

Hans-Erich Müller/Arno Prangenberg

unter Mitarbeit von Annette Martin

**Outsourcing-Management  
Handlungsspielräume bei  
Ausgliederung und Fremdvergabe**

Mit einer Einführung von Peter Hartz

**BUND-VERLAG**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einführung von Peter Hartz	7
Inhaltsübersicht	15
Abkürzungsverzeichnis	21
Einleitung	23
<b>Teil I. Beurteilung von Outsourcing-Entscheidungen</b>	<b>27</b>
1. Outsourcing als Trendbegriff	29
2. Von der Euphorie zur nüchternen Überprüfung	31
2.1 Ausgangspunkt: Festlegung der Leistungstiefe	31
2.2 Schwerpunkt: Outsourcing interner Dienste	32
2.3 Von der Centerbildung bis zur Fremdvergabe	33
2.4 Es gibt viele Begründungen für Outsourcing	34
2.5 Fallstudie: Auslagerung der Abteilung Blechfertigung	34
2.6 Spielräume bleiben	37
2.7 Verschiedene Kriterien müssen abgearbeitet werden	38
2.7.1 Preis-Kosten-Vergleich	38
2.7.2 Statistischer Preis-Kosten-Vergleich nicht ausreichend	40
2.7.3 Qualitative Kriterien dürfen nicht vernachlässigt werden	42
2.7.4 Auslager-Barrieren sind zu erfassen	44
2.7.5 Strategische Bedeutung wird ebenfalls ermittelt	44
2.8 Zwischenformen sind denkbar: Portfolios helfen weiter	46
2.9 Punktwertverfahren und Portfolios in der Praxis	48
2.10 Zwischenfazit	51
3. Umsetzung und Kontrolle von Outsourcing-Entscheidungen	54
3.1 Outsourcing: Eine Grundsatzentscheidung	54
3.2 Entscheidungen beeinflussen	55
3.3 Sourcing-Rahmenbetriebsvereinbarung	57
4. Vorgehensmodell	59

5. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen 63
    - 5.1 Betriebsübergang nach § 613a BGB 65
    - 5.2 Tarifvertragsgesetz 68
    - 5.3 Betriebsverfassungsgesetz 68
    - 5.4 Mitbestimmungsgesetz 70
    - 5.5 Umwandlungsgesetz 71
    - 5.6 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz 72
    - 5.7 Elemente eines Interessenausgleichs  
bzw. einer freiwilligen Betriebsvereinbarung 72
- Teil II. Sourcing-Management 75**
1. Zeitfragen des Strategischen Managements 82
    - 1.1 Outsourcing als Instrument  
neuer Managementkonzepte 82
    - 1.2 Leibbild Shareholder-Value? 92
      - 1.2.1 Steigerung des Unternehmenswertes 92
      - 1.2.2 Neue Führungsgröße? 98
      - 1.2.3 Shareholder-Value versus Stakeholder-Value 102
    - 1.3 Sourcing im Strategieprozeß 105
      - 1.3.1 Managementansätze:  
Auf der Höhe der Zeit? 106
      - 1.3.2 Kerngeschäft durch Outsourcing? 114
      - 1.3.3 Der Mensch im Mittelpunkt? 124
    - 1.4 Über Strukturen hinaus 127
      - 1.4.1 Die Organisation ausbalancieren 127
      - 1.4.2 Die Organisationsumwelt gestalten 131
    - 1.5 Globalisierungsstrategien 137
      - 1.5.1 Schiefagen vermeiden 139
      - 1.5.2 Global und lokal zugleich 142
      - 1.5.3 Good Corporate Citizenship 148
      - 1.5.4 Chancen und Risiken grenzüberschreitender  
Auslagerungen abwägen 150
    - 1.6 Perspektiven der Sourcing-Diskussion 161
  2. Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie 156
    - 2.1 Interne Optimierung 157
      - 2.2 Geschäftssegmentierung 159
        - 2.2.1 Vom Dinopark zum Flohziirkus? 160
        - 2.2.2 Integrierte Arbeitsorganisation 172

- 2.2.3 Center-Strukturen 179
- 2.2.4 Holding: Die neue Rolle der Zentrale 191
- 2.3 Unternehmenskooperation und -netzwerke 199
  - 2.3.1 Koordination der Zulieferkette 201
  - 2.3.2 Franchising und Shop-in-Shop 212
    - 2.3.2.1 Franchising: McDonald's und Benetton 212
    - 2.3.2.2 Das segmentierte Warenhaus 218
  - 2.3.3 Subunternehmer und Scheinselbständige 224

### 3. Outsourcing: Objekte und -Dienstleister 233

- 3.1 Neue Impulse auf alten Märkten 233
- 3.2 Informationstechnologie: Konkurrenz durch  
neue Dienstleister 235
- 3.3 Interne Dienstleistungen: Management  
statt Entsorgung 242
  - 3.3.1 Trendwende beim Catering? 243
  - 3.3.2 Zwischen integrierter Instandhaltung  
und Fremdvergabe 247
  - 3.3.3 Facility Management: Bündelung der  
Gebäude- und Verwaltungsdienste 252
- 3.4 Geschäftssegmentierung und Outsourcing  
im Personalbereich 260
  - 3.4.1 Die neue Rolle der Personalfunktion 260
  - 3.4.2 Der Personalbereich als  
Wertschöpfungs-Center 262
  - 3.4.3 Auslagerung der Weiterbildung? 266

### Teil III. Situativ handeln (Fallstudien) 273

1. Jenseits von Birkenstock 275
2. Top und Out (Siemens) 278
  - 2.1 Hintergrund 278
  - 2.2 Dokument: Beschäftigungssicherung  
statt Outsourcing 280
3. Global und Forward Sourcing bei der Volkswagen AG 292
  - 3.1 Gegenstand, Hintergrund und Zielsetzungen 292
  - 3.2 Der Beteiligungsprozeß entlang der Beschaffungskette 294
  - 3.3 Die Rolle der Mitbestimmung 298
  - 3.4 Dokument: Betriebsvereinbarung Global-  
und Forward-Sourcing 301

4.	Outsourcing im Bankenbereich	307
4.1	Hintergrund	307
4.2	Beispiele für Outsourcing-Ansätze	312
4.3	Fallstudien	316
5.	Samierung durch Bestandsicherung (Luftansa)	329
5.1	Hintergrund	329
5.2	Dokument: Rahmenvereinbarung Bestandsicherung	336
6.	Stadtwerke im Umbruch (Wuppertaler Stadtwerke und Stadtwerke Hannover)	342
6.1	Hintergrund	342
6.2	Das Wuppertaler Modell	344
6.2.1	Modernisierungspakt	344
6.2.2	Dokument: Arbeitnehmerinitiative Wuppertaler Stadtwerke	347
6.3	Arbeitskreis Kerngeschäft (Stadtwerke Hannover)	352
6.3.1	Hintergrund	352
6.3.2	Dokument: Arbeitskreis Kerngeschäft	352
7.	Auf Service setzen statt entlassen (ABB und DEC)	355
7.1	Hintergrund	355
7.2	Auf eigene Faust (Digital Equipment)	356
7.3	Auf Service setzen statt entlassen (ABB)	359
7.4	Dokument: Betriebsvereinbarung Service GmbH	362
<b>Anhang 369</b>		
1.	Vereinbarung zu Centerstrukturen und Fremdvergabe (Beispiel)	371
2.	Begriffe auf einen Blick	385
Literaturverzeichnis 405		
Stichwortverzeichnis 423		