

M. Schwarz, M. Pfeiffer

# Outsourcing in der kosmetischen Industrie

## Die Verlagerung von Unternehmensressourcen als Steuerungsinstrument

Mit dem Begriff Outsourcing wird die Durchführung und Erbringung betrieblicher Funktionen und Leistungen durch externe Dritte beschrieben. Die Auslagerung erfolgt in der Regel für einen längeren, genau definierten Planungshorizont. Outsourcing liegt nicht vor, wenn zur Behebung von kurzfristigen Kapazitätsengpässen Dritte eingeschaltet werden. Als strategisches Instrument kann es dazu dienen, Ressourcen für wichtige Unternehmensaufgaben freizusetzen, Innovationen zu beschleunigen und eine effektivere Kostenkontrolle zu ermöglichen.

Die Wortneubildung Outsourcing setzt sich zusammen aus den englischen Begriffen „Outside“ und „Resourcing“. Seinen Anfang fand das Outsourcing in der Informationsverarbeitung. Aufgrund wirtschaftlicher Überlegungen wurden Teilbereiche von EDV-Abteilungen, z. B. die Programmierung, die Systembetreuung, die Anwenderschulung etc. auf externe Dienstleistungsunternehmen übertragen. Heute ist Outsourcing der Überbegriff für die geplante und auf längere Zeit angelegte Verlagerung von betrieblichen Funktionsbereichen auf externe Firmen. Die Verantwortung für die Leistungserbringung liegt dabei vollständig beim externen Unternehmen. Alle erforderlichen Dienstleistungs- und Produktionsfaktoren wie z. B. maschinelle Einrichtungen, qualifizierte Mitarbeiter, Verfügbarkeit von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, die Konditionen der Materialbeschaffung und das Lohn- und Gehaltsniveau hat der Outsourcingpartner zur Verfügung zu stellen und zu verantworten. Dies ist eine wichtige Abgrenzung z. B. gegenüber anderen Modellen wie dem Personalleasing, bei dem Arbeitskraft und Gehaltskonditionen der Leasinggeber, Materialien, Werkzeuge, Arbeitsmittel und Produktionseinrichtungen aber der Leasingnehmer zur Verfügung zu stellen und zu bezahlen hat. Ebenso fällt das Prozeß- und Arbeitser-

gebnis unter das Betriebsrisiko des Leasingnehmers.

### Formen des Outsourcing

Outsourcing ist ein Instrument zur Steuerung der Wertschöpfungskette und zur Optimierung der Finanz- und Kostensituation. Durch die Lean-Business-Philosophie wurde Outsourcing als Werkzeug zur Restrukturierung von Unternehmen und Unternehmensprozessen eingesetzt. Dabei steht partielles Outsourcing für die Auslagerung von Einzelleistungen. Demgegenüber beschreibt der Begriff des komplexen Outsourcing die Auslagerung ganzer Prozesse oder Funktionen aus dem Unternehmen. Outsourcing kann dabei sowohl für Produkt- als auch für Dienstleistungsprozesse praktiziert werden. Abb. 1 zeigt Beispiele für partielles und komplexes Outsourcing in der kosmetischen Industrie.

Beim Outsourcing wird als „Dritter“ häufig, aber nicht in jedem Falle, ein fremdes Unternehmen bezeichnet. Daneben findet man heute eine Vielzahl von anderen Formen des Outsourcing. Profit-Center sind z. B. eine Möglichkeit des „Inhouse-Outsourcing“. Diese Organisationsform wird vor allem dann eingesetzt, wenn es darum geht, Prozeß- oder Leistungsbereiche rechtlich und wirtschaftlich zu verselb-

	Produktionsprozesse	Dienstleistungsprozesse
partielles Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Herstellung von Bulkware</li> <li>● Abfüllung</li> <li>● Konfektionierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kontrolle der K-GMP-Leitlinien</li> <li>● Verpackungsdesign</li> <li>● Durchführung der mikrobiologischen Untersuchungen</li> </ul>
komplexes Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Herstellung, Abfüllung und Konfektionierung mit K-GMP-Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produktentwicklung</li> <li>● Logistikdienstleistungen</li> <li>● Informationsmanagement</li> </ul>

Abb. 1: Beispiele für partielles und komplexes Outsourcing in der kosmetischen Industrie

Martin Schwarz, Procontrol Business Services, Tiefenbronn, Michael Pfeiffer, Pfeiffer GmbH und Pfeiffer Consulting, Pforzheim

ständigen. Der Zusammenschluß mehrerer Unternehmen dagegen mit dem Ziel, kostengünstig Leistungen zu beziehen, führt zur „Outsourcing-Kooperation“. Die Praxis des Outsourcing zeigt zwei Alternativen der Verlagerung von Produktionsressourcen. Der am häufigsten praktizierte Weg ist die Verlegung des Produktionsortes zum Outsourcingpartner und dessen Produktionseinrichtungen. Immer häufiger verbleiben aber auch die Produktionssorte beim eigenen Unternehmen, gehen aber in das Betriebsvermögen des Outsourcingpartners über. In diesem Fall werden in der Regel Mitarbeiter übernommen, so daß ein möglicher Know-how-Verlust vermieden wird. Alle Formen des Outsourcings jedoch sind als kapital- und liquiditätsschonende Instrumente einer planungs- und kalkulationssicheren Unternehmenspolitik einsetzbar.

**Wann ist Outsourcing sinnvoll?**

Die Entscheidung für das Outsourcing von Leistungen und Prozessen ist für ein Unternehmen mit einer Reihe sowohl positiver wie auch negativer Konsequenzen verbunden (s. Abb. 2).

Wesentliche Entscheidungskriterien für das Outsourcing sind z. B. die strategische Bedeutung und die Spezifität, d. h. der Grad der Standardisierung des Prozesses oder der Leistung, die ausgelagert werden sollen. Im allgemeinen gilt, daß ein Prozeß oder eine Leistung mit einer großen strategischen Bedeutung für das Unternehmen, kombiniert mit einer mittleren bis hohen Spezifität, unbedingt im Unternehmen verbleiben sollten. Dementsprechend können Prozesse und Leistungen mit geringer bis mittlerer strategischer Bedeutung bei mittlerer bis geringer Spe-

	Vorteile des Outsourcing	Nachteile des Outsourcing
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● schlanke Organisation</li> <li>● Konzentration auf das Kerngeschäft</li> <li>● Personaleinsparungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abhängigkeit vom Anbieter</li> <li>● Verlust von Kompetenz</li> <li>● lange Vertragslaufzeit</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zusätzliche Liquidität</li> <li>● Kostenreduzierung</li> <li>● Planbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● eigene Vorinvestitionen</li> <li>● Transparenz für Dritte</li> <li>● Realisierung der Einsparungen</li> </ul>
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hohe Kompetenz des Dienstleisters</li> <li>● eindeutige Verantwortung</li> <li>● rasche Verfügbarkeit der Kapazitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Know-how-Transfer</li> <li>● Aufwendige Kontrolle</li> <li>● Geheimhaltung</li> </ul>
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● flexible Nutzung</li> <li>● neues Wissen und Erfahrung</li> <li>● Lösung von Personalproblemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● eventuell mangelhafte Leistung</li> <li>● Verlust der Kontrolle</li> </ul>

Abb. 2: Vor- und Nachteile des Outsourcing für das Unternehmen

zifität durchaus an Outsourcingpartner vergeben werden.

Insbesondere beim Outsourcing von Dienstleistungen müssen diese Kriterien sehr genau überprüft werden. So beinhalten z. B. leistungsfähige und zukunftsorientierte Informationsverarbeitungssysteme ein umfangreiches Standardisierungspotential und damit eine geringe Spezifität. Auch stellen sie wegen der Verfügbarkeit, der Integrität und der Relevanz der Informationen einen möglichen strategischen Vorteil dar. Häufig sind aber die finanziellen, organisatorischen und qualifikatorischen Belastungen durch diese Systeme der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens nur eingeschränkt zuzumuten.

Wie sinnvoll Outsourcing in einer spezifischen Unternehmenssituation ist, ergibt sich jeweils aus dem Zusammenwirken verschiedenster Einflußfaktoren und deren Konsequenzen für die unterschiedlichen Motivationen und Ziele des Unternehmens (s. Abb. 3).

**Steuerungsinstrument für die Kosmetikindustrie**

Die Verlagerung von Produktionsressourcen zu einem qualifizierten und zuverlässigen Outsourcingpartner ist in der kosmetischen Industrie ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument. Die Konzentration auf das eigene Kerngeschäft bzw. auf die Marke wird damit unterstützt. Erforderliche Finanzmittel müssen nicht für eigene Produktionseinrichtungen aufgewendet werden. Dadurch kann auf Markterfordernisse wie die Einführung neuer Produkte oder veränderte Abfüllmengen kurzfristiger und gleichzeitig kostensicherer reagiert werden. Die mit dem Outsourcing verbundene verbesserte Kostenkontrolle und mögliche Kostenoptimierung sind weitere betriebswirtschaftliche Argumente für Outsourcingüberlegungen. So vermindert auch die Sicherheit einer K-GMP-gerechten Produktion beim Out-

**KOMPETENT UND PROFESSIONELL!**

Produktang./Sicherheitsbew. nach EG Richtlinie  
Verkehrsfähigkeitsgutachten  
Umwandlg. Arzneimittel/Kosmetik  
Beratung Entwicklung/Kennzeichnung  
Analytik/Mikrobiologie/Wirknachweise

**Sachverständigenbüro Dr. L. Lautenbacher**  
Öffentl. bestellter u. vereidigter Sachverständiger  
für Arzneimittel, Lebensmittel und Kosmetika  
Landsbergerstr. 495, D-81241 München  
Tel.: 089/820 200 20/21; Fax: 089 200 22

**Minilet®**

Gefaltete und geheftete Leaflets und Broschüren in Kleinformaten

**Minilet® von Lehnen.**  
**Klein im Format, stark am Produkt.**

Druckerei Lehnen GmbH & Co. KG, 67418 Neustadt, Postf. 170108  
Tel. 06327/5091, Fax 5093

	Betriebliche Motivation	Finanzielle Motivation	Führungs- und Management-Motivation
<b>Externe Einflüsse:</b> Politik, Gesetzgebung, Markt, Branche, Wettbewerber, Geschäftspartner, Gesellschafterbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutz</li> <li>• Lieferantenverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Währungsrisiken</li> <li>• Besteuerung und Zölle</li> <li>• Kapitalverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechnungslegung</li> <li>• Produkthaftung</li> <li>• Know-how-Verfügbarkeit</li> <li>• Generationswechsel</li> </ul>
<b>Strategische Einflüsse:</b> Unternehmensplanung, Organisationsstruktur, Produktlebenszyklen, Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrukturierungsnotwendigkeiten</li> <li>• Marktplazierung</li> <li>• Produktplazierung</li> <li>• Technologieverfügbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsrechnung</li> <li>• Vollständigkeit und Genauigkeit des Berichtswesens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit von Steuerungsdaten</li> <li>• Verfügbarkeit von Reaktionszeiten</li> <li>• Qualität des Informationsmanagements</li> </ul>
<b>Operative Einflüsse:</b> Produkt-, Prozeß-, Ertrags-, Kostenoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazitätsplanung</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Lagerhaltung</li> <li>• Einkaufskonditionen</li> <li>• Lieferservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquiditätssteuerung</li> <li>• Zinsbelastung</li> <li>• Preisbildung</li> <li>• Kostenbelastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermotivation</li> <li>• Mitarbeiterqualifikation</li> <li>• Abhängigkeit von Mitarbeitern</li> <li>• EDV-Infrastruktur</li> </ul>

Abb. 3: Mögliche Einflußfaktoren auf unterschiedliche Unternehmensmotivationen

sourcingpartner das eigene Inhouse-Produktionsrisiko, vermeidet kostspielige Investitionen und fördert die Produktqualität.

Die Globalisierung der Märkte stellt an die kosmetische Industrie ganz neue Mobilitätsanforderungen. Daher werden besonders die folgenden Outsourcing-Leistungen in der Lage sein, unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu optimieren:

- Herstellung, Abfüllung und Konfektionierung mit K-GMP-Verantwortung
- Produktentwicklung
- Logistikdienstleistungen
- und Informationsmanagement

Die Einführung des Euro macht das Outsourcing darüber hinaus zu einem multi-

funktionalen Werkzeug. Hochpreisländer wie die Bundesrepublik Deutschland werden durch den Euro einen deutlichen Kostendruck verspüren. Die Produktivität und Wirtschaftlichkeit an unterschiedlichen europäischen Standorten werden innerhalb kurzer Zeit transparent und unmittelbar vergleichbar.

Bereits heute ist erkennbar, daß insbesondere bei mittelständischen Unternehmen Handlungsbedarf bestehen wird, um sich an die neuen Verhältnisse anzupassen. Outsourcing wird unter diesen Umständen nicht nur als Steuerungswerkzeug der Wertschöpfungskette interessant, sondern auch als Alternative bei der Versorgung des Managements mit betriebswirtschaftlichen Steuerungsinformationen. So wer-

den z. B. durch das Outsourcing des Finanz- und Rechnungswesens sowie des Controlling nicht nur Administrationskosten reduzierbar, es entstehen gänzlich neue Perspektiven zur Restrukturierung von sensiblen Unternehmensbereichen.

### Literatur

- [1] Horchler, H.: Outsourcing. Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse. Datakontext Fachverlag (1996)
- [2] V. Töpfer, A.; Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing? Luchterhand Verlag (1996)
- [3] Nagel, K.: Praktische Unternehmensführung. Analysen – Instrumente – Methoden. Verlag Moderne Industrie. Landsberg (1992)

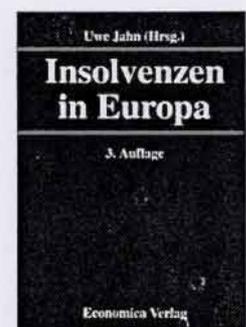
## Insolvenzrisiken? Dagegen haben wir was!

Der Ratgeber gibt für 29 europäische Länder vorrangig Hinweise zur Vermeidung von Insolvenzrisiken und zur Beurteilung des jeweiligen Geschäftspartners. Darüber hinaus wird detailliert beschrieben, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, wenn ein ausländischer Geschäftspartner dennoch insolvent wird.

Sowohl der deutsche Kaufmann als auch der Rechtsanwalt und der Firmenjurist erhält einen umfassenden Überblick über das

länderspezifische Insolvenzrecht und das praktische Verhalten vor und während der Insolvenz eines Unternehmens. Die Länderberichte sind von erfahrenen Juristen aus den jeweiligen Ländern verfaßt. Eine Einführung und Literaturhinweise runden die Darstellung ab.

Uwe Jahn (Hrsg.): **Insolvenzen in Europa**  
3. Auflage 1998. 438 Seiten. Gebunden.  
DM 88,- öS 642,- sFr 80,- ISBN 3-87081-058-0



Economica Verlag • Fontanestraße 12 • 53173 Bonn • Telefon 0228/95713-0  
Fax 0228/9571322 • eMail: [economica@t-online.de](mailto:economica@t-online.de) • <http://www.huethig.de>

Economica