

Andreas Boes

INDUSTRIALISIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNG VON IT-DIENSTLEISTUNGEN

VORAUSSETZUNGEN UND KONSEQUENZEN VON OFFSHORING

IT-Fachtagung des ver.di Landesfachbereichs TK/IT/DV in Ba-Wü
„IT-Offshoring - Neue Zauberformel oder alter Teufelskreis?“
am 12.03.2004, KongressCentrum Filderhalle



Arbeitspapier

des Projekts ARB-IT2

7

München, März 2004

Die Arbeitspapiere des Projekts ARB-IT2 erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten <http://www.ARB-IT2.de> zu beziehen.

© 2004 by ISF München

Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
Tel. 089-272921-0
zentrale@isf-muenchen.de
<http://www.isf-muenchen.de>

Offshoring – Ein Thema mit großer Brisanz ...

Seit letztem Jahr wird Offshoring auch in Deutschland verstärkt in der Öffentlichkeit diskutiert. In kürzester Zeit ist es zu einem brisanten Thema geworden.

Besonderes Gewicht hat die Diskussion mit Blick auf die IT-Branche. Hier wiederum stehen nicht nur Arbeitsplätze in der Fertigung sowie in Call-Centern und im Bereich der Administration zur Debatte, sondern verstärkt auch hochqualifizierte Tätigkeiten aus der Softwareentwicklung und dem Beratungsgeschäft.

Für den Bereich der IT-Dienstleistungen hat A.T. Kearney kürzlich eine Vervierfachung des Anteils von Offshore-Aktivitäten in deutschen Unternehmen und den Wegfall von bis zu 130.000 Arbeitsplätzen in den nächsten drei Jahren prognostiziert. Auch wenn man diese Zahlen angesichts der vorliegenden Informationen für spekulativ hält, ist dennoch davon auszugehen, dass das Thema auch für deutsche IT-Dienstleister ein strategisches Thema ist und in den nächsten Jahren zu gravierenden Veränderungen führen wird.

An die Verlagerung von einfachen, vergleichsweise gering qualifizierten Tätigkeiten aus dem Bereich der klassischen Industrie sind wir bereits seit Jahrzehnten gewöhnt. Dass aber auch hochqualifizierte Tätigkeiten und hier insbesondere auch solche aus dem Bereich der Dienstleistungen in Niedriglohnländer verlagerbar sind, ist eine neue Erfahrung. Gerade die Beschäftigtengruppen, welche sich in der Vergangenheit trotz aller wirtschaftlichen Verwerfungen vergleichsweise sicher fühlen konnten, geraten nun ins Visier von Verlagerungsaktivitäten. Das ist das eigentlich Neue an der aktuellen Offshore-Debatte!

Meine Vermutung ist: Hier deutet sich eine weitreichende Veränderungen für das deutsche Produktionsmodell an. Das Thema Offshoring von IT-Dienstleistungen stellt die bisher dominante „High-road-Strategie“ der deutschen Wirtschaft in Frage. Intelligente Produkte und Dienstleistungen sowie hochqualifizierte Beschäftigte waren bisher die Kernelemente einer erfolgversprechenden „Vorwärtsstrategie“ in der BRD, um Beschäftigungsverluste im Segment einfacher Tätigkeiten zumindest teilweise zu kompensieren. Diese steht nunmehr zur Disposition, wenn der Kompensationsmechanismus Höherqualifizierung außer Kraft gesetzt werden sollte. Das macht die Brisanz an der gegenwärtigen Diskussion zu Offshore-Outsourcing von IT-Dienstleistungen aus.

Was sind die Gründe für die neue Welle des Offshore-Outsourcings?

Was sind die Gründe für die neue Welle des Offshore-Outsourcings im IT-Sektor?

Wer diese Frage stellt, wird als aller erstes auf die günstigere Kostenstruktur von Offshore-Projekten verwiesen. Weil die Lohnkosten in den Off- und Nearshore-Regionen um ein Vielfaches niedriger sind, heißt es, lässt sich eine Reduzierung der Kosten um 40–60 % erzielen.

Das ist ein betriebswirtschaftliches Totschlagargument. Es ist allerdings nicht zutreffend. Selbst indische IT-Dienstleister haben diese Zahlen längst revidiert. Sie sprechen mittlerweile von 20 – 25 %, die nach einer gewissen Anlaufzeit zu erreichen wären. Die niedrigeren Lohnkosten allein können die hektische Betriebsamkeit in Sachen Offshore-Outsourcing auch nicht erklären. Denn das Lohnkostengefälle bestand auch schon zu Zeiten, als Offshoring noch kein Thema war.

Das zweite ins Feld geführte Argument ist ergiebiger: Ein wichtiger Grund für die Offshoring-Euphorie liegt demnach darin, dass die Arbeitskräfte in Indien, China, Russland und Osteuropa nicht nur günstiger sind, sondern v.a. auch hoch qualifiziert. Das ist tatsächlich ein Argument, das nicht von der Hand zu weisen ist. Indien beispielsweise verfügt über 600.000 IT-Fachkräfte mit Hochschulabschluss. Die IT-Dienstleistungsunternehmen aus Indien genügen höchsten Qualitätsstandards bei der Projektabwicklung und sind oft höher zertifiziert als deutsche Unternehmen. Dementsprechend spricht gerade die Qualität der Produkte für das Offshoring.

Ein drittes Argument lässt sich auch nicht von der Hand weisen. Insbesondere durch die schnelle Ausbreitung des Internets wurde ein weltweit verfügbarer „Informationsraum“ geschaffen, über den sich Tätigkeiten in einer neuen Raum-Zeit-Struktur bewältigen lassen. Hier sind gerade in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht worden, welche der Internationalisierung eine unverzichtbare Grundlage verleihen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen drei Treiber der Entwicklung an Gewicht und verleihen den Auslagerungsbestrebungen an Fahrt.

Hier ist zunächst der mit der Krise in der IT-Branche entstandene Preis- und Margendruck zu nennen. Die Tagessätze für Entwickler und Berater sind in den letzten drei Jahren deutlich gefallen. Manche Unternehmen verkaufen ihre Leistungen gegenwärtig unter Selbstkostenpreis. Alle suchen händeringend nach Einsparpotentialen und einer Minimierung von finanziellen Risiken.

Dies wird oft verstärkt durch den Druck der Kunden. Auch wenn nicht alle Kunden gleich reagieren: Manche von ihnen halten einen ausgewiesenen Offshore-Anteil in Projekten geradezu für ein Muss, um sicher sein zu können, dass wirklich alle Einsparungspotentiale ausgeschöpft wurden. Wer diesen Posten nicht vorweisen kann, hat also scheinbar noch Luft in der Kalkulation.

Ein ganz wichtiger Treiber ist die Börsenabhängigkeit der Unternehmen. Gerade weil das Thema Offshoring gegenwärtig als der strategische Trend gilt, stehen die börsennotierten Unternehmen verstärkt unter Druck, eine Indien-Story vorweisen zu müssen. Offshoring wird so zu einem unternehmenspolitischen Thema von erst-rangiger Bedeutung – und zwar unabhängig davon, ob hier tatsächlich Kosten eingespart werden oder nicht.

Die genannten Gründe sind gewichtig. Sie beschreiben aber nur die Umfeldbedingungen der aktuellen Offshoring-Aktivitäten. Die eigentlichen Gründe, so meine weiteren Überlegungen, liegen tiefer.

These: Offshore-Outsourcing ist nur die Spitze des Eisberges ...

Was ich Ihnen im folgenden nahe bringen möchte, lässt sich am besten in einem Bild zeigen.

Offshore-Outsourcing, so die leitende These meines Referats, ist der sichtbare Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels der IT-Branche. Also gewissermaßen die Spitze des Eisberges.

Getragen wird diese Entwicklung von einem neuen Schub der Industrialisierung und Internationalisierung der IT-Dienstleistungsproduktion. Das ist also der Teil des Eisbergs unter der Wasseroberfläche.

Ich gehe davon aus, dass die IT-Branche mit diesem Industrialisierungs- und Internationalisierungsschub in eine neue Phase eintritt. Dabei unterscheide ich drei Entwicklungsabschnitte:

- In der ersten Phase stand die Hardware im Zentrum. Dienstleistungen waren nur ein unbedeutendes Anhängsel.
- Die zweite Phase war vom schnellen Wachstum des IT-Dienstleistungsgeschäft geprägt. Dienstleistungen werden zum Wachstumsmotor einer expandierenden Branche.
- In der nun absehbaren dritten Phase werden die IT-Dienstleistungen selbst zum Gegenstand eines neuen Typs der Industrialisierung.

Innerhalb dieses Umbruchs könnte das Thema Offshoring eine tragende Rolle einnehmen. Es ist einerseits eine logische Folge der Industrialisierungsbestrebungen und zugleich aber auch ein wichtiger Treiber der Entwicklung.

Um diesen Umbruch in der IT-Branche besser verstehen zu können, lohnt sich ein Blick auf deren Struktur und historische Entwicklung.

Kernsegment Software und IT-Service

Die Informations- und Telekommunikations-Branche (ITK) besteht grob aus vier Segmenten: Den Bereichen Telekommunikationsdienstleistungen, Telekommunikationshardware, Informationstechnikhardware sowie Software und IT-Service. In allen vier Segmenten werden vielfältigste Dienstleistungen erbracht. Aber nur der Bereich Telekommunikationsdienstleistungen und der Bereich IT-Service zählen in der Wirtschaftsstatistik zum Dienstleistungssektor.

Das Segment Software, IT-Service ist gemessen an der Beschäftigtenzahl mit 363.000 Beschäftigten der mit Abstand größte Bereich. Das Produkt- und Leistungsspektrum der Unternehmen in diesem Bereich umfasst im wesentlichen die Sparten Standard- und Individualsoftware, IT-Beratung und Systemintegration sowie das IT-Outsourcinggeschäft und den Produktservice. Das formale Qualifikationsniveau der Beschäftigten hier ist sehr hoch. Die Unternehmen hier haben je nach Produkt- und Leistungsspektrum einen Akademikeranteil von 40 bis 90 %.

Wie Sie sicher alle wissen, ist das Segment kleinbetrieblich strukturiert. Die übergroße Mehrzahl der Unternehmen hat weniger als hundert Beschäftigte. Das ist so ähnlich wie in der Automobilindustrie. Auch hier gibt es ja tausende kleiner Kfz-Werkstätten, Autohäuser und Schrotthändler und nur sechs Großunternehmen.

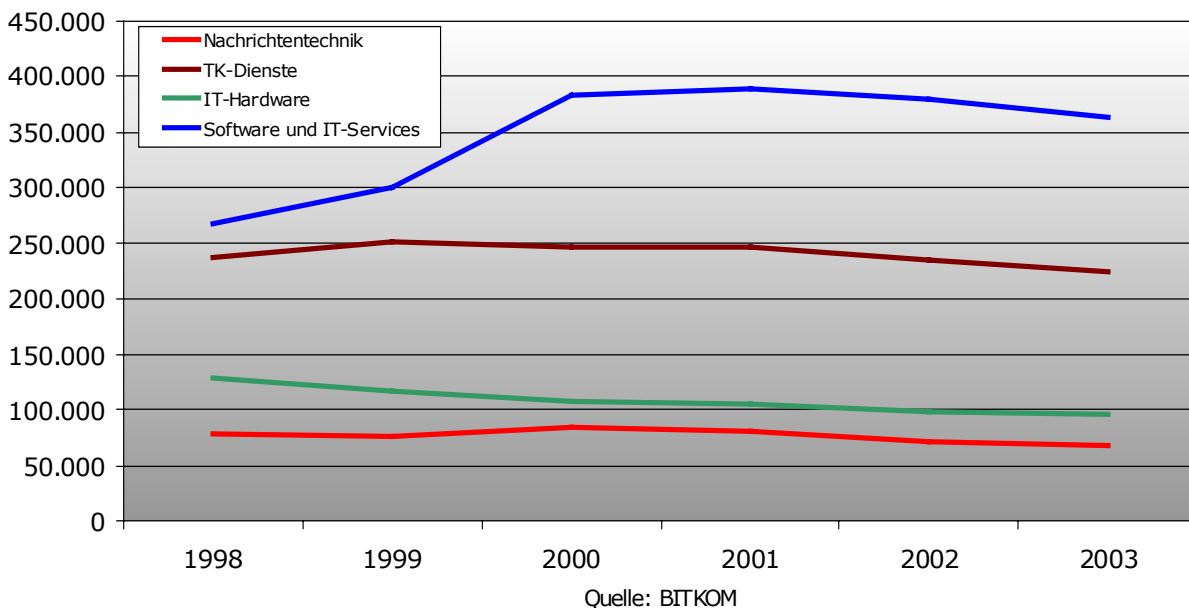
Sie merken, so einfach ist es nicht. Schauen wir uns daher die Struktur des Segments Software und IT-Service also genauer an.

Eine zahlenmäßig große Rolle spielen tatsächlich einige tausend kleine und mittlere Unternehmen. Von prägender Bedeutung sind allerdings große Firmen.

Zu nennen sind Unternehmen, die Standardsoftware herstellen und - in enger Beziehung zu diesen - die Systemintegrations- und IT-Beratungsunternehmen. Wichtige Unternehmen dieser Segmente sind auf Seiten der Softwarehersteller SAP mit 13.000, Oracle mit gut 1.700 und Microsoft mit 1.600 Beschäftigten in der BRD. Auf Seiten der Unternehmen, die hauptsächlich Systemintegration und IT-Beratung betreiben stehen beispielsweise CSC Ploenzke mit 4.800, Lufthansa Systems mit 3.700 und Accenture mit 3.000 Mitarbeitern in Deutschland.

Überragende Bedeutung haben die großen IT-Dienstleister. Sie bedienen meist das gesamte Produkt- und Leistungsspektrum. Die größten sind hier T-Systems mit 31.500, IBM mit 26.000 und SBS mit 16.200 Beschäftigten in der BRD.

Das Segment Software, IT-Service ist der Wachstumsmotor der IT-Branche. Es hat ein dynamisches Beschäftigungswachstum erreicht und wurde im Laufe der 90er Jahre zum zahlenmäßig größten und zum wichtigsten Segment der Branche.



Graphik 1: Beschäftigungsentwicklung in der IT-Branche (1998 – 2003)

Die Graphik zeigt, dass das für die zurückliegende Boomphase der Branche konstatierte dynamische Wachstum allein vom Segment Software und IT-Service getragen wurde. Seit dem Jahre 2001 allerdings befindet sich aber auch dieses im Abwärtstrend.

Eine beispiellose Erfolgsstory findet so ein zumindest vorläufiges Ende.

Die Erfolgsstory der IT-Dienstleistungen

Ich möchte die Erfolgsstory der IT-Dienstleistungen noch einmal kurz Revue passieren lassen, um dem Geheimnis ihres Erfolgs auf die Spur zu kommen.

Dass IT-Dienstleistungen ein selbstständiges Geschäft sind und im Kontext der IT-Branche geradezu den strategischen Kern bilden, ist selbst Ergebnis eines längeren historischen Prozesses.

Die Entwicklung der Branche war über viele Jahrzehnte von der Dynamik des Hardwarebereichs dominiert und Dienstleistungen hatten nur eine untergeordnete Bedeutung. In der ersten Phase der Entwicklung der IT-Branche standen Produktion und Vertrieb von Großcomputern im Zentrum. IT-Dienstleistungen wurden von den Großcomputerherstellern mitvertrieben. Dabei handelte es sich um Betriebssystemsoftware und einige Standardsoftwareprodukte, Vertriebs-, Schulungs- und Produktserviceleistungen etc. Sie waren für die dominierenden Hersteller eine Art Zugabe zum eigentlichen Produkt.

Die Leistungen, die wir heute als IT-Dienstleistungen bezeichnen, wurden nicht verkauft, sondern von den Anwenderunternehmen selbst erbracht. Diese hatten DV-Abteilungen, welche die Rechenzentren betrieben und Individualsoftware für das Unternehmen erstellten.

Ende der 60er Jahre beginnt eine zweite Phase der Entwicklung. Diese ist wesentlich geprägt vom dynamischen Wachstum der IT-Dienstleistungen. Diese Erfolgsstory der IT-Dienstleistungen vollzieht sich grob in vier Schritten.

Die ersten selbstständigen IT-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland entstanden Ende der 60er Jahre. Hierbei handelte es sich um Standardsoftwarehersteller in den Bereichen Datenbanken, betriebswirtschaftliche Software oder Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen sowie um erste Vorläufer des Bereichs Systemintegration und IT-Beratung. Zu nennen sind hier die Software AG, PSI, SAP oder Ploenzke.

Neben diesen, auf den Großrechner orientierten Unternehmen entwickelte sich mit der Verbreitung von Personalcomputern (PC) ein zweite Gruppe von IT-Dienstleistern. Deren prominentester Vertreter ist Microsoft. Weil diese Techniklinie höher standardisiert war als der Großcomputerbereich, konnte Standardsoftware hier vergleichsweise früh in großen Stückzahlen vertrieben werden.

Ein zweiter Schritt der Erfolgsstory der IT-Dienstleistungen wird von klassischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vollzogen. Seit Mitte der 80er Jahre gründen diese ihre DV-Abteilungen aus den Konzernen aus, um neben der Betreuung der IT in den Mutterkonzernen zusätzliches Geschäft bei anderen Kunden zu generieren. Zu nennen sind hier EDS, Gedas, debis usw. Mit dieser Auslagerungsentwicklung beginnt sich ein neuer Geschäftsbereich für die IT-Branche zu entwickeln, das sogenannte IT-Outsourcinggeschäft. Hierbei erbringen Auftragnehmer die Aufgaben des Rechenzentrumsbetriebs und der Betreuung der IT-Infrastruktur als Dienstleistung für ihre Kunden.

Vollends zum Leitsektor der IT-Branche wird der Dienstleistungsbereich durch die strategische Wende, welche die Großcomputerhersteller Anfang der 90er Jahre vollziehen. Das ist der dritte Schritt der Erfolgsstory. Leistungen werden nun nicht mehr vom Computer her gedacht, sondern von der beim Kunden zu erbringenden Lösung. Dementsprechend werden die Konzerne umgruppiert und die Dienstleistungsbereiche treten in den Vordergrund. Zu nennen sind hier insbesondere IBM und HP.

Als sich dann mit dem Internet eine neue Leittechnologie Bahn brach, drängten viele Start-ups in den Markt. Sie prägten in der zweiten Hälfte der 90er Jahre die Wahrnehmung der IT-Branche. Die Durchsetzung des Internets bildet die Basis für die Verbreitung technischer Standards in bisher nicht bekanntem Umfang. Neue Dienstleistungen entstehen und bereits bekannte können schnell ausgeweitet werden.

Dieser vierte Schritt ist der vorläufige Höhepunkt der Erfolgsstory der IT-Dienstleistungen. Was ehemals als unbedeutender Wurmfortsatz großer Hardwarehersteller entstand, wird zu einem eigenständigen Geschäft und sowohl quantitativ als auch qualitativ zum dominierenden Bereich der IT-Branche.

Die spannende Frage ist: Was ist die Basis dieser Erfolgsstory?

Zentraler Erfolgsfaktor: Standardisierung

Das Wachstum des IT-Dienstleistungsbereichs basiert wesentlich auf der Standardisierung seiner Produkte und Leistungen. Dies ist der zentrale Erfolgsfaktor. Ich will diesen Gedanken an einem zentralen Beispiel, nämlich der Durchsetzung von Standardsoftware, illustrieren.

In der Anfangsphase der IT-Branche dominierte Individualsoftware. Seit Anfang der 70er Jahre gewinnt herstellerunabhängige Standardsoftware zunehmend an Bedeutung. Zu Beginn der 90er Jahre wurde das Individualsoftwarekonzept durch ein neues Leitkonzept abgelöst, das der Standardsoftware.

Die Dominanz der Standardsoftware begründet eine grundlegende Veränderung des Produktionsprozesses der Softwareentwicklung selbst und bildet zugleich die Grundlage für das Entstehen einer neuartigen Wertschöpfungskette für die IT-Dienstleistungen.

Den Ausgangspunkt dieser Kette bildet eine Standardsoftware, welche stets ein universales Konzept für die Lösung eines verallgemeinerbaren Problems enthält. Dieses Standardprodukt wird in mehreren Anpassungsschritten in eine Lösung für den Kunden überführt. Dafür sind die Systemintegrations- und IT-Beratungsunternehmen zuständig.

In dem Maße, wie die Kundenunternehmen Standardsoftware einsetzen, vereinheitlichen sie wiederum ihre eigenen IT-Prozesse und schaffen so die Grundlage, um den laufenden Betrieb ihrer IT-Systeme an IT-Dienstleister outsourcen zu können.

Die Standardisierung der Produkte und Leistungen, welche die Basis des Erfolgs der IT-Branche bildet, liefert auf Seiten der IT-Unternehmen die Grundlage für die Rationalisierung ihrer eigenen Prozesse und Abläufe. Das gilt in besonderem Maße für die Standardsoftwarehersteller, und in zunehmendem Maße auch für die Outsourcing-Anbieter und für bestimmte IT-Beratungshäuser.

Die Standardisierung von Produkten und Leistungen ist demnach nicht nur die Grundlage für das Wachstum der IT-Dienstleistungen, sie ist zugleich auch die Basis für eine fortschreitende Rationalisierung der Prozesse und Abläufe bei den IT-Dienstleistern selbst. Insofern meine ich, dass die Erfolgsgeschichte der IT-Dienstleistungen wesentlich auf einem neuen Typ der Industrialisierung der Dienstleistungsproduktion beruht.

Dieser neue Typ der Industrialisierung begründet eine neue Qualität der Internationalisierung der IT-Dienstleistungsproduktion mit zwei unterschiedlichen Konsequenzen.

- Einerseits können IT-Dienstleistungen in dem Maße erfolgreich exportiert werden, wie ihre Produktion standardisierbar ist. Das schafft zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten.
- Andererseits können aber auch Aufgabenbereiche verlagert werden, wenn sie genügend klar spezifiziert sind, so dass sie auch über räumliche Distanzen verteilt erstellt werden können.

So entstehen auch im Bereich der IT-Dienstleistungen internationale Produktionsnetzwerke, die eine flexible Verlagerung von Tätigkeiten ermöglichen. Es ist daher kein Zufall, dass beispielsweise SAP, ein Vorreiter dieser Entwicklung, einen Auslandsumsatzanteil von 78 % aufweist und zugleich 30 % seiner Entwicklung ins Ausland bzw. 10 % nach Indien verlagert.

Offshore-Outsourcing ist also ein wesentliches Moment dieser Internationalisierungsstrategie und zugleich geradezu eine logische Folge der Industrialisierungsbestrebungen. In dem Maße, wie Offshore-Outsourcing in den Unternehmen Realität wird, gewinnt die beschriebene Entwicklung der Industrialisierung und Internationalisierung an Dynamik.

Dabei wird die Verlagerungsstrategie selbst wiederum zum Treiber innerhalb des Industrialisierungsprozesses. Um nämlich Prozesse und Abläufe verlagerbar zu machen, müssen sie in neuer Qualität vereinheitlicht und standardisiert werden. Das bedeutet, dass alle Prozesse und Abläufe, welche für eine Verlagerung in Frage kommen, nun intensiv dahingehend analysiert werden, welche Anteile daraus in Offshore-Regionen erbracht werden können. Manche Unternehmen geben hier einfach eine Zielmarke von bis zu 20 % vor und erwarten von den Teams, dass sie das entsprechende Quantum verlagerbarer Aufgaben selbst identifizieren. Sind Aufgaben für die Verlagerung erst einmal definiert, müssen sie viel gründlicher als das bisher in Projekten der Fall ist, spezifiziert und standardisiert werden.

Mit der Ausweitung des Offshore-Outsourcings wird also eine neue Standardisierungs Spirale in Gang gesetzt.

Zusammenfassung – Offshore-Outsourcing und Umbruch in der IT-Branche

Deutlich geworden ist, dass Offshore-Outsourcing keine Modeerscheinung, sondern ein ernstzunehmender Trend ist. Auch wenn gegenwärtig viele Projekte vorwiegend börsenpolitisch motiviert sind und oft ein konzeptionsloser Aktivismus betrieben wird, sollten wir davon ausgehen, dass wir es hier mit einer strategischen Entwicklung zu tun haben.

Offshoring ist auch viel mehr als eine neue Form der Kostensenkung. Es ist geradezu die logische Folge eines neuen Typs der Industrialisierung im IT-Dienstleistungsbereich und zugleich vermutlich auch ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung. Insofern ist die Internationalisierung der IT-Dienstleistungsproduktion der siamesische Zwilling dieses neuen Typs der Industrialisierung.

Wir sollten daher Offshoring nicht isoliert diskutieren, sondern als Ausdruck eines grundlegenden Umbruchs in der IT-Branche verstehen. Ich gehe davon aus, dass die beschriebene Entwicklung eine neue Phase der Entwicklung der IT-Branche einleitet. Sich auf Offshoring einzustellen, heißt, sich umfassend auf die Herausforderungen dieser neuen Phase einzustellen.

Das aus gewerkschaftlicher Sicht wichtigste Kennzeichen der neuen Entwicklungsphase wird eine stagnierende, vielleicht sogar rückläufige Beschäftigung auch im IT-Dienstleistungsbereich sein. Die Zeit des rapiden Beschäftigungswachstums in diesem Segment ist zu Ende. Der Zenit ist überschritten. Diese Entwicklung verbindet sich mit einem zunehmenden Kostendruck, der in allen Bereichen der IT-Dienstleistungen spürbar ist und sich auch bei einer wirtschaftlichen Belebung, auf die alle im Moment hoffen, nicht verringern wird.

Beides zusammen generiert einen hohen Anpassungsdruck. Dieser betrifft diesmal auch die hochqualifizierten Beschäftigtengruppen, die damit größtenteils in eine bisher nicht gekannte Situation kommen.

Dem Offshoring kommt in diesem Szenario wachsenden Anpassungsdrucks eine Schlüsselrolle zu. Zunächst gar nicht so sehr, weil die Verlagerungsprojekte wirklich zu nennenswerten Kosteneinsparungen führen. Die in den nächsten Jahren wichtigste Wirkung wird das Thema vielmehr in den Köpfen der Menschen erzielen.

Die Androhung von Verlagerungen ins Ausland ist insofern ein wichtiger Faktor, geradezu ein „Geburtshelfer“ einer strategischen Wende im Umgang mit den Mitarbeitern, welche gegenwärtig in den meisten IT-Unternehmen vollzogen wird. Das Credo dieser Entwicklung heißt: „Die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei!“.

Die Frage ist, wie die Beschäftigten mit dieser Entwicklung umgehen!