

Positionspapier IT-Outsourcing

Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland

Dezember 2004

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin

Ansprechpartner:
Dr. Mathias Weber
Bereichsleiter IT-Services und Knowledge Management
Telefon +49 (0) 30/27576-121
Telefax +49 (0) 30/27576-400
E-Mail: m.weber@bitkom.org

Inhaltsverzeichnis

1	Die dritte Revolution der Wertschöpfung.....	4
2	Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland....	5
	2.1 Outsourcing – Schlüsselindustrie der Zukunft	6
	2.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	6
	2.3 Erfolgsfaktoren für Outsourcing	8
	2.4 Outsourcing im Mittelstand	8
	2.5 Outsourcing im öffentlichen Bereich	10
3	Handlungsbedarf	12
4	BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing.....	14
5	Quellenverzeichnis.....	15



1 Die dritte Revolution der Wertschöpfung

Die Weltwirtschaft durchläuft derzeit die „Dritte Revolution der Wertschöpfung“. Der erste Paradigmenwechsel dieser Art vollzog sich Anfang des 20. Jahrhunderts: Die Einführung des Fließbands durch Henry Ford, die Rationalisierung der Arbeit durch Frederick Winslow Taylor – alles zielte darauf ab, die Effizienz in der Fertigung, also die „Produktivität“ zu erhöhen. Der nächste große Umbruchprozess begann erst Ende der 80er Jahre, als an Stelle der Produktivität die Fertigungstiefe zum wichtigsten Hebel der Wertschöpfung wurde. Das Stichwort „Lean Management“ machte die Runde. Große Teile der Fertigung wurden an Zulieferer ausgelagert, um Kosten- und Qualitätsvorteile zu erzielen. Anderthalb Jahrzehnte später haben viele Unternehmen die Möglichkeiten der Arbeitsteilung in der Produktion nahezu ausgeschöpft.

Der nächste Entwicklungsschub hängt daher von der Fähigkeit der Wirtschaft ab, die von der Industrie bei der Optimierung des Fertigungsbereichs gewonnenen Erkenntnisse nun auf die *Leistungstiefe* bei internen Dienstleistungs- und Verwaltungsprozessen – wie etwa dem Rechnungswesen, dem Personalwesen, dem Einkauf oder der Informationstechnik zu übertragen. Der Autohersteller Porsche hat beispielsweise bei seinem neuesten Modell, dem Cayenne, einen Eigenfertigungsanteil von nur noch neun Prozent. Der größte Teil des Wagens wird von Zulieferfirmen gebaut. Bei Banken und Versicherungen hingegen ist die Leistungstiefe – das Gegenstück zur Fertigungstiefe in der Industrie – heute noch sehr hoch. Dennoch erkennen auch Industrieunternehmen zunehmend, dass Effizienzgewinne vor allem außerhalb des Produktionsbereichs zu erschließen sind.

In den letzten Jahren sind immer mehr Geschäftsprozesse digitalisiert worden. Damit spielt es – ausreichende Qualifikation vorausgesetzt und kulturelle Unterschiede außer Acht gelassen – immer weniger eine Rolle, an welchem Ort der Welt Leistungen erbracht werden. Die Nutzung von Ressourcen an Standorten mit einem hohen Qualifikationsniveau bei niedrigen Lohnkosten ist eine Notwendigkeit zur Erhaltung der globalen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Im Gegensatz zur Prozessoptimierung in der Produktion betrifft diese Entwicklung nicht mehr vorrangig niedrig qualifizierte Arbeitnehmer. In Zukunft sind zunehmend Stellen betroffen, die eine hohe berufliche Qualifikation bis hin zum Hochschulabschluss erfordern.

Deutschland gehört bislang nicht zu den Vorreitern dieses weltwirtschaftlichen Paradigmenwechsels. Unternehmen, die Geschäftsprozesse auslagern wollen, stoßen häufig auf den Widerstand der Mitbestimmungsgremien, ihrer Mitarbeiter und – wann immer Prozesse ins Ausland verlagert werden sollen – der Politik. Der BITKOM will einen Beitrag zur Versachlichung der Diskussion über das Thema IT-Outsourcing in Deutschland leisten. Das vorliegende Positionspapier zeigt die Chancen, die eine konsequente Nutzung von Outsourcing dem Standort Deutschland bietet, ohne die sozialen, unternehmerischen und gesamtgesellschaftlichen Probleme auszuklammern, die mit einem tief greifenden Strukturwandel immer verbunden sind.

2 Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer Zeit fundamentalen Wandels. Die besonderen Belastungen durch den Aufbau Ost fallen zusammen mit einem Strukturwandel der Weltwirtschaft. Gleichzeitig erhöht die Globalisierung den Wettbewerbsdruck. Um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und der deutschen Volkswirtschaft zu erhalten, ist eine Reform der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, vor allem aber die Fähigkeit zur Entwicklung innovativer Produkte und Leistungen, erforderlich. „Innovation ist die Kraft für [das] Wachstum von Volkswirtschaften und Unternehmen“ postulierte Robert Solow schon 1956. Ein Jahr später wies er nach, dass das Wirtschaftswachstum der USA in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts fast vollständig auf technischen Fortschritt zurückzuführen war. 1987 erhielt er dafür den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften.

Eine allein auf technologische Entwicklungen gestützte Innovationsoffensive wäre heute allerdings nicht mehr ausreichend. Die Volksrepublik China zum Beispiel bildet pro Jahr mehr als viermal so viele Ingenieure aus wie Deutschland. Die Spitzenstellung Deutschlands bei der Erfindung neuer Produkte und Verfahren ist also in Gefahr. Deshalb müssen die deutschen Unternehmen nicht nur innovative Produkte und Dienste entwickeln, sondern gleichzeitig die eigene Produktivität erhöhen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Roland Berger unterscheidet daher drei Arten von Innovationen, die eine Volkswirtschaft antreiben: Produkt- oder Leistungsinnovation, Strukturinnovation und Prozessinnovation.

Outsourcing setzt bei der Prozessinnovation an und treibt damit die Strukturinnovation voran. Diese führt zu neuen Wertschöpfungsstrukturen und leitet die nächste Entwicklungsstufe der Arbeitsteilung ein. Dabei wird unter Outsourcing (= **Outside Resource Using**) jegliche Art des Fremdbezugs von Dienstleistungen verstanden. Werden Outsourcing-Dienstleistungen im Ausland erbracht, spricht man von Offshoring (Offshore Outsourcing). Immer mehr Organisationen überprüfen ihre Wertschöpfungskette, lagern nicht zu ihren Kernkompetenzen gehörende Aufgaben an Spezialisten aus. Zunehmend geht es dabei nicht mehr nur um die Auslagerung von Produktion oder IT-Infrastruktur, sondern um die Transformation der zugehörigen Prozesse. Dazu gehören zum Beispiel der IT-Support, die Buchhaltung oder das Personalwesen. Hier liegen sogar die größten Möglichkeiten zur Produktivitätsverbesserung.

In einer Weltwirtschaft, die globale Arbeitsteilung forciert, hängen Erfolg und Misserfolg somit wesentlich von der Fähigkeit der Unternehmen und der öffentlichen Verwaltungen ab, Prozessinnovationen zu nutzen. Das verlangt die Bereitschaft jedes Einzelnen, gewohnte Einstellungen und Verhaltensweisen mit Blick auf sich verändernde Rahmenbedingungen immer wieder in Frage zu stellen. Diese Kultur des ständigen Wandels muss in Deutschland zur Grundhaltung werden.

Die positiven Effekte des globalen Outsourcing bzw. Offshoring haben sich in Deutschland bereits in der Fertigungsindustrie gezeigt. Den Titel des Exportweltmeisters verdienen sich deutsche Unternehmen, weil die Preise ihrer Produkte international voll konkurrenzfähig sind. Das haben sie nur erreicht, weil sie Produktion – und damit Wertschöpfung – in Länder mit einem niedrigeren Kostenniveau verlagert haben. Der Sachverständigenrat stellt in seinem Jahresgutachten 2004/2005 fest: „Die Wettbewerbsposition deutscher Unternehmen auf den internationalen Märkten hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert.“ Der starke Export hat wiederum positive Auswirkungen auf das Wachstum und den Arbeitsmarkt (siehe Kapitel 2.2).

2.1 Outsourcing – Schlüsselindustrie der Zukunft

Organisationen, die ihre Position im globalen Wettbewerb verbessern wollen, sind auf die Kenntnisse und Fertigkeiten von Spezialisten angewiesen. Ziel ist es, gemeinsam effizientere und flexiblere Strukturen zu schaffen. Denn nur die Erhöhung von Prozessqualität und Flexibilität schafft den Unternehmen Freiraum für dringend benötigte Investitionen. Das Marktforschungsunternehmen META Group schätzt, dass derzeit schon 70 Prozent aller Organisationen in der einen oder anderen Form IT-Outsourcing betreiben, und geht davon aus, dass Outsourcing auch über die Informationstechnologie hinaus stark an Bedeutung gewinnen wird. Es entsteht ein eigenständiger Markt für Outsourcing-Dienstleistungen.

Die Dynamik dieser Entwicklung hat sich in jüngster Zeit geographisch verlagert. Zunächst waren es überwiegend US-Unternehmen, die Tätigkeiten an externe Dienstleister auslagerten. Eine Analyse der Vertragsabschlüsse in den letzten beiden Jahren zeigt, dass Outsourcing derzeit besonders in Europa forciert wird. Auch in Deutschland nimmt das Volumen der Outsourcing-Verträge deutlich zu; laut Technology Partners International (TPI) hat sich in diesem Jahr der Anteil der Outsourcing-Verträge in Deutschland gemessen am weltweiten Vertragsvolumen gegenüber 2003 vervierfacht. Da Outsourcing das komplette Spektrum von IT- und Geschäftsprozess-Dienstleistungen umfasst, erwartet Gartner für Deutschland im Jahre 2008 einen Markt in der Größenordnung von ca. 35 Milliarden Euro. Dieser Markt hätte ungefähr die gleiche Größe wie die Automobilzulieferindustrie. Damit entsteht eine neue Schlüsselindustrie.

2.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Im Zusammenhang mit der Debatte über den Standort Deutschland ist Outsourcing und insbesondere das Offshoring in jüngster Zeit kontrovers diskutiert worden. Einer der Hauptkritikpunkte lautet, dass Outsourcing Arbeitsplätze in Deutschland vernichtet. Richtig ist, dass mit dem Trend zum Outsourcing ein Strukturwandel einhergeht, bei dem es Gewinner und Verlierer geben wird. Arbeitsplatzverlusten in der IT- und Dienstleistungsbranche stehen Arbeitsplatzgewinne in anderen Wirtschaftsbereichen gegenüber.

Es gibt eine Reihe von Studien, in denen versucht wird, die Auswirkungen des Strukturwandels auf den Arbeitsmarkt vorherzusagen. Arbeitsplätze fallen dort weg, wo Leistungen zu geringeren Kosten von anderen Standorten in der Welt zugekauft werden können. Für die Bereiche Software- und IT-Services schätzen die Deutsche Bank und die Unternehmensberatung AT Kearney, dass bis 2008 zwischen 50.000 und 130.000 Arbeitsplätze in Deutschland wegfallen könnten. Dem steht der Aufbau von Arbeitsplätzen in anderen Bereichen gegenüber, da die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen durch Outsourcing und Offshoring steigt. Hier kann man von den Erfahrungen lernen, die in Industriezweigen des verarbeitenden Gewerbes wie dem Maschinenbau oder der Automobilindustrie gesammelt wurden. Nach Aussage des Sachverständigenrats konnten die Betriebe des verarbeitenden Gewerbes durch die stärkere Zulieferung von Vorleistungsprodukten aus dem billigeren Ausland ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit erheblich verbessern. Per Saldo hat das seit Mitte der 90er Jahre zu zusätzlicher Beschäftigung in Deutschland geführt.

Die höhere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen führte zu einem Exportboom deutscher Produkte. In einer Analyse des Bundesfinanzministeriums heißt es: „Eine steigende Exportproduktion erfordert beständige technologische Neuerungen, die in der Regel mit neuen Investitionen verbunden sind. Über den Nachfrageimpuls aus dem Ausland können so Arbeitsplätze in der inländischen Investitionsgüterindustrie entstehen.“ Dass sich die positiven Effekte von Auslandsverlagerungen auch auf Dienstleistungsbranchen übertragen lassen, zeigt eine Studie aus den USA. Nach Berechnungen des Marktforschungsunternehmens Global Insight konnten US-Unternehmen durch die Verlagerung von Software- und IT-Dienstleistungen ins Ausland im vergangenen Jahr bereits 6,7 Milliarden Dollar sparen. Im

Jahr 2008 soll die Ersparnis bei 31 Milliarden Dollar liegen. Das „global sourcing“ trug 2003 mit 33,6 Milliarden Dollar zum Wachstum des amerikanischen Bruttoinlandsprodukts bei. Geringere Kosten bei höherer Produktivität führen zu einem niedrigeren Preisniveau, was wiederum den Konsum ankurbelt. Laut Global Insight sind in den USA 2003 durch Offshoring von Software und IT-Services netto 90.000 neue Arbeitsplätze entstanden. Im Jahr 2008 sollen es unter dem Strich 317.000 Jobs sein. Zu den Gewinnern dieser Entwicklung werden insbesondere Logistikfirmen, Handelsunternehmen und Finanzdienstleister gehören.

Auch für den einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens ist der Übergang zu einem Dienstleister nicht zwangsläufig mit dem Verlust seines Arbeitsplatzes verbunden; insbesondere dann nicht, wenn ein in Deutschland ansässiges Unternehmen die Aufgaben übernimmt. In vielen Fällen ändert sich lediglich der Arbeitgeber eines Mitarbeiters, was für den Beschäftigten in der Regel mehr Vor- als Nachteile hat. Wird zum Beispiel die IT-Abteilung eines Unternehmens ausgelagert und übernimmt der Dienstleister die Angestellten, kommen Spezialisten in ein neues Arbeitsumfeld. Das neue Unternehmen bietet ihnen meist mehr Entwicklungsmöglichkeiten als das alte, in dem ihr Tätigkeitsfeld nur ein Randbereich war.

Um die Arbeitsplätze, die durch Globalisierung und Digitalisierung von Prozessen verloren gehen, durch die Schaffung neuer, hoch qualifizierter Positionen zu kompensieren und ein Beschäftigungswachstum zu erreichen, braucht Deutschland einen Innovationsvorsprung. Dieser Vorsprung kann nur auf einem sehr viel höheren Qualifikationsniveau erreicht werden als noch vor 20 Jahren. Technologische Neuerungen sind dringend erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland zu erhalten. Hier ist die Politik gefordert, durch die Schaffung eines exzellenten Bildungssystems die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Studien wie PISA zeigen, dass Deutschland hier erheblichen Nachholbedarf hat. Die Initialzündung für die Offshoring-Welle war Ende der 90er Jahre der Fachkräftemangel in der Informationstechnik. Unternehmen der ITK-Branche gingen damals in Länder wie Indien, China oder Russland, in denen es ein Überangebot an gut ausgebildeten Fachleuten gab und gibt. Inzwischen haben sich dort regelrechte Outsourcing-Industrien entwickelt.

Technologische Neuerungen allein können aber nicht den Verlust jener Arbeitsplätze ausgleichen, die durch die Anpassung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen wegfallen. Das kann nur durch Prozessinnovation im großen Stil geleistet werden. Zurzeit findet in Deutschland kaum Prozessinnovation statt. Stattdessen konzentrieren sich Organisationen auf die Verbilligung von Prozessen durch die Verlagerung von Teilaufgaben in Niedriglohnländer. Zu wenig genutzt wird die Möglichkeit, die Produktivität durch die Verbesserung der Arbeitsabläufe zu steigern. Eine solche Geschäftsprozessoptimierung innerhalb des Unternehmens und über dessen Grenzen hinweg – mit Zulieferern und Kunden – erhöht die Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Das hat zur Folge, dass bestehende Arbeitsplätze gesichert und neue Stellen geschaffen werden. Unternehmen, die diesen Weg nicht gehen, werden dem globalen Wettbewerb nicht dauerhaft standhalten können. Unternehmen, die Prozessinnovationen vornehmen, setzen dadurch Investitionsmittel frei, mit denen Arbeitsplätze geschaffen werden. Entwickelt sich Prozessinnovation zum nationalen Trend, entstehen darüber hinaus auch auf der Dienstleistungsseite neue Stellen.

Der BITKOM ist daher der Auffassung, dass Outsourcing unter dem Strich mehr Arbeitsplätze in Deutschland schafft als Jobs verloren gehen, weil die Unternehmen mit diesem Instrument ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können. Voraussetzung ist allerdings, dass der deutsche Arbeitsmarkt flexibler wird, um den Strukturwandel aktiv gestalten zu können. Lässt sich die deutsche Wirtschaft nicht auf die neue internationale Arbeitsteilung besonders im Dienstleistungsgewerbe ein, wird sie den eigenen Standort schwächen.

2.3 Erfolgsfaktoren für Outsourcing

Ein Unternehmen, das seine Prozesse optimieren will, muss seine Wertschöpfungskette daraufhin überprüfen, welche Leistungen es weiterhin selbst erbringen will und welche Aufgaben durch externe Partner besser oder kostengünstiger erfüllt werden können. Dadurch wird eine intensive Diskussion über die eigenen Stärken und Schwächen in Gang gesetzt. Dabei stehen immer zwei Aspekte im Vordergrund: Kosten und Effizienz. Der Aspekt der Kostensenkung ist bislang der Haupttreiber für Outsourcing. Unternehmen, die sich ausschließlich auf diesen Aspekt beschränken, nutzen jedoch nur einen Teil der Chancen, die in einer Partnerschaft mit einem externen Dienstleister liegen.

Eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Economist Intelligence Unit unter weltweit 750 IT-Verantwortlichen ergab, dass für 80 Prozent der deutschen Manager Kostenreduktion das wichtigste Argument für das Outsourcing ist. Für die anderen IT-Manager in den anderen Teilen der Welt lag das Kostenargument mit 44 Prozent nur auf dem zweiten Platz. Für sie war die Optimierung der IT-Prozesse für die Auslagerung entscheidend. Langfristige und strategische Überlegungen sollten nach Ansicht des BITKOM bei Outsourcing-Entscheidungen an Bedeutung gewinnen. Unternehmen profitieren von der Erfahrung, der Innovationskraft und der Umsetzungskompetenz des Dienstleisters und bekommen flexiblen Zugriff auf zusätzliche Ressourcen. So erhalten sie über ihren Partner beispielsweise leichteren Zugang zu Spezialkenntnissen und -fertigkeiten, globalen Märkten oder neuen Technologien.

Mögliche Risiken von Outsourcing wie Kontrollverlust, Abhängigkeit von einem externen Dienstleister oder Sicherheitsaspekte lassen sich durch entsprechende Planung und klare vertragliche Regelungen beherrschen. Voraussetzung dafür ist ein professionelles Management der vertraglichen Beziehungen zum Dienstleister. Unternehmen, die erfolgreich auslagern wollen, brauchen daher zusätzliche Kompetenzen auf diesem Gebiet. Das gilt nicht nur für internationale Konzerne, sondern auch für mittelständische Unternehmen, die prägenden Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Deutschland haben. In den angelsächsischen Ländern wurde die Entwicklung des Outsourcing-Marktes stark von Projekten der öffentlichen Hand getrieben. Die beiden folgenden Abschnitte werden die Perspektiven für Outsourcing im Mittelstand und im öffentlichen Bereich beleuchten.

2.4 Outsourcing im Mittelstand

Auch für den Mittelstand wird Outsourcing an Bedeutung gewinnen. Die dargestellten Möglichkeiten können kleine und mittlere Unternehmen grundsätzlich in ähnlicher Weise nutzen wie große Konzerne. Effizientere Entscheidungsstrukturen und einfachere Arbeitsorganisation ermöglichen es mittelständischen Firmen sogar besonders gut, Auslagerungsvorhaben erfolgreich umzusetzen. Allerdings müssen dafür spezifische Voraussetzungen erfüllt sein: Mittelständische Unternehmen verlangen maßgeschneiderte Angebote für ihre spezifischen Bedürfnisse, und sie wollen mit ihren Dienstleistern auf Augenhöhe verhandeln.

Stärker als für große Konzerne stehen für den Mittelstand neben den Kostensenkungseffekten weitere Anforderungen an das Outsourcing im Vordergrund. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto mehr schätzen deren Manager die Möglichkeit, durch eine Ergänzung intern fehlender Ressourcen zu expandieren und höhere Wertschöpfungsstufen zu erreichen. Denn der Erfolg mittelständischer Unternehmen beruht häufig nicht auf der Nutzung von Größenvorteilen, sondern auf einem Vorsprung durch Innovation. Diesen Vorsprung zu halten und auszubauen, verlangt nach einem Kompetenzzuwachs. Häufig sind externe Dienstleister in der Lage, die gewünschten Ressourcen schneller und preiswerter zur Verfügung zu stellen, als das Know How im eigenen Unternehmen aufzubauen. In der globalisierten Wirtschaft müssen auch Mittelständler die Zusammenarbeit mit hoch qualifizierten Entwicklern im Ausland als Option zur Erhaltung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit im Auge behalten.

Die IT-Systeme und -Prozesse mittelständischer Unternehmen sind vielfach noch von Insel-lösungen geprägt. Die Notwendigkeit, veraltete Systeme zu ersetzen, macht das Outsourcing für diese Firmen besonders attraktiv. Durch die zunehmende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie in Produktion und Verwaltung steht der Mittelstand vor der Herausforderung, schnell einsetzbare und flexible Lösungen zu finden. Zusätzlicher Lösungsbedarf ergibt sich aus externen Anforderungen wie zum Beispiel der Einführung der Kreditvergaberichtlinien nach Basel II oder der internationalen Rechnungslegung nach IAS/FRS. Darüber hinaus sind Zulieferer immer häufiger gezwungen, ihren Kunden an deren Produktionsstandort zu folgen.

Die bisherige Zurückhaltung hat strukturelle Ursachen: Für mittelständische Firmen war zu lange nicht klar erkennbar, ob Outsourcing mehr ist als eine Marketingidee der etablierten Dienstleister. Kleine und mittlere Unternehmen können sich keine teuren Experimente leisten. Die Risiken von Projekten, die erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen binden, vor allem aber die zu erwartenden Wertschöpfungseffekte, müssen transparent und kalkulierbar sein. Hinzu kommt, dass viele kleinere Firmen nicht über die notwendigen Kapazitäten verfügen, um komplexere Projekte zu managen. Hier besteht Nachholbedarf, der durch entsprechende Beratungskompetenz von Dritten zu überbrücken ist. Schließlich gibt es Unsicherheiten hinsichtlich der Vertragsgestaltung. Diese Hindernisse haben die traditionellen Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen lange nicht ausreichend berücksichtigt. Ihre Angebote waren oft nicht kompatibel mit den Strukturen der potenziellen Dienstleistungsnehmer.

Marktuntersuchungen zeigen allerdings: Immer mehr Mittelständler sind in der Lage, diese Hürden zu nehmen und die Möglichkeiten von Outsourcing zu nutzen. Einer Studie von TechConsult und Lünendonk vom Frühjahr 2004 zufolge sind die bisherigen Projekte weitgehend erfolgreich verlaufen. Nur sechs Prozent der 139 befragten Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern haben schlechte Erfahrungen gemacht; bei den 187 Firmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern waren es sogar nur zwei Prozent. Ein Ergebnis, das darauf hindeutet, dass mittelständische Firmen ihren verhältnismäßig späten Einstieg ins Outsourcing genutzt haben, um aus den Erfahrungen zu lernen. Sie haben die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen, Projekte richtig zuzuschneiden und effektiv umsetzen zu können. Obwohl erst ein Bruchteil der Unternehmen die Chancen nutzen, so ist doch ein deutlicher Wachstumstrend in diesem Bereich zu erkennen.

2.5 Outsourcing im öffentlichen Bereich

Sinkende Steuereinnahmen, steigende Verschuldung, hohe Personal- und Sachkosten – die desolante Lage der öffentlichen Haushalte ist täglich Thema der Politik und in den Medien. In Deutschland bleiben inzwischen dringend erforderliche Investitionen aus, weil Bund, Ländern und Gemeinden das Geld fehlt. Nicht nur, dass der Service für die Bürger auf der Strecke bleibt: Die Behörden könnten mit einer modernen Infrastruktur und effizienteren Verwaltungsabläufen viel Geld sparen. Nach Berechnungen der EU-Kommission führt jeder in die IT-Infrastruktur von Behörden investierte Euro zu Einsparungen in Höhe von 1,80 Euro. Ein Ausweg aus diesem Dilemma sind nach Einschätzung des BITKOM öffentlich-private Partnerschaften. Bei erfolgreichen Projekten können die Behörden bis zu 30 Prozent der ursprünglichen Kosten einsparen.

Die Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Organisationen basiert auf unterschiedlichen Modellen. Outsourcing als eine der möglichen Formen ist eine Form der Teilprivatisierung und reicht von der schlichten Auslagerung des Hardwarebetriebs bis hin zum Outsourcing vollständiger Verwaltungsprozesse, wobei die Abläufe zugleich optimiert werden. Werden Aufgaben nicht vollständig privatisiert, behält die öffentliche Hand die Kontrolle und die Verantwortung über die gelieferten Leistungen.

Das Outsourcing vollständiger Geschäftsprozesse der öffentlichen Verwaltung wird in Deutschland noch nicht in gleichem Maße praktiziert wie etwa in Großbritannien oder den Vereinigten Staaten. Nach Angaben von IDC liegt die Outsourcing-Wachstumsrate in Deutschland für den Zeitraum von 2001 bis 2006 nur bei 7,7 Prozent, während sie im europäischen Durchschnitt 11,8 Prozent beträgt. Ursache dafür sind nach Angaben der Marktforscher nicht nur unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen wie die in Deutschland rigiden gesetzlichen Regelungen für Personalübergang und Pensionssicherung. Die Bereitschaft in Organisationen, Outsourcing zu nutzen, wird entscheidend durch dessen kulturelle Akzeptanz bestimmt. Die kritische Haltung deutscher Führungskräfte in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung hemmt die Entwicklung. Symptomatisch dafür ist, dass der Anteil von Geschäftsprozess-Outsourcing am Gesamtvolumen des deutschen Outsourcing-Marktes 2002 bei nur einem Prozent lag.

Dabei spricht auch in den öffentlichen Verwaltungen viel für die Auslagerung von Geschäftsbereichen. Outsourcing reduziert nicht nur die laufenden Kosten: Weil der private Partner die Vorfinanzierung von IT-Infrastruktur übernimmt, kann die öffentliche Hand Investitionen realisieren, ohne den Haushalt einmalig mit einer hohen Summe zu belasten. Neben dem Kostensenkungseffekt bietet den Behörden das Outsourcing die Möglichkeit, die Qualität ihrer Dienstleistungen zu verbessern, auf externes Expertenwissen zuzugreifen und sich auf die Kernkompetenzen der eigenen Organisation zu konzentrieren. Nach Berechnungen der Unternehmensberatung PAC stammten im Jahr 2002 nur acht Prozent aller in Deutschland mit Outsourcing erzielten Umsätze aus Aufträgen der öffentlichen Verwaltung. Bis 2007 sollen es immerhin elf Prozent sein. Viele Verwaltungen in Bund, Ländern und Gemeinden überprüfen wegen des allgegenwärtigen Geldmangels ihre Strukturen. Ihr Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit der Behörden zu steigern und die Kosten zu senken. Im Brennpunkt steht dabei die Frage, welche Aufgaben effizient und kostengünstig ausgelagert werden können.

Realisierbar werden die Kostensenkungspotenziale jedoch erst dann, wenn das Outsourcing mit einer Optimierung der ausgelagerten Prozesse oder Geschäftsbereiche einhergeht. Die bisherigen Erfahrungen im In- und Ausland zeigen: Mit einer bloßen Auslagerung, unter Beibehaltung der bestehenden Arbeitsorganisation, sind die erwarteten Kosteneinsparungen nicht zu erreichen. So genügt es nicht, die IT-Abteilung einer Stadt oder einer Kommune in eine privatwirtschaftliche Gesellschaft zu überführen, an der die öffentliche Hand 100 Prozent hält. Vielmehr sollten die Behörden verstärkt innovative Betreiber- und Finanzierungsmodelle nutzen, um die Investitionen in Projekte finanzieren zu können, mit denen sie ihre

Verwaltungsprozesse modernisieren können. In anderen Ländern wurden hierfür beispielsweise Lösungen wie Shared Services oder erfolgsorientierte Vergütungen eingeführt. Eine Übersicht der verschiedenen Finanzierungsmodelle und eine Auflistung von Fallbeispielen sind in der BITKOM-Publikation „Public Private Partnerships bei E-Government-Projekten“ dargestellt.

Ein Beispiel für eine erfolgreiche öffentlich-private Partnerschaft ist die Stadt Kopenhagen, die Personalmanagement, Personalverwaltung und Lohnbuchhaltung an einen Dienstleister ausgelagert hat. Die Stadt verfolgte dabei drei Ziele: das Leistungsangebot im Personalwesen zu verbessern, die Kosten zu senken und ein neues IT-System zu finanzieren. Dabei hat der private Partner den Betrieb des alten Systems so lange garantiert, bis das von ihm selbst finanzierte, neue System reibungslos funktionierte. Gleichzeitig hat er im Rahmen des Vertrags verbindlich garantiert, in welchem Umfang Kosten und Verwaltungsgebühren mindestens gesenkt werden.

Das Ergebnis war eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten: Die Stadtverwaltung bekommt ein neues System, das die Steuerzahler nicht finanzieren müssen, verbesserte Dienstleistungen für die Bürger und über Jahre garantierte Einsparungen. Für die übernommenen Beschäftigten der Stadtverwaltung bieten sich bei gleichen Bezügen neue, interessante Perspektiven für die weitere berufliche Laufbahn. Der private Partner erzielt einen Gewinn, weil er das Personalwesen deutlich effizienter managen kann als die Stadt.



3 Handlungsbedarf

Deutschland muss zu einem weltweit führenden Standort von Prozess- und Strukturinnovationen werden, um seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu festigen und auszubauen. Das erfordert ein erhebliches Engagement auf verschiedenen Ebenen. Abgesehen von der Bereitschaft jedes Einzelnen, sich den ständig verändernden Anforderungen zu stellen, müssen nach Ansicht des BITKOM drei gesellschaftliche Kräfte Verantwortung übernehmen: Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Politik.

Beitrag der Unternehmen

- Optimierung der Geschäftsprozesse in Zusammenarbeit mit externen Partnern: Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren bereits ihre Kernkompetenzfelder definiert und ihre Leistungstiefe dadurch reduziert, dass sie Teilprozesse ausgelagert haben. Bislang stand dabei aber die Verbilligung der Prozesse im Vordergrund.
- Auf- und Ausbau der für die Umsetzung von Prozessinnovationen erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen: Ohne eine entsprechende Entwicklung des Humankapitals sind nachhaltige Erfolge nach Einschätzung des BITKOM auf diesem Gebiet nicht zu erreichen.
- BITKOM als führender Vertreter der ITK-Industrie fordert die Unternehmen auf, noch mehr Verantwortung für die Reform des Bildungswesens zu übernehmen sowie mehr Mittel in die Forschung und Entwicklung zu investieren. Damit würde die Privatwirtschaft einen langfristigen Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit Deutschlands leisten.

Beitrag der Öffentlichen Verwaltungen

- Stärkere Nutzung des Outsourcings als tragende Säule der Verwaltungsmodernisierung: Durch entsprechende Anreize in den Gesetzen und Regelungen zur Verwaltungsmodernisierung von Bund und Ländern sollte das Outsourcing von Nicht-Kernaufgaben der öffentlichen Hand vorangetrieben werden.
- Bund, Länder und Gemeinden sollten im Rahmen ihrer laufenden Projekte zur Effizienzsteigerung der Verwaltungen Bereiche identifizieren, die für das Outsourcing besonders geeignet sind. Dabei ist ein Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungen in der EU, zum Beispiel von Großbritannien, Irland und Dänemark, zu empfehlen.
- BITKOM schlägt vor, ein Referenzmodell für die Abwicklung von Outsourcing-Projekten öffentlicher Dienstleistungen (interner und externer) zu entwickeln, das von der Ausschreibung bis zur Erfolgskontrolle reicht. Auch hier können die Erfahrungen anderer EU-Länder sowie der Industrie genutzt werden.

Beitrag der Politik

- Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, um ihm eine schnellere Anpassungsmöglichkeit an die sich ändernden Anforderungen zu ermöglichen: Das schließt auch den Abbau von Barrieren beim Personalübergang ein. Neben der Schaffung von Anreizsystemen für die betroffenen Mitarbeiter beim Betriebsübergang müssen Kosten treibende Rahmenbedingungen (z.B. beim Kündigungsschutz) überdacht werden.
- Förderung der privatwirtschaftlichen Problemlösungskompetenz: Innovative Betreiber- und Finanzierungsmodelle nach dem Beispiel anderer Länder und der Industrie sollten bei allen Ausschreibungen der Öffentlichen Hand verstärkt berücksichtigt und gefordert

werden. Hierfür hat BITKOM einen Leitfaden für Projekte auf Basis einer Public Private Partnership (PPP) entwickelt.

- Förderung des Verständnisses von Outsourcing als Mittel zum Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit bei Beschäftigten, Gewerkschaften und anderen gesellschaftlichen Gruppen. Öffentliche Arbeitgeber sollten erfolgreiche Projekte bekannt machen und die positiven Effekte zeigen, die Outsourcing für Bürger, Steuerzahler und die im Öffentlichen Dienst Beschäftigten haben kann. Dies sollte Bestandteil des nationalen Standortmarketings werden.
- Radikaler Umbau und länderübergreifende Vereinheitlichung von Bildungssystem und -inhalten: Nach Ansicht des BITKOM wird Deutschland langfristig nur dann ein führender Innovationsstandort werden, wenn Bildungssystem und -inhalte an die Herausforderungen der Zukunft angepasst werden.



4 BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing

Im Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) haben Mitgliedsunternehmen am 27. April 2004 den Arbeitskreis „IT-Outsourcing“ (kurz: AK ITO) gegründet, der sich an alle Interessenten im Verband wendet, die Dienstleistungen im Bereich des IT-Outsourcing anbieten. Im AK ITO engagieren sich die führenden Anbieter auf dem deutschen Markt sowie zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen. Im AK ITO wird Outsourcing als allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen außerhalb der Kernkompetenz von Unternehmen an externe Dienstleister zur Verminderung der Fertigungstiefe verstanden.

Aufgaben und Ziele

Der AK ITO gehört zum BITKOM-Kompetenzbereich IT-Services. Der Kompetenzbereich will dazu beitragen, dass IT-Dienstleistungen als eigenständiges Marktsegment wahrgenommen werden. Damit soll er die Positionierung der auf IT-Services spezialisierten Anbieter bei den Kunden verbessern. Ziel des Outsourcing-Arbeitskreises ist die Schaffung von Rahmenbedingungen, unter denen sich der Markt für ITO entfalten kann.

Aktivitäten des AK ITO

Konzipierung und Umsetzung gemeinsamer Projekte vorrangig in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing wie „BITKOM-Positionierung zum Thema ITO“, „Best-Practice-Darstellungen - Plattform & Benchmarking“, „Anwenderforum ITO“, „ITO Terminologie“ sowie „Offshore-Leitfaden“.

Vermittlung von neuestem Management-, Markt- und Technologiewissen, insbesondere durch den Erfahrungsaustausch zwischen BITKOM-Mitgliedern.

Durchführung von Foren und Arbeitskreis-Meetings zu strategisch relevanten und aktuellen Themen. Networking mit Anwendern und Organisationen.

Themen (Auswahl)

- Positionierung bei Anwendern, zukünftige Kundenanforderungen, Technologie- und Markttrends
- Wirtschaftspolitische, rechtliche, soziokulturelle Rahmenbedingungen für ITO
- Best-Practice-Darstellungen, Benchmarking, Erfolgssteuerung in ITO-Beziehungen

Ihre Ansprechpartner bei BITKOM:

Vorsitzender des AK ITO ist Christian Oecking (Siemens Business Services GmbH & Co. OHG). Stellvertreter: Dr. Stephan Scholtissek (Accenture GmbH). Vorstandsmitglied ist auch Klaus Nötzold (T-Systems International GmbH).

Der AK ITO wird beim BITKOM betreut von Dr. Mathias Weber (Telefon: 030/27576-121, Fax: 030/27576-400, E-Mail: m.weber@bitkom.org)

5 Quellenverzeichnis

Ein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Dietmar Fink, der insbesondere an der Einleitung mitgewirkt hat.

AT Kearney (2004a): Offshoring bedroht 130.000 deutsche IT-Arbeitsplätze. Pressemitteilung vom 18. Feb.2004

AT Kearney (2004b): Neue Arbeitsplätze durch konsequente Fokussierung auf Kernkompetenzen. Pressemitteilung vom 5. Juli 2004

Barnett, G (2003): Making a success of outsourcing, Holway@OVUM, 2003

Berger, Roland (2003): Bessere Rahmenbedingungen für Innovation. Zusammenfassung eines Vortrags am 24.06.2003

Bundesministerium der Finanzen (2004): Arbeitsplatzeffekte der Globalisierung, Monatsbericht 08/2004

Deutsche Bank Research (2004): IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine, 22 April 2004, Nr. 43

Deutsche Bank Research (2004a): Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen, 26. August 2004, Nr. 45

Dostal, Werner (2001): Neue Herausforderungen an Qualifikation und Weiterbildung im Zeitalter der Globalisierung (Gutachten im Auftrag der Enquete-Kommission „Globalisierung der Weltwirtschaft“), Berlin: Deutscher Bundestag (AU-Stud 14/19)

Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, 12.06.2002, S. 214ff.

Farrel, Diana (2004): Can Germany Win from Offshoring? McKinsey Global Institute, San Francisco

Fielding, R.(2002): Cost focus leads to outsourcing failures, in: <http://www.vnunet.com/News/1136596>, 2002

Fink, Dietmar; Köhler, Thomas; Scholtissek, Stephan (2004): Die dritte Revolution der Wertschöpfung, Econ, München

Geishecker, Ingo; Görg, Holger (2004): Winners and Losers: Fragmentation, Trade and Wages Revisited (Updated Version), DIW Berlin. März 2004

Girma, Sourafel, Görg, Holger (2003): Outsourcing, foreign ownership and productivity: Evidence from UK establishment level data, DIW Berlin, August 2003

Global Insight Inc. (2004): The Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing on the U.S. Economy and the IT Industry, Lexington, Massachusetts

Marin, Dalia (2004): A Nation of Poets and Thinkers – Less so with Eastern Enlargement? Austria and Germany. Centre for Economic Policy Research, London

McKinsey Global Institute (2003): Offshoring: Is It a Win-Win Game? , San Francisco.

META Group (2003): Outsourcing Desk Reference, META Group Inc.

Monitor (2004): <http://www.monitor.co.at/index.cfm?storyid=6227> abgerufen am 07. Juli 2004

Prehl, Sabine (2004): Outsourcing: Mega-Deals nehmen zu, Computerwoche 43/2004, S. 48

Roth S. (2004): Standortentscheidungen in der Automobilzulieferindustrie, IG Metall, 25.3.2004

Rbi-aktuell (2004): 130.000 IT-Arbeitsplätze bedroht. www.rbi-aktuell.de, 20. Feb. 2004, abgerufen am 07. Juli 2004

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2004): Jahresgutachten 2004/05, „Erfolge im Ausland – Herausforderungen im Inland“

Womack J., Jones, D. & D. Roos (1992): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Campus Verlag, 1992



