



Datum: 13.10.2017

## Auslagerungswelle Wo die Schweizer Jobs hingehen

# Ausbau Ost

Kosten senken, Zentralisieren, Auslagern:  
Im polnischen Krakau lässt sich aufzeigen,  
wie die globalisierte Wirtschaftswelt funktioniert  
und welchen Einfluss die Digitalisierung hat.

VON ANDREAS SCHAFFNER, KRAKAU

**E**s ist Freitagnachmittag und es regnet. Auf dem Flughafen der polnischen Stadt Krakau, der nach dem verstorbenen polnischen Papst Johannes Paul II. benannt ist, beginnt für viele moderne Wirtschaftsnomaden die Heimreise. Im Bus, der die Fluggäste zum Flugzeug transportiert, stehen neben Seniorengruppen auffällig viele Geschäftsleute. Viele arbeiten bei grossen Schweizer Konzernen, die in Krakau Dienstleistungszentren für die ganze Welt betreiben. Auf einem Rucksack ist ein Firmenlogo aufgedruckt: SGS, die Schweizer Prüfgesellschaft.

Destination Krakau. Ein Schmelztiegel, entstanden aus den Zwängen und Bedürfnissen einer globalisierten Wirtschaftswelt. Menschen aus ganz Europa arbeiten hier für die weltweit tätigen Grosskonzerne oder für die Beratungsunternehmen. «Wir stellten in den letzten Jahren sehr viele gut ausgebildete Hochschulabsolventen aus Südeuropa ein - aus Spanien, Italien und Portugal, aber auch aus Griechenland», sagt eine der erfahrensten Managerinnen vor Ort. Sie leitet eine Abteilung mit mehr als

1000 Mitarbeitern und plant gerade den weiteren Ausbau. Die Frau hat dem Gespräch nur unter Zusicherung ihrer Anonymität zugestimmt. Ihre Pläne legt sie jedoch offen und zeigt, wie das Innere eines Grosskonzerns funktioniert.

Was an Funktionen an teuren Standorten abgebaut wurde, fand in Städten wie Krakau eine neue Heimat. EU-Osterweiterung, aber für einmal ganz anders: Heute gehört Krakau neben Dublin zu den wichtigsten Zentren in Europa. Jeder fünfte Absolvent der örtlichen Universität findet hier einen Job. 60 000 Menschen sind heute in dieser schnell wachsenden Branche beschäftigt. Sie unterstützen andere Teile der grossen Konzerne in den Bereichen Informatik, Personal oder auch zentraler Einkauf und helfen bei der Buchhaltung mit.

Die Arbeitsplätze sehen hier nicht anders aus als in Zürich, Frankfurt oder London. In einem Raum kann Tischtennis gespielt werden, in einem anderen steht eine Spielkonsole zu Verfügung. Im Erdgeschoss sind ein Einkaufsladen und ein Restaurant eingemietet. Die «Generation Google», sie will auch hier umworben werden.

Englisch ist zwar überall auf der Welt Konzernsprache. «Es kommt jedoch besser an, wenn ein Kunde oder ein Mitarbeiter vor Ort in seiner eigenen Sprache angesprochen wird», erklärt die Managerin. In ihrem Betrieb würden heute über 30 Sprachen gesprochen. Weil in den letzten Jahren viele Firmen aus der Schweiz und aus Deutschland in Krakau ausgebaut hätten, sind Menschen mit sehr guten Deutschkenntnissen derzeit besonders gefragt - und besser bezahlt.

### Die Stadt verändert sich rasant

Multikulti im katholischen Polen. Hier wächst eine Generation auf, die ganz neue Bedürfnisse hat: Bars und Restaurants müssen den Vergleich mit Berlin oder London nicht scheuen. Reisebüros fliegen die jungen Gutverdiener in die weite Welt. Das Gesicht der Stadt hat sich mit dem Aufkommen der neuen Arbeitsnomaden rasant verändert, berichten Einheimische. Am Rand der einstigen polnischen Königsstadt stehen heute dutzende von Bürozentren.

Das Auslagern von Firmenteilen hat seit der Finanzkrise rasant an Fahrt genommen. In Branchen, in denen die Margen geschrumpft sind, ge-



**Datum: 13.10.2017**

hören Kostensenkungen zur Tagesordnung. Die ABB etwa hat sich 2015 ein massives Sparprogramm aufgelegt. In der Folge wurde in Krakau, wo man schon früher tätig war, ein sogenannter «Global Business Services (GBS)»-Hub aufgebaut. Die ABB betreibt heute weltweit fünf solche Hubs: in Bangalore (Indien), Tallinn (Estland), San Luis Potosí (Mexiko), Xiamen/Peking (China) und in Krakau - Polen.

«Outsourcing», wie das Auslagern von Arbeiten an andere Unternehmen in der Manager-Sprache Englisch genannt wird, wurde sehr stark von Beratungsunternehmen wie McKinsey, Accenture oder PwC forciert. Sie haben ihre Kunden beim Schritt beraten, mögliche Kostensenkungen hochgerechnet und später teilweise auch arbeiten selber übernommen. «Es muss sich finanziell lohnen. Vor allem die grossen Konzerne haben in den vergangenen Jahren ihre Servicefunktionen zunehmend harmonisiert und zentralisiert. Dabei suchen sie üblicherweise neue Standorte, an denen die Kosten für die gleiche Arbeit günstiger sind als am Hauptstandort selbst», sagt PwC-Schweiz-Partner Reto Brunner im Interview (siehe Text unten). Kein Wunder also, waren Berater auch mit die ersten, die den Standort Krakau als Informatik-Zentrum ausgebaut haben.

Auslagern kann bedeuten, dass ein Teil der Firma vollständig ausgegliedert wird. Es kann jedoch auch in-

nerhalb einer Firma ausgelagert werden. Dabei kommt es immer auch firmenintern zu Kämpfen um die besten Standorte. «Unser Ziel ist es, möglichst viele Dienstleistungen anzuziehen. Wir sehen noch sehr viel Potenzial, wie unser Konzern Kosten sparen kann und wir im Gegenzug wachsen können», sagt die Auslagerungs-Managerin in Krakau.

Beide Formen von Auslagern führen in Grosskonzernen oft zu Verunsicherungen: Bei der Zurich etwa, als der Ausbau von solchen Zentren angekündigt wurde. Oder bei der ABB, die in den vergangenen Jahren stark mit den Kosten in den zentralen Bereichen des Hauptsitzes in Zürich heruntergefahren ist.

Der Boom hat Folgen: Heute schon gilt Krakau unter den osteuropäischen Standorten als teuer - oder in der Fachsprache ausgedrückt als «matur». Wer kann, zieht nach Bulgarien oder Rumänien. Oder zieht sogar wieder einen Teil ab in die Schweiz. Beispiel UBS: Sie feiert heuer ihr 10-Jahr-Jubiläum in Krakau. Hier entstand das erste UBS-eigene Dienstleistungszentrum überhaupt. Heute arbeiten 3500 Angestellte in der Region. Der weitere Ausbau ist jedoch abgeschlossen. Spätestens seitdem beschlossen wurde, in Europa vor allem neue Zentren in Schaffhausen und Biel auszubauen. Im Ausland werden nur noch Wuxi in China, sowie Mumbai-Airoli in Indien weiter ausgebaut.

## Die Digitalisierung bremst

Das hat seine Gründe. Zum einen sind die Einsparungen nicht so hoch wie zunächst erwartet. Auf der anderen Seite ist ausgerechnet die Digitalisierung, die zu einer Denkpause führt. Immer mehr Prozesse können automatisiert werden, die bis vor kurzem ausgelagert wurden. Dies hat zur Folge, dass die Produktionskosten an eigentlich teuren Standorten - etwa in der Schweiz - ohnehin dank des Einsatzes von neuen Technologien stärker sinken als bei einer Auslagerung von Stellen. Kommt hinzu, dass die Auswertung der Daten immer wichtiger wird. Hier sind ganz andere Qualifikationen gefragt als beim blossen Abwickeln einer Lohnbuchhaltung. «Nearshoring» oder «Reshoring», das Zurückholen von Firmenteilen in die Nähe, wird etwa nicht zuletzt aus diesen Gründen bei der UBS erwogen.

Zurück zum Flughafen in Krakau. Umschlagplatz der neuartigen Immigranten. Im Bus zum Flugzeug sitzen drei Italiener im angeregten Gespräch. Sie sind um die dreissig und haben einen Hochschulabschluss in der Tasche. Als der Bus bei einer Ryanair-Maschine vorbeifährt, fangen sie an zu fluchen. Eigentlich hätten sie mit genau dieser Maschine auf dem direktesten Weg nach Hause fliegen wollen. Doch der Flieger war ausgebucht. Nun müssen sie den Umweg über Zürich nehmen.



**Datum: 13.10.2017**



Aus dem verschlafenen Nest ist eine Wirtschaftmetropole entstanden: Im Bild das Kongresszentrum von Krakau.

KEYSTONE



Datum: 13.10.2017

# Wohin die Jobs wandern

Die Verlagerung von Unternehmensbereichen hat nach der Finanzkrise zugenommen

VON ANDREAS SCHAFFNER, KRAKAU

Angefangen mit der grossen Verlagerung von Unternehmensteilen haben Grosskonzerne schon in den Achtzigerjahren. Sie haben Fertigungsprozesse aufgespaltet und ihre Werkbank nach China verlagert. Das war nicht nur billiger, auch die Gewerkschaften konnten umgangen werden. Und, wie etwa bei den Autobauern, man war näher am Markt präsent. Auch Informatikabteilungen oder die Kundenbetreuung wurden an andere Firmen ausgelagert. Indische Callcenter mit ihren Heerscharen an anonymen Beratern sorgten anfänglich für Treppenwitzen in Gängen der Grosskonzerne.

Auch wenn an der weltweiten Spitze immer noch die indischen Grossstädte Bangalore und Mumbai seien, holt Krakau - je nach Rangliste auf Platz 8 oder 9 der Welt - mächtig auf, ist zumindest Andrew

Hallam überzeugt. Der ehemalige britische Dokumentarfilmer hat um die Jahrhundertwende in der einstigen polnischen Königsstadt den Verband Aspire gegründet und führt seither Buch über die Tätigkeit seiner Mitglieder in Krakau.

## Schweizer in Krakau vertreten

Ein wichtiger Grund für Krakau sei die kulturelle und die geografische Nähe zu den Hauptquartieren der europäischen Unternehmen, aber auch die Qualität der Dienstleistung, meint er. «Wir werden in diesem Jahr 10 000 neue Stellen schaffen. Das sind 28 Neuanstellungen pro Tag.»

Auch viele Schweizer Grosskonzerne haben in Krakau und der Umgebung ihre Zelte aufgeschlagen. Vom Technologiekonzern ABB über den Versicherungskonzern Zurich bis hin zu den beiden Grossbanken UBS und CS oder zum Prüfkonzern SGS etwa.

Fährt man die Bürotürme ab, winken Logos von internationalen Konzernen: von Banken, den grossen Beratungsunternehmen sowie Google, Uber, UPC, Lufthansa, Rolls-Royce oder auch von Heineken.

Krakau war im ausgehenden Mittelalter nicht nur Hauptstadt des Königreichs, sondern auch ein wichtiges europäisches Handelszentrum. Nach der politischen Wende in den Neunzigerjahren wurde in Krakau die erste Sonderverwaltungszone Polens eröffnet, die ausländische Investoren anlocken sollte.

Heute sind es längst nicht nur Touristen, die die Hotels in der zweitgrössten Stadt Polens füllen. Die Hälfte der Gäste machten Geschäftsleute aus, die hier zu Besuch sind. Ein Ende des Booms sieht Hallam nicht, auch wenn kürzlich die UBS beschlossen hat, ihre Zentren in der Region Krakau nicht weiter auszubauen.

## «Auch ein Standort wie Krakau wird teurer»

Digitalisierung führt dazu, dass Unternehmen die Auslagerungen überdenken, meint Reto Brunner vom Beratungsunternehmen PwC

**Herr Brunner, wieso ist Krakau plötzlich als Standort für Auslagerungen in aller Munde?**

**Reto Brunner:** Krakau hat relativ früh Firmen angezogen, die für grosse Konzerne Supportfunktionen anbieten, und gilt heute als eines der wichtigen Zentren in Europa. Für Krakau spricht auch die entsprechende Qualität der Dienstleistung - nicht nur im Bereich IT, sondern auch in anderen Bereichen. Grosse Konzerne haben heute aber typischerweise mehrere Zentren rund um den Globus. So können Sie ihren Betrieb 24 Stunden am Tag betreiben.

**Es geht also immer ums Sparen, wenn eine Auslagerung beschlossen wird?**

Ja. Es muss sich finanziell lohnen. Vor allem die grossen Konzerne haben in den vergangenen Jahren ihre Servicefunktionen zunehmend harmonisiert und zentralisiert. Dabei suchen sie üblicherweise neue Standorte, an denen die Kosten für die gleiche Arbeit günstiger sind als am Hauptstandort selbst. Die Arbeiten werden anschliessend entweder an auswärtige Unternehmen ausgelagert oder aber weiterhin durch die Abteilungen im Konzern geführt.

**Wie sieht es mit kleineren Unternehmen aus?**

Erfahrungsgemäss lohnt sich eine Auslagerung nur bei Teams ab etwa 20 Personen. Hat ein Unternehmen weniger Stellen in den entsprechenden Abteilungen, macht es



Datum: 13.10.2017

keinen Sinn, etwas auszulagern. Firmen solcher Grössenordnungen schliessen sich typischerweise sogenannten Outsourcing-Providern an und bauen keine eigenen Zentren auf.

**Aus Schweizer Sicht interessiert die Frage: Wird es ewig so weitergehen mit dem Auslagern von Stellen aus der Schweiz?**

Nicht nur. Es gibt sicher auch Unternehmen, die sich anders entscheiden. Das hat man auch im Fall von China gesehen, wohin die Produktion von Schweizer Unternehmen zwar zunächst ausgelagert, später aber wieder zurück nach Europa oder die USA verlagert wurde. Auch ein Standort wie Krakau wird teurer. Die Lohnkosten steigen pro Jahr um 10 bis 15 Prozent. Für viele Firmen, die nicht schon dort sind, rechnet es sich also immer weniger. Andere osteuropäische Standorte haben Krakau zum Teil schon abgelöst, etwa auch in Rumänien oder Bulgarien.

**Welchen Einfluss wird die Digitalisierung auf die Auslagerungswelle haben?**

Ich gehe davon aus, dass es aufgrund technologischer Möglichkeiten zunehmend günstiger wird, am bestehenden Standort zu produzieren, und deshalb die Auslage-

rung von zentralen Funktionen abnimmt. Auf der anderen Seite können gerade durch die Digitalisierung gewisser Arbeiten, für die es bisher hoch bezahlte Spezialisten brauchte, eher durch weniger qualifizierte Mitarbeiter ausgeführt werden. Das sehen wir heute nicht nur in Produktionsunternehmen, sondern auch zunehmend bei Dienstleistern. (ASC)



**«Erfahrungsgemäss lohnt sich eine Auslagerung nur bei Teams ab etwa 20 Personen.»**

**Reto Brunner**  
Partner PwC Schweiz