

Selbst ist die Belegschaft

Outsourcing war in den Neunzigern die große Mode. Jetzt holen die Unternehmen ihre ausgelagerten Betriebsteile wieder zurück

Von Ulrich Viehöver

Für viele Manager war es ein schöner Traum: Die Vision vom atmenden Unternehmen und von der „fraktalen Fabrik“, die ihre Kapazität stets sofort der aktuellen Auftragslage anpassen kann. Man sparte Kosten und hielt die Kernbelegschaft so lean wie möglich. In den neunziger Jahren galt er als das Ideal: der „schlanke Betrieb“, der zahlreiche Aufgaben an Fremdfirmen delegiert und ganze Abteilungen aufgibt und auslagert, im Managerjargon „Outsourcing“ genannt.

Doch der Traum ist vielfach ausgeträumt, die Idee des schlanken Betriebs erfüllt in der Realität selten die Erwartungen. Unternehmenslenker, die mit spitzem Bleistift nachrechnen, müssen ernüchtert feststellen, dass die Kosten für ausgelagerte Tätigkeiten oft höher sind als vergleichbare interne Leistungen. Zur Abgabe von Leistungen gesellt sich bald ein Kontroll- und Informationsverlust im eigenen Hause. Zuerst verlieren die Nur-noch-Regisseure über weite Strecken den Überblick über länger werdende Lieferketten, dann kommt die Kernkompetenz in wichtigen Bereichen wie Rechnungswesen und Informationstechnik abhanden.

Zwar ist die neue Welle branchenübergreifend zu beobachten, aber die Speerspitze bei den Rückverlegern bilden – wieder einmal – Autofirmen wie Volkswagen, Opel oder DaimlerChrysler, aber auch deren große Zulieferer wie der Klimaanlagebauer Behr. Angetrieben wird die neue Bewegung auch von engagierten Betriebsräten, denen die Outsourcing-Manie ihrer Bosse schon lange als Irrweg erschien.

So gerät zum Beispiel bei Autozulieferern der reibungslose Warennachschub aus dem Tritt. Im Extremfall stockt die gesamte Produktion, nur weil irgendein Unterlieferant nicht spurt, finanziell klamm oder technisch überfordert ist. Um trotzdem die Versorgung halbwegs aufrecht zu erhalten und drohende Konventionalstrafen des Autobauers abzuwenden, muss oft kräftig getrickst werden – und das kommt teuer. So etwa, wenn Motorenteile per Hubschrauber zur Fahrzeugmontage transportiert oder Elektronikkomponenten auf die Schnelle nachts mit dem Lastentaxi ans Band befördert werden müssen. Um solches Chaos zu vermeiden, steuert etwa Volkswagen in einem neuen Warenverteilzentrum in Wolfsburg den komplexen Logistik- und Fertigungsprozess in einer eigenen Firma wieder selbst. Auch die Behr Industrietechnik setzt bei Wärmetauschern verstärkt auf Eigenfertigung. Weil die Qualität der über 400 Fremdfirmen oft mangelhaft und der Lieferfluss „nicht so zuverlässig war“, erinnert sich der Betriebsratsvorsitzende Wilfried Winterer, „stand die Produktionsanlage in Stuttgart-Feuerbach oft still“. Zudem sei „die

Komplexität im Ganzen nicht mehr beherrscht worden“. Mit der Verlagerung gingen die Erfahrung und Qualifikation von Mitarbeitern verloren. Nun denkt die Behr-Gruppe um. Der abgehalfterte Sondermaschinenbau wurde wieder „zum Kerngeschäft“ (Winterer) erklärt.

Schlecht funktionierte es auch mit der Bewachung bei Opel in Rüsselsheim. Der Sicherheitsdienst – ein beliebtes Outsourcing-Objekt der neunziger Jahre – klappte immer weniger. Weil die beauftragten Fremdfirmen ihrerseits billig anbietende Subunternehmer engagierten, quittierten deren niedrig bezahlte Mitarbeiter oft und unverhofft den Dienst. Jetzt nahm Opel die Überwachung wieder in die eigene Hand.

Weitere Beispiele: Der Pharmamulti GlaxoSmithKline bündelt seine weltweiten Warenströme in London und holt die Verteilung des Werbematerials komplett zurück. Dafür entsteht im Werk in Bad Oldesloe eigens ein Lager- und Verteilsystem. Eine ähnliche Rezentralisierung plant auch der Bayer-Konzern. Und bei DaimlerChrysler gibt es an der Konzernspitze „ein gewisses Umdenken“ und eine Diskussion darüber, „Geschäft wieder reinzuholen“, registriert der Stuttgarter IG-Metaller Jürgen Stamm.

Die „Insourcer“ liegen im Trend. Denn etwa jedes vierte Unternehmen holt Aufgaben wieder zurück, die früher an Fremdfirmen vergeben wurden. So erwächst der „Outsourcing-Welle“ eine ebenbürtige Gegenbewegung. Die Rückholaktionen betreffen nach einer Analyse der Hamburger Unternehmensberatung Putz & Partner bei mehr als 100 Firmen aus 14 Branchen nahezu alle Wirtschaftszweige. „Die Unternehmen merken, dass sie in vielen Bereichen die Fäden wieder selbst in die Hand nehmen müssen“, begründet Berater Michael Krüger die erstaunliche Kehrtwende. Wurden noch bis vor drei Jahren Unternehmensteile in großem Stil ausgegliedert, so „wird heute genauso viel rezentralisiert wie outgesourct“. Manche Chefs erkennen verblüfft, dass ihnen sogar „die übergreifende Planung“ fehlt, um einen ordentlichen Ablauf zu garantieren. Krüger: „Heute rufen die Leute wieder nach Zentralen Diensten, nachdem ganze Organisationsabteilungen in der großen Verschlankungsphase aufgelöst wurden.“

Für die IG-Metall-Zentrale in Frankfurt „ist das eine erfreuliche Tendenz“, so Uwe Fink von der Abteilung Wirtschaft und Technologie. Dadurch könnten „qualifizierte Arbeitskräfte hier gehalten werden“. Und Finks Kollege Nikolaus Schmidt, der die Autoindustrie beobachtet, stellt in den Vorstandsetagen der Konzerne ein wachsendes Bewusstsein beim Thema „Insourcing“ fest. Zum Beispiel bei Opel. Hier existiert seit Sommer eine „Insourcing-Betriebsvereinbarung“. Danach muss strikt darauf geachtet werden, welche Tätigkeiten wieder hereingeholt und welche noch hinausgegeben werden dürfen. Betriebsrätin Petra Deichmann ist vom Erfolg der Prüfungen überzeugt, weil „Opel-Chef Carl-Peter Forster alle

Führungskräfte dazu aufforderte, die Betriebsvereinbarung mit Priorität umzusetzen“. Als Erstes wird die Telefonzentrale wieder in Eigenregie betrieben. Und insgesamt seien durch Insourcing bereits mehr als hundert Arbeitsplätze zurückgeholt worden.

Selbst ist der starke Betrieb. Nach diesem Motto praktiziert VW ein standardisiertes Verfahren, wonach ein Komitee beim Einkauf von Teilen und Dienstleistungen jeweils nach Kosten, Qualität und Lieferzeit prüft, ob der Auftrag extern oder intern vergeben werden soll. Die letzte Chance erhält der interne Mitbieter. Durch diese Methode ergatterten die VW-Werker wichtige Teilefertigungen für den neuen Golf V oder den Familienvan Touran. Neben den Beschäftigungsaspekten zählen für VW auch „strategische Kernkompetenzen“, betont Werner Widuckel, oberster Koordinator des Gesamtbetriebsrats. So bauen die Wolfsburger in einer eigenen Sitzbaufirma (Sitech) Know-how in der Sitzentwicklung auf – auch, um einer „Monopolisierung des Marktes“ zu entgehen.

Diese Strategie lässt auch Mercedes in Sindelfingen nicht ruhen. Die Schwaben fabrizieren neuerdings Vordersitze wieder selbst. Und das Cockpit für die kommende Generation der A-Klasse wird diesmal made by Mercedes aus dem badischen Rastatt sein.

Bei der Elektronik tun sich Autobauer besonders schwer. Allen fehlt der Überblick, weil sie sich zu sehr auf Versprechen ihrer externen Partner verlassen – und nun gewaltige Pannen erleben. „Wir brauchen verstärkte Kernkompetenzen in der Elektronik“, sagt Widuckel. Allein die neue Golf-Generation beherbergt 50 elektronische Steuergeräte. Doch wer denkt an deren Vernetzung? Um das Know-how für die rettende Software zu schaffen, werden bei VW und Audi in Wolfsburg und Ingolstadt 200 bis 300 Spezialisten eingestellt. Ähnlich lösen BMW und DaimlerChrysler ihre Software-Sorgen. Mercedes etwa leidet seit längerem unter den vielen elektronischen Pannen bei der neuen E-Klasse und dem Maybach. Das führte dazu, dass das Unternehmen „wieder eine eigene Kompetenz in der Entwicklung von Elektronik in Untertürkheim und Sindelfingen aufbaut“, freut sich Betriebsrat Helmut Lense.

Nicht nur in der Fahrzeugelektronik zeigt sich, dass das scheinbar so elegante Outsourcing sogar negativ auf das Image des Unternehmens zurückschlagen kann. Putz-&-Partner-Berater Krüger prophezeit bereits: „Die Rezentralisierung von Kernkompetenzen wird einer der wichtigsten Trends der nächsten drei Jahre sein.“