

Outsourcing mit Transparenz und Kontrolle

Mit Nutzung von SaaS neue Wege gehen



von Dieter Trautmann,
Geschäftsführer der Company 4
Marketing Services GmbH

Outsourcing von Geschäftsprozessen ist für das Pharma-Marketing kein neues Thema: Das betrifft „Customer-Care-Dienstleistungen“, „Leasing-Außendienste“, „Einkauf sowie Logistik von Werbemitteln und Infomaterialien“ und vieles mehr. Mit dem Einsatz aktueller web-basierter Geschäftsmodelle werden faszinierende neue Möglichkeiten im Rahmen des Outsourcings von Geschäftsprozessen eröffnet.

In den zurückliegenden Jahren wechselten sich in der hiesigen Pharma-Landschaft Trends zur Auslagerung von Geschäftsprozessen ab mit gegenläufigen Phasen zur Wiedereingliederung bzw. zum Festhalten, gar zum Ausbau von „Bewährtem“. Weltweit ist die Entwicklung klar: allein in Europa wurde im Jahr 2000 etwa 30% der gesamten Unternehmensausgaben in die Auslagerung von Unternehmensfunktionen an externe Dienstleister investiert. Dieser Prozentsatz soll auf 36% bis zum Jahr 2010 und 45% bis zum Jahr 2025 ansteigen (1). Im außereuropäischen Bereich ist der Anteil noch größer.

„Business Process Outsourcing“ und Kerngeschäft

„Business Process Outsourcing“ (BPO) ist eine relevante Teilmenge des Outsourcings und bezeichnet das Auslagern von Geschäftsprozessen (in Abgrenzung zur Auslagerung von Organisationsteilen). Manchmal wird mit dem Geschäftsprozess auch das zugrunde liegende IT-System outgesourced, häufig ist die Outsourcing-Entscheidung aber auch die Gelegenheit zur grundsätzlichen Aktualisierung überkommener Business-Software.

Vornehmlich werden Supportprozesse ausgelagert, die nicht differenzierend im Wettbewerb sind, so dass sich das Auslagerungsunternehmen dadurch vermehrt auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Erfolgreiches BPO kann Unternehmen nachhaltig in ihrer Effektivität und Effizienz steigern und somit zum geschäftlichen Erfolg beitragen. Zugleich werden durch die Prozess-Auslagerung Betriebsrisiken auf den BPO-Dienstleister übertragen. So verbessern auslagernde Unternehmen ihre Möglichkeiten, strategisch handeln zu können ohne sich operativ zu belasten und werden dadurch transparenter und beweglicher.

Die ausgelagerten Supportprozesse sind wiederum für den Dienstleister das eigentliche Kerngeschäft. Er kann durch Standardisierung der eigenen Kernprozesse eine effiziente Kostenoptimierung mit geringer Fehlerrate erreichen. Durch optimale Auslastung der eigenen Systeme und Abläufe entstehen Skaleneffekte, die wieder Kostenvorteile für den Dienstleister darstellen. Für Auslagerungsunternehmen und Dienstleister resultiert auf diese Weise regelmäßig eine Win-Win-Situation.

Die Idee des BPO ist nicht neu. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts wurden Unternehmensfunktionen aus den Bereichen Finanzierung, Buchhaltung, Logistik und Recht an spezialisierte Dienstleister ausgelagert.

Auffallend ist, dass kleinere Unternehmen sich bislang vergleichsweise wenig am Auslagerungsgeschehen beteiligen und wenn, dann lagern sie eher an Unternehmen im regionalen

PM-eReport

Kontakt zum PM-Report: Redaktion: 030/44279-74 • Anzeigen: 030/44279-72 • E-Mail: anzeigen@pm-report.de • Internet: www.pm-report.de

Umfeld aus. Große Unternehmen lagern dagegen vergleichsweise häufig auch an Anbieter aus dem restlichen Bundesgebiet sowie dem europäischen und nicht europäischen Ausland aus (2). Insgesamt werden folgerichtig unterstützende Prozesse (sekundäre Prozesse) aus den Unternehmen häufiger ausgelagert als Prozesse, die den Kern der Unternehmenstätigkeit betreffen (primäre Prozesse). Fachkräftemangel spielt in größeren Unternehmen mittlerweile für die Auslagerungsentscheidung eine wichtige Rolle.

Der Möglichkeit zum Zugriff auf Spezialistenwissen wird von auslagernden Unternehmen die höchste Priorität zugewiesen. Es folgen Konzentration auf das Kerngeschäft, flexiblere Kapazitätsanpassungen und Kostenvariabilisierung. Von geringerer Bedeutung sind externe Impulse auf Innovationen, schnellere Prozesse sowie Umsatzsteigerungen.

Als wichtigsten Hinderungsgrund nennen Unternehmen vermutete Einschränkung der Flexibilität. Es folgen Befürchtungen vor Kostensteigerung, Verlust von Know-How und langsameren Prozessen. Insgesamt weniger von Bedeutung sind mögliche Umsatzeinbußen, Nichterkennen von Marktchancen und ungenutzte Synergien.

Outsourcing-Trends 2010: es geht schon lange nicht mehr allein um Kosten

Es sind beim Outsourcing nicht mehr nur die Kosten oder der schnelle Return-on-Investment, die den Trend vorantreiben. Die Unternehmen achten zunehmend auf eine langfristige Wertschöpfung.

Eine aktuelle Studie von Cognizant in Zusammenarbeit mit der britischen Warwick Business School vom Herbst 2009 (3) zeigt, dass sich die Motivation für Outsourcing-Projekte verändert. 64% der Befragten aus 260 Großunternehmen in sechs europäischen Regionen gaben an, durch Auslagerung von Geschäftsprozessen auf Qualifikationen zurückgreifen zu können, die ihnen intern nicht zur Verfügung stehen. Reine Kosteneinsparungen stehen nur bei 41% der Auslagerungsprojekte im Vordergrund. Damit ist den Verantwortlichen ebenso wichtig, über den Dienstleister Zugang zu innovativen Prozessen und Praktiken zu erhalten. Weitere 40% lagern

Geschäftsprozesse aus, um interne Hardware- und Human-Ressourcen freizulegen.

Die folgenden 4 Trends werden vermutlich die Outsourcing-Landschaft ab 2010 nachhaltig verändern:

1. Langfristige Wertschöpfung

Die Auslagerung von Prozessen hilft Unternehmen, interne Kapazitäten zu befreien. Diese stehen in der Folge zusätzlich für das Kerngeschäft zur Verfügung. Zudem bietet der zu den Anforderungen passende Dienstleister über das selbstverständliche Branchenwissen hinaus idealerweise auch die Expertise, die das Auslagerungsunternehmen aus Zeit- und Kostengründen nicht eigenständig aufbauen kann oder will. Auf diese Weise erhält es durch den externen Partner breiteren Zugriff auf neueste Technologien und Innovationen im jeweiligen Geschäftsfeld.

2. Kompakte, stark fokussierte Verträge

Um flexibler zu werden und schneller evaluieren zu können, welche Geschäftsprozesse sich verändern, werden immer zahlreichere Outsourcing-Verträge mit einer zunehmenden Zahl von Dienstleistern abgeschlossen. Dies erhöht die Anforderungen an eine integrierende Plattform zur Steuerung der hybriden Dienstleistungsvielfalt und zugleich an die Interoperabilität der Dienstleister.

3. Breitere Akzeptanz

Outsourcing wurde lange Zeit ausschließlich von großen Unternehmen praktiziert. Mittlerweile ist die Akzeptanz für Outsourcing jedoch auch unter kleinen und mittleren Unternehmen gestiegen und wird sich 2010 weiter überproportional entwickeln. Gute Erfahrungen großer Unternehmen mit professionellen Anbietern lassen Bedenken anderer schrumpfen. Dieser Trend verstärkt sich durch die Wahrnehmung weiterer Geschäftsnutzen (z.B. im Verlauf von Expansionsprozessen in andere Länder), da die Kostenoptimierungspotentiale kleiner und mittlerer Unternehmen begrenzt sind.

PM-eReport

Kontakt zum PM-Report: Redaktion: 030/44279-74 • Anzeigen: 030/44279-72 • E-Mail: anzeigen@pm-report.de • Internet: www.pm-report.de

4. Globalisierte Prozesse

Internationalisierung wird für das Outsourcing weiterhin eines der stärksten Argumente sein. Web-gestützte Prozesse führen zu einer völlig neuen Ortsunabhängigkeit. Durch globale Kollaborationsprojekte können Geschäftsprozesse rund um die Uhr bearbeitet werden. Auch hierdurch entsteht eine Fülle von Anforderungen an eine international integrierende Plattform.

Diese Trends bedingen den Bedarf nach direkteren, flexibleren und vor allem umfassenderen IT-Lösungen als traditionelle Business-Software leistet, die mit vielen Schnittstellen zu zahlreichen Parteien, nachfolgend umständlichen Prozessen und verschiedenen Informationsständen bei den unterschiedlichen Teilnehmern nur unzureichend den neuen Ansprüchen genügt.

Im Megatrend: SaaS - Software as a Service

Der Lösungs-Ansatz: Es ist noch weit verbreitete Praxis, dass gerade Konzerne erhebliche IT-Kapazitäten und damit Fixkosten-Blöcke lokal bei sich aufbauen, auch und gerade für die Steuerung outgesourcter Logistik-Aktivitäten. Weltweit kommt die Nachfrage nach „Software as a Service“ mittlerweile kräftig in Fahrt. Laut einer Studie von Saugatuck Technology nutzen bis 2010 etwa 75% aller Unternehmen in den USA mindestens eine Lösung zur Miete.

Das bedeutet, dass der Anwender eine über ein Web-Frontend universell verfügbare Software mietet, statt sie zu besitzen und lokal zu implementieren. Immer mehr Anwender sehen die Vorteile des Mietmodells: SaaS-Angebote bieten eine höhere Preistransparenz als stationäre Angebote. Ein hoher Fixkostenblock, der für lokal implementierte Software notwendig ist, kann komplett variabilisiert werden. Übliche Applikationen sind ERP-Software, CRM-Software und professionelle Marketing- und Logistik-Software wie HyBizz! der Company 4 Marketing Services (C4).

Speziell in Zeiten konjunktureller Unsicherheit steigt das Interesse an SaaS: mit dem Mietmodell können Anwender ihre kurzfristigen Ausgaben senken, Anwendungen im Vorfeld testen und einen Großteil des Investitionsrisikos an den Dienstleister weiterreichen.

SaaS versus ASP

Die grundlegende Idee ist sowohl bei SaaS als auch beim ASP (Application Service Providing), Software als Dienstleistung basierend auf Internet-Technologien bereitzustellen.

Der wesentliche Unterschied liegt im Bereich des Customizings. ASP-Angebote sind in hohem Masse standardisiert (90-100%), SaaS-Lösungen werden regelmäßig an die konkreten Bedürfnisse des Kunden angepasst. Pauschal betrachtet ist ASP für simple IT-Anwendungen geeignet (es gibt nur wenig Möglichkeiten auf individuelle Anforderungen einzugehen, d.h. der Kunde muss sich auf das System einstellen), während SaaS im komplexeren Lösungsgeschäft seinen Platz hat. Hier sind weitgehende Programmierungen und Anpassungen möglich (kurz: hier wird das System auf den Kunden eingestellt).

Vorreiter für „Web-to-Logistics“: 10 Jahre HyBizz!

Unter der Bezeichnung „HyBizz!“ von C4 steht eine individuell konfigurierte „Personal Business Platform“ (www.hybizz.de) als kostenloses „Add-on“ zu den an das Unternehmen outgesourcten Logistik-Leistungen zur Verfügung, mit Zugriff auf eine Vielzahl nützlicher Features. Für jeden Kunden wird ein eigener geschützter Account eingerichtet, dessen Zugang dieser allein kontrolliert. HyBizz! ermöglicht ein umfassendes Controlling und Monitoring aller über den Dienstleister abgewickelten Aktivitäten. In einer integrierten benutzerfreundlichen Order-Plattform können Außendienst-Mitarbeiter des Kunden die für ihre Arbeit benötigten Materialien und die erforderliche Ausstattung per Warenkorb bestellen, ganz wie vom Online-Shopping gewohnt.

Die Kern-Nutzen für den Kunden:

- Der Logistik-Partner ist - global - von überall erreichbar und rund um die Uhr geöffnet.
- Es herrscht durchgehend volle Transparenz über alle Projekte, in Real-Time.
- Es gibt eine zentrale Informationsdrehscheibe (Hub) für multidisziplinäre Beteiligte.

Durch ein filigranes System von Rollen und Rechten wird sichergestellt, dass der User, der

PM-eReport

Kontakt zum PM-Report: Redaktion: 030/44279-74 • Anzeigen: 030/44279-72 • E-Mail: anzeigen@pm-report.de • Internet: www.pm-report.de

sich mit seinem Passwort einloggt, die ihm zugeordnete Umgebung vorfindet, damit nur das sieht, was er sehen soll und nur das machen kann, was er machen soll. Auf diese Weise können alle Beteiligte (Außendienst, Innendienst, Paketdienste, Messebauer, Werbeagenturen und zahllose weitere) jeweils aus ihrer dedizierten Umgebung strukturiert und ohne Time-Lag und die damit verbundenen unterschiedlichen Informationsstände zusammenarbeiten.

HyBizz! - Features

Alle Artikel sind mit Abbildung geführt und stets online aktuellen Beständen. Es können Budgets hinterlegt werden und/oder individuelle Höchstmengen, Lagermindestbestände, deren Unterschreitung eine eMail-Benachrichtigung auslöst, so dass die Artikel nie Out-of-Stock gehen müssen. Versandhistorie mit den Tracking-Informationen der Paketdienste. Es gibt ein Linien-Versand-Modul für Quartals-Zustellungen für Außendienstlinien. Weiter integriert sind: ein Lagerbestands-Bereinigungs-System mit Identifizierung von „Slow-Movern“. Reservierungstool für Veranstaltungen und Kongresse, Kennzeichnungen für Sperrungen und Quarantäne, Umfangreiche Statistik-Pakete.

Vor einem Jahr fertig geworden ist ein neues Kampagnen-Tool, das für einen global operierenden Konzern weltweit den Bedarf an Werbemitteln und Informationsmaterialien von Regionalbüros, Niederlassungen und Shops erfasst und so eine optimierte Mengenplanung und punktgenaue Bestellungen (Purchasing-on-Demand) ermöglicht. Im Ergebnis werden Überproduktionen vermieden und eine zuverlässigere Planung ermöglicht.

Seit kurzem gibt es ein Verleih-Modul mit Kalender- und Reservierungsfunktion, das Versand und Rückholung von Ausrüstungsgegenständen wie Displays, Foldständen, etc....zuverlässig steuert, die üblicherweise nur in begrenzter Anzahl zur Verfügung stehen.

Das gesamte System kann durch weitere Features für den individuellen Bedarf des Kunden ausgestattet und konfiguriert werden (Customization). Ein Access vom IntraNet des Kunden ist jederzeit realisierbar, genauso wie die Gestaltung im

Corporate Design des Kunden, so dass der User gar nicht merkt, wenn er den Server wechselt. Im Ergebnis wird mehr direkte Verantwortlichkeit in der Peripherie (beim AD-Mitarbeiter) bei mehr Transparenz in der Zentrale erreicht.

Weitere Option ist ein „Attached Merchandising Shop“: Mit einem Klick können z. B. Patienten-Service-Materialien von der geschützten B2B-Plattform in einen öffentlich zugänglichen B2C-Shop z.B. auf der Homepage des Auslagerungsunternehmens verschoben werden.

Schon lange umfasst HyBizz! weitere Module: ein Event-Modul für die Organisation von Veranstaltungen und Kongress-Beteiligungen. Damit werden die Prozessführung gestrafft und organisatorische Details für alle Beteiligte transparenter, speziell bei Veranstaltungsreihen (z. B. Regionale Fortbildungsveranstaltungen) mit erheblichem Koordinationsbedarf.

Auch gab es von Anfang an ein Dialog-Modul, das ein präzises Monitoring aller Direktmarketing-Aktionen ermöglicht, inkl. Rücklaufbearbeitung, Zielgruppen-Administration und Porto-Optimierung. Lettershop-Anschluss (Web-to-Mail) ist integriert. Aktuell wird es zum CRM-Modul ausgebaut.

Mit dieser Plattform werden „Integrierte Services“ unter Einbeziehung verschiedenster User-Gruppen möglich, die im ersten Schritt die gesamte Supply-Chain für Werbemittel und Informationsmaterialien umfassen. Im Zuge der Zusammenarbeit zwischen Auslagerungsunternehmen und Dienstleister können weitere Module freigeschaltet und kundenspezifisch konfiguriert werden. Damit erfüllt HyBizz! vom Ansatz her alle Anforderungen an eine integrierende Plattform, die sich aus den aufgezeigten 4 Trends zum Outsourcing stellen.

HyBizz! und „Software as a Hub“

Mit der neuen Version 2.0 der HyBizz! wird die Plattform erstmals für das Geschäftsmodell SaaS geöffnet und stellt sich den Anforderungen aus den großen Outsourcing-Trends. Das Modell kann man sich vorstellen wie ein Luftverkehrs-Drehkreuz: ein großer Flughafen, der Fluggäste, Airlines, Kfz-Leasing-Gesellschaften, Reisebe-

PM-eReport

Kontakt zum PM-Report: Redaktion: 030/44279-74 • Anzeigen: 030/44279-72 • E-Mail: anzeigen@pm-report.de • Internet: www.pm-report.de

darfsanbieter, Gaststätten und eine Vielzahl weiterer Franchise-Partner miteinander strukturiert in Beziehung setzt.

Mit „Software as a Hub“ eröffnen sich für Auslagerungsunternehmen neue Optionen: HyBizz! kann jetzt auch Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, die z. B. zur weltweiten Versorgung lokal mit anderen Logistik-Dienstleistern als C4 arbeiten oder auch weitere Dienstleister mit hybriden Dienstleistungen über eine einheitliche Plattform steuern und koordinieren wollen.

Weitere Projekte auf der Agenda: Monitoring von Call-Center-Dienstleistungen, Web-to-Print: Mit Print-on-Demand über einen Web-basierten Printshop wird für die Kunden eine weitere Möglichkeit geschaffen, Fixkosten zu variabilisieren. PDF-Files können hochgeladen und archiviert werden, die dann von autorisierten Mitarbeitern abrufbar sind und auf Bedarf gedruckt und gegebenenfalls verschickt werden.

Und laufend werden faszinierende weitere Web-Entwicklungen universeller nutzbar, eine Auswahl: Integration der Business-Plattform in die Multimedia-Kommunikation des Außendienstes beim Arzt; Übersetzung der Order-Plattform in XML, so dass Transaktionen auch per Handy möglich werden; Aufbau eines HyBizz!-Forums (Intra-Corporate Social-Media-Tool), usw. usw.....

Fazit:

BPO eröffnet auch dem Pharma-Marketing eine Fülle neuer strategischer Möglichkeiten, über die Variabilisierung von Fixkosten hinaus. Dabei ist wichtig, dass Auslagerungsunternehmen und Dienstleister von Anfang an eine langfristige strategische Win-Win-Entwicklung anstreben.

Im Verbund mit individualisierten SaaS-Lösungen werden (auch globale) Real-Time-Transparenz und Kontrolle über die ausgelagerten Geschäftsprozesse in der Regel signifikant verbessert. Zugleich eröffnet sich die Möglichkeit, auf unkomplizierte Weise das riesige Potential des Internets und die Flut von bevorstehenden innovativen Entwicklungen - ohne eigene Res-

ourcen dafür aufbauen zu müssen - für das eigene Geschäft nutzbar zu machen.

Natürlich ist Outsourcing vornehmlich ein Thema für Unternehmen, die ihre Fixkosten entlasten wollen. Outsourcing eignet sich aber auch mehr und mehr gerade für Unternehmen, die nach modernen Antworten und besseren Lösungen suchen, die nicht still stehen, z. B. Unternehmen in Expansion (Aufbau und Globalisierung) und Unternehmen, die Marketing- und Prozess-Innovationen auf der Agenda haben.

- (1) Riedl,R., Kepler,J.: Information Management & Consulting 18 (2003)
- (2) FAZIT Unternehmensbefragung Sommer 2008
- (3) <http://www.quantifyingoutsourcingbenefits.com>