

Outsourcing: Auslagerung von Leistungen und Prozessen an externe Dienstleister

Outsourcing bezeichnet die Auslagerung von Unternehmensfunktionen, Prozessen oder Fertigungsleistungen an externe Dienstleister. In der Industrie betrifft es häufig Lohnfertigung, Logistik, IT oder kaufmännische Prozesse, die statt eigenleistungserbracht von Zulieferern übernommen werden. Für den Einkauf entsteht dadurch eine neue Rolle: Er steuert nicht mehr interne Abteilungen, sondern Lieferanten über Verträge, Kennzahlen und Audits. Der Begriff ist eng verwandt mit Insourcing, Nearshoring und Make-or-Buy-Entscheidungen.

Das Wichtigste in Kürze

- Outsourcing ist die dauerhafte Übertragung von Aufgaben oder Prozessen an externe Dienstleister auf vertraglicher Basis.
- Die Grundentscheidung fällt über eine strukturierte Make-or-Buy-Analyse auf Basis einer fundierten Bedarfsanalyse.
- In der Praxis lagern Industrieunternehmen typischerweise Lohnfertigung, Logistik, IT, Facility Services und Teile des indirekten Einkaufs aus.
- Erfolgreiches Outsourcing erfordert klare Leistungsbeschreibungen, messbare SLA/KPIs und definierte Übergabeprozesse.
- Typische Risiken sind Abhängigkeiten (Vendor Lock-in), Qualitätsverfall, verborgene Folgekosten und Know-how-Verlust.
- Regulatorische und datenschutzrechtliche Aspekte sowie Werkvertrags- und Lieferbedingungen müssen vor Vertragsabschluss geprüft werden.

Definition: Outsourcing

Outsourcing ist die strategische Entscheidung, Leistungen, die zuvor intern erbracht wurden, dauerhaft an externe Anbieter zu vergeben. Es handelt sich nicht um eine einmalige Bestellung, sondern um eine langfristige supply-bezogene Partnerschaft mit vertraglich geregelten Leistungen, Mengen und Qualitätsanforderungen. Abzugrenzen ist Outsourcing vom reinen Fremdbezug, der keine Verlagerung eigener Ressourcen voraussetzt.

Abgrenzung zu Insourcing und Nearshoring

Insourcing beschreibt die Rückholung ausgelagerter Leistungen ins eigene Unternehmen, oft nach Qualitätsproblemen oder geänderten Kostensituationen. Nearshoring verlagert Leistungen in geografisch nahe Länder, um Lieferketten zu verkürzen und Risiken zu streuen. Beide Konzepte sind Reaktionen auf Outsourcing-Erfahrungen und Teil derselben strategischen Make-or-Buy-Diskussion.

Betroffene Funktionen in der Industrie

In Fertigungsunternehmen betrifft Outsourcing häufig die Lohnfertigung von Bauteilen und Baugruppen, die komplette Logistik inklusive Lager und Kommissionierung, IT-Services sowie indirekte Bereiche wie

Facility-Management oder Gehaltsabrechnung. Im Einkauf selbst werden zunehmend Bestellauslösung, Liefermahnung und Stammdatenpflege an Business-Process-Dienstleister ausgelagert, während strategische Aufgaben wie Technologiebewertung im Einkauf intern bleiben.

Outsourcing-Grade als Steuerungsgröße

Der Outsourcing-Grad misst den Anteil extern erbrachter Leistungen an der gesamten Wertschöpfung. Er dient der Portfoliosteuerung und zeigt, wie stark ein Unternehmen von externen Partnern abhängig ist. Ein hoher Grad reduziert Fixkosten, erhöht aber die Bedeutung von Lieferantenmanagement und Vertragsdesign.

Methoden und Vorgehen bei Outsourcing-Entscheidungen

Ein Outsourcing-Projekt folgt typischerweise einem mehrstufigen Ablauf von der Bedarfsanalyse über die Anbietersauswahl bis zur Transition. Die Qualität der Vorbereitung bestimmt maßgeblich den späteren Erfolg: unklare Leistungsbeschreibungen und fehlende Übergabekonzepte sind die häufigsten Ursachen für nachträgliche Kostensteigerungen.

Make-or-Buy-Analyse und Bedarfsanalyse

Ausgangspunkt ist eine fundierte Bedarfsanalyse, die Art, Menge, Qualität und zeitliche Struktur der Leistung präzise erfasst. Darauf aufbauend vergleicht die Make-or-Buy-Analyse Eigenkosten mit Angebotspreisen – inklusive Transaktionskosten, Übergangsaufwand und Kapitalbindung. Hilfreich ist eine Cost Breakdown der eigenen Herstellkosten, die die Vergleichbarkeit mit Anbieterangeboten herstellt und spätere Preisabweichung zur Bestellung früh erkennbar macht.

Ausschreibung und Zuschlagsentscheidung

Die Anbietersauswahl erfolgt über eine strukturierte Anfrage mit definierten Zuschlagskriterien wie Preis, Kapazität, Qualitätsfähigkeit, Standort und Nachhaltigkeitsnachweisen. Bei engen Entscheidungen kann ein Best and Final Offer (BAFO) Verfahren die letzte Verhandlungsstufe bilden. Der Vergabereifegrad der eigenen Anfrage – also wie klar Spezifikation, Mengen und Bedingungen ausgearbeitet sind – bestimmt die Aussagefähigkeit der eingehenden Angebote.

Transition und Vertragsdesign

Die Übergabephase (Transition) umfasst Wissenstransfer, Maschinen- und Werkzeugüberführung, Anlaufqualifikation und definierte Meilensteine. Der Vertrag regelt SLAs, Preise mit Anpassungsmechanismen (typischerweise Materialpreisindexierungen), Haftung, Exit-Klauseln und Prüfungsrechte. Bei Fertigungsleistungen sind zusätzlich Konformitätserklärung, Erstbemusterung und Dokumentationspflichten zu vereinbaren.

Wichtige KPIs zur Steuerung ausgelagerter Leistungen

Ausgelagerte Prozesse lassen sich nur steuern, wenn Leistung messbar vereinbart und regelmäßig ausgewertet wird. Die KPIs werden typischerweise in Service-Level-Agreements fixiert und in regelmäßigen Lieferantenbewertungen zusammengeführt.

Liefer- und Prozesskennzahlen

Kernkennzahlen sind Liefertreue, PO Cycle Time vom Bedarf bis zur Bestellbestätigung sowie Ergebnisse der Materialverfügbarkeitsprüfung (ATP) beim Dienstleister. Bei Lohnfertigung kommen

Ausschussquoten, Nacharbeitsanteil und Termintreue in der Losaufteilung hinzu. Die Kennzahlen werden häufig in gemeinsamen Operate-Meetings monatlich besprochen.

Qualitäts- und Kostenkennzahlen

Die Wareneingangsprüfung liefert die Datenbasis für Annahmequote, Reklamationsquote und 8D-Bearbeitungszeiten. Kostensteuerung erfolgt über Preisabweichung zur Bestellung, Indexanpassungen und plan-ist-Vergleiche der vereinbarten Cost Breakdown. Mengenrabatte sollten als Volume Rebate vertraglich fixiert und regelmäßig auf Erreichung hin überprüft werden.

Service-Level-Agreements strukturiert aufbauen

SLAs definieren Messgröße, Messmethode, Datenquelle, Zielwert und Konsequenzen bei Abweichung. Wichtig ist die Einigung auf eine gemeinsame Datenbasis, da abweichende Messungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister ein häufiger Streitpunkt sind. Ein Eskalationspfad mit gestuften Reaktionszeiten gehört zu jedem SLA-Werk.

Risiken und Kontrollen beim Outsourcing

Outsourcing verschiebt Verantwortung, nicht Rechenschaft: Der Auftraggeber bleibt gegenüber seinen Kunden für Qualität und Lieferfähigkeit verantwortlich. Daher sind Risiken systematisch zu identifizieren und durch vertragliche wie operative Kontrollen abzusichern.

Abhängigkeit und Vendor Lock-in

Wissen, Werkzeuge und Prozessen gehen auf den Dienstleister über – eine spätere Rückholung oder ein Anbieterwechsel kann teuer und langwierig sein. Gegensteuer sind Exit-Klauseln mit definierten Übergabepflichten, vertragliche Sicherung von Werkzeugeigentum, Datenrückgabe sowie – wo möglich – Zweiquellenstrategien bei kritischen Leistungen.

Qualitätssicherung und Audits

Qualitätsmanagement im Einkauf stützt sich bei ausgelagerten Leistungen auf definierte Prüfpläne, Wareneingangsprüfung und regelmäßige Lieferantenaudits. Eine strukturierte Auditcheckliste ensures Vergleichbarkeit über Standorte und Zeitpunkte hinweg. Bei chemisch-technischen Anforderungen sind Certificate of Analysis und lückenlose Dokumentation Bestandteil jeder Lieferung.

Rechtliche, steuerliche und datenschutzbezogene Aspekte

Relevante Themen sind Arbeitskräfteüberlassung und Scheinselbstständigkeit bei Personalout sourcing, Lieferbedingungen nach Incoterms CIP oder anderen Klauseln, Gewährleistung und Haftung sowie Datenschutzerfordernisse bei IT-Services. Diese Punkte sind stets im Einzelfall mit Rechts- und Steuerabteilung zu prüfen; allgemeine Aussagen ersetzen keine rechtliche Beratung.

Aktuelle Entwicklungen: Resilienz, Nearshoring und Digitalisierung

Die Outsourcing-Diskussion hat sich verschoben: Kosteneinsparung ist nicht mehr das einzige Ziel, Lieferkettensicherheit und Flexibilität treten gleichrangig hinzu. Unternehmen bewerten Auslagerungsentscheidungen stärker unter Resilienz- und Compliance-Gesichtspunkten.

Resilienz und Nearshoring statt reiner Kostenoptimierung

Lieferausfälle und geopolitische Unsicherheiten haben dazu geführt, dass Distanz, Transportrisiko und

Abhängigkeitsgrade in die Make-or-Buy-Analyse einfließen. Nearshoring und mehrstufige Lieferkonzepte ergänzen oder ersetzen klassische Offshore-Outsourcing-Modelle. Der Preis wird so um Risikokosten ergänzt – ein ganzheitlicher Gesamtkostenvergleich ist Standard geworden.

Nachhaltigkeit und Berichtspflichten

Ausgelagerte Leistungen fallen zunehmend unter Nachhaltigkeits- und Lieferkettensorgfaltspflichten. Rahmen wie die GRI Standards sowie kundenseitige Anforderung auf CO₂-Bilanzierung machen die Umwelt- und Sozialperformance des Dienstleisters zum Zuschlagskriterium. Entsprechende Nachweise und Auditrechte sollten früh vertraglich verankert werden.

Digitalisierung der Steuerung

Digitale Procurement-Plattformen mit Mobile Freigabe (P2P), automatisierter Liefermahnung und integrierten Datenmodell Einkauf-Strukturen senken die Steuerungskosten ausgelagerter Prozesse. Ein konsistentes Datenmodell Einkauf ermöglicht Transparenz über Leistungs-, Mengen- und Kostenentwicklung über alle ausgelagerten Bereiche hinweg und macht Multi-Provider-Vergleiche möglich.

Typische Kennzahlen

Liefertreue des Dienstleisters: > 98 %

Üblicher SLA-Zielwert bei ausgelagerten Fertigungsleistungen

Annahmequote Wareneingangsprüfung: > 99 %

Anteil fehlerfreier Lieferungen; unterhalb gelten Reklamationsprozesse

PO Cycle Time: < 3 Werktage

Vom Bedarf bis zur Bestellbestätigung beim Dienstleister

Ausschussquote Lohnfertigung: < 1,5 %

Branchenabhängig; bei sicherheitsrelevanten Teilen deutlich strenger

Preisabweichung zur Bestellung: < 2 %

Kennzeichnet Vertragsdisziplin beim abgerechneten Preis

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern stand vor der Entscheidung, die Blechbearbeitung und Schweißbaugruppenfertigung auszulagern, um Kapazitäten für die Endmontage zu erweitern. Nach einer strukturierten Bedarfsanalyse und Make-or-Buy-Analyse entschied sich das Unternehmen für Outsourcing an zwei regionale Lohnfertigungspartner. Die Transition dauerte rund neun Monate und schloss Maschinenumsetzung, Werkzeugüberführung und Qualifizierung der Partner nach Erstbemusterung ein.

- Ausschreibung mit gewichteten Zuschlagskriterien (Qualität 30 %, Kapazität 25 %, Preis 25 %, Standort/Logistik 20 %) und BAFO-Runde mit den drei Finalisten
- SLA mit Liefertreue-Ziel über 98 %, Ausschussgrenze unter 1,5 % und monatlicher Auswertung der Wareneingangsprüfung
- Jährliches Lieferantenaudit nach standardisierter Auditcheckliste sowie vertraglich fixierte Exit-Klauseln und Werkzeugeigentum
- Digitale Anbindung über Portal für Bestellauslösung und Liefermahnung zur Reduzierung der PO

Fazit

Outsourcing ist weit mehr als eine Kostensenkungsmaßnahme: Es verlagert Wertschöpfung, Verantwortung und Risikostruktur eines Unternehmens und muss entsprechend strategisch vorbereitet werden. Erfolgreich ist, wer die Entscheidung auf belastbaren Daten trifft, Leistungen präzise beschreibt und die Steuerung über messbare SLAs organisiert. Der Einkauf übernimmt dabei die Schlüsselrolle als Vertragspartner, Qualitätswächter und risikomanager. Gleichzeitig bleibt Outsourcing reversibel: Regelmäßige Make-or-Buy-Reviews stellen sicher, dass die Auslagerungsentscheidung weiterhin zu Kosten-, Qualitäts- und Resilienzzielen passt. Wer Abhängigkeiten aktiv managt und Kontrollmechanismen pflegt, sichert die langfristige Wertschöpfung seines Unternehmens.

Häufige Fragen

Was bedeutet Outsourcing einfach erklärt?

Outsourcing bedeutet, dass ein Unternehmen Aufgaben, die früher intern erledigt wurden, dauerhaft an externe Dienstleister vergibt – zum Beispiel Fertigung, Logistik oder IT. Der Dienstleister übernimmt Personal, Maschinen und Prozessverantwortung, während der Auftraggeber die Leistung steuert und abrechnet. Gegenteil ist das Insourcing, bei dem Leistungen zurück ins Unternehmen geholt werden.

Welche Vor- und Nachteile hat Outsourcing?

Vorteile sind typischerweise geringere Fixkosten, Zugriff auf Spezialknow-how, mehr Flexibilität bei Kapazitätsschwankungen und Fokus auf Kernkompetenzen. Nachteile sind Abhängigkeit vom Dienstleister, Know-how-Verlust, Koordinationsaufwand und Qualitätsrisiken. Ob sich Outsourcing lohnt, entscheidet eine gründliche Make-or-Buy-Analyse inklusive Transaktions- und Übergangskosten.

Was ist der Unterschied zwischen Outsourcing und Fremdbezug?

Beim Fremdbezug kauft ein Unternehmen Leistungen ein, die es ohnehin nie selbst erbracht hat – etwa Standardteile. Outsourcing setzt dagegen voraus, dass die Leistung zuvor intern erzeugt wurde und Ressourcen wie Personal, Maschinen oder Wissen tatsächlich an den Anbieter übergehen. Outsourcing ist damit eine strategische Strukturentscheidung, Fremdbezug eine regelmäßige Beschaffungsentscheidung.

Welche Aufgaben werden typischerweise outgesourced?

In der Industrie werden häufig Lohnfertigung, Logistik und Lagerhaltung, IT-Services, Facility-Management sowie kaufmännische Prozesse ausgelagert. Im Einkaufsbereich betrifft es operativ Tätigkeiten wie Bestellauslösung, Liefermahnung und Stammdatenpflege. Strategische Funktionen wie Lieferantenauswahl und Vertragsverhandlung bleiben in der Regel intern.

Wie läuft ein Outsourcing-Projekt ab?

Typischerweise in fünf Phasen: Bedarfs- und Make-or-Buy-Analyse, Anfrage und Anbieterauswahl über definierte Zuschlagskriterien, Vertragsverhandlung mit SLAs, Transition mit Wissens- und Ressourcentransfer sowie anschließende operationale Steuerung mit KPI-Auswertung und Audits. Die Übergabephase ist erfahrungsgemäß die kritischste und sollte mit klaren Meilensteinen und Verantwortlichkeiten geplant werden.

Wann ist Outsourcing einer Fertigung sinnvoll?

Sinnvoll ist es, wenn Eigenkosten dauerhaft über Marktpreisen liegen, Kapazitäten für Kernprozesse benötigt werden oder Spezialtechnologien fehlen, die ein Anbieter wirtschaftlicher beherrscht. Un sinnvoll ist es oft bei hochsensitivem Know-how, sehr kleinen Losgrößen mit hohem Koordinationsaufwand oder wenn Lieferfähigkeit extrem kritisch ist. Die Entscheidung sollte immer eine Gesamtkostenbetrachtung inklusive Risikokosten einschließen.