

In sourcing: Betriebsräte können mitgestalten

In Zeiten angespannter Lieferketten ist das In sourcing zuvor ausgelagerter Leistungen für viele Industrieunternehmen ein Thema. Betriebsräte können hier eine wichtige Rolle spielen.

Die Coronakrise hat zu einem Umdenken in Unternehmen geführt: Um widerstandsfähiger zu sein, wenn globale, aber auch regionale Lieferketten durch Krisen und Kriege unter Druck geraten, holen sie zuvor ausgelagerte Teile der Produktion zurück. In der deutschen Industrie gibt es einen Trend zum In sourcing. So wird es zumindest oft behauptet, aber stimmt das? Dieser Frage sind Sandra Jaworeck von der Technischen Universität Chemnitz, Markus Hertwig von der Ruhr-Universität Bochum und Carsten Wirth von der Hochschule Darmstadt nachgegangen. Das Ergebnis: Teilweise haben Unternehmen ausgelagerte Bereiche tatsächlich zurück ins Unternehmen geholt – allerdings anders als häufig vermutet.

„Wir wussten aus der Forschung viel über Outsourcing“, erklärt Christina Schildmann, Leiterin der Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung, „aber wir wussten fast nichts über In sourcing. Hier sind wir nun deutlich schlauer. So scheint zum Beispiel das ‚Reshoring‘ – also die Rückverlagerung von Produktionsschritten, die zuvor ins Ausland verlagert wurden – eher ein Mythos als ein belastbares Phänomen zu sein. Das ist überraschend angesichts der Diskussionen über resilientere Lieferketten, die schon während des Untersuchungszeitraums intensiv geführt wurden.“

Die Studie, die aus einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt hervorgegangen ist, basiert auf einer Befragung von mehr als 1000 Vertreterinnen und Vertretern des Managements in Industrieunternehmen, die zwischen Mai und Oktober 2021 durchgeführt wurde. Im Mittelpunkt standen Fragen nach Formen, Praktiken und Motiven des In- und Outsourcings in den letzten drei Jahren, von denen zwei wesentlich durch die Corona-Pandemie geprägt waren. Ergänzend wurden Fallstudien in neun Unternehmen durchgeführt, in denen In sourcing stattgefunden hat. Hier wurden zumeist sowohl das Management als auch der Betriebsrat und die zuständige Gewerkschaft befragt.

Insgesamt haben 28 Prozent der befragten Unternehmen im Untersuchungszeitraum eine oder mehrere Leistungen eingegliedert, während 33 Prozent Leistungen ausgegliedert haben. In 13 Prozent der Unternehmen war beides der Fall. Die Wiedereingliederung fand am häufigsten in mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 199 Beschäftigten statt. Die Forscher vermuten, dass kleine und mittelständische Unternehmen besonders häufig von „Outsourcing Failures“ betroffen sind. Im Gegensatz zu Großunternehmen mangle es ihnen an Durchsetzungskraft gegenüber den Anbietern von Produkten und Dienstleistungen, sodass sich die mit dem Outsourcing verbundenen Erwartungen häufiger nicht erfüllen. Folglich würden Leistungen wieder eingegliedert.

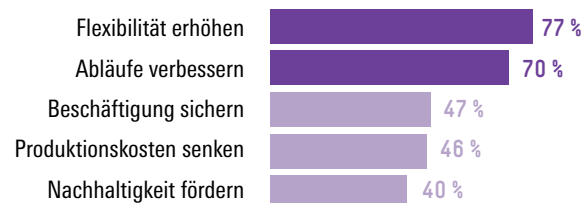
Rund 11 Prozent aller in die befragten Unternehmen rückverlagerten Leistungen waren „onsite“, also an externe Dienstleister auf dem eigenen Betriebsgelände ausgelagert, 31 Prozent in der Region und 32 Prozent außerhalb der Regi-

on, aber in Deutschland. Demgegenüber wurde nur ein Viertel der eingegliederten Leistungen zuvor aus dem Ausland bezogen. Das heißt: Einmal aus Deutschland abgewanderte Produktion wird relativ selten wieder zurückverlagert. Das Ergebnis ihrer Untersuchung widerspreche damit dem vorherrschenden Diskurs in der Forschung, die vor allem das In sourcing aus dem Ausland thematisiere, so Jaworeck, Hertwig und Wirth.

Das zentrale Motiv für In sourcing ist für die befragten Managerinnen und Manager die „Erhöhung der Flexibilität“, die rund 77 Prozent als wichtig oder sehr wichtig einstufen. Dahinter folgt mit 70 Prozent die „Verbesserung der Arbeits-

Wiedereingliederung soll Flexibilität bringen

In sourcing von Dienstleistungen oder Produktion soll ...



Befragung von mehr als 1000 Managern und Managerinnen in Industrieunternehmen; Quelle: Jaworeck u. a. 2024

Hans Böckler
Stiftung

abläufe“. Damit unterschieden sich die Hauptmotive für In sourcing kaum von denen, die andere Unternehmen beim Outsourcing nennen, erklären die Forschenden. „Beschäftigungssicherung“ spielt in 50 Prozent der Fälle eine wichtige oder sehr wichtige Rolle. Das „Erreichen von Nachhaltigkeitszielen“ wird von knapp 40 Prozent der Befragten als wichtiger oder sehr wichtiger Grund für die In sourcing-Entscheidung angesehen.

Die Begründungen des Managements seien häufig von einer „gewissen Beliebigkeit“ geprägt, erklären Jaworeck, Hertwig und Wirth. Mit guten Argumenten könnten Arbeitnehmersvertretungen Einfluss nehmen, auch gemeinsam mit Akteuren, die ähnliche Interessen haben. Betriebsratsmitglieder könnten durch eine geschickte Kombination von Mitbestimmungsrechten und Sachfragen den Wiedereingliederungsprozess beratend begleiten oder sogar initiieren. Die größten Erfolgsaussichten hätten sie, so die Studie, wenn es sich um standortnahe Tätigkeiten handelt, die erst kürzlich ausgelagert wurden und zum Kernbereich des Unternehmens gehören. Probleme in der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern kurz nach dem Outsourcing könnten ein Ansatzpunkt für Gespräche und Initiativen sein. <

Quelle: Sandra Jaworeck, Markus Hertwig, Carsten Wirth: In sourcing im Verarbeitenden Gewerbe: Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung, WSI-Mitteilungen 2/2024 [Link zur Studie](#)