



DAS RECHT DER WIRTSCHAFT

NIEBLING · RÜBARTSCH

Outsourcing

Ökonomische Hintergründe, Einsatzfelder,
Rechtsfragen und Gestaltungshinweise

5. Auflage

Das Wichtigste:

- Einsatzfelder
- Rechtliche Grundlagen
- Vertragswerk



BOORBERG

Outsourcing

Ökonomische Hintergründe,
Einsatzfelder, Rechtsfragen und
Gestaltungshinweise

Dr. Jürgen Niebling
Rechtsanwalt

Julius Rübartsch, Dipl.-Jur. Univ.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

5., überarbeitete Auflage, 2025

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek | Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

5. Auflage, 2025

ISBN 978-3-415-07709-6

© 1997 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist,
bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Nutzung sämtlicher Inhalte für das Text- und Data Mining ist ausschließlich dem
Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine
Vervielfältigung gemäß § 44b Abs. 2 UrhG ausdrücklich.

Anfragen gemäß EU-Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/
988 (General Product Safety Regulation – GPSR) richten Sie bitte an:

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG, Produktsicherheit, Scharrstraße 2, 70563
Stuttgart; E-Mail: produktsicherheit@boorberg.de

Die Schriftenreihe >DAS RECHT DER WIRTSCHAFT< (RdW) ist Teil des gleichnamigen
Sammelwerks, einer Kombination aus Buch und Zeitschrift.

Verantwortlich: Carola Moser, B.A.

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 | 70563 Stuttgart
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden
www.boorberg.de

Gesamtherstellung: Laupp & Göbel GmbH | Robert-Bosch-Str. 42 | 72810 Gomaringen

II. Einsatzfelder von Outsourcing

Die nachfolgenden Ausführungen sollen dem Leser einen Überblick über die zentralen Einsatzfelder von Outsourcing-Projekten geben. Im Mittelpunkt stehen dabei abermals wirtschaftliche Erwägungen, vor allem die Gründe, die für und gegen den Einsatz von Outsourcing innerhalb des jeweiligen Einsatzfelds sprechen. Darüber hinaus werden im Folgenden aber auch die ersten rechtlichen Fragen – insbesondere hinsichtlich des Outsourcingvertrags (Rahmenvertrag)⁵⁴, aber auch in Bezug auf relevante Rechtsfragen innerhalb des jeweiligen Einsatzfelds – diskutiert. Hinsichtlich des **Outsourcingvertrags** gilt:

Der Outsourcingvertrag als Rahmenvertrag ist, ggf. neben weiteren Abreden, das vertragliche Kernstück eines Outsourcing-Projekts.⁵⁵

1. Technische Produktion

Beispiele: Kfz-Hersteller lagert die Herstellung bestimmter Kfz-Teile (z. B. Batterien für Elektrofahrzeuge) aus; Computerhersteller lagert die Herstellung bestimmter Komponenten (z. B. Grafikkarten) aus.

Am Beispiel der industriellen Herstellung bzw. technischen Produktion⁵⁶ lassen sich die **Chancen und Risiken des Outsourcings** und der damit einhergehenden Vertragsgestaltung besonders gut darstellen, denn folgende Gesichtspunkte sind besonders stark ausgeprägt:

- Internationalität von Beschaffung und Vertrieb
- starker Wettbewerb zwischen den Herstellern
- starker Wettbewerb zwischen den Lieferanten
- hoher Stand von Technik und Innovation
- Innovationsvorsprung ist i. d. R. Wettbewerbsvorsprung
- starker Zeitdruck („Wir wollen die Ersten sein.“)
- hohes Kostenniveau bei der Herstellung im Hinblick auf die angestellten Techniker und die im Produktionsbereich Beschäftigten (insbesondere soziale Leistungen und Vergünstigungen)

⁵⁴ Vgl. hierzu etwa das Muster bei BeckOF-IT/*Nägele*, Form. 1.16; BeckFormB BHW/*Bartsch*, Form. III.G.7.

⁵⁵ Vgl. IT-Outsourcing/*Bräutigam*, Teil 13 Rn. 6.

⁵⁶ Ausführlich zum Outsourcing von technischer Produktion etwa *Jegelka*, Offshore Outsourcing, S. 33 ff.; *Albrecht*, Outsourcing und Offshoring, S. 6 ff.

Diese Faktoren wirken dahingehend zusammen, dass Zeit, Qualität und Innovation im Allgemeinen einen Qualitätsvorsprung begründen. Dieser Qualitätsvorsprung führt dann im Idealfall zusammen mit dem Faktor Kosten zu einem **Wettbewerbsvorsprung**, veranschaulicht:

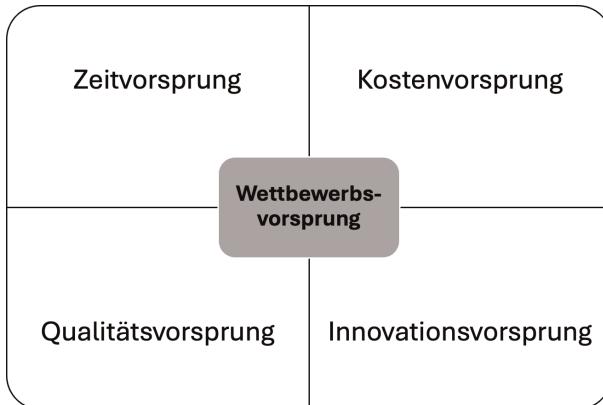


Abbildung 1: Maßgebliche Faktoren für einen Wettbewerbsvorsprung

Die Ausgliederung einzelner Funktionen bzw. Prozesse kann hierbei zu der Erzielung dieses regelmäßig gewünschten Wettbewerbsvorsprungs beitragen.⁵⁷ Denn – wie bereits gezeigt (s. o. bei den ökonomischen Erwägungen, I.2) – wirkt sich ein Outsourcing-Projekt meist auf die vorstehend dargestellten Faktoren aus. So ist es etwa regelmäßig die Erwartung des Auftraggebers, dass die Auslagerung zu Kosteneinsparungen führen wird. Gelingt im Rahmen des jeweiligen Outsourcing-Projekts eine ideale Feinjustierung der dargestellten Faktoren, führt das – so zumindest in der Theorie – zu einem größtmöglichen Wettbewerbsvorteil.

1.1 Gegenstände des produktbezogenen Outsourcing

Entschließt sich ein operativ tätiges Unternehmen dazu, ein Outsourcing-Projekt zu verfolgen, stellt sich zunächst die Frage, was Gegenstand der Auslagerung sein soll. Anders formuliert: Die vorzunehmende **Grundentscheidung** ist, welche Einheit bzw. welcher Betrieb oder Betriebsteil ausgelagert werden soll. Im Kontext der technischen Produktion kommen dabei insbesondere in Betracht (in der Praxis oftmals als Mischform denkbar):

⁵⁷ Vgl. Jegelka, Offshore Outsourcing, S. 43.

- Outsourcing der Herstellung bestimmter Einzelteile (anstelle der Eigenfertigung, Entscheidung zugunsten einer auf längere Dauer angelegten Fremdfertigung)
- Outsourcing der Forschung und Entwicklung (anstelle der eigenständigen Entwicklung neuer Produkte wird diese Tätigkeit auf längere Dauer durch einen Dritten wahrgenommen)

Die **Auslagerung der Herstellung bestimmter Einzelteile⁵⁸** ist zunächst von dem klassischen Einkauf abzugrenzen. Unterscheidungsmerkmal ist insofern vor allem die Ausgestaltung bzw. die Dichte der Zusammenarbeit zwischen den Parteien. Während das Herstellungs-Outsourcing durch eine längere Projektdauer und eine enge Kooperation gekennzeichnet ist, ist zentrales Merkmal des klassischen Einkaufs der eher punktuelle Bezug ohne Absicht einer nachhaltigen Kooperation. Der klassische Einkauf von Produkten von Zulieferern ist nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis kein Fall des Outsourcings, wobei die Grenzen zwischen der einen und der anderen Gestaltung fließend sind. Insgesamt handelt es sich bei der Auslagerung der Herstellung von Einzelteilen um ein wirtschaftlich eher unproblematisches Einsatzfeld des Outsourcings. Denn hierbei findet meist keine umfassende Übertragung von unternehmerischen Kernaufgaben statt.

Anders fällt die Bewertung hinsichtlich des **Outsourcings von F&E-Tätigkeiten⁵⁹** (mitunter auch als „Engineering Services Sourcing“ bezeichnet⁶⁰) aus. Dies deshalb, weil die Entwicklung neuer und innovativer Produkte ein maßgeblicher Faktor für die künftige Unternehmensentwicklung ist.⁶¹ Die Ausgliederung solcher Tätigkeiten ist deshalb und wegen des damit verbundenen Transfers von Know-how besonders heikel und bedarf einer besonders sorgfältigen Prüfung und Umsetzung.

58 In der Elektromobilitätsbranche ist insofern ein Trend hin zu einem Outsourcing der Batterieproduktion zu verzeichnen, vgl. insideevs.de/news/681224/hyundai-mobis-auftrag-vw-batterien/, zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

59 Zu der dennoch wachsenden Bedeutung dieses Phänomens klardenker.kpmg.de/fe-engineering-services-sourcing-nimmt-an-bedeutung-zu/, zuletzt abgerufen am 21.10.2024; ausführlich auch *Bund, F&E-Outsourcing*, S. 59 ff.

60 klardenker.kpmg.de/fe-engineering-services-sourcing-nimmt-an-bedeutung-zu/, zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

61 Vgl. *Heusinger von Waldegge, Unternehmenswert*, S. 97, 98; hierzu aus der nachgesetzten Perspektive der ökonomischen Analyse von Immaterialgüterrechten *Schäfer/Ott, Ökonomische Analyse*, S. 745 ff.

1.2 Verdichtung der Kooperation hin zu Simultaneous Engineering

Verdichtet sich die Kooperation im Rahmen des geplanten Outsourcing-Projekts so weit, dass meist nur ein einzelner Auftragnehmer (Fall des sog. Single-Sourcing) über längere Zeit gemeinsam mit dem Auftraggeber zeitlich parallel an der Entwicklung eines Produktes arbeitet, spricht man von „Simultaneous Engineering“.⁶² Die Entwicklung des Produkts läuft hier nicht im Rahmen mehrerer aufeinanderfolgender Entwicklungsschritte ab. Stattdessen wird das Produkt zeitlich parallel entwickelt, die Entwicklungsschritte überlagern sich (zumindest teilweise). Diese Spielweise eines produkt- bzw. F&E-bezogenen Outsourcing-Projekts kann plastisch als besonders starke Verdichtung der Kooperation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer begriffen werden. Zur Veranschaulichung:

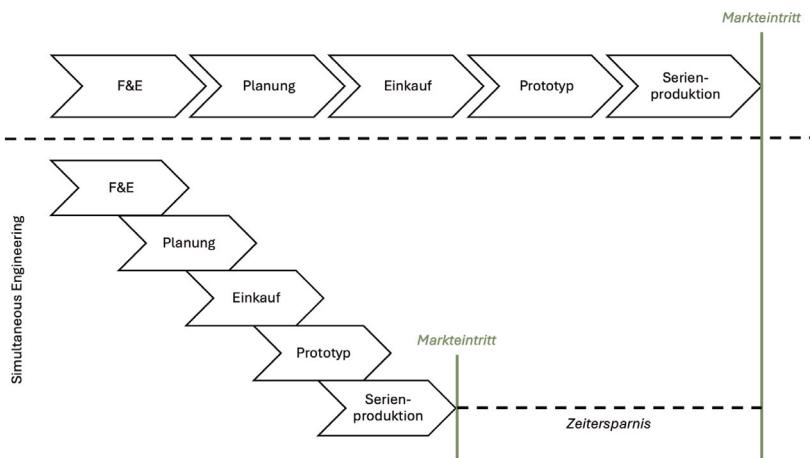


Abbildung 2: Zeitersparnis durch früheren Markteintritt bei Simultaneous Engineering

Die Gründe für die Entscheidung zugunsten von Simultaneous Engineering sind vielfältig. An erster Stelle dürfte die hierdurch erhoffte Zeitersparnis hinsichtlich des Entwicklungsprozesses stehen. Diese zeitliche Beschleunigung führt wiederum – so zumindest die Hoffnung der Parteien – zu (weiteren) Kostensparnissen. Darüber hinaus begünstigt eine gemeinsame Produktentwicklung eine besonders enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, was wiederum zu technisch und qualitativ optimalen Endprodukten führen soll.⁶³ Ein so gelagertes enges Zusammenarbeiten von Auftraggeber und Auftragnehmer kann insbesondere die Kom-

62 Wannenwetsch, Supply Chain, S. 412 ff.

63 Zu alldem Wannenwetsch, Supply Chain, S. 414.

patibilität von Produkt und späterem (End-)Verwendungszweck sicherstellen.

Das soeben eingeführte Merkmal der „Kompatibilität“⁶⁴ hat besondere Relevanz bei Verbraucherträgen über digitale Produkte i. S. v. § 327 BGB. Denn nach § 327e BGB kann das Fehlen der Kompatibilität einen mangelbegründenden Umstand darstellen.⁶⁵ Das gilt so auch bei „normalen Kaufverträgen“, wenn zuvor eine entsprechende Beschaffenheitsvereinbarung über die Kompatibilität getroffen wurde (§ 434 Abs. 2 BGB) oder eine Kompatibilität fehlt, die üblich ist und nach den Umständen des Einzelfalls vom Käufer erwartet werden kann (§ 434 Abs. 3 BGB).

Für diese enge Form der Kooperation ist eine solide „innere Basis“ zwischen den Partnern erforderlich. So muss sich der Auftraggeber sicher sein, dass er in den von ihm ausgewählten Partner (Auftragnehmer) weitreichendes Vertrauen hat. Auch muss auf Seiten des Auftraggebers eine grundlegende Bereitschaft zur Teamarbeit bestehen.⁶⁶ Sind diese Faktoren erfüllt, ist sicherzustellen, dass die avisierte Kooperation nicht an starren, auf eine rein interne Produktion angepassten operativen Strukturen scheitert. Bei der Planung des Simultaneous Engineering wird damit regelmäßig Anpassungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf direkte Kommunikationswege zum Auftragnehmer, klare Projektverantwortlichkeiten und gemeinsame IT-Schnittstellen⁶⁷, bestehen.

Besonderer Beachtung bedarf zudem die Ausgestaltung des **Know-how-Managements**. Auf der einen Seite ist hierbei auf einen möglichst effizienten Informationsaustausch zwischen den Partnern zu achten. Andererseits müssen Vorkehrungen getroffen werden, um einen dauerhaften Abfluss von Know-how bzw. eine Offenlegung von Know-how gegenüber Dritten und insbesondere gegenüber Konkurrenten zu verhindern. Letzteres kann beispielweise mittels (vor- und nachvertraglich wirkender) NDAs⁶⁸ und/oder Wettbewerbs- bzw. Abwerbeverböten⁶⁹ umgesetzt werden.

64 § 327e Abs. 2 Satz 2 definiert die „Kompatibilität“ wie folgt: „Kompatibilität ist die Fähigkeit eines digitalen Produkts, mit Hardware oder Software zu funktionieren, mit der digitalen Produkte derselben Art in der Regel genutzt werden, ohne dass sie konvertiert werden müssen.“

65 Ausführlich *Wendehorst*, NJW 2021, 2913; MüKo-BGB/Metzger, § 327e Rn. 13 ff.

66 Ausführlich auch *Wannenwetsch*, Supply Chain, S. 414.

67 Hierzu aus der Perspektive des sog. Multi-Vendor-Outsourcing (Outsourcing an mehrere Auftragnehmer) *IT-Outsourcing/Langheld*, Teil 2 Rn. 27.

68 *IT-Outsourcing/Kückler*, Teil 1 Rn. 371; *IT-Outsourcing/Bräutigam*, Teil 13 Rn. 253 ff.; ein Muster findet sich bei BeckOF-HVR/Nockelmann, Form. 2.1.1.

69 *IT-Outsourcing/Bräutigam*, Teil 13 Rn. 261 ff. BGB; zu beachten sind hier allerdings die Grenzen zulässiger Vereinbarungen, vgl. *Thelen*, RNotZ 2020, 121, 133.

1.3 Rechtliche Fragen der Risikoverteilung

Im Rahmen der Vertragsgestaltung ist den Parteien zunächst eine präzise Verteilung der Risiko- bzw. Verantwortungsbereiche anzuraten. Im Fall des Simultaneous Engineering ist dies schon deshalb geboten, weil andernfalls die dargestellten Vorteile der parallelen Entwicklung bzw. Produktion durch unklare Aufgaben und Kompetenzen torpediert oder sogar vernichtet werden würden. Doch sind Regelungen zur Verteilung der Verantwortungsbereiche auch aus rechtlichen Gründen zu empfehlen. Das zeigt sich etwa am Beispiel der **Produkthaftung**⁷⁰: Führt ein Produktfehler (§ 3 ProdHaftG) zu einer Verletzung der in § 1 Abs. 1 ProdHaftG genannten Rechtsgüter, resultiert daraus eine Haftung des Herstellers gegenüber dem Geschädigten. Hersteller ist nach § 4 ProdHaftG sowohl der Hersteller des Endprodukts (also in der Regel der Auftraggeber) als auch der Hersteller von Grundstoffen oder Teilprodukten (also mitunter der Auftragnehmer in seiner Funktion als „Zulieferer“ eines Teilprodukts, wenn nicht ein Haftungsausschluss nach § 1 Abs. 2, 3 ProdHaftG eingreift).⁷¹

Die Haftung des Teilprodukttherstellers ist nach § 1 Abs. 3 ProdHaftG ausgeschlossen, wenn der Produktfehler durch eine mangelhafte Konstruktion des Endprodukts oder durch eine Anleitung des Endherstellers verursacht wurde.

Da die Produkthaftung ein Verschulden nicht voraussetzt (sog. Gefährdungshaftung), kann sich der Auftraggeber bei Inanspruchnahme nicht dadurch exkulpieren, dass die Verantwortlichkeit für den Fehler in der Sphäre des Auftragnehmers gelegen habe.⁷² Folge dieses Dualismus der Anspruchsgegner ist eine gesamtschuldnerische Haftung von Auftraggeber und Auftragnehmer (§ 5 ProdHaftG i. V. m. §§ 421 ff. BGB), jeder ist also zur Zahlung des gesamten Betrags verpflichtet.⁷³ Sieht sich der Auftraggeber einem solchen Anspruch ausgesetzt, wird er – die Verantwortlichkeit des Auftragnehmers vorausgesetzt – ein wirtschaftliches Interesse daran haben, sich bei dem Auftragnehmer schadlos zu halten. Freilich hält das Gesetzesrecht für diesen Fall des sog. Innenregresses Anspruchsgrundlagen bereit (etwa § 5 ProdHaftG, § 426 BGB). Doch besteht hier das Risiko, dass eine unklare Verteilung der Verantwortungsbereiche einseitig zulasten der eigentlich

⁷⁰ Eine instructive Einführung in das Recht der Produkthaftung findet sich bei Staake, GSV, § 10 Rn. 34 ff und § 8 Rn. 173 ff.

⁷¹ Dazu prägnant MüKo-BGB/Wagner, ProdHaftG § 4 Rn. 29: „*Die ausdrückliche Einbeziehung des Teilherstellers in § 4 Abs. 1 S. 1 unterwirft die gesamte Zulieferindustrie der Verantwortlichkeit nach dem ProdHaftG.*“.

⁷² Vgl. BeckOGK-ProdHaftG/Seibl, § 1 Rn. 1.

⁷³ Wobei der Betrag insgesamt nur einmal gefordert werden kann, s. § 421 Abs. 1 BGB.

nicht verantwortlichen Partei geht.⁷⁴ Abhilfe kann hier zunächst durch vertragliche Regelungen zur Risikoverteilung bzw. zur Verteilung von Verantwortungsbereichen – beispielsweise im Rahmen eines Service-Level-Agreements⁷⁵ – geschaffen werden. Denn die Haftungsquote in der Gesamtschuld zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer richtet sich vorrangig nach der vertraglichen Risikoverteilung (§ 5 ProdHaftG, „*soweit nichts anderes bestimmt*“).⁷⁶ Daneben bietet sich auch der Abschluss einer ausdrücklichen Freistellungsvereinbarung an, wonach der Auftragnehmer den Auftraggeber von (bestimmten) Ansprüchen aus Produkthaftung (und umgekehrt) freizustellen hat.⁷⁷ Die zuletzt genannte Erwägung gilt entsprechend hinsichtlich etwaiger Ansprüche gegen den Auftraggeber aus **Gewährleistungsrecht**. Ist das Endprodukt mangelhaft i. S. d. § 434 BGB hat der Käufer gegen den Auftraggeber (hier in seiner Funktion als Verkäufer des Endprodukts) Ansprüche bzw. Rechte aus Gewährleistungsrecht (nach § 437 BGB: Nacherfüllung, Schadens- bzw. Aufwendersatz, Rücktritt, Minderung). Zwar kann hier – im Gegensatz zur Produkthaftung – die fehlende Verantwortlichkeit für den Mangel anspruchsausschließend wirken, doch gilt dies nur hinsichtlich etwaiger Schadensersatzansprüche des Käufers.⁷⁸ Zudem besteht die zumindest latente Gefahr, dass der Auftragnehmer als Erfüllungsgehilfe des Auftraggebers anzusehen ist, was zu einer Verschuldenszurechnung nach § 278 BGB führen kann.⁷⁹ Deshalb sollte sich eine Regelung zur Risikoverteilung im Innenverhältnis auch auf Gewährleistungsansprüche gegen den Auftraggeber erstrecken. Ob sich der Auftragnehmer im Rahmen der Vertragsverhandlung auf solche und ähnliche Regelungen einlassen wird, ist jedoch eine andere Frage.⁸⁰

74 Vgl. BeckOGK-ProdHaftG/*Seibl*, § 5 Rn. 26 ff.

75 Nach *Ensthaler*, NJW 1994, 817, 818, 822 können Qualitätsmanagementsysteme ggf. auch im Außenverhältnis Wirkung entfalten, denn ein funktionierendes Qualitätsmanagement könnte ein Indiz darstellen, das gegen die Fehlerhaftigkeit des Produkts (§ 3 ProdHaftG) spricht.

76 BeckOGK-ProdHaftG/*Seibl*, § 5 Rn. 23 f.

77 BeckOGK-ProdHaftG/*Seibl*, § 5 Rn. 23 f.; allgemein zu Freistellungsvereinbarungen *Stief*, *PharmR*, 2022, 261; eine entsprechende Regelung findet sich z. B. bei BeckFormB BHW/*Reiling*, Form. VII.6 (dort unter § 11, im Kontext einer Vertragshändlervereinbarung).

78 Vgl. § 280 Abs. 1 Satz 2 BGB: „*Dies gilt nicht, wenn der Schuldner die Pflichtverletzung nicht zu vertreten hat.*“

79 Der BGH allerdings lehnt eine Zurechnung des Herstellerverschuldens über § 278 BGB regelmäßig ab, s. BGH NJW 2020, 3312 Rn. 18 (m. w. N. aus der Rspr.); mit überzeugenden Argumenten kritisch MüKo-BGB/*Grundmann*, § 278 Rn. 31.

80 Allgemein zur Verhandlung von Outsourcingverträgen etwa IT-Outsourcing/*Bräutigam*, Teil 12 Rn. 51 ff.

Ein besonders zentraler Punkt bei solchen vertraglichen Absprachen ist die hinreichende Präzisierung der jeweiligen Verantwortungsbereiche. Die Vereinbarungen müssen hier so konkret sein, dass sich im Streitfall eindeutig klären lässt, welche Partei für welchen Fehler verantwortlich ist. Insofern kann eine Rückbindung der entsprechenden Regelung an vereinbarte Leistungskataloge (z. B. in Service-Level-Agreements) vorteilhaft sein.⁸¹

2. Logistikleistungen bzw. Fulfillment

Beispiel: Online-Versandhandel lagert die logistische Abwicklung der Bestellungen aus.

Logistik bzw. Fulfillment⁸² – darunter ist insbesondere auch das Retourenmanagement zu verstehen – ist für Unternehmen des produktiven Sektors eine klassische Hilfs- bzw. Nebentätigkeit. Sie eignet sich damit besonders gut als Gegenstand eines Outsourcing-Projekts (Stichwort: Konzentration auf die Kernkompetenz).⁸³ Als Vorteile des Outsourcings von Logistikdienstleistungen werden vor allem genannt:

- Kostenminimierung (insbesondere durch Umwandlung von fixen Logistikkosten in variable Kosten)⁸⁴
- Verbesserung der Abnehmerzufriedenheit durch schnellere Lieferzeiten, bessere Lieferqualität, etc.⁸⁵
- Steigerung der unternehmerischen und vor allem der logistikbezogenen Flexibilität (insbesondere durch Abmilderung von nachfragebedingten (Absatz-)Schwankungen)⁸⁶
- Möglichkeit zum Abbau der eigenen Logistikabteilung und des eigenen Logistikpersonals

Umgekehrt liegt die zentrale Gefahr des Outsourcings von Logistikleistungen auf der Hand: Die Auslieferung des Endprodukts an den Kunden ist

⁸¹ Hierzu im Kontext des IT-Outsourcing BeckFormB BHW/Barsch, Form. III.G.7 Anm. 23; Schuster, CR 2009, 205.

⁸² Klassische Logistikaufgaben werden oftmals auch als „Fulfillment“ bezeichnet, vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fulfillment-51804, zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

⁸³ Vgl. Raubenheimer, Outsourcing von Logistikleistungen, S. 18; Hauptmann, Outsourcing von Logistikleistungen, S. 73 ff. (jeweils unter dem Aspekt der Konzentration auf das Kerngeschäft).

⁸⁴ Hauptmann, Outsourcing von Logistikleistungen, S. 58 ff.; bvl.de/blog/x/ (Bundesvereinigung Logistik), zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

⁸⁵ Hauptmann, Outsourcing von Logistikleistungen, S. 68 ff.

⁸⁶ bvl.de/blog/x/ (Bundesvereinigung Logistik), zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

gewissermaßen das letzte Glied der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Deshalb können Störungen im Logistikprozess leicht das ganze Unternehmen lahmlegen.⁸⁷ Diese Vor- und Nachteile sollten vor einem Outsourcing der internen Logistikabteilung sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Hierbei sollte unter anderem den folgenden Fragen nachgegangen werden:

- Unterliegt die Nachfrage des hergestellten Produkts besonders starken Schwankungen (so z. B. bei stark saisonalen Produkten)?
- Trägt das geplante Projekt dazu bei, Absatzschwankungen bei Kunden bzw. Lieferanten abzumildern?
- Führt das Projekt zu erwartbaren Kosteneinsparungen?
- Können durch das Projekt neue Märkte im In- oder Ausland erschlossen werden?
- Ist eine Verbesserung der Leistungsqualität der Auslieferung zu erwarten?
- Wie hoch ist die Gefahr der Abhängigkeit vom Logistikdienstleister?
- Ist die konkrete Ausgestaltung hinreichend flexibel, sodass auch auf wirtschaftlich neue Sachverhalte reagiert werden kann?
- Welche Koordinationsprobleme bringt die Zusammenarbeit mit dem Logistikdienstleister (insbesondere Notwendigkeit der Implementierung neuer IT-Schnittstellen)?

Im Kontext des Outsourcings von Logistikleistungen war in jüngster Vergangenheit – wohl auch aufgrund der Coronapandemie⁸⁸ – das Thema „Last-Mile-Logistics“ von besonderer Relevanz.⁸⁹ Mitunter wird dem Phänomen aufgrund der technischen Fortschritte im Bereich des autonomen Fahrens (bzw. Fliegens) sogar disruptives Potential attestiert.⁹⁰ Unter Last-Mile-Logistics ist die logistische Zurücklegung der „letzten Meile“ zwischen Anbieter und Kunde zu verstehen. Mit anderen Worten begegnen Last-Mile-Logistics-Konzepte der Frage, wie dieser letzte Absatzschritt der Wertschöpfungskette bewerkstelligt werden kann. Man denke hier auf der einen Seite etwa an die taggleiche Auslieferung – oftmals sogar innerhalb weniger Stun-

87 Vgl. *Hauptmann*, Outsourcing von Logistikleistungen, S. 85 ff.

88 Hierzu *Srinivas/Marathe*, Transportation Research Interdisciplinary Perspectives 2021, Volume 10.

89 Vgl. *Schnedlitz/Lienbacher/Waldegg-Lindl/Waldegg-Lindl*, FS Möhlenbruch, S. 250 ff. „Last-Mile-Logistics“ wird hier als Synonym für „Last-Mile-Delivery“ verwendet.

90 *Srinivas/Marathe*, Transportation Research Interdisciplinary Perspectives 2021, Volume 10. [Amazon plant z.B. bereits die Paketauslieferung mit Drohnen, handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/onlinehaendler-amazon-darf-pakete-mit-drohnen-ausliefern/26145978.html](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/onlinehaendler-amazon-darf-pakete-mit-drohnen-ausliefern/26145978.html), zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

den ab Bestellung – durch *Amazon*. Das Unternehmen schafft dies durch den flächendeckenden Einsatz eigener Lagerhäuser und Auslieferungsfлотten (In-house-Lösung).⁹¹ Auf der anderen Seite stehen Outsourcing-Lösungen. So bieten diverse Einzelhändler die Möglichkeit an, online bestellte Waren innerhalb weniger Stunden durch einen Dienstleister ausgeliefert zu bekommen (so z.B. die Kooperation zwischen *MediaMarkt* und *Lieferando*).⁹² Neben einer Vielzahl vertragsrechtlicher Fragen kann ein Last-Mile-Logistics-Konzept insbesondere dann zu rechtlichen Problemen führen, wenn der Logistikdienstleister für die Zustellung nicht eigene Arbeitnehmer einsetzt, sondern stattdessen die Kurierfahrten über eine digitale Plattform an einzelne Kurierfahrer vermittelt. Dieser Fall des sog. **Crowdworking** führt zu der zentralen Frage: Sind die Kurierfahrer Arbeitnehmer i.S.d. § 611a BGB? Die Beantwortung dessen hat gewichtige Auswirkungen, denn sie entscheidet beispielsweise darüber, ob arbeitnehmerschützende Regelungen (etwa die des KSchG, vgl. § 1 KSchG) zur Anwendung kommen.⁹³

Vermehrt anzutreffen ist zudem die Auslagerung des **Retourenmanagements**, insbesondere im B2C-E-Commerce (Onlinehandel zwischen Unternehmen und Verbrauchern).⁹⁴ Der Hauptgrund hierfür dürfte in der stetig wachsenden Anzahl an Retouren liegen.⁹⁵ Denn nach den §§ 312, 312c, 312 g, 355 BGB steht Verbrauchern bei sog. Fernabsatzverträgen mit Unternehmen grundsätzlich ein 14-tägiges Widerrufsrecht zu, das ohne Angabe von Gründen ausgeübt werden kann. Dieses Widerrufsrecht soll eine Kompensation dafür darstellen, dass Verbraucher im B2C-E-Commerce nicht die Möglichkeit haben, das Produkt in Augenschein zu nehmen.⁹⁶ Es begegnet damit sog. Informationsasymmetrien und soll den Verbraucher vor voreili-

91 logisticsviewpoints.com/2024/10/16/how-autonomous-delivery-vehicles-are-redefining-last-mile-logistics/, zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

92 handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsument/grocery/lieferdienste-lieferando-startet-kooperation-mit-media-markt/29141234.html, zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

93 Hierzu Heckelmann, NZA 2022, 73. Zu beachten ist die Rechtsauffassung des BAG, nach der ein Crowdworker aufgrund der tatsächlichen Vertragsdurchführung als Arbeitnehmer einzurichten sein kann, s. BAGE 173, 111 = NZA 2021, 552.

94 Deges, Retourenmanagement, S. 39 f. (mit Beschränkung auf kleinere Unternehmen); s. aber auch logistik-heute.de/news/strategie-zalando-lagert-retourenmanagement-dienstleister-aus-17766.html, zuletzt abgerufen am 21.10.2024 (zur Auslagerung des Retourenmanagements durch *Zalando*).

95 Retouren im Online-Handel, S. 3 (unter Bezugnahme auf Daten der Forschungsgruppe Retourenmanagement der Universität Bamberg); Deges, Retourenmanagement, S. 3 ff.; wiwo.de/erfolg/gruender/onlinehandel-wie-start-ups-die-retouren-flut-bekaempfen-/26045566.html, zuletzt abgerufen am 21.10.2024.

96 BGH DNotZ 2016, 609 Rn. 30.