Vorgehen bei geplantem Outsourcing

OUTSOURCING *Was können Betriebsräte tun, wenn die Produktion am bisherigen Standort auf einen kostengünstigeren verlagert werden soll? Eine Übersicht der Handlungsmöglichkeiten.*

VON **ANDREA ROTHKEGEL** UND **ANDREAS SCHUR**

Kann ein Unternehmen diejenigen Produkte, die es Jahre, womöglich jahrzehntelang am bisherigen Standort produziert hat, weiterhin dort produzieren? Oder muss der Standort immer wieder mal auf seine Eignung hin überprüft werden? Für die Beibehaltung des bisherigen Standorts sprechen: eingeschwungene Herstellungsprozesse, qualifizierte und mit den Prozessen vertraute Beschäftigte, bekannte Transportkosten zum Verbraucher sowie Kunden und auf jeden Fall das Vertrauen der Kunden. Gegen eine Fortführung der Produktion am bisherigen Standort und für eine Verlagerung (Outsourcing) kann aber auch eine Reihe von Argumenten sprechen – allen voran die anderenorts niedrigeren Herstellungskosten. In der Regel wird die Aufgabe der eigenen Produktion und ihre Vergabe an ein anderes Unternehmen als Outsourcing bezeichnet. Von einer Verlagerung wird indessen gesprochen, wenn die Produktion zwar im Unternehmen bzw. Konzern verbleibt, jedoch künftig an einem anderen Standort stattfindet. In der Praxis werden beide Begriffe vielfach gleichermaßen verwendet. Das interne Rechnungswesen im Unternehmen führt daher anlassbezogene Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei anstehenden Outsourcing- oder Verlagerungsentscheidungen durch. Ziel eines solchen Make-or-Buy-Vergleichs (selber machen oder zukaufen) ist die Gegenüberstellung von eigenen Kosten und den Kosten anderer Standorte bzw. den Angebotspreisen von Drittfirmen, um eine Entscheidung über eine mögliche Vergabe vorzubereiten. Allerdings lassen sich die zu beantwortenden Fragen in der Regel nicht ausschließlich mit den Methoden des Rechnungswesens beantworten. Es bedarf – wie die folgenden Ausführungen zeigen – einer weitergehenden Betrachtung der geplanten Maßnahme.

Welches sind mögliche Motive für Verlagerungen?

Verlagerungen, sei es in der Produktion oder in der Verwaltung, dienen in der Regel dem Ziel, Kosten zu minimieren und somit das Ergebnis und die Rendite zu steigern. Darüber hinaus können Verlagerungen aber auch anderweitig motiviert sein. Beispiele sind Konzentration auf Kernkompetenzen oder auch Kundenanforderungen wie Produktion in Kundennähe. Verlagerungen können ferner eine Maßnahme zur Absatzförderung im Ausland darstellen (Produktion und Beschäftigung im Absatzland) oder zur Umgehung von Handels- oder Zollschranken. Zahlreiche, vor allem Schwellenländer, verlangen einen Wertschöpfungsanteil an den in den betreffenden Ländern abgesetzten Erzeugnissen (»local content«). In diesen Fällen schaffen Verlagerungen erst den Marktzugang. Schließlich wird immer wieder auch ein vermeintlich investorenfreundlicheres Umfeld im Zielland angeführt. Vor allem bei Verlagerungen innerhalb internationaler Konzerne zeigt sich vielfach, dass nicht einfach nur bestehende Produkte verlagert werden, sondern zudem der Auf- oder Ausbau von Auslandsstandorten eine Rolle spielt, an denen Produktneuentwicklungen hergestellt werden sollen.

DARUM GEHT ES

1. Eine Verlagerung findet statt, wenn die Produktion zwar im Unternehmen verbleibt, jedoch künftig an einem anderen Standort stattfindet.

2. Verlagerungen, sei es in der Produktion oder in der Verwaltung, dienen in der Regel dem Ziel, Kosten zu minimieren.

3. Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat sollten vollständige Informationen zu der geplanten Verlagerung einholen und ein Alternativkonzept vorlegen.

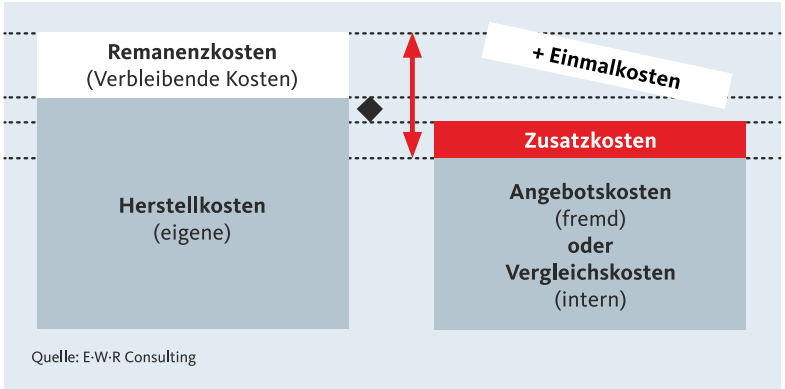
AiB22-03_Buchdatei.indb 39 10.02.22 11:29

Für das weitere Vorgehen ist es für Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss wichtig, den vermeintlichen rechnerischen Vorteil einer Verlagerung zu verstehen.

Welche Aspekte hat eine Verlagerungsrechnung zu berücksichtigen?

Die folgende Abbildung zeigt eine klassische Ausgangssituation: Die eigenen Herstellkosten für ein Produkt liegen deutlich über den Angeboten potenzieller Lieferanten oder Dienstleister bzw. über den konzerninternen Vergleichskosten, z. B. den Herstellkosten eines anderen Werks. Auf den ersten Blick sieht die eigene Herstellung wesentlich teurer aus als der Zukauf von Externen oder die Herstellung in einem anderen Werk.

Bei den Verlagerungsrechnungen werden vor allem die Remanenz-, Einmal- und Zusatzkosten sowie die Dauer, bis ein eingeschwungener Zustand der verlagerten Produktion erreicht ist, oftmals deutlich unterschätzt. Unter Berücksichtigung dieser Kosten schwindet der zunächst dargestellte Kostenvorteil zumeist.



Quelle: E·W·R Consulting

Welche Kosten und Einsparungen verursacht eine Verlagerung?

Vor der Durchführung einer Verlagerung konfrontieren Unternehmen die Betriebsräte (über den Wirtschaftsausschuss) mit der wirtschaftlichen Lage bzw. mit der Kostenstruktur des zur Verlagerung anstehenden Betriebs(-teils). Ihn weiter zu betreiben hieße, Geld zu verbrennen und das Unternehmen insgesamt zu gefährden. Mit der Verlagerung würde man wieder Anschluss an das allgemeine Kostenniveau finden. Klammer auf: Alternativ wird seitens der Arbeitgeber in diesem Zusammenhang gerne auch ein Entgeltverzicht vorgeschlagen, durch den ebenfalls die Kosten reduziert werden könnten. Klammer zu.

Verlagerung

Für Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse ist es somit wichtig, die vom Arbeitgeber vorgelegte Rechnung zur vermeintlichen Vorteilhaftigkeit einer konzerninternen Verlagerung zu verstehen und ggf. Alternativrechnungen anzustellen.

Immer häufiger ist zu beobachten, dass die Kunden infolge der verlagerungsbedingten Kostenvorteile Druck auf die Preise ausüben, nach dem Motto: »Wir wissen, dass Sie durch die künftige Produktion in Asien Kostenvorteile haben. Da auch wir unter dem Druck unserer Kunden stehen, müssen wir auf einer Weitergabe der Einsparungen bestehen.« In der Folge schwindet der geplante, erwartete

AiB22-03_Buchdatei.indb 40 10.02.22 11:29

AUF EINEN BLICK

Bei Verlagerungsrechnungen sind grundsätzlich folgende Effekte zu beachten:

1. **Dauerhafte Einspareffekte**
   - Lohnkostenvorteile am Zielstandort
   - niedrigere Beschaffungskosten
   - Investitionszuschüsse o. Ä.
2. **Dauerhafte Zusatzkosten**
   - Mehraufwendungen für Verpackung und Logistik
   - Höherer Verwaltungsaufwand aufgrund neuer Schnittstellen, z. B. Vertragscontrolling
   - Kosten durch Eintreten von Risiken
3. **Remanenzkosten**, also dauerhaft verbleibende Kosten
   - Verbleibende Funktionen wie Qualität, IT und Personalwesen, daraus folgt auch eine fehlende Gemeinkostendeckung für verbleibende Bereiche
   - Leerstandskosten, darunter: Abschreibungen oder Mieten/Leasing
   - Kosten für Lizenzen
4. **Einmalkosten** für
   - Sozialplan und Transfergesellschaft
   - Sonderabschreibungen und Verschrottungen
   - Rückbau und Sanierung
   - Umzug und Transport
   - Anlaufkosten, z. B.
   - Aufbau von Lagern zur Kundenbelieferung währen der Verlagerung
   - Produktivitätsschmälerungen
   - Ausschuss, Garantie, Sonderfahrten
   - Personalrekrutierung am Zielstandort
   - Qualifizierung und Einarbeitung
   - Kundenabnahmen und -zertifizierungen
5. **Dauerhafte Erträge und Einmalerträge** nach Abschluss der Verlagerung, des Outsourcings
   - Vermietung Fläche
   - Veräußerung Anlagegüter

Kostenvorteil weiter dahin, da Verlagerungsrechnungen in der Regel unter der Annahme einer Preisstabilität erstellt werden.

Outsourcing

Beim Outsourcing an ein Drittunternehmen ist lediglich dessen Angebot entscheidungsrelevant. Informationen über Lohnkosten, Auslastungen oder erforderliche Investitionen wird der potenzielle Anbieter kaum vorlegen; sie haben auch für das abgebende Unternehmen keine Bedeutung. Wie auch bei konzerninterner Verlagerung sind jedoch Informationen über die Verlässlichkeit und die Reputation des externen Anbieters wichtig. Für Qualitätsmängel, Lieferverzögerungen hat nämlich das abgebende Unternehmen gegenüber seinen Kunden geradezustehen.

Was tun, wenn Verlagerungen oder Outsourcing anstehen?

Was also kann der Betriebsrat unternehmen, wenn er mit dem Plan der Geschäftsleitung konfrontiert wird, Teile der Produktion an einen anderen konzerninternen Standort zu verlagern? Zunächst fordern Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat von der Unternehmensleitung die vollständigen Informationen zu der geplanten Verlagerung an, darunter:

- Erläuterung der strategischen Aspekte
- Leistungsbeschreibung
- Verlagerungsrechnung.

Bei den strategischen Aspekten ist zu klären, inwieweit der zu verlagernde Bereich eine Kernkompetenz des Unternehmens am Standort darstellt. Auch ist zu prüfen, welche grundlegenden Aspekte bei der Planung zu berücksichtigen sind, beispielsweise:

- räumliche Nähe zum Produktionsstandort des Kunden als Voraussetzung für die weitere Zusammenarbeit
- Zollschranken
- Erhaltung der Qualifikation und Entwicklungsfähigkeit am bisherigen Standort
- Versorgungssicherheit.

Daneben sind etwaige Verlagerungshürden zu prüfen, zu denen folgende zählen:

- Schutz von Patenten und Lizenzen sowie Know-how
- Notwendige Kundenzustimmung bei Verlagerungen, da mit manchen Kunden der Produktionsstandort für die Zulieferungen vertraglich vereinbart ist.

Des Weiteren beinhalten die strategischen Aspekte eine Risikoanalyse. Mögliche Risiken liegen in Qualitätsverlusten, Liefertreue und vielem mehr. Jedes identifizierte Risiko ist in Euro

Das kommt auf euch zu

Steiner / Mittländer / Fischer (Hrsg.)
Rechte und Pflichten als Betriebsratsmitglied
Grundwissen für neue Betriebsratsmitglieder
Band 4 | 2., aktualisierte Auflage
2022. 78 Seiten, kartoniert
inklusive Online-Quiz
€ 18,–
ISBN 978-3-7663-7097-6

bund-shop.de/7097

BUND SHOP

service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

zu bewerten und verringert den Kostenvorteil der geplanten Verlagerung. Es empfiehlt sich, neben dem angenommenen Normalfall (real case) auch best case- und worst case-Szenarien zu entwickeln. In einem weiteren Schritt ist genau zu prüfen, ob die verglichenen Leistungen identisch sind. In der Praxis zeigt sich vielfach, dass die selbst erbrachten Leistungen mehr umfassen als die im Angebot beschriebenen Leistungen (Äpfel-mit-Birnen-Vergleich). Daraus können zusätzliche Kosten entstehen, entweder beim abgebenden Unternehmen oder aufgrund von Zuschlägen auf den Angebotspreis. So oder so verringern sich die dargestellten Kostenvorteile.

Verlagerungsrechnung genau prüfen

Schließlich ist die vorgelegte Verlagerungsrechnung detailliert sachlich und rechnerisch zu prüfen. Dabei geht es vor allem um folgende Fragen:

- Sind sämtliche relevanten Positionen im Kostenvergleich berücksichtigt?
- Ist die abgeleitete Ergebnisverbesserung nachvollziehbar?
- Sind die zugrunde liegenden Annahmen plausibel?

Bei der Überprüfung ist neben der konkreten Ermittlung oder Schätzung von Remanenz-, Einmal- und Zusatzkosten ein genauer Blick auf die Annahmen wichtig. Hierbei sind u. a. folgende Aspekte zu beachten:

- Zeitraum, aus dem die Basisdaten des Vergleichs stammen
- (Lohn-)Kostenentwicklungen, die an beiden Standorten in den künftigen Jahren zugrunde gelegt sind
- Produktivität und die daraus abgeleitete Anzahl Vollzeitbeschäftigter
- Produktionsverfahren und die daraus abgeleiteten Investitionen
- Zeitraum, in dem die Verlagerung abgeschlossen sein soll
- Berücksichtigung von Puffern für Unvorhergesehenes.

Grundsätzlich erscheint es uns wichtig, die kostenrechnerisch nicht oder schwer fassbaren Aspekte eingehend zu diskutieren und zu bewerten. Die darin lauernden Risiken werden vor dem Hintergrund der erwarteten Kosteneinsparungen regelmäßig unterschätzt.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Sind Outsourcing oder Verlagerung ausschließlich durch die erwarteten Kostensenkungen motiviert, kann der Nachweis, dass die Kostensenkung insgesamt geringer als erwartet ausfällt, die Geschäftsleitung möglicherweise veranlassen, Alternativen zu prüfen oder sogar ganz auf die Maßnahme zu verzichten. Hält die Geschäftsleitung jedoch an der Verlagerung fest, kann der Betriebsrat sie mit rechtlichen Mitteln letztlich nicht verhindern. Die Verlagerung der Produktion ist eine unternehmerische Entscheidung, in deren Folge möglicherweise betriebsbedingte Kündigungen stehen. Die mit der Verlagerung geplanten künftigen Einsparungen sind jedoch eine Orientierung für die Höhe der Abfindungen in einem Sozialplan.[1]

Der Betriebsrat kann jedoch, unterstützt von der Belegschaft, ein Alternativkonzept entwickeln, mit dem Ziel, eine möglichst hohe Beschäftigung am Standort zu sichern. Ein solches Alternativkonzept kann beispielsweise die Aufnahme der Produktion anderer oder neu entwickelter Produkte vorsehen. Auf der Grundlage von Kenntnissen der Produktionspalette des Unternehmens oder Konzerns und der Nachfrageentwicklung können solche Bereiche bzw. Produkte eingegrenzt werden, die eine Ausweitung der Produktion erwarten lassen. Die intensive Beschäftigung des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses, ggf. unterstützt von einem externen wirtschaftlichen Sachverstand, mit der Verlagerungsrechnung und möglichen Alternativen, schärft den Blick für die wirtschaftliche Tragfähigkeit der jeweiligen Maßnahmen und für die möglichen Auswirkungen auf die Beschäftigung. Diese Erkenntnisse können zudem die Argumentation des Betriebsrats in möglicherweise anstehenden Verhandlungen zum Interessenausgleich und Sozialplan stärken. ◁

Andrea Rothkegel,
EWR-Consulting GmbH.

Andreas Schur,
EWR Consulting GmbH.

1 Mehr dazu im Beitrag Sozialplanvolumen von Joachim Eisbach und Andrea Rothkegel, AiB 6/2020, S. 20.

AiB22-03_Buchdatei.indb 42 10.02.22 11:29