

STUDY

Study 498 · März 2026

INSOURCING IM VERARBEITENDEN GEWERBE

Eine Mixed-Methods-Studie zu Motiven, Prozessen und
Folgen von Insourcing

Markus Hertwig, Sandra Jaworeck und Carsten Wirth

Dieser Band erscheint als 498. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 498 · März 2026

INSOURCING IM VERARBEITENDEN GEWERBE

Eine Mixed-Methods-Studie zu Motiven, Prozessen und
Folgen von Insourcing

Markus Hertwig, Sandra Jaworeck und Carsten Wirth

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe“ von Markus Hertwig, Sandra Jaworeck und Carsten Wirth ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z.B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-415-4

INHALT

Zusammenfassung	9
1 Einleitung	11
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	17
2.1 Insourcing als Wandel von Governances	17
2.2 Insourcing aus wirtschaftswissenschaftlichen Perspektiven	22
2.3 Insourcing aus sozialwissenschaftlichen Perspektiven	31
2.4 Integration: Insourcing aus strukturationstheoretischer Perspektive	34
3 Methodologie: Ein Mixed-Methods-Ansatz zur Erforschung von Insourcing-Prozessen	42
3.1 Quantitative Breiterehebung	43
3.2 Qualitative Fallstudien	45
4 Quantitative Befunde	51
4.1 Verbreitung von In- und Outsourcing-Strategien	51
4.2 Auswirkungen der Digitalisierung	55
5 Qualitative Fallstudie „OEM 1“	60
5.1 Unternehmen und Kontexte	60
5.2 Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie	62
5.3 Interorganisationale Beziehungen	64
5.4 Der Insourcing-Fall	69
5.5 Ergebnisse und Rückwirkungen auf Akteure, Machtverhältnisse und Arbeitsbedingungen	81
5.6 Zusammenfassung und Ausblick	85

6 Qualitative Fallstudie „OEM 2“	88
6.1 Unternehmen und Kontexte	88
6.2 Der Insourcing-Fall	102
6.3 Der Insourcing-Prozess	107
6.4 Folgen des Insourcings aus der Perspektive der verschiedenen Akteure	140
6.5 Folgen des Insourcings	144
6.6 Zusammenfassung	147
 7 Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Forschung	 149
7.1 Kontexte und Motive von Insourcing	149
7.2 Betroffene Bereiche und Intensität des Insourcings	159
7.3 Beziehungsqualität	162
7.4 Akteurskonstellationen und Aushandlungen	162
7.5 Betriebsräte und Mitbestimmung in Insourcing- Prozessen	169
7.6 Folgen von Insourcing	172
 8 Fazit und Ausblick	 184
8.1 Verbreitung von Insourcing	185
8.2 Motive und Ursachen für Insourcing	186
8.3 Insourcing und organisationale Entscheidungs- prozesse	189
8.4 Interessenvertretung	191
8.5 Empfehlungen	192
 Literatur	 198
 Autor:innen	 214

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Insourcing aus Governance-Perspektive	18
Abbildung 2: Stile industrieller Beziehungen – Konflikte und Inklusion	39
Abbildung 3: Insourcing aus strukturationstheoretischer Perspektive	40
Abbildung 4: „Temporal bracketing“ von Prozessen und ihren Konsequenzen	46
Abbildung 5: Geografische Verteilung von Insourcing	55
Abbildung 6: Wandel der sozialen Ordnungen bei OEM 1	86
Abbildung 7: Entwicklung der Stile industrieller Beziehungen bei OEM 2	96
Abbildung 8: Wandel der Interaktionsmuster zwischen Management, Mitarbeitenden und Betriebsrat bei CCC	106
Abbildung 9: Ausgangslage	108
Abbildung 10: Zentrale Ereignisse im Insourcing-Prozess	109
Abbildung 11: Die soziale Ordnung als Grundlage für den Insourcing-Prozess	113
Abbildung 12: Prozess des reflexiven Stakeholder-Managements	128
Abbildung 13: Insourcing – ein Prozessmodell	138
Abbildung 14: Die soziale Ordnung nach dem Insourcing	139
Abbildung 15: Durch Insourcing von der kooperativen Konfliktverarbeitung zur offenen Konfrontation	146
Abbildung 16: Gründe für Insourcing	151
Abbildung 17: Gründe für Out- und Insourcing	153
Abbildung 18: Beteiligung an Insourcing-Entscheidungen	164

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika von Insourcing	21
Tabelle 2: Vergleich der Betriebsgrößen in Stichprobe und Grundgesamtheit	44
Tabelle 3: Übersicht über die geführten Interviews	47
Tabelle 4: Merkmale der Fallbetriebe	48
Tabelle 5: Verteilung von In- und Outsourcing-Aktivitäten nach Teilbranchen	52
Tabelle 6: Bedeutung digitaler Technologien beim In- und Outsourcing nach Unternehmensgröße	57
Tabelle 7: Strategien von Management und Interessenvertretung beim Insourcing-Prozess	123
Tabelle 8: Managementinterne Durchsetzung als reflexives Stakeholder-Management	133
Tabelle 9: Strategien und Ressourcen von Management und Interessenvertretung	136
Tabelle 10: Ergebnisse des Insourcings für die Akteure	141
Tabelle 11: Clusteranalyse der Gründe für Insourcing	156

ZUSAMMENFASSUNG

Die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten wird in der jüngeren Vergangenheit vor dem Hintergrund neuartiger geopolitischer Herausforderungen wie Pandemie oder Kriegsgeschehen in verschiedenen Erdteilen verstärkt diskutiert. Unternehmen treffen immer wieder Entscheidungen darüber, welche Leistungen selbst erbracht und welche extern bezogen werden. Im Gegensatz zum Outsourcing von Leistungen, das in Debatten und bei der Restrukturierung lange Zeit dominierte, wurden Insourcing-Strategien bisher kaum betrachtet.

Das sogenannte Insourcing als (Wieder-)Eingliederung von Leistungen in den Betrieb bzw. das Unternehmen ist eine Strategie, mit der Unternehmen verschiedenen Herausforderungen wirtschaftlicher, geopolitischer, aber auch personalwirtschaftlicher Art begegnen.

Auf Basis einer Mixed-Methods-Studie mit Fallstudien und einer quantitativen Managementbefragung erweitert die vorliegende Studie den Kenntnisstand zu den Formen, Motiven, Kontexten und Folgewirkungen von Insourcing.

Die Entscheidung für ein Insourcing ist eine Folge von Bewertungen und Aushandlungen, die die Akteure in einem spezifischen Unternehmen vornehmen. Zwar kommt Insourcing häufiger in mittelgroßen Unternehmen vor; generalisierbare Kontexte oder Strukturbedingungen für Insourcing lassen sich aber nicht identifizieren. Dies geht mit dem Befund einher, dass die Motive für Insourcing vielfältig sind und sich zum Teil mit den Gründen überschneiden, aus denen Unternehmen Leistungen outsourcen.

Je nach Komplexität der Leistungsprozesse, die (wieder) eingegliedert werden, handelt es sich bei Insourcing um voraussetzungsvolle Prozesse. Gehen diese mit größeren Restrukturierungen und einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie einher, so erfordert dies hohe Kompetenzen aufseiten des Managements und impliziert aufwendige Aushandlungsprozesse, z.B. zu Fragen der Ausgestaltung der intraorganisationalen Arbeitsteilung, der Verteilung von Verantwortlichkeiten und Steuerungskompetenzen, aber auch der Eingruppierung neu eingegliedelter Beschäftigter.

Insourcing wirkt sich in der Regel positiv auf die Beschäftigung aus. Betriebsräte stehen Insourcing deshalb meist aufgeschlossen gegenüber, einige treiben Insourcing-Strategien sogar maßgeblich voran. Da die Entscheidung für Insourcing eine entsprechende Neubewertung – vor allem hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation und der Potenziale der Eigenfertigung – bei

den Entscheidenden erfordert, können Betriebsräte hier proaktiv tätig werden und in Aushandlungen mit dem Arbeitgeber gute Argumente anbringen. Auch ist es ratsam, Koalitionen mit Managementgruppierungen zu suchen, die ebenfalls ein Interesse an Insourcing haben.

1 EINLEITUNG

Die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten wird in der jüngeren Vergangenheit vor dem Hintergrund neuer und gravierender geopolitischer Herausforderungen verstärkt diskutiert (z.B. Petersen 2020; Schiersch/Bertschek/Niebel 2023). Lieferengpässe infolge der Corona-Pandemie und des russischen Krieges in der Ukraine hatten zur Folge, dass Unternehmen bei Verlagerungen nunmehr nicht nur die Effizienz, sondern in besonderem Maße auch die Resilienz ihrer Zulieferbeziehungen als Entscheidungskriterium im Blick haben.

Jüngere geopolitische Entwicklungen führten auch dazu, dass die eng verwobenen Handelsbeziehungen der westlichen Welt mit aufstrebenden, aber autoritären Staaten kritisch reflektiert werden. Die Abhängigkeit vieler Unternehmen bzw. ganzer Branchen von Rohstoffen und Technologie-Know-how (z.B. seltene Erden, Mikrochips) befeuert die Reflexion über das richtige Maß an internationaler wirtschaftlicher Verflechtung. Nicht zuletzt wirken staatliche Regelungen auf Unternehmen ein. So ermuntert das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz Betriebe, genauer hinzuschauen, mit wem sie zusammenarbeiten, und ggf. die Zusammenarbeit zu beenden.

Kurz: Die Dynamiken, Verlaufsformen und Risiken der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und der Organisation von Leistungsprozessen sind ins Zentrum aktueller Debatten gerückt.

In der „koordinierten Marktwirtschaft“ (Hall/Soskice 2001), der in Deutschland vorzufindenden Spielart des Kapitalismus, sind Geschäftsbeziehungen in besonderer Weise institutionell eingebettet. Flankiert von der staatlichen Arbeitsmarktpolitik, dem für Deutschland typischen System der Berufsausbildung, dem dualen System der Arbeitsbeziehungen – auf der überbetrieblichen Ebene mit Gewerkschaften, die nach dem Industrieverbandsprinzip gegliedert sind, auf der betrieblichen Ebene mit formal unabhängigen Betriebsräten – und der Zusammenarbeit von Anteilseignern mit anderen Stakeholdern in Aufsichtsräten oder über Verbände hat sich ein Institutionensystem mit spezifischen Merkmalen entwickelt.

Dieses System sieht die Einbindung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen in Entscheidungsprozesse auf verschiedenen Ebenen vor. Zugleich unterstellt es dabei den tarifgebundenen und mit einer betrieblichen Interessenvertretung versehenen vertikal weitgehend integrierten Betrieb als Normalfall (Mückenberger 1993; zu den immer schon existierenden Abweichungen z.B. Voswinkel/Lücking/Bode 1996).

Diese besondere Form der Organisation von Leistungsprozessen unterliegt jedoch spätestens seit den 1980er Jahren einem grundlegenden Wandel (Kern/Sabel 1990). Zum einen wurden Betriebe intern („operativ“) dezentralisiert, z. B. durch Formen der Geschäftsbereichsorganisation; zum anderen gingen Unternehmen immer mehr dazu über, vormals selbst erbrachte Leistungen anderen Unternehmen zu übertragen. Das Motiv dafür war, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und so einen Kostenvorteil zu erzielen (zu entsprechenden Analysen vgl. z. B. Wirth 1994, Wirth 1999 und Helfen/Schüßler/Sydow 2018).

Im Rahmen dieser „strategischen Dezentralisierung“ (Minssen 2006) verringerten Unternehmen ihre Fertigungstiefe oder lagerten als peripher angesehene Dienstleistungen an andere Unternehmen aus. Diese Tendenz wurde durch neuere Praktiken der Fremdvergabe wie z. B. Onsite-Werkverträge verschärft, bei denen Leistungen zwar an andere Unternehmen outsourced, aber dennoch nach wie vor im Betrieb des Auftraggebers („onsite“) erbracht werden.

Dies betrifft auch Leistungen in den Kernbereichen der Wertschöpfung, also bei einem Produktionsbetrieb in der Produktion oder der Forschung und Entwicklung (F&E; vgl. z. B. Hertwig/Kirsch/Wirth 2019). Insofern hat sich der moderne Betrieb nicht nur intern dezentralisiert, er ist auch in ein Geflecht von Geschäftsbeziehungen zu Tochtergesellschaften und anderen Unternehmen eingebettet.

Wirtschaftliche Aktivitäten sind per se durch eine hohe Dynamik charakterisiert, was sich insbesondere auch auf die Gestaltung und Veränderung von Wertschöpfungsketten, Unternehmensrestrukturierungen und „Make, buy or cooperate“-Entscheidungen (Sydow/Möllering 2015) bezieht.

Letztere erfolgen z. B. in Form der Auslagerung ganzer Unternehmensteile, der Gründung oder Auflösung von Joint Ventures, der Crowdsourcing-Strategien oder der Aus- bzw. Wiedereingliederung von Werkvertragsleistungen. Beispielsweise betreibt die Mehrheit der großen und mittelgroßen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes Produktionsstätten in anderen Ländern (Kinkel/Lay 2003); mehr als ein Fünftel der Produktionskapazitäten deutscher Unternehmen befanden sich im Zeitraum Mitte 2010 bis 2012 im Ausland.

Auch die Einbindung deutscher Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten wird mit 61 Prozent als hoch eingeschätzt. Dabei ergibt sich durch die Verlagerung und Rückverlagerung sowie die Neujustierung von Wertschöpfungsketten eine stetige Dynamik, die die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung permanent verändert (Zanker/Kinkel/Maloca 2013; auch Destatis 2022).

Häufig wird bei Veränderungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung auf Outsourcing-Strategien zurückgegriffen. Im Zuge eines Outsourcings werden anderen rechtlich selbstständigen Unternehmen Aufgaben übertragen. Grob lassen sich dabei zwei verschiedene Formen unterscheiden, nämlich Markt und Netzwerk.

Unternehmen können Leistungen über den Markt beziehen. Dann wird eine dominant von Preisen bzw. dem Preis-Leistungs-Verhältnis gesteuerte Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer begründet. Es kann aber auch eine Netzwerkbeziehung etabliert werden. In diesem Fall entsteht ein langfristigerer Beziehungszusammenhang zwischen dem Auftraggeber und den Auftragnehmern. Die Koordination knüpft dabei immer wieder an den Erfahrungen in der Zusammenarbeit an. Gegebenenfalls kooperieren die Unternehmen eng und bauen wechselseitiges Vertrauen auf (Windeler 2001).

Umgekehrt kann ein solches Outsourcing im Zuge eines Insourcings, der Übernahme zuvor ausgelagerter Aktivitäten, wieder zurückgenommen werden. Dann wird die marktliche oder netzwerkförmige Beziehung aufgelöst. Es kommt zur Wiedereingliederung in das Unternehmen, was in der Literatur – da das Unternehmen idealtypischerweise hierarchisch gesteuert wird – als *hierarchische Koordination* bezeichnet wird. Der Begriff Insourcing wird hier in einer engen Definition verwendet, denn er bezieht sich nur auf früher selbst erbrachte Leistungen. Verwendet man hingegen einen weiten Insourcing-Begriff, dann umfasst dieses auch die Übernahme gänzlich neuer Wertschöpfungsaktivitäten (Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024).

Die Dynamik, mit der Unternehmen Prozesse ein- und ausgliedern, wird durch jüngere Entwicklungen aller Voraussicht nach noch intensiviert. So werden im Zuge der digitalen Transformation Neukonfigurationen der Wertschöpfung erleichtert, weil neue Geschäftsmodelle entstehen oder Transaktionskosten infolge neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in „grenzenlosen Unternehmen“ (Picot/Reichwald/Wigand 2001) sinken. Dies vereinfacht sowohl In- als auch Outsourcing.

Globalisierung einerseits und Renationalisierung andererseits verändern die Raumbezüge der Reorganisation (Pries 2019); im Zuge der anhaltenden Finanzialisierung, der Landnahme finanzmarktgetriebener Leitbilder und Geschäftsmodelle, (er)scheint Restrukturierung oft als Sachzwang der Kapitalmärkte (Faust/Kädtler 2018).

Die Dynamiken der Rekonfiguration von Wertschöpfungsketten haben entsprechende Konsequenzen für Unternehmen, Arbeit und Beschäftigung, aber auch für das deutsche Erwerbssystem und die Institutionen der Arbeits-

beziehungen (vgl. z.B. Wirth 1999 und die Beiträge in Sydow/Wirth 1999). Studien zu Outsourcing veranschaulichen negative Effekte (Hendrix/Abendroth/Wachtler 2003) wie den Rückgang der Tarifbindung und die Verringerung der Betriebsratsabdeckung. Insourcing hingegen wird gemeinhin mit sozialpolitisch erwünschten „Effekten“ assoziiert (Zullo 2004), z.B. der Ausweitung von Tarifbindung und Mitbestimmung in größeren Unternehmen und von „guter Arbeit“.

Da die Institutionen des Sozialstaats an der Vollzeitwerbstätigkeit in einem „Normalarbeitsverhältnis“ bei einem derartigen „Normalbetrieb“ anknüpfen, birgt die Neukonfiguration von Unternehmen und Wertschöpfung tendenziell Gefahren für die Beschäftigten – im Hinblick auf die soziale Sicherung, Arbeitsrechte und Mitbestimmungsstandards. Bestehende Ungleichheiten in Bezug auf Geschlechter, Berufsfelder oder Qualifikationen können sich dabei verschärfen und bei bestimmten Personengruppen kumulieren, wenn typische Segmente oder Beschäftigungsverhältnisse – z.B. ein überdurchschnittlicher Anteil von Teilzeitbeschäftigten – von Restrukturierungen betroffen sind.

Angesichts seiner volkswirtschaftlichen Bedeutung konzentrieren wir uns in dieser Studie auf das Verarbeitende Gewerbe. Dabei lassen sich Schlussfolgerungen für einen Wirtschaftsbereich ziehen, in dem die Institutionen der Arbeitsbeziehungen und des Sozialstaats noch relativ intakt sind – häufig handelt es sich um die „erste Welt der Arbeitsbeziehungen“ (Schroeder 2016), die aber über die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung stark mit der zweiten und dritten Welt der Arbeitsbeziehungen verknüpft ist.

Der Stand der Forschung zu Out- und Insourcing ist äußerst ungleich entwickelt (Drauz 2014; Hartman/Ogden/Hazen 2017). Zum Thema „Outsourcing im Verarbeitenden Gewerbe“ hat sich – beginnend mit der Debatte um die Verringerung der Fertigungstiefe im Zuge der „systemischen Rationalisierung“ (Altmann et al. 1986; kritisch zum Konzept Windeler 2001) in den 1980er Jahren – ein breiter Bestand an Literatur etabliert (zum Überblick z.B. Sydow 1992; Windeler 2001; Sydow/Duschek 2011; Sydow/Möllering 2015). Dieser wurde im Rahmen der Lean-Production-Debatte weiter vertieft (Womack/Jones/ Roos 1990).

Im Unterschied dazu ist das Thema Insourcing kaum präsent und speist sich in empirischen Arbeiten aus drei Arten von Studien:

- dem Diskurs in der „*international business*“-Literatur zum Offshoring und Back-, Near- bzw. Reshoring – diese Prozesse gehen auf strategische Überlegungen zurück, bei denen sich ein Unternehmen an veränderte Kontexte anpasst;

- Untersuchungen zum sogenannten „*outsourcing failure*“, in denen es um Reaktionen auf das Scheitern von Outsourcing geht, wenn Erwartungen an die Ergebnisse des Outsourcings nicht erfüllt wurden;
- *quantitativen Arbeiten*, die sich mit der Häufigkeit von und Gründen für das Insourcing auseinandersetzen.

Die vorliegende Studie thematisiert die Dynamik der Restrukturierung von Unternehmen in Form von Insourcing-Prozessen. Ziel ist es, durch die Analyse von Voraussetzungen, Folgen und Herausforderungen des Insourcings einen vertieften Einblick in die quantitative Dynamik von Restrukturierungen und in die qualitativen Prozesse des Insourcings im Verarbeitenden Gewerbe als einem bedeutenden Teil der Volkswirtschaft zu gewinnen. Die folgenden Fragen stehen im Zentrum der Studie:

- In welchem Umfang finden in Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes In- und Outsourcing-Prozesse statt? Auf welche Leistungen beziehen sie sich und wie umfangreich sind sie? Auf welche Beziehungsqualitäten (Markt, Netzwerk, Hierarchie, konzerninterne Beziehungen) greifen die Akteure zurück? Welche räumliche Dimension (lokal, regional, bundes-, europa- oder weltweit) haben In- und Outsourcing? Werden eher Leistungen eingegliedert, die zuvor von Unternehmen in anderen Erdteilen bezogen wurden? Oder sind es vornehmlich regionale oder sogar lokale Geschäftsbeziehungen, die durch Insourcing abgelöst werden?
- Welche Motive verfolgen Unternehmen bei In- und Outsourcing? In welchen Kontexten erfolgt In- bzw. Outsourcing?
- In welchen Akteurskonstellationen und -koalitionen wird in Unternehmen eine Insourcing-Entscheidung getroffen? Wie gestalten sich die innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse, die der letztendlichen Entscheidung vorausgehen und die jeweilige Ausgestaltung des Insourcing-Prozesses bestimmen? Welche Interessen haben die an den Aushandlungen beteiligten Akteure bzw. Akteursgruppen und welche Machtressourcen setzen sie ein, um ihre Interessen zur Geltung zu bringen?
- Welche Folgen von Insourcing ergeben sich im Hinblick auf soziale Ordnung, Stabilität, Zukunftschancen und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen einerseits, im Hinblick auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die Reichweite tarifvertraglicher Regelungen und das Betriebsratshandeln auf der anderen Seite?

Der vorliegende Forschungsbericht präsentiert zentrale Ergebnisse des Forschungsprojektes „Herausforderung Insourcing“, das zwischen 2020 und

2023 von der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen des Forschungsverbundes „Ökonomie der Zukunft“ gefördert wurde.

Im Rahmen dieser Mixed-Methods-Studie wurden zum einen repräsentative Daten zu Verbreitung, Motiven, Formen und Folgen von In- und Outsourcing generiert. Insgesamt wurden 2021 zwischen Mai und Oktober 1.096 Managementvertreter:innen befragt. Zum anderen wurden neun Fallstudien in ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Der Schwerpunkt dieser Fallstudien lag auf der Rekonstruktion der Entscheidungsprozesse, den Folgen von Insourcing und den Aktivitäten der Interessenvertretung (sofern vorhanden) in diesen Prozessen. Zum Aufbau der Studie:

- Das folgende [Kapitel 2](#) gibt einen Überblick über die begrifflichen Grundlagen sowie den Forschungsstand und skizziert die theoretisch-konzeptionelle Anlage der Studie.
- Die methodische Vorgehensweise des Mixed-Methods-Ansatzes wird in [Kapitel 3](#) erläutert.
- [Kapitel 4](#) stellt die quantitativen Befunde zu Verbreitung und Kontextbedingungen von Insourcing-Prozessen dar. Hier werden vor allem Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilbranchen des Verarbeitenden Gewerbes (z.B. Fahrzeugbau und Nahrungsmittelindustrie) und zwischen verschiedenen Unternehmensgrößen betrachtet.
- Zwei vertiefende Fallstudien werden in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#) vorgestellt. Dabei werden die Namen von Personen, Firmen und Orten aus Anonymisierungsgründen nicht genannt.
- In [Kapitel 7](#) werden die Befunde der quantitativen und qualitativen Teilstudie gemeinsam diskutiert. Hier wird auch der Bezug zu weiteren Fallstudien hergestellt.
- [Kapitel 8](#) zieht ein Fazit und resümiert Implikationen für Interessenvertretungen, Verbände, Unternehmen und politische Entscheider:innen.

2 BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

2.1 Insourcing als Wandel von Governances

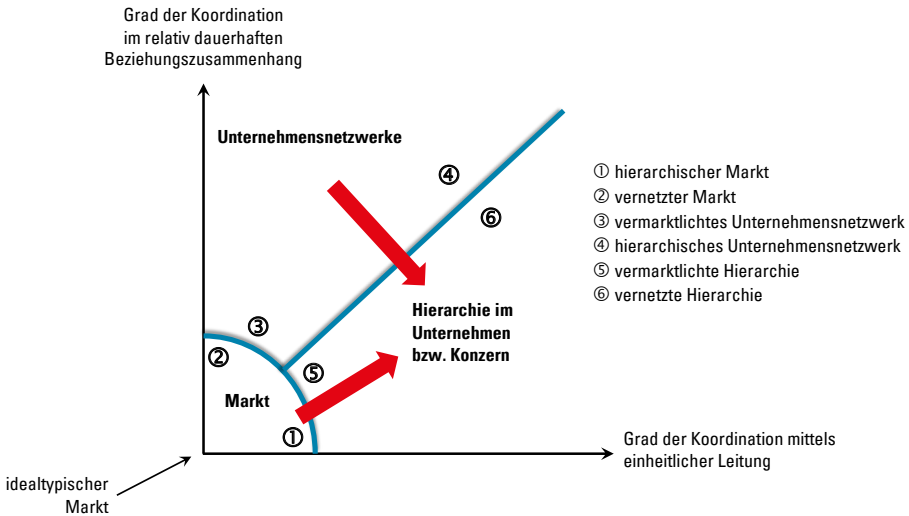
Unternehmen können im Zuge ihrer Wertschöpfung und der Verwertung ihrer Produkte und Dienstleistungen unterschiedliche Governances, also Steuerungs- bzw. Koordinationsformen nutzen:

- Sie können bei der Erstellung ihrer Leistungen auf *Märkte* setzen. Der Markt ist eine wissenschaftliche Modellierung der Ökonomie, die zwar vielfach für ihren Reduktionismus kritisiert wurde, zugleich aber die grundlegenden Mechanismen wirtschaftlicher Austauschprozesse in vereinfachter Form zu verdeutlichen vermag. Auf einem idealtypischen Markt wird der Austausch zwischen den Transaktionspartnern ausschließlich durch den Preis koordiniert. Die Koordination ist dann weder von Beziehungen aus vorangegangenen Geschäften noch von einer einheitlichen Leitung beeinflusst.
- In Unternehmensnetzwerken knüpfen die Unternehmen hingegen an die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit an, die in einem relativ dauerhaften Beziehungszusammenhang gesammelt wurden.
- In Unternehmen bzw. Konzernen schließlich basiert die Koordination dominant auf Weisungen, die eine *Hierarchie* bzw. eine einheitliche Leitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten voraussetzen (Windeler 2001).

Diese Idealtypen liegen in der Realität selten in Reinform vor. Beispielsweise spielen Machtfragen auf Märkten durchaus eine Rolle, wenngleich dem theoretischen Modell zufolge eigentlich keine Weisungsmöglichkeit besteht, wie dies in Unternehmen bzw. Hierarchien auf Basis einer einheitlichen Leitung der Fall ist. Die Märkte werden dann zu hierarchischen Märkten. [Abbildung 1](#) verortet die unterschiedlichen Governances zwischen einem idealtypischen Markt, relativ dauerhaften Beziehungszusammenhängen und einer einheitlichen Leitung. Insourcing wird hier als Übergang von einer interorganisationalen Beziehung zu einer hierarchischen Koordination gefasst.

Ein Beispiel für einen hierarchischen Markt (Ziffer 1 in [Abbildung 1](#)) sind die Beziehungen zwischen einem Original Equipment Manufacturer (OEM) und seinen Zulieferern, die z.B. in sogenannten „inversen Auktionen“ koordiniert werden. Dabei erhält der Lieferant den Zuschlag für ein be-

Insourcing aus Governance-Perspektive



Quelle: modifiziert nach Windeler 2001, S. 124

stimmtes Teil, der im Verlauf der Auktion den niedrigsten Preis offeriert (z. B. Mühge/Hertwig/Tackenberg 2004).

Märkte können aber auch bis zu einem gewissen Grad von (Geschäfts-) Beziehungen bzw. Beziehungszusammenhängen überformt werden. Dies erfolgt beispielsweise, wenn Abnehmer wiederkehrend beim gleichen Anbieter auf sogenannten vernetzten Märkten einkaufen (Ziffer 2), weil dieser das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Ein Beispiel für diese Art eines Marktes sind die von Sydow, Windeler und Wirth (2003) untersuchten „Package Deals“ in der Film- und Fernsehproduktion. Medienkonzerne kaufen dabei aus preislichen Gründen die gesamte Jahresproduktion eines Filmproduzenten wiederkehrend auf, ohne dass dadurch ein dauerhafter und enger Beziehungszusammenhang entsteht.

Auch Unternehmensnetzwerke können sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. In vermarktlichten Unternehmensnetzwerken findet sich zwar ein relativ dauerhafter Beziehungszusammenhang, allerdings sind hier auch marktliche Elemente relevant, die die Zusammenarbeit merklich steuern (Ziffer 3).

So arbeiten in der deutschen Automobilindustrie OEMs (wie z. B. BMW) und ihre direkten „first tier“-Zulieferer (wie z. B. Bosch) in einem relativ dauerhaften Beziehungszusammenhang zusammen, stellen die Lieferanten aber bei der Entwicklung neuer Produkte oder Zulieferteile immer wieder „auf den Prüfstand“ (Jürgens 2003).

In hierarchischen Unternehmensnetzwerken (Ziffer 4) nehmen eine oder mehrere Netzwerkunternehmen mehr Einfluss als andere auf das Geschehen im Unternehmensnetzwerk. In Franchise-Netzwerken geben beispielsweise die Franchisegeber das Konzept und Geschäftsmodell vor und verankern Steuerungsmechanismen und Qualitätsstandards (Bradach 1998).

In Hierarchien können ebenfalls marktliche und netzwerkförmige Elemente integriert werden. Die weitverbreitete Praxis eines „management whipsawing“ (Ziffer 5; Greer/Hauptmeier 2016), bei dem verschiedene Standorte eines Automobilproduzenten in Konkurrenz zueinander gesetzt werden, ergänzt die Hierarchie im Konzern um marktliche Elemente, ohne Erstere außer Kraft zu setzen. Zugleich können auch relationale Elemente integriert werden (Ziffer 6), indem beispielsweise das Management eines Medienkonzerns bei der Verwertung eines Medienproduktes verschiedene Tochtergesellschaften über mehrere Kanäle in Beziehung zueinander setzt (vgl. Wirth/Sydow 2004 mit entsprechendem Beispiel).

Die Governance-Typen „Markt“, „Unternehmensnetzwerk“ und „Hierarchie“ können auch miteinander kombiniert werden und „plurale Formen“ (Bradach 1997) hervorbringen. So kombinieren Unternehmen in der Systemgastronomie durch den Betrieb von eigenen Filialen und den parallelen Betrieb von Franchise-Systemen hierarchische und netzwerkförmige Koordinationsformen (Kloyer 1995; Sydow/Kloyer 1995). Wenn man dabei von einem Unternehmensnetzwerk ausgeht und diese Governance-Form mit marktlichen und hierarchischen Beziehungen kombiniert, sprechen Sydow und Helfen (2016) von einer „pluralen Netzwerkorganisation“ (vgl. auch Helfen/Wirth 2020).

Bei Insourcing verändert sich die Governance von einer marktlichen oder netzwerkförmigen Koordination hin zu einer hierarchischen. Dabei wird eine zwischenbetriebliche Beziehung aufgelöst. Insourcing kann unterschiedlich weit gefasst werden. Der *enge Insourcing-Begriff* geht davon aus, dass die eingliederten Leistungen vom Unternehmen früher einmal selbst erbracht, dann aber outgesourced wurden und nun wieder eingliedert werden. Dies wird in [Abbildung 1](#) durch die beiden roten Pfeile symbolisiert. Diese Definition von Insourcing liegt unserer repräsentativen Managementbefragung zum Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe zugrunde ([siehe Kapitel 3.1](#)).

Bei einem *weiten Insourcing-Begriff* wird auch berücksichtigt, dass Unternehmen Aktivitäten erstmalig aufnehmen und sich entlang der Wertschöpfungskette neu positionieren. In unseren Fallstudien sind derartige Fälle integriert und werden ausführlich am Beispiel von OEM 1 und dessen Einstieg in die Batteriezellen- bzw. Batteriesystemfertigung vorgestellt und analysiert (siehe Kapitel 5).

Tabelle 1 fasst die verschiedenen Charakteristika zusammen, die Insourcing aufweisen kann. So kann Insourcing auf Basis unterschiedlicher *praktizierter Motivationen* erfolgen. Diese sind das Ergebnis einer Interpretation von Handlungen der Akteure und können sich deshalb von den angegebenen Gründen für ein Insourcing unterscheiden, die beispielsweise häufig von den vorherrschenden Managementdiskursen beeinflusst sind. So werden bei einem „outsourcing failure“ (Cabral/Quelin/Maia 2014) im weitesten Sinne die Erwartungen hinsichtlich Kosten, Zeit und/oder Qualität nicht erfüllt. Im Zuge eines Lernprozesses, der durchaus auch von politischen Aktivitäten geprägt sein kann, bewerten die Akteure die Ergebnisse und Prozesse des Outsourcings neu und entscheiden sich für ein Insourcing.

Insourcing kann aber auch Ausdruck einer strategischen Neupositionierung entlang der Wertschöpfungskette sein. Dann werden neue Aufgaben in das Unternehmen übernommen, die bisher nicht übernommen wurden oder nicht als Kernaufgaben bzw. als weniger wichtig erachtet wurden. Dies kann beispielsweise als Folge einer wahrgenommenen Herausforderung geschehen. Ein Beispiel ist der Markt für Bordelektronik in der Automobilindustrie, die mittlerweile als umsatzstarkes und strategisch wichtiges Geschäftsfeld definiert und daher von den OEMs selbst erbracht wird. Auf diese Weise kann es vorkommen, dass Unternehmen frühere Entscheidungen neu bewerten.

Insourcing kann sowohl aus marktlichen als auch aus netzwerkförmigen Beziehungen heraus erfolgen. Zwar existiert in einem Konzern immer eine einheitliche Leitung, dennoch handelt es sich beispielsweise bei der Auflösung einer Tochtergesellschaft oder bei der Übertragung an einen anderen Betrieb im Konzern aus der Perspektive dieses Betriebs um einen Insourcing-Prozess.

Insourcing hat auch eine räumliche Dimension. Die eingegliederte Aktivität kann zuvor von einem Werkvertragsnehmer im Betrieb, also onsite, von einem in der Region, in Deutschland oder im europäischen Ausland ansässigen Unternehmen oder aber von einem Unternehmen, das jenseits der EU angesiedelt ist, also transnational, ausgeführt worden sein. Genauso kann die Lokalisierung der eingegliederten Aktivität unterschiedlich sein. Sie kann wieder in denselben Betrieb, aus dem sie ursprünglich outsourced wurde,

Tabelle 1

Charakteristika von Insourcing

Praktizierte Motivation für Insourcing	„outsourcing failure“ ←————→ strategische Neupositionierung		
Qualität der Geschäftsbeziehungen vor dem Insourcing	(idealtypischer) Markt	←————→ Unternehmungsnetzwerk	←————→ Konzerntochter
Lokalisierung der Aktivität vor dem Insourcing	onsite	←————→ transnational	
Organisationseinheiten des Insourcings	Eingliederung in den Betrieb, von dem outgesourct wurde	←————→ Eingliederung in einen anderen Betrieb des Unternehmens	←————→ Eingliederung in ein anderes Unternehmen des Konzerns
Aktive Akteure im Insourcing-Prozess	eigentümer- und/oder managementgetrieben (unteres, mittleres oder Topmanagement)	←————→ interessenvertretungsgetrieben	←————→ von externen Stakeholdern getrieben
Haltungen der Akteure gegenüber Insourcing	fördernd	←————→ indifferent	←————→ widerstehend
Bedeutung der Funktion	Kern ←————→ Rand		

Quelle: eigene Darstellung

integriert werden; sie kann aber auch in einen anderen Betrieb des gleichen Unternehmens oder in eine andere Konzerntochter integriert werden.

Am Insourcing können verschiedene Akteure partizipieren. Neben den Eigentümer:innen und verschiedenen Managementebenen (Top-, mittleres und unteres Management) sowie Funktionen wie Einkauf, Produktion, Vertrieb, F&E und Controlling oder Finanzen, Vertrieb, Logistik und Service können auch betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretungen in den Insourcing-Prozess involviert sein. Auch externe Stakeholder wie z.B. NGOs, Staat oder Verbände können sich in Insourcing-Prozesse einbringen.

Dabei können die verschiedenen Akteure unterschiedliche Haltungen zum Insourcing entwickeln. Sie können dieses fördern, ihm indifferent gegenüberstehen oder Widerstand leisten. Voraussetzung für die Durchsetzung der jeweiligen Haltung ist eine entsprechende Ressourcenausstattung und/oder Koalitionsbildung mit anderen internen und/oder externen Stakeholdern.

Insourcing kann in dem Bereich erfolgen, den die relevanten Akteure als Kernbereich der Wertschöpfung betrachten, behandeln und legitimieren. Dabei kann sich das, was als Kern der Wertschöpfung betrachtet und behandelt wird, im Zeitverlauf durchaus ändern. Beispielsweise können veränderte Kontextbedingungen, neue Akteure und Koalitionen zwischen diesen oder auch Lernprozesse dazu führen, dass einstmals als peripher wahrgenommen Aktivitäten in das Zentrum des Interesses der Stakeholder rücken.

Verschiedene konzeptionelle Zugänge können einen Beitrag zum besseren Verständnis von Insourcing liefern. Wir gehen deshalb in der gebotenen Kürze auf verschiedene wirtschaftswissenschaftliche (Kapitel 2.2) und sozialwissenschaftliche (Kapitel 2.3) Begründungen von Insourcing ein, bevor wir unseren eigenen Ansatz – eine strukturationstheoretische Perspektive auf Insourcing – präsentieren (Kapitel 2.4).

2.2 Insourcing aus wirtschaftswissenschaftlichen Perspektiven

Mit der Dynamik von Wertschöpfungsprozessen in Form von In- oder Outsourcing setzen sich eine Reihe von wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen auseinander (Bühner/Tuschke 1997). Dazu gehören die Transaktionskostentheorie (Kapitel 2.2.1), Arbeiten in der Tradition der International-Business-Literatur (Kapitel 2.2.2) und Ansätze des strategischen Managements (Kapitel 2.2.4).

2.2.1 Insourcing aus transaktionskostentheoretischer Perspektive

In wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten zu Out- und Insourcing-Prozessen hat insbesondere die Transaktionskostentheorie (Williamson 1985) große Aufmerksamkeit erlangt. Sie geht davon aus, dass begrenzt rationale Akteure (Simon 1955) bei gegebenen Produktionskosten über die Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten anhand von Transaktionskosten entscheiden, die in Abhängigkeit von der Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion sowie den transaktionsspezifischen Investitionen variieren.

Transaktionskosten sind diejenigen Kosten, die beim Übergang eines Gutes oder einer Dienstleistung über eine rechtlich bestimmbare Schnittstelle zwischen zwei Organisationen anfallen. Dazu gehören Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Abschlusskosten, aber auch die Kosten der Überwachung und – im Fall des Scheiterns der Geschäftsbeziehung – der Durchsetzung des Vertrags (Picot 1982).

So variieren z. B. in Abhängigkeit von den transaktionsspezifischen Investitionen – also Investitionen, die an eine bestimmte Austauschbeziehung geknüpft sind – die gewählten Koordinationsformen: Bei niedrigem Engagement in Form transaktionsspezifischer Investitionen wählen die Akteure marktliche, bei einem mittleren Niveau netzwerkförmige und bei einem hohen Niveau hierarchische Beziehungen (Hoffmann 1999). Letztere Einstufung von Investitionen in Geschäftsbeziehungen oder der Wandel der Bewertung führt zu einem Insourcing.

Auch wenn diese Perspektive durch den Nobelpreis für Oliver E. Williamson quasi „geadelt“ wurde, wirft sie aufgrund ihres spezifischen Zugriffs auf ökonomisches Handeln viele Fragen auf und eignet sich nur begrenzt für eine Analyse von Insourcing als Ergebnis organisationaler Restrukturierungsprozesse, weil sie beispielsweise eigeninteressiertes Handeln ausblendet oder strategische Aspekte nicht ausreichend würdigt (vgl. genauer Sydow 1992; Windeler/Wirth 2018).

2.2.2 Insourcing aus der Perspektive der International-Business-Literatur

In der International-Business-Literatur finden sich verschiedene Analysen zu Out- und Insourcing-Prozessen, die unterschiedliche Aspekte betrachten. Insourcing wird oft im Kontext von „Reshoring“ oder „Backshoring“ betrachtet (u. a. Bals/Kirchoff/Foerstl 2016, S. 104; Wiesmann et al. 2017), bei dem vor-

mals in andere Länder ausgelagerte Leistungen in das Stammland oder Nachbarländer („Nearshoring“) zurückverlagert werden.

Qualitative Untersuchungen, in denen mithilfe von Fallstudien Unternehmensentscheidungen, Bedingungen, Motive und Folgen von Insourcing untersucht werden (z. B. Drauz 2014; Stentoft et al. 2016; Santangelo/Meyer/Jindra 2016; Hartman/Ogden/Hazen 2017; Theyel/Hofmann/Gregory 2018), liegen ebenso vor wie die Auswertung quantitativer Untersuchungen.

Die Datenlage und das Wissen über Insourcing sind dennoch begrenzt. Zum Teil wurden Datensätze auf Basis von Presse- und Medienberichten zusammengestellt (Bals/Kirchoff/Foerstl 2016; Fratocchi et al. 2016). Auffällig ist, dass vorhandene Fallstudien oft auf einer geringen Anzahl von Interviews basieren (zum Teil $n = 1$). Die Organisation selbst bleibt dadurch eine Blackbox, weil intraorganisationale Aushandlungsprozesse ausgeklammert werden (Bals/Kirchoff/Foerstl 2016; Barbieri et al. 2018; aber Drauz 2014).

Die Sinnhaftigkeit einer solchen Perspektive wird aber durch die vorliegende Forschung klar belegt, weil Entscheidungen nicht einfach kosteninduziert sind, sondern auf Basis vielfältiger Faktoren und situativer Bedingungen getroffen werden, von denen die meisten „hard to quantify“ (Sundquist/Hulthén/Gadde 2015, S.98) sind (Cohen et al. 2018).

Fragen von institutionalisierter Mitbestimmung spielen in der stark betriebswirtschaftlich geprägten Literatur weder theoretisch noch empirisch eine Rolle (vgl. aber Stentoft et al. 2016 zur Bedeutung von „Flexicurity“). Beschäftigungssicherung durch Insourcing wird allenfalls als Ausdruck einer sozialen Verantwortung von Unternehmen (Bühner/Tuschke 1997) oder als Mittel betrachtet, um Auslastungsprobleme zu managen (z. B. Drauz 2014).

Einer der wenigen Ansätze, der qualitative und quantitative Verfahren verbindet, stammt von Kinkel und Maloca (2009). Sie werten Daten einer (Panel-)Befragung aus, an der 1.663 Unternehmen teilnahmen, und ergänzen sie durch 39 qualitative Interviews in 39 Unternehmen. Dabei zeigen sie im Rahmen ihrer quantitativen Analyse, dass Offshoring häufig erfolgt, um die Kostenposition des Unternehmens dadurch zu verbessern, dass die Produktion in Niedriglohnländer verlagert wird. Davon sind Unternehmen mit standardisierten Produktionsverfahren und niedrigen Qualifikationsanforderungen stärker betroffen als Unternehmen mit stark kundenspezifischer Produktion und formal höher qualifiziertem Personal. In 16 Prozent aller Unternehmen erfolgte ein Backshoring.

Die Längsschnittbetrachtung über mehrere Erhebungswellen der Panel-Untersuchung zeigt, dass ungefähr ein Viertel aller Offshoring-Maßnahmen innerhalb von fünf Jahren zurückgenommen wurde (471 von 1.663 befrag-

ten Unternehmen) und dass es sich bei Reshoring um ein relevantes Phänomen handelt (Kinkel/Maloca 2009). Betrachtet man den Zeitraum von vier bis fünf Jahren davor, so sieht man, dass nur 15 Prozent aller Unternehmen Produktionen integrieren. Das heißt, dass Backshoring eher Lokalisierungsfehlentscheidungen kurzfristig korrigiert.

Im Hinblick auf die Gründe und Motive für das Backshoring kann festgestellt werden:

„[T]he main reasons for backshoring activities are caused by problems in running reliable production processes at the foreign location, resulting in a sub-par performance in qualitative factors that have not been adequately taken into consideration in the former offshoring decisions.“ (Kinkel/Maloca 2009, S. 160)

Dementsprechend werden vor allem Flexibilitätseinbußen und Qualitätsprobleme genannt. Insofern sind die Backshoring-Entscheidungen auch kurzfristige Reaktionen auf „outsourcing failures“ und/oder Probleme in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die keinen strategischen Charakter haben, z. B. als Reaktion auf Veränderungen in der lokalen Umwelt. Andere Gründe, z. B. Koordinationskosten, mangelhafte Infrastruktur oder fehlendes qualifiziertes Personal, sind deutlich weniger wichtig. Dies legt die Vermutung nahe, dass in den Zielländern der Verlagerung Aufholprozesse erfolgreich abgeschlossen wurden und auch die Unternehmen die Koordination ihrer internationalen „operations“ gelernt haben.

Die Länder, aus denen zurückverlagert wird, sind vor allem mittel- und osteuropäische Länder (39 Prozent); Rückverlagerungen aus China sind vergleichsweise selten (2 Prozent). Kinkel und Maloca (2009, S. 160) erklären dies mit dem größeren Umfang der einzelnen Verlagerung nach China und den infolgedessen umfangreicheren Prüfungen im Vorfeld der Entscheidung.

Die qualitativen Erhebungen in 39 Unternehmen bringen zusätzliche Einsichten hervor:

- So müssen erstens Unternehmensstrategie und Offshoring-Kriterien kompatibel sein. Deutsche Unternehmen, die eher eine „diversifizierte Qualitätsproduktion“ (Sorge/Streeck 2016) praktizieren, profitieren nur begrenzt von Kostensenkungsstrategien, benötigen aber umso mehr ein innovationsfreundliches Umfeld, Zulieferungen in hoher Qualität und flexible Kooperationspartner und Arbeitskräfte. Die Entscheidungskriterien in Unternehmen reflektieren diese Faktoren aber oft nur unzureichend, denn sie stellen vor allem auf leicht zu messende Hard Facts („Kosten“) ab. Soft Facts, die für die Geschäftsmodelle von in Deutschland an-

gesiedelten Unternehmen zentral sind (z.B. Innovation), lassen sich so nicht angemessen erfassen.

- Zweitens können die internen Optimierungsmöglichkeiten durch Produkt- und Prozessinnovationen – und damit auch die internen Kostensenkungsmöglichkeiten – ausgeschöpft werden, sodass ein Offshoring obsolet wird. Hintergrund sind z.B. massive Steigerungen der Arbeitsproduktivität, die durch neue Abläufe, Technologien und Organisationsformen möglich werden.
- Drittens kann ein „thinking in networks“ (Mattson 1987) andere Entscheidungen hervorbringen, weil es das Beziehungsgeflecht im Blick hat, in das Unternehmen zwangsläufig eingebettet sind. Dies hilft, Probleme zu vermeiden, und generiert zusätzliche Chancen, weil Unternehmen an ihrer Homebase in der Regel ein ausdifferenziertes und ineinandergreifendes Netzwerk von Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Dienstleistern, der Region und der Politik entwickelt haben, das für wirtschaftliche Aktivitäten zentral ist.

So können eingespielte Zulieferungsbeziehungen enden, wenn der Lieferant nicht ins Ausland folgen will, oder es droht dessen Insolvenz, weil er nach einer Verlagerung entscheidende Umsatzanteile einbüßt. Möglich ist auch, dass die Volatilität von Märkten Entscheidungen schon kurze Zeit später wieder unwirtschaftlich macht. „Thinking in networks“ kann auch die negativen Seiten von regionalen Netzwerken begrenzen, z.B. Wissensabfluss an Konkurrenten, indem diese Aspekte reflektiert werden.

- Viertens kann eine Offshoring- bzw. Backshoring-Entscheidung nur valide sein, wenn die Dynamik der Veränderungen an unterschiedlichen Orten im In- und Ausland in unterschiedlichen Szenarien differenziert berücksichtigt wird.
- Unternehmen und ihre Manager:innen tendieren fünftens dazu, Zeit und Kosten für das Anfahren der Produktion, die Sicherung der Produktqualität und das Erreichen der gewünschten Produktivität zu unterschätzen. Zudem werden die Nacharbeits-, Koordinations- und Gemeinkosten im laufenden Betrieb zuweilen nicht realistisch kalkuliert.

Hartman/Ogden/Hazen (2017) haben in den USA auf Basis eines qualitativen Designs Interviews mit verschiedenen Akteur:innen in zwölf Unternehmen geführt und liefern wichtige Einsichten in mögliche Entscheidungslogiken und Motive für Reshoring. Dabei betonen sie die Bedeutung von Schlüsselergebnissen für die Insourcing-Entscheidung, z.B. die Insolvenz des Lieferanten

oder die Aufgabe eines Geschäftsfeldes beim Lieferanten, die zu einer Neubewertung der Optionen „buy, co-operate or make“ führen. Für die Informationsbeschaffung konzentrieren sich die Autor:innen auf das höhere Management und den optimalen Entscheidungszeitpunkt (zu einem anderen Aspekt vgl. die 14 Fallstudien zur Rückverlagerung der spanischen Schuhindustrie von Martínez-Mora/Merino 2014).

Zusammenfassend kann auf Basis der qualitativen Untersuchungen festgehalten werden, dass Offshoring-Entscheidungen manchmal auf simplifizierten Assessments basieren, die die Realität nicht adäquat abbilden und gleichzeitig die Risiken, Dynamiken und Unsicherheiten unterbewerten. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass Insourcing bzw. Backshoring ein relevantes Phänomen ist und bleibt.

2.2.3 Outsourcing-Failure-Studien

Studien zum „outsourcing failure“ bzw. Scheitern von Outsourcing sind eher rar, denn „only a few comprehensive failure stories have been reported“ (Moet et al. 2013). Unter „outsourcing failure“ verstehen Cabral/Quelin/Maia (2014) die Rücknahme einer einmal getroffenen Outsourcing-Entscheidung und die Re-Integration der Aufgabe in den betrieblichen Zusammenhang aufgrund nicht erfüllter Erwartungen hinsichtlich Zeit, Kosten und/oder Qualität. Basierend auf 19 Interviews zeigt die Studie zum Insourcing der Instandhaltung eines Metallurgie-Unternehmens, dass dafür eine Reihe von Gründen bedeutsam sind.

Neben den in [Kapitel 2.2.1](#) angesprochenen Aspekten ist insbesondere die Orientierung an „Managementmoden“ für ein schlecht vorbereitetes Outsourcing bedeutsam. Zudem kann auch institutioneller Druck z.B. durch Arbeitsschutzgesetze, die eine Verantwortung des Auftraggebers auch für Subunternehmen, aber keine Durchgriffsmöglichkeit vorsehen, für die Rücknahmeentscheidung verantwortlich gemacht werden. Insbesondere Professionen und Gewerkschaften üben Druck in Arbeitsschutzfragen aus, die in Interventionen des Gesetzgebers münden.

In einer Einzelfallstudie (Bühner/Tuschke 1997) werden die Angst der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen vor Arbeitsplatzverlust und der technologische Wandel neben strategischen Überlegungen als weitere Gründe für das Scheitern von Outsourcing angesehen. Aufgrund der Pluralität der identifizierten Gründe für das Scheitern des Outsourcings gibt diese Studie Hinweise auf die Komplexität von Insourcing-Prozessen.

Zu ähnlichen Befunden kommen Moe et al. (2013) in ihren vier Fallstudien gescheiterter Outsourcing-Maßnahmen bei mittelständischen skandinavischen Software-Unternehmen. Die Qualität der Programmierung variiert mit dem organisationalen Kapital, das heißt den Fähigkeiten der beauftragten Unternehmen, die wiederum vom Humankapital – den Fähigkeiten der Mitarbeitenden – und dem sozialen Kapital – der Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten – abhängen.

Ersteres ist z.B. von der inner- und zwischenbetrieblichen Fluktuation der Beschäftigten des Auftragnehmers beeinflusst, da in einer fluktuierenden Belegschaft kein Lernen erfolgt bzw. erfolgen kann. In zwei von vier Fällen werden solche Beziehungen jedoch nicht beendet, weil es aufgrund der Investitionen in die Beziehung zu einem „escalating commitment“ gegenüber den Outsourcing-Projekten kommt.

Hertwig und Wirth (2019) behandeln in einer Fallstudie die Situation, dass ein Insourcing erst in Reichweite kommt, nachdem die für das Outsourcing verantwortliche Führungskraft ausgewechselt ist. Sie verweisen damit auf die Rolle nicht-objektiver Bewertungen und „Machtspiele“ (Crozier/Friedberg 1979) als Grundlage von Entscheidungen. Verschärft werden die Probleme des Outsourcings für den Besteller in dieser Falluntersuchung durch Größenunterschiede, da die Bedeutung des Bestellers für den Dienstleister aufgrund zu niedriger Umsätze, Auslastung und Erträge zu gering ist. Zusätzlich werden die Probleme durch Managementfehler bei der Auswahl des Dienstleisters, Koordination und Bewertung verschärft.

Studien, die die Bedeutung von In- und Outsourcing mit einer quantifizierenden Perspektive untersuchen, sind ebenfalls noch selten (Kinkel/Lay 2003, S.2). Dies gilt insbesondere für das Geschehen in Deutschland.

Hofmann (2008, S.104 ff.) referiert mehrere Studien, die auf ein häufiges Scheitern von Outsourcing-Beziehungen hindeuten. So scheitern US-amerikanischen Studien zufolge 75 Prozent der Outsourcing-Geschäftsbeziehungen. 70 Prozent der Auftraggeber von Logistikdienstleistern gaben an, ihren Kontrakt nicht verlängern zu wollen – wenngleich dies nicht zwangsläufig zu Insourcing, sondern möglicherweise auch zu einem Anbieterwechsel führt.

Die Gründe hierfür sind neben Qualitätsproblemen unerwartet hohe Kosten, Mängel in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, grundlegende Strategieänderungen, mangelnde Innovationskraft des Auftragnehmers, Spannungen im Verhältnis zu Stakeholdern wie Kund:innen oder Veränderungen in der Unternehmensumwelt.

Demgegenüber verweisen die Insourcing-Studien des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) für Deutschland auf eine

Reshoring-Quote von einem Sechstel bis einem Viertel der Verlagerungsfälle (Dachs/Zanker 2014; ähnliche Zahlen berichten Stentoft/Mikkelsen/Johnsen 2015 für Dänemark). Mehrere (Panel-)Untersuchungen des ISI untersuchen seit den 1990er Jahren für verschiedene Auftraggeber (z. B. Otto-Brenner-Stiftung, VDI) das Out- und Insourcing-Geschehen im Verarbeitenden Gewerbe mit einer auf einer schriftlichen Befragung basierenden quantitativen Methodik („Modernisierung der Produktion“, „Innovationen in der Produktion“, „European Manufacturing Survey“).

So haben von 2004 bis 2006 15 Prozent der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes Teile ihrer Produktion ins Ausland in Tochtergesellschaften oder rechtlich unverbundene Unternehmen verlagert. Dies markiert einen Rückgang der Verlagerungsaktivitäten im Vergleich zum vorherigen Dreijahreszeitraum. Zudem erfolgt, wie eine Längsschnitterhebung zeigt, auf jede vierte bis sechste Verlagerung eine Rückverlagerung innerhalb eines Zeitraums von vier bis fünf Jahren. Gleichwohl führt dies – so die Interpretation von Dachs und Zanker (2014, S. 8) – in Deutschland nicht zu einer „Renaissance der Produktion“.

Insourcing-Aktivitäten sind spezifisch nach Teilbranchen, Betriebsgrößen und Funktionsbereichen sowie konjunkturell geprägt:

- So sind der Fahrzeugbau und seine Zulieferer sowohl bei der Ver- als auch bei der Rückverlagerung besonders aktiv, während die chemische Industrie besonders standorttreu ist.
- Insbesondere Betriebe mit einer Größe von 50 bis 249 Beschäftigten weisen eine hohe Dynamik in Bezug auf Ver- und Rückverlagerung auf.
- Betrachtet man, in welchen Funktionsbereichen Insourcing stattfindet, so nehmen 13 Prozent der Betriebe eine Outsourcing-Entscheidung in der F&E zurück, in der Fertigung 12 Prozent und in der EDV 11 Prozent. Gravierende Unterschiede zwischen Funktionsbereichen zeigen sich also offenbar nicht.
- Während die Zahl der Verlagerungen sinkt, bleibt die der Rückverlagerungen konstant. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden Leistungen in zunehmendem Maße wieder im Konzern erbracht. Hintergrund sind dabei mitunter die bereits von Drauz (2014) erwähnten Auslastungsprobleme und Kapazitäten sowie die damit verknüpfte Befürchtung kostenrächtiger und imagegefährdender Personalabbaumaßnahmen.

Als zentrale Motive für ein Insourcing werden Flexibilitätseinbußen und Qualitätsprobleme genannt, die beim externen Bezug von Leistungen zu verzeichnen sind. Betrachtet man jedoch F&E- und EDV-Outsourcing, so spie-

len auch Kompetenzen des Anbieters eine wichtige Rolle. Die Bedeutung dieser Gründe variiert jedoch im Zeitverlauf. So gewinnen z. B. Personalkostensteigerungen im Ausland aufgrund eines Aufholprozesses in der Lohnentwicklung als Rückverlagerungsgrund an Bedeutung (Kinkel/Lay 2003; Kinkel/Maloca 2008, 2009).

2.2.4 Insourcing aus der Perspektive des strategischen Managements

Entscheidungen zu „make, buy or cooperate“ – Eigenerbringung einer Leistung, Kauf auf dem Markt oder Bezug in einer netzwerkförmigen Beziehung – sind Gegenstand des strategischen Managements und von Theoriesätzen zum strategischen Management (Sydow/Möllering 2015). Geht man dabei von einer industrieökonomischen bzw. marktbasierten Sicht aus (Porter 1983), so bewirken die Entscheidungen vor dem Hintergrund von Ressourcenmobilität und Rationalität eine Anpassung an den Branchenwettbewerb. Dies sollte im Ergebnis dazu führen, dass Unternehmen einer Branche ihre Strukturen und Strategien aneinander angleichen.

Aus diesen Prozessen heraus entstehen dann Auslagerungs- bzw. Insourcing-Wellen. Diese Sichtweise unterschätzt allerdings die Möglichkeiten von „strategic choice“ (Child 1972, 1997), also den Handlungsspielraum des Managements. Anders argumentieren deshalb auch Arbeiten in der Tradition des „resource-based view“ auf strategisches Management, die auf die einzigartige und nicht-transferierbare Ressourcenausstattung von Unternehmen abstellen (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; weitere Beiträge in Foss 1997). Unternehmen generieren dabei Kernkompetenzen, um sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu sichern (Prahalad/Hamel 1990).

Diese auf die besondere Ressourcenausstattung von Unternehmen abstellende Argumentation steht Outsourcing eher skeptisch gegenüber, weil die Ressourcen und damit die Wettbewerbsvorteile in komplexen Prozessen generiert werden, die durch Outsourcing gestört werden könnten (Hinterhuber/Stuhec 1997; Größler 2007). Insofern nimmt diese Perspektive an, dass lediglich Randaktivitäten outgesourct werden; es erfolgt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen (Hamel/Doz/Prahalad 1989).

Zugleich ist aber auch ein „strategisches Reservepotenzial“ (Bühner/Tuschke 1997, S.24) vorzuhalten, das die Grundlage für zukünftige Wettbewerbsvorteile in Abhängigkeit von Marktentwicklungen bildet. Da Letztere unsicher sind, ist auch die Bestimmung von nicht-outsourcingfähigen Teilen

der Geschäftstätigkeit nicht eindeutig. Vor diesem Hintergrund hat das Management Eindeutigkeit zu schaffen, was auch auf managementinterne Prozesse der Interpretation und Bewertung verweist. Insourcing kann daher auch das Ergebnis einer Umbewertung dessen sein, was als strategisches Reservepotenzial vorgehalten werden soll und was als zukunftssträchtig angesehen wird.

Kritisch wird gegen diesen Ansatz eingewandt, dass er erstens auf Prozesse abstellt, die sich nicht managen lassen, und zweitens übersieht, dass im Management interorganisationaler Beziehungen auch eine Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile liegen kann (Dyer/Singh 1998; Duschek 2002), wenn „kooperative Kernkompetenzen“ (Duschek 1998) entwickelt werden. Nicht zuletzt aufgrund des ersten Kritikpunktes hat der „resource-based view“ auf strategisches Management in den letzten Jahren erheblich an Einfluss in der Debatte verloren.

2.3 Insourcing aus sozialwissenschaftlichen Perspektiven

Politökonomische und arbeitspolitische Ansätze begreifen die Gestaltung der interorganisationalen Arbeitsteilung als Medium und Resultat von gemeinsamen und divergierenden Interessen der jeweiligen Akteure (klassisch Benson 1975; Jürgens 1984; Breisig 2016) und somit als Ausdruck von Macht, Herrschaft und „Politik“ (Sandner 1990; Ortmann et al. 1990).

Dementsprechend ist aus dieser Perspektive die interorganisationale Arbeitsteilung ein „contested terrain“ (Edwards 1979), auf dem die jeweiligen Akteure ihre Machtressourcen in „mikropolitischen Spielen“ einsetzen, um für sie günstige Konstellationen und/oder Ergebnisse durchzusetzen, die ihre Interessen in besonderem Maße befriedigen. Dabei können sich im Zeitverlauf temporäre und unterschiedliche Koalitionen herausbilden, die jenseits klassischer Dichotomien von Kapital und Arbeit organisiert sind (Hertwig/Wirth 2019).

Auch bei den beiden Fallstudien von Hertwig und Wirth (2019) zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen sind gravierende Qualitätsprobleme und als Folge davon nicht erreichte Kostensenkungsziele Ausgangspunkt für das Insourcing. Allerdings zeigen die Studien, dass die betrieblichen Interessenvertretungen hier eine zentrale Rolle spielen, die das Insourcing in einem Fall mit Unterstützung des Gesamtbetriebsrats, im anderen Fall in einer Koalition mit dem unteren und mittleren Management gegen die Geschäftsleitung durchsetzen. Die Autoren argumentieren, dass Insourcing ein von Poli-

tik durchsetzter Prozess sei, in dem auch ungewöhnliche und temporäre Koalitionen aus Akteuren mit ansonsten unterschiedlichen Interessen gemeinsam handeln könnten.

Ganz ähnlich zeigen Dupuis und Greer (2021), dass die Interessenvertretungen in den Werken nordamerikanischer Automobilhersteller in einigen Fällen Insourcing mittels Koalitionen mit jeweils bestimmten Managementfraktionen in übergeordneten Geschäftsbereichen bzw. auf Unternehmensebene initiieren konnten. Auch hier erfolgt die Beeinflussung der Entscheidung eher im Verborgenen.

Auf den politischen Charakter von Insourcing verweist auch Zullo (2004), wenn er die kostenrechnerische Rechtfertigung bzw. deren Kritik als eine Ressource ansieht, mit der Outsourcing ggf. begründet bzw. verhindert und/oder ein Insourcing durchgesetzt bzw. initiiert werden kann. Das Rechnungswesen wird hier also wie in der Accounting-Forschung (dazu überblicksartig Becker 2014) als Medium und Resultat sozialer Prozesse begriffen.

Aus organisationssoziologischer Perspektive lassen sich In- und Outsourcing-Strategien als Restrukturierungen begreifen, die stark von „Trends“ oder „Managementmoden“ (Abrahamson 1996) beeinflusst sind. Gerade aufgrund der großen Unsicherheit zukünftiger Wirtschaftsentwicklungen und der Volatilität globaler Märkte tendieren unternehmerische Entscheider:innen dazu, sich an als erfolgreich wahrgenommenen Vorbildern zu orientieren. Frühere Outsourcing-Wellen, die Fokussierung auf das Kerngeschäft, aber auch die Verringerung der Stammebelegschaft aufgrund von Finanzmarktwängen fallen in diese Kategorie.

In- und Outsourcing werden auch im Rahmen der Debatten zur Internationalisierung der Organisation von Leistungsprozessen debattiert. *Global Value Chains* (GVC), *Global Production Networks* (GPN) und *Global Value Networks* (GVN) sind Konzepte, die die komplexen transnationalen Verflechtungen von Produktion und Wertschöpfung beschreiben (Kano/Tsang/Yeung 2020). Die Debatten thematisieren die kontingenten Folgen und Risiken der interorganisationalen Arbeitsteilung, der Organisation von Wertschöpfung über Ländergrenzen hinweg und folglich auch der Aktivitäten im Zusammenhang mit In- und Outsourcing.

Konsens ist, dass Insourcing generell eine stärkere Kontrolle der unternehmerischen Leistungsprozesse ermöglicht, was sich vorteilhaft auf Kosten- und Effizienzfragen, Produkt- und Prozessqualität, Risiko- und Wissensmanagement sowie soziale und ökologische Aspekte auswirken kann:

- Das Outsourcing von Leistungen erfolgt in der Regel aus Kosten- und Effizienzmotiven. Aufgrund der dynamischen und unsicheren Entwick-

lung von Märkten und Regionen können die Kosten der Auslandsproduktion jedoch steigen oder Einsparungen können geringer ausfallen als erwartet. In diesen Fällen wird Insourcing für Unternehmen eine strategische Option (Gereffi/Fernandez-Stark 2016).

- Insourcing kann durch bessere Kontrolle zur Verbesserung von Qualität und Produktionsprozessen beitragen, wodurch eine schnellere Anpassung an Marktveränderungen möglich wird (Coe/Dicken/Hess 2008). Innerhalb von GVN stehen Wissensaustausch und Generierung von Innovationen im Vordergrund. Hier kann Insourcing helfen, internes Know-how zu bewahren und/oder zu generieren, was für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sein kann.
- Auch lassen sich Risiken wie politische Instabilität, Naturkatastrophen und globale Pandemien durch Insourcing verringern, indem kritische Produktionsschritte näher am Heimatmarkt angesiedelt werden (Henderson et al. 2002).
- Auch die Kontrolle und Durchsetzung sozialer und ökologischer Standards fällt Unternehmen durch Insourcing leichter (Haipeter et al. 2023).

Die hier referierten Ansätze thematisieren relevante Aspekte für die Frage nach der (Neu-)Konfiguration der Wertschöpfung durch In- und Outsourcing. „Strategy-as-Practice“ (Vaara/Whittington 2012; Whittington 2010; Whittington/Melin 2003) – eine andere Strömung innerhalb der Strategieforschung, die in der Tradition der deskriptiven Strategieforschung steht, sozialwissenschaftliche Kenntnisse verwertet (Mintzberg 1978; Mintzberg/McHugh 1985) und die tatsächliche Praxis des strategischen Managements untersucht – kann ebenfalls zur Erklärung von Insourcing herangezogen werden.

Forschende untersuchen dabei, wie durch soziale Praktiken, also wiederkehrende Handlungen der Akteure (Giddens 1984; Windeler 2001), Strategien geprägt werden. Dies erfolgt im Zeitverlauf in komplexen Strukturationsprozessen (Jarzabkowski 2008). Die Praktiken beeinflussen dann beispielsweise die interorganisationale Arbeitsteilung (Helfen/Schüßler/Sydow 2018).

Mit einem derartigen Strategieverständnis und dem Bezug zur Giddens'schen Strukturationstheorie konzeptualisieren wir im folgenden [Kapitel 2.4](#) das Zusammenspiel verschiedener Akteure oder Akteursgruppen im Unternehmen als Ergebnis kognitiver, normativer und machbezogener Aspekte in Prozessen, die wiederum sozial in übergreifende Strukturen eingebettet sind, z.B. in die jeweiligen (Teil-)Felder der Branche, aber auch in gesellschaftsweite und supranationale Institutionen.

2.4 Integration: Insourcing aus strukturationstheoretischer Perspektive

Mithilfe der von Anthony Giddens (1984) entwickelten Strukturationstheorie lassen sich viele der in den referierten Theorieansätzen genannten Aspekte aufgreifen und in ein multidimensionales Mehrebenenkonzept integrieren.

Die Strukturationstheorie berücksichtigt kognitive Aspekte, die auf Wahrnehmungen, Vorstellungswelten und Sichtweisen der Akteur:innen abstellen, und – eng damit verknüpft – normative Aspekte, die die Bedeutung von Legitimität für das Handeln betonen. Zudem werden machbezogene Elemente berücksichtigt, sodass mit den Dimensionen „Macht bzw. Ressourcen der Domination“ und „Deutungsmuster bzw. Sichtweisen“ (Regeln der Signifikation und Legitimation) ein umfassendes Konzept der Dimensionen des Sozialen vorliegt.

Diese unterschiedlichen Dimensionen sind in allen sozialen Systemen relevant, wobei sich verschiedene Arten differenzieren lassen: Soziale Systeme – also soziale Beziehungen und Interaktionen, koordiniert in Raum und Zeit – reichen von Organisationen über Regionen und Industrien bzw. Branchen bis hin zu staatlichen oder supranationalen Einheiten.

Indem die Strukturationstheorie die wechselseitige Beeinflussung dieser Sozialsysteme betont, eröffnet sie eine Mehrebenenperspektive, die zudem die Berücksichtigung von Institutionen auf den unterschiedlichen Ebenen ermöglicht. Diese multidimensionale Mehrebenenperspektive basiert auf mehreren strukturationstheoretischen Basiskonzepten, die der Vollständigkeit halber im Folgenden kurz skizziert werden.

2.4.1 Basiskonzepte der Strukturationstheorie

Die Strukturationstheorie überwindet mit dem Konzept der Dualität von Handlung und Struktur den Gegensatz zwischen strukturalistischen und handlungsorientierten Ansätzen, indem sie auf die wechselseitige Konstitution von Handlung und Struktur verweist (Giddens 1984; Ortmann/Sydow/Windeler 2000, 2023; Sydow 2014). Demnach ermöglichen Strukturen Handeln, indem sich die Akteure in ihrem Handeln auf die Strukturen sozialer Systeme – die Regeln der Signifikation und Legitimation sowie Ressourcen der Domination – beziehen. Und indem sie dies tun, reproduzieren sie zugleich diese Strukturen oder verändern sie:

„Die Akteure beziehen sich in ihrem Handeln auf die Regeln, wie man im jeweiligen System etwas benennt und Bedeutung zuweist (Signifikation) und als passend oder unpassend, richtig oder falsch usw. beurteilt (Legitimation). Zudem gebrauchen sie immaterielle Ressourcen wie Wissen oder Beziehungsstrukturen (autoritative Ressourcen) oder materielle Dinge wie Maschinen oder Geld (allokative Ressourcen) und tragen hierdurch zur Reproduktion oder zur Veränderung von Herrschaft (Domination) bei“ (Hertwig/Wirth 2021, S.20).

Der Wandel sozialer Praktiken kann von allen Dimensionen des Sozialen ausgehen. So können in Unternehmen neue Sichtweisen auf Insourcing einziehen, weil z. B. bestimmte Managementfraktionen Probleme in der interorganisationalen Zusammenarbeit wahrnehmen. Auch kann die Legitimität von Outsourcing im Management erodieren, weil z. B. der Gesetzgeber – wie in der deutschen Fleischindustrie (Erol/Schulten 2021) – Onsite-Werkverträge in Kernbereichen der Wertschöpfung untersagt.

Zudem können Veränderungen aufgrund veränderter Machtverhältnisse ausgelöst werden. So geraten beispielsweise Unternehmen nach einem Outsourcing in relative Abhängigkeit von ihren Lieferanten oder Dienstleistern (vgl. die Beispiele aus dem Einzelhandel in Hertwig/Wirth 2019). Nachdem dies vom Management und anderen Akteuren wahrgenommen wird, steuern sie um und bauen eigene Kompetenzen im Zuge eines Insourcings auf. Auch Veränderungen der geopolitischen Konstellation, der Zusammenbruch von Lieferketten oder neue Möglichkeiten der Digitalisierung können den Anstoß für einen Wandel sozialer Praktiken geben.

Die hier referierten Beispiele für den Wandel der interorganisationalen Arbeitsteilung zeigen, dass diese Veränderung auch von unterschiedlichen Ebenen ausgehen kann. Im Falle der Fleischwirtschaft wird die Regulation des gesamten Feldes verändert. Ebenso können sich aber auch Organisationen verändern, sodass Wandel aus diesen heraus initiiert wird, oder Organisationen stellen ihren Geschäftsbetrieb ganz oder teilweise ein und stehen folglich für eine zwischenbetriebliche Beziehung nicht mehr zur Verfügung.

Aufgrund der hier interessierenden Fragestellungen, mit denen organisationale Entscheidungsprozesse über die interorganisationale Verteilung von Wertschöpfung untersucht werden, ist die multiple soziale Einbettung von Organisationen zu berücksichtigen. So sind Organisationen in Unternehmensnetzwerke (Sydow 1992; Powell 1990) involviert, prägen diese und werden von ihnen geprägt. Zugleich sind sie aber auch in umfassendere „organisationale Felder“ (DiMaggio/Powell 1983) eingebettet – eine Branche oder

einen Sektor, in dem sich Organisationen wechselseitig als „dem Feld zugehörig“ wahrnehmen.

Letztlich sind Organisationen Teil der Gesellschaft und werden durch gesellschaftsweite Institutionen sozial strukturiert, zu denen beispielsweise das Arbeitsrecht, aber auch Managementmoden oder Trends gehören. Diese umfassenderen Sozialsysteme werden durch die sozialen Praktiken der Akteure als wiederkehrende Handlungsmuster geprägt, die durch bestimmte Strukturmerkmale – die Sets von Regeln und Ressourcen – gekennzeichnet sind. Hier nehmen die Akteure Bezug auf die sie umgebenden Sozialsysteme und deren Sets von Regeln und Ressourcen (Windeler 2001, S. 124). Diese umfassenderen Sozialsysteme bilden als solche den Kontext von Organisationen.

Trotz der „kontextsensitiven“ Perspektive der Strukturationstheorie spielen neben kollektiven auch individuelle Akteur:innen eine zentrale Rolle für die (Re-)Produktion sozialer Praktiken (Granovetter 1985), denn diese werden auch im individuellen Handeln (re)produziert. Dies wird deutlich, wenn man beispielsweise die Rolle von Eigentümer:innen in mittelständischen Unternehmen oder individualisierte Arbeitsregulationen genauer betrachtet (vgl. zu Letzteren Windeler/Wirth 2004).

Das Giddens'sche Konzept der „dialectic of control“ geht davon aus, dass es zwar Machtasymmetrien gibt, dass jedoch kein Akteur dem oder den anderen Akteuren völlig ausgeliefert ist. Die Verfügung über alloкатive Ressourcen (Einfluss über Dinge) und autoritative Ressourcen (Einfluss durch Menschen) ist zwar ungleich verteilt; jedoch können sich – wie in mikropolitischen Ansätzen der Organisationsforschung betont (Crozier/Friedberg 1979; Ortman et al. 1990) – Situationen ergeben, in denen weniger machtvoll Akteure und ihre Ressourcen dringend „gebraucht“ werden.

Beispielsweise können sich eigentlich weisungsgebundene Arbeitnehmer:innen entscheiden, Anweisungen ihrer Vorgesetzten nicht zu befolgen (Burawoy 1979). Dies gilt auch für kollektive Akteure, bei denen sich ebenfalls eine „Machtumkehr“ (Bouncken/Müller-Lietzkow 2007) ereignen kann. So kann neben der Veränderung der Kontexte auch strategisches Handeln zur Veränderung von Machtverhältnissen führen.

Die Akteur:innen – individuelle wie kollektive – handeln reflexiv: Sie werten Informationen über die Kontexte, in denen sie agieren, das Handeln anderer und die Ergebnisse des eigenen Handelns aus und verwerten dies in neuen Handlungssequenzen. Gleichwohl handeln sie vor dem Hintergrund unerkannter Handlungsbedingungen und produzieren durch ihre Handlungen unintendierte Folgen. Diese können ihnen später wieder als ebenfalls unerkannte Handlungsbedingungen entgegentreten (Giddens 1984, S. 5).

Organisationen sind aus dieser Perspektive Medium und Resultat „reflexiver Strukturation“ (Ortmann/Sydow/Windeler 2000, 2023) und werden im Handeln unter Bezug auf die Strukturmerkmale sozialer Praktiken hervorgebracht, reproduziert und ggf. verändert. Dabei sind die Interessen der Stakeholder – z. B. Eigentümer:innen, Management und Mitarbeitende – bedeutsam, aber nicht unbedingt homogen. Dies kann als Grundlage für Koalitionen dienen, in denen die Akteure zeitlich befristet abgestimmt handeln und ihre Ressourcen gemeinsam einsetzen (Wirth 2021c).

Daraus ergeben sich auch in Organisationen Akteurskonstellationen, die zuweilen von den aus betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern bekannten Mustern abweichen. Dies gilt auch für Mitarbeitende und ihre Interessenvertretungen, die gemeinsame, aber auch unterschiedliche Interessen haben können und ihre Ressourcen, z. B. Mitbestimmungsrechte, dementsprechend einsetzen. Als Ergebnis entstehen Strategien in Aus- und Verhandlungsprozessen vor dem Hintergrund wechselnder Koalitionen und der ungleichen Ausstattung mit Ressourcen (Mintzberg/Waters 1985; Jarzabkowski 2008).

Zunehmend wird anerkannt, dass Organisationen auch von Mitarbeitenden und – sofern vorhanden und aktiv – ihren Interessenvertretungen geprägt werden (z. B. Barley/Kunda 2001); auch sie sind Akteure im Prozess reflexiver Strukturation. Windeler und Wirth (2004) systematisieren vor diesem Hintergrund verschiedene Verfahrensweisen von Arbeitsregulation, also der Festlegung der Bedingungen, unter denen Arbeit verausgabt wird, indem sie Arbeitsregulationen nach dem Grad ihrer Formalität und Kollektivität unterscheiden.

Staatliche Regulationen wie das Arbeitsrecht, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind beispielsweise hochgradig formelle und kollektive Formen der Arbeitsregulation. Diese sind – wenn aktive Betriebsräte vorhanden sind – auf der betrieblichen Ebene Medium und Resultat eines bestimmten „Stils industrieller Beziehungen“ (Weltz 1977a), der durch jeweils spezifische Sicht- und Legitimationsweisen und einen besonderen Ressourceneinsatz als Strukturmerkmal gekennzeichnet ist.

Im Ergebnis oszilliert der Stil industrieller Beziehungen zwischen „Konfliktverdrängung“ und „offener Konfrontation“. Bei einer Konfliktverdrängung ist der Betriebsrat zu einem verlängerten Arm des Managements „degeneriert“. Wenn Management und Betriebsrat hingegen in Form einer offenen Konfrontation interagieren, setzen sie ihre jeweiligen Machtressourcen öffentlich und institutionalisiert ein, um ihren Interessen Geltung zu verschaffen. Dabei beziehen sie auch Dritte ein, z. B. Gerichte oder die Öffentlichkeit.

Am bedeutsamsten ist vor dem Hintergrund des deutschen Institutionensystems die „kooperative Konfliktverarbeitung“ (u. a. Hohn 1991). Bei diesem Stil industrieller Beziehungen vertritt die betriebliche Interessenvertretung vor allem die Interessen der Stammbesellschaft. In einem Prozess des Gebens und Nehmens kommt es zum Interessenausgleich, ohne dass außerbetriebliche Akteure wie Einigungsstellen oder Arbeitsgerichte eingeschaltet werden. Im Zentrum steht dabei die Beschäftigungssicherheit der Mitarbeitenden *und* die Erfüllung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse.

In einigen wenigen Betrieben sind Betriebsräte so einflussreich, dass sie ein „Co-Management“ (Müller-Jentsch 1995) betreiben können und im Rahmen einer Konzeptionskonkurrenz mit dem Management auch wirtschaftliche Entscheidungen mitbestimmen. Duschek und Wirth (1999) unterscheiden Co-Management-Praktiken zudem in reaktive und strategische: Bei einem *reaktiven* Co-Management reagieren die Interessenvertretungen auf bereits eingetretene Veränderungen in der Unternehmensumwelt und/oder in der Organisation. Bei einem *strategischen* Co-Management agieren sie proaktiv und beeinflussen die Unternehmensstrategie, bevor problematische Veränderungen für die Mitarbeitenden eintreten.

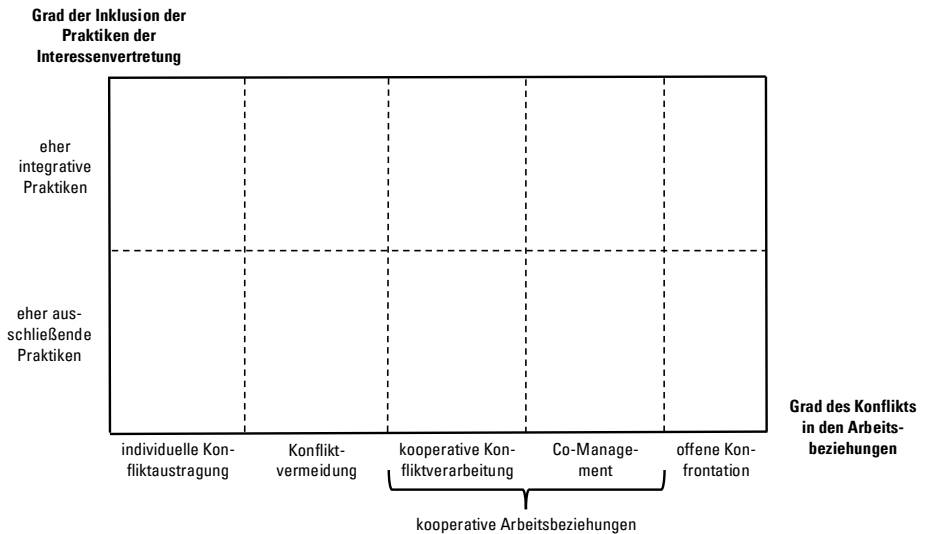
Die unterschiedlichen Stile industrieller Beziehungen gehen mit unterschiedlichen Konfliktgraden einher. So zeichnet sich beispielsweise die „Konfliktverdrängung“ aufgrund des fehlenden Ressourceneinsatzes der Interessenvertretung durch ein niedriges Konfliktniveau aus. Die „kooperative Konfliktverarbeitung“ und das „Co-Management“ verfügen über ein mittleres Konfliktniveau. Für die „offene Konfrontation“, in der alle Ressourcen mobilisiert werden, ist ein hohes Konfliktniveau charakteristisch.

Die Praktiken der Interessenvertretung können auch nach dem Kreis der Mitarbeitenden, auf die sie ausgerichtet sind, unterschieden werden. Inkludierende Praktiken beziehen möglichst alle Beschäftigte eines Betriebs gleichermaßen ein; wenn die Betriebsräte zusätzlich Netzwerkorientierung und -bewusstsein besitzen, werden auch die Beschäftigten in zwischenbetrieblichen Beziehungen berücksichtigt (Helfen/Sydow/Wirth 2024). Dementsprechend lassen sich die jeweiligen und im Zeitverlauf veränderlichen Stile industrieller Beziehungen grafisch verorten wie in [Abbildung 2](#) dargestellt.

Je stärker die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung Beschäftigte im Wertschöpfungszusammenhang auch jenseits des Betriebs in ihr Handeln integriert – also z. B. auch Leiharbeitskräfte, Onsite-Werkvertragsarbeitskräfte und die auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen Arbeitenden –, desto integrativer bzw. inklusiver agiert sie und nähert ihre Praktiken einem „network bargaining“ (Anner/Fischer-Daly/Maffie 2021) an.

Abbildung 2

Stile industrieller Beziehungen – Konflikte und Inklusion



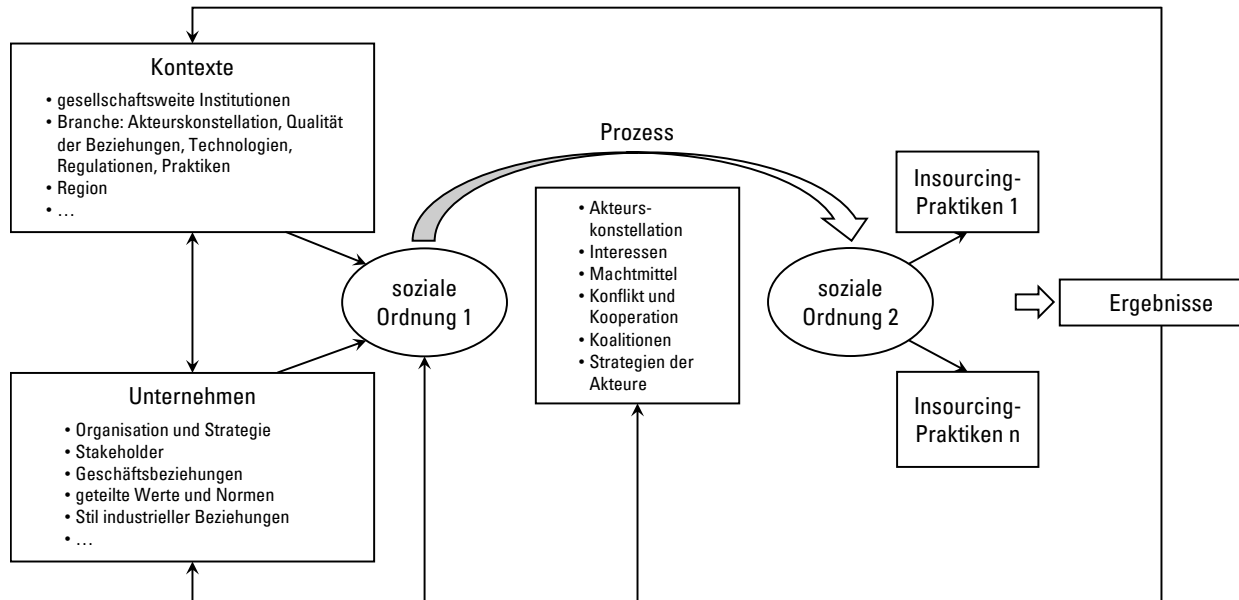
Quelle: Helfen/Sydow/Wirth 2020, S. 186

2.4.2 Strukturationstheorie und Insourcing

Die strukturationstheoretischen Basiskonzepte können auf Insourcing-Prozesse angewendet werden, indem eine kontextsensitive Betrachtung von Prozessen in Organisationen erfolgt. **Abbildung 3** skizziert ein strukturationstheoretisch informiertes Prozessmodell: Das soziale System „Unternehmen“ ist in die Gesellschaft, das organisationale Feld und die jeweilige Region samt deren kennzeichnenden Strukturmerkmalen sozial eingebettet. In einem Unternehmen werden diese Kontexte im Handeln in einer bestimmten Art und Weise (selektiv) aktualisiert und vor dem Hintergrund des Einflusses von Stakeholdern, Geschäftsbeziehungen und deren Qualität in eine Organisation und Strategie transformiert.

Dafür sind auch Werte und Normen und der Stil der industriellen Beziehungen von Bedeutung – und indem die Strukturmerkmale aus den verschiedenen Kontexten im Unternehmen aktualisiert werden, werden sie auch re-

Insourcing aus strukturationstheoretischer Perspektive



Quelle: eigene Darstellung

produziert oder verändert. Als Ergebnis entsteht vor diesem Hintergrund eine „soziale Ordnung 1“, die durch bestimmte Strukturmerkmale gekennzeichnet ist, insbesondere durch Regeln und Ressourcen hinsichtlich des Umgangs mit In- und Outsourcing und hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen.

Diese „soziale Ordnung 1“ ist die Grundlage des Insourcing-Prozesses, der durch eine je fallspezifische intraorganisationale Akteurskonstellation geprägt ist: die Interessen, Sichtweisen und Einstellungen der Organisationsmitglieder, die verfügbaren und genutzten Machtmittel, ein spezifisches Verhältnis von Kooperation und Konflikt und die Strategien der Akteure. So betreiben diese in der Organisation die reflexive Strukturierung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung.

Als Ergebnis entsteht im Zeitverlauf eine „soziale Ordnung 2“, deren Strukturmerkmale die Veränderungen der Sicht- und Legitimationsweisen und der Machtverhältnisse reflektieren. Diese Strukturmerkmale sind die Grundlage für einzelne oder mehrere Insourcing-Praktiken („Insourcing-Praxis 1“ bis „Insourcing-Praxis n“). Diese bringen nun für die verschiedenen Akteure, z. B. Management, Mitarbeitende und Interessenvertretungen, spezifische Ergebnisse hervor.

Die Ergebnisse wiederum wirken auf das Unternehmen zurück und verändern im weitreichendsten Fall sogar die Kontexte. Zugleich wird die „soziale Ordnung 1“ verändert und dient als Grundlage für ggf. neue Prozesse und veränderte Strukturmerkmale. Auf diese Weise sedimentieren die Erfahrungen mit Insourcing in der Organisation. In welcher Art und Weise sich Strukturen im Zeitverlauf – von Ordnung 1 zu Ordnung 2 – durch soziale Prozesse verändern, ist dabei eine empirische Frage.

3 METHODOLOGIE: EIN MIXED-METHODS-ANSATZ ZUR Erforschung von INSOURCING-PROZESSEN

Der in unserer Studie verwendete Mixed-Methods-Ansatz kombiniert eine quantitative Breitenerhebung mit qualitativen Unternehmensfallstudien. Diese Kombination erlaubt es einerseits, repräsentative Aussagen zu treffen, z. B. über die Verbreitung und Analyse statistischer Zusammenhänge. Andererseits ist es durch die qualitativen Fallstudien möglich, ein detailliertes Verständnis der innerbetrieblichen Prozesse zu gewinnen (Kelle 2008). Das allgemeine Ziel des Projektes war es, den Untersuchungsgegenstand „Insourcing“ aus verschiedenen Perspektiven zu erfassen. Die Daten wurden in drei aufeinander aufbauenden Phasen erhoben:

- In *Phase 1* wurden drei qualitative Fallstudien durchgeführt; die Akquise der Fallunternehmen erfolgte über Verbände und Gewerkschaften. Diese Fallstudien sollten sich auf Insourcing-Prozesse konzentrieren. Durchgeführt wurden Interviews mit dem Management, mit Abteilungsleitungen und Betriebsräten. Zusätzlich wurden, wenn möglich, die zuständigen Gewerkschaftssekretär:innen und Branchenexpert:innen in den Gewerkschaften befragt.

Ziel war es, verschiedene Insourcing-Prozesse abzubilden und grundlegende Einblicke in Anlässe, Motive und Verläufe des Insourcings sowie die mikropolitischen Aushandlungen zu gewinnen, um die quantitative Breitenbefragung aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse umfangreich vorzubereiten. Aufgrund der Corona-Pandemie konnten in dieser Phase nur zwei Fallstudien erhoben werden, da die Akteur:innen der geplanten dritten Fallstudie in dieser Phase der Pandemie andere Priorität hatten und dementsprechend der Zugang verweigert wurde.

- *Phase 2* umfasste eine quantitative Breitenerhebung von insgesamt 1.091 Unternehmen mittels computerassistierter Telefon- und Web-Interviews (CATI bzw. CAWI). Die Konzeption dieser Befragung basierte auf den Erkenntnissen aus Phase 1 und einer vorherigen Literatursauswertung. Ziel war es, quantitative Daten zur Bedeutung von In- und Outsourcing im Verarbeitenden Gewerbe zu sammeln, einschließlich zwischenbetrieblicher Beziehungsmuster und räumlicher Verteilungsmuster der Wertschöpfungsaktivitäten vor dem Insourcing, Motiven, Folgen und Kontextvariablen sowie der Einbindung verschiedener Akteure, u. a. auch der Interessenvertretungen.

- Die *dritte Phase* beinhaltete sieben qualitative Fallstudien, die wiederum auf den Erkenntnissen der ersten beiden Phasen aufbauten. Die Bereitschaft der Unternehmen, an weiterführenden Befragungen teilzunehmen, wurde bereits in Phase 2 erfragt; bei Interesse wurden Kontaktdaten für mögliche spätere Interviews gesammelt.¹ Diese Unternehmen wurden gezielt ausgewählt, um spezifische Merkmale oder Muster in Bezug auf Unternehmensstrategien, Insourcing-Prozesse und Folgewirkungen zu untersuchen. Innerhalb der Fallstudien wurden Interviews mit Management, Betriebsräten und Gewerkschaftsvertreter:innen geführt. Dadurch wurde es möglich, tiefere Einblicke in die Dynamiken von Insourcing-Prozessen zu erlangen.²

Im Folgenden wird die methodische Vorgehensweise der quantitativen Erhebung ([Kapitel 3.1](#)) und der qualitativen Erhebungen ([Kapitel 3.2](#)) genauer beschrieben.

3.1 Quantitative Breiterhebung

Im Rahmen der Breiterhebung wurden zwischen Mai und Oktober 2021 Daten mittels CATI und CAWI erhoben, wobei 1.091 Unternehmen befragt wurden. Die operative Durchführung der kombinierten CATI- und CAWI-Befragung erfolgte durch das Soko-Institut für Sozialforschung und Kommunikation in Bielefeld, basierend auf einer Stichprobe aus dem Verarbeitenden Gewerbe, die von einem kommerziellen Anbieter erworben worden war.

Die Grundgesamtheit für die Befragung waren alle Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland mit einer Größe von mindestens 20 Beschäftigten, da In- und Outsourcing in kleineren Unternehmen nur vereinzelt vorkommen (Zanker/Kinkel/Maloca 2013; Hertwig/Kirsch/Wirth 2015).

1 Die Fragen lauteten: „Wir sind am Ende des Interviews angelangt. Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Wir haben nur noch zwei kleine Fragen an Sie: 1. Dürfen wir Sie zu einem späteren Zeitpunkt erneut kontaktieren, um sie zu einer weiteren wissenschaftlichen Befragung der Universität einzuladen? [Ja/nein] Wenn ja: 2. Würden Sie mir bitte Ihren Namen, Ihre Telefonnummer und E-Mail-Adresse geben, unter der wir dann ggf. einen Termin mit Ihnen ausmachen können? Ihre Kommunikationsdaten werden ausschließlich für die Einladung zu wissenschaftlichen Studien genutzt und unter keinen Umständen an Dritte weitergegeben.“

2 An der Konzeption der quantitativen Befragung, der Interviewleitfäden für die Fallstudien und der Ausarbeitung der Fallstudien ANLAGENBAU, METALLBAU, CHEMIE und FLEISCH waren Oliver Thünken und Philipp Lorig beteiligt.

Die Fragebogengestaltung erfolgte anhand der in Phase 1 gewonnen Erkenntnisse. Der Fragebogen wurde vom Projektteam konzipiert.

Als Zielpersonen fungierte das Management der befragten Unternehmen. In kleineren Unternehmen waren in der Regel die Geschäftsleitungen Interviewpartner:innen; in größeren Unternehmen suchte das Umfrageinstitut Kontakt zur Leitung von Abteilungen, in denen in den letzten drei Jahren Insourcing stattgefunden hatte. Inhaltlich waren die Interviews auf die Merkmale der Unternehmen fokussiert, darunter auch Personalstrategien. Im Zentrum standen Fragen zu Formen, Praktiken und Motiven von In- und Outsourcing innerhalb der letzten drei Jahre. Darüber hinaus wurden Einschätzungen zu Folgen und Herausforderungen des Insourcings erfragt.

Die Daten wurden durch das Projektteam bereinigt, aufbereitet und mit der Analysesoftware Stata im Hinblick auf die zentralen Fragestellungen ausgewertet. Es sei darauf hingewiesen, dass eine anschließende Gewichtung der Daten nicht erforderlich war, da die vorliegende Stichprobe mit Blick auf die Betriebsgröße als repräsentativ für die Grundgesamtheit angesehen werden kann (siehe Tabelle 2).

508 Betriebe im Datensatz (50 Prozent) haben zwischen 20 und 49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte; 220 Betriebe (22 Prozent) gaben zwischen 50 und 99 Beschäftigte an, 156 Betriebe (15 Prozent) beschäftigen 100 bis 199 Arbeitnehmende und 136 Betriebe (13 Prozent) haben 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Diese Verteilung entspricht annähernd der Verteilung in der Grundgesamtheit (IAB 2020). Die Einteilung der

Tabelle 2

Vergleich der Betriebsgrößen in Stichprobe und Grundgesamtheit

Unternehmensgröße	Grundgesamtheit		Stichprobe		Differenz
20–49 Beschäftigte	21.848	49,2 %	508	49,8 %	+0,6 %P
50–99 Beschäftigte	9.903	22,3 %	220	21,6 %	–0,7 %P
100–199 Beschäftigte	6.489	14,6 %	156	15,3 %	–0,7 %P
200 und mehr Beschäftigte	6.156	13,9 %	136	13,3 %	–0,6 %P
gesamt	44.396	100 %	1020	100 %	

Anmerkungen: Antworten auf die Frage „Wie viele sozialversicherungspflichtige Beschäftigte hatte Ihr Betrieb im letzten Jahr [2020]?“; %P = Prozentpunkte
Quelle: eigene Darstellung nach IAB 2020 und eigener Erhebung

Größenklassen erfolgte so, dass für die spätere Auswertung genügend Fälle in den jeweiligen Gruppen vorhanden sind, um inferenzstatistisch valide Aussagen treffen zu können.

Die Analysen wurden zum Teil zusätzlich mit einem Split bei 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Betrieb durchgeführt, um Aussagen über das Segment der Großbetriebe treffen zu können. Hier beträgt die Fallzahl der Unternehmen allerdings nur 48. Aufgrund der geringen Fallzahl sind diese Befunde als wenig belastbar einzustufen, können allerdings als erstes Indiz gewertet werden. Die Ergebnisse werden nur erwähnt, wenn sie sich von den später dargelegten Ergebnissen unterscheiden. Sie sind in den Fußnoten zu finden.

Verschiedene statistische Verfahren (darunter Kreuztabellen, Chi-Quadrat-Tests, Clusteranalysen, Korrelationen und Regressionen) wurden zur Auswertung herangezogen.

3.2 Qualitative Fallstudien

Im qualitativen Teil der Studie haben wir uns darauf konzentriert, bislang weniger erforschte Insourcing-Prozesse in verschiedenen Bereichen der Wertschöpfung zu untersuchen. Dabei haben wir genauer analysiert, wie diese Prozesse ablaufen, unter welchen Bedingungen sie stattfinden und welche Auswirkungen sie haben. Im Zentrum der Betrachtung standen – dem strukturationstheoretischen Konzept folgend – soziale Prozesse in den Unternehmen, also von den Akteuren hervorgebrachte Praktiken und Strategien. Ein besonderes Augenmerk galt dabei auch den Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen von betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen.

Ausgangspunkt der Fallstudien war stets eine institutionelle Analyse, um die Umstände zu verstehen, unter denen der jeweilige Insourcing-Prozess stattgefunden hat. Dies bedeutet, dass wir uns mit Rahmenbedingungen wie z. B. der Region, in der das Unternehmen ansässig ist, mit branchenspezifischen Entwicklungen und mit gesellschaftsweiten und supranationalen Institutionen wie z. B. gesetzlichen Regelungen oder EU-Recht beschäftigt haben.

Daran anknüpfend haben wir eine strategische Analyse durchgeführt, mit der das konkrete Handeln der Akteure erfasst wurde. Dadurch konnten wir nachvollziehen, wie die Akteure in den Unternehmen Entscheidungen treffen und Prozesse vorantreiben bzw. behindern. Dabei haben wir untersucht, wie sich soziale Praktiken im Laufe der Zeit ändern oder gleich blei-

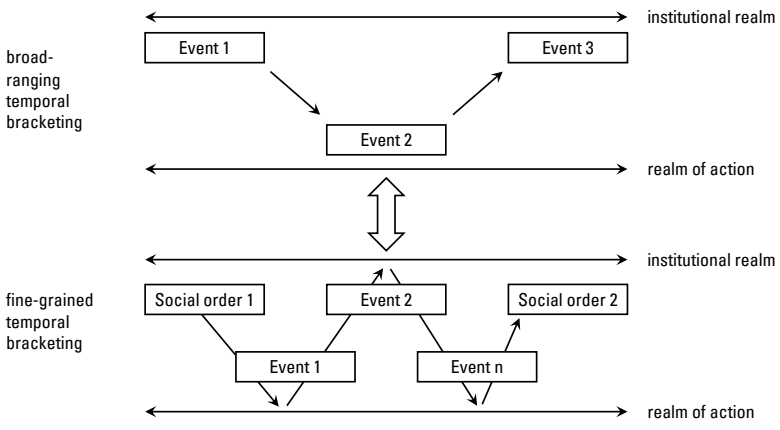
ben und welche Regeln und Ressourcen für das Handeln der Akteure eine Rolle spielen.

Basierend auf diesen Analysen konnten wir bestimmte soziale Praktiken und die damit verbundenen Regeln und Ressourcen identifizieren, die die Insourcing-Prozesse beeinflussen. Dazu gehören beispielsweise Vorstellungen davon, was als legitimes Management- oder Betriebsratshandeln angesehen wird und wie Macht in Konfliktsituationen eingesetzt wird. Dabei analysierten wir im Rahmen eines „fine-grained temporal bracketing“, wie die Akteure in den Unternehmen soziale Praktiken verändern oder reproduzieren (Sydow et al. 1995; Pozzebon/Pinsonneault 2005).

Nach diesen Analyseschritten konnten wir soziale Praktiken und die kennzeichnenden Regeln der Signifikation und Legitimation sowie Ressourcen der Domination, die (sich wandelnde) soziale Ordnungen hervorbringen und prägen, für bestimmte Zeiträume voneinander abgrenzen. Vor dem Hintergrund unserer Fragestellungen konzentrierten wir uns auf das Insourcing und damit verbundene prägende soziale Ordnungen, also das Zusammenspiel relevanter Regeln und Ressourcen. Dazu gehören z. B. Sichtweisen auf das Verhältnis von Out- zu Insourcing, Vorstellungen legitimen Handelns in Unternehmen oder der Machteinsatz bei Konflikten. **Abbildung 4** fasst diesen Zusammenhang zusammen.

Abbildung 4

„Temporal bracketing“ von Prozessen und ihren Konsequenzen



Quelle: geringfügig modifiziert nach Pozzebon/Pinsonneault 2005, S. 1364 f.

Dabei spielen die sozialen Praktiken in den Unternehmen immer auch mit Praktiken auf „höheren“ Ebenen, z.B. in der Region, Branche oder Gesellschaft, zusammen und werden von diesen geprägt und/oder können sie verändern. Gleichwohl sind auch besonders machtvoll individuelle Akteur:innen bedeutsam für die Reproduktion sozialer Praktiken und – in der Konsequenz – sozialer Ordnungen. Im Ergebnis entsteht im Zusammenspiel von strategischer und institutioneller Analyse ein dem theoretischen Bezugsrahmen angemessenes interpretatives Auswertungskonzept, das für die Analyse des Mehrebenenphänomens Insourcing in seiner Multidimensionalität geeignet ist.

Fallunternehmen wurden über bestehende Kontakte zu Unternehmen, mittels einer „Kaltakquise“ und der letzten Frage im Telefoninterview, aber auch über Verbände und Gewerkschaften akquiriert. Die Bereitschaft der Betriebe, an Befragungen teilzunehmen, war gering, was auch durch die Ein-

Tabelle 3

Übersicht über die geführten Interviews

Unternehmen	Branche	Anzahl der Interviews			
		Management	Betriebsräte	Gewerkschafts- sekretär:innen	ge- samt
ANLAGENBAU	Anlagenbau	3 (2 Personen)	0	0	3
FLEISCH	Fleischindustrie	2	1	2 (1 Person)	5
GASE	Chemie	1	2	0	3
KUNSTSTOFFE	Kunststoff- verarbeitung	2	1	2	5
MASCHINENBAU	Maschinenbau	7 (5 Personen)	1	1	9
METALLBAU	Metallbau	4 (3 Personen)	0	0	4
OEM 1	Automobil	1	3 (7 Personen)	0	4
OEM 2	Automobil	2 (1 Person)	2 (1 Person)	2	6
ZULIEFERER	Automobil	2 (4 Personen)	1	1	4
gesamt		24	11	8	43

Quelle: eigene Darstellung

Merkmale der Fallbetriebe

Fallbetrieb	Branche	Beschäftigte	Merkmale	Tarifbindung, Betriebsrat	Insourcing
ANLAGENBAU	Anlagenbau	30	familiengeführtes Anlagenbau-Unternehmen im Bereich der Kältetechnik für Handwerksbetriebe	keine Tarifbindung, kein Betriebsrat vorhanden	Eingliederung der Herstellung von Schaltkästen (eher Randbereich)
FLEISCH	Fleischindustrie	600	Teil eines international operierenden Konzerns, genossenschaftlich organisiert	Tarifvertrag (vormals DHV, dann NGG), Betriebsrat vorhanden (Konfliktverdrängung, Fokus auf deutsche Kernbelegschaft)	Übernahme von 400 Werkvertragskräften in der Schlachtung ehemals ausländischer Werkunternehmen aufgrund rechtlicher Regulierung der Fleischindustrie
GASE	Chemie	über 7.000 in Deutschland, 75 am Standort	Teil eines US-Konzerns (ehemals deutsches Chemieunternehmen); mehrere mittelgroße Standorte	Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden (professionelle Arbeitsweise, gute Beziehungen zum Management, kooperative Konfliktverarbeitung)	Eingliederung der Logistik durch die Übernahme von Beschäftigten bislang beauftragter Spediteure, Ergebnis einer Neudefinition des Kernbereichs, etwa 70 Fahrer:innen übernommen
KUNSTSTOFFE	Kunststoffverarbeitung	3.000	international operierender mittelständischer Konzern	Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden (kooperative Konfliktverarbeitung)	Insourcing der Kantine mit neun Beschäftigten, in der Folge Insourcing von Teilen der Produktion, Sicherheitsdienstleistungen, Facility-Management und Logistik, das über 100 Beschäftigte betrifft
MASCHINENBAU	Maschinenbau	13.000 weltweit, 3.000 am Standort	Maschinenbau	Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden (kooperative Konfliktverarbeitung)	Eingliederung einer Chipfertigung als Ergebnis einer strategischen Neupositionierung entlang der Wertschöpfungskette, fünf Beschäftigte
METALLBAU	Metallbau	40	seit etwa zehn Jahren Teil einer mittelständischen Unternehmensgruppe	keine Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden, aber keine Beteiligung	Eingliederung des Sandstrahlens von Metallbauten, ein Beschäftigter
OEM 1	Automobil	über 50.000 in Deutschland	international operierender Konzern mit weltweit verteilten Standorten	Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden (professionelle Arbeitsweise, gute Beziehungen zum Management, Einbindung in strategische Prozesse, kooperative Konfliktverarbeitung, Co-Management)	umfangreiche Restrukturierung, Aufbau von Batteriefertigung und F&E in einem Joint Venture und Eigenfertigung, Neupositionierung entlang der Wertschöpfungskette, Batteriefertigung als neuer Kernbereich
OEM 2	Automobil	20.000 in Deutschland, 9.000 am Standort	international operierender Konzern	Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden (hochprofessionelle Arbeitsweise, von der kooperativen Konfliktverarbeitung über Co-Management bis hin zur offenen Konfrontation)	„Amazonisierung“ des Geschäfts als strategische Neuausrichtung, Insourcing des technischen Supports mit 156 Beschäftigten
ZULIEFERER	Automobil	600	Ersatzteilgeschäft eines großen deutschen Automobilzulieferers	Tarifbindung, Betriebsrat vorhanden (kooperative Konfliktverarbeitung)	Eingliederung der Intralogistik mit 186 Beschäftigten

Quelle: eigene Darstellung

schränkungen und besonderen betrieblichen Herausforderungen während der Corona-Pandemie bedingt war. Dennoch konnten immerhin neun Betriebe gewonnen werden, die die erwünschte Bandbreite an Insourcing-Formen widerspiegeln.

In den Fallstudien wurden jeweils Interviews mit Managementvertreter:innen wie z. B. Geschäftsleitungen und – sofern vorhanden und zugänglich – Betriebsrät:innen betroffener Bereiche geführt. Zudem wurden in mehreren Fällen Gewerkschaftssekretär:innen befragt. Pro Fall konnten Interviewpartner:innen in ausreichender Zahl gewonnen werden (siehe [Tabelle 3](#)).

In fast allen Fällen wurden nach einer ersten Auswertung Wiederholungsinterviews mit zentralen Akteur:innen geführt, um Ergebnisse zu validieren, Interpretationen zu diskutieren und weitere Daten zu gewinnen. In vier Fällen (KUNSTSTOFFE, MASCHINENBAU, OEM 2 und ZULIEFERER) wurde die Fallstudie zudem einigen der Befragten mit der Bitte um Stellungnahme, Ergänzung oder Widerspruch vorgelegt. In einem Fall (OEM 1) wurden Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt vor Befragten präsentiert und mit diesen diskutiert.

Die Interviews wurden als leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews geführt. Die Interviewleitfäden wurden jeweils an die Adressat:innen angepasst. Gegenstand waren durchweg Anlässe, Motive und Verlauf und Folgen des Insourcings. Ein besonderer Fokus lag auf den mikropolitischen Aushandlungen zwischen den beteiligten Akteursgruppen.

Die Interviews hatten eine Länge von 30 bis 180 Minuten. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch-interpretierend mit Bezug auf die theoretischen Kategorien ausgewertet (Mayring 2007). Hier ging es auch darum, die innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse zwischen den relevanten Akteuren auf Basis mikropolitischen Konzepte nachzuzeichnen und zu analysieren. Die generierten Daten wurden mit dem Ziel genauer analysiert, verallgemeinerbare Praktiken und Mechanismen der Insourcing-Dynamik zu identifizieren und daraus theoretisches Wissen und Handlungswissen abzuleiten.

Zu jedem Fall wurde eine ausführliche Fallstudie verfasst, von denen zwei (OEM 1 und OEM 2) in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#) wiedergegeben sind. Wesentliche Merkmale der einzelnen Fälle sind in [Tabelle 4](#) aufgeführt.

4 QUANTITATIVE BEFUNDE

4.1 Verbreitung von In- und Outsourcing-Strategien

Teilergebnisse der quantitativen Untersuchung (genauer nachzulesen in Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024) zeigen, dass im Verarbeitenden Gewerbe deutliche Unterschiede bei den In- und Outsourcing-Aktivitäten je nach Teilbranche und Unternehmensgröße auftreten. Insgesamt fand in den letzten drei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt in 28 Prozent der befragten Unternehmen Insourcing statt, während in 33 Prozent der Fälle Leistungen ausgegliedert wurden (Outsourcing). In 13 Prozent der Unternehmen gab es im Untersuchungszeitraum sowohl In- als auch Outsourcing. [Tabelle 5](#) zeigt die Ergebnisse nach Subbranchen differenziert.

Ein genauerer Blick auf die einzelnen Branchen offenbart, dass der Anteil der Unternehmen mit Insourcing-Aktivitäten in den Subbranchen des Verarbeitenden Gewerbes zwischen 24 und 31 Prozent schwankt. Outsourcing-Aktivitäten variieren in den Subbranchen des Verarbeitenden Gewerbes zwischen 21 und 42 Prozent. In einigen Branchen überschneiden sich die Aktivitäten – in 9 bis 16 Prozent der Fälle wurde im Untersuchungszeitraum sowohl Insourcing als auch Outsourcing betrieben.

Besonders im Lebensmittelbereich und der Holz- und Holzwarenbranche waren kombinierte In- und Outsourcing-Aktivitäten im Untersuchungszeitraum mit 9 bzw. 11 Prozent deutlich seltener anzutreffen als in anderen Branchen der Verarbeitenden Industrie, wo diese Aktivitäten häufiger vorkommen. In den meisten Branchen – mit Ausnahme des Fahrzeugbaus und der Lebensmittel- und Tabakbranche – dominiert Outsourcing. Dies deutet darauf hin, dass Outsourcing im Verarbeitenden Gewerbe – wenn auch in geringem Umfang und mit Unterschieden in den Teilbranchen – immer noch relevant ist.

Viele Unternehmen neigen offenbar eher dazu, bestimmte Leistungen über den Markt oder Netzwerke zu beziehen, anstatt sie intern zu erbringen. In der Lebensmittelbranche geht der Insourcing-Trend mitunter auf externe Regulierung zurück. Im Fahrzeugbau sind mitunter Marktdynamiken wie der Bedeutungsgewinn von Elektronik und Elektromobilität als Kerngeschäfte mit hohen Profitchancen relevant, aber auch Überlegungen, die Resilienz von Lieferketten zu erhöhen.

Auch die Größe der Unternehmen spielt eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung für Insourcing. Mittlere Unternehmen mit 50 bis 199 Beschäftigten weisen mit 30 bis 33 Prozent die höchste Rate bei Insourcing auf. Dies

Verteilung von In- und Outsourcing-Aktivitäten nach Teilbranchen

Branche	Subbranche	Nur Insourcing		Nur Outsourcing		In- und Outsourcing	
		Anzahl der Fälle	Anteil der Unternehmen	Anzahl der Fälle	Anteil der Unternehmen	Anzahl der Fälle	Anteil der Unternehmen
Lebensmittel und Tabak	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	24		17		8	
	Getränkeherstellung	0	27%	2	21%	0	9%
	Tabakverarbeitung	0		0		0	
Textilien	Herstellung von Textilien	8		11		4	
	Herstellung von Bekleidung	0	25%	1	38%	0	13%
	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	0		0		0	
Holz und Holzwaren	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	2		5		1	
	Herstellung von Möbeln	8	24%	10	31%	6	11%
	Herstellung von sonstigen Waren	19		23		6	
Papier	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	5		7		2	
	Herstellung von Druckerzeugnissen	5	27%	6	35%	3	14%
Koks, Öl, Chemie, Gummi, Kunststoff	Kokerei und Mineralölverarbeitung	0		0		0	
	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	10		9		4	
	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	4	30%	3	28%	1	16%
	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	14		12		10	
	Herstellung von Glas und Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	8		10		4	
Metall	Metallerzeugung und -bearbeitung	27		34		12	
	Herstellung von Metallerzeugnissen	31	28%	36	34%	14	13%
Elektronik und Elektrik	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektrischen und optischen Erzeugnissen	12		13		8	
	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	11	25%	20	35%	6	15%
Maschinen	Maschinenbau	54		70		24	
	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	5	30%	11	42%	3	14%
Fahrzeugbau	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	7		5		2	
	sonstiger Fahrzeugbau	3	31%	3	25%	2	13%
gesamt		257	28%	308	33%	120	13%

Anmerkung: Zustimmung zur Frage „Haben Sie innerhalb der letzten drei Jahre (2019–2021) Dienstleistungen oder Produktionsprozesse in Ihr Unternehmen eingegliedert [ausgegliedert], also Insourcing [Outsourcing] betrieben?“

Quelle: Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024, S. 81

steht im Einklang mit der These, dass kleine und mittelständische Unternehmen häufiger von „outsourcing failure“ betroffen sind, da sie oft nicht über die notwendige Steuerungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit gegenüber Lieferanten verfügen, und entspricht in etwa den Befunden von Dachs und Zanker (2014), die in ihrer Untersuchung in der Größenklasse von 50 bis 249 Beschäftigten am häufigsten Insourcing-Fälle vorfinden.

Die quantitative Untersuchung zeigt des Weiteren, dass die eingegliederten Leistungen häufiger aus marktlichen Beziehungen, also aus preisorientierten Transaktionen, als aus netzwerkförmigen Beziehungen erfolgen. Rund 50 Prozent der Unternehmen, die Insourcing betrieben haben, bezogen die Leistungen zuvor über den Markt, während knapp 40 Prozent diese aus Netzwerkbeziehungen zurückholten. Netzwerkbeziehungen sind offenbar stabiler und werden weniger häufig für Insourcing aufgelöst, da sie meistens auf transaktionsspezifischen Investitionen und eingespielten Routinen basieren (Williamson 1985; Windeler 2001).

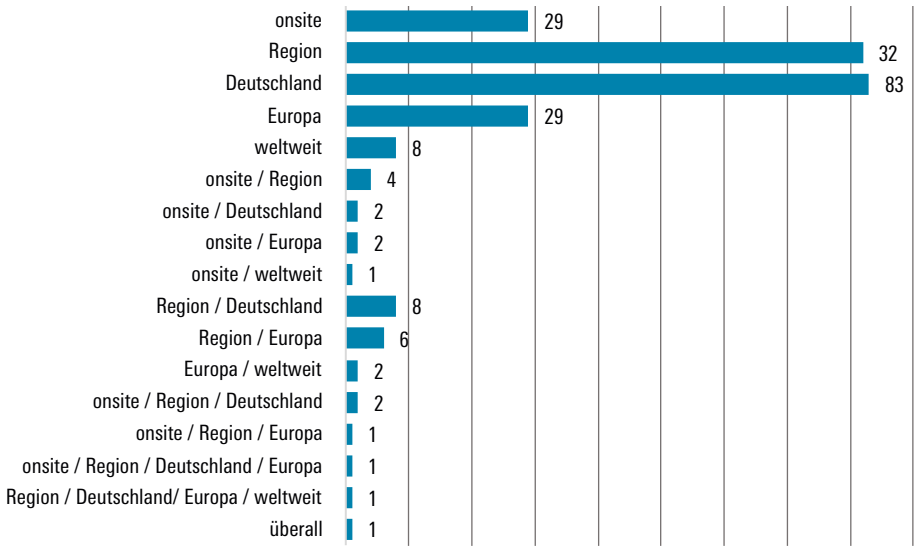
Mitunter zielen Unternehmen darauf ab, die Unsicherheiten beim Bezug von Leistungen, die für marktliche Arrangements typisch sind, durch Insourcing zu kompensieren. Auch dies kann mit einer Umbewertung des Kerngeschäfts korrespondieren, wenn beispielsweise der Bereich Bordelektronik ein zunehmend wichtiger Teil des Leistungsspektrums im Automobilbau wird.

Dies entspricht dem Befund unserer Studie, dass Leistungen aus dem Kernbereich des Unternehmens häufiger (wieder) eingegliedert werden. 79 Prozent der Insourcing-Fälle betreffen solche Kernleistungen, was in Einklang mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen steht. Leistungen aus Randbereichen machen hingegen nur 18 Prozent aller Insourcing-Fälle aus.

Geografisch betrachtet wurden 74 Prozent der eingegliederten Leistungen zuvor aus in Deutschland ansässigen Unternehmen bezogen, die teilweise direkt im Betrieb, teilweise in der Region oder in anderen Teilen Deutschlands lokalisiert waren (siehe [Abbildung 5](#)). Lediglich ein Viertel der Leistungen wurde aus dem Ausland (wieder) eingegliedert.

Dieser Befund verwundert vor dem Hintergrund der vorliegenden Daten zum Außenhandel im Verarbeitenden Gewerbe, die einen vergleichsweise hohen Auslandsanteil der Wertschöpfung zeigen. Unsere Daten legen die Vermutung nahe, dass ein Insourcing von Leistungen unwahrscheinlicher wird, wenn die jeweils ausgelagerten Leistungen aus dem Ausland bezogen werden. Vermutlich spiegelt dies jedoch noch nicht neuere geopolitische Entwicklungen wider, die eine Rücknahme von Outsourcing in außereuropäischen Geschäftsbeziehungen infolge von Pandemie und Kriegsgeschehen vermuten lassen.

Geografische Verteilung von Insourcing



Anmerkung: Antworten auf die Frage „Wo wurden die Leistungen vor dem Insourcing erbracht?“; Antwortkategorien: „im Betrieb von einem Subunternehmen“ (= onsite), „in der Region“, „in Deutschland“, „in Europa“, „außerhalb Europas“; Mehrfachauswahl möglich; N = 262

Quelle: Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024, S. 82

4.2 Auswirkungen der Digitalisierung

Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Konfiguration der Leistungserbringung wurden in unserer quantitativen Teilstudie ebenfalls umfassend untersucht. Unsere Ergebnisse zeigen das komplexe Zusammenspiel zwischen Digitalisierungsprozessen und der Dynamik der Restrukturierung deutlich. In vielen Unternehmen sind digitale Strategien und Organisationsmodelle integrale Bestandteile, wenn Strukturen und Abläufe durch In- oder Outsourcing-Prozesse umgestaltet werden.

Das Management wurde zur Rolle digitaler Technologien bei In- und Outsourcing-Entscheidungen befragt. Hierbei zeigte sich, dass digitale Technologien bei 40 Prozent der Unternehmen eine große bis sehr große Rolle (Ausprägung 6 oder 7 auf einer siebenstufigen Skala) bei Outsourcing-Entscheidungen der letzten drei Jahre spielen. Auffallend ist, dass die Bedeutung

digitaler Technologien mit der Unternehmensgröße tendenziell ansteigt. In der Größenklasse der Unternehmen mit 200 oder mehr sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten sehen 50 Prozent der Befragten eine große bis sehr große Bedeutung der Digitalisierung für Outsourcing-Entscheidungen; hingegen sehen nur 25 Prozent der Befragten in dieser Größenklasse keinerlei Bedeutung (Ausprägung 1) der Digitalisierung.

Bei kleineren Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigten konstatieren hingegen lediglich 25 Prozent des Managements eine große oder sehr große Bedeutung der Digitalisierung für Outsourcing, während mehr als 50 Prozent keine oder eine nur geringe Bedeutung (Ausprägung 1 oder 2) erkennen. Diese Unterschiede sind statistisch signifikant, wenn die Rolle digitaler Technologien bei Outsourcing-Prozessen im Größenvergleich betrachtet wird ($\chi^2 = 16,562$; $p = 0,0111$; Cohens $\omega = 0,226$). Dies verdeutlicht, dass die Digitalisierung bei größeren Unternehmen einen tendenziell höheren Stellenwert in Outsourcing-Entscheidungen einnimmt (siehe Tabelle 6).

Zwischen den verschiedenen Subbranchen des Verarbeitenden Gewerbes zeigen sich Unterschiede in der Einschätzung der Bedeutung digitaler Technologien für Outsourcing-Entscheidungen, auch wenn diese Unterschiede vermutlich aufgrund der zum Teil geringen Fallzahlen (siehe Tabelle 6) statistisch nicht signifikant sind.

Besonders auffällig ist dies in der Textilindustrie, wo 58 Prozent der Unternehmen digitale Technologien als sehr wichtig (Ausprägung 7) für ihre Outsourcing-Entscheidungen erachten. Auch in der Chemieindustrie wird dieser Einfluss mit 45 Prozent hoch eingeschätzt. Im Gegensatz dazu spielen digitale Technologien im Fahrzeugbau, in der Lebensmittelbranche und in der Papierindustrie eine untergeordnete Rolle, wenn es um die Restrukturierung von „make or buy“ geht.

Auf den ersten Blick überraschend ist die geringe Bedeutung digitaler Technologien im Fahrzeugbau. Dies lässt sich jedoch damit erklären, dass digitale Vernetzungstechnologien hier schon seit Langem etabliert sind und somit keine neuen Digitalisierungsschritte darstellen. Ein Beispiel ist die Just-in-Time-and-Sequence-Fertigung, die bereits seit den 1990er Jahren eine enge informationstechnologische Integration mit koordinierten Lieferabrufen und geteilten Datensystemen erfordert (vgl. z.B. Mühge/Hertwig/Tackenberg 2004). Gleiches gilt für Forschungs- und Entwicklungsprozesse zwischen OEMs und Zulieferern.

In der Textilindustrie hingegen, wo erst in jüngerer Zeit digitale Technologien zur effektiveren Steuerung globaler Wertschöpfungsketten implementiert werden, zeigt sich möglicherweise ein Nachholeffekt.

Tabelle 6

Bedeutung digitaler Technologien beim In- und Outsourcing nach Unternehmensgröße

Unternehmens- größe*		Insourcing		Outsourcing		In- und Outsourcing		Weder In- noch Outsourcing	
		allgemeiner Digitalisierungs- fortschritt	externer Digitalisierungs- fortschritt	allgemeiner Digitalisierungs- fortschritt	externer Digitalisierungs- fortschritt	allgemeiner Digitalisierungs- fortschritt	externer Digitalisierungs- fortschritt	allgemeiner Digitalisierungs- fortschritt	externer Digitalisierungs- fortschritt
20–49 Beschäftigte	M	4,31	3,47	4,20	3,72	4,22	3,66	4,12	3,25
	SD	1,47	1,72	1,52	1,76	1,37	1,64	1,43	1,65
	N	58	60	100	101	60	59	267	267
50–99 Beschäftigte	M	4,76	3,92	4,36	3,41	4,47	3,41	4,27	3,03
	SD	1,32	1,38	1,35	1,40	1,38	1,52	1,24	1,42
	N	37	36	39	39	30	29	102	101
100–199 Beschäftigte	M	4,41	3,61	4,39	3,27	4,11	3,67	4,25	3,62
	SD	1,34	1,64	1,12	1,62	1,32	1,41	1,45	1,68
	N	27	28	31	30	18	18	73	68
200 und mehr Beschäftigte	M	4,67	4,09	4,14	3,68	4,48	4,00	4,10	3,60
	SD	1,37	1,61	1,04	1,64	1,44	1,34	1,20	1,54
	N	24	21	22	22	21	21	62	58

Anmerkungen: * = nur sozialversicherungspflichtig Beschäftigte; M = arithmetisches Mittel auf einer Skala von 1 („kein Digitalisierungsfortschritt“) bis 7 („sehr starker Digitalisierungsfortschritt“);

SD = Standardfehler (mittlere Abweichung des Mittelwerts); N = Anzahl der Antworten

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Werden Insourcing-Prozesse betrachtet, so zeigt sich ebenfalls – vermutlich wieder aufgrund der geringen Fallzahlen – kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Branchen, obwohl die Unterschiede augenscheinlich vorhanden sind. Besonders die Papierindustrie fällt mit 60 Prozent der Unternehmen auf, die digitale Technologien als sehr wichtig für ihre Insourcing-Entscheidungen erachten, gefolgt von der Textil-, der Elektronik- und der Metallindustrie mit Werten zwischen 44 und 50 Prozent. Insgesamt geben 37 Prozent der Unternehmen an, dass digitale Technologien eine große bis sehr große Bedeutung für Insourcing-Prozesse haben – im Vergleich zu 40 Prozent bei Outsourcing.

Ein Zusammenhang zwischen In- und Outsourcing-Dynamik und dem Digitalisierungsgrad der Unternehmen wird deutlich, wenn man den allgemeinen Digitalisierungsfortschritt betrachtet. Unternehmen, die sich selbst einen höheren Digitalisierungsgrad zuschreiben, verzeichnen mehr Insourcing-Fälle. Noch stärker ist dieser Zusammenhang bei hoher externer digitaler Vernetzung der Unternehmensprozesse.

Um den Einfluss des internen und des externen Digitalisierungsgrades auf die Wahl zwischen Insourcing, Outsourcing, beiden Strategien oder keiner davon zu untersuchen, wurde eine multinomiale Regression durchgeführt. Weil die abhängige Variable kategorial ist und mehr als zwei Ausprägungen aufweist, ist die multinomiale Regression hierfür bestens geeignet.

- Es zeigt sich, dass der *externe* Digitalisierungsgrad eines Unternehmens einen statistisch signifikanten Einfluss auf Outsourcing bzw. auf Unternehmen hat, die im Untersuchungszeitraum Leistungen ausgegliedert, aber keine Leistungen eingegliedert haben. Der *allgemeine* Digitalisierungsfortschritt hingegen weist hier keine statistische Signifikanz auf.
- Bei Unternehmen mit Insourcing, aber ohne Outsourcing im Untersuchungszeitraum ist der *allgemeine* Digitalisierungsfortschritt eine statistisch signifikante Einflussvariable, die *externe* Digitalisierung jedoch nicht.
- Unternehmen, die sowohl In- als auch Outsourcing betrieben haben, zeigen keine statistisch signifikanten Effekte in Bezug auf den Digitalisierungsgrad.

Zusammengefasst heißt dies: Es gibt einen Zusammenhang zwischen einer starken interorganisationalen Digitalisierung und Outsourcing-Prozessen, während eine starke interne Digitalisierung der Geschäftsprozesse stärker mit Insourcing verbunden ist. Die Unternehmen unterstützen ihre jeweiligen

Strategien – Insourcing oder Outsourcing – also offenbar durch entsprechende Technologien.

Dabei sollte die Wirkung der Digitalisierung aber nicht überbewertet werden. So belegen unsere Fallstudien keinen zwingenden Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Restrukturierung. Digitalisierung kann nicht als Treiber von In- und Outsourcing begriffen werden, wenngleich die technologische Unterstützung bestimmte Strategien erleichtert. Letztlich bleiben das Management und – wie unsere Fallstudienbefunde zeigen – die Aushandlungen zwischen den betrieblichen Akteuren der entscheidende Faktor für die Verteilung und Ausgestaltung der Wertschöpfungsaktivitäten, unabhängig vom Digitalisierungsgrad des Unternehmens (vgl. auch Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024).

5 QUALITATIVE FALLSTUDIE „OEM 1“

5.1 Unternehmen und Kontexte

Beim Fallbetrieb OEM 1 handelt es sich um einen international operierenden Konzern der Automobilfertigung. Der Konzern umfasst mehrere Marken und betreibt Fertigungsstätten in allen Erdteilen, wobei europäische Länder im Hinblick auf Beschäftigungsvolumen und Fertigungskapazitäten dominieren. Der Konzern verfügt über ausdifferenzierte konzerninterne und -externe Zulieferbeziehungen in allen Funktionsbereichen und entspricht somit dem Idealtypus einer pluralen Netzwerkorganisation. Den europäischen Werken kommt ein vergleichsweise hoher Stellenwert zu, weil sie in besonderem Maße in die konzerninterne Arbeitsteilung eingebunden sind und viele Werke Steuerungsaufgaben erfüllen.

Hintergrund des hier untersuchten Insourcings der Batteriefertigung ist eine Branchensituation, die von den Entscheider:innen im Konzern als „brisant“ wahrgenommen wird, weil sie einen gravierenden Einfluss auf zukünftige Marktchancen des Unternehmens hat. Der Markteintritt von Tesla, asiatischen OEMs und Tech-Konzernen hat die Akteurskonstellationen im Feld nachhaltig verändert und den Wettbewerb intensiviert.

Die Automobilbranche zeichnet sich seit Dekaden durch einen globalen Wettbewerb um Innovationen und Absatzzahlen aus, der die Hersteller seit den 1990er Jahren vor dem Hintergrund von Marktöffnung und aufstrebenden Konkurrenten vor große Herausforderungen stellt (Freyssenet 2009).

Ausdruck des dynamischen Marktumfeldes sind nicht nur zahlreiche Restrukturierungen und Relokalisierungsprozesse innerhalb der Konzerne, sondern auch Fusionen, Auf- und Verkäufe ganzer Sparten und Marken sowie Konzentrationsprozesse. Dieses Marktumfeld induziert einen permanenten Innovations- und Kostendruck, den die sozial-ökologische Transformation und Dekarbonisierung noch einmal intensiviert.

Zudem nehmen Regulationen Einfluss auf die Branchenentwicklung. Dies betrifft gesetzliche Regelungen wie den Euro-7-Standard und die Ausstiegsbeschlüsse aus der Fertigung von Verbrennermotoren – in der EU dürfen ab 2035 keine neuen mit fossilem Diesel oder Benzin betankten PKWs mehr neu zugelassen werden –, aber auch die zunehmende Delegitimierung des Verbrenners infolge eines gestiegenen Umweltbewusstseins.

Eine weitere Herausforderung ist die Digitalisierung des Endproduktes, die sich zum einen in Fragen der Arbeitsorganisation und der Fertigungs-

technologien, zum anderen in gewandelten Kundenerwartungen niederschlägt. Die EDV-technische Aufwertung der Automobile greift in der Branche seit Jahren um sich und erfordert neue Leistungen – z. B. bezüglich der digitalen Integration des Fahrzeugs und mobiler Endgeräte sowie Unterhaltungssoftware –, die auch auf gewandelte Kundenerwartungen in den Absatzmärkten zurückgehen.

Im Kontext der sozial-ökologischen Transformation werden alternative Antriebsformen seit Jahren erforscht, implementiert und am Markt angeboten. Für OEM 1 ist zum einen die Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung problematisch. Ein einheitlicher Standard hat sich in der Branche noch nicht etabliert, weshalb das technologische Risiko in Bezug auf die Bedeutung der Antriebsformen Wasserstoff oder Elektro zum Zeitpunkt der Erhebung noch hoch ist. Zum anderen haben globale Wettbewerber mittlerweile einen Technologie- und Marktvorsprung, der OEM 1 unter Entscheidungsdruck setzt:

„Ob das alles so ausreicht oder ob es irgendwo Engpässe gibt, das wird spannend zu sehen sein. Wir stellen fest, dass es heute schon einen hohen Wettbewerb gibt und einen Kampf um das Thema Batteriezellen. Natürlich fahren alle ihre Kapazitäten hoch. Alle wollen Batteriezellen haben.“ (OEM 1, BR 1)

In der Branche dominiert die Wahrnehmung, herkömmliche Verbrenner seien ein Auslaufmodell:

„Innerhalb von ein paar Jahren gibt es eigentlich für den Kunden keinen Grund mehr, auf die alte Technologie zu gehen, außer aus nostalgischen Gründen.“ (OEM 1, Mgt 1)

Auch das hier untersuchte Unternehmen orientiert sich an dieser Sichtweise, die mittlerweile eine branchentypische Regel der Signifikation konstituiert. Man geht davon aus, dass sich die Kundennachfrage dauerhaft in Richtung Alternativantriebe verändern wird und dass dies eine erhebliche strategische Reorientierung in den Unternehmen erfordert.

Vor diesem Hintergrund hat der Konzern die richtungsweisende Entscheidung getroffen, in Sachen Batteriezellen- und Batteriefertigung eigene Kompetenzen aufzubauen, was im Zuge der Neubewertung des Kerngeschäfts geschah, die im folgenden [Kapitel 5.2](#) dargestellt wird.

5.2 Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Die Konzentration auf Kernkompetenzen markiert in der Automobilbranche spätestens seit den 1990er Jahren einen Branchentrend, im Zuge dessen viele Hersteller Leistungen an Zulieferer ausgegliedert haben (vgl. z. B. Boyer et al. 1998; Jürgens 2003; Pries 1999). Auch im untersuchten Konzern war der Fokus auf sogenannte Kernkompetenzen lange Zeit der zentrale Bezugspunkt, wenn es um Make-or-buy-Entscheidungen ging. Neujustierungen im Hinblick auf die Frage, *welche* Leistungen zum Kern zählen sollen, fanden jedoch innerhalb der letzten Jahre vermehrt statt und bezogen sich z. B. auf den Bereich „Bordelektronik und -entertainment“.

OEM 1 wandelte sich innerhalb der vergangenen Jahrzehnte von einem Massenproduzenten zum Konzern mit breiter Produktpalette, der auch Spartenmärkte bedient und in allen Erdteilen aktiv ist. Dabei zielen die verschiedenen Marken im Unternehmen auf unterschiedliche Segmente. Man verbindet Kostenführerschafts- und Diversifizierungsstrategien und versucht, durch Plattformstrategien und die Bündelung von Leistungen über Modelle und Marken hinweg Einspareffekte zu erzielen, vor allem bei F&E und Fertigung (vgl. auch Freyssenet 2009).

Seit einigen Jahren verzeichnet der Konzern sinkende Absatzzahlen und steigende Fixkosten, die das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage brachten:

„Also die Situation war damals schon so und das ist auch ziemlich wichtig: Wir hatten länger schon ein abnehmendes operatives Ergebnis. Das ist ziemlich in den Keller gegangen. Steigende Fixkosten, im Grunde genommen eine Fixkostenexplosion.“ (OEM 1, BR 1)

Diese Situation führte zu hitzigen Diskussionen im Unternehmen, bei denen grundlegende Strategien und Planungen neu justiert wurden.

Eine weitere strategische Entscheidung betraf die Restrukturierung einzelner Konzernbereiche, die auch die Einrichtung einer Zuliefersparte umfasste. Diese neue Konzernsparte nahm den Druck insbesondere von den Standorten, die als interne Zulieferer Komponenten fertigten und sich im ständigen Wettbewerb mit anderen Werken im Konzern und externen Zulieferern sahen. Teil des Pakets war aber auch eine Reduktion des Personalbestands durch Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen. Die Einrichtung der „Konzernkomponente“ erfolgte als „Etablierung einer eigenen Marke“ (OEM 1, BR 1).

Im Hinblick auf die konzerninterne Steuerung hatte diese Einrichtung gravierende Folgen, denn die Budgetsteuerung wurde zugunsten der Einrich-

tung von Profitcentern mit eigener Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst. Die interne Restrukturierung wurde zum Anlass genommen, einzelne Werke und Bereiche stärker über „Marktmechanismen“ zu steuern, also in einer vermarktlichten Hierarchie im Schatten hierarchischer Weisungsmöglichkeiten. Das Element marktlicher Steuerung gewinnt durch die Anreicherung der Hierarchie mit dieser Koordinationsform an Bedeutung.

Zugleich veränderten sich dadurch aber auch die Interessenpositionen der Standorte, die sich nun am internen Markt „beweisen“ müssen:

„Wir haben dann mit der Einführung der ‚Marke Komponente‘ auch eine leicht andere Organisationsform gewählt, und zwar haben wir gesagt: ‚Wir wollen deutlich unternehmerischer tätig sein. Wir wollen noch stärker nach Gewinn steuern, das Produktportfolio entsprechend dann auch sauber fokussieren.‘ Und haben dann eben gesagt, dass wir Geschäftsfelder einführen. Geschäftsfelder sind – ich würde jetzt mal sagen – Business-Units, Business-Divisions, die sozusagen oberhalb der Standortebene angeflanscht wurden. Also soll heißen, wir haben ein Geschäftsfeld Motor und Gießerei [...] als Komponente“ (OEM 1, Mgt 1)

Infolge der Entscheidung für den Ausbau der Elektromobilität erfährt die interne Zuliefersparte einen Bedeutungsgewinn, denn die Entscheidung für Investitionen in Elektromobilität wird mit neuen Marktstrategien verknüpft. Produkte des internen Zulieferers im Konzern sind zwar in erster Linie für die konzerninterne Verwendung bestimmt; man strebt jedoch an, Leistungen auch am Markt anzubieten und andere Automobilhersteller zu beliefern. Da die Verbrennerfertigung in einigen Jahren komplett eingestellt werden soll, erhält die Elektromobilität – und damit auch die sie verantwortende interne Zuliefersparte – eine strategisch zentrale Rolle:

„Motorenproduktion ist halt irgendwann mal endlich. Wir wissen selber relativ genau, dass wir mit dem Konzernziel 2050 eine klimaneutrale Flotte zu haben, eine CO₂-neutrale Flotte. Das heißt bei ungefähr zehn Jahren Bestand im Markt, dass wir 2040 eigentlich das letzte reine verbrennungsgetriebene Fahrzeug verkaufen können. Da sind die Plug-in-Hybrid noch mal außen vor, also das heißt nicht, dass wir danach keine Motoren mehr fertigen, weil zum Beispiel ein Plug-in-Hybrid, der braucht ja auch noch einen Motor.“ (OEM 1, Mgt 1)

Im Zeitverlauf zeigen sich so gegenläufige Entwicklungen zwischen hierarchischer Einbindung in die Organisation und Steuerung der Standorte durch den Konzern einerseits bei gleichzeitig steigender Verantwortung der Standorte andererseits. Während die Standorte, die am internen und zum Teil am externen Markt agieren, unternehmerisch selbstständiger wurden, greift

gleichzeitig die hierarchische Steuerung der Konzernebene stärker durch. Dies zeigt sich für die Standorte auch am Verlust von Kernfunktionen wie F&E oder Einkauf, die nunmehr stärker zentral geplant und gesteuert werden:

„Wenn ich mir überlege: Vor zehn Jahren hat ein Standort selbst entwickelt, was er wollte, hat sich für Produkte beworben, hat Umfänge gewonnen, hat produziert, also war ein Stück weit der eigene Unternehmer. Und heutzutage wird eigentlich das Produktportfolio woanders entschieden, wird die Werkbelegung, also die Verteilung der Produkte und Volumina, auch zentral entschieden und die Standorte werden da ein Stück weit, ja, schon eher in eine Position gedrängt, in der sie vor allem Fertigungsstätten sind.“ (OEM 1, Mgt 1)

Mit dem Thema Elektromobilität verändert und erweitert der Konzern nun die Definition des Kerngeschäfts – oder auch seine „Portfolios“. Während beispielsweise die Fertigung von Kunststoffteilen im Konzern keine Rolle mehr spielen soll, wird die Batteriefertigung als neue Kernkompetenz definiert:

„Und das ist so ein Stück weit auch das Geschäftsmodell, das wir in der [Sparte] verfolgen, wo wir uns auf ein Kernportfolio konzentrieren. In der Vergangenheit ist die [Sparte] oder der Bereich – also sprich: Wir machen ja Fertigung von Motoren, Getrieben, Fahrwerkskomponenten, mittlerweile Batteriesystem, E-Antrieb, Sitze, und wir hatten früher auch Kunststoffteile – runtergefahren [worden].“ (OEM 1, Mgt 1).

Mit der Entscheidung für Investitionen in die Batteriesystem- und Batteriezellenfertigung wird nun ein neuer Leistungsbereich zum Kerngeschäft. Die Eingliederung in den Konzern erhöht die Fertigungstiefe und umfasst „dann auch irgendwann mal das Ziel: Batteriezelle in [Standort X], also eigentlich mal die komplette Value Chain“ (OEM 1, Mgt 1).

5.3 Interorganisationale Beziehungen

Für OEM 1 sind die in der Automobilindustrie seit Langem etablierten langfristigen Zulieferbeziehungen charakteristisch, die sich seit den 1990er Jahren als Strukturelement der globalen Automobilproduktion etabliert haben. Hierzu zählen auch langjährige Kooperationen im Bereich F&E, die über Modellzyklen hinweg Bestand haben.

Außerdem sind die Werke des Konzerns in ein enges Netzwerk aus interner Zulieferbeziehungen eingebunden. Der Konzern steuert dabei über vermarktliche Hierarchien, bei denen zu Beginn einer Zulieferbeziehung ein

Preis z. B. für ein Bauteil festgelegt wird. Innerhalb dieser Beziehungen konkurrieren interne Zulieferer, insbesondere die Komponentenwerke, zum Teil untereinander, vor allem aber mit externen Zulieferern in hierarchischen Märkten.

Diese Konstellation führt naturgemäß immer dann zu erneuten Aushandlungen, wenn Serien auslaufen, neue Produkte geplant werden oder Leistungen erforderlich sind, die im Konzern bislang nicht erbracht wurden. Die risikominimierende Strategie, Leistungen niemals ausschließlich über einen einzigen externen Zulieferer zu beziehen, hat im Unternehmen Bestand:

„Prinzipiell haben wir ja bei [OEM 1] immer schon sozusagen das Credo verfolgt, dass wir niemals eine Single-Sourcing-Strategie betreiben, dass wir immer irgendwie mehrere Lieferanten haben.“ (OEM 1, Mgt 1)

5.3.1 Innerbetriebliche Beziehungen und Entscheidungsprozesse

Strategische Planungen erfolgen im Konzern auf Basis der grundlegenden Regel der Signifikation und Legitimation, dass die vorhandenen Standorte bei Restrukturierungen und Neuinvestitionen berücksichtigt werden sollen:

„Also erste Kernaussage: *Wir nehmen jedes Werk auf dem Weg in die Zukunft mit.* Es gibt kein Werk, das in irgendeiner Form abgeschaltet wird.“ (OEM 1, Mgt 1)

Diese geteilte Regel hat weitreichende Implikationen. Aus dem unternehmerischen Bekenntnis zur Standort- und Beschäftigungssicherung resultiert z. B. die Aufgabe des Managements, neue Aufgaben für einzelne Standorte zu suchen. Dies gibt den Interessenvertretungen gleichzeitig ein Machtmittel in Verhandlungen an die Hand.

Neben diesen Regeln sind weitere Kriterien wie Wirtschaftlichkeit relevant. Entscheidungen folgen aber auch einer Pfadabhängigkeit, in der vorhandene Strukturen und frühere Entscheidungen das Spektrum der Alternativen bestimmen. Entscheidungen werden somit immer innerhalb eines Spannungsfeldes getroffen, das sich durch die unterschiedlichen – und nicht immer kongruenten – Regeln der Signifikation und Legitimation aufspannt.

So prüft das Unternehmen bei strategischen Neujustierungen in Make-or-buy-Entscheidungen stets alternative Optionen wie den Bezug von Leistungen von externen Anbietern. Auf diese Weise entsteht ein gewisser Anpassungsdruck auf die vorhandenen Standorte, der in der Vergangenheit immer wieder dazu führte, dass Standorte, Beschäftigte und ihre Interessenvertre-

tungen Konzessionen – zum Teil in Form zukünftiger Einsparungen oder avasierter Produktivitätsgewinne – machten.

Grundlage der Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren sind also konzernspezifische Regeln der Signifikation und Legitimation – weitgehend geteilte Ziele und Vorstellungen innerhalb einer kooperativen Kultur der Aushandlungsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratsgremien, insbesondere dem Konzernbetriebsrat, die in der Praxis eine „kooperativer Konfliktverarbeitung“ als Stil der industriellen Beziehungen begründen.

Der weitreichende Einfluss der Betriebsräte basiert auch auf einer hohen Professionalisierung der Interessenvertretung, die vorhandene Beteiligungsrechte konsequent in Anschlag bringt und sich über die Gremien auf verschiedenen Ebenen – z.B. Standortbetriebsräte, Konzernbetriebsrat, Aufsichtsrat – intensiv koordiniert. Auf diese Weise ist es dem Betriebsrat in der Vergangenheit immer wieder gelungen, die Interessen der Belegschaften verschiedener Standorte einzubringen.

So hat man sich beispielsweise im Kontext der Digitalisierungsstrategie des Konzerns darauf verständigt, dass *„Wirtschaftlichkeit und die Beschäftigungssicherung zwei gleichrangige Ziele sind* – unterschrieben vom Vorstand, unterschrieben vom Gesamtbetriebsrat“ (OEM 1, BR 2). Dies wurde in einer Vereinbarung zur „Digitalen Transformation“ festgehalten.

Die historisch gewachsene Kultur der Interessenaushandlung eröffnet den Betriebsräten weitreichende Beteiligungsrechte und damit auch Machtquellen. In diesem Kontext ist es Routine, dass Betriebsräte bereits im frühen Stadium von Entscheidungen einbezogen werden. Die Betriebsräte agieren innerhalb einer Mehrebenenstruktur über die Standortbetriebsräte und die Mitbestimmung in Konzernbetriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Aufsichtsrat (Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2018).

Der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Werken (durchweg IG Metall) bildet eine solide Basis, in der die – ohnehin erweiterten und über das übliche Niveau der deutschen Konfliktpartnerschaft hinausweisen – institutionellen Machtressourcen durch Organisationsmacht und auch strukturelle Macht (Arbeitsmarktchancen, Qualifikationen der Belegschaft) ergänzt werden. In der Vergangenheit war es jedoch nur selten nötig, diese Machtressourcen konfliktiv einzusetzen, da gemeinhin durch die geteilten Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung Lösungen erzielt werden, die von allen Beteiligten getragen werden.

5.3.2 Entscheidungsstrukturen und „Make-or-buy-Komitee“

Die hohe Dynamik von Neubewertungen einzelner Leistungen und Produkte spiegelt sich bei OEM 1 darin, dass immer wieder hinterfragt wird, wie sinnvoll der Eigen- bzw. Fremdbezug bestimmter Produkte oder Leistungen ist. Fragen des „make or buy“ werden im Konzern durch ein eigenes formalisiertes Gremium bearbeitet.

Hintergrund ist die Einschätzung, dass es sich bei derartigen Planungen um komplexe Entscheidungen handelt, die zum einen immer unter Unsicherheit getroffen werden. Zum anderen sind aber auch unterschiedliche Betroffenheiten und zum Teil widersprüchliche Interessenlagen im Konzern zu berücksichtigen und auszutarieren. Dies soll durch das Gremium gewährleistet werden, in dem anstehende Entscheidungen frühzeitig und unter Einbezug wichtiger Akteursgruppen beraten werden:

„Wie kommt ein Unternehmen dazu, irgendwann mal überhaupt zu entscheiden: ‚Ich beziehe was extern vom Markt über die Beschaffung oder ich produziere das intern?‘ Das wird bei uns über dieses sogenannte Make-or-buy-Komitee gemacht.“ (OEM 1, Mgt 1)

Divergierende Interessenlagen bestehen beispielsweise zwischen den Bereichen Einkauf und Fertigung (Wirth 2021c). Um diese Interessenlagen zu berücksichtigen, wurde die Verantwortung für das Gremium in den Bereich der Konzernfinanzen gelegt. Der Finanzsparte wird die Rolle zugedacht, die Prozesse zu überwachen und – auch vor dem Hintergrund von Kostenbewertungen der jeweiligen Alternativen – zu steuern. Obgleich die Finanzabteilung durchaus eigene Interessen besitzt, wird ihr eine neutrale Rolle attestiert, weil angenommen wird, dass sie im Gegensatz zu den Fachabteilungen im Hinblick auf die Gestaltung von Make-or-buy unvoreingenommen ist:

„Das ist ein Gremium, das wird ganz wichtig. Das liegt in Verantwortung der Konzernfinanz, also weder in der Beschaffung noch im Komponentenbereich. Denn die Beschaffung, das sind diejenigen, die extern einkaufen; die Komponente ist der Bereich, der intern produziert. Und sie hätten natürlich, wenn sie solch ein Gremium, das die Entscheidung voranbringen soll, ob etwas intern oder extern vorstättgeht ... wäre es natürlich nicht mehr objektiv, wenn das in eine der beiden betroffenen Bereiche gelegt wird. [...] So hat man so ein Stück weit auch die objektive Hoheit der Finanz, die [...] darüber wacht oder überwacht“ (OEM 1, Mgt 1).

Interessenunterschiede zwischen Akteursgruppen oder Unternehmensbereichen existieren auch vor dem Hintergrund spezifischer Anreizsysteme, die in

den einzelnen Bereichen implementiert wurden. So profitiert der Bereich Beschaffung in hohem Maße von marktbezogenen Arrangements, da das Einkaufsvolumen seine Bedeutung und seinen Handlungsspielraum erhöht und je nach Ausgestaltung der Entlohnungssysteme entgeltrelevant ist (Wirth 2021c). Dies betrifft nicht nur die Zugeständnisse, die man bei Zulieferern erwirkt, sondern auch das Volumen, das von Externen bezogen wird. Im Bereich Beschaffung wirken folglich starke Anreize in Richtung „Buy“ und „Netzwerk“, also Leistungen über den Markt oder von langfristig gebundenen Zulieferern zu beziehen:

„Beschaffung, goldene Regel: *Möglichst viel nach außen vergeben*, weil dann haben wir mehr Volumen, dann kriegen wir besseren Discount. Und das Zweite ist: Wie viel Millionen Euro hast du Beschaffer dem Konzern dieses Jahr gespart durch EKL, also sprich Einkaufsleistung? [...] Das heißt, wenn Sie die Verantwortung für dieses Komitee entweder in Komponenten hätten oder in [die] Hände der Beschaffung legen würden, dann wäre das von vornherein ‚biased‘, weil die einfach aus ... in verschiedene Richtungen arbeiten.“ (OEM 1, Mgt 1)

Die Regel „Möglichst viel nach außen vergeben“ setzt die internen Zulieferer, darunter die Komponentenwerke, unmittelbar unter Druck:

„Die Komponente[nsparte] musste sich immer vorwerfen lassen: ‚Ja Moment, ihr seid doch auch Kind der Arbeitnehmerseite, ihr wurdet mal auf Bitten der Arbeitnehmerseite gegründet [...]. Mittlerweile sind wir eine eigene Marke und ihr versucht doch nur, Sachen irgendwie intern zu lassen, die wir extern günstiger machen könnten.‘“ (OEM 1, Mgt 1).

Aus Sicht des Managements spielt die Frage der Profitabilität eine zunehmend größere Rolle bei der Entscheidung, ob Leistungen innerhalb des Konzerns erbracht werden sollen:

„Sehr dezidiert schauen wir da mittlerweile auf das Thema Profitabilität, um dann [...] zu analysieren, welche Produkte für eine interne Fertigung Sinn machen und bei welchen nicht. [...] Also das Beispiel Dämpfer. Dämpfer ist ein Thema, wir produzieren in [Standort] [...] pro Jahr irgendwie sieben, acht Millionen Dämpfer und die Weltmarktführer machen sechzig, siebzig Millionen in Low-Cost-Ländern. Der Dämpfer ist eher weniger komplex im Vergleich zu anderen Komponenten und von daher haben wir uns da auch entschieden, dass wir das nach und nach nach außen geben, weil wir damit einfach kein Geld verdienen können.“ (OEM 1, Exp 2)

Die Entscheidungsprozesse im Gremium sind komplex und durchlaufen mehrere Schleifen, weil zum einen externe Anbieter angefragt, zum anderen

aber auch mögliche konzerninterne Interessenten gehört werden. Dabei wird zunächst nach Kostengesichtspunkten bewertet:

„[A]ber am Ende ist das ein Komitee, bei dem gegenübergestellt wird: Was ist der Preis eines Lieferanten bei entsprechender Spezifikation des Teils? Das heißt, das Teil wurde angefragt seitens der Beschaffung beim externen Lieferantenmarkt, dann gab es verschiedene Runden mit verschiedenen Suppliern. Es gab vielleicht noch mal irgendwelche Technikwettbewerbe, wo ein Supplier sagt: ‚Ich könnte sogar noch günstiger.‘ [...]“

Und am Ende gibt es quasi einen Preis pro Teil, wo dann auch neben den reinen Materialkosten natürlich irgendwie Fertigungspersonalkosten drin sind, Strukturinvestitionen, Beschaffungsnebenkosten, Logistik, A-Preis, B-Preis. Am Ende wird quasi verglichen: Was ist der Preis, den uns dieses Teil kostet, wenn wir es vom externen Markt beziehen, und was ist der Preis, den es uns kostet, wenn wir es intern herstellen?“ (OEM 1, Mgt 1)

Letztlich wurden aber mehrere Kriterien definiert, anhand derer Entscheidungen des Make-or-buy zu treffen sind. Dazu zählen vorhandene Pfade, Kompetenzen und Bedarfe der Standorte sowie die Vermeidung von Abhängigkeiten. Eine Regel lautet: *Das Unternehmen soll sich nicht in (monopolistische) Abhängigkeiten von Zulieferern begeben*, selbst wenn die Kostenargumente für eine externe Beschaffung sprechen. Diese Regel spiegelt grundlegende Prinzipien im Konzern, wonach einseitige Abhängigkeiten vermieden werden sollen:

„Ich habe jetzt gerade bewusst semantisch nicht die Formulierung gewählt ‚am günstigsten‘, denn in diesem Make-or-buy-Komitee gibt es sechs oder sieben Kriterien, die quasi bewertet werden. Eins davon ist die finanzielle Bewertung. Es gibt andere Bewertungskriterien wie strategische Relevanz, wo man sagt: ‚Na ja, wir könnten das jetzt an den Günstigsten vergeben, der Günstigste ist ein Externer. Wenn ich jetzt aber diese letzte Tranche noch an diesen einen Externen vergebe, dann hat er neunzig Prozent unseres Auftragsvolumens und dann beuge ich mich in eine quasi monopolistische Abhängigkeit – was ich nicht machen will.‘ Dementsprechend sage ich: ‚Okay, das vergebe ich nicht an von mir aus den Günstigsten, sondern den Zweitgünstigsten.‘ [...]“

Aber was ich damit sagen will: Es gewinnt nicht immer das günstigste Angebot.“ (OEM 1, Mgt 1)

5.4 Der Insourcing-Fall

Der Aufbau von Kompetenzen und Fertigungskapazitäten im Bereich der Batteriefertigung wurde durch weitreichende Umstrukturierungen auf mehreren Ebenen bewerkstelligt. Das Insourcing umfasst zum einen eine Koope-

ration mit einem europäischen Batteriesystemhersteller, die in einem Joint Venture organisiert ist und die Zusammenarbeit in F&E-Prozessen von Batteriesystemen umfasst. Rechtlich ist das Joint Venture eine „GmbH & Co. KG“, die sich je zur Hälfte im Besitz von OEM 1 und dem ausländischen Partner befindet. OEM 1 hält folglich keine Mehrheitsanteile.

Zum anderen baute OEM 1 neue Kapazitäten für die Eigenherstellung von Batterien auf. Dies geschah im Rahmen der strategischen Neuausrichtung vorhandener Fertigungsstandorte, die neue Aufgaben im Bereich der Elektromobilitätsstrategie des Konzerns übernehmen sollten. Hier ging es um die Fertigung der einzelnen Bestandteile von Batterien und Batteriesystemen, die über den Konzern ausgerollt werden sollte.

Der Einstieg in die Batteriefertigung wird seitens der interviewten Akteur:innen aus Management und Interessenvertretung durchweg als Meilenstein und einschneidende strategische Wende interpretiert. Die strategische Bedeutung der Elektromobilität und der damit verbundenen Batteriefertigung wurde im Konzern bereits seit Längerem debattiert. Im Zentrum der Überlegungen standen strategische, wirtschaftliche und beschäftigungsbezogene Ziele, die für den Aufbau eigener Kapazitäten im Feld der Batteriefertigung sprachen.

Erstens sahen es die Sozialpartner als zunehmend problematisch an, sich im Feld der Antriebstechnologien auf externe Zulieferer verlassen zu müssen. Die damit verbundene *Abhängigkeit* sollte vermieden werden:

„Wenn man diese Zellen nur einkauft, dann mache ich mich abhängig. Das ist so ähnlich wie beim Motor. Wenn ich mir den zuliefern lasse, dann habe ich keinen Einfluss auf diese Technologie, weil dann bin ich abhängig davon, was der Zulieferer mir liefert. Und wenn ich sage: ‚Ich will einen Know-how-Vorsprung haben, was das Laden [der Batterien] angeht, wie schnell geladen werden kann, vor allem aber auch die Reichweite und den Preis ...‘ Wenn ich das Know-how nicht habe, dann bin ich abhängig von den Asiaten in erster Linie und von den Chinesen.“ (OEM 1, BR 2)

Zweitens ging es darum, einen *Know-how-Vorsprung* gegenüber Wettbewerbern zu generieren. Dies bedurfte aber der Kontrolle über die Prozesse und Kompetenzen:

„Die Batterie wird auch darüber entscheiden, [...] ob man auch einen innovativen Vorsprung gegenüber anderen Herstellern hat, also was Alleinstellungsmerkmale angeht.“ (OEM 1, BR 2).

Drittens wurden die *wirtschaftlichen Chancen* der Elektromobilität erkannt, die als neues Feld angesehen wird, um Umsatz und Gewinne zu erzielen:

„Die Batterie macht ungefähr vierzig Prozent der Wertschöpfung aus in einem E-Fahrzeug. Also das ist ein großer Bestandteil und in dieser Wertschöpfung lässt sich nur da Gewinn generieren.“ (OEM 1, Mgt 1)

5.4.1 Der Insourcing-Prozess

Ausgangspunkt des untersuchten Insourcing-Prozesses ist eine Neudefinition des Kerngeschäfts vor dem Hintergrund einer gesellschaftlichen, politischen und auch marktorientierten Neubewertung des Themas „alternative Antriebswege“ im Automobilsektor. Im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche hatte man lange Zeit auf klassische Verbrenner gesetzt. Das Unternehmen ist zwar in der Lage, Batteriesysteme zu bauen; die Beschaffung der benötigten Batteriezellen erfolgt jedoch ausschließlich über den Markt bzw. langfristige Zulieferbeziehungen in einem strategischen und großteils hierarchischen Netzwerk (OEM 1, Mgt 1).

Die Konzernentscheidung, Leistungen im Rahmen elektrischer Antriebstechnik in großem Umfang konzernintern zu erbringen, erforderte eine komplexe Neuausrichtung mehrerer Standorte bzw. Werke innerhalb des Konzerns. Die Entscheidungen umfassten die Verteilung der erforderlichen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auf drei Standorte sowie die Gründung des Joint Ventures mit einem externen Technologiepartner. Intern mussten Entscheidungen über die Neuverteilung von Zuständigkeiten – und damit auch über die Vergabe von Investitionen und den Aufbau bzw. Erhalt von Beschäftigung – getroffen werden:

„Für uns stellt sich natürlich die Herausforderung: Was mache ich mit so reinen Motorenstandorten? Wir haben da natürlich definiert: Wer ist dann für diese Produkte, die irgendwann mal auslaufen ... Wer ist unser sogenannter ‚last man standing‘?“ (OEM 1, Mgt 1)

Die Planungen wurden in aufwendigen Verhandlungen zwischen Konzernzentrale und Standorten entwickelt. Dabei gab es mehrere Entscheidungskriterien – etablierte Regeln der Wirtschaftlichkeit und Standortsicherung, aber auch frühere Entscheidungen zur Kompetenzverteilung zwischen den Standorten, die nun letztlich im Sinne einer Pfadabhängigkeit der Legitimation der Entscheidungen dienten. Hinsichtlich der Pfadabhängigkeit wurde argumentiert, in den Werken bereits vorhandene Kompetenzen und Ressourcen seien ein wichtiges Kriterium für die Vergabe von Aufgaben

Ein früherer Getriebebestandort, der bereits Kompetenzen im Feld der Elektroantriebe aufgebaut hatte, sollte daher die umfassende Verantwortung

für Elektroantriebe im Konzern erhalten. Ein vormalig stark diversifizierter Standort erhielt den Zuschlag für die Batteriesystemfertigung. Die Batteriezellfertigung schließlich sollte an einen ehemaligen Dieselmotorenstandort vergeben werden, der die Zellentwicklung gemeinsam mit dem Joint-Venture-Partner umsetzen sollte.

Die Planungen umfassten dabei konkrete Vereinbarungen über das Volumen, das die einzelnen Sparten beitragen sollten. Die Vereinbarungen wurden für einen Zeitraum von 15 Jahren festgelegt.

Der Prozess des Insourcings umfasste – inklusive Gründung des Joint Ventures und strategischer Neuverteilung von Verantwortlichkeiten unter den Standorten – eine jahrelange Transitionsphase, die auf Basis entsprechender Planungen erfolgte. Gegenstand dieser Planungen war, dass die Standorte für die Dauer der Übergangsphase noch Leistungen im Bereich der herkömmlichen Verbrennertechnologien erbringen, sich gleichzeitig aber schon für die neuen Aufgaben aufstellen müssen.

5.4.2 Aushandlungen im Insourcing-Prozess

Interessen und Deutungen auf verschiedenen Ebenen

Im untersuchten Konzern lassen sich verschiedene Managementebenen unterscheiden, die in den Entscheidungs- und Aushandlungsprozessen je spezifische Rollen einnahmen. Das Konzernmanagement und der Aufsichtsrat trafen im hier behandelten Fall eher allgemeinstrategische Entscheidungen, was den Einstieg in die Antriebstechnologie betraf. Bei der Auswahl des Batteriesystempartners spielten im Vorstand verschiedene Kriterien eine Rolle. Fragen betrafen die technischen Voraussetzungen, Kostenaspekte, aber auch die „kulturelle Passung“ zum Konzern:

„Das sind natürlich Geschäftsanbahnungsthemen gewesen auf Vorstandsebene. Da gab es [hinsichtlich der Auswahl des Technologiepartners], glaube ich, auch einen engeren Scope, auch zwei, drei weitere, die da infrage kamen, aber man hat sich aus unternehmerischer Sicht für diese Kollegen entschieden. Aus technischen Gründen einerseits; dann haben auch ein paar kulturelle Faktoren eine Rolle gespielt, sodass man gesagt hat: ‚Na ja, so die Kultur und wo die so herkommen, das passt schon eher zu unserem Kooperationsmodell und -gedanken.‘ Und dann gab es natürlich auch preisliche Vorstellungen, Kooperations Themen, die dann im Joint-Venture-Vertrag eine Rolle gespielt [haben], was dann am besten gematched hat“ (OEM 1, BR 1).

Nach Ansicht eines Interviewpartners aus OEM 1 bestand ein wichtiges Selektionskriterium für den Joint-Venture-Partner darin, eine Kooperation mit einem großen Massenhersteller einzugehen. Das im Vergleich zu OEM 1 eher kleine Unternehmen kam dadurch als Technologiepartner in die Position, die eigenen Innovationen in der Breite nutzbar zu machen:

„Und für die [den Joint-Venture-Partner] war das natürlich auch interessant, mit einem großen Automobilhersteller zu kooperieren, der ein hohes Volumen hat und aus deren Sicht wahrscheinlich auch technisch und fahrzeugprojektmäßig auch sehr breit aufgestellt ist.“ (OEM 1, BR 1).

Mögliche Alternativen zum Joint Venture mit dem Start-up wurden seitens des Konzernmanagements schnell für ungeeignet befunden. Die Option, ein anderes Unternehmen aufzukaufen, wäre am finanziellen Aufwand gescheitert. Die Alternative der reinen Eigenfertigung hingegen verwarf man aufgrund fehlender Kompetenzen, die im anvisierten Zeitraum nicht hätten entwickelt werden können. Die dritte Alternative, eine Kooperation mit einem etablierten Hersteller von Batteriesystemen, wurde als zu kostspielig bewertet.

Die beteiligten Akteure sahen in der getroffenen Entscheidung einen gangbaren Weg, bei dem dennoch ein Restrisiko blieb, da zukünftige Entwicklungen im Markt und auch die operative Ausgestaltung der Zusammenarbeit nicht abschließend planbar waren. Verbleibende Risiken wurden so notwendigerweise in Kauf genommen:

„Ob das jetzt richtig ist mit einem Start-Up zu machen, die selbst noch gar nicht richtig in Masse gegangen sind, das wird jetzt eine spannende Frage sein.“ (OEM 1, BR 1)

Das Insourcing im Kontext der Elektromobilität wird seitens des Managements als gravierende strategische Neuerung und immense Herausforderung gedeutet:

„Natürlich komplett anderes Geschäftsmodell. Also eine Batteriezellfertigung ist eigentlich in meinen Augen eher an einer iPhone-Fertigung als an einer Motorenfertigung ... also insofern auch eine riesige transformatorische Herausforderung.“ (OEM 1, Mgt 1).

Die Restrukturierung tangierte die Interessen zahlreicher Akteursgruppen im Konzern, die sich entlang von Fertigungsstandorten, den verschiedenen Automobilmarken sowie den Beschäftigtengruppen im Konzern aufspannen.

Betroffen waren zunächst die einzelnen Standorte, die zwar von Neuinvestitionen profitieren sollten, zugleich aber auch angestammte Aufgaben-

felder abgeben mussten. Da die Umstellung in die strategische Neuaufstellung der Komponentenfertigung eingebettet war, waren die einzelnen Marken im Konzern ebenfalls betroffen. Hier zeichneten sich transnationale Konfliktlinien ab, da die Marken in unterschiedlichen Ländern beheimatet sind. Die Zentralisierung der Komponentenfertigung bedeutet für die Marken nicht nur eine Reduktion der Umsatzanteile, sondern auch einen Autonomie- und relativen Bedeutungsverlust.

Ein:e Interviewpartner:in aus dem Management verdeutlicht die Schwierigkeiten und die Komplexität bei der Bewertung alternativer Szenarien. Diese Komplexität entsteht vor allem dadurch, dass eine Entscheidung mitunter mannigfaltige Auswirkungen auf andere Bereiche hat, die auch Kosteneffekte haben, die in die Gesamtkalkulation einzubeziehen sind. So ist denkbar, dass ein Standort trotz höherer Fertigungskosten eine Kostenreduktion erzielt, weil eine Neuinvestition bzw. Aufgabenzuteilung mit der Abgabe früherer Leistungen – und damit auch Kosten – einhergeht:

„Es kann natürlich, selbst wenn die Komponentenfertigung nicht die günstigste Fertigung ist ... kann immer noch ein Business-Case daraus werden, weil ich vielleicht andere Verlustbringer dadurch loslösen kann. Also das meine ich immer mit ‚Man darf nicht immer nur auf diese eine Entscheidung schauen, sondern muss sie im Gesamtkontext sich immer ansehen.‘“ (OEM 1, Mgt 1)

Gleiches trifft beispielsweise auch für Kosteneinsparungen zu, die aus der Loslösung von Abhängigkeiten oder aus reduzierten Transport- und Logistikkosten resultieren.

Die wesentlichen Entscheidungen zur Verteilung von Fertigungsaufgaben und Verantwortlichkeiten auf die Standorte bezogen sich in der ersten Phase des Insourcing-Prozesses vor allem auf die deutschen Werke. Um internationale Standorte sowie Management und Beschäftigtenvertretungen in die Abstimmungsprozesse einzubinden, wurde ein neues Gremium eingerichtet.

Die Rolle der Standorte und des mittleren Managements

Bei den Planungen zum Insourcing wurde schnell deutlich, dass Interessen- und Konfliktlinien keineswegs nur zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtenvertretungen verlaufen. Im komplexen Konzern finden sich divergente Standortinteressen, die es im Fall der Entscheidungen zur Batteriefertigung auszubalancieren galt. Diese Interessenregulierung erfolgt im an sich hierar-

chischen Konzern über marktliche Steuerungselemente, in denen die Standorte um Investitionen konkurrieren. Dabei sahen sie sich in einem Kampf um Ressourcen, bei dem sie gezwungen waren, der Konzernzentrale ihre Leistungsfähigkeit zu beweisen:

„Also es ist keiner in [der Zentrale], der sagt: ‚Macht mal, [Standort Y], und macht mal diese Anbauteile in der Entwicklung.‘ Das ist immer ein Aushandlungskampf gewesen, wo wir auch immer jeden einzelnen Arbeitsplatz in unserem kleinen Entwicklungsteam sozusagen erkämpft haben ... mussten permanent den Vorstand jedes Jahr neu überzeugen. [...] Also hier wird uns das wirklich nicht geschenkt, sondern wir müssen permanent überzeugen, und nicht nur einmal, sondern manchmal dauert es ein ganzes Jahr oder noch länger, bis wir dann irgendwas irgendwo festgeschrieben kriegen.“ (OEM 1, BR 3)

Allerdings ist die Marktsteuerung unvollständig, weil sie stets im Schatten der Hierarchie erfolgt. Die Leistungsbilanz der Standorte gilt als nur ein Vergabekriterium neben anderen in einem System, in dem die Minimalanforderung darin besteht, jeden Standort mit einem ausreichenden Aufgabenpaket zu versorgen. Die Standorte hatten in diesem Sinne unterschiedliche „Bedarfe“ hinsichtlich der durch die Zentrale gesteuerten Zuteilung zukunftsfähiger Investitionen – der Ausübung von hierarchischer Koordination.

Standort X, der die neue Batteriefertigung erhalten sollte, war über die Jahre in eine diffizile Lage geraten, denn im Gegensatz zu anderen Standorten innerhalb Europas verantwortete man dort kein strategisch relevantes Produkt. Die Leistungen waren auf interne Zulieferteile beschränkt, die zum Teil durch externe Zulieferer erheblich kostengünstiger gefertigt wurden:

„Also nehmen wir mal den [Standort X] – der war historisch gewachsen – [...] bei dem sich vor allem die Arbeitnehmerseite auf viele kleinteilige und kleinvolumige Produkte geworfen hat. Also [Standort Y] ist ja bei uns zum Beispiel ein ganz klassischer Motorenstandort. [...] Deswegen haben wir gesagt, wir müssen jetzt, um diesen [Standort X] zu wandeln, natürlich in irgendeiner Form [...] dem Standort eine Perspektive aufzeigen. Und da haben wir gesagt, wir versuchen, die Batteriesysteme dorthin zu bekommen, was dann sogar am Ende preislich geklappt hat.“ (OEM 1, Mgt 1)

Die Standorte nutzten in den Verhandlungen verschiedene Ressourcen im Rahmen eines „impression management“. Dabei war eine Allianz zwischen Standortmanagement und Interessenvertretungen der Regelfall. Vorhandene Kompetenzen und Erfahrungen wurden pfadabhängig in Anschlag gebracht – bestehende Verträge und Verpflichtungen, aber auch Prognosen und das Commitment als Versprechen zukünftiger Leistungsfähigkeit, die

zum Teil mit Verpflichtungen zu Zugeständnissen im Hinblick auf die Arbeitsintensität erkaufte wurde:

„So, vielleicht erst mal der Weg Entwicklung, Batteriezeile. Also haben wir die Grundlagen geschaffen, in dem wir durchargumentiert haben, warum der [Standort Y] ein toller ist für eine solche Produktion. Und mit dem Know-how-Aufbau, da kommt genau das Gleiche wieder, weil wir die Pilotanlage hier haben [...] und das Know-how auch nachweislich hier am Standort haben.“ (OEM 1, BR 3)

Prinzipiell lag es in der Hand der Standorte, sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen zu präsentieren und die Fähigkeiten herauszustellen, die sie für eine Position im neuen System – und damit letztlich für die Vergabe von Investitionen – qualifizieren. Dabei gab es Standorte, die bereits Erfahrungen in F&E hatten, die an die neuen Herausforderungen anschlussfähig waren:

„Und [Standort Z] hatte schneller und eher als wir hier entsprechende Entwicklungen aufgebaut. Und die waren dann in diesen Elektronikthemen so drin, dass sie schon auch sich in der Frage der Batterien und deren Systeme mit der Elektronik auseinandergesetzt hatten. Von daher war die Entwicklung der aus meiner Sicht wesentliche Part [...], der den Vorsprung [...] gebracht hat in der Frage, auch die Produkte und diesen Umfang an Produktion an den Standort zu holen. [...] Die [Standort Z] hatten einen Know-how-Vorsprung in der Frage der Systeme und deshalb ist das [...] dann auch entschieden worden, die Batteriesysteme dort zu machen.“ (OEM 1, BR 3)

Ihre Vorerfahrungen nutzten die Standorte als Machtressourcen in den Verhandlungen. Dabei zeigte sich, dass sich auch früher eher unwichtige Entscheidungen („small events“; David 1986) zu einem bestimmten Zeitpunkt als Vorteil entpuppen können. So wurden Entscheidungen im Sinne der Pfadabhängigkeit präformiert:

„Wenn man inhaltlich in der Thematik gar nicht drin ist, dann muss man das einfach so entgegennehmen und sagen: ‚Dann ist das halt so und dann bezahlen wir das.‘ Aber wenn ich da selber das Know-how aufgebaut habe, kann ich ja inhaltlich ganz anders in die Diskussion einschreiten und sagen: ‚Freunde, da gibt es eine andere Möglichkeit und andere Preise. Das wissen wir selber, weil wir produzieren ja auch.‘“ (OEM 1, BR 2).

Auch im hier betrachteten Insourcing-Fall zeigt sich die Unwägbarkeit der Entscheidungsgrundlagen, die keineswegs auf realen Kosten, sondern auf Prognosen und – in diesem Fall – auf „Versprechen“ basieren. Der interne Zulieferer, der letztlich den Zuschlag erhielt, gab dabei eine Selbstverpflichtung ab, die benötigten Leistungen günstiger anzubieten als externe Wettbewerber:

„Beim Batteriesystem gab es ein bisschen die Diskussion, wie effizient und wie kostengünstig das der [Standort X] am Ende darstellen kann. [Standort X] hat dann am Ende aber ein Commitment abgegeben, es auch wirklich günstiger als Externe zu machen. Also das war keine strategische Entscheidung, obwohl [Standort X] nur Zweitgünstigster war. Es war wirklich so, dass [Standort X] den Zuschlag nur bekommen hat unter der Voraussetzung, dass sie einen gewissen Preispunkt halten.“ (OEM 1, Mgt 1)

Dieses Commitment als in die Zukunft verschobene Zusage von Kosteneffizienz sichert einerseits Investitionen und Beschäftigung, gibt dem Konzernmanagement aber andererseits auch Hebel an die Hand, Zugeständnisse seitens der Standorte zu erzwingen.

Die Aufteilung der Verantwortlichkeiten war dann ein Kompromiss, der zum einen durch vorhandene Pfade, zum anderen durch die Notwendigkeit, jeden Standort zu berücksichtigen (siehe Kapitel 5.3.2), legitimiert wurde. Die „Standortlogik“ strukturierte dann sogar die Organisation der Komponentenfertigung und damit die konzerninterne Arbeitsteilung. Hier wurde anstelle einer Komplettfertigung an einem Standort eine Aufteilung eingeführt, die letztlich nicht technische oder wirtschaftliche Zwänge, sondern die Verteilungslogik betraf und nach dem Stil kooperativer Konfliktverarbeitung im Sinne von „Geben und Nehmen“ die Interessen der beteiligten Akteure zu berücksichtigen suchte:

„Da haben wir versucht, die neue Welt E-Mobilität sauber auf die deutschen Standorte aufzuteilen. [...] Und dann haben wir Folgendes gemacht: Die E-Antriebs-Fertigung besteht ja aus mehreren Elementen und wir haben dann die [Produkt-]Fertigung, die ja auch Teil eines solchen E-Motors ist, die haben wir nach [Standort Y] gegeben. Das heißt, wir haben den E-Motor sozusagen, oder den E-Antrieb, geteilt und haben Umfänge nach [Standort Y] gegeben, damit der nicht komplett leer dastand. Und das war am Ende eigentlich für alle fein. [...] Aber am Ende ist natürlich ... sind ... es ist eine ... am Ende ist alles ein Kompromiss.“ (OEM 1, Mgt 1)

Die Rolle der Interessenvertretungen

Die Interessenvertretungen entwickelten in der Frage der Elektromobilität bereits früh eine strategische Orientierung, die die hohe Bedeutung der Technikinnovation und vor allem auch der Eigenfertigung betonte:

„Das ist ein schönes Chart, wo deutlich wird, dass [Betriebsratsvorsitzende:r] schon damals [...] gesagt hat: ‚Es wird über kurz oder lang eine Diskussion geben müssen, ob wir die Batterien selbst komplettieren oder alles einfach nur

einkaufen.“ Und wir haben dann auch die Diskussion geführt, dass wir gesagt haben, die Batterie an sich ist ein wesentlicher Punkt später mal in der E-Mobilität aus mehreren Gründen.“ (OEM 1, BR 3)

Die Interessenvertretung im Aufsichtsrat eröffnete der Beschäftigtenseite wichtige Machtquellen. Hier spielte die Verbindung zwischen den verschiedenen Ebenen und Institutionen der Beschäftigtenbeteiligung eine wichtige Rolle (Haipeter/Hertwig/Rosenbohm 2018), denn zum einen musste die Entscheidung über Investitionen in Milliardenhöhe vom Aufsichtsrat getroffen werden. Zum anderen lag es aber in der Hand der Standortbetriebsräte, Entscheidungen vorzubereiten, die Positionen in Abstimmungsprozessen zu koordinieren und dabei auch Argumente für die Entscheidung im Aufsichtsrat bereitzustellen.

In ihren Bewertungen beziehen sich die Beschäftigtenvertretungen in hohem Maße auf die Sichtweisen des Konzerns und Fragen der Wirtschaftlichkeit. An den Regeln der Konzernkultur – Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungssicherheit gelten als gleichrangige Ziele (siehe Kapitel 5.3.1) – richten auch die Betriebsräte ihre Praktiken aus. Hintergrund ist die im Konzern geteilte Wahrnehmung, dass Lösungen wirtschaftlich tragfähig sein müssen, da am Erfolg des Unternehmens letztlich auch die Arbeitsplätze hängen:

„Aber uns ist auch klar: Nur auf Beschäftigung zu diskutieren wird ein bisschen dünn, wenn du weißt, das Produkt wird wirtschaftlich eine Katastrophe werden, das wird nicht funktionieren. Da sagt das Unternehmen dann: Ja, wir haben Gleichrangigkeit, Wirtschaftlichkeit muss aber auch vorhanden sein.“ Das heißt, eine Gewinnspanne, die wir uns erwarten, muss sich dann irgendwo wiederfinden.“ (OEM 1, BR 3)

Auch bei Make-or-buy-Entscheidungen greift die tradierte Kultur der Arbeitsbeziehungen. Diese Entscheidungen werden im Konzern in enger Abstimmung zwischen Management und Betriebsräten getroffen und rekurrieren auf die etablierten Strukturen kooperativer Austauschbeziehungen und Konfliktlösungsstrategien, die seit jeher ein Merkmal der konzerninternen Arbeitsbeziehungen darstellen. Dieses Muster zeigt sich auch bei den komplexen Entscheidungsprozessen im Rahmen der Elektromobilität:

„Wir [Management und Betriebsrat] sind ja eigentlich im wöchentlichen Austausch und er [Betriebsrat] kennt ja auch die [Sparte] ganz gut. Also er hat auch tiefen Einblick in unsere Strategie, es ist auch alles in Abstimmung mit der Arbeitnehmerseite.“ (OEM 1, Mgt 1)

Die komplexen Abstimmungsprozesse zum Insourcing-Fall fanden im Rahmen mehrerer mehrtägiger Treffen statt, an denen Managementvertreter:innen

verschiedener Ebenen und auch Betriebsratsmitglieder aus unterschiedlichen Standorten teilnahmen. Die Treffen dienten der Information und wechselseitigen Abstimmung von Interessenlagen. Laut Einschätzung der Beteiligten gab es durchaus Konfliktlinien, der Austausch fand jedoch in einem Klima statt, das als in hohem Maße transparent und verständigungsorientiert wahrgenommen wurde:

„Es gab einen längeren Aushandlungsprozess mit einer Workshop-Struktur, bis dann alle Eckpunkte standen und die Standortvereinbarungen gemeinsam ausformuliert und beschrieben worden sind. [...] Natürlich gab es da auch mal Konflikte und Unterbrechungen und die Verhandlungen standen kurz vor dem Abbruch. Gehört auch so ein bisschen dazu, aber alles in allem in einem sehr geschützten und vertrauenswürdigen Rahmen. [...]

Wir haben zu diesem Konstrukt Konzernkomponente [...] und Standortvereinbarung gemeinsame Workshops gemacht, [...] auch in den Geschäftsfeldern immer mit der Spitze des Managements des Standorts und der Spitze vom Betriebsrat des Standorts plus Geschäftsfeldleiter der einzelnen Bereiche, und haben diese Themen diskutiert: Also was sieht man eigentlich im Geschäftsfeld für Zukunftsprojekte? Wie viele Investitionen stehen zur Verfügung? Also alle Zahlen, Daten, Fakten sind auf den Tisch gekommen. Personal war natürlich auch mit dabei, [...] da hatten wir eine gemeinsame Runde.“ (OEM 1, BR 1)

Abstimmungen auf Beschäftigtenseite erfolgten durch die Koordination der Interessenvertretungen der einzelnen Standorte untereinander:

„Wir haben uns upgedated, wo wir stehen, was gangbar ist und was nicht gangbar ist, wo die Haltelinien sind. Diese Haltelinie haben wir auch im Vorfeld unter uns abgestimmt.“ (OEM 1, BR 1)

Interessenunterschiede gab es beispielsweise in der Frage, welche Produktlinien und Kompetenzen der Konzern vollends einstellen bzw. abgeben sollte, da im Zuge des Insourcings nicht nur die Organisation und Steuerung der neuen Leistungen, sondern auch der Zeitplan und die genaue Ausgestaltung der Auslagerung anderer, wenig profitabler Bereiche Thema waren:

„Das sind natürlich Riesendiskussionen auch mit der Arbeitnehmerseite. Wir müssen uns ... oder wir mussten viele Diskussionen führen, sich von bestimmten Produkten zu lösen. [...] Da hängen natürlich auch Emotionen dran, da hängen Mitarbeiter dran, die dort gelernt haben, die das seit dreißig, vierzig Jahren machen. Also wie gesagt, was man immer nicht vergessen darf, [...] weil wir dadurch wirklich auch, ja ... de facto das Leben von Mitarbeitern auch wirklich verändern, weil wir sie aus ihrer Komfortzone rausziehen und sie dann ja auch bitten oder mit Trainings darauf vorbereiten, in anderen Feldern aktiv zu sein.“ (OEM 1, Mgt 1)

Kompromisse wurden in der Regel über wechselseitige Konzessionen gefunden, bei denen z.B. die Aufgabe eines Tätigkeitsfeldes mit der Zusage zukunftsfähiger neuer Aufgaben kompensiert wurde. Auf diese Weise kamen Einigungen mit den Betriebsräten zustande, die ursprünglich andere Ansichten hatten, welche Leistungen an einem Standort aufgegeben werden sollten. Letztlich verständigte man sich auf Lösungen, die aufgrund der Investitionen und verbesserter Zukunftsperspektiven eines Werkes für die Betriebsräte tragbar waren.

Auch im Hinblick auf die sehr grundlegende Frage, ob die Batteriefertigung durch ein Joint Venture oder in kompletter Eigenfertigung betrieben werden sollte, gab es unterschiedliche Sichtweisen zwischen Management und Interessenvertretungen. Die Beschäftigtenvertretungen hatten ursprünglich die komplette Eigenproduktion – das vollständige Insourcing in den Konzern im Sinne von „Make“ – präferiert: „Das wäre uns am liebsten gewesen“ (OEM 1, BR 3).

Der Aufsichtsrat hatte zwar die grundlegende Entscheidung zugunsten des Einstiegs in die Batteriefertigung getroffen, die genauen Modalitäten jedoch offengelassen. Daraus resultierte die Notwendigkeit, eine Entscheidung durch Aushandlungen zu treffen. Die Argumente für die Option „Eigenerstellung“ und „Netzwerk“ wurden vehement diskutiert. Aus Sicht der Interessenvertretungen hätte die Eigenerstellung den Vorteil gehabt, F&E und Produktion umfassend im Konzern und an den Standorten zu integrieren, ohne zukünftige Entscheidungen mit externen Netzwerkpartnern abstimmen zu müssen:

„Das war dann eine Entscheidung, die der Aufsichtsrat offengelassen hat. Der Aufsichtsrat hat den Beschluss gemacht: ‚Wir steigen als [Unternehmen] ein.‘ Mit mehreren Optionen – eine Option ist: ‚Wir machen es ganz alleine‘, zweite Option ist: ‚Wir machen das mit einem Partner zusammen.‘ Und dieser Partner wurde gewählt, weil er in der Frage Zellen schon unterwegs war, entsprechend auch Know-how dort hat.“ (OEM 1, BR 3).

Insgesamt spiegelt die Arbeitsweise der Interessenvertretungen im untersuchten Insourcing-Fall zweierlei: zum einen die seit jeher professionelle Herangehensweise der Betriebsräte, die – sowohl hinsichtlich der internen Abstimmungen als auch der Aushandlungen mit dem Management – eingespielten institutionalisierten Routinen folgt, wie die Prozesse der Interessenabstimmung mit zeit- und ressourcenaufwendigen Verfahren wie z.B. Workshops illustrieren. Und zum anderen die Kultur der Aushandlungen, die trotz konfliktiver Argumentation letztlich vom Ziel geprägt ist, eine gemeinsame und für alle tragbare Lösung im Sinne kooperativer Konfliktverarbeitung zu finden.

5.5 Ergebnisse und Rückwirkungen auf Akteure, Machtverhältnisse und Arbeitsbedingungen

Die Verhandlungsergebnisse markieren einen veritablen Interessenausgleich zwischen den Standorten, der Zentrale und den Beschäftigten sowie ihren Interessenvertretungen.

Das Fortbestehen der Standorte stand zwar zu keinem Zeitpunkt infrage. Jedoch war die genaue Neuverteilung der Verantwortlichkeiten eine offene Frage, die im Rahmen komplexer Aushandlungen festgelegt wurde. Die vereinbarten Investitionen sichern – den Planungen zufolge – nicht nur die Zukunftsfähigkeit der Standorte; sie beeinflussen aufgrund der langfristigen Zuordnung von Verantwortlichkeiten – die Standorte wurden zu konzernweiten „Leitstandorten“ für bestimmte Leistungen – auch die Machtverteilung im Konzern. Durch die Vergabe von Verantwortlichkeiten im Konzernverbund gewinnen die Standorte infolge der Restrukturierung und des Insourcings der Batteriefertigung tendenziell an Bedeutung und Macht:

„Wir haben jetzt hier das Geschäftsfeld Batteriezeile, nicht zu verwechseln mit der Produktion, sondern das Geschäftsfeld Batteriezeile hat die Verantwortung für den gesamten Konzern in der Frage Kompetenz, Entwicklung. Da ist auch unsere Pilotanlage drin, innovative Fertigungsverfahren, die Koordination der Zulieferer, Planung, Einkauf und so weiter, und zwar weltweit. Also alles, was in Kooperation auch in ... beispielsweise in China passiert [...] für die E-Mobilität, alles das wird aus [Standort Y] mit koordiniert.“ (OEM 1, BR 3).

Ergebnis der Aushandlungen sind auch Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung mit einer mehrjährigen Laufzeit:

„Und da war es dann ein ganz wichtiger Punkt, die Beschäftigungssicherung [...] festzuschreiben nach dem Motto ‚Bis [Jahr] kann keiner betriebsbedingt gekündigt werden‘. Also müssen wir uns Gedanken darüber machen: Welche Produkte landen wo, um diese Beschäftigungssicherung dann auch sicherstellen zu können? Gleichzeitig wurden natürlich auch personalpolitische Maßnahmen darin verankert: Altersteilzeit, dann entsprechend nach Demografie abzubauen. [...] Die Personalkurve wird nach unten gehen, aber auf der anderen Seite kommen Produkte rein, die im Rahmen der E-Mobilität halt die Beschäftigung absichern müssen, und das war die Übung dann letztes Jahr gewesen.“ (OEM 1, BR 3)

Für die Beschäftigten ergaben sich dreierlei Perspektiven, die zur Absicherung der Beschäftigung und – zum Teil – zur Sicherung der vergleichsweise vorteilhaften Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die im Konzern dominieren, beitragen: Erstens wurde ein sozialverträglicher Abbau von Ar-

beitsplätzen über Altersfluktuation vereinbart; zweitens plante man, im Zuge der Neuverteilung von Aufgaben neue Arbeitsplätze zu schaffen; drittens wurden umfassende Qualifizierungsprogramme für die Belegschaft aufgelegt.

1. Die Personalreduktion sollte über die Verrentung geburtenstarker Jahrgänge sozialverträglich realisiert werden. Dabei griff man auf ein Lösungsmuster zurück, das bereits in früheren Krisenerfahrungen genutzt worden war – die kompromissbasierte Verteilung von Lasten und Gewinnen unter den vorhandenen Standorten:

„Und wir haben also eine Fluktuation über die nächsten zehn Jahre, die ungefähr dazu führt, dass wir in [Jahr] mit Basis hundert Prozent heute so ungefähr bei 25 oder 30 Prozent weniger Beschäftigung sind. Und wir haben jetzt sozusagen gemeinsam mit unseren Betriebsräten der deutschen Standorte vereinbart, dass wir die Potenziale dieser Kurve nutzen.“ (OEM 1, Mgt 1)

2. Im Zuge der Verteilung von Verantwortlichkeiten unter den Standorten wurde ein Personalzuwachs in bemerkenswertem Ausmaß geplant. Einer der untersuchten Standorte ging von einer Verdreifachung des Personalbestands aus, da zum Zwecke der Koordination und Verwaltung der konzernweiten Prozesse im Leistungsfeld zusätzliche Beschäftigte rekrutiert werden müssen:

„Also das ist ein reiner indirekter Bereich, da sitzen Kolleginnen und Kollegen aus der Planung, aus der Qualitätssicherung, dem Einkauf und so weiter. Der Bereich wird, wenn alles gut geht, auf circa 900 Kolleginnen und Kollegen ausgebaut, [...] weil hier aus dem Standort [Y] heraus die gesamte Verantwortung für den Konzern in der Frage der Zelle, Batteriezelle, dann konzentriert wird.“ (OEM 1, BR 3)

Für die Einrichtung des Joint Ventures wurde ebenfalls mit einem Personalaufbau von 500 bis 1.600 Beschäftigten gerechnet, der sich bei Ausweitung der Fertigung in Zukunft noch erheblich vergrößern könnte.

3. Umfassende Qualifizierungsmaßnahmen sollten die Einsatzfähigkeit vorhandener Beschäftigter in den verschiedenen neuen Arbeitsbereichen sicherstellen. Dabei wurde erwartet, dass die Einsatzfähigkeit durchaus mit unternehmensseitigen Erwartungen an die individuelle Mobilität – sowohl funktional als auch räumlich – einhergeht. Inwiefern dies zu erzwungenen Werks- und Ortswechseln führen wird, war noch nicht abzusehen.

Zur Bewältigung der *qualifikatorischen Anforderungen* wurden Strategien und Ablaufpläne entwickelt, die die Gegebenheiten an den einzelnen Standorten berücksichtigen. Dabei handelt es sich um aufwendige Maßnahmen, die auf die Bedarfe der verschiedenen Berufs- und Qualifikationsgruppen zugeschnitten wurden. Das Insourcing erfordert somit eine Integration von Unternehmens- und Personalstrategie, wobei Letztere im Wesentlichen die Standorte vor Herausforderungen stellt:

„Im Schnitt sind sozusagen fünf bis sechs Zwischenschritte notwendig, damit die Leute quasi umqualifiziert sind, damit sie in dieser neuen Tätigkeit arbeiten können, und das ist natürlich für die Standorte eine Riesenherausforderung.“ (OEM 1, Mgt 1)

Im Hinblick auf die *Arbeitsbedingungen* wurden an mehreren Stellen Konzessionen gemacht. Es gelang nur zum Teil, die etablierten Standards für die vorhandenen Beschäftigten zu sichern und auch im Falle einer Versetzung oder eines Ortswechsels abzusichern.

Abweichungen vom Haustarifvertrag sind im Konzern prinzipiell kein Neuland; sie wurden in der Vergangenheit bereits für einige Untergesellschaften vereinbart. Im Zuge des Insourcings wurden nun auch für die Beschäftigten des Joint Ventures und der neu errichteten Gesellschaften für die Leitwerke Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen festgeschrieben, die vom Haustarif abweichen.

Die Interessenvertretungen betonen jedoch, dass die allgemein gehaltenen Rahmenvereinbarungen in weiteren Verhandlungen konkretisiert werden. Dies betrifft auch eine etwaige Anpassung der Konditionen, die notwendig ist, um Beschäftigten überhaupt einen Anreiz zu geben, freiwillig in die neuen Gesellschaften zu wechseln:

„Aber die Frage der Konditionen ist da natürlich offen, weil das ist dann nicht klassisch Haustarifvertrag. [...] Das sind Themen, die wir grundlegend auch in dieser Standortvereinbarung vereinbart haben, aber die wir jetzt auch noch konkretisieren müssen, dass Kolleginnen und Kollegen dort auch herüberwechseln, ohne natürlich materiell irgendwas weniger zu bekommen. [...] Da kannst du dem Kollegen nicht sagen: ‚Aber da verdienst du 500 Euro weniger im Monat, aber wir haben was getan.‘ Da sagen die: ‚Alles klar, habe ich überhaupt kein Interesse daran zu wechseln, weil wir haben ja eine Beschäftigungssicherung.‘“ (OEM 1, BR 3).

Die Interessenvertretungen können auf Erfolge in den Verhandlungen verweisen. Zugleich mussten sie Zugeständnisse machen, deren Auswirkungen sich jedoch erst in der Zukunft herauskristallisieren, dann aber zu erneuten –

mitunter konfliktreichen und im Ausgang offenen – Aushandlungen führen werden. Die Einbindung der Betriebsratsgremien garantiert zwar, dass grundlegende Interessen der Beschäftigten und Standorte berücksichtigt werden. Die Zugeständnisse des Konzerns hinsichtlich der sozialverträglichen Umsetzung der Restrukturierung beinhalten jedoch stets ein Moment wechselseitiger Verpflichtungen, sie beruhen auf Gegenseitigkeit.

Im untersuchten Fall bedeutet dies Zugeständnisse, die sich mitunter erst in Zukunft manifestieren. Die Interessenvertretungen verpflichten sich beispielsweise dazu, in den restrukturierten Standorten Kosteneinsparungen zu erzielen, die mit alternativen Formen der Leistungserbringung, also Markt oder Netzwerk, konkurrieren können. Da diese Verpflichtungen nicht aktuell einzulösen sind, erscheinen sie den Akteuren bei der Wahl zwischen Entscheidungsalternativen zunächst – im Sinne der „Diskontierung der Zukunft“ (Axelrod 1984) – attraktiv. Die Unsicherheiten und Bindungen, die damit einhergehen, limitieren aber prospektiv den Handlungs- (und Verhandlungs-)Spielraum der Interessenvertretungen.

Die sozialen Strukturen des Unternehmens – die organisationalen Regeln der Signifikation und Legitimation sowie Ressourcen und Machtmittel – wurden durch das Insourcing in unterschiedlicher Weise betroffen. Eine Unterscheidung zwischen prozeduralen und substanziellen Regeln und Ressourcen liegt hier nahe.

Die konzernweiten Verfahren der Entscheidungsfindung und Aushandlung wurden durch den erfolgreichen Abschluss der Vereinbarungen sowohl zwischen Zentrale und Standorten als auch zwischen Interessenvertretung und Konzern bekräftigt. Die Entscheidungen, die im Zuge des Insourcings und der damit verbundenen durchaus risikoreichen Restrukturierung zu treffen waren, konnten im Rahmen der etablierten Modi von Aushandlungen und kooperativem Interessenausgleich bearbeitet werden.

Hierbei kann tendenziell von einer Stärkung der konzernweiten Regeln der Signifikation und Legitimation ausgegangen werden. Obgleich die Ressourcenverteilung einschneidende Veränderungen erfuhr, was z.B. die Machtposition einzelner Standorte und auch die internationale Arbeitsteilung betrifft, hat das Insourcing die Regeln, nach denen Interessen verhandelt werden, reproduziert und damit aller Voraussicht nach auch die Resilienz der Strukturen für zukünftige Aushandlungen gesteigert.

Substanzielle Änderungen sind jedoch zumindest im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen zu konstatieren, denn die Tatsache, dass neue Beschäftigte im Joint Venture und den neu aufgebauten Gesellschaften nicht zu den gleichen Arbeitsbedingungen beschäftigt sind, markiert einen Einschnitt in der

Ressourcenverteilung. Insourcing umfasst hier auch eine Politik des internen Arbeitsmarktes, die die Sicherung des Status quo und die Konzentration auf die Kernbelegschaft beinhaltet. Der Netzwerkbezug ist nur begrenzt inklusiv.

5.6 Zusammenfassung und Ausblick

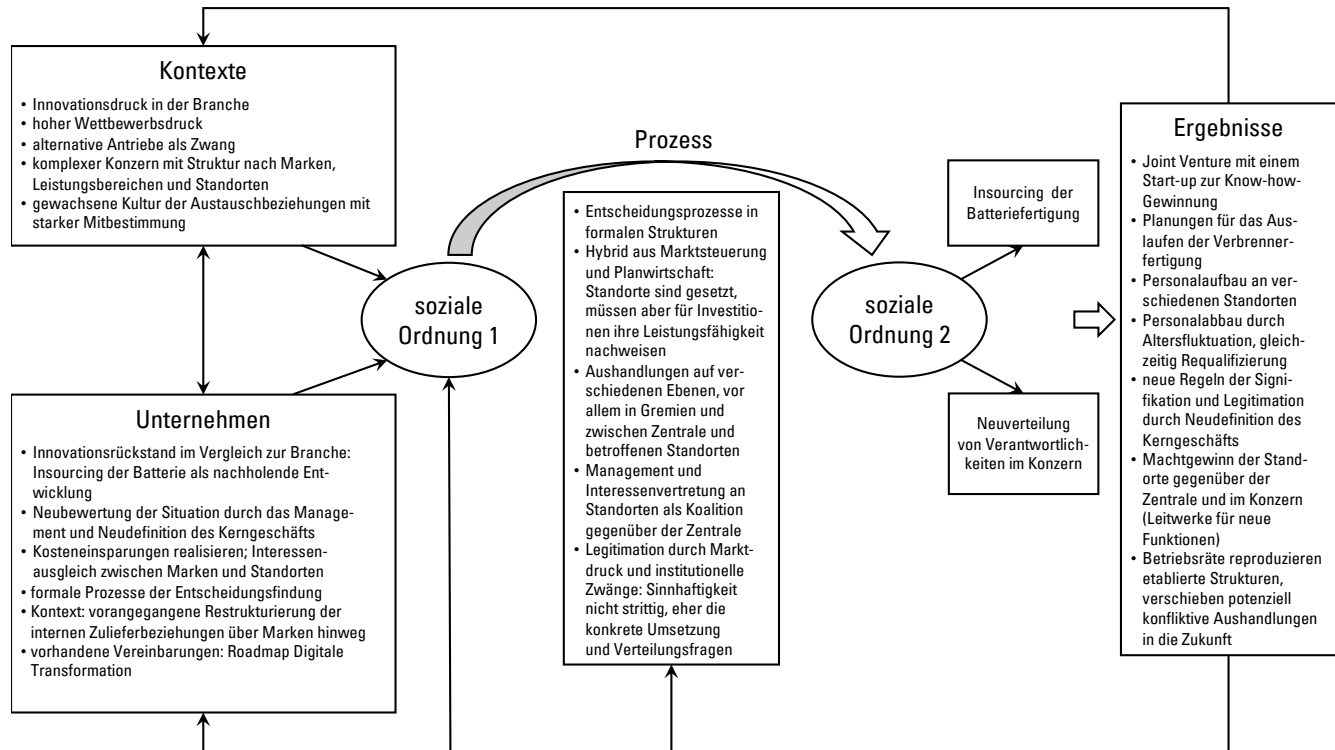
Die Besonderheit des hier untersuchten Falles liegt darin, dass eine Ausweitung des Leistungsspektrums – das Insourcing als Aufbau einer unternehmenseigenen Batteriefertigung – parallel zu weitreichenden Einschnitten in der Produktion traditioneller Antriebe erfolgt. Die Restrukturierung verbindet daher gegenläufige Entwicklungen – auf der einen Seite die bedeutsamen Investitionen in neue Kompetenzen und Kapazitäten, auf der anderen Seite den Abbau vorhandener Fertigung. Damit gehen weitreichende Auf- und Abbaumaßnahmen einher, deren Nettoeffekte schwer zu antizipieren sind.

Betrachtet man nur die Beschäftigungseffekte, so zeigt sich, dass mit Einschnitten zu rechnen ist, da Elektroantriebe mit geringerem Personaleinsatz gefertigt werden können. Zugleich ist ein Personalaufbau notwendig, um die koordinierenden und entwicklungsbezogenen Aufgaben bewerkstelligen zu können. Die erforderlichen Qualifizierungen für Bestandsbeschäftigte sind ein weiterer Aspekt, der Chancen birgt, aber auch Herausforderungen.

Ausgangspunkte des Insourcings von Leistungen und Produktionskapazitäten im Rahmen der Batteriefertigung waren eine Neubewertung zukünftiger Marktentwicklungen sowie rechtliche Beschränkungen klassischer fossiler Antriebstechnologien (siehe Abbildung 6). Vor dem Hintergrund gewandelter Markterfordernisse wurde das Feld Elektroantrieb als Kerngeschäft definiert. Um der Leitlinie gerecht zu werden, Abhängigkeiten in Kernbereichen zu vermeiden, mussten Lösungen gesucht werden, damit die komplexen und Know-how-intensiven Leistungen der Batteriefertigung intern erbracht werden können. Hierbei gab es verschiedene Alternativen.

Eine besondere Bedeutung im Konzern hat die Regel, alle Standorte bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten und damit auch Investitionen zu berücksichtigen. Im Entscheidungsprozess wurde – der Konzernkultur entsprechend – ausgehandelt, wie die Neuinvestitionen auf die (deutschen) Standorte zu verteilen sind. Entscheidungskriterien waren dabei Fragen der Wirtschaftlichkeit, vor allem aber auch Entwicklungspfade, nämlich die in den jeweiligen Standorten historisch gewachsenen Fertigungsstrukturen und Kompetenzen.

Wandel der sozialen Ordnungen bei OEM 1



Der Fall OEM 1 verdeutlicht, dass Fragen der Strukturierung und der strategischen Ausrichtung als permanenter Prozess zu begreifen sind. Der hier beschriebene Insourcing-Fall stellt lediglich einen Ausschnitt der vielfältigen Restrukturierungen dar, die im Konzern parallel ablaufen. Es wird deutlich, dass die erzielte Neuordnung lediglich eine temporäre Lösung darstellt, die bestimmte Teil- oder Folgeprobleme intentional ausblendet bzw. Entscheidungen in die Zukunft verschiebt (March 1986). Dazu zählt beispielsweise die Frage, wie die Interessen anderer nationaler und internationaler Standorte berücksichtigt werden können, wenn die Motorenfertigung sukzessive weiter heruntergefahren werden muss:

„Für die Standorte stellt sich irgendwann dann mal die Frage, wie es da weitergeht. Es ist noch nicht realistisch heute, auch einen Plan zu entwickeln für alle Standorte, weil kein Mensch weiß, wie entwickeln sich die Volumina.“
(OEM 1, BR 1)

Die Einbindung der *Betriebsratsgremien* sichert der Beschäftigtenseite weitgehende Einflusschancen, die auf Basis der gewachsenen kooperativen Kultur der Austauschbeziehungen wirkungsvoll genutzt wurden. Der untersuchte Fall erlaubt es, die „Hebel“ zu identifizieren, mit denen die Interessenvertretungen Einfluss nehmen konnten:

- etablierte Strukturen und Verfahren der Aushandlung zwischen den Akteuren – hierzu zählt auch die generelle Regel, Konzernentscheidungen nicht gegen die Interessen der Standorte und wichtiger Stakeholder zu treffen;
- eine professionelle Herangehensweise der Interessenvertretungen, die Schwachstellen der Managementpläne identifiziert, z.B. un intendierte Nebeneffekte, und Alternativen zur Debatte stellt;
- institutionelle Machtquellen, die die Beteiligung durch Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte – vor allem hinsichtlich Qualifikation und Arbeitsorganisation – sicherstellen, dabei aber der Zusammenarbeit und Koordination der verschiedenen Gremien (Aufsichtsrat, Konzernbetriebsrat, Standortbetriebsräte) besondere Aufmerksamkeit schenken.

Allerdings bietet die Strategie des Betriebsrats, die Aushandlung von Zugeständnissen bei Nichterreichen vereinbarter Ziele in die Zukunft zu verschieben, durchaus offene Flanken. Die Brisanz der Einschränkungen des Handlungs- (und Verhandlungs-)Spielraums der Interessenvertretungen durch Zugeständnisse, die erst in einigen Jahren relevant werden, und damit einhergehende Konflikte lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt schwer abschätzen.

6 QUALITATIVE FALLSTUDIE „OEM 2“

Bei OEM 2 wurde von der ausländischen Konzernmutter ein in deren Heimatmarkt bekanntes Unternehmen, die Call Center Company (CCC), mit dem technischen Support für Kund:innen und insbesondere von Kfz-Werkstätten betraut. Im Zuge dieser Fallstudie stellen wir die Entscheidungsstrukturen bei OEM 2 (Kapitel 6.1), das Unternehmen CCC (Kapitel 6.2) und den Insourcing-Prozess (Kapitel 6.3) vor. Wir schließen die Fallstudie mit den Ergebnissen des Insourcings für Unternehmen, Beschäftigte und Interessenvertretung ab (Kapitel 6.4) und erläutern die Rückwirkungen des Insourcings auf verschiedene Kontexte (Kapitel 6.5).

6.1 Unternehmen und Kontexte

6.1.1 Entscheidungsstrukturen, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur

Bei OEM 2 handelt es sich um ein deutsches Traditionsunternehmen im Automobilbau, das sich in ausländischem Mehrheitsbesitz befindet. In Europa existieren Landesgesellschaften – auch in Deutschland –, die die Werke und den Vertrieb koordinieren und sich dabei an konzernweit gültigen Vorgaben orientieren. Nach einer Krise der ausländischen Konzernmutter wurde die deutsche Tochter zusammen mit anderen europäischen Landesgesellschaften an einen anderen ausländischen Konzern verkauft, der später in einem europäischen Konzern aufging.

Das Unternehmen befindet sich seit vielen Jahren in einer permanenten Restrukturierung, weil Verluste anfallen, Marktanteile verloren gehen und die Eigentümer jeweils neue Konzepte favorisierten. Als Reaktion veränderte das Management u. a. die interorganisationale Arbeitsteilung zwischen OEM 2 und Zulieferern mehrfach durch In- und Outsourcing.

Als konzerngebundenes Unternehmen wurden und werden zentrale strategische Entscheidungen in einer räumlich weit entfernten Konzernzentrale gefällt. Dies gilt auch für personalpolitische Grundsätze, die die Arbeitsbeziehungen betreffen, und Make-or-buy-Entscheidungen.

Von besonderer Bedeutung für das Insourcing sind die managementinternen *Entscheidungsstrukturen*, die – wie in multinationalen Unternehmen

üblich – außerordentlich komplex sind, weil eine Anpassung an lokale bzw. nationale Kontexte und internationale Märkte erfolgen muss, was aber nicht immer geschieht (Holtbrügge/Welge 2010, S. 133 ff.).

Letztendlich stehen alle grundsätzlichen Entscheidungen des deutschen Werkes unter dem Vorbehalt der Konzernmutter. Diese weist den Landesgesellschaften vor allem operative Umsetzungsfunktionen zu. Nur phasenweise erhalten Personen aus dem Management der Landesgesellschaften „Beinfreiheit“ (OEM 2, IGM 1), um eigene strategische Überlegungen voranzutreiben. Akteur:innen im Topmanagement der deutschen Landesgesellschaft sind aber häufig nur kurz „zu Gast“ (OEM 2, IGM 1), sodass keine Kontinuität der strategischen Ausrichtung entsteht. Zudem sind bei Insourcing-Entscheidungen auch die jeweiligen betrieblichen Funktionen einzubinden.

Innerhalb des europäischen Verbundes der Werke und Landesgesellschaften sind die Einflussmöglichkeiten aufgrund der Umsätze unterschiedlich verteilt. Umsatzstarke Landesgesellschaften wie die deutsche sind entsprechend wichtige Player im Konzernverbund und müssen in Veränderungen eingebunden werden.

Auch die *Unternehmensstrategie* wird durch die Konzernzentrale vorgegeben. Es handelt sich um eine Strategie der Kostenführerschaft in einem Massenproduktionsmarkt – die niedrigsten Stückkosten generieren Wettbewerbsvorteile. Allerdings ist man mit Plattformstrategien, bei denen bestimmte Teilsysteme bzw. -produkte für verschiedene Endprodukte verwendet werden und somit Stückkostendegressionseffekte erlauben (Völker/Voit 2000), gegenüber anderen Massenproduzenten im Rückstand. Die früheren Eigentümer haben Standardisierungsprozesse nicht systematisch und konsequent genug vorangetrieben.

Der Nachdruck, mit dem eine Plattformstrategie verfolgt wird, erhöhte sich nach der letzten Übernahme von OEM 2. In der nun noch zentralistischeren Konzernorganisation setzt das neue Management Vorgaben des neuen Eigentümers, die den Vorstellungen „guter“ Automobilproduktion entsprechen, auch gegen Widerstände durch.

Die *Unternehmenskultur*, die Regeln der Signifikation und Legitimation (Sydow 2014) bei OEM 2, sind trotz einer weitverbreiteten Präferenz für Outsourcing eher Insourcing-freundlich, insbesondere im Bereich qualifizierter Facharbeit. Aus Sicht der Marketingabteilung gilt beispielsweise, „dass so etwas [Insourcing] mal grundsätzlich kein Fehler ist“ (OEM 2, Mgt 1).

„Wir nehmen Leute, die mit unseren Kunden arbeiten, und machen sie zu echten [OEM 2]’lern. Das hat einfach mal einen positiven Grundton bei [OEM 2], das finden die vom Grundsatz her schon mal gut.“ (OEM 2, Mgt 1)

Dazu gehört auch ein produktionsorientiertes Verständnis von Unternehmensführung, das in einem gewissen Gegensatz zu einem serviceorientierten und/oder datenbasierten Geschäftsmodell steht:

„Die Automobilindustrie ist normalerweise schon so ein bisschen ‚Wir verkaufen das Auto und wenn das Auto verkauft ist, dann ist der Kunde nicht mehr unser Problem, da kann sich der Händler drum kümmern‘. Und das wollte der Konzern anders angehen.“ (OEM 2, Mgt 1)

Die hierarchische Koordination im Konzern ist so stark ausgeprägt, dass Initiativen – auch in Richtung Insourcing – nur von der Unternehmensspitze her möglich sind. Um neuere Entwicklungen in den Geschäftsmodellen wie die „Servicetization“ der Industrie, also die Kombination des Verkaufs von Sachgütern mit dem Verkauf von Dienstleistungen (Vandermerwe/Rada 1988; Helfen/Nicklich 2013; Sydow/Helfen 2016), in die Wege zu leiten, ist auch eine Umbewertung im Konzern erforderlich. Dabei treffen die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen im Management aufeinander.

Zunächst wurden diese Konzepte noch nicht im Unternehmen aufgegriffen. Erst im Zuge eines Managementwechsels auf der obersten Landesebene in Deutschland wurden neue Überlegungen mit Rückendeckung der Konzernzentrale angegangen. Der neue Deutschland-Chef hat „Beinfreiheit“ (OEM 2, IGM 1), also Handlungsspielraum, und konnte dementsprechend auch ein Insourcing unterstützen.

6.1.2 Wandel in der Automobilproduktion

OEM 2 operiert in einer Branche, die sich in einem grundlegenden Wandel befindet (vgl. z.B. Niewerth et al. 2021). So verändert sich in diesem Feld die *Akteurskonstellation* durch neue Anbieter, die z.B. in China im Zuge staatlicher Interventionen aufgebaut wurden oder risikokapitalfinanziert sind, und durch Tochterunternehmen von US-amerikanischen Tech-Konzernen wie Google oder Apple. Diese sind mit neuen daten- bzw. IT-basierten Geschäftsmodellen in den Markt eingetreten oder stehen kurz davor (Clausen/Olteanu 2020 und 2021) und verändern die Wettbewerbsintensität.

Neue *Regulationen* verschärfen Anforderungen an die OEM in der Automobilindustrie. Dazu gehört beispielsweise die CO₂-Regulierung, die zwar durch den Handel mit Zertifikaten „umgangen“ werden kann, aber nun strategische Antworten erfordert, z.B. durch einen verstärkten Einstieg in die Elektromobilität oder neue Geschäftsmodelle:

„Durch die CO₂-Vorgaben aus Brüssel sind einige OEMs stark unter Druck geraten. Am Anfang konnte man sich ja über die Zertifikate freikaufen. Da hat Tesla viel Geld verdient, nicht weil sie Autos, sondern weil sie Zertifikate etwa an [OEM 1] verkauft haben, weil sie Nullemission haben mit ihren Autos. Da tut sich viel auf dem Markt und man sieht auch, wer gut aufgestellt ist, wer in den letzten Jahren die Hausaufgaben gemacht hat oder eben auch nicht. Da sehen wir, dass [OEM 1] eine Strategie hat. [OEM 3] und [OEM 4] haben eine Strategie, dass sie die Möglichkeiten haben, zukunfts- und wettbewerbsfähig die CO₂-Vorgaben einzuhalten, um am Markt bestehen zu können, weil es ja auch keine günstigen Autos sind, muss man sagen, wenn man damit noch Geld verdienen will.“ (OEM 2, IGM 1)

Als Reaktion auf striktere Regulationen verbessern die OEMs die verwendeten (Antriebs-)Technologien und investieren in Elektromobilität. Sie entwickeln zudem neue Geschäftsmodelle, die denen von Tesla ähneln oder die Hersteller in Richtung Mobilitätsdienstleister und/oder IT-Unternehmen weiterentwickeln (Boes/Ziegler 2021). Damit ziehen auch neue Praktiken in die Automobilindustrie ein.

Diese Veränderung der Geschäftsmodelle hat wiederum Rückwirkungen auf die Akteurskonstellation in der Automobilindustrie und die Beziehungsqualität zwischen den Akteuren. In der Automobilzuliefererindustrie werden nach Gewerkschaftseinschätzung zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen die Umstellung auf neue Produkte und Verfahren nicht organisieren können, weil sie zu wenig technologische Kompetenzen haben oder ihnen schlicht das notwendige Kapital fehlt.

In den hierarchisch-netzwerkförmigen oder hierarchisch-marktlichen Beziehungen zwischen OEMs und Zulieferern dominieren die Erstgenannten und setzen ihre Anforderungen gegenüber den Zulieferern durch (vgl. die Beiträge in Schwarz-Kocher/Krzywdzinski/Korflür 2019), die zusätzlich das „fade out“ alter Produkte, die auf die Verbrenner-Technologie ausgerichtet sind, und das „fade in“ neuer Produkte für die Elektromobilität bewältigen müssen (Dispan/Frieske 2021).

Dabei gilt wie schon bei der Einführung der Just-in-time-Belieferung (vgl. z. B. Doleschal 1989), dass zentrale Mitbestimmungsgegenstände und sogar Betriebsratsgründungen von den OEMs beeinflusst werden. Die Produktionsprozesse z. B. zwischen OEMs und Batterieproduzenten sind so eng verknüpft, dass die Durchführung einer Wahl zum Wahlvorstand in der Produktionsplanung aufgefangen werden muss.

Zudem kommt es im Zuliefersektor zu Übernahmen, Standortschließungen und Verlagerungen nach Osteuropa (Schwarz-Kocher/Krzywdzinski/Korflür 2019) und zu einer neuen Arbeitsteilung mit Ingenieurbüros (Hert-

wig/Wirth 2021), also zu neuen Kombinationen von „concentration with centralization“ und „concentration without centralization“ (Harrison 1994).

Im Zuge der Transformation der Automobilindustrie verändert sich die Wertschöpfung grundlegend und orientiert sich an neuen Leitbildern bzw. Geschäftsmodellen:

„Die ganzen Vorstände wollten sich eigentlich nicht mit mir treffen, weil ich zum Outsourcing/Insourcing arbeite, sondern weil ich ein Typ von dem Plattformunternehmen war: ‚Und erzähl mal, wie das ein Plattformunternehmen macht.‘ Das hat die deutlich mehr interessiert als die Frage, was wir da jetzt tatsächlich im Insourcing machen.“ (OEM 2, Mgt 1)

Plattformunternehmen als Modell und Leitbild liefern heutzutage in der Automobilindustrie – und darüber hinaus – eine Blaupause für legitimes Managementhandeln. Diese Form der „Amazonisierung“ geht allerdings nicht, wie im dominanten deutschen industriesoziologischen Diskurs behauptet (Butollo/Ehrlich/Engel 2017), mit einer hochgradig arbeitsteiligen und restriktiven Form der Arbeitsorganisation einher, wie sie aus den Warenlagern großer Plattformunternehmen bekannt ist (Apicella 2021). Vielmehr zielt die Datengenerierung und -verwertung auf ein neues Geschäftsmodell ab, das insbesondere in der IT hochqualifizierte Mitarbeitende erfordert, die an anderer Stelle wiederum formal geringqualifizierte Arbeitskräfte in die Arbeitsorganisation einbinden (Bearson/Kenney/Zysman 2020).

6.1.3 Arbeitsbeziehungen

Die Interessenvertretung auf Arbeitnehmendenseite ist bei OEM 2 – wie für das duale System industrieller Beziehungen typisch – funktional und personell eng verflochten (vgl. z.B. Wirth 2021a). Der mehr als 40-köpfige Betriebsrat wird von der IG Metall dominiert, deren Mitglieder bei den meisten Wahlen alle Sitze im Betriebsrat erringen konnten.

Zugleich sind die Betriebsratsmitglieder von OEM 2 als Ehrenamtliche in der Ortsverwaltung der lokalen IG Metall aktiv und bestimmen deren Politik vor Ort mit. Auch in anderen gewerkschaftlichen Gremien auch auf überregionaler Ebene und insbesondere in Tarifkommissionen sind sie aktiv. Zudem betreiben sie aktiv Mitgliederwerbung, sodass in der Produktion ein sehr hoher Organisationsgrad erreicht wird. Allerdings gilt dies noch nicht für alle Angestelltenbereiche; z.B. beteiligten sich Ingenieure früher nicht aktiv an Protestaktionen.

Auch aus Sicht des Managements liegt eine außerordentlich enge Kopplung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung vor wie in vielen OEMs der deutschen Automobilindustrie – auch bei Fragen des Insourcings:

„Ich denke, die haben den Daumen an der Stelle gehoben und die hätten den Daumen auch senken können. Also wenn ich ‚Betriebsrat‘ an der Stelle sage, dann meine ich eigentlich die IG Metall bei [OEM 2]. [...] Ich würde mal sagen, die Wahrscheinlichkeit, dass ein [OEM-2-]Betriebsrat etwas entscheidet, was nicht durch die IG Metall abgesegnet ist, ist gering.“ (OEM 2, Mgt 1)

Mit ihrem Zusammenspiel erreichten Betriebsrat und IG Metall in diesem Unternehmen einen Einfluss, der phasenweise Züge eines „Co-Managements“ (Müller-Jentsch 1995) annahm und vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens auch den Zugang zu Entscheidung:innen bei Anteilseignern sowie in Wirtschaft und Politik garantierte. Trotzdem gelang es auch in einem früheren Großkonflikt nicht, das Unternehmen auf Initiative der Interessenvertretung an einen neuen Eigentümer zu überführen. In der Folge mussten die Beschäftigten eines aus steuerlichen Gründen defizitären Unternehmens Konzessionen machen; Personal wurde drastisch abgebaut und ein Werk geschlossen.

Dadurch geschah etwas auf der kognitiven Ebene, „was an allen Standorten [...] mit den Funktionsträgern etwas ausgelöst hat“ (OEM 2, IGM 1). Seither befinden sich der Betriebsrat und mit ihm die IG Metall bei OEM 2 in der Defensive. Eine Krise des Mutterkonzerns mündete später in den Verkauf an einen anderen international operierenden Automobilkonzern.

Trotz dieser Beschränkungen geht die Reichweite der Mitbestimmung des (Gesamt-)Betriebsrats bei OEM 2 noch immer weit über das in Deutschland übliche Maß hinaus. Die bereits beschäftigten Mitarbeitenden genießen eine relativ hohe Beschäftigungssicherheit, innerbetriebliche Aufstiegschancen, betriebliche Sozialleistungen und übertarifliche Bezahlung. Wenn ein Personalabbau erfolgt, wird dieser „sozialverträglich“, das heißt ohne betriebsbedingte Kündigungen, mit relativ hohen Abfindungen „versüßt“. Allerdings fällt OEM 2 im Vergleich zu anderen OEMs in der deutschen Automobilindustrie weiter zurück, was Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen angeht.

Die bereits angesprochenen Managementwechsel hatten Konsequenzen für die Arbeitsbeziehungen. Sie wirkten destabilisierend auf Unternehmen und soziale Beziehungen und damit auch auf die Mitbestimmung (vgl. auch Kotthoff 1994, 1995 und 1998). Zudem verändert sich bei OEM 2 der Hand-

lungsspielraum des lokalen Managements und damit auch die Mitbestimmungspraxis:

„[E]s gibt schon eine Arbeitsstruktur, die aber je nach Themenstellung und Kostenfrage nicht mehr am Standort entschieden werden kann. Das [die operative Zusammenarbeit] hängt letztendlich an den Betriebsratsvorsitzenden, der Ebene Arbeitsdirektor.“ (OEM 2, IGM 1)

Durch die Fluktuation im Management wurden möglicherweise unbeabsichtigt „lokale Bündnisse“ und Praktiken eines Gebens und Nehmens erschwert und der Durchgriff des Konzernmanagements mit Konsequenzen für die innerbetrieblichen industriellen Beziehungen gestärkt.

Die immer noch relativ komfortable Position der Beschäftigten bei OEM 2 basiert neben den gesetzlich verbrieften Mitbestimmungsrechten, tarifvertraglichen Regelungen und einem hohen Organisationsgrad der IG Metall auf einer besonderen Ressourcenausstattung der Interessenvertretung, die – wie oben vom Management konstatiert – auf einer engen Bindung von IG Metall und Betriebsrat sowie gemeinsamen Werten und Normen beruht. Dies erleichtert die Bewertung von Managementmaßnahmen und die Entwicklung eigener Initiativen, denn „es hilft auch eine ähnliche Kultur“ (OEM 2, IGM 1), deren Interaktionsregeln in einem gewerkschaftlichen Sozialisationsprozess entstanden sind.

Außerdem spielen die unterschiedlichen Ebenen der Interessenvertretung anschlussfähig zusammen und schaffen Gelegenheiten zu „informellen Gesprächen, wenn die Sitzung beendet ist, wo man Sachen adressieren kann“ (OEM 2, IGM 1). So lassen sich auch eigene Initiativen überraschungsfrei ankündigen bzw. vorbereitend ausloten. Die Interessenvertretung erhält im Zuge der dichten Interaktion mit dem Management Einblick in dessen Überlegungen und kann divergente Sichtweisen innerhalb des Managements erkennen, deren Entwicklung im Zeitverlauf verstehen und darauf bezogene Strategien entwickeln.

Des Weiteren besteht ein enger Austausch zwischen Betriebsrat und Beschäftigten, in dessen Rahmen der Betriebsrat die Anliegen der Beschäftigten aufnehmen und wenn nötig im Rahmen seiner Möglichkeiten Abhilfe schaffen kann. Insofern sind die Betriebsräte „Kümmernde im Betrieb“ und indem sie derart agieren, stellen sie eine effektive und effiziente „voice“ (Freeman/Medoff 1984) im Großbetrieb sicher. Im Unterschied zur personalökonomischen Perspektive von Freeman und Medoff (1984) sind sie aber politisch motiviert und argumentieren bzw. agieren gewerkschaftlich, indem sie versuchen, die Konkurrenz zwischen Beschäftigten aufzuheben (Wirth 2011c).

Darüber hinaus kann die Interessenvertretung – bei allen typischen Differenzen zwischen Management und Interessenvertretung – auch an Beziehungen zu Führungskräften insbesondere im Personalbereich anknüpfen, weil „die Leute auch ansprechbar sind und das die Chance bietet, dass man Sachen auch adressieren kann“ (OEM 2, IGM 1). Dabei interagiert das Management von OEM 2 mit erfahrenen und von der IG Metall qualifizierten Betriebsratsmitgliedern.

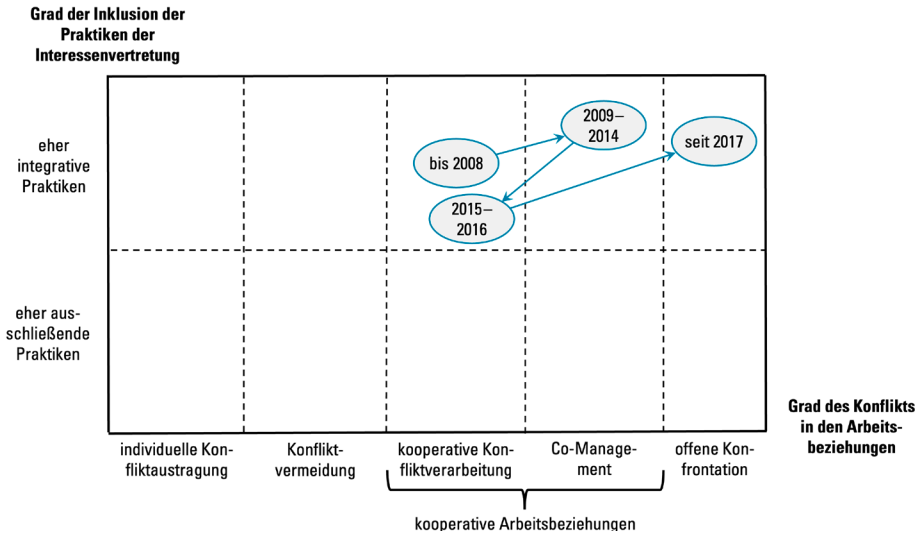
Diese besitzen, wie wir im Zuge des Insourcing-Falls in [Kapitel 6.3](#) sehen werden, mikropolitische Fähigkeiten und wissen, wann sie „am längeren Hebel sitzen“ bzw. – in den Worten von Crozier/Friedberg (1979) – wann sie eine für das Management relevante Ungewissheitszone kontrollieren. Dabei werden sie als Betriebsratsmitglieder in einem Schlüsselbetrieb der Region in besonderer Art und Weise durch die IG Metall unterstützt, z. B. durch erfahrene und kompetente Gewerkschaftssekretär:innen. Im Ergebnis kommt es trotz schwieriger Kontexte zu einer wechselseitigen Stabilisierung und Ausweitung des Einflusses der Interessenvertretung.

Vor dem Hintergrund dieser Machtressourcen entwickelten sich bei OEM 2 im Zeitverlauf unterschiedliche Stile industrieller Beziehungen. Zunächst arbeiteten die Akteure der Arbeitsbeziehungen im Rahmen einer kooperativen Konfliktverarbeitung im Betrieb zusammen; die weitere Entwicklung illustriert [Abbildung 7](#). Dabei werden die Stile industrieller Beziehungen nach dem Grad der Inklusion von Beschäftigten in die Aktivitäten der Interessenvertretung – bzw. inwieweit auch Dritte jenseits der betrieblichen Grenzen in die Praktiken der Interessenvertretung einbezogen werden – und nach dem Grad des Konflikts in den Arbeitsbeziehungen unterschieden.

Im Zeitfenster bis 2008 suchten die betrieblichen Akteure nach Kompromissmöglichkeiten im Rahmen eines Gebens und Nehmens insbesondere im Interesse der Stammebelegschaft. In einer späteren Phase (2009–2014) löste ein Co-Management diese Form der Kompromissbildung ab. Später (2015–2016) kehrten die Akteure im Betrieb aufgrund von Machtverschiebungen zugunsten des Managements durch schlechte wirtschaftliche Ergebnisse zu einer kooperativen Konfliktverarbeitung zurück (zum Wandel der Interaktionsmuster zwischen Management und Betriebsrat vgl. Kotthoff 1981 und 1994; Helfen/Sydow/Wirth 2020).

Die neue Praxis der kooperativen Konfliktverarbeitung war jedoch durch Konfliktlösungsmechanismen gekennzeichnet, die für die deutsche Automobilindustrie untypisch sind. Ausdruck hierfür ist eine Dauereinigungsstelle, in der Konflikte, die innerbetrieblich nicht mehr gelöst werden können, unter Vorsitz eines neutralen Dritten bearbeitet werden. Dies war der Einstieg

Entwicklung der Stile industrieller Beziehungen bei OEM 2



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Helfen/Sydow/Wirth 2020 und 2024

in eine konfrontativere Form der Konfliktverarbeitung. Nach der Übernahme durch einen neuen Eigentümer im Jahr 2017 leitet das Management einen Wandel in Richtung offene Konfrontation ein.

Damit begann eine neue Phase der Auseinandersetzungen und der Stil industrieller Beziehungen wandelte sich endgültig in Richtung offene Konfrontation. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Management und Interessenvertretung Konfliktlösungen unter Einbeziehung von Dritten und unter Nutzung aller Machtressourcen – auch den Gang vors Arbeitsgericht scheuen beide Seiten nicht – finden bzw. finden müssen.

Dabei hat das Management mit der Vergabe bzw. Verlagerung der Produktion und der damit verbundenen Entwicklung des Standortprofils eine wichtige Ressource in der Hand und kann ein „management whipsawing“ (Greer/Hauptmeier 2016) praktizieren. Dies verändert die Machtasymmetrie zuungunsten der Arbeitnehmenseite:

„[Der] Betriebsrat [ist] natürlich immer in einer Verteidigungsposition und kommt schwieriger als früher in eine Gestaltungsrolle, weil das Korsett unter

dem neuen Eigentümer noch enger geworden ist als unter dem alten Eigentümer.“ (OEM 2, IGM 1).

Damit sind Praktiken des Interessenausgleichs zwischen Kapital und Arbeit, wie sie die Interaktion von Management, Betriebsrat und Gewerkschaft in den Kernsektoren der deutschen Wirtschaft kennzeichnen, bei OEM 2 obsolet. Wie für eine offene Konfrontation typisch, findet eine Auseinandersetzung statt, bei der beide Seiten ihre jeweiligen Machtressourcen in Anschlag bringen.

Das Management nutzt z. B. seine Entscheidungsbefugnis in wirtschaftlichen Angelegenheiten und seine Möglichkeiten bei Personalauswahl und Karrieregestaltung, um seine Interessen durchzusetzen. Ein Entgegenkommen, um die Beziehung zur Interessenvertretung zu pflegen, zu stabilisieren oder wenigstens im Angesicht eines „shadow of the future“ (Axelrod 1984) eine gewisse Kompromissbereitschaft zu signalisieren und zu praktizieren, erfolgt nicht (mehr).

Der Betriebsrat und mit ihm die IG Metall mobilisiert die Belegschaft, greift auf seine Mitbestimmungsrechte zurück und scheut auch den Gang vor die Einigungsstelle bzw. das Arbeitsgericht nicht, wenn er bzw. die Gewerkschaft sich davon die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen verspricht. Erschwerend kommt für die Beschäftigtenseite in dieser konfliktären Beziehung hinzu, dass auch die Aushandlungsprozesse innerhalb der Interessenvertretung aufgrund ausdifferenzierterer Sichtweisen komplexer werden.

Für Initiativen wie Insourcing und andere Maßnahmen gilt: „Das muss ja auch vom Vorsitzenden [des Betriebsrats] getragen werden“ (OEM 2, IGM 1). Mit anderen Worten: Die Betriebsratsspitze muss ihr Ansehen einbringen und ihre Aktivitäten entsprechend ausrichten. Dadurch werden bestimmte Inhalte in der Betriebsratspolitik priorisiert und beispielsweise ein Insourcing durch den Betriebsrat vorangetrieben, indem es zunächst in die „Paketlösungen“ im Rahmen einer kooperativen Konfliktverarbeitung oder später einer offenen Konfrontation einbezogen wird.

Die Anforderungen an die Interessenvertretung steigen, weil durch eine ausdifferenziertere Zusammensetzung der Mitarbeitenden im Betrieb Spaltungen zwischen Stammarbeitskräften, befristet Beschäftigten, Leih- und Werkvertragsarbeitskräfte entstehen, sodass eine Integration der unterschiedlichen Interessen schwieriger wird (vgl. dazu die Beiträge in Holst 2017; Wirth 2016; Hertwig/Wirth 2021).

Beispielsweise wird Leiharbeit bei OEM 2 nicht mehr wie in einer älteren IG-Metall-Broschüre als „moderner Sklavenhandel“ (Wagner 1992; vgl. IG Metall 2009) betrachtet, sondern von Management und Betriebsrat als ein

gängiges personalwirtschaftliches Instrument zur Flexibilisierung wahrgenommen, was wiederum der Ausdifferenzierung von Interessen Vorschub leistet. Der Anteil der Leiharbeit wird vor diesem Hintergrund in Großunternehmen wie OEM 2 zu einem Verhandlungsgegenstand, der die Palette der möglichen und miteinander kombinierbaren Verhandlungsgegenstände im Interesse des Managements vergrößert (vgl. auch Hertwig/Wirth 2021, S. 121 ff. mit Bezug auf einen anderen OEM).

Trotzdem handelt der Betriebsrat von OEM 2 integrativ, denn mittels einer Betriebsvereinbarung, die die Nutzung von Leiharbeit begrenzt und gestaltet, agiert auch er im Netzwerk von OEM 2 mit Verleihern.

6.1.4 Wandel der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung

Die Entwicklung von In- und Outsourcing in der Metall- und Elektroindustrie im Allgemeinen und bei OEM 2 im Besonderen ist dadurch gekennzeichnet, dass Outsourcing immer wieder diskutiert und praktiziert wird. Dies führte zu „Outsourcing-Wellen“ (OEM 2, IGM 1) mit dem Ziel, nur noch das für die Produktion Erforderliche am Standort zu haben.

Vor diesem Hintergrund hat OEM 2 die Wertschöpfungskette seit Beginn der 1980er Jahre weitreichend restrukturiert und die Wertschöpfungstiefe – begleitet von einem „sozialverträglichen“ Arbeitsplatzabbau – drastisch reduziert (zu den Entwicklungen aus nahezu historischer Sicht die Beiträge in Altmann/Sauer 1989 sowie aktuell Schwarz-Kocher/Krzywdzinski/Korflür 2019). Dabei veränderte sich die Out-und-Insourcing-Politik auch im Zeitverlauf im Sinne von wiederkehrenden Make-or-buy-Entscheidungen, die auch die Rücknahme einmal getroffener Entscheidungen einschließen:

„Früher ist das so phasenweise gewesen, also dass die Mutter gesagt hat: ‚Machen wir mal wieder rein, mal wieder raus.‘ Das sage ich jetzt mal so grob. Die neuen Eigentümer haben ganz klare Vorgaben in ihrem Denken: ‚Wir machen das so zu Hause.‘“ (OEM 2, BR 1)

Der neue Eigentümer setzt ähnlich wie OEM 1 viel stärker auf weltweite Standardisierung, auch im Bereich der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, um Stückkostendegressionseffekte zu erzielen.

Bei OEM 2 wird Outsourcing aktuell auch als Personalabbauinstrument genutzt. So wurde im Zuge der erneuten Übernahme ein „Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt“ (Sydow/Windeler/Wirth 2002) praktiziert, indem ein aus dem Heimatmarkt vertrauter Ingenieurdienstleister in die Auf-

gaben am neuen Standort einbezogen wurde und weite Teile der F&E übernahm. Im Zuge der mittlerweile etablierten offenen Konfrontation

„sollten da [beim Ingenieurdienstleister] [OEM 2]ler reingezwungen werden. Das hat dann auch irgendwann nach langem Hin und Her und Kämpfen des Betriebsrates dagegen stattgefunden.“ (OEM 2, BR 1)

Dies führte zu einem Personalabbau insbesondere jüngerer Beschäftigter aufgrund von Fluktuation mit Abfindungen und ohne betriebsbedingte Kündigungen. Zugleich wurden Mitarbeitende des konzerneigenen Entwicklungszentrums von OEM 2 „in eine neue Einheit überführt, die [Ingenieur GmbH], die ich auch betreue, wo man versucht, günstiger zu werden“ (OEM 2, IGM 1).

Outsourcing führt so – im Einklang mit Befunden aus anderen Studien (vgl. z. B. Wirth 1994; Hendrix/Abendroth/Wachtler 2003) – zu schlechteren Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig ändert sich das Standortprofil des Werkes von OEM 2, das seiner F&E entledigt wurde und nun einer von vielen Produktionsstandorten im Konzern ist.

Outsourcing steht heute im Einklang mit den vorherrschenden Sicht- und Handlungsweisen in der Automobilindustrie und auch bei OEM 2; deshalb kann es auch als Managementmode begriffen werden. Bei Insourcing ist das Gegenteil der Fall:

„Insourcing ist kein Thema. [...] ‚Also wir holen das mal rein‘ – da würde man sagen: ‚Das ist doch eher was von damals.‘ Das ist eher bei den Unternehmen hier kein Thema, leider.“ (OEM 2, IGM 1).

Trotzdem hat das deutsche Management – oder zumindest Teile davon – eine positive Grundhaltung gegenüber Insourcing. Dass diese aber nur selten wirksam wird, liegt an der zentralistischen Unternehmensführung, die mit Blick auf mögliche Kostensenkungen Outsourcing vorgibt. Darüber hinaus gibt es weitere potenzielle Koalitionäre für Insourcing, weil die Perspektiven auf und das Interesse an Insourcing je nach Position im Unternehmen variiert (Wirth 2021c): „Das ist sehr unterschiedlich und es hängt ganz stark davon ab, welche Teile des Unternehmens Sie fragen“ (OEM 2, Mgt 1).

Dass Betroffene, Betriebsräte und IG Metall Insourcing präferieren, ist aufgrund der damit einhergehenden Verbesserungen der Arbeitsbedingungen wenig überraschend:

„Auf einer Mitarbeiterebene ist das unterm Strich ebenfalls sehr gut angekommen. [...] Also wer Insourcing grundsätzlich natürlich extrem gut fand, war die IG Metall und der Betriebsrat. Für die ist das eine Story, die sie erzählen können.“ (OEM 2, Mgt 1)

Insourcing und die damit verknüpfte Verbesserung der Arbeitsbedingungen trägt auch zur Legitimität der Interessenvertretung bei (siehe [Kapitel 6.4](#) und [Kapitel 6.5](#)). Aus Sicht der Interessenvertretung verändert Insourcing die Arbeitsatmosphäre zum Positiven:

„Also Insourcing, das ist mir wichtig, ändert die Atmosphäre. Outsourcing leider auch. Das ist schon ein anderes Arbeiten.“ (OEM 2, IGM 1)

Das Management differenziert sich in diesem Fall – wie in anderen Fällen auch – in Gegner:innen, Befürworter:innen und Ambivalente aus (Wirth 2021c):

- Zu den *Befürwortenden* gehört – wie von Wirth (2021c) gezeigt – die Personalabteilung, denn „die konnten das natürlich intern als Leverage nutzen und sagen: ‚Schaut mal, wir sind euch doch an der Stelle entgegengekommen‘“ (OEM 2, Mgt 1). Das Personalmanagement kann damit erwartungsgemäß Verhandlungsgegenstände verknüpfen und so leichter Kompromisse bei Konflikten schließen, bei denen die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich ist.
- Andere Abteilungen wie Marketing gehören in diesem Fall zu den *Indifferenten*, denn „die haben gesagt: ‚Eigentlich ist uns egal, was du da machst‘“ (OEM 2, Mgt 1), wenngleich vertriebliche Argumente neben Kostenbetrachtungen eine zentrale Rolle für das Insourcing spielen (siehe [Kapitel 6.3.2](#) und [Kapitel 6.3.4](#)).
- Eine *Gegnerschaft* bzw. Halteposition nehmen einzelne Landesgesellschaften ein, die ein „satisficing“ ihrer Interessen erwarten. Dies fällt zumindest der mächtigen deutschen Landesgesellschaft nicht schwer, denn ein Insourcing, das nach einem „outsourcing failure“ in Verbindung mit einer strategischen Neupositionierung erfolgt, gilt als wirtschaftlicher Erfolg. Dazu trägt auch die Verbesserung von Abläufen, Key-Performance-Indikatoren und Kostenposition nach dem Insourcing bei.

6.1.5 Die Netzwerkbeziehung zum technischen Supportunternehmen

Im Falle der Geschäftsbeziehung von OEM 2 zu CCC, dem Dienstleister für den technischen Support, und des Insourcings seiner Aufgaben handelt es sich auch um eine strategische Neupositionierung („Amazonisierung“). Diese verdeckt jedoch ein „outsourcing failure“ (Cabral/Quelin/Maia 2014), weil es in der Geschäftsbeziehung zu CCC Probleme gab:

„Außerdem war der Vertrag sowieso gekündigt mit dem. [...] Der Hintergrund war, dass dieses Outsourcing extrem schlecht ging, [...] der Vertrag war eine absolute Katastrophe.“ (OEM 2, Mgt 1)

Vor diesem Hintergrund entstanden eine Reihe von Qualitätsproblemen, die das Ergebnis der von CCC in der Geschäftsbeziehung zu OEM 2 praktizierten Strategie sind, die auf Kostensenkung durch die Vermeidung von Investitionen, unterdurchschnittliche Löhne und hohen Arbeitsdruck bei gleichzeitiger Orientierung an den Vorgaben von OEM 2 setzte.

Zu den Schwierigkeiten gehörte auch eine ungeschickte interorganisationale Arbeitsteilung, die vertraglich vereinbart wurde und OEM 2 von Informationen abschnitt, die für das eigene Geschäft relevant waren, und die Steuerung von Qualität, Prozessen und Mitarbeitenden erschwerte. „[D]er Knackpunkt war, glaube ich, dass die wirklich alles outgesourced haben und auch einen Outsourcing-Partner hatten, der wirklich sperrig war“ (OEM 2, Mgt 1) – und sich letztendlich als Fehlselektion entpuppte.

Das Netzwerkmanagement von OEM 2 führte zu gravierenden Problemen. So wurde beispielsweise die Kulanz- und Gewährleistungsbearbeitung an den Betreiber des technischen Supports vergeben – eine Aufgabe mit relevanten finanziellen Implikationen für OEM 2. Aus Sicht eines befragten Betriebsratsmitglieds ist dies „dubios“ (OEM 2, BR 1), weil damit ein Dienstleister über Zahlungen von OEM 2 in Millionenhöhe pro Jahr entschied.

Wie in anderen Fällen auch war die Zusammenarbeit im interorganisationalen Netzwerk eine „politische Ökonomie“ (Benson 1975), in deren Rahmen die involvierten Akteure ihre jeweiligen Interessen machtvoll verfolgen, z. B. indem der Dienstleister „sparsam mit Informationen“ (OEM 2, Mgt 1) war und sich zudem selbst bewertete, also die Managementfunktion der Evaluation im Netzwerk mit ebenfalls relevanten finanziellen Konsequenzen selbst übernahm. Gleichzeitig fehlte Steuerungskompetenz bei OEM 2, weil der Servicebereich vor dem Hintergrund einer produktionsorientierten Sichtweise als „Elefantenfriedhof“ fungierte.

Die Probleme wurden durch die Personalpolitik von CCC verschärft, weil das Unternehmen vergleichsweise schlechte Arbeitsbedingungen offerierte und damit die Personalfluktuationsrate, den Personalbeschaffungsbedarf und den Einarbeitungsaufwand steigerte. In der Folge war der Grad der Integration der Personal- und Unternehmensstrategie im Netzwerk niedrig. Zudem generierten interorganisationale Beziehungen von CCC z. B. zu EDV-Dienstleistern Probleme, denn „das mussten wir replizieren“ (OEM 2, Mgt 1). Dabei war OEM 2 auf die Unterstützung und Zusammenarbeit mit der eigenen und der im Ausland ansässigen EDV-Abteilung angewiesen.

Die wichtigsten Gründe für das „outsourcing failure“ waren:

- schlechtes Vertragsmanagement von OEM 2
- Qualitätsprobleme des Dienstleisters als Folge von Personalfuktuation aufgrund relativ schlechter Arbeitsbedingungen
- fehlender Wissens- und Informationstransfer von CCC zu OEM 2, weil Steuerung(skompetenz) und vertragliche Regelungen fehlen
- fehlende Steuerungskompetenz als Folge eines problematischen Human-Ressource-Managements im Servicebereich von OEM 2
- problematische interorganisationale Arbeitsteilung
- Selbstevaluation des Dienstleisters
- fehlende Ausrichtung der Personal- und Unternehmensstrategie der Netzwerkunternehmen
- fehlende IT-Tools für Steuerung bzw. Insourcing bei OEM 2

Die Ausführungen zeigen, dass im Fall OEM 2 einerseits eine strategische Neupositionierung stattfand, andererseits aber auch ein „outsourcing failure“ vorlag. Durch dieses Zusammenspiel kam es zum Insourcing der Aktivitäten von CCC in den technischen Support in OEM 2.

6.2 Der Insourcing-Fall

Bei CCC handelt es sich um ein eigentümergeführtes kanadisches Unternehmen, das seit 2000 zunächst für den ehemaligen ausländischen Mutterkonzern in dessen Heimatmarkt aktiv ist. Im Rahmen einer Netzwerkbeziehung zum Mutterkonzern von OEM 2 wurden CCC auch Aufgaben in Deutschland übertragen. Es erfolgte ein „Netzwerkeintritt“ (Sydow/Windeler/Wirth 2003) in den deutschen bzw. europäischen Markt. 2006 wurde CCC von einem indischen Anbieter übernommen, der in die Verträge mit OEM 2 eintrat. Hintergrund dieser Entwicklung war der bevorstehende Rückzug des Eigentümers von CCC, der das Unternehmen verkaufte.

Zu den Aufgaben von CCC gehörte im Rahmen des technischen Supports die Beantwortung kundenseitiger Anfragen insbesondere von Autohäusern, wenn diese technische Probleme nicht eigenständig lösen konnten. Dazu unterhielt CCC im Callcenter auf dem Werksgelände von OEM 2 eine „Werkstatt“, in der die Callcenter-Agents die notwendigen Handgriffe am Telefon erklären konnten.

Zudem wurden die Reklamationen von Autohäusern und Beschwerden von Endkund:innen – mit relevanten finanziellen Implikationen für OEM 2 –

von CCC bearbeitet. In einer nachträglichen Bewertung dieser Aufgaben problematisiert ein ehemaliges CCC-Betriebsratsmitglied den ökonomischen Wert und die strategische Bedeutung der Tätigkeiten:

„Das geht halt gar nicht, dass wir immer mehr Verantwortung hatten. Wir haben ja über Millionen im Jahr entschieden, also Gewinne auch verhandelt, weil die Händler wie wild ein Teil nach dem anderen für Tausende Euro ausgetauscht haben oder Fehlreparaturen vorgenommen haben. [...] Oder dass wir ja auch dann später die Gewährleistungs- und Kulanzkosten mit den Händlern verhandelt haben.“ (OEM 2, BR 1)

Diese Dienstleistungen wurden ab 2000 von CCC am Standort von OEM 2 und einigen wenigen anderen ausländischen Standorten für alle Modelle europaweit in den jeweiligen Landessprachen angeboten. Aus diesem Grund gingen mit der Arbeit hohe Anforderungen technischer und kommunikativer Art einher, die von einer hochgradig diversen Belegschaft mit technischen und Fremdsprachenkenntnissen erfüllt wurden. In ihrer Tätigkeit meldeten sich die Callcenter-Agents am Telefon mit „OEM 2“ und errichteten eine Fassade gegenüber dem Kunden bzw. der Kundin, indem sie so taten, als wären sie Mitarbeitende von OEM 2.

Dadurch begannen sie sich mit OEM 2 zu identifizieren, aber ohne dazuzugehören. Hierbei handelt es sich um ein klassisches Konsistenzproblem des Human-Resource-Managements, in diesem Fall zwischen Gruppen von Beschäftigten, die aufgrund von Ausgliederungen entstehen (Marchington/Cooke/Hebson 2010; ähnlich Ziehe/Helfen 2021). Die Mitarbeitenden von CCC arbeiteten zudem neben mit niedrigeren Grundgehältern zu deutlich schlechteren Konditionen – beispielsweise ist eine 40-Stunden-Woche vereinbart – als die Mitarbeitenden von OEM 2.

Diese Umstände erlangten im späteren Insourcing-Prozess eine hohe Bedeutung, denn sie ermöglichten nicht nur der IG Metall Organizing-Aktivitäten bei CCC. Dass sie vorgeben mussten, Beschäftigte von OEM 2 zu sein, führte im späteren Kampf für das Insourcing auch zur notwendigen Unterstützung des OEM-2-Betriebsrats für die CCC-Beschäftigten und zu deren Akzeptanz bei den Beschäftigten von OEM 2.

Die Vertragsgestaltung zwischen OEM 2 und CCC macht Letzteres zu einer projektbasierten Unternehmung („project-based enterprise“; DeFillippi/Arthur 1998), weil die Zusammenarbeit immer mit einer Befristung versehen und spezifische Managementanforderungen generiert wurden, was für die Beschäftigten Unsicherheiten schafft (Wirth 2014). Nach fünf Jahren Vertragslaufzeit stand der Anbieter auf dem „Prüfstand“ und möglichen Angeboten von alternativen Anbietern gegenüber. Insofern wurden hier netz-

werkförmige Beziehungen systematisch mit wettbewerblichen Elementen angereichert (Wilhelm/Sydow 2018) und ein vermarktlichtes Netzwerk entstand.

Die vertragliche Konstruktion dieser projektbasierten Unternehmung generierte eine spezifische unternehmerische Logik, die in ein bestimmtes Geschäftsmodell mündete, das am Anfang relativ generös ausgestattet war und in dem CCC auf Gewinnerhöhung abzielte. Dabei konnte dieses Unternehmen seinen Gewinn durch mehrere Maßnahmen steigern:

- Die Steigerung der Arbeitsproduktivität war bedeutsam. Dafür wurden Standard-Operating-Prozeduren festgelegt, das Arbeits- und Leistungsverhalten engmaschig kontrolliert und die „stressige“ Arbeit immer weiter verdichtet.
- Die Kosten wurden weiter gesenkt, indem OEM 2 die Technik stellte, so dass bei CCC keine Abschreibungen anfielen, und OEM 2 keine Miete für das Gebäude auf dem Firmengelände berechnete.
- Schlanke Führungsstrukturen und kleine Gemeinkostenbereiche wie z. B. die Personalabteilung sorgten dafür, die Kosten niedrig zu halten.
- Die Netzwerkrekrutierung von Mitarbeitenden (vgl. z. B. Wirth 2006) senkte die Transaktionskosten.
- Wegen zu hoher Gehaltsvorstellungen von Ingenieur:innen wurden die formalen Qualifikationsanforderungen von Ingenieur:in auf Meister:in abgesenkt. Dies trug zur Senkung der Personalkosten bei, ohne dass es zu Kompetenzeinbußen kam, gilt doch laut Management von OEM 2: „Und die sind irre gut, die Leute“ (OEM 2, Mgt 1).
- Die Arbeitsbedingungen waren zwar besser als in einer KFZ-Werkstatt, aber im Vergleich zu einem OEM – auch zu OEM 2 – schlecht. Laut IG Metall „haben [sie] wahnsinnig schlechtes Geld bekommen. Das habe ich nicht verstanden“ (OEM 2, IGM 2). Dies wurde dem Betriebsrat zufolge durch die Nichtbezahlung von Überstunden noch verschärft. Auch eine Gleitzeitvereinbarung war nicht vorhanden; CCC praktizierte ein rigides Schichtsystem.

Diese Einschätzungen von Betriebsrat und Gewerkschaft wurden zur Grundlage eines Wandels der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen. Vor dem Hintergrund der spezifischen Risiken für Mitarbeitende in projektbasierten Unternehmungen konnte ein aktivistisches Gewerkschaftsmitglied nicht nur die schlechteren Arbeitsbedingungen im Vergleich zu OEM 2 thematisieren, sondern auch die Probleme für die Beschäftigten im Falle des Auftragsverlustes. In einem solchen Fall wäre ein Interessenausgleich samt

Sozialplan und darauf basierenden Abfindungen nur mit einem Betriebsrat möglich (§ 111 ff. BetrVG).

Das aktivistische Gewerkschaftsmitglied diskutierte mit den CCC-Beschäftigten eine Betriebsratsgründung (zur Bedeutung gewerkschaftlicher Aktivist:innen bei Betriebsratsgründungsprozessen vgl. Artus/Kraetsch/Röbenack 2015) und knüpfte dabei nicht nur an deren Selbstverständnis als „Teil“ von OEM 2 an, sondern auch an gewachsene informelle Kontakte, die sich aufgrund der räumlichen Nähe entwickelt hatten. Durch die Organisierung eines Kerns von CCC-Beschäftigten entwickelte das aktivistische Gewerkschaftsmitglied autoritative Ressourcen – Machtmittel, mit denen die Beschäftigten ihre Interessen in Zusammenarbeit mit ihr und der IG Metall zur Geltung bringen und eine Betriebsratswahl einleiten konnten.

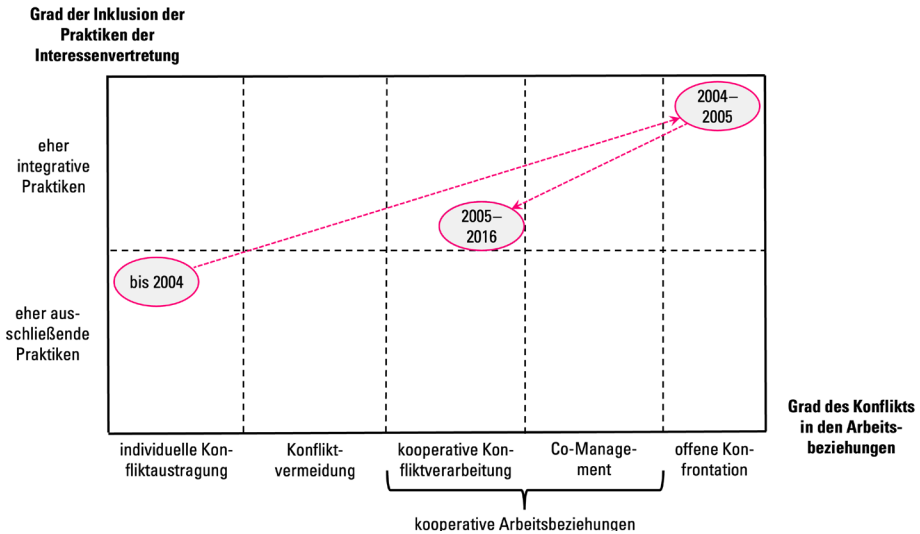
Trotzdem verläuft eine Betriebsratswahl auch im direkten Umfeld eines deutschen OEM nicht problemlos (zu weiteren Fällen vgl. Thünken et al. 2020 und Behrens/Dribbusch 2021). Das Management von CCC versuchte – auch weil es keine Erfahrungen in Sozialpartnerschaft hatte (Behrens/Helfen 2016) –, die Betriebsratswahl zu verhindern. Nachdem diese stattgefunden hatte, wurde das Management abgelöst, weil es ihm nicht gelungen war, die Wahl eines Betriebsrats zu verhindern.

Seine Stelle wurde mit einem international unerfahrenen Manager besetzt, mit dem sich die ersten Interaktionen infolge seines Unverständnisses bzw. seiner „liability of foreignness“ (Hymer 1960) schwierig gestalteten. Management und Betriebsrat verstanden sich „gar nicht“ (OEM 2, BR 1) und praktizieren dementsprechend eine offene Konfrontation. Die Zusammenarbeit mündete nach ersten konfrontativen Interaktionen in eine kooperative Konfliktverarbeitung, denn „mit der Zeit hast du dann eine gemeinsame Sprache – so nenne ich das jetzt mal – gefunden, wie man miteinander harmonieren kann“ (OEM 2, BR 1).

Die gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte unterstützten den Betriebsrat und machten ihn ein Stück weit „unangreifbar“, weil sie – wenn das Management nicht wie in bestimmten Fällen des Betriebsratsmobbings (Behrens/Dribbusch 2021) in illegale Aktivitäten abgleiten will – ein Arrangement mit dem Betriebsrat erfordern.

Auf dem Weg zu einer kooperativen Konfliktverarbeitung nutzte der neue Betriebsrat seine Machtmittel. Beispielsweise musste er sich durch Rückgriff auf außerbetriebliche Instanzen wie Rechtsanwält:innen und Arbeitsgerichte Respekt verschaffen (zu unterschiedlichen Entwicklungsphasen, die vertretungswirksame Betriebsräte durchlaufen, vgl. Artus/Kraetsch/Röbenack 2015). Umgekehrt versuchte auch das Management, die Beziehung

Wandel der Interaktionsmuster zwischen Management, Mitarbeitenden und Betriebsrat bei CCC



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Windeler/Wirth 2004; Helfen/Sydow/Wirth 2020 und 2024

zum Betriebsrat z. B. durch „Lunch-Meetings“ (OEM 2, BR 1) zu seinen Gunsten zu gestalten.

Abbildung 8 fasst die Entwicklung der Interaktionsformen bei CCC zusammen und geht im Unterschied zu von vornherein mitbestimmten Betrieben von einer zunächst mitbestimmungsfreien Arbeitsregulation mit individueller Konfliktaustragung aus. Ausgehend von einer management+dominierten sozialen Ordnung, in der Beschäftigte Konflikte um Entgelte, Arbeitszeiten und Leistungsanforderungen auf Basis ihrer „Primärmacht“ (Jürgens 1984) austragen, entwickelte sich im Nachgang zur Betriebsratsgründung eine offene Konfrontation, weil das Management mit der deutschen Mitbestimmungspraxis unvertraut war und zunächst versuchte, die Mitbestimmungsträger zu bekämpfen.

Nach einem Wechsel im Management und mehreren manifesten Konflikten arrangierte sich das neue Management vor dem Hintergrund der institutionalisierten Mitbestimmung mit der deutschen Mitbestimmungspraxis

und wandte sich bei Konflikten – die es immer wieder gab – einer kooperativen Konfliktverarbeitung zu, in deren Rahmen dem Management einzelne Zugeständnisse wie z.B. Sonderurlaube bei Hochzeiten oder Todesfällen mühsam abgerungen wurden.

Wie in [Kapitel 6.3.2](#) deutlich wird, spielten Veränderungen in den Kontextbedingungen und bei OEM 2 sowie der Wandel durch die Etablierung von Mitbestimmungsstrukturen eine zentrale Rolle beim Insourcing-Prozess, weil sich die Strategien der Akteure auf die verschiedenen Kontexte beziehen und diese in ihrem Interesse aktualisieren.

6.3 Der Insourcing-Prozess

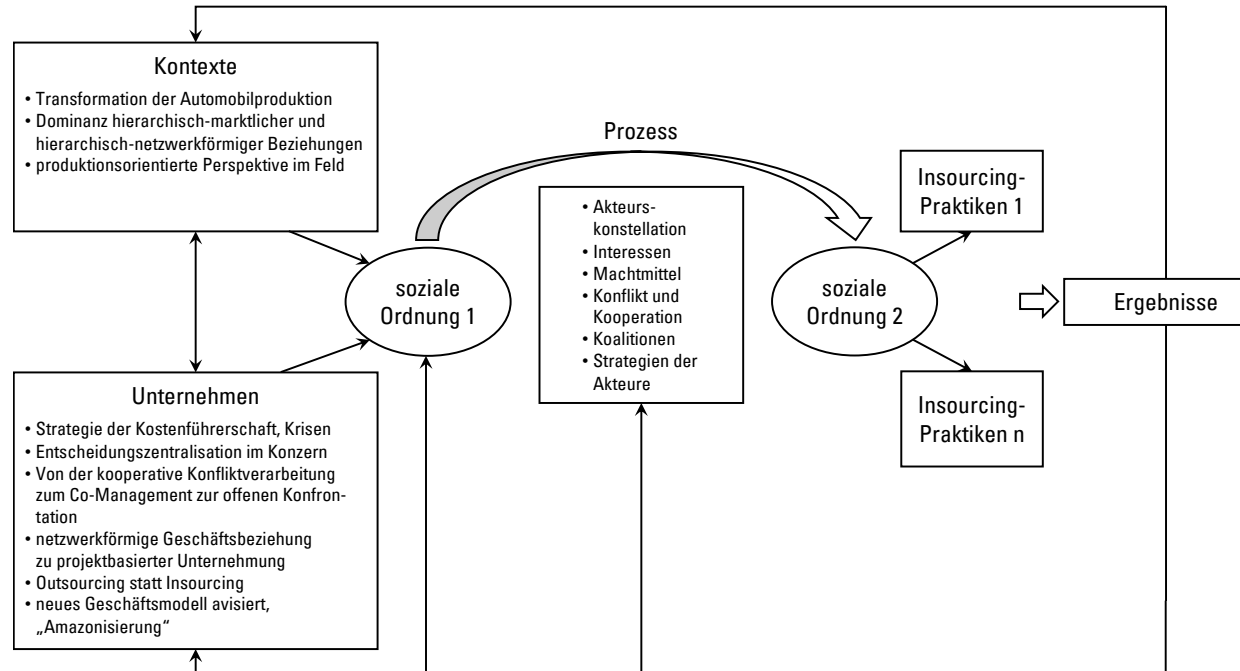
6.3.1 Ausgangslage

Die Analyse der Kontexte von OEM 2 zeigt, dass sich die Automobilindustrie in einem Transformationsprozess befindet, der die Akteurskonstellation im Feld verändert und neuen Technologien vor dem Hintergrund neuer Regulationen zum Durchbruch verhilft, und dass sich die Praktiken, wie Geschäfte gemacht werden, wandeln. Das Leitbild hierfür sind große Plattformunternehmen, an denen sich auch OEM 2 orientiert, sodass von einer „Amazonisierung“ der Industrieproduktion (gesprochen werden kann ähnlich Butollo/Ehrlich/Engel 2017 am Beispiel von Montagearbeit).

Daten werden zum „neuen Rohstoff“ im Verwertungsprozess (Pfeiffer 2021). Dies geschieht vor dem Hintergrund einer weitreichenden Umgestaltung des Zuliefersektors und der hierarchischen Markt- oder Netzwerkbeziehungen, die diesen kennzeichnen. [Abbildung 9](#) fasst die Veränderung der Kontexte zusammen.

Das krisengeplagte Unternehmen OEM 2, das von einer weitreichenden Zentralisierung der Entscheidungsfindung in strategischen Fragen und von Handlungsspielräumen der Landesgesellschaften in operativen Fragen geprägt ist, veränderte nicht nur seinen Stil industrieller Beziehungen im Laufe der Zeit in Richtung offene Konfrontation, sondern wollte im Untersuchungszeitraum auch ein neues Geschäftsmodell einführen. Es will im Zuge einer Amazonisierung anfallende Daten stärker als in der Vergangenheit verwerten, um Effektivität zu erreichen, z.B. durch die Steigerung der Servicequalität und neue Umsatzquellen. Zugleich soll die Effizienz erhöht werden, z.B. durch kürzere Bearbeitungszeiten im Zuge eines verbesserten Wissensmanagements.

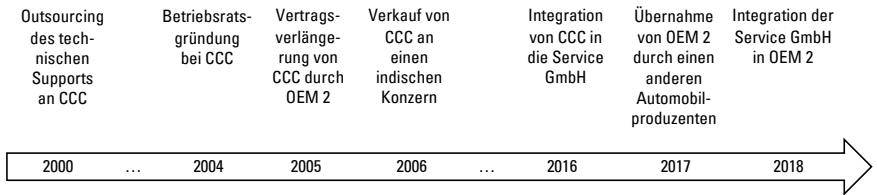
Ausgangslage



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 10

Zentrale Ereignisse im Insourcing-Prozess



Quelle: eigene Darstellung

Dabei setzte das Unternehmen bislang – wie viele andere in der Branche auch – stark auf Outsourcing; Insourcing fand nur selten statt. Nun wird in einer dominant netzwerkförmigen Geschäftsbeziehung das Insourcing einer projektbasierten Unternehmung praktiziert. [Abbildung 10](#) stellt die zeitliche Abfolge des Prozesses dar.

6.3.2 Umbewertung der Callcenter-Arbeit im technischen Support

Im Zuge einer Restrukturierung gerieten in der Konzernzentrale durch neue Führungskräfte und insbesondere die neue Geschäftsführung Aspekte in den Blick, die das alte, eher produktionsorientierte Geschäftsmodell hinterfragten und die dominante Sichtweise durch eine serviceorientierte Perspektive ergänzten:

„Mensch, wenn wir von so einem Kunden wollen, dass das nächste Auto, das der kauft, vielleicht auch eines von uns ist, dann macht es vielleicht total Sinn, wenn wir uns um das Thema Service so ein bisschen kümmern und da ein bisschen was machen.“ (OEM 2, Mgt 1)

Bei diesem Prozess handelt es sich in Anlehnung an Beckert (2021) um eine „construction of imagined futures“, in deren Rahmen ein produktionsbasiertes Geschäftsmodell mittels strategischer Planung durch ein stärker daten- und servicegetriebenes ergänzt wird.

Diese Initialzündung wurde dann in die Produktionsstrategie des Konzerns übersetzt, indem ein Manager den Auftrag erhielt, „ein weltweites Customer-Experience-Management“ (OEM 2, Mgt 1) mit dem Ziel aufzubauen,

die Kund:innen auch in Europa besser zu verstehen. Die Anforderung eines europäischen Customer-Experience-Managements hatte zugleich zur Folge, dass die anderen europäischen Landesgesellschaften vom Management des deutschen Tochterunternehmens berücksichtigt und eingebunden werden mussten (siehe Kapitel 6.3.3).

Damit sollte zugleich das vorhandene Prozess- und Marktwissen des Unternehmens ausgebaut werden, das den Auftraggeber bislang aufgrund der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung von OEM 2 und CCC von relevanten Informationen abschnitt und auch keinen „interorganisationalen Wissenstransfer“ (Berthod et al. 2015) vorsah. Dies ist im vorliegenden Fall ein Element des „outsourcing failure“ aufgrund unzureichenden Netzwerkmanagements. Im Ergebnis entstanden eklatante Wissenslücken:

„Der [neue Manager] ist da drauf und hat gesagt: ‚Wie sehen meine Prozesse aus?‘ Und die Antwort war: ‚Das wissen wir nicht, das macht der Dienstleister‘. ‚Okay. Wie messen wir eigentlich die Kundenzufriedenheit?‘ ‚Das wissen wir nicht, macht der Dienstleister‘. Das heißt, dass der [neue Manager] sehr schnell an den Punkt kam, wo er festgestellt hat: Wir wissen eigentlich überhaupt nichts.“ (OEM 2, Mgt 1)

In dieser Situation könnte man vorschnell annehmen, dass ein Insourcing ein Automatismus wäre. Dem war aber nicht so, weil dem Management von OEM 2 zur Organisation des Customer-Experience-Managements verschiedene Governance-Formen zur Verfügung standen. Diese reichen von hierarchischer Koordination innerhalb von OEM 2 oder einem seiner Tochterunternehmen bis hin zu netzwerkförmigen Beziehungen zu Dienstleistern wie CCC, die einer „Netzwerkentwicklung“ (Sydow/Duschek 2011, S. 194) unterzogen werden, insbesondere durch eine Neukoordination der Netzwerkbeziehungen und der Regelungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung.

Das Management optierte in dieser Situation zunächst – orientiert an Vorbildern bzw. üblichen Verfahrensweisen (vgl. das Beispiel in Hertwig/Wirth 2021, S. 173 ff.) – für einen Neuzuschnitt der interorganisationalen Arbeitsteilung. Diese sah eine netzwerkförmige Beziehung zu Dienstleistern in Europa vor, die die Ausführung („doing“) übernahmen, und die Steuerung ihrer Aktivitäten („control“) durch eine spezifische, europaweit verteilte Abteilung von OEM 2:

„Und dann hat er mich geholt mit dem Auftrag: ‚Bau mir eine Organisation auf, die möglicherweise nach wie vor Agents draußen hat, die aber intern komplett versteht, was mit unseren Kunden passiert, warum die Dinge passieren, die da draußen passieren, wie sie passieren, die auch reagieren kann, Prozesse machen kann, Qualitätsmanagement machen kann.‘“ (OEM 2, Mgt 1)

Dementsprechend oblag die Umsetzung der neuen interorganisationalen Arbeitsteilung über unterschiedliche Standorte in Europa hinweg dem Management der deutschen Landesgesellschaft. Sie organisierte die Arbeitsteilung wie folgt:

„Wir haben uns zu einem Modell entschlossen, bei dem ich gesagt habe: ‚Ich baue den kompletten Support auf, der zuvor bei dem Dienstleister draußen war.‘ Und das waren etwa die zwanzig Mann starke Projekt- und Prozessmanagement-Unit; das war eine etwa zehn Mann starke Qualitäts- und Knowledge-Management-Unit; das war ein zehn Mann starkes Vendor-Management und Workforce-Management; das war ein eigenes Reporting-Team mit fünf FTE. ‚Die holen wir alle rein, die bauen wir intern auf.‘ [...] Wir haben auch bei den outgesourceten Agents gesagt, dass wir die Agenten von einem Dienstleister holen, aber die kompletten Führungskräfte – Teamleiter, Standortleiter, Coaches –, die kommen alle von uns.“ (OEM 2, Mgt 1)

Für den deutschen Standort von OEM 2 kam es zu einer noch weitreichenderen Umbewertung der Callcenter-Funktion. Die Komplexität der Aufgaben und die Kompetenz der Beschäftigten von CCC führte dazu, dass das Management diese Ressource gerne – ganz im Sinne transaktionskostentheoretischer Überlegungen (Williamson 1985) – intern vorhalten wollte:

„Und ich habe mir das so angeguckt, habe das Know-how gesehen, was da war und habe mir gedacht: ‚Wenn ich die Möglichkeit habe, Insourcing zu machen, dann macht es möglicherweise Sinn, wenn wir die mit hereinholen.‘“ (OEM 2, Mgt 1)

Insofern bestehen auch in einem zentralistisch geführten Konzern lokale Handlungs- und Bewertungsspielräume. Diese nutzte das mittlere Management später für das Insourcing der Beschäftigten von CCC in eine Tochtergesellschaft von OEM 2 und umging auf diese Weise die Regelungen des Tarifvertrags für die Metall- und Elektroindustrie sowie die betrieblichen Sozialleistungen eines deutschen Großkonzerns. Mit dieser Governance-Form schöpfte es die „Regelungsarbitrage“ (Albach 1989, S.397) zwischen Unternehmen ab und verschaffte sich mit der Möglichkeit eines gemeinsamen Betriebs mehrerer Unternehmen eine weitere Verhandlungsoption.

Parallel zum Management hatten auch die Betriebsratsgremien von CCC und OEM 2 in Zusammenarbeit mit der IG Metall Kontakt untereinander und trieben ein Insourcing voran. Dabei war das aktivistische Gewerkschaftsmitglied aus der Betriebsratsgründungsphase von CCC, mittlerweile freigestelltes Betriebsratsmitglied bei OEM 2, von besonderer Bedeutung, indem sie die Information „Da geht was mit Insourcing“ (OEM 2, BR 1) verbreitete.

Einerseits wirkte das ungelöste Konsistenzproblem motivierend auf Betriebsrat und Beschäftigte von CCC, ein Insourcing voranzutreiben. Andererseits suchte der Betriebsrat von OEM 2 und mit ihm die lokale IG Metall nach geeigneten Insourcing-Projekten, die von guter Arbeit gekennzeichnet sind und der Interessenvertretung zusätzliche Legitimität und Anerkennung verschaffen. Dafür stand man mit dem Management in Kontakt, um mitzubekommen, wann sich ein Gelegenheitsfenster öffnet, obwohl Outsourcing die opportunere Managementhandlung ist. Gleichwohl stellte ein Betriebsratsmitglied im Rückblick fest: „Das ging relativ hoppladihopp“ (OEM 2, BR 1).

Das Insourcing wurde maßgeblich vom aktivistischen Gewerkschaftsmitglied ausgehandelt, das den Vorsitz des Personalausschusses innehatte und Kontakte ins Management unterhielt. Das Gelegenheitsfenster dazu öffnete sich, als im Vertrieb von OEM 2 eine neue Sichtweise im Sinne der Konzernspitze aufkam (Stichwort „*customer experience management*“) und am Rande eines Treffens zwischen Top-Management und der Spitze der Interessenvertretung informelle Gespräche geführt wurden, bei denen das Management die Möglichkeit eines Insourcings kommunizierte:

„Das Gespräch habe ich geführt, ganz oben, wo die Anführer sitzen. Der einzige, das war der Vertriebsmensch, mit dem habe ich mich unter vier Augen unterhalten, der sagte: ‚Das ist total bescheuert. Wir müssen die reinholen.‘“ (OEM 2, IGM 2)

Die soziale Ordnung bei OEM 2

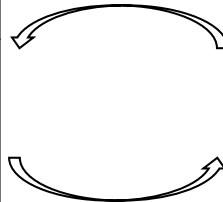
Im Zusammenspiel von Kontexten und Akteur:innen aufseiten von Management und Interessenvertretung war eine soziale Ordnung im Betrieb entstanden, die den Ausgangspunkt für einen sozialen Prozess darstellte, der in diesem Fall zu einem Insourcing führte. [Abbildung 11](#) fasst die für den Insourcing-Prozess wichtigen Elemente dieser sozialen Ordnung zusammen.

In dem zentralistisch geführten Automobilkonzern orientieren sich die jeweiligen Landesgesellschaften an den Vorgaben der im Ausland ansässigen Konzernzentrale. deren Management fokussierte im Zuge neuer strategische Überlegungen zur Kundenbindung auf daten- und dienstleistungsorientierte Konzepte und löste auf diese Weise Reorganisationsmaßnahmen im Konzern aus, die in der deutschen Landesgesellschaft europaweit koordiniert wurden. Insofern griff das Management der deutschen Landesgesellschaft Vorgaben aus der Konzernzentrale auf. Es nutzte bei der Ausgestaltung der Reorganisation seinen Handlungsspielraum vor dem Hintergrund seiner Beziehungen

Die soziale Ordnung als Grundlage für den Insourcing-Prozess

Management: Regeln und Ressourcen – eine Auswahl relevanter Elemente

Top- Management	• Dienstleistungs- und Datenorientierung als neue Vorgabe • geringer Handlungsspielraum für Landesgesellschaften • unterschiedlich großer Einfluss der jeweiligen Landesgesellschaften
Management der deutschen Landes- gesellschaft	• Bezug zu Top-Management • geringer Handlungsspielraum • Insourcing als begründungspflichtige Ausnahme, aber insourcingfreundliche Unternehmenskultur • unterschiedliche Haltungen zu Insourcing im Management
operatives Management	• Bezug zu Top-Management im Konzern und in der Landesgesellschaft • Expertise durch Berufserfahrung bei Callcenter-Betreibern • Business-Case • „Amazonisierung“



Interessenvertretung: Regeln und Ressourcen – eine Auswahl relevanter Elemente

Betriebsrat OEM 2, Betriebsrat CCC	• Vorstellungen „guter Arbeit“ durch Insourcing • Beziehung zwischen den Betriebsräten von OEM 2 und CCC • aktivistisches Gewerkschaftsmitglied, Anwält:innen und Sachverständige • informelle Beziehungen zum Management • kooperative Konfliktverarbeitung, zuweilen offene Konfrontation • Mitbestimmungsrechte und mikropolitische Kompetenz • Konfliktbereitschaft
IG Metall	• Vorstellungen „guter Arbeit“ durch Insourcing • enge Beziehung zu den Betriebsräten • mit den Betriebsräten geteilte Werte und Normen • informelle Kontakte zu verschiedenen Managementebenen • Tarifvertrag • Konfliktbereitschaft

Quelle: eigene Darstellung

zu Unterstützenden des Insourcings und zu Indifferenten und band auch die Gegner:innen des Insourcings mit ein.

Bei der Umsetzung der Reorganisation und des Insourcings bezog sich das operative Management auf die Vorgaben aus der Konzernzentrale und der Leitung der Landesgesellschaft und verwertete seine Expertise und Berufserfahrungen in der Callcenter-Welt. Maßgabe dafür war der Business-Case und die Umsetzung des Leitbilds einer Amazonisierung des Geschäfts.

Für die Interessenvertretung standen nicht die markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse im Zentrum; für sie waren vor allem die eigenen Vorstellungen von guter und angemessen entlohnter Arbeit wichtig. Zu deren Durchsetzung hatte sich die Interessenvertretung wichtige alloкатive und autoritative Ressourcen geschaffen bzw. konnte auf solche zurückgreifen. Dazu gehörten informelle Beziehungen zum Management und ein in der Belegschaft *und* beim Management anerkanntes aktivistisches Gewerkschaftsmitglied, aber auch Beziehungen zu eigenen Dienstleistern wie Anwält:innen, bestehende Mitbestimmungsrechte, mikropolitische Fähigkeiten und die Bereitschaft, auch mit einem konfrontativen Stil industrieller Beziehungen gegenmachtorientiert umzugehen.

Der Ressourceneinsatz der Interessenvertretung geschah zudem vor dem Hintergrund relativ homogener Werte und Normen, die eine Koordination innerhalb der Interessenvertretung ermöglichten bzw. erleichterten. Im Rahmen der Interaktion innerhalb des Managements sowie zwischen Management und Interessenvertretung mobilisierten die Akteure ihre Ressourcen und brachten den Insourcing-Prozess hervor.

Ressourcenaufbau und Strategien

Bevor Management und Interessenvertretung vor dem Hintergrund der neuen strategischen Ausrichtung des Vertriebs in Richtung datengetriebener Geschäftsmodelle verhandelten, bauten sie ihre Machtmittel auf. Diese setzte das Management mit dem Ziel ein, neue gewinnbringende Geschäftsmodelle zu realisieren. Die Interessenvertretung hingegen hatte ein Interesse an einem Insourcing, das mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen einhergeht; im Idealfall würde ihr deren Angleichung an die Standards von OEM 2 gelingen. Zunächst fand keine Verhandlung der Insourcing-Maßnahme statt, sondern diese wurde – nicht zuletzt auf Drängen der Personalabteilung – im Zuge einer Reihe von miteinander verbundenen Verhandlungen im Rahmen von Paketlösungen bearbeitet.

Zwar hebt unsere Darstellung des Insourcing-Prozesses vor allem auf die Akteure „operatives Management der Callcenter-Funktion“, „Personalabteilung“ sowie „betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung“ ab; in die Umsetzung waren aber – nicht zuletzt aufgrund der managementinternen Durchsetzung in einem komplex strukturierten Konzern – verschiedene Managementebenen involviert: Konzernzentrale, Landesgesellschaften und die Leiter:innen betrieblicher Funktionen am zentralen deutschen Standort. Sie alle brachten ihre jeweiligen Interessen ein, die nicht unbedingt entlang der Linien „Kapital“ und „Arbeit“ strukturiert waren. Zuweilen gab es auch akteursgruppenübergreifende Koalitionen, aber vor allem managementinterne Konflikte vor dem Hintergrund der jeweiligen Interessenlagen (siehe [Kapitel 6.3.3](#) und [Kapitel 6.3.4](#)).

In ihren sozialen Beziehungen und Interaktionen setzten Management und Interessenvertretung unterschiedliche Ressourcen ein. Das Management konnte sich auf seine Ressource der Entscheidungsbefugnis in wirtschaftlichen Angelegenheiten stützen und die Entscheidung über die Governance der Callcenter-Aktivitäten – z. B. durch Eingliederung in eine Service GmbH – zur Durchsetzung von Konzernvorgaben nutzen. Allerdings waren vor dem Hintergrund einer stark an Outsourcing orientierten Organisation besondere Legitimationserfordernisse zu erfüllen:

„Man muss ja [das Insourcing] auch immer nach oben vertreten, wenn man noch mal hundert Leute zum anderen Tarif reinholt.“ (OEM 2, IGM 1)

Erleichtert wurde die Legitimation durch unternehmensübergreifende soziale Beziehungen der Beschäftigten untereinander, an die das Management am deutschen Standort anknüpfen konnte:

„Das heißt, dass die sich kannten, und da war das so eine Stimmung ‚Ja, holt mal ein paar Kumpels von uns rein‘ unterm Strich.“ (OEM 2, Mgt 1)

Das Management hat immer auch die Möglichkeit einer Verlagerung der ökonomischen Aktivitäten. Allerdings war die entsprechende Drohung in diesem Fall nur eine schwache Ressource, denn aufgrund der fachlichen und sprachlichen Anforderungen war eine Verlagerung in andere Länder schwierig:

„Das Problem ist: Die konnten alle nicht diese drei Sprachen. Das war nicht zu schaffen.“ (OEM 2, IGM 2)

Um das Insourcing auch für die hochqualifizierten Mitarbeitenden attraktiv zu gestalten und ihre Erwartungen zumindest teilweise zu erfüllen, wurden bessere Arbeitsbedingungen in Aussicht gestellt und später auch praktiziert:

„Die hatten eine Gehaltserhöhung um ungefähr acht bis neun Prozent bekommen und gleichzeitig eine Altersvorsorge – das war stark –, die es bei dem Dienstleister natürlich vorher nicht gab. Und dennoch waren sie damit noch gute zwanzig Prozent unter dem, was ein vergleichbarer [OEM 2-]Tarifmitarbeiter verdient hat.“ (OEM 2, Mgt 1).

Dem Management gelang es trotz Entgeltsteigerung, Kosten zu senken und die Qualität zu erhöhen:

„Wir hatten innerhalb von zwölf Monaten die Kosten um ungefähr zwanzig Prozent gesenkt und haben gleichzeitig an allen Stellen bessere KPIs [Key-Performance-Indikatoren] gehabt. Das war halt einfach eine Erfolgsgeschichte.“ (OEM 2, Mgt 1)

Der ökonomische Erfolg verschaffte dem operativen Management organisationsintern Legitimation und auch Anerkennung. Um diesen Erfolg nicht durch höhere Entgelte aufgrund von Betriebsratshandeln zu gefährden, setzte das operative Management den Betriebsrat mittels bewusst gestreuter Gerüchte unter Druck. Dabei knüpfte es an die Präferenz der Mitarbeitenden und der Interessenvertretung für Insourcing an:

„Wenn da eine Storyline durch das Unternehmen durchläuft, die da sagt, dass es eine Geschäftsführung gibt, die würde gerne insourcen, aber der Betriebsrat stellt sich in den Weg – das halten die [der Betriebsrat] nicht lange aus.“ (OEM 2, Mgt 1).

Das Management nutzte in diesem Fall seine Möglichkeiten innerbetrieblicher Öffentlichkeitsarbeit in Verbindung mit den Legitimationserfordernissen von Interessenvertretungen, um seine eigenen Interessen zu realisieren. Dabei nutzte das Management nebenbei auch seine eigenen Legitimationserfordernisse gegenüber dem Betriebsrat zur Verankerung abweichender Arbeitsbedingungen in der Service GmbH:

„So kam im Prinzip diese Idee und ich habe dann aber auch von Anfang an mit dem Betriebsrat darüber gesprochen und gesagt: „Leute, ich schaffe das aber nicht zu den normalen IG-Metall-Gehältern, weil dann würde ein Agent das Dreifache von dem verdienen, was er auf dem Markt verdient, und das geht einfach nicht. Das funktioniert nicht.““ (OEM 2, Mgt 1)

Im Zusammenspiel der Ressourcen „Legitimationserfordernisse von Betriebsrat und Management“ und „Arbeitsmarktbedingungen“ entwickelte das Management durch seine Macht Überzeugungskraft, die in einen Konsens mündete:

„Dann hätte ich das auch nicht kostenneutral geschafft und um es hinterher mit einer Einsparung zu machen. Das hat der Betriebsrat relativ gut verstanden. Die haben da gut mitgemacht.“ (OEM 2, Mgt 1)

Zwar wurde auf der operativen Vertriebsebene unterhalb der Vertriebsleitung mit dem Betriebsrat interagiert, dies geschah jedoch nicht auf der Leitungsebene der Landesgesellschaft. Auf dieser Ebene wehrte man das Ansinnen der Interessenvertretung, über ein Insourcing zu verhandeln, zunächst ab. In dieser Situation drohte die Interessenvertretung, nachdem ihr Organizing bei CCC erfolgreich gewesen war, Streiks an:

„Wenn Sie das weitermachen, mache ich Ihnen den Laden zu. Dann die immer so: ‚Ja, ja, ja.‘“ (OEM 2, IGM 2)

Das Top-Management der Landesgesellschaft spielte in dieser Situation auf Zeit und überließ dem operativen Management die informelle Interaktion mit dem Betriebsrat. Es versuchte auf diese Weise zugleich, die IG Metall von der Entscheidungsfindung auszuschließen, um Arbeitskampfmaßnahmen zu verhindern. Da der Betriebsrat keinen offenen Arbeitskampf führen und die IG Metall nicht an seine Stelle treten kann, veränderte das operative Management das Machtungleichgewicht mit Billigung der Leitung weiter zu seinen Gunsten.

Es spannte auch das Personalmanagement für seine Interessendurchsetzung ein. Die Personalabteilung begrüßte ein Insourcing vor dem Hintergrund funktionsspezifischer Interessenlagen – z.B. Vergrößerung des Personalbestands und mehr Möglichkeiten, Verhandlungspakete zu schnüren –, weil es ihr „Leverage“ (OEM 2, Mgt 1) verschafft. Deshalb ging sie eine Koalition mit dem Vertrieb ein:

„Ich habe dafür gesorgt, dass HR [Human Resources] den entsprechenden Druck ausübt, weil für die war das ein riesiger Gewinn. Die hatten schwierige Themen mit dem Betriebsrat und sie wussten einfach, dass sie damit ein riesiges Brett haben, mit dem sie einfach an anderen Stellen Zugeständnisse kriegen, weil das natürlich auch eine wichtige Entscheidung ist.“ (OEM 2, Mgt 1)

Insofern können nicht nur Betriebsräte mitbestimmungspflichtige mit formell nicht-mitbestimmten Themen verknüpfen (vgl. für entsprechende Beispiele z.B. Hertwig/Wirth 2019), sondern auch das Management. Parallel dazu reflektierte das Management auch die Legitimationserfordernisse des Betriebsrats:

„Für den Betriebsratsvorsitzenden – der Moment, in dem der sich dann hinstellt und sagt: ‚Die IG Metall hat für euch gekämpft, Kollegen und Genossen,

und wir haben das erreicht, dass die Geschäftsleitung gegen ihren Willen bla, bla, bla – das ist super für den, das will der haben.“ (OEM 2, Mgt 1).

Dies unterstreicht, dass Sicht- und Legitimationsweisen, die in Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft vorhanden sind, nicht nur die Koordination erleichtern, sondern von einem reflexiven Management auch als Ansatzpunkt für die eigene Interessenverfolgung bzw. Politik (Sandner 1990) genutzt werden können.

Zentrale Ressource für Interessenvertretung und Beschäftigte sind die informellen Beziehungen, weil sie ihnen Anerkennung verschaffen und eine Grenze sozial aufheben, die durch „configurational boundary work“ (Langley et al. 2019) entstanden ist. Zudem pflegen die Interessenvertretungen der einzelnen Unternehmen Beziehungen zueinander, sodass sie vor dem Hintergrund des weiterhin existierenden Konsistenzproblems interorganisationalen Personalmanagements handlungsfähig werden.

Um andere Arbeitsbedingungen auch gegen den Willen des Managements durchsetzen zu können, also Macht auszuüben, waren nicht nur Mitbestimmungsrechte und immer wieder stattfindende Verhandlungen von Bedeutung, sondern auch die sich entwickelnde Arbeitskampffähigkeit bei CCC. Deshalb betrieb die IG Metall ein systematisches Organizing und baute ihre Arbeitskampffähigkeit aus, indem sie ihren Organisationsgrad auf über 60 Prozent ausbaute.

Die IG Metall betrieb in diesem Fall also eine „bedingungsgebundene Tarifarbeit“ (Dilcher/Gröschl-Bahr 2013) im Vorfeld, bei der sie auch „Beiträge“ der Beschäftigten einforderte und erst Aktivitäten entwickelte, nachdem sie handlungsfähig geworden war (vgl. zu nicht erfolgreichen Praktiken bei der Organisierung von Callcenter-Beschäftigten Aust/Holst 2006).

Diese Handlungsfähigkeit entstand bei CCC, richtete sich aber nicht nur gegen dieses Unternehmen, sondern – ganz im Sinne einer „netzwerkbezogenen Interessenvertretung“ (Helfen/Wirth 2020) in „fissured workplaces“ (Weil 2014) – gegen OEM 2 als Auftraggeber von CCC. Basierend auf einem Netzwerkbewusstsein und einer Netzwerkorientierung im Rahmen integrativer Interessenvertretungspraktiken (Helfen/Sydow/Wirth 2024) wurde ein „network bargaining“ (Anner/Fischer-Daly/Maffie 2021) praktiziert:

„Natürlich konnte ich nicht gegen [CCC] vorgehen, ich musste gegen [OEM 2] vorgehen. Und [OEM 2]: ‚Wir müssen überhaupt nichts!‘ Es war aber auch klar: Wenn ich streike, trifft es [OEM 2]. Dann habe ich gesagt: ‚Na gut, ich tue denen weh, aber es soll allen wehtun.‘“ (OEM 2, IGM 2)

Es kam aber nicht zum Streik; vielmehr genügte die Kontrolle einer „relevanten Ungewissheitszone“ im Sinne von Crozier und Friedberg (1979) und die Drohung mit deren Einsatz, weil das Management diese Ressource antizipierte und in seine Überlegungen integrierte:

„Wenn wir gestreikt hätten, hat [OEM 2] nichts für seine Kunden gehabt. Sie mussten immer den Anrufbeantworter anschalten, genau. Das [der Aufbau von Arbeitskampffähigkeit] hat aber vier Jahre gebraucht, war aber eine feine Sache.“ (OEM 2, IGM 2)

Als Ausdruck ihrer Netzwerkorientierung versuchte die lokale IG Metall, bei CCC adäquate Arbeitsbedingungen per Tarifvertrag zu schaffen. Zunächst konnte sie aber OEM 2 nicht in die Pflicht nehmen, weil das Management die Callcenter-Tätigkeit abwertete:

„Aber es war zwar klar, [OEM 2] braucht das [die Leistungen des Callcenters]. Aber es wurde gleichzeitig so getan, als wäre das nur ein Callcenter. Das hat die Sache erschwert und letztendlich haben wir es nie geschafft, dort einen Tarif durchzusetzen, wo ich gesagt hätte, das ist adäquat für die Tätigkeit.“ (OEM 2, IGM 1)

Parallel dazu betrieb die Interessenvertretung eine Aufwertungskampagne für die Callcenter-Arbeit bei OEM 2, indem sie zum einen an die Informationen aus dem Vertrieb anknüpfte, zum anderen auf die hohen formellen Qualifikationen der Mitarbeitenden von CCC abhob. Sie transformierte die Wertschätzung für die Mitarbeitenden in eine verwertbare Ressource in der Beziehung zum Management. Insofern spielen die strategische Umbewertung des Callcenters und die Umbewertung von Arbeit in diesem Insourcing-Prozess subtil zusammen, indem auch die Interessenvertretung auf die Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements verweist:

„Man dachte auch: ‚Callcenter, das kann jeder.‘ Aber dieses Callcenter hatte als wichtige Scharnierstelle sowohl den Kunden als auch den Händler zu betreuen, das war zentral für die Händlerbeziehung von [OEM 2] und auch die Kundenbeziehung. Das wurde ein bisschen stiefmütterlich gesehen und wir haben damals die Chance gesehen, die Beziehung zum Kunden stärker in den Vordergrund zu stellen. Da hat man sich letztendlich auch drauf eingelassen, [...] weil es offensichtlich den Slot gab, um dieses Thema ‚Kunde und Händler‘ anders zu bedienen“ (OEM 2, IGM 1).

Zusammenfassend zeigt sich: Die Durchsetzung des Insourcings erfolgte nicht durch Arbeitskämpfe im engeren Sinne (vgl. aber die entsprechende Empfehlung in zahlreichen Beiträgen in Kupfer 2017, Seppelt/Niemerg 2018 und Niemerg et al. 2021). Insourcing wurde bei OEM 2 als Teil des Kampfes

um die interorganisationale Arbeitsteilung vor dem Hintergrund kurzfristig anderer Legitimationsregeln argumentativ durchgesetzt. Die Reflexion der im Management geltenden Regeln und die Bezugnahme des eigenen Handelns darauf – eine subtile Form der Machtausübung – substituierte in diesem Fall den klassischen Arbeitskampf:

„Wir haben es ja nicht erstreikt, sondern es gab irgendwie eine Sinnhaftigkeit, es zu tun.“ (OEM 2, IGM 1)

Diese Sinnhaftigkeit, an die die IG Metall anknüpfte, ergab sich vor dem Hintergrund eines „outsourcing failure“ aus der strategischen Neuausrichtung von Konzernzentrale und deutscher Landesgesellschaft in Richtung „Amazonisierung“ und aus gewerkschaftlichen Aktivitäten zur Umbewertung von Callcenter-Arbeit. Zudem war das Top-Management in der Landesgesellschaft bereit, sich auf Veränderungen einzulassen, denn „das war damals auch noch der ehemalige CEO, der eben gesagt hat: ‚Machen wir!‘“ (OEM 2, IGM 1)

Dadurch verschränkten sich managementinitiierte Veränderungsprozesse mit Interessenvertretungsaktivitäten, die auch aufgrund des Timings wirksam waren. Die Reflexion der Gelegenheiten und legitimen Strukturen im Management – ähnlich wie umgekehrt auch das Management die Legitimationsanforderungen der Interessenvertretung reflektierte – trug als mikropolitisch Element dazu bei, dass die Interessenvertretung Möglichkeiten sah und nutzte. Dabei war auch die Aufsichtsratsmitbestimmung im Verbund mit dem Kontakt zu anderen Gremien eine Ressource für Informationsbeschaffung und Timing:

„[D]a wäre jetzt noch der andere Kollege, der die Betreuung des Betriebsrats [von OEM 2] vonseiten der IG Metall gemacht hat, aber auch in das Gesamtkonzert mit den anderen Standorten eingebunden war und auch im Aufsichtsrat vertreten war. Da ist natürlich immer wichtig für uns, Arbeitnehmervertreter zu sehen, wenn es Strömungen gibt, die Möglichkeiten bieten.“ (OEM 2, IGM 1)

Zudem reflektierte die Interessenvertretung – ganz im Einklang mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen und unter Berücksichtigung der Managementperspektive – die Kompetenzen und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten:

„Wir hatten immer schon die Idee, wir müssten die reinholen. Das ist eine kleine Einheit. Da geht es nicht um einen Werkvertrag, der einfach Sachen aneinanderschraubt, dafür ist das viel zu hochwertig. Da haben wir immer das Auge draufgehabt, das haben wir immer wieder adressiert.“ (OEM 2, IGM 1)

Das „reflexive monitoring“ (Giddens 1984, S. 5) der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung beobachtete und wertete die Informationen nach Gelegenheitsfenstern für ein Insourcing der Mitarbeitendengruppe im Callcenter aus und es kam zu einer entsprechenden Priorisierung des Insourcings von CCC und zu einer nachhaltigen Verfolgung dieses Ziels durch die Interessenvertretung.

Die Anwendung derselben Perspektive auf formal geringqualifizierte Logistiktätigkeiten z. B. in der Vormontage, die OEM 2 in diesem Zeitfenster ebenfalls nutzte, führte nicht zu einem Insourcing von Logistiktätigkeiten. Vor dem Hintergrund massiver Entgeltdifferenzen und weitaus niedrigerer Arbeitsanforderungen infolge einer „Amazonisierung von Industriearbeit“ (Butollo/Ehrlich/Engel 2017) gelang die Aufwertung dieser Tätigkeit nicht.

Bei diesem Tätigkeitsfeld greift im Management weiterhin die vorherrschende Outsourcing-Orientierung. Der Interessenvertretung gelingt es nicht, nachdrücklich und machtvoll genug auf die „Systemrelevanz“ dieser Tätigkeiten und die Notwendigkeit einer angemessenen „Reproduktion der Ware Arbeitskraft“ zu verweisen. Das Insourcing im Logistikbereich erfolgt vielmehr managementgetrieben als Folge eines weiteren „outsourcing failure“:

„Das war nicht das einzige Thema. Es gab – mittlerweile geschlossen – einen Logistikdienstleister, ganz schlimme Arbeitsbedingungen in der Vorproduktion. Die haben die Teile abgeladen vom LKW, haben was vormontiert und direkt ans Band gebracht, eine sehr körperliche Arbeit. Da haben wir auch gesagt: ‚Das wollen wir insourcen‘, aber das waren teilweise 500 Leute. Da haben sie gemerkt, ein Kontrakt, Werkvertrag ... Da kamen wir nie ins Spiel bei denen, weil sie ganz bewusst bei diesem Kontrakt geblieben sind. Da wird man sehr schnell angelernt. Man hat das innerhalb kürzester Zeit drauf. [...] Das war irgendwie nicht darstellbar, das konnten wir politisch nicht abbilden. Wir konnten nicht sagen: ‚Facharbeit hochqualifiziert durch Meister. Der Kunde ist König, ihr braucht auch die Händler, sonst funktioniert das nicht.‘ Die hatten einfach eine wichtige Position, weil die Händler immer angerufen haben und die Kunden und das konnten wir identifizieren. Und das war auch nicht so groß mit 100 Leuten.“ (OEM 2, IGM 1).

Erwartungsgemäß greifen die transaktionskostentheoretisch inspirierten Argumente der Interessenvertretung bei formal geringqualifizierter Arbeit nicht. Bei hohen Entgeltdifferenzen zwischen Logistikbeschäftigten in Logistiktarifverträgen und dem Metalltarifvertrag werden die Probleme in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit – wenn überhaupt – eher vom Management aufgegriffen.

Damit knüpfen die Akteure bei OEM 2 an weitverbreitete Sichtweisen im Management und innerhalb von Interessenvertretungen an (vgl. Müller/

Prangenberg 1997 mit gleichlautenden Vorschlägen). Parallel dazu greifen sie den dominanten Managementdiskurs auf, der – folgt man den Überlegungen des „resource-based view“ zum strategischen Management – formal qualifizierte Facharbeit in den internen Arbeitsmarkt von Organisationen integriert (Duschek 2002).

Die Interessenvertretung könnte in diesem Fall aber ggf. – ähnlich wie in einem anderen Automobilwerk (Hertwig/Wirth 2021, S.121 ff.) – Organizing betreiben, um bessere Arbeitsbedingungen im interorganisationalen Beziehungszusammenhang durchzusetzen. Das „Störpotenzial“ von Arbeitskämpfen in Wertschöpfungsketten müsste im Zuge von Arbeitskämpfen im Betrieb (Köhnen 2000) neu diskutiert werden. Damit würde eine für deutsche Verhältnisse militantere Variante der Interessenvertretung praktiziert (zu den italienischen Erfahrungen vgl. Pulignano 2005). Auch die Praktiken der Interessenvertretung bei OEM 2 würden durch den Einbezug von Beschäftigten im interorganisationalen Beziehungszusammenhang noch inklusiver werden.

Tabelle 7 zeigt eine Zusammenfassung der Strategien von Management und Interessenvertretung beim Insourcing-Prozess von CCC in die Service GmbH von OEM 2.

In den kooperativen und konfliktären Verhandlungen zwischen Management und Interessenvertretung war nicht nur die Entgelthöhe umstritten:

„Dann war die große Frage: ‚Service GmbH ja oder nein?‘. Das war die große Frage: ‚Machen wir eine eigene Organisation und damit etwas geringere Gehälter oder sourcen wir die Leute in die komplette [OEM-2]-Welt ein?‘ Das ging erstaunlich einfach, weil, ich glaube, denen war klar, dass es einfach so ist, dass die Gehälter woanders niedriger sind. Der Callcenter-Mitarbeiter hat zu dem Zeitpunkt, wenn der noch irgendwo in Ostdeutschland saß, Greifswald, dann hat der Callcenter-Mitarbeiter 2000 Euro verdient für vierzig Stunden. Das heißt, die Unterschiede im Gehalt waren so brutal, dass dem Betriebsrat, glaube ich, auch klar war, dass das nicht gehen kann.“ (OEM 2, Mgt 1)

Über die Personalabteilung übte das Management von OEM 2 in den Entgeltverhandlungen mit dem Betriebsrat „Marktkontrolle“ (MacMillan/Farmer 1979) aus. Es verwies auf die Arbeitsbedingungen an anderen Orten und in anderen Firmen und verschwieg den hohen Aufwand für den Aufbau einer neuen Einheit in Form einer GmbH. Dadurch zwang es den Betriebsrat in einen Kompromiss bei der Entgelthöhe.

Die Beschäftigten erhielten acht bis neun Prozent mehr Gehalt und kamen ab dem Zeitpunkt des Betriebsübergangs – nicht jedoch für die gesamte anerkannte Betriebszugehörigkeit seit dem Eintritt in CCC – in den Genuss

Tabelle 7

Strategien von Management und Interessenvertretung beim Insourcing-Prozess

Management	Interessenvertretung
· Umsetzung der Konzernvorgaben · Berücksichtigung der Legitimationserfordernisse in OEM 2 · Verlagerungsdrohung · Service GmbH als Governance im OEM-2-Konzern als Option neben dem Betriebsübergang zu einem anderen Dienstleister · Kostensenkung bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitsbedingungen · Antizipation der Legitimationserfordernisse des Betriebsrats – begrenzte Koalition mit dem Betriebsrat · Nutzung des „Arbeitsmarktes“ als Bezugsgröße für die Festlegung der Arbeitsbedingungen und managementinterne Legitimationserfordernisse · Nichtverhandlung mit der Interessensvertretung – „Spiel auf Zeit“ · nachgelagerte Verhandlung der Arbeitsbedingungen durch die professionalisierte Personalabteilung – Verknüpfung mit anderen Fragestellungen	· Organizing und Entwicklung von Arbeitskampffähigkeit · Nutzung informeller Beziehungen zur Informationsgewinnung · netzwerkbezogene Interessenvertretung · Betonung der Bedeutung von Qualifikationen der CCC-Beschäftigten und von Callcenter-Arbeit · konzentriertes Handeln der verschiedenen Interessenvertretungsorgane, nachhaltig auf Insourcing von CCC ausgerichtet – Mikropolitik · Nutzung von Mitbestimmungsrechten · Option „Spiel auf Zeit“ · Vereinbarung zur Zuständigkeit der Interessenvertretung

Quelle: eigene Darstellung

eines Zugangs zur OEM-2-eigenen betrieblichen Altersversorgung. Die Gehälter unterschritten die Entgelte bei OEM 2 aber bei gleichen oder gleichwertigen Arbeitsanforderungen immer noch um etwa 20 Prozent. Die Service GmbH wurde zum Mittel im „Klassenkampf mit dem Handelsregister“ (Wendeling-Schröder 1987) und damit als Governance-Form zur Ressource des Managements.

Zahlreiche weitere Gesichtspunkte waren umstritten. Dazu gehörten auch Fragen der Überwachung, die im Zuge der Steuerung des Personaleinsatzes auftreten:

„[D]azu brauchen Sie Tools, die Ihnen sehr genau sagen, was die Mitarbeiter machen. Damit hat ein Betriebsrat ein riesiges Problem – viel zu stark kontrollierend.“ (OEM 2, Mgt 1)

Die (Nicht-)Anwendung dieser Tools machte den bereits erwähnten Unterschied in der Arbeitsatmosphäre aus. Insofern versuchte das Management, die

Arbeitsproduktivität durch technische Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu steigern – die aber einer erzwingbaren Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) – und die Praktiken des Personaleinsatzes denen in anderen Callcentern anzugleichen (Holtgrewe/Kerst 2002).

Die informationstechnische Durchdringung des Arbeitsprozesses schafft den „zwingenden Blick“ (Ortmann 1984 mit Bezug auf Personalinformationssysteme). Vor dem Hintergrund der starken rechtlichen Position des Betriebsrats aufgrund eines erzwingbaren Mitbestimmungsrechts mündeten die Verhandlungen in Kompromisse.

Die Anpassung des Personaleinsatzes an die anfallende Arbeit durch ein entsprechendes Personaleinsatzmanagement ist ein weiterer Aspekt, über den gestritten wurde. Dabei hatte der Betriebsrat aufgrund der erzwingbaren Mitbestimmung ohne hin schon eine starke Verhandlungsposition, die das Management durch sein ungeschicktes Timing zusätzlich noch unintendiert stärkte. Erst nach der Zusage des Insourcings nahm es die Verhandlungen über die Arbeitszeitregelung für den betroffenen Bereich auf und gab damit die Ressource „Rücknahme bzw. Nichtdurchführung des Insourcings“ aus der Hand:

„Da war dann die Diskussion: ‚Ja, aber [OEM 2] hat eine Gleitzeit. Wir können den Leuten nicht vorgeben, wann sie kommen. Wir haben ein Callcenter ohne Schichtplanung. Ich weiß exakt, wie viele Leute ich um acht Uhr, um neun Uhr und um zehn Uhr brauche.‘ Die Verhandlungen waren echt schwierig und da haben wir auch Fehler gemacht. Ich habe das komplett unterschätzt und deshalb hatten wir die Verhandlungen erst angefangen, ernsthaft zu führen, als das Insourcing bereits beschlossen war – das heißt, mein Hebel war weg.“ (OEM 2, Mgt 1)

In dieser misslichen Situation konnte das Management jedoch eine andere Ressource mobilisieren, die es „rettete“. Die Mitarbeitenden der Personalabteilung, mit der das operative Management eine Koalition gebildet hatte, verhandelten „Paketlösungen, die den Betriebsrat in wirklich vielen ganztägigen Runden überzeugt haben“ (OEM 2, Mgt 1).

Wie in anderen Fällen auch (vgl. die frühe Studie zu diesem Thema von Blank et al. 1987) war die Zuständigkeit des Betriebsrats umkämpft. Dabei wurde weder ein gemeinsamer Betrieb mehrerer Unternehmen (§ 1 Abs. 2 BetrVG) noch eine der gesellschaftsrechtlichen Trennung angepasste Organisation der Interessenvertretung mittels Tarifvertrag (§ 3 BetrVG) vereinbart. Vielmehr wurde ein Regelungssubstitut praktiziert – OEM-2-Betriebsvereinbarungen wurden auf ihre Relevanz für den Callcenter-Bereich hin geprüft und ggf. übernommen.

Insofern konnte der Betriebsrat von OEM 2 seine Praktiken auf die Service GmbH ausdehnen und integrativ im Konzern wirken. Die dabei erzielten Kompromisse reflektieren ein spezifisches Verhältnis von Konflikt und Kooperation im Schatten sich dynamisch wandelnder Machtverhältnisse. Diese Dynamik sollte auch weiterhin anhalten und Überraschungen produzieren (siehe Kapitel 6.3.4). In diesem Prozess griff das Management zudem auch vor dem Hintergrund eigener Interessen auf eine begrenzte Koalition mit dem Betriebsrat zurück:

„[I]ch hatte auch zu einem gewissen Grad ein faktisches Interesse gegenüber dem Betriebsrat, weil ich kam ein halbes Jahr bevor der Vertrag mit dem Dienstleister auslief.“ (OEM 2, Mgt 1)

Dies setzte das Management bei der Kompromissfindung unter Zeitdruck:

„[I]n der Automobilindustrie sind Betriebsräte jetzt nicht die Schnellsten. Das heißt, ich habe gewusst, ich brauche irgendetwas, womit ich mir den Betriebsrat zu einem Verbündeten machen kann, weil wir dann das gleiche Ziel haben, weil die natürlich ein Interesse an einem Insourcing haben.“ (OEM 2, Mgt 1)

Die Option „Spiel auf Zeit“ und damit das Timing des Betriebsrats war eine Ressource, die ein gewisses Entgegenkommen des Managements ermöglichte bzw. Anreize zur Kooperation und Koalitionsbildung setzte.

Die personalpolitische Umsetzung des Insourcings erfolgte durch die Ausgabe neuer Arbeitsverträge mit der Service GmbH von OEM 2 an die ehemaligen operativ arbeitenden CCC-Arbeitnehmer:innen; der Vertrag mit CCC lief nach dessen Kündigung aus.

Bevor dieses Insourcing möglich wurde, war ein komplexer managementinterner Durchsetzungsprozess zu bewältigen, der an die Umbewertung von Callcenter-Aufgaben und Callcenter-Arbeit im Allgemeinen und am deutschen Standort von OEM 2 im Besonderen anknüpft.

6.3.3 Die managementinterne Durchsetzung als reflexives Stakeholder-Management

Trotz zentraler Konzernvorgaben war lange Zeit nicht sicher, ob im Unternehmen OEM 2 ein Insourcing erfolgen würde. Dazu musste – wie wahrscheinlich in allen ausdifferenzierten Konzernen (Funder 1999) – ein komplexer interner Durchsetzungsprozess bewältigt werden, der als „Strukturationsprozess“ (Jarzabkowski 2008) oder reflexives Stakeholder-Management

begriffen werden kann (vgl. auch Mintzberg 1983). Im vorliegenden Fall sind nicht nur die Landesgesellschaften und verschiedenen Funktionen innerhalb der deutschen Landesgesellschaft von OEM 2 einzubeziehen. Das Management muss auch eine positive Grundhaltung zum Insourcing erzeugen, um im Unterschied zu anderen Landesgesellschaften auch die Callcenter-Agents einzugliedern.

Für die organisationsinterne Durchsetzung eines Insourcings gilt im Schatten eines Grundsatzbeschlusses die Regel der Signifikation und Legitimation, dass die Interessen der jeweiligen Stakeholder und deren unterschiedliche Ausstattung mit Machtressourcen im Zuge eines reflexiven Stakeholder-Managements bedacht werden müssen:

„Also das Erste, was Sie logischerweise machen müssen: Sie brauchen eine Idee, wo sie hinwollen, sie müssen einen Plan erstellen.“ (OEM 2, Mgt 1)

Ganz im Sinne eines plandeterminierten Managementprozesses (vgl. dazu kritisch Schreyögg 1991) dokumentierte die beauftragte Managementeinheit, wie die neue Organisation der Callcenter-Funktion im Customer-Experience-Management aussehen sollte und welche Vorteile (und für wen) damit verknüpft sind:

„Ich glaube, der Punkt ist immer der, dass Sie dem anderen klarmachen, dass sein Leben hinterher leichter ist als vorher. Ich kann mich an den Markt erinnern – der deutsche Markt –, die sind dann wirklich gekommen und haben gesagt: ‚Hey, das ist super. Wir finden das total gut, dass ihr das insourct, das hilft uns nach außen. Und sagt uns Bescheid, wenn ihr Support braucht; sagt Bescheid, wenn wir euch irgendwie unterstützen können.‘“ (OEM 2, Mgt 1)

Insofern musste das Konzept für die Reorganisation auch intern über den Nutzen für die jeweiligen Stakeholder „verkauft“ werden; die dabei entstehenden Koalitionen – hier z. B. zum deutschen Markt – mussten in den Interaktionen und sozialen Beziehungen verwertet werden. Dieser „Verkaufsprozess“ war vor dem Hintergrund des Leitbilds der Amazonisierung zu bewältigen und musste entsprechende geschäftsfördernde Daten generieren, indem die Umsätze mittels dieser Daten erhöht und/oder die Kosten gesenkt werden können bzw. die Kundenzufriedenheit steigt.

Für ein Insourcing gilt es, die Zustimmung der Leitung der Landesgesellschaft und auch der – aus deutscher Sicht – ausländischen Tochtergesellschaften des Konzerns zu erreichen, indem auf die Vorteile für die jeweilige Landesgesellschaft und das Gesamtunternehmen verwiesen wird:

„[D]ann ist natürlich auch das bis ganz nach oben abzustimmen. Also ich war im Board dann bei OEM 2 und habe das dann einfach im Board noch zweimal reingetan, was ich da machen möchte, und mir auch da das Buy-in geholt“ (OEM 2, Mgt 1).

Eine interne Durchsetzung ist auch nicht ohne die Unterstützung des direkten Vorgesetzten denkbar, der als Gatekeeper und „boundary spanner“ (Adams 1980) in der Organisation fungiert:

„Ich hatte meinen Chef auf meiner Seite. Mein Chef hat mir – dem habe ich das, glaube ich, einmal vorgestellt –, der hat mir dann mehr oder weniger gesagt: ‚Du weißt, wo du im Januar sein musst. Es ist völlig egal, wie du das machst. Wenn du sagst, dass du das so machst, dann wird das richtig sein, also leg los.‘ Dann hat der mir entsprechend auch geholfen und Türen aufgemacht und Ähnliches, wo er aufmachen musste.“ (OEM 2, Mgt 1)

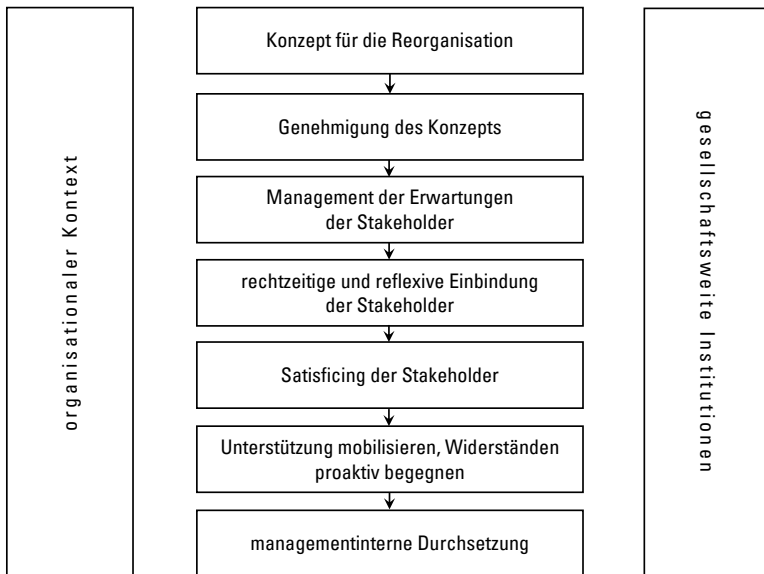
Möglicherweise nach dem Insourcing auftretende Schwierigkeiten z. B. aufgrund von Personalfuktuation sind im Rahmen des reflexiven Stakeholder-Managements zu antizipieren. Derartige „Stolpersteine“ (OEM 2, Mgt 1) müssen angesprochen und gleichzeitig eine bessere Zukunft beschrieben werden. Insofern gehört als weitere Grundregel zum reflexiven Stakeholder-Management auch ein entsprechendes Erwartungsmanagement, um das Anspruchsniveau zumindest vorübergehend abzusenken.

Vor dem Hintergrund des Erwartungshorizonts der jeweiligen Stakeholder erfolgt dann durch die Nutzung von Ressourcen in entsprechenden sozialen Praktiken ein „satisficing“ (March/Simon 1958) der jeweiligen Anspruchsgruppe. Bei diesem Prozess ist ein adäquates Timing erforderlich, denn wie beim Controlling gilt auch allgemein:

„Ich habe das halt gemacht, wie man das eben macht. Ich habe ein bisschen Lobbyarbeit vorher gemacht, ich habe die Controller vorher auf meine Seite geholt.“ (OEM 2, Mgt 1)

Insofern sind die entsprechenden internen Stakeholder rechtzeitig einzubinden; damit wird auch deren Unterstützung – auch gegen Widerstände – mobilisiert wird.

Abbildung 12 stellt den Prozess des reflexiven Stakeholder-Managements als linearen Prozess dar, der von einem organisationalen Kontext und gesellschaftsweiten Institutionen gerahmt wird. In der Praxis dieser und anderer Unternehmen wird die interne Durchsetzung jedoch aufgrund von Abstimmungsnotwendigkeiten, unerkannten Handlungsbedingungen und unerwünschten Handlungsfolgen nicht linear vollzogen.

Prozess des reflexiven Stakeholder-Managements

Quelle: eigene Darstellung

Die Anspruchsgruppen umfassen in unserem Fall, bei dem die Initiative vom Vertrieb der deutschen Landesgesellschaft ausgeht, neben der Führung des Unternehmens verschiedene Gruppen innerhalb von OEM 2:

„Also das ist wie gesagt die Personalabteilung, die Rechtsabteilung, das ist der Einkauf, das sind diejenigen, für den sie den Service machen. Da ist ein Controlling selbstverständlich.“ (OEM 2, Mgt 1)

Aber auch die jeweiligen Landesgesellschaften sind im Rahmen eines reflexiven Stakeholder-Managements einzubeziehen. So müssen beispielsweise die bedeutendsten europäischen Landesgesellschaften des Konzerns für das Insourcing gewonnen werden, denn „die sind echt mächtige Player“ (OEM 2, Mgt 1).

Die Unterstützung des für das Unternehmen zweitwichtigsten Marktes konnte z.B. dadurch gewonnen werden, dass in diesem Land ein Dienstleis-

ter vor den Toren des Werkes für die Landesgesellschaft aktiv werden durfte, der vom dortigen Werk gesteuert wurde. Dadurch verringerte sich auch der (Zeit-)Aufwand für Fahrten zwischen den Standorten aufgrund der räumlichen Nähe. Außerdem konnte diese Landesgesellschaft die Insourcing-Entscheidung später zur Legitimationsbeschaffung vor Ort nutzen – eines ihrer Interessen –, indem sie im Zuge ihrer Öffentlichkeitsarbeit auf die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region des Werkes verwies.

In anderen Ländern existierte anhaltender Widerstand gegen die Reorganisation, weil dort räumlich nahe Callcenter bestanden. Diese Widerstände wurden durch ein Kostenargument machtvoll „aufgelöst“ und die Funktion zentralisiert, was allerdings zu anhaltenden Spannungen mit einigen Landesgesellschaften führte. Dies ist aber in der sozialen Ordnung von OEM 2 unkritisch, solange die machtvolleren Stakeholder eingebunden sind. Dadurch reflektiert die Reorganisation der Callcenter-Arbeit in OEM 2 auch die Machtverhältnisse im Konzern, die im Zuge des reflexiven Stakeholder-Managements berücksichtigt wurden (Ortmann et al. 1990).

Auch die Beziehung zu einigen widerständigen Landesgesellschaften konnte im Zeitverlauf wieder „entspannt“ werden, wenn diese auf Ressourcen der deutschen Zentrale angewiesen war. So konnte eine südeuropäische Niederlassung von OEM 2 „gnädig gestimmt“ werden, indem sie bei akuten Problemen – in einem Fall ein Social-Media-Shitstorm – Hilfe durch spezifische Expertise erhielt. Auch im Insourcing-Prozess ist Expertise eine Ressource.

Die unternehmensinterne Durchsetzung kann – wie von Friedberg (1988) postuliert – auch als eine *Verkettung mikropolitischer Spiele* begriffen werden, die sich im Zeitverlauf entfalten. Dazu gehört auch, anhaltend nicht kooperationsbereite Stakeholder zu isolieren und zu „diffamieren“, z. B. eine weitere europäische Landesgesellschaft. Dies erfolgte im Fall OEM 2 mittels des Vorwurfs, diese würde das ökonomische Gesamtinteresse des Konzerns verletzen, und durch einen Bericht über nicht nachvollziehbare Animositäten. Vor dem Hintergrund des Business-Case gilt bei OEM 2 bei eindeutigen Machtverhältnissen die Regel der Signifikation und Legitimation, wertschätzend klarzumachen, was die Ziele sind:

„Wenn es jetzt Kräfte sind, die managbar sind, dann ist mein Weg üblicherweise, Transparenz herzustellen und ganz klar zu machen: Das ist der Weg und hier sitzt einer, der findet das nicht gut. Und möglicherweise kann ich das wertschätzend machen.“ (OEM 2, Mgt 1)

Beim Umgang mit Widerständen sind auch „Koalitionen der Unwilligen“ zu antizipieren, die beispielsweise „Beschwerden“ von befreundeten Akteuren

„bestellen“ können, um ihre Position durchzusetzen und das Konzept anzugreifen. Dies deutet im Rahmen „mikropolitische Spiele“ zwischen Koalitionen auf Praktiken des Gebens und Nehmens hin, die in Machtkämpfen mit anderen Kontrahenten – auch der Zentrale – verwertet werden können. Gegner werden organisationsintern in die Defensive gedrängt, indem ihnen auf wertschätzende, also Verständnis heischende Weise die Verfolgung eigener Interessen unterstellt und dadurch ihr Angriff auf die Ergebnisse bzw. das Konzept erschwert wird.

Bei der europaweiten Reorganisation spielten die landesspezifischen Regelungen zum Betriebsübergang (zur Situation in Deutschland vgl. Geisler 2011, S.29 ff., und aktuell Beseler 2025, für Großbritannien Rubery/Earnshaw 2005) eine wichtige Rolle. Diese Regelungen sehen vor, dass insbesondere redundanten Führungskräften hohe Abfindungen gezahlt oder neue Arbeitsplätze angeboten werden müssen, wenn das abgebende Unternehmen keine andere Beschäftigung für diesen Personenkreis vorhalten kann:

„Und je nachdem, wie groß die Truppe ist, die sie insourcen, können an der Stelle ganz schöne Summen zusammenkommen.“ (OEM 2, Mgt 1)

Insofern besteht aufgrund institutioneller Rahmenbedingungen wie dem nationalen und supranationalen Arbeitsrecht ein unternehmensübergreifender Aushandlungsbedarf, der zu berücksichtigen ist.

Um die Insourcing-Maßnahme durchzusetzen, müssen Befürwortende – anknüpfend an vorherige Pläne und Argumentationen – im Rahmen einer *Koalitionsbildung* mobilisiert werden:

„[D]ie [Vertreter:innen einer europäischen Landesgesellschaft] hassan mich. Es wäre echt gut, wenn ein Markt mit richtig Gewicht in der Situation ziemlich am Anfang aufsteht. Wir supporten das total. Wir glauben, das ist die beste Idee seit geschnitten Brot‘ – diese Dinge.“ (OEM 2, Mgt 1)

Insofern ist das Management in multinationalen Konzernen auch von Bündnissen im Rahmen von Mikropolitik geprägt und reflektiert sich daraus ergebende Machtasymmetrien (Mintzberg 1983).

Der anvisierte ökonomische Erfolg – „der Business-Case“ (OEM 2, Mgt 1), über den das *Controlling* wacht – ist zentral und muss stimmen wie in anderen Fällen auch: Das Management hat „gesagt, dass das billiger wird“ (OEM 2, Mgt 1). Das war im untersuchten Fall aufgrund des „outsourcing failure“ einfach, weil „der Vertrag, den die hatten, so scheiße war und so teuer war“ (OEM 2, Mgt 1). Zudem konnte das Controlling aufgrund der Übernahme der Abfindungskosten durch die Konzernzentrale leichter für eine positive

Haltung dem Insourcing gegenüber gewonnen werden – dies war „kein Thema, das vor Ort interessiert hat“ (OEM 2, Mgt 1).

Diese Praxis belegt, dass die Perspektive auf die Wirtschaftlichkeit eines abgegrenzten Bereichs im Konzern vorherrscht, die Wirtschaftlichkeit des Gesamtkonzerns aber (häufig?) außen vor bleibt. Zugleich zeigt sie die Bedeutung der internen Zurechnung von Kosten für die (Re-)Organisation (Becker 2014). Dabei wurde das Controlling nicht primär mit der Aussicht auf Kostensenkungen vor dem Hintergrund von „Befürchtungen“ (OEM 2, Mgt 1) eingebunden, sondern mit dem Argument der Qualitätssteigerung, die bei anderen OEMs für Furore sorgen sollte:

„Wie bauen Sie so etwas auf, was dazu führt, dass [OEM 3] und [OEM 4] und ein [OEM 1] sich in drei, vier Jahren fragen werden: ‚Was machen denn die Typen bei OEM 2? Warum läuft der Service bei denen so?‘ Das war die Story und dann ist das halt extrem hilfreich, wenn Sie dann sagen: ‚Das Gute ist, dass es euch gar nichts kostet.‘“ (OEM 2, Mgt 1)

Damit wurden unternehmensweit gültige Sicht- und Legitimationsweisen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit aufgegriffen und mit der neuen, von der Konzernzentrale vorgegebenen strategischen Ausrichtung in Richtung Customer-Experience-Management verknüpft.

Die *Personalabteilung* konnte für das Projekt gewonnen werden, weil ihr die Verhandlung des Insourcings „Leverage“ (OEM 2, Mgt 1) im Rahmen von Verhandlungspaketen mit dem Betriebsrat verschaffte. Das *Engineering* konnte mittels der im Customer-Experience-Management gewonnenen Daten positiv gestimmt werden:

„[Das] Engineering sagt: ‚Mensch, da kriegen wir vielleicht Informationen rein, die ich bisher nicht gekriegt habe. Das ist eine gute Sache.‘“ (OEM 2, Mgt 1)

Der *Einkauf* und die *Rechtsabteilung* wurden von der Administration eines Vertrags entlastet, der „so scheiße“ (OEM 2, Mgt 1) war, womit „deren Leben verbessert werden“ (OEM 2, Mgt 1) konnte.

Das unternehmensinterne *Qualitätsmanagement* war zunächst sehr skeptisch, weil es beim Argument „Qualitätsverbesserung“ hellhörig geworden war und seine Position im Gefüge der Organisation bedroht sah. Mit einer interessenbezogenen Argumentation, die seine Befürchtungen aufgriff, wurde es in die Pläne integriert:

„Da sagten die: ‚Quality sind wir!‘. Da haben wir uns hingestellt und gesagt: ‚Das hat mit euch gar nichts zu tun, die prüfen nur die Qualität der Agenten. Aber wir können euch natürlich jede Menge Daten liefern zu dem, was die Kunden über Qualität sagen.‘“ (OEM 2, Mgt 1)

Ferner wurde die Qualitätsabteilung auch durch spezifische Anreize in die Koalition eingebunden, indem sie privilegiert mit Ressourcen – in diesem Fall mit Daten – versorgt wurde, das heißt eine Woche vor den anderen Akteuren. Das *Marketing* war „zurückhaltend unterstützend“ (OEM 2, Mgt 1):

„Die waren positiv, aber die waren jetzt nicht massiv unterstützend, weil das war so ein bisschen das gleiche Spiel. Die haben sich erstmal gesagt: Ja, komm, ihr mit euren Callcenter-Agents, was werdet ihr schon an Infos haben, die wir noch nicht kennen?“.“ (OEM 2, Mgt 1)

Vor dem Hintergrund der OEM-2-weiten Überzeugung, dass eigene Mitarbeitende besser für den Kundenkontakt geeignet sind als Externe, wurde dann auch das Marketing für das Insourcing gewonnen und in die Koalition eingebunden.

Tabelle 8 fasst die Managementpraktiken zur organisationsinternen Durchsetzung beim Insourcing des Callcenters zusammen und zeigt, dass dies ein komplexer Mehrebenenprozess war. Das Management nahm nicht nur Informationen zu Sicht- und Legitimationsweisen auf, es reflektierte auch Interessen und Machtressourcen mitsamt Koalitionsbildungen. Dazu erhob es Informationen, wertete sie aus und bewertete die unterschiedlichen Konstellationen. Das so generierte Wissen verwertete es in seinem Handeln und schmiedete absichtsvoll Koalitionen, um sein Interesse, das Insourcing der Callcenter-Funktion, durchzusetzen.

Bei diesem Prozess mussten die Akteure in den verschiedenen sozialen Einheiten im Konzern, in den Konzernunternehmen und in den Betrieben zusammenspielen, damit ein Insourcing zustande kommt. Insourcing ist also ein Prozess, der hohe Kompetenzen auf Managementseite erfordert und auf der gelungenen Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie, der Integration von Maßnahmen und der Herstellung von Konsistenz basiert. Diese anspruchsvollen Voraussetzungen erklären zumindest partiell, warum die Anzahl von Insourcing-Fällen relativ niedrig ist (siehe die quantitativen Befunde in [Kapitel 4](#)).

6.3.4 Überraschung durch Mikropolitik

Sowohl Pfadabhängigkeitstheorien (Sydow/Schreyögg/Koch 2009) als auch mikropolitische Ansätze (Ortmann et al. 1990; mit besonderem Bezug auf den Betriebsrat als Akteur Windeler 1989 und Rego 2022) postulieren eine im Zeitverlauf fortschreitende Einengung der Gestaltungsoptionen insbe-

Tabelle 8

Managementinterne Durchsetzung als reflexives Stakeholder-Management

Aktualisierung gesellschaftsweiter Institutionen

- z. B. nationales und supranationales Arbeitsrecht

Konzern- bzw. unternehmensweite Regeln

- Aufbau eines Customer-Experience-Managements
- Reflexion der Sichtweisen, Legitimationserfordernisse, Interesse und Ressourcen
- Aufzeigen von Vorteilen

Landesgesellschaften

- Reflexion der Interessen und Ressourcen der verschiedenen Landesgesellschaften
- Widerstände durch Ökonomie überwinden
- „mikropolitische Spiele“ zur Einbindung durch Ressourcen: Formierung einer „Koalition der Willigen“, Exklusion durch „wertschätzende Isolierung“ der „Koalition der Unwilligen“, antizipierende Reflexion der „Koalitionen der Unwilligen“

Funktionen in der deutschen Landesgesellschaft: Einbindung durch Ressourcen

Controlling

- Business-Case
- informelle Beziehungen
- „kostenlose“ Qualitätsverbesserung

Personal

- Einbindung durch „Leverage“ in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat

Engineering

- Datenlieferung für Optimierung

Einkauf und Recht

- Sich-Entledigen der vertraglichen Grundlage des „outsourcing failure“ durch Insourcing

Qualitätsmanagement

- Sorgen entkräften
- Daten und deren Vorablieferung

Marketing

- positive Grundhaltung
- Interesse an OEM-2-eigenen Mitarbeitenden

Quelle: eigene Darstellung

sondere für Betriebsräte. Deren Eingriffschancen beruhen vor allem auf einer rechtzeitigen Informationsgewinnung in der Planungsphase (Osterloh 1993).

Im Fall OEM 2 kam es jedoch nach der Gründung einer Service GmbH im Zuge von Mikropolitik zu einer überraschenden Wendung, die das vollständige Insourcing in die Organisation von OEM 2 ermöglichte. Der Betriebsrat von OEM 2 nutzte seine besondere Ressourcenausstattung in einem bestimmten Zeitfenster und die sich daraus ergebenden Machtasymmetrien. Diese verwertete er in der Beziehung zum Management im Interesse der Call-center-Beschäftigten.

Zwar mögen sich die Handlungsspielräume im Zuge von Prozessen in der Regel verringern, aber es tun sich auch in Prozessen immer wieder neue Ansatzpunkte auf, sodass die Interessenvertretung durch Sensibilität für Opportunities und das richtige Timing von Handlungen unter Umständen auch zu einem späteren Zeitpunkt noch neue Praktiken oder andere Governance durchsetzen kann.

Ausgangspunkt für das Insourcing in den Betrieb von OEM 2 war eine weitere Restrukturierung, bei der OEM 2 durch einen anderen ausländischen OEM übernommen wurde. Im Zuge dieser Übernahme musste die bisherige OEM-2-Aktiengesellschaft in die gesellschaftsrechtliche Form einer GmbH überführt werden. Offiziell geschah dies laut Presseerklärungen von OEM 2, um dem Wunsch des neuen Konzernmanagements nach kürzeren Entscheidungswegen Rechnung zu tragen. Auf diese gesellschaftsrechtliche Umsetzung der Fusion war das Top-Management von OEM 2 schlecht vorbereitet:

„[D]ie hatten massiven Zeitdruck und es gab keine passende GmbH. Die einzige passende GmbH, die da war, war meine Service GmbH.“ (OEM 2, Mgt 1)

In der Folge wurden rund 40.000 Mitarbeitende von OEM 2 in der Service GmbH zusammengefasst. In dieser Situation forderte der Betriebsrat von OEM 2 für die Beschäftigten der GmbH gleiches Entgelt für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit gemäß Tarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie und die betrieblichen Sozialleistungen von OEM 2. Dabei bezog er sich auf den Gleichheitsgrundsatz aus Artikel 3 des Grundgesetzes.

„Und jetzt kam der Betriebsrat und hat gesagt: Ja, jetzt ist es aber nicht mehr akzeptabel, dass die unterschiedlich verdienen. Davor war es eine Service GmbH, jetzt ist es das nicht mehr.“ (OEM 2, Mgt 1)

Diese Forderung des Betriebsrats führte zu „heftigen Kämpfen“ (OEM 2, Mgt 1). Das Management mobilisierte nochmals alle Ressourcen, um eine Angleichung der Entgelte zu verhindern, was ihm nicht gelang. Dies führte zu 20 Prozent höheren Entgelten für die ehemaligen CCC-Beschäftigten – eine Steigerung, die die ursprüngliche Ersparnis aufzehrte. In diesem Zusammenhang erwiesen sich die bisherige Begründung („Qualitätsverbesserungen“) und die Verschiebung der Aufmerksamkeit im Management während der Post-Merger-Phase auf andere Fragen als Customer-Experience-Management als ein „Schutzschild“, der das Insourcing trotz der praktizierten offenen Konfrontation zunächst unangetastet ließ.

Zudem hatte das neue Management von OEM 2 im Mutterkonzern eigene Kompetenzen in diesem Bereich aufgebaut – es hätte den Bereich schlie-

ßen und das Personal versetzen können. Daher war es zentral, dass die Akteur:innen in der Interessenvertretung die Nerven behielten und sich auf ihre Ressourcen besannen: die Ausrichtung an gewerkschaftlichen Grundsätzen, z. B. gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit, den Flächentarifvertrag, ihre relative Geschlossenheit, das Verhandlungsgeschick der Aktiven, das Arbeitsrecht, die Möglichkeit offener und/oder verdeckter Arbeitsk Kampfmaßnahmen und die weitgehende Absicherung der ehemaligen Callcenter-Beschäftigten durch den gemeinsamen Betrieb mehrerer Unternehmen.

Außerdem: „Für die IG Metall war das, das glaube ich, eher so ein Prinzipienthema“ (OEM 2, Mgt 1). Die Praxis einer Branchengewerkschaft, die alle Beschäftigten der Automobilindustrie im Blick hat und Rückwirkungen auf die Arbeitsbedingungen in anderen Automobilunternehmen fürchtet bzw. fürchten muss, verhinderte, dass andere Arbeitsbedingungen Platz griffen. Sie ließ sich auf eine offene Konfrontation ein und mobilisierte vor dem Hintergrund der drohenden Schließung des Callcenters ihre Ressourcen.

Wie für eine offene Konfrontation üblich gab das Management – wie zuvor auch die Interessenvertretung – in dieser Situation nicht nach. Sie lagerte Arbeit in andere Konzernstandorte aus und sanktionierte auf diese Weise die tarifgerechte Eingruppierung, die aufgrund der tatsächlichen Eingruppierungen ohnehin schon einen Kompromiss darstellte.

Zugleich begrenzte die geringfügig abweichende Eingruppierung die Konzessionen der Interessenvertretung. Da die Eingruppierung innerhalb des Tarifvertrags und mit Zugang zum internen Arbeitsmarkt erfolgte, war dies eine gesichtswahrende Form der Konzessionsgewährung – nicht zuletzt, weil die Mitarbeitenden merkliche Verbesserungen ihrer Arbeitsbedingungen erfuhren:

„Am Beispiel von CCC konnte ich es auch live erleben, dass das zu einer hohen Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geführt hat. Allein schon der Schutz, bei einem großen OEM zu arbeiten, wo es zwar auch Personalabbau gibt, aber wo es auch Möglichkeiten gibt, etwa die Altersteilzeit, das war für viele wirklich interessant, sobald sie bei OEM 2 waren. Und nicht mehr den Marktgesetzen ausgeliefert zu sein, so von wegen ‚Wir müssen wieder einen Vertrag mit OEM 2 kriegen, bringt mal Leistung, wir werden getrackt von OEM 2‘ – obwohl es keine Alternativen [für OEM 2] gegeben hätte.“ (OEM 2, IGM 1).

Dieses Beispiel zeigt, dass auch bei Verhandlungen über Outsourcing genau wie in Tarifvertragsverhandlungen (Weitbrecht 1969) neben den Ressourcen der Akteure die Legitimationserfordernisse in den beteiligten Organisa-

Tabelle 9

Strategien und Ressourcen von Management und Interessenvertretung

	Management	Interessenvertretung
Ressourcen	· ökonomische Argumentation · Verfügungsrechte über Investitionen, Arbeitsorte und die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung · Unterschiedlichkeit von Arbeitsbedingungen · mikropolitische Kompetenz	· Zeitdruck des Managements · Fähigkeit, Druck zu widerstehen · mikropolitische Kompetenz · Flächentarifvertrag und Arbeitsrecht · relativ starke Geschlossenheit · gemeinsame Werte und Normen als Orientierung · Möglichkeit von offenen und verdeckten Arbeitsk Kampfmaßnahmen
Strategien	· offene Konfrontation · Schließungsdrohung · Outsourcing als Druckmittel · Reflexion der Akteurskonstellation · Verhandlungen über Eingruppierung	· Praktiken einer Branchengewerkschaft · Einfordern von gesetz- und tarifvertragskonformer Bezahlung · Verhandlungen über Eingruppierung

Quelle: eigene Darstellung

tionen eine zentrale Rolle für die Praktiken spielen. [Tabelle 9](#) fasst die Strategien und Ressourcen von Management und Interessenvertretung zusammen.

6.3.5 Interne Aushandlungsprozesse der Interessenvertretung

Die Aushandlungsprozesse innerhalb der Interessenvertretung waren dadurch geprägt, dass das Insourcing in OEM 2 die präferierte Variante war, sodass nur die Konditionen für das Insourcing umstritten waren. Für das Handeln der Interessenvertretung gelten die Regeln der Signifikation und Legitimation vor dem Hintergrund einer bestimmten Ressourcenausstattung:

„Aber man musste damals eben auch sagen: ‚Zu den Konditionen machen wir das jetzt, andere Sachen stellen wir hinten an.‘ Man muss auch klar sagen: Man konnte da was hinkriegen, aber auch nicht alles.“ (OEM 2, IGM 1).

Dieser Vorgang war innerhalb der IG-Metall-Betriebsratsmitglieder umstritten und führte im Zusammenspiel mit anderen Differenzen zum Rücktritt des aktivistischen Gewerkschaftsmitglieds, das den Betriebsratsgründungs-

prozess bei CCC initiiert hatte, von seinem Betriebsratsamt; danach übernahm es in einem anderen Konzernteil kaufmännische Aufgaben. Gleichwohl galt aus Sicht der dominanten Fraktion, dass die Arbeitsbedingungen besser und der Arbeitsdruck geringer sind; allerdings konnten Konzessionen nicht zurückgedreht werden:

„Aber die Frage ... eine Altersvorsorgeleistung, die ist nie wieder geregelt worden, weil der Slot zu war, weil andere Themen drüberkamen. Und auch das Thema Eingruppierung ist nach wie vor ein Thema bei den CCC-Leuten, was auch nie zu deren Zufriedenheit gelöst werden konnte.“ (OEM 2, IGM 1).

Die IG Metall und die in der Gewerkschaft organisierten Betriebsratsmitglieder agierten als intermediäre Organisation (Müller-Jentsch 1982), die – wie alle Gewerkschaften in Deutschland (Bergmann/Jacobi/Müller-Jentsch 1979) – vor dem Hintergrund von Systemzwängen bzw. Machtasymmetrien Macht durch und zugleich Macht über Mitglieder bzw. Beschäftigte ausübt. Daher konnte sie keine vollständige Konsistenz der Arbeitsbedingungen zwischen den Beschäftigtengruppen herstellen.

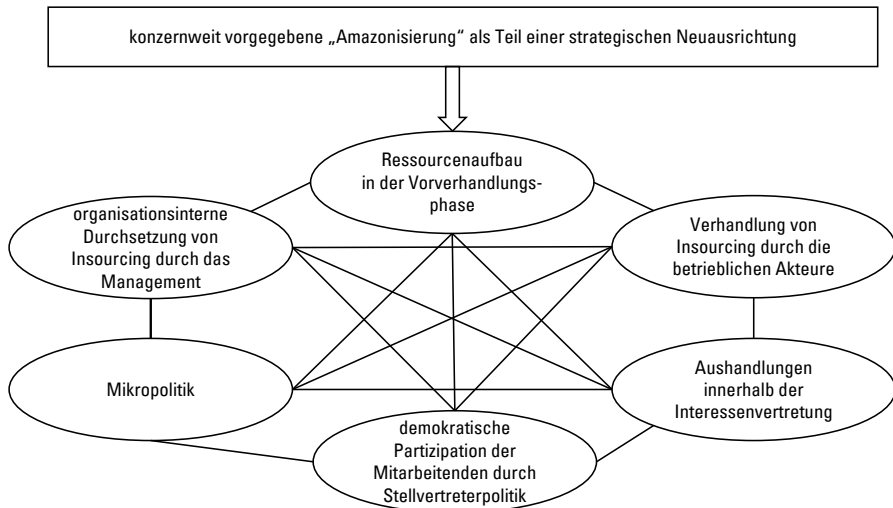
Diese Situation bewältigte die IG Metall in einem konflikthaften Prozess im Rahmen eines veränderten Stils industrieller Beziehungen und einer konzernweiten Neuausrichtung. Dabei wurden die Beschäftigten vom Management überhaupt nicht und von der Interessenvertretung im Rahmen einer Stellvertreterpolitik einbezogen, weil die Funktion Callcenter übernommen und strategisch neu positioniert wurde. [Abbildung 13](#) fasst diesen Prozess zusammen.

Das Management war im Fall OEM 2 der für das Insourcing bedeutsamere Akteur, weil es den Prozess durch eine strategische Neuausrichtung initiiert und organisationsintern durchgesetzt hat. Obwohl sie das Insourcing des Callcenters schon lange intendiert hatte, war die Interessenvertretung derjenige Akteur, der bei einem sich bietenden Gelegenheitsfenster auf den schon rollenden Zug aufsprang. Die Beschäftigten waren nicht direkt eingebunden, sondern im Rahmen einer Stellvertreterpolitik von Betriebsrat und IG Metall beteiligt. Deren Kampf um Insourcing führte zu einer Integration in den internen Arbeitsmarkt von OEM 2 und einer veränderten sozialen Ordnung.

6.3.6 Die soziale Ordnung nach dem Insourcing

Die soziale Ordnung nach dem Insourcing unterscheidet sich grundsätzlich von der ursprünglichen sozialen Ordnung. [Abbildung 14](#) stellt die wichtigs-

Insourcing – ein Prozessmodell



Quelle: eigene Darstellung

ten Elemente der neuen sozialen Ordnung dar; die Erläuterungen dazu beschränken sich auf die markantesten Veränderungen.

Im Management von OEM 2 haben sich durch die Fusion mit einem anderen Automobilproduzenten zentrale Sicht- und Handlungsweisen geändert. Es konzentriert sich nun auf die konzernweite Integration der Aktivitäten auf Basis von Plattformstrategien und auf die bei OEM 2 favorisierte „Datifizierung“ des Geschäfts (Rüb et al. 2021, S. 118), um Stückkostendegressionseffekte zu erreichen. Zudem wurde der Handlungsspielraum der Landesgesellschaften – und auch der Mitbestimmungsträger – weiter eingeschränkt:

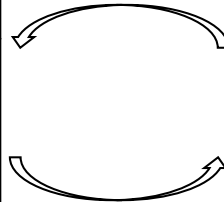
„[W]ir mussten leider nach relativ kurzer Zeit schon feststellen: Es ist leider schlimmer [im Vergleich zur alten Muttergesellschaft].“ (OEM 2, BR 1)

Die Durchsetzung der Vorgaben aus der neuen Konzernzentrale wurde durch zahlreiche Neubesetzungen von Führungspositionen auch personell abgesichert. Im operativen Bereich der Callcenter-Funktion geht es nun vor-

Die soziale Ordnung nach dem Insourcing

Management: Regeln und Ressourcen – eine Auswahl relevanter Elemente

Top-Management	• Kostenvorteile durch teilstandardisierte Massenproduktion • sehr geringer Handlungsspielraum für Landesgesellschaften • unterschiedlich großer Einfluss der jeweiligen Landesgesellschaften
Management der deutschen Landesgesellschaft	• Bezug zu Top-Management • sehr geringer Handlungsspielraum • Insourcing als begründungspflichtige Ausnahme, aber insourcingfreundliche Unternehmenskultur • unterschiedliche Haltungen zu Insourcing im Management
operatives Management	• Bezug zu Top-Management im Konzern und in der Landesgesellschaft • operative Steuerung der Datenauswertung und -verwertung • unvollendete „Amazonisierung“



Interessenvertretung: Regeln und Ressourcen – eine Auswahl relevanter Elemente

Betriebsrat OEM 2	• Vorstellungen „guter Arbeit“ durch Insourcing • Einbindung ehemaliger CCC-Beschäftigter in den Betriebsrat • Anwält:innen und Sachverständige • informelle Beziehungen zum Management • offene Konfrontation • Mitbestimmungsrechte und mikropolitische Kompetenz • Konfliktbereitschaft
IG Metall	• Vorstellungen „guter Arbeit“ durch Insourcing • enge Beziehungen zum Betriebsrat • mit dem Betriebsrat geteilte Werte und Normen • informelle Kontakte zu verschiedenen Managementebenen • Tarifvertrag • Konfliktbereitschaft

Quelle: eigene Darstellung

wiegend um die Anwendung, Auswertung, Ergänzung und Optimierung der Technologie; der Business-Case ist nach dem vollständigen Insourcing schwieriger geworden.

Das Management reagierte darauf mit der bereits erwähnten Verlagerung von Aktivitäten. In der Folge wurde die „Amazonisierung“ von OEM 2 und die damit verknüpfte Entwicklung eines datengetriebenen Geschäftsmodells abgebrochen. Die Digitalisierung des Geschäftsmodells kam zum Stillstand; es fehlte intern nicht zuletzt aufgrund entsprechender Finanzierungsprobleme an Unterstützung:

„Aber dass das Ding [die Callcenter-Funktion und die angeschlossene Datenauswertung] wächst, war dann nicht mehr gewollt. [...] Aber der [zuständige Manager] war durchaus überzeugt, hat gute Ideen gehabt, aber ich glaube, er ist dann nicht durchgedrungen, weil letztendlich muss der Spaß ja auch finanziert werden und so experimentierfreudig waren sie dann doch nicht.“
(OEM 2, IGM 1)

Dadurch endete die Höherbewertung von Kund:innen, Händler:innen und Kundenbeziehungen sowie Daten in einer unvollendeten „Amazonisierung“ von OEM 2.

Für den Betriebsrat blieben viele Elemente seiner Regeln und Ressourcen stabil, aber das aktivistische Gewerkschaftsmitglied gab aufgrund interessenvertretungsinterner Konflikte auf, trat zurück und nahm eine andere berufliche Tätigkeit im Konzern auf. Im Zuge der folgenden Betriebsratswahl wurden ehemalige CCC-Beschäftigte Betriebsratsmitglieder bei OEM 2 und stellten die Kompetenz des Betriebsrats in diesem Segment sicher. Die IG Metall reproduzierte ihre Ressourcen, indem sie die Organisation im Callcenter vorantrieb und dort mittlerweile ähnliche Organisationsgrade wie in der Produktion erreicht.

Im Ergebnis fand das vollständige Insourcing im Zuge der Übernahme durch einen anderen Automobilproduzenten statt. Dies hatte weitreichende Konsequenzen für Management, Unternehmen, Beschäftigte und Interessenvertretung.

6.4 Folgen des Insourcings aus der Perspektive der verschiedenen Akteure

Die vielfältigen Folgen des Callcenter-Insourcings für die verschiedenen Akteure im Betrieb fasst [Tabelle 10](#) zusammen.

Das *Management*, insbesondere der Vertrieb, der die Insourcing-Maßnahme koordinierte, konnte seine Legitimität erhöhen. Es leistete einen Beitrag zur Umsetzung des Customer-Experience-Managements und damit zur „Amazonisierung“ von OEM 2. Dabei setzte es Konzernvorgaben um und band die Stakeholder im Rahmen eines reflexiven Stakeholder-Managements durch die Gestaltung von Anreizen und den Einsatz von Machtressourcen kompetent ein.

Das Management steigerte wie angekündigt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch eine Reihe von Maßnahmen. Die Erhebung, Aufbereitung, Auswertung und Verwertung der gewonnen Daten führte zu Verbesserungen in verschiedenen Bereichen wie Marketing, Konstruktion und Service. Parallel dazu stieg die Qualität der Dienstleistungen von OEM 2 bei zunächst stark sinkenden Kosten in einer Konzerntochter. Die Kostensenkung wurde später allerdings durch die vollständige Eingliederung in OEM 2 reduziert, auch wenn die Arbeitsbedingungen aufgrund abweichender Ein-

Tabelle 10

Ergebnisse des Insourcings für die Akteure

Management	Betriebsrat und IG Metall	Arbeitnehmende
· Legitimation durch die Umsetzung konzernweiter Vorgaben und Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch – Verwertung der Daten aus Business-Intelligence – Qualitätsverbesserungen und (geringe) Kostensenkung – Tarifabweichung mittels Eingruppierung, Ausschluss von betrieblichen Sozialleistungen – Bindung hochqualifizierter Arbeitskräfte · konfrontative Arbeitsbeziehungen, erfolgreiche Sanktionierung der geringen Konzessionsbereitschaft der Interessenvertretung	· Anerkennung und stark steigender Organisationsgrad · Praktiken netzwerkbezogener Interessenvertretung · Anhebung der Entgelte um etwa 20 Prozent, Unzufriedenheit mit dem Kompromiss · Sicherung der Arbeitsbedingungen durch Mitbestimmungsrechte · Verlust des aktivistischen Gewerkschaftsmitglieds, Gewinnung neuer Betriebsratsmitglieder aus CCC · Fortsetzung der offenen Konfrontation, aber Konzessionen, um Konflikt zu lösen	· sichere Arbeitsplätze, Zugang zum internen Arbeitsmarkt eines Großunternehmens · bessere Bezahlung, geregelte Arbeitsbedingungen und Tarifierung, betriebliche Sozialleistungen, Gleitzeit statt Schichtsystem · wirksamere Mitbestimmung · geringerer Arbeitsdruck

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

gruppierungen und der Nichtanrechnung von Betriebszugehörigkeitszeiten in der betrieblichen Altersversorgung weiterhin schlechter sind.

Das Workforce-Management und die Verlagerung von Aufgaben an andere Standorte trugen durch Produktivitätssteigerungen bzw. absolute Kostensenkungen zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bei und zeigten, wie ökonomische Kennzahlen durch Ressourceneinsatz und Politik des Managements verändert werden können (Becker 2014). Der Betrieb konnte zudem ungestört weitergeführt werden, weil erfahrene und kompetente Mitarbeitende durch das Insourcing integriert wurden.

Im Bereich der Arbeitsbeziehungen schrieb das Management seine zunehmend konfrontativen Praktiken fort, die vom Betriebsrat – ganz im Sinne spieltheoretischer Überlegungen eines „tit for tat“ (Axelrod 1984) – ähnlich konfrontativ beantwortet wurden. Dadurch wurde das Insourcing zu einer Reihe miteinander verknüpfter mikropolitischen „Spiele“ (Friedberg 1988), in denen die jeweiligen „Spieler:innen“ ihre Gelegenheiten und Ressourcen nutzten. Ausdruck dessen ist z. B. die Sanktionierung der geringen Konzessionsbereitschaft der Interessenvertretung nach dem Insourcing durch die Verlagerung von Aufgaben, aber auch die Nutzung des Zeitdrucks, unter dem das Management stand, als Ressource für die vollständige Integration in OEM 2 durch die Interessenvertretung.

Betriebsrat und IG Metall erfuhren durch das Insourcing ein hohes Maß an Anerkennung. Parallel dazu stieg im Insourcing-Prozess der Organisationsgrad:

„[W]ir waren schon relativ gut organisiert, aber es sind viele auf dem Weg dahin dann noch eingetreten. Ich sage mal eine Hausnummer: Wir waren so siebzig Prozent dann am Schluss, was ich ziemlich gut finde.“ (OEM 2, BR 1)

Insourcing ist auch Ausdruck netzwerkbezogener Interessenvertretungspraktiken, eines „network bargaining“ (Anner/Fischer-Daly/Maffie 2021) durch ein Organizing jenseits des Betriebs, in dem das aktivistische Gewerkschaftsmitglied beschäftigt war. Parallel dazu reflektierten IG Metall und Betriebsrat die Möglichkeiten eines Insourcings von CCC in einem bestimmten Zeitfenster, setzten ihre Ressourcen mit Bezug zu den Beschäftigten von CCC ein und verhandelten die Bedingungen des Insourcings.

Im Zuge dieser Form der Interessenvertretung setzten sie etwa 20 Prozent und damit deutlich höhere Entgelte durch. Sie mussten aber dennoch mit Kritik leben, weil die Entgeltdifferenz zu bereits beschäftigten Mitarbeitenden aus Sicht der Betroffenen erheblich war, die zwei Entgeltstufen niedriger eingruppiert werden. Dies lasteten sie nun nicht mehr nur dem Management,

sondern auch der Interessenvertretung an. Gewisse Inkonsistenzen des Human-Resource-Managements blieben also trotz Insourcing bestehen. Dabei stellten die Betroffenen durchaus die realen Machtverhältnisse in Rechnung:

„[A]uf den Kompromiss haben wir uns dann natürlich eingelassen, weil die Alternative war ... Welche hätten wir gehabt? Das war ja eigentlich super, zu OEM 2 reinzukommen.“ (OEM 2, BR 1)

Der Betriebsrat von OEM 2 sicherte die Arbeitsbedingungen durch den Einsatz seiner Mitbestimmungsrechte, ging für die ehemaligen Beschäftigten von CCC in den Konflikt und wehrte Angriffe des Managements auf die Arbeitsbedingungen ab. Mit dem aktivistischen Gewerkschaftsmitglied verlor er in diesem betrieblichen Konflikt zwar einen wichtigen Protagonisten, gewann aber bei den folgenden Wahlen neue Betriebsratsmitglieder aus den Reihen von CCC, die bereits über Erfahrung verfügten und nun begannen,

„sich zu beweisen, was in einem steckt. Und dann haben es eben zwei [...] auf die Liste der IG Metall für die OEM-2-Betriebsratswahl [...] geschafft. Also die anderen drei wollten nicht.“ (OEM 2, BR 1)

Die *Mitarbeitenden* waren – bei aller Unzufriedenheit mit dem Kompromiss – die Gewinner des Insourcings. Sie erhielten höhere Entgelte, Zugang zum internen Arbeitsmarkt eines Großunternehmens mit deutlich höherer Beschäftigungssicherheit und einem Paket betrieblicher Sozialleistungen:

„[B]ei [OEM 2] kannst du ja jetzt alles machen, theoretisch, je nachdem, was du für eine Ausbildung hast.“ (OEM 2, BR 1)

Mit dem Betriebsübergang zu OEM 2 veränderte sich die Arbeitsatmosphäre zum Besseren. Trotzdem leben gewissen Praktiken von Führungskräften, die von CCC übernommen wurden, fort. Diese haben

„bis heute noch so eine gewisse CCC-Denke im Kopf, also nicht wie ein [OEM 2]’ler [zu] agieren. Und da gibt es natürlich immer auch noch ein bisschen Reibereien in dem Bereich.“ (OEM 2, BR 1)

Das CCC-eigene Schichtsystem wurde durch eine vom Betriebsrat verhandelte Gleitzeitregelung abgelöst, die den Beschäftigten eine relativ weit gehende Arbeitszeitsouveränität verschaffte.

„[D]ie Gleitzeit sagt ja ganz klar bei [OEM 2]: Es gibt vier Stunden Kernarbeitszeit, die gehören dem Arbeitgeber. Die kann individuell festgelegt werden. Wenn sie nicht individuell festgelegt wird, gilt sie von 9 Uhr 30 bis 13 Uhr 30.“ (OEM 2, BR 1)

Diese Arbeitszeitregelung ist zugleich Ausdruck einer wirksameren Mitbestimmung des Betriebsrats:

„[E]s ist natürlich schon etwas anderes, wenn du dann einen ganz anderen Betriebsrat hinter dir stehen hast, als wenn du – ich sag mal – uns als kleineren Betriebsrat mit geringeren Möglichkeiten an deiner Seite hast, als mit einem großen, über Jahrzehnte gewachsenen IG-Metall-Betriebsrat, der extrem viel Verantwortung schon tragen musste. [...] Also da war eine ganz andere Macht hinter uns.“ (OEM 2, BR 1).

Diese Folgen des Insourcings haben Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Kontexte.

6.5 Folgen des Insourcings

6.5.1 Auswirkungen auf das Unternehmen

Durch das Insourcing erhöhte OEM 2 seine Wettbewerbsfähigkeit. Zunächst erhöhte sich die Qualität der Versorgung verschiedener betrieblicher Funktionen mit relevanten Daten. Die Kosten für die Callcenter-Funktion wurden um etwa 20 Prozent gesenkt, weil ein vom Management verschuldetes vertragsbasiertes „outsourcing failure“ und damit auch Gewinn- und Gemeinkostenzuschläge eines Auftragsnehmers und die bei der Koordination anfallenden Transaktionskosten eliminiert wurden.

Des Weiteren setzte das Management durch die Wahl der Governance-Form „Service GmbH“ eine untertarifliche Bezahlung im Konzern durch. Im Zuge der Übernahme durch einen anderen Automobilproduzenten verankerte die Interessenvertretung die Anwendung des Tarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie und die betrieblichen Sozialleistungen von OEM 2, was die Personalkostenvorteile merklich verringerte.

Allerdings setzte das Management im Zuge einer offenen Konfrontation eine untertarifvertragliche Eingruppierung durch und verschaffte sich auf diese Weise im Zusammenspiel mit der Verlagerung von Aufgaben in den europäischen Callcenter-Verbund neue Kostenvorteile. Es nutzte die „Regelungsarbitrage“ (Albach 1989, S.397) zwischen Ländern und Governances. Betriebsratsmitglieder schätzen die Höhe der Einsparungen auf etwa zehn Prozent als „Preis“ für das Insourcing. Vermutlich unbeabsichtigt gelingt es dem Management trotzdem, die Wettbewerbsfähigkeit von OEM 2 auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern und für knapper werdende Fachkräfte attraktiv zu bleiben.

Kostensenkungen, Umsatzsteigerungen und Gewinne sind zentrale Legitimationsgrundlagen für das Managementhandeln in Unternehmen. In diesem Fall setzte das Management jedoch insbesondere im Zuge der managementinternen Durchsetzung vor allem auf „kostenlose“ qualitative Verbesserungen und bessere Key-Performance-Indikatoren. Dazu gehörte insbesondere der Transfer von Wissen in die Organisation durch Insourcing anstelle der bisherigen „Abschottung“ gegenüber Wissen und Informationen durch ein defizitäres Netzwerkmanagement.

Dieses nun organisationsinterne Wissen konnte in reflexiver Art und Weise in der Organisation aufbereitet, ausgewertet und im Handeln verschiedener betrieblichen Funktionen – z.B. Engineering, Qualitätsmanagement, Marketing, Händlersteuerung, Controlling und Produktion – mit relevanten wirtschaftlichen Implikationen verwertet werden: höhere Kundenzufriedenheit durch geringere Fehleranfälligkeit und kürzere Reparaturzeiten, Vermeidung von Anfälligkeiten bei neuen Modellen, Umgehung von Rückrufen und höhere Wiederkaufsraten.

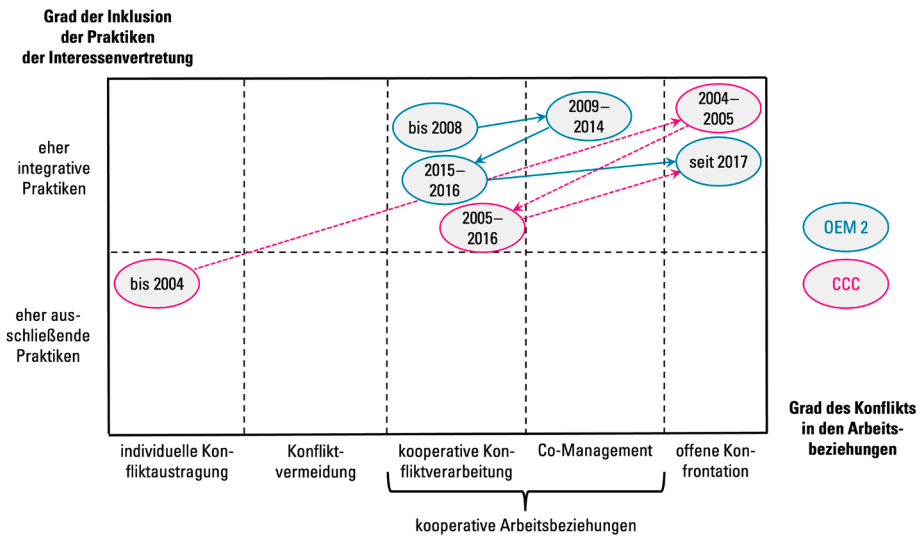
Zudem konnte das Management organisationsinternen Legitimationsregeln durch den Aufbau eines Customer-Experience-Managements entsprechen. Trotzdem blieb die „Amazonisierung“ von OEM 2 unvollendet, weil weitergehende Konzepte, die in Teilen des Managements durchaus angedacht waren, nicht realisiert wurden. Große Plattformunternehmen dienten in diesem Fall als zeitlich begrenztes Leitbild, das im Zuge der Fusion mit einem anderen Automobilproduzenten wieder in den Hintergrund trat. Der untersuchte Standort in Deutschland suchte nun sein Profil im neuen Konzernverbund.

Das Insourcing des Callcenters verändert die Prozesse bei OEM 2 nur geringfügig, weil sich aufgrund der Begrenztheit des Wandels, der Fluktuation im Management und der konfrontativen Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung kein neues Leitbild für die Wertschöpfung herausbilden konnte. Zudem entwickelten sich keine stabilen Koalitionen, Interessenlagen und Machtverhältnisse, die eine grundsätzlich andere Unternehmensstrategie hätten befördern können.

Mit Blick auf die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen ist für den untersuchten Standort festzustellen, dass sich die offene Konfrontation, die seit einigen Jahren bei OEM 2 praktiziert wurde, nach dem Insourcing auch auf die ehemaligen Mitarbeitenden von CCC erstreckte, die zuvor eine kooperative Konfliktverarbeitung bei CCC etabliert hatten. [Abbildung 15](#) veranschaulicht diese Veränderungen.

Dies zeigt, dass mit einem Insourcing nicht immer kooperative(re) Arbeitsbeziehungen einhergehen müssen. Beschäftigte können durch Insour-

Durch Insourcing von der kooperativen Konfliktverarbeitung zur offenen Konfrontation



Quelle: eigene Darstellung

cing zwar eine Reihe von Vorteilen erringen, aber parallel dazu können sie vom Regen in die Traufe geraten, was die Arbeitsbeziehungen angeht. Damit verändert sich auch die Rolle und Legitimität der Personalabteilung, die die Vielzahl der Konflikte bearbeiten muss. Industrial-Relations-Kompetenz wird dann zu einer wichtigen Ressource des beauftragten Akteurs, in diesem Fall der Personalabteilung.

6.5.2 Rückwirkungen auf die Kontexte

Als zentrale Kontextbedingungen wurden die Transformation der Automobilindustrie, hierarchische Markt- und Netzwerkbeziehungen sowie eine produktionsorientierte Sichtweise identifiziert. In all diesen Kontexten leistete der analysierte Insourcing-Fall einen Beitrag zur Veränderung, der aber aus verschiedenen Gründen begrenzt ist:

- Erstens ist das Insourcing der Callcenter-Funktion keine grundlegende Veränderung, die im Rahmen von Angleichungsprozessen von anderen Unternehmen übernommen worden wäre. Entweder betrieben diese die Funktion bereits organisationsintern oder sie praktizierten eine netzwerkförmige Geschäftsbeziehung zu einem oder mehreren Dienstleistern. Indem sie diese einer „reflexiven Netzwerkregulation“ (Windeler 2001) unterwerfen, ermöglichen sie ebenfalls Wissenstransfer. Zudem war das Insourcing des Callcenters nicht in eine umfassende und praktizierte „Amazonisierung“ von OEM 2 eingebettet und konnte deshalb kein neues Leitbild für die Automobilbranche generieren.
- Zweitens wurde eine zwischenbetriebliche Beziehung gekappt, aber die grundlegende Präferenz für Outsourcing ändert sich weder bei OEM 2 noch in der Branche.
- Drittens wurde im Zuge des Insourcings ein Mehr an Dienstleistungsorientierung in die Praktiken von OEM 2 eingeführt. Allerdings gingen die stärker dienstleistungsorientierten Konzepte von OEM 1, aber vor allem von Tesla (Clausen/Olteanu 2020; Boes/Ziegler 2021) weiter und wurden zu Vorbildern für andere Unternehmen in und jenseits der Automobilindustrie. OEM 2 verharrt vor dem Hintergrund seiner Übernahme durch einen anderen Automobilproduzenten in seinem angestammten Geschäftsmodell.

Aus diesem Grund ist es interessant, die weitere Entwicklung von OEM 2 im Konzern und in der Branche zu verfolgen. Dabei ist auch von Interesse, inwieweit die offene Konfrontation, wie sie bei OEM 2 praktiziert wird, als Vorbild dient und ob die bei allen Konflikten immer noch sozialpartnerschaftliche Tradition in der deutschen Automobilindustrie von einem konfliktorientierteren Stil industrieller Beziehungen abgelöst wird.

6.6 Zusammenfassung

Im Fall OEM 2 war eine strategische Neupositionierung mit einem „outsourcing failure“ verknüpft, das durch die kritische Würdigung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung aufgedeckt wurde. Dennoch war auch das Insourcing kein „Selbstläufer“ und vollzog sich in drei parallel verlaufenden und aufeinander bezogenen Aushandlungsprozessen:

- Erstens erfolgten nach einer Grundsatzentscheidung zur Ausrichtung des Unternehmens managementinterne Aushandlungsprozesse, in deren

Rahmen das Insourcing durch ein reflexives Stakeholder-Management und „mikropolitische Spiele“ durchgesetzt wurde.

- Zweitens interagierten Management und Interessenvertretung und brachten gemeinsame, aber vor allem unterschiedliche Interessen ein. Auch in dieser Hinsicht zeigt der Fall OEM 2, dass nicht nur das Timing der Interaktionen und die Legitimationserfordernisse der jeweiligen Seite wichtig sind, sondern erst der Machteinsatz in „mikropolitischen Spielen“ zur Durchsetzung des Insourcings führte. Dabei mussten die Akteure trotz aller Konfrontationen Kompromisse, Siege und Niederlagen hinnehmen.
- Drittens sind Strategien, Prozesse und Ergebnisse interessenvertretungsintern auszuhandeln, damit sie eine demokratische Legitimation und – bei allen Kompromissen, die vor dem Hintergrund asymmetrischer Machtbeziehungen eingegangen werden müssen – ein möglichst hohes Maß an Akzeptanz erhalten.

Für ein erfolgreiches Insourcing müssen diese drei Aushandlungsprozesse in mitbestimmten Unternehmen untereinander anschlussfähig sein und aufeinander bezogen verlaufen, während Friktionen in einem der Prozesse ein erfolgreiches Insourcing unwahrscheinlich machen. Damit lässt sich erklären, warum die quantitative Bedeutung von Insourcing trotz gravierender Probleme durch Outsourcing immer noch relativ gering ist.

Insourcing kann auch – wie das Beispiel von OEM 2 im Gegensatz zu OEM 1 zeigt – mit hochgradig konfliktären Arbeitsbeziehungen einhergehen. Damit es trotz der Konflikte gelingt, ist eine koordinierte Zusammenarbeit der Interessenvertretungen erforderlich. Die Akteure auf Arbeitnehmerseite benötigen zudem mikropolitische Kompetenz gepaart mit einer gewerkschaftlichen und einer Netzwerkorientierung, das heißt, sie müssen ihre Ressourcen im Beziehungszusammenhang einsetzen. Dies erfolgte in diesem Fall durch eine Stellvertreterpolitik des Betriebsrats und der lokalen IG Metall, die die Beschäftigten aktivierte und einbezog.

Die Folgen des Insourcings waren in diesem Fall sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden und ihre Interessenvertretungen positiv – Wirtschaftlichkeit und die Verbesserung von Arbeitsbedingungen können trotz massiver Konflikte im Konzern sowie zwischen Management und Interessenvertretung Hand in Hand gehen. Da OEM 2 den Weg in die „Amazonisierung“ aufgegeben hat, blieben umfassendere Konsequenzen aus. Nach der Übernahme durch einen anderen ausländischen Konzern wurden die Karten ohnehin neu gemischt und das Unternehmen muss seinen Platz im neuen Konzern noch finden.

7 ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN UND QUALITATIVEN FORSCHUNG

In diesem Kapitel werden die Befunde aus der quantitativen Erhebung, die Gegenstand von [Kapitel 4](#) war, und aus den Fallstudien, von denen zwei in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#) ausführlich dargelegt wurden, gemeinsam betrachtet. Dabei gehen wir in [Kapitel 7.1](#) auf die Kontexte und die Motive ein, aus denen ein Insourcing in Unternehmen erfolgt. Anschließend werden in [Kapitel 7.2](#) Besonderheiten im Verlauf von Insourcing-Prozessen und in [Kapitel 7.4](#) die Aushandlungsbeziehungen thematisiert, die durch Insourcing hervorgerufen werden. Die Rolle der Mitbestimmung wird in [Kapitel 7.5](#) betrachtet; [Kapitel 7.6](#) behandelt dann die Folgen eines Insourcings für Akteure, Unternehmen und Kontexte.

7.1 Kontexte und Motive von Insourcing

Die Motivlagen von Insourcing-Prozessen werden in der International-Business-Literatur bereits seit Längerem unter den Stichworten „Reshoring“, „Backshoring“ und „Nearshoring“ diskutiert (z. B. Kinkel 2012 und 2020). In jüngerer Zeit waren es vor allem Lieferengpässe und Störungen in den globalen Handelsbeziehungen, die – verursacht durch Pandemie und Kriegsgeschehen – betriebliche Leistungsprozesse beeinträchtigten und die Diskussion um die globale Organisation von Beschaffung befeuerten (z. B. Theobald/Hohlfeld 2022).

Die Motivlagen und Ursachen für eine Insourcing-Entscheidung wurden im Rahmen unserer Studie sowohl in den qualitativen Fallstudien als auch in der quantitativen Erhebung thematisiert. Dabei lassen sich verschiedene Typen von Motiven differenzieren. Motive der Kostensenkung, der Verbesserung der Abläufe oder der Flexibilitätssteigerung im engeren Sinne können von strategischen Motiven abgegrenzt werden, zu denen z. B. die Kompetenz- und Wissenserweiterung gehören. Andere Motive sind dem institutionellen Umwelt- oder Marktdruck (z. B. Kundenvorgaben und rechtliche Aspekte) oder dem Drängen von Interessenvertretungen wie Betriebsrat oder Gewerkschaft geschuldet (siehe hierzu auch die Clusteranalyse in [Kapitel 7.1.2](#)).

7.1.1 Motive und Gründe

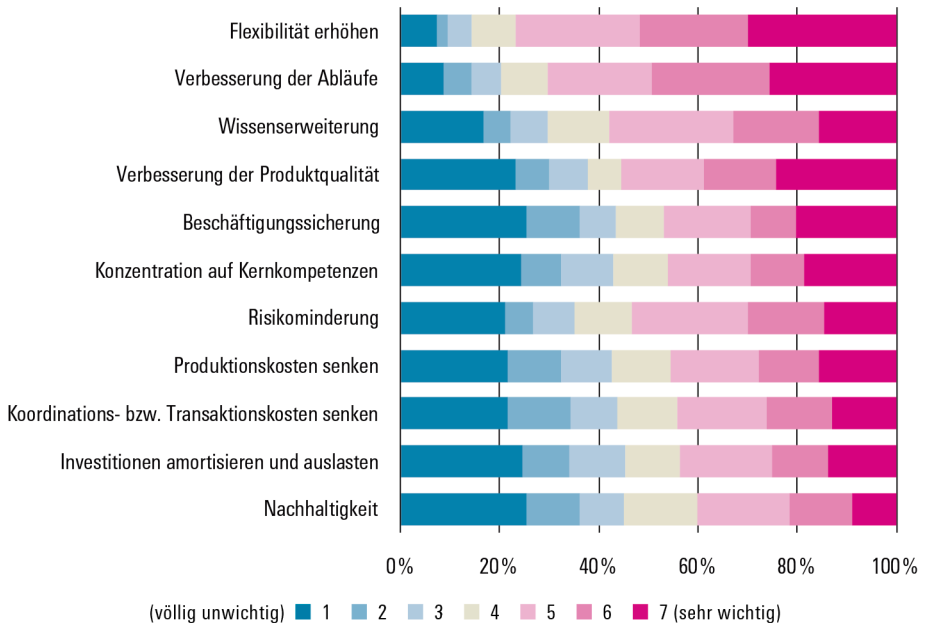
Die Managementvertreter:innen wurden gebeten, auf einer siebenstufigen Skala insgesamt 21 Motive bezüglich ihrer Bedeutung für Insourcing zu bewerten, wobei 7 eine sehr hohe und 1 eine sehr geringe Bedeutung anzeigt:

- Demnach stellt sich als zentrales Motiv für Insourcing die *Flexibilitätssteigerung* heraus, also die Fähigkeit zur verbesserten Anpassung an (Umwelt-)Veränderungen. Für 88 Prozent der Befragten ist dieses Motiv wichtig bis sehr wichtig (Kategorie 5–7; siehe [Abbildung 16](#)).
- Die *Verbesserung der Arbeitsabläufe* – für 78 Prozent wichtig bis sehr wichtig – folgt einer kostenorientierten Logik.
- Die *Wissenserweiterung* als drittwichtigster Grund mit 58 Prozent „wichtig bis sehr wichtig“ ist eine strategische Perspektive, die unter Umständen auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch Ausbau von Know-how und Leistungserweiterung abzielt.
- Anschließend folgen *weitere strategische Aspekte*: Verbesserung der Produktqualität (55 Prozent), Risikominderung (53 Prozent), Beschäftigungssicherung (47 Prozent) und Konzentration auf Kernkompetenzen (46 Prozent).
- Kostenorientierte Gründe in Form von *Produktions- und Transaktionskosten* rangieren erst auf den Plätzen acht und neun mit jeweils zwischen 45 und 46 Prozent.
- Wirft man einen Blick auf die – aus Sicht der Befragten – weniger bedeutsamen Gründe für ein Insourcing, so ist das Erreichen von *Nachhaltigkeitszielen* für 40 Prozent der Befragten wichtig bis sehr wichtig.
- Nachhaltigkeit ist damit relevanter für eine Insourcing-Entscheidung als die Änderung der Unternehmensstrategie (30 Prozent), Wettbewerbsdruck (29 Prozent), steigender Innovationsdruck (24 Prozent), Fachkräftemangel beim Kooperationspartner (24 Prozent), Kundenvorgaben (16 Prozent), Branchentrends (17 Prozent), rechtliche Gründe (9 Prozent), ein Wechsel im Management (8 Prozent) oder Druck von Gewerkschaft (2 Prozent) oder Betriebsrat (1 Prozent).

Auffällig ist dabei, dass die Mitbestimmungsakteure – zumindest nach Managementangaben – in der Regel keine Rolle für Insourcing-Entscheidungen spielen. Dies widerspricht unseren Fallstudienbefunden in Betrieben mit Betriebsrat und einer nennenswerten gewerkschaftlichen Verankerung. 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

Abbildung 16

Gründe für Insourcing



Anmerkung: N = 219 bis 244

Quelle: Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024, S. 83

entscheidend, da sie Koalitionen schmieden konnten, denen die Durchsetzung eines Insourcings durch politische Prozesse gelang (siehe [Kapitel 5.4.2](#), [Kapitel 6.3.2](#) und [Kapitel 6.3.4](#)).

Mitunter gibt eine Managementbefragung hinsichtlich dieses Aspekts nicht das vollständige Bild der sozialen Realität wieder und spiegelt in einem gewissen Maße individuelle Wahrnehmungen und soziale Erwünschtheit. Gleichwohl sind Betriebsräte in manchen Fällen aufgrund ihrer Akzeptanz der wirtschaftlichen Entscheidungskompetenz des Managements (Fallstudie KUNSTSTOFFE) oder fehlender Informationen (Fallstudie MASCHINENBAU) kaum involviert. In anderen Fällen (z. B. ZULIEFERER UND GASE) sind Betriebsräte durch ihre mikropolitischen Fähigkeiten und normativen Überzeugungen Promotoren eines Insourcings.

Dabei handeln sie z. B. auf der Grundlage ihrer Vorstellungen von „guter Arbeit“ und/oder mit dem Ziel der Vermeidung prekärer Beschäftigung. Damit haben sie auch das Image des Unternehmens im Blick (Fallstudie Chemie), das beim Abbruch der Geschäftsbeziehung zu einem Dienstleister die Belieferung einer vulnerablen Kundengruppe einstellen müsste. Dies hätte einen Reputationsschaden in der Öffentlichkeit bedeuten können, der ggf. auch Konsequenzen für andere Business-Units hätte.

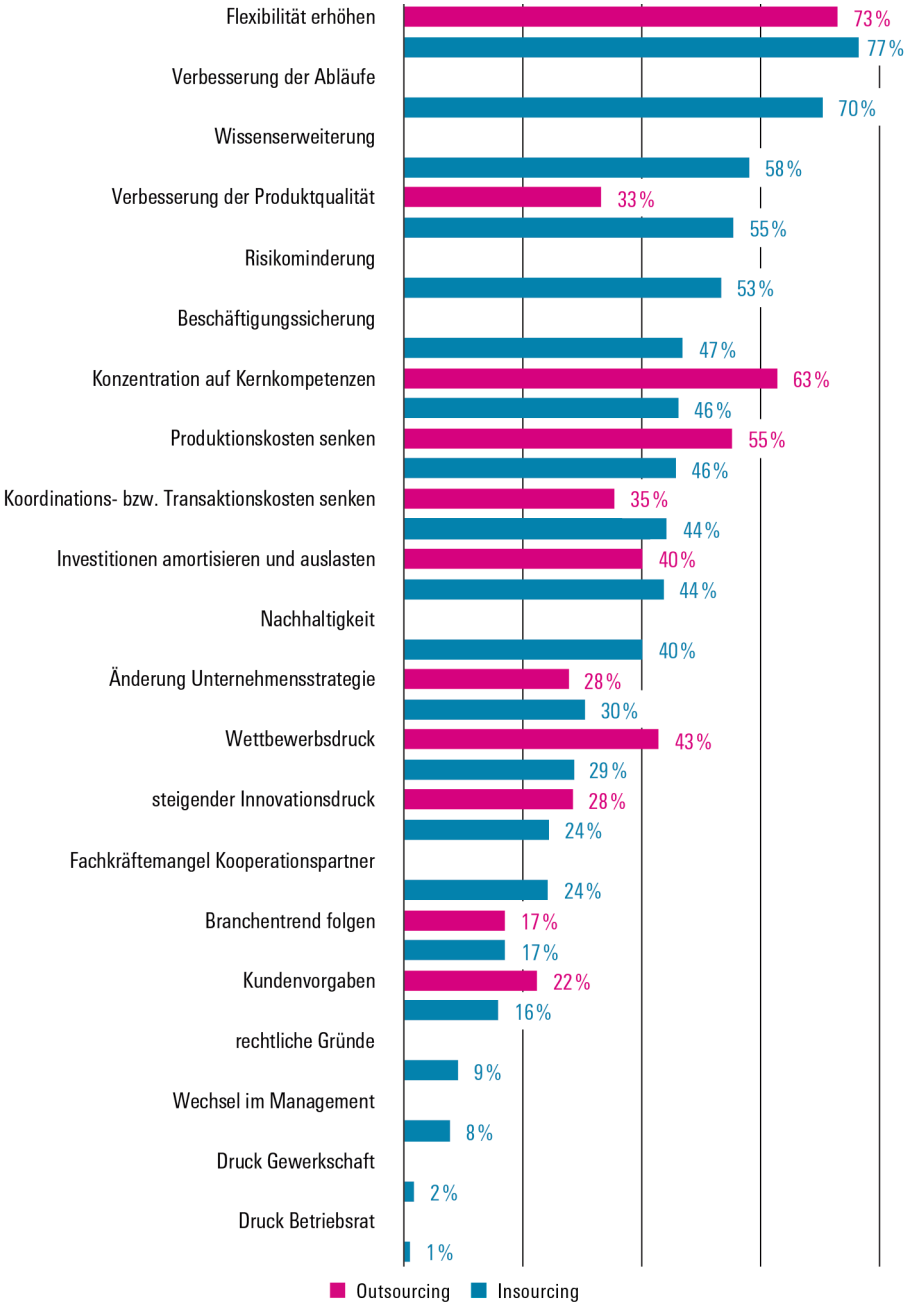
Ein Vergleich von Gründen für In- und Outsourcing zeigt bei einigen Motiven eine hohe Übereinstimmung. Dies gilt vor allem für das Ziel der *Flexibilisierung*, das der häufigste Grund sowohl für Insourcing als auch für Outsourcing ist (siehe Abbildung 17). In geringerem Ausmaß gilt dies auch für Motive der *Kostensenkung*, wobei die Unterschiede zwischen In- und Outsourcing hier größer sind. Auch die Orientierung an einem *Branchentrend* ist für beide Formen gleichermaßen ein Motiv, wenngleich dieses in der Gesamtschau mit 17 Prozent weniger relevant ist.

Damit unterscheiden sich die Motive für Insourcing nicht wesentlich von den Motiven, die Unternehmen für Outsourcing-Entscheidungen angeben (Hertwig/Kirsch/Wirth 2015). Um Flexibilisierungs- und Effizienzgewinne zu erzielen, wählen Unternehmen offenbar je nach innerbetrieblicher Konstellation gegensätzliche Strategien – entweder In- oder Outsourcing. Bei einigen Motivlagen zeigen sich allerdings interessante Unterschiede:

- So wird der *Verbesserung der Produktqualität* beim Insourcing deutlich mehr Gewicht beigemessen als beim Outsourcing. Dies zeigt, dass Insourcing zuweilen auch eine Reaktion auf „outsourcing failure“ (Cabral/Quelin/Maia 2014) oder auf die Probleme bei der Verwirklichung einer „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Sorge/Streeck 2016) sein kann.
- Die *Konzentration auf Kernkompetenzen* erhält beim Outsourcing mehr Relevanz als beim Insourcing. Dies ist nachvollziehbar, weil die Empfehlungen der populärwissenschaftlichen Managementliteratur – im Gegensatz zum „resource-based view“ des strategischen Managements (Hamel/Doz/Prahalad 1989) – in diese Richtung argumentieren.
- Der *Wettbewerbsdruck* als Motiv ist beim Insourcing minimal geringer ausgeprägt als beim Outsourcing, aber auch hier zeigt sich, dass ein wahrgenommener Wettbewerbsdruck mit unterschiedlichen Strategien bearbeitet wird.

Dies alles deutet nicht zwangsläufig darauf hin, dass das Managementhandeln beliebig wäre; es ist aber doch zumindest kontingent. Nicht Ökonomie, Technologie oder Gesellschaft determinieren wirtschaftliche Entscheidun-

Gründe für Out- und Insourcing



Anmerkungen: Anteil der zustimmenden Antworten (Zustimmung = Ausprägung 5–7 auf einer siebenstufigen Skala).
Fehlende Werte bedeuten, dass hier keine korrespondierende Abfrage erfolgte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

gen; diese werden vielmehr in sozialen Prozessen hervorgebracht und können von interessierten Akteuren im eigenen Interesse beeinflusst und ausgestaltet werden.

Beispielsweise kann die hochgradig geschätzte Flexibilisierung als Begründung sowohl für Insourcing- als auch für Outsourcing-Entscheidungen herangezogen werden. Dies deutet darauf hin, dass der innerbetriebliche Diskurs, vorherrschende Sichtweisen und Normen sowie die jeweiligen Machtverhältnisse innerhalb der Organisation eine zentrale Rolle für die Schließung von Kontingenz besitzen (siehe [Kapitel 2.3](#), [Kapitel 2.4](#), [Kapitel 5.4.2](#), [Kapitel 6.3.2](#) und [Kapitel 6.3.4](#)).

7.1.2 Clusteranalyse der Gründe für Insourcing

Unternehmen verfolgen mit Insourcing-Strategien häufig mehrere Ziele. In der Regel nannten die befragten Managementvertreter:innen mehrere Gründe – wenngleich mit unterschiedlicher Relevanz –, die sie auf einer Skala von 1 bis 7 gewichten konnten. Aus diesem Grund wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, die zeigt, ob und inwiefern einzelne Insourcing-Gründe in den Unternehmen gemeinsam auftreten oder sich eher ausschließen.

Dazu wurde ein Baumdiagramm erstellt, das auf typische Kombinationen von Gründen hinweist, die für ein Insourcing relevant sind. So konnte festgestellt werden, welche Gründe häufiger zusammen genannt werden und ein Cluster bilden.³ Bei der Analyse ließen sich zwei größere Cluster und damit typische Kombinationen von Gründen identifizieren (siehe [Tabelle 11](#)):

- Cluster 1 zeigt, dass häufig externe Einflüsse zusammenspielen, die nicht direkt mit einem engeren Effizienzkalkül des Managements zusammenhängen. Die Gründe, die in diesem Zusammenhang genannt werden, lassen sich in zwei Subcluster unterteilen, die wir als *umweltbezogenes Cluster* zusammenfassen.

Subcluster 1a umfasst institutionelle Umwelt- und Marktgegebenheiten. Hier sind die Gründe für ein Insourcing, dem Branchentrend zu folgen, rechtliche Vorgaben zu beachten, den Kund:innen gerecht zu werden sowie Managementwechsel (ggf. als neuer Einfluss von außen), Wettbewerbsdruck, Fachkräftemangel und ein wahrgenommener Innovations-

3 Die Cluster einer Ebene schließen sich den Clustern der nächsthöheren Ebene an, immer auf der Grundlage ihrer Ähnlichkeiten. Dieser Prozess wird fortgesetzt, bis alle Gründe in die Baumstruktur aufgenommen sind. Die Gesamtzahl der Cluster wurde vor Erstellung des Diagramms nicht vorherbestimmt.

- druck. Subcluster 1b bezieht sich auf Gewerkschaft und Betriebsrat, die entsprechenden Druck auf das Management ausüben können.
- In Cluster 2 dominieren Strategien der Effizienzsteigerung (2a) und der Kompetenz- und Wissenserweiterung (2b), weshalb wir dieses Cluster als *strategisches Cluster* bezeichnen. Beim kostenorientierten Subcluster 2a werden häufig die Motive Risikominderung, Produktqualitätssteigerung und Kostensenkung zusammen genannt. Subcluster 2b umfasst Motive zur Verbesserung der Abläufe im Unternehmen wie die Flexibilität zu erhöhen, Abläufe zu verbessern und Wissen zu erweitern.
 - Eine dritte Gruppe umfasst weitere strategische Aspekte wie Steigerung der Nachhaltigkeit, Beschäftigungssicherung, Amortisierung von Investitionen, Anpassung der Unternehmensstrategie, Konzentration auf Kernkompetenzen und Innovationsdruck. Diese wurden jedoch eher einzeln genannt und somit als weniger relevant eingestuft.

7.1.3 Befunde aus den Fallstudien

Auf Basis unserer Fallstudien lässt sich die Bedeutung verschiedener Gründe illustrieren. Die Komplexität der Entscheidungssituation und das Wechselspiel verschiedener Motivlagen kann insbesondere Fallbetrieb OEM 1 verdeutlichen. Hier ging es um die Wissenserweiterung in Verbindung mit einer Anpassung der Unternehmensstrategie. Die Neudefinition des Kerngeschäfts wurde vor dem Hintergrund weitreichender Veränderungen von Marktanforderungen, gesellschaftlichen Erwartungen und Regulationen vorgenommen.

Hier spielte die steigende Bedeutung von Elektromobilität eine zentrale Rolle. Die neuen Kontextbedingungen stellten das Unternehmen – genau wie andere etablierte Wettbewerber in der Automobilproduktion – vor die Herausforderung einer strategischen Neupositionierung. Die Eingliederung von F&E und der Aufbau von Fertigungskapazitäten gingen mit einer Neubewertung der Kontextlage und Strategieanpassung einher.

Neue Antriebstechnologien gewannen als zentraler Bestandteil der Wertschöpfung an Bedeutung. Zudem ging es darum, die technologische Abhängigkeit von Zulieferern zu vermeiden, auf zukünftige Marktänderungen flexibler reagieren zu können und die Elektromobilität als Ertragsquelle nicht einem Zulieferer zu überlassen, sondern selbst zu nutzen. Insgesamt lässt sich OEM 1 am ehesten dem Subcluster 2b, also der Kompetenz- und Wissenserweiterung im strategischen Motivcluster zuordnen (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11

Clusteranalyse der Gründe für Insourcing

Cluster	Subcluster	Items	N	ge- samt
1. Umwelt- bezogenes Cluster	1a. Institutioneller Umwelt- und Marktdruck	· Branchentrend folgen · Wettbewerbsdruck · rechtliche Vorgaben beachten · Kunden gerecht werden · Managementwechsel (ggf. als neuer Einfluss von außen) · Fachkräftemangel · Innovationsdruck	342	454
	1b. Druck durch Interessenvertretung	· Druck durch Betriebsrat · Druck durch Gewerkschaft	112	
2. Strategisches Cluster	2a. Kostenorientierung	· Produktionskosten senken · Koordinationskosten senken · Produktqualität verbessern · Risiken minimieren	110	219
	2b. Kompetenz und Wissenserweiterung	· Wissen erweitern · Flexibilität erhöhen · Abläufe verbessern	109	
Strategische Aspekte ohne Cluster		· Nachhaltigkeit · Beschäftigungssicherung · Investitionen amortisieren · Unternehmensstrategie anpassen · Konzentration auf Kernkompetenzen · Innovationsdruck	262	364

Anmerkung: N = Anzahl der Nennungen

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Die den Fall OEM 2 kennzeichnende „Amazonisierung“ des Geschäfts deutet auf ein anderes Geschäftsmodell hin: Dienstleistung sowie Generierung und Verwertung von Daten als Ergänzung zur Produktion von Automobilen. Zugleich sorgte diese strategische Neupositionierung im Nachgang auch für Effizienzgewinne, weil sie F&E, Marketing, Qualitätsmanagement und Kundenbindung positiv beeinflusste. Hier stand also Kostenorientierung und damit Subcluster 2a im Vordergrund.

In den Fällen ANLAGENBAU, GASE und MASCHINENBAU war das Insourcing eine strategische Reaktion auf einschneidende Veränderungen in den Netz-

werkbeziehungen zu Zulieferern. Aus verschiedenen Gründen brachen angestammte Zulieferer weg, führten ihr Geschäft nicht fort oder stellten die Leistungserbringung ein. Angesichts solcher Notlagen wählten die Unternehmen die Option des Insourcings, um die erforderlichen Leistungen selbst erbringen zu können.

Bezogen auf die Ausgangssituation in den Unternehmen lässt sich bei mehreren unserer Fallstudien konstatieren, dass ein Insourcing eigentlich nicht zu erwarten war. Dies betrifft die erwähnten Unternehmen, die mit einem plötzlichen Wegfall von Geschäftspartnern konfrontiert waren. Erstaunlich ist aber vor allem, dass es in vielen Unternehmen zur Eingliederung von Leistungen kam, obwohl die Zeichen im Unternehmen nicht auf Insourcing standen, im Gegenteil. Leitlinie der Unternehmens- bzw. Konzernleitung war eher eine strikte Ausrichtung auf Outsourcing.

Bei GASE und METALLBAU dominierte eine Orientierung am Headcount, die bei GASE durch eine starke Fokussierung auf den Finanzmarkt begründet war. Ein Aufbau von Beschäftigung sollte um jeden Preis vermieden werden. Dass es dennoch zum Insourcing der Logistik kam, geht auf den Zwang zurück, den der Ausfall des angestammten Spediteurs auslöste, womit – auch aus Legitimationsgründen – eine unternehmensinterne Neubewertung der Bedeutung der Logistik und auch der Qualifikation und Kompetenzen der zuständigen Beschäftigten einherging. Diese wurden insofern aufgewertet, als ihre Tätigkeit nun als „unerlässlich“ für die notwendige Versorgung von Patient:innen mit Sauerstoff interpretiert wurde.

Etwas anders gelagert ist der Fall KUNSTSTOFFE, wo es zunächst um den Wunsch des Eigentümers nach einer qualitativ besseren Essensversorgung und der Compliance mit lebensmittelrechtlichen Vorschriften ging. Aus der Umsetzung der Re-Integration der Kantine in den Betrieb ergab sich – unintendiert – ein Insourcing-Trend, der dazu führte, dass nahezu alle Outsourcing-Maßnahmen zurückgenommen wurden und das „Make“ gegenüber dem „Buy“ – mit unterschiedlichen Argumenten – neu bewertet wurde. Dabei spielten auch die Interessen einer Koalition im mittleren Management aus Personal und Einkauf eine zentrale Rolle, die vor dem Hintergrund ökonomischer Spielräume Risiken vermeiden wollten.

Die Fallstudie METALLBAU illustriert eindrücklich einen anderen Aspekt, der in mehreren Fallstudien relevant war: Verschiedene Akteursgruppen besitzen unterschiedliche Motivlagen, wenn es um Fragen von In- und Outsourcing geht (Wirth 2021c). Damit greift die Analyse von Motiven auf Basis der Befragung nur eines Vertreters bzw. einer Vertreterin des Managements – wie es in quantitativen Befragungen Standard und unumgänglich ist – not-

wendigerweise zu kurz, denn oft können Akteure im Laufe der Anbahnungs- und Entscheidungsprozesse ihre Interessen innerhalb vermachteter Konstellationen behaupten.

Der Fall METALLBAU zeigt die widersprüchlichen Wahrnehmungen als Regeln der Signifikation und die Bewertungsmaßstäbe als Regeln der Legitimation der Produktionsleitung im Betrieb auf der einen und der Konzernleitung auf der anderen Seite. Die Konzernleitung stand einem Insourcing aus Kostengründen strikt ablehnend gegenüber. Die Produktionsleitung hingegen hatte das starke Motiv, Abläufe zu verbessern, weil der Fremdbezug zahlreicher Leistungen die internen Produktionsprozesse erheblich verkomplizierte.

Die zahlreichen Arbeiten, die z. B. im Rahmen des Sandstrahlens von Metallteilen fremdvergeben wurden, zogen einen immensen Koordinations- und Kontrollaufwand nach sich. Über Unternehmensgrenzen hinweg mussten Angebote eingeholt, Zeitpläne und Materialflüsse koordiniert, säumige Lieferungen beanstandet und die vorgefertigten Produkte hinsichtlich ihrer Qualität kontrolliert werden. Dies waren jedoch nicht die Kategorien, in denen die Konzernleitung dachte, denn hier dominierte die eher generische Wahrnehmung „Personal ist kostenintensiv“ als Regel der Signifikation.

Der Produktion gelang es jedoch im Laufe des Prozesses durch einen Schulterschluss mit der Abteilung Rechnungswesen und mittels mikropolitisch-er Kompetenz, ein Insourcing zu legitimieren und dann auch durchzusetzen. Insofern standen hier Standortinteressen gegen Konzernmanagementinteressen. Letztere basieren auf dem dominanten Managementdiskurs; erstere gründen auf dem Anspruch, Leistungen zu erbringen. Ein solches Leistungsinteresse und – damit verknüpft – Beschäftigungssicherungsinteresse am Standort bietet auch Anknüpfungspunkte für eine Koalition mit betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen.

Institutionelle Einflüsse (DiMaggio/Powell 1983) lassen sich bei GASE und FLEISCH als relevante Gründe für das Insourcing von Leistungen identifizieren. Im Fall GASE antizipierte das Management einen potenziellen öffentlichen Druck, der darauf basierte, dass das Unternehmen gesundheitsrelevante Leistungen erbringt – es beliefert Patient:innen, die auf eine Sauerstoffversorgung angewiesen sind. Lieferunterbrechungen in diesem Bereich wurden als hochproblematisch bewertet:

„Und entscheidend ist ja, und wir sind im Homecare-Bereich ... Man stellt sich vor, es steht in der Zeitung: ‚Patient stirbt, weil [GASE] nicht liefert‘. Nicht gut.“ (GASE, Mgt 1).

Das Insourcing ergab sich hier also aus einem seitens des Unternehmens wahrgenommenen institutionellen Druck aufgrund gesellschaftlicher Erwartungen im Hinblick auf die soziale Verpflichtung vulnerablen und abhängigen Personengruppen gegenüber.

Im Fall FLEISCH ergab sich der Zwang zum Insourcing zum einen aus der veränderten Regulierung und dem Arbeitsschutzkontrollgesetz aus dem Jahr 2020, das ein Verbot von Werkverträgen im Kernbereich der Wertschöpfung und Leiharbeit enthielt (Erol/Schulten 2021). Im Zuge der Pandemie und der vermehrten Corona-Inzidenzen in fleischverarbeitenden Betrieben war der Einsatz von Werkvertragsarbeitskräften in den Kernbereichen der Fleischproduktion untersagt worden. Die Insourcing-Lösung des untersuchten Betriebs sah daher die Übernahme zahlreicher ehemaliger Werkvertragsarbeitskräfte vor.

Zum anderen hatten die Corona-Ausbrüche aber auch zur Delegitimierung des ohnehin immer wieder in der Öffentlichkeit kritisierten Geschäftsmodells und der in der Branche weithin etablierten Arbeitskräftestrategien geführt (zu Onsite-Werkverträgen vgl. z. B. Hertwig/Wirth 2021; Birke 2021; Erol/Schulten 2021).

7.2 Betroffene Bereiche und Intensität des Insourcings

Unsere quantitativen Ergebnisse zeigen, dass ein Insourcing deutlich häufiger im Kernbereich der Wertschöpfung von Unternehmen stattfindet als in den Randbereichen (Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024). Dies gilt auch für unsere Fallstudien – lediglich in einem Fall (KUNSTSTOFFE) handelt es sich mit dem Betrieb der Kantine um eine als randständig betrachtete und behandelte Funktion.

Allerdings zeigt dieser Fall auch, dass ein Insourcing im Randbereich zu einer Überprüfung der gesamten Architektur der Wertschöpfung führen kann. In der Folge werden im Fallbetrieb sukzessive alle Outsourcing-Maßnahmen zurückgenommen oder neu auf Konzernunternehmen verteilt. Bei einem regulativ bedingten Insourcing wie im Fall FLEISCH ist die Intensität noch höher, weil die Schlachtung und Zerlegung als Kernbereich der Wertschöpfung nahezu vollständig ausgelagert war und nun von der Fremdvergabe ausgeschlossen wurde.

In diesen Fällen hatte das Insourcing eine besondere Intensität, die in den anderen Fällen nicht zu beobachten war. Dort handelte es sich in der Regel um Einzelfälle, die zuweilen in gleichzeitig bestehende Outsourcing-Projekte eingebettet waren.

Das Insourcing erfolgte dominant in der Produktion selbst, zum Teil aber auch in unterstützenden Funktionen der Produktion, z. B. in der Logistik. Im Fall des Kleinbetriebs ANLAGENBAU handelte es sich um das Insourcing der Produktion von Schränken für Schaltanlagen, die nun selbst gefertigt werden; der frühere Zulieferer hatte den Betrieb eingestellt. Bei METALLBAU wurde das Sandstrahlen als wichtiger Verarbeitungsschritt im Fertigungsprozess in das Unternehmen eingegliedert, wodurch Koordinations-, Logistik- und Transaktionskosten reduziert wurden.

In beiden Fällen waren Bereiche betroffen, die in den Unternehmen nicht zum Kerngeschäft zählen, aber dennoch notwendige Stationen im Fertigungsprozess markieren, und das Insourcing war nicht das Ergebnis einer strategischen Planung. Aus der Not heraus entwickelten die Unternehmen jedoch Wege, um im Zuge der Eingliederung Verbesserungen zu erzielen, z. B. die Möglichkeit, stärker auf Kundenwünsche einzugehen (ANLAGENBAU) oder die Zeit von der Bestellung bis zur Auslieferung durch den Wegfall von Transportzeiten zu verkürzen (METALLBAU).

Der ausführlich porträtierte Fall OEM 1 analysiert eine strategische Neupositionierung durch Insourcing im Bereich der Produktion. Aber auch MASCHINENBAU musste kurzfristig auf unvorhergesehen auftretende Störungen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten reagieren. Dadurch positionierte sich das Unternehmen ebenfalls in der Wertschöpfungskette neu. Bei diesen Fällen handelt es sich – im Gegensatz zu den Insourcing-Projekten bei METALLBAU oder ANLAGENBAU – um Bereiche bzw. Leistungen von höchster strategischer Bedeutung. FLEISCH hingegen war gezwungen, ein Insourcing im Produktionsbereich vorzunehmen.

In unterstützenden Bereichen, insbesondere in der Logistik, kam es in den Fällen GASE und ZULIEFERER zu einem Insourcing, das allerdings unterschiedliche Gründe hatte: Ablehnung der Arbeitsbedingungen beim Dienstleister durch die Interessenvertretung von ZULIEFERER versus Legitimationsanfordernisse unternehmerischer Aktivitäten bei GASE.

Der ausführlich dargestellte Fall OEM 2 analysiert, wie der Customer-Support, eine bislang als randständig geltende Funktion, inhouse verankert wurde, weil das Management diesem Bereich im Zuge der „Amazonisierung“ des Geschäftsmodells eine strategische Bedeutung zuschrieb. In [Kapitel 6.3.2](#) und [Kapitel 6.3.4](#) haben wir gezeigt, dass die Interessenvertretung an diese Umdeutung der Regeln der Signifikation und Legitimation anknüpfen und das Insourcing durch miteinander verknüpfte Aushandlungsprozesse sowohl innerhalb von Management und Interessenvertretung als auch zwischen Management und Interessenvertretung machtvoll fördern konnte.

Die quantitative Befragung von Vertreter:innen des Managements belegt, dass Unternehmen, die Insourcing betreiben, ihre zwischenbetrieblichen Beziehungen nicht vollständig aufgeben. Häufig revidieren sie die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung nur graduell. Auch in unseren Fallstudien gibt es Hinweise auf diese Praxis, bei der das Verhältnis von marktlichen zu netzwerkförmigen und hierarchischen Beziehungen im Konzern „nur“ neu austariert wird.

OEM 1 setzt in der Batterieproduktion nun auf eine plurale Netzwerkororganisation, denn aufgrund strategischer Überlegungen wurde entschieden, im Feld der Elektromobilität sowohl im Bereich F&E als auch in der Produktion von Batteriesystemen eigene Kapazitäten aufzubauen. Da der Aufbau der Kapazitäten den eigenen Bedarf auf absehbare Zeit nicht decken wird, ist das Unternehmen zugleich gezwungen, neben der Eigenfertigung Produkte über das Netzwerk und ggf. sogar den Markt zu beziehen.

Dass man sich hier für ein „multiple sourcing“ – also die Aufrechterhaltung von Lieferbeziehungen mit mehreren Lieferanten bei gleichzeitig wachsendem Eigenanteil der Fertigung – entschieden hat, geht auch auf die Resilienzanforderungen globaler Lieferketten zurück. Mehrere Automobilproduzenten mussten die Produktion im Zuge diverser Krisen wie Corona-Pandemie und Ukrainekrieg aufgrund fehlender Zulieferung phasenweise einstellen (vgl. z. B. Theobald/Hohlfeld 2022).

Andere Unternehmen hingegen (z. B. GASE, MASCHINENBAU und ZULIEFERER) substituierten marktliche oder netzwerkförmige Geschäftsbeziehungen durch eine hierarchische Koordination innerhalb des Unternehmens. In diesen Fällen war die Intensität des Insourcings eher niedrig; häufig betraf das Insourcing nur eine Aktivität.

Bei FLEISCH bestand aufgrund von Regulationen kein Handlungsspielraum, wenn man nicht in illegale Aktivitäten abdriften will; KUNSTSTOFFE substituierte marktliche und netzwerkförmige Beziehungen durch hierarchische, und zwar alle Outsourcing-Fälle der letzten Jahre, die zumindest wieder in Tochtergesellschaften integriert wurden.

Bei ANLAGENBAU und METALLBAU werden vormals netzwerkförmige Beziehungen in hierarchische transformiert. In beiden Fällen konnten die Leistungen nicht mehr über den Markt oder Netzwerke bezogen werden. Das Insourcing war eine Reaktion auf den Zusammenbruch der Netzwerkbeziehungen infolge des Wegfalls von Zulieferern. Die Strategie eines „dual sourcing“ ist hier aufgrund der kleinbetrieblichen Fertigung und des überschaubaren Auftragsvolumens nicht zwingend erforderlich.

7.3 Beziehungsqualität

Insourcing kann aus Beziehungen unterschiedlicher Qualität erfolgen und ist aus marktlichen und aus netzwerkförmigen Beziehungen heraus möglich. Die quantitativen Ergebnisse belegen, dass ein Insourcing – relativ betrachtet – häufiger aus marktlichen Beziehungen heraus erfolgt. Allerdings ist dieser Wert mit 50 Prozent der Fälle nur unwesentlich höher als bei netzwerkförmigen Beziehungen mit 40 Prozent. In 10 Prozent der Fälle integrieren die Unternehmen sowohl aus marktlichen als auch aus netzwerkförmigen Geschäftsbeziehungen heraus.

Dabei sind Insourcing-Fälle aus netzwerkförmigen Geschäftsbeziehungen heraus in bestimmten Subbranchen des Verarbeitenden Gewerbes in der Mehrheit. Dies betrifft insbesondere die Teilbranchen „Lebensmittel und Tabak“, „Koks, Öl, Chemie, Gummi“ und „Elektronik“ (Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024, S. 82).

Unsere Fallstudien jenseits von OEM 1 und OEM 2 zeigen, dass marktliche Beziehungen eine Rolle spielen. FLEISCH, ZULIEFERER und partiell auch KUNSTSTOFFE nutzten den Preiswettbewerb als Begründung zwischenbetrieblicher Beziehungen. Andere hingegen, insbesondere GASE, MASCHINENBAU und partiell wiederum KUNSTSTOFFE, revidierten auch in netzwerkförmigen Beziehungen die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung.

Besonders interessant ist dabei der Fall MASCHINENBAU: Die enge Zusammenarbeit in einer netzwerkförmigen Beziehung war die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen eine wichtige Leistung selbst wahrnehmen konnte, nachdem der bisherige Lieferant das entsprechende Geschäftsfeld aufgegeben hatte. Dies bewahrte MASCHINENBAU vor größeren Schwierigkeiten, denn in netzwerkförmigen Beziehungen werden in der Regel mehr Informationen geteilt als in marktlichen Interaktionen, in denen die Preise bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis im Vordergrund steht.

7.4 Akteurskonstellationen und Aushandlungen

Insourcing-Prozesse lassen sich als unternehmerische Restrukturierung begreifen, die im Zeitverlauf immer wieder Entscheidungen erfordert. Entscheidungen werden in Organisationen aber selten in einem linearen Top-down-Prozess getroffen und umgesetzt, wie es die klassische Entscheidungstheorie vermuten ließe (vgl. z.B. Staehle 1999 und die dort angegebene Literatur).

Restrukturierungen sind komplexe und umkämpfte – und damit mikropolitische – Prozesse, da sie die Karten innerhalb der Organisation neu mischen, Besitzstände und Privilegien tangieren sowie Risiken neu verteilen (siehe [Kapitel 2.3](#) und [Kapitel 2.4](#)). Die betroffenen Akteure setzen dabei auf Basis ihrer Interessen und Vorstellungen die ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel ein (Crozier/Friedberg 1979; Giddens 1984).

Insofern scheint es angemessen, Insourcing als Prozess zu begreifen, bei dem die Ergebnisse in hohem Maße von den Aushandlungen zwischen Akteuren abhängen. Der Umstand, dass Insourcing nicht eine solitäre Entscheidung der Geschäftsleitung, sondern vielerorts ein Ergebnis innerbetrieblicher Aushandlungen ist, wird nur in wenigen Studien berücksichtigt (aber z. B. in Hertwig/Wirth 2019).

7.4.1 Quantitative Befunde zur Akteurskonstellation

Unsere Daten zeigen, dass Insourcing-Entscheidungen häufig unter Beteiligung verschiedener Akteursgruppen getroffen werden (siehe [Abbildung 18](#)). In der Managementbefragung zeigte sich bei der Frage, welche Akteursgruppen bei Insourcing-Entscheidungen involviert sind, die erwartete Dominanz des Managements. Dabei ist die Beteiligung verschiedener Managementebenen wie Betriebsleitung oder Fachabteilungen üblich. Dennoch sind häufig auch andere Akteure, insbesondere Betriebsräte, an der Entscheidung beteiligt.

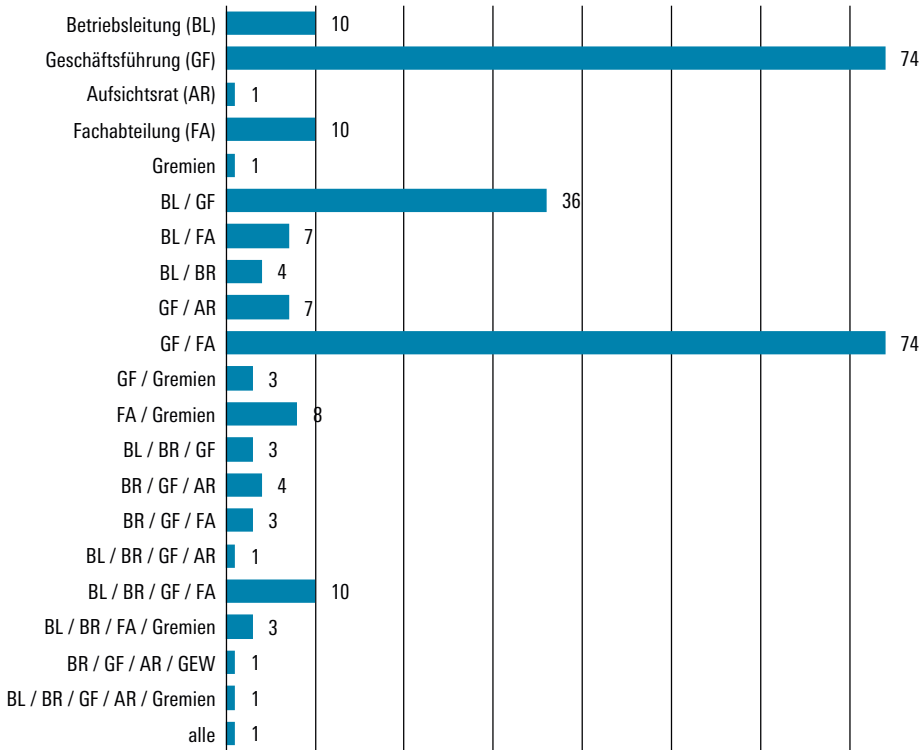
Die direkte Beteiligung von Gewerkschaften an Insourcing-Entscheidungen ist hingegen selten. Dies liegt daran, dass Gewerkschaften als externe Akteure nur begrenzte institutionalisierte Einflussmöglichkeiten haben. In der Praxis unterstützen sie die Betriebsräte jedoch häufig beratend, was in Managementbefragungen möglicherweise unterschätzt wird.

Der Einfluss von Betriebsräten auf Insourcing-Entscheidungen wird deutlicher, wenn man deren Einbindung genauer betrachtet. In 12 Prozent aller befragten Unternehmen war der Betriebsrat an der Entscheidung beteiligt; bei Unternehmen mit Betriebsrat beträgt dieser Anteil 34 Prozent. Dies bestätigt den bekannten Befund, dass Betriebsräte besonders in größeren Unternehmen aktiv in Umstrukturierungsprozesse eingreifen.

Die branchenspezifische Betrachtung zeigt zudem, dass Betriebsräte im Fahrzeugbau mit 27 Prozent und in der Papierindustrie mit 20 Prozent häufiger bei Insourcing-Entscheidungen involviert sind als im Durchschnitt (12 Prozent). Diese verstärkte Beteiligung lässt sich dadurch erklären, dass es

Abbildung 18

Beteiligung an Insourcing-Entscheidungen



Anmerkungen: Antworten auf die Frage „Wer ist üblicherweise an strategischen Entscheidungen bezüglich der Insourcing-Prozesse beteiligt?“; Mehrfachauswahl möglich; N = 267

Quelle: Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024, S. 84

sich um umfassende Umstrukturierungen wie die Umstellung auf Elektromobilität im Fahrzeugbau handelt. Solche Veränderungen erfordern die aktive Einbindung der Interessenvertretung, um die betrieblichen Herausforderungen zu bewältigen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Stärke und Professionalität der Betriebsräte und anderer Interessenvertretungen je nach Branche variiert und den Entscheidungsprozess bei Insourcing maßgeblich beeinflusst. Dabei spie-

len die Machtbasis und das Fachwissen dieser Akteure eine entscheidende Rolle für ihre Beteiligung an Insourcing-Prozessen und deren Erfolg.

7.4.2 Befunde aus den Fallstudien

Den politischen Charakter der Aushandlungen spiegeln unsere Fallstudien wider, in denen die mikropolitischen Prozesse explizit nachgezeichnet wurden. Auch bei diesem Aspekt von Insourcing zeigt sich eine große Bandbreite empirischer Phänomene, die von der überbordenden Komplexität formalisierter Aushandlungen bis hin zum Insourcing als Ergebnis einer Top-down-Entscheidung durch den Eigentümer reicht.

Der Insourcing-Fall OEM 1 zeichnet sich durch besondere Merkmale der Verhandlungssituation und der Abläufe der Verhandlungen aus, die einen stark formalisierten Charakter haben. Sie verlaufen innerhalb eines geplanten Schemas und nutzen Arenen, die bestimmte Prozesse vorgeben und im Konzern seit Jahren etabliert sind. Dazu zählen z. B. größere und kleinere Planungsrunden sowie Vorplanungen der einzelnen Standorte und auch der verschiedenen Gremien der Interessenvertretung.

Der hohe Grad an Formalisierung reflektiert hier zum einen eine gewachsene Strukturkomponente von Aushandlungen, in denen Prozesse vorgegeben sind und von den beteiligten Akteuren befolgt werden. Zum anderen spiegelt er die Tatsache wider, dass es sich im vorliegenden Insourcing-Fall um eine strategische Grundsatzentscheidung handelt, deren Gelingen die vitalen Interessen des Konzerns berührt.

Dies bedeutet nicht, dass keine informellen Abstimmungen und Aushandlungen zu beobachten wären, die – wie in anderen Fällen auch – auch hier in erheblichem Maße stattfinden. Tatsächlich liefern die Interviews reichlich Indizien für die Bedeutung informeller Kommunikation auf allen Ebenen. In der Gesamtschau stehen jedoch die formalen Prozesse im Fokus, weil die Entscheidungen – denen durchaus durch informelle Praktiken der Weg bereitet wurde – letztlich hier ihre Gültigkeit erlangen.

„Mikropolitische Spiele“ lassen sich an diesem Fallbeispiel aufgrund der Komplexität und der hohen Bedeutung des Prozesses kaum nachzeichnen. Zudem vermitteln die Interviewpartner:innen aufgrund der geteilten gemeinsamen Kultur wenig Einblicke in die Intensität und Verläufe einzelner Konfliktlinien. Dennoch wird deutlich, dass im Prozess unterschiedliche Interessen tangiert waren und auch am Verhandlungstisch beraten wurden, was Insourcing auch in stark formalisierten Organisationen „politisch“ macht.

Ein Beispiel sind die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen derjenigen Mitarbeitenden, die zum Aufbau neuer Kapazitäten auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutiert wurden. Den Betriebsräten gelang es dabei nicht, die favorisierte Lösung der vollständigen Übernahme des vorhandenen Tarifs durch die neuen Gesellschaften durchzusetzen. Auch wurden Entscheidungen auf die Zukunft vertagt, da die Standortsicherungsvereinbarung z. B. an das Erreichen bestimmter Kosten- und Effizienzziele gebunden ist (siehe [Kapitel 7.6.1](#) und [Kapitel 7.6.2](#)). Gerade diese Konstruktion generiert zukünftige Entscheidungsnotwendigkeiten, die wiederum Aushandlungen voraussetzen, deren Ausgang ungewiss ist.

Der Fall OEM 2 zeigt hingegen, dass die Beteiligten im Insourcing-Prozess unterschiedliche mikropolitische Strategien und Taktiken einsetzten. Als Ergebnis existierten drei miteinander verwobene, mikropolitisch eingefärbte Aushandlungsprozesse (siehe [Kapitel 6.3](#)). Diese betrafen das Management selbst, das in einem ausdifferenzierten und international operierenden Konzern verschiedene Interessenlagen und Machtasymmetrien aufwies, die im Rahmen eines reflexiven Stakeholder-Managements bearbeitet wurden.

Aufgrund weitgehend unterschiedlicher Interessen mit nur wenigen Gemeinsamkeiten kam es zu massiven Konflikten zwischen Management und Interessenvertretung, in die sich die Akteure machtvoll einbrachten, indem sie sich vor dem Hintergrund eines Stils industrieller Beziehungen vom Typ „offene Konfrontation“ bekämpften und jede Möglichkeit nutzten, ihre Interessen durchzusetzen.

Ein Beispiel dafür, wie Akteure ihr Interesse – das Insourcing einer bestimmten Leistung – mithilfe mikropolitischer Taktiken durchzusetzen imstande sind, liefert der Fall METALLBAU. Mit der Insolvenz wurde das Unternehmen Teil einer Unternehmensgruppe, deren Gesellschafter ihm einen strikten Sparkurs auferlegten. Diese Kostenorientierung führte dazu, dass die Gesellschafter sowohl Investitionen in den veralteten Maschinenpark als auch das Insourcing der Sandstrahlarbeiten ablehnten.

Der zentrale Akteur im nun folgenden „mikropolitischen Spiel“ um das Insourcing war die lokale Geschäftsleitung. Diese war im Grundsatz bereit, dem Kurs zu folgen, und forcierte anstelle der Entwicklung eigener Produktionskapazitäten den Ausbau eines Netzwerks lokaler Unternehmen, über das fehlende eigene Kapazitäten aufgefangen wurden. Überraschenderweise können also auch netzwerkförmige Geschäftsbeziehungen, die häufig mit Outsourcing verbunden sind, ein Insourcing fördern.

Die im Unternehmen vorherrschenden Regeln der Signifikation und Legitimation beinhalteten eine Orientierung, die auf unmittelbare Kostensen-

kung – u. a. durch Einsparung bei den Personalkosten und strikte Kostenkontrolle – und bei entsprechendem Bedarf auf die Auslagerung von Leistungen an andere Unternehmen setzte. Die zentralen Akteure standen einem Insourcing daher skeptisch gegenüber. Für das Unternehmen war es aber ökonomisch sinnvoll, die Leistung des Sandstrahlens nicht mehr fremdzubeziehen; jedoch waren viele frühere Geschäftsleitungen, die diese Position teilten, am Veto der Gesellschafter gescheitert.

Das Insourcing kam trotzdem zustande, weil sich sowohl die Akteurskonstellation als auch die Machtverhältnisse auf Unternehmensebene veränderten. Ein erster zentraler Akteur war die neue Geschäftsleitung, die anders als ihre Vorgänger:innen über weitreichende Entscheidungsbefugnisse verfügte. Frühere Geschäftsführer:innen waren zudem – so die Einschätzung der Interviewten – eher auf ihre Karriere bedacht, suchten Konflikte zu vermeiden und befolgten die Regeln des Unternehmens.

Der zweite Akteur, der sich für das Insourcing einsetzte, war die Produktionsleitung. Ihr Interesse bezog sich vor allem auf die effiziente Gestaltung der Fertigung und sie hatte den fehlenden Ausbau des Maschinenparks schon lange kritisiert. Die für sie zentralen Regeln zielten auf praktikable Lösungen für die Produktionsabläufe. Das Kostenargument akzeptierte sie durchaus, erkannte jedoch aufgrund ihrer Detailkenntnisse, dass Inhouse-Lösungen nicht zwangsläufig zu erhöhten Kosten führen, weil sie durch Prozessvereinfachung die Effizienz steigern können. Das Insourcing des Sandstrahlens war ihr ein Anliegen, da die Fremdvergabe einen hohen Koordinationsaufwand bedeutete und dem Betrieb die Flexibilität bei der Bearbeitung von Aufträgen nahm.

Bei der der Anbahnung des Insourcings war die beschriebene Koalition darauf bedacht, den Insourcing-Prozess vor den Gesellschaftern weitestgehend geheim zu halten und sich in Fragen der finanziellen Folgen abzusichern, denn trotz der formalen Entscheidungsbefugnisse hätte ein offener Konflikt möglicherweise zur Konfrontation und letztlich zum Scheitern des Projektes geführt. Man entschied sich, Akteur:innen aus dem Rechnungswesen hinzuzuziehen, um die Planungen durchzukalkulieren.

Dieser Koalition gelang es letztlich, die jeweiligen Machtquellen zu kombinieren – das aus Ungewissheitszonen resultierende Know-how der Produktionsleitung, die „Hoheit über die Zahlen“ und die verbrieftte Macht der Geschäftsleitung, Investitionsentscheidungen zu treffen. Diese betriebliche Akteurskonstellation markiert eine Interessenkoalition aus Geschäftsleitung, Produktionsleitung und Rechnungswesen, die das Insourcing vorantrieb und umsetzte.

Der langjährigen Produktionsleitung kam dabei eine zentrale Rolle zu, weil sie über die Ressource des Erfahrungswissens verfügte und Probleme im Produktionsablauf sowie die entsprechenden Handlungsbedarfe identifizieren konnte. Zudem eröffnete ihre Expertise die Umsetzung des Insourcings der Sandstrahlarbeiten zu minimalen Kosten, weil der Eigenbau der Strahlkabine die ursprünglich veranschlagten Investitionskosten um die Hälfte reduzierte.

Damit wurde die Grundlage geschaffen, das Insourcing ohne explizite Zustimmung der Gesellschafter umzusetzen, weil eine unauffällige buchhalterische Darstellung möglich war (zu einem ähnlichen Fall, bei dem die Zentralisierung einer Dienstleistung mittels eines nicht inventarisierten Produktionsmittels umgangen wurde, vgl. Wirth 1999).

Der Fall GASE liefert ein Beispiel für einen etwas anders gelagerten Insourcing-Prozess. Hier gelang es dem lokalen Management in einer Allianz mit dem Betriebsrat und Fachabteilungen, sich gegen eine grundlegende Regel zur Personaldeckelung im Konzern und damit gegen das Konzernmanagement durchzusetzen. Das lokale Management legitimierte das Insourcing glaubhaft mit einem externen Zwang.

In der Folge einer Fusion verordnete das neue Konzernmanagement eine strikte Kostenorientierung, die im Wesentlichen darauf abzielte, die positive Bewertung des Unternehmens an den Finanzmärkten sicherzustellen. Dabei besaß der „Headcount“ im Sinne der Logik der Finanzialisierung eine zentrale Signalfunktion; die im Unternehmen gültige Regel lautete: „Es darf unter keinen Umständen zum Aufbau von Personal kommen!“ Die Vehemenz, mit der diese Regel vertreten wurde, zeigt sich in den Interviews mit dem lokalen Management, die die Zerrissenheit zwischen sakrosankt erscheinenden Konzernvorgaben und den praktischen Zwängen, den Betrieb am Laufen zu halten, eindringlich widerspiegeln.

Infolge von Geschäftsaufgabe und Wegfall von Partnerunternehmen – Speditionen, die die Auslieferung von Sauerstoff übernahmen – drohte die Versorgung von Patient:innen zusammenzubrechen. Zeitgleich argumentierte das lokale Management mit dem Fachkräftemangel, der es schwer machte, geeignete Fahrer:innen auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden. Mit dieser Legitimation im Rücken wagte es das lokale Management trotz des Risikos, sich „komplett zu blamieren“ (GASE, Mgt 1), an das Konzernmanagement heranzutreten, um die Einstellung von 70 Fahrer:innen ehemaliger Zulieferer zu ermöglichen.

7.5 Betriebsräte und Mitbestimmung in Insourcing-Prozessen

Insourcing ist explizit und implizit in die Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen integriert. Laut Betriebsverfassungsgesetz hat der Betriebsrat ein Beratungsrecht in Fragen der Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG), das auch ein Insourcing vormals ausgegliederter Leistungen einschließt. Dabei kann der Betriebsrat in Betrieben mit 100 und mehr Mitarbeitenden auch einen Vertreter bzw. eine Vertreterin der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen. Über die so eingebrachten Vorschläge des Betriebsrats kann sich das Management jedoch nach ausreichender Beratung hinwegsetzen und einseitig handeln.

Dem Betriebsrat bleibt – wie bei wirtschaftlichen Entscheidungen eigentlich immer – nur die Bearbeitung der Folgen des (Nicht-)Insourcings. Dazu gehören beispielsweise die Mitwirkung bei personellen Einzelmaßnahmen (z. B. §§ 99 ff. und 102 BetrVG), die Mitbestimmung bei Fragen der Arbeitsorganisation (§§ 90 und 91 BetrVG), die Beratung und Mitbestimmung von Maßnahmen zur Berufsbildung (§§ 96 ff. BetrVG) sowie ggf. die Beratung von Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) und die Mitbestimmung bei einem Interessenausgleich und Sozialplan (§§ 112 ff. BetrVG). Diese Rechte können – wie im Fall OEM 2 – von kompetenten Interessenvertretungen als Mitbestimmungsrechte und im Rahmen von „Paketlösungen“ auch miteinander kombiniert werden.

Unsere quantitativen Ergebnisse zeigen, dass Betriebsräte in 12 Prozent der Fälle in die Managemententscheidung zum Insourcing involviert sind. Wenn wir nur die Betriebe mit Betriebsrat berücksichtigen, bestimmen Betriebsräte nach Managementangaben in etwa einem Drittel aller Fälle bei einer Insourcing-Entscheidung mit (Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024, S. 84f.).

Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass sich die Träger der Mitbestimmung in zwei Dritteln der Fälle nicht in den Insourcing-Prozess einbringen. Dies ist ein überraschend hoher Wert, da den Betriebsräten im Falle eines Insourcings die oben genannten Beteiligungsrechte zustehen, und zwar im Fall von – auch in Corona-Zeiten relevanten – Umstrukturierungen, bei denen auch mittels eines Insourcings Beschäftigung gesichert werden könnte (§ 92a BetrVG; Hertwig/Wirth 2019).

Auch unsere Fälle, bei denen Betriebsräte etabliert sind – also alle Fälle außer ANLAGENBAU – lassen sich nach dem Grad der Mitbestimmung im Insourcing-Prozess unterscheiden. In den ausführlich dargelegten Fällen OEM 1 und OEM 2 waren die Betriebsräte Promotoren einer Veränderung der Wertschöpfungstiefe. Dies ist keine Überraschung, denn bei den Endher-

stellern in der Automobilindustrie als organisatorischer Hochburg der IG Metall sind Betriebsrat und Gewerkschaft besonders einflussreich. Trotzdem unterscheiden sich die Fälle.

Bei OEM 1 drängte der Betriebsrat auf ein Insourcing, um eine Zukunftsperspektive für das Unternehmen und die Beschäftigten zu erlangen. Dabei akzeptierte er auch einen „sozialverträglichen“ Abbau von Beschäftigung als Element eines Kompromisses. Insofern waren die Praktiken der Interessenvertretung zunächst auf die Kernbelegschaft fokussiert und der Grad des Netzwerkbewusstseins und der praktizierten Netzwerkorientierung war niedriger als im Fall OEM 2.

Im Fall OEM 2 kam es als Ausdruck der Netzwerkorientierung zu einer produktiven Verknüpfung von Organizing-Aktivitäten im Umfeld des Unternehmens mit Aus- und Verhandlungsprozessen innerhalb des Unternehmens, bei denen eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Interessenvertretungen erfolgte. In Anlehnung an Sydow (1991) kann hier von einem „Mitbestimmungsnetzwerk“ gesprochen werden. Die Nutzung der Ressourcen in den Interaktionen mit dem Management mündeten letztendlich in ein Insourcing; insofern sind dies inklusivere Praktiken als im Fall OEM 1.

Auch der Grad des Konflikts unterscheidet sich in beiden Fällen. Bei OEM 1 wurde trotz aller Kämpfe ein eher kooperatives Co-Management fortgeschrieben und auf die Transformation des Unternehmens ausgedehnt. Im Fall OEM 2 wandelte sich das dominante Interaktionsmuster von kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management zu einer offenen Konfrontation, in der das Insourcing durchgesetzt wurde.

Im Fall ZULIEFERER erfolgte der Insourcing-Prozess der Intralogistik aus eher marktlichen Beziehungen durch letztendlich kooperative Interaktionen mit dem Management. Die Interessenvertretung mobilisierte dafür in einem Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen ihre Expertise als Ressource – aber im Unterschied zum Fall OEM 1 vor dem Hintergrund ihres Leitbilds „Gute Arbeit“. Somit war sie stark normativ motiviert und mit einem hohem Netzwerkbewusstsein und einer Netzwerkorientierung ausgestattet. Sie nutzte ihre innerbetrieblichen Ressourcen für Beschäftigte im interorganisationalen Beziehungszusammenhang und handelte hochgradig inklusiv.

Bei GASE war die (Wieder-)Eingliederung von Speditionsfahrer:innen Wasser auf die Mühlen des Betriebsrats, der schon früher auf die Bedeutung des Fuhrparks verwiesen und vehement, aber vergeblich gegen dessen Auslagerung gekämpft hatte. Letztlich wurde ein großer Teil der Logistik an selbst-

ständige Speditionen ausgelagert. Der Betriebsrat nahm beim Insourcing eine proaktive Rolle ein, indem er die große Bedeutung der Fuhrparkleistungen immer wieder gegenüber dem Management herausstellte. Probleme und Auseinandersetzungen resultierten hier weniger aus dem Insourcing-Prozess als aus den Folgen der Fusion mit ausländische, dessen Kultur mittlerweile auch die Arbeitsbeziehungen bei GASE prägte.

Die Konflikte lagen darin begründet, dass der Handlungsspielraum des deutschen Managements beschränkt wurde, sodass der Betriebsrat seinen Verhandlungspartner verlor, mit dem in kooperativen Interaktionen im Rahmen einer kooperativen Konfliktverarbeitung Vereinbarungen getroffen werden konnten. So konnte der Betriebsrat nicht verhindern, dass ein Haustarifvertrag für die neuen Gesellschaften abgeschlossen wurde, der die in der Chemiebranche erzielten Tarifloohnerhöhungen zunächst auf ein Prozent deckelte.

In unserem Sample der Fallstudienbetriebe finden sich aber auch Betriebsräte, die nicht in die entsprechenden Insourcing-Projekte involviert waren. Dabei variierten die Haltungen und Sichtweisen zwischen einer wohlwollenden Kenntnisnahme, der faktischen Bestätigung der ablehnenden Haltung gegenüber Outsourcing und dem Ausschluss aus dem Insourcing-Prozess durch Nicht-Information.

Letzteres trat beispielsweise im Fall MASCHINENBAU ein. Hier befand sich das Unternehmen in einer existenzgefährdenden Situation, da der einzige Lieferant seine Chipfertigung, von der eine gefährliche Abhängigkeitssituation entstanden war, aufgegeben hatte. Insofern war das Management bemüht, die Probleme der Single-Sourcing-Strategie „eigenständig“ zu klären und informierte weder den Betriebsrat noch die Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat.

Im Fall KUNSTSTOFFE sah sich der Betriebsrat in seiner kritischen Haltung gegenüber Outsourcing bestätigt und nahm jedes Insourcing wohlwollend zur Kenntnis. Daran anknüpfend bearbeitete er die Folgen des Beschäftigungsaufbaus durch Insourcing mit einem Interaktionsmuster vom Typ „kooperative Konfliktverarbeitung“ und achtete insbesondere auf die tarifvertragsgerechte Eingruppierung der neuen Mitarbeitenden.

Bei METALLBAU nahm der Betriebsrat – zumindest nach Auslegung der interviewten Managementvertreter:innen im Betrieb, da der Betriebsrat nicht für ein Interview zur Verfügung stand – eine überaus passive Rolle ein. Er würde über die Insourcing-Pläne informiert, äußerte sich aber offenbar nicht weiter dazu. Möglicherweise war dies der Fall, weil es sich hier um eine unstrittige und als eher positiv wahrgenommene Entwicklung handelte, viel-

leicht aber auch aufgrund von Überlastung des Gremiums, das ohne Freistellung nach Paragraph 38 Betriebsverfassungsgesetz arbeiten musste.

Im Fallbetrieb FLEISCH beschränkte sich der arbeitgebernahe Betriebsrat darauf, die von außen erzwungenen Insourcing-Maßnahmen zu begleiten. Herausforderungen stellten sich hinsichtlich der Integration der neuen mittel- und osteuropäischen Stammbeschäftigten, die die deutsche Sprache oft nicht gut beherrschten. Der Betriebsrat identifizierte Gruppen, die sich einer betrieblichen Integration eher entzogen und auch für die Interessenvertretung nur schwer erreichbar waren. Auf die Angleichung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wirkte er nicht hin, weshalb – den Angaben der Interviewten zufolge – für eine Übergangsphase Bedingungen unterhalb des Niveaus der früheren Stammebelegschaft galten, z. B. in Bezug auf Urlaubsansprüche.

Uns erscheint es wichtig zu betonen, dass das Insourcing insbesondere in den Fällen, in denen die Interessenvertretungen als Promotoren des Insourcings aktiv waren, mehr oder minder umkämpft war. Die Durchsetzung erfolgte aber nicht durch Streik oder andere Arbeitsk Kampfmaßnahmen, wie manche Gewerkschaftspraktiker:innen raten (vgl. z. B. Niemerg et al. 2021). Zentral war vielmehr der mikropolitisch geschickte Einsatz unterschiedlicher Ressourcen in Aus- und Verhandlungsprozessen durch verschiedene, aber aufeinander abgestimmt handelnde Interessenvertretungen, z. B. Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat.

Zudem war es wichtig, Gelegenheitsfenster für ein Insourcing zu erkennen, was häufig durch einen engen Kontakt mit dem Management begünstigt wurde. Insofern wird Insourcing – trotz aller Konflikte – durch eher kooperative Arbeitsbeziehungen begünstigt.

7.6 Folgen von Insourcing

Das Insourcing von Leistungen stellt in den Unternehmen eine mehr oder minder umfangreiche Restrukturierung dar, die sich – ungeachtet des (Nicht-)Erreichens unmittelbar intendierter Zielsetzungen – auf verschiedenen Ebenen auswirkt. Die Folgen und auch die unbeabsichtigten Nebenfolgen von Insourcing können sich dabei für verschiedene Akteursgruppen unterschiedlich darstellen.

Unterscheiden lassen sich Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Prozesse ([Kapitel 7.6.1](#)), auf die Beschäftigten (Stammebelegschaft und neu

eingestelltes Personal, soweit vorhanden; [Kapitel 7.6.2](#)), auf die Interessenvertretung ([Kapitel 7.6.3](#)) und auf die soziale Ordnung im Betrieb ([Kapitel 7.6.4](#)), die ggf. einen Strukturwandel, also eine Veränderung der Ressourcen, Machtverteilung und Regeln erlebt ([siehe Kapitel 2.4](#)).

7.6.1 Auswirkungen auf das Unternehmen

Die Auswirkungen der Insourcing-Projekte auf das Unternehmen lassen sich anhand der quantitativen Befragung für das Verarbeitende Gewerbe darstellen. Über die gesamte Stichprobe hinweg sieht ein Großteil der befragten Managementvertreter:innen die Effekte positiv, beispielsweise die gestiegene Qualität von Leistungen aufgrund von Insourcing. Auch gibt die Mehrzahl der Interviewten an, dass im Unternehmen neues Wissen aufgebaut werden konnte.

Dieser Befund lässt sich anhand zahlreicher Fallstudien illustrieren, allen voran an OEM 1. Dieses Unternehmen erschloss sich gänzlich neue Innovationsfelder der Elektromobilität und legte damit die Grundlage für eine Transformation mit Zukunft. Auch bei OEM 2 kam es zu einem Wissenszuwachs, der z. B. in Produktion, F&E, Qualitätsmanagement und Vertrieb verwertet werden kann. In den untersuchten Kleinbetrieben waren ebenfalls neue Kompetenzen erforderlich, was durch die Weiterqualifizierung von Beschäftigten in Angriff genommen wurde.

Die Unternehmen wurden gebeten, die Kosteneffekte, die durch das Insourcing von Leistungen realisiert wurden, im Vergleich zum früheren Fremdbezug über den Markt oder das Netzwerk zu bewerten. Interessanterweise fiel die Bewertung von Kosteneffekten sehr gemischt aus. Eine Reduktion der Gesamtkosten meldete nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen; auch verzeichneten nicht alle Unternehmen gesunkene Koordinationskosten als Resultat der Eingliederung.

Diese Befunde spiegeln sich auch in den Fallstudien wider. Zwar war in den Unternehmen keineswegs von einer „Kostenexplosion“ infolge des Insourcings die Rede, allerdings verzeichnete man auch keine größeren Einsparungen. Dies verwundert nicht, denn in den meisten unserer Fälle waren es nicht Kostenmotive, die die Unternehmen dazu veranlassten, Leistungen einzugliedern, sondern externe Zwänge (z. B. gesetzliche Regelungen bei FLEISCH und Wegfall der externen Spediteure bei GASE), strategische Überlegungen zur Neupositionierung entlang der Wertschöpfungskette (OEM 1) oder die Ökonomisierung der operativen Tätigkeiten (METALLBAU).

Das Insourcing im Rahmen der Strategie zur Elektromobilität im Fall OEM 1 ist sicherlich eine Ausnahmeerscheinung, weil hier konzernweit Prozesse und Standorte in erheblichem Umfang betroffen sind. Da hier eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells vorgenommen wird, kann man diese Veränderungen als transformativ bezeichnen. Die Folgen und Risiken lassen sich in diesem Fall kaum abschätzen, weil es sich um einen noch immer laufenden Prozess handelt, im Zuge dessen unterschiedliche (Teil-)Entscheidungen getroffen werden müssen.

Gleichzeitig verändern sich Rahmenbedingungen, die das Unternehmen nicht oder nur begrenzt beeinflussen kann, z. B. die Nachfrage nach Elektrofahrzeugen, der Markteintritt neuer Wettbewerber, rechtliche Vorgaben oder staatliche Unterstützungsprogramme in einzelnen Weltmarktsegmenten). Erkennbar ist, dass die konzerninterne Verteilung von Verantwortlichkeiten auch eine Veränderung der Machtstellung einzelner Standorte im Konzern bewirkt. Der zum Teil erhebliche Aufbau von Beschäftigung wird auch die sozialen Beziehungen an den Standorten neu austarieren.

Das Insourcing des technischen Supports bei OEM 2 war zwar quantitativ weniger umfangreich, aber als Mosaikstein einer umfassenden strategischen Neuorientierung ebenso Element einer weitreichenden Neuorientierung, nämlich der „Amazonisierung“ des Geschäfts. Vor diesem Hintergrund war die Integration des technischen Supports eine legitime Maßnahme, die dem Standortmanagement Handlungsspielraum und als Folge der „erfolgreichen“ Umsetzung auch Legitimität verschaffte.

Auch in diesem Fall zeigen sich vielfältige Rückwirkungen auf das Unternehmen. Das Management konnte nicht nur die mit der Koordination der zwischenbetrieblichen Beziehung verbundenen Transaktionskosten einsparen, sondern auch die Daten internalisieren, die im Kundensupport anfallen. Damit gelang es ihm, F&E, Produktion und Qualitätsmanagement zu verbessern und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit und -bindung zu steigern.

Zudem konnte es die Daten auch in der Zusammenarbeit mit Lieferanten und mit Werkstätten nutzen und so die Effektivität und Effizienz erhöhen. Zugleich intendierte das Management, mittels der gewonnenen Daten neue Geschäfte zu generieren, also ganz im Sinne des „resource-based view“ des strategischen Managements unternehmensinterne Fähigkeiten durch das Angebot neuer Produkte am Markt zu verwerten.

Im Zuge der sukzessiven Eingliederung der Callcenter-Beschäftigten in den technischen Support – zunächst über eine Tochtergesellschaft von OEM 2 und später durch Direktanstellung – stiegen auch die Personalkosten für die operative Durchführung des technischen Supports, weil die Löh-

ne, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen bei OEM 2 deutlich besser waren.

Der Fall OEM 2 ist ein Beispiel dafür, dass strategische Vorteile mit höheren Kosten einhergehen. Dies dürfte in vielen Fällen so sein. Entscheidend für ein Insourcing ist in dieser Konstellation, dass in den Konzernzentralen eine machtvolle Umbewertung zugunsten von strategischen Optionen erfolgt und damit die allein schon durch den Controlling-Apparat fokussierten Kosten zunächst in den Hintergrund treten.

Allerdings wurde der Kostenanstieg durch eine nicht tarifvertragskonforme Eingruppierung und den Ausschluss bestimmter Sozialleistungen gedämpft, wie es uns in [Kapitel 7.6.2](#) nochmals begegnen wird. Zudem erlangte OEM 2 Zugang zu hochqualifizierten Beschäftigten, was produktivitätssteigernde Effekte und damit lohnstückkostensenkende Effekte hatte. Gleichwohl kamen auch Konfliktkosten hinzu, weil das Management die Gangart nach dem Insourcing derart verschärfte, dass es sich in Sachfragen kaum noch mit dem Betriebsrat einigen konnte. So praktiziert es jetzt eine „Dauereinigungsstelle“ unter neutralem Vorsitz.

Die Veränderungen, die durch das Insourcing des Callcenters in OEM 2 ausgelöst wurden, hatten nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen, sondern in begrenztem Maße auch auf dessen Kontexte. Im Unternehmen selbst und damit auch in der Branche kam es zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung, die allerdings nicht auf andere Funktionen ausgedehnt wurde. Nachahmungseffekte blieben aus, auch weil keiner der Akteure das Insourcing propagierte, sodass ein neues Leitbild für die Automobilproduktion hätte entstehen können.

Eine überwältigende Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass Abhängigkeiten durch das Insourcing reduziert werden konnten. Ebenso verbesserte sich die Kontrolle der Wertschöpfungskette, was darauf verweist, dass Insourcing Lieferketten zwar verkürzen kann, aber dennoch ein mehr oder minder großes Beschaffungsvolumen bleibt.

Im Fall OEM 1 umgeht man künftig ehemalige Zulieferer, ist jedoch infolge des Aufbaus von Fertigungskapazitäten darauf angewiesen, die früher vom Zulieferer bezogenen Vorprodukte einzukaufen. Der Aufbau neuer Beschaffungskanäle erlaubt eine bessere Kontrolle der nunmehr kürzeren Wertschöpfungskette, führt aber auch zur Notwendigkeit, neue Beschaffungswege zu erschließen und zu koordinieren. Dabei muss zusätzlich den Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes Rechnung getragen werden.

Anders stellt sich die Situation im Fallbetrieb FLEISCH dar, denn hier bestand vormals ein Onsite-Werkvertrag, der im Wesentlichen eine Arbeits-

kräftestrategie darstellte, nicht aber mit der Beschaffung von Gütern einherging.

Bei den weiteren Fallstudien zeigen sich große Unterschiede hinsichtlich der Folgewirkungen für das Unternehmen und die betrieblichen Abläufe, die zum Teil mit der Intensität bzw. Reichweite der Insourcing-Projekte variieren (siehe Kapitel 6.5).

Beim Fallbetrieb METALLBAU sind die Folgen des Insourcings insgesamt eher gering. Das Unternehmen investierte in eine Strahlkabine, die zum Teil selbst hergestellt werden konnte. Sowohl in puncto Investitionskosten als auch bezüglich der dauerhaften Folgekosten waren die Belastungen überschaubar. Eine Person – früher Leiharbeiter:in – wurde fest angestellt; eine weitere Neueinstellung ist in Planung.

Im Hinblick auf die Arbeitsabläufe ergaben sich positive Effekte, denn Flexibilitätssteigerung und Zeitersparnis beim Sandstrahlen fallen gerade für die betroffene Produktionsleitung ins Gewicht, weil Transporte und Wartezeiten vermieden werden. Zugleich konnte das Unternehmen eine geringfügige Reduktion der Produktionskosten realisieren, da die zusätzlichen Personalkosten für die Neueinstellung unter Berücksichtigung der Material- und sonstigen Kosten unter den ehemaligen Beschaffungskosten liegen.

Auch im Fallbetrieb ANLAGENBAU profitierte das Unternehmen von verringerten Transaktionskosten sowie Qualitäts- und Flexibilitätssteigerungen. Die Kontrolle der Leistungsprozesse ermöglicht es dem Unternehmen, besser auf Kundenwünsche eingehen zu können; auf diese Weise kann es Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz generieren.

Das Insourcing passte sich in die bereits früher verfolgte Human-Resources-Strategie ein, vorhandene Mitarbeitende breit zu qualifizieren, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und funktionale Flexibilität zu ermöglichen. Die Kosten für die notwendigen Schulungen und der gestiegene Aufwand für die interne Koordination werden als negative Folgen des Insourcings wahrgenommen, was eine Gesamtbetrachtung der (Netto-)Kosten bzw. Ersparnis erschwert.

Der Fall KUNSTSTOFFE betraf das Insourcing einer Kantine. Ausgangspunkt für diesen Prozess waren nicht nur unterschiedliche Vorstellungen des Auftraggebers und des Kantinenbetreibers, sondern auch die Durchsetzung von Compliance bei vertraglichen Vereinbarungen, Mindestlöhnen und lebensmittelrechtlichen Vorschriften. Die Umsetzung des Insourcings führte zu gestiegenen Kosten für das Unternehmen, weil Investitionen getätigt wurden und die Mitarbeitenden in diesem Bereich nun nach dem Tarifvertrag für die kunststoffverarbeitende Industrie bezahlt werden.

Gleichzeitig konnte das Unternehmen Transaktionskosten, Gewinn- und Gemeinkostenzuschläge einsparen und damit die gestiegenen Kosten weitgehend kompensieren. Darüber hinaus signalisierte das Insourcing der Kantine Wertschätzung gegenüber der Belegschaft, die – so die Wahrnehmung der Akteure – auch als Anreiz wirkte, motivierter und damit produktiver zu arbeiten.

In den größeren Unternehmen bzw. bei umfassenderen Insourcing-Projekten sind die Auswirkungen naturgemäß folgenreicher. Da der Insourcing-Prozess im Fallbetrieb FLEISCH zum Ende der Erhebungen noch nicht abgeschlossen war, lassen sich die Auswirkungen auf Unternehmen und Abläufe hier nicht abschließend darstellen, jedoch sind äußerst ambivalente Effekte erkennbar. In diesem Fall wurden bereits vormals im Unternehmen tätige Werkvertragsarbeitskräfte vom Betrieb als früherem Werkbesteller übernommen.

Eine Änderung der Abläufe selbst erfolgte nicht; gleichwohl eröffnete die Organisation der Produktion über Festangestellte neue Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle von Arbeitskräften, die bei einem Werkvertragsverhältnis legal nicht gegeben waren (Hertwig/Wirth 2021). Dies betrifft beispielsweise die Befugnis von Vorgesetzten, Arbeitskräften direkte Anweisungen zu geben oder die Arbeitsleistungen und die Qualität der Arbeit zu kontrollieren. Koordinationskosten und Qualitätseinbußen, die ein Problem werkvertraglicher Organisation waren, wurden damit vermutlich reduziert.

Allerdings hatte die Übernahme der Werkvertragsarbeitskräfte zur Folge, dass sich die Zahl der Festangestellten mehr als verdoppelte. Die Herausforderung, die neuen Beschäftigten in den Betrieb zu integrieren, zeigen sich an vielen Stellen, z. B. bei Fragen zur Geltung vorhandener Tarifregelungen, aber auch bei der Sozialintegration von Arbeitskräften mit geringen Deutschkenntnissen oder der Administration der Beschäftigungsverhältnisse.

ZULIEFERER profitierte von einer Restrukturierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Diese wurde zum einen durch die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung maßgeblich vorangetrieben, zum anderen in Zusammenarbeit mit Beschäftigten und lokalem Management im Rahmen eines moderierten Prozesses, den eine gewerkschaftsnahe Beratungsfirma mit Duldung des Top- und mittleren Managements durchführte.

Dabei wurden erweiterte wirtschaftliche Kriterien verwendet, die neben den Kosten für eine Dienstleistung auch die Aspekte Zeit und Qualität berücksichtigen. Indem zusätzlich Prozessanalysen vorgenommen wurden, für die das lokal vorhandene Wissen genutzt wurde, und verstärkt digitale Technologien im Arbeitsprozess eingesetzt werden, realisierten die Akteure zu-

sätzliche Steigerungen der Arbeitsproduktivität und reduzierten die Lohnstückkosten.

Eng damit verknüpft ist eine reflektiertere Betrachtung von Wertschöpfungsketten und Controlling-Daten. Durch das Insourcing eingetretene Kostensteigerung (z. B. höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten) wurden durch Flexibilisierung des Personaleinsatzes, ein professionelles Personalmanagement, die veränderte Nutzung von Leiharbeit als Rekrutierungsinstrument für leistungsfähige Arbeiter:innen und – trotz aller Verbesserungen – untertarifliche Bezahlung kompensiert. Zugleich profitierte das lokale Management auch von den sich entwickelnden kooperativeren Arbeitsbeziehungen und der Standortsicherung.

Dieser Insourcing-Fall hatte unternehmensweite Rückwirkungen, weil das Konzernmanagement versuchte, die untertarifliche Bezahlung, die als Gegenstand eines Kompromisses zwischen Management und Interessenvertretung ausgehandelt worden war, im gesamten Konzern durchzusetzen. Damit geriet die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung konzernweit unter Druck.

Da eine Reflexion dieses Insourcing-Falles nicht erfolgte und die Praktiken der Optimierung nicht über die betroffene Verwaltungsstelle der IG Metall hinaus ausstrahlen, kam es nicht zu einem branchenweiten Insourcing-Trend oder zumindest zu Versuchen der branchenweiten Verankerung. Auch die Kontexte blieben in der Folge unberührt.

Im Fall MASCHINENBAU erfolgte das Insourcing einer Chipfertigung, weil der bisherige Anbieter aus dem Geschäft ausstieg und das Unternehmen von seiner Zulieferung abhängig war, ohne die es kein einziges Produkt hätte ausliefern können. Insofern handelte es sich beim Insourcing um eine „Notmaßnahme“, die dem Anbieter einen recht weit gehenden Verhandlungsspielraum verschaffte. Die stark ausgeprägte Abhängigkeit vom Zulieferer wurde dann mit einem „Übergabeprozess“ beendet, in dessen Verlauf der Zulieferer sein Wissen an den Abnehmer übertrug. Insourcing war in diesem Fall ein Mittel zur Existenzsicherung.

7.6.2 Folgen für Beschäftigung, Stammbesellschaft und neu Eingestellte

In der quantitativen Befragung gibt der Großteil der Managementvertreter:innen an, Insourcing habe Vorteile für die Beschäftigten gebracht. Dies spiegelt sich beispielsweise im Aufbau von Beschäftigung in den Unterneh-

men. Bei OEM 1 entstanden neue Geschäftsbereiche mit mehreren Hundert Beschäftigten; auch bei FLEISCH wurden mehrere Hundert ehemalige Werkvertragsarbeitskräfte eingestellt. In den kleinen und mittleren Unternehmen liegt die Zahl der Neubeschäftigten naturgemäß niedriger.

Auswirkungen auf die Stammebelegschaft lassen sich im Fall METALLBAU nicht feststellen. Das Insourcing wurde allerdings als Signal gewertet, dass sich die Dinge zum Positiven verändern und das Unternehmen an Stabilität gewinnt. Die Investition und das Commitment in Bezug auf Neueinstellungen entfalteten eine wichtige Signalwirkung für die Beschäftigten.

Positive Auswirkungen auf die Beschäftigung bestehen in den meisten Fällen darin, dass neue Beschäftigte eingestellt werden, die nun in den Genuss besserer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kommen – sei es, weil ein Tarifvertrag existiert oder weil die neuen Beschäftigten eine Festanstellung erhalten. Im Fall KUNSTSTOFFE wurden beispielsweise Beschäftigte für die Kantine eingestellt und profitierten dabei vom Branchentarifvertrag der kunststoffverarbeitenden Industrie.

Ungeachtet der Verbesserung dokumentieren unsere Fallstudien jedoch, dass das Niveau der Arbeitsbedingungen der Stammebelegschaft häufig nicht oder nicht vollständig erreicht wurde. Dies gilt z. B. für die Werkvertragsarbeitskräfte bei FLEISCH. Hier profitierten die neuen Beschäftigten von einer Annäherung an die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Stammebelegschaft, jedoch setzte das Unternehmen nicht alle Regelungen um und weitete sie auf die neuen Beschäftigten aus. Dies führte zu Spannungen und zu Unzufriedenheit in der Belegschaft.

Im Fall GASE kommen die 70 neuen Fahrer:innen nur zum Teil in den Genuss des geltenden Haustarifvertrags. Laut einem Betriebsratsmitglied führte der Haustarifvertrag dazu,

„dass diese abartigen Lohnunterschiede [zwischen der Stammebelegschaft von GASE und den Fahrer:innen der Subunternehmen] ausgeglichen wurden, dass klare Regeln für Urlaubsgelder, für Weihnachtsgelder oder für eine variable Vergütung da sind, dass dreißig Tage Urlaub gezahlt werden und so weiter. Und dass andere Regelungen des Manteltarifvertrags auch gelten, das war früher in den Buden nicht.“ (GASE, BR 2)

Allerdings wurde bei der Übernahme der Beschäftigten vereinbart, dass diese nur begrenzt von Tarifierhöhungen profitieren; die Steigerung wurde im Rahmen von Verhandlungen auf ein Prozent gedeckelt. Auch im Fall OEM 1 wurden neue Belegschaftsteile zu guten Beschäftigungsbedingungen ange stellt, die jedoch das Niveau der vorhandenen Tarifvertragsregelungen in manchen Punkten unterschritten.

Die Callcenter-Beschäftigten, die zu OEM 2 wechselten, erfuhren trotz der Konzessionen im Insourcing-Prozess eine deutliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Arbeitsplätze im internen Arbeitsmarkt eines Großunternehmens waren sicherer und ermöglichen Karrieren, mit denen die ursprünglichen Konzessionen wieder kompensiert werden konnten. Die Beschäftigten erhielten eine bessere Bezahlung, hatten kürzere Arbeitszeiten und konnten Gleitzeit nutzen, statt Schichtarbeit zu verrichten.

Insgesamt erhielten die Beschäftigten durch das Insourcing eine geregeltere Arbeit mit niedrigerem Arbeitsdruck, nicht zuletzt wegen des Endes der projektbasierten Beschäftigung und einer wirksamen Mitbestimmung. Trotzdem sind sie wegen der weiterhin bestehenden Inkonsistenzen der Arbeitsbedingungen unzufrieden.

7.6.3 Folgen für Betriebsrat und Mitbestimmung

Interessenvertretungsgremien sind in Entscheidungen zum Insourcing in unterschiedlichem Maße involviert. Wo Betriebsräte existieren, sind diese unserer quantitativen Managementbefragung zufolge in 34 Prozent der Unternehmen beteiligt, wenn es um Insourcing-Fragen geht. Diese Größenordnung verwundert nicht, denn Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte ergeben sich bei Insourcing in der Regel nur aus nachgelagerten bzw. daraus resultierenden Sachverhalten wie der Veränderung betrieblicher Abläufe, dem Aufbau von Personal oder Qualifizierungsbedarfen.

In vielen unserer Fallstudienbetriebe ist der Betriebsrat intensiv an Planungen zum Insourcing beteiligt; in einigen Fällen tritt er sogar als Initiator, zumindest aber als Promoter des Insourcings auf den Plan. Dies gilt insbesondere für die Fälle OEM 1, OEM 2 und ZULIEFERER.

Auch im Fall GASE lässt sich das Insourcing letztlich als Erfolg für den Betriebsrat lesen, denn die Interessenvertretungen hatten bereits früher darauf verwiesen, dass eine Auslagerung der Logistik an selbstständige Speditionen zahlreiche Nachteile mit sich bringt.

Am Beispiel von OEM 1, wo das Insourcing im Rahmen weitreichender strategischer Entscheidungen zum Aufbau einer Batteriefertigung umgesetzt wurde, lässt sich die besondere Rolle des Betriebsrats illustrieren, dessen Mitglieder schon lange vor der Entscheidung auf die Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung in Sachen Elektromobilität hingewiesen hatten.

In den Planungen zur Umsetzung des Insourcings war der Betriebsrat über die verschiedenen Gremien Standort-, Gesamt- und Konzernbetriebsrat

intensiv eingebunden. Die komplexen Abstimmungsprozesse wurden zu verschiedenen Zeitpunkten und mittels einer Bandbreite an Formaten wie z. B. Workshops, Symposien und Klausurtagungen bewerkstelligt.

Die starke Beteiligung im Fall OEM 1 ist Ausdruck der Mitbestimmungskultur des Unternehmens und spiegelt eingespielte Praktiken der Mitbestimmung, die bei Entscheidungen generell zum Tragen kommen und eine enge Abstimmung sowie einen Interessenausgleich vorsehen. Zugleich lässt sich konstatieren, dass die konstruktive Beteiligung der Betriebsräte die vorhandene Kultur stärkt und damit die Einflusschancen reproduziert.

Im Fall FLEISCH stand der Betriebsrat vor mehreren Herausforderungen. Da die Beschäftigtenzahl infolge der Übernahme ehemaliger Werkvertragsarbeitskräfte stark anwuchs, stieg auch die Zahl der Betriebsratsmitglieder. Die interne Arbeitsfähigkeit war damit vordergründig zwar gestiegen, jedoch mussten sich die Abläufe zwischen den alten und den neuen Mitgliedern erst einspielen.

Auch aufgrund der mangelnden Deutschkenntnisse mancher Beschäftigter und neuen Betriebsratsmitglieder sahen sich die Betriebsräte vor neuen Aufgaben, zu denen gehörte, die neuen Belegschaftsgruppen anzusprechen und einzubinden. Hierbei waren neben den Sprachbarrieren auch kulturelle Barrieren zu überwinden; zudem bargen die Aushandlungen über eine Anpassung der Arbeitsbedingungen erhebliches Konfliktpotenzial.

In einigen unserer Fallstudienbetriebe nahm der Betriebsrat eine eher passive Haltung ein. Im Fall METALLBAU wurde er seitens der Geschäftsleitung nicht beteiligt, forderte aber auch keinerlei Beteiligung ein. Dies liegt vor allem in der kleinbetrieblichen Struktur und den geringen Zeitressourcen des dreiköpfigen Betriebsrats begründet, der nicht über eine Freistellung für die Betriebsratsarbeit verfügt.

Letztlich gelang die Eingliederung auch ohne Zutun des Betriebsrats. Fraglich ist aber, ob dieser nicht auf eine Ausweitung der Insourcing-Pläne hätte hinwirken können. Seine Beteiligung hätte es mitunter ermöglicht, weitere Vorteile für die Belegschaft und insbesondere die eingegliederten Personen zu verhandeln. Diese Option nutzte der Betriebsrat nicht, vermutlich weil sich das Gremium in diesem Fall auf die Aufgaben des Tagesgeschäfts fokussiert und keine weiterreichende strategische Perspektive hat.

7.6.4 Auswirkungen auf die sozialen Ordnungen

Die Insourcing-Prozesse wirken in unterschiedlichem Ausmaß auf die soziale Ordnung des Betriebs bzw. Unternehmens zurück. Dies betrifft die Veränderung der Regeln der Signifikation und Legitimation im Hinblick auf Normen und Werte, aber auch Leitlinien in Bezug auf das als legitim und sinnvoll erachtete (Management-)Handeln. In einigen Fällen geht das Insourcing auch mit einem Wandel der Machtbeziehungen einher und erhöht die Einflusschancen bestimmter Akteursgruppen.

Auffällig ist in vielen unserer Fallstudien, dass Insourcing entgegen früherer Leitlinien und Glaubenssätze stattfand, denen zufolge Leistungen aus, aber nicht eingegliedert werden sollten. In größeren Konzernen spielten hierfür häufig Vorgaben für Headcounts eine Rolle.

Bei GASE beispielsweise brachte das Insourcing einen Widerspruch zwischen den Markterfordernissen („Sauerstoff muss mittels verlässlicher Logistik zu den Kund:innen kommen“) auf der einen und der Finanzmarktorientierung („Beschäftigungsaufbau muss vermieden werden“) auf der anderen Seite zum Vorschein. Dies spiegelt sich auch in den verschiedenen Akteuren bzw. Managementgruppen wider. Die vormals dominante und nicht hinterfragte Regel, keine Neueinstellungen vorzunehmen, wurde angesichts des Wegbrechens von Spediteuren durchbrochen.

Damit ging nicht nur eine Umdeutung der Bereiche einher, die als relevant angesehen wurden; auch und vor allem das Regelsystem im Unternehmen änderte sich. Zukünftige Entscheidungen können sich nun mit dem Argument „Damals wurden ja auch neue Leute eingestellt“ diskursiv auf das neue Regelsystem beziehen, das sich also in rekursiven Prozessen stabilisieren könnte. Setzen sich bei zukünftigen Entscheidungen jedoch andere Argumente durch, kann es auch zu einem Rückfall und damit zu einem erneuten Strukturwandel in Form einer Regeländerung kommen.

Hinsichtlich des Wandels der sozialen Ordnung lassen sich in den Fallbetrieben Veränderungen der Machtbalance feststellen, z. B. im Fall METALLBAU, wo die Geschäftsführung ihre Machtposition gegenüber dem Konzern bzw. Gesellschafter durch ein erfolgreiches Insourcing-Projekt festigen konnte. Auch die organisationalen Regeln veränderten sich, da Insourcing nunmehr als realistische Alternative und Lösung für bestimmte Problemlagen gesehen wird. Dies ist ein gravierender Unterschied zu früheren Regeln der Signifikation und Legitimation, die Insourcing oft als No-Go kodifizierten.

Der Fall KUNSTSTOFFE, der vom Insourcing einer Kantine ausging, führte in der Folge zu einer veränderten Sichtweise im mittleren Management, das

durch entsprechende Aktivitäten in Zusammenarbeit mit dem Eigentümer die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung überprüfte und die Chancen und Risiken neu bewertete. Das Ergebnis war eine stärker strategische Perspektive im Unternehmen, die die bis dahin dominant kostenorientierte Sichtweise verdrängte. Daraus folgte eine Reihe von Insourcing-Projekten. In den Bereichen Produktion, Logistik und Facility-Management wurden entsprechende Fremdvergaben zurückgenommen und die Funktionen wieder in Konzern-töchter oder das Unternehmen integriert.

Die Sozialbeziehungen in den Betrieben wurden vor allem dort verändert, wo das Insourcing die Beschäftigtenstruktur beeinflusste. Einschneidende Veränderungen zeichnen sich beim Unternehmen FLEISCH ab, wo die Stammebelegschaft mehr als verdoppelt wurde. Dies führte zu einem Bedeutungsgewinn der Produktionsbeschäftigten im Vergleich zur Verwaltung, wodurch sich die soziale Ordnung im Betrieb nachhaltig verändern kann. Dabei ist zu erwarten, dass sich die Beziehungen zwischen neu eingestellten ehemaligen Werkvertragsarbeitskräften und der Stammebelegschaft deutlich wandeln. Die daraus resultierenden Veränderungen der sozialen Ordnung lassen sich zum aktuellen Zeitpunkt jedoch noch nicht überblicken.

8 FAZIT UND AUSBLICK

In den vergangenen Jahren befeuerten zahlreiche Entwicklungen die Debatten über die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten. Dazu zählten nicht vorhersehbare, aber einschneidende Ereignisse wie die Lieferengpässe infolge der Corona-Pandemie oder des russischen Krieges in der Ukraine.

Aber auch bereits länger währende Herausforderungen im Kontext der digitalen und sozial-ökologischen Transformation warfen zunehmend Fragen nach der nachhaltigen Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen auf – obgleich oder gerade weil unternehmerische Strategien der Auslagerung von Produktion und Leistungen nicht nur weitverbreitet sind, sondern auch eine lange Tradition in den Debatten um schlanke Fertigung, „Lean Production“, „Konzentration aufs Kerngeschäft“ oder Kernkompetenzen besitzen. Outsourcing ist eine anerkannte und damit legitime Strategie; Insourcing hingegen wurde als Option bislang kaum beachtet oder gar praktiziert.

Während die Vor- und Nachteile des Outsourcings lange Zeit im Fokus standen, rückt nun zunehmend die Frage in den Mittelpunkt, unter welchen Voraussetzungen es sinnvoll sein kann, ausgelagerte oder schon seit jeher fremdbezogene Wertschöpfungsaktivitäten (wieder) zu internalisieren. Unsere Studie stieß dabei auf mehrere Forschungslücken.

Über die Verbreitung von Insourcing sowie dessen verschiedene Formen, zugrunde liegende Motive und entscheidende Akteure war bislang wenig bekannt; allenfalls gab es Fallstudien zu einzelnen Insourcing-Prozessen (Dupuis/Greer 2021; Hertwig/Wirth 2019) oder quantitative Befunde zu Rückverlagerungen und „outsourcing failures“. Die Entscheidungsprozesse und die interne Mikropolitik bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung wurden kaum beachtet. Gerade Letzteres ist verwunderlich, birgt doch die Ausgestaltung der Leistungsprozesse Raum für Interessenkonflikte und damit auch Optionen, die eigenen Interessen gegenüber anderen zur Geltung zu bringen.

Diese Forschungslücken sollte das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Herausforderung Insourcing“ füllen. Auf Basis einer quantitativen repräsentativen Managementbefragung und von Fallstudien wurde die Bedeutung von Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe und seinen Subbranchen untersucht.

8.1 Verbreitung von Insourcing

Hinsichtlich der quantitativen Bedeutung zeigen die Daten, dass Insourcing ein relevantes Phänomen ist. Im Verarbeitenden Gewerbe fand innerhalb der letzten drei Jahre vor der Befragung (also im Zeitraum von Anfang 2019 bis Ende 2021) in rund 28 Prozent der befragten Unternehmen Insourcing statt. Der Anteil der Unternehmen, die im gleichen Zeitfenster ein Outsourcing praktizierten, lag bei 33 Prozent.

Dabei zeigten sich Branchenunterschiede. Im Lebensmittelbereich kam es zu weniger Outsourcing- und bei Holz und Holzwaren zu weniger Insourcing-Aktivitäten als in den anderen Branchen (siehe Tabelle 5). Bis auf „Fahrzeugbau“ und „Lebensmittel und Tabak“ dominierten in allen Subbranchen Outsourcing-Prozesse. Dies verweist auf die große Bedeutung, die die Eingliederung von Leistungen in Kernbranchen der Privatwirtschaft hat, was auch durch unsere Fallstudien belegt wird.

Die Haltung „Lean um jeden Preis“ gilt für den Fahrzeugbau nicht mehr; hier wird sehr genau eruiert, mit welchen Leistungen sich Profit erzielen lässt, welche Leistungen man selbst erbringen muss, um Abhängigkeiten von volatilen globalen Wertschöpfungsketten, aber auch aus nicht verlässlichen Zulieferregionen zu vermeiden, und wo eigene Kompetenzen erforderlich sind, um auf den Weltmärkten langfristig bestehen zu können.

Unsere Befunde stimmen in vielen Aspekten mit Ergebnissen anderer Studien überein. Kinkel (2012) legt die Vermutung nahe, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen von „outsourcing failures“ (Cabral/Quelin/Maia 2014) betroffen sind. Hierzu zeigen unsere Daten, dass Unternehmen der mittleren Größenklassen (ab 50 bis 199 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) mit 30 bis 33 Prozent am häufigsten Insourcing betreiben (N = 228). Dies kann als Ergebnis nicht erfüllter Erwartungen und unzureichender Zielerreichung gedeutet werden und ist möglicherweise Ausdruck mangelnder Steuerungsfähigkeit.

Im Unterschied zu früheren Forschungen deuten unsere Befunde darauf hin, dass nicht vorrangig Leistungen insourct werden, die vormalig im Ausland erbracht wurden bzw. von ausländischen Geschäftspartnern oder Zulieferern bezogen wurden. Rückverlagerungen erfolgten laut anderen Studien vor allem aus mittel- und osteuropäischen Ländern (39 Prozent; Kinkel/Maloca 2009). Rückverlagerungen aus China waren schon damals mit zwei Prozent vergleichsweise selten, was Kinkel und Maloca (2009) auf die mitunter umfangreicheren Prüfungen im Vorfeld der Verlagerung nach China zurückführen.

Dies bestätigen unsere Befunde, die belegen, dass die ehemaligen Geschäftspartner, deren Funktionen insourct werden, vor allem onsite – also auf dem eigenen Werksgelände – in der Region oder aber innerhalb Deutschlands und weniger im Ausland lokalisiert waren. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit, dass Leistungen zurückgeholt werden, in absoluten Zahlen geringer, je weiter entfernt sie vor dem Insourcing lokalisiert waren.

Implizit widersprechen unsere Befunde damit dem dominanten Diskurs der International-Business-Literatur zum Insourcing und auch den jüngeren Befunden zur Zunahme von Rückverlagerungen aufgrund des Kriegsgeschehens und der Nachwirkungen der Pandemie. Da unsere Datenerhebung vor Beginn des Ukrainekrieges stattfand, schlagen sich dessen Auswirkungen jedoch nicht in unseren Daten nieder.

8.2 Motive und Ursachen für Insourcing

Unseren Befunden zufolge lässt sich konstatieren, dass es keinen dominanten Treiber für Insourcing gibt. Vor allem die Fallstudien illustrieren die immense Bandbreite an Ursachen, aufgrund derer Unternehmen sich entscheiden, Leistungen einzugliedern.

Bezüglich der Motivlagen zeigen die Befunde überraschenderweise, dass Insourcing praktiziert wird, um neben einer Verbesserung der Arbeitsabläufe mehr Flexibilität zu erreichen – ein Argument, das üblicherweise neben dem Kostensenkungsargument für die Legitimation von Outsourcing-Maßnahmen in Anspruch genommen wird. Die ökologische Nachhaltigkeit hat eine eher geringe Bedeutung für das Insourcing-Geschehen und landet im Vergleich zu „harten“ ökonomischen Kategorien „nur“ im Mittelfeld.

Auf Basis unserer Clusteranalyse lassen sich zwei dominante Ursachenbündel identifizieren, die wiederum zwei Subformen aufweisen. Das strategische Cluster (Cluster 2 in [Kapitel 7.1.2](#)) weist zunächst eine Unterform an Motiven auf, die sich als *Kostenorientierung* bezeichnen lässt und anschlussfähig an die Strategie der Kostenführerschaft ist. Unternehmen entscheiden sich für die Eingliederung von Leistungen, um Produktions- oder Koordinationskosten zu senken, die Produktqualität zu verbessern oder Risiken zu minimieren. Diese Motivlagen treten in der Regel gemeinsam auf.

Ein zweites Subcluster haben wir *Kompetenz- und Wissenserweiterung* genannt. Hier geht es darum, Wissensbestände zu sichern, zu entwickeln oder zu akquirieren, die Flexibilität zu erhöhen oder Abläufe zu verbessern. Die Fallstudie OEM 1 beispielsweise zeigt, wie verschiedene Aspekte dieser Mo-

tivlage zusammenspielen. Die Wissenserweiterung ist ein zentraler Punkt; zugleich sind die Akteure aber auch auf Kostensenkungseffekte bedacht, die sich in erwarteten Umsatzsteigerungen aufgrund niedrigerer Kosten bzw. Preise und einer verringerten Abhängigkeit spiegeln können.

Die Motive *Beschäftigungssicherung*, *Anpassung der Unternehmensstrategie* und *Innovationsdruck* sind nicht Teil dieses Clusters, das – der quantitativen Logik folgend – eher grobe Trends und allgemeine Zusammenhänge zeigt (dritte Gruppe in Kapitel 7.1.2). Dennoch spielen sie in der Fallstudie OEM 1 eine große Rolle. Ähnliches gilt für OEM 2, wo das klassische Produktionsgeschäft durch Elemente eines datengetriebenen Produktionsmodells („Amazonisierung“) ergänzt werden soll.

Ein weiteres Cluster umfasst Motive, die den Einfluss der Unternehmensumwelt auf innerorganisationale Prozesse spiegeln (Cluster 1 in Kapitel 7.1.2 Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983). Ein erstes Subcluster haben wir als *institutionellen Umwelt- und Marktdruck* bezeichnet. Hier werden für die Insourcing-Entscheidung von Unternehmen als wichtige Motive genannt, einem Branchentrend zu folgen, Wettbewerbsdruck, rechtliche Vorgaben, Kunden gerecht zu werden oder ein Managementwechsel.

Die Überschneidung mit den vom soziologischen Neo-Institutionalismus propagierten Ursachen organisationaler Strukturbildung ist frappierend, reflektiert sie doch den externen Druck durch andere Organisationen oder Gesetze, die mimetische Orientierung an Vorbildern oder Trends oder auch die Verbreitung normativer Standards durch Personen, die neu in die Organisation eintreten und dabei ihre Vorstellungen einspeisen.

Das zweite Subcluster ist insofern interessant, als es den Einfluss von Akteuren zeigt, die in vielen Fällen – so die Befunde – und auch von einer rechtlichen Warte betrachtet nur geringe Einflusschancen haben, nämlich von Betriebsräten oder Gewerkschaften. Dieser *Druck durch Interessenvertretung* – so der von uns gewählte Titel für dieses Subcluster – zeigt sich in den quantitativen Daten nur begrenzt; in den Fallstudien wird indes deutlich, dass Interessenvertretungen und hier vor allem Betriebsräte mehr oder minder großen Einfluss auf die Entscheidung für ein Insourcing und dessen Ausgestaltung nehmen können. In einzelnen Fällen bilden sie auch Koalitionen mit Managementfraktionen, die für ein Insourcing offen sind.

Ein Motiv für Insourcing, das in mehreren Fallstudien relevant war, war der externe Zwang, der dadurch entstanden war, dass angestammte Zulieferer weggebrochen waren. Um das eigene (Kern-)Geschäft aufrechtzuerhalten, waren die Unternehmen in diesen Fällen gezwungen, die vormals fremdbezogenen Leistungen nunmehr selbst zu erbringen. Diese *Anpassung der Unter-*

nehmensstrategie ging zum Teil mit einem Fachkräftemangel einher, der die Unternehmen in ihrer Leistungsfähigkeit limitierte.

Die in früheren Forschungen zu Reshoring diskutierten Motive für Insourcing finden sich auch in unseren Daten. Allerdings liegt auf Grundlage unserer Mixed-Methods-Betrachtung die Schlussfolgerung nahe, dass es sich bei empirischen Fällen in aller Regel um Ursachenbündel handelt, die fall-spezifisch sind und somit mehr oder minder stark variieren. Die empirischen Befunde und insbesondere die Fallstudien zeigen, dass Interessen der jeweiligen Akteure und damit einhergehend eine Umbewertung von Aufgaben und Funktionen (z. B. bei OEM 2) und „outsourcing failures“ (z. B. im Fall GASE) einen entscheidenden Einfluss auf Insourcing-Entscheidungen haben.

Damit widerspricht unsere Studie dem dominanten Diskurs, der Insourcing oft als Rückholaktion aufgrund von „outsourcing failures“ betrachtet und z.B. konstatiert:

„[T]he main reasons for backshoring activities are caused by problems in running reliable production processes at the foreign location, resulting in a sub-par performance in qualitative factors that have not been adequately taken into consideration in the former offshoring decisions.“ (Kinkel/Maloca 2009, S. 160)

Insourcing-Entscheidungen – das zeigen unsere Fallstudien – sind aber manchmal durchaus kurzfristige Reaktionen auf „outsourcing failures“ und/oder Probleme in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die geringen strategischen Charakter haben und z.B. Reaktionen auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt sind. Andere Gründe, z.B. Koordinationskosten, mangelhafte Infrastruktur oder fehlendes qualifiziertes Personal, sind deutlich weniger wichtig, was die Vermutung nahelegt, dass in den Zielländern Aufholprozesse erfolgreich abgeschlossen wurden und auch die Unternehmen die Koordination ihrer internationalen „operations“ gelernt haben.

Neue Unternehmensstrategien, die auf eine fortschreitende Digitalisierung setzen, stehen in manchen Fällen, aber nicht zwangsläufig in einem Zusammenhang mit Insourcing-Strategien (Jaworeck/Hertwig/Wirth 2024). Innerhalb unserer Fallstudien finden sich nur wenige Beispiele: In großen Unternehmen wie OEM 1 ist die Digitalisierung des Endproduktes Auto, also die Bordelektronik, Treiber für Insourcing-Prozesse. Digitale Technologien wie Steuerungs-, aber auch Unterhaltungssoftware werden bei der Neubewertung des Kerngeschäfts als Umsatzquellen betrachtet, die das Unternehmen nicht den Zulieferern überlassen will. Dies erklärt das Engagement, das im weiten Feld der Digitalisierung auch den Aufbau von Inhouse-Kompetenzen umfasst.

Bei aller Vorsicht in der Interpretation, die geboten scheint, weil unsere quantitativen Daten keine Schlüsse auf Kausalbeziehungen zulassen, zeigen diese Daten doch eine Wechselwirkung zwischen Technologie und Restrukturierung. So lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Grad der internen Digitalisierung eines Unternehmens und der Zunahme seiner Insourcing-Aktivitäten nachweisen.

Analogue findet sich auch ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Nutzung digitaler Tools für die externe Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und der steigenden Bedeutung von Outsourcing. Dies ist bei funktionaler Betrachtungsweise plausibel, da der externe Bezug von Leistungen – insbesondere, wenn sie in eng verflochtenen Netzwerkbeziehungen erbracht werden – in der Regel EDV-technisch unterstützt wird – z.B. im Hinblick auf Lieferabrufe, aber auch auf die gemeinsame Nutzung von Datenbanken.

Unternehmen versuchen, eine Restrukturierung durch verschiedene Formen digitaler Technik- und Organisationsmodelle zu flankieren. Dies bedeutet, dass sie ihre Restrukturierungsstrategien – unabhängig davon, ob es sich um In- oder Outsourcing handelt – unter Nutzung digitaler Technologien umsetzen. Mitunter wird die Restrukturierungsentscheidung selbst dadurch beeinflusst, ob und welche digitalen Optionen praktikabel und umsetzbar erscheinen (Hertwig 2012).

Letztlich zeigt sich aber kein Determinismus, bei dem Technologie in die Organisation „drängt“. Eher ist die Technologienutzung von organisationalen Strategien abhängig (Ortmann 1995; Ortmann et al. 1990), denn die Digitalisierung wirkt als „enabler“, der organisations- und arbeitspolitisch gestaltet werden kann und muss.

8.3 Insourcing und organisationale Entscheidungsprozesse

Die beschriebene Heterogenität und Vielfalt an Ursachen, die für Insourcing-Prozesse ausschlaggebend sind, erklärt sich erst, wenn man diese Prozesse nicht als Blackbox, sondern als politischen Prozess organisationaler Entscheidungsfindung betrachtet (Bals/Kirchoff/Foerstl 2016; Barbieri et al. 2018; aber Drauz 2014). Gleiches gilt für die Analyse der Auswirkungen, die Insourcing auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen besitzt – vom Gesamtunternehmen über einzelne Abteilungen und Managementfraktionen bis hin zu Beschäftigtengruppen und Interessenvertretungen.

Diese umfassende Perspektive wurde durch unsere strukturationstheoretische Modellierung von Insourcing-Prozessen ermöglicht. Unsere empirischen Befunde sind zwar nicht geeignet, Theorien zu bestätigen oder zu widerlegen, aber die Theorieanlage ermöglicht ein Verständnis der vorliegenden Fallstudien und sozialen Prozesse, innerhalb derer Insourcing hervorgebracht wird.

Erwartungsgemäß handelt es sich beim Insourcing in aller Regel um eine Managemententscheidung, die jedoch in soziale Prozesse eingebunden ist. Die Vorstellung, es handle sich dabei um eine einmalige Entscheidung, wird dem Gegenstand nicht gerecht, denn Insourcing bedeutet eine mehr oder minder umfangreiche Restrukturierung, die über längere Zeiträume verläuft und zu verschiedenen Zeitpunkten ganz unterschiedliche Weichenstellungen erfordert.

Aus dieser Perspektive wird auch deutlich, dass sich für die verschiedenen Akteure im Unternehmen zu bestimmten Zeitpunkten Möglichkeiten ergeben, an Entscheidungen zu partizipieren. Am Beispiel der Interessenvertretungen wird dieser Umstand deutlich, denn die formal-rechtlichen Beteiligungsrechte von Betriebsräten sind begrenzt. Geht es aber um die Ausgestaltung von Insourcing, ergeben sich zahlreiche Gestaltungsfelder, weil beispielsweise Investitionsplanungen und Kostenrechnung, aber auch Fragen von Personal, Qualifikation, Arbeitseinsatzzeiten und Ähnlichem tangiert sind.

Als Restrukturierung ist Insourcing ein vielschichtiges Gestaltungsfeld. Unsere Befragung zeigt, dass ein Betriebsrat, wenn er denn vorhanden ist, in etwa einem Drittel der Fälle an der Insourcing-Entscheidung beteiligt ist, zum Teil auch als Promotor von Insourcing und als Koalitionär, der sich mit Managementfraktionen verbündet, die einem Insourcing offen gegenüberstehen.

Insourcing geht in vielen Fällen mit einer Neudefinition des Kerngeschäfts einher. Zum Teil ist dies als Ex-post-Rationalisierung unabwendbarer oder nicht durchweg a priori planbarer strategischer Entscheidungen zu betrachten. Die Neudefinition des Kerngeschäfts lässt sich aber auch als Umbewertung strategisch notwendiger Leistungen interpretieren, um so ein „strategisches Reservepotenzial“ (Bühner/Tuschke 1997, S.24) vorzuhalten, das Unternehmen hilft, zukünftige Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Diese Interpretation deckt sich mit dem Befund, dass sich Insourcing in aller Regel auf Bereiche bezieht, die sich nach dem erfolgten Insourcing-Prozess als Kernbereich definieren lassen – also eher nicht auf Leistungen wie Kantine oder Wachdienst, die offenbar nicht zur Wertschöpfung beitragen.

Es zeigt sich, dass Kernkompetenzen bzw. das Kerngeschäft vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen neu definiert – und das heißt auch neu ausgehandelt – werden.

Dies geschieht kontingent, wie der Fall OEM 2 am Beispiel des Callcenters und die Intralogistik im Fall ZULIEFERER zeigen, und ist damit auch ein Ansatzpunkt für die Interessenvertretung. Wie der Fall KUNSTSTOFFE zeigt, kann der Anstoß auch von einem Randbereich ausgehen, das heißt: Auch als unbedeutend angesehene und bewertete Veränderungen können nach einer längeren Frist große Auswirkungen haben.

8.4 Interessenvertretung

Unsere Befunde haben praktische Implikationen für Mitbestimmungsakteure und Betriebsräte. Die Entscheidung für oder gegen ein Insourcing bzw. Outsourcing erscheint häufig wenig systematisch und lässt auf heterogene, nicht eindeutig nachvollziehbare Entscheidungslogiken schließen. Argumente, mit denen eine Outsourcing-Entscheidung begründet wird, werden zum Teil auch für Insourcing vorgebracht und können in Abhängigkeit von den Bewertungen der Akteure oder Akteurskoalitionen in verschiedene Richtungen gelenkt werden.

Dabei spielen Umwelтанforderungen und deren Interpretation sowie die Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens und zukünftiger Anforderungen eine große Rolle. Deshalb sollten sich Mitbestimmungsakteure mit gut fundierten Argumenten in den innerbetrieblichen Diskurs der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung einmischen. Dies kann in einer Koalition mit anderen Akteuren geschehen, die ähnliche Interessen vertreten, wie etwa Teilen des mittleren Managements oder verschiedenen Abteilungen und Unternehmensteilen, denn eine solche Zusammenarbeit kann die Entscheidungsfindung erheblich beeinflussen (Wirth 2021c).

Für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit bedeutet dies, dass betriebliche Interessenvertretungen vorbereitet werden müssen, indem sie ihre mikropolitischen und ökonomischen Kompetenzen ausbauen. Ein sinnvoller Einstieg in den Diskurs über die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung bietet sich insbesondere an, wenn es um räumlich nah ausgelagerte Aktivitäten geht, die vor nicht allzu langer Zeit outgesourct wurden und zum Kernbereich des Unternehmens zählen. Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner kurz nach dem Outsourcing können einen guten Ansatzpunkt für diese Diskussionen darstellen.

Die durch eine umfassende Digitalisierung erzielte Steigerung der Arbeitsproduktivität macht ein Insourcing wahrscheinlicher und zeigt die Notwendigkeit einer mitbestimmten Ausgestaltung auf. Betriebsräte und Mitbestimmungsakteure sollten daher gut vorbereitet und kompetent in mikropolitischen und ökonomischen Fragen sein, um den Wandel aktiv und im Sinne der Belegschaft mitzugestalten.

8.5 Empfehlungen

8.5.1 Empfehlungen für das Management

Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen – nicht zuletzt vor dem Hintergrund legitimer Sichtweisen im Verarbeitenden Gewerbe und wahrscheinlich auch darüber hinaus – Outsourcing bzw. den Fremdbezug in marktlichen und/oder netzwerkförmigen Geschäftsbeziehungen gegenüber Insourcing präferieren. Sie gewichten die Chancen höher, die mit Outsourcing und Fremdbezug verbunden sind, wobei sie die Risiken kaum in Rechnung stellen oder im Extremfall sogar deutlich unterschätzen bzw. ignorieren.

Als Vorteile des Outsourcings werden schnelle Kostensenkung, die Vermeidung von Investitionen in Betriebsmittel und den Aufbau von Kompetenzen sowie ein „distancing“ (Atkinson 1984) von Verantwortung betrachtet und behandelt (Sydow/Duschek 2011). Da der Abbau von Personal aus dieser Perspektive – zuweilen als Folge einer Finanzialisierung – Selbstzweck ist, weil er per se mit Kostensenkungen assoziiert wird, bietet Outsourcing aus Sicht mancher Unternehmen erhebliche Vorteile, geht es doch in aller Regel mit einer Verringerung der Stammbesellschaft einher.

Unsere empirischen Befunde weisen auf ein breites Spektrum von Risiken durch Outsourcing bzw. Fremdbezug hin. Dazu gehören

- „outsourcing failures“, bei denen die Erwartungen nicht erfüllt wurden (z. B. bei KUNSTSTOFFE, OEM 2 und ZULIEFERER);
- Abhängigkeit von Dienstleistern und/oder Lieferanten und in der Folge Kostensteigerungen, die die Wettbewerbsfähigkeit gefährden (z. B. KUNSTSTOFFE, MASCHINENBAU, OEM 1, OEM 2);
- steigende Koordinations- und Transaktionskosten (z. B. KUNSTSTOFFE);
- Verlust des Zugangs zu Zukunftstechnologien (z. B. OEM 1);
- die Einstellung von Produkten, Dienstleistungen oder ganzen Geschäftsbereichen durch die bisherigen Kooperationspartner und damit der Verlust der eigenen Lieferfähigkeit (z. B. GASE, KUNSTSTOFFE, MASCHINENBAU);

- Personalprobleme beim Dienstleister oder Lieferanten (z.B. FLEISCH, KUNSTSTOFFE), zuweilen als Folge problematischer Arbeitsbedingungen beim Kooperationspartner (z.B. FLEISCH, ZULIEFERER);
- das Risiko von Legitimationseinbußen aufgrund der mangelnden oder fehlenden Berücksichtigung sozialer Normen und Wertvorstellungen bzw. gesellschaftsweiter Umwelterwartungen (z.B. im Automobilsektor und insbesondere bei den Fallbetrieben FLEISCH und GASE);
- entgangene Optimierungsmöglichkeiten von Organisationsstrukturen, Prozessen oder Technologien und damit Einbußen bei der Arbeitsproduktivität (z.B. METALLBAU, ZULIEFERER);
- dysfunktionale Entscheidungsprozesse – diese führen einerseits dazu, dass notwendige Investitionen in Zukunftstechnologien, Produkte und Verfahren und somit strategische Weichenstellungen ausbleiben (z.B. in der Chemiebranche oder bei OEM 1). Andererseits wird die Komplexität unternehmerischer Entscheidungen zu stark reduziert – häufig mit Fokus auf Kosten- oder Ertragskennzahlen –, wodurch wichtige Kriterien wie Zeit, Qualität und zukünftige Chancen unzureichend berücksichtigt werden (z.B. in der Automobilindustrie, insbesondere bei OEM 1 und OEM 2);
- unangemessene Systeme der Kostenrechnung, die die mit Outsourcing oder Fremdbezug verbundenen Kosten nicht adäquat zurechnen (z.B. METALLBAU);
- ein imagegefährdender Personalabbau, der die unternehmenseigene Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt für systemrelevante Arbeits- und Fachkräfte untergräbt und ggf. auch in Kundenbeziehungen und Beziehungen zu anderen Stakeholdern als problematisch wahrgenommen wird.

Zwar mögen unsere empirisch fundierten Argumente eine gewisse Überzeugungskraft haben und eine systematische Überprüfung der Wertschöpfungstiefe nahelegen, aber andere Studien (z.B. Hertwig/Wirth 2019) zeigen, dass sich bessere Argumente nicht „automatisch“ durchsetzen. Häufig müssen Koalitionen verschiedener Akteure mobilisiert werden (Hertwig/Wirth 2019; Dupuis/Greer 2021). Insourcing ist dann vor allem ein *politischer Prozess*.

Derartige Koalitionen waren auch in unseren Fällen bedeutsam. So bildete das lokale Management im Fall ZULIEFERER eine Allianz mit dem Betriebsrat, die auf ein Insourcing hinarbeitete. Im Fall METALLBAU positionierte sich die operative Managementebene in einer Koalition von Produktionsleitung und Rechnungswesen gegen das zentrale Management und überlistete dieses

durch Formen legaler, aber „kreativer Buchführung“, indem z. B. Vorprodukte für den Maschinenbau anderen Produkten zugerechnet wurden.

Im Fall KUNSTSTOFFE konnte eine Koalition aus neuer Geschäftsführung, Personal- und Einkaufsabteilung neue Perspektiven auf In- und Outsourcing in einem inhabergeführten mittelständischen Konzern verankern, die in eine Insourcing-Spirale münden. Dies erreichten sie, indem sie eine Perspektive auf Chancen und Risiken von In- und Outsourcing propagierten und später verankerten. Dabei verwiesen sie nicht nur auf wirtschaftliche Kriterien im engeren Sinne, sondern bezogen sich auch auf die regionale Einbettung sowohl des Unternehmens als auch des Inhabers, die mit sozialen Erwartungen als Legitimationserfordernissen konfrontiert sind.

Vor dem Hintergrund dieser Einsichten sollten Manager:innen bzw. Managementfraktionen

- die interorganisationale Arbeitsteilung systematisch und mit Bezug auf aktuelle und zukünftige Chancen und Risiken überprüfen;
- genügend „Slack, Redundanz und lose Kopplung“ (Stahle 1991) in ihre zwischenbetriebliche Arbeitsteilung integrieren, um Autonomie zu sichern und Abhängigkeiten zu vermeiden. Gernot Grabher (1994) hat dafür unter Bezug auf Regionen eine gewisse „Verschwendung“ vorgeschlagen. Die Akteure sollten also nicht – wie in gängigen wirtschaftswissenschaftlichen Perspektiven – einen minimalen Ressourceneinsatz praktizieren, sondern stattdessen begrenzte Spielräume für Lernen und Reflexion schaffen.
- Akteure im Management sollten bei Entscheidungen zur zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung besonders auf die unterschiedlichen Interessenlagen und Machtgrundlagen innerhalb der verschiedenen Funktionen und strategischen Geschäftsbereiche achten. Eine präzise Reflexion dieser Aspekte ermöglicht es, das Verhältnis zwischen „Make“ (Selbstfertigung), „Buy“ (Zukauf) und „Cooperate“ (Zusammenarbeit) strategisch sinnvoll zu gestalten und auszutarieren. Durch diese differenzierte Herangehensweise kann die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung besser organisiert und die jeweiligen Entscheidungen konsequent und zielgerichtet umgesetzt werden (Wirth 2021c).
- Aus Sicht des Top-Managements ist zu hinterfragen, ob Entscheidungen nur kurzfristig wirtschaftlich gute Ergebnisse hervorbringen oder ob eine langfristige Perspektive für Unternehmen auch unter Kapitalmarktanforderungen etabliert werden kann. Zur Legitimierung dieser Perspektive können beispielsweise Überlegungen des „resource-based view“ des strategischen Managements und die Denkfigur des „Reservepotenzials“ (Büh-

ner/Tuschke 1997) für zukünftige Wettbewerbsvorteile herangezogen werden.

8.5.2 Empfehlungen für Betriebsräte

In- und Outsourcing sind wirtschaftliche Entscheidungen des Managements. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht für wirtschaftliche Entscheidungen zwar Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrats vor (z. B. §§ 80, 90, 92, 92a, 106 ff., 111 BetrVG); rein formell betrachtet kann er die Entscheidung aber nur mit „guten Argumenten“ beeinflussen und die wirtschaftlichen Folgen für die Beschäftigten mildern (z. B. §§ 112 ff. BetrVG).

Das Fehlen von Kompetenzen kann durch die Abhängigkeit von Zulieferern – wie die Fälle MASCHINENBAU und OEM 1 zeigen – existenzgefährdende Folgen für das Unternehmen und damit auch die Arbeitsplätze haben. Vor diesem Hintergrund können Betriebsräte beispielsweise die Informations- und Beratungsrechte (§ 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG, §§ 92, 92a BetrVG) mit Bezug auf die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung nutzen.

Mit den so gewonnenen Informationen können Interessenvertretungen die Chancen und Risiken für Beschäftigung, Standorte und Unternehmen reflektieren, um entsprechende Maßnahmen zu initiieren und Beziehungen zwischen den Beschäftigten verschiedener Unternehmen (wie im Fall OEM 2) zu knüpfen, aufrechtzuerhalten und zu gegebener Zeit zu aktualisieren. Auf diese Weise entwickeln sie eine Netzwerkorientierung (Wirth 2021b; Helfen/Sydow/Wirth 2024).

Dies gelingt vermutlich eher Betriebsräten in größeren Betrieben, wenn sie über entsprechende allokativen und autoritativen Ressourcen verfügen, diese einzusetzen wissen und dadurch hochprofessionell sind. Daher gilt es, andere Betriebsräte durch entsprechende Beratungs- und Qualifizierungsangebote so zu entwickeln, dass sie sich aktiv in Fragen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung einbringen können.

Wünschenswert wäre, dass dies nicht nur Spezialseminaren zum Thema „In- und Outsourcing“ vorbehalten bleibt, sondern regulärer Bestandteil von Grundlagenqualifizierungen würde. So könnten Netzwerkbewusstsein und Netzwerkorientierung entstehen, die wiederum die Grundlage für das Handeln der Interessenvertretung im Beziehungszusammenhang legen.

Sinnvoll wäre zudem ein geeigneter Reflexionsraum für die Erfahrungen bei Insourcing-Prozessen – und zwar sowohl nach deren Scheitern als auch nach erfolgreichem Insourcing. Indem sie für die unterschiedlichen Interes-

senlagen aufseiten der Vertreter:innen des Kapitals sensibilisiert, könnte eine entsprechende Qualifizierung dazu beitragen, mikropolitische Fähigkeiten aufseiten der Interessenvertretungen zu entwickeln.

Unsere Fallstudien zeigen, dass die rechtlichen Regelungen aus dem Betriebsverfassungsgesetz bislang keine größere Bedeutung für Insourcing-Prozesse hatten. Zu prüfen wäre daher auch, welche tarifvertraglichen Handlungsmöglichkeiten es gibt, um Insourcing auch jenseits von Konzessionen zu fördern, z. B. durch den Abschluss von Tarifverträgen nach Paragraph 3 Betriebsverfassungsgesetz, die auf Unternehmensnetzwerke zugeschnitten sind. Ferner könnte man sich auch stärker für ein „Recht der Netzwerke“ (Lange 1998) im Arbeits- und Sozialrecht einsetzen, um bessere Voraussetzungen für die Berücksichtigung von Unternehmensnetzwerken zu schaffen.

Auch die Großbetriebe unseres Samples knüpften nicht an Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung an, sondern eher an ihre tradierte Mitbestimmungskultur (z. B. OEM 1, OEM 2, ZULIEFERER). In diesen Betrieben bzw. Unternehmen wurde ein Insourcing durch moderierte und aufeinander bezogene Aus- und Verhandlungsprozesse innerhalb des Managements, zwischen Management und Interessenvertretung sowie innerhalb der Interessenvertretung erreicht, wenn diese Prozesse untereinander anschlussfähig waren.

Voraussetzung hierfür ist, dass die Interessenvertretung differenzierte Informationen zu den Sichtweisen im Management erlangt. Dafür kann – wie die Fälle OEM 2 und ZULIEFERER zeigen – neben informellen Kontakten zu Managementfraktionen auch die Aufsichtsratsmitbestimmung von Bedeutung sein. Dieses Zusammenspiel ermöglicht es der Interessenvertretung, ihre Aktivitäten zu priorisieren und – auch unter Einbezug der zuständigen Branchengewerkschaft – aufeinander zu beziehen.

Dies setzt nicht nur Professionalität und mikropolitische Fähigkeiten voraus, sondern auch geteilte Werte und Normen der Interessenvertretungen und die darauf basierende Solidarität, denn Betroffene werden erst durch demokratische Beteiligungsprozesse und entsprechende politische Fähigkeiten zu Akteuren. Besonders deutlich wird dies im Fall ZULIEFERER, wo die Rationalisierung und damit einhergehend die Steigerung der Arbeitsproduktivität, die dem Insourcing-Prozess zugrunde liegt, in Arbeitsgruppen von Management und Betriebsrat vorangetrieben wurde.

Insourcing ist auch eine Frage des innerbetrieblichen Diskurses. Wenn ein neuer „one best way“ wie die „Amazonisierung“ bei OEM 2 propagiert wird, können Betriebsräte den Diskurs auch auf die Chancen für ein Insourcing abklopfen und sich mit geeigneten – im Idealfall an die Interessenlagen

bestimmter Managementfraktionen anknüpfenden – Argumenten einbringen, um ein Insourcing voranzutreiben.

Auch in einer konflikthafteren Variante von Interessenvertretung lässt sich Insourcing voranbringen, insbesondere dann, wenn das Insourcing der Beschäftigungssicherung dient. Die Veränderung des Stils industrieller Beziehungen in Richtung „kontrollierte Konfrontation“, wie sie Weltz (1977a; 1977b) Betriebsräten und Gewerkschaften für den Fall von Wirtschaftskrisen vorgeschlagen hat, ist eine Option, die angedroht und auch praktiziert werden könnte, wenn das Management Arbeitsplätze gefährdet.

In diesem Fall setzen Betriebsräte nicht nur ihre Mitbestimmungsrechte strategisch ein (vgl. zu einem entsprechenden Fall Helfen/Sydow/Wirth 2020), sondern informieren auch die inner- und außerbetriebliche Öffentlichkeit und suchen den Schulterschluss mit anderen Stakeholdern wie Kommune, Region, staatlichen Organisationen und NGOs. Damit mobilisieren sie mit gewerkschaftlicher Unterstützung ein „soziales Netzwerk gegen unternehmerische Netzwerke“ (Wirth 1999, S.432) und führen einen „Kampf um die Verteilung von Wertschöpfung“.

Priorisieren sollten Betriebsräte „geeignete“ Insourcing-Projekte. Unsere quantitative Untersuchung liefert Indizien dafür, welche Outsourcing-Maßnahmen erfolgversprechend für eine Wiedereingliederung sein könnten. Es handelt sich um Funktionen, die eher in der Nähe – also onsite, in der Region oder in Deutschland – angesiedelt sind, vor nicht allzu langer Zeit ausgliedert wurden und dem Kernbereich der Wertschöpfungsaktivitäten zugeordnet werden. Hier lassen sich insbesondere Elemente eines „outsourcing failure“ thematisieren und Insourcing-Prozesse mittels Koalitionen mit Managementfraktionen einleiten.

Auch wenn Insourcing vor allem in Kernbereichen mit qualifizierter Arbeit wahrscheinlicher ist, sollten Betriebsräte auch formal geringqualifizierte, aber für das Unternehmen systemrelevante Tätigkeiten in ihre Überlegungen einbeziehen, denn – wie schon Udo Lindenberg wusste – „einer muss den Job ja machen“ und auch diese Beschäftigten haben ein Anrecht auf gute Arbeit.

Insourcing kann, weil es häufig auch mit Konzessionen einhergeht (z.B. GASE, OEM 1, OEM 2, ZULIEFERER), zu unzufriedenen Beschäftigten oder Spaltungen im Betriebsrat führen. Deshalb gilt es für Betriebsräte, Diskussionen über Konzessionen offen und transparent mit Beschäftigten und Gewerkschaften zu führen, um einen Konsens zu finden, der langfristig tragfähig ist.

LITERATUR

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 3.11.2025 abgerufen.

Abrahamson, Eric (1996): Management fashion.
In: *The Academy of Management Review* 21, H. 1,
S. 254–285.
<https://doi.org/10.2307/258636>

Adams, J. Stacy (1980): Interorganizational
processes and organizational boundary activities.
In: Cummings, Larry L. / Staw, Barry M. (Hrsg.):
Research in organizational behavior. 2. Auflage,
Greenwich, CT: JAI-Press, S. 321–355.

Albach, Horst (1989):
Dienstleistungsunternehmen in Deutschland.
In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59, H. 4,
S. 397–420.

**Altmann, Norbert / Deiß, Manfred / Döhl,
Volker / Sauer, Dieter (1986):** Ein „Neuer
Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an
die Industrie- und Arbeitssoziologie. In: *Soziale Welt* 37, H. 2/3,
S. 191–207.
www.jstor.org/stable/40877471

Altmann, Norbert / Sauer, Dieter (Hrsg.) (1989):
Systemische Rationalisierung und Zuliefer-
industrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte
zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt
am Main / New York: Campus.
[www.isf-muenchen.de/pdf/isf-archiv/1989-
altmann-sauer-systemische-rationalisierung.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/isf-archiv/1989-altmann-sauer-systemische-rationalisierung.pdf)

**Anner, Mark / Fischer-Daly, Matthew / Maffie,
Michael (2021):** Fissured employment and
network bargaining: Emerging employment
relations. Dynamics in a contingent world of work.
In: *ILR Review* 74, H. 3, S. 689–714.
<https://doi.org/10.1177/0019793920964180>

Apicella, Sabrina (2021): Das Prinzip Amazon.
Über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks
im transnationalen Versandhandel, Hamburg: VSA.
[www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/
Themen/Gewerkschaften/VSA_Apicella_Prinzip_
Amazon_RLS_Netz.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Themen/Gewerkschaften/VSA_Apicella_Prinzip_Amazon_RLS_Netz.pdf)

**Artus, Ingrid / Kraetsch, Clemens / Röbenack,
Silke (2015):** Betriebsratsgründungen. Typische
Prozesse, Strategien und Probleme – eine
Bestandsaufnahme. Forschung aus der
Hans-Böckler-Stiftung 181, Baden-Baden: Nomos.
<https://doi.org/10.5771/9783845271330>

Atkinson, John (1984): Manpower strategies for
flexible organisations. In: *Personal Management*
16, H. 1, S. 28–31.

Aust, Andreas / Holst, Hajo (2006): Von der
Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche
Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten
am Beispiel von Callcenter und Leiharbeit. In:
Industrielle Beziehungen 13, H. 4, S. 291–313.
www.jstor.org/stable/23277725

Axelrod, Robert (1984): The evolution of
cooperation. New York: Basic Books.
[https://ee.stanford.edu/~hellman/Breakthrough/
book/pdfs/axelrod.pdf](https://ee.stanford.edu/~hellman/Breakthrough/book/pdfs/axelrod.pdf)

Bals, Lydia / Kirchoff, Jon F. / Foerstl, Kai (2016):
Exploring the reshoring and insourcing decision
making process: toward an agenda for future
research. In: *Operations Management Research* 9,
H. 3–4, S. 102–116.
<https://doi.org/10.1007/s12063-016-0113-0>

**Barbieri, Paolo / Ciabusch, Francesco /
Fratocchi, Luciano / Vignoli, Matteo (2018):**
What do we know about manufacturing
reshoring? In: *Journal of Global Operations and
Strategic Sourcing* 11, H. 1, S. 79–122.
<https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2017-0004>

Barley, Stephen R. / Kunda, Gideon (2001): Bringing work back in. In: *Organization Science* 12, H. 1, S. 76–95.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>

Bearson, Dafna / Kenney, Martin / Zysman, John (2020): Measuring the impacts of labor in the platform economy: New work created, old work reorganized, and value creation reconfigured. In: *Industrial and Corporate Change* 30, H. 3, S. 536–563.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtaa046>

Becker, Albrecht (2014): Controlling und kalkulative Praktiken: Eine strukturations-theoretische Perspektive auf Steuerungsprozesse in und zwischen Organisationen. In: Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (Hrsg.): *Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 127–172.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-03045-2_3

Beckert, Jens (2021): The firm as an engine of imagination: Organizational prospection and the making of economic futures. In: *Organization Theory* 2, H. 2.
<https://doi.org/10.1177/26317877211005773>

Behrens, Martin / Dribbusch, Heiner (2021): Umkämpfte Interessenvertretung: Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen durch Unternehmen. Mit einer Ergänzung zum Einzelhandel. In: Wirth, Carsten (Hrsg.): *Konkurrenzen und Solidaritäten. Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag*, Baden-Baden: Nomos, S. 59–80.
<https://doi.org/10.5771/9783957102898-59>

Behrens, Martin / Helfen, Markus (2016): The foundations of social partnership. In: *British Journal of Industrial Relations* 54, H. 2, S. 334–357.
<https://doi.org/10.1111/bjir.12151>

Benson, J. Kenneth (1975): The interorganizational network as a political economy. In: *Administrative Science Quarterly* 20, H. 2, S. 229–249.
<https://doi.org/10.2307/2391696>

Bergmann, Joachim / Jacobi, Otto / Müller-Jentsch, Walther (1979): *Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen*. 3. Auflage, Frankfurt am Main / New York: Campus.

Berthod, Olivier / Müller-Seitz, Gordon / Sydow, Jörg / von der Lieth, David (2015): Interorganisationaler Wissenstransfer. Von Dyaden zu Netzwerken? In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 44, H. 4, S. 182–187.
<https://doi.org/10.15358/0340-1650-2015-4-182>

Beseler, Lothar (2025): *Betriebsübergang*. 5. Auflage, Münster: Rieder.

Birke, Peter (2021): Die Fleischindustrie in der Coronakrise: Eine Studie zu Migration, Arbeit und multipler Prekarität. In: *Sozialgeschichte Online* 29, S. 1–47.
<https://sozialgeschichte-online.org/wp-content/uploads/2020/12/birke-fleischindustrie-vorveroeffentlichung-heft-28-pdf.pdf>

Blank, Michael / Blanke, Hermann / Klebe, Thomas / Kümpel, Winfried / Wendelig-Schröder, Ulrike / Wolter, Henner (1987): *Arbeitnehmerschutz bei Betriebsaufspaltung und Unternehmensteilung*. 2. Auflage, Köln: Bund-Verlag.

Boes, Andreas / Ziegler, Alexander (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie, München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung.
https://doi.org/10.36194/IDGUZDA_Forschungsbericht_Auto

Bouncken, Ricarda B. / Müller-Lietzkow, Jörg (2007): Machtumkehr in Projektnetzwerken der Computer- und Videospielindustrie. In: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hrsg.): *Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung* 17, S. 75–120.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9331-1_3

Boyer, Robert / Charron, Elsie / Jürgens, Ulrich / Tolliday, Steven (Hrsg.) (1998): Between imitation and innovation. The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry. New York: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198293682.001.0001>

Bradach, Jeffrey L. (1997): Using the plural form in the management of restaurant chains. In: Administrative Science Quarterly 42, H. 2, S. 276–303.
<https://doi.org/10.2307/2393921>

Bradach, Jeffrey L. (1998): Franchise organizations, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Breisig, Thomas (2016): Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Sicht. 2. Auflage, Herne: NWB.

Bühner, Rolf / Tuschke, Anja (1997): Outsourcing. In: Die Betriebswirtschaft 57, H. 1, S. 20–30.

Burawoy, Michael (1979): Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism, Chicago, Ill. / London: University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7202/029144ar>

Butollo, Florian / Ehrlich, Martin / Engel, Thomas (2017): Amazonisierung der Industriearbeit? Industrie 4.0, Intralogistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie. In: Arbeit 26, H. 1, S. 33–59.
<https://doi.org/10.1515/arbeits-2017-0003>

Cabral, Sandro / Quelin, Bertrand / Maia, Walimir (2014): Outsourcing failure and reintegration: The influence of contractual and external factors. In: Long Range Planning 47, H. 6, S. 365–378.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.005>

Child, John (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: Sociology 6, H. 1, S. 1–22.
<https://doi.org/10.1177/003803857200600101>

Child, John (1997): Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. In: Organization Studies 18, H. 1, S. 43–76.
<https://doi.org/10.1177/017084069701800104>

Clausen, Jens / Olteanu, Yasmin (2020): Tesla als Start-Up in der Automobilbranche. Vom Pleite-kandidat zum Gamechanger. Working Paper Forschungsförderung 199, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007901

Clausen, Jens / Olteanu, Yasmin (2021): Neue Akteure in der Automobilbranche. Waymo, Build Your Dreams und Sono Motors. Working Paper Forschungsförderung 204, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007945

Coe, Neil. M. / Dicken, Peter / Hess, Martin (2008): Global production networks: Realizing the potential. In: Journal of Economic Geography 8, H. 3, S. 271–295.
<https://doi.org/10.1093/jeg/lbn002>

Cohen, Morris A. / Cui, Shiliang / Ernst, Ricardo / Huchzermeier, Arnd / Kouvelis, Panos / Lee, Hau L. / Matsuo, Hirofumi / Steuber, Marc / Tsay, Andy A. (2018): Benchmarking global production sourcing decisions: Where and why firms offshore and reshore. In: Manufacturing & Service Operations Management 20, H. 3, S. 389–402.
<https://doi.org/10.1287/msom.2017.0666>

Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein im Taunus: Athenäum.

Dachs, Bernhard / Zanker, Christoph (2014): Backshoring of production activities in European manufacturing. In: Bulletin of the European Manufacturing Survey 3, Karlsruhe.

David, Paul A. (1986): Understanding the economics of QWERTY: The necessity of history. In: Parker, William N. (Hrsg.): Economic history and the modern economist., Oxford: Blackwell, S. 132–167.

DeFillippi, Robert J. / Arthur, Michael B. (1998): Paradox in project-based enterprise: The case of film making. In: *California Management Review* 40, H. 2, S. 125–139.
<https://doi.org/10.2307/41165936>

Destatis – Statistisches Bundesamt (2022): 61 % der Unternehmen im Jahr 2020 in globale Wertschöpfungsketten eingebunden. Pilotstudie zeigt internationale Verflechtung der deutschen Wirtschaft. Pressemitteilung vom 29.11.2022.
www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_498_52931.html

Dilcher, Oliver / Gröschl-Bahr, Gabriele (2013): Bedingungsgebundene Tarifarbeit. In: Kocsis, Andrea / Sterkel, Gabriele / Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*, Hamburg: VSA, S. 50–64.

DiMaggio, Paul / Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48, H. 2, S. 147–160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>

Dispan, Jürgen / Frieske, Benjamin (2021): Betrieblicher Wandel bei Automobilzulieferern durch Elektromobilität. Exemplarische Analyse von Kfz-Zulieferern in Baden-Württemberg und Bayern. Working Paper Forschungsförderung 234, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008209

Doleschal, Reinhard (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben. In: Altmann, Norbert / Sauer, Dieter (Hrsg.): *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung*, Frankfurt am Main / New York: Campus, S. 155–205.
www.isf-muenchen.de/pdf/isf-archiv/1989-altmann-sauer-systemische-rationalisierung.pdf.

Drauz, Ralf (2014): Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis – Cases from the automobile industry. In: *Journal of Business Research* 67, H. 3, S. 346–353.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.004>

Dupuis, Mathieu / Greer, Ian (2021): Recentralizing industrial relations? Local unions and the politics of insourcing in three north American automakers. In: *ILR Review* 75, H. 4, S. 918–942.
<https://doi.org/10.1177/00197939211015191>

Duschek, Stephan (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Zeitschrift Führung + Organisation 67, S. 230–236.
 (Wiederabdruck 2001 unter:) www.wiwiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/Duschek_2001_-_Kooperative_Kernkompetenzen.pdf

Duschek, Stephan (2002): *Innovation in Netzwerken*, Wiesbaden: DUV.

Duschek, Stephan / Wirth, Carsten (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: *Industrielle Beziehungen* 6, H. 1, S. 73–110.
 Wieder abgedruckt in: Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*, München/Mering: Rainer Hampp, S. 297–336.

Dyer, Jeffrey H. / Singh, Harbir (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *The Academy of Management Review* 23, H. 4, S. 660–679.
<https://doi.org/10.2307/259056>

Edwards, Richard (1979): *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*, New York: Basic Books.
<https://doi.org/10.1017/S002205070009928>

Erol, Serife / Schulten, Thorsten (2021): *Renewing labour relations in the German meat industry – An end to 'organised irresponsibility'?* WSI Report 61e, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung.
https://www.boeckler.de/en/faust-detail.htm?sync_id=9158

Faust, Michael / Kädler, Jürgen (2018): Die Finanzialisierung von Unternehmen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 70, H. 1, S. 167–194.
<https://doi.org/10.1007/s11577-018-0543-9>

Foss, Nicolai J. (1997): Resources, firms, and strategies. A reader in the resource-based perspective, Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198781806.001.0001>

Fratocchi, Luciano / Ancarani, Alessandro / Barbieri, Paolo / Di Mauro, Carmela / Nassimbeni, Guido / Sartor, Marco / Vignoli, Matteo / Zanoni, Andrea (2016): Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 46, H. 2, S. 98–127.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131>

Freeman, Richard B. / Medoff, James L. (1984): What do unions do? New York: Basic Books.

Freyssenet, Michel (Hrsg.) (2009): The second automobile revolution. Trajectories of the world carmakers in the 21st Century, New York: Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230236912>

Friedberg, Erhard (1988): Zur Politologie von Organisationen. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 39–52.
https://doi.org/10.1007/978-3-663-10802-3_3

Funder, Maria (1999): Paradoxien der Reorganisation, München: Hampp.

Geisler, Sarah (2011): Insourcing aus arbeitsrechtlicher Sicht. Betriebsübergang und Geltung betrieblicher Regelungen im Fall der Rückverlagerung fremdvergebener Funktionen, Baden-Baden: Nomos.
<https://doi.org/10.5771/9783845230221>

Gereffi, Gary / Fernandez-Stark, Karina (2016): Global Value Chain Analysis: A Primer. 2. Auflage, Duke: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC).
<https://hdl.handle.net/10161/12488>

Giddens, Anthony (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration., Cambridge: Polity Press.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2_80

Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer, Berlin: Edition Sigma.
www.econstor.eu/bitstream/10419/122876/1/209730.pdf

Granovetter, Mark (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, H. 3, S. 481–510.
www.jstor.org/stable/2780199

Greer, Ian / Hauptmeier, Marco (2016): Management whipsawing: the staging of labor competition under globalization. In: *Industrial and Labor Relations Review* 69, H. 1, S. 29–52.
<https://doi.org/10.1177/0019793915602254>

Größler, Andreas (2007): Effekte des In- und Outsourcing in einem systemdynamischen Modell strategischer Fähigkeiten. In: Specht, Dieter (Hrsg.): *Insourcing, Outsourcing, Offshoring*. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 61–84.

Haipeter, Thomas / Helfen, Markus / Kirsch, Anja / Rosenbohm, Sophie (2023): Soziale Standards in globalen Lieferketten. Internationale Richtlinien, unternehmerische Verantwortung und die Stimme der Beschäftigten, Bielefeld: transcript.
<https://doi.org/10.14361/9783839467701>

Haipeter, Thomas / Hertwig, Markus / Rosenbohm, Sophie (2018): Employee representation in multinational companies. The articulation of interests in multilevel action fields, New York: Palgrave Macmillan.

Hall, Peter A. / Soskice, David (2001): Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage, Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>

Hamel, Gary / Doz, Yves / Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with Your Competitors – and Win. In: *Harvard Business Review* 67, H. 1, S. 133–138.
www.scribd.com/document/341815918/Collaborate-with-Your-Competitors-and-Win-pdf

Harrison, Bennett (1994): Lean and mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility, New York: Basic Books.

Hartman, Paul L. / Ogden, Jeffrey A. / Hazen, Benjamin T. (2017): Bring it back? An examination of the insourcing decision. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 47, H. 2/3, S. 198–221.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2015-0220>

Helfen, Markus / Nicklich, Manuel (2013): Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau. In: *Industrielle Beziehungen* 20, H. 2, S. 142–161.
https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_02_Helfen%0A

Helfen, Markus / Schüßler, Elke / Sydow, Jörg (2018): How can employment relations in global value networks be managed towards social responsibility? In: *Human Relations* 71, H. 12, S. 1640–1665.
<https://doi.org/10.1177/0018726718757060>

Helfen, Markus / Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (2020): Service delivery networks and employment relations at German airports: Jeopardizing industrial peace on the ground? In: *British Journal of Industrial Relations* 58, H. 1, S. 168–198.
<https://doi.org/10.1111/bjir.12439>

Helfen, Markus / Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (2024): Inter-organisational human resource management and network orientation of worker representatives: a practice-based perspective. In: *Transfer: European Review of Labour and Research* 30, H. 2, S. 181–206.
<https://doi.org/10.1177/10242589241249639>

Helfen, Markus / Wirth, Carsten (2020): Management von Arbeit in pluralen Netzwerkorganisationen. Trends, Deutungen und Handlungsoptionen. Working Paper Forschungsförderung 185, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007692

Henderson, Jeffrey / Dicken, Peter / Hess, Martin / Coe, Neil / Yeung, Henry Wai-Chung (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9, H. 3, S. 436–464.
<https://doi.org/10.1080/09692290210150842>

Hendrix, Ulla / Abendroth, Claudia / Wachtler, Günther (2003): Outsourcing und Beschäftigung. Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit, München/Mering: Rainer Hampp.

Hertwig, Markus (2012): Institutional effects in the adoption of e-business-technology: Evidence from the German automotive supplier industry. In: *Information and Organization* 22, H. 4, S. 252–272.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2012.06.002>

Hertwig, Markus / Kirsch, Johannes / Wirth, Carsten (2015): Werkverträge im Betrieb: Eine empirische Untersuchung. Study 300, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006176

Hertwig, Markus / Kirsch, Johannes / Wirth, Carsten (2019): Defence is the best offence: Horizontal disintegration and institutional completion in the German coordinated market economy. In: *Work, Employment and Society* 33, H. 3, S. 500–517.
<https://doi.org/10.1177/0950017018772765>

Hertwig, Markus / Wirth, Carsten (2019): Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte? Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen im Einzelhandel. Study 430, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007308

Hertwig, Markus / Wirth, Carsten (2021): Praktiken der Onsite-Werkvertragsnutzung in Deutschland. Management, Arbeit und Interessenvertretung, Baden-Baden: Nomos.
<https://doi.org/10.5771/9783957102874>

Hinterhuber, Hans H. / Stuhec, Ulrich (1997): Kernkompetenzen und strategisches In-/ Outsourcing. In: Albach, Horst (Hrsg.): Marketing. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. ZfB Ergänzungshefte, Wiesbaden: Gabler, S. 1–20.
https://doi.org/10.1007/978-3-322-86607-3_1

Hoffmann, Werner H. (1999): Ökonomie von Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Einsichten und empirische Befunde. In: Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken, München/Mering: Rainer Hampp, S. 31–62.

Hofmann, Erik (2008): Vom Outsourcing zum Insourcing: Organisatorische Alternativen und Wege zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen. In: Zeitschrift Führung + Organisation 77, H. 2, S. 104–113.

Hohn, Hans-Willy (1991): Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. 2. Auflage, Berlin: Edition Sigma.

Holst, Hajo (Hrsg.) (2017): Fragmentierte Belegschaften. Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive, Frankfurt am Main: Campus.

Holtbrügge, Dirk / Welge, Martin K. (2010): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. In: Industrielle Beziehungen 9, H. 2, S. 186–208.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345055>

Hymer, Stephen H. (1960): The international operations of national firms: A study of direct investment. Dissertation, Boston: Massachusetts Institute of Technology.
<http://hdl.handle.net/1721.1/27375>

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020): Grundgesamtheit Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe. In: IAB-Betriebspanel – Version 9320.
<https://doi.org/10.5164/IAB.IABBP9320.de.en.v1>

IG Metall (2009): Gegen „modernen Sklavenhandel“. Meldung vom 25.5.2009.
www.dialog-igmetall.de/nachrichten/gegen-modernen-sklavenhandel

Jarzabkowski, Paula (2008): Shaping strategy as a structuration process. In: Academy of Management Journal 51, H. 4, S. 621–650.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.33664922>

Jaworeck, Sandra / Hertwig, Markus / Wirth, Carsten (2024): Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe: Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung. In: WSI Mitteilungen 77, H. 2, S. 79–88.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2024-2-79>

Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich / Naschhold, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 58–91.
<https://hdl.handle.net/10419/122401>

Jürgens, Ulrich (2003): Industriegovernance und Produktionskonzepte. In: Canzler, Weert / Schmidt, Gert (Hrsg.): Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte, Berlin: Edition Sigma, S. 15–41.

Kano, Liena / Tsang, Eric W. K. / Yeung, Henry Wai-Chung (2020): Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. In: Journal of International Business Studies 51, H. 4, S. 577–622.
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>

Kelle, Udo (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-91174-8>

- Kern, Horst / Sabel, Charles F. (1990):** Gewerkschaften in offenen Arbeitsmärkten: Überlegungen zur Rolle der Gewerkschaften in der industriellen Reorganisation. In: Soziale Welt 41, H. 2, S. 144–166.
<https://resolver.sub.uni-goettingen.de/purl?gro-2/93072>
- Kinkel, Steffen (2012):** Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. In: International Journal of Operations & Production Management 32, H. 6, S. 696–720.
<https://doi.org/10.1108/01443571211230934>
- Kinkel, Steffen (2020):** Industry 4.0 and reshoring. In: Propriis, Lisa de / Bailey, David (Hrsg.): Industry 4.0 and regional transformations, London: Routledge, S. 195–213.
<https://doi.org/10.4324/9780429057984>
- Kinkel, Steffen / Lay, Gunter (2003):** Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital? Stand und Effekte von Out- und Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe Deutschlands. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung 30, Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.
<https://doi.org/10.24406/publica-fhg-291842>
- Kinkel, Steffen / Maloca, Spomenka (2008):** Produktionsverlagerungen rückläufig. Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe. In: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion 45, Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.
<https://doi.org/10.24406/publica-fhg-293793>
- Kinkel, Steffen / Maloca, Spomenka (2009):** Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. In: Journal of Purchasing & Supply Management, 15, H. 3, S. 154–165.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007>
- Kloyer, Martin (1995):** Management von Franchisenetzen. Eine Resource-Dependence-Perspektive, Wiesbaden: Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-99507-0>
- Köhnen, Heiner (2000):** Industrielle Beziehungen und betriebliche Auseinandersetzungen in Nordamerika: neue Unternehmensstrategien und die Automobilgewerkschaften UAW und CAW, Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kotthoff, Hermann (1981):** Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.
- Kotthoff, Hermann (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 8, München/Mering: Rainer Hampp.
<https://doi.org/10.17877/DE290R-9155>
- Kotthoff, Hermann (1995):** Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. In: Arbeit 4, H. 4, S. 425–447.
- Kotthoff, Hermann (1998):** Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen 5, H. 1, S. 76–99.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344809>
- Kupfer, Gerhard (2017):** Streik und Menschenwürde. Der Kampf Bremer Mercedes-Arbeiter gegen Werkverträge und Leiharbeit, Hamburg: VSA.
www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Kupfer-Streik-und-Menschenwuerde.pdf
- Lange, Knut Werner (1998):** Das Recht der Netzwerke. Moderne Formen der Zusammenarbeit in Produktion und Vertrieb, Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Langley, Ann / Lindberg, Kajsa / Mørk, Bjørn Erik / Nicolini, Davide / Raviola, Elena / Walter, Lars (2019):** Boundary work among groups, occupations and organizations: From cartography to process. In: Academy of Management Annals 13, H. 2, S. 704–736.
<http://wrap.warwick.ac.uk/117503>

- MacMillian, Keith / Farmer, David (1979):** Redefining the boundaries of the firm. In: *Journal of Industrial Economics* 27, H. 3, S. 277–285.
- March, James G. (1986):** Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. In: Elster, Jon (Hrsg.): *Rational choice*, Oxford: Blackwell, S. 142–170.
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958):** *Organizations*, New York: Wiley.
- Marchington, Mick / Cooke, Fang L. / Hebson, Gail (2010):** Human resource management across organizational boundaries. In: Wilkinson, Adrian / Bacon, Nicolas / Redman, Tom / Snell, Scott A. (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, London: Sage, S. 460–474.
- Martínez-Mora, Carmen / Merino, Fernando (2014):** Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey? In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 20, H. 4, S. 225–237.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.07.001>
- Mattson, Lars Gunnar (1987):** Management of strategic change in a 'markets-as-networks' perspective. In: Pettigrew, Andrew M. (Hrsg.): *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, S. 234–260.
- Mayring, Philipp (2007):** *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 9. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977):** Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, H. 2, S. 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Minssen, Heiner (2006):** *Arbeits- und Industrie-soziologie. Eine Einführung*, Frankfurt am Main: Campus.
- Mintzberg, Henry (1978):** Patterns in strategy formation. In: *Management Science* 24, H. 9, S. 934–948.
www.jstor.org/stable/2630633
- Mintzberg, Henry (1983):** *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
https://mintzberg.org/Power_in_and_around_organizations.pdf
- Mintzberg, Henry / McHugh, Alexander (1985):** Strategy formation in an adhocracy. In: *Administrative Science Quarterly* 30, H. 2, S. 160–197.
www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Mintzberg-y-McHugh_1985.pdf
- Mintzberg, Henry / Waters, James A. (1985):** Of strategies, deliberate and emergent. In: *Strategic Management Journal* 6, H. 3, S. 257–272.
www.jstor.org/stable/2486186
- Moe, Nils Brede / Šmite, Darja / Hanssen, Geir Kjetil / Barney, Hamish (2013):** From offshore outsourcing to insourcing and partnerships: four failed outsourcing attempts. In: *Empirical Software Engineering* 19, H. 5, S. 1225–1258.
<https://doi.org/10.1007/s10664-013-9272-x>
- Mückenberger, Ulrich (1993):** Auf dem Weg zu einem post-fordistischen Arbeitsrecht. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 2. Auflage, München/Mering: Rainer Hampp, S. 203–228.
- Mühge, Gernot / Hertwig, Markus / Tackenberg, Hellen (2004):** More competition, more cooperation. E-Business and transition of the automobile supply industry. In: *International Journal of Automotive Technology and Management* 4, H. 4, S. 308–323.
<https://doi.org/10.1504/IJATM.2004.006285>
- Müller, Hans-Erich / Prangenberg, Arno (1997):** *Outsourcing-Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe*, Köln: Bund-Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther (1982):** Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Schmidt, Gert / Braczyk, Hans-Joachim / Knesebeck, Jost-Herold von dem (Hrsg.): *Materialien zur Industriesoziologie*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 408–432.

Müller-Jentsch, Walther (1995): Germany: From collective voice to co-management. In: Rogers, Joel / Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Works councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations, Chicago, Ill.: University of Chicago Press, S. 53–78.
www.researchgate.net/publication/282219118_Germany

Niemerg, Reinhold / Cerull, Maria / Mohrig, Susanne / Dulisch, Silvia / Potschka-Zwinkl, Ruth (Hrsg.) (2021): Das Ende der Angst. Charité Berlin: „Outgesourcte“ Therapeut:innen erstreiten ihre Rückführung, Hamburg: VSA.
www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Niemerg-ua-Das-Ende-der-Angst-WIDERSTAENDIG.pdf

Niewerth, Claudia / Wannöfel, Manfred / Massolle, Julia / Jelkmann, David (2021): Mitbestimmung in der digitalen Transformation. In: Allespach, Martin / Rudel, Max (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt: Bund-Verlag, S. 427–547.
www.uni-frankfurt.de/107263658/Generic_107263658.pdf

Ortmann, Günther (1984): Der zwingende Blick. Personalinformationssysteme. Architektur der Disziplin, Frankfurt am Main / New York: Campus.

Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
www.researchgate.net/publication/327427524_Book_review_of_Gunter_Ortmann_Formen_der_Produktion_Organisation_und_Rekursivitaet_OpladenWiesbaden_Westdeutscher_Verlag_1995

Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 315–354.

Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (2023): Organisation as Reflexive Structuration. In: Journal of Organizational Sociology 1, H. 1, S. 109–140.
<https://doi.org/10.1515/joso-2023-0017>

Ortmann, Günther / Windeler, Arnold / Becker, Albrecht / Schulz, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Sozialverträgliche Technikgestaltung, Bd. 15, Opladen: Westdeutscher Verlag.
<https://doi.org/10.17877/DE290R-4380>

Osterloh, Margit (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Penrose, Edith Tilton (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford: Oxford University Press.

Petersen, Thieß (2020): Globale Lieferketten zwischen Effizienz und Resilienz. In: ifo-Schnelldienst 73, H. 5, S. 7–10.
www.ifo.de/DocDL/sd-2020-05-goerg-moesle-et-al-corona-globale-lieferketten.pdf

Pfeiffer, Sabine (2021): Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus, Bielefeld: transcript.
<https://doi.org/10.14361/9783839454220>

Picot, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft 42, H. 2, S. 267–284.
<https://epub.ub.uni-muenchen.de/6875/1/6875.pdf>

Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Springer.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-92169-7>

Porter, Michael E. (1983): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt am Main: Campus. (12., aktualisierte und erweiterte Auflage 2013 unter:) www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/wettbewerbsstrategie-4347.html

Powell, Walter W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: Research in Organizational Behavior 12, S. 295–336. www.researchgate.net/publication/301840604_Neither_Market_Nor_Hierarchy_Network_Forms_of_Organization

Pozzebon, Marlei / Pinsonneault, Alain (2005): Challenges in conducting empirical work using structuration theory: Learning from IT Research. In: Organization Studies 26, H. 9, S. 1353–1376. https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/marlei_pozzebon_challenges_in_conducting_empirical_work_using_structuration.pdf

Prahalad, Coimbatore Krishnarao / Hamel, Gary (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review 90, H. 3, S. 79–90. <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>

Pries, Ludger (1999): Restrukturierung und Globalisierung der deutschen Automobilhersteller. Sogeffekte für die Zulieferer. In: Industrielle Beziehungen 6, H. 2, S. 125–150. www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34528/ssoar-indb-1999-2-pries-Restrukturierung_und_Globalisierung_der_deutschen.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-indb-1999-2-pries-Restrukturierung_und_Globalisierung_der_deutschen.pdf

Pries, Ludger (2019): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. Theoretische Konzepte und empirische Tendenzen der Regulierung von Arbeit und Beschäftigung in der Transnationalisierung. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26869-5>

Pulignano, Valeria (2005): Union responses to 'multi-enterprise' factories in the Italian motor industry. In: Industrial Relations Journal 36, H. 2, S. 157–173. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2005.00351.x>

Rego, Kerstin (2022): Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position? In: Economic and Industrial Democracy 43, H. 4, S. 1911–1933. <https://doi.org/10.1177/0143831X211054177>

Rüb, Stefan / Carls, Kristin / Kuhlmann, Martin / Vogel, Berthold / Winter, Svetlana / Krause, Rüdiger (2021): Digitalisierungskonflikte. Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse. Study 464, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008200

Rubery, Jill / Earnshaw, Jill (2005): Employment policy and practice: Crossing borders and disordering hierarchies. In: Marchington, Mick / Grimshaw, Damian / Rubery, Jill / Willmott, Hugh (Hrsg.): Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies, New York: Oxford University Press, S. 157–177.

Sandner, Karl (1990): Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Berlin: Springer.

Santangelo, Grazia D. / Meyer, Klaus E. / Jindra, Bjoern (2016): MNE Subsidiaries' outsourcing and insourcing of R&D: The role of local institutions. In: Global Strategy Journal 6, H. 4, S. 247–268. <https://doi.org/10.1002/gsj.1137>

Schiersch, Alexander / Bertschek, Irene / Niebel, Thomas (2023): Stärkere Diversifizierung der Importe von Gütern der Informationstechnologie: Vorteile überwiegen. In: DIW-Wochenbericht 46, S. 637–643. www.diw.de/de/diw_01.c.885258.de/publikationen/wochenberichte/2023_46_1/staerkere_diversifizierung_der_importe_von_guerten_der_informationstechnologie_vorteile_ueberwiegen.html

Schreyögg, Georg (1991): Der Management-prozess – neu gesehen. In: Staehle, Wolfgang H. / Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 1. Thema: Selbstorganisation und systemische Führung, Berlin / New York: de Gruyter, S. 255–289.
<https://doi.org/10.1515/9783112419540-009>

Schroeder, Wolfgang (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive. Verändertes Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. In: Industrielle Beziehungen 23, H. 3, S. 374–392.
www.econstor.eu/bitstream/10419/196049/1/indbez-v23i3p374-392.pdf

Schwarz-Kocher, Martin / Krzywdzinski, Martin / Korflür, Inger (2019): Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie. Die Situation in Deutschland und Mittelosteuropa unter dem Druck veränderter globaler Wertschöpfungsstrukturen. Study 409, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007098

Seppelt, Jana / Niernerg, Reinhold (2018): Der Aufstand der Töchter. Botanischer Garten Berlin: Gemeinsam staatlich organisierte prekäre Beschäftigung überwinden, Hamburg: VSA.
www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Seppelt-Aufstand-der-Toechter.pdf

Simon, Herbert A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. In: The Quarterly Journal of Economics 69, H. 1, S. 99–118.
<https://doi.org/10.2307/1884852>

Sorge, Arndt / Streeck, Wolfgang (2016): Diversified quality production revisited the transformation of production systems and regulatory regimes in Germany. MPIFG Discussion Paper 16/13.
www.econstor.eu/bitstream/10419/148608/1/873828569.pdf

Staehle, Wolfgang H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehle, Wolfgang H. / Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 1. Thema: Selbstorganisation und systemische Führung, Berlin / New York: de Gruyter, S. 313–345.
<https://doi.org/10.1515/9783112419540-011>

Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, München: Franz Vahlen.
<https://doi.org/10.15358/9783800648740>

Stentoft, Jan / Mikkelsen, Ole Stegmann / Johnsen, Thomas E. (2015): Going local: A trend towards insourcing of production? In: Supply Chain Forum: An International Journal 16, H. 1, S. 2–13.
<https://doi.org/10.1080/16258312.2015.11517363>

Stentoft, Jan / Olhager, Jan / Heikkilä, Jussi / Thoms, Lisa (2016): Manufacturing backshoring: a systematic literature review. In: Operations Management Research 9, H. 3–4, S. 53–61.
<https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2>

Sundquist, Viktoria / Hulthén, Kajsa / Gadde, Lars-Erik (2015): Economic consequences of alternative make-or-buy configurations. In: Industrial Marketing Management 46, H. 4, S. 98–107.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.010>

Sydow, Jörg (1991): Unternehmensnetzwerke. Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für Marktbestimmung, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-86619-6>

Sydow, Jörg (2014): Organisation als reflexive Strukturierung: Grundlegung. In: Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (Hrsg.): Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung, Wiesbaden: Springer VS, S. 17–55.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-03045-2>

Sydow, Jörg / Duschek, Stephan (2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.
(2., erweiterte und aktualisierte Auflage 2025 unter:) <https://doi.org/10.17433/978-3-17-043937-5>

Sydow, Jörg / Helfen, Markus (2016): Production as a service. Plural network organisation as a challenge for industrial relations, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
<https://library.fes.de/pdf-files/iez/12903.pdf>

Sydow, Jörg / Kloyer, Martin (1995): Management von Franchisingnetzwerken. Erkenntnisse aus sechs Fallstudien. Forschungsbericht, Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal.

Sydow, Jörg / Möllering, Guido (2015): Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate. 3. Auflage, München: Franz Vahlen.
<https://doi.org/10.15358/9783800650507>

Sydow, Jörg / Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. In: The Academy of Management Review 34, H. 4, S. 689–709.
www.wiwiiss.fu-berlin.de/forschung/pfadkolleg/_NEU_Downloads/AMR_09.pdf

Sydow, Jörg / Windeler, Arnold / Krebs, Michael / Loose, Achim / van Well, Bennet (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, Opladen: Westdeutscher Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-99598-8>

Sydow, Jörg / Windeler, Arnold / Wirth, Carsten (2002): Markteintritt als kollektiver Netzeintritt. Internationalisierung der Fernsehproduktion in „unreife“ Märkte. In: Die Betriebswirtschaft 62, H. 5, S. 459–473.

Sydow, Jörg / Windeler, Arnold / Wirth, Carsten (2003): Markteintritt als Netzeintritt? – Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten aus relationaler Perspektive. In: Die Unternehmung 57, H. 3, S. 237–261.

Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (Hrsg.) (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München/Mering: Rainer Hampp.
<https://hdl.handle.net/10419/116898>

Theobald, Thomas / Hohlfeld, Peter (2022): Materialengpässe setzen deutscher Automobilproduktion massiv zu. IMK Policy Brief 141, Düsseldorf: Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung.
www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008473

Theyel, Gregory / Hofmann, Kay / Gregory, Mike (2018): Understanding manufacturing location decision making: Rationales for retaining, offshoring, reshoring, and hybrid approaches. In: Economic Development Quarterly 32, H. 4, S. 300–312.
<https://doi.org/10.1177/0891242418800222>

Thünken, Oliver / Morgenroth, Sissy / Hertwig, Markus / Fischer, Alrun (2020): Kampf um Mitbestimmung. Antworten auf „Union Busting“ und die Behinderung von Betriebsräten, Bielefeld: transcript.
<https://doi.org/10.14361/9783839453759>

Vaara, Eero / Whittington, Richard (2012): Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously. In: Academy of Management Annals 6, H. 1, S. 285–336.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Vandermerwe, Sandra / Rada, Juan (1988): Servitization of business: Adding value by adding services. In: European Management Journal 6, H. 4, S. 314–324.
[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)

Völker, Rainer / Voit, Eugen (2000): Planung und Bewertung von Produktplattformen. In: Controlling & Management Review 44, H. 3, S. 137–143.
<https://doi.org/10.1007/BF03249544>

Voswinkel, Stephan / Lücking, Stefan / Bode, Ingo (1996): Im Schatten des Fordismus. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs, München/Mering: Rainer Hampp.

Wagner, Joachim (1992): „Moderner Sklavenhandel“. Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge. Eine Handlungsanleitung für betroffene Betriebsräte und ArbeitnehmerInnen, Frankfurt am Main: IG Metall.

Weil, David (2014): The Fissured Workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
<https://doi.org/10.1111/wusa.12149>

Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifaufonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie, Berlin: Dunker & Humblot.

Weltz, Friedrich (1977a): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28, H. 5, S. 291–301.
<https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1977/1977-05-a-291.pdf>

Weltz, Friedrich (1977b): Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. Eine kritische Wertung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28, H. 8, S. 489–494.
<https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1977/1977-08-a-489.pdf>

Wendeling-Schröder, Ulrike (1987): Betriebsaufspaltung. Small ist Beautiful: Zu neuen Tendenzen der Unternehmensteilung und Gegenwehrmöglichkeiten. In: Arbeitsrecht im Betrieb 8, H. 8, S. 180–182.

Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal 5, H. 2, S. 171–180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Whittington, Richard (2010): Giddens, structuration theory and strategy as practice. In: Golsorkhi, Damon / Rouleau, Linda / Seidl, David / Vaara, Eero (Hrsg.): Cambridge handbook of strategy as practice, Cambridge: Cambridge University Press, S. 109–126.
 (2. Auflage 2015 unter:) www.researchgate.net/publication/285180282_Giddens_structuration_theory_and_strategy_as_practice

Whittington, Richard / Melin, Leif (2003): The Challenge of Organizing/Strategizing. In: Pettigrew, Andrew M. / Whittington, Richard / Melin, Leif / Sanchez-Runde, Carlos / van den Bosch, Frans A. J. / Ruigrok, Winfried / Numagami, Tsuyoshi (Hrsg.): Innovative forms of organizing. International perspectives, London / Thousand Oaks: Sage, S. 35–48.
<https://doi.org/10.4135/9781446219386.n2>

Wiesmann, Benedikt / Snoei, Jochem Ronald / Hilletoft, Per / Eriksson, David (2017): Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. In: European Business Review 29, H. 1, S. 15–42.
<https://doi.org/10.1108/EBR-03-2016-0050>

Wilhelm, Miriam / Sydow, Jörg (2018): Managing coopetition in supplier networks: A paradox perspective. In: The Journal of Supply Chain Management 54, H. 3, S. 22–41.
<https://doi.org/10.1111/jscm.12167>

Williamson, Oliver E. (1985): The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, New York: Free Press.
<https://ssrn.com/abstract=1496720>

Windeler, Arnold (1989): Mikropolitik und Betriebsratsarbeit – Ansatzpunkte zur Politisierung von EDV-Einführungen. In: Ortman, Günther / Windeler, Arnold (Hrsg.): Umkämpftes Terrain. Sozialverträgliche Technikgestaltung. Materialien und Berichte, Bd. 4, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 248–312.
https://doi.org/10.1007/978-3-663-14291-1_10

Windeler, Arnold (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Struktur, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-80353-5>

Windeler, Arnold / Wirth, Carsten (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: eine strukturationstheoretische Analyse. In: Industrielle Beziehungen 11, H. 4, S. 295–319.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346315>

Windeler, Arnold / Wirth, Carsten (2018): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, Fritz / Voß, G. Günter / Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Bd. 2: Akteure und Institutionen. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 237–275.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-21704-4_8

Wirth, Carsten (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel, Münster.

Wirth, Carsten (1999): Unternehmungs- vernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung, München/Mering: Rainer Hampp.

Wirth, Carsten (2006): Arbeitsmarktintegration, personale Netzwerke und die öffentliche Arbeitsvermittlung. In: WSI Mitteilungen 59, H. 2, S. 104–109.
www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-arbeitsmarktintegration-personale-netzwerke-und-die-oeffentliche-arbeitsvermittlung-12059.htm

Wirth, Carsten (2014): Strukturierungstheoretische Einsichten in das Management von Humanressourcen in und zwischen Organisationen. In: Sydow, Jörg / Wirth, Carsten (Hrsg.): Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung, Wiesbaden: Springer VS, S. 251–318.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-03045-2_5

Wirth, Carsten (2016): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung, Münster: Westfälisches Dampfboot.

Wirth, Carsten (2021a): Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen. In: Allespach, Martin / Rudel, Max (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 45–81.
www.uni-frankfurt.de/107263983/Generic_107263983.pdf

Wirth, Carsten (2021b): Konkurrenzen und Solidaritäten: Auf dem Weg zu neuen Praktiken? – Inspirationen durch Anton Kobel. In: Wirth, Carsten (Hrsg.): Konkurrenzen und Solidaritäten. Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag, Augsburg: Rainer Hampp, S. 1–30.
<https://doi.org/10.5771/9783957102898>

Wirth, Carsten (2021c): Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung. In: Allespach, Martin / Rudel, Max (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 83–242.
www.uni-frankfurt.de/107263983/Generic_107263983.pdf

Wirth, Carsten / Sydow, Jörg (2004): Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien: Zur Differenz von Konzern und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion. In: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 125–147.
https://doi.org/10.1007/978-3-322-80413-6_7

Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Roos, Daniel (1990): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main: Campus.

Zanker, Christoph / Kinkel, Steffen / Maloca, Spomenka (2013): Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus. Verlagerungsaktivitäten deutscher Unternehmen auf dem Tiefstand. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur „Modernisierung der Produktion“, Ausgabe 63, Karlsruhe: Fraunhofer ISI.
www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/modernisierung-produktion/erhebung2012/pi63.pdf

Ziehe, Dominique / Helfen, Markus (2021): “You are not my boss!”: Managing inter-organizational collaboration in German ground handling operations. In: German Journal of Human Resource Management 35, H. 3, S. 356–382.
<https://doi.org/10.1177/2397002220978114>

Zullo, Roland (2004): In-sourcing as a strategy for reclaiming union work. In: Labor Studies Journal 29, H. 1, S. 91–108.
<https://muse.jhu.edu/article/54847>

AUTOR:INNEN

Markus Hertwig, Dr. rer. soc., Jg. 1972, ist Professor am Institut für Arbeitswissenschaft und der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Soziologie der Digitalen Transformation.

<https://orcid.org/0000-0003-1627-8405>

Sandra Jaworeck, Dr. rer. soc., Jg. 1994, ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Schwerpunkt Gesundheitssoziologie am Institut für Soziologie der TU Chemnitz.

<https://orcid.org/0000-0002-6974-9234>

Carsten Wirth, Dr. rer. pol., Jg. 1962, ist Professor für Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation an der Hochschule Darmstadt, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften.

<https://orcid.org/0000-0002-6225-9857>

Insourcing, also die (Wieder-)Eingliederung von Leistungen in ein Unternehmen, gewinnt angesichts von globalen Krisen, Kriegen und Pandemien an Bedeutung. Es stellt eine strategische Antwort auf wirtschaftliche, geopolitische, organisatorische und personelle Herausforderungen dar. Die vorliegende Studie auf der Basis von Fallstudien und einer quantitativen Breitenerhebung im Verarbeitenden Gewerbe zeigt: Insourcing bedeutet komplexe Prozesse mit hohen Anforderungen an das Management, hat aber in aller Regel positive Effekte für die Beschäftigung und für die Organisation selbst. Betriebsräte können diesen Prozess aktiv unterstützen, zur erfolgreichen Umsetzung beitragen oder sogar selbst ein Insourcing initiieren.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-415-4