

Konkrete Vorhaben und Konzeptionen

## → Outsourcing und Leistungserstellung durch Dritte beim WDR\*

Von Norbert Seidel\*\*

### Unternehmenspolitische Zielsetzung – Vorgaben – Rahmenbedingungen

Die in den letzten Jahren im Westdeutschen Rundfunk (WDR) durchgeführten umfangreichen Outsourcing-Prüfungen erfolgten vor folgendem Hintergrund:

**Outsourcing nur bei Kann-Aufgaben, nicht bei Kernaufgaben der Rundfunkanstalt**

1. Outsourcing wurde als Gestaltungsmöglichkeit nur in Betracht gezogen bei sogenannten „Kann“-Aufgaben – das sind notwendige Dienstleistungen für das Programm, die aber nicht zwingend im WDR erstellt werden müssen –, nicht jedoch bei den „Kern“-Aufgaben des WDR, zu denen insbesondere die redaktionellen Aufgaben und andere zur Führung der Anstalt notwendige Funktionen gehören.

**Gleichberechtigte Lösungsalternativen**

2. Die Prüfungen waren ergebnisoffen mit folgenden gleichberechtigten Lösungsalternativen:

- Bildung interner Service-Center;
- erweiterte Fremdvergabe von bisher intern erbrachten Leistungen bei Abbau bisher vorgehaltener eigener Personalkapazität;
- Outsourcing im Sinne einer kompletten Verlagerung eines bisher selbst erbrachten Dienstleistungskomplexes.

**Zielsetzungen im engeren Sinne**

3. Als Zielsetzungen im engeren Sinn für die Untersuchungen waren insbesondere zu beachten:

- Verbesserung der Kostensituation und der Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung des Programmauftrages als Kernaufgabe des WDR;
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität;
- Erhöhung der Kompetenz der untersuchten Bereiche und weitere Entwicklungsmöglichkeiten;
- Gestaltungsmöglichkeiten für den Personalhaushalt und den Stellenplan durch optimale Nutzung der Ressourcen.

**Untersuchte Bereiche**

4. Die konkreten Überprüfungen erfolgten mit Unterstützung der Unternehmensberatung Kienbaum in ausgewählten Bereichen der Technischen Direktion, der Produktionsdirektion und der Verwaltungsdirektion. Untersucht wurden folgende Abteilungen bzw. Bereiche:

- Dokumentation und Archive;
- Planung, Beratung, Service (unter dieser Bezeichnung wurden die eigenständigen Abteilungen

gen Betriebsausrüstung, Audiosystemtechnik und Videotechnik zusammengefaßt);

- Ausstattung;
- Gebäudemanagement (hierunter fielen die Abteilungen Bau, Elektrotechnik sowie Haus- und Liegenschaften).

Die Ergebnisse der Outsourcing-Prüfungen unter Einschaltung eines Beratungsunternehmens sahen so aus: Die Abteilung Dokumentation und Archive wird in ein internes Service-Center umgewandelt, ebenso Planung, Beratung, Service sowie die Ausstattung; das Gebäudemanagement wird ausgelagert.

### Service-Center-Lösungen

Gründe für die Entscheidungen für interne Service-Center bei den Untersuchungen „Dokumentation und Archive“, „Ausstattung“ und „Planung, Service, Beratung“ waren im wesentlichen das jeweils relativ geringe Einsparvolumen im Vergleich zu einer möglichen Auslagerung, aber auch die enge Verbindung und Verflechtung der untersuchten Bereiche mit anderen betrieblichen Einheiten im WDR, insbesondere zum Programm.

Eine erweiterte Fremdvergabe von Leistungen an Drittunternehmen unter Abbau der eigenen Personalkapazitäten, wie sie insbesondere beim Gebäudemanagement zunächst möglich erschien, hat sich bei keiner der Untersuchungen als sinnvolle Alternative erwiesen; bei einem Wechsel zur Fremdvergabe stellte sich nämlich regelmäßig die Frage nach dem Verbleib bzw. den erworbenen Rechten des WDR-eigenen Personals, was bei den gegebenen Größenordnungen – 150 bis 300 Mitarbeiter bei den einzelnen Untersuchungen – als nicht lösbar erschien.

Ein etwaiger Übergang der Mitarbeiter nach § 613 a BGB auf eine Fremdfirma wäre auch nicht einvernehmlich zu erreichen gewesen. Es hätten gegebenenfalls Hunderte von Kündigungen ausgesprochen werden müssen mit der Folge von Kündigungsschutzklagen. Aus den Beratungen zum Outsourcing war im übrigen bekannt, daß hier vermutlich auch keine Zustimmung der Aufsichtsgremien zu erreichen gewesen wäre, da der umfassende Schutz der Rechte der Mitarbeiter für die Gremien Bedingung der Zustimmung der Gremien wie auch der Einigungsstelle des WDR war.

Ein sukzessiver Übergang durch teilweise Fremdvergabe im Umfang etwa des Ausscheidens von eigenen Mitarbeitern scheidet an den betrieblichen Gegebenheiten, da solche Aufgaben im Team erledigt werden und kein sinnvoller teilweiser Übergang von derartigen Aufgaben möglich ist. Bei anderen kleineren Projekten kann dagegen diesem Modell der Vorzug gegeben werden: So hat der WDR vor etwa zehn Jahren, als er sein Kopier-

**Outsourcing-Prüfung ergab nur eine Auslagerungsentscheidung**

**Möglichkeiten und Grenzen einer Fremdvergabe an Dritte**

\* Überarbeitetes Manuskript des Vortrags auf dem KEF-Symposium „Outsourcing“ am 11./12. November 1998 beim Westdeutschen Rundfunk in Köln.

\*\* Verwaltungs- und Finanzdirektor, Stellvertretender Intendant des Westdeutschen Rundfunks.

werk auflöste und die Kopierarbeiten auf dritte Auftragnehmer übertrug, die ca. 30 Mitarbeiter ohne Probleme auf andere, freie Arbeitsplätze versetzen können.

**Überführung in eine WDR-GmbH kein genereller Lösungsansatz**

Die Auslagerung bisheriger interner Bereiche in eine WDR-eigene Gesellschaft des Privatrechts hat sich mit Ausnahme des Gebäudemanagements als weniger vorteilhaft im Sinne der Zielvorgaben herausgestellt. Damit hat sich auch gezeigt, daß Outsourcing im engeren Sinne keinen generellen Lösungsansatz für die unternehmensorganisatorische Ausrichtung des WDR darstellen kann, sondern nur möglich ist bei Vorliegen sehr spezifischer Voraussetzungen. Diese waren in vollem Umfang nur beim Gebäudemanagement gegeben.

Auf die jetzt konkret beschlossene Auslagerung des Gebäudemanagements (bisherige Abteilungen Haus- und Liegenschaftsverwaltung, Elektrotechnik, Bau) in eine WDR-eigene GmbH soll im folgenden näher eingegangen werden.

**Gründe für die Auslagerungsentscheidung beim Gebäudemanagement des WDR**

**Wirtschaftliche Vorteile einer Auslagerung**

Ausschlaggebend für die Entscheidung zur Überführung des Gebäudemanagements in eine WDR-eigene GmbH war insbesondere die Möglichkeit der Realisierung erheblicher Kosteneinsparungen. Die Unternehmensberatung Kienbaum hat hierzu im Rahmen einer zusätzlichen erweiterten Modellbetrachtung und unter Zugrundelegung eines Make-or-buy-Vergleichs für den Fall der Auslagerung des WDR-Gebäudemanagements in eine WDR-eigene GmbH einen wirtschaftlichen Vorteil von ca. 10 Mio DM pro Jahr errechnet.

Diese Einsparsumme setzt sich wie folgt zusammen:

**Synergieeffekte**

- Ca. 3,7 Mio DM resultieren aus Synergieeffekten, die durch Zusammenlegung der drei bisher getrennten Abteilungen ermöglicht werden; bisherige, durch die Zersplitterung des Gebäudemanagements in verschiedene Abteilungen erforderliche personelle Parallelkapazitäten können im Rahmen eines ganzheitlichen Gebäudemanagements zurückgeführt werden - insgesamt können dadurch 31,5 Stellen eingespart werden.

**Niedrigere Personal- und Sachkosten**

- Ca. 5,4 Mio DM ergeben sich durch um 7,5 Prozent niedrigere Personal- und Sachkosten in der GmbH, die bei konsequenter Anwendung marktorientierter Leistungskriterien bzw. durch effizientere Strukturen und ergebnisorientierte Abläufe in einem professionell gesteuerten Gebäudemanagement möglich werden.

Diesem angenommenen Kostenvorteil liegen folgende Prämissen zugrunde:

1. Eine branchenübliche Einsparquote bei der Realisierung von Outsourcing-Projekten im Bereich Gebäudemanagement sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor, die auf die spezielle Konstellation beim WDR anzupassen ist.

2. Für die WDR-Untersuchung wurde ein konkreter Make-or-buy-Vergleich durchgeführt, bei dem Angebote von professionellen Gebäudemanagementfirmen zur Übernahme des kompletten Gebäudemanagements der WDR-Gebäude in der Kölner Innenstadt eingeholt wurden. Die Angebote der Firmen, die mit Teilleistungen bereits für den WDR tätig sind, bestätigten die von Kienbaum aufgrund der Branchenerfahrung angenommene Einsparquote, die wegen der besonderen Umstände einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt von Kienbaum für die weiteren Berechnungen mit 7,5 Prozent zugrundegelegt wurde.

- Ca. 1,1 Mio DM können durch Anwendung anderer Tarifsysteme in einer GmbH eingespart werden. Berücksichtigt ist dabei, daß die neuen Tarife nur sukzessiv und nur für neu durch die GmbH eingestellte Mitarbeiter eingeführt werden können. Das heißt, für die in die GmbH übergehenden WDR-Mitarbeiter werden die bisherigen WDR-Tarife weitergezahlt; die Größenordnung von 1,1 Mio DM wurde für die Zeit nach fünf Jahren ermittelt, nach zehn Jahren ist bereits mit einer jährlichen Personalkosteneinsparung von ca. 1,9 Mio DM zu rechnen. Die Tarifeinsparungen resultieren im übrigen hauptsächlich daraus, daß der in der GmbH künftig anzuwendende Branchentarifvertrag keine Altersversorgung vorsieht.

- Weiterhin berücksichtigt sind auch zusätzliche Kosten in Höhe von jährlich ca. 0,5 Mio DM, die durch die in einer eigenständigen GmbH erforderliche Infrastruktur notwendig werden (u.a. eigenständige Personal- und Finanzverwaltung).

Ein besonderer Effekt innerhalb des WDR ergibt sich dadurch, daß die internen Kosten des Gebäudemanagements, die bisher als von den Nutzern kaum beachtete indirekte Kosten in Sammelkostenstellen geführt werden, mit der Fakturierung und Einzelbelastung durch eine eigenständige GmbH zu externen Kosten werden. Die externen Kosten werden damit zu direkten Kosten, die sich in den Etats der einzelnen Organisationseinheiten im WDR wiederfinden. Insofern wird dort auch ein deutlich höheres Bewußtsein für solche Kosten erwartet. Durch Aufgabe der Sammelveranschlagung ergibt sich insgesamt auch eine deutlich größere Kostentransparenz im WDR für Gebäudedienstleistungen.

Als weitere Argumente für ein Outsourcing des WDR-Gebäudemanagements können angeführt werden:

- Durch Auslagerung der Kann-Aufgabe „Gebäudemanagement“ wird innerhalb des WDR eine stärkere Konzentration auf die Programmaufgaben des WDR ermöglicht. Organisation, Führung und Entscheidungen des Programmunternehmens WDR werden also um die Gebäudemanagement-Aufgaben entlastet, es verbleibt mehr Kapazität für Programmfragen.

**Anwendung anderer Tarifsysteme**

**Zusätzliche Infrastrukturkosten**

**Umwandlung interner in externe Kosten erhöht Kostenbewußtsein und -transparenz**

**Weitere Vorteile der Auslagerung des Gebäudemanagements**

- Auf der anderen Seite werden die Gebäudemanagement-Aufgaben, die innerhalb des WDR naturgemäß eher als Randaktivitäten behandelt wurden, in der GmbH zu deren Kerngeschäft umgewandelt. Dies ermöglicht sowohl der Geschäftsleitung als auch den Mitarbeitern der GmbH eine umfassende Ausrichtung auf den eigentlichen Unternehmenszweck, nämlich das Gebäudemanagement für den WDR professionell zu betreiben.

- Das umfassende, vornehmlich auf das Programmgeschehen ausgerichtete Regelwerk des öffentlich-rechtlich organisierten WDR wird den überwiegend ökonomischen Anforderungen eines Gebäudemanagements nicht immer gerecht. In der GmbH kann daher eine effizientere und eigenverantwortlichere Aufgabenwahrnehmung stattfinden durch spezielle, auf die Belange der GmbH abgestimmte und im Markt übliche Regelungen.

- In einer GmbH kann auch eine unternehmerische Ausrichtung und Steuerung der Aufgaben im Bereich Liegenschaften- und Gebäudebewirtschaftung erfolgen. Dies bedeutet schnellere, an wirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Entscheidungen und eine entsprechende organisatorische Flexibilität bei der Umsetzung. Insbesondere wird auch ein renditeorientiertes Flächenmanagement der der GmbH zur Verwertung überlassenen WDR-Grundstücke und -Gebäude ermöglicht. Das heißt, bei den nicht vom WDR selbst genutzten Immobilien soll eine optimale Vermarktung erfolgen.

- Im WDR-Unternehmensverbund ergibt sich für eine Gebäudemanagement GmbH eine Verbesserung der Kompetenz für Gebäudedienstleistungen. Unter Unternehmensverbund wird dabei die Gesamtheit des WDR und der WDR-eigenen Tochtergesellschaften verstanden, die einerseits über die vom WDR gehaltenen Beteiligungen durch diesen gesteuert werden und denen somit die generelle Ausrichtung vorgegeben wird, die aber andererseits durch ihre Rechtsform deutlich verbesserte und eigenständige Möglichkeiten für die Bewältigung ihrer speziellen Aufgaben erhalten.

- Die Gebäudemanagement GmbH kann die Qualitäts- und Kostenstandards des Marktes für den WDR sichern. Bereits die Einsparpotentiale, die durch die Einrichtung einer WDR-eigenen Gebäudemanagement GmbH grundsätzlich erzielbar sind, wurden durch einen Vergleich mit Angeboten von am Markt befindlichen Dienstleistungen unterlegt. Einem solchen ständigen Vergleich mit Marktpreisen und -gegebenheiten wird sich die WDR-Gebäudemanagement GmbH auch künftig regelmäßig unterziehen müssen. Sie muß also ständig versuchen, neue Entwicklungen im Marktumfeld auch für ihre eigene Organisation zu übernehmen.

- In einer Gebäudemanagement GmbH kann der Personalbestand dieses Aufgabenbereichs im WDR-Unternehmensverbund gehalten werden. Durch den Übergang in die konzipierte Gebäudemanagement GmbH gehen die hochqualifizierten und hochmotivierten Mitarbeiter dem WDR ja nicht verloren, da die GmbH eine 100prozentige WDR-Tochter ist. Wichtig ist das Gefühl der Zugehörigkeit zum WDR-Verbund auch für die

konkret von dem Betriebsübergang betroffenen Mitarbeiter, die in vielen Jahren eine hohe WDR-Identität aufgebaut haben.

#### **Folgen des Betriebsübergangs für die WDR-Mitarbeiter**

Von der Überführung des Gebäudemanagements in eine WDR-eigene GmbH sind nach heutigem Stand ca. 250 WDR-Mitarbeiter einschließlich Auszubildender aus den Abteilungen Bauabteilung, Elektrotechnik sowie Haus- und Liegenschaftsverwaltung betroffen.

Die Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse der von der Auslagerung des Gebäudemanagements betroffenen bisherigen WDR-Mitarbeiter werden entsprechend § 613 a BGB auf die GmbH übergeleitet. Der WDR hat diesen Mitarbeitern jedoch verbindlich zugesichert, daß über die Regelungen des § 613 a BGB hinaus, der eine einjährige Weitergeltung der bisherigen arbeitsvertraglichen Konditionen vorsieht, ihre beim WDR erworbenen Rechte dauerhaft, uneingeschränkt und in vollem Umfang auch in der GmbH erhalten bleiben.

Zur Einlösung dieser Zusage wird WDR-seitig eine tarifvertragliche Regelung präferiert. Den Gewerkschaften wurde hierzu bereits frühzeitig ein Entwurf für einen Überleitungstarifvertrag vorgelegt, der umfassende, über den gesetzlichen Rahmen hinausgehende Besitzstands- und Bestandsschutzrechte für die in die GmbH übergehenden Mitarbeiter enthält. Besonders hervorzuheben sind dabei der Erhalt der Rechte aus den jeweils geltenden WDR-Tarifverträgen und Dienstvereinbarungen inklusive der Altersversorgung, ein Rückkehrrecht in den WDR für den Fall der Auflösung der GmbH sowie weiterhin die Möglichkeit, sich auf WDR-interne Stellenausschreibungen zu bewerben. Daneben werden auch innerhalb der GmbH unverändert die Chancen und Angebote für eine berufliche Weiterentwicklung der vom WDR übergeleiteten Mitarbeiter bestehen.

Die Verhandlungen mit den Gewerkschaften sind inzwischen aufgenommen worden. Die Gewerkschaften selbst haben dazu einen alternativen Tarifvertragsentwurf vorgelegt, der im wesentlichen eine Ausdehnung der WDR-Tarifverträge auf alle WDR-Tochtergesellschaften und auf sämtliche Mitarbeiter dieser Tochtergesellschaften vorsieht, also auch auf neu von Tochtergesellschaften einzustellende Mitarbeiter; eine solche Regelung, die langfristig eine Personalkosteneinsparung unmöglich machen würde, ist jedoch für den WDR kaum zu akzeptieren.

Sollte es bis zur formellen Überleitung der Arbeitsverhältnisse der Gebäudemanagement-Mitarbeiter auf die GmbH nicht zu einem Tarifabschluß kommen, wird der WDR versuchen, eine entsprechende Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zu treffen. Sollte auch dies nicht möglich sein, werden die Rechte den betroffenen Arbeitneh-

**Übergang nach § 613 a BGB**

**Erweiterter Bestandsschutz durch Tarifvertrag, Vereinbarung mit dem Personalrat oder Einzelzusagen**

merinnen und Arbeitnehmern einzelvertraglich bzw. im Vertragswerk der GmbH zugesichert werden. Jede dieser Möglichkeiten führt zu einer rechtsverbindlichen Sicherung der Besitzstands- und Bestandsschutzrechte der vom Betriebsübergang betroffenen WDR-Mitarbeiter.

**Umfassende Sicherung der Mitarbeiterinteressen spielt entscheidende Rolle für Gelingen des Outsourcing-Vorhabens**

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, daß gerade eine umfassende Sicherung der Interessen der von einem Betriebsübergang betroffenen Mitarbeitern eine ganz entscheidende Rolle für das Gelingen eines solchen Vorhabens spielt und auch von den Gremien und der Einigungsstelle verlangt wird. Der WDR ist insofern auch zuversichtlich, daß es beim Gebäudemanagement wegen dieser Sicherung nicht oder nur in ganz geringem Umfang zu Widersprüchen gegen die Überleitung der Arbeitsverträge der Mitarbeiter auf die Gebäudemanagement GmbH kommen wird bzw. daß, soweit dies doch der Fall sein wird, die dann erforderlichen Kündigungsverfahren für den WDR positiv verlaufen werden.

**Die Vertragsbeziehungen WDR/ Gebäudemanagement GmbH**

**Grundsätzliche Rechtskonstruktion**

Die Gebäudemanagement GmbH wird eine 100prozentige Tochter des WDR sein. Der Gesellschaftsvertrag wird als Unternehmensgegenstand eine Tätigkeit als „Vermieter und Dienstleister für alle Leistungen in Verbindung mit den Grundstücken und Gebäuden des WDR“ vorsehen. Das Unternehmen soll vorrangig auf Dienstleistungen für den WDR ausgerichtet sein, zulässig ist jedoch auch die Übernahme von Aufgaben für andere öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten und gegebenenfalls eine Tätigkeit für sonstige Dritte im Rahmen einer zulässigen Randnutzung. Sitz der Gesellschaft wird Köln sein.

Das Stammkapital soll unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße 10 Mio DM betragen und wird zunächst in vollem Umfang durch den WDR übernommen; eine spätere Beteiligung anderer öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten an der WDR-Gebäudemanagement GmbH soll möglich sein.

**Einzelne Vertragsbeziehungen: Immobilien-Überlassungsvertrag, Mietvertrag GmbH/WDR**

Zwischen WDR und Gebäudemanagement GmbH muß eine Vielzahl von Verträgen geschlossen werden, die Art und Umfang der von der GmbH für den WDR zu übernehmenden Aufgaben festlegen. Zunächst zu nennen ist der Immobilien-Überlassungsvertrag, in dem vereinbart wird, daß sämtliche WDR-eigenen Objekte an die GmbH verpachtet werden. Weiterhin wird festgelegt, welche Zahlungen die GmbH dafür zu leisten hat.

In engem Zusammenhang mit dem Immobilien-Überlassungsvertrag steht der Mietvertrag GmbH/WDR. Hier werden Mieten und Nebenkosten für die vom WDR im Rahmen seines eigenen Bedarfs rückgemieteten Objekte vereinbart.

Soweit der WDR WDR-eigene Gebäude nicht selbst nutzt, sorgt die GmbH – soweit zulässig – für eine Vermietung an Dritte.

Immobilien-Überlassungsvertrag, Mietvertrag GmbH/WDR sowie Mietverträge der GmbH mit Dritten sind wichtige Voraussetzungen für eine umsatzsteuerlich neutrale Realisierung der Gebäudemanagement GmbH. Nur durch diese Miet- bzw. Pachtverträge und durch den hohen Anteil von fast 20 Prozent an Fremdvermietungen der WDR-eigenen Immobilien wird es möglich, die von der GmbH für den WDR zu erbringenden Personalleistungen mehrwertsteuerfrei zu belassen; dies ist inzwischen auch durch eine formelle Anhörungsauskunft des Finanzamts Köln gesichert. Wäre eine zusätzliche umsatzsteuerliche Belastung nicht zu vermeiden gewesen, so wäre der von der Unternehmensberatung Kienbaum errechnete wirtschaftliche Vorteil einer Outsourcing-Lösung beim Gebäudemanagement entscheidend verringert worden, da der WDR dann für die bisherigen internen und dort natürlich umsatzsteuerfreien Personalleistungen bei Abrechnung durch die Gebäudemanagement GmbH Umsatzsteuer an das Finanzamt hätte abführen müssen.

Weiterhin müssen folgende Verträge geschlossen werden:

- Ein Dienstleistungs-Grundvertrag über sämtliche Gebäudedienste-Standardleistungen, wobei in der Regel feste Leistungsvolumina und Pauschalentgelte vereinbart werden sollen. Darüber hinaus auch
- Verträge über Dienstleistungen des WDR für die GmbH. Dies betrifft zum Beispiel die Betreuung der DV-Systeme der GmbH durch den WDR oder die Leistungen der WDR-Personalabteilung, die zumindest für eine Übergangszeit die Gehaltsabrechnungen für die GmbH übernehmen wird. Für den Fall, daß eine andere, insbesondere tarifvertragliche Regelung nicht zustande kommt, wird auch ein
- Überleitungsvertrag erforderlich, der sämtliche bestandsschutz- und besitzstandswahrenden Regelungen beinhalten wird.

In einem weiteren Schritt sind alle WDR-Verträge für das Gebäudemanagement mit Dritten (z.B. Reinigungs- oder Bewachungsverträge, Wartungsverträge, Mietverträge mit Dritten) auf die Gebäudemanagement GmbH überzuleiten.

Die Gebäudemanagement GmbH wird sämtliche Aufgaben des bisherigen WDR-Gebäudemanagements übernehmen. Zusätzlich wird die GmbH künftig auch ihre kaufmännischen, steuerlichen und personalwirtschaftlichen Aufgaben selbst wahrnehmen. Die Organisationsstruktur der Gebäudemanagement GmbH sieht drei Geschäftsbereiche vor, nämlich:

- Entwicklung und Planung: Diesem Bereich obliegen insbesondere die planerischen Aufgaben, die bisher in den Abteilungen Elektrotechnik und Bau getrennt wahrgenommen wurden.
- Gebäudedienste: Der Geschäftsbereich Gebäudedienste ist der zentrale Dienstleistungsbereich

**Weitere notwendige Verträge**

**Struktur der GmbH: Drei Geschäftsbereiche**

der GmbH, in ihm werden Bewachung, Reinigung, die haus- und versorgungstechnischen Arbeiten sowie die Druckerei zusammengefaßt.

- Kaufmännische Dienste, Liegenschaften und Rechtsangelegenheiten: In diesem Geschäftsbereich werden zum einen die Liegenschaftsaufgaben, zum anderen sämtliche kaufmännischen Aufgaben der Gebäudemanagement GmbH wahrgenommen.

Die im Rahmen der neuen Organisationsstruktur von den Mitarbeitern zu erledigenden Aufgaben entsprechen grundsätzlich den ihnen auch bisher im WDR übertragenen Arbeiten. Partielle Veränderungen werden sich allerdings durch Zusammenfassung von bisher getrennten Aufgaben und die dadurch erzielbaren Synergieeffekte ergeben; die Mitarbeiter der Kaufmännischen Dienste werden teilweise auch für sie vollkommen neue Aufgaben übernehmen.

#### Der Entscheidungsprozeß

Die vier im WDR durchgeführten Outsourcing-Prüfungen dauerten insgesamt fast zwei Jahre (vom Frühjahr/Sommer 1996 bis zum Jahreswechsel 1997/98). Die Prüfungen wurden durch die Unternehmensberatung Kienbaum in Zusammenarbeit mit WDR-internen Projektgruppen - Fachleute der betroffenen Bereiche - durchgeführt und jeweils durch einen Lenkungsausschuß begleitet, der sich aus Direktoren und betroffenen Hauptabteilungsleitern zusammensetzte.

Aufgrund der Empfehlungen der Lenkungsausschüsse erklärte der Intendant Ende 1997 seine Absicht, die Abteilung Dokumentation und Archive, den Bereich Planung, Service, Beratung und die Abteilung Ausstattung in interne Service-Center zu überführen und das WDR-Gebäudemanagement in eine WDR-eigene GmbH zu überführen.

Der Intendant holte im Falle des Gebäudemanagements auch das Votum eines gemischten Gremiums ein, das aus je zwei Mitgliedern des Rundfunkrats, des Verwaltungsrats und des Personalrats bestand und das sich intensiv mit den Prüfungsunterlagen befaßt hat. Das Gremium sprach sich mit den Stimmen der Vertreter des Verwaltungsrats und des Rundfunkrats und gegen die Stimmen der beiden Personalratsvertreter für eine Auslagerung des Gebäudemanagements aus.

Es mußte - sehr zeitaufwendig - zunächst ein nach dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) vorgeschriebenes Informationsverfahren und daran anschließend ein Mitbestimmungsverfahren zu der beabsichtigten Privatisierung des Gebäudemanagements durchgeführt werden. Der Personalrat hat das Vorhaben schließlich formal abgelehnt, so daß ein Einigungsstellenverfahren erforderlich wurde.

Die Einigungsstelle, die mit dem neutralen Vorsitzenden und je drei durch den WDR und durch den Personalrat benannten Vertretern besetzt war, hat nach zwei Sitzungen eine mehrheitliche Empfehlung für den Intendanten abgegeben, das WDR-Gebäudemanagement auszulagern. Die positive Empfehlung der Einigungsstelle sah unter anderem als Auflage vor, daß eine umfassende

Rechtesicherung der von der Auslagerung betroffenen WDR-Mitarbeiter durch Tarifvertrag erfolgen solle und überdies zu prüfen sei, ob nicht ein einheitlicher Tarifvertrag für alle Tochtergesellschaften des WDR geschlossen werden könne.

Im Anschluß an das Einigungsstellenverfahren teilte der Intendant am 31.7.1998 den betroffenen Mitarbeitern und dem Personalrat seine abschließende Entscheidung zur Auslagerung des Gebäudemanagements in eine WDR-eigene GmbH mit.

Im September und Oktober 1998 wurde schließlich die Zustimmung des Verwaltungsrats und des Rundfunkrats zur Gründung der Gebäudemanagement GmbH als 100prozentige WDR-Tochter eingeholt.

#### Stand der Umsetzungsaktivitäten und Ausblick

Nachdem jetzt die Zustimmung des WDR-Verwaltungsrats und auch des WDR-Rundfunkrats zur Gründung der Gebäudemanagement GmbH vorliegt, soll in den nächsten Tagen der Gesellschaftsvertrag vor einem Notar geschlossen werden. Anschließend ist die Eintragung der Gesellschaft in das Handelsregister vorzunehmen. Spätestens Anfang Januar 1999 soll ein Geschäftsführer eingesetzt werden, der die weiteren Vorbereitungen für die Geschäftsaufnahme zum 1. April 1999 verantwortlich übernimmt.

Die bisherige Befassung des WDR mit der Outsourcing-Thematik hat deutlich gemacht, daß es einen generellen Lösungsansatz nicht geben kann. Von den vier aktuell durchgeführten Untersuchungen haben drei ergeben, daß eine Auslagerung der betreffenden Betriebsteile sich nicht oder nicht in ausreichendem Umfang rechnet, daß andere als wirtschaftliche Gründe bestimmenden Einfluß haben können oder aber enge Verflechtungen zu anderen WDR-Bereichen zu beachten sind. Für diese Bereiche wurde daher entschieden, sie in interne Service-Center umzuwandeln.

Es hat sich auch gezeigt, daß bei Outsourcing-Überlegungen eine besondere Bedeutung der tatsächlichen Personalstärke eines Bereichs zukommt, für den die Auslagerungsmöglichkeiten zu prüfen sind. Eine erweiterte Fremdaufgabe kam sowohl für das Gebäudemanagement mit seinen 250 Mitarbeitern als auch für die anderen Untersuchungen nicht in Frage, weil der dabei erforderliche Abbau des bisher eingesetzten WDR-Personals innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens nicht möglich war.

Wichtige Voraussetzung für ein Auslagerungsvorhaben ist insbesondere auch die Lösung der Umsatzsteuerproblematik, da sonst die sonstigen wirtschaftlichen Vorteile des Outsourcing durch zusätzliche Mehrwertsteuerbelastungen auf die bisher in-

**Zustimmung durch Verwaltungsrat und Rundfunkrat**

**Betriebsaufnahme zum 1.4.1999**

**Kein genereller Lösungsansatz für Outsourcing möglich, immer Einzelfallprüfung nötig**

**Voraussetzung für Outsourcing: Lösung der Umsatzsteuerproblematik**

**Die Outsourcing-Prüfungen im WDR**

**Die Beteiligung des Personalrats nach dem Landespersonalvertretungsgesetz**

**Das Einigungsstellenverfahren**

ternen Personalleistungen wieder aufgezehrt werden. Beim Gebäudemanagement ist dies gelungen. Andere Fallkonstellationen könnten jedoch zu einem ganz anderen Ergebnis kommen.

**Keine weiteren  
Auslagerungen  
geplant**

Im WDR ist mit dem Abschluß der Untersuchungen und der Entscheidung zu einer Auslagerung des Gebäudemanagements eine Konsolidierung

erreicht, das heißt, es gibt zur Zeit keine weiteren entsprechenden Projekte mehr. In den kommenden Jahren sollen zum einen die näheren Erfahrungen mit diesem Projekt abgewartet werden, zum anderen auch die Erfahrungen mit der Bildung Interner Service-Center bzw. einer WDR-internen erweiterten Leistungsverrechnung, die ja auch ein wesentliches Ergebnis der bisherigen Untersuchungen war.

