

IT-Offshoring nach Mittel- und Osteuropa: Hintergrundbericht

Bericht für das UNI-Europa ICT-Forum, 22.-24. September 2008, vorbereitet von Lorenzo De Santis
Endgültige Fassung, September 2008

Der Autor möchte an dieser Stelle Gerhard Rohde, Philip O'Rawe und Franca Salis Madinier für ihre wertvollen Kommentare danken.

Einleitung

Offshoring im allgemeinen und Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa im Besonderen stehen auf dem ganzen Kontinent seit der Aufnahme der neuen Mitgliedstaaten (NMS¹) in den Jahren 2004 und 2007 zunehmend im Mittelpunkt.

Das Ersetzen inländischer durch ausländische Arbeitskräfte ist in allen Industrieländern seit vielen Jahren eine gängige Praxis. Was jedoch im Outsourcing-Modell heute zur Diskussion steht, ist die Tatsache, dass die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) selbst, die einen mühelosen Transfer digitalisierter Informationen oder Voice Traffic rund um Welt erlaubt, die Auslagerung einer ganzen Reihe von neuen Dienstleistungen ermöglicht.

Heute werden Aktivitäten hoch bezahlter Fachkräften, z. B. in den Bereichen IT-Support, Software Programmierung, und bestimmte F&E-Funktionen ins Ausland verlegt. In einigen Untersuchungen² wird der Anteil der "offshorable" IT-Jobs auf bis zu 44% und der Software-Jobs auf 49% geschätzt. Andere sagen voraus, dass bis 2015 1,16 Millionen IT- und andere Dienstleistungssektor-Beruf in Länder außerhalb EU-15³ ausgelagert werden. Diese Zahlen geben bei den betroffenen Arbeitskräften verständlicherweise zu großer Besorgnis Anlass. Nun stellt sich die Frage, welche Bedeutung den Ländern Mittel- und Osteuropas in diesem Prozess zukommt, und insbesondere aber welche Rolle die Gewerkschaften in diesem Zusammenhang spielen können.

Dieser Bericht gibt einen Überblick über die zu diesem Thema vorliegenden neuesten Studien und versucht, darin gestellte Fragen zu beantworten sowie ein Bild von der gegenwärtigen Situation im IT-Offshoring aus den "alten"⁴ in die "neuen" EU-Mitgliedstaaten und von den Auswirkungen dieses Prozesses auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den betreffenden Regionen zu zeichnen.

Der Bericht gliedert sich folgende Teile: Zunächst werden die einzelnen mit dem Outsourcing-Prozess verbundenen Begriffe definiert. Anschließend werden die Gründe erläutert, die NMS als Auslagerungsstandorte attraktiv machen, und diese Entwicklung wird dann anhand von Statistiken veranschaulicht. Später werden die Auswirkungen der verschiedenen Auslagerungsfolgen auf die Arbeitnehmer und ihre Löhne geprüft und die Gewinner, bzw. die Verlierer ermittelt. Den Abschluss bilden Überlegungen zu der Rolle, die Gewerkschaften in diesem Prozess spielen können und ein kurzer Überblick über die heutige Lage in der Gewerkschaftsbewegung in Mittel- und Osteuropa.

Bedeutung der Begriffe: "Offshoring", "Outsourcing" und "Nearshoring"

"Outsourcing" wird im *American Heritage Dictionary* als "Erbringung von Dienst- oder Produktleistungen durch einen Außenstehenden Lieferanten oder Hersteller als Kosten sparende Maßnahme" definiert. Mit anderen Worten trifft dies auf Unternehmen zu, die beschließen, ein betriebsintern erzeugtes Produkt oder eine Dienstleistung von einem externen Lieferanten (Firmen-Tochter oder Fremdunternehmen) zu beziehen, um Kosten einzusparen.

"Offshoring" bezieht sich auf internationales Outsourcing, das heißt die Verlegung von Aktivitäten ins Ausland oder die Bereitstellung von Leistungen oder Produkten durch ein Unternehmen aus einer Quelle in einem fremden Land". Offshoring-Aktivitäten werden oft in Farshore (weit entfernt von den Märkten, für die sie bestimmt sind, und Nearshore (Standorte, die in der Nähe liegen) unterteilt.

Weitere Begriffe, denen man in der Fachliteratur begegnet, sind "Inshoring": - d. h. die Ansiedlung von Dienstleistungen in der EU oder den USA - und "Business Process Outsourcing" (BPO), d. h. ein "Outsourcing, das vollständige Betriebsfunktionen (wie IT, Call-Center, Human Ressourcen) umfasst.

¹ NMS sind: Bulgarien, Zypern, Tschechische Republik, Estland, Ungarn, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien

² Quelle : McKinsey Global Institute

³ EU-15 : Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, Vereinigtes Königreich

⁴ "Alle Mitgliedstaaten beziehen sich auf die EU-15

Gegenstand dieses Berichtes ist das "Nearshoring"⁵ von Aktivitäten, da die westeuropäischen und die mittel- und osteuropäischen Länder relativ nahe beieinander liegen. Weshalb wählen westeuropäische Firmen die Auslagerung bestimmter Aktivitäten in die NMS und welche Bedeutung hat diese Phänomen heute?

Gründe für das Offshoring von IT-bezogenen Aktivitäten nach Mittel- und Osteuropa

Zu den Hauptgründen, die Unternehmen zu der Auslagerung gewisser Betriebsfunktionen veranlassen, gehören selbstverständlich die geringeren Arbeitskosten. Während die Löhne in Mittel- und Osteuropa immer noch niedriger sind als in den westeuropäischen Ländern⁶, ist dies im Vergleich zu den in Indien gezahlten Löhnen nicht der Fall. Weshalb wählen Firmen, die Geld sparen wollen, dann NMS anstatt Asien als Offshoring-Standort?

Erstens brauchen europäische Firmen Kundendienstzentren, die in mehreren Sprachen einsatzfähig sind, und nicht nur in Englisch, wie dies in Indien oft der Fall ist. Viele Unternehmen bevorzugen zudem die kulturelle und geografische Nähe der europäischen Standorte. Da nun immer mehr komplizierte Aufgaben, die eine intensivere Interaktion verlangen, ausgelagert werden, ist die geografische Nähe ein entscheidender Vorteil.

Zweitens kommen in den NMS EU-Verordnungen zur Anwendung, die Probleme des geistigen Eigentums und des Datenschutzes, die in anderen Teilen der Welt bestehen, vermeiden. Zudem sind Ingenieure aus Mittel- und Osteuropa bereits mit den EU-Gesetzen vertraut. Und schließlich machen eine solide Infrastruktur und die Verfügbarkeit eines beachtlichen Pools von gut ausgebildeten Ingenieuren⁷ die ostmitteleuropäischen Länder für Firmen, die IT-bezogene Aktivitäten auslagern möchten, zu attraktiven Standorten. Ein wichtiger Punkt ist zudem der vor allem für Kleinbetriebe bedeutende Anlaufaufwand, der in der Regel bei Nearshoring geringer ist als bei Auslagerungen in weit entfernte Länder.

Dazu kommt, dass in jüngster Zeit die stärkste Nachfrage nach Offshoring-Diensten von kontinentaleuropäischen Firmen stammt, die mit größter Wahrscheinlichkeit NMS für ihre neuen Standorte wählen. Dieser neue Trend erklärt sich daraus, dass die ersten vornehmlich in den USA und dem Vereinigten Königreich basierten Firmen⁸ - die aus verständlichen sprachlichen und kulturellen Gründen in erster Linie Indien als neuen Standort wählten, offenbar aus diesem Prozess Nutzen gezogen haben⁹. Nun wollen diese Unternehmen auch über Offshoring Produktivitätsgewinne erzielen. Viele Firmen gelangen vor allem aufgrund von Beschwerden von Kunden über die schlechte Qualität bestimmter Dienste zur Einsicht, dass der Wettlauf nach unten nicht die beste Lösung ist und daher bei der Standortwahl nicht nur Kosten- (d.h. vornehmlich Arbeitskosten) sondern auch Qualitäts-Kriterien berücksichtigen - eine gute Nachricht für die Arbeitnehmerseite.

Die Auffassung, dass es sich bei Mittel- und Osteuropa um einen homogenen Block von Ländern handelt, ist sicher falsch, denn während in Städten wie Budapest und Prag die Kosten bereits stark ansteigen und für bestimmte Berufe ein angespannter Arbeitsmarkt beobachtet wird, bieten "neue" Offshoring-Standorte wie Rumänien oder Bulgarien mit einem geringeren Lohnniveau und Arbeitskräften mit guten technischen und sprachlichen Kenntnissen sehr attraktive Bedingungen.

Gemäß dem Global Services Location Index 2007 der US-Consultingfirma AT Kearney gehören 9 NMS zu den 33 weltweit besten Outsourcing-Standorten. Der beste Akteur der Region ist Bulgarien(#9),

⁵ Hinweis: der Begriff "Offshoring" wird gleichbedeutend benutzt

⁶ 2005 verdiente ein Ingenieur in der Tschechischen Republik rund 5,4 USD/Std., 3,5 USD in China, 2,40 USD in Indien, 2,6 USD in Rumänien und 1,40 USD in Bulgarien. Quelle: Business Week

⁷ Die Zahl der Hochschulabsolventen in den NMS ist höher als im EU-15- oder US-Durchschnitt, während die Zahl der IT-Fachkräfte mit akademischem Grad etwas geringer ist als im EU-15- oder US-Durchschnitt.

⁸ Über 70% aller europäischen Offshoring-Ausgaben entfielen im Jahr 2005 auf Grossbritannien und Irland. Quelle: Forrester Research Inc.

⁹ Offshoring ist bei weitem keine Strategie, die in 100% der Fälle zum Erfolg führt. Von den von Venturo befragten Firmen, die eine Offshore-Strategie betreiben, sprachen 45% von einem Erfolg und 36% von einem Misserfolg. Dennoch erklären amerikanische und europäische Unternehmen in ihrer Mehrheit weiterhin, dass sie in der Zukunft die Auslagerung von Dienstleistungen in Betracht ziehen.

gefolgt von der Slowakei (#12), Estland (#15), der Tschechischen Republik (#16), Lettland (#17), Polen (#18), Ungarn(#24), Litauen (#28) und Rumänien (#33). Im Vergleich zu den Zahlen von 2005 schnitten Bulgarien, die Slowakei, Polen, Ungarn und Rumänien im Jahr 2007 besser ab, während die Entwicklung in der Tschechischen Republik stagnierte. Diesbezüglich ist zu erwähnen, dass keiner der befragten NMS in den untersuchten Jahren Positionen einbüßte, was bedeutet, dass in diesen Ländern in den kommenden Jahren Wachstum zu erwarten ist.

Die wichtigsten finanziellen Anreize für das Outsourcing von Dienstleistungen in die NMS bieten allen voran Bulgarien, Rumänien und die Slowakei, wobei aber auch der Einsteiger Estland sowie die Tschechische Republik, Lettland, Litauen und Ungarn ein gutes Geschäftsumfeld gewährleisten. Wie bedeutend ist heute die Auslagerung in diese Länder, und welches sind die wichtigsten Ausgangsländer, die Aktivitäten nach Mittel- und Osteuropa verlegen?

Umfang des Offshoring-Prozesses weltweit

Wenn es um Zahlen geht, ist es oft sehr schwierig, eine Berechnungsmethode festzulegen. Dies trifft ganz besonders beim Offshoring zu, da es auf diesem Gebiet keine offizielle Datengrundlage gibt. Dennoch versuchten bestimmte Fachkreise und Einrichtungen, Schätzungen zum Ausmaß dieses Phänomens vorzunehmen, über die wir nachstehend berichten.

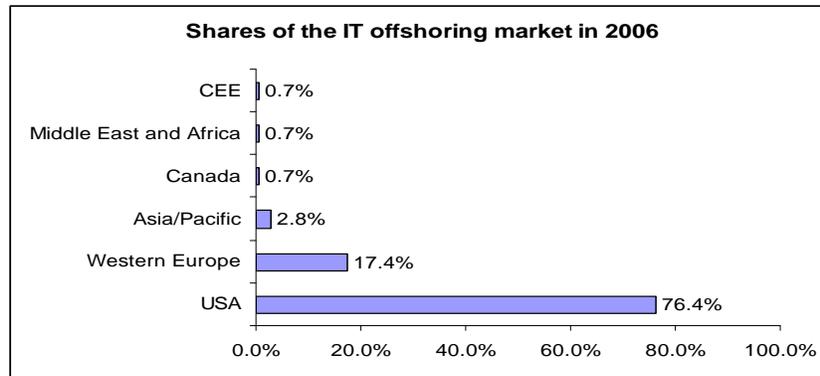
Die 'Central & Eastern Outsourcing Review' (2007) schätzte das Marktvolumen der IT-Outsourcing-Industrie in der Region im Jahr 2007 auf nahezu 3 Milliarden USD¹⁰ mit 4'120 in der Branche tätigen Unternehmen und 83'390 Beschäftigten, die ein durchschnittliches Jahresgehalt von 41'306 USD verdienen.

In den Berechnungen über den heutigen Anteil Mittel- und Osteuropas am weltweiten Outsourcing-Markt stufen einige Studien die Region mit 43% auf Rang zwei - unmittelbar hinter Indien - ein. Bei einer Betrachtung des Handels mit Dienstleistungen insgesamt stellen wir aber fest, dass die Netto - Gewinner (netto: Exporte minus Importe) auf dem Outsourcing-Markt im Jahrzehnt 1992 - 2002 die USA, die EU-15 und Indien waren. Für die Schlüsselgruppe "andere Dienstleistungen", die oft mit dem Outsourcing-Prozess in Verbindung gebracht wird, war die EU-15 sogar in der Lage, ihren Handelsüberschuss zu vergrößern: er erreichte 34.7% des Weltanteils, während die EU-10 mit 2% im Jahr 2003¹¹ weit zurück blieb. Welches sind nun die weltweit größten Outsourcing- /In sourcing-Player in den Bereichen Computer & Informationsdienste (CIS) und Unternehmensdienstleistungen (BS)?

Es dürfte niemanden überraschen, dass die Vereinigten Staaten in absoluten Zahlen die größten IT-Offshoring-Nutzer in der Welt sind, gefolgt von den westeuropäischen Ländern und Japan. Bei einer Betrachtung der relativen Zahlen (Verhältnis: Outsourcing - örtliches BIP) stellen wir fest, dass die wichtigsten 'Outsourcer' für die Kategorie Unternehmensdienstleistungen Angola, die Republik Kongo und Mosambik sind, und für Computer und Informationsdienstleistungen Zypern, Luxemburg und Moldawien. Gemäß diesen Angaben sind die größten Wirtschaften - relativ betrachtet - somit nicht die größten 'Offshorer'.

¹⁰ In dieser Berechnung werden die NMS (mit Ausnahme von Malta und Zypern) plus Serbien und Kroatien sowie die Ukraine, Moldawien, Weißrussland und Albanien berücksichtigt.

¹¹ Die EU-10 wird von den NMS ohne Rumänien und Bulgarien gebildet



Quelle: IDC, 2005

Die wichtigen Insourcing-Protagonisten sind - absolut betrachtet- die Vereinigten Staaten und das westliche Europa, gefolgt von Indien. Interessanterweise erscheint auch China unter den ersten 15 beider Untergruppen. Im Vergleich der relativen Zahlen finden wir Vanuatu, Singapur, Hongkong und Papua Neuguinea in der Kopfgruppe für die Unternehmensdienstleistungen, während Zypern, Luxemburg, Guyana und Costa Rica im Computer- & Informationsdienst führend sind. Auch in diesem Fall wird die verbreitete Meinung, dass Entwicklungsländer die weltweit wichtigsten Offshoring-Zielländer sind, durch die Fakten nicht bestätigt, wobei allerdings Indien und China ihre Position rasch verstärken.

Bei einer Betrachtung der größten Überschussländer (Insourcing=Überschuss, Outsourcing=Defizit) stellen wir fest, dass die USA, Irland und das Vereinigte Königreich die Kategorie Computer- und Informationsdienste anführen, während das Vereinigte Königreich und die USA, dicht gefolgt von asiatischen Nationen (Hongkong, Indien, Singapur und China) im Bereich Unternehmensdienstleistungen die ersten Ränge belegen. Bei den Defizit-Ländern finden wir Italien, Deutschland und China auf den hintersten Plätzen im Sektor der Computer- und Informationsdienstleistungen, und in der Business Services-Kategorie verzeichnet auch Deutschland große Defizite.

Dieser Teil des Berichts zeigt klar, dass die reichsten Nationen den Offshoring-Prozess zur Steigerung der Wertschöpfung nutzen. Wir stellten fest, dass das westliche Europa und die USA klaren Nutzen aus dem Outsourcing-Prozess ziehen, während die Länder Mittel- und Osteuropas im Vergleich zu den asiatischen Giganten Indien oder China noch relativ kleine Akteure sind, wobei aber der Anteil des IT-Outsourcing in die NMS rasch ansteigt. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung nun aber für die Beschäftigten? Bestehen Gefahren für die Löhne der westlichen IT-Fachkräfte? Werden die reichsten Länder aufgrund der Auslagerung von Aufgaben in Länder mit niedrigeren Kosten mit einem massiven Personalabbau konfrontiert sein?

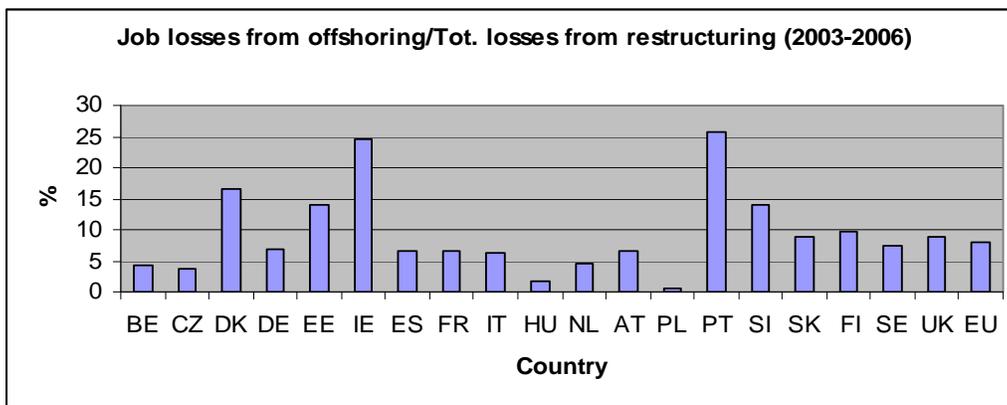
Auswirkungen des Offshoring von Dienstleistungen auf den Arbeitsmarkt

Die Importe von IT-basierten Dienstleistungen aus Mittel- und Osteuropa (MOE) in die EU-15 sind zwischen 1992 und 2004 um durchschnittlich 13% pro Jahr gestiegen und haben 2004 4.5 Mrd. Euro erreicht, was 2% der gesamten EU-15-Importe von CIS und BS entsprach. Die EU-15 erzielte 2004 vis-à-vis MOE mit IT-basierten Dienstleistungen dennoch einen Exportüberschuss. Da nun aber alle Analysten eine Expansion des IT-Offshoring-Marktes und eine wachsende Attraktivität der Nearshoring-Standorte wie MOE voraussagen, ist es zweifellos nützlich, die Auswirkungen dieses Prozesses auf die Löhne und die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen unter die Lupe zu nehmen.

Offshoring=weniger Jobs?

Selbstverständlich hat jeder verlorene Arbeitsplatz einschneidende Folgen für die betroffenen Beschäftigten. Die Firmen, die Outsourcing-Entscheidungen getroffen haben, könnten aber effizienter werden, ihre Produktion erweitern und folglich mehr Arbeitsplätze in anderen Betriebsparten schaffen. Eine Studie des Internationalen Währungsfonds über die Folgen von Outsourcing im Vereinigten Königreich zeigte, dass Outsourcing als solches keinen Rückgang der Gesamtbeschäftigung bewirkt, sondern das Potenzial in sich birgt, die Unternehmen leistungsfähiger zu machen, so dass sie im gleichen Sektor genügend neue Arbeitsplätze schaffen können, um die nach der Auslagerung verlorenen Jobs wettzumachen'. Soviel zur Theorie - werfen wir nun aber einen Blick auf die Zahlen.

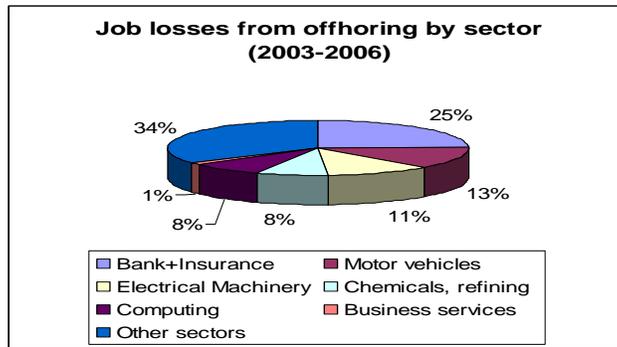
Bei einer Betrachtung des ERM-Berichts 2007, der Fälle mit mindestens 100 Arbeitsplatzverlusten als Folge von Umstrukturierungs-Maßnahmen in Europa¹² zwischen 2003 und 2006 beleuchtete, stellen wir fest, dass es sich nur in 10% der Fälle um Offshoring (mit Länderwechsel) handelte und dass 8% der Arbeitsplätze abgebaut wurden. Wird das Phänomen aber für die einzelnen Länder geprüft, stellen wir fest, dass sich die durch Offshoring bedingten Arbeitsplatzverluste (als Anteil der Gesamtverluste aufgrund von Umstrukturierung) von Land zu Land stark unterscheiden, von 0.7% in Polen bis zu 25.6% in Portugal. Ferner sei erwähnt, dass die Gesamtarbeitsplatzverluste als Folge von Umstrukturierungsprogrammen relativ gering waren, da sie 2005 1,2% (oder 2'445'793 Entlassungen) der gesamten europäischen Erwerbsbevölkerung ausmachten.



Quelle: European Restructuring Monitor

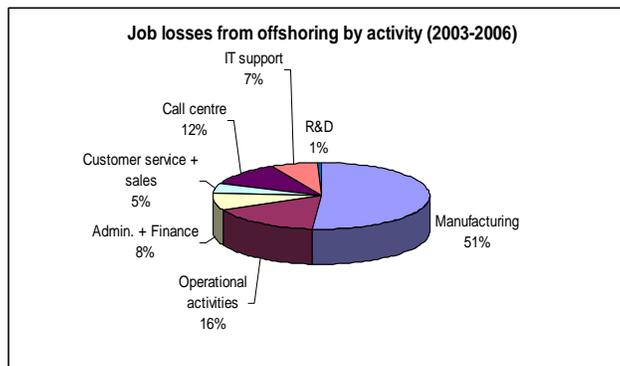
Bei der Unterteilung dieser Job-Verluste nach Sektoren stellen wir fest, dass sie in erster Linie in Banken und Versicherungen (24.8%) beobachtet wurden, gefolgt von den Branchen Motorfahrzeuge (12.6%) und Elektrogeräte (11.4%). Auch die Sektoren, die uns in diesem Bericht besonders interessieren, sind stark betroffen, namentlich die IT-Industrie (7.7%), wobei sich die Verluste vornehmlich auf Deutschland und Irland konzentrieren. Andererseits entfallen von 1,4% des Gesamt-Arbeitsplatzverlustes auf Unternehmensdienstleistungen. In den Ländern der EU-15 waren die Auslagerungen im mittleren bis hoch spezialisierten Technologiebereich wesentlich zahlreicher als in Industrien mit geringen Anforderungen, während für die MMS offenbar das Gegenteil zutrifft.

¹² Europa in diesem Fall=EU-27=EU15 + NMS. Unter Offshoring versteht man hier die Verlagerung von Aktivitäten aus der EU-27 in ein Land außerhalb der EU-15 (d.h. ausschl. NMS). In der Praxis implizieren alle Fälle die Verlagerung aus der EU-15, doch ist erwähnenswert, dass auch einige Verlagerungen aus den NMS erfolgten.



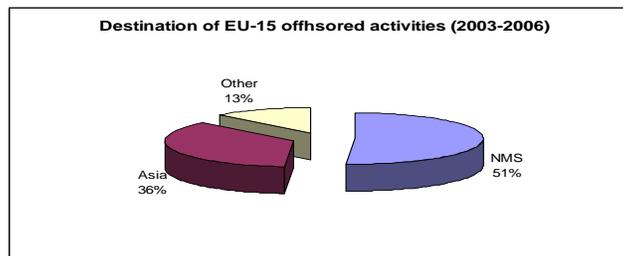
Quelle: European Restructuring Monitor

Insgesamt entfielen zwischen 2003 und 2006 50% der Arbeitsplatzverluste aufgrund von Offshoring in der EU auf die verarbeitende Industrie, 16,4% auf den operativen Bereich und die restlichen 32,1% auf ICTS-Aktivitäten (Administration & Finanz, Kundendienst- & Verkauf, Call-Center, IT-Support und F&E). Welches sind nun die Bestimmungsorte für die Aktivitäten?



Quelle: European Restructuring Monitor

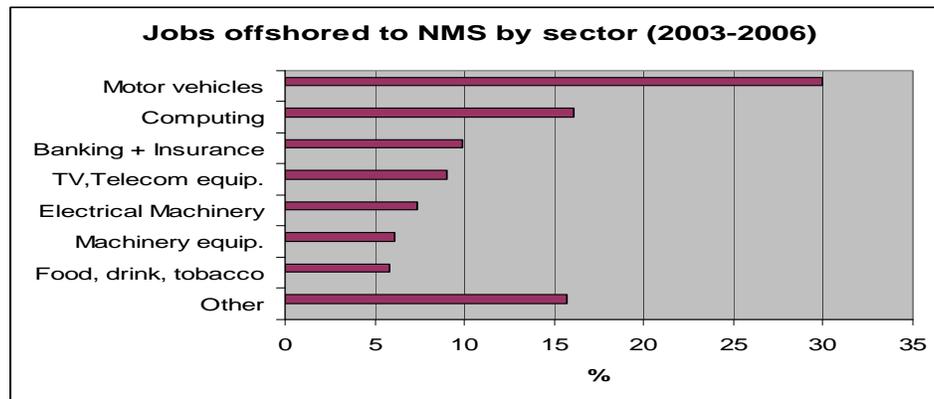
Die Bestimmungsorte der in der Zeit von 2003-2006 im Rahmen des Offshoring-Prozesses aus den 'alten' Mitgliedstaaten transferierten Arbeitsplätze waren mehrheitlich die NMS (51.2%), gefolgt von Asien (36.3%). Dies trifft namentlich für Länder wie Deutschland (87% der ausgelagerten Jobs gingen an die NMS), Portugal, Schweden, Dänemark und Österreich zu, während das V.K. hauptsächlich nach Asien auslagerte. Wir weisen jedoch darauf hin, dass die in die NMS transferierten Jobs hauptsächlich auf die verarbeitenden Sektoren entfallen, während die nach Asien ausgelagerten Arbeitsplätze den Dienstleistungssektor betreffen.



Quelle: European Restructuring Monitor

Auf dieser Liste der in die NMS ausgelagerten Arbeitsplätze folgen unmittelbar nach den Motorfahrzeugen (30%) der IT-Sektor (16.1%), was einem Transfer von rund 15'000 Jobs entspricht; der Anteil derjenigen im Bereich der Unternehmensdienstleistungen ist unbedeutend. Bei einer näheren Betrachtung der ICTS-Aktivitäten im Dienstleistungssektor (d.h. ohne Berücksichtigung des Fertigungsanteils der IT-Industrie) stellten wir fest, dass zwischen 2003 und 2006 rund 7'500

Arbeitsplätze in die NMS verlagert wurden. Die gefährdeten Berufe sind diejenigen, die sich intensiv auf IKT abstützen, eine über IKT transferierbare Leistung produzieren, sowie einen Inhalt, der gut kodifizierbar ist und wenig persönliche (face-to-face) Kontakte verlangt¹³.



Quelle: European Restructuring Monitor

Der in der IT-Industrie aufgrund von Offshoring verzeichnete Arbeitsplatzverlust stellt nur 0,6% der Beschäftigten in diesem Sektor dar, und die Verluste in Unternehmensdienstleistungen sind geringfügig. Diese Zahlen erlauben uns, die Vermutung, dass Offshoring keine massiven Arbeitsplatz bewirkt, zu bestätigen. Allerdings ist Offshoring nur für einen kleinen Teil der durch Umstrukturierungsmaßnahmen bedingten Jobverluste verantwortlich, verglichen mit den in Europa durch den Wettbewerbsdruck aus dem Ausland verursachten Verlusten.

Die europäischen Firmen sind in ihrer großen Mehrheit mit ausländischer Konkurrenz konfrontiert, und wenn sie nicht wettbewerbsfähig sind, schließen sie ganz einfach ihre Betriebe, was im betreffenden Land in jedem Fall zu Job-Verlusten führt. Außerdem bedeutet Offshoring: Verlagerung bestehender Arbeitsplätze an andere Standorte ohne Berücksichtigung der Entscheidung, wo neue Arbeitsplätze entstehen sollen. Wir können davon ausgehen, dass die Faktoren, die ein Unternehmen zum Offshoring von Aktivitäten verlassen, die gleichen sind, wie diejenigen, die ein Unternehmen zu Investitionen an diesen Standorten anregen. Die wachsenden Importe intermediärer Güter und Dienstleistungen aus Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen in die EU lässt darauf schließen, dass das Potenzial für neue Arbeitsplätze beachtlich sein könnte.

Ferner sei darauf hingewiesen, dass selbst neue Akteure, wie die Maghreb-Länder (namentlich Ägypten, Marokko und Tunesien) und einige Länder Afrikas, die zu geringen Kosten produzieren und Nachbarn der EU-15 sind, auf der Offshoring-Szene in der Zukunft eine weit wichtigere Rolle spielen könnten. Sie sind vor allem auf dem Gebiet der IT-Dienstleistungen und der Call-Center aktiv, und ihre kulturellen Verbindungen zu Frankreich stellen einen unbestreitbaren Vorteil dar. Nach der Prüfung der quantitativen Auswirkungen von Offshoring (Umfang der betroffenen Arbeitsplätze) wenden wir uns nun den qualitativen Faktoren (d. h. den Implikationen für das Lohnniveau) zu.

Offshoring=Verringerung der Löhne?

Da Offshoring offenbar nur eine begrenzte Auswirkung auf den Gesamtbeschäftigungsstand in der EU-15 hat, wird sich das Lohnniveau kaum stark verändern. Im Gegensatz dazu werden die NMS mit einer steigenden Lohninflation konfrontiert sein, insbesondere wenn die Unternehmen ihre Nachfrage auf einige wenige Städte konzentrieren, wodurch das Lohngefälle im Vergleich zu den 'alten' Mitgliedstaaten verringert wird.

¹³ Die am häufigsten genannten Berufe sind: Software-Entwicklung, Datenverarbeitung, Verkauf, Kundendienst, F&E, Finanz- und HR-Aufgaben

Einer neuen Studie des deutschen Instituts für Arbeitsstudien (IZA) zufolge wirkt sich das Offshoring von Dienstleistungen auf die Reallöhne der Beschäftigten mit geringen und mittleren Qualifikationen negativ aus und im Gegensatz dazu aber positiv auf die Gehältern der hoch qualifizierten Arbeitskräfte. Das bedeutet, dass Offshoring zu einer Verschärfung der Lohnunterschiede zwischen gut qualifizierten und schlechter ausgebildeten Arbeitnehmern führt.

Wie bereits erwähnt lagern die 'alten' Mitgliedstaaten vornehmlich mittelmäßig und gering qualifizierte Fertigungsarbeiten und Dienstleistungen nach Mittel- und Osteuropa aus. Wir könnten daher negative Folgen für wenig qualifizierte, nicht aber für die hoch qualifizierten Arbeitskräfte in der EU-15 erwarten. Interessanterweise stellte eine Studie fest, dass sich ausländische und inländische Beschäftigte in multinationalen Unternehmen substituieren. So würde zum Beispiel ein 10%iger Lohnanstieg in MOE die Nachfrage in deutschen und schwedischen Muttergesellschaften um rund 0.5-1% erhöhen (Becker u. a. 2005), was eine Rückkehr von Arbeitskräften in die EU-15 nach sich ziehen würde.

Das Hauptproblem für die Hochlohnwirtschaften wie die der 'alten' Mitgliedstaaten ist aber ganz offensichtlich der zeitweilige 'Mismatch' von Kompetenzen der derer, die wegen Offshoring freigesetzt werden und den neuen Möglichkeiten, die in den expandieren exportierenden Firmen geschaffen werden. Diejenigen, die nicht über das für diese neuen Jobs erforderliche Fachwissen verfügen (d.h. Personen mit geringen Qualifikationen), laufen Gefahr, ausgegrenzt zu werden. Die Regierungen müssen die Betroffenen entschädigen, und die Gewerkschaften entsprechend Druck auf die Behörden ausüben. Zudem sollten auch allgemeine Maßnahmen, wie z. B. Umschulungsprogramme gefördert werden, die eine Versetzung dieses Personals ermöglichen.

Ferner ist wichtig, dass sich die Unternehmen an der Entschädigung dieser Arbeitnehmer beteiligen, in der Form von erweiterten Bildungsangeboten und vom Betrieb unterstützten Versicherungs-Systemen. Schätzungen des McKinsey Global Institute zufolge könnten die Firmen mit nicht mehr als 4%-5% der mit Offshoring erzielten Einsparungen Versicherungen für alle in Ausland verlagerten Jobs abschließen. Ein entsprechendes Programm würde Lohn einbußen für alle Vollzeitbeschäftigten nach ihrer Wiederbeschäftigung im Umfang von 70% des Lohnverlustes zwischen ihren alten und ihren neuen Jobs (zusätzlich zu Krankenversicherungszuschüssen) während bis zu 2 Jahren übernehmen. Eine solche Maßnahme könnte auch von den Gewerkschaften unterstützt werden.

Gewinner und Verlierer

Abgesehen von europäischen Arbeitskräften, die aufgrund von Offshoring Jobs oder Aufstiegsmöglichkeiten verlieren, gehören auch die Unternehmen zu den Verlierern, die nicht in Lage sind, 'beste Praktiken' über Offshoring einzuführen. Sie laufen Gefahr, von wettbewerbsfähigeren Firmen vom Markt verdrängt werden, und das führt zwangsläufig zu Entlassungen. Ferner stellt auch der Wissensverlust aufgrund des Transfers bestimmter Aktivitäten ins Ausland ein ernstes Problem dar, von dem bestimmte Branchen und/oder bestimmte Länder schon in naher Zukunft betroffen sein könnten.

Die Gewinner sind EU-Unternehmen, die Offshoring betreiben und damit Erfolg haben, selbst wenn das Unterfangen nicht ganz einfach ist. Auch die EU-Länder, die ausgelagerte Produktion und Dienstleistungen bieten, profitieren von diesem Trend. Da die EU nun 27 Mitgliedstaaten umfasst, ziehen nicht nur die NMS (durch die Schaffung von Arbeitsplätzen) aus dem Outsourcing-Phänomen Nutzen, sondern die gesamte Union durch eine stärkere Kohäsion. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass Arbeitnehmer auch Verbraucher sind und von einer erhöhten Kaufkraft profitieren, wenn die Firmen bereit sind, ihre über Offshoring erzielten Produktionsgewinne auf die Preise zu übertragen.

Wie steht es nun um die EU-Länder, deren Firmen Auslagerungen vornehmen und deren Bewohner "offshore" hergestellte Güter und Dienstleistungen konsumieren? Im Gegensatz zu den USA zeigen Untersuchungen in Frankreich und Deutschland, dass diese Länder nicht vollumgänglich vom Offshoring profitieren. Mehr als 40% der Gewinne der US-Wirtschaft sind der Wiederbeschäftigung freigesetzter Arbeitnehmer zuzuschreiben. In diesem Punkt versagt Europa. Die entlassenen

Angestellten erleiden zwar geringere Lohneinbußen als das amerikanischen, bleibt dafür aber länger arbeitslos.

Zwei wichtige Faktoren können diesen Sachverhalt erklären. Erstens bieten die Firmen ihrem Personal keine ausreichenden Schulungs- und Umschulungsmöglichkeiten. Verschiedene Eurostat-Daten zeigen, dass nur 30% der Beschäftigten in der EU-25 direkt auf Anregung des Arbeitgebers eine Ausbildung in irgendeiner Form erhalten. Zweitens hat sich die Einbeziehung älterer Arbeitskräfte in die Wirtschaft in den Köpfen der europäischen Wirtschaftsbosse noch nicht durchgesetzt. Projekte wie Mature müssen von den Gewerkschaften unterstützt werden, um die Wiederbeschäftigung älterer, aus dem Arbeitsmarkt gedrängten Personen zu fördern. Welche anderen Aktionsmöglichkeiten stehen den Gewerkschaften zur Verfügung? Wie steht es um die Gewerkschaften in MOE? Wie sieht die Zukunft des Offshoring in dieser Region aus? In den nachfolgenden Absätzen versuchen wir, diese Fragen zu beantworten.

Wo stehen die Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa heute?

Die größte Herausforderung für die Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa war selbstverständlich ihre Anpassung an die neuen Verhältnisse nach dem Fall der kommunistischen Regime in anfangs der 1990er Jahre. Ihr Status hat sich verändert: aus den Organisationen mit obligatorischer Mitgliedschaft, die sich auf soziale Anliegen wie Urlaub und Wohnungen beschränkten, wurden freiwillige Arbeitnehmer-Organisationen, die Tarifverhandlungen und Arbeitskampfmaßnahmen in den Betrieben durchführen. Die Wandlung, die die Gewerkschaften in den Bereichen betriebliche Vertretung und Verhandlungsstrukturen vollzogen haben, ist gewaltig.

Dem ständigen Mitgliederrückgang, namentlich in Ländern mit einer traditionell starken Gewerkschaftsbewegung, wie Polen und Ungarn, konnte bislang nicht Einhalt geboten werden. Im Gegensatz zu der EU-15, die auch Gewerkschaftsmitgliederverluste verzeichnete und in der gut funktionierende Strukturen für den bilateralen Dialog bestehen, konnten die im MOE- Transformationsprozess entwickelten neuen Arbeitsbeziehungen die Untergraben der Mindestnormen am Arbeitsplatz nicht verhindern.

Trade Union Membership Rates 1995 / 2006

	LV	SK	CZ	EE	LT	PL	HU	SI	EU-15
1995	28	57	46	32	20	33	63	63	31
2006	16	22	20	11	12	14	17	44	26

Quellen: Van Geyes et al. 2007; Hülsmann/Kohl; own research

Die Industriestrukturen in den NMS lassen sich unter drei Punkten zusammenfassen. Erstens spielt der Staat eine entscheidende Rolle bei der Festlegung der Entlohnungssysteme. Zweitens sind Betriebsvereinbarungen die Regel - es gibt praktisch keine Sektor-Verhandlungen. Zudem ist es sehr schwierig, angesichts der stark restriktiven Gesetzgebung Arbeitskampfmaßnahmen zu ergreifen. Drittens ist die Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen, in den keine Gewerkschaften vertreten sind, ausgesprochen hoch, und diese verkörpern nun den Standard in den Wirtschaften der NMS.

Eine weitere Hürde für eine umfassendere Gewerkschafts-Mitgliedschaft ist der Umstand, dass beschäftigungslose Personen und Zeitarbeiter in kleinen Unternehmen oft von Gesetzes wegen von einem Gewerkschaftsbeitritt ausgeschlossen sind. Ferner ist auch zu erwähnen, dass die große Zahl sektoraler Sub-Strukturen, die trotz massiver Mitgliederverluste aufrechterhalten wurden, für viele Organisationen finanzielle Probleme zur Folge haben. Dies resultierte in einem Mangel an Sachverständigen und einer reduzierten Belegschaft, die dringend erhöht werden muss, um die neuen Herausforderungen, wie zum Beispiel Offshoring, zu bewältigen.

Ferner ist die Gewerkschaftsdichte in der Privatwirtschaft, wo sich die Offshoring-Prozesse mehrheitlich vollziehen, wesentlich geringer als in Unternehmen, die zuvor vom Staat oder einer öffentlichen

Körperschaft verwaltet wurden. Die Situation ist etwas aussichtsreicher in Branchen, in denen Betriebsräte eingerichtet wurden. Die Schwierigkeit liegt darin, dass sich die Gewerkschaften in MOE oft gegen die Bildung solcher Betriebsräte wehren, weil sie diese als Konkurrenten betrachten.

Die Kollegen in westlichen Organisationen müssen daher in dieser Frage eng mit ihren Kollegen in MOE zusammenarbeiten und beste Praktiken im Umgang mit Betriebsräten fördern. Die dreigliedrigen Wirtschafts- und Sozialausschüsse, die in allen NMS gebildet wurden, um eine paritätische Partizipation von Arbeitgebern und Gewerkschaften zu gewährleisten, sollten ebenfalls gefördert werden.

In Bezug auf die Löhne ist zu sagen, dass kollektiv ausgehandelte Gehälter von Steigerungen profitieren, die wahrscheinlich aufgrund des Offshoring angehoben wurden. Der Unterschied zwischen den in der Region gezahlten niedrigsten und den höchsten Löhnen liegt weit über dem EU-Durchschnitt, was möglicherweise ebenfalls eine Folge der Offshoring-Prozesse ist.

Nachdem nun alle Fakten darstellt wurden, müssen wir uns fragen, was die Gewerkschaften in Bezug auf den Offshoring-Prozess tun können.

Rolle der Gewerkschaften der NMS im Offshoring-Prozess

Zunächst einmal müssen die Gewerkschaften in den NMS auf Tarifverhandlungen drängen, da ohne solche Verhandlungen weniger günstige Arbeitsbedingungen, namentlich in Bezug auf arbeitsrechtliche Normen und Arbeitszeit zur Anwendung kommen. Ein Beispiel: der Unterschied zwischen der Jahresarbeitszeit in Lettland und in den Niederlanden entspricht 259 Stunden oder 1,5 Monaten!

Die Gesetze, die die Arbeitsbeziehungen regeln, sind an inakzeptable Bedingungen geknüpft und stehen im Widerspruch zu den einschlägigen IAO-Übereinkommen. In vielen Ländern muss der Arbeitgeber im Voraus über ein Streikvorhaben informiert werden, und z.B. in der Tschechischen Republik ist der Geschäftsleitung eine Liste der streikwilligen Arbeitnehmer auszuhändigen. Zuvor müssen sich 50% bis 75% der Angestellten für eine Streikaktion ausgesprochen haben. Es ist somit wohl kein Zufall, dass es in den letzten 10 Jahren in MOE zu keinem sektorweiten Streik kam.

Selbstverständlich müssen die Regeln des EU-Gemeinschaftsrechts seit der Aufnahme der NMS in die EU in jedem Mitgliedstaat zur Anwendung kommen. Sie sollen Mindestnormen für Arbeits- und Sozialbedingungen garantieren. Hier stellt sich jedoch die Frage, inwieweit sie in die Praxis umgesetzt werden. Die Gewerkschaften müssen sich mit allen Mitteln für die Durchsetzung dieser Regeln verwenden. Für IT-Offshoring ist das Hauptanliegen die längere Arbeitszeit, die die Arbeitsnormen in der EU-15 untergraben kann. Bestimmte Beschäftigte könnten versucht sein, länger zu arbeiten, wenn sie befürchten, dass ihr Job in ein Land ausgelagert wird, das die Regeln nicht achtet.

Im Bereich der Löhne müssen die örtlichen Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa dafür sorgen, dass diese der Teuerung im Land angepasst werden. Der Mangel an bestimmten Gruppen von Fachkräften, wie Programmierer, erledigt den Rest. Eine interessante Idee (Kohl - 2008) ist die Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit zur Erreichung eines besseren Gewerkschafts-Image in der Öffentlichkeit.

Gesetzliche Beschränkungen bezüglich des Gewerkschaftsbeitritts von Studenten, Arbeitslosen und Teilzeitkräften sollten unverzüglich aufgehoben werden. Zudem müssten Gewerkschaftsfunktionäre wirtschaftliches Know-how erhalten und mit Verhandlungstechniken und Grundregeln für die Organisation von Streikaktionen vertraut gemacht werden. Die internationale Gewerkschaftssolidarität könnte in diesem Prozess eine wichtige Rolle spielen. Ein stärkeres Engagement der Gewerkschaften aus Mittel- und Osteuropa im europäischen sektoralen Dialog und in den Aktivitäten des Europäischen Gewerkschaftsbundes wäre wünschenswert.

Eine Neubesetzung der Gewerkschaften in den NMS, einschließlich der Fusion einiger im gleichen Sektor rivalisierenden Gewerkschaften und die Akzeptanz der Vorteile von Betriebsräten für die

Gewerkschaftsbewegung wären zu begrüßen. Was könnten die Gewerkschaften aus der E-15 tun, um den Offshoring-Prozess in ruhigere Bahnen zu lenken?

Die Rolle der Gewerkschaften der EU-15 im Offshoring-Prozess

Ein erster Schritt ist zweifellos die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften in MOE, um Unternehmen, die Arbeitsrechte missachten, unter Druck zu setzen. Die Ausübung von politischem Druck auf die ostmitteleuropäischen Regierungen zur Durchsetzung der EU-Kernarbeitsnormen ist eine weitere Maßnahme. Selbstverständlich müssen Umweltnormen ebenfalls respektiert werden. Wie oben erwähnt, wäre die Verbreitung von Gewerkschaftskompetenzen in den NMS sehr zweckmäßig. Damit ist die Liste aber noch nicht erschöpft - weitere Aktionen wären ebenfalls wichtig.

Ein allgemeines Abkommen über Offshoring nach dem Beispiel der Vereinbarung zwischen British Telecom (BT) und der Gewerkschaft Connect über 'Remote Sourcing' (Verlagerung von Arbeit in weit entfernte Länder) kann als Beispiel für gute Praktiken aufgeführt werden. Das Abkommen verankert vier wesentliche Grundsätze: 1. Entlassungen sind zu vermeiden. 2. Die Betroffenen werden an ähnliche Arbeitsplätze mit ähnlichen Aufstiegsmöglichkeiten und Beschäftigungsbedingungen versetzt. 3. Es finden rechtzeitig Konsultationen statt, bevor Entscheidungen gefällt werden. 4. BT wird hohe Standards bei den Arbeitsbedingungen in den Offshoring-Zielländern ermutigen. Solche Abkommen sind jedoch nur so gut wie ihre Umsetzung, die aufmerksam überwacht werden muss.

Auch die Empfehlungen des MOOS¹⁴ -Projekts sollten befolgt werden. Diese umfassen das Recht auf Ausbildung und die Einrichtung von Change Management-Mechanismen in den Ursprungs und den Zielländern. Ferner sollte ein bestimmter Anteil der mit Offshoring erzielten Einsparungen in Fonds für die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit oder in Versicherungssysteme investiert werden, die zur Entschädigung von Personen, die ihren Job aufgrund von Offshoring verlieren, eingesetzt werden.

Schlussfolgerungen

Die Fachliteratur über IT-Offshoring nach Mittel- und Osteuropa lässt darauf schließen, dass bislang noch keine massiven Entlassungen aufgrund solcher Verlagerungen eingetreten sind und dass viele Angestellten in der EU-15, die ihren Job verlieren, andernorts beschäftigt werden. Gemäß der EU-Arbeitskräfteerhebung (LFS) war der Beschäftigungszuwachs im Bereich "Andere Unternehmensdienstleistungen" in der Zeit 200-2005 bedeutender in der EU-15 als in den NMS. Das heißt nicht, dass es in den 'alten' Mitgliedstaaten keine Entlassungen gab, sondern einfach, dass sie sich in Grenzen hielten.

Andererseits hatte das "Offshoring von IT-Jobs eine zweischneidige Wirkung. Die Löhne wurden zwar zurückgebunden, doch wurden auf der Einstiegsebene weiterhin Arbeitsplätze geschaffen " erklärte Jon Butterfield, Direktor von ReThink Recruitment auf der Website ITPRO¹⁵. Weitere Studien belegen, dass die Löhne für IT-Einsteiger fallen und 10 Prozent der britischen Computer-Spezialisten im Vereinigten Königreich keinen Job finden. Auch höhere IT-Positionen sind offenbar weniger gefragt.

Der Global Outsourcing Report (2005) schätzt, dass die Länder Mittel- und Osteuropas im Jahr 2015 dank des Wissensstandes der westlichen Welt und einem guten Bildungssystem " für das Outsourcing hoher Kernkompetenzen ideal sein werden". Wie wir in diesem Bericht gesehen haben, exportieren die EU-15-Unternehmen bislang hauptsächlich Dienstleistungen niedriger und mittlerer Stufe in die NMS. Wenn die Unternehmen aber höher qualifizierte Jobs auslagern, wird die Herausforderung für die Gewerkschaften in der EU-15 darin bestehen, sicherzustellen, dass das in die NMS transferierte Wissen keine Massenentlassungen in den "alten" Mitgliedstaaten zur Folge hat.

¹⁴ Für nachhaltiges Offshore Outsourcing

¹⁵ www.itpro.co.uk

In jedem Fall aber wird das Angebot an hoch qualifizierten Ingenieuren in den NMS kaum so umfassend sein, dass bedeutende Entlassungen in den EU-15 befürchtet werden müssen. Zudem könnten negative Reaktionen von Kunden¹⁶ gegenüber Firmen, die ausgelagerten, Unternehmensleiter an einem Outsourcing wesentlicher Funktionen hindern.

Andererseits haben die NMS nicht nur dank Outsourcing eine florierende Wirtschaft. Das beste Beispiel ist die in Estland gegründete Firma Skype. Im ersten Quartal des Jahres 2008 wurde das Unternehmen von eBay Inc. Übernommen; es verbucht Einnahmen von 126 Millionen USD, hat nun Büros in ganz Europa, Asien und den USA eingerichtet und schafft auf diese Weise Arbeitsplätze in anderen Teilen der Welt.

Offshoring widerspiegelt die zunehmende internationale Arbeitsteilung. Die Gewerkschaften sollten ihr nicht entgegensteuern, müssen sie aber überwachen. Es trifft zwar zu, dass dieser Prozess Reichtum schafft und hoch qualifizierte Arbeitskräfte bislang nicht beeinträchtigt, im Gegensatz zu den mangelhaft qualifizierten Personen, die Gefahr laufen, vom Arbeitsmarkt gedrängt zu werden. Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch Umschulung und Anlagen in Humankapital ist von entscheidender Bedeutung. Zudem könnten die sich abzeichnenden Trends sehr wohl das Offshoring hoch qualifizierter Aufgaben einleiten. Die EU-15 muss dafür sorgen, dass diese Entwicklung nicht zu Entlassungen führt.

Zu diesem Zweck sollten die Gewerkschaften Abkommen abschließen und umsetzen, etwa nach dem Beispiel der oben erwähnten Vereinbarung zwischen BT und Connect. Die von UNI Global Union geförderten globalen Abkommen stellen ebenfalls ein wirksames Mittel dar, um die Unternehmen zur Achtung von Arbeitnehmerrechten weltweit zu verpflichten. Wenn wir dies tatsächlich erreichen wollen, brauchen wir stärkere Gewerkschaften in den NMS. Verschiedene Berichte weisen darauf hin, dass die Unternehmen eben diese Region wählen, weil die Gewerkschaften dort "flexibler" sein sollen. Dass sie in den NMS flexibler sind als in den EU-15, ist zu bezweifeln, sicher ist allerdings, dass sie mehr Unterstützung brauchen, von politischer und von Gewerkschaftsseite.

¹⁶ Eine Erhebung von Contact Babel ermittelte, dass 47% der britischen Verbraucher negativ auf Unternehmen reagieren, die Funktionen ausgelagert haben, und dass 73% der Kunden, die mit einem Offshore-Kundenzentrum in Kontakt waren, dessen Qualität schlechter einstufen als die Qualität von Zentren im Vereinigten Königreich (Indian Contact Centre Review, 2004).

Referenzen

Abkommen zwischen BT und Connect über 'Remote Sourcing of Work'. Abrufbar unter: <http://www.union-network.org/unisite/sectors/ibits/moos/documents.htm>

Amiti, M., and Wei, S.-J. (2004). Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?, IMF Working Paper No. 04/186, Oktober 2004, Internationaler Währungsfonds, Washington, DC (USA).

De Bruyn, T., and Ramioul M. (2006). Offshore Outsourcing: Ein Handbuch für Belegschaftsvertreter und Gewerkschafter, UNI-Europa, Brüssel (Belgien).

Economist Intelligence Unit, The. (2006). The new face of offshoring: closer to home?

Ekhölm, K. (2006). Eastern Enlargement and Western Labor Demand, Preliminary version, Department of Economics, Stockholm University, Stockholm (Schweden).

Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (2007). Stellungnahme zur der Frage: Globale Handelsintegration und Outsourcing: Umgang mit den neuen Herausforderungen, CCMI/43 – CESE 1255/2007, 26. and 27. September, Brüssel (Belgien).

Farell, D. (2004). Can Germany Win from Offshoring? The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (USA).

Farell, D., Laboissière, M., Pascal, R., Rosenfeld, J., de Segundo, C., Stürze, S., and Umezawa, F. (2005). The Emerging Global Labor Market, The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (USA).

Geishecker, I., and Görg, H. (2008). Services Offshoring and Wages: Evidence from Micro Data, IZA Diskussionspapier Nr. 3593, Juli 2008, Bonn (Deutschland).

Havik, K., and Mc Morrow, K. (2006). Globale Handelsintegration und Outsourcing: Wie gut meistert die EU die neuen Herausforderungen? Generaldirektorat für Wirtschafts- und Finanzfragen der Europäischen Kommission, Wirtschaftspapier Nr. 259, ISSN 1725-3187, Oktober 2006, Brüssel (Belgien).

Huws, U., Dahmann S., and Flecker, J. (2004). Outsourcing of ICT and related services in the EU: A status report (mehrere Kapitel, Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin (Irland).

IT Star Newsletter (2008). Vol. 6, Nr.2, Sommer 2008, Baden (Austria).

Kearney, A.T. (2007). Global Services Location Index 2007, A.T. Kearney, März 2007, Washington, DC (USA).

Kirkegaard, J.F. (2005). Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff!, Arbeitspapier Nr. 05-1, März 2005, Institute for International Economics, Washington, DC (USA).

Kobie, N. (2008). Offshoring hasn't hit IT support roles, ITPro, August 19, 2008. Available at: www.itpro.co.uk/604428/offshoring-hasn-t-hit-it-support-roles

Kohl, H. (2008). Wo stehen die Gewerkschaften in Osteuropa heute? Eine Zwischenbilanz nach der EU-Erweiterung, IPG 3/2008.

Mc Kinsey Global Institute The. (2003): Offshoring: Is It a Win-Win Game?, The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (USA).

Mc Kinsey Global Institute, The. (2005). How Offshoring of Services Could Benefit France?, The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (USA).

Meyer, T. (2006). Offshoring an neuen Ufern: Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa, Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main (Deutschland).

Minevich, M. and Richter, F-J. (2005). Global Outsourcing Report 2005, Going Global Ventures Inc., New York (USA) and Horasis, Genf (Schweiz).

Storrie, D. (2006). Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence: Measuring the employment impact of restructuring (Kap. 1), Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin (Irland).

Storrie, D., and Ward, T. (2007). ERM Report 2007. Restructuring and employment in the EU: The impact of globalization: Evidence of offshoring in the European Restructuring Monitor (Kap. 2), Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin (Irland)

Ukrainische Hi-Tech- Initiative, (2008). Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review '2007, Kiev (Ukraine).