

VERLAGE Wer die internen Prozesse optimiert, gewinnt an Innovationskraft. Entscheidend sind Überblick und Mitarbeiterbeteiligung, schreibt Nikola Ulrich.

Vom Sparen und Spielraum

Die Margen werden immer schmaler. Umso wichtiger ist ein bestmöglicher Ressourceneinsatz, materiell wie personell. Die Grundlage sind optimal gestaltete Prozesse. Hier steckt noch viel Potenzial für Verlage. Die Voraussetzungen, dies zu heben:

- Die Kenntnis der internen Prozesse, um Stärken und Schwächen der vorhandenen Arbeitswege analysieren zu können.
- Die Bereitschaft, Prozesse zu verändern, und zwar dergestalt, dass man sie gewinnbringend steuern und im Weiteren flexibel auf die sich stetig entwickelnden Anforderungen des Marktes reagieren kann.

Beispiel: Nicht kompatible Prozesse

Ein mittelgroßer Fachverlag entschließt sich zur Optimierung der historisch gewachsenen Prozesse der Inhaltebeschaffung. Diese hatten zu Problemen geführt:

- Der eine Mitarbeiter ist unzufrieden mit den Informationen zu Bildrechten, die nicht vollständig dokumentiert waren.
- Der nächste erwartet andere Datenformate für die Verwendung von Inhaltebausteinen in seinem Produkt.
- Häufiger wird bemängelt, dass Termine nicht eingehalten werden.

Die Ursache: In dem Verlag hatte jeder Programmbereich über die Jahre eigene Prozesse für die Inhaltebeschaffung, Ablage und die Vergabe von Metadaten herausgebildet und das, obwohl die so beschafften Medien programmbereichsübergreifend zum Einsatz kommen.

Bei der Analyse und Lösungsfindung geht der Verlag so vor:

- Er lässt die Beschaffungsprozesse unter Kostengesichtspunkten analysieren. Es wird geprüft, welcher Zweck hinter den Abläufen steht, warum sie derart gehandhabt werden, wie lange sie dauern, wer entscheidet, ausführt, mitwirkt, wer informiert werden muss etc.
- Bei der Entwicklung optimierter Soll-Prozesse werden die Schnittstellen zu den Nachbarabteilungen einbezogen, um Missverständnisse zu vermeiden und die gegenseitigen Erwartungen künftig besser erfüllen zu können.
- Die Metadaten werden analysiert, um sie verlagsweit zu standardisieren und damit lückenlose Rechts- und Verwertungsinformationen zu gewährleisten.

Im Rahmen eines methodisch durchgeführten Prozessmanagements wurde eine zentrale Inhaltebeschaffung mit optimierten Prozessen für Einkauf, Verwaltung und Abrechnung eingeführt. Das Ergebnis: Mehr Profitabilität des Unternehmens, bessere Produktqualität und schließlich auch eine zufriedener Belegschaft.

Ziel: Mehr Freiraum und Profitabilität durch geringere Produktionskosten und bessere Ressourcennutzung sowie eine höhere Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern.

Das Beispiel im Kasten zeigt, wie einzelne Abteilungen in einem mittelgroßen Verlag jeweils individuell Prozesse aufsetzen, die bei der Zusammenarbeit für erhebliche Reibungsverluste sorgen. Die nicht aufeinander abgestimmten Prozesse führen zu einer kostspieligen Inhaltebeschaffung mit zudem lückenhaften Rechts- und Verwertungsinformationen.

Der Fall ist typisch für die Branche: Wenn das Ineinandergreifen von Schnittstellen nicht reibungslos klappt, Missverständnisse zeitaufwendig geklärt werden müssen, Zuständigkeiten nicht wirklich definiert sind oder Erwartungen nicht erfüllt werden, gibt es Schwierigkeiten. Sie reichen von fehlender Termintreue in der Produktentwicklung und der Produktion bis zu Qualitätsmängeln von Produkten und Leistungen. Höchste Zeit für eine Prozessoptimierung!

Ursachen statt Symptome behandeln

Nachhaltig Erfolg versprechend ist dieser Weg der Prozessoptimierung jedoch nur, wenn nicht Symptome, also nur die Oberfläche, sondern deren Ursachen behandelt werden. Möglich ist dies nur mit einem ganzheitlichen Verständnis für interne Prozesse und Schnittstellen zu externen Dienstleistern und Partnern. So lassen sich die objektiv richtigen Störfaktoren einkreisen, diejenigen mit dem größten wirtschaftlichen Optimierungspotenzial identifizieren und individuell passende Lösungen entwickeln.

Der Gesamtüberblick über die Prozesskette von A bis Z ist Voraussetzung, fehlt aber meist aufgrund komplexer Organisationsstrukturen und heterogener Prozesse in den verschiedenen Abteilungen. Ein objektives und ganzheitliches Prozessmanage-

ment ermöglicht das genaue, wertfreie Hinterfragen jeglicher Tätigkeiten, um die Zusammenhänge zu verstehen, eine detaillierte Ist-Analyse der aktuellen Prozesse und Workflows im Unternehmen zu erstellen, um so die neuralgischen Punkte der Prozessoptimierung identifizieren zu können und neue Standards zu setzen. Standardisierte Prozesse legen einen wichtigen Grundstein für eine flexible und kostengünstige crossmediale Produktion in Verlagen. Sie ist für eine agile Produktentwicklung in Zeiten des digitalen Wandels der Branche nötig, um auf die sich rasch ändernden Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

Die Mitarbeiter einbinden

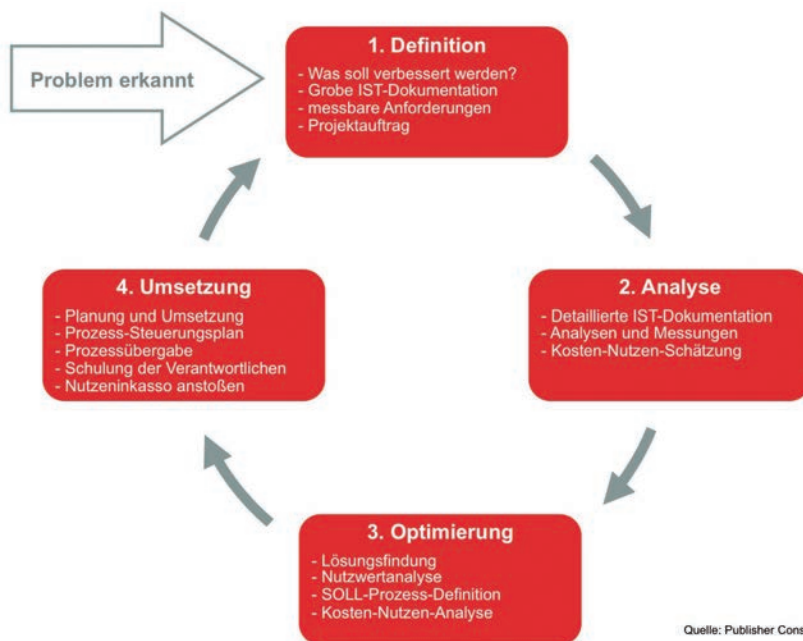
Kosteneinsparung und Qualitätsverbesserung sind die betriebswirtschaftlichen Hauptziele der Prozessoptimierung. Ein weiteres und Erfolg entscheidendes Ziel muss die Akzeptanz der Veränderungen durch die Mitarbeiter sein. Wer der Expertise seiner Mitarbeiter vertraut und sie aktiv in den Optimierungsprozess einbindet, kann nur gewinnen: Es entstehen Lösungen, die zum Unternehmen und seiner Strategie passen und von den Mitarbeitern mitgetragen werden, denn Prozessoptimierungen scheitern oft daran, dass die Mitarbeiter nicht involviert und nicht einmal zeitig informiert werden. Veränderungen aber, die mit dem realen Berufsalltag nichts zu tun haben, sind nur schwer zu vermitteln, werden von der Belegschaft nicht mitgetragen und sind somit zum Scheitern verurteilt.

Frühwarnsystem für die Nachhaltigkeit

Eine Kosten-Nutzen-Analyse identifiziert die wirtschaftlichsten Lösungen. Das Spektrum reicht von Quick-Wins, die schnell und kostengünstig umzusetzen sind und unmittelbar eine spürbare Verbesserung bringen, bis zu tiefer greifenden Optimierungen, die eine umsichtige Planung, transparente Kommunikation und gewissenhafte Umsetzung erfordern.

Vor der Implementierung der besten Lösung sind folgende Fragen zu klären:

- Verändern sich Verantwortungen und Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeiter?
- Werden neue Kompetenzen im Haus benötigt?
- An welcher Stelle kann ein IT-System sinnvoll unterstützen?



Quelle: Publisher Consultants GmbH

Es ist der systematische Einsatz der richtigen Prozessmanagementtools mit klaren Verantwortlichkeiten und ein professionelles Change-Management gefragt, um die gefundenen Lösungen und damit meist einhergehenden veränderten Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen zu implementieren.

Für den nachhaltigen Erfolg einer Prozessoptimierung sorgt schließlich ein pragmatisches Frühwarnsystem. Transparente Kennzahlen, die direkten Bezug zu den Unternehmenszielen bzw. zur Unternehmensstrategie haben, liefern fortlaufende Messergebnisse, die der Prozessverantwortliche regelmäßig mit definierten Soll-Werten überprüft. Anhand eines spezifischen Reaktionsplans kann er bei den kleinsten Abweichungen, umgehend und adäquat reagieren und weitere Verbesserungen einleiten.

Optimierte Prozesse ermöglichen es Verlagen, Produktionskosten zu senken. Mittelfristig womöglich entscheidender ist, ■ rasch auf Marktveränderungen reagieren zu können, denn wer das Zusammenspiel kennt, weiß auch, wo etwas verändert werden muss, wenn neue Nachfrage entsteht; ■ finanzielle und kreative Freiräume für neue Produkte und Lösungen zu schaffen.

Was durch optimierte Prozesse eingespart wird, kann in die Innovationskraft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter investiert werden.

Prozessoptimierung schematisch: Die einmal erfolgte Analyse und systematische Neuausrichtung erleichtern nachfolgende Justierungen wesentlich.



Nikola Ulrich gehört zum Team der Publisher Consultants (München). Die Medieninformatikerin mit MBA Entrepreneurship war viele Jahre bei den Cornelsen Schulverlagen tätig, u.a. als Projekt- und Geschäftsprozessmanagerin sowie zuletzt als Herstellungsleiterin Medienproduktion.

Nikola Ulrich ulrich@publisher-consultants.de