-Produktion nach Osteuropa<sup>6</sup>. Hierzu gründen die Firmen

<sup>4</sup> Vgl. U. Holtgrewe, C. Kerst: Die Institutionalisierung von Flexibilität, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 9 (2000), Nr. 2, S. 186 – 208.

<sup>5</sup> Vgl. Handelsblatt Nr. 58 vom 23.3.04, S. 7.

<sup>6</sup> Vgl. [www.heise.de/newsticker/meldung/45512](http://www.heise.de/newsticker/meldung/45512)

entweder Tochterfirmen in den klassischen Offshore-Zentren Indiens (z.B. in den Technologiezentren von Bangalore), Chinas oder Osteuropas oder greifen dort auf die Leistungen der zahlreichen, international agierenden, eigenständigen Dienstleistungsunternehmen zurück. Forciert wurde das Offshoring zunächst in den USA durch namhafte große Firmen wie z.B. Procter & Gamble, General Electric, American Express oder Microsoft<sup>7</sup>. Bei den im Zuge des Offshoring verlagerten Dienstleistungsarbeiten handelt es sich überwiegend um personalintensive Prozesse. Dabei reicht das Spektrum von der Dateneingabe und der Programmierung im EDV-Bereich, der Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben, die Übernahme von Kundenbetreuungen in Call Centern über die Erfassung und Kontrolle von Finanzvorgängen (z.B. Bearbeitung von Kreditanträgen, Finanzbuchhaltung, Finanzkontrolle) bis hin zur Erarbeitung komplexer Problemlösungsaufgaben<sup>8</sup>.

### Ursachen des Offshoring

Zentrales Ziel des Outsourcing und des Offshoring ist es, durch die Verlagerung von Aufgaben in Niedriglohnländer und durch die Nutzung von Spezialisierungsmöglichkeiten Kostenvorteile zu erzielen. Dabei ist zu entscheiden, welche Planungs- und Produktionsprozesse als Kernkompetenzen weiterhin im Betrieb verbleiben sollen und welche standardisierbaren Routineaufgaben an externe Dienstleister ausgelagert werden können. Studien zeigen, dass unter anderem die Kostensenkung das Hauptmotiv für Offshoring darstellt (vgl. Abbildung 1).

Die Tagessätze indischer Programmierer liegen einschließlich der Kosten für die Infrastruktur vor Ort, der Anbietermarge und sonstiger Bezugskosten bei 140 bis 200 Euro. In Deutschland ist mit Tagessätzen von 600 Euro bis 1 000 Euro zu rechnen<sup>9</sup>. Auch die Jahreseinkommen weisen extreme Niveauunterschiede auf (vgl. Abbildung 2).

Neben den Lohnkostenunterschieden sprechen weitere zentrale Aspekte für das Offshoring:

- **Qualität der Arbeitskräfte:** Vor allem Indien zeichnet sich durch eine hohe Zahl qualifizierter, Englisch sprechender Hochschulabsolventen mit Diplomen in Mathematik, Ingenieurwesen und Informatik aus.

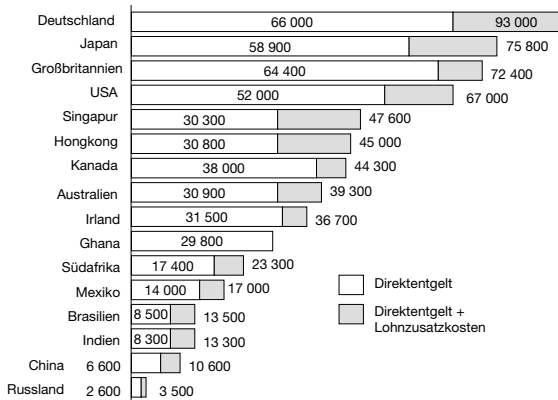
<sup>7</sup> General Electric (GE) begann bereits in den späten 80er Jahren mit dem Offshoring von Tätigkeiten nach Indien. Heute beschäftigt GE rund 15 000 Arbeitskräfte in indischen Tochterfirmen im Finanzbereich und Kundenbereich bzw. 6000 externe Beschäftigte bei indischen Dienstleistungsunternehmen.

Vgl. [www.corbettassociates.com/firmbuilder/articles/7/78/default.asp](http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/articles/7/78/default.asp)

<sup>8</sup> Vgl. dazu die Übersicht in: McKinsey Global Institute: Offshoring: Is it a win-win Game?, San Francisco 2003.

<sup>9</sup> Vgl. J. Schaaß: IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, Deutsche Bank Research, Nr. 43, 6. April 2004, S. 8.

**Abbildung 2**  
**Arbeitskosten für einen IT-Spezialisten**  
**in ausgewählten Ländern 2003**



Quelle: [www.igmetall.de/themen/globalisierung/offshoring.pdf](http://www.igmetall.de/themen/globalisierung/offshoring.pdf)

Rund 75 000 Softwareingenieure produzieren die indischen Universitäten jedes Jahr. Die im Rahmen des Offshoring von indischen Unternehmen erbrachten Leistungen weisen eine hohe Qualität im Software- und Servicebereich auf. In keinem anderen Land ist der Anteil der mit Qualitätsnormen zertifizierten Firmen höher als in Indien<sup>10</sup>.

- Flexibilität bei der Bewältigung von Management- und Produktionsaufgaben sowie bei der Finanzierung von Projekten:
- Insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen können die verschiedenen Aufgabenstellungen vor allem im IT-Bereich sehr schnell begrenzte Managerkapazitäten auslasten und zu einem Engpassfaktor bei anderen zentralen Aufgaben werden. Daher empfiehlt sich eine Auslagerung standardisierbarer Tätigkeiten, zumal die externen Dienstleister hierbei Spezialisierungsvorteile sowie spezielles Know-how einbringen und positive Skalenerträge aufgrund der Zusammenlegung gleichartiger Tätigkeiten nutzen können. Gleichwohl ist stets zu überlegen, inwieweit es sich bei der Verlagerung von Kompetenzen um Kern- oder nachrangige Standardaufgaben handelt.
- Eine vorübergehende Verlagerung von Produktionsaufgaben an Externe kann dazu beitragen, kostspielige konjunkturabhängige Spitzenbelastungen im Unternehmen zu vermeiden.
- Offshoring kann über günstigere Finanzierungsmöglichkeiten zur Kosteneinsparung beitragen. Vor allem die aus Basel II resultierende erhöhte Kreditdeckungspflicht der Banken erschwert es kleineren

<sup>10</sup> Vgl. K. Hirschfeld: Qualität der Arbeit in internationalen Kooperationen, Globecom – eine indisch-deutsche Software-Kooperation, FAST Studie, Nr. 33, Berlin 2002, S. 9.

Unternehmen, eine regelmäßige IT-Erneuerung extern zu finanzieren. Im Rahmen des Outsourcing können diese Tätigkeiten an Dritte übertragen und damit günstige Finanzierungsquellen erschlossen werden.

- Ein nicht zu unterschätzender zentraler Vorteil des Offshoring ergibt sich schließlich aus der Übertragung von Risikofeldern an Dritte, so dass eine bessere Risikostreuung im Unternehmen erzielt werden kann.

Trotz dieser Vorteile ist jedoch zu beachten, dass Kostenersparnisaspekte allein nicht ausreichen, um eine erfolgreiche Verlagerung sicherzustellen. Effizientes Offshoring erfordert vielmehr die genaue Kenntnis der ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen. Wichtig ist vor allem eine zutreffende Beurteilung der Qualifikation der verfügbaren Arbeitskräfte im Zielland, eine gute Einbindung der Beziehungen zu Offshore-Unternehmen, die Kenntnis der Kultur und anderer rechtlicher Rahmenbedingungen sowie eine gute Vorbereitung und Analyse der zu verlagernden Tätigkeiten<sup>11</sup>. Eine Studie des Fraunhofer Instituts zeigt, dass die realisierten Kosteneinsparungen infolge der „lean production“ die „erkauften Abhängigkeiten und neu entstandenen Koordinierungsaufwände nicht immer übertrafen<sup>12</sup>“. Fachleuten ist daher bewusst, dass Offshore-Projekte ihre spezifischen Risiken haben und daher unter mehreren Gesichtspunkten beurteilt werden müssen<sup>13</sup>.

### Zielländer des Offshoring

Je nach Art und Komplexität der zu verlagernden Aufgaben und der Bedeutung einzelner Kriterien für die Verlagerung kommen unterschiedliche Offshoring-Standorte in Frage. Angesichts der Vielzahl von Einflussfaktoren, die für den Erfolg des Offshoring maßgeblich sind, bietet sich zur Unterstützung der Entscheidung eine systematische Analyse an. So hat die Unternehmensberatung A.T. Kearney einen „Offshore

<sup>11</sup> Vgl. J. Trampe: Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? – Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, Universität Münster, Nr. 39, März 2004; [www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/material/AP39.pdf](http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/material/AP39.pdf)

<sup>12</sup> S. Kinkei, P. E. Jung, G. Lay: Auslandsproduktion – Chance oder Risiko für den Produktionsstandort Deutschland, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung des Fraunhofer Instituts, Nr. 26, August 2002.

<sup>13</sup> IT-Fachleute setzen in der Regel zur Beurteilung von Offshoring-Projekten Qualität, Quantität, Entwicklungsdauer und Kosten in Relation. Wenn Offshoring wirklich günstiger wäre, dann müsste es im Vergleich mit internen Projekten nicht nur geringere Kosten aufweisen, sondern auch in Bezug auf die anderen Kennzahlen mindestens dieselben Werte erreichen. Bleibt beispielsweise die Qualität hinter den Vorgaben zurück, so ist gegebenenfalls das Projekt in Frage zu stellen; vgl. [admin.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=55553&type=detail&category=256](http://admin.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=55553&type=detail&category=256)

**Tabelle 1**  
**Offshore Location Attractiveness Index**

Kategorie	Subkategorie
Kosten (40%)	Arbeitskosten
	Nutzung der Infrastruktur
	Steuern, regulatorische Rahmenbedingungen
Qualifikation der Arbeitskräfte (30%)	Prozesserfahrung und Fähigkeiten
	Verfügbarkeit
	Ausbildung und Sprache
Wirtschaftliches Umfeld (30%)	Schwankungen in der Belegschaft
	Allgemeine politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen
	Kulturelle Anpassungsfähigkeit
	Ausstattung der Infrastruktur
	Schutz von geistigen Eigentumsrechten

Quelle: A. T. Kearny: Making Offshore Decisions, 2004. [www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper\\_practice.php/practice/strategie/id/49103](http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper_practice.php/practice/strategie/id/49103)

Location Attractiveness Index (OLAI)<sup>14</sup> konstruiert, der die betrachteten Länder unter drei verschiedenen Kriterien „Kosten“, „Qualifikation der verfügbaren Arbeitskräfte“ und „wirtschaftliches Umfeld“ betrachtet. Dabei tragen die Kosten mit 40% zum Gesamtergebnis bei und die beiden anderen Kategorien zu je 30% (vgl. Tabelle 1).

Attraktivstes Land für die Auslagerung von Unternehmensprozessen ist mit großem Abstand Indien (Tabelle 2). Es bietet die günstigsten und gleichzeitig die am besten ausgebildeten Arbeitskräfte. Stark aufgeholt hat China, das von Platz elf im Vorjahr auf Position zwei kletterte. Sowohl das wirtschaftliche Umfeld als auch die Fachkenntnisse der Arbeitskräfte haben sich der Studie zufolge in China entscheidend verbessert. In den „Top Ten“ folgen Malaysia, die Tschechische Republik, Singapur, die Philippinen, Brasilien, Kanada, Chile und Polen.

Im Gegensatz zu den amerikanischen Konzernen, die eine starke Präferenz für Indien als Standort haben, bevorzugen die europäischen Unternehmen aus der IT- und Finanzdienstleistungsbranche im Zuge der gegenwärtigen und zukünftigen EU-Osterweiterung verstärkt die Slowakei, Ungarn, Rumänien und die Tschechische Republik.

Während die Zielländer und Branchen des Offshoring relativ eindeutig identifiziert werden können, sind Angaben über die daraus resultierenden Konsequenzen für die Arbeitsmärkte ungleich schwieriger. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Deloitte werden bis 2008 voraussichtlich 5% der branchenweit 5,5 Mio. Arbeitsplätze im Telekommunikations-Bereich (Festnetz, Mobilfunk und Kabeldiensten) aus den USA, Westeuropa und Japan in Offshore-Märkte verlagert. Das entspräche 275 000 Stellen<sup>14</sup>. Für den Finanz-

**Tabelle 2**  
**Offshore-Märkte 2004**

Rangposition	Land	Wert	Rangposition	Land	Wert
1.	Indien	7,12	10.	Polen	5,33
2.	China	5,61	11.	Ungarn	5,29
3.	Malaysia	5,59	12.	Neuseeland	5,21
4.	Tschechische Republik	5,58	13.	Thailand	5,20
5.	Singapur	5,46	14.	Mexiko	5,12
6.	Philippinen	5,45	15.	Argentinien	5,07
7.	Brasilien	5,44	16.	Costa-Rica	5,06
8.	Kanada	5,42	17.	Südafrika	4,98
9.	Chile	5,37	18.	Australien	4,82

Quelle: A. T. Kearny: Making Offshore Decisions, 2004. [www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper\\_practice.php/practice/strategie/id/49103](http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper_practice.php/practice/strategie/id/49103)

dienstleistungsbereich wird gar mit einer Verlagerung von weltweit 2 Mio. Arbeitsplätzen gerechnet. Dieses wären 15% der weltweit 13 Mio. Beschäftigten in diesem Bereich. Für Westeuropa wird der Verlust an Arbeitsplätzen mit 730 000 Personen beziffert<sup>15</sup>. Zur Abschätzung zukünftiger Trends in den USA hat Forrester Research<sup>16</sup> prognostiziert, dass im Zeitraum 2000 bis 2015 3,3 Mio. Dienstleistungs-Jobs und 473 000 IT-Jobs in Niedriglohnländer und hier vorzugsweise nach Indien verlagert werden<sup>17</sup>. Diese Prognosen sind jedoch nicht unbedingt zuverlässig, zumal die methodische Basis nicht immer schlüssig präsentiert wird. Im Fall von Unternehmensberatungen bleibt zu berücksichtigen, dass sie als Berater zugleich Partei sind; sie verdienen an dem Outsourcing-Geschäft und versuchen mit ihren Prognosen Fakten zu schaffen, die Unternehmensentscheidungen beeinflussen sollen<sup>18</sup>.

#### **Empirischer Befund – Lässt sich Offshoring in Deutschland identifizieren?**

Zahlen zur Bedeutung des Offshoring in Deutschland lassen sich aufgrund fehlender Statistiken und unterschiedlicher Abgrenzungen der betrachteten Bereiche nicht zuverlässig quantifizieren. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Schätzungen von Unternehmensberatern sowie Umfragen von Forschungsinstituten und Verbänden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Zudem wird auf einige offizielle Statistiken verwiesen, denen Indikatorcharakter bei der Einschät-

<sup>14</sup> Vgl. Deloitte-Research: The Offshoring Imperative – A White Paper, 2003.

<sup>15</sup> Vgl. Deloitte-Research: The Cusp of a Revolution. How offshoring will transfer the financial services industry, [www.cwnewsroom.de/data/attachments/101057.pdf](http://www.cwnewsroom.de/data/attachments/101057.pdf)

<sup>16</sup> Zitiert nach Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Globalisierte Arbeitswelt – Wie kann Deutschland mit Schwellenländern konkurrieren. Wirtschaftsanalysen, Nr. 2, Berlin 2003.

<sup>17</sup> Vgl. J. MacCarthy et. al.: 3,3 Million U.S. Service Jobs to go Offshore, Forrester Research Tech Strategy Brief, 11. November, 2002.

<sup>18</sup> Zu diesem Vorwurf vgl. G. Rhode: a.a.O., S. 626.

zung der Bedeutung des Offshoring in Deutschland zukommen kann.

### Unternehmensberater

Die Unternehmensberatung A.T. Kearney geht davon aus, dass sich der Anteil von Offshoring-Prozessen in deutschen IT-Unternehmen während der nächsten drei Jahre vervierfachen wird. Dies würde bedeuten, dass in diesem Zeitraum 130 000 Arbeitsplätze in den Bereichen Software und IT-Services wegfallen<sup>19</sup>. Bei nicht IT-spezifischen Berufen könnten durch die EU-Osterweiterung seit 1. Mai 2004 laut A.T. Kearney durch Offshoring noch einmal rund 100 000 Arbeitsplätze wegfallen<sup>20</sup>. Die Deutsche Bank Research beziffert den Verlust an IT-Arbeitsplätzen bis 2008 auf 50 000 Beschäftigte; dies wären gut 3,5% der heutigen 1,4 Mio. Beschäftigten in diesem Bereich<sup>21</sup>.

### Unternehmensbefragungen

DIHK-Umfragen aus dem Jahr 2003 gehen davon aus, dass in den Jahren 2003-2005 jeweils 50 000 Industriearbeitsplätze als Folge von Standortnachteilen nicht im Inland, sondern im Ausland entstehen<sup>22</sup>. Hauptmotiv der Produktionsverlagerungen sind nach diesen Umfrageergebnissen die hohe Steuer- und Abgabenlast, hohe Arbeitskosten und das starre deutsche Arbeitsrecht. Auch wenn nicht gesichert ist, ob Outsourcing bzw. Offshoring in Deutschland die gleiche Bedeutung wie im angelsächsischen Bereich erlangt (da etwa im Kontakt zum deutschen Kunden die Sprachbarriere höher ist als zum amerikanischen Kunden), wird auch in Deutschland die generelle Bereitschaft zur Produktionsverlagerung zunehmen. So gaben 24% der Industrieunternehmen und 11% der unternehmensorientierten Dienstleister an, zur Zeit Produktionsauslagerungen zu planen. Welche konkreten Unternehmensbereiche davon betroffen sein werden, geht aus der Befragung nicht hervor. Der DIHK kommt jedoch zu dem Schluss, dass zunehmend auch wissensbasierte Bereiche wie Verwaltung oder F&E ins Blickfeld geraten.

### Fraunhofer Institut

In einer Studie zum Outsourcing auf Basis von Zahlen einer Erhebung des Jahres 2001 kommt das Fraunhofer Institut für die Bereiche „Entwicklung“,

<sup>19</sup> Vgl. A. T. Kearney: IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland, Studie 2004.

<sup>20</sup> Vgl. [www.computerpartner.de/index.cfm?pageid=9&artid=163145&type=detail](http://www.computerpartner.de/index.cfm?pageid=9&artid=163145&type=detail)

<sup>21</sup> Vgl. J. Schaaf: IT-Outsourcing, a.a.O., S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. DIHK: Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Mai 2003 (Grundgesamtheit von rund 10 000 Antworten aus Gesamtdeutschland).

„Fertigung“ und „EDV“ des Verarbeitenden Gewerbes zu dem Ergebnis, dass Outsourcing bereits bei 25% bis 40% der repräsentativ antwortenden Betriebe (insgesamt 1630) zu beobachten war<sup>23</sup>. Diese relativ hohen Outsourcingraten überraschen, da zumindest der „Entwicklungsbereich“ zur Kernkompetenz zu zählen ist.

Die Studie sieht die Ursache für das Outsourcing vor allem in neuen Kompetenzanforderungen, die nur durch den Rückgriff auf unternehmensexterne Ressourcen abgedeckt werden können. Aber auch Kosten, Qualitäts- und Flexibilitätsaspekte werden überwiegend als Grund angeführt. Allerdings haben gut 10% der antwortenden Unternehmen auch auf Insourcing verwiesen, wobei die Hauptgründe in der unzureichenden Qualität und Kompetenz der externen Dienstleister und in der mangelnden Flexibilität der Partner zu sehen sind. Erstaunlich ist, dass die Auslagerungen mit abnehmendem Personalkostenanteil zunehmen. Je kapitalintensiver die Produktion, desto leichter scheint man sie verlagern zu können. Das Fraunhofer-Institut vermutet, dass deutsches Personal in den arbeitsintensiveren Bereichen als Wissensträger wahrgenommen werde, das im Ausland nur schwer ersetzt werden könne. Zweifelsohne betrifft dies vor allem Facharbeiter und Führungskräfte. Niedrigqualifizierte Arbeitskräfte finden sich in Ländern mit weniger rigiden Arbeitsmarktbestimmungen schließlich erheblich leichter als hierzulande.

Trotz des hohen Anteils der Unternehmen, die Outsourcing betreiben, zeigen die nach wie vor recht hohen Eigenleistungsanteile, dass der wertmäßige Umfang der extern erstellten Leistungen sich in Grenzen hält. Insbesondere bei forschungsintensiven Prozessen, Tätigkeiten mit hohen Flexibilitätsanforderungen oder bei Nischenproduktionen greifen die Unternehmen verstärkt auf eigene Kräfte zurück. Outsourcing stellt hier zum Teil auch nur eine vorübergehende Lösung aufgrund unzureichender eigener Kapazitäten dar, die im Zuge einer stärkeren Kooperation von Unternehmen aber auch verstärkt intern bewältigt werden könnte.

### DIW

Auch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) kommt in einer Studie<sup>24</sup> aus dem Jahre 2002 zu dem Schluss, dass seit den 90er Jahren die Outsourcing-Aktivitäten der Unternehmen sich deutlich erhöht haben. In der Untersuchung wird dabei

<sup>23</sup> Vgl. S. Kinkel, G. Lay: Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital? Stand und Effekte von Out – und Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe Deutschlands, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung des Fraunhofer Instituts, Nr. 30, August 2003.

nach den drei Outsourcing-Typen „Bezug von Vorleistung anstelle eigener Produktion“, „Verlagerung der Produktion an Externe“ und „Verlagerung von Dienstleistungen an Externe“, d.h. dem eigentlichen Offshoring unterschieden. Die Ergebnisse bringen zum Ausdruck, dass langfristig durch die Verlagerung die Produktivität der Unternehmen zwar gestiegen ist, dass aber bei den letzten beiden Varianten des Outsourcing dies nicht mit höheren Gewinnmargen einhergegangen ist. Hieraus folgern die Autoren der Studie, dass die betrachteten Firmen den Umfang des Outsourcing überzogen haben und damit Beeinträchtigungen aufgrund unzureichender Qualität der gelieferten Leistungen oder aufgrund von Abstimmungsproblemen mit dem Partner hinnehmen mussten.

Fazit: Die Befragungen und Erhebungen machen deutlich, dass Outsourcing bzw. Offshoring auch in Deutschland an Bedeutung zunimmt, gleichwohl aber derzeit der Umfang der Aktivitäten entweder in der öffentlichen Meinung überschätzt oder von den Unternehmen überzogen und damit zum Teil wieder rückverlagert wird. Offshoring wird sich aufgrund der hohen Anforderungen an die Produktion auch zukünftig vorwiegend bei Routinetätigkeiten als vorteilhaft erweisen. Gleichwohl dürfte mit dem technischen Fortschritt und dem weiteren Einzug der EDV die Standardisierung bei vielen höherwertigen Planungs- und Produktionsprozessen zunehmen und damit dem Outsourcing weitere Impulse verleihen. Verlagerungen mit höheren Qualifikationsanforderungen lassen sich allerdings unter Umständen vermeiden, wenn Unternehmen derzeit bestehende Engpässe durch eine andere Organisation, insbesondere erhöhte Kooperation, abfangen können.

### Offizielle Statistiken

Hinweise zum Offshoring oder zur Verlagerung von Tätigkeiten sollten sich aus der Betrachtung der Außenhandelsstatistik eines Landes gewinnen lassen. Die vorliegenden Zahlen beziehen sich dabei schwerpunktmäßig auf das Verarbeitende Gewerbe. Dieses ist nicht überraschend, da der deutsche Export nur zu etwa 10 – 15% aus Dienstleistungen besteht<sup>24</sup>. So ist zwar die deutsche Industrieproduktion von 1995 bis zum Jahr 2003 um gut 15% gestiegen, doch nahm die reale Wertschöpfung in der deutschen Industrie in der gleichen Zeitspanne nur um 5% zu. Das ist insofern bemerkenswert, als sich beide Größen früher weitgehend parallel entwickelt haben. Zwei Drittel des Zuwachses der deutschen Industrieproduktion seit Mitte

der 90er Jahre sind vermutlich auf das Outsourcing in Niedriglohnländer, und nur ein Drittel ist auf eine Zunahme der einheimischen Wertschöpfung zurückzuführen. Es gibt also Indizien dafür, dass Vorprodukte zunehmend importiert und nur noch in die hiesige Produktion eingearbeitet werden. Ifo-Chef Sinn nennt das eine „Basar-Ökonomie“: eine Volkswirtschaft, die die Welt mit Waren „made in Germany“ beliefert, die weitgehend im Ausland produziert wurden<sup>26</sup>.

Weitere Anhaltspunkte über die Verlagerung deutscher Arbeitsplätze lassen sich ansatzweise aus der amtlichen Kapitalmarktstatistik der Deutschen Bundesbank ersehen, die jährlich über die Kapitalverflechtungen mit dem Ausland informiert. Die Statistik zeigt<sup>27</sup>, dass etwa 2,9 Mill. Beschäftigte in ausländischen Unternehmen mit deutscher Muttergesellschaft beschäftigt sind. Allerdings können diese Zahlen nicht zwangsläufig mit Arbeitsplatzverlusten in Deutschland gleichgesetzt werden. Zu verweisen ist vor allem auf folgende Gesichtspunkte:

- Arbeitsplätze bei den Auslandsgesellschaften müssen keineswegs nur durch Produktionsverlagerungen oder durch eine zusätzliche Produktionsausweitung im Ausland entstehen. Verantwortlich für das Beschäftigungswachstum – ebenso wie für einen Großteil der Direktinvestitionen – sind vielmehr Übernahmen von bereits bestehenden Unternehmen und Betrieben.
- Die in Deutschland verloren gegangenen Arbeitsplätze dürften niedriger ausfallen, da eine ähnliche Produktion in Deutschland, soweit sie überhaupt profitabel wäre, eine geringere Arbeitsintensität aufweisen würde. In dieser Rechnung müssen auch die beschäftigungssteigernden Wirkungen deutscher Auslandsinvestitionen eingerechnet werden, die sich auf Grund der Mischkalkulation und der dadurch erhöhten Wettbewerbsfähigkeit der investierenden deutschen Unternehmen ergeben.

Als primäre Zielmärkte des Offshoring können die Entwicklungs- und Reformländer in Ostasien (einschließlich China) und Mittel- bzw. Osteuropa betrachtet werden. Eine Auswertung der Direktinvestitionsstatistik des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel zeigt, dass sich deutsche Unternehmen zunehmend nicht nur regional nach Mittel- und Osteuropa, sondern auch durchaus globaler nach Ostasien ausrichten<sup>28</sup>. Allerdings ist im Vergleich der Jahre 1989 und 2000 eine größere Bedeutung „naher“ Standorte zu erkennen. Für diese Ausrichtung hat sich bereits der Begriff

<sup>24</sup> Vgl. B. Görzig, A. Stephan: Outsourcing and Firm-level Performance, Diskussionspapiere des DIW, 309, Oktober 2002, Berlin.

<sup>25</sup> Allerdings wird eine Trennung von Industrie und Dienstleistungen auch in der Statistik immer schwieriger.

<sup>26</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22.3.2004, Nr. 69, S. 14.

<sup>27</sup> Deutsche Bundesbank: Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Statistische Sonderveröffentlichungen, Juni 2003.

des Nearshoring eingebürgert<sup>29</sup>. Korrelationen lassen erkennen, dass trotz dieser regionalen Verschiebung nach wie vor eher traditionelle Motive für den Großteil der Direktinvestitionen verantwortlich sind. Dazu zählen insbesondere Kostenvorteile der Gastländer und die Markterschließung expandierender Märkte. Allerdings machen die Analysen auch deutlich, dass Bildungsvariable als nicht-traditionelle Erklärungsfaktoren an Bedeutung gewonnen haben<sup>30</sup>. Für das Offshoring dürfte vor allem die Kombination von Lohnkostenvorteilen mit einem hohen Bildungsstand von Interesse sein.

Ziehen wir ein Zwischenfazit: Eine Statistik über Arbeitsplatzabwanderung wird nicht geführt. Bisher lässt sich noch nicht bestätigen, dass Arbeitsplätze durch Offshoring in Deutschland im größeren Maßstab verloren gehen. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass Deutschland z.B. im IT-Bereich nach Ansicht von Fachleuten gegenüber den Offshoring-Tendenzen in den USA um etwa fünf Jahre zurückliegt<sup>31</sup>. Die Diskussion zum Offshoring sollte daher verstärkt und versachlicht geführt werden, bevor sie die Entscheidungsträger überrollt.

### Wirtschaftspolitische Konsequenzen

Es gibt keine nachhaltigen Unterschiede zwischen der Angst vor Arbeitsplatzverlusten infolge eines verstärkten internationalen Handels oder aufgrund von Rationalisierungsinvestitionen, die die Arbeitsprozesse kapitalintensiver gestalten. In den 80er Jahren wurde aufgrund der starken japanischen Wettbewerbsposition von der Deindustrialisierung der amerikanischen und der europäischen Produktion gesprochen sowie die Verlagerung von Industrien nach Asien postuliert<sup>32</sup>. Offshoring stellt daher insgesamt nur die Fortentwicklung und Beschleunigung des strukturellen Wandels und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt dar. Die Verlagerung von IT-Dienstleistungen in Niedriglohnländer kann als Zeichen für die Reife des Marktes interpretiert werden<sup>33</sup>. Offshoring ist als Fortsetzung

eines bereits länger eingeleiteten Strukturwandels im höherwertigen Arbeitssegment anzusehen<sup>34</sup>. Kurzum: Offshoring kündigt einen weiteren Strukturwandel an, den viele Unternehmen bereits erkannt haben<sup>35</sup>. Die weltweite Liberalisierung des Dienstleistungshandels wird das Offshoring weiter vorantreiben. Wie soll die Wirtschaftspolitik reagieren? Betrachten wir einzelne Lösungsansätze.

### Kostensenkungen

Bei den aufgezeigten Kostenunterschieden zwischen einem qualifizierten Softwareentwickler in Deutschland oder den USA im Vergleich zu Indien, China oder Rumänien ist guter Rat teuer. Geradezu hoffnungslos muten da die Versuche zur Senkung der Lohn(neben)kosten an. Sie können allenfalls dazu führen, dass Entwickler in München so „billig“ wie die Kolleginnen und Kollegen in Frankreich oder Finnland werden. Für die Unternehmen sind das zwar betriebswirtschaftliche Kosteneinsparungen, die nicht zu unterschätzen sind. Am enormen Arbeitskostengefälle zu Indien oder den mittel- und osteuropäischen Ländern wird dieses jedoch grundsätzlich kaum etwas ändern.

Dauerhaft wenig erfolgversprechend sind auch betriebliche Bündnisse oder Zugeständnisse der Gewerkschaften, wie sie etwa zur Sicherung von Fertigungsstandorten und von Arbeitsplätzen in der Produktion immer wieder vereinbart werden. Denn es gibt einen fundamentalen Unterschied in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Fertigungsarbeiten und (qualifizierten) Büro- und Entwicklungsjobs: In der Fertigungsindustrie machen Lohnkosten immer nur einen Teil der Herstellkosten des Produkts aus, in der Chip-Industrie zum Beispiel nur wenige Prozente. Deswegen werden vor allem lohnintensive Fertigungen in Niedriglohn-Länder verlagert, oder die Fertigungen werden dort aufgebaut, wo wichtige Absatzmärkte sind (z. B. für die deutschen Autobauer in den USA). Bei der Software-Entwicklung hingegen betragen die Lohnkosten nahezu 100% der Herstellkosten, so dass der Verlagerungsdruck besonders hoch ausfällt.

Vor allem niedrig qualifizierte Arbeitnehmer in den Industrieländern – so auch in Deutschland – gelten als Verlierer, denn es ist insbesondere die Massenproduktion, die aus Deutschland verschwindet. Dadurch

<sup>28</sup> Vgl. T. Joste, P. Nunnenkamp: Bestimmungsgründe deutscher Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Reformländern – Hat sich wirklich etwas verändert? Kieler Arbeitspapiere 1124, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, August 2002.

<sup>29</sup> Maßstab der Einteilung ist die Entfernung zwischen Berlin und der Hauptstadt des jeweiligen Gastlandes; nah = unter 2 000 km; mittel = 2 000 – 5 000 km; weit = über 5 000 km.

<sup>30</sup> Dieses Ergebnis ist auch kompatibel mit neueren Erkenntnissen der Wachstumstheorie, die dem Faktor Bildung eine zentrale Rolle zukommen lassen.

<sup>31</sup> Zu diesem Urteil kommt der neu gegründete Arbeitskreis „Outsourcing“ des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM); 11. Mai 2004; [www.bitkom.org/Default\\_25504.aspx](http://www.bitkom.org/Default_25504.aspx)

<sup>32</sup> So z.B. B. Nussbaum: Das Ende der Zukunft, München 1984.

<sup>33</sup> Vgl. dazu D. Buchta, M. Eul, H. Schulte-Croonenberg: Strategisches IT-Management. Wert steigern, Leistung steuern, Kosten senken, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.

<sup>34</sup> So zeigen Statistiken, dass bereits seit 1991 zunehmend mehr „White-Collar-Arbeitskräfte“ freigesetzt werden als Arbeitsplätze in diesem Segment entstehen.

<sup>35</sup> Vgl. [admin.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=53959](http://admin.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=53959)

sinkt in der heimischen Industrie die Nachfrage nach einfacher Arbeit – und die Löhne für diese Tätigkeiten geraten unter Druck. Eine aktuelle DIW-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Löhne von gering Qualifizierten um 1,8% sinken, wenn die Outsourcing-Aktivitäten um einen Prozentpunkt ansteigen. Gleichzeitig steigen die Löhne der höher qualifizierten Arbeitnehmer um 3%<sup>36</sup>. Fazit: Notwendig ist primär eine größere Flexibilität in niedrigen Lohnsegmenten, die nicht unabhängig von den sozialen Sicherungssystemen zu vollziehen ist. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sondern zeigt sich im Kontext der Offshoring-Diskussion nur umso dringender.

### Protektionismus

Um den Trend zum Offshoring umzukehren, verabschiedete der US-Senat im Januar ein Gesetz, das Firmen mit öffentlichen Aufträgen für den größten Teil dieses Jahres verbietet, Arbeitsplätze nach Übersee zu verlagern<sup>37</sup>. Auch in den einzelnen Bundesstaaten wurde inzwischen eine Vielzahl ähnlicher Gesetze auf den Weg gebracht<sup>38</sup>. Der Vorstoß des US-Senats löste einen Sturm der Entrüstung in Indien aus. Industrieverbände wie die National Association of Software and Services Companies (NASSCOM) und die Confederation of India Industries bezeichneten den Schritt als „unglücklich und ungerechtfertigt“.

Die Sorge gilt dabei weniger den monetären Auswirkungen solcher Gesetze. Nach Angaben der NASSCOM liegt der Anteil der US-Regierungsaufträge in Sachen Software und Service aus Indien bei weniger als 2%. Fatal sei vielmehr die Symbolwirkung, die auch europäische Regierungen dazu bringen könnte, ihre Offshoring-Politik zu ändern. Damit käme ein ganzer Industriezweig in Gefahr. Schätzungen zufolge arbeiten in Indien inzwischen rund 700 000 Menschen in der IT- und Kommunikationsbranche.

Renommierte US-Ökonomen wie Barro und Mankiw oder auch der US-Notenbankchef haben sich inzwischen gegen diese Form des „neuen Patriotismus“ gewandt und die Tendenz zum Offshoring im Grundsatz als eine Begleiterscheinung des internationalen Handels bezeichnet<sup>39</sup>. Auch Vertreter internationaler

Organisationen – z.B. der Weltbank – haben wenig Verständnis für derartige Gesetzesinitiativen. Braga, Senior Adviser für globalen Handel bei der Weltbank, hält den Einfluss des freien internationalen Handels auf die Arbeitsplätze für viel geringer als den Einfluss der inländischen Wirtschaft. Insgesamt habe der globale Handel für alle Beteiligten mehr Vorteile als Nachteile zur Folge, und es ließen sich spezielle Nachteile durch bestimmte Mechanismen neutralisieren. So sei es möglich, die Auslagerung von Arbeitsplätzen durch Weiterbildung auszugleichen<sup>40</sup>. Viele Gewerkschaften (z.B. auch in Deutschland), die Offshore-Outsourcing nicht begrüßen, aber unter Einhaltung von Mindeststandards akzeptieren, appellieren an die soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility)<sup>41</sup>. Sie fordern, dass keine Entlassungen stattfinden, dass Menschen, deren Arbeitsplätze wegfallen, umgeschult werden, und dass in den Offshoring-Zielmärkten allgemein akzeptierte Richtlinien und Konventionen anerkannt werden, also Mindeststandards im Hinblick auf Gewerkschaftsfreiheit, Recht auf Tarifverhandlungen und Nicht-Diskriminierung<sup>42</sup>.

### Positive Wirkungen des Offshoring

Kaum Gehör findet in der aktuellen Diskussion das Argument, dass die Verlagerung von Arbeitsplätzen für die heimische Wirtschaft von Nutzen ist. Grundsätzlich lassen sich folgende positive Effekte unterscheiden:

- Niedrigere Kosten. Die Produktionsverlagerung bedeutet für die Unternehmen eine erhebliche Kostenentlastung. Dies stärkt ihre Position im weltweiten Wettbewerb. Mit den eingesparten Mitteln können neue Investitionen finanziert werden, die zusätzliche Arbeitsplätze schaffen – oder die niedrigeren Kosten werden durch günstigere Preise an die Kunden weitergegeben und stärken die Nachfrage.
- Zusätzliche Exporte. Um in Niedriglohnländern moderne Produktionsstätten aufzubauen und einen effizienten Betrieb zu gewährleisten, brauchen die Unternehmen Waren (z.B. Computer) und Dienstleistungen (z.B. Unternehmens- oder Rechtsberatung).

<sup>36</sup> Vgl. EU-Osterweiterung: Klare Herausforderungen, unberechtigte Ängste, in: DIW-Wochenbericht 17/04: Winners and Losers: Fragmentation, Trade and Wages Revisited, Discussion Papers Abstract 385.

<sup>37</sup> Vgl. [www.ftd.de/tm/it/1079712469725.html?nv=hpwd](http://www.ftd.de/tm/it/1079712469725.html?nv=hpwd), 27.4.2004 (Financial Times Deutschland).

<sup>38</sup> So hat bereits der demokratische Gouverneur von Indiana, Joseph Kernan, ausgelagerte Arbeitsplätze zurückgeholt: Er kündigte einen Auftrag für eine indische Firma, die ausgerechnet die Arbeitslosenansprüche des Bundesstaates bearbeiten sollte. Indiana zahlt für die Dienstleistung jetzt 53% mehr als zuvor – doch dafür wird sie garantiert von amerikanischen Angestellten erledigt. <http://www.DW-world.de>, 9.3.2004: Outsourcing: Erfolgsrezept oder Jobkiller?

<sup>39</sup> Vgl. [www.portalderwirtschaft.de/pm/index.php?w=det&ID=10729](http://www.portalderwirtschaft.de/pm/index.php?w=det&ID=10729)

<sup>40</sup> Vgl. [www.portalderwirtschaft.de/pm/index.php?w=det&ID=10719](http://www.portalderwirtschaft.de/pm/index.php?w=det&ID=10719)

<sup>41</sup> Die britische Bank Barclays hat durch eine Abmachung mit der Bankengewerkschaft Unifi den Weg für die Verlagerung von Arbeitsplätzen in asiatische Niedriglohnländer frei gemacht. Erstmals erkennt die Gewerkschaft das Offshoring als unausweichlich an. Im Gegenzug sichert die drittgrößte britische Bank zu, den Arbeitsplatzverlust auf der Insel zu minimieren und betroffenen Mitarbeitern möglichst andere Jobs in ihrer Finanzgruppe anzubieten; vgl. [www.ftd.de/ub/fi/1073230756164.html?nv=rs](http://www.ftd.de/ub/fi/1073230756164.html?nv=rs) (Financial Times Deutschland).

<sup>42</sup> Vgl. z.B. die Anti-Offshoring-Webseite der IG-Metall: [www.stop-offshoring.de/](http://www.stop-offshoring.de/)



Beide Arten von Gütern werden üblicherweise von den Industrieländern geliefert – und nicht selten vom Mutterland des im Ausland engagierten Betriebs. Damit bieten sich zusätzliche Exportchancen.

- **Höhere Gewinne.** Erzielen die Tochterunternehmen in den Niedriglohnländern Gewinne, so ergeben sich für die Muttergesellschaft neue Investitions- und Wachstumschancen.
- **Neue Arbeitsplätze.** Auch wenn im Land, aus dem Unternehmenskapital abfließt, Arbeitsplätze etwa im industriellen Niedriglohnbereich abgebaut werden, können doch in anderen Sektoren Zug um Zug neue Stellen entstehen. Denn die durch die Produktionsverlagerung verbesserte Wettbewerbssituation lässt die Gewinne steigen und ermöglicht neue Investitionen. Dies schafft Spielraum für neue Arbeitsplätze – beispielsweise in der Forschung oder im Kultur- und Freizeitbereich.

Das McKinsey Global Institute schätzt z.B., dass die US-Wirtschaft aus einem Dollar, der im Rahmen des Offshoring ins Ausland fließt, selbst eine überproportionale Wertschöpfung von 1,14 US-\$ im Inland erzielt<sup>43</sup>, d.h. per saldo davon deutlich profitiert. Die Deutsche Bank Research beziffert die Nettowohlfahrtsgewinne für die USA in einer Größenordnung von 10 bis 15% des gesamten Offshoring-Volumens<sup>44</sup>. Auch das Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, sieht im Offshoring insgesamt eine gesamtwirtschaftliche Win-Win-Situation (vgl. Tabelle 3).

Für Deutschland kommen vergleichbare Berechnungen zu schlechteren Ergebnissen. Wenn mit Offshoring ein Euro Wertschöpfung aus Deutschland abwandert, entstehen nur 79 Cent neue Wertschöpfung. Den Grund für den Unterschied zwischen den USA und Deutschland sehen die Unternehmensberater weniger im Engagement der Unternehmen, sondern vor allem in der größeren Flexibilität des amerikanischen Arbeitsmarktes. Wenn US-Unternehmen Prozesse ins Ausland verlagern, dann entstände dadurch Platz für Tätigkeiten mit größerer Wertschöpfung und Kostensenkungen könnten zur Finanzierung von Innovationen genutzt werden. Eine Volkswirtschaft könne so einen höheren Wachstumspfad erreichen – vorausgesetzt, die Arbeitskräfte seien kompetent und sehr flexibel<sup>45</sup>. Mehr Flexibilität der Arbeitsmärkte fordert auch die OECD in ihrem jüngst erschienen Economic Outlook<sup>46</sup>, um die mit Offshoring verbundene Fluktuation der Arbeitsplätze positiv zu nutzen. Vor allem dürften Kündigungsschutzbestimmungen Personaleinstellungen

<sup>43</sup> Vgl. McKinsey Global Institute: Offshoring: Is it a win-win Game?, San Francisco 2003.

<sup>44</sup> Vgl. J. Schaaaf: IT-Outsourcing, a.a.O., S. 9.

**Tabelle 3**

**Gesamtwirtschaftliche Effekte des Offshoring in Heimat- und Gastland am Beispiel USA und Indien**

Eine Investition in Höhe von 100 US-\$ in Indien führt im Land ... zu Wertschöpfungsgewinnen durch ... in Höhe von ... US-\$		
USA	Kosteneinsparungen	58
	Höhere Exporte	5
	Höhere Gewinne	4
	Zukünftig neue Arbeitsplätze	46
	Insgesamt	113
Indien	Neue Arbeitsplätze	10
	Höhere Gewinne	10
	Höhere Einnahmen der Zuliefererindustrie	9
	Höhere Staatseinnahmen	4
	Insgesamt	33

Quelle: iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 21 vom 20. Mai 2004.

nicht beeinträchtigen, die Lohnentwicklung solle sich stärker an der Grenzproduktivität des Faktors Arbeit orientieren und betriebliche Rentenansprüche dürften bei einem Jobwechsel nicht verloren gehen. Auch die OECD sieht im Offshoring die Chance, über eine Beschleunigung des Strukturwandels den Wohlstand einer Volkswirtschaft zu mehren; damit weist Offshoring ähnliche Vorteile auf, wie sie durch technischen Fortschritt erzielt werden können. Die OECD verweist zudem darauf, dass in den USA durch die Verlagerung von IT-Jobs in Niedriglohnländer eine Strukturverschiebung zu höher qualifizierten und höher bezahlten Jobs entstanden sei.

Fazit: Auch wenn Offshoring trotz dieser positiven Sekundäreffekte eine Freisetzung von Arbeitskräften bewirkt und erhebliche Belastungen für Betroffene bedeutet, sollte dieser Prozess nicht durch protektionistische Maßnahmen unterbunden werden. Offene Güter- und Arbeitsmärkte bleiben auch im Zeitalter des Offshoring eine Voraussetzung für Wachstum und Wohlstand. Ohne die mit derartigen Verlagerungen verbundenen Kosteneinsparungen wären verschiedene Arbeitsplätze in dem Globalisierungsprozess noch weniger wettbewerbsfähig und hätten vermutlich noch größere Arbeitsplatzverluste zur Folge. Dies gilt erst recht für Deutschland, dessen Wohlstand wie kaum bei einem anderen Land vom Außenhandel und freiem Güterverkehr abhängig ist.

**Innovations- und Bildungsoffensive**

Deutschland kann ein Verlagern von Arbeit in Niedriglohnländer nicht verhindern. Die Lohnkosten

<sup>45</sup> www.chancenfueraalle.de/Datenpool/Tagesnachrichten/Archiv/Arbeit/Arbeitsmarkt/Deutschland\_Verlierer\_bei\_Arbeitsplatzverlagerung\_\_17.3.2004

<sup>46</sup> OECD: Economic Outlook Nr. 75, Mai 2004. Vgl. auch Mehr Jobs durch Offshoring, in: Börsen-Zeitung, Nr. 91 vom 12.5.2004, S. 7.

Indiens oder Chinas sind für einen Sozial- und Wohlfahrtsstaat auch im Fall von Reformen der sozialen Sicherungssysteme nicht zu unterbieten. Die eigentlichen Konkurrenten im globalen Standortwettbewerb, auf die Deutschland sich konzentrieren sollte, sind andere Industrieländer, die ebenfalls sehr gut qualifizierte Arbeitnehmer und funktionierende Infrastrukturen bieten. Die Gruppe dieser Länder wird weiter wachsen und den internationalen Standortwettbewerb verschärfen. Deutschland muss sich deshalb als innovatives Leistungsland präsentieren. Auch hier ist bekannt, dass Deutschland Defizite zu verzeichnen hat. So lag Deutschland im „Global Competitiveness Report“ (2003) auf Platz 13, bei den makro-ökonomischen Rahmenbedingungen auf Platz 21<sup>47</sup>. Es muss darum gehen, die technologische Spitzenposition zu sichern und den Wissens- und Entwicklungsvorsprung gegenüber Ländern wie Indien oder Staaten aus Osteuropa zu sichern. Forschung und Entwicklung in Deutschland sind zu intensivieren und dürfen nicht finanzpolitischen Zwängen oder einer kurzatmigen Bildungsoffensive geopfert werden.

Offshoring ist auch ein Anzeichen für Bildungsprobleme<sup>48</sup>. Nicht zu vergessen ist, dass im Jahr 2000 in Deutschland bis zu 200 000 IKT-Spezialisten und Ingenieure fehlten, was die Wirtschaft 1 bis 2% Wachstum gekostet haben soll und einer Green-Card-Initiative den Boden bereitete<sup>49</sup>. Es ist daher betriebswirtschaftlich durchaus nachvollziehbar, wenn dieser zum Teil dadurch aufgefangen werden soll, dass Tätigkeiten in Regionen verlagert werden, in denen die Kräfte zur Verfügung stehen.

Es schließt sich daher die Frage an, ob das Potenzial in Deutschland ausreicht, um dauerhaft eine Spitzenposition zu halten. Zu erinnern ist an die Pisa-Studie oder die Diskussion um die Elite-Universitäten. Auch stellt der demographische Wandel einer stark alternden Gesellschaft hohe Anforderungen an den Bildungs- und Weiterbildungsstandard. Um die Neueinstellung von Arbeitskräften zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit bestehender Arbeitskräfte zu erhalten, muss die Anpassungsfähigkeit der Erwerbsbevölkerung durch eine bessere Qualifikation und durch lebenslanges Lernen erhöht werden. Deutschland hat – gemessen an der Bevölkerung – zu wenig

Wissenschaftler und Ingenieure. An der Spitze liegen Israel, Indien und die Slowakei. Deutschland schafft es auf Platz 20.

Bei der Qualität der naturwissenschaftlichen und mathematischen Ausbildung schneiden deutsche Schüler weltweit ebenfalls schlecht ab<sup>50</sup>. Der Verband Deutscher Ingenieure (VDI) hat in der Vergangenheit bereits mehrfach auf einen bevorstehenden Ingenieurmangel in Deutschland hingewiesen<sup>51</sup>. Der Mangel wird auf jährlich mindestens 15 000 Ingenieure beziffert<sup>52</sup>. Auch andere Studien kommen zu dem Schluss, dass der Fachkräftemangel nach wie vor ein wichtiges Innovationshemmnis darstellt<sup>53</sup>. Der Staat bleibt in der Pflicht, er muss mehr für die Bildung tun. Nicht nur an möglichen Elite-Universitäten, sondern in der Breite aller Schulen und Hochschulen. Jungen Menschen muss die Chance gegeben werden, sich ausreichend zu qualifizieren. Der vorangeschrittene Trend zum Offshoring wird den Reformdruck in Deutschland auch im Bildungswesen erhöhen.

Auch stellt sich die Frage, ob die gegenwärtig unter der Überschrift „Angleichung der internationalen Bildungssysteme“ betriebene „Bildungsoffensive“ im Rahmen des „Bolognaprozesses“ und die damit verbundene Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen anstelle der bewährten Diplome der richtige Ansatz zur Verbesserung der Bildungsqualität ist. Es droht die Gefahr, dass dem Ziel der Kosteneinsparung sowie der internationalen und interpersonellen Bildungsangleichung die Förderung der analytischen Fähigkeiten und des abstrakten Denkvermögens der Studierenden zum Opfer fällt. Gerade in einer globalisierten, sich schnell wandelnden Gesellschaft bestimmen Flexibilität und analytisches Denkvermögen die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Die Realisierung des Wettbewerbs in der Bildungspolitik macht Sinn, doch bedarf es dazu operationaler, überprüfbarer Kriterien. Es dürfen dabei allerdings keine Anreizmechanismen zur Anwendung kommen, die eine systematische Verzerrung der Ausbildung zugunsten einfacherer Qualifikationen und Standards zur Folge haben. Nicht der quantitative Umfang der Bildungsabschlüsse, sondern ihre qualitative Güte sollte Leitlinie der Bildungspolitik sein.

<sup>47</sup> Vgl. World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2002 – 2003, Genf 2003.

<sup>48</sup> So auch D. Wortmann: Mehr Bildung kann Abwanderung stoppen, 25.03.2004, Online im Internet: [www.dw-world.de/german/0,3367,1503\\_A\\_1150858\\_1\\_A,00.html](http://www.dw-world.de/german/0,3367,1503_A_1150858_1_A,00.html), [09.04.2004].

<sup>49</sup> Vgl. W. Müller: Der Exodus der Ingenieure, in: Computer-Fachwissen, 13.Jg. (2003), S. 18 – 22.

<sup>50</sup> Vgl. Technology Achievement Index der United Nations; [www.un.org](http://www.un.org)

<sup>51</sup> Vgl. [www.innovationsreport.de/html/berichte/wirtschaft\\_finanzen/bericht-7060.html](http://www.innovationsreport.de/html/berichte/wirtschaft_finanzen/bericht-7060.html)

<sup>52</sup> So der Präsident des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI), Eike Lehmann, anlässlich der weltweit größten Computer- und Technologie-messe CeBIT in Hannover im Jahre 2004; zitiert nach: [www.welt.de/data/2004/03/18/252802.html](http://www.welt.de/data/2004/03/18/252802.html)

<sup>53</sup> Vgl. [www.brain2web.ag/index.php?action=news&newsid=200](http://www.brain2web.ag/index.php?action=news&newsid=200)