



Zusammenfassung: PR02 Wie funktioniert Outsourcing wirklich ?

<https://pharmaaudio.de/pr02>

... und wie könnte es sein ?



Wikipedia:

„Outsourcing bzw. Auslagerung bezeichnet in der Ökonomie die **Abgabe von Unternehmensaufgaben** und -strukturen an externe **Dienstleister**. Es ist eine spezielle Form des Fremdbezugs einer bisher intern erbrachten Leistung, wobei **Verträge** die Dauer und den Gegenstand der Leistung fixieren.“

Merkmale des Outsourcing sind Aufgaben, Dienstleister und Verträge:

- Aufgaben können nur vergeben werden, wenn sie hinreichend definiert sind.
- Dienstleister müssen in der Lage sein, diese Aufgaben zu übernehmen
- Verträge müssen die Inhalte und den Rahmen der Zusammenarbeit beschreiben.

Motive des Outsourcing können sein:

- Einsparung eigener Kosten
- Technologische Expertise und Ausrüstung nicht in-house verfügbar
- Ressourcen wie Personal oder Gebäude nicht in ausreichendem Umfang verfügbar oder nicht schnell genug zu etablieren
- *Contingency planning*, d.h. Vorsorge für unerwartete Umstände („Plan B“)

Randbedingungen (*constraints*) des Outsourcing können sein:

- Qualifiziertes Personal auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite
- Zeitlicher Vorlauf zur Qualifizierung des Auftragnehmers und der Verhandlung von Verträgen
- Kaufmännische Verträge und Quality Agreements / Verantwortungsabgrenzungen
- Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen
-

Risiken des Outsourcing können sein:

- Mangelnde Präzision in den Zielen und Aufgabenabgrenzungen
- Unzureichende *Responsiveness* auf beiden Seiten
- Unbefriedigende Zuverlässigkeit bei Qualität der Dienstleistung, Kosten und Timelines
- Offenlegung von internem Know-how gegenüber Auftragnehmer (*Intellectual Property*)

Die Festlegung von Aufgaben, die zum Outsourcing geeignet erscheinen oder für die zwingend ein externer Partner vorzusehen ist, setzt zunächst voraus, dass intern die eigenen Abläufe und Geschäftsprozesse sehr genau bekannt sind.

Case #1:

Im eigenen Berufsleben gab es natürlich zahlreiche Beispiele, die einen schmerzhaften aber umso nachhaltigeren Lerneffekt herbeigeführt haben:

Es ging um ein Produkt, das in dem jeweiligen Markt eine Alleinstellung hat (also konkurrenzlos ist).

Für dieses Produkt wird ein sehr spezielles Primärpackmittel benötigt, das bei einem der wenigen Lieferanten eingekauft wird.

Die Anregung, aus *contingency* Erwägungen (um die Marktversorgung und damit den Umsatz sichern zu können), einen zweiten Lieferanten zu qualifizieren, wird mit der Begründung abgelehnt, der Bedarf wäre kapazitätsmäßig leicht mit einem Lieferanten abzudecken, oder ob man etwa glauben sollte, dieser Lieferant explodiert plötzlich ?

8 Wochen später machte eine Staubexplosion den Lieferanten lieferunfähig und damit den eigenen Umsatz für mehrere Monate zunichte.

Die verantwortliche Abteilung mit der wohlklingenden Bezeichnung *strategic sourcing* hat da ihrem Namen eher keine Ehre gemacht.



Pharmas & Regs: Der Podcast für die Pharma-Industrie und ihre Beschäftigten. Rango Dietrich und gelegentliche Gäste berichten, diskutieren und wundern sich über die praktischen Umstände im CMC Bereich der Pharma-Industrie. Unabhängig, ungewohnt und unregelmäßig mit Einsichten, Aussichten und Regelwerken bringt Pharmas & Regs die Dinge auf den Punkt.

Pharmaaudio @ PharmDev Innovations, Im Tiergarten 16, 78465 Konstanz, T +49 7531 43675



Daran scheitert der Erfolg eines Outsourcing Vorhaben ziemlich häufig. Es hat sich dazu bewährt, im Sinne einer SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) Analyse die Risiken und Chancen sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Viel zu oft wird Outsourcing (und ebenso *sourcing* oder *procurement* also Beschaffung) als ein Prozess verstanden, bei dem man eine Aufgabe über den Zaun wirft (dann kann man sich ja erstmal um andere Dinge kümmern), eine Weile wartet und dann das Ergebnis zurückgeworfen bekommt – und sich wundert, dass das Ergebnis so gar nichts mit dem zu tun hat, was man sich vorgestellt (aber nie festgelegt) hat.

Daher: Outsourcing Aktivitäten benötigen eine klare Strategie und hoch qualifiziertes Personal auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite, welches in der Lage ist, ein effektives Monitoring der Aktivitäten zu betreiben. Bloßes „Über-den-Zaun-werfen“ eines Jobs reicht offenbar nicht aus.

Dabei wird dann leicht übersehen, dass Pharma-Outsourcing im CMC Bereich nicht primär durch Kosten motiviert wird. Auch Personalkosten lassen sich dadurch nicht kurzfristig senken, weil das eigene Personal, das dadurch eingespart wird, durch hochqualifizierte (und hoffentlich entsprechend bezahlte) Outsourcing Monitore ersetzt werden muss.

Einer der wesentlichen **Erfolgsfaktoren** (übrigens nicht nur bei Outsourcing Aktivitäten) ist damit eine solide und kommunizierte **Strategie** für das auftraggebende Pharma-Unternehmen: was ist das Unternehmensziel und wie (und vor allen Dingen: wie schnell) soll es erreicht werden ?

Ist man bereit, riskante frühe Investments (*high investment early* Konzept) zu tätigen (z.B. einen zweiten Service Provider zu qualifizieren, der im Moment nicht benötigt wird, um im Ernstfall gerüstet zu sein: *business continuity*) oder zieht man es vor, immer nur reaktiv (heute nennt man das wohl: *agil*) vorzugehen und damit u.U. sehr viel Zeit, Geld und Umsatz zu verlieren ?

Bei der Bundeswehr gab es seinerzeit die Mahnung: „operative Hektik ersetzt geistige Windstille“.

Ein bisschen wie schadet nie,
ein bisschen was lehrt uns das,
ein bisschen wann zeigt was man kann
ein bisschen Ziel nützt uns viel.

Case #2:

Auch in anderen Branchen treten solche Effekte auf.

Bekanntes Beispiel: der Flugzeughersteller Boeing bei der Entwicklung des Typs 787 (Dreamliner).

Die Outsourcing Aktivitäten liefen so unkoordiniert ab und offenbar ohne genaue Kenntnis der eigenen Prozesse und Kompetenzen, dass sich die Auslieferung um viele Monate verzögerte und damit viele Millionen US Dollar an Umsatz „verbrannt“ wurden.

Jim Albaugh, Chief of Commercial Airplanes at Boeing, erklärte im Januar 2011 "We spent a lot more money in trying to recover than we ever would have spent if we'd tried to keep the key technologies closer to home."



Pharmas & Regs: Der Podcast für die Pharma-Industrie und ihre Beschäftigten. Rango Dietrich und gelegentliche Gäste berichten, diskutieren und wundern sich über die praktischen Umstände im CMC Bereich der Pharma-Industrie. Unabhängig, ungewohnt und unregelmäßig mit Einsichten, Aussichten und Regelwerken bringt Pharmas & Regs die Dinge auf den Punkt.

Pharmaaudio @ PharmDev Innovations, Im Tiergarten 16, 78465 Konstanz, T +49 7531 43675