

Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling  
WWW - Edition

**Outsourcing und Übertragungsmöglichkeiten  
des Outsourcings auf die Universität  
Kaiserslautern**

Philipp Schülke

Nr. 9

03/1998

Herausgegeben von: Prof. Dr. Klaus-Peter Franz  
Prof. Dr. Hans-Dieter Feser  
Prof. Dr. Hermann Fahse  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kurt R. Sendldorfer

---

1992 wurde an der Universität Kaiserslautern das Projekt Hochschulcontrolling gegründet, um eine wirksame Studienzeiterkürzung mit Hilfe von Controlling-Instrumenten zu unterstützen. Darüber hinaus wird aus bestehenden Konzepten privatwirtschaftlicher Unternehmen ein Controlling-Konzept für Universitäten entwickelt.

Ausgewählte Ergebnisse des Projektes Hochschulcontrolling der Universität Kaiserslautern werden im Rahmen der „Arbeitspapiere zu Hochschulfragen und Hochschulcontrolling“ publiziert.

Dieses Arbeitspapier ist eine im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling angefertigte Diplomarbeit mit dem Thema „Outsourcing und Übertragungsmöglichkeiten des Outsourcings auf die Universität Kaiserslautern“. Ausgehend vom privatwirtschaftlichen Bereich soll die Übertragbarkeit von "Outsourcing" auf den öffentlichen bzw. universitären Bereich erläutert werden, wobei konkrete universitäre Teilbereiche auf ihre Eignung bezüglich des Outsourcings beurteilt werden.

Kurt Sendldorfer

---

**Outsourcing und Übertragungsmöglichkeiten des  
Outsourcings auf die Universität Kaiserslautern**

Diplomarbeit im Rahmen des Projektes Hochschulcontrolling

WS 1993/94

---

Impressum: Hrsg.: Prof. Dr. Klaus-Peter Franz, Prof. Dr. Hans-Dieter Feser,  
Prof. Dr. Hermann Fahse, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kurt R. Sendldorfer  
Anschrift: Universität Kaiserslautern; Hochschulcontrolling; Postfach 3049;  
67653 Kaiserslautern  
Tel.: + 49 – (0)631 – 205 – 3803; Fax: + 49 – (0)631 – 205 – 4386  
Email: sendldor@rhrk.uni-kl.de

---

Bisher wurden im Rahmen der Arbeitspapierreihe folgende Beiträge veröffentlicht  
([http://www.verw.uni-kl.de/vn10\\_2/hsc/Apapier.htm](http://www.verw.uni-kl.de/vn10_2/hsc/Apapier.htm)):

Nr.	Autor	Titel der Publikation
1	Sendldorfer, Kurt	Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und Möglichkeiten der Übertragung auf die Universität
2	Herrmann, Birgit	Effizienzsteigerung in der Hochschullehre
3	Marsch, Jürgen	Übertragung und Anwendung des Benchmarking auf den Hochschulbereich am Beispiel von drei Studiengängen der Universität Kaiserslautern
4	Guterl, Martin	Stand des strategischen Controllings unter Berücksichtigung des öffentlichen Bereiches
5	Strack, Christian	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument unter Berücksichtigung des Hochschulbereiches
6	Blankenheim, Guido	Stand des strategischen Controlling-Berichtwesens und Übertragungsmöglichkeiten auf die Universität
7	Strenger, Carsten	Übertragungsmöglichkeiten der Prozeßkostenrechnung auf die Universität Kaiserslautern am Beispiel ausgewählter Studiengänge

---

8	Martin, Matthias	Lean Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen und Möglichkeiten der Übertragung auf die zentrale Hochschulverwaltung der Universität Kaiserslautern
9	Schülke, Philipp	Outsourcing und Übertragungsmöglichkeiten des Outsourcings auf die Universität Kaiserslautern

## Inhalt

Inhalt .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
1.4 Definition und Abgrenzung des Begriffs "Outsourcing" .....	3
2 Outsourcing in privatwirtschaftlichen Unternehmen .....	6
2.1 Ursprung und Entwicklung .....	6
2.2 Formen und Arten .....	7
2.3 Vorteile durch Outsourcing .....	13
2.4 Nachteile und Risiken durch Outsourcing .....	16
2.5 Vorgehensweise beim Outsourcing .....	20
2.6 Outsourcing an einem praktischen Beispiel .....	27
3 Outsourcing im Bereich der öffentlichen Hand .....	32
3.1 Gestaltungsmöglichkeiten des Outsourcings bei der öffentlichen Hand .....	32
3.2 Privatisierung .....	33
3.3 Rechtliche Vorgaben bei Privatisierungen .....	37
3.3.1 Verfassungsrechtliche Vorgaben .....	37
3.3.2 Allgemeines Verbot aufgrund des Grundgesetzes .....	38
3.3.3 Privatisierungsverbot aufgrund des Demokratie- und Rechtsstaatsprinzips .....	40
3.3.4 Privatisierungsverbot aufgrund haushaltsrechtlicher Bedenken .....	41
3.3.5 Privatisierungsverbot aufgrund eines Verstoßes gegen Bürgerrechte .....	43

---

3.3.6 Privatisierungsverbot aufgrund eines Verstoßes gegen das Arbeitsrecht.....	43
3.3.7 Fazit.....	49
3.4 Vorgehensweise beim Outsourcing bei der öffentlichen Hand .....	51
4 Outsourcing - Möglichkeiten an der Universität Kaiserslautern .....	56
4.1 Aufgaben der Universität.....	56
4.2 Befugnisse der Universität.....	57
4.3 Entscheidungsträger in der Universität.....	58
4.4 Ermittlung möglicher Bereiche für Outsourcing.....	59
4.5 Der Kernbereich Forschung und Lehre .....	60
4.5.1 Kontaktstelle für Information und Technologie (KIT).....	60
4.5.2 Lehrbeauftragte.....	67
4.5.3 Studiengangsplitting.....	71
4.6 Der periphere Bereich der Verwaltung und der Dienstleistungen.....	75
4.6.1 Beschaffung .....	75
4.6.2 Studentische Angelegenheiten .....	76
4.6.3 Studentenwerk.....	78
4.6.4 Regionales Hochschulrechenzentrum Kaiserslautern.....	80
4.6.5 Bibliotheksumstellung auf EDV.....	83
4.6.6 Zentrale Betriebseinheit Technik .....	84
5 Zusammenfassung .....	91
Literaturverzeichnis.....	97

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vorgehensweise.....	3
Abb. 2: Typen der Outsourcingbeziehungen .....	8
Abb. 3: Vor- und Nachteile des Outsourcings .....	18
Abb. 4: Vorgehensweise beim Outsourcing.....	20
Abb. 5: Entscheidungsperspektiven einzelner Leistungen und Prozesse .....	22
Abb. 6: Perspektiven für Sourcing-Entscheidungen.....	23
Abb. 7: Übersicht über die Privatisierungsformen .....	34
Abb. 8: Rechtliche Aspekte bei Privatisierungsvorhaben .....	50
Abb. 9: Phasen der Privatisierung .....	51
Abb. 10: Vor- und Nachteile der Erweiterung und Überführung der KIT in eine GmbH.....	66
Abb. 11: Vor- und Nachteile der Lehrbeauftragten .....	70
Abb. 12: Vor- und Nachteile des Studiengangsplittings.....	74

**Abkürzungsverzeichnis**

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPersVG	Bundespersönlichkeitsvertretungsgesetz
CAD	Computer aided design
CD-ROM	Compact-Disc Read-Only-Memory
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DV	Datenverarbeitung
ECU	European Currency Unit
EDS	Electronic Data Systems
EDV	elektronische Datenverarbeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
FB	Fachbereich
GG	Grundgesetz
HochSchG	Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz
HRG	Hochschulrahmengesetz
KFZ	Kraftfahrzeug
KIT	Kontaktstelle für Information und Technologie
o.V.	ohne Verfasser
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
PIZ	Patentinformationszentrum
S.	Seite
TÜV	Technischer Überwachungsverein
vgl.	vergleiche



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der Hochschulbereich ist einer der größten Wirtschaftsfaktoren in der Bundesrepublik Deutschland. In diesem Bereich sind ca. 300.000 Personen beschäftigt und werden jährlich Ausgaben von 20 bis 25 Mrd. DM getätigt.<sup>1</sup> Die Finanzierung dieser Ausgaben übernimmt zum größten Teil der Staat. Deutsche Hochschulen sind daher, im Gegensatz zu denen in den U.S.A. oder in Frankreich, von diesen Zuschüssen abhängig.<sup>2</sup>

In Zeiten knapper Haushaltskassen ist die staatliche Finanzierung durch zunehmende Einschränkungen gekennzeichnet. Hochschulkapazitäten werden reduziert und abgebaut. Rückläufige Studentenzahlen sind dabei ein Grund zur Rechtfertigung des öffentlichen Sparkurses.<sup>3</sup>

Als Folge der Mittelkürzungen wird der Wettbewerb zwischen den Hochschulen um die verbleibenden finanziellen Mittel zunehmen.

Auf der Ebene der einzelnen Hochschule fällt somit der Hochschulplanung die dringliche Aufgabe zu, Wege zur Bewältigung der Finanzproblematik zu finden. Eine Möglichkeit ist die Erschließung neuer, nicht-staatlicher Finanzierungsquellen. Ein anderer, praktikablerer Weg, ist die Suche nach effizienteren Einsatzmöglichkeiten der vorhandenen Finanzmittel.

Eine relativ neue Methode zur Effizienzsteigerung ist das Outsourcing, das erst seit Anfang der 80er Jahre steigende Beachtung erfährt. Beim Outsourcing werden ehemals selbst erfüllte Funktionen zur Ausführung an außenstehende Dritte abgegeben. Während im privatwirtschaftlichen Bereich schon einige Erfahrungen mit Outsourcing bestehen, hat sich die öffentliche Hand erst in wenigen Einzelfällen damit beschäftigt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Helberger, C.: Ökonomie der Hochschule. Berlin 1989. S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. Karpen, U.: Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989, S.19.

## **1.2 Zielsetzung**

Das Ziel dieser Arbeit ist, Möglichkeiten für Outsourcing im Universitätsbereich aufzuzeigen. Dazu soll zunächst das Outsourcing vorgestellt werden, wie es im privatwirtschaftlichen Bereich angewendet wird. Auf die Vor- und Nachteile dieses Verfahrens wird dabei eingegangen. Darüber hinaus soll diese Arbeit exemplarisch die Vorgehensweise eines privatwirtschaftlichen Unternehmens bei einem Outsourcingprozeß zeigen. Anschließend sollen die rechtlichen Grenzen für eine Übertragbarkeit des privatwirtschaftlichen Outsourcings auf den öffentlichen bzw. universitären Bereich erläutert werden. Gleichfalls wird die Vorteilhaftigkeit bzw. Nachteiligkeit von Outsourcingmaßnahmen im Hochschulbereich verdeutlicht. Dabei werden konkrete universitäre Teilbereiche auf ihre Eignung bezüglich des Outsourcings beurteilt.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Einleitend wird das Outsourcing vorgestellt (Kapitel 2). Dazu wird zunächst der Begriff Outsourcing definiert. Daran schließt sich ein Überblick über die in der privatwirtschaftlichen Praxis beobachteten Formen des Outsourcings an. Die mit dem Outsourcing verbundenen Vorteile, aber auch die Nachteile und Risiken, werden im Anschluß dargestellt. Eine mögliche Vorgehensweise für die Durchführung einer Funktionenausgliederung wird im Anschluß vorgestellt. Abgeschlossen wird der erste Bereich mit der Beschreibung einer Outsourcingmaßnahme, die in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen durchgeführt worden ist.

Der zweite Bereich beschäftigt sich mit der Übertragbarkeit des privatwirtschaftlichen Outsourcings auf den öffentlichen Bereich. Hier steht die Privatisierung von öffentlichen Dienstleistungen im Mittelpunkt. Nach Vorstellung der verschiedenen Privatisierungsformen wird die rechtliche Zulässigkeit von Privatisierungen untersucht. Abschließend wird an einem Beispiel die Privatisierung einer öffentlichen Dienstleistungsfunktion gezeigt (Kapitel 3).

Im dritten Teil wird auf Outsourcingmöglichkeiten an der Universität eingegangen (Kapitel 4). Zunächst wird die Zuständigkeit für eine solches Vorhaben geklärt. Im folgenden schließen sich Vorschläge an, in welchen Bereichen Leistungen ausgegliedert werden können und wo die Beibehaltung der Eigenerstellung sinnvoller ist.

Schließlich werden in der Zusammenfassung die aufgeführten Outsourcingvorschläge beurteilt (Kapitel 5). Es wird eine Empfehlung gegeben, welche Bereiche sich generell für das Outsourcing eignen und wann die Beibehaltung der Eigenerstellung sinnvoller ist.

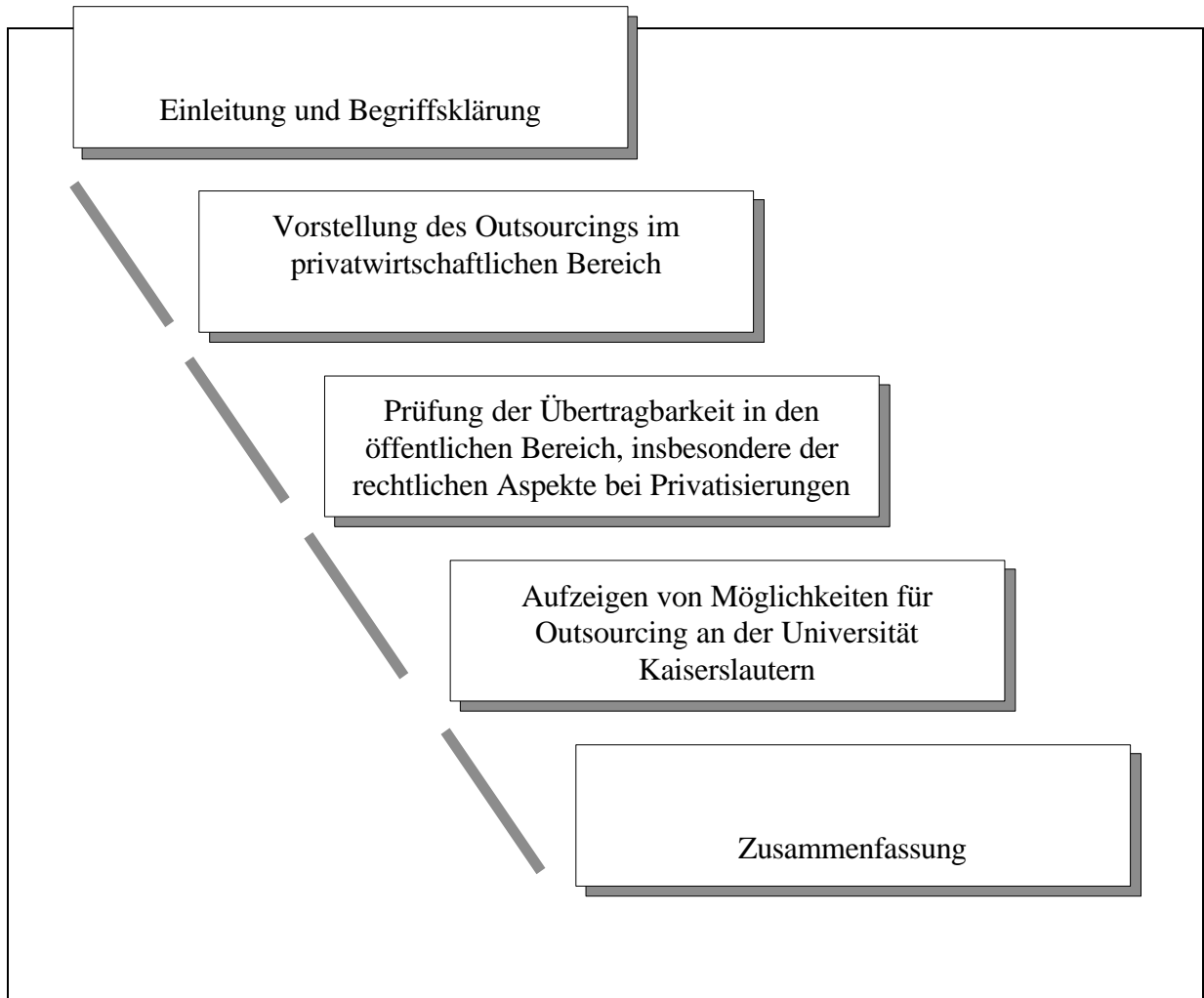


Abb. 1: Vorgehensweise. Quelle: eigene Darstellung.

## 1.4 Definition und Abgrenzung des Begriffs “Outsourcing”

In diesem Abschnitt sollen die Begriffe Outsourcing, Insourcing und Make-or-Buy definiert und voneinander abgegrenzt werden.

Die Definition des Begriffs Outsourcing ist schwierig, da seine Bedeutung sehr weit gefaßt ist.<sup>4</sup> In jüngster Zeit wird der Begriff zwar überwiegend im Zusammenhang mit der Ausgliederung

---

<sup>4</sup> Vgl. Köhler-Frost, W.: Outsourcing, eine strategische Allianz besonderen Typs. Berlin 1993, S. 17. Vgl. auch Jagoda, F.: Offenbarungseid des DV-Managers, Diebold Management Report 3/91, S. 3.

der betrieblichen Datenverarbeitung verwendet, seine Bedeutung beschränkt sich aber nicht ausschließlich auf den Informatikbereich.<sup>5</sup> Schon seit längerem ist bei Unternehmen das Ausgliedern anderer betrieblicher Teilbereiche eine Selbstverständlichkeit. Als Beispiele seien die Kantine, die Gebäudereinigung, die Druckerei, die Wartung von Maschinen, der Wachdienst, der Rechtsbeistand oder die Werbung aufgeführt.<sup>6</sup> Insbesondere seitens der Amerikaner sind dem Outsourcing keine Grenzen gesetzt: "Anything can be outsourced".<sup>7</sup>

Ein Erklärungsversuch des Begriffs Outsourcing geht von der Bedeutung des Wortes selbst aus. Der Begriff "Outsourcing" ist eine Wortschöpfung aus dem amerikanischen. Er setzt sich aus den Worten "Outside Resource Using" zusammen und bedeutet im weiten Sinn das Nutzen von externen Potentialen. Entsprechend wird unter Outsourcing allgemein die Vergabe von betrieblichen Funktionsbereichen an externe Unternehmen verstanden. Die Frage, wie diese Funktionsbereiche spezifiziert sind oder in welchem Umfang die Verantwortlichkeit übertragen wird, beantworten die verschiedenen Autoren unterschiedlich.<sup>8</sup>

Gemeinsam wird das Outsourcing in sämtlichen Publikationen als eine Sonderform der klassischen Make-or-Buy Fragestellung dargestellt. Einigkeit herrscht auch über das Grundprinzip, daß ehemals selbsterstellte Leistungen in die Verantwortung Dritter übergeben werden. Insofern kann festgehalten werden, daß **Outsourcing die Übertragung von Unternehmensfunktionen und -aufgaben an eigenverantwortliche Dritte** bedeutet.

Insourcing stellt das Gegenteil zu Outsourcing dar. Mit Insourcing ist die Rückeingliederung von Leistungen gemeint, die vormals zugekauft worden sind und jetzt in Eigenregie erstellt werden.<sup>9</sup> Bliesener hingegen bestreitet die Existenz dieses Begriffs, da die Überlegungen, fremdbezogene Leistungen wieder selbst zu erstellen, wesentlich seltener angestellt werden.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Köhler-Frost, W., a.a.O., S. 13. Vgl. auch Jagoda, F.: a.a.O., S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Schneider, H.: Outsourcing als neue Zauberformel. In: Beschaffung aktuell 3/94, S. 28 f.

<sup>7</sup> Vgl. Cavinato, J. L.: Outsourcing: What's it all about. The Southern Purchaser, Sept.-Okt./90, S. 10.

<sup>8</sup> Vgl. Demmer, C.: "Ambulantes DV-Gewerbe", Management Wissen, 9/91, S. 49f. Vgl. auch Köhler-Frost, W.: a.a.O., Seite 13. Vgl. auch Schmitz, P.: Outsourcing, eine Modeerscheinung?, Datacom Heft 4, August 1990, S. 305. Vgl. auch Bliesener, M.-M., a.a.O., S. 281.

<sup>9</sup> Vgl. Jarmai, H.: Leistungsfähige Outsourcing Strategien, Gablers Magazin 8/94, S. 26 und 29.

<sup>10</sup> Vgl. Bliesener, M.-M., a.a.O., Seite 279.

Der Begriff Make-or-Buy steht allgemein für die Entscheidung, Leistungen selber zu erstellen oder von einem fremden Anbieter zu beziehen. Er kann sowohl auf zeitlicher als auch auf sachlicher Ebene zum In- bzw. Outsourcing abgegrenzt werden.<sup>11</sup>

Auf zeitlicher Ebene unterscheidet sich das Make-or-Buy vom Outsourcing (bzw. Insourcing) durch den Zeitpunkt der Entscheidungsfindung. Während Make-or-Buy Entscheidungen zu einem sehr frühen Zeitpunkt getroffen werden, stellen die Entscheidungen beim Outsourcing (bzw. Insourcing) nachträgliche Korrekturentscheidungen zu einer früheren Make-or-Buy Entscheidung dar.<sup>12</sup>

Auf sachlicher Ebene unterscheidet sich das Make-or-Buy vom Outsourcing (oder Insourcing) durch den Umfang der darunter verstandenen Problematik. Make-or-Buy ist der übergeordnete Begriff, der die grundsätzliche und allgemeine Entscheidung zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug beschreibt. Outsourcing und Insourcing hingegen sind untergeordnete Sonderfälle dieser Problematik. Darüber hinaus werden im allgemeinen Leistungen mit Outsourcing in Verbindung gebracht, nicht hingegen Produkte.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Bliesener, M.-M.: Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung. In: BFuP 4/94, S. 278.

<sup>12</sup> Vgl. Bliesener, M.-M., a.a.O., S. 278.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, S. 278.

## 2 Outsourcing in privatwirtschaftlichen Unternehmen

Das zweite Kapitel stellt das Outsourcing vor, wie es in privatwirtschaftlichen Unternehmen angewendet wird. Nach einem Überblick über die Entwicklung des Outsourcings werden die aktuellen Erscheinungsformen klassifiziert. Im Anschluß werden Vor- und Nachteile aufgezeigt, die mit einer Outsourcingentscheidung verbunden sind. Die Vorgehensweise bei der Durchführung einer Outsourcingmaßnahme wird im darauffolgenden Teil vorgestellt. An einem Beispiel wird abschließend der Outsourcingprozeß verdeutlicht.

### 2.1 Ursprung und Entwicklung

So neu auch die Wortschöpfung Outsourcing ist, die Idee ist schon so alt wie die der Arbeitsteilung. Im privaten Bereich ist das Outsourcing, wenn auch unter anderem Namen, schon lange eine Selbstverständlichkeit. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, Zeitwänge oder besondere Qualitätsanforderungen halten den Einzelnen von der Selbsterstellung von Leistungen und Produkten ab. Die Leistungserstellung wird dann von Spezialisten, wie zum Beispiel Handwerkern, Anwälten oder Beratern, gegen Entgelt übernommen.<sup>14</sup>

Die ersten betrieblichen Ausgliederungen sind bereits Ende der 50er Jahre zu beobachten. Große Unternehmen und Behörden fingen zu dieser Zeit an, Abteilungen und Betriebe auszugliedern und an Dritte zu übergeben. Dabei handelte es sich zumeist um Hilfsbetriebe wie Instandhaltungsbetriebe, Zuliefererbetriebe oder spezielle Werkstätten. Doch waren auch schon Dienstleistungsbetriebe wie Betriebsdruckereien oder Logistikabteilungen darunter. Gemeinsam war diesen Betriebsteilen, daß sie nicht dem eigentlichen Unternehmenszweck dienen und somit nicht den strategisch wichtigen Kernbereich betrafen.<sup>15</sup>

Auslöser für diese Ausgliederungen war die Erkenntnis, daß die in die Organisation eingegliederten Betriebe zu kostenintensiv waren. Durch die Ausgliederung sollten sie sich auf dem Markt dem Wettbewerb stellen, wodurch das Mutterunternehmen die Leistungen dann zu marktgängigen Preisen einkaufen konnte. Gleichzeitig brauchte nicht befürchtet werden, daß

---

<sup>14</sup> Vgl. Schmitz, P. , a.a.O., S. 305.

<sup>15</sup> Vgl. Köhler-Frost, W. , a.a.O., S. 13f.

strategisch wichtiges Know-How preisgegeben wird. Der Zweck, der mit diesen Ausgliederungen verfolgt wurde, war somit die Einsparung von Kosten.

In der Zwischenzeit ist beim Outsourcing zu dem Ziel der Kosteneinsparung ein zweites Ziel getreten, die Sicherung von strategischen Wettbewerbsvorteilen.<sup>16</sup> Flexibilität und Effizienz bei der Funktionserfüllung sollten erhöht werden. Als Beispiel kann hier die Automobilindustrie aufgeführt werden, die aufgrund der zunehmenden Komplexität ihrer Produkte ganze Teilbereiche der Produktion an Zulieferfirmen ausgelagert hat.

Der Datenverarbeitungs- und der Informatikbereich ist erst in jüngster Zeit in die Diskussion gekommen. Die Ursache für diese Entwicklung ist die Innovationsgeschwindigkeit, die in fast keinem anderen Bereich so hoch ist wie in der Informatik. Auch das benötigte informationstechnische Know-How wird immer knapper. Somit entwickelt sich der Informatikbereich zu einem kostenintensiven Unternehmensteil. Ein Ausweg wird von Unternehmen darin gesehen, die Datenverarbeitung aus dem eigenen Betrieb auszugliedern und Informatikdienstleistungen von spezialisierten Unternehmen zuzukaufen.<sup>17</sup>

## **2.2 Formen und Arten**

Im folgenden sind Möglichkeiten zur Klassifizierung des Outsourcings aufgezeigt. Diese beziehen sich zwar überwiegend auf den datenverarbeitungsbezogenen Outsourcingbegriff, sie sind dennoch auch auf andere Bereiche übertragbar.

Die erste grundsätzliche Unterscheidung ist die zwischen dem internen und dem externen Outsourcing.

Internes Outsourcing bedeutet, Funktionen innerhalb des eigenen Unternehmens umzugliedern. Funktionen, die eine oder mehrere Abteilungen miterfüllen, werden aus Gründen der Effizienz an eine spezielle Abteilung im Unternehmen gegeben. Diese Form des Outsourcing soll jedoch in der weiteren Untersuchung nicht betrachtet werden. Die entscheidenden Vor- und Nachteile, nämlich fremdes Know-How zu nutzen bzw. der eigene Know-How-Verlust, kommen hier nicht zur Geltung.

---

<sup>16</sup> Vgl. Allwermann, R.: Gesetzt den Fall ..., Diebold Management Report 5/1994, S. 15.

<sup>17</sup> Vgl. Engelsing, J.: Outsourcing - Trend zum externen Informationsmanagement, Datacom 7/91, S. 21 ff.

Das externe Outsourcing ist die gängige Form des Outsourcings. Hierunter wird die Ausgliederung und Fremdvergabe von Unternehmensfunktionen verstanden. Da diese Form die interessantere, aber auch problematischere Form ist, wird im folgenden das Outsourcing im Sinne des externen Outsourcing vorgestellt.

Das Outsourcing kann bezüglich der strategischen Bedeutung der Entscheidung klassifiziert werden.<sup>18</sup> Danach ergeben sich vier Typen, die sich gemäß der Wichtigkeit der eingekauften Leistung und der Wichtigkeit des Zulieferers unterscheiden.<sup>19</sup>

In der nachfolgenden Abbildung sind die verschiedenen Typen einander gegenübergestellt (siehe Abbildung 2).

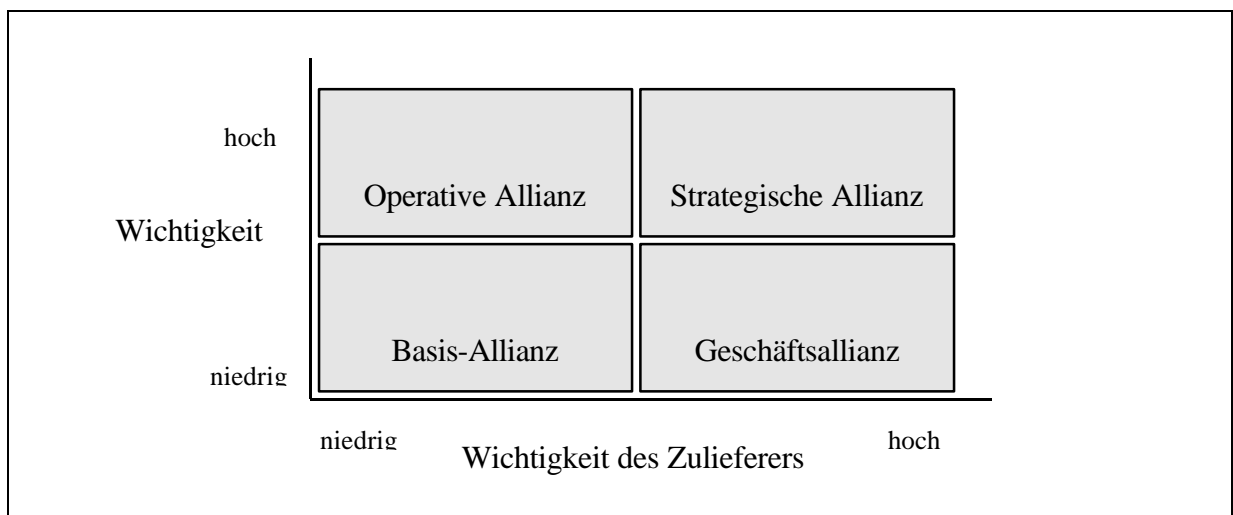


Abb. 2: Typen der Outsourcingbeziehungen. Quelle: Ellram, L., in Bliesener, M.-M.: Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, *BFuP* 4/94, S. 280.

Die Basis-Allianz ist die einfachste Form der Beziehung zwischen Outsourcing-Anbieter und Outsourcing-Nehmer. Sie ist durch den sehr eingeschränkten Informationsfluß gekennzeichnet, der lediglich zur Erleichterung der Transaktionen dient. Weder der Einkauf der Leistung oder des Produktes, noch die Bindung an einen bestimmten Anbieter ist in diesem Fall von hoher Bedeutung. Aus diesem Grund ist eine Abhängigkeit des Unternehmens vom Anbieter sehr

<sup>18</sup> Vgl. Ellram, L.: Defining Strategig Alliances: Life Cycle Patterns. In: NAPM Conference Proceedings, 1993, S. 1-2. Vgl. auch: Knüppel, L., Heuer, F.: Eine empirische Untersuchung zum Outsourcing in: *BFuP* 4/94, S. 337f.

<sup>19</sup> Vgl. Ellram, L., a.a.O., S. 1-2.



gering. Ein Wechsel des Anbieters ist leicht möglich, ebenso die Rücknahme in die Eigenerstellung.

Respekt und gegenseitiges Vertrauen sind die Charakteristika der operativen Allianz. Bei dieser Beziehung ist der Einkauf der Leistung bzw. des Produkts für das Unternehmen von hoher Bedeutung, da beispielsweise keine Kapazitäten für die Eigenerstellung vorhanden sind. Die Erbringung durch einen bestimmten Anbieter ist dagegen nicht notwendig. Der Outsourcing-Nehmer ist insofern unabhängig.

Die Geschäftsallianz zeichnet sich durch ein deutlich stärkeres Bewußtsein über die Bedeutung des Anbieters aus. Die Abhängigkeit vom Anbieter ist hoch. Der Einkauf der Leistung bzw. des Produktes ist hingegen weniger wichtig.

Die intensivste Beziehung ist bei der strategischen Allianz gegeben. Sowohl der Einkauf der Leistung als auch die Erstellung durch einen bestimmten Anbieter sind in diesem Fall von hoher Bedeutung. Die strategische Allianz ist nicht nur durch die gegenseitige Abhängigkeit der beiden Partner, sondern auch durch die Verfolgung langfristiger, gemeinsamer Strategien gekennzeichnet. Ziel dieser Form der Allianz ist es, sich durch kooperative Zusammenarbeit gegenseitig langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Entsprechend ist die Zusammenarbeit durch langfristige Vereinbarungen, den Austausch vertraulicher Informationen, die gemeinsame Bemühung um kontinuierliche Verbesserungen und die gemeinsame Übernahme von Chancen und Risiken charakterisiert.

Eine weitere Klassifizierung unterscheidet nach dem Umfang und der Dauer der Ausgliederung.<sup>20</sup> Danach werden drei Kategorien gebildet.

Das temporäre Outsourcing bildet die erste Kategorie und umfaßt die kurzfristige Nutzung externer Ressourcen. Diese Form des Outsourcing findet sich beispielsweise bei der Bewältigung von Produktionsspitzen, wenn für einen vorübergehenden Zeitraum die eigenen Kapazitäten nicht ausreichen. Auch zwischenzeitliche verfahrens- oder technologiebedingte Umstellungen im eigenen Unternehmen oder ein Ausfall eigener Bereichsfunktionen können mittels des temporären Outsourcings überbrückt werden. Das Spektrum der auszulagernden

---

<sup>20</sup> Vgl. Knüppel, L., Heuer, F., a.a.O., S. 336ff.

Leistungen kann dabei vom einfachsten Teilbereich bis hin zur Gesamtfunktion reichen. Überwiegend handelt es sich hierbei um operative oder Basis-Allianzen.

Das langfristige Ausgliedern von kompletten Funktionsbereichen fällt in die zweite Kategorie. Hierbei kann es sich zum Beispiel um die Ausgliederung der kompletten Datenverarbeitung handeln. Die Beziehung zwischen Outsourcing-Nehmer und Outsourcing-Anbieter ist dabei als Geschäfts- oder strategische Allianz ausgebildet.

Die dauerhafte Ausgliederung peripherer Aufgaben bildet die dritte Kategorie. Hierunter fallen Aufgaben, die nicht zum eigentlichen Hauptbetätigungsfeld des Unternehmens gehören. Die Abgrenzung zur zweiten Kategorie ist dabei nicht eindeutig vollzogen.<sup>21</sup>

Über das Leistungsspektrum des Anbieters kann das Outsourcing weiter differenziert werden. Es setzt sich aus den Faktoren Kompetenzbreite und Dienstleistungsumfang zusammen. Unter Kompetenzbreite wird die Anzahl der Sparten verstanden, in denen Leistungen erbracht werden. Bei Anbietern aus dem Informationsverarbeitungsbereich sind diese Sparten Hardware, Software und Netzwerke. Der Dienstleistungsumfang kann die reine Erstellung, die Beratung und den Service bis hin zum kompletten Betrieb einer Leistungsfunktion (z.B. der Datenverarbeitung) umfassen.<sup>22</sup>

Im folgenden wird beispielhaft für den Bereich der Informationstechnik eine Klassifizierung vorgestellt. Vier Arten von Outsourcingangeboten werden nach den bedienten Marktsegmenten unterschieden. Dies sind Professional Services, System-Integration, Rechenzentrums-Dienstleistungen und Facilities Management.<sup>23</sup>

“Professional Services” existieren seit Anfang der 70er Jahre. Sie übernehmen klassische EDV-Dienstleistungen wie Auftragsprogrammierung, Mitarbeiterüberlassung und EDV-Beratung. Sie werden beauftragt, wenn ihre Kunden unter Personalmangel leiden, nur zeitlich befristet “Know-How” einkaufen möchten, sich aufgrund festgefahrener Gehaltsstrukturen keinen Spezialisten leisten können oder nur Spitzenbelastungen abbauen wollen. Ein Merkmal der Professional Services ist, daß der Anbieter zwar für die Lösung und die Finanzierung der

---

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 337f.

<sup>22</sup> Vgl. Sysperski, N., Schmitz, P., Kronen, J.: Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Wege zur strategischen Zentrierung, *Wirtschaftsinformatik* 35 (1993), S. 233.

übertragenen Aufgabe verantwortlich ist, nicht aber für das gesamte Projekt. Festpreisverträge sind demzufolge eher Sonderfälle, da die Dienstleistung in der Regel nach Häufigkeit der Inanspruchnahme bezahlt wird. Die Vertragsdauer bei Professional Services ist eher kurz- bis mittelfristig, ein Wechsel des Vertragspartners ist relativ leicht möglich. Die Geschäftsbeziehung lässt sich als operative oder Basis-Allianz beschreiben. Da der Outsourcing-Nehmer von keinem bestimmten Anbieter abhängig ist, ist auf Seiten des Anbieters sein Know-How ein wesentlicher Erfolgsfaktor.<sup>24</sup>

Die Sparte der "System-Integratoren" existiert seit Anfang der 80er Jahre. Sie passen für ihre Auftraggeber die informationstechnischen Systeme und Komponenten an und stimmen diese aufeinander ab. Das Leistungsspektrum der System-Integratoren ist umfangreicher als das der Professional Services. Zu der Erstellung von komplexen Informationsverarbeitungs-Lösungen kommt die Beratung bei der Auswahl und Beschaffung von Hard- und Software sowie von Telekommunikationstechnologie. Die Lösung wird vom Anbieter in das Informationsverarbeitungsumfeld des Anwenders integriert. Die Generalverantwortung, sowohl für die Finanzen als auch für die Problemlösung, übernimmt im Regelfall der Systemintegrator. Falls Sublieferanten beauftragt werden, so ist für deren Einbindung und deren Leistungen der Systemintegrator verantwortlich. Damit bieten sich dem Anwender Vorteile durch den Zugang zu neuester Technologie und fachlicher Kompetenz bei gleichzeitigem Zeitgewinn und Kosteneinsparung. Entsprechend des strategischen Charakters der Bindung zwischen Anwender und Anbieter sind die Verträge mittel- bis langfristig ausgelegt.<sup>25</sup>

"Rechenzentrum-Dienstleistungen" gehören zu den ältesten Angeboten. Dieser Markt existiert seit den 60er Jahren. Zumeist gehörte die Buchhaltung und die Gehaltsabrechnung zu ihren Aufgaben. Diese Angebote ermöglichen dem Kunden, technische Ressourcen und integrierte Standardanwendungssoftware zu nutzen. Gleichzeitig kann durch die Auftragsvergabe an Rechenzentren der Aufbau eines weiteren Fixkostenblocks umgangen werden. Die Form der Bindung kann als Basis- oder operative Allianz bezeichnet werden. Die Erfolgsfaktoren der

---

<sup>23</sup> Vgl. Köhler-Frost, W., a.a.O., S. 13ff.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 14.

<sup>25</sup> Vgl. Köhler-Frost, W., a.a.O., S. 14.

Anbieter von Rechenzentrum-Dienstleistungen liegen hauptsächlich in ihrer finanziellen Stärke, weniger im Know-How begründet.<sup>26</sup>

Das neuste Segment im Outsourcing Bereich ist das "Facilities Management". Facilities Management umfaßt die Übertragung der gesamten Datenverarbeitung auf einen Dritten. Erstmals in dieser Form wurde das Facilities Management 1989 von dem amerikanischen Unternehmen Kodak ausgelagert und an Digital Equipment übertragen. Der wohl bekannteste Fall in Deutschland ist die Ausgliederung der CAD-Abteilung des Fahrzeugherstellers Porsche an EDS.

Beim Facilities Management übernimmt der Anbieter die Verantwortung für die gesamte Datenverarbeitung bzw. für Teilbereiche der Informationsverarbeitung. Dies geschieht üblicherweise in Form der Generalunternehmerschaft, also der Übernahme der finanziellen und unternehmerischen Verantwortung. Wie bei den System-Integratoren ist auch beim Facilities Management der Anbieter für die Beschäftigung und die Einbindung von Sublieferanten verantwortlich. Gleichzeitig muß der Anbieter Methoden des Projektmanagements und der Qualitätssicherung beherrschen.

Entsprechend des strategischen Charakters des Facilities Management sind die Verträge mittel- bis langfristig ausgelegt. Häufig übernehmen die Anbieter die Mitarbeiter und das DV-Equipment, was zu einer noch engeren Bindung führt. Bei dieser Form der Zusammenarbeit handelt es sich um strategische Allianzen.

Der Grund für die Ausgliederung in der Form des Facilities Management kann mit "sich besinnen auf das Kerngeschäft" beschrieben werden. Den Anwendern geht es darum, Erfahrungslücken zu schließen, Risiken zu minimieren. Sie wollen mittel- bis langfristig einen Innovationspartner finden, der ohne finanzielle Belastung des Auftraggebers Technologie- und Innovationssprünge umsetzt. Die Erfolgsfaktoren sind hier neben dem Know-How die finanzielle Stärke des Anbieters.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>27</sup> Vgl. Köhler-Frost, W., a.a.O., S. 16.

### 2.3 Vorteile durch Outsourcing

Outsourcing verschafft den Outsourcing-Nehmern deutliche Wettbewerbsvorteile. Diese betreffen sowohl die Kosten- als auch die Know-How Seite und sind zumeist längerfristig angelegt (vgl. Abbildung 3).

Aus strategischer Sicht liegt der Hauptvorteil in der Entlastung des Managements. Unternehmensfunktionen, die nicht das Kerngeschäft betreffen, werden von Drittunternehmen übernommen und in eigener Verantwortung ausgeführt. Managementressourcen des Outsourcing-Nehmers brauchen damit nicht auf diese Bereiche verwendet werden. Sie können auf die Kernaktivitäten konzentriert werden, wodurch hier eine qualitative Steigerung zu erwarten ist.

Durch die Ausgliederung können ebenfalls die Vorteile kleinerer und dadurch übersichtlicherer Organisationsstrukturen genutzt werden. Durch die Umwandlung zuvor hierarchisch untergliederter in kooperierende Abteilungen wird die Flexibilität innerhalb und zwischen den Abteilungen erhöht.<sup>28</sup>

Durch die hohe Kompetenz des Outsourcing-Anbieters ist eine deutliche Leistungssteigerung bei der Funktionserfüllung zu erwarten. Die Funktion wird von einem Spezialisten übernommen (Spezialisierungsvorteil).<sup>29</sup> Seine höhere Effizienz, die schnelle Verfügbarkeit von Kapazitäten und die starke Kundenorientierung des Anbieters sind Faktoren, die zur Leistungssteigerung beitragen.<sup>30</sup> Im Bedarfsfall steht zudem ein umfangreiches Dienstleistungssortiment zur Verfügung, wie beispielsweise Hilfs- und Beratungstätigkeiten durch qualifizierte Mitarbeiter.<sup>31</sup> Zudem wird eine schnellere und exaktere Aufgabenerfüllung möglich, da sämtliche Leistungen klar definiert und die Verantwortlichkeiten geklärt sind.

Das Betriebsrisiko kann der Outsourcing-Nehmer auf den Anbieter abwälzen. Von den zum Teil hochtechnischen Anlagen und Systemen kann der Outsourcing-Nehmer höchste

---

<sup>28</sup> Vgl. Knolmayer, G.: Informationsmanagement, WiSt Heft 7, 1992, S. 359; Vgl. auch Buhl, H.-U.: Outsourcing von Informationsverarbeitungsleistungen und Steuern, zfbf 45, 4/93, S. 305.

<sup>29</sup> Vgl. Lenz, U., Demuth, P.: Controllingentscheidungsgrundlagen für Selbsterstellung oder Fremdbezug von Logistikleistungen, Controller Magazin 2/91, S. 93.

<sup>30</sup> Vgl. v. Bechtoldsheim, M., a.a.O., S. 15.

<sup>31</sup> Vgl. Pienk, H., Prellinger, H., a.a.O., S. 48.

Verfügbarkeiten erwarten. Qualifiziertes Personal des Anbieters sorgt für eine optimale Nutzung. Technische Störungen, die im eigenen Unternehmen aufgrund unzureichender Qualifikation nicht behoben werden konnten, werden vom Outsourcing-Anbieter beseitigt. Dabei liegt das Service-Niveau hier deutlich höher.<sup>32</sup>

Outsourcing kann zu einer Kostensenkung im laufenden Betrieb führen, da der Anbieter aufgrund seines professionellen Managements, seiner Profit-Verantwortung und den von ihm erzielbaren "economies of scale" die Leistungen zu niedrigeren Preise erbringen kann.<sup>33</sup> Der Outsourcing-Nehmer kann dadurch Expertenwissen und Know-How wesentlich günstiger beziehen. Zusätzlich kann er vertraglich die Nutzung auf den von ihm benötigten Umfang eingrenzen. Da er dann nur die tatsächlich genutzte Leistung bezahlt, fallen Leerkosten für brachliegende Kapazitäten nicht an. Gleichzeitig entfallen im Personalbereich Kosten für die Fort- und Weiterbildung.<sup>34</sup> Durch Outsourcing sind z.B. im Informatikbereich Einsparungen in Größenordnungen von 25% möglich.<sup>35</sup>

Von dieser Art der Arbeitsaufteilung profitiert auch der Outsourcing Anbieter. Er kann das Wissen seines Personals für verschiedene Kunden nutzen. Dadurch ist es für ihn rentabel, hochqualifizierte Fachleute zu beschäftigen. Auch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind für ihn lohnenswert, da diese seine Qualifikationen im Kerngeschäft betreffen. Aufgrund dieser Voraussetzungen kann der Outsourcing-Anbieter auf breiter Ebene Erfahrung sammeln, Spezialwissen erlangen und sein Know-How erweitern. Die Folge ist eine höhere Effektivität des Outsourcing-Anbieters, die letztlich dem Outsourcing-Nehmer in Form von hochwertigen Leistungen und einem günstigen Preis- Leistungsverhältnis zugute kommt.<sup>36</sup>

Zusätzlich kostensenkend wirkt sich für den Outsourcing-Nehmer die Möglichkeit der Umwandlung fixer Kosten in gut planbare variable Kosten aus. Gleichzeitig stellt sich bei den eigenen Mitarbeitern ein erhöhtes Kostenbewußtsein ein, da alle Leistungen des Outsourcing-

---

<sup>32</sup> Vgl. Hildebrandt, H., a.a.O., S.14.

<sup>33</sup> Vgl. v. Bechtoldsheim, M., a.a.O., S. 14.

<sup>34</sup> Vgl. Leuppi, R.: Informatik Outsourcing an einem praktischen Beispiel, io-Management Zeitschrift, 5/1993, S. 40.

<sup>35</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

<sup>36</sup> Vgl. v. Bechtoldsheim, M., Effizienz und Flexibilität umsetzen, Gablers Magazin 8/94, S. 15.

Anbieters exakt spezifiziert werden müssen, um abgerechnet zu werden.<sup>37</sup> Durch die Fremdvergabe entsteht eine höhere Transparenz über Kosten und Leistungen als bei der innerbetrieblichen Leistungserstellung.<sup>38</sup>

Nicht zuletzt sind steuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Schon bei gleichen Grundlagen für die Kalkulation ist das Outsourcing steuerlich vorteilhafter, wobei diese Vorteilhaftigkeit durch die Vertragsgestaltung sogar erhöht werden kann.<sup>39</sup>

Durch Outsourcing wird die Personalplanung und -beschaffung auf den Outsourcing-Anbieter verlagert. Hochqualifiziertes Personal, wie es in bestimmten Bereichen benötigt wird, ist rar und teuer. Viele Unternehmen können die nötigen Fachleute nicht beschaffen oder nicht finanzieren, wodurch sie sich in die Gefahr fehlender Kompetenz und Erfahrung begeben.<sup>40</sup> Zusätzlich besteht das Risiko der Abhängigkeit von hochqualifizierten Einzelpersonen. In diesem Zusammenhang seien die Stichworte Gehalt, Urlaub, Krankheit und Kündigung genannt.<sup>41</sup>

Aus finanzieller Sicht kann ein Vorteil durch die Abwälzung des Investitionsrisikos erzielt werden. Das Investitionsrisiko entsteht durch die steigende Innovationsgeschwindigkeit bei gleichzeitig kürzeren Produktlebenszyklen. Der zunehmende Wettbewerb erfordert immer schnelleres Handeln, und die Erstellung umfassender Leistungen, wie sie auf dem Markt gefordert werden, bedingen immer häufiger neue und teure Ressourcen.<sup>42</sup>

Einzelne Unternehmen können sich diese Ressourcen aus Kostengründen oft nicht beschaffen, insbesondere dann, wenn die Ressourcen nur für Teilbereiche im Unternehmen benötigt werden und nicht zum Kerngeschäft gehören (Beispiel: Datenverarbeitung). Ein fremder Anbieter jedoch, dessen Hauptgeschäft die Erbringung solcher Leistungen ist, kann und muß diese Mittel aufbringen, um im Wettbewerb zu bestehen. Mittels Outsourcing kann der

---

<sup>37</sup> Vgl. v. Bechtoldsheim, M., a.a.O., S. 14.

<sup>38</sup> Vgl. Lenz, U., Demuth, P., a.a.O., S. 93.

<sup>39</sup> Vgl. Buhl, H.-U.a.a.O., S. 316.

<sup>40</sup> Vgl. Dostal, W., a.a.O., S. 6. Vgl. auch Demmer, C., a.a.O., S. 49f. Vgl. auch Ahrend, D., a.a.O., S.16.

<sup>41</sup> Vgl. Pienk, H., Prellinger, H., Outsourcing zwischen Tabu und Mode, Die Bank, 1/92, S. 48.

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 48.

Outsourcing-Nehmer so modernste Technologie ohne eigene Investitionen nutzen.<sup>43</sup> Ihm wird somit die Möglichkeit eröffnet, zu einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis am technischen Fortschritt teilzuhaben. Die durch das Outsourcing freigesetzten finanziellen Mittel stehen ihm dann für andere Unternehmensbereiche zur Verfügung.<sup>44</sup>

## 2.4 Nachteile und Risiken durch Outsourcing

Outsourcing ist trotz der zum Teil beträchtlichen Vorteile kein Allheilmittel. Auch beim Outsourcing ergeben sich Nachteile und Risiken, die bei einer Entscheidung berücksichtigt werden müssen (siehe auch Abbildung 3).

Aus strategischer Sicht entstehen Nachteile durch die langfristige und mitunter irreversible Abhängigkeit, in die sich das Unternehmen nach einer Outsourcingentscheidung begibt.<sup>45</sup> Outsourcing-Verträge werden im allgemein über eine Laufzeit von mindestens 5 bis 10 Jahren abgeschlossen.<sup>46</sup> Nach einem so langen Zeitraum eigener Abstinenz ist es häufig schwierig, die ausgegliederte Funktion zu reintegrieren. Die eigene Kompetenz auf diesem Gebiet wurde aufgegeben und ist insbesondere dann verloren, wenn das eigene Personal vom Outsourcing-Anbieter übernommen wurde.<sup>47</sup>

Die Verbindlichkeit des ausgehandelten Outsourcingvertrags und die langfristige Bindung an den Vertragspartner beeinträchtigen die Flexibilität eigener Entscheidungen, da diese mit dem Vertragsinhalt konform sein müssen. Vertragsänderungen müssen jeweils neu ausgehandelt werden, was Zeit- und Kostennachteile mit sich bringt.<sup>48</sup>

Eine Gefahr für das eigene Unternehmen kann auch der Outsourcing-Anbieter darstellen, wenn er im Rahmen der Dienstleistungserstellung Zugang zu sensiblen Daten oder sensiblem Know-

---

<sup>43</sup> Vgl. Hildebrandt, H.: Warum nicht in Fremdregie?, Diebold Management Report 8/9/94, S.14.

<sup>44</sup> Vgl. Dostal, W.: Outsourcing - Offenbarungseid des DV-Managers, Diebold Management Report 3/91, S. 4.

<sup>45</sup> Vgl. Walsh, I.: Arbeit neu organisieren, Gablers Magazin 8/94, S. 24. Vgl. auch Buhl, H.-U., a.a.O., S. 305.

<sup>46</sup> Vgl. Sysperski, N., Schmitz, P., Kronen, J., a.a.O., S. 238.

<sup>47</sup> Vgl. Sysperski, N., Schmitz, P., Kronen, J., a.a.O., S. 238. Vgl. auch Dostal, W., a.a.O., S. 4.

<sup>48</sup> Vgl. Lenz, U., Demuth, P.: Controllingentscheidungsgrundlagen für Selbsterstellung oder Fremdbezug von Logistikleistungen, Controller Magazin 2/91, S. 93.



How des Kunden erlangt.<sup>49</sup> In solchen Fällen ist die Loyalität des Outsourcing-Anbieters wichtig.<sup>50</sup>

Ein Risiko stellt eine möglicherweise später auftretende Instabilität des Outsourcing-Anbieters dar.<sup>51</sup> Sollte sich der Outsourcing-Anbieter zum Beispiel aufgrund finanzieller Probleme oder aufgrund unzureichenden Know-Hows aus der Geschäftstätigkeit zurückziehen, so wird dies, je nach Intensität der Zusammenarbeit, einschneidende Auswirkungen für die Unternehmensentwicklung auf seiten des Outsourcing-Nehmers haben.

Vorteile	Nachteile
<p><b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf das Kerngeschäft</li> <li>• Vorteile kleiner Organisationen</li> <li>• Kooperation statt Hierarchie</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Standardisierung</li> </ul> <p><b>Leistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Kompetenz des Dienstleisters</li> <li>• Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Starke Kundenorientierung</li> <li>• Rasche Verfügbarkeit von Kapazitäten</li> <li>• Effizienz</li> </ul> <p><b>Kosten</b></p>	<p><b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irreversible Abhängigkeit</li> <li>• Ungenügende Akzeptanz in der Fachabteilung</li> <li>• Unterschiedliche Unternehmenskultur</li> <li>• Störung zusammengehöriger Prozesse</li> <li>• Risiko der Zusammenarbeit</li> <li>• Monopolbeziehungen bei Individuallösungen</li> </ul> <p><b>Leistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-How-Verlust</li> <li>• Übervorteilung durch Informationsdefizite</li> <li>• Überwindung räumlicher Distanzen</li> </ul> <p><b>Kosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionskosten</li> </ul>

<sup>49</sup> Vgl. Dostal, W., a.a.O., S. 4.

<sup>50</sup> Vgl. Allwermann, R., a.a.O., S. 17.

<sup>51</sup> Vgl. Dostal, W., a.a.O., S. 4.

Abb. 3: Vor- und Nachteile des Outsourcings. Quelle: Knolmayer, G.: *Informations-management*, WiSt 7/92, S. 357.

Outsourcing birgt auch auf der Leistungsseite Risiken. Je nach auszulagernder Funktion und dem bis dahin erworbenen Wissen ist ein Know-How-Verlust zu befürchten.<sup>52</sup> Überdies besteht die Gefahr der Benachteiligung bei den Vertragsverhandlungen durch den Outsourcing-Anbieter, da der Outsourcing-Anbieter mit seiner Erfahrung bei der Vertragsgestaltung dem Outsourcing-Nehmer überlegen ist.<sup>53</sup>

Eine weiteres Risiko liegt in der Akzeptanz der Outsourcingentscheidung bei den Mitarbeitern in der betroffenen Fachabteilung. Die Zusammenarbeit beider Unternehmen kann unter einem schlechten Betriebs- und Arbeitsklima leiden. Sinkende Arbeitsleistungen werden die Folge sein. Da ehemals zusammengehörende Prozesse durch die Trennung gestört sind, kann es zusätzlich zu Schnittstellenproblemen kommen.<sup>54</sup>

Schließlich kann die räumliche Distanz zu Beeinträchtigungen in der Leistung führen, z.B. wenn der Outsourcing-Anbieter aufgrund längerer Anfahrtswege nicht direkt auf auftretende Mängel reagieren kann.<sup>55</sup>

Die exakte Berechnung der eigenen Kosten ist erforderlich, um die finanzielle Vorteilhaftigkeit der Outsourcingentscheidung abschätzen zu können. Zusätzlich müssen Transaktions- und Umstellungskosten (Switching-Costs) eingerechnet werden. Die Switching-Costs enthalten die Kosten für die Umstellungen innerhalb des eigenen Unternehmens, wie beispielsweise von Arbeitsabläufen oder Verantwortlichkeiten. Zu den Transaktionskosten gehören die Kosten für die Vertragsverhandlungen, die Kontrolle, die Informationsübertragung und die Reklamationsbearbeitung.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Lenz, U., Demuth, P.: Controllingentscheidungsgrundlagen für Selbsterstellung oder Fremdbezug von Logistikleistungen, *Controller Magazin* 2/91, S. 93.

<sup>53</sup> Vgl. Walsh, I., a.a.O., S. 24; Buhl, H.-U., a.a.O., S. 305. Allwermann, R., a.a.O., S. 17.

<sup>54</sup> Vgl. Walsh, I., a.a.O., S. 24; Buhl, H.-U., a.a.O., S. 305. Allwermann, R., a.a.O., S. 17.

<sup>55</sup> Vgl. Walsh, I., a.a.O., S. 305.

<sup>56</sup> Vgl. Lenz, U., Demuth, P., a.a.O., S. 93.

Schwierig ist die Bezugsgrößenbestimmung für das Entgelt, da der Leistungsbedarf für einen Zeitraum von mehreren Jahren nur ungenau im voraus ermittelt werden kann. Außerdem kann der Outsourcing-Anbieter versucht sein kann, ein günstiges Angebot über Abstriche bei der Leistung aufrecht zu erhalten. Die Plausibilität der Angebote sollte daher jeweils geprüft werden.<sup>57</sup>

Letztendlich ist eine räumliche Trennung von Outsourcing-Anbieter und Outsourcing-Nehmer kostenerhöhend. Es besteht die Gefahr sinkender Arbeitsleistungen aufgrund unzureichenden Informationen. Zudem wird die eingeschränkte informelle Kommunikation zu höheren Telekommunikationskosten führen.<sup>58</sup>

Die Lösung der Personalfrage kann für beide Outsourcingpartner Nachteile mit sich bringen. Menschliche, soziale und arbeitsrechtliche Probleme treten möglicherweise beim Übergang auf.

Bei einer Personalübernahme durch den Outsourcing-Anbieter müssen sich die Mitarbeiter in ein neues Arbeitsumfeld eingewöhnen. Hierzu zählen die fremde Unternehmenskultur, die möglichen Verschlechterungen der sozialen Absicherung und der Ortswechsel. Angesichts der Veränderungen besteht auf Seiten der Mitarbeiter zusätzlich die Gefahr des Motivationsverlustes, was sich wiederum negativ auf die Leistung auswirkt.<sup>59</sup>

Sollte der Outsourcing-Anbieter nur einen Teil oder gar keine Mitarbeiter übernehmen, so muß der Outsourcing-Nehmer neue Arbeitsplätze bzw. Einsatzmöglichkeiten schaffen oder ein Konzept zum Ausscheiden von Mitarbeitern vorbereiten. In diesem Fall entstehen zusätzliche Kosten für Weiterbeschäftigung, Umschulungen oder Abfindungen.<sup>60</sup>

Arbeitsrechtliche Probleme treten auf, wenn der auszugliedernde Bereich als Betriebsteil angesehen werden kann. In diesem Fall muß der Outsourcing-Anbieter gemäß §613a BGB das Personal zu den bisherigen Arbeitsverhältnissen übernehmen. Der Kostenvorteil durch Personalabbau ist damit nicht mehr gegeben und macht das Outsourcing für den Anbieter

---

<sup>57</sup> Vgl. Allwermann, R., a.a.O., S. 16.

<sup>58</sup> Vgl. Buhl, H.-U., a.a.O., S. 305.

<sup>59</sup> Vgl. Buhl, H.-U., a.a.O., S. 305.

<sup>60</sup> Vgl. Heinzl, A., Stoffel, K.: Die Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung. In: Heinzl, Weber (Hrsg.): Alternative Organisationskonzepte der betrieblichen Datenverarbeitung. Stuttgart 1993, S. 196.

möglicherweise uninteressant. Darüber hinaus bleibt jedem Arbeitnehmer ein Widerspruchsrecht gegen einen solchen Übergang.<sup>61</sup>

## 2.5 Vorgehensweise beim Outsourcing

Der Outsourcingprozeß umfaßt verschiedene Schritte, die in Abhängigkeit vom Ziel und der Wichtigkeit der auszugliedernden Funktion unterschiedlich stark ins Gewicht fallen. Die folgende, an Bliesener angelehnte Aufstellung zeigt eine mögliche Vorgehensweise bei Auswahl, Entscheidungsfindung und -umsetzung auf (siehe Abbildung 4).<sup>62</sup>

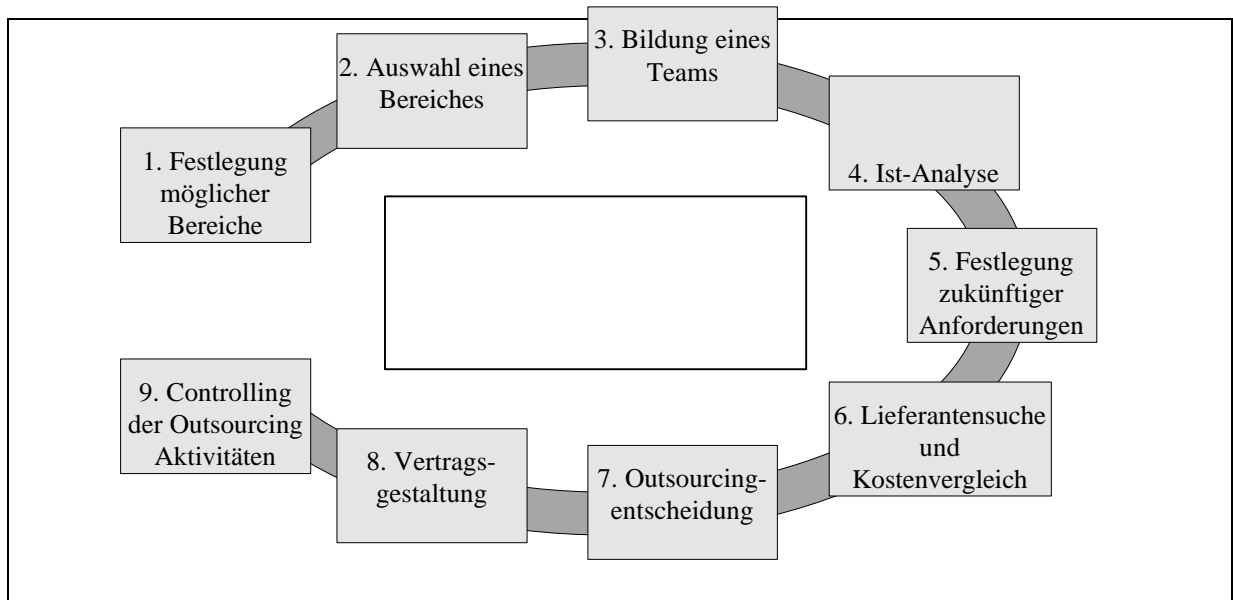


Abb. 4: Vorgehensweise beim Outsourcing. *Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bliesener, M.-M.: Outsourcing als mögliche Strategie der Kostensenkung, BFuP 4/94, S. 283.*

Im ersten Schritt der Prozeßkette werden mögliche Bereiche für Outsourcingmaßnahmen festgelegt. Zu diesen Bereichen können neben den klassischen Dienstleistungen auch alle anderen der Fertigung vor- und nachgelagerten Bereiche gehören.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Vgl. ebenda, S. 196.

<sup>62</sup> Vgl. Bliesener, M.-M., a.a.O., S. 282ff.

<sup>63</sup> Vgl. Cavinato, L., a.a.O., aufgeführt in Bliesener, M.-M., a.a.O., S. 283. Vgl. auch: v. Bechtoldsheim, M, a.a.O., S.15.

Bei der Auswahl eines bestimmten Bereichs sind dessen strategische Bedeutung und Einbindung in das Unternehmen genau zu untersuchen. Nur so können die Konsequenzen einer Ausgliederung ausreichend abgeschätzt werden.

Ein Ansatz zur Ermittlung ausgliederbarer Funktionen geht von der Wertschöpfungskette aus. Ziel ist dabei die Identifizierung und Abstellung grundsätzlicher Unwirtschaftlichkeiten. Im Rahmen dieser Ermittlung werden zunächst die strategisch kritischen und unkritischen Funktionen, die jeweilige Wertschöpfung der Funktionen und deren jeweiliger Erfüllungsgrad bezüglich Qualität und Effizienz festgestellt. Zusätzlich wird die Bedeutung der Funktionen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens abgeschätzt. Dabei fließen Prognosen über Wettbewerbsentwicklungen und mögliche Änderungen des eigenen Geschäftsbereiches mit ein.<sup>64</sup>

Die ermittelten Funktionen werden dann nach den beiden wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren beurteilt. Diese sind die Beiträge einer Funktion einerseits zum Markterfolg und andererseits zu den Kernkompetenzen.<sup>65</sup>

Der Markterfolg wird durch bestimmte Produkt-, Marketing- oder allgemeine Unternehmensmerkmale bestimmt, die beim Kunden die Kaufentscheidung wesentlich beeinflussen. Sie können sich auf den Leistungsumfang, auf das Design, auf den Service und auch auf das Image des Unternehmens beziehen.

Unter den Kernkompetenzen wird das spezielle Know-How verstanden, daß es dem Unternehmen ermöglicht, Kundenwünsche schneller und treffsicherer zu erfassen als die Konkurrenz.

Die folgende Gegenüberstellung der beiden Erfolgsfaktoren mit ihren entsprechenden Ausprägungen zeigt die Entscheidungsperspektiven auf (siehe Abbildung 5).

---

<sup>64</sup> Vgl. Jarmai, H., a.a.O., S. 26. Vgl. auch Becker, L.: Wege zur virtuellen Marketingorganisation, Gablers Magazin 8/94, S. 21.

<sup>65</sup> Vgl. Jarmai, H., a.a.O., S. 26.

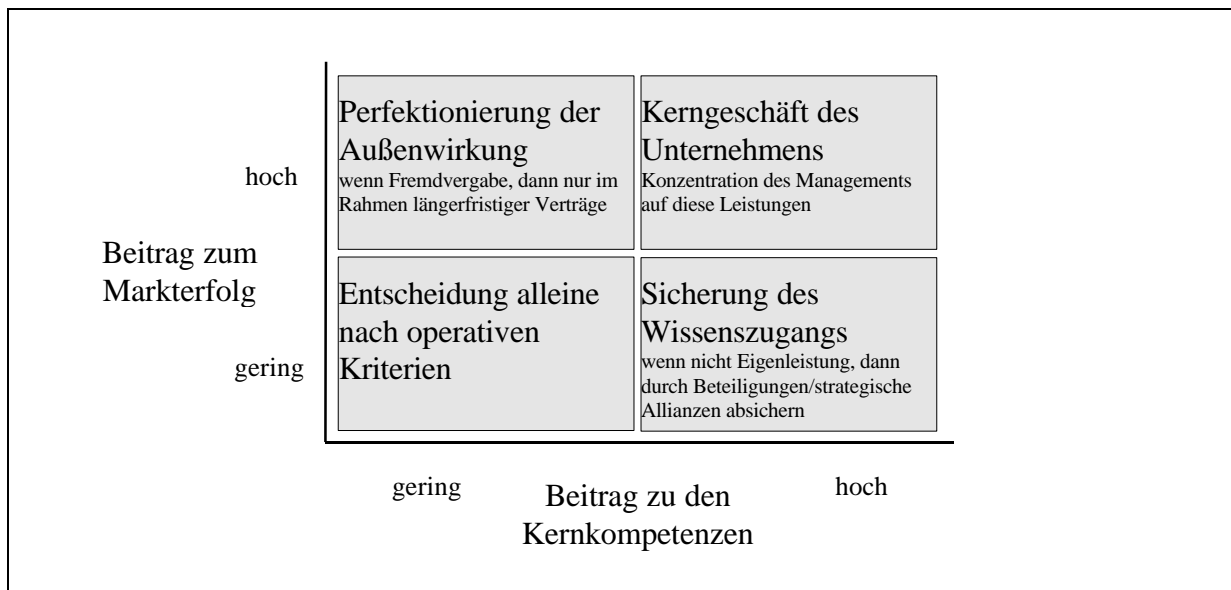


Abb. 5: Entscheidungsperspektiven einzelner Leistungen und Prozesse. Quelle: Jarmai, H.: Leistungsfähige Outsourcing Strategien, Gablers Magazin 8/94, S. 28.

Bei einer Funktion, die nur in geringem Maße zum Markterfolg und zu den Kernkompetenzen beiträgt, fällt eine Entscheidung nach rein operativen Kriterien.

Ist der Beitrag zu einem der beiden Erfolgsfaktoren hoch, so sollte die Funktion an das eigene Unternehmen gebunden werden. Im Falle eines hohen Beitrags zum Markterfolg kann ein Partnerunternehmen über längerfristige Verträge eingebunden werden. Der Wissenszugang muß gesichert werden, wenn eigene Kernkompetenzen betroffen sind. Bei einer Fremdvergabe werden dann Kooperationsformen wie Beteiligungen oder strategische Allianzen mit dem Partnerunternehmen angestrebt.

Während die bisher genannten Funktionen grundsätzlich ausgliederbar sind, so trifft dies nicht für Funktionen zu, die das Kerngeschäft berühren. Diese sind durch ihre hohen Beiträge sowohl zum Markterfolg als auch zu den Kernkompetenzen gekennzeichnet und sichern längerfristig die Existenz eines Unternehmens. Es ist deshalb die Aufgabe des Managements, sich um Sicherung und Ausbau dieser Leistungen zu bemühen.

Auf der operativen Ebene wird zwischen Kostenvorteilen und den Nachteilen durch Abhängigkeiten abgewogen, die sich aus der Ausgliederung einer Funktion ergeben (siehe Abbildung 6). Die Abhängigkeiten beziehen sich nicht nur auf die Menge und Qualität der

gelieferten Leistung. Es fallen auch mögliche Störungen oder Schadensfälle beim Anbieter darunter, die sich imageschädigend auf das eigene Unternehmen auswirken können.<sup>66</sup>

Auf der Kostenseite stellt sich das Problem der Erfassung eigener Kosten. Sie sind häufig nur sehr schwer zu ermitteln, zumal anteilig weitere Kostenarten berücksichtigt werden müssen, wie zum Beispiel Strukturkosten oder Flexibilitätskosten.<sup>67</sup>

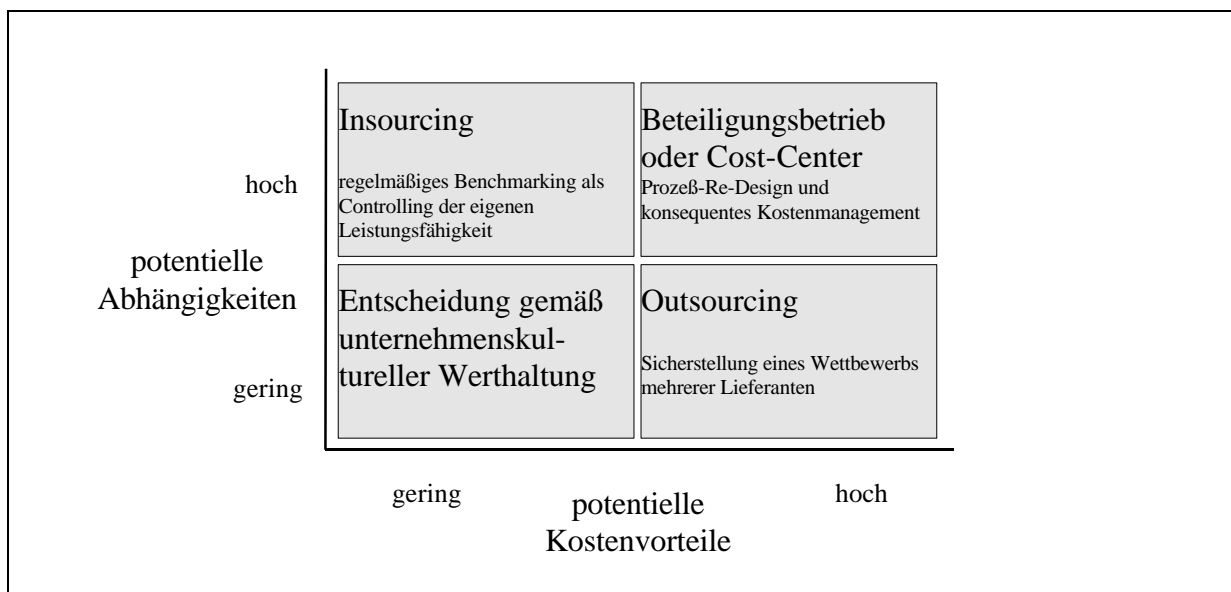


Abb. 6: Perspektiven für Sourcing-Entscheidungen. Quelle: Jarmai, H.: Leistungsfähige Outsourcing Strategien, Gablers Magazin 8/94, S. 28.

Sind sowohl die Abhängigkeiten als auch die Kostenvorteile durch eine Ausgliederung nur gering, so wird im Einzelfall gemäß unternehmenskultureller Werthaltung entschieden.

Das Outsourcing bietet sich bei hohen Kostenvorteilen bei gleichzeitiger niedriger Abhängigkeit an. In dieser Situation kann auf große Zahl verschiedener Lieferanten zurückgegriffen werden, die untereinander im Wettbewerb stehen.

Sind die zu erwartenden Abhängigkeiten hoch, ein Kostenvorteil hingegen nur gering, so sollte die Leistung im eigenen Unternehmen erstellt werden. Bereits ausgelagerte Funktionen sind

<sup>66</sup> Vgl. Jarmai, H., a.a.O., S. 29.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

gegebenenfalls erneut ins Unternehmen zu integrieren (Insourcing). Mittels Benchmarking kann dann die eigene Leistungsfähigkeit überprüft werden.

Im Falle hoher Kostenvorteile bei gleichzeitiger hoher Abhängigkeit sind zwei Vorgehensweisen denkbar. Einerseits kann ein Beteiligungsbetrieb gegründet werden, wodurch der Know-How-Zugang möglich und Abhängigkeiten vermindert werden. Andererseits kann die Betriebsfunktion innerhalb des Unternehmens zu einem Cost-Center umgestaltet werden, wodurch ein verbessertes Kostenmanagement möglich ist.

Die Abwägung und Entscheidung von Outsourcingvorhaben wird von Teams getroffen. Diesen Teams gehören Entscheidungsträger aus der Unternehmensführung an, ergänzt durch Mitglieder der Abteilungen Beschaffung und Rechnungswesen/Controlling sowie der auszugliedernden Abteilung. Durch diese Zusammenstellung verfügt das Team über die nötige Kenntnis, um eine sachgerechte Entscheidung hinsichtlich der Funktionserfüllung und des Wirtschaftlichkeitsaspekts herbeizuführen.<sup>68</sup>

Zu den Aufgaben des Teams gehört die Analyse der bestehenden Situation (Schritt 4, vgl. Abbildung 4). Die qualitativ und quantitativ erbrachten Leistungen und die dafür anfallenden Kosten werden ermittelt. Auf organisatorischer Ebene werden die Abhängigkeiten zwischen dem auszugliedernden und den verbleibenden Bereichen untersucht.

Darüber hinaus muß das Team die zukünftigen Anforderungen an die auszulagernde Funktion ermitteln (Schritt 5, vgl. Abbildung 4). Die strategische Bedeutung und ein möglicher Wandel der Funktion wird dabei abgeschätzt, um den qualitativen und quantitativen Bedarf an Personal, Ausstattung und sonstigen Ressourcen bestimmen zu können.<sup>69</sup>

Aus den ermittelten Anforderungen wird ein detaillierter Anforderungskatalog für die auszugliedernde Funktion erstellt. Mittels dieses Katalogs werden Angebote von Outsourcing-Anbietern eingeholt und eine Vorauswahl getroffen (Schritt 6, vgl. Abbildung 4). In

---

<sup>68</sup> Vgl. Bliesener, M.-M., a.a.O. S. 284.

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, S. 285.



Vorgesprächen wird diese Auswahl weiter eingegrenzt. Erst hierbei wird auf beiden Seiten Klarheit über den genauen Umfang der auszugliedernden Leistung geschaffen.<sup>70</sup>

Die Angebote werden nach den klassischen Einkaufsparametern Termin, Preis und Menge miteinander verglichen. Ferner wird die Qualifikation des Personals, die Finanzkraft und finanzielle Stabilität sowie die Reputation des Outsourcing-Anbieters bei der Auswahl miteinbezogen.<sup>71</sup>

Das geeignetste Angebot wird dann nach qualitativen, quantitativen und preislichen Kriterien mit der Eigenerstellung verglichen.

Für die Ermittlung der Eigenerstellungskosten werden sämtliche relevanten Kosten berücksichtigt. Dazu zählen die durch die Ausgliederung entfallenden variablen und anteiligen fixen Kosten. Auf der anderen Seite verursacht die Ausgliederung auch neue Kosten. Diese Kosten fallen für die Vorbereitung der Ausgliederung und die Vertragsgestaltung, für Umstellungen im eigenen Unternehmen und für die Kontrolle des Outsourcing-Anbieters an. Auch diese Kosten werden bei dem Vergleich berücksichtigt.

Im Anschluß an diesen Vergleich fällt die Entscheidung bezüglich der Ausgliederung (Schritt 7, vgl. Abbildung 4).

Der Outsourcingvertrag ist die einzige verbindliche Regelung der Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Outsourcing-Anbieter (Schritt 8, vgl. Abbildung 4). Bestandteile des Vertrags sind Art und Umfang der Leistungen sowie das Entgelt. Sofern kein Festpreis vereinbart ist, werden hier leistungsabhängige Bezugsgrößen für die Preisermittlung festgeschrieben. Zusätzlich enthält der Vertrag Kriterien für die Beurteilung der Qualität der erbrachten Leistung und die zur Überprüfung anzuwendenden Kontrollmechanismen. Ferner sind hier die Folgen von Vertragsbrüchen oder mangelhafter Leistungserstellung geregelt, insbesondere Fragen zu Haftung und Schadensersatz. Weiter werden der Standort der

---

<sup>70</sup> Vgl. Bliesener, M.-M., a.a.O., S. 285. Vgl. auch Huber, R. L.: Als die Continental Bank ihre Kronjuwelen in fremde Hände gab, Harvard Business Manager 3/93, S. 89.

<sup>71</sup> Vgl. Heinzl, A., Stoffel, K., a.a.O., S. 203.

Funktionenausübung, die Organisationsform der Geschäftsbeziehung sowie Regelungen für den Personalübergang festgehalten.<sup>72</sup>

Ein wesentlicher Vertragsbestandteil ist die Festsetzung der Vertragsdauer. Eine Verlängerungsoption kann ebenfalls aufgenommen werden. Darüber hinaus werden die Rechte und Pflichten bei Vertragsende geregelt. Hier sind insbesondere die Rückkaufoptionen für technisches Gerät als auch Regelungen für die Einarbeitung und Schulung von Mitarbeitern, die die Geräte danach bedienen sollen, zu nennen.<sup>73</sup>

Gegebenenfalls kann ein Schiedsvertrag vereinbart werden, der bei Unstimmigkeiten die Anrufung eines unabhängigen Schiedsgerichts vorschreibt. Eine solche Regelung spart im Bedarfsfall Zeit und Kosten.<sup>74</sup>

Der Aufbau des Controllings für die Outsourcingaktivitäten ist für den Erfolg einer solchen Maßnahme entscheidend (Schritt 9, vgl. Abbildung 4). Die Schnittstelle zwischen den Abteilungen des Outsourcing-Nehmers und des Outsourcing-Anbieters wird so ausgestaltet, daß hier die Aktivitäten optimal koordiniert und gelenkt werden können.

Die Koordination umfaßt dabei die internen Aufgaben beim Outsourcing-Nehmer. Die Unternehmensziele werden in konkrete Zielvorgaben für die ausgegliederte Funktion umgesetzt. Für den Outsourcing-Anbieter werden diese zu einem Anforderungspaket zusammengestellt. Neben der Koordinierung der Arbeitsabläufe fällt auch die Qualitätskontrolle der erhaltenen Leistungen in diesen Bereich.

Diese Koordinationsaufgaben übernimmt ein Koordinationsausschuß. Ihm gehören Mitglieder des Outsourcing-Nehmers an, die über ein hohes Fachwissen bezüglich der ausgelagerten Funktion als auch über hervorragende kommunikative Fähigkeiten verfügen.

Neben der Koordination ist die Lenkung der Aktivitäten die zweite Controlling-Stütze. In diesen Bereich werden Realisierungs- oder Laufzeiten von Projekten sowie Änderungen in der Leistungsbeschreibung festgelegt.

---

<sup>72</sup> Vgl. Schüller, D.: Juristische Aspekte des Outsourcing. In: Heinrich, W. (Hrsg.): Outsourcing. Bergheim 1992, S. 176f.

<sup>73</sup> Vgl. Schüller, D., a.a.O., S. 176f.

<sup>74</sup> Vgl. ebenda, S. 176f. Vgl. auch Heinzl, A., Stoffel, K., a.a.O., S. 206.

Die Lenkungsaufgaben übernimmt der Lenkungsausschuß. Da er für die Gestaltung der Schnittstelle verantwortlich ist, sollten diesem Ausschuß Mitglieder sowohl des Outsourcing-Nehmers als auch des Outsourcing-Anbieters angehören.<sup>75</sup>

Wesentlich für den Erfolg einer Outsourcingmaßnahme ist nach Bliesener die Unterstützung durch das Top-Management, das Anwachsen eines Vertrauensverhältnisses, der kontinuierliche Austausch vertraulicher Informationen, ernsthaftes Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit zum Vorteil beider und die kontinuierliche Bewertung des Outsourcing-Anbieters nach gemeinsam vereinbarten Kriterien.<sup>76</sup>

Demgegenüber verweist Heinzl auf die fehlenden Analysemöglichkeiten, mittels derer die Auswirkungen verschiedener Parameter auf den Erfolg oder Mißerfolg einer Ausgliederung bewertet werden können. Zu wenige Unternehmen in Deutschland haben Outsourcing im größeren Umfang betrieben, als daß eine aussagekräftige Erhebung durchgeführt werden könnte. Da auch eine Übertragung der Verhältnisse in den U.S.A. auf die Bundesrepublik aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen (Rechts- und Wettbewerbssituationen) nicht möglich ist, können auch hierdurch keine wesentlichen Bestimmungs- und Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.<sup>77</sup>

## **2.6 Outsourcing an einem praktischen Beispiel**

Die Continental Bank in Chicago ist ein hervorragendes Beispiel, anhand dessen die Durchführung einer Outsourcing-Maßnahme gezeigt werden kann. Die Datenverarbeitung, eine im Bankenbereich äußerst sensible Funktion, ist an einen externen Dienstleister ausgelagert worden. Der gesamte Vorgang wurde von R. Huber, dem Direktor der Continental Bank, dokumentiert. Im folgenden sollen die auslösenden Momente, die Entscheidung zugunsten des Outsourcings und die Auswirkungen dieser Entscheidung dargestellt werden.<sup>78</sup>

Ende der 70er Jahre hatte die Continental Bank durch eine größere Fehlinvestition ihren Ruf und ihre Finanzsituation stark geschädigt. Zur Reetablierung wurde eine neue

---

<sup>75</sup> Vgl. Heinzl, A., Stoffel, K., a.a.O., S. 208.

<sup>76</sup> Vgl. Bliesener, M.-M., a.a.O., S. 287

<sup>77</sup> Vgl. Heinzl, A., Stoffel, K., a.a.O., S. 208.

<sup>78</sup> Vgl. Huber, R. L., a.a.O., S. 83ff.

Geschäftsstrategie aufgestellt. Mittels Outsourcing sollten die finanzielle und die geschäftliche Situation verbessert werden.

Das Ziel der Bank war, sich auf ihr Kerngeschäft, das genaue Erkennen und schnelle Erfüllen von Kundenwünschen, konzentrieren zu können. Deshalb sollten alle Bankbereiche ermittelt werden, die nicht zum Kerngeschäft gehören und somit einer Prüfung bezüglich ihrer Ausgliederbarkeit unterzogen werden konnten (Schritt 1, vgl. Abbildung 4).

Sämtliche Bankleistungen wurden dazu in drei Klassen eingeteilt. Zwei der Klassen deckten die den Kernbereich betreffenden Leistungen und die höchst profitablen Geschäfte ab. Diese gehören zu den strategischen Erfolgsfaktoren "Markterfolg" und "Kernkompetenzen" und stehen deshalb für eine Ausgliederung nicht zur Diskussion.

In die dritte Klasse wurden alle verbleibenden Leistungen eingestuft und auf ihre Ausgliederbarkeit überprüft.

Neben der Kantine und der Rechtsabteilung gehörte auch die Datenverarbeitung zu dieser dritten Klasse, da sie nicht als zum Kerngeschäft gehörig eingestuft wurde (Schritt 2, vgl. Abbildung 4). Zudem galten die Leistungen der DV-Abteilung als zu teuer und zu langwierig. Die folgenden Probleme standen zur Lösung an:

- neue Großinvestitionen im Hardwarebereich wären nötig geworden und müßten finanziert werden,
- verschiedene alte Systeme mußten aufeinander abgestimmt werden und
- die Belegschaftsstärke war inadequat.

Diese Probleme konnten durch die Ausgliederung bewältigt werden.

Eine Beraterfirma wurde beauftragt, die Haltung der Mitarbeiter zu einem solchen Vorhaben zu ergründen. Obwohl nur sehr vereinzelt geringe Unstimmigkeiten festgestellt wurden, war das Absinken der Produktivität in der DV-Abteilung festzustellen.

Zur Untersuchung der Ausgliederungsmöglichkeiten wurden zwei Teams gebildet (Schritt 3, vgl. Abbildung 4). Diese waren der Geschäftsausschuß, dem die Leiter aller wichtigen Geschäftseinheiten angehörten, und der Technikausschuß, der aus den Spitzentechnikern verschiedener Bereiche bestand. Der Technikausschuß führte zunächst eine Analyse der

Funktion Datenverarbeitung durch (Schritt 4, vgl. Abbildung 4). Jede Teilfunktion wurde dabei auf ihre Ausgliederbarkeit überprüft.

Für die Suche nach dem geeigneten Geschäftspartner wurde zunächst eine Pflichtenliste für den potentiellen Anbieter erstellt (Schritt 5, vgl. Abbildung 4). Darin war der Ankauf der alten Systeme, die Übernahme der gesamten Verantwortung für Hard- und Software und die Weiterbeschäftigung aller Angestellten der Bank zu vergleichbaren Konditionen enthalten.

Unter Hinzuziehung von externen Juristen, Finanzberatern und Outsourcing-Experten wurden Gespräche mit potentiellen Anbietern geführt und die Angebote von den Ausschüssen geprüft (Schritt 6, vgl. Abbildung 4). Schließlich waren drei Unternehmen zur Abgabe eines detaillierten Angebots aufgefordert worden.

Die Angebote wurden nach drei Hauptkriterien bewertet. Diese waren die Berücksichtigung bankspezifischer Anforderungen, die Personalplanung und die Preisgestaltung. In einer zweiten Phase wurden in Gesprächen mit den Anbietern die Verhandlungsspielräume ausgelotet. Das daraufhin passendste Angebot wurde ausgewählt (Schritt 7, vgl. Abbildung 4).

Die Vertragsgestaltung dauerte drei Monate (Schritt 8, vgl. Abbildung 4). Es mußten Methoden entwickelt werden, anhand derer die Leistungen des Partners gemessen und preislich bewertet werden konnten. Für die Bewertung von Projektarbeiten, insbesondere bei zwischenzeitlichen Auftragsänderungen oder vorzeitigen Abbrüchen, wurde die Funktionspunkt-Analyse entwickelt. Danach wird jedes Projekt in funktionale Einheiten zerlegt, deren Leistungen spezifiziert und mit Festpreisen bewertet werden konnten.

Die so erstellten Methoden zur Leistungs- und Preisbemessung wurden in den Vertrag aufgenommen. Weitere Vertragsbestandteile waren die Sicherstellung der Vertraulichkeit und Sicherheit der Daten, die Festlegung der Rücktrittsrechte und -pflichten, die Preisanpassung bei Inflation, die Verteilung der Übergangskosten und die Stornierungsgebühren.

Die Schnittstelle zwischen der Bank und dem externen Partner bildete auf seiten der Bank ein Team aus 20 DV-technisch erfahrenen Bankgeschäftsleuten (Schritt 9, vgl. Abbildung 4). Das Team beriet die einzelnen Geschäftsbereiche bei technischen Vorhaben und führte dann die fachlichen Gespräche zur Umsetzung mit den Vertretern des Partnerunternehmens.

Ein Jahr nach der Fremdvergabe der DV-Leistungen konnte ein positives Fazit gezogen werden.

Die Continental Bank hatte trotz Fremdvergabe die vollständige Kontrolle über die grundlegende Strategie behalten. Das Partnerunternehmen stellte alle erforderlichen Ressourcen und Instrumente bereit. Die Integration der gesamten Informationstechnik als auch die Projektarbeit im Anwendungsbereich verliefen zügig und termingerecht, wobei die Bank jederzeit die Kontrolle über die Leistungen inne hatte.

Die regelmäßigen Treffen zwischen Vertretern der Bank und des externen Partners haben zu einem umfangreichen Meinungs- und Erfahrungsaustausch geführt, wodurch längerfristig Planungen erleichtert werden.

Bei den Mitarbeitern ist ein erhöhtes Kostenbewußtsein entstanden, da die Kosten für DV-Leistungen den Abteilungen direkt zugerechnet werden. In Folge darauf hat die Zusammenarbeit der Abteilungen untereinander zwecks Kosteneinsparung zugenommen. Die Planungsdisziplin bei Projekten hat sich erhöht, wodurch Korrekturkosten eingespart werden. Zusätzlich ist eine technische Aufsichtsgruppe eingeführt worden, die jedes Projekt auf die Konformität mit dem Gesamtziel der Bank überprüft.

Die räumliche Nähe der Partnerunternehmen ist ein weiterer Vorteil. Die Bank braucht nur noch eine kleine Gruppe von Mitarbeitern für die täglichen Wartungsarbeiten im Haus zu beschäftigen. Bei schwerwiegenden Fehler ist sofort ein qualifizierter Spezialist zur Fehlerbeseitigung vor Ort.

Das zum Dienstleister gewechselte Personal konnte ebenfalls Vorteile erzielen. Die Karrierechancen für die betroffenen Mitarbeiter stiegen, da sie jetzt einem Technologieunternehmen angehörten, wo ihre Leistung zum Kerngeschäft zählt und entsprechend gewertet wird.

Der finanzielle Erfolg des Outsourcings für die Bank wurde auf jährlich zehn Millionen Dollar geschätzt. Aufgrund der schlechten Prognostizierbarkeit von zukünftigen technischen Neuentwicklungen und deren Kosten kann dieser Betrag nur als grober Anhaltswert gesehen werden.

Während des Outsourcing Prozesses konnten einige Erkenntnisse gewonnenen werden:

- Fokussierung auf den Geschäftsbetrieb

Bei Überlegungen zur Ausgliederung von Bereichen ist die Fokussierung auf den Geschäftsbetrieb wichtig. Die technische Umsetzung tritt in den Hintergrund, da diese von der eigentlichen Frage ablenkt, ob eine Ausgliederung aus strategischer und finanzieller Sicht überhaupt vertretbar ist.

- Frühzeitig das Verhältnis zum Zulieferer klären

Die Art des Verhältnisses zum Zulieferer sollte sehr früh feststehen, da erst nach dieser grundsätzlichen Klärung eine sinnvolle Verhandlungsführung möglich ist.

- Hinzuziehung von Beratern wichtig

Die Hinzuziehung qualifizierter und erfahrener Berater ist insbesondere bei Outsourcingvorhaben von hoher Bedeutung oberstes Gebot. Die Auswahl des richtigen Partners und die richtige Vertragsgestaltung sind für den späteren Erfolg entscheidend. Eigene Kenntnisse reichen dafür aber oft nicht aus.

- Stillschweigen in der Anfangsphase

Stillschweigen sollte gegenüber den Mitarbeitern in der Anfangsphase bewahrt werden, da gerade in dieser Phase Arbeitsmoral und Produktivität leiden. Um die Mitarbeiter nicht unnötig zu beunruhigen - die betroffenen Abteilungen stehen noch nicht fest, die Übernahmemöglichkeit ist noch nicht ausgelotet - sollten erste Analysen bezüglich der Umsetzbarkeit in aller Stille durchgeführt werden. Erst nach fortgeschrittener Planung sollten die Mitarbeiter umfassend und offen informiert werden.

### **3 Outsourcing im Bereich der öffentlichen Hand**

Auch die öffentliche Hand kann, wie privatwirtschaftliche Unternehmen, das Outsourcing zur Kosteneinsparung nutzen. Allerdings unterliegt sie, im Vergleich zu privaten Unternehmen, zusätzlichen gesetzlichen Vorschriften, die die Ausgliederung von Funktionsbereichen erschweren. Bei der Ausgliederung in Form der Privatisierung sind die Meinungen bezüglich der rechtlichen Zulässigkeit geteilt. Im folgenden Abschnitt soll daher aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich grundsätzlich ergeben und welchen Einschränkungen sie unterliegen.

#### **3.1 Gestaltungsmöglichkeiten des Outsourcings bei der öffentlichen Hand**

Die öffentliche Hand kann das Outsourcing, genauso wie die Privatwirtschaft, nach zwei grundsätzlichen Möglichkeiten gestalten, nämlich nach dem internen oder nach dem externen Outsourcing.

Unter internem Outsourcing wird die Zusammenlegung von behördlichen Aufgaben und deren Übertragung auf bestimmte Stellen innerhalb der Behörde verstanden. Das Ziel ist hier die Dezentralisierung durch das Ausgliedern von Verwaltungsaufgaben. Diese sollen dabei aus der unmittelbaren Staats- bzw. Kommunalverwaltung herausgelöst und auf organisatorisch, haushaltsmäßig und ggf. rechtlich verselbständigte Verwaltungseinheiten übertragen werden.<sup>79</sup>

Unter externem Outsourcing wird die Vergabe von Funktionsbereichen an private Unternehmen verstanden. Diese Form des Outsourcing ist besser bekannt unter dem Begriff Privatisierung.

Im folgenden wird auf das externe Outsourcing, die Privatisierung, näher eingegangen. Die Befürworter versprechen sich durch die Privatisierung deutliche Kosteneinsparungen.<sup>80</sup> Nachteilig sind die vielschichtigeren rechtlichen Aspekte bei der Privatisierung. Da

---

<sup>79</sup> Vgl. Lüder, K., Küpper, W.: Möglichkeiten und Probleme der Organisationsentwicklung öffentlicher Verwaltungen, DBW 39/1979, S. 247.

<sup>80</sup> Vgl. Reding, K.: Finanzwirtschaftliche Aspekte einer Privatisierung öffentlicher Leistungen. In: O.V.: Praxisleitfaden Privatisierung. DIHT 213, S. 17.



diesbezüglich je nach politischer Zielrichtung uneinheitliche Auffassungen bestehen, gibt die rechtliche Frage zu einer intensiveren Betrachtung Anlaß.

### 3.2 Privatisierung

Privatisierung bedeutet im allgemeinen Sinne die Übertragung von Bereichen oder Funktionen aus dem öffentlich-rechtlichen in den privaten Sektor. Hierzu zählen beispielsweise der Verkauf von öffentlichem Vermögen an private Einrichtungen, die vollständige oder teilweise Übertragung öffentlicher Leistungen an private Träger, aber auch die Übernahme privatwirtschaftlicher Verhaltensweisen durch öffentliche Einrichtungen.<sup>81</sup>

Privatisierungen werden nach dem Umfang der Privatisierung, dem Privatisierungsgrad, klassifiziert. Er reicht von der finanziellen Privatisierung bis hin zur funktionalen Privatisierung. Während bei der finanziellen Privatisierung nur die Finanzierung selbst, nicht aber die Verantwortung für Organisation und Durchführung übertragen wird, wird bei der funktionalen Privatisierung die gesamte Funktion von der öffentlichen Hand aufgegeben und einem privaten Träger übergeben.<sup>82</sup>

Die folgende Abbildung (Abbildung 7) zeigt den staatlichen Aufgabenbereich, unterteilt nach hoheitlichen Aufgaben und Leistungsaufgaben. Es wird deutlich, wie weit eine Privatisierung innerhalb dieser Aufgabenbereiche möglich ist (hell hinterlegter Bereich).

Darüber hinaus zeigt die Abbildung eine Unterscheidung nach den in Betracht kommenden Privatisierungsformen. So werden für hoheitliche Verwaltungsaufgaben keine oder nur sehr schwache, für die Bereiche der Leistungsverwaltung auch die weitergehenden Privatisierungsformen angewendet.

---

<sup>81</sup> Vgl. Hamer, E.: Privatisierung als Rationalisierungschance. Minden 1981, S. 36.

<sup>82</sup> Vgl. ebenda, S. 43. In vergleichbarer Weise, wenn auch unter anderen Bezeichnungen, unterteilt auch Grabbe, J.: Verfassungsrechtliche Grenzen der Privatisierung kommunaler Aufgaben. In: Schriften zum öffentlichen Recht, Band 359, Berlin, S. 41ff.

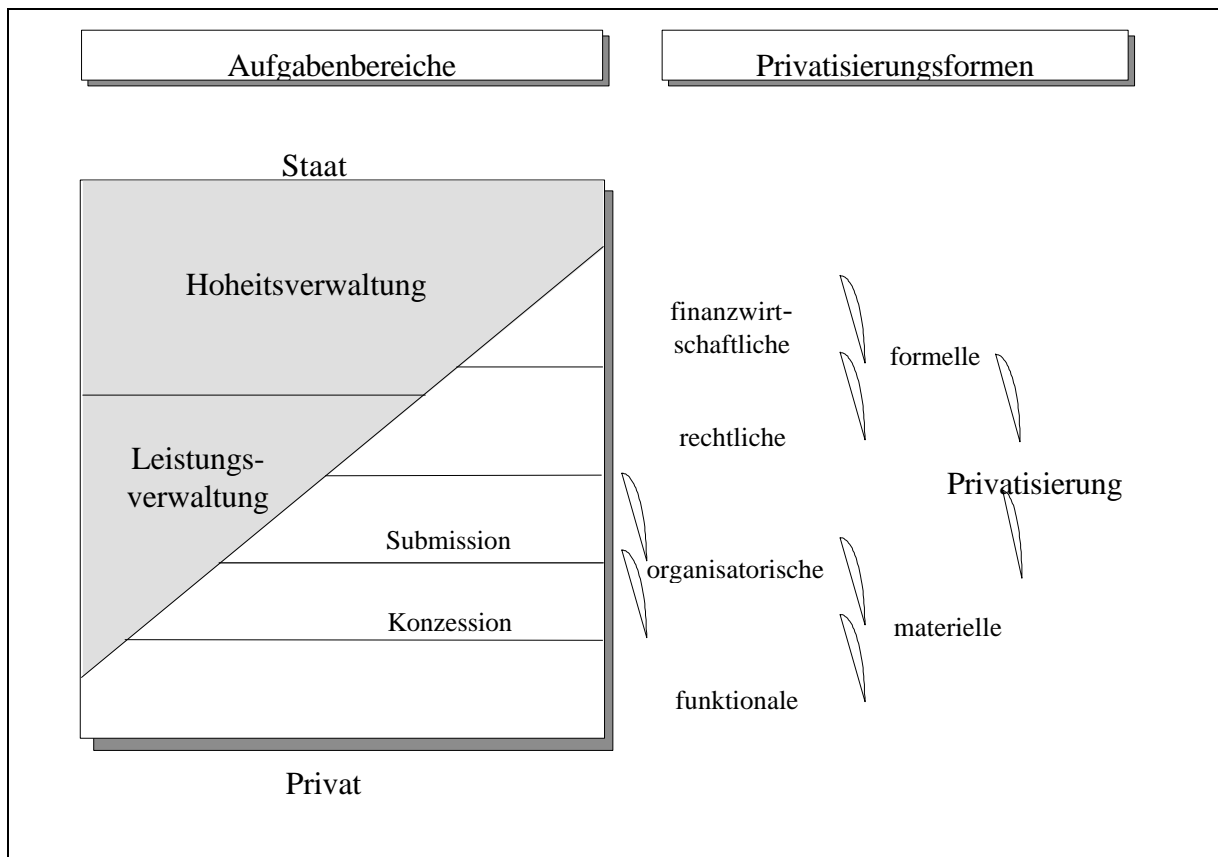


Abb. 7: Übersicht über die Privatisierungsformen. Quelle: Hamer, E.: *Privatisierung als Rationalisierungschance*. Minden 1981, S. 43.

Im folgenden werden die verschiedenen Privatisierungsformen vorgestellt.

Für die formelle Privatisierung ist die Erstellung von Leistungen über private Finanz- oder Rechtsformen charakteristisch. Der Staat bleibt dabei der wirtschaftliche Träger. Die formelle Privatisierung läßt sich weiter in die finanzwirtschaftliche und die rechtliche Privatisierung unterteilen.

Die finanzwirtschaftliche Form der formellen Privatisierung ist die niederste Privatisierungsform. Sie betrifft nur die Finanzierung (vollständig oder teilweise) öffentlicher Aufgaben durch Privatpersonen und private Unternehmen. Die Verantwortung für die organisatorische Durchführung der Aufgabe wird nicht privatisiert, sondern bleibt bei der öffentlichen Hand. Privatisierungsentscheidungen nach der finanzwirtschaftlich-formellen Form sind meist nur für kurz- oder mittelfristige Zeiträume ausgelegt, wobei die öffentliche Hand die Dispositionsgewalt behält. Eine Korrekturmöglichkeit bleibt aufgrund der Befristung bestehen.

Beispiele für diese Privatisierungsform sind die sogenannten Ausgleichskassen, die einerseits Transferzahlungen leisten, andererseits aber für die Finanzierung Zwangsbeiträge einfordern (gesetzliche Krankenkasse), oder die Anmietung von privat finanzierten Immobilien für Behörden oder Schulen.<sup>83</sup>

Die rechtlich-formelle Privatisierung bedeutet die Umstellung eines Bereiches von der öffentlichen auf eine private Rechtsform. Sie ist umfassender als die finanzwirtschaftliche Form, da diese Entscheidungen langfristiger und auch endgültiger ausgelegt sind. Trotzdem bleibt der Staat wirtschaftlicher Träger dieses Funktionsbereichs. Die staatliche Verantwortung bleibt bestehen, ebenso wie die staatliche Einfluß- und Kontrollmöglichkeit.

Unter die rechtliche Form der formellen Privatisierung fallen die Veräußerung öffentlichen Vermögens (Grundstücke, Beteiligungen), die Umwandlung öffentlicher Betriebe in selbständige Regiebetriebe (Gas- oder Wasserversorgungsbetrieb, Theater, Volkshochschulen) als auch die Durchführung der Staatsaufgaben in einer Privatrechtsform (Gründung von Erschließungsgesellschaften, Wasserverbänden).<sup>84</sup>

Neben der formellen Privatisierung steht die materielle Privatisierung. Hierbei handelt es sich um die tatsächliche Übertragung von Funktionen von öffentlichen Stellen auf private Einrichtungen. Auch diese Form ist in zwei Arten unterteilt: die organisatorische und die funktionale Privatisierung.

Die organisatorisch-materielle Privatisierung beläßt die Verantwortung für die ordnungsgemäße Erbringung einer Leistung bei der öffentlichen Hand. Privatisiert wird lediglich die Durchführung. Somit bleibt der öffentliche Charakter der Aufgabe bestehen.

Bei dieser Privatisierungsform wird zusätzlich nach der finanziellen Verbundenheit zwischen privatem Anbieter und öffentlicher Hand in eine Privatisierung nach dem Submissions- bzw. Konzessionssystem unterschieden.

Um eine Privatisierung nach dem Submissionssystem handelt es sich, wenn der Vertragspartner nur organisatorisch mit der Durchführung der Leistung betraut ist. Neben der konkret zu

---

<sup>83</sup> Vgl. Hamer, E.(1981), a.a.O., S. 37.

<sup>84</sup> Vgl. ebenda. Vgl. ebenfalls Hamer, E.: Praxis der Leistungsprivatisierung. In: DIHT (Hrsg.): Praxisleitfaden Privatisierung. Heft 213, 1984, S. 25.

erfüllenden Aufgabe erhält er von der öffentlichen Hand die umfassende oder teilweise finanzielle Unterstützung. Somit bleibt die öffentliche Hand rechtlich und finanziell in der Verantwortung. Sie ist weiterhin der Leistungsträger und Vertragspartner gegenüber ihren Kunden, setzt beispielsweise die Tarife selbst fest. Der mit der Durchführung beauftragte private Leistungsersteller ist nur der Erfüllungsgehilfe. Die öffentliche Hand trägt somit das Haftungsrisiko für unzureichende Leistungen oder den Ausfall des Erfüllungsgehilfen und muß gegebenenfalls ausgleichend einspringen.<sup>85</sup>

Typische Bereiche, in denen eine Privatisierung in Form eines Submissionssystems praktiziert wird, sind der Betrieb kirchlicher Sozialeinrichtungen (Krankenpflege, Bethel, Caritas), die Übergabe der Trägerschaft von Kindergärten oder Schulen an private Organisationen, der Betrieb öffentlicher Sportanlagen durch Vereine, die Durchführung der Müllabfuhr oder der Betrieb von Personennahverkehrslinien durch private Unternehmen sowie der Bau und Anschluß von städtischen Versorgungsleitungen (Gas, Wasser).<sup>86</sup>

Die Privatisierung nach dem Konzessionssystem ist die alternative Form zu der Privatisierung nach dem Submissionssystem. Bei dieser Privatisierungsform geht zusätzlich zur organisatorischen auch die rechtliche und finanzielle Verantwortung auf den privaten Träger über. Der private Unternehmer wird in diesem Fall selbst der Verhandlungspartner gegenüber den Leistungsempfängern und legt die Tarife eigenständig fest. Lediglich ein Kontroll- oder Aufsichtsrecht behält sich der öffentliche Hand vor, wie etwa durch die Vergabe zeitlich befristeter Konzessionen.

Beispiele für Konzessionsvergaben sind privat betriebene Nahverkehrsstrecken, Schlachthöfe, Wertstoffsammlung und -entsorgung, Krankentransporte, Tierheime oder Krankenhäuser.<sup>87</sup>

Die weitreichendste Privatisierungsform ist die funktional-materielle Privatisierung. Im Gegensatz zu den bisherigen Privatisierungsformen vergibt die öffentliche Hand hier die Gesamtfunktion an eine private Organisation. Die Aufgabenkompetenz selbst geht damit, zusätzlich zu der organisatorischen und finanziellen Verantwortung, auf den privaten Anbieter

---

<sup>85</sup> Vgl. Hamer, E. (1981), a.a.O., S. 39.

<sup>86</sup> Vgl. ebenda, S. 39.

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, S. 39.

über. Aufgrund des fehlenden Kontrollrechts der öffentlichen Hand ist diese Leistung endgültig privatisiert und gehört nicht mehr zu den öffentlich bereitgestellten Leistungen.

Die funktionale Privatisierung betrifft vor allem die Leistungsverwaltung, insbesondere Annextätigkeiten. Dazu gehören beispielsweise die Reinigung öffentlicher Gebäude, der Kantinenbetrieb, Wäschereien, Werkstätten, Druckereien oder Gartenbaubetriebe.<sup>88</sup>

### **3.3 Rechtliche Vorgaben bei Privatisierungen**

Privatisierungen sind nicht unumstritten, ihre verfassungsmäßige Rechtmäßigkeit wird von den verschiedenen Interessengruppen konträr diskutiert.<sup>89</sup>

In diesem Abschnitt sollen daher die bei einer Privatisierungsmaßnahme berührten rechtlichen Aspekte vorgestellt werden. Dazu werden zunächst Einschränkungen aufgrund verfassungsrechtlicher Vorgaben aufgezeigt. Anschließend wird auf gesetzliche Auflagen bei Privatisierungen eingegangen.

#### **3.3.1 Verfassungsrechtliche Vorgaben**

Die Privatisierungsfrage selbst ist im Grundgesetz nicht explizit geregelt.<sup>90</sup> Es enthält zwar Artikel zu einigen speziellen Vergabemöglichkeiten bundesstaatlicher Aufgaben, diese sind jedoch für die Privatisierungsdiskussion nicht generalisierbar.

Die Artikel 83 ff. GG (insbesondere Artikel 85 GG) erlauben beispielsweise die Verlagerung der Durchführungskompetenz für Bundesgesetze auf die Länder. Diese Verlagerung stellt noch keine Legitimation für Privatisierungen dar, zeigt aber die generelle Möglichkeit, staatliche Kompetenzen weiterzugeben. Eine eindeutige Möglichkeit zur privaten Durchführung staatlicher Aufgaben wird mit dem Recht auf Gründung privater Schulen in Artikel 7 Absatz 4 GG eingeräumt. Doch stehen auch Privatschulen unter der Aufsicht des Staates. Sie unterliegen bestehenden Landesgesetzen und benötigen eine staatliche Genehmigung, sofern

---

<sup>88</sup> Vgl. Hamer, E. (1981), S. 40.

<sup>89</sup> Vgl. Däubler, W.: Privatisierung als Rechtsproblem. Neuwied, Darmstadt 1980, S. 20. Vgl. auch Hamer, E., a.a.O., S. 50.

<sup>90</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 49.

sie als Ersatz für staatliche Schulen gedacht sind.<sup>91</sup> Allerdings geht Artikel 7 GG auf eine nachträgliche Privatisierung bestehender staatlicher Schulen nicht ein.

In den Länderverfassungen werden keine weiterführenden Angaben zur Privatisierung gegeben, und auch das einfache Gesetzesrecht bietet keinen weiteren Aufschluß.<sup>92</sup>

Aufgrund der unzureichenden Klärung der Privatisierungsmöglichkeiten durch den Gesetzgeber bleibt der Verweis auf die Rechtsprechung. Letztere hat zu Privatisierungsvorhaben schon einige Entscheidungen gefällt. Doch wegen der vergleichsweise (z. B. zu Kartellrechtsfragen, Arbeitsrechtsfragen) wenigen Fälle handelt es sich hier jeweils um Einzelentscheidungen. Aus diesen können noch keine allgemeingültigen Grundsätze abgeleitet werden.<sup>93</sup>

Infolge der Uneindeutigkeit der Verfassung und der bislang ungenügenden Interpretation durch Gerichte in bezug auf ein Privatisierungsgebot bzw. -verbot sind die Meinungen in diesem Punkt gespalten.<sup>94</sup> Während die Gewerkschaften ein Privatisierungsverbot sehen, wird genau das Gegenteil von den Vertretern des Bundes der Steuerzahler behauptet. Daher werden im folgenden die immer wieder von beiden Parteien angeführten Artikel auf ihre Aussage geprüft.

### **3.3.2 Allgemeines Verbot aufgrund des Grundgesetzes**

Ein allgemeines Privatisierungsverbot könnte aus dem Grundgesetz abgeleitet werden. Insbesondere Artikel 15, die Artikel 83 ff und der Artikel 33 Absatz 4 sind in diesem Zusammenhang in der Diskussion.

Artikel 15 GG erlaubt dem Staat die Vergesellschaftung von Grund und Boden sowie von Naturschätzen und Produktionsmitteln. Aus der somit legitimierten Übertragung allgemeinen oder privaten Eigentums in öffentliches Eigentum (bei entsprechender Entschädigung) wird im

---

<sup>91</sup> Grundgesetz Art. 7 Abs. 1 und 4.

<sup>92</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 49f.

<sup>93</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 52.

<sup>94</sup> Vgl. ebenda, S. 49ff.

Umkehrschluß, beispielsweise von Ridder, ein Verbot der Umwandlung von öffentlichem Eigentum in privates Eigentum interpretiert.<sup>95</sup>

Nach gängiger Meinung ist diese Interpretation nicht haltbar. Die dem Gesetzgeber eingeräumte Sozialisierungsmöglichkeit ist als Garantie für die Unabhängigkeit des Staates vor wirtschaftlicher Macht zu verstehen. Zu diesem Zweck stellt Artikel 15 GG dem Staat neben kapitalistischen auch sozialistische Sicherungsformen zur Auswahl. Diese Wahlfreiheit erlaubt dem Staat, nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen zu verfahren und seine Unabhängigkeit durch den Zu- und Verkauf (= Privatisierung) von Besitztümern zu sichern.<sup>96</sup>

Ein Funktionenschutz wird von Artikel 15 GG ebenfalls nicht ausgesprochen. Ein Privatisierungsverbot aufgrund dieses Artikels würde unter anderem Produktionsmittel von der Privatisierung ausnehmen. Sofern auch die Erbringung von Dienstleistungen darunter gefaßt wird, dürften diese ebenfalls nicht privatisiert werden.

Diese Interpretation würde die Priorität der politischen Entscheidung untergraben. Der Staat muß über die von ihm in Zukunft angebotenen Dienstleistungen selbst entscheiden können. Sollte er sich von der Erbringung einer Leistung trennen, so kann deshalb keinem privaten Unternehmer untersagt werden, diese Leistung ersatzweise anzubieten.<sup>97</sup>

Schließlich könnte aufgrund des Artikels 33 Absatz 4 GG die Privatisierung von Hoheitsaufgaben untersagt sein. Danach ist die "Ausübung hoheitlicher Befugnisse [...] als ständige Aufgabe in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen."<sup>98</sup>

Einigkeit herrscht unter Juristen in dem Punkt, daß dieser Artikel die Privatisierung von Hoheitsaufgaben einschränkt. Der Umfang der Einschränkung ist allerdings nicht genau zu bestimmen. Zu berücksichtigen ist, daß von einem privaten Unternehmer aufgrund der unterschiedlichen Interessenlage nicht die gleiche Loyalität wie von einer Behörde erwartet werden kann. Darüber hinaus fehlen geeignete Sanktionsmechanismen bei mangelhafter

---

<sup>95</sup> Vgl. ebenda, S. 65.

<sup>96</sup> Vgl. ebenda, S. 67 und 75. Vgl. auch Grabbe, J., a.a.O., S. 68f.

<sup>97</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 70.

<sup>98</sup> Grundgesetz Artikel 33 Abs. 4.

Pflichterfüllung. Eine Privatisierung von hoheitlichen Aufgaben sollte daher die Ausnahme bleiben.<sup>99</sup>

Ähnlich argumentiert Grabbe. Die Formulierung “in der Regel” schließt in Ausnahmefällen die Vergabe von hoheitlichen Aufgaben an Private ein. In einigen Berufen werden legitim traditionell hoheitliche Aufgaben ausgeübt. Hier sind beispielsweise Schiffskapitäne, Schornsteinfeger, TÜV-Sachverständige und Jagdaufseher zu nennen.<sup>100</sup>

### **3.3.3 Privatisierungsverbot aufgrund des Demokratie- und Rechtsstaatsprinzips**

Das Demokratie- und Rechtsstaatgebot, wie es in Artikel 20 GG aufgestellt wird, könnte ein Verbot von Privatisierungen enthalten. In Absatz 2 des Artikels wird festgeschrieben, daß alle Macht vom Volk ausgeht. Dabei hat das Volk das Wahl- und Abstimmungsrecht, über das es die Staatsgewalt “durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung”<sup>101</sup> ausübt.

Zentrale Aussage dieses Artikels ist nach allgemeiner Rechtsauslegung der Grundsatz, daß dem Willen der Bevölkerung durch staatliche Handlungen entsprochen wird. Dieser Grundsatz bedeutet jedoch nicht, daß die Ausführung entsprechender Aufgaben ausschließlich beim Staat liegt. Problematisch ist allerdings ein möglicher Interessenkonflikt, wenn privates Eigeninteresse zur Vernachlässigung der Volksinteresses führt. Eine Privatisierung unter Voraussetzungen, die dieser Gefahr nicht Rechnung tragen, ist somit verfassungswidrig.<sup>102</sup>

Eine Privatisierung könnte auch durch das Rechtsstaatprinzip, Artikel 20 in Verbindung mit Artikel 28, in Frage gestellt sein. Staatliche Ziele dürfen nur mit rechtsstaatlichen Mitteln verwirklicht werden. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei der Grundsatz der Gewaltenteilung. Dieser besagt jedoch nicht, wie diese Gewaltenteilung intern geregelt ist. Entscheidend ist nur,

---

<sup>99</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 74.

<sup>100</sup> Vgl. Grabbe, J., a.a.O., S. 54.

<sup>101</sup> Grundgesetz Artikel 20 Abs. 2.

<sup>102</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 77.



daß keine der drei Gewalten ihren selbständigen Charakter verliert, was bei einer Privatisierung möglich wäre.<sup>103</sup>

Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Kontrolle und Überprüfbarkeit der Entscheidungen, die bei der Durchführung öffentlicher Aufgaben gefällt werden. Während Korrekturmaßnahmen über die Schadensersatzpflicht in Artikel 34 und Artikel 19 Absatz 4 des Grundgesetzes abgesichert sind, ergibt sich der präventive Schutz der Bürger direkt aus dem Rechtsstaatprinzip. Grundrechte und Freiheiten des einzelnen sind von der Exekutive weitestmöglichst zu schützen. Durch institutionelle Vorkehrungen sind insbesondere Sachgerechtigkeit, Unparteilichkeit und Uneigennützigkeit bei der Amtsführung zu sichern. Gerade in diesem Punkt kann eine Privatisierung zu Interessenkonflikten zwischen privatem Gewinnstreben und öffentlichem Auftrag führen. Eine staatliche Kontrolle würde nicht ausreichen, um die Uneigennützigkeit des Privaten bei der Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Uneigennützigkeit kann nur die öffentliche Hand mittels der Eigenerstellung sicherstellen. Insofern sollte eine Privatisierung hoheitlicher Aufgaben die Ausnahme bleiben.<sup>104</sup>

Weniger bedenklich ist die Privatisierung von Leistungen, bei denen die Gefahr der Eigennützigkeit nur nachrangig gegeben ist. Dies ist zum Beispiel bei stark technisierten Arbeitsgängen der Fall, wie bei Druckereien oder Reinigungsdiensten.<sup>105</sup>

### **3.3.4 Privatisierungsverbot aufgrund haushaltsrechtlicher Bedenken**

Das Haushaltsrecht verpflichtet die öffentliche Hand zur Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Artikel 114 Absatz 2 Satz 1 GG weist dem Bundesrechnungshof ein entsprechendes Kontrollrecht zu. Diese Grundsätze sind bei einer Privatisierung zu berücksichtigen.

Bei der Privatisierung von Aufgaben muß die öffentliche Hand einen entsprechenden Gegennutzen erhalten. Dies gilt sowohl für die Abgabe gewinnbringender als auch defizitärer Aufgaben und Einnahmequellen.

---

<sup>103</sup> Vgl. ebenda, S. 78f.

<sup>104</sup> Vgl. ebenda, S. 80. Vgl. auch Grabbe, J., a.a.O., S. 51.

<sup>105</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 81. Vgl. auch Grabbe, J., a.a.O., S. 52f.

In der Wirtschaftlichkeitsprüfung sind daher sämtliche Folgekosten zu berücksichtigen, insbesondere eine eventuelle Kostenverlagerung in andere Bereiche. Als Beispiel sei hier die Reduzierung von Betriebskosten einerseits, ein zu erwartender privatisierungsbedingter Anstieg von Ausgaben im sozialen Bereich andererseits genannt. Von daher ist statt einer rein betriebswirtschaftlichen eine volkswirtschaftliche Abschätzung zugrunde zu legen. Dies geht auch aus Artikel 109 Absatz 2 GG hervor, wonach das gesamtwirtschaftliche Gleichgewicht zu wahren ist. In diesem Zusammenhang muß ebenfalls der Signalcharakter öffentlicher Entscheidungen und deren Auswirkungen auf die gesamte Konjunktur bedacht werden.<sup>106</sup>

Das Haushaltsrecht ist also nicht zur Korrektur politischer Entschlüsse verwendbar. Es verlangt lediglich die Umsetzung von politischen Entscheidungen auf dem wirtschaftlichsten Weg.<sup>107</sup> Von daher ist ein Privatisierungsgebot aus diesem Artikel nicht abzuleiten.

Ein Problem der Wirtschaftlichkeitsrechnung ist die Vielzahl der einzubeziehenden Faktoren. Die Abwägung der Vor- und Nachteile einer Privatisierungsentscheidung ist daher in den meisten Fällen schwierig. Eindeutige Verstöße gegen das Wirtschaftlichkeitsprinzip liegen jedoch vor, wenn

- durch die Privatisierung höhere Ausgaben (im Vergleich zu den Kosten bei Selbsterbringung) bei gleichem oder niedrigerem Leistungsniveau anfallen,
- rentable Aufgaben privatisiert werden, ohne daß der private Unternehmer entsprechende Gegenleistungen bietet, oder
- eine andere öffentliche Institution durch die Privatisierung betroffen ist (z. B. die Bundesanstalt für Arbeit).

Aufgrund der Abwägungsschwierigkeiten hat das Bundesverwaltungsgericht besondere Auflagen für die Privatisierungsentscheidung erstellt.

Rechtswidrig ist danach jeder Privatisierungsbeschluß, dem keine Abwägung vorausgegangen ist. Die Abwägung muß öffentlich sein. Von daher können Privatisierungsentscheidungen nur im Parlament nach einer öffentlichen Sitzung getroffen werden. Bei der Abwägung müssen

---

<sup>106</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 111.

<sup>107</sup> Vgl. ebenda, S. 109.

volkswirtschaftliche Gesichtspunkte Beachtung finden, ein rein betriebswirtschaftlicher Vergleich ist nicht ausreichend. Ebenfalls unzulässig ist die fehlerhafte oder sogar unterlassene Würdigung der Folgen einer Privatisierungsentscheidung.<sup>108</sup> Letztendlich muß daher der politische Wille über eine Privatisierung entscheiden.

### **3.3.5 Privatisierungsverbot aufgrund eines Verstoßes gegen Bürgerrechte**

Das von der Verfassung geschützte Sozialstaatsprinzip untersagt die Privatisierung von staatlichen Funktionen solange nicht, wie keine elementaren sozialstaatlichen Einrichtungen beseitigt werden.<sup>109</sup> Die Aussage des in diesem Zusammenhang zu nennenden Artikel 20 GG zielt lediglich auf die Bereitstellung sozialstaatlicher Leistungen. Einen Anspruch auf die Gewährung einer bestimmten Leistung zu bestimmten Bedingungen besteht jedoch nicht.<sup>110</sup>

Die Bürgerrechte, wie beispielsweise die Grundrechte auf Freizügigkeit, Gesundheit oder freie Wahl der Ausbildungsstätte, setzen der Privatisierung gewisse Schranken. Der private Unternehmer muß diese Grundrechte nach der Privatisierung ebenfalls beachten. Als Beispiel sei der Gleichheitsgrundsatz genannt, der es verbietet, bestimmte Gruppen ohne sachlichen Grund zu bevorzugen oder andere Gruppen auszuschließen.<sup>111</sup> Ein Verlust von Grundrechten darf also durch die Privatisierung nicht eintreten.

### **3.3.6 Privatisierungsverbot aufgrund eines Verstoßes gegen das Arbeitsrecht**

Aus arbeitsrechtlicher Sicht könnte eine Privatisierung aufgrund der mit ihr verbundenen Konsequenzen für die betroffenen Beamten, Angestellten und Arbeiter ebenfalls rechtlich eingeschränkt sein. Geringere Sozialleistungen, niedrigere Bezahlung und höhere Arbeitsintensität sind mögliche Folgen einer Privatisierung zu Ungunsten der ehemaligen Mitarbeiter. Die Gefahr der sozialen Schlechterstellung könnte gegen das Sozialstaatsprinzip verstoßen.

---

<sup>108</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 116.

<sup>109</sup> Vgl. ebenda, S. 122. Vgl. auch Hamer, E. (1981), a.a.O., S. 45. Vgl. auch Grabbe, J., a.a.O., S. 61f.

<sup>110</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 122.

<sup>111</sup> Vgl. ebenda, S. 127.

Das Grundgesetz enthält zwar nach gängiger Meinung ein Rückschrittsverbot, jedoch beschränkt sich das Verbot nur auf den ersatzlosen Abbau grundlegender Institutionen. Gemeint sind hier Institutionen wie die Tarifautonomie, die Mitbestimmung im Betrieb und die Sozialversicherung. Nicht eingeschlossen wird in das Rückschrittsverbot der Verlust einmal erreichter Rechte und wirtschaftlicher Vorteile, die der Arbeitnehmer im Rahmen einer vormals ausgeübten Tätigkeit erworben hat. Begründet wird dieser Ausschluß mit der verfassungsrechtlich legitimierten Existenz eines Arbeitsmarktes, der zu schwankenden Arbeitsbedingungen bis hin zur Arbeitslosigkeit führt. Insofern steht dem Arbeitgeber, im Rahmen von Änderungskündigungen, der Abbau von übertariflichen Sozialleistungen oder die bevorzugte Einstellung von Teilzeitarbeitskräften zu.<sup>112</sup> Eine Privatisierung ist daher, trotz eines möglichen sozialen Rückschritts, von der Verfassung nicht verboten.

Auch die Tarifverträge zwischen öffentlicher Hand und der Gewerkschaft enthalten kein Privatisierungsverbot. Eine Einschränkung stellt die sogenannte Durchführungspflicht dar, die parallel zur Friedenspflicht existiert. Demnach sind beide Vertragspartner verpflichtet, die Vereinbarungen auch tatsächlich durchzusetzen. Demzufolge kann die Gewerkschaft aus der Durchführungspflicht den Anspruch ableiten, daß der öffentliche Arbeitgeber für die Aufrechterhaltung des bisherigen Tarifniveaus durch den privaten Arbeitgeber verpflichtet ist.<sup>113</sup>

Behindert werden kann die Privatisierung durch den Personalrat, der bei organisatorischen Veränderungen eingeschaltet werden muß. Allerdings sind in diesen Fällen die Einflußmöglichkeiten des Personalrates begrenzt. Nach §104 Satz 2 des Bundespersonalvertretungsgesetzes ist nur ein Mitwirkungsrecht (kein volles Mitbestimmungsrecht) vorgesehen. Dieses gilt für die "Auflösung, Einschränkung, Verlegung oder Zusammenlegung von Dienststellen oder wesentlichen Teilen"<sup>114</sup> und für die "Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden."<sup>115</sup> Auch die Länder haben in ihrer Gesetzgebung diese Bundesgesetze weitgehend übernommen. Grundlegend und im Endeffekt ausschlaggebend aber

---

<sup>112</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 136.

<sup>113</sup> Vgl. ebenda, S. 139f.

<sup>114</sup> § 78 Absatz 1 Ziffer 2 BPersVG.

<sup>115</sup> § 76 Absatz 2 Ziffer 7 BPersVG.

bleibt § 104 Satz 3 BPersVG, wonach wesentliche Entscheidungen nicht durch den Personalrat behindert werden dürfen.<sup>116</sup>

Der Personalrat kann die Privatisierung nicht unmittelbar verhindern, es stehen ihm allerdings Mitbestimmungsrechte bezüglich der Durchführung der Privatisierung zu. Dabei können bestimmte Verfahrensvorgaben dazu führen, daß die Privatisierung insgesamt unattraktiv wird.

Ein Mitbestimmungsrecht hat der Personalrat bei organisatorischen Einzelmaßnahmen, wie z.B. der Gestaltung des Arbeitsplatzes. Dieser Punkt erhält bei der Umgestaltung der verbleibenden Arbeitsplätze nach einer Teilprivatisierung besondere Bedeutung.<sup>117</sup>

Bei Versetzungen von Arbeitnehmern innerhalb des öffentlichen Dienstes hat der Personalrat ein eingeschränktes Mitbestimmungsrecht.<sup>118</sup> Die Zustimmung zu Versetzungen darf nur verweigert werden, wenn die Versetzung gegen einen Tarifvertrag oder eine Verwaltungsordnung verstößt oder eine ungerechtfertigte Benachteiligung des Arbeitnehmers bedeutet.<sup>119</sup>

Bei privatisierungsbedingten Kündigungen steht dem Personalrat auf Bundesebene ebenfalls nur die Mitwirkungsmöglichkeit zu.<sup>120</sup> Bei außerordentlichen Kündigungen braucht er sogar nur angehört werden.<sup>121</sup>

Auf Länderebene ist die Befugnis des Personalrats unterschiedlich geregelt. Während einige Länder die betreffenden Bundesgesetze übernommen haben, haben andere ein volles Mitbestimmungsrecht eingeführt. Hier entscheidet dann in letzter Instanz eine paritätisch besetzte Schiedsstelle mit neutralem Vorsitzenden über die Kündigung.<sup>122</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 140f.

<sup>117</sup> § 75 Absatz 3 Ziffer 16 BPersVG.

<sup>118</sup> § 75 Absatz 1 Ziffer 3 BPersVG.

<sup>119</sup> § 77 Absatz 2 BPersVG.

<sup>120</sup> § 79 Absatz 1 BPersVG.

<sup>121</sup> § 79 Absatz 3 BPersVG.

<sup>122</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 144.

Bei einer Privatisierung von Eigengesellschaften greift statt des Bundes- bzw. Landespersonalvertretungsgesetzes das Betriebsverfassungsgesetz. Entsprechend werden die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte vom Betriebsrat ausgeübt. Aber auch in diesem Fall kann der Betriebsrat eine Privatisierung nicht verhindern.

Auch der tarifvertragliche Rationalisierungsschutz greift in diesem Zusammenhang nicht, da die Privatisierung im Sinne der Übertragung von Aufgaben keine Rationalisierung darstellt.<sup>123</sup>

Aus arbeitsrechtlicher Sicht bleibt die Anwendung des Paragraphen 613a des Bürgerlichen Gesetzbuches zu klären. Dieser Paragraph regelt die Stellung der Arbeitnehmer bei der Veräußerung von Betrieben oder Betriebsteilen. Der Schutz der bestehenden Arbeitsverhältnisse (Bezahlung, Urlaub, Kündigungsschutz, etc.) der betroffenen Mitarbeiter ist der Grundgedanke dieses Paragraphen. Damit wäre allerdings ein Hauptaspekt bei der Privatisierung, die Einsparung von Personalkosten, nicht mehr gegeben.<sup>124</sup>

Der Paragraph 613a ist nicht nur im privatwirtschaftlichen Umfeld gültig. Er kann auch im öffentlich-privaten Verhältnis, also bei Privatisierungen, angewendet werden, da auch hier der Grundgedanke der gleiche bleibt.<sup>125</sup>

Unproblematisch ist die Anwendung des Paragraphen 613a BGB bei der Privatisierung von öffentlichen Betrieben. In diesem Fall gehen, wie im Gesetzestext ausdrücklich genannt, Betriebsteile in privaten Besitz über. Reine Dienstleistungen hingegen wurden nach gängiger Meinung nicht mit eingeschlossen. In einem Urteil zu den Betriebsmitteln hat das Bundesarbeitsgericht sowohl materielle als auch immaterielle Mittel als zugehörig erachtet, wie beispielsweise der Kundenstamm oder die Übernahme bestehender rechtlicher Beziehungen. Dienstleistungen mit diesem "Drittbezug" sind seither grundsätzlich mit in den Schutz von Paragraph 613a BGB eingeschlossen. Auf Dienstleistungen hingegen, die keinen derartigen Drittbezug aufweisen, wird dieser Paragraph nicht angewendet.<sup>126</sup> Die Gebäudereinigung ist ein Beispiel für diese Art der Dienstleistungen.

---

<sup>123</sup> Vgl. o.V.: Möglichkeiten und Grenzen der Privatisierung öffentlicher Aufgaben. In: Deutscher Städtetag Heft 7, S. 23. Vgl. auch Grabbe, J., a.a.O., S. 131.

<sup>124</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 146. Vgl. auch Grabbe, J., a.a.O., S. 131.

<sup>125</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 147.

<sup>126</sup> Vgl. ebenda, S. 148.

Sofern eine Weiterbeschäftigung in anderen Bereichen nicht möglich ist, ist die Kündigung öffentlich Bediensteter zu prüfen. Dabei ist die unterschiedliche rechtliche Stellung von Beamten, Angestellten und Arbeitern zu berücksichtigen.

Ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit besteht mit Vollendung des 27. Lebensjahres und einer bereits erfolgreich abgeschlossenen Probezeit.<sup>127</sup> Für Beamte auf Zeit gelten grundsätzlich die gleichen Regelungen, weshalb im folgenden nicht differenziert wird.

Beamte auf Lebenszeit sind grundsätzlich nicht kündbar. Eine Ausnahme ist die Suspendierung im Rahmen eines förmlichen Disziplinarverfahrens. Dies wird bei schweren Dienstvergehen angestrengt und muß durch ein rechtskräftiges Urteil bestätigt werden.<sup>128</sup>

Bei bestimmten Organisationsänderungen, wie sie im Falle einer Privatisierung auftreten, können auch für Beamte Veränderungen eintreten. Führt die Auflösung oder Umbildung einer Behörde dazu, daß für einen Beamten keine Verwendung mehr besteht, wird er trotzdem weiterbeschäftigt. Er muß allerdings eine Rangherabsetzung und/oder eine Beschäftigung in einem anderen Amt mit gleichwertiger Laufbahn in Kauf nehmen. Der volle Besitzstand des Beamten wird dabei gewahrt, ein eventuell niedrigeres Endgehalt durch entsprechende Ausgleichszahlungen ausgeglichen.<sup>129</sup>

Ist eine Weiterbeschäftigung auch in dieser Form nicht möglich, so kann der Beamte innerhalb einer Frist von sechs Monaten in den einstweiligen Ruhestand versetzt werden. Er bleibt allerdings verpflichtet, einer erneuten Berufung in das Beamtenverhältnis zu den früheren Konditionen Folge zu leisten.<sup>130</sup>

Anders ist die Situation bei Beamten auf Widerruf. Ihr Dienstverhältnis kann jederzeit unter Einhaltung angemessener Fristen und mit sachlichem Grund gekündigt werden. Änderungen

---

<sup>127</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 9, S. 48.

<sup>128</sup> Vgl. ebenda, S. 50.

<sup>129</sup> Vgl. Grabbe, J., a.a.O., S. 54. Vgl. auch o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 9, S. 50.

<sup>130</sup> Vgl. Grabbe, J., a.a.O., S. 131.

der Organisationsform, wie sie durch die Privatisierung gegeben sind, stellen einen solchen Grund dar.<sup>131</sup>

Auch Beamte auf Probe können entlassen werden, wenn auch nur aufgrund eines gesetzlich explizit erfaßten erheblicheren öffentlichen Interesses. Ein solches Interesse kann die Auflösung, Zusammenlegung oder Umbildung von Behörden sein. Sofern dabei die Tätigkeit des Beamten auf Probe nicht mehr erforderlich und auch sonst keine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit gegeben ist, so kann ihm unter Einhaltung angemessener Fristen gekündigt werden.<sup>132</sup>

Der Kündigungsschutz bei Arbeitern und Angestellten ist weniger stark ausgeprägt. Die tarifvertragliche Unkündbarkeit gilt für öffentlich Bedienstete, wenn sie seit mehr als 15 Jahren beschäftigt sind und ein Alter von 40 Jahren erreicht haben.<sup>133</sup> Zusätzlich gilt die Einschränkung, daß die Betroffenen mindestens eine Halbtagsstelle innehaben müssen. Die Unkündbarkeitsregel schützt sie vor betriebsbedingten Kündigungen, und selbst bei außerordentlichen Änderungskündigungen dürfen sie nur maximal eine Besoldungsstufe herabgruppiert werden. Von diesem Schutz ausgenommen sind wichtige personen- oder verhaltensbezogene Gründe, die eine außerordentliche Kündigung zulassen.<sup>134</sup>

Für alle anderen öffentlich Bedienstete gilt der Kündigungsschutz nach §1 Absatz 2 des Kündigungsschutzgesetzes. Aufgrund der Unantastbarkeit unternehmerischer Entscheidungen bzw. Haushaltsentscheidungen wird eine Kündigung aufgrund eines “dringenden betrieblichen Bedürfnisses” respektiert. Allerdings bestehen drei Ausnahmen.

Die erste Ausnahmen richtet sich gegen Willkür auf Unternehmenseite und verbietet Kündigungen, die “unsachlich, unvernünftig oder willkürlich” sind.

Die zweite Ausnahme ist gegeben, wenn die Kündigung gegen geltendes Recht verstößt oder Gesetzesverstöße zum Ziel hat. Dies ist weniger in der Privatwirtschaft als vielmehr bei der

---

<sup>131</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 9, S. 48.

<sup>132</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 9, S. 49.

<sup>133</sup> Vgl. Grabbe, J., a.a.O., S. 131.

<sup>134</sup> Vgl. auch o.V.: Möglichkeiten und Grenzen der Privatisierung öffentlicher Aufgaben, Deutscher Städtetag Heft 7, S.21ff. Vgl. auch o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 9, S. 45.



öffentlichen Verwaltung gegeben. Betriebsbedingte Kündigungen zum Zwecke der Privatisierung können gegen die Grundsätze der Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, gegen die kommunale Selbstverwaltung, gegen das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und der Sparsamkeit sowie die Rechte des Bürgers ausgesprochen worden sein. In diesen Fällen ist eine Kündigung nichtig.

Schließlich bildet die Abwägung zwischen den Interessen des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers die dritte Ausnahme. Sollte sich bei der Abwägung der Vor- und Nachteile keine Vorteilhaftigkeit der geplanten Maßnahme zeigen, so sind auch Kündigungen in diesem Zusammenhang nicht wirksam.<sup>135</sup>

Berührt eine Kündigung keine dieser drei Ausnahmen, so ist sie wirksam, sofern nicht eine Weiterbeschäftigung im Rahmen von Umsetzungen oder Versetzungen möglich ist.<sup>136</sup>

### **3.3.7 Fazit**

Da die Verfassung keine eindeutigen Aussagen zur Rechtmäßigkeit von Privatisierungen enthält, kann weder ein grundsätzliches Gebot noch ein grundsätzliches Verbot einer solchen Maßnahme abgeleitet werden. Allerdings bestehen bezüglich Privatisierungen verschiedene rechtliche Vorgaben und Einschränkungen (siehe Abbildung 8).

---

<sup>135</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 152ff.

<sup>136</sup> Vgl. Däubler, W., a.a.O., S. 154.

### **Rechtliche Aspekte bei Privatisierungen**

- Nach der Verfassung ist die Übertragung von staatlichen Aufgaben auf Dritte grundsätzlich möglich.
- Hoheitsaufgaben sollten nach der Verfassung nicht aus der Hand des Staates geben werden.
- Weitere Einschränkungen sind durch verfassungsgemäße Auflagen an den Dritten gegeben.
- Für die privatisierte Leistung muß eine entsprechende Gegenleistung (volkswirtschaftliche Betrachtungsweise) erbracht werden.
- Die zum Teil sehr umfassenden Kündigungsschutzvorschriften für Beamte und Angestellte sind bei einer Privatisierung einzuhalten.
- Bei Betriebsübergängen (Veräußerung) sind nach §613a BGB die den Arbeitnehmern gewährten Leistungen beizubehalten (Bezahlung, Urlaubs- und Kündigungsschutzregelung).

Abb. 8: *Rechtliche Aspekte bei Privatisierungsvorhaben. Quelle: eigene Aufstellung.*

Bei einer Entscheidung über die Privatisierung staatlicher Aufgaben muß zwischen den Hoheits- und den Leistungsaufgaben unterschieden werden. Während für hoheitliche Aufgaben eine Privatisierung nur sehr bedingt möglich ist, kann der Bereich der Leistungsaufgaben durchaus privatisiert werden.

Dabei schränkt das Haushaltsrecht eine Privatisierung durch Vorgaben ein. Jede Privatisierung muß einen entsprechenden Gegennutzen erbringen. Daher hat jedem Privatisierungsbeschluß eine öffentliche Abwägung voranzugehen, in der auch die volkswirtschaftlichen Konsequenzen Berücksichtigung finden. Eine unzureichende oder fehlerhafte Würdigung dieser Folgen ist danach unzulässig.

Den wichtigsten Punkt stellt der Kündigungsschutz von Beamten und die eingeschränkte Kündigungsmöglichkeit für Angestellte und Arbeiter dar. Bei Privatisierungsvorhaben ist daher vor allem die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung der Betroffenen zu prüfen. Hier können

tarifvertragliche Mitwirkungsrechte der Personalvertretung die Privatisierung zwar nicht verhindern, aber doch so beeinträchtigen, daß eine Privatisierung insgesamt unattraktiv wird.

### 3.4 Vorgehensweise beim Outsourcing bei der öffentlichen Hand

In diesem Abschnitt soll die Vorgehensweise bei Privatisierungen im Bereich der öffentlichen Hand dargestellt werden.

Im allgemeinen besteht ein Privatisierungsprozeß aus vier Phasen (siehe Abbildung 9).

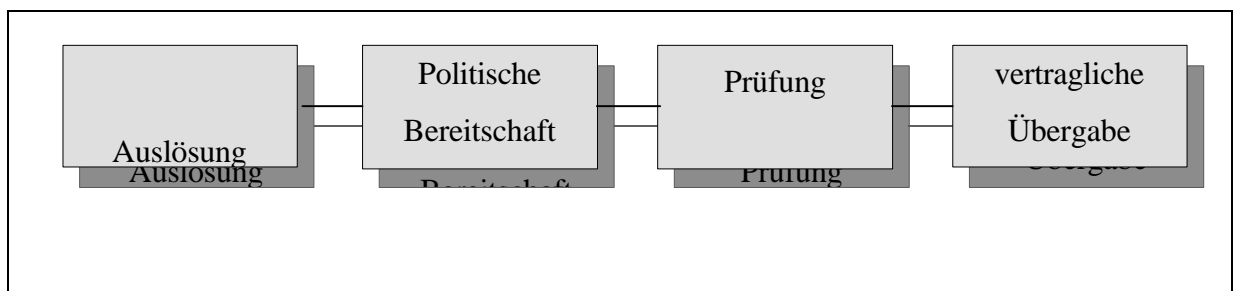


Abb. 9: Phasen der Privatisierung. Quelle: Meyer-Pries, D.: Argumentationshilfen und Leitfaden für kommunale Privatisierungsansätze, in: Praxisleitfaden Privatisierung, DIHT Heft 213, 1984, S. 108.

Die erste Phase ist die Auslösung der Privatisierungsüberlegung. Diese kann von politischer Seite, aber auch von der Behörde selbst kommen.

In der zweiten Phase ist der politische Bereich betroffen. Hier entscheidet sich die grundsätzliche politische Bereitschaft zu bestimmten Privatisierungsmaßnahmen. Dabei spielen gesamtwirtschaftliche, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Aspekte eine wichtige Rolle.

Ist diese Bereitschaft gegeben, kann in der dritten Phase die Verwaltung konkrete Leistungen auf ihre Privatisierbarkeit prüfen. Diese Prüfung umfaßt die Klärung der rechtlichen Voraussetzungen und die Organisation der Vergabe. Letztere erfordert die detaillierte Beschreibung der zu privatisierenden Leistung, die Ausschreibung und Angebotseinholung, die Privatisierungsvergleichsrechnung und die darauf basierende Empfehlung an den Entscheidungsträger.

Eine Entscheidung zugunsten der Privatisierung löst die vierte Phase des Privatisierungsprozesses aus. Darin wird die vertragliche Übergabe der Leistungserstellung an den Privatunternehmer, die Umstellung und die Kontrolle des Privatunternehmens geregelt.<sup>137</sup>

Im folgenden soll die Privatisierungsüberlegung der Universität des Saarlandes bezüglich der Privatisierung des Reinigungsdienstes in der Universitätsklinik Homburg beispielhaft nachgezeichnet werden.<sup>138</sup>

Bei Reinigungsdiensten handelt es sich um Annexaufgaben. Die Privatisierung ist daher rechtlich nicht umstritten. Die Verwaltung der Universität konnte die Entscheidung eigenständig treffen.

Der auslösende Moment war eine ministerielle Empfehlung. Danach ist die Universität aufgefordert worden, insbesondere die Gebäudereinigung bezüglich Möglichkeiten zur Kosteneinsparung zu untersuchen. Die Übertragung der Reinigung an private Unternehmen sollte dabei verstärkt in die Überlegung einbezogen werden.

Zur Durchführung ist zur Nichtbesetzung freiwerdender Stellen geraten worden. Durch Umsetzungen sollten schrittweise freie Bereiche geschaffen werden, die dann von Privatunternehmen gereinigt werden könnten.<sup>139</sup>

Zwei Gutachten, die im Vorfeld dieser Empfehlung erstellt wurden, standen der Universitätsverwaltung zur Verfügung. In den Gutachten war ein überhöhter Personalbestand und die schlechte Organisation des Reinigungsablaufs festgestellt worden. Beide Gutachten haben die Verwaltung bei der Suche nach Rationalisierungsmöglichkeiten bestärkt.<sup>140</sup>

Die Verwaltung hatte bei der Umsetzung der Empfehlung einen gewissen Spielraum, da die Empfehlung keine verbindliche Privatisierungsvorschrift enthielt. Entsprechend sah sie nur einen Teil des nichtklinischen Bereiches (z.B. Wohnheime für Pfleger/innen) für die Reinigung

---

<sup>137</sup> Vgl. Meyer-Pries, D.: Argumentationshilfen und Leitfaden für kommunale Privatisierungsansätze. In: DIHT (Hrsg.): Praxisleitfaden Privatisierung. Heft 213, S. 108.

<sup>138</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 7, S. 29ff.

<sup>139</sup> Vgl. Schreiben des saarländischen Ministers der Finanzen vom 9. Juli 1976, Betr.: Vergabe der Gebäudereinigung an private Reinigungsfirmen.

<sup>140</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 7, S. 29.

durch private Unternehmen vor. Darüber hinaus erstellte sie einen Anforderungskatalog, nach dem die eingehenden Angebote bewertet werden können. Bei der Bewertung sollte neben dem Preis auch die Plausibilität der Angebote berücksichtigt werden. Letzteres sollte Gewähr für die Einhaltung der Qualitätsanforderungen bieten.<sup>141</sup>

Die Kosten für die Eigenreinigung wurden über die gesamten Personal- und Sachmittelkosten ermittelt. Die Sachmittelkosten setzten sich aus den Verwaltungskosten, den Kosten für Reinigungs- und Pflegemittel, Abschreibungen, Reparaturen, Revisionen und den kalkulatorischen Zinsen zusammen. Die Personalkosten konnten nicht exakt ermittelt werden, da das klinische Hauspersonal neben Reinigungsarbeiten auch andere Tätigkeiten durchführt. Sie wurden daher anteilig, entsprechend dem geschätzten Anteil der Reinigungsarbeiten an der gesamten Arbeit, aus den gesamten Personalkosten errechnet.<sup>142</sup>

Mit der Ausschreibung wurde der Personalrat informiert, der im weiteren Verlauf in die Entscheidungen miteinbezogen wurde.

Die eingehenden Angebote waren sehr unterschiedlich. Das günstigste und das teuerste Angebot wichen um ca. 140% voneinander ab, wobei selbst der Preis des teuersten Anbieters nur ca. 63% der eigenen Kosten betrug. Ein zusätzlich zu berücksichtigter Betrag in Höhe von 2.500 DM für die Kontrolle der Fremdfirma war bereits berücksichtigt.<sup>143</sup>

Aufgrund von Zweifeln an der Seriosität der Angebote wurde eine zweite Ausschreibung durchgeführt. Ein speziellerer Anforderungskatalog wurde erstellt und mußte bei der Preisgestaltung berücksichtigt werden. Neben einem detaillierteren Leistungsverzeichnis bezüglich der Größe und Häufigkeit der zu reinigenden Fläche wurden verschiedene zusätzliche Angaben verlangt:

- eine Referenzliste
- der Nachweis über Haftpflichtdeckungssumme
- der Nachweis über den Eintrag als Handwerksbetrieb

---

<sup>141</sup> Vgl. ebenda, S. 18.

<sup>142</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 7, S. 12.

<sup>143</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

- Angaben über die Zusammensetzung der Kosten geschlüsselt nach Lohn-, Maschinen-, Material- und Gemeinkosten
- Angaben über die eingesetzten Reinigungsmaterialien
- Angaben über die geforderte Leistung pro eingesetzter Arbeitskraft
- Angaben über den Lohnverrechnungssatz

Die daraufhin eingehenden Preisangebote waren im Schnitt um 15% nach unten korrigiert worden, die Abweichung zwischen den Angeboten blieb annähernd gleich. Bei der Überprüfung der Angebote auf ihre Plausibilität sind Unstimmigkeiten aufgetreten, weil bei einigen Angeboten die Summe aus Lohn-, Maschinen-, Material- und Verwaltungsgemeinkosten nicht den angegebenen Gesamtkosten entsprach. Außerdem wurde bei der überschlägigen Berechnung der Gesamtkosten über die angegebenen Lohnkosten (die im Durchschnitt 80% der Gesamtkosten ausmachen) festgestellt, daß die Gesamtkosten bei mindestens einem Drittel der Anbieter die geforderten Preise übertrafen.<sup>144</sup>

Nur von fünf der anbietenden Unternehmen konnten Referenzen eingeholt werden. Diese fielen allerdings überwiegend positiv aus.

Aufgrund der unzureichenden Angaben und Widersprüchlichkeiten hat sich die Verwaltung in diesem Fall gegen die Privatisierung entschieden. Mit zu diesem Entschluß haben grundsätzliche Bedenken beigetragen.

- Die günstigen Angebote könnten nur dadurch eingehalten werden, daß die eingesetzten Reinigungskräfte über 20-Stunden-Verträge beschäftigt werden und somit keine Sozialversicherungspflicht besteht. Darüber hinaus wurde der vom privaten Anbieter gewährte gesundheitliche Schutz des Personals für nicht gleichwertig eingestuft.
- Es wurden hohe Folgekosten aufgrund einer qualitativ schlechteren Reinigung erwartet, da sich die Bausubstanz schneller abnutzen werde.
- Die Zugänglichkeit vertraulicher Daten war ein Grund für die Beibehaltung der in Eigenregie durchgeführten Reinigung.

- Die Gefahr von Dumping-Angeboten, die später korrigiert werden, konnte nicht ausgeschlossen werden.<sup>145</sup>

Wäre eine Entscheidung zugunsten der Privatisierung gefallen, so wäre das sinnvollste Angebot im Sinne des Qualitäts-/Leistungsverhältnisses ausgewählt worden. Die Umstellung von Eigen- auf Fremdleistung wäre zu organisieren, insbesondere die Personalfrage müsste geregelt werden. Dabei sind, entsprechend der rechtlichen Stellung der Mitarbeiter, über Übernahmen, Umsetzungen und Kündigungen zu entscheiden.

---

<sup>144</sup> Vgl. o.V.: Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 7, S. 22.

<sup>145</sup> Vgl. ebenda, S. 31.

## **4 Outsourcing - Möglichkeiten an der Universität**

### **Kaiserslautern**

In diesem Abschnitt werden Möglichkeiten für Outsourcing an der Universität aufgezeigt. Zunächst werden die universitären Aufgaben, anschließend die Zuständigkeit für Outsourcingmaßnahmen zugeordnet. Im Anschluß werden, untergliedert nach den Bereichen Forschung und Lehre, Verwaltung und Dienstleistungen, verschiedene Bereiche bezüglich der Lukrativität ihrer Ausgliederung analysiert.

#### **4.1 Aufgaben der Universität**

Die Aufgaben einer Universität sind grundsätzlich im Hochschulrahmengesetz (HRG) und in den ergänzenden Ländergesetzen festgelegt.<sup>146</sup> Demnach fallen der Hochschule zwei Schwerpunktaufgaben zu. Diese umfassen einerseits die Weiterentwicklung von Wissenschaften und Künsten durch Forschung, Lehre und Studium. Andererseits soll die Hochschule Studenten auf deren beruflichen Tätigkeiten vorbereiten. Sie soll sie zu wissenschaftlichem Arbeiten anleiten und in entsprechende Methoden einarbeiten.<sup>147</sup>

Erweiterungen und Einschränkungen kann das Tätigkeitsfeld der Universität durch andere gesetzliche Vorschriften oder ministerielle Erlasse erfahren. Darüber hinausgehende Handlungsspielräume kann die Universität frei nutzen.

Die Kernfunktion der Universität besteht demnach in der Aufrechterhaltung und im Ausbau von Forschung und Lehre. Dieses Aufgabenfeld hat die Universität selbst zu verantworten.<sup>148</sup> Im peripheren Bereich tragen die Verwaltung und verschiedene andere Betriebsteile zur Aufrechterhaltung dieser Kernfunktionen bei.

Eine solche Unterscheidung ist für die Outsourcingfrage bedeutend, da im Kernbereich das Outsourcing häufig bedenklich, in den peripheren Bereichen überwiegend unproblematisch ist.

---

<sup>146</sup> Vgl. Blum, J.: Hochschulmanagement. In: Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft. Baden-Baden 1988, S. 28.

<sup>147</sup> § 2, Abs.1 HRG.

<sup>148</sup> Vgl. Karpen, U.: Abbau von Hochschulkapazitäten. Stuttgart, München, Hannover 1987, S. 22.



Daher werden die Vorschläge für Outsourcingmöglichkeiten nach dieser Unterscheidung untergliedert.

## 4.2 Befugnisse der Universität

Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und gleichzeitig staatliche Einrichtungen.<sup>149</sup> Die Stellung der Universität ist damit mehrdeutig. Die starke Verflechtung zwischen Universität und Staat beeinträchtigt die allgemeine Handlungsunabhängigkeit der Universität.

In § 7 HochSchG wird der Universität die Autonomie in bezug auf die Selbstverwaltung zugestanden. Diese bezieht sich auf die Organisation von wissenschaftlichen Aufgaben, gilt somit für den Bereich Forschung und Lehre. Dieser Bereich umfaßt die Planung wissenschaftlicher Vorhaben, deren Organisation und die haushaltsmäßige Betreuung einschließlich der internen Mittelvergabe.<sup>150</sup> Entscheidungsbefugnisse hierfür haben auf Seiten der Universität nach § 61 HRG die zentralen Organe (Senat) und die Organe der Fachbereiche (Fachbereichsrat, Dekan).<sup>151</sup>

Dagegen stehen dem Land weitreichende Mitwirkungsrechte und die Rechtsaufsicht zu.<sup>152</sup> Die Personalverwaltung, die Wirtschaftsverwaltung, die Haushalts- und Finanzverwaltung sind zwar der Universität überlassen, stehen aber unter der Kontrolle des Landes.<sup>153</sup> Dort sind die Gelder für Betriebskosten, Personalstellen, Investitionen und die laufenden Mittel für Forschung und Lehre zu beantragen. Die staatliche Fach- und Rechtsaufsicht wird hier über das ministerielle Vetorecht bezüglich universitärer Entscheidungen ausgeübt.<sup>154</sup>

---

<sup>149</sup> § 58 HRG

<sup>150</sup> Vgl. Müller, B.: Grundlagen. In Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden 1989, S. 53.

<sup>151</sup> Vgl. Blum, J. (1988), a.a.O., S. 53.

<sup>152</sup> Vgl. §§ 58-60 HRG

<sup>153</sup> Vgl. Müller, B. (G), a.a.O., S. 50f.

<sup>154</sup> Vgl. Blum, J. (1988), a.a.O., S. 130.

Die Einführung zusätzlicher Professuren und die Einführung oder Einstellung von Studiengängen fällt beispielsweise in diesen Bereich. Die Universität muß diese Vorhaben beantragen und die ministerielle Genehmigung einholen.<sup>155</sup>

### **4.3 Entscheidungsträger in der Universität**

Die Universität Kaiserslautern ist nach der Präsidialverfassung aufgebaut. Der Präsident, unterstützt durch zwei Vizepräsidenten, leitet die Uni und vertritt sie nach außen. Er ist jederzeit zur Teilnahme an Sitzungen universitärer Gremien berechtigt. Darüber hinaus steht ihm das Informationsrecht über sämtliche universitären Angelegenheiten zu.

Der Präsident kann Beratungen und Entscheidungen über bestimmte Angelegenheiten von den zuständigen Hochschulorganen einfordern. In dringenden Fällen steht ihm das Eilentscheidungsrecht zu. Zu seinen Aufgaben gehört auch die Wahrung der Übereinstimmung von Beschlüssen und Maßnahmen der Hochschulorgane mit den Grundsätzen der Rechtmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit.<sup>156</sup>

Bei Outsourcingüberlegungen ist insbesondere die Wirtschaftlichkeit angesprochen. Der Präsident kann daher entsprechende Outsourcingvorschläge den Hochschulorganen zur Beratung und Entscheidung vorlegen.

Der Senat ist das oberste Entscheidungsorgan der Universität Kaiserslautern. In seinen Zuständigkeitsbereich fallen sämtliche den universitären Bereich betreffenden Aufgaben. Ausgenommen sind lediglich die explizit durch ministerielle Beschlüsse, das Hochschulrahmengesetz oder die Grundordnung der Universität geregelten Bereiche.<sup>157</sup>

Im Rahmen der Outsourcing-Überlegungen sind insbesondere die die folgenden Aufgaben zu nennen, die dem Senat in § 71 des Hochschulgesetzes zugewiesen sind:

- Der Senat beschließt über die Errichtung, Änderung, Aufhebung und Organisation wissenschaftlicher Einrichtungen und Betriebseinheiten.

---

<sup>155</sup> Vgl. Karpen, U., a.a.O., S. 22.

<sup>156</sup> Vgl. Vorlesungsverzeichnis der Universität Kaiserslautern, SS 94, S. 31.

<sup>157</sup> Vgl. ebenda, S. 27.

- Der Senat beschließt über den Haushaltsvorschlag.
- Der Senat verteilt die für die Hochschule zugewiesenen Stellen und Mittel auf die mittelbewirtschaftenden Stellen, insbesondere Fachbereiche sowie die zentralen Einrichtungen.
- Der Senat beschließt über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen.
- Der Senat beschließt in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Herausbildung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchsen.

Der Senat hat somit die Entscheidungsbefugnis über die Gestaltung wissenschaftlicher Einrichtungen und Betriebseinheiten und über die Mittelvergabe für die einzelnen Fachbereiche und zentralen Einrichtungen. Er ist damit auch für die Outsourcing-entscheidungen zuständig.

#### **4.4 Ermittlung möglicher Bereiche für Outsourcing**

Grundsätzlich sind für Outsourcingüberlegungen alle Bereiche der Universität relevant. Eine Unterscheidung nach der Bedeutung der Funktionsbereiche wird vorgenommen, da die den Kernbereich betreffenden Funktionen einer genaueren Prüfung unterzogen werden müssen. Hier spielen neben dem möglichen Kostenvorteil vor allem Kompetenz- und Imageaspekte für die Universität eine bedeutende Rolle.

Anhaltspunkt für konkret zu untersuchende Bereiche, insbesondere bei den Annexbereichen, können fehlende Kapazitäten oder Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sein.<sup>158</sup> Danach kommen für eine genauere Untersuchung Bereiche in betracht (vgl. Kap. 2.5, S. 19ff),

- die Ressourcen von der Kernaufgabe abziehen und auf periphere Aufgaben verwenden,
- die verhältnismäßig hohe Kosten verursachen,
- in denen es häufig zu Engpässen kommt,
- die durch das universitäre Budgetierungssystem besonders eingeschränkt sind,
- in denen die Aufgabenerfüllung unzureichend ist.

---

<sup>158</sup> Vgl. Bolsenkötter, H.: Ökonomie der Hochschule. Baden-Baden 1976. S. 353.

Diese Auflistung bildet die Grundlage für die im Anschluß beispielhaft untersuchten Bereiche.

## **4.5 Der Kernbereich Forschung und Lehre**

Forschung und Lehre gehören zu den Kernaufgaben und -kompetenzen einer jeden Universität. Von daher wird hier ein für Outsourcingmaßnahmen sensibler Bereich berührt.

Die Ausgliederung wird hier überwiegend in Form des internen Outsourcings durchgeführt werden. Mögliche Abhängigkeiten von einem externen Partner wären zu hoch. Bei den Aufgaben handelt es sich überwiegend um strategische oder effizienzsteigernde Maßnahmen, die nur langfristig und indirekt zur Kostensenkung beitragen.

### **4.5.1 Kontaktstelle für Information und Technologie (KIT)**

Forschungstransferstellen wie die KIT sollen zur Stärkung der Wirtschaftsregion beitragen, indem sie den Forschungs- und Technologietransfer zwischen Universität und Wirtschaft fördern. Zu ihren Aufgaben gehören die Informationsvermittlung über Hochschulforschungsbereiche und -ergebnisse, die Vermittlung universitärer Einrichtungen zur Nutzung an Universitätsfremde, die Beratung und der Personaltransfer.<sup>159</sup>

Die KIT an der Universität Kaiserslautern untergliedert sich in drei Bereiche Information, Technologie und Patentinformation.

Die Leistungen des Bereichs Information umfassen die Informationsbeschaffung (Datenbankrecherchen zu technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Fragestellungen; Auswertung; Literaturbeschaffung), das Ausrichten von Seminaren und die Bereitstellung ergänzender Dienstleistungen (Informationsberatung und -bedarfsanalysen, Konkurrenzanalysen).

Der Bereich Technologie ermöglicht Unternehmen den zielgerichteten Zugang zur Universität und ihren Einrichtungen. Unternehmen erhalten hier Informationen über die verschiedenen Forschungsbereiche der Universität. Bei Bedarf stellt die KIT für sie Kontakte zu speziellen Fachbereichen und Wissenschaftlern der Universität her. Auch der Zugang zu universitären

---

<sup>159</sup> Vgl. Linke, H., Schiffer, G.: Die Zusammenarbeit Hochschule/Wirtschaft: Analyse und Ausblick. In: Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.): Hochschule - Wirtschaft. Herford 1987, S. 8.

Dienstleistungen wird über diesen Bereich ermöglicht, wie zum Beispiel das Anfertigen von Gutachten oder die Durchführung von Laboruntersuchungen. Darüber hinaus können Ansprechpartner bei anderen Transferstellen und bei Behörden vermittelt werden.

Während der Kooperation übernimmt der Bereich Technologie die Betreuung und Beratung des Wirtschaftspartners. Er informiert ihn über die verschiedenen Förderprogramme und unterstützt ihn bei der Beantragung von Fördermitteln.<sup>160</sup>

Der dritte Bereich, das Patentinformationszentrum (PIZ), informiert über die Möglichkeiten von Patentierungen. Unternehmen können hier Recherchen zu bestehenden Patenten durchführen und auswerten lassen. Einzelne Patente kann das PIZ beschaffen, genauso wie Literatur zu Patentthemen. Abgerundet wird das Leistungsangebot durch Beratungstätigkeiten.<sup>161</sup>

Zur Effizienzsteigerung kann die Ausgliederung der KIT von einer Abteilung der Universität in eine privatrechtliche Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) erwägt werden.

Der Hauptvorteil der Übertragung liegt in der größeren Handlungsfreiheit. Als GmbH ist die KIT finanziell selbständig. Sie unterliegt somit nicht mehr dem starren universitären Haushaltsrecht und der Haushaltsordnung.

Die GmbH kann vom Prinzip der Jährlichkeit abrücken. Sie kann Gelder über mehrere Jahre verplanen. Das sogenannte Dezemberfieber, wonach sämtliche Gelder bis zum Ende des Jahres aufgebraucht werden müssen, wird vermieden. Die verfügbaren Gelder können von der GmbH auch kurzfristig zwischen verschiedenen Projekten umverteilt werden. Im Gegensatz zu Universitäten wird die Geldervergabe für einzelne Projekte nicht durch die Bewilligungsbestimmungen gebremst. Diese führen bei Hochschulen insbesondere in der Drittmittelforschung zu inflexibler Mittelbewirtschaftung, wodurch die Abwicklung von Forschungsprojekten gehemmt wird.<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Informationsfalter des KIT.

<sup>161</sup> Vgl. PIZ: Patente weisen in die Zukunft, S. 24.

<sup>162</sup> Vgl. Sandberger, G.: Rechtliche Hemmnisse und Schranken für den Technologietransfer in Deutschland. In: Theis, A., Graumann, W., Oppermann, T. (Hrsg.): Wissenschaftstransfer zwischen Universität und Wirtschaft. Baden-Baden 1986, S. 151.

Eine GmbH ist flexibel, hat kürzere Instanzenwege und schnellere Entscheidungsabläufe. Nicht zuletzt aus diesem Grund kooperieren Unternehmen lieber mit privatwirtschaftlichen Institutionen.<sup>163</sup> Projektarbeiten mit externen Partnern können so ohne bürokratischen Aufwand auch kurzfristig geändert werden. Die Wissenschaftler können sich dabei voll auf die fachliche Seite konzentrieren, da ihnen die mit der Kooperation verbundenen organisatorischen Aufgaben von der Gesellschaft abgenommen werden.<sup>164</sup>

Als selbständige Gesellschaft kann die GmbH eine leistungsorientierte Bezahlung einführen. Sie ist nicht an den BAT gebunden, der diese nur in begrenztem Umfang ermöglicht. So kann die GmbH beispielsweise Zusatzleistungen wie Überstunden gesondert vergüten. Durch die direkte Beteiligung der an dem Projekt beteiligten Wissenschaftler wird die Motivation zur Mitarbeit an solchen Projekten steigen.

Die GmbH verläßt durch ihre Selbständigkeit den engen Handlungsrahmen von Hochschulen. § 2 HRG legt diesen auf die universitären Kernaufgaben, die Wissenschaftspflege, fest. Daher sind Kooperationen mit privatwirtschaftlichen Partnern nur insoweit gesetzlich abgedeckt, wie diese auch tatsächlich der Wissenschaftspflege dienen.<sup>165</sup> Dieser gesetzlichen Grundlage entzieht sich allerdings die anwendungsnahe Forschung, insbesondere bei der Entwicklung von Prototypen und -verfahren bis hin zur Serienreife. In diesen Fällen überwiegt das Anwendungsinteresse gegenüber der Wissenschaftspflege.<sup>166</sup>

Durch die Ausgliederung der hochschulnahen, aber rechtlich eigenständigen GmbH kann der eingeschränkte rechtliche Handlungsrahmen der Universität verlassen werden.

Auch für die Regelung von Folgekosten aus Wirtschaftskooperationen zwischen Wissenschaftlern und Unternehmen bietet die GmbH bessere Voraussetzungen als Hochschulen. Mögliche, im Vorfeld nicht absehbare Kostenrisiken aus der Produkt- oder Ergebnishaftung, wie beispielsweise Schadensersatzansprüche, kann eine Hochschule nicht

---

<sup>163</sup> Vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Förderung der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft. Bonn 1989, S. 71.

<sup>164</sup> Vgl. Blum, J. (1988), a.a.O., S. 56f.

<sup>165</sup> Vgl. Blum, J. (1988), a.a.O., S. 40.

<sup>166</sup> Vgl. ebenda, S. 230f. Vgl. ebenso Blum, J.: Finanzorganisation. In Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden 1989, S. 136.

übernehmen. Dies deckt sich weder mit dem gesetzlichen Auftrag von Hochschulen, noch sind haushaltsrechtliche Bedenken ausgeräumt. Derartige Ausgaben müßten über einen Ermächtigungstitel im Haushaltsgesetz getätigt werden, der jedoch nicht existiert.<sup>167</sup> Aus diesem Grund blieben bisher lediglich der vertragliche Ausschluß von Haftungs- und Gewährleistungsforderungen. Entsprechend geringer ist das Interesse und die finanzielle Beteiligung des Wirtschaftspartners.

Die universitätsnahe Gesellschaft kann aufgrund ihrer Rechtsform die Haftungsrisiken voll übernehmen. Im Falle ihres Mißerfolges ist sie konkursfähig und müßte dann liquidiert werden.<sup>168</sup>

Die GmbH erfüllt die Voraussetzungen für die Übernahme der Hauptvertragspartnerrolle bei F&E Projekten der Europäischen Gemeinschaft. Dies ist Universitäten bisher nicht möglich. Ihnen fehlen die nötigen administrativen Voraussetzungen, wie beispielsweise eine Kontaktstelle für Wirtschaftspartner und Europäische Gemeinschaft, die Organisation und Durchführung eines Berichtswesens oder die Führung des Projektbudgets auf ECU-Konten.<sup>169</sup> Hohe Anforderungen werden dabei an Personal, Finanzen und Management gestellt. Insbesondere an den Schnittstellen zwischen Universität und Wirtschaftspartner wird eine hohe Flexibilität erwartet, genauso wie die Projektabwicklung nach den Prinzipien der kaufmännischen Buchführung und Bilanzierung.<sup>170</sup>

Diese Auflagen können bisher lediglich von den in GmbH-Form organisierten Großforschungseinrichtungen erfüllt werden (z. B. Jülich, Karlsruhe). Die Gründung einer eigenen, universitätsnahen GmbH ist daher nicht zuletzt aufgrund der Möglichkeit der Einnahmenerzielung aus Projekten zu erwägen.<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Blum, J. (1988), a.a.O., S. 81.

<sup>168</sup> Vgl. ebenda, S. 83.

<sup>169</sup> Vgl. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Haushaltsplan 1992 der Freien Hansestadt Hamburg, Einzelplan 3.2, Kapitel 3650, Drucksache 14/2331, S. 3.

<sup>170</sup> Vgl. ebenda, S. 4.

<sup>171</sup> Vgl. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Haushaltsplan 1992 der Freien Hansestadt Hamburg, Einzelplan 3.2, Kapitel 3650, Drucksache 14/2331, S. 4.

Die Gesellschaft kann ferner die Sicherung und Verwertung von Know-How- und Schutzrechten für die Universität und die Wissenschaftler übernehmen. Als eigenständiger Gesellschaft steht ihr dabei auch die Gewinnerzielungsabsicht zu.

Im Gegensatz zu sonstigen Großforschungseinrichtungen betreiben Hochschulen keine aktive Patent- und Lizenzpolitik. Das geringe Interesse einzelner Hochschullehrer an der Patentierung und Lizenzierung ihrer Ergebnisse ist mit dem hohen Verwaltungs- und Finanzaufwand zu erklären. So bleibt wertvolles Know-How der Universität finanziell ungenutzt. Die Vermarktung entsprechender Rechte bringt beispielsweise der Max-Planck-Gesellschaft Einnahmen von jährlich ca. 2 Mio. DM.<sup>172</sup>

Die finanzielle Verwertung dieser Rechte kann die Gesellschaft übernehmen, ebenso wie die Beratung und Unterstützung der Hochschullehrer bei der Beantragung von Patenten. Sie könnte Rahmenbedingungen schaffen, die einen verstärkten Anreiz zu Patentierungen geben. Dazu gehören die Reduzierung des Verwaltungsaufwandes einerseits und eine ansprechende Verteilung der Lizezeinnahmen zwischen Universität und Hochschullehrer andererseits.<sup>173</sup> Die Gesellschaft kann Patentierungen vorfinanzieren, wobei die Auslagen später über eingehende Lizezeinnahmen erstattet werden.

Im Bereich der Kontaktherstellung und Information ist die privatwirtschaftliche GmbH aufgrund ihrer Flexibilität bevorteilt. Sie kann im Bedarfsfall auch kurzfristig Marketingmaßnahmen zur Unterstützung ihrer Aktivitäten einleiten.

Gerade die Information der Öffentlichkeit gehört zu den wichtigsten Bereichen der KIT. Über gezielte Marketingmaßnahmen können Unternehmen auf die Forschungsbereiche und Kooperationsmöglichkeiten mit der Universität aufmerksam gemacht werden. Hier existieren insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen immer noch Berührungängste, die es abzubauen gilt.<sup>174</sup> Teilen der Zielgruppe bereitet die wissenschaftliche Fachsprache Probleme. Besonders für Klein- und Mittelbetriebe sind Veröffentlichungen der Universität,

---

<sup>172</sup> Vgl. ebenda, S. 105.

<sup>173</sup> Vgl. ebenda, S. 106.

<sup>174</sup> Vgl. Peyer, B.: Berührungängste zwischen Industrie und Hochschule, *io-Management Zeitschrift*, 11/94, S. 20. Vgl. auch Fillibeck, R.: Zusammenarbeit Hochschule/Wirtschaft: Chancen für die Wirtschaft. In: Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.): *Hochschule-Wirtschaft*. Herford 1987, S. 25.



wie z.B. der Forschungsbericht, oft schwer verständlich. Der Praxisbezug universitärer Ergebnisse wird daher oft nicht erkannt.<sup>175</sup>

Hier fällt der Gesellschaft die Aufgabe zu, auch dieser wichtigen Gruppe das Verständnis universitärer Veröffentlichungen zu ermöglichen. Dazu können beispielsweise leichtverständliche und anwendungsnahe Publikationen beitragen.<sup>176</sup> Der enge Kontakt zu den Unternehmen der Region ist dabei ein Vorteil, da das Wissen um die geeignete Sprache für die Zielgruppe vorhanden ist.<sup>177</sup>

Mit dem zu erwartenden Ansteigen der Wirtschaftskooperation wird ebenfalls ein Anstieg der damit eingeworbenen Drittmittel zu verzeichnen sein. Proportional dazu wird auch der Teil der staatlichen Mittel ansteigen, der sich nach der Höhe der eingeworbenen Drittmittel bemißt.

Einer in GmbH-Form organisierten KIT ist der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb erlaubt. Somit kann eine weitere Einnahmequelle über die Vermarktung des Universitätssymbols erschlossen werden. Diese Maßnahme würde darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitern und Studenten zur Universität stärken. Eine hohe Identifizierung von Professoren, Mitarbeitern und Studenten mit ihrer Universität wird zur Attraktivitätssteigerung der Universität insgesamt beitragen.<sup>178</sup>

Zudem können attraktive und imagefördernde Werbe- und Gastgeschenke für verschiedene Anlässe bereitgehalten werden. Für die Repräsentanten der Universität vereinfacht sich so die oft zeitaufwendige Suche.

Auch aus steuerlicher Sicht steht die GmbH-Form besser dar. Während bei Universitäten nicht geklärt ist, ob es sich bei ihnen um Endverbraucher oder Unternehmen handelt, ist dies bei der GmbH eindeutig. Eine privatwirtschaftliche Gesellschaft darf Steuerzahlungen auf das Ende der Steuerperiode verlagern, wobei sie einbehaltene Vorsteuern mit der zu zahlenden

---

<sup>175</sup> Vgl. Blum, J. (1989), a.a.O., S. 143.

<sup>176</sup> Vgl. Linke, H., Schiffer, G., a.a.O., S. 12.

<sup>177</sup> Vgl. Blum, J. (1989), a.a.O., S. 143.

<sup>178</sup> Vgl. Anderegg, A.: Elemente einer Universitätsverfassung. In: Weger, H.-D. (Hrsg.): Evolution im Hochschulbereich. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1990. S. 53.

Mehrwertsteuer verrechnen kann. Die Differenz steht ihr in der Zwischenzeit zur Verfügung (Zinseffekt).

### *Nachteile*

Die Gefahr der Verselbständigung der Gesellschaft ist gegeben. Sie unterliegt als selbständige Gesellschaft nicht mehr der direkten universitären Kontrolle. Die Leistungsanreize durch die Gesellschaft zur Übernahme von Drittmittelforschungsprojekten kann zur Vernachlässigung der Grundlagenforschung oder des Lehrbetriebs führen.

Ein weiterer Nachteil ist die finanzielle Belastung. Durch die Gründung und die Ausstattung fallen zusätzliche Kosten an.

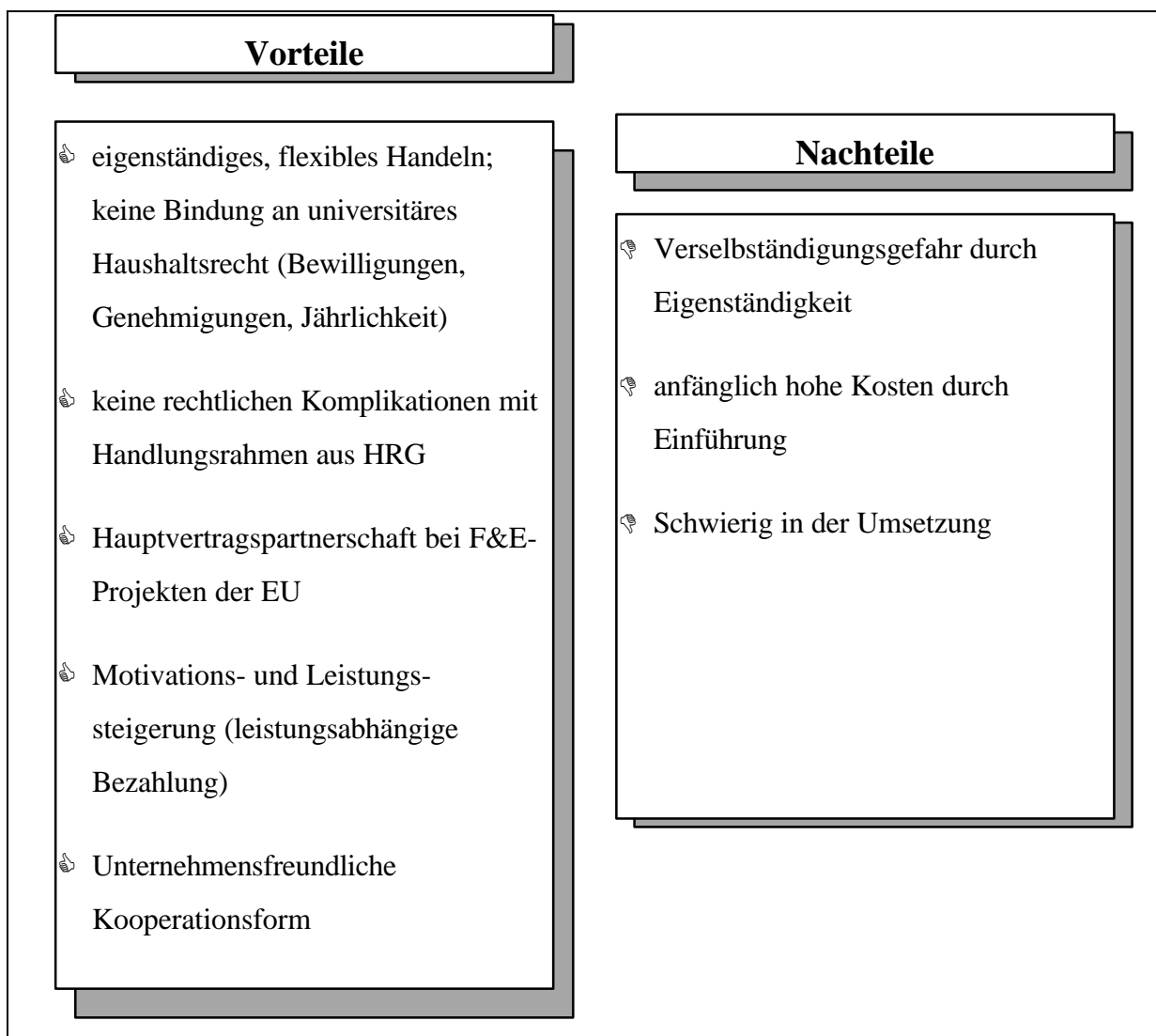


Abb. 10: Vor- und Nachteile der Erweiterung und Überführung der KIT in eine GmbH. Quelle: eigene Darstellung.

### *Fazit*

Die Ausgliederung einer universitätsnahen GmbH ist ein wichtiger Schritt zur zukünftigen Sicherung der Drittmittelfinanzierung. Interessierten Unternehmen wird eine attraktive Möglichkeit zur Kooperation mit der Universität geboten. Ihnen wird ein kompetenter Ansprechpartner gestellt, über den sämtliche Maßnahmen abgewickelt werden.

Durch die privatrechtliche Organisationsform der Forschungstransferstelle wird sich eine Qualitäts- und Leistungssteigerung bei der Durchführung von Projekten ergeben. Die Organisationsform ermöglicht eine erhöhte Flexibilität in der Kooperation. Da sich die Wissenschaftler nur auf den fachlichen Teil der Projektarbeit konzentrieren können, ohne Ressourcen auf verwaltungstechnische Angelegenheiten zu verwenden, werden sich auch hier zusätzliche Qualitätssteigerungen einstellen.

Die verbesserten Rahmenbedingungen lassen eine Ausweitung der Wirtschaftskooperation erwarten, wodurch verstärkt Wirtschaftspartner an der Finanzierung der Universität beteiligt werden.

Die Gefahr der Verselbständigung kann durch die Besetzung des Aufsichtsrates begegnet werden. Ihm sollten hochrangige Vertreter des Landes und der Universität angehören, wie z.B. der Präsident oder der Kanzler. Der Aufsichtsrat kann mit ausreichenden Kontroll- und Weisungsmöglichkeiten ausgestattet werden.

Finanzieren kann sich die Gesellschaft zum Teil aus ihren Leistungen. Sie kann Provisionen für vermittelte Dienstleistungen, Einnahmen aus der Patentvermarktung und aus den angebotenen Dienstleistungen erzielen.

#### **4.5.2 Lehrbeauftragte**

Für Lehrgebiete, die nicht zu den Schwerpunktgebieten in Forschung und Lehre gehören, kann die Vergabe des Lehrauftrages an externe Lehrbeauftragte überdacht werden. Dafür kommen sowohl Professoren von anderen Universitäten als auch Kapazitäten von privatwirtschaftlichen Unternehmen oder von Behörden in Betracht.

### *Vorteile*

Die Universität hat eine hohe Flexibilität bei der Auswahl des Lehrbeauftragten. Sie kann sich jeweils um solche Lehrpersonen bemühen, deren Forschungsschwerpunkt genau dem gesuchten Lehrgebiet entspricht. Aufgrund befristeter Verträge kann das Lehrangebot bei einer Veränderung der Schwerpunktsetzung eines Studiengangs relativ leicht angepaßt werden. Die Gefahr, daß das neue Gebiet nur beiläufig mitbetreut wird, entfällt.

Aus fachlicher Sicht liegt der Vorteil darin, daß der Lehrbeauftragte seine Forschungsaktivitäten weiterhin an seiner Heimatuniversität durchführen kann. Diese ist entsprechend ausgestattet und stellt ihm alle benötigten Leistungen zur Verfügung. Die Nachteile einer isolierten Forschung aufgrund eingeschränkter oder fehlender Forschungsmöglichkeiten sind so nicht gegeben.

Durch die Vergabe eines Lehrauftrages an Praktiker aus der Wirtschaft wird der Praxisbezug des Studiums gefördert. Der Lehrbeauftragte kann praktische Problemstellungen und Erfahrungen vermitteln, und somit die Studenten besser auf ihre zukünftigen Tätigkeitsfelder vorbereiten.

Auf der finanziellen Seite werden Kosten eingespart, da nur der Lehrbeauftragte selbst und eine sehr begrenzte Ausstattung finanziert werden muß. Kosten für eine eigene Sekretärin (bzw. eine halbe Stelle), für einen Teil der wissenschaftlichen Mitarbeiter und Hilfskräfte, für Räumlichkeiten und für die Ausstattung der Bibliothek mit spezieller Literatur zum entsprechenden Forschungsschwerpunkt werden gering ausfallen. Durch die Angliederung an einen bestehenden Lehrstuhl können das Sekretariat, die Assistenten und die studentischen Hilfskräfte mit eingesetzt und von beiden Lehrkräften genutzt werden.

### *Nachteile*

Durch die Vergabe von Lehraufträgen begibt sich die Universität in ein Abhängigkeitsverhältnis. Befristete Verträge müssen vom Lehrbeauftragten nach Vertragsablauf nicht verlängert werden. Das Problem der Weiterführung der Veranstaltung stellt sich dadurch. Besonders gravierend ist dies bei Lehrveranstaltungen, die für Studenten durch die Prüfungsordnung verpflichtend vorgeschrieben sind. Durch häufig wechselnde Lehrbeauftragte ist die Stetigkeit der Ausrichtung eines Studiengangs nicht gewährleistet.

Ein weiteres Problem wirft der Wechsel des Lehrbeauftragten auf. Begonnene Studien- oder Diplomarbeiten müssen gegebenenfalls über die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses hinaus fortgeführt werden. Die weitere Betreuung und die abschließende Beurteilung dieser Arbeiten muß sichergestellt werden, da für diese Zeit das Arbeitsverhältnis nicht mehr besteht.

Ähnlich liegt das Problem bei Klausurangeboten. Insbesondere bei Pflichtprüfungen müssen Nachschreibetermine für Kursteilnehmer bei nicht bestandenen oder noch nicht geschriebenen Klausuren angeboten werden. Die Verlegung der (Nach-) Prüfung an den neuen Beschäftigungsort des ehemaligen Lehrbeauftragten ist zwar prinzipiell möglich, derartige Reisetätigkeiten seitens der Studenten sollten aber die Ausnahme bleiben.

Bei Lehrbeauftragten, die nur an bestimmten Tagen an der Universität anwesend sind, stellt das fehlende Betreuungsangebot vor Ort einen Nachteil dar. Seminararbeiten, Studienarbeiten und Diplomarbeiten können von der Lehrkraft nur zeitlich eingeschränkt, da termingebunden, betreut werden. Darüber hinaus erschwert diese Arbeiten die knappe Ausstattung der Bibliothek mit themenspezifischer Literatur.

Aus finanzieller Sicht sind zusätzliche Kosten durch das Bemühen um Lehrbeauftragte zu berücksichtigen. Weitere Kosten fallen für die Erstellung von Lehrmaterialien und die Ausstattung der Bibliothek mit den wichtigsten Fach- und Lehrbüchern an.

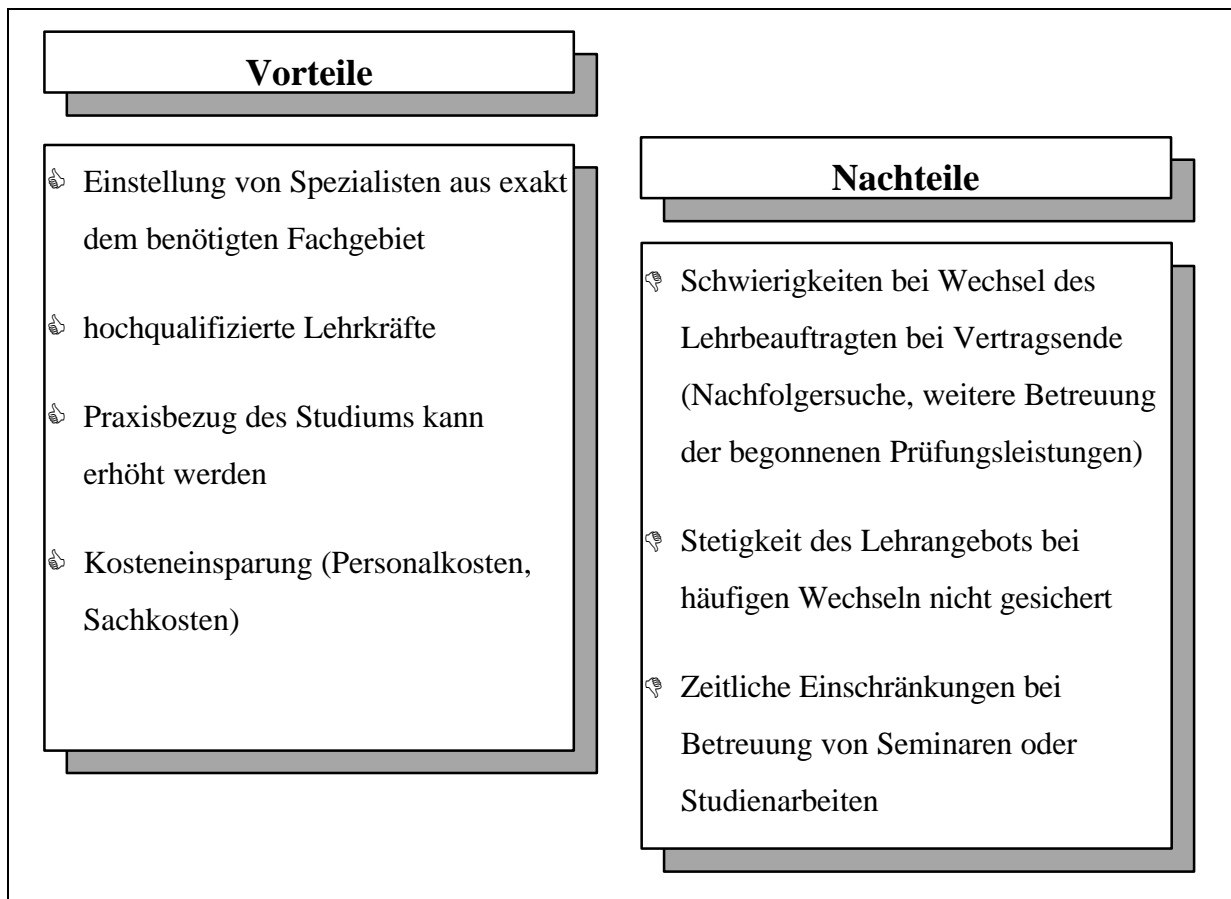


Abb. 11: Vor- und Nachteile der Lehrbeauftragten. Quelle: eigene Darstellung.

Aus rechtlicher Sicht liegen für die Vergabe zusätzlicher Lehraufträge keine Einschränkungen vor. Auch dürfen dafür finanzielle Mittel eingesetzt werden, die aufgrund zwischenzeitlich nicht besetzter Stellen frei sind.<sup>179</sup> Vorhandene Professuren können jedoch nicht aufgelöst werden, um diese Stelle durch einen Lehrbeauftragten zu ersetzen. In einem solchen Fall bedarf es eines ministeriellen Beschlusses.<sup>180</sup>

<sup>179</sup> Vgl. Cassens, J., T.: Effizienzmessung im Hochschulbereich. In: Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.): Hochschule-Wirtschaft. Herford 1987, S. 67.

<sup>180</sup> Vgl. Karpen, U., a.a.O., S. 25.

### *Fazit*

Das Outsourcing von Lehrtätigkeiten ist grundsätzlich möglich. Entscheidend für eine sinnvolle Fremdvergabe ist aber die Art der Lehrtätigkeit, die fremdbezogen werden soll.

Bei Lehrgebieten, die zum Kernbereich der Ausbildung gehören, ist eine Ausgliederung nicht zu empfehlen. Hier überwiegen die Nachteile der unständig angebotenen Lehrinhalte. Die Prüfungsordnung schränkt insbesondere im Pflicht- und im Wahlpflichtbereich die Variationsmöglichkeiten ein.

Empfohlen werden kann der Einsatz externer Lehrbeauftragter für die Überbrückung von Personalengpässen. Allerdings stellt auch diese Lösung kein Optimum, sondern nur einen Notbehelf dar. Der Neubesetzung einer freien Professur ist im Sinne der Stetigkeit der angebotenen Lehrinhalte eindeutig der Vorzug zu geben.

Gut geeignet ist die Vergabe von Lehraufträgen zur Ergänzung der Kernfächer. Die Vorgaben der Prüfungsordnung werden nicht verletzt, da vorgeschriebene Inhalte nicht ersetzt, sondern nur ergänzt werden. Bei der Vergabe des Lehrauftrages können die Vorteile der gezielten Auswahl des Lehrgebietes und des Lehrbeauftragten genutzt werden. Über Lehraufträge können neue Lehrgebiete und neue Schwerpunktsetzungen auf ihre Akzeptanz bei den Studenten geprüft werden.

Bei der Vergabe von Lehraufträgen an universitätsfremde Personen kann der Praxisbezug des Studiums verbessert werden. Hier liegt die Chance, das Angebot im theoretischen Bereich um Veranstaltungen mit starker praktischer Ausrichtung zu ergänzen.

Die Angebote der Lehrbeauftragten sollten sich jeweils über wenige Semester (im Idealfall nur ein Semester) erstrecken und können als Wahlfächer oder als Zusatzqualifikation angeboten werden. Als Beispiel seien Seminare oder einsemestrige Vorlesungen mit abschließender Prüfung genannt.

#### **4.5.3 Studiengangsplitting**

Die Universität Kaiserslautern bietet überwiegend technische und naturwissenschaftliche Fachrichtungen an. Der Bereich der Geisteswissenschaften wird nicht angeboten. Eine Ausnahme bilden die für die technisch-naturwissenschaftlichen Lehramtstudiengänge

erforderlichen Fächer Philosophie, Psychologie, Pädagogik, Soziologie und Politikwissenschaft.<sup>181</sup>

Das Lehramtsangebot ist eine Ergänzung zu den eigentlichen technischen Angeboten. Die Ausgliederung des gesellschaftswissenschaftlichen Bereichs kann daher überlegt werden.

Das Studiengangsplitting kann dafür eine Möglichkeit sein. Das Splitting wird so gestaltet, daß Lehramtstudenten den technischen bzw. naturwissenschaftlichen Teil ihrer Ausbildung in Kaiserslautern, den pädagogischen Teil an einer anderen Universität erhalten, beispielsweise in Trier. Somit wäre das Lehramtstudium in zwei Blöcke aufgeteilt.

### *Vorteile*

Die von der Universität angebotenen Lehrgebiete beschränken sich auf den technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. Hier hat die Universität aufgrund ihrer technisch-naturwissenschaftlichen Ausrichtung ihre Kernkompetenzen. Sie kann den Studenten dieser Fachrichtungen eine hochwertige Ausbildung bieten. Durch freiwerdende finanzielle Mittel können diese Fachbereiche weiter ausgebaut und das Lehrangebot qualitativ verbessert werden.

Der Kostenvorteil ist beachtlich. Personalkosten können eingespart werden. Darunter fallen Professorenstellen, das Sekretariat, die wissenschaftlichen Mitarbeiter und Hilfskräfte. Hinzu kommen freie Räumlichkeiten. Schließlich entfällt ein weiterer Bedarf an Fachliteratur, wodurch das Bibliotheksbudget entlastet wird.

### *Nachteile*

Unter dem Studiengangsplitting wird die Attraktivität der Universität leiden, insbesondere bei den Lehramtstudenten. Diese könnten zwar auf technisch-naturwissenschaftlicher Seite eine verbesserte Ausbildung erwarten, müßten andererseits einen Studienortwechsel für die erziehungswissenschaftlichen Fächer in Kauf nehmen. Somit ist durch ein Studiengangsplitting der Vorteil der Universität "vor Ort" für Lehramtstudenten zunichte gemacht.

Durch die Trennung der technisch-naturwissenschaftlichen von den gesellschaftswissenschaftlichen Fächern wird ein zusammenhängendes Studium unterbrochen.

---

<sup>181</sup> Vgl. Vorlesungsverzeichnis der Universität Kaiserslautern, SS 94, S. 404ff



Beide Gebiete werden nicht parallel, sondern nacheinander in Blöcken gelehrt. Eine Verzögerung des Studiums ist möglich, wenn durch eine noch nicht erbrachte Prüfungsleistung der erste Block nicht abgeschlossen werden kann. Bedingt durch den nötigen Ortswechsel kann der zweite Block nicht begonnen, das Studium nicht weitergeführt werden.

Gleichzeitig besteht die Gefahr der Bildung von zwei zu kompakten Studienblöcken. Grundlagen müssen in jedem Fach geschaffen werden, bevor darauf die weiteren Inhalte aufbauen. Bei einer sehr kurzen, zeitlichen Begrenzung werden Abstriche bei der Grundlagenvermittlung nötig sein. Der Lernerfolg wird bei darauf aufbauenden Inhalten entsprechend geringer sein.

Der Studienortwechsel selbst wirkt abschreckend auf Studenten. Sie müssen sich in ein neues Umfeld eingewöhnen, alte soziale Beziehungen zu ihrem ersten Wohnort müssen aufgegeben werden. Rückläufige Studentenzahlen in diesem Fachgebiet werden daher in Kaiserslautern zu erwarten sein.

Ein Rückgang der Lehramtstudenten wird sich auch auf die anderen Fachrichtungen auswirken. Veranstaltungsangebote für Hörer anderer Fachrichtungen, wie sie beispielsweise vom Fachbereich Philosophie mit Studienarbeiten, Seminaren oder Vorlesungen angeboten werden, entfallen. Der Wegfall dieser Veranstaltungsangebote mindert zusätzlich bei den fachfremden Studenten die Attraktivität des Studienorts Kaiserslautern. Ein Rückgang der Studentenzahlen in anderen Fächern wird darauf zurückzuführen sein können.

Aus rechtlicher Sicht ist ein Studiengangsplitting möglich, Änderungen bzw. Aufhebungen von Studiengängen unterliegen aber der ministeriellen Entscheidung.<sup>182</sup>

Die Personalfrage ist bei der Ausgliederung der sozialwissenschaftlichen Fächer zu lösen. Die betroffenen Lehrstuhlinhaber sind beamtet und können daher nicht entlassen werden. Lediglich die Versetzung aus dienstlichem Bedürfnis auf eine gleichwertige Stelle ist nach allgemeinem Beamtenrecht möglich. Hochschullehrer unterliegen zwar einer Sonderstellung, wonach für sie ein eingeschränkteres Abordnungs- und Versetzungsverbot besteht. Allerdings ist eine Versetzung aufgrund der Auflösung oder des Zusammenschlusses von Hochschulen oder

---

<sup>182</sup> Vgl. Karpen, U., a.a.O., S. 25.

Fachbereichen zulässig.<sup>183</sup> Sie kann jedoch durch die rechtlichen Schutzmöglichkeiten seitens der betroffenen Hochschullehrer behindert werden.<sup>184</sup>

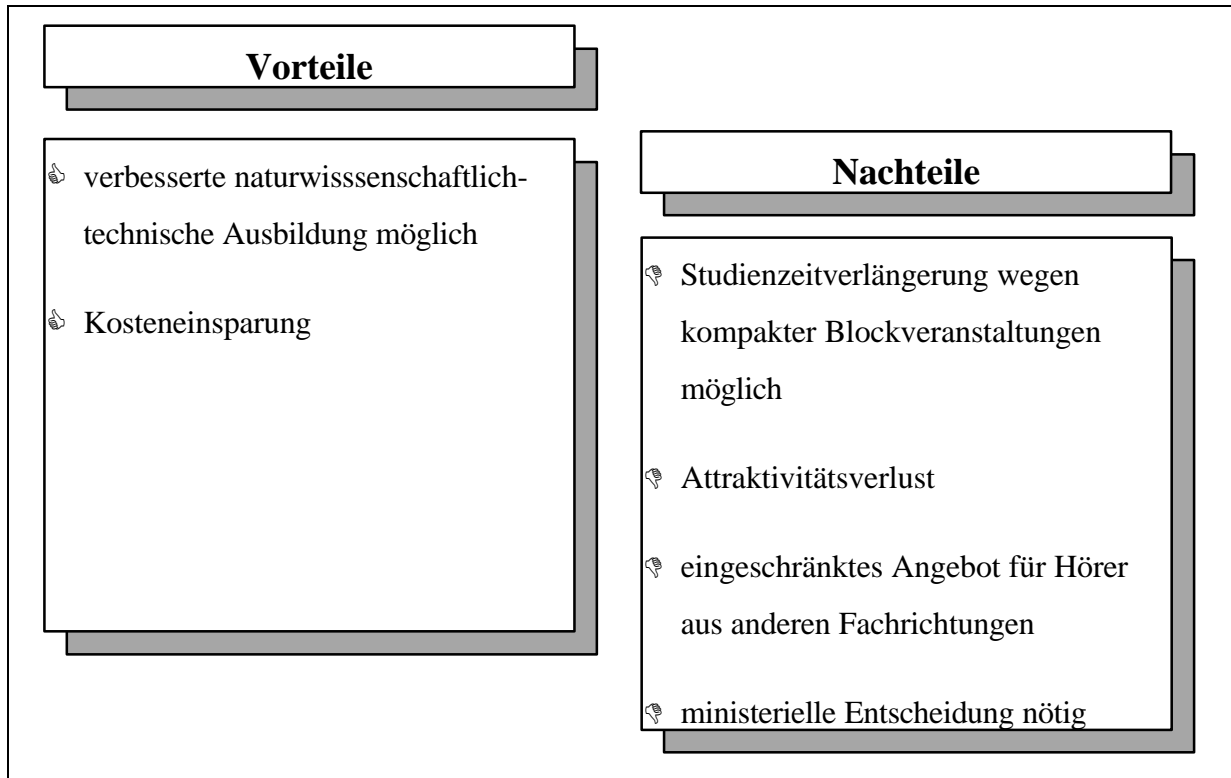


Abb. 12: Vor- und Nachteile des Studiengangsplittings. Quelle: eigene Graphik.

### Fazit

Das Studiengangsplitting ist von der Universität alleine nicht durchführbar. Es bedarf einer ministeriellen Entscheidung.

Wegen der Konsequenzen für die Universität und die Studenten ist von einer solchen Maßnahme abzuraten. Die Qualität der Lehramtsausbildung würde durch die Ausgliederung leiden. Gleichzeitig ist eine organisationsbedingte Studienzeitverlängerung zu befürchten.

<sup>183</sup> § 50 II HRG vom 23.11.1985

<sup>184</sup> Vgl. Karpen, U., a.a.O., S. 76ff.

Die Attraktivität des Studiums in Kaiserslautern würde durch eine solche Maßnahme ebenfalls sinken. Neben den Lehramtstudenten wären auch Studenten anderer Fachrichtungen von den fehlenden Veranstaltungsangeboten betroffen.

## **4.6 Der periphere Bereich der Verwaltung und der Dienstleistungen**

Die Bereiche Verwaltung und Dienstleistungen gehören nicht zu den Kernbereichen einer Universität. Während in Deutschland bisher kaum Erfahrungen mit der Privatisierung von Verwaltungs- und Dienstleistungsaufgaben bestehen, sind solche Privatisierungen schon häufig in den U.S.A. und in Großbritannien mit Erfolg durchgeführt worden.<sup>185</sup> Die Prüfung dieses Bereichs ist daher geboten.

### **4.6.1 Beschaffung**

Die Aufgabe der Beschaffungsabteilung ist der Einkauf und die Verfügbarhaltung von Büroartikeln für den universitären Gebrauch. Auch die Kontrolle der Einkaufspreise ist ihrer Zuständigkeit zugeordnet.

Die Bevorratung und Lagerhaltung braucht nicht über die Universität selbst durchgeführt werden. Durch eine Fremdvergabe kann die Universität entlastet werden, da für Bevorratung und Logistik keine eigenen Ressourcen bereitgestellt werden brauchen. Das Personal und die gebundenen Finanzmittel können dann anderweitig eingesetzt werden.

Nachteilig wird sich die räumliche Entfernung zwischen Universität und Anbieter erweisen. Bestellungen können nur auf dem Postweg ausgeführt werden, was zu Verzögerungen führen kann.

Auch kann die Kontrolle über die Einkaufspreise durch die Ausgliederung beeinträchtigt werden.

### *Fazit*

Die Beschaffungsabteilung kann nicht vollständig ausgegliedert werden, da die Universität die Kontrolle über den Anbieter, insbesondere über die Preisgestaltung, behalten muß. Die

---

<sup>185</sup> Vgl. Praxisleitfaden Privatisierung, S. 54.

Kontrollfunktion kann allerdings intern aus- und an eine andere Stelle angegliedert werden, also von einer anderen Stelle mit übernommen werden.

Ausgliederbar ist hingegen die Lagerhaltung von Büromaterialien. Diese Funktion kann nach der materiell-funktionalen Form privatisiert werden. Ein Büroartikel- oder Schreibwarenanbieter kann diese Funktion übernehmen.

Über Bestelllisten können von den einzelnen Verbrauchern die benötigten Waren angefordert werden. Den Austausch der Bestelllisten und der Waren kann über die Poststelle geregelt werden.

Dem Nachteil der räumlichen Entfernung zwischen Anbieter und Nachfrager kann dadurch begegnet werden, daß der Anbieter eine Lagerhaltungsmöglichkeit auf dem Universitätsgelände erhält. Diese Lagerungsmöglichkeit kann durch das zusätzliche Betreiben einer Verkaufsstelle auf dem Universitätsgelände attraktiver gemacht werden.

#### **4.6.2 Studentische Angelegenheiten**

Zu den studentischen Angelegenheiten gehören die Zulassung zum Studium, Einschreibung, Rückmeldung, Beurlaubung, Exmatrikulation sowie das Erstellen und Auswerten der Studentenstatistik und das Festlegen der Semestertermine.<sup>186</sup>

Ein Teil der Aufgaben läßt sich nicht ausgliedern, weil sachliche oder rechtliche Gründe dagegen stehen.<sup>187</sup> So muß die Universität selbst die Aufsicht darüber haben, wer zum Studium zuzulassen, wer zu beurlauben und wer zu exmatrikulieren ist.

Allerdings können Aufgaben, die nur nachrangige Bedeutung haben, ausgegliedert werden. Dies sind beispielsweise die Übernahme der Rückmeldeformalitäten und die Erstellung von Statistiken.

---

<sup>186</sup> Vgl. Bolsenkötter, H., a.a.O.. S. 358.

<sup>187</sup> Vgl. §§ 27 bis 35 HRG

### ***Rückmeldung und Krankenversicherungsnachweis***

Die Einschreibung und die Rückmeldung der Studenten stehen zwar im Zusammenhang mit dem Kernbereich der Lehre, die Kontrolle des Studentenschaftsbeitrages und des Krankenversicherungsnachweises gehören jedoch nicht dazu. Insofern bietet sich hier eine Möglichkeit, die Vergabe an Fremdfirmen zu überprüfen.

Einschreibung und Rückmeldung sind periodisch anfallende Aufgaben. Für deren Bewältigung muß kurzfristig Personal zur Verfügung gestellt werden. Durch eine Fremdvergabe kann die Universitätsverwaltung in diesem Bereich entlastet werden. Freiwerdende Personal- und Finanzkapazitäten können dann in anderen Bereichen verwendet werden.

Auch die Studenten würden von dieser Lösung profitieren. Sie könnten ihre Rückmeldung bequem auf dem Postweg erledigen. Das zeitaufwendige Anstehen in Warteschlangen würde entfallen.

Ein Nachteil aus der Fremdvergabe kann der Datenschutz darstellen.

### *Fazit*

Für die Durchführung dieser Aufgabe kommt ein Dienstleister mit Kompetenzen im Bereich der Datenerfassung und -verarbeitung in Betracht. Aufgrund seiner Erfahrung in ähnlichen Bereichen kann die Organisation des Rückmeldeverfahrens optimiert und so die Kosten niedrig gehalten werden. Er kann beispielsweise über eine maschinelle Belegbearbeitung die Eingänge der Studentenbeiträge überprüfen und nach Krankenkassen getrennt die Nachweise abfragen. Attraktiver wird die Leistungserstellung, wenn diese für mehrere Universitäten erbracht werden kann.

Datenschutzrechtliche Bedenken können über die Verschlüsselung der Matrikelnummer ausgeräumt werden. Die Aufgabenstellung kann klar definiert werden und ist somit vertraglich absicherbar. Mögliche Abhängigkeiten sind gering, da eine Rücküberführung in Eigenregie leicht möglich ist.

### 4.6.3 Studentenwerk

Studentenwerke unterstützen die Universität bei der Umsetzung der ihr für ihre Studenten gesetzlich auferlegten Förderungsangelegenheiten.<sup>188</sup>

Die Aufgaben des Studentenwerks in Kaiserslautern sind die soziale Betreuung sowie die wirtschaftliche und kulturelle Förderung der hier eingeschriebenen Studenten.<sup>189</sup> Zu den Tätigkeiten des Studentenwerks gehören die Wohnheimverwaltung und die Zimmervermittlung, die Arbeitsvermittlung, der Betrieb von Mensa und Cafeterien, die psychologische Beratung und die Rechtsberatung.<sup>190</sup>

Aufgrund der sozialen Aufgaben, die das Studentenwerk übernimmt, kann eine funktionale Privatisierung nicht angestrebt werden. Eine Kontrollmöglichkeit über die sozialen Aufgabenbereiche muß beim Studentenwerk verbleiben. Daher stehen nur organisatorische Privatisierungsformen zur Auswahl.

#### *Mensa- und Cafeterienbetrieb*

In der Literatur zu Privatisierungen wird der Kantinenbetrieb als Beispiel für vielversprechende Privatisierungen aufgeführt.<sup>191</sup> Von daher sind die Mensa und die Cafeterien bezüglich einer Umstellung auf einen privat geführten Betrieb zu untersuchen.

Der Vorteil einer Ausgliederung besteht in der Kosteneinsparung. Ein privates Unternehmen kann die Organisation und den Arbeitsablauf möglicherweise effizienter Regeln, da private Unternehmen nicht an haushaltsrechtliche Vorgaben gebunden sind.<sup>192</sup> Nötige Änderungen, z.B. neue Investitionen, können schneller und unbürokratisch vollzogen werden. So können beispielsweise durch eine weitergehende Automatisierung Personalstellen eingespart werden.

---

<sup>188</sup> Vgl. Bolsenkötter, H., a.a.O., S. 359.

<sup>189</sup> Vgl. §110 Abs.3 HSchG Rh-Pf.

<sup>190</sup> Vgl. Vorlesungsverzeichnis der Universität Kaiserslautern, S. 57ff.

<sup>191</sup> Vgl. beispielsweise Hamer, E., a.a.O., S.

<sup>192</sup> Vgl. §113 Abs. 4 HSchG Rh-Pf.

Vorteile für die Haushaltsplanung ergeben sich für das Studentenwerk, wenn bei einer Ausgliederung vertraglich feste Einnahmen bzw. Zuschüsse mit dem Privatunternehmen vereinbart werden.

Die Risiken einer Ausgliederung sind die mögliche Reduzierung des Angebotsumfangs und das Nachlassen der Qualität der angebotenen Leistungen. Es besteht die Gefahr, daß der private Unternehmer die soziale Komponente des subventionierten Essens nicht ausreichend berücksichtigt. Eine qualitative und quantitative Verschlechterung der Mahlzeiten ist dann zu befürchten. Zu den Risiken gehören aber auch die nicht gesicherte Aufrechterhaltung der verschiedenen Verkaufsstellen und der Öffnungszeiten (Mittag- und Abendmensa).

### *Fazit*

Es besteht die Möglichkeit der Ausgliederung der Mensa. Die genannten Risiken können durch die Vertragsgestaltung zwar gemindert, aber nicht völlig abgewendet werden. Daher muß nach der Vergabe eine Kontrollmöglichkeit durch das Studentenwerk bestehen bleiben. Dies läßt sich beispielsweise über die befristete Vergabe einer Konzession verwirklichen. Vertragsinhalte können so in regelmäßigen Abständen korrigiert und angepaßt werden. Auch der Beibehaltung bestimmter Vorgaben, z.B. Studentenermäßigungen oder Preisobergrenzen für bestimmte Leistungen, können vertraglich abgesichert werden.

Die Mensa und die Cafeterien können im Rahmen der organisatorisch-materiellen Privatisierung nach dem Konzessionssystem ausgegliedert werden. Die beiden Bereiche können sowohl zusammen an einen Interessenten als auch getrennt an verschiedene Interessenten angeboten werden.

Lohnenswert kann die Übernahme der Cafeterien durch Bäckereien oder Kaffeeröstereien sein (Tchibo, Eduscho, etc.).

### ***Wohnheimverwaltung und Zimmervermittlung***

Die Wohnheimverwaltung und Zimmervermittlung kann an eine private Organisation übergeben werden. Hier bieten sich Organisationen an, die bereits Wohnungen im Uni-Wohngebiet vermieten.

Der Vorteil bei der Fremdvergabe der Wohnheimverwaltung ist die damit verbundene Kostentlastung. Für die Verwaltung und Vermittlung der vom Studentenwerk betreuten Wohnungen sind vier Mitarbeiter beschäftigt, hinzu kommen drei Hausmeisterstellen.

Die private Organisation kann die Vermittlung und Betreuung der vom Studentenwerk verwalteten Wohnungen mit übernehmen. Eine Kostenersparnis kann aus dem größeren Know-How der Organisation in Bezug auf den verwaltungstechnischen Ablauf, die Organisation oder die Hausmeisterkoordination resultieren.

Das Risiko der Abhängigkeit von der Organisation zur Erfüllung der sozialen Bedürfnisse ist gegeben. Der Interessenkonflikt zwischen dem privaten und dem öffentlichen Interesse kann einen Nachteil bedeuten, sofern der Anbieter auch eigene, nicht geförderte Wohnungen vermittelt.

#### *Fazit*

Die Wohnheimverwaltung und die Zimmervermittlung können ausgegliedert werden. Die Gefahr des Interessenkonfliktes kann über vertragliche Regelungen begrenzt werden. Bei der Vergabe können beispielsweise die Anbieter bevorzugt ausgewählt werden, mit denen bereits positive Erfahrungen auf diesem Gebiet gemacht wurden.

Das Studentenwerk muß sich allerdings eine Kontrollfunktion vorbehalten. Diese kann durch die Vergabe befristeter Konzessionen im Rahmen der materiellen Privatisierung aufrecht erhalten werden. Eine Anlaufstelle für wohnungssuchende Studenten sollte im Studentenwerk auf dem Universitätsgelände beibehalten werden, da Studenten hier Hilfe bei der Wohnungssuche erwarten.

Ein möglicher Anbieter kann die Firma "Imocontract" aus Köln sein, die im Uni-Wohngebiet in Kaiserslautern öffentlich geförderte Drei-Zimmer-Appartments an Studenten vermietet.

#### **4.6.4 Regionales Hochschulrechenzentrum Kaiserslautern**

Das Regionale Hochschulrechenzentrum Kaiserslautern (RHRK) dient Forschung und Lehre durch die Bereitstellung von Rechenkapazität und der entsprechenden Infrastruktur (Hard- und



Softwaresysteme). Daneben werden vom RHRK Schulungs- und Beratungsaufgaben für die Nutzer wahrgenommen. Zusätzlich betreibt das RHRK Forschung.<sup>193</sup>

Das Aufgabenfeld des RHRK umfaßt demnach zwei Bereiche: den Dienstleistungsbereich und den Forschungsbereich. Während der Forschungsbereich zu den universitären Kernaktivitäten zählt und damit nicht ausgegliedert werden sollte, ist das Ausgliedern von Datenverarbeitungsdienstleistungen das klassische Beispiel für Outsourcing. In den meisten Fällen, und so auch bei der Universität, ist nicht der Besitz, sondern die Verfügbarkeit von Rechenkapazität entscheidend. Daher ist die Ausgliederung von Teilaufgaben des RHRK einer Prüfung zu unterziehen.

Die Versorgung mit Rechenkapazität kann von einem DV-Dienstleister übernommen werden. Dies hätte hauptsächlich einen Kostenvorteil für die Universität. Sie braucht die Investitionen für neue Rechner nicht sofort selbst zu tätigen, da diese vom Outsourcing-Anbieter gegen einen Leasingbetrag zur Verfügung gestellt werden. Die vorhandenen Systeme können mit einbezogen und entsprechend angerechnet werden.

Ein weiterer Vorteil ist die Verfügbarkeit von Serviceleistungen. Der Outsourcing-Anbieter ist für die Wartung und den reibungslosen Betrieb der Anlagen verantwortlich. Die Verantwortung für die Zuverlässigkeit der Anlagen ist damit auf ihn übertragen.

Der Know-How Vorteil wird nicht entscheidend sein, da die Mitarbeiter des RHRK selbst über qualifiziertes Know-How verfügen. Insbesondere in der anwendernahen Programmierung sind die Mitarbeiter des RHRK durch ihre Erfahrung höher qualifiziert.

Ein wesentlicher Nachteil der Ausgliederung ist die resultierende Abhängigkeit. Wissenschaftliche Hochschulen sind auf die Versorgung mit DV-Kapazitäten angewiesen. Die Bereitstellung der Ausrüstung (Hard- und Software) sowie die Verfügbarkeit von Netzen ist für den Betrieb der Universität essentiell wichtig.

Aufgrund der Bedeutsamkeit und des Umfangs der Ausgliederung begibt sich die Universität in eine irreversible Abhängigkeit vom Outsourcing-Anbieter. Sollten neben der Hardware auch Teile des Personals vom Anbieter übernommen werden, verliert die Universität Know-How.

---

<sup>193</sup> Vgl. Vorlesungsverzeichnis der Universität Kaiserslautern, S. 53.

Die Abschätzung zukünftiger Aufgaben ist ein weiteres Problem. Da am RHRK Forschung betrieben wird, werden hier auch neue Anwendungsfelder erschlossen. Der geeignete Hard- und Softwarebedarf sowie benötigte Anpassungen können daher nicht im voraus ermittelt werden. Entsprechend schwierig werden diese Aufgaben vertraglich übertragen werden können.

Das RHRK übernimmt die Beratungsfunktion für die Anwender. Dazu gehört die Beratung bei der Anwendung als auch bei Neuanschaffungen. Durch die Vergabe der Anwenderschulung an private Unternehmen kann die Kundennähe der Betreuung leiden. Bei Neuanschaffungen besteht die Gefahr des Interessenkonflikts beim privaten Anbieter.

### *Fazit*

Eine völlige Ausgliederung der Aufgaben des RHRKs ist nicht sinnvoll. Das RHRK ist ein integraler Bestandteil bei der DV-Versorgung an wissenschaftlichen Hochschulen.<sup>194</sup> Verschiedene Fachbereiche mehrerer Universitäten werden von hier aus mit der essentiell notwendigen Rechenkapazität versorgt. Das RHRK muß die Entscheidungsbefugnis und Kontrolle bezüglich der weiteren Entwicklung und der dazu benötigten Kapazitäten und Leistungen behalten.

Auch die Beratungsfunktion der Anwender bezüglich der benötigten Rechenleistung sollte beibehalten werden. Damit kann Interessenkonflikten beim Outsourcing-Anbieter vorgebeugt werden. Da auch die Vor-Ort-Beratung bei Problemen mit Hard- oder Software vorteilhaft und das Now-How schon vorhanden ist, sollte diese Funktion ebenfalls beim RHRK belassen werden.

Die Ausgliederung eines Teils der Dienstleistungsfunktionen hingegen erscheint sinnvoll. Hierzu gehören die Beschaffung incl. Finanzierung der Hard- und Software, die Integration der verschiedenen Komponenten, die Wartung und die Instandhaltung der Geräte und Netze. Erste Schritte zum Outsourcing hat das RHRK bereits getan, indem der neue CRAY-Rechner im Leasingverfahren angeschafft wurde.

Entscheidend für die Ausgliederung wird letztendlich im jeweiligen Einzelfall die Kostenfrage sein. Private Anbieter realisieren Preisvorteile über ihre Größe. Aufgrund der benötigten hohen

---

<sup>194</sup> Vgl. RHRK: Jahresbericht 94, Vorwort (keine Seitenzahl)

qualitativen und quantitativen Ausstattung mit Rechenkapazitäten ist es möglich, daß auch ein privater Anbieter diese nicht günstiger zur Verfügung stellen kann.

#### **4.6.5 Bibliotheksumstellung auf EDV**

Mit Ausnahme der Zentralbibliothek sind die Bereichsbibliotheken nicht auf ein Ausleihsystem mittels EDV ausgerichtet. Aufgrund der Vorteile einer EDV-gestützten Ausleihe bietet sich die Prüfung einer Fremdvergabe an. Der Umfang der Fremdvergabe kann dabei die reine Umstellung des Ausleihsystems auf EDV und die Wartung umfassen.

Der private Anbieter erstellt ein Gesamtkonzept für die Bibliotheks-EDV. Er integriert dabei die bestehenden Systeme (Zentralbibliothek, FB-Bibliotheken, aber auch CD-ROM Recherchen) in das neu zu entwickelnde Gesamtsystem.

Für den Benutzer wird sich die Nutzung vereinfachen. Er kann an einem Terminal einerseits Literaturrecherchen oder CD-ROM-Recherchen durchführen, andererseits die Verfügbarkeit der gesuchten Literatur in den verschiedenen Universitätsbibliotheken abfragen. Das System kann ihm darüber hinaus für die Universitätsbibliothek Kaiserslautern angeben, ob und bis wann das gesuchte Buch ausgeliehen ist.

Informationen über das Ausleihverhalten der Nutzer werden zusätzlich verfügbar. Für die Bestandsplanung der Universität kann über statistische Funktionen die Häufigkeit der Ausleihe bestimmter Bücher erfaßt werden. Daraus können Anhaltspunkte für die Bestückung der Universität mit entsprechenden Zusatzexemplaren gewonnen werden.

Die Ausleihprozedur kann ebenfalls vereinfacht werden. Ausleihe, Verlängerungen und Rückgabe können zeitsparender über entsprechende Lesegeräte abgewickelt werden.

Über die Umstellung können langfristig Personalkosten eingespart werden. Aufgrund der zu erwartenden Arbeitsvereinfachung (keine Suche in Karteikarten, keine handschriftlich ausgefüllten Leihschein, automatisch erstellte Mahnungen, einfacheres Auffinden ausgeliehener Bücher, elektronisch verarbeitete Vormerkungen) wird auf längere Sicht die Stellenzahl reduziert werden können.

*Fazit*

Aufgrund der zu erwartenden Vorteile ist die Vergabe der Umstellung des Bibliotheks-Ausleihsystems an einen privaten Anbieter sinnvoll.

Es handelt sich hierbei um eine zeitlich befristete Maßnahme, für die Fachpersonal benötigt wird. Die Aufgabe und die Anforderungen können klar beschrieben werden. Über einen Festpreisvertrag läßt sich das finanzielle Risiko bei der Umstellung begrenzen. Die Einrichtungskosten lassen sich langfristig über Kosteneinsparungen im Personalbereich ausgleichen, da durch die vereinfachte Ausleihprozedur weniger Personal benötigt wird.

#### **4.6.6 Zentrale Betriebseinheit Technik**

Die Zentrale Betriebseinheit Technik untergliedert sich in die Zentrale Betriebstechnik und die Zentralen Werkstätten. Beide dienen der Unterstützung des universitären Kernbereichs Forschung und Lehre.

##### ***Zentrale Betriebstechnik***

Die Zentrale Betriebstechnik überwacht und wartet die Ver- und Entsorgungseinrichtungen der Universität, übernimmt die Pflege und Instandhaltung der Gebäude und Außenanlagen und ist für Bauangelegenheiten zuständig.<sup>195</sup>

Durch die Fremdvergabe kann das fachspezifische Know-How des Anbieters genutzt werden. Darüber hinaus brauchen keine eigenen Ressourcen (Personal und Ausrüstung) bereitgehalten werden. Entsprechende Kosten können entfallen. Auch das Risiko der Nichtauslastung und die dadurch bedingten Leerkosten können so vermieden werden.

Ein wesentlicher Nachteil ist die Verfügbarkeit von Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten. Aufgrund der räumlichen Distanz kann es zu Verzögerungen kommen, ebenso aufgrund der Auslastung des Anbieters durch andere Aufträge. Gerade bei gefährlichen Störfällen, die ein schnelles Eingreifen erfordern, ist diese Lösung nicht ausreichend.

##### ***Fazit***

Die Beibehaltung einer eigenen Grundversorgung ist dringend geboten. Essentielle Versorgungsleistungen, die im Schadensfall schnelle Reparaturen erfordern, wären sonst

berührt. Zudem ist die Eigenerstellung solcher geringfügigen Wartungs- und Reparaturleistungen im Vergleich zum Fremdbezug häufig wirtschaftlich günstiger.<sup>196</sup>

Zusätzlich machen oft die Komplexität der verschiedenen, aufeinander abzustimmenden Anlagensysteme, aber auch die universitätsspezifischen Anforderungen eine Fremdvergabe unmöglich.<sup>197</sup>

Dagegen ist die Ausgliederung von klar abgegrenzten Teilbereichen, wie z.B. der Betrieb einzelner Anlagen, wirtschaftlich sinnvoll.<sup>198</sup> Hier bieten sich vor allem solche Anlagen an, bei denen das Know-How spezialisierter Firmen zu mehr Sicherheit und Wirtschaftlichkeit führt.

Mit ausgegliedert werden können ebenfalls Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben. Die Universität bräuchte dann nur noch einen kleinen Stamm von Mitarbeitern, der die Betriebssicherheit gewährleistet und einfache Kontroll- und Wartungsfunktionen übernimmt. Damit bleibt die schnelle Behebung von störenden und gefährdenden Betriebsausfällen gesichert.

Auch die Fremdvergabe von personalintensiven Instandsetzungsarbeiten, die nur zu seltenen und bestimmten Zeiten anfallen, ist oft sinnvoll.<sup>199</sup> Bei der Überlegung muß allerdings berücksichtigt werden, daß jeder Mitarbeiter mehrere Aufgaben übernimmt. Die Auslastung und Entlastung der Mitarbeiter ist daher zu ermitteln.

### ***Werkstätten***

Die Universität verfügt über mehrere Werkstätten für die Metall-, Holz- und Kunststoffbearbeitung und über eine Glasbläserei. Insgesamt sind in den Werkstätten 98 Mitarbeiter beschäftigt, darunter 23 Auszubildende. Aufgabe der Werkstätten ist die Versorgung der einzelnen Fachbereiche mit den für Forschung und Lehre benötigten

---

<sup>195</sup> Vgl. Studienführer der Universität Kaiserslautern, S. 50.

<sup>196</sup> Vgl. Bolsenkötter, a.a.O., S.386.

<sup>197</sup> Vgl. ebenda, S.596.

<sup>198</sup> Vgl. ebenda, S.353.

<sup>199</sup> Vgl. Bolsenkötter, a.a.O., S.597.

technischen Geräten und Anlagen. Dazu gehören sowohl deren Erstellung als auch deren Wartung.<sup>200</sup>

Durch die Fremdvergabe wird sich die Qualität der Werkstattleistung erhöhen. Dies kann sich beispielsweise in einer niedrigeren Bearbeitungsdauer für einzelne Aufträge äußern. Auslastungsspitzen kann ein privater Unternehmer schnell und flexibel überbrücken. Er unterliegt keinen Beschränkungen für Personal oder Ausstattung.<sup>201</sup> Ihm steht es frei, fehlende Kapazitäten kurzfristig aufzubauen oder Aufträge an Dritte weiter zu vergeben.

Die Möglichkeit einer flexiblen Entlohnung ist für ihn ein weiterer Vorteil. Im Gegensatz zur Universität ist ein privater Unternehmer nicht an die Tarife des BAT/MTL gebunden.<sup>202</sup> Er kann in Spitzenzeiten die rechtzeitige Auftragsabwicklung durch Überstunden erreichen.

Die Termintreue wird auch dadurch steigen, daß die Universität durch die Auftragsvergabe an Privatanbieter Gewährleistungsrechte in Anspruch nehmen kann. Für Leistungsverzug oder Minderleistung können entsprechende Preisnachlässe ausgehandelt werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, auf andere Anbieter auszuweichen.

Die Kostenseite wird durch die Vereinbarung einer leistungsabhängigen Bezahlung entlastet werden. Für die verschiedenen Arbeiten werden feste Preis-Leistungs-Kataloge ausgehandelt. Auf Universitätsseite wird bei den Auftraggebern (Fachbereich, Arbeitskreis, Forschungsgruppe, o.ä.) ein erhöhtes Kostenbewußtsein entstehen, da anfallende Kosten den einzelnen Auftraggebern direkt zugerechnet werden können. Dies wiederum wird zu einer stärkeren Ausgabendisziplin führen.

Zusätzliche Kosteneinsparungen lassen sich durch die von privater Seite stärker eingeschränkten Mißbrauchsmöglichkeiten erzielen. In einer vom Mittelstandsinstitut durchgeführten Untersuchung wurden für öffentlich betriebene KFZ-Werkstätten Mehrkosten von bis zu 100% im Vergleich zu privaten Werkstätten ermittelt. Der Unterschied erklärte sich

---

<sup>200</sup> Vgl. Vorlesungsverzeichnis der Universität Kaiserslautern, S. 50.

<sup>201</sup> Vgl. Blum, J. (1988), a.a.O., S. 71.

<sup>202</sup> Sandberger, G., a.a.O., S. 149f.

überwiegend durch die langen Leerzeiten, die nach Ansicht der Untersuchenden aus Mißbrauchsmöglichkeiten resultierten.<sup>203</sup>

Sofern der private Anbieter mehrere Werkstätten betreibt, erwachsen hieraus weitere Vorteile. Die Größe des Anbieters läßt eine erhöhte Flexibilität bei der Auftragsbearbeitung, eine hohe Kompetenz aufgrund von Spezialisierungs- und Mengenvorteilen und eine schnellere Verfügbarkeit der Leistungen erwarten. Aufträge können bei einer entsprechenden Logistik auf verschiedene Werkstätten verteilt werden. Ein Auftrag kann dann in der Werkstatt bearbeitet werden, die die besten Voraussetzungen bietet. Zu diesen gehören neben der Ausstattung auch das Know-How der Mitarbeiter und die Auslastung.

Verzögerungen durch Personalprobleme können durch die Fremdvergabe ebenfalls vermindert werden. Die Abhängigkeit von einem einzelnen Spezialisten ist durch die Größe des Anbieters nicht mehr gegeben. Er kann mehrere Spezialisten beschäftigen und somit das Ausfallrisiko minimieren.

Leerkosten durch zeitweilig nicht ausgelastete Werkstätten entstehen für die Universität nicht, da der private Anbieter für die Auslastung verantwortlich ist. Zu erwartende Leerzeiten kann dieser wiederum durch außeruniversitäre Angebote kompensieren.

Die Nachteile der Ausgliederung ist die Einbindung der Werkstätten sind in das universitäre Versorgungssystem. Andere Dienste, wie beispielsweise die Zentrale Betriebstechnik, sind auf die Unterstützung durch Werkstätten angewiesen. Durch die Fremdvergabe kann die Unterstützung durch die Werkstätten abnehmen.

Ein weiterer Nachteil ist die räumliche Distanz. Ein schneller Einsatz in dringenden Fällen ist dadurch nicht möglich. Auch müssen selbst für einfache Reparaturen Anlageteile für längere Zeit in eine Werkstatt gebracht werden.

Bei der Erstellung von Konstruktionen und bei der Auftragserteilung entfällt die Beratungsmöglichkeit vor Ort. Dadurch können schlechtere Ergebnisse resultieren, die häufigere Korrekturen erfordern.

---

<sup>203</sup> Vgl. Hamer, E., a.a.O., S. 150f.

Die Werkstatt ist gleichzeitig Ausbildungsbetrieb. Nach einer Fremdvergabe könnte die Ausbildungskapazität gesenkt werden.

### *Fazit*

Die Werkstätten unterstützen im Rahmen von Wartungs- und Reparaturtätigkeiten die verschiedenen Dienste der Zentralen Betriebstechnik. Sie sichern somit die Aufrechterhaltung des Betriebs der Universität.

Die Weiterführung der Werkstätten auf dem Universitätsgelände ist daher geboten. Dies hat zudem den Vorteil, daß der persönliche Kontakt zwischen Auftraggeber und Werkstatt erhalten bleibt. Die Beratung der Auftraggeber bei fertigungstechnischen Fragen kann so beibehalten werden, ebenso wie Rückfragemöglichkeiten für beide Seiten.

Standardanfertigungen können hingegen fremdvergeben werden. Die Leistung kann in diesen Fällen eindeutig bestimmt werden. Dabei können die Vorteile des privaten Anbieters in Bezug auf Bearbeitungszeiten genutzt werden. Auch speziellere Aufgaben können dem Anbieter übertragen werden, sofern dieser über die entsprechenden Ressourcen verfügt.

Die Werkstätten gehören somit zu dem Bereich, in dem eine Mischform zwischen Fremd- und Eigenleistung angestrebt werden sollte.<sup>204</sup>

Eine kleine Werkstatt, die die Grundversorgung im Bereich der Unterstützungsfunktionen (z.B. für die Zentrale Betriebstechnik) abdeckt, sollte weiterhin von der Universität unterhalten werden. Darüber hinausgehende Kapazitäten können ausgegliedert werden. Geeignet ist dafür die Privatisierung nach der funktionalen Form.

### ***Foto-Repro-Druck***

Die Abteilung Foto-Repro-Druck erstellt für die Universität Druck- und Fotoerzeugnisse. Dazu gehören Offsetvervielfältigungen, Mehrfarbendrucke, Zuschneide- und Bindungsverfahren, Repro-Verfahren und Rückvergrößerungen.<sup>205</sup>

---

<sup>204</sup> Vgl. Müller, B.: Technische Hochschulbetriebe. In Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland, Baden-Baden 1989, S. 218.

<sup>205</sup> Vgl. Vorlesungsverzeichnis der Universität Kaiserslautern, S. 52.



Öffentlich betriebene Druckereien stellen ebenfalls ein klassisches Beispiel für die kostengünstigere Aufgabenerfüllung durch die Privatisierung dar.<sup>206</sup> Die aufgeführten Arbeiten können von einer privaten Druckerei übernommen werden.

Der Vorteil der Ausgliederung der Abteilung Foto-Repro-Druck liegt in der Steigerung der Qualität der Auftragsbearbeitung und in der Kostenersparnis.

Durch die Ausgliederung lassen sich den Foto-Repro-Druck-Leistungen Preise direkt zuordnen. Die Kosten werden für die auftraggebenden Stellen transparenter, wodurch sich eine erhöhte Ausgabendisziplin einstellen wird. Aber auch die Leistungserbringung selbst, wie z.B. die Zeiten und Qualitäten, können vertraglich festgelegt werden. Die Termintreue wird steigen, da gegenüber einem Privatunternehmen Beeinflussungsmechanismen wie die Preisminderung angewendet werden können. Auch der Verlust des Großkunden Universität wird den privaten Anbieter zu besonderer Sorgfalt veranlassen.

Nachteilig wirkt sich der Aufwand für die jeweilige Auswahl der günstigsten Anbieters aus.

### *Fazit*

Die Abteilung Foto-Repro-Druck kann nach der funktional-materiellen Privatisierungsform ausgegliedert werden. Sie gehört nicht zu den universitären Kernbereichen. Die Leistungen können auch Universitätsfremde erbringen. Die anzustrebende Beziehung kann als Basis-Allianz charakterisiert werden.

Das Abhängigkeitsrisiko für die Universität ist gering, da die Anbieter leicht gewechselt werden können. Zudem ist eine erneute Übernahme in Eigenregie möglich.

Über den Vertrag kann die bevorzugte Bearbeitung von universitären Aufträgen gesichert werden. Auch die Aufrechterhaltung einer zentralen Auftragsannahmestelle auf dem Universitätsgelände kann vertraglich vereinbart werden.

---

<sup>206</sup> Vgl. Hamer, E., a.a.O., S. 153ff.

Die vorhandene Einrichtung kann an den Anbieter veräußert, die Räumlichkeiten von diesem angemietet werden. Da die tatsächliche "Produktion" auf dem Universitätsgelände nicht erforderlich ist, kann auch über eine anderweitige Nutzung der freiwerdenden Räumlichkeiten entschieden werden.

## 5 Zusammenfassung

Outsourcing bedeutet die Vergabe von bisher selbst erstellten Leistungen in die Verantwortung Dritter. Ziel ist dabei die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, insbesondere durch Kosten- und Know-How-Vorteile.

Es werden grundsätzlich zwei Arten von Outsourcing unterschieden. Werden Funktionen an spezielle Abteilungen im eigenen Unternehmen übergeben, so wird diese Übertragung als internes Outsourcing bezeichnet. Wird hingegen einem Unternehmensfremden diese Leistung zur Erbringung übertragen, so handelt es sich um externes Outsourcing. Um die Risiken dabei gering zu halten, sind die ausgliedernden Funktionen einer genauen Analyse bezüglich ihrer Relevanz für das Kerngeschäft, ihrer Einbindung in den unternehmerischen Gesamtprozeß, der Abhängigkeit der Bereiche untereinander und den Kostenvorteilen zu unterziehen.

Während sich das Outsourcing in der Privatwirtschaft schon seit längerer Zeit behauptet hat, werden im öffentlichen Bereich erst seit kurzem Outsourcing-Maßnahmen überlegt.

Das externe Outsourcing öffentlicher Aufgabenbereiche entspricht der Privatisierung. Privatisierungen sind im Bereich der öffentlichen Leistungsverwaltung, im Gegensatz zu hoheitlich durchgeführten Aufgaben, rechtlich grundsätzlich möglich. Sie unterliegen aber verschiedenen Vorgaben. Hier sind insbesondere das Haushaltsrecht, die Kündigungsschutzregelung und die gewerkschaftliche Mitbestimmung zu beachten.

Im Bereich der Leistungsverwaltung bestehen für die Universität Möglichkeiten, über das externe Outsourcing Leistungen kostengünstiger zu erhalten. Hemmnisse für eine Ausgliederung sind durch rechtliche und sachliche Einschränkungen gegeben. Aus rechtlicher Sicht ist der Universität die Sicherstellung bestimmter Leistungen, insbesondere zur Förderung der Wissenschaft, auferlegt. Sachliche Gründe sind hauptsächlich die Komplexität und Verflechtung einzelner Aufgabenbereiche mit anderen Bereichen und mögliche Abhängigkeiten. Entsprechend dieser Einschränkungen sind Art und Umfang des Outsourcings zu wählen.

Für die Zukunft ist die interne Ausgliederung und Erweiterung des KIT in eine eigenständige Gesellschaft in GmbH-Form das vorrangigste Ziel. Mit diesem Schritt kann langfristig der Technologietransfer und über diesen die Finanzierung der Universität über Drittmittel gestützt

werden. Auch die Angliederung von Marketingaufgaben an diese Stelle leistet einen wichtigen Beitrag zur Attraktivitätssteigerung der Universität.

Im Bereich der Lehre ist der Einsatz von Lehrbeauftragten für studiengangbegleitende Fächer eine gute Alternative.

Im Rahmen der externen Ausgliederungen sind verschiedene Bereiche der Universität angesprochen worden, die sich für eine (teilweise) Ausgliederung eignen. Dies sind insbesondere Bereiche,

- die nicht zu den Kernbereichen der Universität gehören,
- die besonders durch das öffentliche Haushaltsprinzip eingeschränkt werden,
- von denen der Universitätsbetrieb unabhängig ist und
- die keine starken Verflechtungen zu anderen Bereichen aufweisen.

Unter den angesprochenen Bereichen erscheinen die folgenden Bereiche besonders für Outsourcing geeignet:

- Beschaffung,
- Umstellung der Fachbereichsbibliotheken auf EDV und Einbindung in das Gesamtausleihsystem,
- Rückmeldung und Krankenversicherungsnachweis,
- Werkstätten und Foto-Repro-Druck, da hier häufig Engpässe auftreten und durch eine verstärkte Nutzung externer Anbieter deutliche Leistungssteigerungen zu erwarten sind.

Letztendlich für die Ausgliederung entscheidend ist die erzielbare Kosteneinsparung. Zu diesem Zweck müssen jeweils die Anforderungen spezifiziert und die Kosten der Eigenerstellung ermittelt werden. Ebenso muß hier die Frage nach alternativen Einsatzmöglichkeiten für das eigene Personal berücksichtigt werden. Erst nach Klärung dieser Fragen kann eine sinnvolle Entscheidung für oder gegen das Outsourcing getroffen werden.

## Literatur

- Ahrend, D.:** Das Outsourcing-Konzept. In: Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen, Band 50, Bremen 1992.
- Allwermann, R.:** Gesetzt den Fall ..., Diebold Management Report, 5/1994, S. 15-18.
- Anderegg, A.:** Elemente einer Universitätsverfassung. In: Weger, H.-D. (Hrsg.): Evolution im Hochschulbereich. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1990.
- Becker, L.:** Wege zur virtuellen Marketingorganisation, Gablers Magazin 8/94, S. 20-22.
- Bliesener, M.-M.:** Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, BFuP 4/94, S. 277-290.
- Blum, J. (1989):** Finanzorganisation. In: Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989.
- Blum, J. (1988):** Hochschulmanagement. In: Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft. Baden-Baden 1988.
- Bolsenkötter, H.:** Ökonomie der Hochschule. Baden-Baden 1976.
- Buhl, H.-U.:** Outsourcing von Informationsverarbeitungsleistungen und Steuern, zfbf 45 (4/93), S. 303-317.
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.):** Förderung der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft. Bonn 1989.
- Cassens, J., T.:** Effizienzmessung im Hochschulbereich. In: Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.): Hochschule-Wirtschaft. Herford 1987.

- Cavinato, J. L.:** Outsourcing: What's it all about, The Southern Purchaser, Sept.-Okt./90, S. 8-12.
- Däubler, W.:** Privatisierung als Rechtsproblem. Neuwied, Darmstadt 1980.
- Demmer, C.:** „Ambulantes DV-Gewerbe“, Management Wissen, 9/91, S. 46-50.
- Dostal, W.:** Outsourcing - Offenbarungseid des DV-Managers, Diebold Management Report 3/91, S. 8-9.
- Ellram, L.:** Defining Strategig Alliances: Life Cycle Patterns. In: NAPM Conference Proceedings, 1993, S. 1-6.
- Engelsing, J.:** Outsourcing - Trend zum externen Informationsmanagement, Datacom 7/91, S. 21-28.
- Fillibeck, R.:** Zusammenarbeit Hochschule/Wirtschaft: Chancen für die Wirtschaft. In: Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.): Hochschule-Wirtschaft. Herford 1987.
- Flitner, H.:** Bibliotheken. In: Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989.
- Grabbe, J.:** Verfassungsrechtliche Grenzen der Privatisierung kommunaler Aufgaben. In: Schriften zum öffentlichen Recht. Band 359, Berlin 1979.
- Hamer, E. (1984):** Praxis der Leistungsprivatisierung. In: DIHT (Hrsg.): Praxisleitfaden Privatisierung. Heft 213, 1984.
- Hamer, E. (1981):** Privatisierung als Rationalisierungschance. Minden 1981.
- Heinrich, W. (Hrsg.):** Outsourcing. Bergheim 1992.
- Heinzl, A., Weber, J. (Hrsg.):** Alternative Organisationskonzepte der betrieblichen Datenverarbeitung. Stuttgart 1993.

- Heinzl, A., Stoffel, K.:** Die Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung. In: Heinzl, Weber (Hrsg.): Alternative Organisationskonzepte der betrieblichen Datenverarbeitung. Stuttgart 1993.
- Hildebrandt, H.:** Warum nicht in Fremdregie?, Diebold Management Report 8/9/94, S. 12-15.
- Huber, R. L.:** Als die Continental Bank ihre Kronjuwelen in fremde Hände gab, Harvard Business Manager 3/93, S. 82-91.
- Jagoda, F.:** Offenbarungseid des DV-Managers, Diebold Management Report 3/91, S. 3-8.
- Jarmai, H.:** Leistungsfähige Outsourcing Strategien, Gablers Magazin 8/94, S. 26-29.
- Karpen, U.:** Abbau von Hochschulkapazitäten. Stuttgart, München, Hannover 1987.
- Karpen, U. (Hrsg.):** Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989.
- Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.):** Hochschule-Wirtschaft. Herford 1987.
- Knolmayer, G.:** Informationsmanagement, WiSt Heft 7, 1992, S. 356-360.
- Knüppel, L., Heuer, F.:** Eine empirische Untersuchung zum Outsourcing, BFuP 4/94, S. 333-357.
- Köhler-Frost, W.:** Outsourcing, eine strategische Allianz besonderen Typs. Berlin 1993.
- Lenz, U., Demuth, P.:** Controllingentscheidungsgrundlagen für Selbsterstellung oder Fremdbezug von Logistikleistungen, Controller Magazin 2/91, S. 89-96.
- Leuppi, R.:** Informatik Outsourcing an einem praktischen Beispiel, io-Management Zeitschrift, 5/1993, S. 38-41.
- Linke, H., Schiffer, G.:** Die Zusammenarbeit Hochschule/Wirtschaft: Analyse und Ausblick. In: Keller, B., Linke, H., Schiffer, G. (Hrsg.): Hochschule - Wirtschaft. Herford 1987.

- Lüder, K., Küpper, W.:** Möglichkeiten und Probleme der Organisationsentwicklung öffentlicher Verwaltungen, in DBW 39 (1979) S. 247-259.
- Meyer-Pries, D.:** Argumentationshilfen und Leitfaden für kommunale Privatisierungsansätze. In: DIHT (Hrsg.): Praxisleitfaden Privatisierung. Heft 213, 1984.
- Müller, A.:** Den "Luxus" der Patentanmeldung übernimmt die Universität Dresden, FAZ vom 31.12.1994, S. 39.
- Müller, B.(G):** Grundlagen. In: Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989.
- Müller, B. (T):** Technische Hochschulbetriebe. In: Karpen, U. (Hrsg.): Hochschulfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden 1989.
- o.V.:** Möglichkeiten und Grenzen der Privatisierung öffentlicher Aufgaben, Deutscher Städtetag, Heft 7, Köln 1986.
- o.V.:** Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 7, Stuttgart 1978.
- o.V.:** Zur Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, ÖTV Heft 9, Stuttgart 1980.
- Peyer, B.:** Berührungspunkte zwischen Industrie und Hochschule, io-Management Zeitschrift, 11/94, S. 20-23.
- Pienk, H., Prellinger, H.:** Outsourcing zwischen Tabu und Mode, Die Bank, 1/92, S. 48-50.
- Püttner, G., Mittag, U.:** Rechtliche Hemmnisse in der Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft. Baden-Baden 1989.
- Reding, K.:** Finanzwirtschaftliche Aspekte einer Privatisierung öffentlicher Leistungen. In: DIHT (Hrsg.): Praxisleitfaden Privatisierung. Heft 213, 1984.
- Sandberger, G.:** Rechtliche Hemmnisse und Schranken für den Technologietransfer in Deutschland. In: Theis, A., Graumann, W., Oppermann, T. (Hrsg.): Wissenschaftstransfer zwischen Universität und Wirtschaft. Baden-Baden 1986.



- Schmitz, P.:** Outsourcing, eine Modeerscheinung?, Datacom Heft 4, August 1990, S. 305-306.
- Schneider, H.:** Outsourcing als neue Zauberformel, Beschaffung aktuell 3/94, S. 28-31.
- Schüller, D.:** Juristische Aspekte des Outsourcing. In: Heinrich, W. (Hrsg.): Outsourcing. Bergheim 1992.
- Syperski, N., Schmitz, P., Kronen, J.:** Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Wege zur strategischen Zentrierung, Wirtschaftsinformatik 35 (1993), S. 228-240.
- Theis, A., Graumann, W., Oppermann, T. (Hrsg.):** Wissenschaftstransfer zwischen Universität und Wirtschaft. Baden-Baden 1986.
- v. Bechtoldsheim, M.:** Effizienz und Flexibilität umsetzen, Gablers Magazin 8/94, S. 14-19.
- Walsh, I.:** Arbeit neu organisieren, Gablers Magazin 8/94, S. 23-25.
- Weger, H.-D. (Hrsg.):** Evolution im Hochschulbereich. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1990.

## **Sonstige Quellen**

- Freter, H.:** Universitäts - Stadt Siegen. Manuskript zum Vortrag vor der "Gesellschaft der Freunde und Förderer der Universität-Gesamthochschule Siegen e.V.", Siegen 1995.
- KIT:** Informationsfalter.
- PIZ:** Informationsbroschüre.
- Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Haushaltsplan 1992 der Freien Hansestadt Hamburg, Einzelplan 3.2, Kapitel 3650, Drucksache 14/2331, S. 4.
- RHRK:** Jahresbericht 1994

**Saarländischer Minister der Finanzen:** Schreiben vom 9. Juli 1976, Betr.: Vergabe der Gebäudereinigung an private Reinigungsfirmen.

**Universität Kaiserslautern:** Vorlesungsverzeichnis Sommersemester 1994.

## **Gesetzestexte**

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) vom 23. Mai 1949

Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 26.06.1976

Landesgesetz über die wissenschaftlichen Hochschulen in Rheinland-Pfalz (HochSchG) vom 30.09.87

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) vom 18.08.1896