

37

*Susanne Gesa Müller
Matthias Müller*

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Leseprobe

Outsourcing

**Analyse und
Handlungs-
empfehlungen**

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■

VORWORT	5
1. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN ABSCHLUSS BETRIEBLICHER VEREINBARUNGEN ZUM OUTSOURCING	7
2. BESTAND DER VEREINBARUNGEN ZU OUTSOURCING IN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	13
3. REGELUNGSINHALTE	17
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
4. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE	69
5. OFFENE PROBLEME	77
6. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG	79
7. BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE	83
8. LITERATUR	89
9. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUR AUSWERTUNG DER BETRIEBLICHEN VEREINBARUNGEN	91
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	95

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 metallerzeugenden 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.

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 vorzusehenden 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