



## Insourcing – Outsourcing

### Lernziele

Die SchülerInnen

- können erklären, was die Begriffe „Insourcing“ und „Outsourcing“ bedeuten.
- verstehen themenbezogene Fachbegriffe.
- erkennen die Vor- und Nachteile der beiden Konzepte.
- wissen, welche Faktoren in eine Entscheidung für bzw. gegen eines der beiden Konzepte einfließen sollten.
- lernen, ein Teamgespräch zu führen.
- erfahren, wie es ist, an einer Diskussionsrunde teilzunehmen.

### Arbeitsmaterialien

- Arbeitsblatt 1: Entdeckungsreise durch die Schule
- Arbeitsblatt 2: Familienbetrieb – Wir machen alles selbst!?
- Zusatzmaterial: Outsourcing in der Familie
- Arbeitsblatt 3: Outsourcing – Teil unseres Alltags
- Arbeitsblatt 4: Outsourcing – Bilder unseres Alltags
- Folie 1: Insourcing – Outsourcing: Make or buy?
- Arbeitsblatt 5: Wer macht hier eigentlich was?
- Arbeitsblatt 6a: Outsourcing, Offshoring, Backsourcing, Insourcing – Sprachwirrwar 1.0
- Arbeitsblatt 6b: Outsourcing, Offshoring, Backsourcing, Insourcing – Sprachwirrwar 1.0
- Arbeitsblatt 7: Insourcing – Outsourcing: Sprachwirrwar 2.0
- Arbeitsblatt 8: Trend Insourcing? – Fleig
- Arbeitsblatt 9: Trend Insourcing? – Zotter
- Arbeitsblatt 10: Outsourcing im Hotel: Ohne Zimmermädchen, Koch und Portier
- Arbeitsblatt 11: Business Case! Entscheidungsfindung Insourcing – Outsourcing
- Arbeitsblatt 12: Diskussionsrunde Outsourcing – Insourcing



## Informationen zum Einsatz der Materialien

### Der rote Faden

#### Einstieg

Die Arbeitsblätter 1, 2 und das Zusatzmaterial dienen als Einstiegsmöglichkeiten in das Thema Insourcing – Outsourcing. Je nachdem, ob es in Ihrer Schule praktikabel ist, eine Analyse des Schulbetriebs in Hinsicht auf Auslagerungen und schulinterne Erledigung von Aufgaben durchzuführen, kann das Arbeitsblatt 1 bearbeitet oder durch Arbeitsblatt 2 ersetzt werden, im Rahmen dessen die SchülerInnen die Funktion ihrer Familie in Hinblick auf Insourcing bzw. Outsourcing untersuchen. Das Zusatzmaterial beinhaltet einen Film, der auf Youtube.com abrufbar ist und die Entscheidungsfindung und Folgen eines Outsourcingvorhabens in überspitzter Form darstellt.

Anhand Arbeitsblatt 3 bzw. 4 erarbeiten die SchülerInnen eine Definition des Begriffs „Outsourcing“. Zum Vergleich und zur weiteren Diskussion bietet die Folie 1 eine Definition der Begriffe „Insourcing“ und „Outsourcing“. Mit dieser Definition im Hinterkopf können die SchülerInnen bei dem Brainstorming auf Arbeitsblatt 5 ihren Gedanken freien Lauf lassen und ihr Hintergrundwissen zum Thema aktivieren. Das Arbeitsblatt 5 kann alternativ auch alleine als Direkteinstieg ins Thema dienen. Das bietet sich vor allem an, wenn die SchülerInnen bereits früher mit dem Thema in Berührung gekommen sind.

#### Hauptteil

Die Arbeitsblätter 6a, 6b und 7 dienen der Erarbeitung und Sicherung weiterer Fachausdrücke zum Thema Insourcing – Outsourcing. Diese erleichtern das Verständnis der auf den Arbeitsblättern 8, 9 und 10 folgenden gekürzten Originaltexte zum Thema. Anhand dieser Texte erarbeiten sich die SchülerInnen Detailwissen zu beiden Konzepten und lernen die jeweiligen Vor- und Nachteile kennen.

Mit Arbeitsblatt 11 werden die SchülerInnen aufgefordert, in die Rolle von HoteleigentümerInnen zu schlüpfen und sich mit der Frage zu beschäftigen, ob Insourcing oder Outsourcing die geeignetere Lösung ist.

#### Abschluss

Arbeitsblatt 12 leitet die SchülerInnen zu einer abschließenden Diskussionsrunde an, bei der vier SchülerInnen als „ExpertInnen“ sprechen, die schon ihre eigenen Erfahrungen mit Insourcing und Outsourcing gemacht haben. Sowohl die ModeratorInnen als auch die MitschülerInnen, die das Publikum bilden, richten Fragen an die ExpertInnen.

### Arbeitsblatt 1: Entdeckungsreise durch die Schule

### Arbeitsblatt 2: Familienbetrieb – Wir machen alles selbst?!

Ziel dieser Arbeitsblätter ist es, dass die SchülerInnen einen ersten Eindruck davon erhalten, wie komplex die Arbeiten sind, die – ähnlich wie in einem Unternehmen – in der Schule bzw. in der Familie erfüllt werden müssen.

In Kleingruppen eruiieren die SchülerInnen, wo es in ihrem schulischen bzw. familiären Umfeld Insourcing und Outsourcing gibt und durch wen welche Aufgaben erledigt werden. Auf Seite 2 der Arbeitsblätter steht jeweils eine Liste mit möglichen Bereichen zur Ergänzung zur Verfügung. So erhalten sie einen ersten Einblick in die Thematik. Sie machen sich auf Spurensuche und hinterfragen, wie es wäre, wenn die eine oder andere Aufgabe doch ausgelagert oder wieder eingelagert werden würde. Sie fragen sich, ob bzw. welche Vorteile es hätte, wenn die Aufgaben, die sie zu Hause erledigen müssen, fremdvergeben würden und umgekehrt. Die Ergebnisse dieser Auseinandersetzung stellen die SchülerInnen in Form eines Berichts für die Direktion bzw. den „Familienrat“ dar.

Anschließend kann im Klassenverband darüber diskutiert werden, ob eine Auslagerung eine Entlastung für die Schule bzw. die Familie bringen würde.

#### Zusatzmaterial: Outsourcing in der Familie

Der 6-minütige Kurzfilm „Outsourcing“ (online abrufbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=kNO75qyz-dE>) rund um Auslagerung von Aufgaben und Effizienzsteigerung im Familienalltag ermöglicht den SchülerInnen einen emotionalen Zugang zur Thematik. In dem Film geht es um eine Familie, die den Entschluss fasst, die Aufgaben der Mutter auszulagern und die Küche zu schließen, um das Familienbudget zu entspannen. Nachdem die SchülerInnen die Fragen zum Film beantwortet haben, werden diese im Klassenverband miteinander besprochen.



Ziel der Auseinandersetzung ist es, zu erkennen, dass Insourcing und Outsourcing jeweils Vor- und Nachteile haben können. Es geht nicht darum, das Familienleben der überspitzt dargestellten Personen zu bewerten. Gezeigte Übertreibungen und die Emotionalisierung des Themenbereichs dienen der Aufmerksamkeitsgewinnung, nicht der Bewertung des Gesehenen. Es sollte auch den SchülerInnen klar sein, dass Entscheidungen für oder gegen ein Konzept im Einzelfall getroffen werden müssen und es keine pauschal richtigen oder falschen Antworten gibt.

Danach wird das Thema auf die (zukünftige) arbeitsweltliche Realität der SchülerInnen übertragen: Ausgangspunkt ist ein hoteleigenes Restaurant, das nicht gut läuft. In Kleingruppen erarbeiten sie Gründe für bzw. gegen den Erhalt des Restaurants und diskutieren, ob ein unwirtschaftliches Restaurant für ein Hotel dennoch einen Wert haben kann oder wie im Film sofort geschlossen bzw. der Restaurantbetrieb outgesourct werden sollte (siehe Anhang: Methode: Teamgespräch).

## Lösung zu den Fragen

- (1) (individuelle Antworten)
- (2) Mutter: gekündigte „Arbeitnehmerin“, deren Job ausgelagert wird  
Vater und älteste Tochter: EntscheidungsträgerInnen, die das „Unternehmen Familie“ aus den roten Zahlen bringen wollen  
Die beiden jüngeren Töchter: an der Entscheidung relativ unbeteiligte Personen
- (3) Reinigung und Wäscheservice sollen ausgelagert werden (bzw. auf 1-€-Job-Basis später von der Mutter erledigt werden, d.h. sie verdient damit nur 1 Euro pro Stunde). Küche soll geschlossen bzw. durch einen Mikrowellenherd ersetzt werden. Schlafzimmer und zweites Auto werden verkauft. Weitere Haushaltsaufgaben werden auf die übrigen Familienmitglieder umverteilt.  
Gründe: Kosten (Sprit für das zweite Auto, Strom für Küche, zusätzliches TV-Gerät in der Küche), Qualitätsmängel bei Essen und Sauberkeit, Ineffizienz (-8%), Platzverschwendung
- (4) Viele Faktoren wurden bei der Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt. Darunter: emotionale Aspekte (Jobverlust der „langjährigen Mitarbeiterin“), Abhängigkeit von externen Ressourcen (Angebot von Mikrowellenessen), niedrigere Flexibilität (Vater muss fortan im Wohnzimmer schlafen und damit auf die restlichen Familienmitglieder Rücksicht nehmen), Kontrollverlust (Arbeitsqualität der Mutter oder einer fremden DienstleisterIn kann nicht so gut kontrolliert werden, wie die der Mutter, die im Haus lebt, 24 Stunden am Tag anwesend ist und einen persönlichen Bezug zu den im Haus lebenden Personen hat), ...

Nachhaltigkeit setzt sich zusammen aus:

- a) Wirtschaft: Auf kurze Sicht ergeben sich wirtschaftliche Vorteile. Ob dies auch langfristig so bleibt, ist schwer zu beurteilen. Es könnte zu späteren Preissteigerungen etc. kommen, die durch Insourcing vermieden würden.
- b) Umwelt: Das zweite Auto wird zwar abgeschafft, was gut für die Umwelt ist, allerdings muss die ausgelagerte Leistung ja im Haus erbracht werden. Fährt die Person, die diese zukünftig übernimmt, mit dem Auto zur Familie, ergibt sich kein Unterschied. Bei einer Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln würde die Umwelt entlastet. Das Mikrowellenessen erhöht den Verpackungsmüll der Familie. Der Einfluss auf die Umwelt ist also als tendenziell eher negativ einzuschätzen.
- c) Gesellschaft: Die langjährige „Mitarbeiterin“ (Mutter) verliert ihren „Job“ und ihre Lebensaufgabe, stattdessen geschaffene Arbeitsplätze sind von geringerem Wert als der abgeschaffte. Die Entscheidung hat keinen positiven Einfluss auf die Gemeinschaft in und um die Familie

Im Endeffekt ist das Outsourcing-Konzept der Familie also als nicht nachhaltig zu werten.

## Denkanstöße für die potentielle Auslagerung des Hotelrestaurants:

Für den weiterhin hoteleigenen Betrieb spricht: Imagegewinn für das Hotel (durch Qualitätskontrolle der gebotenen Speisen, Getränke und Bedienung), umfassenderes Serviceangebot für Hotelgäste, Flexibilität und Individualität erlauben das Eingehen auf Gästewünsche, ...

Gegen den Erhalt spricht: Unwirtschaftlichkeit, Verschwendung von Lebensmitteln (durch den mangelnden Konsum), sinkende Mitarbeitermotivation (aufgrund der mangelnden Auslastung), ...



## Arbeitsblatt 3: Outsourcing – Teil unseres Alltags

## Arbeitsblatt 4: Outsourcing – Bilder unseres Alltags

### Folie 1: Insourcing – Outsourcing: Make or buy?

Die SchülerInnen erkennen, dass Outsourcing ein Teil ihres eigenen Lebensumfeldes ist und ihnen im Alltag oft begegnet. Sie sollen einen möglichst breiten Überblick über die Bereiche, in denen Outsourcing um sie herum passiert, bekommen und sich ein Verständnis des Begriffs „Outsourcing“ erarbeiten.

In Teamarbeit versuchen sie, zu einer gemeinsamen Definition des Begriffs „Outsourcing“ zu kommen. Zunächst beginnen sie in Zweierteams und bilden dann mit anderen Teams größere Gruppen, innerhalb derer sie ihre Definitionen vergleichen und möglicherweise anpassen bzw. erweitern. Die Gruppenzusammenlegung wird immer so weitergeführt, bis im Klassenverband schließlich eine gemeinsame Definition gefunden wurde. Im Anschluss erläutern die SchülerInnen die Definition schriftlich und beziehen Beispiele aus ihrem eigenen Leben mit ein.

Sollten die Textbeispiele nicht nötig sein, kann als Variante das Arbeitsblatt 2a bearbeitet werden. Hier sind die Textbeispiele durch Bilder ersetzt. Die Aufgabenstellung bleibt gleich. Im Anschluss kann zum Vergleich und zur weiteren Diskussion die Folie 1, die Definitionen der Begriffe „Insourcing“ und „Outsourcing“ beinhaltet, herangezogen werden.

Achtung: Die Definitionen der Begriffe „Insourcing“ und „Outsourcing“ sollen den SchülerInnen zwar als generelle Orientierung bzw. Anhaltspunkt bei der Bearbeitung der Arbeitsblätter dienen, da sie aber mitunter sehr stark variieren und oft schwammig sind, empfiehlt es sich, die SchülerInnen dazu anzuregen, selbst (zu Hause) im Internet und in Enzyklopädiën, Fachbüchern, Lexika etc. Definitionen der beiden Begriffe zu recherchieren und diese dann im Klassenverband zu vergleichen und zu besprechen. Gerade bei der Definition von Insourcing ist strittig, ob die betrachteten Leistungen zuvor ausgelagert gewesen sein müssen, damit bei einer Rückverlagerung von Insourcing gesprochen werden kann, oder ob Leistungen, die schon immer intern erledigt werden, auch als Insourcing bezeichnet werden können. In ersterem Fall sprechen manche ForscherInnen von „Backsourcing“.

Diskussionsanregungen bzw. Erklärung, was das jeweilige Beispiel mit Outsourcing zu tun hat bzw. haben kann:

1 Elena und Marca	Handelt es sich bei der Beschäftigung von Au-pairs um das inhouse Outsourcing von Erziehungsaufgaben?
2 Jenny	Eigentlich macht der Sternekoch doch alles selbst – nur die Produktion seiner Würstchen ist ausgelagert. Der Sternekoch spezialisiert sich auf das, was er am besten kann: aufs Kochen.
3 Alexander	Die Einlagerung der Pflanzen zur Überwinterung bedeutet gleichzeitig eine Auslagerung der Pflegeaufgaben über den Winter an die Gärtnerei.
4 Sergio	Die Speisen und Getränke im Zug gehören nicht zu den ÖBB, sondern zu dem Cateringunternehmen Do&Co. Den Gastronomiebereich haben die ÖBB somit an ein externes Unternehmen ausgelagert. Dieses stellt auch eigenes Personal im Zug bereit.
5 Murad	Murad bedient sich des Outsourcings, um für sein Fest Musik und Verpflegung zu haben. Die Catering-Firma setzt ihrerseits auf Leiharbeit (Achtung: Leiharbeit ist kein Outsourcing, sondern eine Art Zukauf von Arbeitskräften), um Murads Wünsche erfüllen zu können.
6 Maria	Die Bezahlung von NachhilfelehrerInnen kommt einer Auslagerung schulischer Aufgaben auf Kosten der Privathaushalte gleich.
7 Patrick und Lisa	Lästige Aufgaben der Haushaltsführung werden an eine Reinigungsfirma ausgelagert.
8 Manuel	Manuel scheint ein erfolgreicher Unternehmer zu sein – er bietet als Outsourcing-Unternehmen anderen Menschen seine Hundesitting-Dienste an.
9 Christina	Christina hätte das Kleid auch selbst schneiden können. Weil sie das nicht tut, handelt es sich um Outsourcing an die Online-Schneiderei. Diese wiederum betreibt in vielen Bereichen Offshoring: zur Stoffbeschaffung, für die Näharbeit und das Design.
10 Du	Die Bank hat den Kundenservice ins Ausland ausgelagert. Das Call-Center, das diese Aufgabe übernimmt, kümmert sich um eine Vielzahl an Kundenservicefunktionen.
11 Stefanie	Anstatt den Reifenwechsel selbst vorzunehmen, engagiert Stefanie die Autowerkstatt.



**Arbeitsblatt 5: Wer macht hier eigentlich was?**

**Arbeitsblatt 6a: Outsourcing, Offshoring, Backsourcing, Insourcing – Sprachwirrwarr 1.0**

**Arbeitsblatt 6b: Outsourcing, Offshoring, Backsourcing, Insourcing – Sprachwirrwarr 1.0**

**Arbeitsblatt 7: Insourcing – Outsourcing: Sprachwirrwarr 2.0**

Ziel dieser Arbeitseinheit ist es, das Vorwissen der SchülerInnen zum Thema Insourcing/Outsourcing zu aktivieren, zu festigen und zu erweitern. Ein möglichst rundes Bild des Themas soll entstehen.

Nachdem sich die SchülerInnen mit der Begriffsdefinition auseinandergesetzt haben, führen sie anhand des Arbeitsblattes 3 ein Brainstorming zum Thema „Outsourcing – Insourcing“ (siehe Anhang: Methode: Alternatives Brainstorming) durch. Sollte dies zu schwierig sein, kann stattdessen das Arbeitsblatt 6a herangezogen werden. Hier findet sich eine Sammlung von Begriffen zur Thematik. Sollten viele Begriffe unbekannt sein, können die SchülerInnen auch den Auftrag bekommen, die Bedeutungen selbständig zu recherchieren. Als Alternative können auch die Erklärungen auf den Karten des Arbeitsblattes 6b herangezogen werden. Dort finden sich entweder eine knappe Begriffsdefinition oder eine Erklärung, was der Begriff mit Insourcing bzw. Outsourcing zu tun hat. Diese Karten können auch als Memoryspiel eingesetzt werden.

Arbeitsblatt 7 dient der Festigung des erarbeiteten Wissens. Die SchülerInnen müssen die Begriffe den Konzepten „Insourcing“ oder „Outsourcing“ richtig zuordnen.

## Lösung Arbeitsblatt 6b

Auslagerung	deutsche Bezeichnung für Outsourcing
Backsourcing	Wiedereingliederung ehemals ausgelagerter Aufgaben in das eigene Unternehmen
Crowdsourcing	Leistungserbringung durch viele einzelne Personen, die jeweils nur einen winzigen Beitrag leisten.
Effizienz	Mittel sollen so eingesetzt werden, dass mit einem Minimum an Ressourcen bzw. Aufwand ein Maximum an Gewinn erzielt werden kann; Wirtschaftlichkeit.
Externes Unternehmen	Fremdfirma, die die auszulagernde Leistung erbringt.
Folgekosten	Kosten, die aufgrund einer Entscheidung im Nachhinein entstehen und oft bei der Entscheidungsfindung nicht bedacht werden.
Hauseigen	im Unternehmen selbst
Infrastruktur	Ohne die nötige Ausrüstung können Aufgaben nicht inhouse erledigt werden.
Internes Outsourcing	Leistungen, die an eine andere Abteilung des eigenen Unternehmens ausgelagert werden; nicht zu verwechseln mit inhouse Outsourcing, wo am Unternehmensstandort eine Fremdfirma gewisse Leistungen erbringt!
Kalkulation	Bei der Entscheidung für oder gegen Outsourcing ist es wichtig, mit den Vollkosten zu rechnen, wenn beide Möglichkeiten gegeneinander abgewogen werden.
Kapazitäten	Wichtiger Faktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing, besonders dann, wenn MitarbeiterInnen, Räume etc. bereits ausgelastet sind.
Know-how	„Wissen-wie“ ist Wissen darüber, wie Vorgänge funktionieren. Dieses Wissen geht mit dem Outsourcing-Prozess oft auf ein Drittunternehmen über.
Kompetenz	Es reicht nicht nur, über die personellen Kapazitäten zu verfügen, die MitarbeiterInnen brauchen auch das entsprechende Know-how und die Fertigkeiten, um die Aufgaben zu erfüllen.
Kontrolle	Frei nach dem Motto „Vertraue nur dir selbst“ ist es wichtig, selbst zu wissen und zu überprüfen, ob auch alles so läuft, wie es soll.
Konzentration	Spezialisierung auf Kernaufgaben, die mitunter durch Outsourcing ermöglicht wird.
Leiharbeitsfirma	Unternehmen, das MitarbeiterInnen auf Zeit (und mit deren Einverständnis) an andere Unternehmen „verleiht“.
Lohn	Wichtiger Kostenfaktor bei der Entscheidung für oder gegen Insourcing und Outsourcing, besonders dann, wenn auch Offshoring in Betracht kommt.



Make-or-Buy-Entscheidung	Entscheidung zwischen der Eigenfertigung im Unternehmen oder der Fremdbeschaffung bei Drittunternehmen
Offshoring	Verlagerung ins Ausland
Planung	strategisches Handeln aufgrund von rationalen Überlegungen im Vorfeld
Qualität	Wichtiger Faktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing, besonders weil davon das Image des eigenen Betriebs stark abhängt.
Rentabilität	Gewinnerzielung ist das Hauptziel beinahe jedes Unternehmens. Gerade deshalb muss im Vorfeld genau geklärt werden, ob ein Insourcing- oder Outsourcingprojekt überhaupt einen Kostenvorteil mit sich bringt.
Ressourcen	Produktionsmittel wie Geld, Rohstoffe, Arbeitsleistung etc.
Risiko	Wichtiger Faktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing; im Falle gewisser Vorkommnisse kann entweder das eigene Unternehmen oder das Drittunternehmen für etwaige Schäden aufkommen müssen.
Sekundärfunktionen	zweitrangige Aufgaben, Gegensatz zu Kernfunktionen
Transportwege	ein Kosten- und Umweltfaktor, der bei der Entscheidung für oder gegen Insourcing und Outsourcing nicht ausgeblendet werden sollte.
Umweltverschmutzung	Produktion, Verpackung und Transport von Waren wirken sich meist nicht positiv auf Umgebung und Natur aus. Deshalb sollte genau überlegt werden, wo welche Leistungen erbracht werden.
Unabhängigkeit	Diese ist nur dann gewährleistet, wenn man sich nicht auf externe Unternehmen verlassen muss, um gewisse Aufgaben erledigen zu können.
Weisungsrecht	Kernunterschied zwischen Outsourcing- und Leiharbeitsverhältnissen; wird outsourct, ist die Fremdfirma für die Erledigung der Aufgaben allein zuständig. Greift man auf ein Leiharbeitsunternehmen zurück, hat man sich zusätzliche MitarbeiterInnen ausgeborgt und kann diesen – wie den eigenen MitarbeiterInnen – „Befehle“ erteilen.

### Lösung Arbeitsblatt 7

FLEXIBILITÄT  
 INTERN  
 SELBST  
 VOR ORT  
 HAUSEIGEN  
 RÜCKVERLAGERUNG  
 UMWELTSCHUTZ  
 MITARBEITERIN  
 KONTROLLE  
 UNABHÄNGIG

OFFSHORING  
 AUSLAGERUNG  
 EXTERN  
 RISIKOMANAGEMENT  
 FOLGEKOSTEN  
 DRITTUNTERNEHMEN  
 PARTNERWAHL  
 CHECKS  
 KONZENTRATION  
 SEKUNDÄRFUNKTION  
 TRANSPORTWEGE

### Arbeitsblatt 8: Trend Insourcing? – Fleig

### Arbeitsblatt 9: Trend Insourcing? – Zotter

### Arbeitsblatt 10: Outsourcing im Hotel: Ohne Zimmermädchen, Koch und Portier

Ziel dieser Arbeitseinheit ist die Entwicklung eines tiefgreifenden Verständnisses von Insourcing und die Erstellung einer möglichst vollständigen Liste der Vor- und Nachteile von Insourcing bzw. Outsourcing. Die SchülerInnen sollen durch das Lesen und Bearbeiten von Fachartikeln, Interviews etc. nicht nur Hintergrundwissen erhalten, sondern auch mit unterschiedlichen Sichtweisen zum Thema in Berührung kommen.

Zur Auswahl stehen drei unterschiedliche Texte. Diese können auf Kleingruppen verteilt oder auch im Rahmen von Hausübungen eingesetzt werden.

Vor- und Nachteile von In- und Outsourcing finden Sie in Tabellenform auf der Seite 10.



## Lösung Arbeitsblatt 8:

1. Was ist mit der „verschärften Form des Outsourcing“ gemeint?  
Auslagerung von Unternehmensaufgaben (der Produktion) ins Ausland
2. Wie häufig kommen Rückverlagerungen laut ISI vor?  
Rückverlagerungen folgen auf jede 4. bis 6. Auslagerung (also in etwa 16-25% der Fälle).
3. Was sind die beiden Hauptgründe für das Scheitern der meisten Outsourcingvorhaben?  
Mangelnde Planung und Orientierung an der kurzfristigen Kosteneinsparung
4. Warum behauptet Johanna Joppe, dass Outsourcing nicht immer hilft, Kosten zu sparen?  
Weil einerseits bei der Auslagerung häufig nur mit den Herstellkosten – nicht mit den Vollkosten – kalkuliert wird, und andererseits weil viele Unternehmen (spätestens dann, wenn sie outsourcen) keinen Überblick über die Kosten haben.
5. Welche fünf Punkte sollten beachtet werden, damit eine geplante Auslagerung eher erfolgreich wird?
  - a. Kalkulation mit Vollkosten
  - b. Wahl des geeigneten Outsourcing-Unternehmens
  - c. Genaue Erfassung der auszulagernden Prozesse
  - d. Intensiver Kontakt zum Drittunternehmen
  - e. Bei Auslandsverlagerungen: Berücksichtigung kultureller Gepflogenheiten

## Tipp zu Arbeitsblatt 9:

Zur Vertiefung eignet sich folgender Arbeitsauftrag an die SchülerInnen, der auch als Hausaufgabe erfüllt werden kann:

„Wenn du Wirtschaft studierst, dann weißt du zu viel, was schief gehen kann.“ (Zitat Zotter, Interview mit der Wiener Zeitung<sup>1</sup>) Was meint Herr Zotter damit? Siehst du das auch so? Bringe die Aussage mit ‚Insourcing‘ in Zusammenhang und schreibe eine kurze Erörterung (500 Wörter).

## Tipp zu Arbeitsblatt 10:

Zur Vertiefung können Sie die SchülerInnen von ihren eigenen Erfahrungen mit In- und Outsourcing im Hotel berichten lassen. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Hast du schon einmal in einem Hotel übernachtet und dabei gemerkt, dass manche der Arbeitskräfte nicht wirklich zum Haus gehörten?
- Hast du schon ein Praktikum in einem Hotel gemacht und bist dort selbst in Berührung mit Insourcing bzw. Outsourcing gekommen?
- Kennst du eine Person, die in einem Hotel arbeitet und schon einmal über Insourcing/Outsourcing gesprochen hat?

## Lösung Arbeitsblatt 10

1. Welche Aufgaben werden im Hotel besonders häufig outgesourct?  
Reinigung, IT-Dienstleistungen, Callcenter, Instandhaltungsaufgaben
2. Welche Hotels greifen eher weniger auf Outsourcing-PartnerInnen zurück?  
Mittelständische Hotels, Landgasthöfe, Ferienhotels
3. Wie sieht die Einstellung zum Outsourcen vor allem der Rezeption aus?  
„Der Dienst am Gast ist nicht delegierbar“, sagt der Sprecher von Accor dazu. Die Rezeption ist oft die „letzte Bastion“ im Hotel, die der Auslagerung trotz, weil die RezeptionistInnen das Gesicht des Hotels sind.
4. Welche Vor- und Nachteile werden angeführt?  
(Siehe Tabelle auf Seite 10)
5. Welche Folgen hat der „Preiskampf“ in der Hotelbranche?  
Es herrscht ein Zwiespalt: Einerseits sind zu hohe Löhne nicht gewinnbringend für das Hotel. Werden aber zu niedrige Löhne gezahlt, dann leiden Qualität und Image des Hotels darunter.

<sup>1</sup>Quelle: Wiener Zeitung, 30.05.2015, Interview von Piotr Dobrowolski  
[http://www.wienerzeitung.at/themen\\_channel/wz\\_reflexionen/zeitgenossen/754511\\_Jetzt-mache-ich-eine-Wut-Praline.html](http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wz_reflexionen/zeitgenossen/754511_Jetzt-mache-ich-eine-Wut-Praline.html)



## Arbeitsblatt 11: Business Case! Entscheidungsfindung Insourcing – Outsourcing

Ziel dieser Arbeitseinheit ist die Anwendung der gesammelten Vor- und Nachteile von Insourcing bzw. Outsourcing sowie die Berücksichtigung eines möglichst breiten Horizonts an Faktoren bei der Entscheidungsfindung. Die SchülerInnen sollen sich dessen bewusst werden, dass es zahlreicher Überlegungen bedarf, um eine dauerhaft befriedigende Entscheidung treffen zu können.

Die SchülerInnen übernehmen die Rolle von HotelmanagerInnen, die ein Outsourcing-Angebot für einen bestimmten Bereich ihres Hotels erhalten haben. Dazu werden sie in sechs Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe bekommt ein Kärtchen mit einem Hotelbereich und einer inspirativen Kurzbeschreibung des Angebots. Aufgabe der SchülerInnen ist es, sich Gedanken darüber zu machen, welche Aspekte und Fragen für die Entscheidung zu beleuchten wären, nicht wie ihre Entscheidung ausfallen würde.

## Arbeitsblatt 12: Diskussionsrunde Outsourcing – Insourcing

Ziel dieser Arbeitseinheit ist es, ein möglichst vielfältiges Bild von den Möglichkeiten der Erledigung der Hotelwäsche entstehen zu lassen. Mit einem Rollenspiel soll das erlernte Wissen über Vor- und Nachteile von In- und Outsourcing gefestigt werden, gleichzeitig sollen die SchülerInnen sich darin üben, einen aktiven Beitrag zur Diskussion zu leisten.

Die SchülerInnen können entweder in Gruppen zu je mindestens 8 Personen eingeteilt werden, oder das Rollenspiel wird im Klassenverband durchgeführt. Je nach gewählter Variante ist die Anzahl der Personen im „Publikum“ größer oder kleiner.

Ziel ist es, eine Art Talkshow mit Menschen durchzuführen, die alle ein Hotel besitzen und im Zuge ihrer Berufslaufbahn bereits mit der Frage konfrontiert wurden, ob sie die Wäscherei selbst führen oder auslagern sollen. Unterschiedliche Umstände haben zu Entschlüssen geführt, die die Personen nun bereuen oder über die sie sehr glücklich sind. Jedenfalls haben sie viel Wissen und Erfahrung in dem Bereich gesammelt und möchten dieses nun mit der neuen Generation an HotelmanagerInnen teilen.

Bevor es losgehen kann, werden eine Person als ModeratorIn und die fünf DiskussionsteilnehmerInnen gewählt. Diese dürfen später auf der „Bühne“ (5 Stühle, die im Halbkreis nebeneinander vorne im Klassenzimmer stehen, sodass alle anderen SchülerInnen die fünf DiskussionsteilnehmerInnen sehen können) Platz nehmen. Die restlichen SchülerInnen werden in zwei Gruppen geteilt – eine Gruppe, die die Argumente der Insourcing-BefürworterInnen festhält, und eine, die die Argumente der Outsourcing-BefürworterInnen aufschreibt. Die SchülerInnen können auch Publikumsfragen stellen.

Die fünf DiskussionsteilnehmerInnen verlassen das Klassenzimmer für etwa 5 bis 10 Minuten, um sich auf ihre Rollen vorzubereiten. In der Zwischenzeit überlegen die restlichen SchülerInnen mit der ModeratorIn gemeinsam, mit welcher Frage die Diskussion gestartet werden kann.

Sind die Rollen und Aufgaben verteilt und eine oder mehrere Fragen festgelegt, werden die TeilnehmerInnen hereingebeten. Sie nehmen auf der Bühne Platz, und die ModeratorIn leitet das Gespräch ein. Nach kurzer Einführung zum Thema Insourcing bzw. Outsourcing stellt sie die Gäste vor. Anschließend folgt die erste Frage.

Nach Beendigung des Rollenspiels werden der Verlauf und das Erleben gemeinsam reflektiert. Folgende Fragen können dabei unterstützen:

- Welche Argumente wurden vorgebracht?
- Wie haben sich die DiskussionsteilnehmerInnen mit ihrer Aufgabe identifiziert?
- Wie war es als Teil des „Publikums“, die Diskussion zu erleben? Welchen Eindruck hat das „Publikum“ vom Verhalten der DiskussionsteilnehmerInnen gewonnen?
- Kam es zu Streitigkeiten? Falls ja – in welchem inhaltlichen Zusammenhang bzw. zwischen welchen DiskussionsteilnehmerInnen?
- Waren die Argumente und Antworten der TeilnehmerInnen logisch nachvollziehbar?

Tipp: Falls die Möglichkeit besteht, kann das Rollenspiel auch per Video aufgenommen und später analysiert werden.





## Hintergrundinformation zum Thema Insourcing – Outsourcing

Die Zeiten sind schon fast vorbei, als Unternehmen noch von Anfang bis Ende alles selbst gemacht haben. Das fängt bei Produktionsunternehmen, wie etwa Handyherstellern, an und hört bei der Dienstleistungsbranche, wie etwa großen Hotelketten, auf.

### Was ist eigentlich Outsourcing?

Ein Blick ins Wirtschaftslexikon<sup>2</sup> verrät: Outsourcing ist die „Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens auf Zulieferer.“ Das heißt, dass gewisse Tätigkeiten, die ein Unternehmen in der Vergangenheit selbst erledigt hat (genannt: *Insourcing*), nun an Dritte vergeben werden. Genaugenommen ist dies als *Outsourcing im engeren Sinn* bzw. *externes Outsourcing* zu bezeichnen, weil externe Anbieter eine Aufgabe erledigen. Dem entgegengesetzt ist der Begriff des *internen Outsourcings*, was bedeutet, dass eine Aufgabe zwar verlagert – also outgesourct – wird, allerdings an eine andere Abteilung des eigenen Unternehmens, also intern. Von *inhouse Outsourcing* wird gesprochen, wenn Aufgaben an ein Drittunternehmen ausgelagert werden, diese aber physisch im (ursprünglichen) Unternehmen erledigt werden, d.h. die AuftraggeberInnen die nötigen Räumlichkeiten und Arbeitsmaterialien bereithalten und das Outsourcing-Unternehmen rein die notwendigen Arbeitskräfte zur Verfügung stellt. Der Unterschied zur Leiharbeit liegt darin, dass LeiharbeiterInnen für das Unternehmen arbeiten, das sie angefordert hat. Damit werden sie dort so behandelt, als ob sie Angestellte des Unternehmens wären – d.h. sie unterliegen den Weisungen des Unternehmens, das ihre Arbeit angefordert hat. Aufgabe der Leiharbeitsfirma ist es, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort die passenden MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen. Handelt es sich um Outsourcing, liegt im Gegensatz dazu die Verantwortung für das Projekt – also die personelle Besetzung, die Materialien, die Qualität etc. – allein beim Outsourcing-Unternehmen.

### Woher stammt der Begriff „Outsourcing“?

Der englische Begriff „Outsourcing“ setzt sich aus *outside* (außen, außerhalb), *resource* (Mittel, Hilfsmittel, Rohstoffe) und *using* (verwenden, nutzen) zusammen. Es werden also Mittel von außerhalb eingesetzt, um gewisse Tätigkeiten – sogenannte „Sekundärfunktionen“, die nicht effizient genug verrichtet werden können oder auf deren Optimierung auch nicht so viel Wert gelegt wird – zu erfüllen. Das kann vor allem in arbeitsintensiven Bereichen zu einer Kostenreduktion (genauer gesagt zu einer Umwandlung von Fixkosten zu variablen Kosten) führen, aber auch zu ungewollten Abhängigkeiten von Zulieferern. Vor einer Umstellung auf Outsourcing sollten alle Kosten – Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten – genau berechnet und Risiken abgewogen werden.

### Wie ist die Idee zum „Outsourcing“ entstanden?

Der Trend zum Outsourcing begann in den 1950ern mit dem Aufkommen der sogenannten „Lean Produktion“, also der *schlanken Produktion*. Die Grundidee dazu stammte von Eiji Toyoda, einem japanischen Ingenieur (und später Manager von Toyota). Mithilfe von flachen Hierarchien, Just-in-Time-Produktion und Outsourcing sollte eine Effizienzsteigerung erzielt und somit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesteigert werden. Das Konzept Outsourcing an sich basiert auf Arbeitsteilung zur Effizienzsteigerung – ein Gedanke, über den bereits Adam Smith in seinem Buch „Der Wohlstand der Nationen“ Ende des 18. Jahrhunderts geschrieben hat.

In den 1960ern wurde dieser Trend mit der massiven Verlagerung der Fertigungsindustrie – insbesondere der Textilproduktion – nach Asien (eigentlich: *Offshoring* bzw. *Auslandsverlagerung*) aufgegriffen. Heute kommt Outsourcing besonders häufig in der Herstellung, Sicherheit, dem Transportwesen und in der Kommunikationstechnologie vor. Auch Marketingabteilungen und Weiterbildung werden nicht selten ausgelagert. Outsourcing in Form von Offshoring gerät mit Schlagwörtern wie „Abbau von Arbeitsplätzen im eigenen Land“, „steigender Konkurrenzdruck“, „Verkomplizierung von Funktionen und Prozessen“, „erhöhter Kommunikationsaufwand“, „Datenschutzrisiken“, „Rechtsunsicherheit“, „Wirtschaftsspionage“ als negative Folge der Globalisierung in den letzten Jahren immer mehr ins Kreuzfeuer der Kritik.

### Was ist Insourcing?

Das Gegenteil zum Outsourcing ist das – als Begriff viel weniger bekannte – Insourcing. Alternativ wird auch von *in-house Erledigung* oder *hauseigener Erfüllung von Aufgaben* gesprochen. Mit *Insourcing* wird also die Verlagerung bestimmter unternehmerischer Tätigkeiten „nach innen“, in das eigene Unternehmen bezeichnet. Tritt Insourcing als direkte Folge von Outsourcing auf, so wird oft von der *Wiedereinlagerung* der Aufgaben bzw. von *Backsourcing* gesprochen. Ist das Unternehmen mit den beauftragten Outsourcern nicht zufrieden, werden die ausgelagerten Aufgaben oft wieder im Unternehmen selbst erledigt. Mitunter wird dafür eine Fachkraft angestellt. Ein anderes Szenario, in dem es häufig zu Insourcing kommt, ist, wenn Unternehmen fusionieren

<sup>2</sup>Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Outsourcing, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54709/outsourcing-v10.html>



oder andere Unternehmen übernehmen. Das hat dann in der Regel strategische Gründe – Know-how wird erworben und Abhängigkeiten von Dritten werden reduziert. Auch Planung und Qualitätskontrolle können durch Insourcing erleichtert werden.

## Insourcing & Outsourcing – Vor- und Nachteile im Überblick

Insourcing		Outsourcing	
😊	☹️	😊	☹️
Kostenersparnis durch weniger externen Abstimmungsbedarf; Wegfall komplizierter Logistik	Hohe Investitionskosten (vor allem am Anfang zur Anschaffung der nötigen Ausrüstung), Erhöhung der Fixkosten	Reduktion der Unternehmenskosten (durch Skaleneffekt <sup>3</sup> des Outsourcing-Unternehmens & Verwandlung von Fixkosten zu variablen Kosten), Keine nötigen Schulungs- und Fortbildungszeiten bzw. -kosten	Mögliche Folgekosten bzw. versteckte Kosten (Lagerungskosten bei geringer Lieferfrequenz, Reisekosten, DolmetscherInnen, BeraterInnen, Kosten für die Beseitigung von Qualitätsmängeln bzw. zum Ausgleich von Fristüberschreitungen usw.) & potentielle Preissteigerungen über die Vertragslaufzeit
Dynamische Steuerung von Kapazitäten, Produktivitätssteigerung bei Vorhandensein unausgelasteter Kapazitäten, Schnelligkeit	Aufwändig in Organisation, Kontrolle etc. und dadurch ineffizient	Transparenz der laufenden Kosten, Vorhersehbarkeit und Planbarkeit, Kurzfristige Verbesserung der Bonität bei kreditgebenden Institutionen (durch Verkauf der bisher für die Eigenherstellung nötigen Anlagen)	Reduktion erforderlicher Arbeitsstunden (bis hin zu Personalreduktion), Gefährdung des Betriebsklimas (durch drohenden Stellenabbau)
Kompetenzen bleiben im Unternehmen, gründlicheres Wissen über den Betrieb (weil MitarbeiterInnen langjährig angestellt sind), Qualitätsverbesserung, Steigerung der Kundenzufriedenheit	Weniger Flexibilität bei Engpässen	Fokussierung (Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit; Ressourcenumverteilung von Sekundärfunktionen zum Kerngeschäft), Effizienzsteigerung bei internen Arbeitsabläufen	Abhängigkeit von externen DienstleisterInnen (Lieferprobleme, Preisänderungen etc.), Kontrollverlust und Schwierigkeiten bei Mitspracherecht und Zugriff auf die Abläufe in der Fremdfirma, langfristige Vertragsbindungen, potentielle Datenschutzprobleme, Preisgabe firmeninterner Informationen
Sicherung von Arbeitsplätzen (am Standort), Erhalt der Mitarbeitermotivation (mehr Nähe zu KundInnen und Endprodukt)		Flexibilisierung der Betriebsstrukturen (schnellere Reaktion auf Veränderungen des Markts), Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber großer Unternehmen, die die Möglichkeiten, das Know-how und das Budget haben, alles inhouse zu erledigen	Gefahr von Qualitätseinbußen (abhängig von der Fremdfirma) und damit einhergehender potentieller Imageschaden durch die Fremdfirma
Unabhängigkeit von Dritten, vollständige Entscheidungskompetenz (Design, Qualität, Preis etc.), Erleichterte Kontrolle bzw. Überwachung, Nachvollziehbarkeit		Qualitätssteigerung durch Nutzung des Fachwissens der Fremdfirma, Innovationsanstöße, Möglichkeit der Entstehung potentieller neuer Geschäftsfelder	Know-how-Verlust
Kein Transport (spart Zeit, Kosten und CO <sub>2</sub> ) – Entlastung der Umwelt		Risikotransfer auf die Drittfirma	

<sup>3</sup>Skaleneffekt (engl. economies of scale) bedeutet, dass je mehr produziert wird, desto geringer die Kosten für jedes einzelne Stück sind. Bei der Produktion einer größeren Anzahl von Stücken steigen nur die variablen Kosten, die Fixkosten bleiben gleich. Relativ gesehen sinken also die Gesamtkosten pro Stück mit Steigerung der Produktionsmenge. So erklärt sich, warum Massenproduktion oft vorteilhaft ist.



## Kann Outsourcing wirklich Geld einsparen?

Best Practice-Beispiel für gelungenes Outsourcing ist die Credit Suisse Bank, die durch Auslagerung an ein externes Unternehmen 40 % ihrer IT-Kosten einsparen konnte. Allerdings ist ein so hoher Prozentsatz an Kostenersparnis außergewöhnlich. Gelingt Outsourcing, kann es je nachdem, wie die vorhergehende Lösung aussah, zu einer Kostensenkung kommen. Es funktioniert aber nicht immer. Kommt das Outsourcing-Unternehmen selbst in Schwierigkeiten (etwa durch Liefer-, Finanzierungs- oder Qualitätsprobleme), fällt dies oft auf das beauftragende Unternehmen zurück. Daher ist es wichtig, Risikomanagement zu betreiben und potentielle **Outsourcing-Partnerunternehmen genau zu prüfen**, bevor deren Angebote in Anspruch genommen werden. Bei der Entscheidung für oder gegen Outsourcing ist es wichtig, ausreichend zu **planen** (die auszulagernden Leistungen müssen genau erfasst und schriftlich festgehalten werden, dann haben beide Unternehmen einen besseren Überblick), mit den **Vollkosten zu kalkulieren** (d.h. auch Risikokosten müssen eingerechnet werden) und sich nicht nur an kurzfristigen Kosteneinsparungen zu orientieren. Erst dann kann eine wirklich begründete Entscheidung getroffen werden. In der Folge kommt es auch darauf an, **Kontakte zu pflegen** und möglicherweise andere **kulturelle Gepflogenheiten** (im Outsourcing-Unternehmen oder auch des Landes, falls sich das Unternehmen im Ausland befinden sollte) zu berücksichtigen.

## Filmtipp

Hotel Schwarz – zu sehen auf [www.klassewaesche.at/imagefilme](http://www.klassewaesche.at/imagefilme).

Im kurzen Video werden die Vorteile von Insourcing der Hotelwäsche anhand eines konkreten Hotels vorgestellt.

Outsourced. 2006. John Jeffcoat.

Der Spielfilm handelt davon, dass das Callcenter eines US-amerikanischen Unternehmens nach Indien ausgelagert wird. Es geht um Mitarbeiterführung und wie gemeinsam ein Ziel erreicht wird. Besonders der Aspekt des gegenseitigen Verständnisses trotz kultureller Unterschiede wird hervorgehoben.



## Anhang

### Methode: Teamgespräch

Damit bei Arbeiten und Diskussionen in Kleingruppen kein Chaos ausbricht, sollten folgende Ratschläge befolgt werden:

- Das Team braucht eine ModeratorIn, also eine neutrale Person, die das Gespräch leitet. Diese Person ergreift nicht Partei, wertet keine Äußerungen und kommentiert nicht. Sie achtet darauf, dass alle zu Wort kommen und gibt bestimmten Mitgliedern nicht Recht oder Unrecht. Bevor das Gespräch starten kann, muss festgelegt werden, wer diese Aufgabe übernimmt.
- Eine Person muss die Dokumentation des Teamgesprächs übernehmen, also alle Ergebnisse und Kommentare schriftlich festhalten.
- Die ModeratorIn ist dafür zuständig, dass Gesprächsregeln eingehalten werden (kein Dazwischenreden, keine Beleidigungen, Redezeit begrenzen, ...). Es gilt die goldene Regel: Bei den Prozessen hart sein, aber mit den einzelnen Menschen freundlich bleiben (Harvard Prinzip). Anders ausgedrückt sollte die ModeratorIn die Spielregeln unbedingt durchsetzen, inhaltlich aber neutral bleiben und damit helfen, zu einem Ergebnis zu kommen.
- Das Gespräch sollte gut strukturiert sein bzw. in mehrere Phasen eingeteilt werden. Am Anfang sollte die ModeratorIn die Teammitglieder begrüßen. Dann wird geklärt, wie viel Zeit für das Gespräch zur Verfügung steht und welche Ziele damit verfolgt werden. Nach einer kurzen Klärung der „Spielregeln“ und der Frage, wer für die Dokumentation des Gesprächsverlaufs verantwortlich ist, kann es auch schon losgehen.
- Es ist wichtig, dass alle Teammitglieder eingebunden und ihre Vorschläge gehört werden. Sollte das Gespräch einmal schleppend vorangehen, so ist es die Aufgabe der ModeratorInnen, die Diskussion wieder zu beleben.
- Wichtigeren Punkten sollte mehr Zeit eingeräumt werden. Schweift das Gespräch ab, ist die ModeratorIn dafür zuständig, das Team wieder auf „Schiene“ zu bringen. Sie sollte darauf achten, dass Konflikte den Gesprächsverlauf nicht zu sehr stören.
- Zum Abschluss wird noch kurz besprochen, ob der Verlauf und das Ergebnis des Teamgesprächs so waren, wie sich das die einzelnen Teilnehmenden vorgestellt hatten. Verbesserungsvorschläge dürfen vorgebracht werden, auch die ModeratorIn teilt den Teammitgliedern ihren Eindruck vom Gespräch mit.

### Methode: Alternatives Brainstorming

Ist der Brainstorming-Prozess schwierig oder brauchen die SchülerInnen eine Abwechslung, kann die Ideenfindung schriftlich stattfinden. Jede SchülerIn nimmt ein Blatt Papier und schreibt seine bzw. ihre Gedanken zum Thema in Stichworten auf. Danach werden die Blätter im Uhrzeigersinn (oder nach einem anderen System) weitergegeben. Der Inhalt des Blattes wird gelesen, die fremden Gedanken regen zu neuen Einfällen an. Neue Ideen werden auf das Blatt dazugeschrieben und dieses wieder weitergereicht. Zufällige Richtungswechsel beim Weitergeben bieten sich als Unterstützung für den kreativen Prozess an.

## Entdeckungsreise durch die Schule

Schule ist ein komplexes System, in dem es – wie in einem Unternehmen auch – zahlreiche Aufgaben zu betreuen gibt. Um den Schulbetrieb aufrecht zu erhalten, müssen die Arbeitsmaterialien für den Unterricht bestellt werden, Dokumentationen über den Schulerfolg der SchülerInnen müssen erstellt und verwaltet werden, die Toiletten müssen gereinigt, kaputte Glühbirnen ausgetauscht werden, das Schulessen muss mittags auf die Teller der SchülerInnen und LehrerInnen u.v.m.

Ziel dieser Arbeitseinheit ist eine möglichst vollständige Auflistung und Analyse der Aufgaben- und Arbeitsbereiche in eurer Schule sowie die Erarbeitung eines Berichtes an die Direktion.

Bildet zu diesem Zweck Teams und begeben euch auf Entdeckungsreise durch eure Schule.

### 1 Aufgabenstellung: Arbeitsbereiche in der Schule

Erstellt eine Liste der Arbeitsbereiche in eurer Schule und findet heraus, ob die genannten Aufgaben von eurer Schule selbst (Insourcing) oder von kooperierenden Unternehmen (Outsourcing) erfüllt werden und wer für die Aufgaben zuständig ist.

### 2 Aufgabenstellung: Bewertung der Arbeitsbereiche

Reiht die beschriebenen Arbeitsbereiche nach ihrer Bedeutung für das Gesamtunternehmen Schule anhand der Punkteskala: 5 Punkte für besonders wichtige Aufgaben, 1 Punkt für nebensächliche Aufgabenbereiche. Erstellt eine kurze Zusammenfassung und Erläuterung eurer Bewertungsergebnisse, um sie den anderen Teams präsentieren zu können.

### 3 Aufgabenstellung: Präsentation und Diskussion

Sind die anderen Gruppen zu demselben Schluss gekommen wie ihr? Welche Aufgaben sind besonders wichtig? Wie bedeutend sind die Aufgaben, die eher ausgelagert werden?

### 4 Aufgabenstellung: Bericht

Letztendlich sollen alle Teamarbeiten in einem Bericht an die Direktion eurer Schule zusammengefasst werden. Insbesondere ist darauf einzugehen, welche Bereiche derzeit ausgelagert sind, welche schulintern erledigt werden und, ob es diesbezüglich Änderungen geben sollte/könnte. Begründet eure Ansicht und geht darauf ein, wer intern die Aufgaben übernehmen könnte, die derzeit ausgelagert sind, aber eurer Meinung nach besser schulintern erledigt werden sollten. Welche Auswirkungen würde das auf den Schulbetrieb haben?

## Wer macht was?

Arbeitsbereiche	In sourcing – wer?	Outsourcing – wer?
Anlieferung der Lebensmittel/des Essens für die Schulküche		
Zubereitung der Speisen für das tägliche Mittagessen		
Essensausgabe		
Wäschereinigung (von Geschirrtüchern usw.)		
Reinigung der Fußböden in der Schule		
Toilettenreinigung		
Wartung der Computer im EDV-Raum		
Werkmittelbeschaffung		
Betrieb der Schulbibliothek		
Planung von Schulveranstaltungen		
Catering und Service auf Schulveranstaltungen		
Ermöglichung des Jungsommelier-Zertifikats		
Gießen der Schulpflanzen		
Müllentsorgung		
Internetseite der Schule		
Internatsverwaltung		
Buchhaltung der Schule		
Schularzt/-ärztin		
Rasenpflege		
Erziehung/Beaufsichtigung im Internat		
Religiöse Bildungsaufgaben		
Reinigung der Schulfenster und Gebäudeglasflächen		
Kleinere Reparaturarbeiten im Schulgebäude		
Bestellung von Arbeitsmaterialien für den Unterricht		
Ausstattung des Sportsaals		

## Familienbetrieb – Wir machen alles selbst!?

In einer Familie müssen die unterschiedlichsten Aufgaben erledigt werden. Fast wie in einem kleinen Unternehmen sind komplexe logistische und organisatorische Tätigkeiten zu bewältigen, Reinigungsarbeiten müssen durchgeführt, Personen betreut sowie Gebäude und Geräte gewartet werden. Nicht zuletzt geht es auch darum, soziale Kontakte zu pflegen und Vertrauen und Verlässlichkeit zu leben.

Ziel dieser Arbeitseinheit ist eine möglichst vollständige Auflistung und Analyse der Aufgaben- und Arbeitsbereiche in eurer Familie sowie die Erarbeitung eines darauf basierenden Berichtes an den „Familienrat“.

### 1 Aufgabenstellung: Arbeitsbereiche in der Familie

Erstellt in Einzelarbeit eine Liste der Arbeitsbereiche in eurer Familie. Nutzt das Arbeitsblatt und findet heraus, ob die genannten Aufgaben von den Mitgliedern eurer Familie selbst (Insourcing) oder von externen Unternehmen (Outsourcing) erfüllt werden und wer für die Aufgaben zuständig ist.

### 2 Aufgabenstellung: Diskussion und Vergleich

Bildet Teams und vergleicht eure Ergebnisse:

- Welche Aufgaben werden besonders häufig ausgelagert? Was könnten die Gründe dafür sein?
- Haben jene Aufgaben, die besonders häufig ausgelagert werden, Gemeinsamkeiten?
- Welche Gründe könnten dafür sprechen, häufig ausgelagerte Aufgaben doch selbst zu übernehmen?
- Welche Aufgaben werden so gut wie gar nicht ausgelagert? Was könnten die Gründe dafür sein?
- Haben jene Aufgaben, die so gut wie gar nicht ausgelagert werden, Gemeinsamkeiten?
- Welche Gründe könnten dafür sprechen, so gut wie gar nicht ausgelagerte Aufgaben doch outzusourcen?

### 3 Aufgabenstellung: Bericht

Letztendlich sollen alle Arbeiten in einem Bericht an den „Familienrat“ zusammengefasst werden. Insbesondere ist darauf einzugehen, welche Bereiche derzeit ausgelagert sind, welche familienintern erledigt werden und ob es diesbezüglich Änderungen geben sollte/könnte. Begründet eure Ansicht und geht darauf ein, wer die Arbeiten erledigt, wie viel Zeit dafür aufgewendet werden muss und warum Arbeiten ausgelagert sind.

Welche Auswirkungen hätte es auf die Familie, wenn mehr Arbeiten ausgelagert bzw. alle Arbeiten familienintern erledigt würden?

## Wer macht was?

Arbeitsbereiche	Insourcing – wer?	Outsourcing – wer?
Einkaufsplanung für Nahrungsmittel und Gebrauchsgegenstände		
Anlieferung der Nahrungsmittel und Gebrauchsgegenstände		
Zubereitung der Speisen für das tägliche Frühstück, Mittagessen und Abendessen		
Essensausgabe und -organisation (Tischdecken und dergleichen)		
Toilettenreinigung		
Reinigung der Fußböden		
Reinigung der Fenster und Glasflächen		
Reinigung der Küche (Geschirrspülen, Abtauen des Gefrierfachs, Sauberhalten von Kühlschrank und Stauräumen etc.)		
Vorratshaltung		
Abstauben und Staubsaugen		
Bettenmachen		
Wäschewechsel		
Wäscheservice (Reinigung, Trocknung, Bügeln)		
Müllentsorgung		
Reparaturarbeiten an Kleingeräten		
Maler- und Anstreicharbeiten		
Aufräumen des Kinderzimmers		
Erziehung/Beaufsichtigung der Kinder		
Freizeitbetreuung der Kinder		
Religiöse Bildungsaufgaben		
Buchhaltung und Rechnungsbearbeitung		
Profilerstellung und -betreuung in sozialen Medien		
Wartung der/des Computer/s		
Gießen der Pflanzen		
Rasen- und Gartenpflege (falls vorhanden)		
Planung von Veranstaltungen (Geburtstagsfeiern, Hobby-Abende, ...)		
Catering und Service bei Familienveranstaltungen		
Heizungsservice		



## Outsourcing in der Familie (Zusatzmaterial)

Die Entscheidung, Aufgaben intern zu bewältigen bzw. auszulagern, kann wirtschaftliche aber auch soziale Folgen nach sich ziehen.

Der 6-minütige Kurzfilm „Outsourcing“ zeigt auf überspitzte Art und Weise, wie es zu Outsourcing-Entscheidungen kommen könnte und welche – manchmal absurden – Überlegungen hinter einer solchen Entscheidung stecken können.

### 1 Aufgabenstellung: Inhaltserschließung

Findet Antworten auf folgende Fragen:

- (1) Was bezweckt der Regisseur mit diesem Film?
- (2) Welche Rollen übernehmen die handelnden Personen?
- (3) Welche konkreten Vorschläge gibt es für Outsourcing und wie werden diese begründet?
- (4) Wie nachhaltig ist das Outsourcing Konzept dieser Familie?

### 2 Aufgabenstellung: Auslagerung im Hotel

Bildet Teams (z.B.: 3 bis 4 SchülerInnen pro Gruppe) und diskutiert gemeinsam, was wäre, wenn es sich im Film nicht um eine Familie, sondern ein Hotel handeln würde. Nicht die Küche der Familie soll geschlossen werden, sondern das hoteleigene Restaurant, das nicht genügend Gewinn erzielt. Das Hotelmanagement ist sich allerdings noch nicht einig, ob eine Schließung wirklich stattfinden soll.

Bevor es zu einer Abstimmung darüber kommt, wird eure Meinung gehört. Erstellt eine kurze Präsentation für das Hotelmanagement, in der ihr auf die Vor- und Nachteile einer Schließung bzw. des Erhalts des Hotelrestaurants eingeht. Berücksichtigt bei dieser Präsentation für die Chefetage vor allem auch die außerwirtschaftlichen Gründe eurer Entscheidung.

Im Film wird auch in Betracht gezogen, die Reinigungsarbeiten und die Wäscherei auszulagern.

Wählt mit eurem Team einen der beiden Bereiche aus und gestaltet maximal drei weitere Präsentationsfolien zu diesem Thema:

- (1) Soll der Bereich ausgelagert werden?
- (2) Was spricht dafür, was dagegen?
- (3) Welche Auswirkungen hat eure Entscheidung?

## Outsourcing – Teil unseres Alltags

Outsourcing ist in unserer globalisierten Welt zu einem Teil des Alltags geworden. Fast mit jedem Schritt begegnen uns DienstleisterInnen, die spezifische Aufgaben übernehmen, und Unternehmen, die mit der professionellen Erledigung auslagerbarer Dienste werben.

### 1 Aufgabenstellung: Erarbeitung der Definition

- Bildet Zweierteams und wählt drei Beispiele aus.
- Lest die Kurztex te und diskutiert, ob es sich bei der jeweiligen Fallschilderung um Outsourcing handelt.
- Gibt es Gemeinsamkeiten in den Fallschilderungen?
- Erarbeitet anschließend anhand der von euch bearbeiteten Beispiele eine vorläufige Definition von Outsourcing.



**1** Wenn Elena gegen sechs Uhr am Abend nach Hause kommt, läuft ihr schon ihre kleine Tochter entgegen und fällt ihr um den Hals. Drei Meter weiter hinten steht Marca, das 19-jährige Au-pair Mädchen, das sich seit Oktober um die Kleine kümmert. Sie bringt sie morgens in die Volksschule, holt sie mittags dort wieder ab, kocht das Essen für sich und das Mädchen, hilft der Kleinen bei den Hausaufgaben und gestaltet ihre Freizeit.

**2** Bei der letzten Städtereise nach Berlin hat sich Jenny etwas ganz Besonderes gegönnt: eine Straußen-Currywurst beim Dom Curry Imbissstand. Dort hat sich der Sternekoch Leander Roerdink-Veldboom aus dem Berliner Hilton verwirklicht. Es gibt exotisch-außergewöhnliche Currywürste. Gekocht wird auf Sterne-Niveau. Gespeist auf Porzellantellern mit Edelstahlgabeln. Produziert werden die Würstchen extern.

**3** Alexander liebt seinen Balkon, der im Sommer einem Paradies gleicht. Efeu, Fuchsien, Dahlien, Oleander und viele weitere wunderschön blühende Blumen sind sein ganzer Stolz. Bei Kerzenschein genießt er es, dort an lauen Sommernächten unvergessliche Abende mit seinen FreundInnen zu verbringen. Im Laufe der Jahre haben sich allerdings so viele Pflanzen angesammelt, dass Alexander keinen Platz mehr hat, um sie alle zu überwintern. Da kam ihm das Angebot der Gärtnerei um die Ecke gerade recht: Dort kann er seine Blumen über den Winter unterstellen und die MitarbeiterInnen kümmern sich professionell um deren Pflege, sodass sein Balkonidyll auch im nächsten Sommer sichergestellt ist.

**4** Sergio fährt im Sommer gerne mit dem Zug quer durch Österreich, um FreundInnen zu besuchen und seiner großen Leidenschaft – Musikfestivals – nachzugehen. Auf dem Weg nach Tirol hätte er fast seinen Zug verpasst und hat deswegen weder etwas zu essen noch zu trinken dabei. Kurzentschlossen kauft er sich beim Boardservice einen Snack. Dabei fällt ihm auf, dass kein einziges ÖBB-Logo auf den Speisekarten prangt. Stattdessen steht überall „Henry am Zug“ drauf – ein Teil des Wiener Unternehmens Do&Co.

**5** Zu seinem 25. Geburtstag veranstaltet Murad ein riesiges Fest: alle FreundInnen und Bekannte sollen zu Besuch kommen. Für das leibliche Wohl sorgt eine Catering-Firma, die die Gäste mit köstlichen Party-Snacks verwöhnt. Da die Catering-Firma nur einen kleinen Mitarbeiterstab hat, wendet sie sich an ein Leiharbeitsunternehmen, um genügend KellnerInnen zur Verfügung stellen zu können. Sogar ein DJ legt bei dem Geburtstagsfest auf, und die Band von Murads Schwester gibt ein kleines Privatkonzert zu seinen Ehren. Das muss ein Bombenerfolg werden!

**6** Weil Maria in Englisch und Französisch große Wissenslücken hat, hat sie ihr Vater bei einem Nachhilfeeinstitut angemeldet. Dort kümmern sich drei NachhilfelehrerInnen intensiv um das Mädchen, damit Maria im nächsten Semester wieder bessere Noten bekommt.

**7** Patrick und Lisa sind seit 7 Jahren verheiratet und beide beruflich sehr erfolgreich. Immer weiter klettern sie die Karriereleiter nach oben. Weil dadurch wenig Zeit für das Miteinander und noch weniger für den Haushalt bleibt, leisten sie sich nun schon das zweite Jahr eine Haushaltshilfe. Eine Reinigungsfirma kommt jeweils am Montag- und Donnerstagmorgen, wenn die beiden arbeiten sind, um das Haus in Ordnung zu bringen. Immerzu wechselnde MitarbeiterInnen kümmern sich dabei um die Sauberkeit in Küche, Bad und den restlichen Räumen.

**8** Manuel suchte schon länger nach einer Möglichkeit, sein Taschengeld aufzubessern, bis ihm dann eines Tages die geniale Idee gekommen ist, mit den Hunden der NachbarInnen Gassi zu gehen. Schnell war er damit sehr erfolgreich. Mittlerweile betreut er manche Hunde auch, während ihre BesitzerInnen auf Urlaub oder Geschäftsreise sind, und man kennt ihn als zuverlässigen Hundesitter und empfiehlt ihn gerne weiter.

**9** In wenigen Monaten findet der Maturaball statt, und Christina hat noch immer kein Kleid. Die Ballkleider, die es in der Innenstadt zu kaufen gibt, haben ihr nicht gefallen, und sie findet einfach keine Zeit, um irgendwo anders hinzufahren. Deshalb hat sie sich dafür entschieden, ihr Kleid im Internet bei einer Schneiderei zu bestellen. Der Stoff kommt aus der Türkei, genäht wird in China und das Design stammt aus Italien. Die Firma, bei der Christina bestellt, hat ihren Sitz allerdings in Hamburg.

**10** Paul ist mit seinen Freunden in der Stadt beim Einkaufen und braucht noch Geld, um sich die neuen Sneakers leisten zu können. Ärgerlicherweise funktioniert seine Bankomatkarte nicht. Hilfesuchend ruft er beim Kundenservice seiner Bank an, und schnell kann das Problem gelöst werden. Was er nicht weiß: die Person am anderen Ende der Leitung sitzt gar nicht in einem Büro in einer österreichischen Stadt, sondern in Tschechien und arbeitet für ein Dienstleistungsunternehmen. Dieses betreut nicht nur das Call-Center seiner Bank, sondern auch jenes des Reisebüros um die Ecke, der Versicherung seiner Eltern und des Handyanbieters seines Cousins.

**11** Stefanie hat von ihren Eltern zum bestandenen Führerschein ein Auto geschenkt bekommen. Den ganzen Sommer lang ist sie damit kreuz und quer durch Österreich gefahren. Jetzt allerdings steht der Winter vor der Tür und es wird Zeit, die Sommerreifen zu tauschen. Kurz entschlossen vereinbart sie einen Termin in einer Werkstatt und lässt dort die Profis den Reifentausch vornehmen.

## **2** Aufgabenstellung: Vergleich und Diskussion

Bildet gemeinsam mit einem anderen Zweierteam eine Gruppe und vergleicht eure Definitionen. Berichtet den Mitgliedern des anderen Teams kurz von euren Beispielen und den Faktoren, aufgrund derer ihr zu eurer Definition des Begriffs „Outsourcing“ gekommen seid. Findet anschließend einen gemeinsamen Nenner und schafft eine neue Definition, zu der alle eure Beispiele passen.

## **3** Aufgabenstellung: Präsentation

Stellt euren MitschülerInnen eure Definition von Outsourcing vor und notiert auch die Definitionen der anderen. Fasst kurz in Einzelarbeit zusammen, ob bestimmte Kriterien erfüllt sein müssen, damit man sagen kann, dass es sich um Outsourcing handelt. Wenn ja, welche sind das?  
Untermauert eure Argumentation anschließend mit Geschichten aus eurem Alltag:

- Wo und in welcher Form ist euch selbst schon einmal Outsourcing begegnet?
- Welche Erfahrung habt ihr damit gemacht?
- Kennt ihr vielleicht sogar ein Gegenbeispiel, also ein Unternehmen, das alles selbst macht?

## Outsourcing – Bilder unseres Alltags

Outsourcing ist in unserer globalisierten Welt zu einem Teil des Alltags geworden. Fast mit jedem Schritt begegnen uns DienstleisterInnen, die spezifische Aufgaben übernehmen, und Unternehmen, die mit der professionellen Erledigung auslagerbarer Dienste werben.

### 1 Aufgabenstellung: Erarbeitung der Definition

Bildet Zweiertteams und wählt 3 Szenarien aus. Schaut euch die jeweiligen Bilder an, lest die Untertitel dazu und diskutiert, inwiefern es sich dabei um Outsourcing handeln könnte. Gibt es Gemeinsamkeiten in den Szenarien? Erarbeitet anhand eurer Überlegungen eine vorläufige Definition von Outsourcing.



© onablink1/Fotolia.de

**Wer übernimmt die Erziehung von Max?**



© Georg Tschannert/Fotolia.de

**Wurstproduktion aus eigener Hand oder angelieferte Ware?**



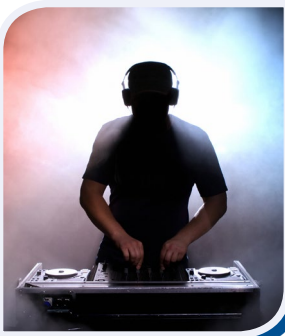
© Sean Gladwell/Fotolia.de

**Was tun mit den Balkonpflanzen im Winter?**



© kasty/Fotolia.de

**Sind SchaffnerInnen heute auch KellnerInnen?**



© rangjzzz/Fotolia.de

**Warum nicht einfach selber CDs auflegen?**



© Dan Race/Fotolia.de

**Unterstützung beim Lernen von Profis?**



Endlich nicht mehr selbst putzen müssen.

Haustierpflege durch Jungunternehmerin?



Wann hast du zum letzten Mal etwas selbst genäht?

Hast du wirklich in Österreich angerufen?



Warum sich die eigenen Hände schmutzig machen?

## 2 Aufgabenstellung: Vergleich und Diskussion

Bildet gemeinsam mit einem anderen Zweierteam eine Gruppe und vergleicht eure Definitionen. Berichtet den Mitgliedern des anderen Teams kurz von euren Szenarien und den Faktoren, aufgrund derer ihr zu eurer Definition gekommen seid. Findet anschließend einen gemeinsamen Nenner und schafft eine neue Definition, zu der alle eure Beispiele passen.

## 3 Aufgabenstellung: Präsentation

Stellt euren MitschülerInnen eure Definition von Outsourcing vor und notiert auch deren Definitionen. Fasst kurz in Einzelarbeit zusammen, ob bestimmte Kriterien erfüllt sein müssen, damit man sagen kann, dass es sich um Outsourcing handelt. Wenn ja, welche sind das?

- Untermuert eure Argumentation mit Geschichten aus eurem Alltag:
- Wo und in welcher Form ist euch selbst schon einmal Outsourcing begegnet?
- Welche Erfahrung habt ihr damit gemacht?
- Kennt ihr vielleicht sogar ein Gegenbeispiel, ein Unternehmen, das alles selbst macht?

## Insourcing – Outsourcing: Make or buy?

Outsourcing ist die Verlagerung von Leistungen (oder Projekten) des Unternehmens zu externen AuftragnehmerInnen.

Diese Leistungen werden also eingekauft.



© iko/fotolia.de

## VERSUS

Insourcing bedeutet, dass Leistungen (oder Projekte) intern – von dem Unternehmen zugehörigen MitarbeiterInnen und Abteilungen – erledigt und nicht an Drittunternehmen vergeben werden.

Die entsprechenden Projekte werden also selbst durchgeführt.



© julianvalentini/fotolia.de

## Wer macht hier eigentlich was?

Dass gewisse Betriebsteile und Geschäftsabläufe von Unternehmen auf externe DienstleisterInnen übertragen werden, ist in den letzten Jahren ein in den Medien stetig präsent Thema. Die Zeitungen sind voll von Schlagzeilen wie: ‚General Motors holt einen Teil seiner IT-Abteilung zurück in die USA.‘ ‚Jani-King besorgt das Housekeeping im Hilton Waldorf in London.‘ ‚Opel stellt das Cockpit für das Modell „Insignia“ selbst in Deutschland her.‘ ‚Die Sicherheitschecks am Wiener Flughafen werden von einer Fremdfirma übernommen.‘

Die Steiff-Teddybären wurden zwischenzeitlich in China produziert – jetzt ist die Produktion wieder ins Unternehmen zurückgekehrt. Der Kommentar des Geschäftsführers Martin Frechen gegenüber dem Focus dazu lautet folgendermaßen: „Am besten machen wir Dinge, die wir selbst machen.“<sup>1</sup>

### 1 Aufgabenstellung: Brainstorming

Nutzt das Arbeitsblatt, um möglichst viele Schlagwörter aufzuschreiben, die euch rund um das Thema Insourcing/ Outsourcing einfallen. Gebt dann euer Arbeitsblatt an die Person links von euch weiter.

Ihr bekommt das Arbeitsblatt eurer Nachbarin bzw. eures Nachbars. Lest euch die darauf vorhandenen Schlagwörter durch und ergänzt sie um neue, die ihr noch nicht auf euer eigenes Arbeitsblatt geschrieben hattet.

### 2 Aufgabenstellung: Sammlung und Erweiterung

Sammelt im Klassenverband alle Schlagwörter, die durch das Brainstorming aufgetaucht sind. Passen alle Begriffe zum Thema? Fehlt noch etwas? Stimmt ihr auf dem Hintergrund der gesammelten Schlagwörter der Aussage von Martin Frechen zu?

<sup>1</sup>Quelle: Fleig, Jürgen. 2009. Insourcing. Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren. Abrufbar unter: <http://www.business-wissen.de/artikel/insourcing-warum-es-sich-lohnt-selbst-zu-produzieren/>

# Outsourcing, Offshoring, Backsourcing, Insourcing – Sprachwirrwarr 1.0

Dass gewisse Betriebsteile und Geschäftsabläufe von Unternehmen auf externe DienstleisterInnen übertragen werden, ist in den letzten Jahren ein in den Medien stetig präsent Thema. Die Zeitungen sind voll von Schlagzeilen wie: ‚General Motors holt einen Teil seiner IT-Abteilung zurück in die USA.‘ ‚Jani-King besorgt das Housekeeping im Hilton Waldorf in London.‘ ‚Opel stellt das Cockpit für das Modell „Insignia“ selbst in Deutschland her.‘ ‚Die Sicherheitschecks am Wiener Flughafen werden von einer Fremdfirma übernommen.‘ Die Steiff-Teddys wurden zwischenzeitlich in China produziert – jetzt ist die Produktion wieder ins Unternehmen zurückgekehrt! Der Kommentar des Geschäftsführers Martin Frechen gegenüber dem Focus dazu lautet folgendermaßen: „Am besten machen wir Dinge, die wir selbst machen.“<sup>2</sup>

## 1 Aufgabenstellung: Schlagwörter kennenlernen

Bildet Teams und beantwortet für jedes Schlagwort am Arbeitsblatt die folgenden beiden Fragen:

- a) Was bedeutet dieser Begriff?
- b) Was hat dieser Begriff mit dem Thema Insourcing/Outsourcing zu tun?



The image shows a collection of 30 blue rounded rectangular buttons arranged in a grid-like fashion. Each button contains a white text label representing a business term. The terms are: Risiko, Crowdsourcing, Backsourcing, Auslagerung, Weisungsrecht, Externes Unternehmen, Leiharbeitsfirma, Know-how, Infrastruktur, hauseigen, Ressourcen, Effizienz, Internes Outsourcing, Konzentration, Lohn, Unabhängigkeit, Kontrolle, Sekundärfunktionen, Umweltverschmutzung, Make-or-Buy-Entscheidung, Planung, Folgekosten, Kapazitäten, Kompetenz, Rentabilität, Transportwege, Kalkulation, Qualität, and Offshoring.



## 2 Aufgabenstellung: Meinung vertreten

Lest noch einmal den Kommentar von Martin Frechen und argumentiert schriftlich, ob ihr seiner Aussage zustimmt. Untermauert eure Meinung mithilfe der Beweggründe, die euch leiten.

<sup>2</sup>Quelle: Fleig, Jürgen. 2009. Insourcing. Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren. Abrufbar unter: <http://www.business-wissen.de/artikel/insourcing-warum-es-sich-lohnt-selbst-zu-produzieren/>



# Outsourcing, Offshoring, Backsourcing, Insourcing – Sprachwirrwarr 1.0

Dass gewisse Betriebsteile und Geschäftsabläufe von Unternehmen auf externe DienstleisterInnen übertragen werden, ist in den letzten Jahren ein in den Medien stetig präsent Thema. Die Zeitungen sind voll von Schlagzeilen wie: ‚General Motors holt einen Teil seiner IT-Abteilung zurück in die USA.‘ ‚Jani-King besorgt das Housekeeping im Hilton Waldorf in London.‘ ‚Opel stellt das Cockpit für das Modell „Insignia“ selbst in Deutschland her.‘ ‚Die Sicherheitschecks am Wiener Flughafen werden von einer Fremdfirma übernommen.‘

Die Steiff-Teddybären wurden zwischenzeitlich in China produziert – jetzt ist die Produktion wieder ins Unternehmen zurückgekehrt! Der Kommentar des Geschäftsführers Martin Frechen gegenüber dem Focus dazu lautet folgendermaßen: „Am besten machen wir Dinge, die wir selbst machen.“<sup>3</sup>

## 1 Aufgabenstellung: Schlagwörter kennenlernen

Bildet Teams, schneidet die Kärtchen aus und sucht zu jeder Karte mit einem Schlagwort die Karte mit der passenden Erklärung bzw. Begriffsdefinition.

## 2 Aufgabenstellung: Meinung vertreten

Lest noch einmal den Kommentar von Martin Frechen und argumentiert schriftlich, ob ihr seiner Aussage zustimmt. Untermauert eure Meinung mithilfe der Beweggründe, die euch leiten.

<p><b>Auslagerung</b></p>	<p>Diese ist nur dann gewährleistet, wenn man sich nicht auf externe Unternehmen verlassen muss, um gewisse Aufgaben erledigen zu können.</p>
<p><b>Backsourcing</b></p>	<p>Wichtiger Faktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing, besonders weil davon das Image des eigenen Betriebs stark abhängt.</p>
<p><b>Crowdsourcing</b></p>	<p>Entscheidung zwischen der Eigenfertigung im Unternehmen oder der Fremdbeschaffung bei Drittunternehmen</p>
<p><b>Effizienz</b></p>	<p>Produktionsmittel wie Geld, Rohstoffe, Arbeitsleistung etc.</p>

<sup>3</sup>Quelle: Fleig, Jürgen. 2009. Insourcing. Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren. Abrufbar unter: <http://www.business-wissen.de/artikel/insourcing-warum-es-sich-lohnt-selbst-zu-produzieren/>

<p><b>Externes Unternehmen</b></p>	<p>Es reicht nicht nur, über personelle Kapazitäten zu verfügen, die MitarbeiterInnen brauchen auch entsprechendes Know-how und die Fertigkeiten, um die Aufgaben zu erfüllen.</p>
<p><b>Folgekosten</b></p>	<p>Wiedereingliederung ehemals ausgelagerter Aufgaben in das eigene Unternehmen</p>
<p><b>Hauseigen</b></p>	<p>„Wissen-wie“ ist Wissen darüber, wie Vorgänge funktionieren. Dieses Wissen geht mit dem Outsourcing-Prozess oft auf ein Drittunternehmen über.</p>
<p><b>Infrastruktur</b></p>	<p>Auslagerung ins Ausland</p>
<p><b>Internes Outsourcing</b></p>	<p>Produktion, Verpackung und Transport von Waren wirken sich meist nicht positiv auf Umgebung und Natur aus. Deshalb sollte genau überlegt werden, wo welche Leistungen erbracht werden.</p>
<p><b>Kalkulation</b></p>	<p>Spezialisierung auf Kernaufgaben, die mitunter durch Outsourcing ermöglicht wird.</p>

<p><b>Kapazitäten</b></p>	<p>Leistungen, die an eine andere Abteilung des eigenen Unternehmens ausgelagert werden. Nicht zu verwechseln mit <i>inhouse Outsourcing</i>, wo am Unternehmensstandort eine Fremdfirma gewisse Leistungen erbringt!</p>
<p><b>Know-how</b></p>	<p>Im Unternehmen selbst</p>
<p><b>Kompetenz</b></p>	<p>Kosten, die aufgrund einer Entscheidung im Nachhinein entstehen und oft bei der Entscheidungsfindung nicht bedacht werden.</p>
<p><b>Kontrolle</b></p>	<p>Gewinnerzielung ist das Hauptziel beinahe jedes Unternehmens. Gerade deshalb muss im Vorfeld genau geklärt werden, ob ein Insourcing- oder Outsourcingprojekt überhaupt einen Kostenvorteil mit sich bringt.</p>
<p><b>Konzentration</b></p>	<p>Zweitrangige Aufgaben, Gegensatz zu Kernfunktionen</p>
<p><b>Leiharbeitsfirma</b></p>	<p>Wichtiger Kostenfaktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing; besonders dann, wenn auch Offshoring in Betracht kommt.</p>

<b>Lohn</b>	Ohne die nötige Ausrüstung können Aufgaben nicht <i>inhouse</i> erledigt werden.
<b>Make-or-Buy-Entscheidung</b>	Kernunterschied zwischen Outsourcing und Leiharbeitsverhältnissen. Wird outgesourct, ist die Fremdfirma für die Erledigung der Aufgaben allein zuständig. Greift man auf ein Leiharbeitsunternehmen zurück, hat man sich zusätzliche MitarbeiterInnen ausgeborgt und erteilt diesen wie den eigenen MitarbeiterInnen Weisungen.
<b>Offshoring</b>	Strategisches Handeln aufgrund rationaler Überlegungen im Vorfeld
<b>Planung</b>	Frei nach dem Motto „Vertraue nur dir selbst“ ist es wichtig, selbst zu wissen und zu überprüfen, ob auch alles so läuft, wie es soll.
<b>Qualität</b>	Bei der Entscheidung für oder gegen Outsourcing ist es wichtig, mit den Vollkosten zu rechnen, wenn beide Möglichkeiten gegeneinander abgewogen werden.

<b>Rentabilität</b>	Deutsche Bezeichnung für Outsourcing
<b>Ressourcen</b>	Leistungserbringung durch viele einzelne Personen, die jeweils nur einen winzigen Beitrag leisten.
<b>Risiko</b>	Wichtiger Faktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing, besonders dann, wenn MitarbeiterInnen, Räume etc. bereits ausgelastet sind.
<b>Sekundärfunktionen</b>	Unternehmen, das MitarbeiterInnen auf Zeit (und mit deren Einverständnis) an andere Unternehmen „verleiht“.
<b>Transportwege</b>	Wichtiger Faktor bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing. Im Falle gewisser Vorkommnisse kann entweder das eigene Unternehmen oder das Drittunternehmen für etwaige Schäden aufkommen müssen.
<b>Umweltverschmutzung</b>	Ein Kosten- und Umweltfaktor, der bei der Entscheidung zwischen Insourcing und Outsourcing nicht ausgeblendet werden sollte.

## **Unabhängigkeit**

Fremdfirma, die die auszulagernde Leistung erbringt.

## **Weisungsrecht**

Wirtschaftlichkeit; Mittel sollen so eingesetzt werden, dass mit einem Minimum an Ressourcen bzw. Aufwand ein Maximum an Gewinn erzielt werden kann.

## Insourcing – Outsourcing: Sprachwirrwarr 2.0

Beim Thema Ein- und Auslagerung geraten die (selbsternannten) ExpertInnen schnell einmal aneinander und werfen sich in einem regelrechten Schlagabtausch Begriffe um die Ohren.

Ordnet in Einzelarbeit die folgenden Begriffe den beiden Konzepten Insourcing und Outsourcing zu. Achtung: Die einzelnen Buchstaben helfen zwar bei der Lösungsfindung, sie müssen aber nicht unbedingt die Anfangsbuchstaben der gesuchten Begriffe sein!

**Auslagerung, Umweltschutz, Drittunternehmen, extern, Flexibilität, Folgekosten, hauseigen, intern, Checks, Kontrolle, Konzentration, Mitarbeiterin, Offshoring, Partnerwahl, Risikomanagement, Rückverlagerung, Sekundärfunktion, selbst, unabhängig, Transportwege, vor Ort**

<b>I</b>	Wenn plötzlich Pläne über den Haufen geworfen werden, bist du besser dran mit: .....	Hinfort über die Küste! .....	<b>O</b>
<b>N</b>	Im Kreise der Vertrauten: .....	Und jetzt an einem neuen Ort: .....	<b>U</b>
<b>S</b>	Nicht die Anderen, sondern du: .....	An der frischen Luft etwa? .....	<b>T</b>
<b>O</b>	Nicht weit weg, sondern: .....	Geh lieber auf Nummer Sicher! .....	<b>S</b>
<b>U</b>	Gehört es wirklich dem Gebäude? .....	Im Vorhinein nicht bedacht reißen sie später ein Riesenloch in deine Finanzen: .....	<b>O</b>
<b>R</b>	Zuerst ging es in die eine Richtung, jetzt in die entgegengesetzte: .....	Es ist ganz und gar nicht das fünfte Rad am Wagen: .....	<b>U</b>
<b>C</b>	Egal ob Mensch, Tier oder Pflanze – es geht uns alle an: .....	Viele Möglichkeiten zu haben, bedeutet auch die Qual der ... .....	<b>R</b>
<b>I</b>	Sie arbeitet fest für dich: .....	Mit ihnen findest du heraus, ob auch wirklich alles so ist, wie du es wolltest: .....	<b>C</b>
<b>N</b>	Hast du sie verloren, weißt du nicht mehr, was los ist: .....	Ohne sie schaut's bei der nächsten Schularbeit schlecht für dich aus: .....	<b>I</b>
<b>G</b>	Du lässt dir von niemandem etwas sagen und brauchst auch niemanden zur Verwirklichung deiner Ziele: .....	Nebensächlichkeiten: .....	<b>N</b>
		Waren müssen durch den Raum bewegt werden ... .....	<b>G</b>

## Trend In sourcing? - Fleig

In sourcing ist ein komplexes Thema, über das verhältnismäßig selten gesprochen wird. Der folgende Fachartikel bietet Antworten auf die Fragen, wie sich In sourcing auf Unternehmen auswirken kann und wie häufig sie damit Erfolg haben.

### 1 Aufgabenstellung: Informationsbeschaffung

Lest den gekürzten Fachartikel „In sourcing – Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren“ von Dr. Jürgen Fleig und nutzt anschließend die Tabelle, um die Argumente für bzw. gegen In sourcing und Outsourcing festzuhalten.

### 2 Aufgabenstellung: Detailwissen

Bildet Teams und findet Antworten auf die Fragen zum Text:

- 1) Was ist mit der „verschärften Form des Outsourcing“ gemeint?
- 2) Wie häufig kommen Rückverlagerungen laut ISI vor?
- 3) Was sind die beiden Hauptgründe für das Scheitern der meisten Outsourcingvorhaben?
- 4) Warum behauptet Johanna Joppe, dass Outsourcing nicht immer hilft, Kosten zu sparen?
- 5) Welche fünf Punkte sollten beachtet werden, damit eine geplante Auslagerung eher erfolgreich wird?

## In sourcing - Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren

Von Dr. Jürgen Fleig, 25.05.2009, [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

**Outsourcing ist zwar nicht out, doch viele Unternehmen konzentrieren sich langsam wieder auf ihre eigenen Stärken. Die Folge: Zuvor ausgelagerte Produktionsteile oder Prozesse werden vom vermeintlich preiswerten externen Dienstleister zurückgeholt. Gerade in der Wirtschaftskrise kann In sourcing eine sinnvolle strategische Option sein.**

[...] Der Trend ist unverkennbar. Outsourcing, das heißt die Verlagerung von Unternehmensaufgaben, Strukturen und Prozessen an Drittunternehmen verliert insgesamt an Attraktivität. Das gilt gerade dann, wenn mit dem Outsourcing auch einer Verlagerung der Produktion an ausländische Standorte verbunden war. Diese „verschärfte Form des Outsourcing“ war und ist für die Unternehmen mit besonderen Herausforderungen und Problemen verbunden – die nicht alle meisterten. Und einige haben daraus gelernt.

Im deutschen verarbeitenden Gewerbe verlagerten schon im Zeitraum von Mitte 2004 bis Mitte 2006 nur noch 15 Prozent der Betriebe Teile ihrer Produktion ins Ausland, wie eine Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe für die Otto-Brenner-Stiftung herausfand. Befragt wurden mehr als 1.600 Unternehmen. Zeitreihenanalysen für die Bereiche Metall- und Elektroindustrie bestätigten: Auf jede vierte bis sechste

Verlagerung folgt innerhalb von vier bis fünf Jahren eine Rückverlagerung. [...] Langfristige negative Entwicklungen an den ausländischen Standorten spielen [...], so die Schlussfolgerung der ISI-Experten, eine untergeordnete Rolle. Vielmehr würden Verlagerungen häufig nicht genügend geplant und zu sehr an kurzfristiger Kosteneinsparung orientiert.

Outsourcing als unternehmensstrategische Antwort auf die Verflechtung der Weltwirtschaft – ein Auslaufmodell? Nicht überall. Im IT-Bereich etwa wird weiter beständig ausgelagert. [...]

### **Outsourcing-Falle: Nicht jede Auslagerung hält, was sie verspricht**

Wer überlegt, Unternehmensaufgaben, Prozesse oder Teile der Wertschöpfungskette auszulagern, führt hauptsächlich drei Vorteile dafür ins Feld: Kostenersparnis, Leistungsverbesserung und die Konzentration auf das Kerngeschäft. Von letzterer versprechen sich auslagernde Unternehmen zuallererst eine Entlastung in den Bereichen, die nicht zu den eigenen Kernkompetenzen gehören. Viele outsourcen auch, um das allgemeine Geschäftsrisiko zu reduzieren, denn durch die Auslagerung werden ein Teil des Risikos sowie die Investitionen vom Outsourcing-Partner getragen. Zu guter Letzt überzeugt viele eine höhere Flexibilität in strategischen Fragen, um auf veränderte Marktgegebenheiten besser reagieren und die Geschäftspolitik im Zweifelsfall anpassen zu können.



Leistungsverbesserungen erhoffen sich auslagernde Unternehmen vor allem durch die Erschließung von externem Know-how und der Hoffnung, durch die Kooperation mit externen Partnern zu Innovationen zu gelangen. Zudem argumentieren die meisten Unternehmen mit Kostenvorteilen und lassen in sogenannten Billiglohnländern der neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) oder in Asien produzieren. Doch gerade in den neuen EU-Ländern sind die Arbeitskosten in den vergangenen Jahren beständig gestiegen. [...]

Dem Argument, beim Outsourcing würden Personalkosten und Investitionen oft auf mehrere externe Unternehmen verteilt (Economies of scale), es sei also eine bessere Transparenz und Planbarkeit von Kosten gegeben, widerspricht die Managementberaterin Johanna Joppe vehement. [...] Outsourcing helfe keinesfalls immer automatisch, Kosten zu sparen. Im Interview mit dem Manager-Magazin erklärt sie, warum:

*„Es gibt keine Kostentransparenz. Die meisten Unternehmen haben ja schon ihre internen Kosten trotz aufwendiger IT kaum im Griff. Da liegt es auf der Hand, dass bei den externen Kosten meist die totale Intransparenz herrscht.“*

Außerdem werde meistens noch mit Preisen kalkuliert, die auf den Herstellkosten statt auf den Vollkosten basieren. Joppe behauptet: Nur 20 Prozent aller in- und ausländischen Auslagerungen würden mittelfristig für die erhofften Bereiche Kosteneinsparungen von 20 bis 40 Prozent erreichen. Ungefähr 40 Prozent der Outsourcing-Vorhaben würden auf weit weniger Vorteile kommen oder sogar gar nichts bringen. [...] Auf ihrem Kosteneinsparungstrip vergessen viele Unternehmen häufig, dass das Outsourcen von Produktionsteilen oder Prozessen nur mit einem professionellen und konsequenten Risikomanagement durchgeführt werden sollte. [...] Zu den allgemeinen Kostenrisiken gesellen sich noch Leistungsrisiken wie etwa die Gefahr von **Qualitäts-einbußen**. [...] Im schlimmsten Fall fällt später die mindere Produktqualität auf das outsourcende Unternehmen zurück,

das sich dann mit einem gehörigen **Imageschaden** konfrontiert sieht.

## Wenn schon Outsourcing, dann richtig

Wer mit dem Gedanken spielt, Produktionsteile auszulagern, sollte auf diesen Schritt also gut vorbereitet sein. Johanna Joppe erklärt, welche fünf Bedingungen es braucht, damit Outsourcing nicht zum Reinform, sondern zum Erfolgsfall wird:

1. Outsourcing muss sich rechnen, das heißt nur eine **Vollkostenrechnung** ist geeignet, um die endgültige finanzielle Belastung zu erfahren.
2. Beim **Outsourcing-Partner** sollte man ganz besonders wählerisch sein [...]; schließlich erhält das beauftragte Unternehmen wichtige und sensible Unternehmensdaten.
3. Alle **auszulagernden Prozesse** müssen quantitativ nach **Kosten, Aufwand, Art und Umfang der Leistung erfasst** werden; so weiß der Partner, was er leisten muss und die eigenen Preise können besser mit denen des Partners verglichen werden.
4. Der **Kontakt** zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Partner muss auf allen Ebenen institutionalisiert werden.
5. Wer ins Ausland outsourct, muss ich im Klaren sein, dass dort andere **kulturelle Gepflogenheiten** herrschen; ohne ausreichende Vorbereitung [...], kann es sehr schwierig werden.

## Hohe Fertigungstiefe: Insourcing als Option in der Krise

[...] Gerade in Zeiten unausgelasteter Kapazitäten wie in der aktuellen Krise könne Insourcing eine strategische Option werden. [...] Eine automatische Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sei aber dadurch noch lange nicht gegeben. Für Steffen Kinkel, Leiter des Competence Centers Industrie- und Serviceinnovationen am Fraunhofer ISI, liegen die Vorteile von Insourcing auf der Hand: Niedrigere Kosten durch verminderte Abstimmungsprozesse, erhöhte Flexibilität in Engpasssituationen, dynamischere Steuerung von Kapazitäten und Kernkompetenzen der Fertigung bleiben im Unternehmen. [...]

Quelle: <http://www.business-wissen.de/artikel/insourcing-warum-es-sich-lohnt-selbst-zu-produzieren/>

## Vor- und Nachteile im Überblick

Outsourcing	
😊	😞

Insourcing	
😊	😞

## Trend Insourcing? - Zotter

Insourcing ist ein komplexes Thema, über das verhältnismäßig selten gesprochen wird. Josef Zotter, durch seine Schokoladereaktionen einer der bekanntesten Unternehmer der Steiermark, äußert sich dazu. In den Ausschnitten der folgenden Interviews werden Themen angeschnitten, die in Bezug auf Insourcing bzw. Outsourcing selten so offen und deutlich aufgegriffen werden.

### 1 Aufgabenstellung: Informationsbeschaffung

Lest die Interviewausschnitte mit Josef Zotter und nutzt anschließend die Tabelle, um die Argumente für bzw. gegen Insourcing und Outsourcing festzuhalten.

## „Den Saubartl hab ich gleich!“

[...]

**Standard:** [...] Warum gibt es nicht mehr Produzenten, die auch wirklich von der Bohne weg erzeugen?

**Zotter:** Weil der ganze Vorgang in Wahrheit sehr aufwändig ist, viel aufwändiger als beispielsweise bei Kaffee, wo man nicht mehr als einen Kaffeeröster braucht. Um aber Schokolade zu machen, braucht man eine Ausrüstung, die mindestens drei Millionen Euro kostet. Das ist eine Investition, die sich für viele kleine Erzeuger gar nicht auszahlt, darum kaufen die ihre Schokolade zu. Es ist eben wie überall in der Wirtschaft heutzutage: outsourcen, was nur geht.

Bean to Bar ist aber das Gegenteil von Outsourcing, es ist Insourcing!

**Standard:** Was ist der große Vorteil bei einer Bean-to-Bar-Erzeugung, wie Sie selbst sie betreiben?

**Zotter:** In erster Linie die Nachvollziehbarkeit. Zum einen weiß ich genau, wo und unter welchen Umständen meine Bohnen erzeugt werden. Und zum anderen kann ich auf diese Art die Qualität kontrollieren, weil ich weiß, von welchem Erzeuger sie stammen. Sollte darunter ein Saubartl sein, der mir schlechtere Ware verkauft, dann hab ich ihn gleich! (lacht)

Quelle: Der Standard, 22.03.2014, Interview von Georges Desrués (gekürzt)  
<http://derstandard.at/1395056993692/Josef-Zotter-Den-Saubartl-hab-ich-gleich>

## „Jetzt mache ich eine Wut-Praline!“

[...]

**Wiener Zeitung:** Herr Zotter, ich habe einen Verdacht: Sie sind gar kein Steirer.

**Josef Zotter:** Wie kommen Sie jetzt auf die Idee? Ich meine, wenn in meinem Leben etwas einwandfrei gesichert ist, dann das. Ich bin ein waschechter Steirer aus Feldbach. Viel steirischer geht's nimmer.

**Wiener Zeitung:** Ja, vielleicht, was die Geburt betrifft. Aber so wie Sie hier Ihre Schokoladenfabrik aufziehen, das Schokoladentheater, den essbaren Tiergarten, das ist ja voll amerikanisch. Schlimmer als Apple, wenn gerade das neue iPhone präsentiert wird. Alles durchgestylt, alles durchdacht. Ich war vor Kurzem mit Leuten aus den USA bei Ihnen. Und die haben gesagt: Fantastisch, perfektes Marketing, wie Steve Jobs.

**Josef Zotter:** Uii, das tut mir jetzt aber richtig weh. Mir wird das ja dauernd in die Schuhe geschoben, dass ich ein Marketinggenie bin. Ich war erst kürzlich bei einer Veranstaltung, da hat so ein PR-Mensch zu mir gesagt: Herr Zotter, was Sie da machen, das ist genial. Wer berät Sie da? Was für eine Agentur haben Sie denn? Ich habe aber gar keine Agentur. Und ich mache auch kein Marketing, sondern Schokolade. Das ist alles. Ich muss mein Produkt nicht besser machen als es ist, aber schlechter auch nicht. [...] Aber schauen Sie auf den Parkplatz bei mir draußen: Es ist Montag und der ist voll. Wir haben hier im Schokoladentheater 300.000 Besucher jährlich. Wie viele Museen schaffen das? Das Ganze hat aber auch nur funktionieren können, weil ich nie Wirtschaft studiert habe. Ist ja klar: Wenn du Wirtschaft studierst, dann weißt du zu viel, was schief gehen kann. So habe ich hier aber ein Unternehmen mit 160 Mitarbeitern, von denen gut die Hälfte um die fünfzig sind. Obwohl es immer heißt, das wür-

de sich nicht rentieren. Dabei sind das die besten Mitarbeiter. Und wir sagen, die taugen nichts. Ja sind wir denn alle nicht mehr ganz dicht!?

**Wiener Zeitung:** Das sind aber Leute, die Sie hier in einer strukturschwachen Region beschäftigen und selbst anlernen. Fünfzigjährige Lebensmitteltechniker mit Diplom könnten Sie sich wahrscheinlich nicht so leicht leisten.

**Josef Zotter:** Könnte ich inzwischen auch, aber ich will das gar nicht. Bloß nicht. Ich habe zwei davon, das ist mehr als genug. Ich sag denen immer: Ihr dürft nur bis daher gehen und keinen Schritt weiter. Die wissen nämlich auch zu viel. Wenn ich immer auf deren Bedenken hören würde, dann hätte ich einige meiner besten Schokoladen nicht gemacht. Und außerdem sind wir ein Handwerksbetrieb und kein Technikbetrieb. Sonst könnte ich gleich die Produktion nach Rumänien verlegen, sie optimieren und es wäre sofort um zwei Drittel billiger.

**Wiener Zeitung:** Erscheint mir irgendwie schlüssig.

Josef Zotter: Ich will das aber nicht. Wenn ich in Rumänien produzieren würde, hätten wir hier vielleicht 40 oder 60 Leute statt 160. Wenn Sie so wollen, tragen diese hundert Leute zur Ineffizienz des Betriebs bei. Aber es geht nicht, dass wir alle glauben, wir in Österreich machen nur High-Tech und die blöden Chinesen sollen brav produzieren und unser Know-how kaufen. Die sind inzwischen nämlich in der Forschung eh schon besser als wir. Deshalb glaube ich ja auch, dass uns das noch gewaltig auf den Kopf fallen wird, dass wir die Produktion immer auslagern. Wir brauchen Insourcing statt Outsourcing. Ich meine, wie krank ist das:

Dinge des täglichen Bedarfs um den halben Globus fliegen zu lassen, nur weil die Produktion woanders billiger ist!?

Wiener Zeitung: Schokolade von der Steiermark nach China fliegen zu lassen, wie Sie es tun, ist hingegen nicht krank?

**Josef Zotter:** Ja, ist es eh auch. Meine Frau sagt eh immer: Sepp, du bist so deppert, dass es echt nicht mehr ärger geht. Aber sie versteht das, wir sind ja schon dreißig Jahre sehr glücklich miteinander verheiratet. Und in China sind wir ja ein kleines Segment. Wir erobern nicht groß den chinesischen Markt, nur weil es in Shanghai jetzt auch ein Schokothheater gibt. Oder den amerikanischen, nur weil es in den USA seit einigen Wochen einen Zotter-Onlineshop gibt.

**Wiener Zeitung:** Umso absurder ist es dann: Sie würden ja auch ohne die paar Tafeln Schokolade, die Sie in China verkaufen, über die Runden kommen.

**Josef Zotter:** Da haben Sie schon Recht, ja. Aber bei China, das ist etwas anderes. Das ist für mich ein Reizthema. Weil alle sagen: China, das ist ganz böse, die Menschenrechte und die Umweltzerstörung und die Ausbeutung und weiß Gott was. Und im gleichen Moment rennen sie zum Media Markt oder zum H&M und kaufen lauter Dinge, die in dem bösen China hergestellt wurden. Ich wollte daher einmal den Weg umgekehrt gehen und etwas nach China exportieren, was fair und ökologisch ist. Da hat es dann auch gleich geheißen: Pass auf, Zotter, die werden dich kopieren. Ja, umso besser! Ich behaupte, wenn man uns kopiert, nicht nur so tut als ob, sondern uns wirklich kopiert mit unserer ökologischen und sozialen nachhaltigen Art, dann wird die Welt um, sagen wir, zwei Prozent besser.

Quelle: Wiener Zeitung, 30.05.2015, Interview von Piotr Dobrowolski (gekürzt)

[http://www.wienerzeitung.at/themen\\_channel/wz\\_reflexionen/zeitgenossen/754511\\_Jetzt-mache-ich-eine-Wut-Praline.html](http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wz_reflexionen/zeitgenossen/754511_Jetzt-mache-ich-eine-Wut-Praline.html)

## Vor- und Nachteile im Überblick

Outsourcing	
😊	😞

Insourcing	
😊	😞

## Outsourcing im Hotel: Ohne Zimmermädchen, Koch und Portier

Insourcing ist ein komplexes Thema, über das verhältnismäßig selten gesprochen wird, Outsourcing hingegen ist beinahe in aller Munde. Doch wenn es um Outsourcing in Hotels geht, herrscht oft eisiges Schweigen. Der folgende Artikel bietet Antworten auf die Fragen, wie Hotels mit Outsourcing umgehen und welche Erfahrungen sie und auch die OutsourcingdienstleisterInnen damit machen.

### 1 Aufgabenstellung: Informationsbeschaffung

Lest den gekürzten Artikel „Outsourcing im Hotel: Ohne Zimmermädchen, Koch und Portier“ von Melanie Amann und nutzt anschließend die Tabelle, um die Argumente für bzw. gegen Insourcing und Outsourcing festzuhalten.

### 2 Aufgabenstellung: Detailwissen

Bildet Teams (ab 2 SchülerInnen pro Gruppe) und findet Antworten auf die Fragen zum Text.

- 1) Welche Aufgaben werden im Hotel besonders häufig outgesourct?
- 2) Welche Hotels greifen eher weniger auf Outsourcing-PartnerInnen zurück?
- 3) Wie sieht die Einstellung zum Outsourcen (vor allem) der Rezeption aus?
- 4) Welche Folgen hat der „Preiskampf“ in der Hotelbranche?



## Outsourcing im Hotel: Ohne Zimmermädchen, Koch und Portier

20.04.2011, von Melanie Amann

**Moderne Hotels sind zu anonymen Dienstleistern ohne festes Personal geworden. Im Hotel von heute ist jeder Mitarbeiter ersetzbar: Ganze Brigaden werden outgesourct. Und kein Gast kriegt es mit.**

Bei der Frage nach dem Schwimmbad flog Thomas Valentin auf. Der Gast an seiner Rezeption, ein später Ankömmling, wollte wissen, ob denn der Pool um diese Uhrzeit noch geöffnet sei. „Hier gibt’s einen Pool?“, rutschte es Valentin heraus. Für den Gast war sonnenklar: Der Hotelmensch in der Hoteluniform kennt sein eigenes Hotel nicht. Das konnte er auch nicht: Rezeptionist Valentin war in dem Haus so fremd wie sein Gast. Man hatte ihn kurzfristig angeheuert.

Heute, Jahre später, achtet Thomas Valentin als Chef der Zeitarbeitsfirma Nightshift peinlich genau darauf, dass seine 150 Mitarbeiter sich solche Patzer sparen. Nightshift vermittelt Nachtportiers, Frühstückskellner und Rezeptionisten an Hotels in Berlin, Köln und Hamburg und gehört damit zu den Spezialanbietern in einer ganz speziellen Branche: den Hoteldienstleistern. „Heutzutage gibt es keine Tätigkeit im Hotel, die man nicht auslagern kann“, sagt Valentin.

**Jeder ist ersetzbar geworden**

Seine Zunft schickt Hotels Zimmermädchen, Minibar-Auffüller, Kellner, Tellerwäscher, Nachtwächter, Hausmeister, Techniker, Gärtner, Buchhalter oder auch mal eine ganze Geschäftsführung. Sogar die letzte Bastion, die Rezeption, fällt zusehends in fremde Hände. Im Hotel ist jeder ersetzbar geworden.

Da die Dienstleister immer diskreter und professioneller werden, öffnet sich den wenigsten Gästen ein Blick hinter die Kulissen des Betriebs, den sie als Einheit erleben. Gäste reisen an, essen, schlafen, zahlen, reisen ab - und merken keine Sekunde lang, dass viele Menschen, denen sie begegnen, so wenig zum Inventar gehören wie sie selbst. Das moderne Hotel ist ein Dienstleistungsmosaik.

**Nur noch der Chef, die Rezeptionisten und ein, zwei Leute im Back Office**

„Im Extremfall können in einem Haus mit ein paar 100 Arbeitskräften nur noch der Chef, die Rezeptionisten und ein, zwei Leute im Back Office fest dazu gehören“, sagt Stephan Gerhard. „Der Rest sind Fremdfirmen.“ Gerhard ist Unternehmensberater mit Schwerpunkt Hotellerie, einer der füh-

renden Experten seiner Branche. [...] Er] schätzt, dass bis zu 70 Prozent aller Hotels in irgendeiner Form externes Personal einsetzen. Die Ketten tun es eher als die Mittelständler, und die Geschäftshotels der Städte viel öfter als ein Landgasthof oder Ferienhotel. „Das liegt schon daran, dass es auf dem flachen Land wenige Dienstleister gibt“, sagt Gerhard. Vor allem ist es den Geschäftsreisenden aber schnuppe, wer ihren Kaffee serviert, bevor sie zum Meeting rauschen. Feriengäste dagegen halten gern einen Plausch mit der Rezeptionistin, und sie wollen ihre Lieblingskellner wiederfinden.

Je nach Strategie und Profil lagern manche Hotels das komplette Frühstück an Fremdfirmen aus, oder den Betrieb ihres Golfplatzes. Andere sparen sich nur Kellner oder Caddies. Wieder andere ordern externe Kräfte nur, wenn ein Kongress oder eine große Reisegruppe vor der Tür steht.

## Über Outsourcing wird nicht gern geredet

Doch so unterschiedlich die Strategien sind, eines haben alle Hotels gemeinsam: Sie reden furchtbar ungern über Outsourcing. Das Wort klingt nach Dumpinglohn, nach Ausbeutung. Und vor allem klingt es nach schlechtem Service. Wer würde seine Gäste Fremden anvertrauen? „Der Dienst am Gast ist nicht delegierbar“, doziert der Sprecher von Accor, der größten Kette Deutschlands mit Marken wie Sofitel, Ibis und Mercure. Gut, räumt er ein, ganz ohne Externe kämen die 324 Accor-Häuser natürlich nicht aus. Reinigungskräfte

würden oft extern gebucht. Hausmeister auch. Und natürlich IT-Dienstleistungen, und manche Callcenter-Mitarbeiter. Und, und, und.

[...] Auf die Dauer dürfte der Kostendruck viele Hotels erweichen. Die Personalkosten betragen in guten Häusern bis zu 40 Prozent des Budgets. Dazu kommen Planungsprobleme: Erst kurzfristig wissen viele Hotels, ob die Hälfte der Betten leer bleibt oder ob eine Gruppe einfällt und 100 Frühstücksgedecke mehr fällig sind. Leider besteht die Hotellerie fast nur aus „Präsenzjobs“: Wer heute krank ist, kann die Gäste nicht morgen abfertigen.

Und kein Haus kann es sich leisten, Mitarbeiter untätig herumstehen zu lassen, weil gerade keiner speist und nichts zu reinigen ist. Jeder muss ständig beschäftigt sein. Längst ist deshalb der klassische Nachtportier ausgestorben, der sich verschlafen vom Sofa aufrappelt, wenn es klingelt. Heute begrüßt der ausgeruhte „Night Auditor“ die Gäste. Sind sie abgefertigt, kümmert er sich wieder um den Tagesabschluss, die Reservierungslisten, die Korrespondenz.

[...] Der Preiskampf der Dienstleister versetzt die Hotels in einen Zwiespalt. Zu hohe Löhne ruinieren die Idee Outsourcing. Aber Dumpinglöhne ruinieren Qualität und Image und langfristig das Hotel. [...]

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.04.2011,  
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/outsourcing-im-hotel-ohne-zimmermaedchen-koch-und-portier-1356.html>

## Vor- und Nachteile im Überblick

Outsourcing	
😊	😞

Insourcing	
😊	😞



## Business Case!

### Entscheidungsfindung Insourcing – Outsourcing

Hotels werden immer wieder mit Outsourcingangeboten konfrontiert. Doch nicht alle Hoteliers verfügen über das entsprechende Fachwissen, um begründete Entscheidungen für oder gegen solch ein Angebot zu treffen.



#### 1 Aufgabenstellung: Euer eigenes Hotel

Bildet Teams und stellt euch folgendes Szenario vor: Ihr habt euer eigenes Hotel. Eines schönen Dienstagmorgens flattert euch eines der nachfolgenden Outsourcing-Angebote ins Haus. Eure Aufgabe als Managementteam ist es, innerhalb der nächsten zehn Tage eine Entscheidung zu treffen. Geht ihr auf das Angebot ein oder entscheidet ihr euch für die hauseigene Erledigung der Aufgabe?

Erstellt eine Liste mit den Faktoren, die ihr bei der Entscheidung nicht außer Acht lassen dürft. Welche Vor- und Nachteile des Angebots seht ihr in eurem speziellen Fall?

<p><b>Restaurant</b></p> <p>Macht Ihr Hotelrestaurant Profit? Wir haben Top-KöchInnen und Servicekräfte, die Ihren Gästen dank ihrer langjährigen Erfahrung jeden Wunsch von den Lippen ablesen werden. Wir kümmern uns um Ihre Gaumenfreuden.</p>	<p><b>Wäsche</b></p> <p>Ihr Housekeeping-Personal ist überlastet und hat keine Zeit, sich in der Hochsaison auch noch um die Wäsche zu kümmern? Wir haben die Lösung dafür! Schnell und kostengünstig waschen wir für Sie! Wir holen Ihre Schmutzwäsche ab und bringen sie sauber gereinigt wieder zurück.</p>
<p><b>Zimmerreinigung</b></p> <p>Staub am TV-Gerät? Haare im Bad? Fingerspuren am Fenster? Mit unserem Reinigungsservice gehören solche Horrorzustände der Vergangenheit an. Schnell und gründlich bringen wir Ihre Gästezimmer auf Vordermann!</p>	<p><b>Spa</b></p> <p>Sie können sich keine Beauty-Expertin leisten? Nageldesign, Massagen, Schokoladenmasken würden Sie Ihren Gästen gerne bieten, wissen aber nicht wie? Wir kommen in Ihr Hotel, vertreten Ihre Marke und verwöhnen Ihre Gäste.</p>
<p><b>Nachtrezption</b></p> <p>Sicher – aber nicht teuer: so arbeiten wir! Unsere MitarbeiterInnen sind stets ausgeschlafen und fügen sich professionell in Ihrem Hotel ein! Mit uns wird keiner Ihrer Gäste je merken, dass Ihr Personal gerade in den eigenen Betten schlummert.</p>	<p><b>Buchhaltung</b></p> <p>Einfacher und schneller als wir können Sie sich nicht um Ihre Buchhaltung kümmern. Das garantieren wir! Stellen Sie uns auf die Probe – Sie werden überrascht sein, wie sorgenfrei sich Ihr Leben anfühlen wird.</p>

© Andrey Popov/Fotolia.de

## Diskussionsrunde Outsourcing – Insourcing

Viele DienstleisterInnen am Markt bieten Hotels die Reinigung der Wäsche an. Das erstreckt sich vom einfachen Bettwäscheservice bis hin zu komplexen Liefer- und Reinigungsvereinbarungen. Und die Erfahrungen, die Hoteliers damit machen, sind sehr unterschiedlich.

### 1 Aufgabenstellung: Rollenspiel

Eine Diskussionsrunde zum Thema „Outsourcing - Insourcing der Hotelwäsche“ findet statt und ihr seid eingeladen. Das ist super, denn zu dem Thema habt ihr viel zu sagen. Hört aber auch genau zu, wenn die Anderen von ihren Erfahrungen berichten. Jeder von euch bekommt eine Rolle für die Diskussionsrunde, bereitet euch gut darauf vor.



#### Werner

Begann vor 6 Monaten mit dem Outsourcing: „Outsourcing liegt voll im Trend! Ich fahre mit meinem Hotel eine schlanke Linie und brauche kaum noch Angestellte. Das Frühstück kommt vom Cateringunternehmen, die Wäsche habe ich geleast, geputzt wird von den MitarbeiterInnen der Reinigungsfirma – alles effizient und ich muss mich nicht mit Angestellten herumschlagen. Keine Streikdrohungen, wenn es einmal keine Gehaltserhöhung geben sollte, keine Beschwerden, wenn Überstunden mit Familienfeiern zusammenfallen. Alles läuft hier sauber und reibungslos. Und sollte es doch einmal nicht passen, dann wird eben zu einem anderen Anbieter gewechselt.“



#### Regina

„Seit mittlerweile 3 Jahren waschen wir unsere Wäsche nicht mehr selbst im Hotel. Anfangs lief das ziemlich gut, das Angebot des Outsourcers ist mir entgegengekommen und ich kümmere mich soundso lieber um den Gästekontakt als um die Schmutzwäsche. Blöderweise habe ich damals den Vertrag nicht so genau gelesen, als ich das Hotel von meinen Eltern übernommen habe. Das externe Unternehmen liefert die Wäsche zwar pünktlich ab, ich musste aber eine zusätzliche Person einstellen, die diese Lieferungen kontrolliert. Denn immer häufiger gab es Beschwerden von Gästen über Löcher in der Bettwäsche und Haare, die sich in den angeblich sauberen Handtüchern verfangen hatten. Es nervt schon ziemlich, sich immer mit diesen Qualitätsproblemen herumschlagen zu müssen – aber in unserer Gegend gibt es eben keine Alternativangebote.“



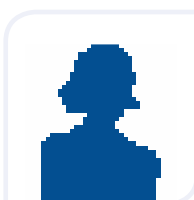
#### Andrea

„Ich habe das Hotel vor 5 Jahren von meinen Eltern übernommen. Schon immer wurde bei uns alles selbst gemacht: wir produzieren selbst Honig für das Frühstück, betreiben einen Fischteich für ausgewählte Speisen und kümmern uns natürlich auch im Haus um die Wäsche. Unsere Gäste schätzen den Wäscheservice sehr, weil unsere Mitarbeiterinnen nicht nur die Hotelwäsche, sondern auf Anfrage auch Gästewäsche perfekt reinigen. Die regelmäßigen Schulungen und Fortbildungskurse für die Wäschereimitarbeiterinnen machen sich echt bezahlt. Schon oft haben sich große Wäschereien an uns gewandt mit verlockend klingenden Angeboten, einen Vertrag habe ich bisher immer abgelehnt und werde es auch in Zukunft, weil sie einfach nicht den Service bieten können wie meine Mitarbeiterinnen.“



#### Markus

„Unsere hauseigene Wäscherei war völlig veraltet und die Mitarbeiterin, die sie betrieb, schon kurz vor der Pension. Nachwuchs war einfach nicht in Sicht, und unsere beiden Zimmermädchen weigerten sich, auch noch die Wäsche zu übernehmen. Sie waren so schon am Rande ihrer Belastungsgrenze angekommen. Genau in dem Augenblick hat mir eine Großwäscherei 25 Minuten von unserem Standort ein unschlagbares Angebot gemacht. Ich habe das durchgerechnet und genau geprüft, bin zu dem Unternehmen gefahren, habe lange mit der Geschäftsführung dort geredet und schließlich einen Outsourcing-Vertrag unterschrieben. Seither läuft alles bestens, und meine beiden MitarbeiterInnen erfüllen Ihre Aufgaben mit viel Freude und Gelassenheit, weil es seither auch kaum mehr Zwischenfälle mit der Wäsche gegeben hat und die Gäste zufrieden sind.“



#### Suzan

„Niemand hätte ich diesen Outsourcing-Vertrag unterschreiben sollen! Heute weiß ich, dass es die reinste Knebelvereinbarung war, aus der ich jetzt nicht mehr herauskomme. Vor 6 Jahren sind mir Prospekte eines Wäschereounternehmens auf den Schreibtisch geflattert, das mit unschlagbar günstigen Preisen geworben hat. Heute weiß ich, dass der eigentliche Preis, den ich für diesen „Service“ bezahle, viel höher ist als der Gewinn, den ich davon trage. Das liegt daran, dass ich aus dem Vertrag nicht so einfach aussteigen kann und selbst wenn: Wir haben alle für eine hoteleigene Wäscherei nötigen Maschinen verkauft und für eine Neuanschaffung kein Geld übrig. Und unsere ehemaligen WäschereimitarbeiterInnen sind alle abgewandert und leben jetzt in der Großstadt. Bei uns am Land fehlen einfach gut ausgebildete Fachkräfte, die den Wäscheservice besser erledigen könnten als die OutsourcinganbieterInnen.“