

# Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcing

## Outsourcing – its Opportunities and Limits

Stephan Neubauer, Managing Partner

Viele Unternehmen lagern Geschäftsprozesse oder ganze Bereiche aus. Der Umfang des Outsourcing nimmt weltweit jährlich um zehn bis 15 Prozent zu. Für 2013 wird ein Volumen von 230 Milliarden US-Dollar erwartet. Dieser Trend macht auch vor der Pharmabranche nicht halt. Outsourcing ist für die Unternehmen eine Möglichkeit, flexible und schlanke Strukturen zu schaffen und sich dabei auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren. Dabei kommt es jedoch sehr auf die Wahl des richtigen Dienstleisters an, der die besonderen Anforderungen der Pharmaindustrie erfüllen muss.

### ZUGANG ZU KNOW-HOW, KOSTENERSPARNIS UND FLEXIBILITÄT ALS GRÜNDE FÜR OUTSOURCING.

Für den anhaltenden Trend zum Outsourcing gibt es verschiedene Gründe. An erster Stelle wird häufig das Kostenargument genannt. Eine Studie der Warwick Business School (WBS) mit 236 teilnehmenden Unternehmen aus ganz Europa sieht jedoch den Hauptgrund im Zugang zu Know-how und Ressourcen. Bei mittelständischen Pharmaunternehmen kann dies beispielsweise Detailwissen aus Verwaltungsbereichen sein. Denn zu den Kernkompetenzen der Unternehmen gehören medizinisches und pharmazeutisches Wissen, nicht aber solches über Verwaltungsprozesse. Daher werden entsprechende Tätigkeiten gern ausgelagert.

Erst an zweiter Stelle unter den Gründen für Outsourcing nannten die Teilnehmer der WBS-Studie Kostensenkungen. Dabei überrascht, dass nur 39 Prozent der Befragten den finanziellen Vorteil genau beziffern können. Das liegt daran, dass manche Outsourcingprozesse sehr komplex sind – oft mit mehreren beteiligten Dienstleistern. Die konkrete Ersparnis ist daher schwer zu berechnen. In der Praxis sehen die meisten Unternehmen bei ausgelagerten Leistungen deshalb eher die Einhaltung und sukzessive Verbesserung sogenannter Service Level Agreements als Erfolgsmaßstab an. In einer solchen Vereinbarung sind Budgets und Leistungseinheiten wie beispielsweise Bearbeitungszeiten, telefonische Erreichbarkeit oder bestimmte Liefermengen festgeschrieben. Als weiteres Argument für Outsourcing wird Flexibilität angeführt: Der Umfang der extern erbrachten Dienstleistungen kann in relativ kurzer Zeit den Markterfordernissen angepasst werden. Das auslagernde Unternehmen muss sich beispielsweise bei Nachfrageschwankungen nicht darum kümmern, Personal einzustellen oder zu entlassen.

It has become common practice for companies to outsource business processes or indeed entire business areas. The scope of outsourcing is expanding to the tune of ten to 15 percent annually across the globe. For 2013, the volume is expected to reach \$ 230 billion. The trend has, of course, not spared the pharmaceutical industry. For a given company, outsourcing offers the opportunity to create flexible and lean structures in order to concentrate on its core business. Everything depends on the choice of the right service provider, though, which needs to satisfy the requirements of the pharmaceutical industry.



Stephan Neubauer

### REASONS FOR OUTSOURCING INCLUDE ACCESS TO KNOW-HOW, COST SAVINGS, AND FLEXIBILITY.

Various reasons come to mind that explain the ongoing trend toward outsourcing. The first reason that people tend to cite is the cost argument. A survey conducted by the Warwick Business School (WBS) among 236 companies across Europe revealed, though, that access to know-how and resources is actually the main reason. In the case of small and medium-sized pharmaceutical companies, this could involve detailed knowledge in administrative areas. After all, the core competences of companies include medicinal and pharmaceutical expertise, but little know-how in regard to administrative processes. Hence, activities of this kind lend themselves to outsourcing.

Cost cuts came in second among the motives respondents of the WBS survey cited in favour of outsourcing. Surprisingly, only 39 percent of the interviewees were actually able to put the financial benefits in exact figures. This is explained by the fact that some outsourcing processes are rather complex, often involving several service providers. So pinpointing the exact amount saved can be difficult. In practice, most companies therefore tend to focus on the compliance and successive improvement of so-called service level agreements (SLA) to gauge the rewards of contracting for services. This type of agreement defines budgets and

**BESTIMMUNG DES AUSZULAGERNDEN LEISTUNGSSPEKTRUMS.** Ein Pharmaunternehmen, das die Vorteile des Outsourcing für sich nutzen möchte, muss sich zunächst Gedanken darüber machen, welche Aufgaben ausgelagert werden sollen. Prinzipiell kommt alles, was nicht zu den Grundlagen des eigenen Geschäfts gehört, für das Outsourcing in Frage. Hier könnten Pharmahersteller an Bereiche wie IT, Personalwirtschaft, Rechnungswesen, Controlling und Logistik denken. Daneben kann beispielsweise die Erstellung klinischer Studien und Anwendungsbeobachtungen ausgelagert werden, ebenso wie Qualitätsmanagement und -kontrolle der Präparate.

**OUTSOURCING BIRGT CHANCEN UND RISIKEN – AUSWAHL DES PARTNERS ENTSCHEIDEND.** Die Abgabe von Kompetenzen an externe Partner bringt nicht nur Vorteile: Zum einen müssen die neuen Prozesse zunächst optimiert werden. Daher kann es eine Weile dauern, bis sich das Outsourcing rechnet – häufig werden Zeiträume zwischen sechs Monaten und zwei Jahren genannt. Zum anderen birgt vor allem die Auswahl des Partners Risiken. Unternehmen, die Aufgaben von externen Firmen erbringen lassen wollen, sollten deren Leistungsfähigkeit vorab gründlich prüfen. Denn eine einmal eingegangene Bindung lässt sich oft nur mit hohen Kosten sowie Effizienz- und Zeitverlusten wieder lösen.

Eine besondere Herausforderung des Outsourcing, insbesondere auch für Mittelständler, liegt darin, unterschiedliche Dienstleister koordinieren zu können. Denn gerade wer mehrere Bereiche auslagert, hat es in der Regel mit verschiedenen Partnern zu tun. Daher müssen sich Firmen, die die Chancen des Outsourcing in größerem Umfang nutzen möchten, zunächst die Kompetenz aneignen, das Zusammenspiel verschiedener externer Leistungserbringer effizient zu managen. Dazu können Unternehmen auch mit Outsourcing-Beratern zusammenarbeiten, die bei der Koordination der Partner helfen und gegebenenfalls auch Dienstleister für bestimmte Geschäftsbereiche vermitteln.

Im Pharmabereich kommt der Auswahl des richtigen Partnerunternehmens eine besonders große Bedeutung zu. Deutlich wird dies am Beispiel der Logistik: Verpackung, Lagerung und Transport von Medikamenten stellen für den Dienstleister eine Herausforderung dar und bergen eine große Verantwortung. Schließlich hängt die richtige Wirkung von Arzneimitteln auch davon ab, ob sie fachgerecht gelagert und transportiert wurden. Die logistischen Prozesse müssen daher lückenlos dokumentiert werden. Bei Präparaten, die gekühlt transportiert werden müssen, ist zudem darauf zu achten, dass der Outsourcing-Partner eine unterbrechungsfreie Kühlkette gewährleistet. Das beginnt bereits bei der Lagerung und Verpackung. Um die Medikamente dann bei der korrekten Umgebungstemperatur zu befördern, sind geeignete Versandkartons und Kühlfahrzeuge notwendig.

**AUSBLICK: INTERNATIONALISIERUNG VERSTÄRKT TREND ZUM OUTSOURCING.** Die aktuelle Tendenz, Dienstleistungen auszulagern, wird anhalten: 60 Prozent der in der WBS-Studie Befragten glauben, dass ihr Unternehmen die Outsourcing-Aktivitäten auf dem derzeitigen Niveau halten oder weiter steigern wird. Die zunehmende Internationalisierung verstärkt diesen Trend: Immer mehr Firmen wollen auf ausländischen Märkten

specifies service units such as processing times, service hours of the telephone support or certain delivery quantities. Another argument cited in favour of outsourcing is flexibility: The scope of externally provided services can be adjusted within a relatively short period of time to meet the market requirements. For instance, the company doing the outsourcing will not have to worry about hiring or firing staff in response to demand fluctuations.

**IDENTIFICATION OF THE SERVICE SPECTRUM TO BE OUTSOURCED.** A pharmaceutical company wishing to take advantage of the outsourcing option needs to clarify first of all which tasks are actually to be outsourced. In theory, anything that does not form an integral part of the proprietary business could be externally contracted. For a pharmaceutical company, such areas may include IT, human resources, accounting, controlling and logistics. In addition, it could use independent contractors to conduct clinical studies and post-marketing surveillance or to handle the quality management and control of pharmaceutical products.

**OUTSOURCING HARBOURS RISKS ALONG WITH THE OPPORTUNITIES – CHOOSING THE RIGHT PARTNER IS OF THE ESSENCE.** Delegating competences to external contractors comes with its own set of issues: For one thing, the new processes will have to be optimised before they kick in. So it can take a while before outsourcing pays off – with time spans quoted in this context ranging anywhere from six months to two years. Secondly, the choice of contractor harbours risks. Companies that intend to have certain tasks handled by external providers should thoroughly review their performativity ahead of time. Once you have entered into a business liaison, severing the ties can involve considerable costs in terms of money, time and efficiency.

A particular challenge associated with outsourcing, especially for small and medium-sized enterprises (SME), is the ability to coordinate different service providers. Particularly when you outsource several areas you tend to deal with various contractors. Companies wishing to take advantage of the outsourcing option on a larger scale should therefore start by acquiring the competence to effectively manage the interaction of various external service providers. Companies may also collaborate with outsourcing consultants that help them with the coordination of contractors, and that may possibly broker the contact to eligible service providers for certain business areas.

In the pharmaceutical sector, selecting the right contractor attains particular significance. A case in point is logistics: Packaging, storing, shipping medical products can pose a serious challenge for service providers and involve a great deal of responsibility. After all, the intended effect of a given drug depends not least on whether it was properly stored and shipped. This necessitates uninterrupted documentation of the logistics processes. With drugs requiring refrigerated transportation, it must be ensured that the independent contractor can guarantee uninterrupted refrigerated handling. The latter starts with storage and packaging: Hauling drugs at the correct ambient temperature presupposes availability of suitable shipping containers and refrigerated vehicles.

präsent sein. Diese Unternehmen sind zum Beispiel nicht ausreichend mit der Steuergesetzgebung oder dem Arbeitsrecht des Ziellandes vertraut. Der Bedarf an Partnern, die Bereiche wie Rechnungslegung und Personal übernehmen, ist dementsprechend hoch. Diese Entwicklung wird die Unternehmensstrukturen weiter verändern. In Zukunft wird die Fähigkeit, in einem Netzwerk von Dienstleistern zu arbeiten, eine Kernkompetenz insbesondere international tätiger Mittelständler sein.

**optegra:hhkl GmbH + Co. KG,  
D-50931 Köln,  
[www.optegrahkl.de](http://www.optegrahkl.de)**

**OUTLOOK: INTERNATIONALISATION IS BOOSTING THE OUTSOURCING TREND.** The ongoing tendency to outsource services is here to stay: Six out of ten WBS survey respondents believe that their company will maintain the current outsourcing level or indeed raise it. The intensifying internationalisation is boosting the trend. More and more companies wish to enter foreign markets. Yet few of these companies are sufficiently familiar with fiscal or labour legislation in a given target country, among other things. Accordingly, the need for partners who could take over areas such as invoicing and personnel is rather high. This development will wreak further changes on corporate structures. Especially for internationally active SMEs, the ability to work in a network of service providers will represent one of the future core competences.

**optegra:hhkl GmbH + Co. KG,  
D-50931 Köln,  
[www.optegrahkl.de](http://www.optegrahkl.de)**