

2. Outsourcing von Logistikleistungen

Fälle, in denen die Logistikkosten ca. 20 bis 40 % gesenkt werden konnten, sind aus der Praxis bekannt⁷. Tendenz beim Outsourcen von Logistikleistungen ist die Bildung eines Full-Service-Angebotes durch Logistikdienstleister. Durch ein solch überlegtes und funktionierendes Logistikkonzept kann die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens in der Regel erheblich gesteigert werden, Lieferzeiten verkürzt, Kapazitätsschwankungen aufgefangen und eine verbesserte Marktpräsenz geschaffen werden. Umgekehrt liegen die Risiken auf der Hand. Mängel des Logistikdienstleisters können sehr schnell das Gesamtunternehmen lähmen. Vor der Entscheidung, Logistikleistungen „outzusourcen“, sollte sich der Unternehmer daher fragen:

- Können so Auslastungsrisiken bei einzelnen Kunden/Lieferanten kompensiert werden?
- Besitzen die Produkte hohe Mengenschwankungen?
- Welche Auswirkungen hat das Outsourcing auf den Lieferservice?
- Werden neue Märkte im In- oder Ausland erschlossen?
- Können Logistikkosten gespart werden?
- Wird die Liquidität des eigenen Unternehmens gestärkt?
- Führt Outsourcing auch zu niedrigeren Lohnkosten?
- Ist die Vertragsgestaltung so flexibel, dass auch wirtschaftlich neue Sachverhalte angemessen berücksichtigt werden können?
- Wie hoch ist die Gefahr der Abhängigkeit vom Dienstleister?
- Welche Bedeutung hat die auszulagernde Funktion hinsichtlich des eigenen Wettbewerbsvorteils?
- Welcher irreversible Know-how-Verlust ist hiermit verbunden?
- Welche Reibungsverluste und Koordinationsprobleme bringt die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister?

Die Fragen zeigen, dass Outsourcing im Logistikbereich nicht in jedem Fall den richtigen Weg kennzeichnet. Stets ist eine unternehmensbezogene Entscheidung erforderlich, die auf einer sorgfältigen Analyse der Vor- und Nachteile basieren muss⁸.

⁷ Kwijas, Handelsblatt v. 31. 1. 1996, S. 25

⁸ Herter, Blick durch die Wirtschaft 1995, S. 201

3. Outsourcing von Informationstechnik

Outsourcing von Informationstechnik (IT) hat sich mittlerweile durchgesetzt, insbesondere was das Facilities Management betrifft, bei dem Hard- und Software von einem Dritten geplant und betrieben werden. So werden nach Aussagen der Gartner Group die weltweiten Ausgaben für das Outsourcing von IT-Systemen in 2013 auf etwa 288 Milliarden Dollar anwachsen. Gerade IT-Outsourcing-Projekte werden nach Osteuropa, China und Indien vergeben. IT-Ausgaben im Bereich Offshore Sourcing liegen 2012 in Deutschland bei geschätzten 10 Mrd. Euro.

Unter **Cloud-Computing** versteht man die dynamische Anpassung von IT-Infrastrukturen, insbesondere Rechenleistungen, Speicherplatz, Datenspeicher, Netzwerkkapazitäten oder auch fertige Software an den Bedarf des Nutzers. Er erhält damit ein externes Netzwerk, das genau auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Angebot und Nutzung dieser Dienstleistung erfolgt dabei über definierte technische Schnittstellen, die dem jeweiligen Bedarf angepasst werden. Damit wird ein Teil erforderlicher IT-Leistungen nicht mehr selbst betrieben, sondern bei einem oder mehreren Anbietern in Anspruch genommen. Die Anwendungen und Daten befinden sich dann nicht mehr auf dem lokalen Rechner im Rechenzentrum des Nutzers, sondern in der sog. Wolke (englisch *cloud*) des Dienstleisters.

4. Outsourcing mit Factoring

Wesentlich für das Factoring ist, dass der Factor zwischen 80 und 90 % des Kaufpreises (der Forderung) an den Lieferanten auszahlt und die restlichen 10 bis 20 % dem Factor als Sicherheitsabdeckung von Skonti, Retouren etc. dienen und voll oder teilweise nach Bezahlung der Rechnung an den Auftraggeber weitergeleitet werden⁹. Hiermit können erhebliche Vorteile verbunden sein wie Liquidität, Schutz vor Forderungsausfällen, Bonitätskontrolle, die Führung der Debitorenbuchhaltung, Statistiken, Berechnung unberechtigter Skontoabzüge, Diskontspesenabrechnung, Saldenübersichten, gerichtliches Mahnwesen und stärkere Konzentration des Unternehmers auf sein Kerngeschäft. Aufklärungspflichten der Muttergesellschaft, etwa im Bankrecht über Rückvergütungen, bleiben durch Auslagerung auf eine Tochtergesellschaft bestehen.¹⁰

⁹ Mayer, Beilage 17 zu BB 1995 (Heft 44) S. 6

¹⁰ OLG München, BB 2011, 2708

5. Outsourcing in der technischen Produktion

(z. B. Automobil, Computer, Maschinen etc.)

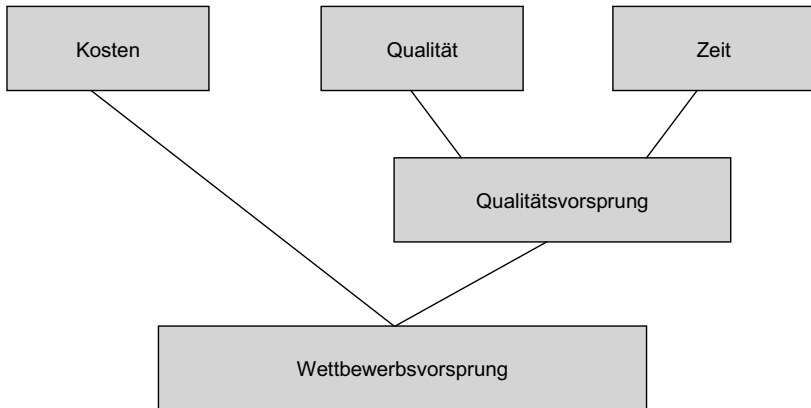


Abbildung 1

Am Beispiel der industriellen Herstellung lassen sich Chancen und Risiken einer Vertragsgestaltung beim Outsourcing besonders gut darstellen, denn folgende Gesichtspunkte sind besonders stark ausgeprägt:

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

Die Faktoren Qualität und Zeit begründen den Qualitätsvorsprung und der Faktor Kosten und Qualitätsvorsprung dann den Wettbewerbsvorsprung.

5.1 Problemfälle und Vertragsrisiken bei Fremdvergabe in der Beschaffung

Im industriellen Bereich ist der klassische Einkauf meist unproblematisch und die Wahl zwischen Eigenfertigungen und Fremdfertigung im Wege des Outsourcing leicht zu entscheiden. Schwieriger sind insoweit Kombinationsformen, in denen Chancen und Risiken der Vertragsgestaltung für bestimmte Fallkonstellationen möglichst ausgewogen praktiziert werden sollen.

Neben der Eigenfertigung¹¹ gibt es den klassischen Einkauf von in der Regel fertigen Produkten oder von Produkten, die lediglich bestimmten Erfordernissen anzupassen sind; darüber hinaus gibt es auch Forschungs- und Entwicklungs-Outsourcing mit dem Ziel, die Ergebnisse auf den Hersteller zu transferieren. Wer Lieferant dieses neuen Produkts ist, bleibt zunächst offen. Die Skizze macht auch deutlich, dass verschiedene Zwischenformen denkbar sind und Eigenfertigung, klassischer Einkauf sowie FuE-Verträge miteinander kombiniert werden können.

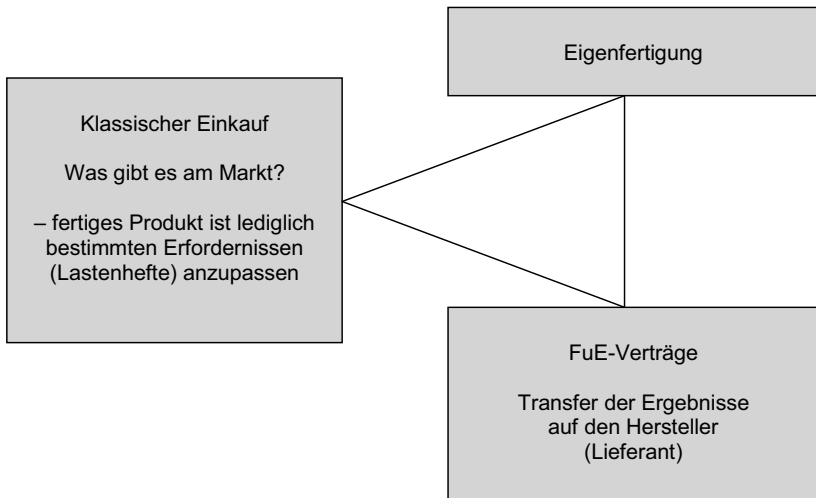


Abbildung 2

¹¹ Entgegen Muthlein/Heck, S.18, kann nicht von einem internen Outsourcing gesprochen werden, da beim Outsourcing immer auf Ressourcen von Dritten zurückgegriffen wird.

5.2 „Superoutsourcing“¹²

Die Strukturen der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferant haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt: Die Komplexität der bezogenen Teile hat zugenommen, man spricht hier von „Systemlieferanten“. Das Know-how des Lieferanten ist gewachsen, denn zumeist steht er im Erfahrungsaustausch mit mehreren Herstellern und besitzt für seine Teile/Systeme ein erhebliches Sonderwissen. Auch der Kosten-, Zeit- und Qualitätsdruck verschärft sich in einem engeren, d. h. dem Preis-/Leistungsverhältnis angenäherten, gleichwohl aber globalen Wettbewerb. Diese komplexen Formen des Einkaufs entsprechen nicht mehr dem Bild des Einkäufers, der lediglich über den Markt geht und die besten Innovationen herauszusuchen hat. Sie entsprechen eher dem Bild der Teamarbeit im Haus, nunmehr unter Einbindung externer Lieferanten.

Was ist Simultaneous Engineering oder Superoutsourcing?

Simultaneous Engineering (SE) ist die Ablösung aufeinander folgender Entwicklungsschritte zu einem Produkt durch Teilüberlagerung dieser Schritte mit dem Ziel der Qualitätsmaximierung und der Kosten- und Zeitminimierung.

Folgende Skizze mag dies verdeutlichen:

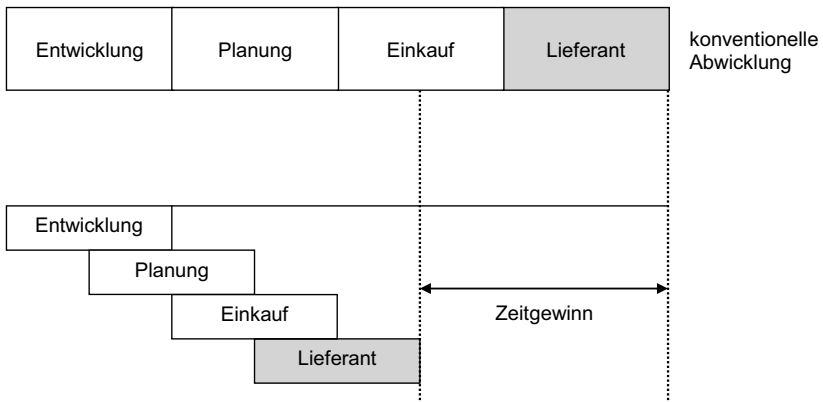


Abbildung 3

¹² Der Begriff wird hier gleichbedeutend eingeführt wie Simultaneous Engineering.

Dies ist nicht in jedem Fall der richtige Weg. Zunächst muss eine „innere Basis“ hierfür vorhanden sein: Volles Vertrauen in die richtige Auswahl des Partners, Bereitschaft und möglichst Erfahrung in der Teamarbeit, kurze, insbesondere direkte Kommunikationswege zum Partner, z. B. durch Einführung des elektronischen Datenaustausches (EDI), Offenheit zum Know-how-Austausch sowie beiderseitige Innovationsqualitäten.

Wer sich für diese Projekte entscheidet, sieht hierbei im Wesentlichen die Vorteile:

- Zeitgewinn
- Kostenersparnis
- Entwicklung „passender“ Produkte.

Insbesondere durch diese drei Faktoren ergibt sich die Chance eines Wettbewerbsvorsprungs. Aber auch Nachteile liegen auf der Hand.

▷ Verantwortungsbereiche sind fließend

Die Teamarbeit hat den Nachteil, dass die Ursache für bestimmte Fehlentwicklungen „im Team liegen“ und oft nicht klar genug der Seite des Herstellers oder der Seite des Lieferanten zuzuordnen sind. Die werkvertragliche Aufteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wird so durch SE-Teams durchbrochen.

▷ Wandlung des Aufgabenverständnisses

Wer sich lediglich als Auftraggeber oder als Auftragnehmer sieht, wird dem neuen Aufgabenverständnis der SE-Teams nicht gerecht. Themen- und funktionsübergreifend soll hier das „beste“ Know-how zusammengetragen und in Teilschritten erst auf ein Ziel näher ausformuliert werden. Dies fällt den Beteiligten oft schwer, da von ihnen ein stärkeres Engagement gefordert wird. Die Beteiligten auf Herstellerseite sehen darüber hinaus auch die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes durch Outsourcing.

▷ Starker Know-how-Transfer

Teams zwischen Unternehmer und Dienstleister können unbefriedigend sein, wenn wesentliches Know-how nur auf einer Seite vorhanden ist und vermieden werden soll, dass dieses Know-how allgemein bekannt wird. Da Lieferanten-Teams oft auch für Wettbewerber des Herstellers – auch im Entwicklungsbereich – tätig sind, kann so Know-how des Herstellers an den Konkurrenten gelangen. Geheimhaltungsvereinbarungen können hier nur begrenzten Schutz bieten.

Umgekehrt fürchtet der Know-how-Träger/Lieferant, dass die Weitergabe dieses Know-hows an den Hersteller seine eigene Position schwächt, denn der Hersteller könnte mit diesem Know-how selbst arbeiten (Begrenzung des Outsourcing) oder Wettbewerber des Lieferanten auswählen, denen Know-how und Lieferauftrag gegeben wird. Da Entwicklungs-Know-how ein ganz erheblicher Kostenfaktor ist, könnte ein (Dritt-)Lieferant, dem Know-how lediglich „beigestellt“ wird, ein fertiges Produkt sehr viel günstiger anbieten als der Lieferant, der sein Entwicklungs-Know-how in den Teilpreis einrechnen muss.

Rechtsprobleme

Selbstverständlich sind in den Unternehmen bei der Entwicklung moderner Entwicklungs- und Einkaufsstrukturen auch Juristen beteiligt, die im Vorfeld einer möglichen Auseinandersetzung die juristischen Risiken derartiger Ziele begrenzen sollten. Wie ausgeführt, fällt vor allem auf, dass werkvertragliche Strukturen, wonach der Auftragnehmer ein abnahmetaugliches Produkt zu erstellen und der Auftraggeber mit Abnahme zu bezahlen hat, weitgehend verlassen sind. Wer ist Auftraggeber und Auftragnehmer, wenn das Endprodukt noch gar nicht feststeht? Ist das zu liefernde Teil als Endprodukt ein abnahmefähiges Werk oder sind es die oftmals kleinen Entwicklungsschritte zu diesem Ziel? Welche Partei ist aber zu welchem Entwicklungsschritt verpflichtet?

Es gibt hier eine Vielzahl von Rechtsfragen, die sich vor allem damit beschäftigen, die **Verantwortlichkeit für das fertige Produkt** klar zuzuweisen. In der Regel soll klassischem Werkvertragsrecht entsprechend der Auftragnehmer, d. h. der Lieferant, für das fertige Produkt insgesamt verantwortlich sein. Dies widerspricht jedoch dem Teamgedanken, wonach sich der Hersteller gerade bereiterklärt hat, Teilentwicklungsschritte – in eigener Verantwortung – zu vollziehen. Gerade wenn es darum geht, „redundante“ Forschungsarbeit zu vermeiden, muss sich ein Partner des Teams auf die Ergebnisse des anderen Partners grundsätzlich verlassen können. Wie kann man aber feststellen, welchem Kopf im Team letztlich ein Fehler im Produkt zuzuordnen ist?

Eine allgemeine Empfehlung für die Gestaltung dieser schwierigen Frage gibt es nicht. Als einziger Ausweg erscheint hier die **vertragliche Festschreibung der einzelnen Verantwortungsbereiche**, möglicherweise je klarer und präziser, je fortgeschrittener die Arbeit im Team ist. Nur so lässt sich auch klar der Tendenz entgegenwirken, sich nicht für die Arbeit „verantwortlich zu sehen“.

5.3 Insourcing und Arbeitsplatzzerhaltung

In der Presse wurde der Fall behandelt, dass VW in Kassel seine rund 16 500 Arbeitsplätze durch Insourcing erhalten wollte¹³. Viele Unternehmen seien beim Outsourcing schlicht über das Ziel hinausgeschossen. So sollen bei VW 140 Projekte überprüft werden, inwieweit hier Aufgaben wieder im Wege des Insourcing übernommen werden können. Insourcing ist so jedoch meist verbunden mit der Produktion bestimmter Teile, zugleich auch für andere Hersteller, so bestimmte Dachsysteme oder Ventile, Bremsscheiben oder Karosserieteile, die zugleich oder ausschließlich auch für den Wettbewerb produziert werden. Hiermit ist eine Auslastung der eigenen Werke verbunden. Diese bedeutet, ohne Insourcing müsste mittel- und langfristig noch erheblich mehr Personal abgebaut werden.

Ein genereller Trend zum Insourcing lässt sich hieraus jedoch nicht ableiten.

¹³ Wirtschaftswoche v. 14. 12. 1995, S. 84

6. Outsourcing von Rechtsabteilungen

Die eigene Rechtsabteilung hat Vorteile, aber auch Nachteile gegenüber einer externen Rechtsabteilung, insbesondere der Zusammenarbeit mit einer Rechtsanwaltskanzlei auf der Grundlage eines Beratervertrages.

Die Vorteile sind

- oft kürzere Wege
- bessere Kontrolle
- stärkeres Weisungsrecht
- Sicherheit der gleichen Ansprechpartner.

Die Nachteile sind

- voraussichtlich höhere Kosten
- externe Kanzleien stehen stärker im Qualitätswettbewerb
- stärkere Neutralität nach aussen
- flexibler Abruf der Leistungen nur nach Bedarf.

Entscheidend ist hier, den passenden Beratervertrag auszuhandeln. Ein Entwurf ist im Anhang abgedruckt.