

Insourcing: Spielraum für Mitsprache

Ob Unternehmen ausgelagerte Leistungen wieder eingliedern, hängt nicht nur von ökonomischem Kalkül ab, sondern auch von mikropolitischen Prozessen.

Ist Outsourcing out? Während „schlanke Produktion“ lange Zeit im Trend lag, dreht sich die aktuelle Debatte angesichts der Erfahrungen durch Pandemie und Kriege eher um die Sicherung von Lieferketten – zu der auch die Rückverlagerung von Aktivitäten beitragen kann. Tatsächlich finde Insourcing im verarbeitenden Gewerbe in nennenswertem Umfang statt, erklären Markus Hertwig von der Ruhr-Universität Bochum, Sandra Jaworeck von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Carsten Wirth von der Hochschule Darmstadt, die sich in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie mit dem Thema beschäftigt haben. Ihren Ergebnissen zufolge spielen in diesem Zusammenhang „der innerbetriebliche Diskurs, vorherrschende Sichtweisen und Normen sowie die jeweiligen Machtverhältnisse innerhalb der Organisation eine zentrale Rolle“. Betriebsräte könnten Einfluss nehmen, indem sie sich aktiv in die Debatte einbringen und Koalitionen mit Managementfraktionen suchen, die ein ähnliches Interesse haben. „Bisher waren die innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse, die zu Insourcing-Entscheidungen führen, eine Blackbox“, so Christina Schildmann, Direktorin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. „Die gewonnenen Einsichten helfen Betriebsräten und Aufsichtsräten, Insourcing strategisch voranzutreiben.“

Für die Studie wurde 2021 eine Befragung durchgeführt, an der sich 1091 Managerinnen und Manager von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit mindestens 20 Beschäftigten beteiligt haben. Zusätzlich wurden im Rahmen von neun Fallstudien insgesamt 43 Personen aus Management, Betriebsräten und Gewerkschaften interviewt.

Laut der Auswertung haben 28 Prozent der Unternehmen in den drei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt ausgelagerte Leistungen wieder in den Betrieb integriert. Zur Auslagerung von Leistungen ist es im selben Zeitraum bei 33 Prozent gekommen, sowohl zu Insourcing als auch zu Outsourcing bei 13 Prozent. Besonders hoch ist der Insourcing-Anteil in der Lebensmittelbranche, was mit dem Verbot von Werkverträgen in der Fleischwirtschaft zusammenhängen dürfte, und im Fahrzeugbau, wo Elektronik und Elektromobilität an Bedeutung gewonnen haben. Auch die Größe spielt eine Rolle: Mittlere Unternehmen mit 50 bis 199 Beschäftigten verlagern besonders häufig Aufgaben zurück. Eine mögliche Erklärung: Kleine und mittelständische Unternehmen könnten eher von „Outsourcing Failures“ betroffen sein, bei denen sich die Erwartungen an die Auslagerung nicht erfüllen. Das liegt oft daran, dass ihnen die Steuerungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit gegenüber Lieferanten fehlt.

Bei den Motiven für Insourcing zeige sich eine immense Bandbreite, schreiben die Forschenden. Flexibilitätssteigerung stufen 77 Prozent der Befragten als wichtig bis sehr wichtig ein, die Verbesserung der Arbeitsabläufe 70 Prozent, Wissenserweiterung 58 Prozent. „Motive für Insourcing unterscheiden sich nicht wesentlich von denen für Outsourcing:

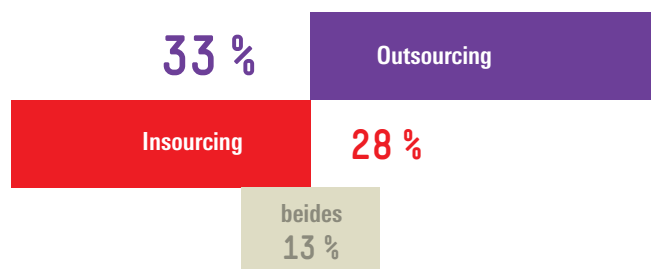
Um Flexibilisierungs- und Effizienzgewinne zu erzielen, wählen Unternehmen offenbar je nach innerbetrieblicher Konstellation gegensätzliche Strategien“, heißt es in der Studie.

Die Auswirkungen auf das Unternehmen bewertet ein Großteil der Managerinnen und Manager positiv. Als Vorteile genannt werden unter anderem Qualitätssteigerungen und neues Wissen. Auch die Beschäftigten profitieren in der Regel: Es entstehen neue Jobs, die Arbeitsbedingungen derjenigen Beschäftigten verbessern sich, die zuvor beispielsweise als Werkvertragsarbeitskräfte tätig waren – auch wenn das Niveau der Stammbeslegschaft bisweilen nicht ganz erreicht wird.

Bei 12 Prozent aller befragten Unternehmen war ein Betriebsrat an der Entscheidung für Insourcing beteiligt. Wenn man allein die mitbestimmten Unternehmen betrachtet, beträgt der Anteil 34 Prozent. Diese Größenordnung verwundere nicht, denn echte Mitbestimmungsrechte hätten Betriebsräte in diesem Zusammenhang nur bei nachgelagerten Sachverhalten wie der Veränderung betrieblicher Abläufe, dem Aufbau von Personal oder Qualifizierungsbedarf, erklären Hertwig, Jaworeck und Wirth. Einfluss könnten sie vor allem durch „gute Argumente“ nehmen.

Die Industrie strukturiert um

In Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe gab es in den drei Jahren vor 2021 ...



Quelle: Hertwig u. a., 2026

Hans Böckler
Stiftung

In den Fallstudien zeige sich, dass das regelmäßig gelingt: „In den meisten dieser Fälle waren Betriebsräte zwar nur für das Wie des Insourcings von zentraler Bedeutung, aber in einzelnen Fällen waren sie sogar für das Ob entscheidend, da sie Koalitionen schmieden konnten, denen die Durchsetzung eines Insourcings durch politische Prozesse gelang.“ Zentral sei der „mikropolitisch geschickte Einsatz unterschiedlicher Ressourcen in Aus- und Verhandlungsprozessen“ durch Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat. <

Quelle: Markus Hertwig, Sandra Jaworeck, Carsten Wirth: Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe, Study der HBS-Forschungsförderung Nr. 498, März 2026 [Link zur Studie](#)