Outsourcing

Früher Kostensenkung, heute Strategie

Outsourcing ermöglicht es, rasch gefragtes Know-how einzubinden. Das klappt aber nur, wenn Workflow und Prozesse optimiert werden.

Markus Wilhelm ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter, Nikola Ulrich Seniorberaterin von Publisher Consultants (München). Das Beratungsunternehmen hat seine Schwerpunkte in den Bereichen Produktion, Technologie, Beschaffung und Workflow/Prozesse; mehr: publisher-consultants.de

Für Verlage wird es angesichts wachsender Komplexität zunehmend wichtig, sich auf ihr eigentliches Kerngeschäft zu konzentrieren. Erst recht, weil neue Geschäftsmodelle und der starke Wettbewerbsdruck mehr Wirtschaftlichkeit erfordern. Sie sollten sich deshalb die Frage stellen, ob Outsourcing eine Lösung sein kann.

In der Vergangenheit wurde Outsourcing, also die Nutzung externer Ressourcen, fast ausschließlich als Mittel zur Kostensenkung verstanden, indem ein Teil bestehender Unternehmensleistungen von Dritten erledigt wurde. Heute ist Outsourcing als Teil strategischer Unternehmensführung ein Instrument, um Restrukturierungen im Unternehmen oder die Neupositionierung am Markt voranzutreiben. Vor diesem Hintergrund verstehen wir Outsourcing als permanente, individuelle, vertraglich geregelte Nutzung und gewinnbringende Ausschöpfung von Ressourcen, Vermögenswerten und Kompetenzen Dritter.

Grundsätzlich ist Outsourcing für Medienunternehmen jeder Größe interessant, auch für kleine Verlage. Es bietet ihnen einen Ansatz zur Gestaltung von Erfolgsfaktoren und kann einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit leisten. Es ist auf operativer wie auch auf strategischer Ebene bedeutsam:

- Sie können Fixkosten sparen.
- Sie können schnell vom Know-how der Dienstleister profitieren, auch schneller produzieren und sich verändernde Märkte mit innovativen Produkten beliefern.
- Das Outsourcing bestimmter Leistungen ermöglicht es, sich wieder besser auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren, um mit dem Publizieren von Inhalten Geld zu verdienen.

Chance auf nachhaltige Vorteile

Intelligentes Outsourcing kann einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten, wenn nicht nur Rand- oder Unterstützungsthemen outgesourct werden, sondern auch wesentliche Leistungen. Es enthält also weit mehr Potenzial, als man noch vor einigen Jahren vom Fremdbezug erwartete.

Doch Vorsicht: Outsourcing ist ein komplexes Thema, das viele Disziplinen des Unternehmens betrifft. Deshalb ist es notwendig, sich intensiv mit dem Thema zu beschäftigen, statt punktuell irgendeinen Dienstleister mit einzelnen Leistungen zu beauftragen. Wer allerdings verstanden hat, was Outsourcing bedeutet, welche Leistungen sich sinnvoll outsourcen lassen und wie die richtige Vorgehensweise von der Analyse über Lieferantenmanagement bis zur Umsetzung aussieht, hat gute Chancen auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Um Make-or-Buy-Entscheidungen treffen zu können, ist ein grundlegendes Verständnis unterschiedlicher Dienstleistungen und deren Bedeutung für das Unternehmen wichtig. Differenziert werden Dienstleistungen

- 1. Grades als wesentliche Bestandteile im Wertschöpfungsprozess eines Verlags, wie z.B. Lektorat, Redaktion, Vertrieb;
- 2. Grades, die den Wertschöpfungsprozess des Verlags unterstützen, wie z.B. Finanzbuchhaltung/Abrechnung, Personalmanagement, Einkauf, Presseabteilung;
- 3. Grades, die für den Erhalt der Infrastruktur des Verlags wichtig sind, wie z.B. Leistungen rund um die IT-Anlage, Facilitymanagement, Kommunikationstechnologie etc.

Diese Systematik trägt zum Verständnis über das eigene Dienstleistungsspektrum bei und ist ein wichtiger Bestandteil erster Überlegungen rund um Outsourcing.

Fotos: Publishers Consultants

Differenzierte Entscheidungsgründe

Vor nicht allzu langer Zeit wurden Make-or-Buy-Entscheidungen meist nur im engsten Wortsinn getroffen und nach den Kosten für eine Leistung beurteilt. Da diese Kalkulation wichtige Faktoren außer Acht lässt, prüft man heute weit mehr Aspekte, um einen tragfähigen Outsourcing-Vorschlag generieren zu können.

Tatsächlich liefert nur eine fundierte Ist-Analyse und -Dokumentation der Unternehmensleistungen sowie der dafür nötigen Prozesse (s. Kasten) eine wirklich belastbare Basis für Make-or-Buy-Entscheidungen. Nur so lässt sich feststellen, ob und welche Leistungen sich überhaupt für ein Outsourcing eignen, wie gegenwärtige und künftige Anforderungen an diese aussehen, welche Qualität bestehende Workflows und Prozesse haben. Dabei wird der ganze Wertschöpfungsprozess berücksichtigt und auch die Unternehmensziele und -strategie werden in die Bewertung einbezogen. Eine systematische Vorgehensweise ist in diesem Zusammenhang empfehlenswert, ebenso wie externe und objektive Unterstützung.

Geeignete Lieferanten finden

Nach der Empfehlung für das Outsourcing bestimmter Leistungen bildet die tatsächliche Make-or-Buy-Entscheidung die Brücke zwischen der Ist-Analyse und dem Lieferantenmanagement. Hier gilt es, Märkte und Lieferanten zu identifizieren und Details zu klären. Die Vorgehensweise:

- Es wird geprüft, in welchem Beschaffungsmarkt (Near- oder Offshore) die Leistung zu erhalten ist und welche Anbieter geeignet sind.
- Soll-Prozesse für die Zusammenarbeit mit möglichen Lieferanten werden bereits grob skizziert, Anforderungen – auch prozessuale – an einen künftigen Lieferanten beschrieben.
- Eine erste Eingrenzung berücksichtigt Unternehmensgröße, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb möglicher Lieferanten.
- Angebote werden eingeholt, bewertet und nachverhandelt.
- Der Lieferant wird ausgewählt.
- Lieferantenvereinbarungen und Vertragsgestaltung werden abgeschlossen.

Die Gestaltung und verbindliche Formulierungen der Vereinbarungen sind wichtige Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit.

Eine bedeutende Rolle spielt im erfolgreichen Outsourcing auch die entsprechende Optimierung der Workflows und Prozesse. Tatsächlich sind das Lieferantenmanagement und die verschiedenen Stadien der Prozessoptimierung eng verzahnt. Noch vor der Auswahl des eigentlichen Lieferanten werden deshalb Soll-Prozesse und Anforderungen festgehalten. Ist der Lieferant – tatsächlich sollte er ein Partner sein – gefunden,

PRAXIS

Was genau ist Outsourcing?

Bei allen Potenzialen, die Outsourcing bietet, müssen sich Verlage darüber im Klaren sein, dass es kein Allheilmittel zur Unternehmensoptimierung oder Restrukturierung ist und nicht generell als Fitnessprogramm funktioniert. Weil außerdem viele individuelle kritische Faktoren und Facetten zu beachten sind, die über Erfolg oder Misserfolg von Outsourcing entscheiden, gibt es auch kein Patentrezept. Wer sich mit Outsourcing beschäftigt, sollte sich Chancen und Risiken bewusst machen.

Die Chancen:

- Reduktion der Fixkosten und Kapitalbindung
- Schneller Zugang zu Know-how und Technologie
- Konzentration auf das Kerngeschäft und Erhöhung der Flexibilität

Die Risiken:

- Kostensteigerung und größerer Koordinationsaufwand
- Abhängigkeit von Lieferanten und mangelnde Einflussnahme
- Verlust von Know-how und arbeitsrechtliche Herausforderungen

Voraussetzung für Outsourcing

Die systematische Analyse liefert die Basis für Make-or-Buy-Entscheidungen. Sie ist aufgeteilt in mehrere Phasen, in denen zunächst das Unternehmensumfeld (Wettbewerb, Beschaffungsmanagement, Technologie etc.) und dann interne Einflussfaktoren (Kompetenz, Know-how etc.) geprüft werden.

- **Stärken-Schwächen-Analyse.** Die Kernkompetenzen des Verlages werden in vielen Dimensionen abgeklopft. Geprüft werden Bereiche, Strukturen, Systeme und Dienstleistungen und analysiert, welche von ihnen wertschöpfend und welche wertfördernd sind.
- **Bewertungsmatrix.** Das Stärke-Schwächen-Profil liefert gute Anhaltspunkte, welche Dienstleistungen oder Prozesse outgesourct werden können. Die Bewertung selbst ist meist komplex, weil jeder einzelne Themenbereich umfangreich geprüft werden sollte – das Lieferantenmanagement genauso wie Workflows und Prozesse; auch Unternehmensstrategie und Zielsetzung fließen ein.
- **Kalkulation.** Die rechnerische Grundlage für Make-or-Buy-Entscheidungen wird geklärt: Beim Kostenvergleich der potenziellen Outsourcing-Partner müssen auch sämtliche Transaktionskosten berücksichtigt werden.

Das Ergebnis der Ist-Analyse soll ein fundiertes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Kernkompetenzen und Kostenfaktoren ermöglichen und vielfältige Handlungsoptionen aufzeigen.

PRAXIS

Fallstudie: Outsourcing

Die Ausgangslage. Ein mittelständischer Fachverlag steht vor der Herausforderung, eine Make-or-Buy-Entscheidung für die Herstellung zu treffen, um neue Anforderungen durch die Digitalisierung zu meistern und seine Wirtschaftlichkeit auch für die Zukunft sicherzustellen. In der Herstellung sind unverhältnismäßig hohe Personalkosten zu verbuchen, außerdem erschwerten unklare Verantwortlichkeiten, intransparente Entscheidungen und Dokumentationen die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen wie Produktmanagement, Lektorat, Einkauf und Vertrieb.

Die Projektvorgaben und Ziele. Der Verlag erwartet zunächst die Ermittlung derjenigen Tätigkeiten, die zu einem Dienstleister ausgelagert werden können. Darüber hinaus soll geklärt werden, welche Kostensenkungen auf diesem Weg möglich sind.
Neben der Personaleinsparung sieht der Verlag mit dem Outsourcing auch die Chance, einen Dienstleister mit ganzheitlichem und optimiertem Ansatz zu gewinnen, der schnell Lösungen für aktuelle Herausforderungen finden und umsetzen kann. Der Aufbau von optimierten Workflows und Schnittstellen soll eine reibungslose und kostengünstige Herstellung gewährleisten. Veränderungen in den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter sollen geklärt und begleitet werden.

Die Vorgehensweise
- Analyse von Tätigkeiten, die unter Gesichtspunkten von Kosten, Time-to-Market, Qualität und Kapazität ausgelagert werden können
- Analyse der zugehörigen bestehenden Prozesse hinsichtlich ihrer Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Schnittstellen zu den anderen Abteilungen
- Erarbeitung der Qualitätsvorgaben (Produkt, Service, Workflow etc.) für Dienstleister, einschließlich ökologischer und sozialer Richtlinien
- Auswahl geeigneter Lieferanten mit Risikobewertung und Ermittlung des Schulungsbedarfs
- Vertragsgestaltung
- Entwicklung und Dokumentation optimierter Workflows, Prozesse und Schnittstellen inkl. der Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Intensive Unterstützung im Change Management und aktive Gestaltung des Veränderungsprozesses sowie Begleitung bei der Einführung der neuen Prozesse mit Schulungen und Kommunikation
- Definition von Quality Gates, um definierte Kennzahlen fortlaufend kontrollieren und auf Abweichungen adäquat reagieren zu können.

Das Ergebnis
- Alle Beteiligten kennen ihren Handlungsspielraum und die Anforderungen, die sie erfüllen müssen, und wissen, woran sie gemessen werden.
- Anhand eines Maßnahmenplans wissen die Verantwortlichen, wie auf Abweichungen im Prozess und/oder der Qualität zu reagieren ist.
- Produktionsspitzen können zuverlässig mit der vereinbarten Qualität vom Dienstleister abgefangen werden.
- Es entsteht wieder Vertrauen in den Prozess, der jetzt auch wieder besser kalkulierbar geworden ist.
- Durch die optimierten Prozesse gewinnt der Verlag an Flexibilität, um schneller auf neue Marktanforderungen reagieren zu können.
- Der Verlag profitiert von neu geschaffenen Ressourcen für die Geschäftsfeldentwicklung.
- Durch die Kosteneinsparungen konnte der Verlag an anderer Stelle in dringend benötigtes Know-how investieren.

muss eine entsprechend passende Feinjustierung der Prozesse im Verlag und gegebenenfalls auch beim Lieferanten durchgeführt und genau dokumentiert werden, damit alles optimal ineinandergreifen kann.

Umsetzung ist Change-Management

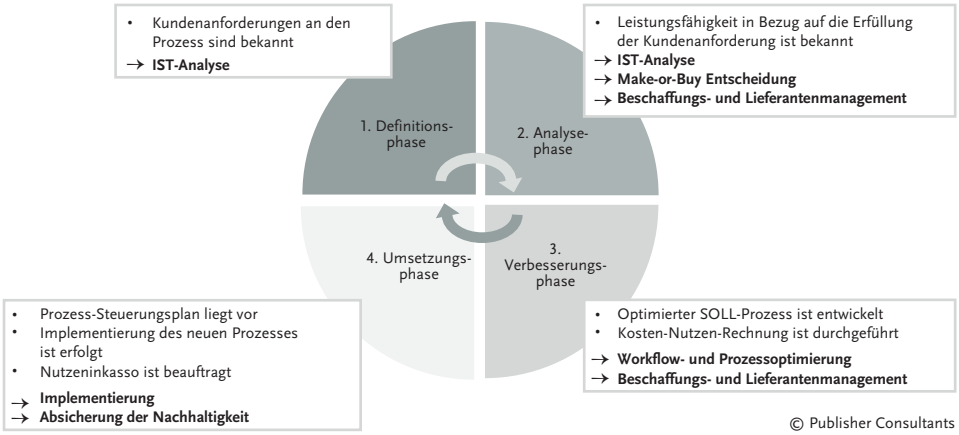
Ein Implementierungskonzept und die Erstellung der Feinplanung liefern die Basis für die gut funktionierende Umsetzung. Hier spielt auch Change Management eine wichtige Rolle, um mit Widerständen umgehen zu können, die aufgrund von Personalveränderungen oft auftauchen. Die operative Durchführung eines Outsourcings sollte deshalb auch durch Externe erfolgen, um Effektivität zu gewährleisten.

Auch im Anschluss ist ein Implementierungsservice hilfreich, der den Prozess begleitet, um etwaige Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen. So ist die fortlaufende Qualitätskontrolle des Prozesses unbedingt erforderlich. Nur so lassen sich Abweichungen frühzeitig erkennen und mit adäquaten Maßnahmen beantworten.

Transparenz und Kennenlernen

Praktische Tipps für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beim Outsourcing:
- Intern müssen Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner geklärt sein.
- Die Anforderungen an die Zusammenarbeit und Schnittstellen werden gemeinsam definiert, um ein transparentes Qualitätsmanagement auf beiden Seiten zu ermöglichen.
- Auch die interne Prozessdokumentation wird dem Dienstleister zur Verfügung gestellt. Darin sind u.a. die Rollen und Zuständigkeiten sowie die geforderte Qualität der eingekauften Leistung eindeutig beschrieben und die notwendigen Produktionszeiten klar definiert.
- Von Vorteil ist es, wenn der Dienstleister den Verlag vor Ort, die Arbeitsweise und die Mitarbeiter kennenlernt – wenn möglich auch umgekehrt. Der Austausch fördert das gegenseitige Verständnis und die spätere reibungslose Zusammenarbeit.
- Wenn sich Tätigkeitsbereiche oder Rollenprofile durch das Outsourcing verändern, ist es sinnvoll, die Einführung der neuen Prozesse durch Schulungen vorzubereiten und von Anfang an durch aktive Kommunikation zu begleiten.

Ausgewählte Ergebnisse der Prozessoptimierung und ihr Beitrag zum Outsourcing



© Publisher Consultants

Workflow-Optimierung: Die aufgeführten Punkte des Optimierungszyklus zahlen direkt auf die professionelle Umsetzung von Outsourcing ein. Mit der gelungenen Integration von Geschäftsprozessmanagement kann Outsourcing seine volle Wirkung entfalten.

Die Kunst des Outsourcing

Outsourcing enthält einiges Potenzial, das Verlage nutzen können. Allerdings werden solche Vorhaben oft unterschätzt, denn Outsourcing ist die Kunst, Chancen und Risiken genau abzuwägen und schließlich die verschiedenen, ineinandergreifenden Disziplinen systematisch zu einer funktionierenden Gesamtlösung zusammenzuführen. Gutes Projektmanagement und Veränderungsmanagement sind Minimalanforderungen. Gefragt sind ebenso Lieferantenmanagement und gute Kenntnisse im Prozessmanagement, gepaart mit guter Analysekraft.

Markus Wilhelm und **Nikola Ulrich**
info@publisher-consultants.de