

Müller, Susanne Gesa; Müller, Matthias

**Book**

## Outsourcing: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 37

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Müller, Susanne Gesa; Müller, Matthias (2000) : Outsourcing: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 37, ISBN 3-93514-508-X, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116288>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

37

*Susanne Gesa Müller*  
*Matthias Müller*

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

# Outsourcing

Analyse und  
Handlungs-  
empfehlungen

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Susanne Gesa Müller*

*Matthias Müller*

**Betriebs- und**  
**Dienstvereinbarungen**

**Outsourcing**

**Analyse und**  
**Handlungsempfehlungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 37

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-935145-08-X

Bestellnummer: 13037

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>1. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN ABSCHLUSS BETRIEBLICHER VEREINBARUNGEN ZUM OUTSOURCING</b>	<b>7</b>
<b>2. BESTAND DER VEREINBARUNGEN ZU OUTSOURCING IN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>13</b>
<b>3. REGELUNGSINHALTE</b>	<b>17</b>
3.1. Outsourcing-Entscheidung	17
3.1.1. Ziele	17
3.1.2. Geltungs- und Regelungsbereich	23
3.1.3. Kriterien für die Zulässigkeit von Fremdvergabe	37
3.2. Outsourcing-Folgen	60
3.2.1. Anlässe	60
3.2.2. Zusicherungen	61
<b>4. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE</b>	<b>69</b>
<b>5. OFFENE PROBLEME</b>	<b>77</b>
<b>6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG</b>	<b>79</b>
<b>7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE</b>	<b>83</b>
<b>8. LITERATUR</b>	<b>89</b>
<b>9. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUR AUSWERTUNG DER BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN</b>	<b>91</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>95</b>



Die Fremdvergabe betrieblicher Leistungen kann beträchtliche Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Im Zuge von Lean Management, Business Reengineering und Shareholder Value wurde Fremdvergabe unter dem Titel »Outsourcing« zu einem Rezept des gezielten Rückzugs aus bestimmten Geschäftsfeldern oder Unternehmensfunktionen (wie z. B. Reinigungsdienste, EDV-Service oder Instandhaltung etc.). Als Folge von Outsourcing entstehen für einzelne Arbeitnehmer oder Belegschaftsgruppen z. T. wirtschaftliche und individuelle Belastungen, die Betriebsräte z. B. mit Sozialplänen und Interessenausgleichen abfedern können.

Belegschaftsvertretungen stellen zunehmend fest, dass die Entscheidung über Outsourcing nicht immer betriebswirtschaftlich einwandfrei begründet ist: Anstelle von Berechnungen und strategischen Überlegungen führen oftmals nur grobe Einschätzungen ohne betriebswirtschaftliche Fundierung oder Vorurteile von Entscheidern zur Fremdvergabe.

Auch in den Unternehmensleitungen ist die Einsicht gewachsen, dass ein geordnetes, rational begründbares Verfahren zu einer sinnvollen Vergabep Praxis und einer Minimierung von Konflikten auch mit der Interessenvertretung der Belegschaft beitragen kann. Im Zuge dessen werden inzwischen auch Betriebsvereinbarungen zum Outsourcing abgeschlossen. Dabei gehört die Abfederung der sozialen Folgen von Fremdvergaben zu den klassischen Regelungsinhalten der Betriebsparteien. Meist liegen umfangreiche Erfahrungen vor, die in eine Vereinbarung einfließen können. Anders verhält es sich dagegen beim Abschluss von Vereinbarungen zum Entscheidungsprozess: Die Regelungsmaterie ist kompliziert, da zur Beherrschung des Themas betriebswirtschaftliche Kenntnisse vonnöten sind. So gibt es u. a. unterschiedliche Methoden der Bewertung von Fremdvergabe- bzw. Eigenfertigungs-Entscheidungen und große Freiräume in der Frage, welche Kostenbestandteile in eine Kalkulation solcher Entscheidungen einfließen sollen.

Von besonderer Bedeutung ist daher die Bestimmung von Elementen, die im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen sind und die Festlegung eindeutiger Verfahrensschritte und Beteiligungsrechte der AN-Interessenvertretung. Die vorliegende Auswertung von Betriebsvereinbarungen (siehe auch Kapitel 9) zum Outsourcing beleuchtet daher insbesondere folgende Fragestellungen:

- Welche betrieblichen Aufgaben sind Gegenstand einer Outsourcing-Entscheidung?

- Welche ökonomischen, strategischen und beschäftigungsrelevanten Aspekte werden bei der Entscheidung berücksichtigt?
- Wie ist der Entscheidungsprozess organisiert?
- Welche Beteiligungsmöglichkeiten haben die Interessenvertretungen?
- Welche arbeitnehmerbezogenen Folgen von Outsourcing sind wie abgesichert?



# 1. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN ABSCHLUSS BETRIEBLICHER VEREINBARUNGEN ZUM OUTSOURCING

---

Die Vergabe von Aufträgen an Fremddienstleister bzw. Zulieferbetriebe ist ein klassisches Aufgabengebiet des Managements. Der Entscheidung, ob ein Produkt oder Teilprodukt selbst gefertigt wird bzw. eine Dienstleistung selbst erstellt wird, liegen Verfahrensweisen auf Basis langjährigen Erfahrungswissens zugrunde. Dieser Vorgang wurde bisher als »Make-or-buy-Entscheidung« bezeichnet. Fremdvergabeentscheidungen erfolgten eher unspektakulär und wurden im allgemeinen von der Öffentlichkeit kaum bemerkt. Dies änderte sich zu Beginn der neunziger Jahre mit dem Aufkommen des neuen Modebegriffs »Outsourcing«. Die Begriffsschöpfung »Outsourcing« besteht zunächst lediglich aus der Verknüpfung von »outside«, »resource« und »using«, mithin also der schlichten Aussage: »Nutzung externer Quellen«.

Outsourcing wurde von Beginn an zum tragenden Element von Managementkonzepten wie »Lean Management« und »Business Reengineering«, die den Unternehmen helfen sollten, dem erhöhten Wettbewerbsdruck von Konkurrenten entgegenzutreten. Outsourcing ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument für das Erreichen zentraler Ziele der genannten Konzepte: Kostenersparnis, Beschränkung auf Kerngeschäfte, Prozessoptimierung, Konzentration auf eigene Kernkompetenzen.

Mit dieser Entwicklung hat die Fremdvergabepaxis eine neue Qualität gewonnen:

Nun geht es nicht mehr nur darum, ob eine Fremdvergabe nach genauem Abwägen wirtschaftlich günstiger ist als die Eigenfertigung. Der Begriff Outsourcing drückt vielmehr an sich etwas Positives und Modernes aus.

Eine andere Bezeichnung für den Vorgang der Make-or-buy-Betrachtung könnte auch »Sourcing« sein: Wo bekomme ich meine (Vor-)Leistungen am günstigsten? Die Verwendung des Begriffs »Outsourcing« hingegen verleitet Führungskräfte oftmals dazu, von Vorneherein nur die Alternative der Fremdvergabe zu betrachten. Damit geraten andere Handlungsmöglichkeiten wie z. B. die Optimierung der Eigenfertigung aus dem Blickfeld. Fremdvergabe wird als der beste Weg zur Kostensenkung wahrgenommen. Nicht wenige Manager stimmen ohne langes Nachdenken der Aussage zu, dass Eigenfertigung (in bestimmten Bereichen oder Abteilungen) »immer teurer« sei als der Fremdbezug. Oft bleiben die Begründungen hierfür unscharf und eine ein-

leuchtende Kalkulation unterbleibt. Outsourcing-Entscheidungen sind daher grundsätzlich zu hinterfragen und betriebswirtschaftlichen Analysen zu unterziehen.

Mit der Verfolgung einer »Outsourcing-Strategie« können unterschiedliche Ziele verknüpft sein:

- Senkung von Arbeitskosten evtl. auch durch Verlassen der Tarifbindung
- Verkleinerung von Fixkostenblöcken
- verbesserte Steuerung des Gesamtprozesses und größere Transparenz der Organisation durch Schaffung kleinerer Organisationseinheiten
- Kostensenkung durch Rückgriff auf spezialisierte Anbieter, die in dem auszulagernden Bereich größere Erfahrungen bzw. durch höhere Stückzahlen niedrigere Produktionskosten haben
- besserer Zugang zu (extern vorhandenen) Kompetenzen
- Schwächung der betrieblichen Interessenvertretung durch Verringerung der Belegschaftsgröße (Folge: weniger bzw. keine Freistellungen, Verhinderung der Bildung eines Wirtschaftsausschusses u. ä.)
- Unterschreitung bestimmter Belegschaftsgrößen, um Mitbestimmung im Aufsichtsrat vermeiden zu können.

Von Unternehmensleitungen angeführte Argumente basieren nicht immer auf so methodisch einwandfreien und unangreifbaren Verfahren, wie es dem Betriebsrat dargestellt wird. Selbst dann, wenn Berechnungen vorgelegt werden, sind diese nicht selten in Zweifel zu ziehen, weil auch der Unternehmer Aspekte übersehen haben mag, die selbst in *seinem eigenen ökonomischen Interesse* berücksichtigt werden müßten. So ist manche Fremdvergabeentscheidung sowohl für die betroffenen Arbeitnehmer negativ als auch für das Unternehmen. Beispiele für Argumente für Fremdvergabe und Probleme dieser Argumente zeigt folgende Gegenüberstellung:

**Genannte Gründe für Fremdvergabe:**

- Der Fremddienstleister arbeitet günstiger als wir!
- Der Zukauf der Teile erspart uns Kosten in Höhe von X!
- Die Eigenfertigung von X trägt nicht zur Wertsteigerung bei.
- Der Zulieferer kann das besser als wir!
- Wir sollten unsere Tätigkeiten auf das Kerngeschäft beschränken!

**Probleme bzw. Fragen dazu:**

- Wie wurde dies berechnet? Probleme sind häufig die nicht abbaubaren Kosten, die Zuordnung von Gemeinkosten, die Auswirkungen von Auslastungsunterschieden in der Kostenrechnung u.ä.
- Die Festlegung der geforderten Renditen für jeden Geschäftsbereich ist nicht immer methodisch einwandfrei. Welche Basis und welches Verfahren wurde der Aussage zugrunde gelegt?
- Worin zeichnen sich Kompetenzvorsprünge aus? Wie wird sichergestellt, dass die geforderte Qualität immer geliefert wird? Welche Investition wäre nötig, um ggf. das Niveau des Zulieferers zu erreichen?
- Könnte das Randgeschäft von heute nicht das Kerngeschäft von morgen sein? Wo liegen die Kernkompetenzen des Unternehmens, auf denen künftige Strategien aufbauen können?

Betriebs- und Personalräte sind in zunehmendem Maße mit ökonomisch begründeten Entscheidungen der Unternehmens- oder Verwaltungsleitung befasst, ohne konkrete Mitbestimmungsrechte auf diesem Feld zu haben. Um Probleme für die Belegschaft verhindern zu können und Folgen abzufedern, können sie Beteiligungschancen nutzen und versuchen, mit betriebswirtschaftlichen Argumenten der Unternehmensleitung auf deren eigenem Feld Paroli zu bieten. Hierfür sind ökonomische Qualifikationen erforderlich, die Betriebsräten bisher in eher geringem Maß abverlangt wurden.

Die saubere betriebswirtschaftliche und strategische Überprüfung, ob Fremdvergabe oder Eigenfertigung günstiger ist, erscheint vielen Managementpraktikern zu aufwendig. Zudem haben stark fokussierende Management-Modebegriffe die Tendenz, eine Art Trance auszulösen: Die Situation wird nicht selten als alternativlos wahrgenommen, die Entscheidung ohne tiefergehende Analyse kritiklos gefällt. So werden Gefahren für die künftige strategische Position des Unternehmens häufig übersehen oder Kostenblöcke vernachlässigt, die bei einer Fremdvergabe *zusätzlich* entstehen (z. B. Kosten der Partnersuche, der Vertragskontrolle, der Nacharbeit oder der zusätzlich erforderlichen Koordination und Kommunikation). Häufig verläßt man sich auch unkritisch auf die eigene Kostenrechnung, obwohl z. B. Kosten nicht verursachungsgerecht zugeordnet wurden und große Gemeinkostenblöcke die Kostenposition der eigenen

Abteilung künstlich verschlechtern: Die Gemeinkosten verbleiben folglich nach dem Outsourcing großteils beim Unternehmen und der gewünschte Kosteneinspareffekt tritt nicht ein (die Arbeitsplätze gehen verloren, die Gesamtkosten sinken nicht, sondern steigen).

Obwohl die Interessenvertreter in wirtschaftlichen Fragen keine Mitbestimmungsrechte besitzen, versuchen sie korrigierenden Einfluss auf die geschilderte Situation zu erlangen. Der Weg führt üblicherweise über die Folgen des Outsourcing: die Effekte reichen von Umsetzungen und Qualifikationsverlusten über Versetzungen, Personalübergang auf neue Arbeitgeber und Lohnverlust bis zu betriebsbedingten Kündigungen. Der Betriebsrat kann daher mit seinem Recht der Zustimmungsverweigerung im Bereich personeller Maßnahmen und mit den Handlungsmöglichkeiten auf dem Feld von Interessenausgleich und Sozialplan tätig werden. Obwohl das Gesetz lediglich auf Abmilderung von Folgen ausgerichtet ist, sind Interessenvertreter damit doch in der Lage, auch gestaltend in den Gesamtprozess eingreifen zu können. Davon abgesehen, dass sich aufgeklärte Unternehmensleitungen auch in wirtschaftlichen Fragen zum Abschluss freiwilliger Betriebsvereinbarungen bereit erklären, ist es meist günstig, mit dem Betriebsrat im Vorfeld zu gestaltenden Vereinbarungen zu kommen, die einen reibungslosen und rational begründeten Prozess ermöglichen, anstatt anschließend mühselige Folgenbewältigung zu betreiben.

Welche Chancen, welche Risiken birgt nun die Tatsache, dass zu ökonomischen Sachverhalten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden? Kann oder muss ein gewerkschaftspolitischer Handlungsbedarf abgeleitet werden? Die angesprochene Veränderung der Betriebsratsarbeit in Richtung wirtschaftlicher Mitbestimmung steht in einem Spannungsfeld zwischen Überforderung und notwendiger Professionalisierung. Co-Management zu institutionalisieren, birgt die Gefahr der Instrumentalisierung der konkret handelnden Interessenvertretungen. Diese sind dann auch noch an dem Beschäftigungsabbau beteiligt, der aus wirtschaftlichen Gründen kurzfristig oft unabdingbar erscheint. Glaubwürdigkeitsverluste der Betriebsräte oder die gänzliche Abkehr der Beschäftigten von den Instituten der Mitbestimmung können die Folge sein.

Durch vereinbarte institutionalisierte Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates in wirtschaftlichen Fragen, insbesondere in Entscheidungsprozessen über Fremdvergabe, kann aber auch für beide Seiten ein Gewinn entstehen. Die Entscheidungen können sachgerechter ausfallen, weil ein zwar formales, aber angemessenes, der betriebswirtschaftlichen Logik folgendes Verfahren angewendet wird und verschiedene, auch kritische und ggf. ungewohnte Argumente einfließen. Der Betriebsrat erfährt eine Aufwertung und entwickelt ökonomische Steuerungskompetenz. Die Beschäftigten profitie-

ren von fachlich und mikropolitisch besser abgesicherten Entscheidungen. So manche nicht gut begründete Fremdvergabeentscheidung wird nicht getroffen – die entsprechenden Arbeitsplätze im Unternehmen gehalten.

Die Ergebnisse dieser Auswertung betrieblicher Vereinbarungen zum Outsourcing sollen dazu beitragen, Urteile zu oben skizzierter Entwicklung zu finden. Letztlich wird jedoch an erster Stelle die betriebliche Praxis zeigen, wie erfolgreich die Vereinbarungen angewendet werden, und ob sich der bisherige Trend festigen und fortsetzen wird.

Ein Teil der in dieser Studie ausgewerteten betrieblichen Vereinbarungen beschränkt sich auf die Bewältigung der Folgen von Outsourcing für die betroffenen Arbeitnehmer. Andere Vereinbarungen greifen hingegen bereits in die Frühphase einer Outsourcing-*Entscheidung* ein, indem sie das Verfahren normieren, mit dem die Wirtschaftlichkeit der Eigenfertigung im Vergleich zum Fremdbezug beurteilt wird. Die vorliegenden Betriebsvereinbarungen beziehen sich also auf das »Vorher« und das »Danach« von Outsourcing. Da sich die zwei Grundtypen von Vereinbarungen in Bezug auf die Regelungsinhalte dementsprechend stark unterscheiden, werden die folgenden Ausführungen diese Zweiteilung berücksichtigen: Die einzelnen Kapitel werden zunächst auf die Gestaltungen zum Bereich Outsourcing-*Entscheidung* eingehen und nachfolgend die Regelungen zu den Outsourcing-*Folgen* darstellen. Zusätzlich einbezogen werden Formulierungen aus Betriebsvereinbarungen, die zwar nicht originär das Thema Outsourcing behandeln, in denen sich jedoch ebenfalls Regelungen zu diesem Themenbereich finden.



## 2. BESTAND DER VEREINBARUNGEN ZU OUTSOURCING IN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

---

Die vorliegende Auswertung basiert auf 62 betrieblichen Vereinbarungen, die von den Betriebsparteien bzw. von Unternehmensleitung und Gewerkschaft unterschrieben und verabschiedet wurden. Diese gliedern sich in Bezug auf ihre thematische *Herkunft* in sogenannte eigenständige Vereinbarungen, in denen das Thema Outsourcing schwerpunktmäßig behandelt wird und Vereinbarungen, die zu einem anderen Hauptgegenstand abgeschlossen wurden, aber Outsourcing mitregeln.

**Table 1: Thematische Herkunft der Vereinbarungen**

<b>eigenständig Outsourcing</b> .....	<b>37</b>
<b>nicht eigenständig</b> .....	<b>25</b>
<i>davon aus dem Themengebiet</i>	
Unternehmensorganisation .....	9
Beschäftigungssicherung .....	7
Öffentliche Verwaltungs- und Strukturreform .....	3
Nachteilsausgleich .....	3
Call Center .....	1
Rationalisierungsschutz .....	1
Flexible Arbeitszeiten .....	1

Die Tabelle zeigt, dass Outsourcing-Fragen häufig in »verwandten« Sachgebieten mitgeregelt werden: Die nicht eigenständigen Outsourcing-Vereinbarungen stammen zur Hälfte aus dem Themenbereich der betrieblichen Organisation, zur anderen Hälfte aus Regelungsgebieten wie Beschäftigungssicherung.

Neben Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurden auch Betriebs- und Haustarife in die Untersuchung einbezogen. Die uns vorliegenden Arbeitgeber-Erklärungen wurden als Regelungsabsprachen ebenfalls in der Untersuchung berücksichtigt, sofern auf einen hohen Verbindlichkeitsgrad der Erklärungen geschlossen werden konnte.

**Tabelle 2: Grunddaten zu den Vereinbarungen**

<b>Anzahl Vereinbarungen gesamt</b> .....	<b>62</b>
Anzahl Unternehmen .....	46
<i>Vereinbarungstypen</i>	
Betriebsvereinbarung .....	24
Dienstvereinbarung .....	11
Gesamtbetriebsvereinbarung .....	5
Haustarifvertrag .....	7
Interessenausgleich/Sozialplan .....	7
Regelungsabsprache .....	3
Rahmendienstvereinbarung .....	2
Rahmenbetriebsvereinbarung .....	2
Kooperationsvertrag .....	1

Die vergleichsweise geringe Zahl an Rahmen- oder Gesamtbetriebs- bzw. -dienstvereinbarungen zeigt, dass Outsourcing nur selten verallgemeinert über Rahmenbedingungen im Unternehmen geregelt wird. Offenbar legen die Unternehmen bei diesem Thema auf betriebsspezifische und räumlich eingegrenzte Regelungen besonderen Wert. 45 Regelungen (= 73 %) sind unmittelbar im Betrieb oder in der Dienststelle abgeschlossen worden. Immerhin 8 Regelungen wurden als Haus- und Betriebstarif bzw. Kooperationsvertrag unter gewerkschaftlicher Einbeziehung vereinbart.

Auffällig ist, dass in vielen Unternehmen zum gleichen Thema mehrere Vereinbarungen abgeschlossen wurden. Größtenteils handelt es sich hierbei um Regelungen zur Folgebewältigung von Outsourcing, die bei der Ausgliederung von mehreren Betriebsteilen aus einem Unternehmen für jeden Bereich einzeln vereinbart wurden. In drei Fällen handelt es sich um die konkrete Ausgestaltung von Rahmen- oder Gesamtbetriebsvereinbarungen, in denen die Regelungen zu Outsourcing nur grob mit dem Verweis auf eine eigenständige Vereinbarung angesprochen werden.

Die überwiegende Zahl von Vereinbarungen ist 1996 oder später abgeschlossen worden (40 Regelungen = 66 %), also jüngeren Datums.



**Tabelle 3: Abschlussjahre der Vereinbarungen**

1990 .....	2
1991 .....	1
1993 .....	3
1994 .....	5
1995 .....	3
1996 .....	15
1997 .....	9
1998 .....	6
1999 .....	10
ohne Jahre .....	8
<b>Gesamt</b> .....	<b>62</b>

Es zeigt sich ein Höhepunkt in 1996, aber auch nachfolgend bleibt das Thema Outsourcing offensichtlich bis heute für die betriebliche Praxis relevant.

Bei der Branchenherkunft der uns vorliegenden Vereinbarungen zu Outsourcing fällt die hohe Repräsentanz der öffentlichen Verwaltung, aber auch der Verkehrs- und Energiedienstleister ins Auge. Dieses steht sicherlich in engem Bezug zur Privatisierung bzw. Reform/Modernisierung des öffentlichen Sektors und zeigt gleichzeitig, dass diese Entwicklung von aktuellen betriebswirtschaftlichen Trends geprägt ist und diesen Rechnung trägt. Auch die Fahrzeugzeughersteller sind häufig vertreten.

**Tabelle 4: Branchenherkunft**

Öffentliche Verwaltung .....	11
Verkehrsdienstleister .....	9
Energiedienstleister .....	7
Fahrzeughersteller .....	6
Krankenhaus .....	4
Elektronunternehmen .....	3
Maschinenbau .....	3
Versicherungsunternehmen .....	3
sonstige .....	16
<b>Gesamt</b> .....	<b>62</b>

Fasst man die Branchen zu größeren Bereichen zusammen, ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle 5: Herkunft der Vereinbarungen aus größeren Branchenzusammenhängen**

Öffentlicher Dienst .....	21
Privatwirtschaftliche Industrie .....	20
Privatwirtschaftliche Dienstleistung .....	21
<b>Gesamt</b> .....	<b>62</b>

Bei dieser Zusammenfassung wurden die inzwischen privatisierten, vormals öffentlichen Unternehmen zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen gezählt, wodurch sich der hohe Anteil an Vereinbarungen aus dem Bereich privatwirtschaftliche Dienstleistung erklären lässt. Es dominieren mit einem Anteil von über zwei Dritteln (42 Vereinbarungen = 68 %) Vereinbarungen aus Dienstleistungsbranchen.

Eine weitere Klassifizierung ist im Hinblick auf die Struktur der vorliegenden Auswertung wichtig, und zwar die eingangs erwähnte Unterscheidung in Vereinbarungen, die primär die Outsourcing-Entscheidung regeln und solche, die als Schwerpunkt die Outsourcing-Folgen regeln.

**Tabelle 6 : Inhaltliche Zuordnung der Auswertungen**

<b>Outsourcing-Entscheidung</b> .....	<b>29</b>
<i>davon</i> eigenständige Vereinbarungen .....	12
nicht eigenständige Vereinbarungen .....	17
<b>Outsourcing-Folgen</b> .....	<b>33</b>
<i>davon</i> eigenständige Vereinbarungen .....	25
nicht eigenständige Vereinbarungen .....	8

Die Häufigkeit der beiden Typen ist nahezu gleich. Interessant ist, dass die Entscheidung über Outsourcing überwiegend unter anderen Schwerpunkten mitgeregelt wird, während die Folgenbewältigung eher per gesonderter Vereinbarung erfolgt.

## 3. REGELUNGSMATERIAL

### 3.1. OUTSOURCING-ENTSCHEIDUNG

#### 3.1.1. Ziele

Welche Ziele werden mit Outsourcing von Geschäftsführung und Betriebsrat verfolgt? Diese Frage gibt Aufschluss über die Ausgangssituation der Verhandlungen in den Unternehmen bzw. Verwaltungen und ist gleichzeitig die Grundlage der vereinbarten Verfahrensregeln. So erfordert das alleinige Ziel »Erhöhung der Wirtschaftlichkeit« andere Entscheidungsgrundsätze als die Absicht, durch Outsourcing Beschäftigung und Wirtschaftlichkeit *gemeinsam* zu erhöhen bzw. zu sichern. Die in den Betriebsvereinbarungen geäußerten Ziele und Absichten geben daher die Rahmenbedingungen für die spätere Untersuchung der vereinbarten Regelungen für die Zulässigkeit von Outsourcing vor.

Bei den nicht eigenständigen Vereinbarungen ist zu berücksichtigen, dass nicht nur Outsourcing, sondern auch andere Maßnahmen zur Organisationsentwicklung oder -reform geregelt werden. Auffällig ist, dass in nahezu allen nicht eigenständige Ziele vereinbart werden, während bei den eigenständigen Vereinbarungen nur die Hälfte der Regelungen dazu Angaben macht. Da es sich in einigen Fällen um die Ausgestaltung von Rahmenbetriebs- bzw. -dienstvereinbarungen handelt, finden sich in diesen die Ziele, Grundsätze und Anlässe vermutlich als allgemein definierte Unternehmensziele.

Ein Drittel der Vereinbarungen beschreibt die Zielstellung als *Verbindung aus wirtschaftlichen und beschäftigungssichernden Aspekten*. Damit wird der Perspektive von Interessenvertretung und Geschäftsführung gleichermaßen Rechnung getragen.

Sicherung und Erweiterung der Kernkompetenzen und der damit verbundenen dauerhaften Beschäftigung	(Fahrzeughersteller, 100100/63)
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Arbeitsplätze am Standort	(Maschinenbau, 100100/72)
Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt und Beschäftigungssicherung der Mitarbeiter	(Bauunternehmen, 100100/13)
Langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen und Ausbildungsplätzen sowie der Wettbewerbsfähigkeit durch Erhalt des Produktionsstandortes	(Maschinenbau, 080200/46)

Sozialverträglicher Beitrag zur Kostenentlastung  
und zur Sicherung des  
Unternehmens (Energiedienstleister und ÖTV/DAG, 100100/113)  
Wirtschaftliche Betriebsführung  
bei vorrangiger Beschäftigung der eigenen  
Mitarbeiter und Auslastung eigener  
Kapazitäten (Chemieunternehmen, 081000/08)

Neben der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und dem Erhalt der Beschäftigung im eigenen Unternehmen wird mit der Outsourcing-Vereinbarung auch überbetrieblich die Sicherung des Standorts angestrebt:

Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung stimmen darin überein, dass die Strategie der Beschaffung nicht nur auf der Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (Optimierung der Wertschöpfungskette und des Fertigungsverbundes), sondern auch der Standort- und Beschäftigungssicherung dienen soll.  
[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/03;12)

Im Unterschied zu obiger Formulierung, in der mit Outsourcing grundsätzlich auch positive, weil beschäftigungssichernde Wirkungen verbunden werden, sieht die folgende Regelung einen Zielkonflikt zwischen der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einerseits und der Beschäftigung andererseits.

[...]  
Die Parteien sind sich darüber einig, dass es dringend notwendig ist, einerseits so effizient und kostengünstig wie möglich zu produzieren, um gegen die nationale und internationale Konkurrenz bestehen zu können, andererseits durch eine Reduzierung der Fremdvergabe auf das wirtschaftlich Notwendige möglichst viele Arbeitsplätze für die Arbeitnehmer zu erhalten bzw. zu schaffen.  
[...]

(Fahrzeughersteller, 100300/07)

Der Widerspruch beruht auf einer unterschiedlichen Sichtweise: Während im zweiten Beispiel offenbar grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass die Fremdvergabe

kostengünstiger ist als die Fertigung im eigenen Unternehmen, bezieht der erste Fall die Chance ein, im Rahmen von Entscheidungen über Fremdvergabe bzw. Fremdbezug stets auch festzustellen, dass der interne Anbieter letztlich günstiger ist als der externe.

Interessant sind auch die zwei folgenden Regelungen, in denen als Ziel ausschließlich die Sicherung bzw. Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen vereinbart ist. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass Outsourcing keineswegs der einzige Regelungsinhalt dieser nicht eigenständigen Vereinbarungen ist.

Sicherung bzw. Schaffung neuer Arbeitsplätze	(Maschinenbau, 030200/381)
Schaffung neuer Arbeitsplätze	(Verkehrsdienstleister, 080200/08)

Outsourcing im Bereich Öffentlicher Verwaltungen bzw. Unternehmen dient als Instrument zur Modernisierung der Verwaltung bei gleichzeitiger Sicherung der Beschäftigung bzw. Vermeidung von Nachteilen für die Beschäftigten.

Zukunftsorientierte Modernisierung der Verwaltung und soziale Absicherung der Beschäftigten	(Öffentliche Verwaltung, 100200/15)
Modernisierung der Verwaltung und Konsolidierung des Haushalts	(Öffentliche Verwaltung, 081100/27)
Vermeidung negativer Auswirkungen für die Beschäftigten durch die Umsetzung der Verwaltungsreform	(Öffentliche Verwaltung, 081100/24)
Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung, der Bürgerfreundlichkeit und der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten	(Öffentliche Verwaltung, 81100/24)
Zukunftssicherung	(Bildungseinrichtung, 080200/29)

Die Vereinbarungen im Öffentlichen Dienst sind – nicht überraschend – ausnahmslos infolge der veränderten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen zustande gekommen, die zu einem drastischen Rückgang finanzieller Mittel und damit zur Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen geführt haben. Auch auf die Einführung des »Neuen Steuerungsmodells« im Bereich der Öffentlichen Verwaltung wird Bezug genommen, das durch die Nutzung von Controllinginstrumenten die Modernisierung und Haushaltskonsolidierung unterstützen soll:

Bildungspolitische Entscheidung des Senats, die finanziellen Mittel für die Hochschulen massiv zu kürzen.	(Bildungseinrichtung, 080200/29)
Schaffung neuer Rahmenbedingungen, die dazu geführt hat, dass sich die Haushaltslage dramatisch verschlechtert hat.	(Öffentliche Verwaltung, 081100/27)
Umsetzung der Verwaltungsreform	(Öffentliche Verwaltung, 081100/24)
Einführung des Neuen Steuerungsmodells	(Öffentliche Verwaltung, 100200/15)

Die Reformen im Gesundheitswesen und die damit verbundenen finanziellen Probleme sind Anlass der Vereinbarung in einem Krankenhaus:

[...]  
Ziel dieser Vereinbarung ist, die durch das GSG [Gesundheitsstrukturgesetz] 1993 in Verbindung mit der Neuregelung der BpflVO entstehenden wirtschaftlichen Beeinträchtigungen darzustellen und Maßnahmen zu ergreifen mit dem Ziel, zumindest die Verluste zu eliminieren. Außerdem soll durch die Einführung geeigneter Maßnahmen – wie z. B. rationeller Arbeitsweisen – die Wirtschaftlichkeit der StKO gesteigert werden.  
[...]

(Krankenhaus, 080200/36)

Die Anlässe für die Vereinbarungen in den ehemals öffentlichen Unternehmen beziehen sich durchweg auf die veränderte wirtschaftliche Situation im Sinne des nun unbeschränkten Wettbewerbs.

Die [Firma xy] steht in der Notwendigkeit, sich den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, namentlich den Gegebenheiten des jetzt unbeschränkten Wettbewerbs in der Energieversorgung, zu stellen. Hierbei ist absehbar, dass der Druck auf alle Kostenpositionen, auch auf die Personalaufwendungen, weiter steigen wird. Dies wird, verbunden mit dem Preiswettbewerb dazu führen, dass die [Firma xy] die Personalkapazitäten innerhalb eines kurzen Zeitraumes reduzieren muss.  
[...]

(Energiedienstleister und ÖTV/DAG, 100100/113)

Die Liberalisierung des Marktes in bestimmten Branchen wird ausdrücklich in zwei Regelungen als Anlass der Vereinbarungen formuliert.

Liberalisierung	(Verkehrsdienstleister, 080200/08)
Liberalisierung des Energiemarkts und die Ausrichtung auf ein Energiedienstleistungsunternehmen	(Energiedienstleister, 100100/115)

Im Vergleich zur Deregulierung, die den öffentlichen Bereich insgesamt trifft, wird in zwei privaten Unternehmen auf die besonderen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens Bezug genommen:

Marktrückgang	(Fahrzeughersteller, 100300/07)
Anhaltender internationaler Wettbewerbsdruck mit den daraus resultierenden Kostenproblemen	(Maschinenbau, 100100/72)

Die Notwendigkeit der Beteiligung der Beschäftigten an den organisatorischen Veränderungen wird offensichtlich von Geschäftsführung und Betriebsrat erkannt und einvernehmlich eingefordert.

Lernfähigkeit, Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit der beteiligten Mitarbeiter notwendig	(Fahrzeughersteller, 100100/10)
Übertragung von mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter	(Maschinenbau, 100100/72)
Mobilisierung der Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft	(Energiedienstleister, 100100/115)

Am Ende sollen noch zwei Vereinbarungen vorgestellt werden, die die Zielstellung sehr detailliert abgeleitet und angegeben haben. In diesen wird auf verschiedene weitere Aspekte Bezug genommen.

[...]

Auf der Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit der Vertragspartner wird diese Grundsatzvereinbarung mit dem Ziel abgeschlossen, bei aller wirtschaftlicher Notwendigkeit den Neuausrichtungsprozess der [Firma xy] auch nach sozialen Gesichtspunkten durchzuführen.

[...]

Ziele dieser Vereinbarung sind:

- (a) die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Handlungsfähigkeit sowie die Absicherung des Kerngeschäfts der [Firma xy] in einem veränderten europäischen [...]markt;
- (b) die Kalkulierbarkeit der Risiken des Einigungs- und Abwicklungsverfahrens bei der Gründung von Tochtergesellschaften, Übernahme von Beteiligungen und der Ausgliederung von Betriebsteilen;
- (c) die Sicherung der Beschäftigung und der Erhalt einer möglichst großen Anzahl von Arbeitsplätzen in der [Firma xy] und ihren Beteiligungen;
- (d) die Wahrung der Interessen betroffener Mitarbeiter/innen;
- (e) die kontinuierliche Suche der [Firma xy] nach neuen Geschäftsfeldern, um die wirtschaftliche Grundlage des Unternehmens langfristig zu sichern, vorhandenes Know-how zu nutzen und dauerhafte Beschäftigung zu generieren.

[...]

(Energiedienstleister, 100100/115)

Die folgende Vereinbarung beschreibt genau, welches die wirtschaftlichen Ziele sind, die bei der Entscheidung für oder gegen Eigenfertigung verfolgt werden.

[...]

Die Prüfung der Frage der externen Leistungserbringung soll der Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des [Unternehmens xy] bzw. seiner Betriebe dienen.

[...]

[Zielsetzung präzisiert in Anlage:]

[...]

- Besinnen auf eigene Stärken (Kernkompetenzen)
- Förderung der unternehmerischen Entwicklungschancen [...]
- Inanspruchnahme der strategisch-kostengünstigsten Leistungserbringung
- Orientierung am Besten im Wettbewerb

[...]

(Krankenhausunternehmen, 081000/04)



### 3.1.2. Geltungs- und Regelungsbereich

Mit der Festlegung des sachlichen Geltungs- bzw. Regelungsbereiches werden die Aufgabenbereiche bestimmt, bei deren Auslagerung die Anwendung der Vereinbarung erforderlich ist. Der Betriebsrat steht vor der Situation, dass er einerseits möglichst an allen wesentlichen Outsourcing-Entscheidungen beteiligt werden will, andererseits aber viele Outsourcing-Sachverhalte weder eine strategische noch eine beschäftigungsrelevante Bedeutung haben, die es aus seiner Sicht nötig machen, diese Fälle zu prüfen (z. B. einzelne kleinvolumige Aufträge wie Vergabe von Kopieraufträgen oder Zuarbeiten zu Versandaktionen, Reparaturaufträge in Gewerken, die im Unternehmen nicht vorhanden sind, Fremdvergaben zur Abdeckung von Kapazitätsspitzen und ähnliches). Es geht also vor dem Hintergrund der vereinbarten Ziele darum, unnötige Papierfluten zu vermeiden, aber an allen beschäftigungs- und unternehmensrelevanten Outsourcing-Entscheidungen beteiligt zu werden. Insofern müssen die Tätigkeiten definiert werden, die kritisch in Bezug auf Beschäftigung und Unternehmenserfolg sind.

Dementsprechend wird in allen Vereinbarungen bestimmt, welche betrieblichen Aufgaben genau zur Disposition stehen. Unter Outsourcing wird im allgemeinen die *Nutzung externer Ressourcen in betrieblichen Teilbereichen*, d.h. die Fremdvergabe einzelner Leistungen, verstanden. Grundsätzlich kann dies auf jede Unternehmensfunktion zutreffen: von Kantine und Reinigungsdienst über die EDV-Abteilung oder Qualitätssicherung bis hin zur Personalabteilung oder einzelnen Produktionsbereichen kann theoretisch jeder Unternehmensbereich Gegenstand einer Make-or-buy-Entscheidung sein. Insoweit relativiert sich die vielfach herangezogene Begründung einer »Beschränkung auf das Kerngeschäft«: Da letztlich alle Funktionen eines Unternehmens durch zugekaufte Leistungen ersetzt werden könnten, handelt es sich bei derartigen Verweisen nur um nicht zwingend begründbare Festlegungen seitens der Unternehmensleitung. Randgeschäfte von heute können Kerngeschäfte von morgen werden! Dies ist z. B. bei einigen Stahlunternehmen, Energieversorgern und Verkehrsunternehmen geschehen, die mittlerweile zu Telekommunikationsanbietern geworden sind. Anlagenbauer verdienen heute teilweise ihr Geld mit Software-Dienstleistungen oder Projektmanagement – Funktionen, die früher nur unterstützende Randaktivitäten darstellten. Outsourcing scheinbarer Randbereiche kann daher die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durchaus gefährden.

## Der sachliche Geltungsbereich der Vereinbarungen

Es zeigt sich, dass in den Vereinbarungen eine große Bandbreite von Sachverhalten, die dem Oberbegriff Outsourcing zuzurechnen sind, geregelt werden. Nur in wenigen Fällen wird nicht präzisiert, auf welche betrieblichen Sachverhalte die Vereinbarungen angewendet werden.

Allgemein wird der Outsourcing-Gegenstand und damit der Geltungsbereich der Vereinbarungen bestimmt für betriebliche »Aufgaben« oder »Leistungen«. Einen Überblick über die gebrauchten Formulierungen gibt die nachfolgende Tabelle:

Aufgaben	(Energiedienstleister, 081000/13; 081100/24)
Leistungen	(Öffentliche Verwaltung, 081100/03)
Leistungen bzw. Aufgabenstellungen	(Metallerzeugung, 081000/23)
Aufgaben und Bereiche	(Krankenhaus, 080200/36)
intern erbrachte Leistungen	(Verkehrsdienstleister, 080200/08)
städtische Aufgaben	(Öffentliche Verwaltung, 081100/27)
Geschäftsfelder	(Energiedienstleister, 100100/115)
Arbeitsinhalte	(Maschinenbau, 080200/46)
Aufgaben und Leistungen im Unternehmen	(Verkehrsdienstleister, 081000/02)
Aufgaben, die Bestandteil einer Gesamtmaßnahme sind	(Öffentliche Verwaltung, 100200/15)

## Einschränkungen des Anwendungsbereiches der Vereinbarungen

Durch die Definition von »Aufgaben« und »Leistungen« als Outsourcing-Gegenstand ist zunächst der allgemeine sachliche Geltungsbereich der Vereinbarungen festgelegt worden. In vielen Vereinbarungen finden sich gleichzeitig oder nachfolgend Bestimmungen, die den Anwendungsbereich *einschränken*. Damit wird i.d.R. die Beteiligung der Interessenvertretung beschränkt auf Fälle, die zu Beschäftigungsabbau oder größeren betrieblichen Umstrukturierungen führen können.

Im Folgenden werden Regelungen aufgeführt, die die betrieblichen Tätigkeiten, welche Gegenstand einer Outsourcing-Entscheidung im Geltungsbereich der Vereinbarung sein können, systematisch eingrenzen. Damit wird der Anwendungsbereich der Regelungen oder bestimmter Verfahrensteile auf betriebliche Aufgaben beschränkt, die zusätzlich ein oder mehrere Kriterien erfüllen müssen.

Dabei spielt es beispielsweise eine Rolle, ob es sich bei der zur Disposition stehenden Tätigkeit um eine bereits bestehende betriebliche Aufgabe handelt.

bestehende Eigenleistungen	(Maschinenbau, 081000/15)
bisher selbst erfüllte Aufgaben	(Verkehrsdienstleister, 081000/27)
bestehende Eigenfertigungen	(Fahrzeughersteller, 100300/07)
Arbeiten, die bisher von internen Anbietern ausgeführt wurden	(Öffentliche Verwaltung, 100200/15)
bestehende Komponenten	(Fahrzeughersteller, 081000/12)

Diese Formulierungen bedeuten insbesondere, dass *zusätzliche* bzw. *neue* betriebliche Aufgaben in dem jeweiligen Unternehmen *nicht* Gegenstand der Vereinbarungen zur Outsourcing-Entscheidung sind. Solche Leistungen können ohne die in der Betriebsvereinbarung geregelten Verfahrensvorschriften weiterhin allein durch Beschluss der Geschäftsführung fremdbezogen werden. In 11 Vereinbarungen existieren jedoch über den Outsourcing-Gegenstand hinaus Vorschriften bezüglich anzuwendender Verfahren bei Entscheidungen über *zusätzliche* Aufgaben.

Eine Vereinbarung macht die Anwendung bestimmter Verfahrensregeln davon abhängig ob es sich um »Aufgaben im Bereich der definierten Kernkompetenzen« handelt (Fahrzeughersteller, 100100/10). Dieselbe Einschränkung gilt auch für die Anwendung einer anderen Vereinbarung. Hier wird formuliert, dass ein fehlender Bezug der Tätigkeiten zum Kerngeschäft Voraussetzung dafür ist, dass sie outgesourct werden sollen.

[...]	
Für das Kerngeschäft nicht notwendige Tätigkeiten werden – sofern betriebswirtschaftlich nachvollziehbar die Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Tätigkeit mindestens gesichert werden kann – als selbständige Einheiten in [...] (Profitcenter), in Tochtergesellschaften oder in Beteiligungen weitergeführt.	
[...]	(Energiedienstleister, 100100/115)

In einigen Regelungen wird Bezug genommen auf die *Fristigkeit* des Outsourcing. Nur wenn dieses *dauerhaft* beabsichtigt ist, finden die Vereinbarungen bzw. bestimmte Regelungsbestandteile Anwendung.

So zum Beispiel:

[...]

Bei geplanten dauerhaften Fremdfirmeneinsätzen sind Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu erstellen, über die in der Kommission informiert wird.

[...]

(Metallerzeugung, 08100023)

oder unter zusätzlichem Bezug auf die Regelmäßigkeit der Tätigkeit:

[...]

Die Gremien gemäß § 3 dieser Dienstvereinbarung sind insbesondere bei folgenden Maßnahmen einzuschalten:

- [...]

- dauernde und regelmäßige Auslagerung von Aufgaben,

- [...]

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 081100/24)

Eine weitere Einschränkung des Regelungsbereiches wird in folgender Vereinbarung vorgenommen.

[...]

Unter die Verpflichtungen nach [...] fallen nicht solche Maßnahmen, an denen ausschließlich andere Unternehmen beteiligt sind, die Mitglied im Kommunalen Arbeitgeberverband sind.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/01)

Offenkundig wurde mit dieser Vereinbarung das Ziel verfolgt, nur solche Outsourcing-Maßnahmen zu regulieren, die zu anderen Tarifbedingungen führen können.

Bei der folgenden Regelung geht es um das Outsourcing-Entscheidungsverfahren bei Neuproduktionen, die grundsätzlich auch in den Geltungsbereich der Vereinbarung fallen. Eine Ausnahme wird gemacht für Aufgaben, die wesentliche *Änderungen der bisherigen betrieblichen Fertigungsverfahren* bedeuten würden.

[...]

Bei Bezugsartenänderungen [...] im produktiven Bereich richtet sich das weitere Verfahren nach den nachfolgenden Ziffern 2 bis 4. [...] Dieses Verfahren gilt auch für die im Zuge von Neuanläufen erfolgenden Umwandlungen von Eigenfertigung in Fremdfertigung, es sei denn, diese sind durch konstruktive Änderungen, die zu wesentlichen Änderungen im Fertigungsverfahren oder im Produkt führen, oder durch technologische Änderungen bedingt.

[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/28)

Auch in der nächsten Vereinbarung wird Bezug auf die speziellen betrieblichen Gegebenheiten genommen. Es kommt zum Ausdruck, dass sich Betriebsrat und Geschäftsführung vorab darauf verständigt haben, Eigenfertigung »nicht um jeden Preis« der Fremdvergabe vorzuziehen. Aufgaben, die hohe Investitionen für das Unternehmen erfordern würden, sollen ohne besondere Entscheidungsverfahren outsourct werden können.

[...]

- [...] Aufgaben, die sporadisch und unregelmäßig anfallen und die zu ihrer Durchführung Spezialisten erfordern und das erforderliche Know-how bei [Firma xy] nicht gegeben ist.
- [...] Einsatz von Spezialwerkzeugen, -geräten und -maschinen, die bei [Firma xy] aufgrund der mangelnden Stetigkeit nicht vorgehalten werden.
- [...] Durchführung von Investitionen und Großreparaturen.
- [...] Bewältigung von unregelmäßig und nicht planbar anfallenden Arbeitspitzen.
- [...] Aufgaben, die von Fremdfirmen wirtschaftlich ausgeführt werden können.

[...]

(Metallerzeugung, 081000/23)

In obiger Vereinbarung werden neben speziellen betrieblichen Anforderungen hinsichtlich der Qualifikation der Beschäftigten und der technischen Ausstattung des Unternehmens auch die Aspekte *Anfallshäufigkeit* und *Kapazitätsauslastung* berücksichtigt. Zusätzliche Kapazitätserfordernisse dürfen auch in einer anderen Vereinbarung ohne weiteres durch Outsourcing abgedeckt werden.

[...]

Hierunter fällt also nicht die Erweiterung der Kapazität durch Fremdbezug ohne Einschränkung der bisherigen Eigenleistung.

[...] (Elektronunternehmen, 081000/15)

Eine weitere Kategorie, mit der der Geltungsbereich der Betriebsvereinbarungen eingeschränkt wird, ist der Bezug zum *Bestand* und zur *Qualität der Arbeitsplätze*. Zum Beispiel heißt es:

[...]

Protokollnotiz: [...] Nicht unter diese Vereinbarung fallen Maßnahmen, die nur eine marginale Bedeutung für das Unternehmen bzw. eines Einzelbetriebes haben, bisher nicht regelhaft im [Unternehmen xy] erbracht wurden oder aber keine nennenswerten Folgen für die Arbeitsplätze bzw. für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] haben.

[...] (Krankenhaus, 081000/04)

Wenn nur wenige Arbeitsplätze betroffen sind, wird die Vereinbarung nicht angewendet. Die sonst üblichen Verfahrensvorschriften der Vereinbarung wie Information und Beratung mit der Interessenvertretung, Anfertigung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung etc. werden nicht durchgeführt.

Auch die nächste Vereinbarung setzt an der Bedeutung der Aufgaben an. Hier wird unterschieden in *Aufgabenbereiche* und *Einzelaufgaben*. Damit wird die Einteilung in wesentliche und unwesentliche Aufgaben begrifflich präzisiert. Erneut ausgeschlossen wird die Anwendung der Verfahrensvorschriften (hier: die Beteiligung des Betriebsrates, die Durchführung der Wirtschaftlichkeitsrechnung und eventuelle Personalmaßnahmen), wenn der Bestand an Arbeitsplätzen nur wenig berührt wird.

[...]

Die Ziffern [...] gelten dann nicht, wenn nach vorheriger Unterrichtung Betriebsrat und Geschäftsführung darin übereinstimmen, dass

- von vorneherein abzusehen ist, dass der Bestand an Arbeitsplätzen nicht berührt ist oder
- von der Maßnahme nur eine geringe Zahl von Mitarbeitern betroffen ist oder

- die betroffenen Mitarbeiter entweder in ihrer Funktion bleiben oder ihnen ein gleichwertiger Arbeitsplatz im gleichen Unternehmen Betrieb angeboten werden kann.

[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/28)

Die Anwendung der Vereinbarungen wird z. T. für *vorab definierte* Aufgaben ausgeschlossen. Betriebsrat und Geschäftsführung haben im Vorhinein die Tätigkeiten namentlich benannt, bei denen Outsourcing ohne weitere – teils durchaus zeitintensive – Verfahrensschritte von der Geschäftsführung durchgeführt werden kann.

[...]

Fremdvergaben können ohne das in den Ziffern [...] beschriebene Verfahren erfolgen, wenn

- diese Fälle in einer mit dem Betriebsrat abgestimmten Unbedenklichkeitsliste aufgenommen sind oder
- der Betriebsrat informiert wurde und auf einen Widerspruch ausdrücklich verzichtet hat oder innerhalb von 2 Wochen nach Zugang keinen Widerspruch erhebt.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

Eine gemeinsam verabschiedete Unbedenklichkeitsliste vereinfacht das Abstimmungsverfahren, indem sie die Fälle von der Beratung ausschließt, die auch für den Betriebsrat unproblematisch sind. Weichere bzw. unpräzisere Formulierungen wie »unbedeutende oder unwesentliche Aufgaben«, bei deren Interpretation im konkreten Anwendungsfall der Vereinbarung durchaus Ermessensspielräume vorliegen, werden dadurch vermieden.

In einem Fall wird eine sogenannte Notfallklausel vereinbart. Bei einer solchen Formulierung kann davon ausgegangen werden, dass beide Parteien dasselbe darunter verstehen. Es handelt sich in der Regel um spezielles betriebliches Erfahrungswissen, eine Verallgemeinerung von »Notfällen« ist ohne weiteres nicht möglich.

[...]

In Notfällen ist zur Gefahrenabwehr eine Fremdvergabe ohne vorherige Einschaltung des Betriebsrates zulässig. Der Betriebsrat ist hiervon unverzüglich zu unterrichten.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

Zusammenfassend finden sich in den vorliegenden Vereinbarungen Einschränkungen des Geltungsbereiches in folgenden Aspekten:

- Anteil am Betriebserfolg
- betriebspezifische Faktoren
- Anfallshäufigkeit
- Kapazitätsauslastung
- Dauer der Fremdvergabe
- Konsequenzen für den Bestand an Arbeitsplätzen
- Konsequenzen für die Beschäftigten (Stellenbeschreibung/Qualifikationsprofil, andere)
- Bezug zur Kernkompetenz

Es zeigt sich, dass nicht nur beschäftigungsrelevante Outsourcing-Entscheidungen in den sachlichen Geltungsbereich der Vereinbarungen fallen, sondern dass diese auch angewendet werden, wenn das Kerngeschäft oder andere betrieblich wichtige Bereiche betroffen sind, also für die Zukunft des Unternehmens relevante Entscheidungen getroffen werden.

### **Insourcing**

Viele der vorliegenden Regelungen behandeln neben Outsourcing- auch Insourcing-Entscheidungen. Insourcing kann zum einen als Gegenteil von Outsourcing verstanden werden, also als *Rückholung* bisher fremdvergebener Aufgaben. Darüber hinaus wird aber auch die Erschließung *zusätzlicher* Aufgabenfelder oder die Akquisition von *zusätzlichem* Auftragsvolumen darunter verstanden.

Durch Insourcing kann die Beschäftigung im Unternehmen erhöht oder gesichert werden. Die Beteiligung der Interessenvertretung bei der Auswahl und Prüfung von Aufgaben, die zukünftig wieder oder neu oder zusätzlich im Unternehmen erbracht werden können, bedeutet eine aktive Gestaltungsmöglichkeit. Formal wird hiermit am stärksten die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten ermöglicht, es findet eine starke Erweiterung der »klassischen« Themengebiete für die Betriebsräte statt.

Für die Interessenvertretung besteht die Chance, aktiv *zusätzliche* Beschäftigung anzusiedeln bzw. durch Insourcing-Vorschläge eventuelle Beschäftigungsverminderungen in anderen Bereichen auszugleichen. Dabei erfordert die Überlegung, in welchen Bereichen sich das Unternehmen zusätzlich engagieren sollte, seitens des Betriebsrates die Auseinandersetzung mit *strategischen* Fragen. Dazu müssen die Branche, der Markt, die gesamtwirtschaftliche Lage und vieles mehr analysiert werden. Nun ist bekannt, dass die Interessenvertretungen aus ihrer betrieblichen Praxis bzw. aus Vorgängen her-



aus, die ihnen von den Beschäftigten zugetragen werden, oftmals eine gute Kenntnis des geschäftlichen Umfeldes besitzen. Eine Beteiligung an Insourcing-Entscheidungen bzw. ein Vorschlagsrecht für Insourcing bedeutet die Möglichkeit, dieses Wissen aktiv in die Unternehmensführung einzubringen.

In den vorliegenden Vereinbarungen werden Fragen des Insourcing in mehr als einem Drittel (12 Vereinbarungen) der 29 Vereinbarungen, die die Outsourcing-Entscheidung regeln, berücksichtigt.

Dabei sind alle Felder des Insourcing betroffen:

Die Rückholung ebenso wie die Erschließung neuer Aufgabenfelder

[...]

Die vertragsschließenden Parteien sind sich einig, dass

- [...]
- nicht nur Maßnahmen der Fremdvergabe, sondern ebenso Maßnahmen der Rückholung fremdvergebener Aufgaben sowie der Erschließung zusätzlicher Aufgabenfelder mit dem Ziele der Arbeitsplatzsicherung zu prüfen sind.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

und auch die Akquisition zusätzlichen Auftragsvolumens:

[...]

In-Sourcing ist eine bereichsübergreifende Strategie, um zusätzliches Volumen bzw. zusätzliche Fertigungsumfänge an den Standort zu holen.

[...] Das Unternehmen verpflichtet sich, verstärkte Anstrengungen zum In-Sourcing zu unternehmen. Dieses wird in den jährlich durchzuführenden Symposien dargestellt.

[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/03)

Die letzte Vereinbarung präzisiert allerdings nicht, ob die zusätzlichen Aufträge in eigenen Unternehmen oder durch Fremde auf eigenem Gelände gefertigt werden. In jedem Fall wird hier die generelle Standortsicherung für das Unternehmen für bedeutend erachtet. Tatsächlich ermöglicht die Zusammenarbeit zwischen lokalen oder regionalen Unternehmen einen hohen Beitrag zur Beschäftigungssicherung in allen ansässigen Unternehmen.

In einigen Fällen existiert ein klar umrissenes Recht des Betriebsrates, vergangene Fremdvergabeentscheidungen auf den Prüfstand zu stellen, d.h. alle Kostenkalkulatio-

nen und zugrundegelegten Unterlagen nochmals zu würdigen; dies erfolgt mit der Zielsetzung einer Rückverlagerung von fremdvergebenen Teilen, soweit dies betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist.

[...]

Untersuchung bereits fremdvergebener Fertigung

Der Betriebsrat hat das Recht, alle in den letzten 60 Monaten von Eigenfertigung auf Fremdfertigung umgestellten Teile gemeinsam mit dem jeweils dafür zuständigen Management zu untersuchen. [...]

Ziel der Beratung ist, fremdvergebene Teile unter betriebswirtschaftlich sinnvollen Voraussetzungen wieder in die [Firma xy] zurückzuverlagern.

[...]

(Fahrzeughersteller, 100300/07)

Des Weiteren liegt uns die Vereinbarung eines Fahrzeugherstellers vor, in der mögliche Insourcing-Aktivitäten von einem Team ausführlich erarbeitet und insbesondere vor dem Hintergrund möglicher zukünftiger Geschäftsfelder entschieden werden sollen:

[...]

Das Eigenfertigungs-Team erhält die Aufgabe, Teile, Komponenten, Anbauten, Dienstleitungen, etc., die heute extern bezogen oder durchgeführt werden, zu untersuchen und Vorschläge zu erarbeiten, ob und unter welchen Voraussetzungen diese in [Firma xy] gefertigt oder durchgeführt werden können. [...] und unterbreitet dem Steuerkreis Vorschläge zur Bearbeitung und Entscheidung unter Vorlage der Untersuchungsergebnisse.

Teile, Aufgaben, etc., die Zukunftstechnologien oder zukünftiges Know-how beinhalten, sind bevorzugt zu bearbeiten.

[...]

(Fahrzeughersteller, 100100/63)

In einem Haustarifvertrag finden wir schließlich die am weitesten gehende Regelung zum Insourcing:

[...]

Das Unternehmen verpflichtet sich, möglichst sämtliche Fremdaufträge durch den Einsatz des Instruments Insourcing zu ersetzen. Soweit Insourcing-Maßnahmen gegenüber Fremdaufträgen nicht wirtschaftlicher sind, sind sie auf den Zeitraum bestehender Überhänge zu befristen.

[...]

(ÖTV/DAG und Energiedienstleister, 100100/113)

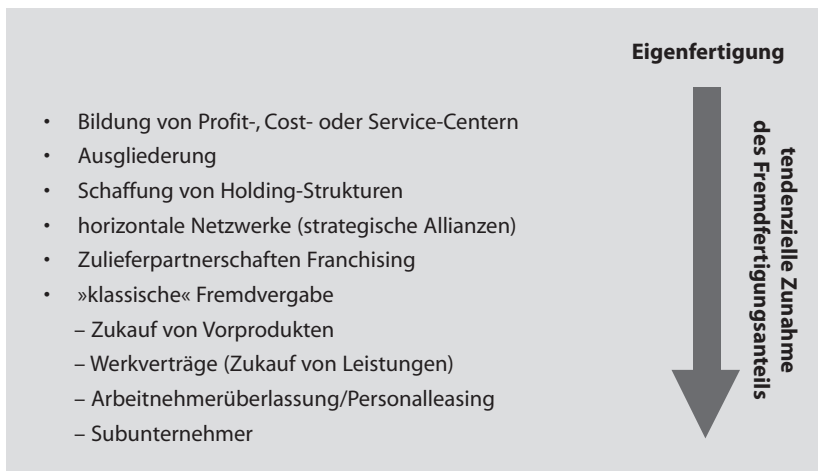
Mit der Behandlung von Insourcing-Fragen in den Vereinbarungen wird ein deutlicher Bezug zu den Regelungszielen hergestellt: So bedeutet die Absicht, gleichzeitig Beschäftigung zu sichern und auszubauen sowie die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, dass verstärkt Überlegungen zur Ausweitung und Eroberung von Geschäftsfeldern nötig sind. Geschäftsführung und Betriebsrat dokumentieren mit der Einbeziehung von Insourcing in den Geltungsbereich der Vereinbarungen, dass Einvernehmen hierüber besteht und gemeinsame Anstrengungen dazu unternommen werden.

### **Outsourcing-Formen**

Um die Auswirkungen von Outsourcing auf die Beschäftigung und für die Beschäftigten zu bestimmen, ist es nicht nur von Bedeutung, welche betrieblichen Aufgaben für eine Auslagerung infrage kommen, sondern auch, *in welcher Form* sie ausgesourct werden. Die Gründung einer Tochtergesellschaft hat meist weniger Konsequenzen für die Zahl der Arbeitsplätze als eine Fremdvergabe, jedoch können sich auch bei ihr die Arbeitsbedingungen (Entgelte, Betriebsverfassung, Tarifbindung etc.) verschlechtern.

Beim Abschluss einer Vereinbarung zum Thema Outsourcing steht die Interessenvertretung damit auch vor der Frage, wie ein eventuelles Outsourcing gestaltet werden kann.

Der Übergang von Eigenfertigung zu Fremdvergabe ist fließend. Auch Zwischenformen wie die Schaffung von Holding-Strukturen oder Zulieferpartnerschaften zählen zum Outsourcing. Die folgende Abbildung verdeutlicht die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten:



In Bezug auf die Beschäftigungswirkungen des Unternehmens unterscheiden sich die einzelnen Outsourcing-Formen, wobei sofortige und auch mittelfristige Konsequenzen zu berücksichtigen sind.

So kann die mit *Center-Bildung* verbundene Übertragung von Wettbewerbsbedingungen auf die einzelnen Organisationseinheiten zwar kurzfristig ohne Konsequenzen für die Zahl der Arbeitsplätze gestaltet werden, mittelfristig jedoch u.U. einen Beschäftigungsabbau einleiten: Stellt sich heraus, dass die neu geschaffenen Einheiten im Vergleich mit Konkurrenten nicht wirtschaftlich arbeiten, sind i.d.R. Rationalisierungen zum Erhalt des Aufgabenbereiches notwendig.

*Ausgliederungen* führen ebenfalls nicht notwendig zu einem Beschäftigungsabbau, jedoch besteht die Gefahr, dass ausgegliederte Unternehmen in den Regelungsbereich eines anderen Tarifvertrages übergehen. Dies ist bei der Gründung von Tochtergesellschaften ebenso möglich wie bei einem Teilverkauf bzw. der vollständigen Veräußerung des ausgegliederten Unternehmens. Im Falle der Gründung von Töchtern bestehen für die Interessenvertretung i.d.R. gute Chancen, dass alle oder ein Großteil der arbeitsrechtlichen Bedingungen auch für das neue Unternehmen verbindlich gestaltet werden können. Weniger Einfluss kann üblicherweise bei der Ausgliederung zum Verkauf geltend gemacht werden.

Unter *Fremdvergabe* versteht man üblicherweise die Aufgabe von bestehender Eigenfertigung bei zukünftigem Fremdbezug der Leistung. Geht mit der Fremdvergabe eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG einher, gelten die entsprechenden Bestimmungen bezüglich Interessenausgleich und Sozialplan. Handelt es sich um einen Betriebsübergang, treten für die betroffenen Beschäftigten die Folgen nach § 613a BGB ein. Ebenso wie bei der Ausgliederung können negative Folgen sowohl in Bezug auf individualrechtliche Bedingungen, Betriebsverfassung, Mitbestimmung und Tarifgeltung bestehen. Im betroffenen Unternehmen ist ohne kompensierende Arbeitsplätze i.d.R. ein Rückgang der Beschäftigung die Folge.

Fremdvergabe kann aber auch in Form von Werk-, Leasing- oder Arbeitnehmerüberlassungsverträgen realisiert werden. Auch der Einsatz von Subunternehmern gilt als Fremdvergabe. Im Unterschied zur »klassischen« Fremdvergabe handelt es sich bei den genannten Ausgestaltungen i.d.R. um zeitlich befristete Maßnahmen, wobei jedoch die Gefahr besteht, dass diese die Vorstufe zu einem dauerhaften Fremdbezug sind. Eine Sonderform ist die Übertragung von Funktionen auf formal Selbstständige, die früher Belegschaftsangehörige des Unternehmens waren. Da mit dieser Art des Outsourcing üblicherweise eine große Abhängigkeit des Zulieferers verbunden ist, muß sie besonders kritisch bewertet werden. Es liegt hier in Wirklichkeit eine Scheinselbstständigkeit vor: Das Unternehmen kann beträchtliche Kosteneinsparungen vornehmen, während

der nunmehr Externe sowohl für seine soziale Sicherheit aufkommen muss als auch das wirtschaftliche Risiko trägt. Die Freiheit der Wahl seines Vertragspartners hat er hingegen häufig nicht oder nur eingeschränkt. Zu den Outsourcing-Formen Holding-Strukturen, Netzwerke, Zulieferpartnerschaften und Franchising verweisen wir auf die Ausführungen bei Prangenberg/Müller 1997.

Für die Beschäftigten sind die verschiedenen Outsourcing-Formen mit unterschiedlichen Risiken verbunden. Bei Abschluss einer Regelung kann dieser Tatsache dadurch Rechnung getragen werden, dass versucht wird, zunächst »mildere« Formen zu vereinbaren.

In den 29 Betriebsvereinbarungen, in denen die Outsourcing-Entscheidung geregelt wird, finden wir Regelungen zu folgenden Outsourcing-Formen.

**Table 7: Geregelte Outsourcing-Formen (Mehrfachnennungen möglich)**

Fremdvergabe .....	21
Fremdvergabe in Form	
von Werkverträgen/Fremdfirmeneinsatz .....	6
von Personal-Leasing/Leiharbeit .....	5
durch Einsatz von Subunternehmern .....	1
Ausgliederung .....	6
Zulieferpartnerschaften/Kooperationsgemeinschaft .....	4
Center-Bildung .....	2

Die typische Formulierung zur Fremdvergabe als Outsourcing-Form in den Vereinbarungen ist:

[...]  
 Diese BV regelt Rahmenbedingungen und Grundsätze zur Einbeziehung des BR in die Vergabeentscheidung von Aufgaben an Fremdfirmen.  
 [...] (Energiedienstleister, 081000/13)

Auch der Wortlaut »Auslagerung von Aufgaben« oder »Auswärtsvergabe« wird in den Vereinbarungen häufig anstelle von Fremdvergabe verwendet.

Ausgliederungen sind in den Vereinbarungen zusätzlich zur Fremdvergabe sowie in zwei Fällen ausschließlich vorgesehen.

Dazu gehören:

Andere Rechtsformen des öffentlichen Dienstes  
(z. B. Eigenbetrieb), aber auch Privatisierungen  
im Wege der Betriebsübertragung (Öffentliche Verwaltung, 081100/27)  
Gründung von Tochtergesellschaften,  
die Beteiligung an anderen Unternehmen  
und die Ausgliederung von Betriebsteilen (Logistikdienstleister, 081000/14)  
Neu-, Um- oder Ausgründungen (Verkehrsdienstleister, 081000/01)

In einer Rahmendienstvereinbarung sind die möglichen Outsourcing-Formen sehr präzise in Bezug auf die weitere Beteiligung des eigenen Unternehmens abgeleitet:

[...]  
Die externe Vergabe kann in folgenden Formen stattfinden:  
– im Rahmen einer Kooperationsgemeinschaft mehrerer Betriebe des [Unternehmens xy],  
– im Rahmen einer Kooperationsgemeinschaft eines oder mehrerer Betriebe des [Unternehmens xy] mit einem externen Anbieter,  
– an einen vom [Unternehmen xy] gegründeten Betrieb sowie  
– an einen Anbieter außerhalb des [Unternehmens xy]  
[...] (Krankenhausunternehmen, 081000/04)

Als häufigste Outsourcing-Form liegt in den Vereinbarungen die »klassische« Fremdvergabe vor. Das Engagement der Interessenvertretungen ist vermutlich bei diesem Typ infolge des hohen Beschäftigungsrisikos besonders groß. Zudem ist die Fremdvergabe im Vergleich mit den anderen Outsourcing-Formen formal und inhaltlich gut »greifbar« – jeder hat eine intuitive Vorstellung dessen, was mit welchen Konsequenzen passieren wird.

Das Ziel der rechtlichen Verselbständigung von Unternehmensbereichen kann neben der Vermeidung von Publizitätspflichten oder marktzutrittsbeschränkenden Regelungen auch die Unterwanderung von Vorschriften zur unternehmerischen Mitbestimmung sein. Veränderte gesetzliche Geltungsbereiche des Individual- und auch Kollektivarbeitsrechts ebenso wie eine Änderung des tarifvertraglichen Geltungsbereiches können die Folge sein.

Diese Absichten von vornherein auszuschließen, ist das Kalkül der folgenden Vereinbarung:

[...]

Die [Firma xy] verpflichtet sich, während der Laufzeit dieses Zusatzvertrages keine Neu-, Um- oder Ausgründungen mit dem Ziel der Anwendung eines anderen Tarifrechts auf die Arbeiterinnen und Arbeiter im Fahrdienst und im Werkstättenbereich vorzunehmen sowie nichts zu unternehmen, was die Rechtsfolge des § 613a BGB auslöst.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/01)

Die z. T. in den Vereinbarungen geregelte Vergabe von Werkverträgen sowie die Inanspruchnahme von Arbeitnehmerüberlassung sind i.d.R. eher kurzfristiger Natur, bzw. es sollte von Seiten der Interessenvertretung die Angabe einer zeitlichen Befristung reklamiert werden. Denn sollten diese Outsourcing-Formen in eine dauerhafte Lösung übergehen, entfällt die Chance, durch Eigenfertigung im Unternehmen zusätzliche Beschäftigung zu schaffen.

### **3.1.3. Kriterien für die Zulässigkeit von Fremdvergabe**

Das »Herz« der Vereinbarungen stellen die Regelungen und Normen dar, anhand derer die Outsourcing-Entscheidung letztlich gefällt wird. Die Verhandlungspartner stehen vor der Situation, dass Kriterien vereinbart werden müssen, die eine Entscheidung im Sinne der Zielstellung der Vereinbarung gewährleisten. Es kommt darauf an, die Risiken für Beschäftigung und den Unternehmensfortbestand gleichzeitig zu berücksichtigen. Qualitative Aspekte in Bezug auf die Beschäftigung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens werden dann ebenso eine Rolle spielen wie die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung.

Diese anspruchsvolle Aufgabe haben die Vertragsparteien mit Regelungen und Verfahren gelöst, die im Folgenden vorgestellt werden.

#### **Kosten und Wirtschaftlichkeit**

In fast allen Betriebsvereinbarungen ist der Wirtschaftlichkeitsaspekt ein wesentliches Kriterium für die Entscheidung, ob Fremdvergabe zulässig ist oder nicht. Ein Viertel der Vereinbarungen zieht ausschließlich die Kosten als Kriterium des Vorteilhaftigkeitsvergleichs heran.

In den Vereinbarungen wird die Wirtschaftlichkeit meist im Sinne von Kostenvorteilen definiert. Die folgende Formulierung verdeutlicht dies:

[...]

Die Abnahmeverpflichtung für einzelne Leistungen kann innerhalb des in § 2 genannten Zeitraumes nur dann aufgehoben werden, wenn Kostenberechnungen ergeben, dass diese Leistungen offensichtlich auf Dauer unwirtschaftlich sind.

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 081100/03)

Andere Vereinbarungen bestimmen den Begriff nicht näher, wobei jedoch anzunehmen ist, dass auch hier – wie gemeinhin üblich – die Kosten-Wirtschaftlichkeit gemeint ist. (Betriebswirtschaftlich bezeichnet »Wirtschaftlichkeit« das Verhältnis von Leistung zu Kosten. Insofern bedeutet ein Kostenvorteil nicht immer eine höhere Wirtschaftlichkeit, die Leistung müsste mitbetrachtet werden.)

[...]

Eine Fremdvergabe wird nur dann vorgenommen, wenn

- die Eigenerstellung absehbar auf Dauer unwirtschaftlicher ist als der Fremdbezug;
- [...]

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

Zum Teil wird in den Vereinbarungen auch von betriebswirtschaftlichen Gründen, die bei der Entscheidung zu prüfen sind, gesprochen. Damit kommt zum Ausdruck, dass Outsourcing als eine vorrangig fachspezifische Fragestellung betrachtet wird, die anhand des »ökonomischen Prinzips« zu prüfen ist. (Das sogenannte ökonomische Prinzip gilt als der wesentliche ökonomische Verhaltensgrundsatz. Dementsprechend soll so gehandelt werden, dass mit gegebenen Kosten eine maximale Leistung erzielt wird oder eine gegebene Leistung mit minimalen Kosten.)

[...]

Betriebsübertragungen und Fremdvergaben werden nur dann vorgesehen, wenn sie [...] aus betriebswirtschaftlichen oder sonstigen Gründen [...] notwendig sind.

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 081100/27)



Welche Kosten werden nun bei dem Wirtschaftlichkeitsvergleich berücksichtigt? Viele Vereinbarungen präzisieren die Kostenkategorien, die in die Entscheidung einfließen sollen. Dabei wird in einer Regelung vereinbart, dass die entscheidungsrelevanten Daten berücksichtigt werden müssen.

[...]

Die Information umfasst Angaben über

- [...]
- den Kostenvorteil mit entscheidungsrelevanten Daten
- [...]

[...]

(Elektronunternehmen, 081000/15)

Diese Formulierung ist in der betrieblichen Kostenrechnung bzw. im betrieblichen Controlling üblich. Es geht darum, dass man je nach Situation und Entscheidungsgegenstand unterschiedliche Kosten betrachten muss. Nicht alle Kostenkategorien sind in jedem Fall relevant. So erfordert eine Make-or-buy-Entscheidung zum Beispiel üblicherweise nicht, dass die Kosten des Betriebsratsbüros einbezogen werden müssen oder dass die Benzinkosten des Fuhrparks betrachtet werden, wenn der EDV-Service fremdvergeben werden soll. Nur die *entscheidungsrelevanten* Daten und Kosten zu betrachten, ist daher sachgerecht.

Viele Vereinbarungen schlüsseln die für entscheidungsrelevant erachteten Daten und Kosten noch weiter auf. Dabei wird u. a. festgelegt, dass bei den Kosten der Eigenfertigung die *Gemeinkosten* berücksichtigt werden müssen. Gemeinkosten sind diejenigen Kosten, die dem Kostenträger (z. B. Leistungsbereich, Produkt oder Auftrag) nicht oder nur mit hohem Aufwand *direkt* zugerechnet werden können. Das beste Beispiel sind Verwaltungs- und Vertriebskosten. Sie werfen damit in der kostenrechnerischen Praxis stets ein Zuordnungsproblem auf.

Jedem Fertigungsbereich eines Unternehmens werden z. B. Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten zugerechnet. Wird dieser Bereich durch eine Outsourcing-Maßnahme aufgegeben, so entfällt für das Unternehmen insgesamt nicht automatisch der dem aufgegebenen Bereich vormals zugerechnete Verwaltungs- und Vertriebskostenanteil. Daher ist es wichtig, bei einem Kostenvergleich zwischen Eigen- und Fremdfertigung neben den direkten Fertigungskosten nur die tatsächlich vom internen Anbieter *verursachten* Gemeinkosten zu berücksichtigen. (Vergleiche zur Gemeinkostenproblematik auch Kapitel 7.) Dieses wurde in der nachfolgenden Vereinbarung berücksichtigt.

[...]

Grundsätzlich wird bei planbaren Leistungen vor einer Fremdvergabe ein Kostenvergleich zwischen dem internen und externen Anbieter erstellt.

Grundlagen für den Kostenvergleich sind:

- [...]
- Die Kosten der Eigenleistungen des internen Anbieters incl. verursachungsgemäß zuzuordnender Umlagen.

- [...]

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/02)

In der nächsten Regelung werden die zu betrachtenden entscheidungsrelevanten Kosten nochmals konkretisiert:

[...]

- Detaillierte Ermittlung der durch eine Fremdvergabe entfallenden Kosten, aufgeschlüsselt nach Zeitpunkt, zu dem sie entfallen sollen.
- Darstellung der durch die Fremdvergabe einmalig anfallenden Kosten (z. B. Kosten des Kapazitätsabbaus, Interessenausgleichs- und Sozialplankosten).
- Darstellung der durch die Fremdvergabe nachhaltig laufend anfallenden Kosten (z. B. Vergabe- und Überwachungskosten).
- [...]

Beim Kostenvergleich sind alle durch die Fremdvergabe anfallenden Kosten (inkl. der internen laufenden Kosten und der Kosten des Kapazitätsabbaus) mit den durch die Fremdvergabe tatsächlich entfallenden Kosten zu vergleichen.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

Es wird berücksichtigt, dass bei Outsourcing die Kosten *zu verschiedenen Zeitpunkten entfallen* können und dass durch Outsourcing Kosten *einmalig*, aber auch *laufend anfallen* können. Diese Formulierung gewährleistet, dass in der Entscheidungssituation auch die mittlere und lange Frist betrachtet werden, dass also nicht »zu kurz geschaut« wird. Die Beispiele verdeutlichen, auf welche Kostenkategorien dabei insbesondere geachtet werden soll.

Auch die folgende Regelung bezieht aufgrund des Outsourcing zukünftig anfallende Kosten mit ein:

[...]

Bei der Vorteilsbetrachtung sind auch mittelbare Folgewirkungen wie Sozialkosten angemessen zu berücksichtigen.

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 081100/27)

Es wird deutlich, dass bei den Betriebsparteien Einigkeit darüber besteht, dass ein Outsourcing Anpassungskosten verursachen wird. Insbesondere im Personalbereich sind diese nicht zu unterschätzen. So gelingt es den Interessenvertretungen i.d.R., negativen Konsequenzen für die Beschäftigten umfassend entgegenzuwirken. Derartige Schutzbestimmungen (vgl. dazu auch Kapitel 3.2.) verursachen Kosten, die die Verhandlungspartner bei einem Vorteilhaftigkeitsvergleich gemäß obiger Vereinbarung berücksichtigen müssen. Oftmals werden gerade diese Kosten bei der Entscheidungsfindung vernachlässigt und die Fremdvergabe als wirtschaftlich berechnet. Im Nachhinein wird dann erst deutlich, dass bei Berücksichtigung der Sozialkosten die Eigenfertigung vorteilhafter gewesen wäre.

Ein Verfahren, wie die Zeitpunkte, zu denen die Kosten an- bzw. entfallen, genau berücksichtigt werden sollen, wird in der folgenden Regelung angesprochen. Insgesamt berücksichtigen 2 Vereinbarungen die Unterscheidung in sogenannte *statische* und *dynamische Kostenvergleiche*.

[...]

Im Regelfall sind statische Kostenvergleiche durchzuführen. Bei umfangreichen Projekten, insbesondere verbunden mit größeren Investitionen, sind diese um dynamische Wirtschaftlichkeitsrechnungen zu ergänzen. Grundlage für den Kostenvergleich sind die maßgeblichen Kosten der Eigenfertigung einschließlich zukünftig vermiedener Neuinvestitionen bzw. anderweitig umzuwidmender Kostenbestandteile.

[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/28)

Dahinter steht eine Überlegung ähnlich derjenigen, ob man seine Ersparnisse unverzinslich »unter der Matratze« aufbewahrt oder lieber verzinslich anlegt. Die üblicherweise benutzten sogenannten statischen Kostenvergleiche berücksichtigen die relevanten Kosten exakt in der Höhe, in denen sie zu dem jeweiligen Zeitpunkt in der Zukunft anfallen. Bei einem *dynamischen* Kostenvergleich werden dagegen *zukünftige*

*Aus- und Einzahlungen auf den heutigen Tag abgezinst.* Ist also gemäß der im Kasten angesprochenen Thematik bei potenzieller Eigendurchführung eines Projektes zu Beginn des Projektes eine größere Investition notwendig, erfordert der Kostenvergleich, dass der Investitionsausgabe die zukünftigen abgezinsten Erträge gegenüber gestellt werden, die aus dem Projekt erzielt werden. Das Ergebnis eines Kostenvergleichs kann bei sehr langen Zeithorizonten dadurch anders ausfallen.

In nachfolgender Formulierung der zu berücksichtigenden Kostenkriterien wird eine weitere Kategorie erwähnt.

[...]

Eine betriebswirtschaftliche Begründung der Aufgabenprivatisierung (Outsourcing) ist gegeben, wenn die Kosten einer Leistung innerhalb der [Firma xy] (=interne Leistungserstellung) höher sind als die Kosten des Zukaufs der Leistung bei vergleichbarer Qualität.

Zu berücksichtigen sind bei der betriebswirtschaftlichen Begründung

- die Kosten der internen Erstellung der Leistung, einschließlich einer Optimierung
- [...]

[...]

(Bildungseinrichtung, 080200/29)

Es heißt, dass die Kosten der *internen Erstellung der Leistung, einschließlich einer Optimierung* zu berücksichtigen sind. Hier kommt das Bewusstsein zum Ausdruck, dass die laufende Leistungserstellung u.U. nicht (mehr) wirtschaftlich ist, aber mit Anpassungsmaßnahmen optimiert werden kann.

In der folgenden Regelung wird auf einen weiteren Aspekt eingegangen, der bei einem Wirtschaftlichkeitsvergleich berücksichtigt werden soll – der *Auslastungsgrad* des Betriebes.

[...]

Die Auswärtsvergaben werden hinsichtlich Auslastung, Kosten und Preis-Leistungsvergleich präzise gesteuert. [...]

Die strategische Auswärtsvergabe bzw. die verlängerte Werkbank ist Teil unserer Fertigungsstrategie. Beides wird abgestimmt vor dem Hintergrund einer kostengünstigen Auslastung des Betriebes sowie notwendiger Zukäufe/Zulieferungen aus Kosten- und Kapazitätsgesichtspunkten.

[...]

(Maschinenbau, 100100/72)

Durch eine Vergabeentscheidung soll eine möglichst kostengünstige Auslastung des Betriebes gewährleistet werden. Dahinter steht die betriebswirtschaftliche Überlegung, dass es einen optimalen – weil kostenminimalen – Auslastungsgrad gibt, der in der Produktion anzustreben ist. Höhere oder niedrigere Kapazitätsauslastung kann die Fertigungskosten erhöhen. So steigen bei niedriger Kapazitätsauslastung die Stückkosten, weil der Anteil der Fixkosten, die auf das Stück verrechnet werden, größer wird. Bei der Ableitung der Kosten den Auslastungsgrad der Eigenfertigung einzubeziehen, kann also durchaus sinnvoll sein. Dieser Aspekt steht damit in engem Zusammenhang mit den Kosten der internen Optimierung (s.o.). Liegt beispielsweise der Auslastungsgrad der Eigenfertigung zum Entscheidungszeitpunkt nur bei 50 %, kann die Unterauslastung die Ursache dafür sein, dass die Kosten im Vergleich zum Fremdanbieter höher sind. Am Ende besteht die Gefahr, dass eine Fremdvergabe erfolgt, nur weil die betriebsnotwendigen Anpassungen (in diesem Fall die Reduktion der Kapazitäten) nicht vorgenommen wurden. Es könnte stattdessen überlegt werden, dass eine interne Optimierung des Auslastungsgrades durch Insourcing bzw. Akquisition zusätzlicher Aufträge wirtschaftlicher und strategisch vorteilhafter sein könnte als die Fremdvergabe.

### **Qualitative Kriterien**

Nach den quantitativen Kostenkriterien werden nun die in den Vereinbarungen genannten, bei der Outsourcing-Entscheidung zu berücksichtigenden *qualitativen Kriterien* dargestellt. Es zeigt sich, dass nicht nur *harte* Faktoren wie die Kosten der jeweiligen Aufgabe berücksichtigt werden, sondern dass auch sogenannte *weiche* Faktoren in die Entscheidungsfindung eingehen. Damit tragen Betriebsrat und Arbeitgeber der Erkenntnis Rechnung, dass Kostenersparnis allein noch nicht den Unternehmensfortbestand bzw. die Wettbewerbsfähigkeit sichert.

In den Betriebsvereinbarungen werden in 75 % der Fälle neben dem Kostenkriterium auch qualitative Bedingungen angeben, die bei der Outsourcing-Entscheidung berücksichtigt werden müssen.

Oftmals wird sichergestellt, dass für den Vergleich *gleiche Bedingungen für den internen und den externen Anbieter* gelten müssen:

[...]

Grundsätzlich wird bei planbaren Leistungen vor einer Fremdvergabe ein Kostenvergleich zwischen dem internen und externen Anbieter erstellt.

Grundlagen für den Kostenvergleich sind:

- Gleiche Bedingungen bei der Auftragserteilung zwischen internem und externem Anbieter.
- [...]

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/02)

Mit dem Ziel, dass »Gleiches mit Gleichem verglichen« werden soll, wird die »Beschreibung der Leistung nach Menge und Inhalt« verlangt (Krankenhausunternehmen, 081000/04). So können wettbewerbs- bzw. vergleichsverzerrende Situationen vermieden werden. Es wird beispielsweise ausgeschlossen, dass der externe Anbieter Sachmittel zur Erledigung der Aufgabe zur Verfügung gestellt bekommt oder dass dem Angebot des Fremdanbieters eine höhere Leistungsabnahme zugrunde liegt, so dass dieser einen niedrigeren Preis kalkulieren kann.

Ein weiterer häufig genannter Aspekt, der ebenfalls auf die Vergleichbarkeit der Angebote abzielt, ist die Absicherung oder Erhöhung der *Leistungsqualität*:

[...]

Fremdvergaben kommen nur in Betracht, wenn durch sie die Qualität der Leistung und/oder die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung wesentlich verbessert werden kann.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 080200/20)

Eine schlechtere Leistungsqualität kann demgegenüber gemäß dieser Formulierung in keinem Falle zu einer Fremdvergabe führen.

Über die Leistungsqualität hinaus können Aspekte wie z. B. die resultierende Qualität des Restprozesses oder auch der Verlust an betriebsspezifischem Know-how einbezogen werden. Solche generellen qualitativen Aspekte werden in einigen Vereinbarungen konkretisiert. Dazu wurde zum Beispiel folgendes vereinbart:

[...]

Vorstand und Personalrat sind sich darüber einig, dass die Gründung von Tochtergesellschaften, die Beteiligung an anderen Unternehmen und die Ausgliederung von Betriebsteilen nur erfolgen soll, wenn

- [...]
- [...] Risiken für das Kerngeschäft [...] abgewehrt werden können,
- dies die einzige Möglichkeit ist, die Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Geschäftsfeldes zu stärken, zu erhalten oder herzustellen,
- [...]

[...]

(Logistikdienstleister, 081000/14)

Strategische Fragen müssen also ebenfalls in die Entscheidung einbezogen werden.

Diese Formulierung gibt zwar nicht an, wie die Aspekte *Risikoabwehr* und *Wettbewerbsfähigkeit* genau (im Sinne objektiv bestimmbarer Größen) zu prüfen sind, jedoch hat sich der Arbeitgeber mit der Vereinbarung darauf verpflichtet, im Zweifel in die Beweisführung zu gehen. Der Personalrat kann das Urteil dann überprüfen – ggf. muss per Diskurs oder Konflikt darüber befunden werden.

In einem Krankenhausunternehmen wurde vereinbart, dass Fremdvergabe nur dann gegenüber der Eigenfertigung bevorzugt werden darf, wenn – neben anderen Kriterien – die *Versorgungssicherheit* vom externen Anbieter mindestens sicher gestellt wird.

In der folgenden Vereinbarung wurden weitere Prüfkriterien aufgelistet, die bei Fremdvergabe Risiken für das eigene Unternehmen vermeiden sollen.

[...]

Die Information umfasst [...] sowie eine Folgeabschätzung zur künftigen

- Qualitätssicherung, Liefersicherheit und Stabilität des gewonnenen Preisvorteils
- Auslastung des Betriebes
- technischen Ausstattung des Betriebes
- Arbeitsorganisation und zu den Arbeitsabläufen.

(Elektronunternehmen, 081000/15)

In einigen Fällen werden die qualitativen Kriterien detailliert angegeben und darüber hinaus durch bestimmte Fragestellungen konkretisiert. Aus folgender Regelung haben wir beispielhaft nur die Fragen zur zukünftigen *Flexibilität* herausgenommen.

[...]

## Anlage 1

### Beispielhafte qualitative Kriterien

[...]

#### Qualitative Beurteilungskriterien

- Qualität
- Flexibilität
- Abhängigkeit
- Zuverlässigkeit
- Sicherheit
- Erhöhter Verschleiß

#### Strategische Bedeutung

[...]

#### Fragen zur Flexibilität:

- Erhöht oder vermindert sich durch die Fremdvergabe die kurzfristige Anpassungsfähigkeit des Betriebes an Markterfordernisse?
- Wie schnell stehen Fremdfirmen zur Verfügung?
- Muss eine gewisse Mindestmenge fremdvergeben werden?
- Sind kurzfristige Erhöhungen der Fremdvergabe möglich?
- Wie lässt sich der Fremdfirmeneinsatz über die Wochentage verteilen?
- Können kurz- oder langfristige Änderungen der geforderten Qualitätsstandards vorgenommen werden?

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

Ein Fragenkatalog ist ein geeignetes Instrument, um in der konkreten Entscheidungssituation alle bedeutsamen Aspekte und strategischen Risiken zu berücksichtigen. Zudem wird dieser für beide Vertragsparteien verbindlich – die entsprechenden »Antworten« bzw. Einschätzungen des Arbeitgebers können vom Betriebsrat eingefordert werden.



In einer anderen Vereinbarung werden als Kriterien für Make-or-buy-Entscheidung bzw. als sogenannte *Fremdbezugsbarrieren* zusätzlich folgende Aspekte genannt:

Entscheidungskriterium	Fragestellung
1. Systembestimmende und -kontrollierende Eigenschaften	Ist das Bauteil systembestimmend? Besteht die Gefahr der Vorwärtsintegration durch den Lieferanten? Liegt Bereich/Bauteil im Kernkompetenzfeld?
2. Technologischer Einfluss auf die Entwicklung der Produkte	Liegt das Know-how in der Produktionstechnologie? Besteht ein technologischer Einfluss auf die Entwicklung der Produkte?
3. Investitionsmaßnahmen/ Rendite der Investitionen	Ist die Rendite der Neu-/Ersatzinvestitionen gesichert?
4. [...]	
5. Know-how-Einfluss/ -Verlust bei Zukauf	Sind die als Know-how definierten Leistungen frei am Markt verfügbar? Liegt das Know-how im System-Engineering? [...].
6. [...]	
7. Durchlaufzeitbestimmend	Ist das Bauteil durchlaufzeitbestimmend? [...]
8. [...]	
9. [...]	
10. Umwelt	Belastung der Umwelt durch erhöhte Transportaufwände? Belastung durch Verpackungsmaterial? Verlust von Recyclingfähigkeit? (Maschinenbau, 080200/46)

Neben betriebs- und fertigungsspezifischen Aspekten werden auch mögliche negative Auswirkungen auf die Umwelt als Auslagerbarriere formuliert. Know-how-Verluste der Fertigung müssen durch mehrere Fragen »abgeklopft« werden. Der strategische Stellenwert des betrieblichen Wissens wird von den Betriebsparteien auch in der folgenden Vereinbarung thematisiert.

[...]

Die Gründung von Tochtergesellschaften, die Übernahme von Beteiligungen und die Ausgliederung von Betriebsteilen sind zulässig, wenn dies

(a) [...]

(b) [...]

(c) eine erfolversprechende Ausweitung der Geschäftsfelder ermöglicht – und/oder

(d) keine Konkurrenzsituation zu anderen Geschäftsbereichen der [Firma xy] entstehen lässt und

(e) einen entscheidenden Einfluss auf die Geschäftspolitik der neuen Unternehmenseinheit sichert.

[...]

Tätigkeiten, die nach eingehender Untersuchung die Kriterien nicht erfüllen, werden aufgegeben, sofern dadurch keine negativen Auswirkungen auf das Unternehmen entstehen (z. B. Know-how-Verlust, Vergabeproblematik, Auswirkung auf Fixkostenverteilung).

[...]

(Energiedienstleister, 100100/115)

Daneben spielen verschiedene andere strategische Faktoren eine Rolle. Dass durch Outsourcing die Geschäftsfelder möglichst ausgeweitet werden sollen, geht über die oftmals geforderte »Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit« hinaus. Auch die Forderung, dass keine Konkurrenz »im eigenen Hause« entstehen soll, zeigt, dass die Betriebsparteien über die Risiken für das Gesamtunternehmen im Vorfeld Vorstellungen entwickelt haben. Ebenfalls strategisch motiviert ist, dass Outsourcing nur erfolgen soll, wenn die Geschäftspolitik des neuen Unternehmens wesentlich beeinflusst werden kann. Die Kriterien weisen darauf hin, dass die Vertragspartner ein Unternehmensgesamtkonzept mit dieser Outsourcing-Vereinbarung verfolgen.

Auf die Konsequenzen von Outsourcing zwischen den einzelnen Betriebsbereichen nimmt auch die folgende Vereinbarung Bezug. Damit wird der gesamte Prozess der Leistungserstellung bei der Entscheidung berücksichtigt. Selbst wenn der Fremdbezug eines einzelnen Bauteils u.U. kostengünstiger ist, müssen möglicherweise entfallende Kostenvorteile – z. B. bei bestehender Kuppelproduktion – dagegen gerechnet werden.

[...]

Bei einer Entscheidung über Fremdbezug oder Eigenleistung sind auch Synergie- und Auslastungseffekte zu berücksichtigen, die sich in anderen Organisationseinheiten ergeben.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 080200/20)

Die Verpflichtung auf eine bestimmte *Produktqualität* bzw. entsprechende *Prozessnormen* wird ebenfalls formuliert, so bei einem metallherstellenden Unternehmen, wo »die Standards der DIN ISO 9001 von den Fremdfirmen erfüllt werden« müssen (081000/23).

In einer Vereinbarung wird als weiteres Kriterium die Kundenperspektive definiert. So kann die Eigenerstellung einer Teilleistung in Bezug auf die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit wichtig für die Akzeptanz des Gesamtprodukts sein.

(Krankenhausunternehmen, 081000/04)

Überbetriebliche Aspekte werden in der Regelung eines Chemieunternehmens ebenfalls als Kriterien der Outsourcing-Entscheidung formuliert.

[...] Information und Beratung erstrecken sich auf Entscheidungskriterien für die wirtschaftliche Betriebsführung sowie technische und personalpolitische Gesichtspunkte. Dazu können gehören:

[...] konjunkturelle Einflüsse, [...], Behördenauflagen, [...]

[...]

(Chemieunternehmen, 081000/08)

### **Finanzielle Kriterien**

Eine Rolle für die Sicherung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit wird in den nachfolgenden Vereinbarungen auch in bestimmten finanziellen Aspekten gesehen. Durch Outsourcing können finanzielle Mittel im Unternehmen freigesetzt werden, beispielsweise durch den Verkauf von nicht länger benötigten Anlagegütern. Auch können durch Fremdbezug langfristig u.U. fixe Kosten in variable umgewidmet werden (z. B. Personalkosten, die bei Fremdbezug in Kosten für Sachleistungen überführt werden), so dass eventuelle zukünftig entstehende Liquiditätsengpässe durch Zahlungsaufschub oder Stornierung des Auftrages überbrückt werden können.

[...]

Betriebsübertragungen und Fremdvergaben werden nur dann vorgesehen, wenn sie [...] aus [...] oder sonstigen Gründen (z. B. Liquiditätssicherung) für die Stadt notwendig sind.

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 081100/27)

Durch Outsourcing in Form von Ausgliederungen besteht die Möglichkeit, dass dem Unternehmen zusätzliches Haftungskapital durch den Kapitalmarkt zugeführt wird. Befindet sich das Unternehmen des folgenden Beispiels in der Situation, dass keine alternativen Wege der Kapitalbeschaffung (z. B. durch Banken) zur Verfügung stehen, muss in einer vorliegenden Vereinbarung eine Ausgliederung des betroffenen Geschäftsfeldes geprüft werden.

[...]

Vorstand und Personalrat sind sich darüber einig, dass die Gründung von Tochtergesellschaften, die Beteiligung an anderen Unternehmen und die Ausgliederung von Betriebsteilen nur erfolgen soll, wenn

- [...]
- nur auf diesem Wege betriebswirtschaftlich vorteilhafte Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionsmaßnahmen erschlossen werden können.

[...]

(Logistikdienstleister, 081000/14)

### **Sozialverträglichkeit in Bezug auf die Beschäftigten des fremdvergebenen Unternehmens**

Der Betriebsrat muss sich üblicherweise mit Argumenten des Arbeitgebers auseinandersetzen, nach denen zwar einerseits infolge von Outsourcing Arbeitsplätze entfallen werden, aber andererseits eine durch Outsourcing gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit dazu beitragen kann, die verbleibenden Arbeitsplätze zu sichern. Zwar wird durch die vereinbarten qualitativen Aspekte, die auch die strategischen Risiken bzw. Auslagerbarrieren berücksichtigen, bereits eine Absicherung dahin gehend erreicht, dass nicht *allein* aufgrund von Kostenüberlegungen eventuell zu »kurzsichtig« entschieden wird, jedoch können sich die Interessenvertretungen darauf allein nicht verlassen. Durch die Vereinbarung von Kriterien, nach denen die Sozialverträglichkeit der Outsourcing-Maßnahmen in die Entscheidung einbezogen bzw. gewährleistet sein muss, kann eine zusätzliche *Absicherung der Beschäftigten* gelingen, die einer u.U. notwendigen Folgenbewältigung vorgelagert ist.

Die weitestgehende Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen ist, die Sicherung der Qualität und des Bestandes an Arbeitsplätzen als *Kriterium der Entscheidungsfindung* zu vereinbaren. Von den uns vorliegenden Vereinbarungen zur Outsourcing-Entscheidung geschieht dies zu gut einem Viertel (8 Vereinbarungen). Bei einem Verkehrsdienstleister finden wir dazu folgende Formulierung:

[...]

Eine Fremdvergabe wird nur dann vorgenommen, wenn

- [...]
- sie nicht zu unzumutbaren personellen Maßnahmen führt. Bei dieser Beurteilung sind die Interessen des Unternehmens auf Fremdvergabe einerseits und die Interessen der Beschäftigten andererseits angemessen zu berücksichtigen. Kündigungen, einschl. Änderungskündigungen, zum Zwecke einer Entgeltminderung erfolgen nicht. [...]

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

Besteht also die Gefahr, dass Outsourcing zu wesentlichen Konsequenzen für die Zahl der Arbeitsplätze oder zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führt, muss gemäß der folgenden Vereinbarungen das Ergebnis der Entscheidung negativ ausfallen. »Zumutbare« personelle Änderungen hingegen können zu einer Entscheidung für Outsourcing führen, hierfür sind in dieser Vereinbarung (und in der überwiegenden Zahl der Vereinbarungen ebenso) Maßnahmen verabredet, die die wirtschaftlichen Nachteile mindern oder ausgleichen (vgl. Kap. 3.2).

In einer anderen Regelung wird formuliert, dass Einvernehmen von Geschäftsführung und Personalrat darüber besteht, dass bei der Gefährdung von Arbeitsplätzen *kein* Outsourcing erfolgen soll. Diese Absichtserklärung garantiert zwar nicht unmittelbar, dass Outsourcing unterbleibt, dennoch unterliegt der Arbeitgeber durch die Vereinbarung einem nicht unwesentlichen Rechtfertigungszwang gegenüber der Interessenvertretung, die diese auch gezielt einfordern kann.

[...]

Vorstand und Personalrat sind sich darüber einig, dass die Gründung von Tochtergesellschaften, die Beteiligung an anderen Unternehmen und die Ausgliederung von Betriebsteilen nur erfolgen soll,

[...]

wenn Arbeitsplätze im Unternehmen dadurch nicht gefährdet werden [...]

[...]

(Logistikdienstleister, 081000/14)

Ein Fahrzeughersteller schließt Fremdvergaben in Form von Personal-Leasing oder Werkverträgen für den Fall ausdrücklich aus, dass dadurch Arbeitsplätze gefährdet werden (Fahrzeughersteller, 100100/10).

In einem Krankenhaus muss bei der Outsourcing-Entscheidung neben anderen Kriterien die Sozialverträglichkeit der Maßnahme berücksichtigt werden. Dazu sind weitere Einzelkriterien vereinbart worden, anhand derer die Gefährdung beurteilt werden soll.

[...]

[...] eine externe Leistungserbringung [soll] dann bevorzugt werden, wenn sich nach den in [...] genannten Kriterien vorteilhaft erscheint.

- [...]
- die Sozialverträglichkeit sowie
- [...]

Einzelkriterien [bezüglich der] Gefährdung der Sozialverträglichkeit:

- Arbeitsplatzverlust
- Dequalifikation
- Arbeitsunzufriedenheit/Demotivation
- Identifikationsverlust (z. B. Gefährdung der Unternehmenskultur)

[...]

(Krankenhausunternehmen, 081000/04)

Bei einem Energiedienstleister wurde vereinbart, dass Outsourcing nur zulässig ist, wenn dadurch die Beschäftigung gesichert wird. Allerdings wird nicht ausdrücklich die Zahl der Arbeitsplätze abgesichert, so dass ein Arbeitsplatzabbau u.U. auch möglich ist. Hier gilt wie bei anderen Formulierungen auch, dass die Interessenvertretung in jedem Falle eine gute Möglichkeit hat, dieses per Betriebsvereinbarung beiderseitige dokumentierte Einvernehmen einzufordern und die Geschäftsführung in die Verantwortung zu nehmen.

[...]

Die Gründung von Tochtergesellschaften, die Übernahme von Beteiligungen und die Ausgliederung von Betriebsteilen sind zulässig, wenn dies

- [...]
- der Sicherung von Beschäftigung bei der [Firma xy] und den Beteiligten dient [...]
- [...]

[...]

(Energiedienstleister, 100100/115)

In einer anderen Regelung wurde vereinbart, dass eine zusätzliche Fremdvergabe nur zulässig ist, wenn dadurch keine personellen Überkapazitäten entstehen. Hiermit wurde konkret ein Ausschlusskriterium definiert – die Zahl der Arbeitsplätze bestimmt die Obergrenze möglicher Fremdvergaben.

[...]

Bei jeglicher Umsetzung von zusätzlichen Maßnahmen über die in der Anlage A beschriebene Vergabe von Arbeitsinhalten hinaus wird dies jeweils nur in dem Umfang erfolgen, dass auf der Basis des jeweiligen Personalbestandes (siehe Anlage B) und der vollen Nutzung der tariflichen Arbeitszeit keine zusätzlichen personellen Überkapazitäten am Standort [...] erfolgen.

[...]

(Maschinenbau, 080200/46)

In einer Vereinbarung aus dem Bereich »Flexible Arbeitszeiten« wird festgelegt, dass fremdvergebene Aufgaben geprüft und ggf. zurückgeholt werden sollen, sobald die tatsächlich geleistete Arbeitszeit die tarifliche Arbeitszeit unterschreitet, die Zeitkonten also belastet werden (Maschinenbau, 030200/381).

Die Interessen der Beschäftigten werden in einer anderen Vereinbarung dadurch berücksichtigt, dass bei der Entscheidung geprüft werden muss, ob »vorrangige Nutzungsmöglichkeiten der eigenen Personalkapazitäten unter Berücksichtigung u. a. von Fachwissen, Erfahrung, Betriebs- und Ortskenntnissen und Mobilität innerhalb der [Firma xy]« gegeben sind (Chemieunternehmen, 081000/08). Ein Fremdfirmeneinsatz könnte also dadurch vermieden werden, dass aus anderen Unternehmensteilen Personal rekrutiert wird.

In einem Unternehmen, in dem bereits eine Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft existiert, wurde vereinbart, dass Fremdvergaben nur dann zulässig sind, wenn auch diese Gesellschaft die »Aufgaben nicht im Rahmen ihrer verfügbaren Möglichkeiten übernehmen kann« (Energiedienstleister, 081000/13).

### **Sozialverträglichkeit in Bezug auf die Beschäftigten der Fremdfirma**

Neben den Entscheidungskriterien, die sich auf den Schutz der Beschäftigten im vertragsabschließenden Unternehmen beziehen, zielen weitere Regelungen auf den Schutz der Beschäftigten in den Fremdfirmen ab, an die Aufträge vergeben werden sollen. Dabei werden größtenteils Anforderungen an die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen seitens der Fremdfirma gestellt. Auch wird der Anspruch auf soziale Mindestanforderungen formuliert.

Für den Betriebsrat gibt es sicherlich mehrere Motive, auch Prüfkriterien in Bezug auf die Beschäftigungsbedingungen der potenziellen Fremdfirma zu vereinbaren: Zum einen besteht vermutlich ein soziales Interesse an der Einhaltung arbeitsrechtlicher und tarifvertraglicher Standards auch in der Fremdfirma. Bedeutender wird jedoch sein, dass Fremdfirmen aufgrund niedrigerer (Tarif-)Löhne oftmals günstiger anbieten können. Diese wettbewerbsverzerrende Wirkung unterschiedlicher Tarife soll durch die Vereinbarung von vergleichbaren Arbeitsbedingungen und -entgelten aufgehoben werden. Dies schützt wiederum die Beschäftigten im eigenen Betrieb.

Mehr als die Hälfte der Vereinbarungen berücksichtigt derartige Kriterien. Am häufigsten wird eine Tariflohnbindung des externen Anbieters zur Voraussetzung einer Fremdvergabe an ihn gemacht. So heißt es z. B. bei einem Verkehrsdienstleister:

[...]

Grundlagen für den Kostenvergleich sind:

- [...]
- Der Marktpreis eines externen Anbieters, wobei dieser sich auf Tariflohniveau befinden muss.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/02)

Darüber hinaus wird teilweise vereinbart, dass sich die Fremdfirma vertraglich verpflichtet, die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, wie in der folgenden Regelung:

[...]

Es dürfen nur Firmen verpflichtet werden, die vertraglich zusichern, dass sie die jeweils gültigen gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeitordnung einhalten und die ihren Beitrags- und Abgabepflichten nachkommen.

[...]

(Metallerzeugung, 081000/23)



Weitere Regelungen verlangen von den Fremdfirmen die Einhaltung sozialer Schutzstandards:

[...]

Die Vergleichbarkeit der Angebote von externen und internen Anbietern ist sicherzustellen. Hierbei sind insbesondere soziale Mindestforderungen zu beachten (z. B. keine geringfügige Beschäftigung, Mitgliedschaft Berufsgenossenschaft, Ausbildungsplätze und Schwerbehindertenquote).

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 100200/15)

In einer Regelung wird ein Punkt vereinbart, der sowohl für die Mitbestimmung allgemein als auch für die Interessenvertretung im vergebenden Unternehmen von Bedeutung ist: Nur wenn in der Fremdfirma ein Betriebsrat existiert bzw. einer Gründung desselben nichts im Wege steht, kann sie den Auftrag erhalten. So ist für das fremdvergebende Unternehmen gewährleistet, dass eine Vergleichbarkeit der Leistungserstellung auch in Bezug auf die Kosten betriebsverfassungsrechtlich vorgeschriebener Standards möglich ist.

[...]

Die Betriebsparteien von [Firma xy] gehen davon aus, dass die Anbieter tarifkonform sind und der Bildung einer Interessenvertretung, soweit der Wunsch der dort beschäftigten Mitarbeiter besteht, nicht entgegenstehen.

[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/12)

## Die Kriterien der Vereinbarungen im Überblick

Die in den Vereinbarungen genannten quantitativen und qualitativen Kriterien werden nun noch einmal tabellarisch aufgeführt:

### Entscheidungsrelevante Kosten

---

#### nach Zeitpunkt

- einmalig entfallende Kosten
- zukünftig vermiedene Kosten
- einmalig anfallende Kosten
- laufend anfallende Kosten

### **nach Art**

Gemeinkosten, Umlagen, intern laufende Kosten, umzuwidmende  
Kostenbestandteile  
Kosten des Kapazitätsabbaus, des Abbaus der Leistungserstellung  
Interessenausgleichs- und Sozialplankosten, Sozialkosten  
Vergabe- und Überwachungskosten  
Kosten der internen Optimierung  
Kosten für Neuinvestitionen  
Transaktionskosten, Kosten für Qualitätssicherung und  
Vertragsmanagement

### **Qualitative Kriterien**

*Bei Outsourcing zu prüfen sind Konsequenzen in Bezug auf [...]*

Auftragsbedingungen für den internen und den externen Anbieter  
Synergie- und Auslastungseffekte in anderen Organisationseinheiten  
Auslastung des Betriebes  
Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Geschäftsfeldes  
Risiken für das Kerngeschäft  
Möglichkeit der Ausweitung der Geschäftsfelder  
Konkurrenzsituation zu anderen Geschäftsbereichen  
Sicherung eines entscheidenden Einflusses auf die Geschäftspolitik  
der neuen Unternehmenseinheit  
Bedeutung der Teilleistung im Leistungserstellungsprozess  
Arbeitsorganisation und zu den Arbeitsabläufen  
Einfluss auf Know-how/-Verlust  
Stabilität des gewonnenen Preisvorteils  
technische Ausstattung des Betriebes  
Erhöhter Verschleiß  
Flexibilität  
Abhängigkeit  
Zuverlässigkeit  
Sicherheit  
Liefersicherheit  
Versorgungssicherheit  
Sicherung der Leistungsqualität  
Sicherung bestimmter Prozessnormen

erforderliche Investitionsmaßnahmen/Rendite der Investitionen  
Auswirkungen auf die Umwelt  
Kundenperspektive  
konjunkturelle Einflüsse  
Behördenauflagen

### **Finanzielle Kriterien**

*Outsourcing soll gewährleisten*

Liquiditätssicherung  
Finanzierungsmöglichkeiten

### **Sozialverträglichkeit in Bezug auf die Beschäftigten des fremdvergebenen Unternehmens**

*Outsourcing darf/sollte nicht führen*

zu unzumutbaren personellen Maßnahmen  
zur Gefährdung von Arbeitsplätzen  
zu personellen Überkapazitäten am Standort  
zur Belastung von Zeitkonten  
zu Arbeitsplatzverlust  
zu Dequalifikation  
zu Arbeitsunzufriedenheit / Demotivation  
zu Identifikationsverlust (z. B. Gefährdung der Unternehmenskultur)

Vorrangige Nutzungsmöglichkeiten der eigenen Personalkapazitäten sollen geprüft werden

### **Sozialverträglichkeit in Bezug auf die Beschäftigten der Fremdfirma**

*Bedingungen, die die Fremdfirma erfüllen muss/sollte:*

Tariflohnbindung  
Gesetzliche Bestimmungen des Arbeitsschutzes und der  
Arbeitszeitordnung werden eingehalten  
Beitrags- und Abgabepflichten werden erfüllt  
Betriebsrat oder Möglichkeit der Bildung einer Interessenvertretung  
soziale Mindestforderungen werden beachtet (keine geringfügige  
Beschäftigung, Mitgliedschaft Berufsgenossenschaft, Ausbildungsplätze  
und Schwerbehindertenquote)

## Nachbesserungsregelungen bezüglich der internen Leistungserstellung

Selbst wenn ein externer Anbieter günstiger ist als der interne muß daraus noch nicht folgen, dass er sofort den Auftrag erhält. Dem eigenen Betrieb könnte zunächst die Chance zur internen Optimierung eingeräumt und die Entscheidung erst aufgrund der korrigierten Wirtschaftlichkeitsdaten getroffen werden. Für die Interessenvertretung stellen solche Nachbesserungsmöglichkeiten ein »zweischneidiges Schwert« dar: Auf der einen Seite steigen die Chancen für die interne Leistungserstellung, andererseits wird eine solche Optimierung i.d.R. mit Rationalisierungsanstrengungen verbunden sein, die zu Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten und u.U. auch zu Personalabbau führen. Die Chance des internen Anbieters kann zu einem enormen Druck für alle Betroffenen führen: Nur ein Preis gleich dem der Fremdfirma sichert das Überleben der Abteilung – dass insofern alle erdenklichen Bemühungen unternommen werden, ist wahrscheinlich. Nicht immer muss es zu deutlichen Mehrbelastungen für die Beschäftigten kommen. Auch Versäumnisse im Investitionsbereich, bei der Prozessorganisation, bei den Beschaffungskonditionen, bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung etc. können bei der Analyse interner Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt und ohne Konsequenzen für die Beschäftigten beseitigt werden.

In gut einem Drittel der Vereinbarungen zur Outsourcing-Entscheidung (12 Vereinbarungen) finden sich Regelungen, die ein ausdrückliches Nachbesserungsrecht der internen Leistungserbringer vorsehen. Weiterhin gibt es drei Regelungen, die ausdrücklich ein Last-Call-Recht vereinbaren: Nachdem die Ergebnisse des Wirtschaftlichkeitsvergleiches vorliegen, wird der internen Abteilung das Recht zu einem letzten Angebot eingeräumt, mit dem sie die Leistungserbringung mit den Konditionen des besten Fremdanbieters vergleicht.

Das Last-Call-Recht wird mit folgendem oder ähnlichem Wortlaut vereinbart:

[...]

Bei allen Fertigungsumfängen hat die [Firma xy]-Eigenfertigung gegenüber externen Anbietern das Recht des letzten Angebotes.

[...]

(Fahrzeughersteller, 081000/12)

Nicht das letzte, aber die Chance eines zweiten Angebotes ist in folgender Dienstvereinbarung vorgesehen.

[...]

Falls es zu einer größeren Abweichung [zwischen dem Angebotspreis des internen Anbieters und dem vergleichbaren Angebotspreis des externen Anbieters] kommt, hat der interne Anbieter das Recht eines 2. Angebotes.

[...]

(Öffentliche Verwaltung, 100200/15)

Interessant ist bei dieser Regelung, dass der interne Anbieter nicht günstiger als der externe zu sein braucht, auch wenn »sein Angebotspreis lediglich geringfügig oberhalb des vergleichbaren Angebotspreises des externen Anbieters liegt«, bekommt die interne Abteilung den Zuschlag.

Meist hat die betroffene Abteilung das Vorschlagsrecht zur internen Optimierung. Im folgenden Beispiel hat auch der Betriebsrat ein entsprechendes Initiativrecht.

[...]

Der Betriebsrat kann auch Vorschläge für eine wirtschaftliche Gestaltung der Eigenfertigung anstelle einer Fremdvergabe einbringen. [...]

[...]

(Elektronunternehmen, 081000/15)

In einem Falle wird die interne Optimierung sogar als Pflichtmaßnahme definiert:

[...]

Wenn nach der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung feststeht, dass das interne Leistungsangebot ungünstiger als ein externes ist, wird für den betroffenen Bereich ein Anpassungsprozess mit dem Ziel eingeleitet, möglichst innerhalb von einem Jahr zu einem wettbewerbsfähigen Leistungsstandard zu gelangen.

Der Zeitraum wird mit dem Betriebsrat abgestimmt.

Die betroffene Abteilung wird ein Anpassungskonzept vorlegen und in einem angemessenen Zeitraum in Bezug auf die jeweiligen Regelungen [...] einen Zwischenbericht erstellen, in dem über das erreichte Ergebnis berichtet wird und die weiteren Perspektiven eingeschätzt werden.

Steht bei Vorlage des Zwischenberichtes fest, dass das angestrebte Ziel (Wettbewerbsfähigkeit) nicht erreicht werden kann, kommen zusätzliche Anpassungs- bzw. Fremdvergabemaßnahmen in Betracht.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

In der Vereinbarung eines Krankenhausunternehmens müssen die Chancen der internen Optimierung – der »Binnenmodernisierung« – anhand verschiedener Kriterien und Fragen systematisch erarbeitet werden. Dabei werden Aspekte angesprochen, die auch schon bei den qualitativen Entscheidungskriterien eine Rolle gespielt haben. Nun geht es allerdings ausschließlich um noch aufzudeckende Chancen der Eigenfertigung und nicht mehr darum, zu untersuchen, welche strategischen Nachteile infolge von Outsourcing entstehen.

[...]

Binnenmodernisierungschancen

- Effizienzpotenziale (Bestehen in den Leistungsbereichen noch nicht ausgeschöpfte eigene Potenziale zur Optimierung der Leistungsprozesse, insbesondere durch ganzheitliche Gestaltung der Leistungsprozesse? Liegen bereits entsprechende Konzepte vor?)
- Synergiepotenziale (Lassen sich durch die Zentralisation oder Dezentralisation der Leistung innerhalb des [Unternehmens xy] interne Synergie-Potenziale schaffen?)
- Neue Marktpotenziale (Lässt sich die Leistung als eigenständige Leistung auf dem Gesundheitsmarkt verkaufen und können damit Ertragszuwächse realisiert werden?)
- Alternative Finanzierungspotenziale

[...]

(Krankenhausunternehmen, 081000/04)

## 3.2 OUTSOURCING-FOLGEN

### 3.2.1. Anlässe

Outsourcing ist wie bereits in Kapitel 3.1.2 dargestellt ein Oberbegriff für eine Reihe von Reorganisationsmaßnahmen, die dazu führen, dass *Ressourcen externer Anbieter genutzt* werden. Dieser externe Anbieter ist beim »klassischen« Outsourcing der Fremdanbieter, der mit dem vergebenden Unternehmen unternehmens- oder gesellschaftsrechtlich nicht verflochten ist. Bei anderen Formen steht der externe Anbieter mit dem vergebenden Unternehmen in einem bestimmten Beteiligungsverhältnis, beispielsweise werden Leistungen nicht länger im Unternehmen selbst erbracht, sondern aufgrund einer Outsourcing-Entscheidung zukünftig von einem Tochterunternehmen bezogen. Lediglich bei der Bildung von Centerstrukturen verändern sich die Eigen-

tums- und damit die Kontrollrechte des vergebenden Unternehmens an der Organisationseinheit nicht.

Die Folgen von Outsourcing werden zum einen in den Vereinbarungen geregelt, die ausschließlich dazu abgeschlossen wurden, also in den 33 Regelungen zu den Outsourcing-Folgen, aber teilweise auch in den 29 Vereinbarungen zur Outsourcing-Entscheidung (vgl. auch Tabelle 6) – dann in Form potenzieller Maßnahmen bei etwaiger Fremdvergabe. Den uns vorliegenden Vereinbarungen, in denen die Folgen von Outsourcing geregelt werden, liegen nun folgende Sachverhalte zugrunde:

**Tabelle 8: Outsourcing-Formen, die den Vereinbarungen über die Folgen von Outsourcing zugrunde liegen**

Folgen von <b>Ausgliederung</b> .....	23
Folgen von <b>Fremdvergabe</b> .....	28
Folgen von <b>Center-Bildung</b> .....	2

### 3.2.2. Zusicherungen

Im Gegensatz zu anderen Themenfeldern von Betriebsvereinbarungen wie beispielsweise Arbeitszeit, Entgelte etc. ist bei Outsourcing der gesamte Komplex Unternehmensumstrukturierungen betroffen, welcher durch vielfältige sich ergänzende rechtliche Bestimmungen geregelt ist. So hat Outsourcing oftmals Auswirkungen für die Beschäftigten in den Dimensionen Tarifrecht, Unternehmensmitbestimmung, Betriebsverfassung und Individualarbeitsrecht. Die Konsequenzen sind im wesentlichen geregelt durch §§ 111ff. BetrVG, § 613a BGB, §§ 321-325 UmwG und § 5 Abs. 1 MitbestG sowie bei speziellen Outsourcing-Formen wie beispielsweise Arbeitnehmerüberlassung durch die entsprechenden Bestimmungen nach BetrVG und Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Jede Outsourcing-Form zieht bestimmte rechtliche Folgen nach sich. In verschiedenen Vereinbarungen wird zudem versucht, über das Gesetz hinausgehende, für die ArbeitnehmerInnen günstigere Regelungen zu verabreden.

Eine wesentliche Erkenntnis liegt dadurch primär in der Analyse der juristischen Ausgestaltung der Vereinbarungen. Eine solche kann an dieser Stelle jedoch aus verschiedenen Gründen nicht geleistet werden:

Es handelt sich um eine sehr komplexe Rechtslage, noch erschwert durch betriebliche Gegebenheiten (wie auch bestehende andere Vereinbarungen, auf die Bezug genommen wird), die von außen meist nicht ohne weiteres nachvollziehbar sind. So kommt es beispielsweise dazu, dass 1. etliche Regelungen die Gesetzeslage nur

nochmals duplizieren, 2. viele Tatbestände nicht so geregelt sind, wie es die betrieblichen Akteure intendiert haben und 3. einige Regelungen letztlich nicht rechtsgültig sind. Für eine analytische Betrachtung im Rahmen dieser Auswertung fehlt es zudem an Informationen über den jeweils zugrunde liegenden gesellschaftsrechtlichen Tatbestand. Und schließlich können Vereinbarungen auch schlicht vertragsrechtlich-handwerklich ungenügend sein, weil von Betriebspraktikern keine speziellen kautelarjuristischen Fähigkeiten verlangt werden können.

Fremdvergaben werfen komplizierte rechtliche Probleme auf, die hier nicht behandelt werden können. Ebenso wenig ist es uns möglich, die Vereinbarungen in rechtlicher Hinsicht auszuwerten oder rechtliche Gestaltungsempfehlungen auszusprechen.

Stattdessen beschränken wir uns darauf, die Regelungsinhalte zu den Folgen von Outsourcing zu beschreiben, Aussagen über Häufigkeiten bestimmter Inhalte zu machen und nicht-rechtliche Bewertungen und Empfehlungen zu geben. Damit kann zumindest ein Eindruck über die Regelungstiefe vermittelt werden bzw. abgeschätzt werden, wie umfassend die Absicherung der von Outsourcing betroffenen ArbeitnehmerInnen ist.

Zunächst stellen wir fest, dass im überwiegenden Teil der Vereinbarungen ausdrücklich auf die Gültigkeit des § 613a BGB zum Betriebsübergang hingewiesen wird.

Es heißt beispielsweise:

[...]

Mit dem Betriebsübergang auf [Firma xy] treten die sich aus § 613 a BGB ergebenden Rechtsfolgen ein.

[...]

(Informationstechnikdienstleister, 081000/20)

Des Weiteren finden sich in unterschiedlicher Genauigkeit Regelungen zu betriebsverfassungsrechtlichen Auswirkungen sowie zu tarifvertraglichen und individualrechtlichen Folgen. Inwiefern eine Notwendigkeit besteht, inhaltliche Regelungen zu diesen Aspekten abzuschließen oder ob diese von vornherein aufgrund des zugrundeliegenden rechtsgeschäftlichen Sachverhaltes gelten oder ob die vereinbarten Regelungen mit den gesetzlichen Maßgaben kollidieren, kann aus o.g. Gründen hier nicht geklärt werden. Wir stellen jedoch fest, dass einige Vereinbarungen besonders darauf verweisen, Regelungen *über den § 613a BGB hinaus* festzuschreiben.

Die folgende Betriebsvereinbarung eines Reiseunternehmens zeigt deutlich, dass die Formulierung von verbessernden, über das Gesetz hinausgehenden Bestimmungen von den betrieblichen Akteuren zwar durchaus beabsichtigt wird, in Anbetracht der komplexen Rechtslage aber offensichtlich als schwierig empfunden wird. Die Unsicher-



heit versucht man dadurch in den Griff zu bekommen, dass man sich mögliche Problemfälle vorstellt, für die man Handlungsrichtlinien festlegt.

[...]

[Geschäftsführung und Betriebsrat] sind übereingekommen, dass die unternehmerischen Sozialleistungen für die Mitarbeiter über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus im Rahmen der nachstehenden Regelungen erhalten bleiben sollen:

- (1) Soweit derzeit bestehende Verpflichtungen des [ausgliedernden Unternehmens] zur Gewährung von Sozialleistungen nicht schon gemäß § 613a BGB auf die [verselbständigte Tochtergesellschaft] übergehen, gewährt sie die [verselbständigte Tochtergesellschaft],
  - solange mit [der ausgliedernden Muttergesellschaft] ein Gemeinschaftsbetrieb mit einem gemeinsamen Betriebsrat besteht,
  - falls und soweit die Sozialleistungen auch bisherigen und/oder neuen Mitarbeitern [der ausgliedernden Muttergesellschaft] gewährt werdenund sofern dem nicht derzeit oder künftig verbindliche Regelungen, gleich welcher Art, entgegenstehen.
- (2) Anstelle der Sozialleistungen wird ein Nachteilsausgleich vereinbart, wenn
  - von unternehmerischer Seite der Gemeinschaftsbetrieb aufgehoben wurde oder
  - der Gewährung von Sozialleistungen verbindliche Regelungen entgegenstehen.

[...]

(Reiseunternehmen, 081000/38)

Derart absichernde Formulierungen finden sich allerdings nur vereinzelt in den vorliegenden Vereinbarungen. Ebenfalls die Ausnahme sind Regelungen, die die Gesetzeslage zunächst wiedergeben und erläutern, um dann eine Erweiterung der Normen festzuschreiben. In einem Interessenausgleich, der infolge der Ausgliederung und Verselbständigung von Betriebsteilen abgeschlossen wurde, finden wir dazu folgende Regelung:

[...]

Hinsichtlich der kündigungsrechtlichen Stellung der auf die neuen Rechtsträger übergegangenen Arbeitnehmer gilt § 323 Abs. 1 Umwandlungsgesetz, das heißt, sie verschlechtert sich aufgrund der Ausgliederung für die Dauer von

zwei Jahren ab Zeitpunkt des Wirksamwerdens nicht. Die gesetzliche Schutzfrist wird auf freiwilliger Basis auf 4 Jahre verlängert.

[...] (Druckindustrie, Buch- und Zeitungsverlag, 081000/39)

In der überwiegenden Zahl der Fälle wird auf eine Erläuterung der gesetzlichen Bestimmungen verzichtet. Die vereinbarten Regelungen werden stattdessen schlichtweg als eine Ausweitung der gesetzlichen Normen konstatiert. So z. B. in einem Personalüberleitungsvertrag bezüglich der Übertragung eines kommunalen Eigenbetriebes auf eine gemeinnützige GmbH:

[...]

Die Gesellschaft wird über den § 613a BGB hinausgehend den Besitzstand der übergeleiteten Arbeitsverhältnisse (Anlage 1: Liste mit ArbeitnehmerInnen, Lohn- und Vergütungsgruppen, Dienstzeiten, Bewährungs- und Beschäftigungszeiten und Jubiläumszeiten) unbefristet wahren.

[...] (Öffentliche Verwaltung und ÖTV, 081000/06)

In einem Krankenhaus, das bisher selbst erbrachte Dienstleistungen nun fremd vergibt, heißt es:

[...]

Die Frist gemäß § 613 a I 2 BGB (Veränderung der Vertragsbedingungen) wird auf 5 Jahre verlängert.

[...] (Krankenhaus, 081000/09)

Insgesamt werden in den Vereinbarungen Regelungen zum gesamten Spektrum arbeitsrechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten getroffen. Die Anzahl der in den einzelnen Fällen geregelten Sachverhalte variiert stark: von Vereinbarungen, in denen beispielsweise allein betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen werden, bis zu solchen, die die Änderungen bezüglich jeder arbeitsvertraglichen Einzelbestimmung beinhalten.

Im Folgenden haben wir eine Übersicht über die infolge von getroffenen Outsourcing-Entscheidungen geregelten Sachverhalte zusammengestellt. Dabei unterscheiden sich die Regelungen dahingehend, ob sie das aufnehmende oder abgebende Unternehmen betreffen.

### **Das aufnehmende Unternehmen betreffende Regelungen bzw. Zusicherungen des aufnehmenden Unternehmens**

#### Tarifgeltung

- Weitergeltung des Tarifvertrages
- Eintritt in Arbeitgeberverband

#### Betriebsratsstellung

#### Übernahme von Betriebsvereinbarungen

#### Aufstellung von Sozialplänen

#### Kündigungsrechtliche Stellung im übernehmenden Unternehmen

- Verlängerung der Kündigungsschutzfristen
- Vorrang von Qualifizierungsmaßnahmen vor betriebsbedingten Kündigungen

#### Besitzstandssicherung der übergehenden Beschäftigten

- volle Besitzstandswahrung
- Freistellung für Arbeitsplatzsuche bei Arbeitsplatzverlust infolge der Betriebsänderung
- Einkommenssicherung
- Anerkennung von Dienstjahren
- Urlaubsregelungen
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- vermögenswirksame Leistungen
- Arbeitgeberdarlehen

#### Versorgungsansprüche

- Pensionen
- betriebliche Altersversorgung

#### Ausbildung

- Weiterführung
- Übernahme von Auszubildenden

### **Das abgebende Unternehmen betreffende Regelungen bzw. Zusicherungen des abgebenden Unternehmens**

#### Beteiligung des Betriebsrates an der Durchführung des Outsourcing

#### Widerspruchsfolgen

- Qualifizierung
- Kündigung

## Rückkehrrechte

- bei erneutem Betriebsübergang
- bei betriebsbedingten Kündigungen im übernehmenden Unternehmen
- bei Auflösung des Beteiligungsverhältnisses
- bei Auflösung des aufnehmenden Unternehmens

## Betriebsbedingte Kündigungen im abgebenden Unternehmen als Outsourcing-Folge

- Ausschluss
- Vermeidung durch
  - Fluktuation
  - Qualifizierung
  - Versetzungen
  - Ersatzarbeitsplätze, Nachteilsausgleich
  - Vorruhestandsregelungen
  - Arbeitszeitregelungen
  - Arbeitszeitreduktion, einmalige Kompensationszahlung
  - Gründung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
- Leistungen bei
  - Nachteilsausgleich
  - Einräumung von Suchzeit
  - Wiedereinstellungszusagen

## Kündigungsrechtliche Stellung im abgebenden Unternehmen

- Verlängerung von Kündigungsschutzfristen
- betriebsbedingte Kündigungen (s.o.)
- Änderungskündigungen
  - Vermeidung
  - Ausschluss

## Ausgleichszahlungen infolge verschlechterter Leistungen beim übernehmenden Unternehmen

### Pauschalprämie aufgrund der Outsourcing-Entscheidung

### Sicherungsregeln bei Wegfall des Arbeitsplatzes im übernehmenden Unternehmen

- Abfindungen durch das ausgliedernde Unternehmen Ansprüche bei  
Wohnsitzverlegung
- Kostenübernahmen
- Zahlung von Kostenpauschalen

#### Weitergeltung von Sozialleistungen des abgebenden Unternehmens

- Partizipation an internem Stellenmarkt des abgebenden Unternehmens und Bevorzugung gegenüber externen Bewerbern
- Partizipation an Weiterbildungsangeboten des abgebenden Unternehmens
- Partizipation an Gesundheitsvorsorgemaßnahmen des abgebenden Unternehmens
- Personalunterkünfte / Betriebswohnungen
- weitere freiwillige Sozialleistungen (Zuwendungen aus Stiftung des abgebenden Unternehmens, Freizeitingen, ...)

Ausschluss weiterer Fremdvergaben

Interessant ist, dass in einem überwiegenden Teil der vorliegenden Vereinbarungen Regelungen getroffen werden, die für das abgebende Unternehmen weitreichende Verpflichtungen darstellen wie Rückkehrrechte oder Abfindungen bei Wegfall des Arbeitsplatzes im übernehmenden Unternehmen oder auch die Weitergewährung von freiwilligen Sozialleistungen auf Kosten der abgebenden Gesellschaft. Neben dem faktischen Übergang des Arbeitsverhältnisses auf ein anderes Unternehmen bestehen Verpflichtungen des alten Unternehmens weiter, ohne dass es hierfür gesetzliche Vorschriften gibt.

Die dadurch entstehenden, nicht unerheblichen Kosten sind diejenigen, die in Kapitel 3.1.3 (vgl. auch Kapitel 7) bei den einmalig anfallenden und laufend anfallenden Kosten beschrieben wurden. Die Regelungen verdeutlichen also die Notwendigkeit, bei einem Kostenvergleich die Folgewirkungen eines Outsourcing möglichst schon zu kennen, um eine realistische Einschätzung der anfallenden Kosten vornehmen zu können. Für die Interessenvertretungen lohnt es sich daher, Vereinbarungen sowohl zu dem Regelungsinhalt Outsourcing-Entscheidung *als auch* zur Milderung der Nachteile bei potenziellem Outsourcing abzuschließen.



## 4. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE

---

Outsourcing ist als *ausdrücklicher* Regelungstatbestand im Betriebsverfassungs- oder Personalvertretungsgesetz nicht vorgesehen. Zwar greifen inhaltlich die §§ 106ff BetrVG zur Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, eine Beratungspflicht oder gar Entscheidungsteilhabe bei Outsourcing der Interessenvertretung, die durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung institutionalisiert wird, geht aber über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Insofern handelt es sich bei den Vereinbarungen, die die Outsourcing-Entscheidung regeln, grundsätzlich um eine »neue« Form der Mitbestimmung, die teilweise sehr weitreichend und detailliert geregelt ist. Im Folgenden sollen nur die Regelungen betrachtet werden, die die Interessenvertretung bei der *Entscheidung* über Outsourcing beteiligen. Diejenigen, in denen die Folgen von Outsourcing geregelt werden, sind Ergebnis »traditioneller« Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente, die durchweg praktiziert und bekannt sind.

Bei den uns vorliegenden Vereinbarungen finden wir einige, in denen genaue Entscheidungsprozeduren und Beteiligungsrechte der Interessenvertretung festgeschrieben sind, aber auch solche, die sich auf Generalklauseln, Programmsätze, Absichtserklärungen usw. beschränken. Eine qualitative Bewertung der Beteiligung hat verschiedene Dimensionen. Zum einen geht es um die Formulierungen, die den Entscheidungsverlauf formal festlegen. Die Frage ist, wie detailliert die Beteiligung des Betriebsrates im Entscheidungsprozess geregelt ist. Werden Einzelschritte, Zeitrahmen, Widerspruchsfristen etc. benannt? Zum anderen geht es um die Qualität der Beteiligung. Wie weitreichend ist die Mitbestimmung: Wird der Betriebsrat lediglich informiert, wird mit ihm beraten oder ist sogar die Zustimmung der Interessenvertretung erforderlich?

### DIE FORMALE FESTSCHREIBUNG DES ENTSCHEIDUNGSVERLAUFES

Grundsätzlich werden in den Vereinbarungen zwei Methoden gewählt: die schriftliche Formulierung und die ergänzende Darstellung in Ablaufdiagrammen.

Der Grad der Genauigkeit, mit der die Einzelschritte der Entscheidungsfindung festgeschrieben sind, unterscheidet sich deutlich. Die Darlegung der genauen Verfahrensschritte ist für die Wahrnehmung der Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretung

wichtig, insofern bergen wenig präzise Regelungen das Risiko mangelnder Verbindlichkeit und unkalkulierbarer Konflikte, so dass die Interessenvertretung im konkreten Entscheidungsfall die ursprünglich vereinbarten Beteiligungsrechte erneut einfordern muss.

Mehr als die Hälfte der 29 Vereinbarungen zur Outsourcing-Entscheidung legen keinen konkreten Ablauf fest. Weder werden Zuständigkeiten noch Zeitrahmen oder Einspruchsfristen bestimmt.

So können Formulierungen wie die folgende eines Verkehrsdienstleisters unter dem Einfluss eines günstigen, kooperativen Klimas zwischen Arbeitnehmervertretung und Geschäftsführung entstanden sein, sind jedoch beispielsweise beim Wechsel der Geschäftsleitung leicht zu Ungunsten der Interessenvertreter auszulegen.

[...]

Die zuständige Personalvertretung ist rechtzeitig und umfassend bei diesen Maßnahmen zu beteiligen.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/02)

Im anderen Teil der Vereinbarungen ist die Entscheidungsfindung ungefähr nach folgendem Muster geregelt:

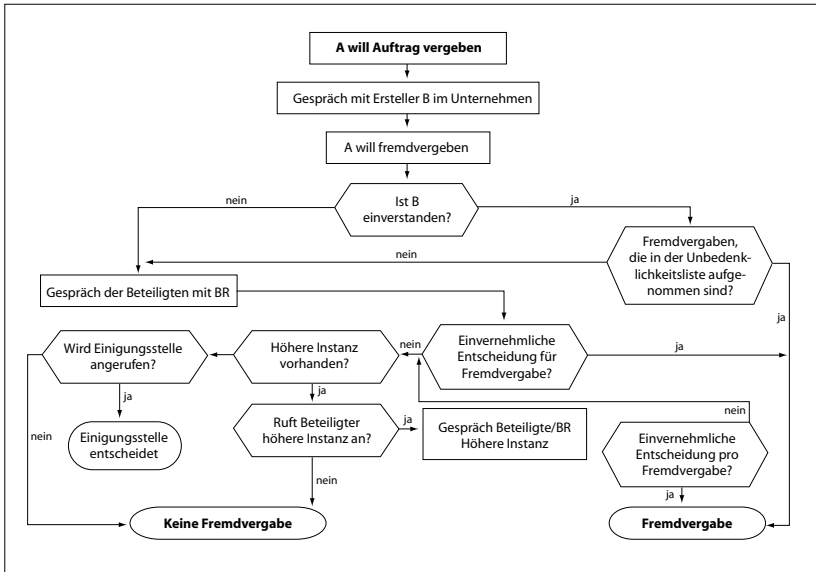
1. Information der Arbeitnehmervertretung über geplante Fremdvergabe durch die Geschäftsführung, bevor Verhandlungen mit Fremdfirma aufgenommen werden.
2. Vorlage und Erläuterung wichtiger Unterlagen (Wirtschaftlichkeitsrechnung, Auswirkung auf Beschäftigte und ggf. andere).
3. Möglichkeit der Interessenvertretung, Vorschläge zur internen Optimierung zu unterbreiten.
4. Beratung mit Beteiligung der Interessenvertretung und ggf. Prüfung des Vorschlags.
5. Entscheidungsfindung mit oder ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertretung (s.u.).

In einigen Fällen werden die Einzelschritte durch Bearbeitungszeiträume und Einspruchsfristen präzisiert.

Ablaufdiagramme finden wir in nur 3 Vereinbarungen, obgleich sie gut geeignet sind, die Entscheidungsfindung transparent zu machen und dadurch vielleicht beispielgebend für künftige Vereinbarungen sind.



Hierzu die Darstellung eines Verkehrsdienstleiters:



(Verkehrsdienstleister, 081000/27)

## DIE EINBEZIEHUNG DER ARBEITNEHMERVERTRETUNG

In den Vereinbarungen werden unterschiedlich weitreichende Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung vereinbart (vgl. Tabelle 9). In drei Unternehmen verzichtet die Geschäftsleitung freiwillig auf ihr uneingeschränktes Direktionsrecht in wirtschaftlichen Fragen, indem sie per Betriebsvereinbarung dem Betriebsrat die Möglichkeit zur Einschaltung einer Einigungsstelle einräumt bzw. sich selbst verpflichtet, die Zustimmung des Betriebsrates zur Fremdvergabe einzuholen.

[...]

Der Zustimmung durch den Betriebsrat bedürfen:

- jede organisatorische Neuordnung einschließlich der entsprechenden Entscheidungskompetenzen sowie ggf. deren Wegfall.
- [...]
- Fremdvergaben und Auslagerung von Aufgaben und Tätigkeiten. [...]

[...]

(Energiedienstleister, 080200/20)

**Tabelle 9: Die Einbeziehung der Interessenvertretung in die Entscheidung über Outsourcing  
(Mehrfachnennungen möglich)**

<b>Outsourcing-Entscheidung gesamt</b> .....	<b>29</b>
keine Angabe über Beteiligung .....	6
Information der Interessenvertretung .....	21
Beteiligung (nicht näher präzisiert) .....	2
Beratung .....	13
Hinzuziehung eines Sachverständigen ausdrücklich erwähnt .....	5
Bildung von Projektgruppen/Arbeitsgruppen/Kommissionen .....	7
Einigungsstelle bei Nichteinvernehmen vorgesehen .....	4

Die sehr weitreichenden Einwirkungsmöglichkeiten der Belegschaftsvertretung im Sinne von Zustimmungserfordernissen finden wir in wenigen Vereinbarungen vor (2 Fälle). In den überwiegenden Fällen liegt eine Beschränkung auf reine Informationsrechte oder darüber hinausgehend Informations- und Beratungsrechte vor. In den Verfahrensvorschriften eines Fahrzeugherstellers werden diese allerdings sehr genau geregelt. Einige Ausschnitte aus dieser Vereinbarung verdeutlichen dies:

[...]  
 Bei den in Ziffer [...] genannten Umstellungen auf Fremdleistung ist der Betriebsrat vor der Entscheidung über die Fremdvergabe über Art und Umfang der betreffenden Leistung, das Ergebnis des Kostenvergleichs und die Auswirkungen der geplanten Maßnahme auf den Personalbedarf zu informieren. Eine Entscheidung über die Fremdvergabe vor dieser Information und einer entsprechenden Beratung mit dem Betriebsrat ist nicht zulässig.  
 [...]  
 Die Beratung über die Veränderung von Bezugsarten soll zügig – in der Regel innerhalb von 4 Wochen nach Information gem. Ziffer [...] – abgeschlossen werden. Bei besonders komplexen Maßnahmen kann der Betriebsrat im Einzelfall eine Verlängerung der Frist bis zu max. 8 Wochen verlangen.  
 Über Einwendungen des Betriebsrates wird in einer gemeinsamen Sitzung mit der Geschäftsleitung beraten. Die Ergebnisse der Beratungen und Maßnahmen werden in einem gemeinsamen Protokoll dokumentiert.  
 [...] (Fahrzeughersteller, 081000/28)

Im Fall eines betrieblichen Zusatzvertrags zum gültigen Tarifvertrag wird vereinbart, dass die vertragschließende Gewerkschaft regelmäßig über den Fremdvergabeanteil zu informieren ist.

[...]

Die [Firma xy] wird während der Vertragslaufzeit jährlich die Gewerkschaft ÖTV – Bezirksverwaltung [...] – jeweils zum 01. Dezember über den Anteil der Fremdvergabe informieren.

[...]

(Verkehrsdienstleister, 081000/01)

In einigen Fällen wird die Beteiligung des Betriebs- oder Personalrates innerhalb von *gemeinsamen Kommissionen, Arbeits- oder Projektgruppen* vereinbart. In der Vereinbarung eines metallenerzeugenden Unternehmens wird eine mindestens achtköpfige Kommission mit Beteiligung des Betriebsrates eingerichtet. Allerdings dient dieses Gremium lediglich der Information über geplante Fremdvergaben.

[...]

In einer Kommission wird über eine beabsichtigte Ablösung von Eigenleistungen durch Fremdleistungen informiert.

Sie setzt sich aus folgenden Vertretern zusammen:

- Controlling 1
- Technik 1
- Personalführung 1 (Leitung)
- Fachabteilung mind. 1
- Betriebsrat 4 [...] (Metallerzeugung, 081000/23)

In einer Vereinbarung über Insourcing finden wir eine weitreichende Einbeziehung der Beschäftigten und des Betriebsrates in die Entwicklung und Entscheidung von Vorschlägen zum Aufbau interner Produktion anstelle von Fremdbezug:

[...]

Der Steuerkreis setzt sich zusammen aus je 2 Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates und/oder von ihm beauftragten Beschäftigten [Firma xy] Der Steuerkreis entscheidet darüber, welche vom Eigenfertigungsteam vorgeschlagenen Aufgaben/Projekte von der Geschäftsleitung direkt umgesetzt oder in die entsprechenden Entscheidungsgremien [Firma xy] getragen werden.

[...]

(Fahrzeughersteller, 100100/63)

Ein Kooperationsvertrag zwischen Geschäftsleitung, Betriebsrat und Gewerkschaft legt die Einrichtung einer *Kommission* fest, die auch gewerkschaftliche Vertreter an Outsourcing-Entscheidungen beteiligt.

[...]

Dazu wird eine Arbeitsgruppe gebildet, der folgende Mitglieder ständig angehören:

- Mitglieder des Personalrates,
- Mitglieder der Betriebsleitung,
- Vertreter der Gewerkschaften.

Die Arbeitsgruppe tagt regelmäßig einmal im Monat, ansonsten bei Bedarf, bei Eilvorlagen bzw. -entscheidungen ausnahmsweise kurzfristig vor deren abschließender Beratung. Sie ist unverzüglich einzuberufen, wenn dies mindestens drei der Arbeitsgruppe ständig angehörende Personen verlangen.

[...]

In der Arbeitsgruppe sind insbesondere folgende Maßnahmen zu erörtern:

- Ausgliederung einzelner Bereiche
- Auslagerung von Aufgaben
- [...]

[...]

(Krankenhaus und ÖTV, 080200/36)

Nur in einer Gesamtbetriebsvereinbarung wird ausdrücklich dem *Wirtschaftsausschuss* die erste Zuständigkeit bei der Beteiligung zugeordnet. Es ist genau festgelegt, unter welchen Bedingungen diese Verantwortlichkeit an den Betriebsrat abgegeben werden kann bzw. erneut an den Wirtschaftsausschuss zurückgeht.

[...]

Der Vorstand unterrichtet den Wirtschaftsausschuss über eine beabsichtigte Fremdvergabe gemäß § 106 Abs. 2 BetrVG, wenn sie im Vorstand behandelt worden ist und Auswirkungen auf den Bestand nicht nur einzelner Arbeitsplätze haben kann. [...]

Betrifft die Maßnahme nur einen Betrieb, können Vorstand und Wirtschaftsausschuss einvernehmlich auf eine Beratung verzichten. In diesem Fall geht das Informations- und Beratungsrecht auf den Betriebsrat des von der Fremdvergabe betroffenen Betriebes über. Vorstand und Wirtschaftsausschuss können durch einseitige Erklärung die Beratung wieder an sich ziehen.

[...].

Bei unüberwindbaren Meinungsverschiedenheiten im Sinne des §109 BetrVG fällt das Beratungsrecht wieder auf den Wirtschaftsausschuss zurück.

[...] (Elektronunternehmen, 081000/15)

In einem Fall wird über die Vorschriften zur Einbeziehung der Interessenvertretung hinaus geregelt, wie der Aufsichtsrat an der Outsourcing-Entscheidung beteiligt wird.

[...]

Der Vorstand wird dem Aufsichtsrat vor einer Entscheidung gemäß [...] folgende Unterlagen vorlegen:

- a) Unterlagen über die geplante Rechtsform und den Geschäftszweck,
- b) eine Kosten-/Nutzen-Analyse über einen angemessenen Zeitraum,
- c) eine Risikobetrachtung,
- d) einen Zeitplan für die Realisierung,
- e) im Falle einer Ausgliederung eine Aufstellung mit den Folgen für die Beschäftigten [...]

[...] (Logistikdienstleister, 081000/14)

Einige Vereinbarungen sehen bestimmte formale Informationstechniken vor: Es werden Ansprechpartner benannt, die Informationen bündeln und verteilen, oder es werden Formulare vorgegeben, die im Outsourcing-Verfahren benutzt werden müssen:

[...]

Vor vertraglicher Vereinbarung eines Personal-Leasing- oder Werkvertrages für Aufgaben im Bereich der definierten Kernkompetenzen der [Firma xy] ist die Zustimmung des Betriebsrates mit dem hierfür geschaffenen Formular [Anlage ...] einzuholen.

[...] (Fahrzeughersteller, 100100/10)



## 5. OFFENE PROBLEME

---

Probleme können bei den vielen Outsourcing-Vereinbarungen erwartet werden, die unklare oder ungenaue Begriffsdefinitionen oder Vorgehensbeschreibungen enthalten.

Wir wissen zum einen nicht, wie weit die vereinbarten Verfahren der Beteiligung an der *Outsourcing-Entscheidung* angewendet werden und wie erfolgreich die Verfahren in Bezug auf die vereinbarten Kriterien sind. Hierzu liegen nicht genügend Informationen vor. Möglich ist aber eine *Abschätzung der Chancen* für eine nachhaltige Entwicklung: Können die vereinbarten Kriterien und Prozeduren eine gleichzeitige Sicherung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit mit Beteiligung der Interessenvertretung leisten?

Ein Teil der Vereinbarungen ist geeignet, eine erfolgreiche Beteiligung der Interessenvertretung zu gewährleisten. Allerdings sind die vereinbarten Verfahren nur teilweise so detailliert beschrieben, dass sachgerechte, sich nicht in Auslegungsdiskussionen und daraus folgendenden Konflikten verlierende Verhandlungen mit der Geschäftsführung über den Outsourcing-Sachverhalt wahrscheinlich sind.

Offene Probleme sind u.E. in einem Teil der Vereinbarungen vor allem durch Ungenauigkeiten bei der Festlegung von Kriterien und Prozeduren gegeben. Insbesondere fehlen Verfahren zum Vergleich von Kosten und qualitativen Faktoren, so dass eine gegenüberstellende Bewertung von quantitativen und qualitativen Kriterien (von »Äpfeln und Birnen«) in der Praxis vermutlich oftmals zu Unklarheiten oder gar zu Konflikten führt.

Bezüglich der Vereinbarungen, die die *Folgen von Outsourcing* regeln, ist eine Einschätzung noch schwieriger: Eine beabsichtigte nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kann meist nicht auf eine einzelne Ausgliederung oder Fremdvergabe zurückgeführt werden. Zudem ist aus den Vereinbarungen nicht ersichtlich, wie die Entscheidung begründet ist. Welche Kosten wurden berücksichtigt? Wurden qualitative Faktoren einbezogen und wenn ja, welche?

Wir haben gesehen, dass negative Outsourcing-Folgen oftmals sehr weitreichend abgesichert werden. Dieses ist in jedem Falle im Hinblick auf die betroffenen Beschäftigten positiv zu bewerten. Gleichzeitig wissen wir aber nicht, ob die dadurch entstehenden Folgekosten – die mitunter noch einige Jahre und länger für das abgebende Unternehmen entstehen – vorab berücksichtigt wurden. Wenn nicht oder nicht in der

tatsächlichen Höhe, kann sich die Outsourcing-Entscheidung im Nachhinein als unwirtschaftlich herausstellen. Die ursprüngliche Absicht einer wettbewerbsstärkenden Kostenreduktion kehrt sich möglicherweise ins Gegenteil um.



## 6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

---

Da es in Deutschland keine rechtlich festgeschriebene Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte in wirtschaftlichen Angelegenheiten gibt, lag unser besonderes Interesse bei dieser Auswertung auf den Vereinbarungen, die die *Outsourcing-Entscheidung* regeln. Vernachlässigt bzw. nur grob inhaltlich ausgewertet wurden die Vereinbarungen zu den Outsourcing-Folgen, die in den »traditionellen« Aufgabenbereich der Interessenvertretungen fallen.

Allein die Tatsache, dass es Vereinbarungen gibt, die den Betriebs- und Personalräten trotz fehlender gesetzlicher Grundlage in wirtschaftlichen Angelegenheiten starke Informations- und teilweise sogar Mitbestimmungsrechte einräumen, ist bemerkenswert. Sie zeigt, dass es Unternehmensleitungen gibt, die entweder an einer kooperativen Regulierung betriebswirtschaftlich begründeter Umstrukturierungen interessiert sind oder denen zumindest ein reibungsloser Umsetzungsprozess so wichtig ist, dass sie dem Betriebsrat zugestehen, auch prozessgestaltend in das Entscheidungsverfahren einzugreifen.

Während die Bewältigung von Outsourcing-Folgen eng mit besonderen betrieblichen Bedingungen zusammenhängt und die vereinbarten Maßnahmen sich daher einer externen Bewertung ohne Kenntnis der Sachverhalte weitgehend entziehen, sind die Vereinbarungen über den Outsourcing-Prozess an betriebswirtschaftlichen Standards mess- und beurteilbar.

Aus den vorliegenden Vereinbarungen ist zunächst zu lernen, wie anspruchsvoll die Aufgabe ist, der sich die Betriebsräte hier stellen. Da sie meist keine betriebswirtschaftlich ausgebildeten Fachleute in ihren Reihen haben, sind sie rasch mit dem Problem konfrontiert, mit betriebsinternem Know-how und wirtschaftlichem Alltagswissen Verfahren mitzugestalten, deren Grundlagen selbst unter Fachleuten umstritten sind. So fällt bei vielen Vereinbarungen auf, dass der Outsourcing-Begriff unscharf bleibt. Welche Situation soll geregelt werden: die Ausgliederung einer Abteilung, die reine Fremdvergabe, die Kooperation mit einem Dritten, die Umgestaltung einer Abteilung in ein Center etc.?

Zum Teil wurde der sachliche Geltungsbereich der Vereinbarungen auf Fälle beschränkt, bei denen der Bestand an Arbeitsplätzen gefährdet ist. Alle anderen Fremdvergaben können dann weiterhin ohne Beteiligung der Interessenvertretung durchgeführt werden. Vielfach werden auch die Begriffe aus der Kostenrechnungspraxis nicht

genau genug abgegrenzt und die Berücksichtigung bestimmter Kostenbestandteile nicht ausdrücklich vereinbart. Auch mangelt es oftmals an Präzision bei der Darstellung der Kosten-Wirtschaftlichkeitsvergleiche.

Auffällig ist ebenfalls die Konzentration vieler Vereinbarungen allein auf Kostenbetrachtungen. Damit werden strategische Fragen und Auslagerbarrieren vernachlässigt. Eine nur auf Kosten bezogene Betrachtung stellt sich im Nachhinein nicht selten als Kostenerhöhung, statt der beabsichtigten -verminderung heraus. Oftmals ist zudem das Verfahren des Kostenvergleichs nur grob beschrieben, eine Beteiligung des Betriebsrates an der Entscheidung oder sein Recht zur Überprüfung derselben ist eher selten vorgesehen.

Einige Vereinbarungen betrachten Outsourcing nicht ausschließlich aus der Abwehperspektive (Schutz vor Outsourcing), sondern wollen die Fremdvergabe insgesamt rational, betriebswirtschaftlich begründet organisieren. Solche Vereinbarungen beziehen daher nicht nur die Möglichkeit eines Insourcing mit ein, sondern definieren die gesamte Problematik der Bezugsquellensuche als Aufgabengebiet. Dies könnte man auch als strategisches Sourcing bezeichnen. Solche Vereinbarungen zielen auf den Kern des Problems und sind daher beispielgebend nicht nur für Betriebsräte, sondern sollten auch den Unternehmensleitungen bei der schwierigen Sachlage helfen können. Die Möglichkeit, über Insourcing Beschäftigung in das Unternehmen zurückzuholen bzw. zu halten, gibt Betriebsräten zusätzliche Handlungsspielräume: Während die Beschäftigung mit Outsourcing üblicherweise defensiv verlaufen muß, ergibt die Erweiterung des Fokus auf mögliches Insourcing Chancen eines aktiven Eingreifens in Make-or-buy-Entscheidungen und damit zusätzliche Verantwortung für die betriebliche Beschäftigungspolitik.

Allerdings hinterlassen auch die fachlich gut durchgestalteten Vereinbarungen offene Fragen: Es könnte sein, dass hier im Spannungsfeld zwischen Co-Management und in betriebswirtschaftlichen Fragen überforderten Betriebsräten Interessenpositionen der Arbeitnehmer (ohne Not?) aufgegeben werden. So könnte die verkürzende Definition von Insourcing als standortsichernde Maßnahme gesehen werden: Warum soll Insourcing nicht auch bedeuten können, dass unter bestimmten Umständen firmeninternes Personal solche Aufträge abarbeitet, die bisher durch Zulieferer geleistet wurden? An sich ist es jedenfalls kein klassisches Insourcing, wenn die Dritten nur verpflichtet werden, am Standort zu arbeiten.

Von besonderer Wichtigkeit ist eine klare und kontrollierbare Festlegung von Verfahrensabläufen. Gerade weil große Spielräume bei der wirtschaftlichen Beurteilung unternehmerischer Entscheidungen vorliegen, kommt es darauf an, ein standardisiertes Verfahren zu entwickeln, dessen Schritte Entscheidungsrationalität gewährleisten.

Über eine genaue Definition von Kostenkategorien, Wirtschaftlichkeitskriterien und Beurteilungsverfahren lassen sich die Prozesse steuerbar machen. Durch klare Festlegung von Abläufen und Schritten, bei denen der Betriebsrat zu beteiligen ist, werden mögliche Konfliktherde minimiert. Daher sollte der Prozessverbindlichkeit große Aufmerksamkeit geschenkt werden.



## 7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

---

Aufgrund der prinzipiellen Unterschiede der Regelungsinhalte, die der Outsourcing-*Entscheidung* vorgelagert sind zu denen, die Outsourcing-Folgen bewältigen sollen, bietet es sich an, diese beiden Bereiche strikt voneinander getrennt zu regeln. Dies hat auch den Vorteil, dass spezielle Probleme konkreter Fälle von Outsourcing in jeweils der Situation angemessener Form durch Betriebsvereinbarung zu Interessenausgleich/ Sozialplan gelöst werden. Die hier zu vereinbarenden Regelungen müssen genau auf den vorliegenden Sachverhalt abgestimmt sein, weshalb sich allgemeine Empfehlungen nicht geben lassen. So kann es in einem Fall angeraten sein, Qualifizierungsmaßnahmen und Umsetzungspläne auszuhandeln, während es in anderen Fällen notwendig ist, Besitzstände festzuschreiben, besonderen Kündigungsschutz zu vereinbaren oder aber Abfindungsberechnungen zu definieren. Zudem gibt es eine Unzahl von tariflichen und betriebsverfassungsrechtlichen Regelungsinhalten, die Gegenstand einer Übereinkunft von Betriebsrat und Unternehmensleitung sein können. Da viele Formulierungen, die in der konkreten Konfliktsituation zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt wurden, rechtlich angreifbar sind – also auch keine Schutzwirkung entfalten, sofern der Arbeitgeber sich später eines anderen besinnt oder Meinungsverschiedenheiten über Auslegungsfragen auftreten – sollte daraus der Schluss gezogen werden, bereits in den Verhandlungen juristischen Rat zu suchen.

Der Wunsch des Betriebsrates, den Prozess der Entscheidungsvorbereitung so mitzugestalten, dass rationale und betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Begründungen das Ergebnis sind, kann nur mit einem kooperativen Management realisiert werden. Da es im BetrVG kein wirtschaftliches Mitbestimmungsrecht gibt, werden Unternehmensleitungen sich darauf einlassen, wenn sie sich reibungslosere Abläufe in der Phase der Folgenbewältigung wünschen und der Betriebsrat sich hier tatsächlich auf Mitgestaltungsrechte berufen kann.

Aber es gibt noch einen weiteren Grund dafür, als Voraussetzung für die funktionierende »Sourcing-Mitgestaltung« eine gute Kooperationskultur und ein aufgeklärtes Management zu sehen. Bei der Komplexität der Entscheidungssituation und der vorzuziehenden Verfahren gibt es vielfältige Möglichkeiten, »sich in die Tasche zu lügen«. Ein offenes Gespräch über Zielsetzungen, Methoden und Wege der Realisation und damit praktizierte Mitgestaltung auch wirtschaftlicher Sachverhalte ist daher Voraussetzung für eine Entscheidungsfindung, die beide Seiten mittragen wollen und können. Es kann

also nur um einen offenen Prozess gehen, in dem die wechselseitigen Ziele, Zwänge und Handlungsspielräume von beiden Seiten anerkannt werden. Es gibt keine richtigen Rechnungen, sondern immer verschiedene Berechnungsweisen mit jeweils eigenen Problemen, über die sich die Beteiligten Klarheit verschaffen müssen.

Wesentlich für die Aussagekraft der Analysen, die nach dem in einer Betriebsvereinbarung festgelegten Verfahren zu machen sind, ist die Eindeutigkeit, mit der Begriffe und Berechnungsweisen definiert sind. Generalklauseln, die allzu große Interpretationsspielräume eröffnen, sollten vermieden werden. Insbesondere sollte festgelegt werden, welche Kostenbestandteile zu berücksichtigen bzw. nicht zu berücksichtigen sind, wie mit der Zurechnung von Gemeinkosten umzugehen ist und inwieweit Transaktionskosten einbezogen werden sollen. Es sollte im Blick bleiben, dass nicht alle Kosten unmittelbar abbaubar sind (Kostenremanenz) und dass Auslastungsgrade in die Berechnung aufgenommen werden. Folgeeffekte wie die Umverteilung verbliebener Gemeinkosten auf andere Abteilungen sind ebenso aufzunehmen wie strategische Fragen und eine Vorabschätzung über Auslagerbarrieren. Nicht zuletzt ist auf qualitative Fragestellungen zu achten, die im Endeffekt auch immer wieder in Kosten münden können.

Grundsätzlich wäre in Vereinbarungen zum Outsourcing-Prozess als erstes zu klären, welche Prozessschritte in welcher Reihenfolge und mit welchen Instrumenten zu gehen sind. Dabei ist zu beachten, dass eine aussagefähige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht auf reine Kostengesichtspunkte verengt sein darf. Vielmehr sollte zunächst die *strategische Bedeutung* des zu beurteilenden Bereiches ermittelt werden. Dabei geht es um Aspekte wie:

- Beitrag zur Differenzierung von Mitbewerbern
- Potenzial zur Eroberung von Marktanteilen
- Innovationsträchtigkeit
- Synergiepotenziale etc.

Zweitens sollte beachtet werden, ob nicht Auslagerbarrieren vorliegen, die das Outsourcing verhindern:

- Kompetenzen sind schutzbedürftig und dürfen daher nicht nach außen verlagert werden.
- Fremdbezug ist technisch oder organisatorisch erschwert.
- Koordinationsaufwand ist zu hoch.
- Eigene Erfahrungen sind höher als die potenzieller Lieferanten.
- Eigenfertigung ist kostengünstiger.
- Anteilige Gemeinkosten sind nicht abbaubar.
- Entstehende Abhängigkeit von zuwenig Zulieferern etc.

Sofern keine strategischen Vorbehalte geäußert werden und keine Auslagerbarrieren vorliegen, wäre in einem dritten Schritt zu prüfen, welche Variante des Bezugs von Vorprodukten oder Dienstleistungen am kostengünstigsten ist. Auch hierbei ist eine kritische Herangehensweise anzuraten. Vielfach bietet die klassische Kostenrechnung nicht die geeignete Grundlage für die notwendige Kalkulation, weil bestimmte Kostenbestandteile nicht berücksichtigt werden oder z. B. Gemeinkosten nicht verursachungsgerecht zugeordnet sind. So ist zu beachten:

- In den Kosten der Eigenfertigung sind Kontroll- und Koordinationskosten berücksichtigt (z. B. Leitungs- und Verwaltungskosten). Bei Fremdvergabe müssen entsprechende Aufwendungen (sogenannte Transaktionskosten) einkalkuliert werden.
- Ein Teil der bisher durch Eigenfertigung verursachten Kosten ist auch bei Outsourcing nicht vollständig abbaubar (sogenannte remanente Kosten). Verbleibende Kosten müssen der Outsourcing-Variante zugerechnet werden.
- Per Schlüssel umgelegte Gemeinkosten, die nicht wirklich von der betrachteten Abteilung verursacht werden, verfälschen das Ergebnis zulasten der Eigenfertigung. Auch solche Kosten verbleiben bei Outsourcing klarerweise im Unternehmen und müssen daher außer Betracht bleiben.
- Nicht zuletzt ist es erforderlich, den Kosten-Preis-Vergleich unter Berücksichtigung der Auslastung vorzunehmen. Bei Unterauslastung von Anlagen kann Outsourcing die Kostenposition verbleibender Produktionen verschlechtern. Dagegen kann die Nutzung von bisherigen Leerkapazitäten auch bei sonst ungünstiger Kostenposition der Fertigung gegenüber Fremdanbietern insgesamt betrachtet zu einer wirtschaftlichen Verbesserung führen.

Die Erstellung eines Verfahrens zur Entscheidungsfindung bei »Sourcing«-Fragen erfordert neben innerbetrieblichen Kenntnissen weitgehende Qualifikationen in Fragen der Kostenrechnung, des Kostenmanagements und der strategischen Unternehmensführung. Für den Betriebsrat heißt dies, dass er ohne vertieften ökonomischen Sachverstand keine tragfähigen Lösungen selbst mitentwickeln kann. Sofern er nicht über Fachleute im Gremium verfügt und auch der Wirtschaftsausschuss nicht über speziell in den angesprochenen Gebieten qualifizierte Leute verfügt, sollte erwogen werden, externe Experten hinzuzuziehen.

### **Betriebswirtschaftlicher Exkurs zum Kostenvergleich**

Bei den durch Fremdvergabe **entfallenden Kosten** ist folgendes zu beachten:

- Nur ein geringer Kostenblock fällt bei einer Fremdvergabe tatsächlich *sofort und ohne Anpassungen* weg. Im wesentlichen sind dies Materialkosten, die aus den Unterlagen der Kostenrechnung gut ermittelt werden können.
- Bei den Personalkosten ist dies schon schwieriger. Zwar ist die Beschäftigtenzahl sowie die Höhe von Löhnen und Gehältern bekannt, jedoch können die konkreten ArbeitnehmerInnen, die durch die Personalkosten repräsentiert sind, nicht einfach »abgebaut« werden. Anpassungen müssen vorgenommen werden, die i.d.R. mit Kosten verbunden sind. Findet die gesamte Belegschaft des betroffenen Bereiches in anderen Teilen des Unternehmens einen Ersatzarbeitsplatz, *sind Qualifizierungs-, Einarbeitungs- und andere Transaktionskosten* zu addieren. Können betriebsbedingte Kündigungen nicht vermieden werden, müssen *Abfindungs- und Sozialplan- und andere Sozialkosten* ebenfalls der Ersparnis gegengerechnet werden.
- Die entfallenden Gemeinkosten (Umlagen) zu ermitteln, ist noch schwieriger. Gemeinkosten sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger (i.d.R. dem Produkt) nicht direkt zugerechnet werden können. Beispiele dafür sind die Kosten von Verwaltung und Vertrieb, der Forschungs- und Entwicklungsabteilung und anderer zentraler Bereiche. Diese werden in der Praxis mehr oder weniger genau auf die Produkte umgerechnet. Fällt nun ein Endproduktbereich oder ein interner Dienstleistungsbereich weg, bleiben die gemeinkostenverursachenden Abteilungen meist in gleicher Größe bestehen, so dass deren Kosten *insgesamt* weitgehend erhalten bleiben. Es wäre also falsch, die Gemeinkosten des Bereiches, der fremdvergeben werden soll, *komplett als Kostenersparnis* zu berechnen. Stattdessen muss genau ausgemacht werden, welcher Anteil tatsächlich entfällt, z. B. Instandhaltungsgemeinkosten. Dies ist auch deshalb besonders wichtig, weil der Gemeinkostenblock häufig den Ausschlag für eine Outsourcing-Entscheidung gibt. Er kann die direkt zurechenbaren Einzelkosten um mehrere hundert Prozent übersteigen. Wenn diese Kosten aber gar nicht wirklich mit der Auslagerung entfallen, so wird es keine Kostenersparnis geben, sondern eine Kostensteigerung! Da die verbleibenden Gemeinkosten in der Folge auf die übrigen Abteilungen verteilt werden, steigt deren Kostensatz an, wodurch nun der nächste Outsourcing-Kandidat gekürt wird, weil nunmehr sein Kostensatz



gestiegen ist und damit seine Leistung von außen günstiger eingekauft werden könnte.

- Des Weiteren sind die Kosten zu betrachten, die zwar entfallen werden, aber *nicht sofort*. Diese sind die sogenannten Fixkosten, d.h. die Kosten der Betriebsbereitschaft. Sie fallen an, ob produziert wird oder nicht, wie z. B. Mieten, kalkulatorische Abschreibungen auf die Maschinen, Versicherungen usw. Sollen die entfallenden Kosten ermittelt werden, muss berücksichtigt werden, welche dieser Kosten mitunter erst nach Monaten oder Jahren wegfallen, somit noch lange »remanent« sind (man nennt sie daher auch Remanenzkosten).

Die **einmalig anfallenden Kosten** können bestehen aus

- den oben schon beschriebenen *Anpassungskosten im Personalbereich*,
- den gesamten *Überleitungskosten der Fremdvergabe*, zu denen *Anbahnungskosten, Vertragskosten, Dokumentationskosten* u. ä. zählen. Das Hauptproblem bei der Kalkulation dieser zu den Transaktionskosten gehörenden Kosten liegt in der Schwierigkeit der Ermittlung: Wie viel kostet die Suche nach möglichen Vertragspartnern, die Aushandlung und der Vertragsschluss wirklich? Welche Personen müssen mit welchem Zeitaufwand damit befasst werden? Grobe Schätzungen sind meist der einzig gangbare Weg. Vertragskosten einfach zu vernachlässigen verbietet sich insbesondere dann, wenn die Vertragspartner häufig wechseln (sollen).

Zu den infolge der Fremdvergabe **laufend anfallenden Kosten** gehören Abschätzungen über

- die entstehenden *Kosten des Schnittstellenmanagements wie Kontroll-, Überwachungs- und Abwicklungskosten*. Ist die Komplexität der fremdzuvergebenden Aufgabe bzw. die Menge der verbleibenden Berührungspunkte mit der betrieblichen Tätigkeit hoch, dürfen diese laufenden *Transaktionskosten* nicht unterschätzt werden.
- Des Weiteren sind zu den laufend anfallenden Kosten zumindest mittelfristig noch die oben beschriebenen Remanenzkosten zu rechnen.
- Auch gehören hierzu Kosten aus Vereinbarungen zu Nachteilsausgleichen, Besitzstandswahrung etc. Werden beispielsweise nach Ausgliederung eines Unternehmensbereiches Einkommensdifferenzen auf Dauer vom vergebenden Unternehmen getragen oder weiterhin bestimmte freiwillige Sozialleistungen gewährt, fallen hierfür nicht zu unterschätzende Kosten an.

Schließlich ist noch eine Kostenkategorie zu berücksichtigen, die **einmalig anfallenden Einsparungen**. Zu diesen zählen:

- Erlöse aus dem Verkauf von Anlagegütern. Nicht länger benötigte Anlagen, Maschinen, Geräte u. ä. sowie eventuell auch Gebäude und Grundstücke können nach erfolgter Fremdvergabe verkauft werden. Der Veräußerungsgewinn ist im Sinne einer einmaligen Kostenersparnis von den Fremdbezugskosten abzuziehen.
- Ebenfalls als einmalige Einsparung sind nicht länger notwendige Investitionskosten zu verstehen. D.h. in der Zukunft notwendige Investitionen werden bei einer Fremdvergabe überflüssig und können daher als Einsparung von den Kosten des Fremdbezugs abgezogen werden.

Eine detaillierte Aufstellung der in den Wirtschaftlichkeitsvergleich einzubeziehenden Kosten kann die Gefahr senken, im konkreten Entscheidungsfall über relevante Kostenkategorien verhandeln zu müssen. Es empfiehlt sich u.E., nicht nur die Kategorien (entfallende Kosten, einmalig anfallende Kosten usw.) zu benennen, sondern innerhalb der Kategorien auch die Kostenarten so präzise wie möglich aufzuführen (Kontroll- und Überwachungskosten, Steuerungskosten der Fremdvergabe usw.).

### IM INTERNET VERFÜGBARE DOKUMENTE:

Barth, Tilmann und Andreas Herweck,  
Leitfaden zum Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen,  
<http://www.planung.bwi.uni-stuttgart.de/projekte/outsourcing/index.html> (9.2.00).

Forschungsinstitut für Qualitätssicherung der Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei  
in Berlin,  
Outsourcing – Teil II: Der Outsourcingprozeß am Beispiel des Betriebslabors,  
<http://www.vlb-berlin.org/fiqs/mb2.html> (9.2.00).

OutsourcingCenter,  
Viele Beiträge in englischer Sprache,  
<http://www.outsourcing-academics.com> (9.2.00).

### PRAXISORIENTIERTE LITERATUR:

Hauschild, R.J. und A. Mansch,  
Erfahrungen aus der Bestandsaufnahme einer Auswahl von Outsourcingfällen für  
Logistik-Leistungen,  
Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium an der Universität Bremen Nr. 53,  
1997. (Bezugsadresse: Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,  
Postfach 33 04 40, 28334 Bremen)

Helm, Roland und Stefan Stumpp  
Management von Outsourcing-Aktivitäten,  
in: Der Betrieb, 52. Jg., Heft 42, 1999, S. 2121-2125.

Kröger, Carsten,  
Strategische Alternativen,  
in: Diebold Management Report Nr. 7, 1999, S. 12-14.

Müller, Hans-Erich und Arno Prangenberg,  
Outsourcing Management – Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe,  
Bund-Verlag, Köln 1997.

Müller, Hans-Erich und Arno Prangenberg  
Outsourcing Management,  
Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 222, 2. unv. Aufl., Düsseldorf 1997.

Zahn, Erich, Tilmann Barth und Andreas Hertweck,  
Leitfaden zum Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen,  
Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart, 1998. (Bezug: Industrie- und  
Handelskammer Region Stuttgart, Jägerstr. 30, Postfach 10 24 44, 70020 Stuttgart)

#### **WISSENSCHAFTLICHE LITERATUR:**

Arnold, Ulli und Michael Eßig  
Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie,  
in: WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium) Nr. 3, 2000, S. 122-128.

Bühner, Rolf und Anja Tuschke  
Outsourcing,  
in: DBW (Die Betriebswirtschaft) Nr. 1, 57. Jg., 1997, S. 20-30.

Hamel, Winfried,  
Innovative Organisation der finanziellen Unternehmensführung,  
in: BfuP (Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis) Nr. 3, 1996, S. 323-341.

Heyd, Reinhard,  
Führungsorientierte Entscheidungskriterien beim Outsourcing,  
in: WISU (Das Wirtschaftsstudium) Nr. 8-9, 1998, S. 904-910.

## 9. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUR AUSWERTUNG DER BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN

---

Diese Auswertung betrieblicher Vereinbarungen ist Ergebnis eines Projektes der *Abteilung Mitbestimmungsförderung* der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Bereich unterstützt Akteure der Mitbestimmung durch Beratung und Information.

Zur Jahreswende 1997/98 und im Sommer 1999 wandten wir uns jeweils an Interessenvertretungen aus Betrieben und Verwaltungen mit über 150 Beschäftigten sowie an die Förderer der Stiftung und inserierten in Gewerkschaftszeitungen mit der Bitte, uns Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus von uns genannten aktuellen und wichtigen betrieblichen Gestaltungsfeldern zuzusenden.

Insgesamt befinden sich zur Zeit (Anfang 2000) etwa 4.000 Vereinbarungen in unserem Archiv. Dies ist die umfangreichste derartige Sammlung in Deutschland. Allein zu Modellen flexibler Arbeitszeit verfügen wir über etwa 1.000 Regelungen. Die Vereinbarungen werden in einer Datenbank erfasst und zu einzelnen Gestaltungsfeldern jeweils ausgewertet. Die Ergebnisse werden in einzelnen Bänden veröffentlicht.

Ob unsere Sammlung betrieblicher Vereinbarungen in einem Gestaltungsfeld repräsentativ für die Unternehmen in Deutschland ist, können wir nicht sagen. Schwer einschätzbare Faktoren beeinflussten den Rücklauf. Vermutlich schickten Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Auch dürfte die Bereitschaft zur Weitergabe eher vorgelegen haben, wenn eine Regelung von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt wurde. Zudem sind bestimmte Branchen in unserem Bestand überrepräsentiert, andere hingegen unterdurchschnittlich vertreten. So können wir zwar keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis in einem Gestaltungsfeld treffen, verfügen aber über eine breite Materialgrundlage für qualitative und quantitative Aussagen und sind in der Lage, Trends sichtbar zu machen. Wir wollen neuere Entwicklungen betrieblicher Gestaltung und interessante Regelungen transparent machen. Leitende Fragen dabei sind: Was ist wie geregelt? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen lassen sich aus den Vereinbarungen ziehen? Gibt es offene Probleme oder Widersprüche? Das übergreifende Ziel ist, Beratungs- und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen.

In einer umfangreichen Analyse der vorliegenden Vereinbarungen arbeiten wir wichtige Probleme und neue Gestaltungswege heraus. Dabei wird die Palette der Rege-

lungspunkte zu einem Gestaltungsfeld zusammengestellt; Originalzitate geben einen anschaulichen Eindruck von den Regelungen und vermitteln Anregungen für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Wir sind uns bewusst, dass die betriebliche Wirklichkeit vom Text einer Regelung – teilweise erheblich – abweichen kann. Eine betriebliche Vereinbarung ist das Ergebnis eines Kompromisses und besonderer Umstände zu einem bestimmten Zeitpunkt. Regelungen werden beispielsweise geprägt durch die konkreten Arbeitsprozesse und Branchenbedingungen, durch offene und verborgene Motive der Beteiligten, durch die wirtschaftliche Situation des Betriebes und ihre Bewertung seitens der Betriebsparteien, durch die Unternehmens- und Verbandskultur sowie durch die Erfahrungen und die Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner. Zwischen den Vereinbarungen in einem Betrieb bilden sich im Laufe der Zeit vielfache Bezüge heraus. Erst die genauere Kenntnis all dieser Faktoren würde ein präziseres Bild der Regelungspraxis eines Unternehmens vermitteln. Insofern geben einzelne schriftliche Vereinbarungen nur einen bestimmten Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeit wieder. Sie fangen jedoch in einer gegebenen Situation die Gestaltungsvorstellungen und die beabsichtigten konkreten Maßnahmen der Betriebsparteien ein und erlauben so Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen.

Betriebliche Regelungen nehmen an Bedeutung zu. Zugleich ist ihre Ausgestaltung unter den Vorzeichen neuer Entwicklungen in den Unternehmen schwieriger geworden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen verändern ihren Charakter: von der Detail- zur Rahmenregelung; von der abschließenden Regelung konkreter Punkte zur Gestaltung eines offenen Prozesses; von langer Gültigkeit hin zur Befristung mit laufenden Ergänzungen. Außerdem verlagern die Tarifparteien über tarifliche Öffnungsklauseln Gestaltungsoptionen auf die betrieblichen Akteure. Interessenvertreter sind gefordert, Tarifvereinbarungen möglichst präzise auf die Unternehmensentwicklung zu beziehen und bei betrieblichen Vereinbarungen die besondere Entwicklung des eigenen Unternehmens im Auge zu haben. Und schließlich wird die Regelungsmaterie fachlich zunehmend komplexer.

Der Service unseres Projektes gegenüber Mitbestimmungsträgern besteht in Analysen der Vereinbarungen und daraus folgenden Handlungsanregungen. Die Formulierung von Mustervereinbarungen oder die Verbreitung beispielhafter Vereinbarungen streben wir aus folgenden Gründen nicht an:

- Die Übertragung einer betrieblichen Vereinbarung auf andere Betriebe mit unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Arbeitsanforderungen, evtl. sogar aus einer anderen Branche, ist nicht sinnvoll. So kann ein bestimmtes Arbeitszeitmodell in

einem Betrieb sehr sinnvoll sein, während es unter den Bedingungen eines anderen Betriebes absolut unpraktikabel sein mag.

- Aus dem Text einer Betriebsvereinbarung ist nicht erkennbar, unter welchen Kräfteverhältnissen, in welcher ökonomischen Lage und für welche konkreten Anforderungen und Probleme sie abgeschlossen wurde.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird auf strenge Anonymität geachtet. Die Code-Nummern am Ende der Zitate bezeichnen den Standort in unserem Archiv und geben so einen eindeutigen Verweis auf die zugrunde liegende Quelle, ohne aber den Betriebspreis zu geben. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die unmittelbaren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Projektes Zugang.

Wir hoffen, mit unseren Auswertungen einen Beitrag zur Bewältigung der schwierigen Gestaltungsaufgaben der Interessenvertretungen und der Mitbestimmungsakteure leisten zu können.

Wir sind sehr an Rückmeldungen zu dieser Auswertung interessiert. Schicken Sie Kommentare oder Anregungen an:

Susanne Gesa Müller  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
20227 Düsseldorf  
Tel./Fax: 0211 / 7778-163 / -4163  
E-Mail: susanne-gesa-mueller@boeckler.de

oder

Matthias Müller  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
20227 Düsseldorf  
Tel./Fax: 0211 / 7778-170 / -4170  
E-Mail: matthias-mueller@boeckler.de





## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat.

Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

**Hans Böckler  
Stiftung** 

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

<b>Nr.</b>	<b>Autor/Titel</b>	<b>DM</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>ISBN-Nr.</b>
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	<b>18,50</b>	<b>13001</b>	<b>3-928204-73-4</b>
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	<b>28,00</b>	<b>13002</b>	<b>3-928204-64-5</b>
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	<b>13,00</b>	<b>13003</b>	<b>3-928204-75-0</b>
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	<b>16,00</b>	<b>13004</b>	<b>3-928204-76-9</b>
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	<b>12,00</b>	<b>13005</b>	<b>3-928204-77-7</b>
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	<b>13,00</b>	<b>13006</b>	<b>3-928204-78-5</b>
7	<i>Siegfried Leittretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	<b>13,00</b>	<b>13007</b>	<b>3-928204-79-3</b>
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	<b>12,00</b>	<b>13008</b>	<b>3-928204-80-7</b>
9	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	<b>18,00</b>	<b>13009</b>	<b>3-928204-81-5</b>
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	<b>25,00</b>	<b>13010</b>	<b>3-928204-82-3</b>
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	<b>28,00</b>	<b>13011</b>	<b>3-928204-83-1</b>
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	<b>10,00</b>	<b>13012</b>	<b>3-928204-85-5</b>
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	<b>14,00</b>	<b>13013</b>	<b>3-928204-86-6</b>

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	<b>22,00</b>	<b>13027</b>	<b>3-928204-98-X</b>
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	<b>16,00</b>	<b>13028</b>	<b>3-928204-99-8</b>
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigten statt entlassen</b>	<b>20,00</b>	<b>13029</b>	<b>3-935145-00-4</b>
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	<b>20,00</b>	<b>13030</b>	<b>3-928204-95-5</b>
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	<b>16,00</b>	<b>13031</b>	<b>3-935145-01-2</b>
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	<b>20,00</b>	<b>13032</b>	<b>3-935145-02-0</b>
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	<b>28,00</b>	<b>13033</b>	<b>3-935145-03-9</b>

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: [lavista@setzkasten.de](mailto:lavista@setzkasten.de)

