



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 Enzyklopädien, 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 Zeitung¹) 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.

¹Quelle: 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



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 Wirtschaftslexikon² 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

²Springer 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 ³ 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 ₂) – Entlastung der Umwelt		Risikotransfer auf die Drittfirma	

³Skaleneffekt (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.

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.