

Outsourcing von Herstellung und Redaktion

Vortrag auf der Frankfurter Buchmesse 2012

Ablauf eines Outsourcingprojektes

1. IST-Analyse
2. Make-or-buy-Entscheidung
3. Kontaktaufnahme
4. Abgleich
5. Vertrag
6. Implementierung

(nach Zahn et al. „Outsourcing unternehmerischer Dienstleistungen“ in Wißkirchen (Hrsg.) „Outsourcingprojekte erfolgreich realisieren“ Stuttgart)

Motivationen für Outsourcing

- Abfangen von Produktionsspitzen
- Kostensenkung
- Umwandeln von Fix- in variable Kosten
- strategische Veränderungen – Ressourcen umwidmen

Herausforderung heute

Kapazitätsengpässe, weil

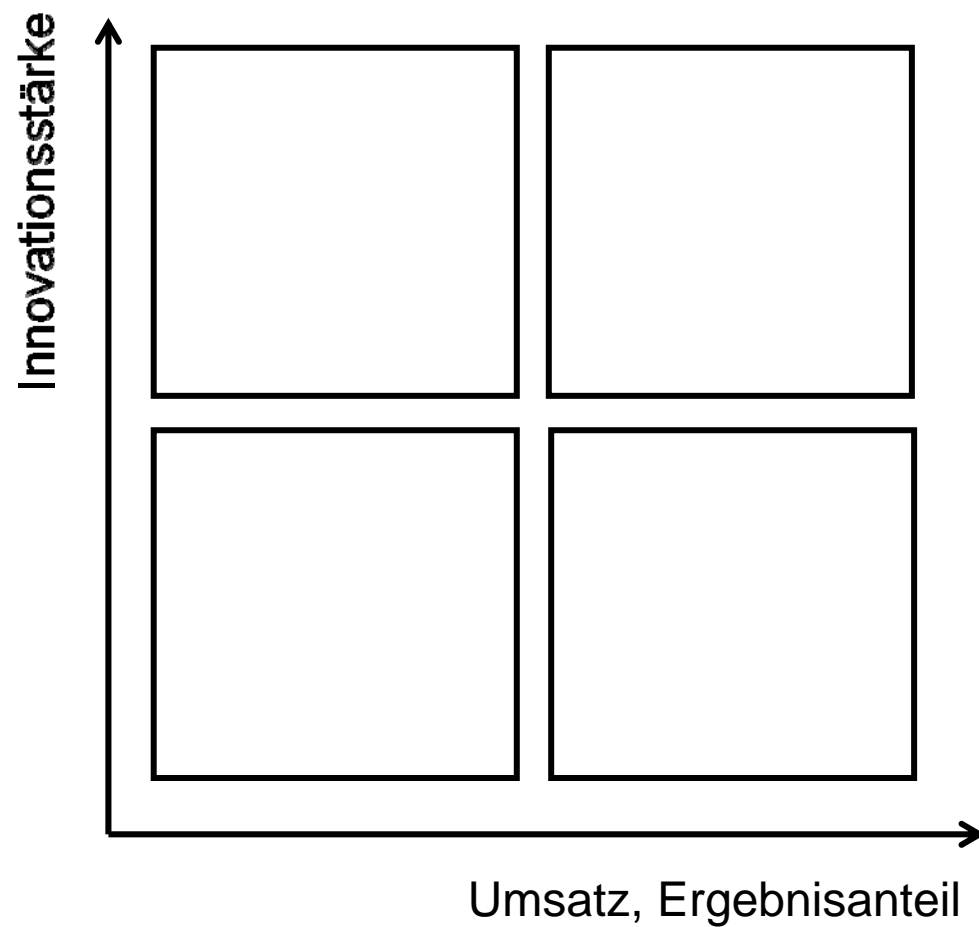
- alte Prozesse weitergeführt werden müssen
- neue Prozesse gestaltet werden sollen und wollen

Ablauf eines Outsourcingprojektes

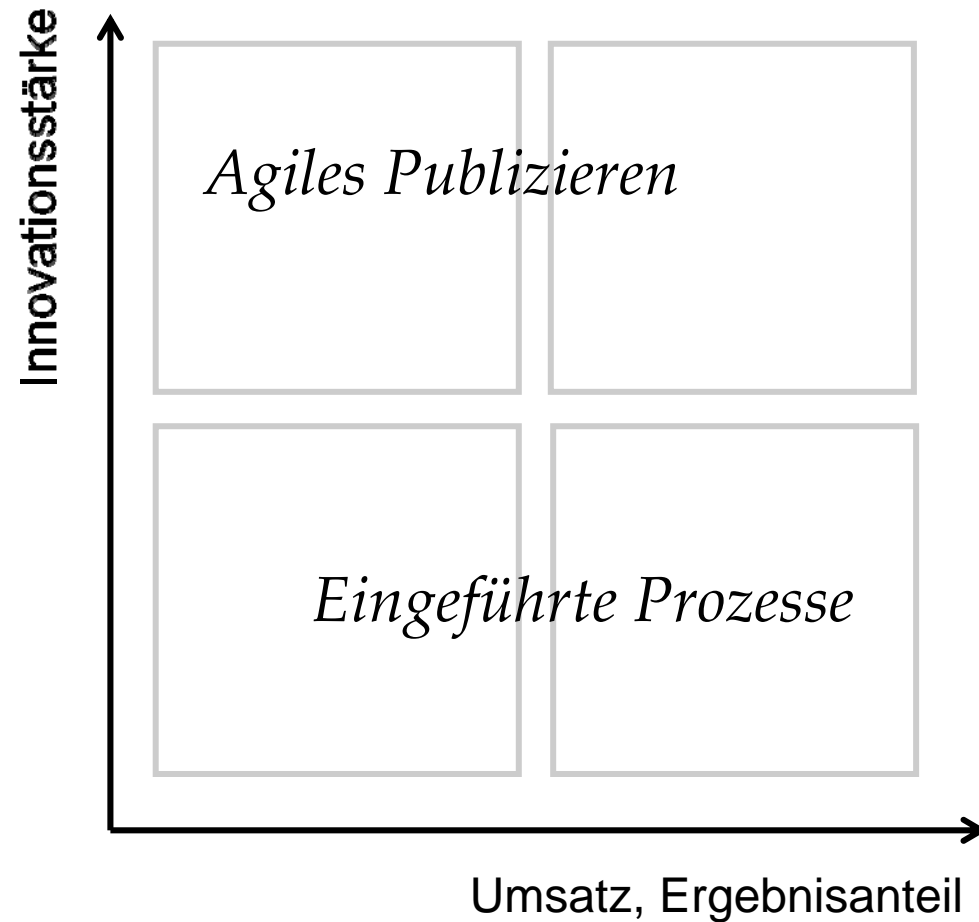
1. IST-Analyse
2. Make-or-buy-Entscheidung
3. Kontaktaufnahme
4. Abgleich
5. Vertrag
6. Implementierung

(nach Zahn et al. „Outsourcing unternehmerischer Dienstleistungen“ in Wißkirchen (Hrsg.) „Outsourcingprojekte erfolgreich realisieren“ Stuttgart)

Portfolioanalyse



Portfolioanalyse



Agiles Handeln – Agil Publishing

- enge Kommunikation mit dem Markt
- „for learners, not for knowers“
- schnelle Reaktion auf Marktentwicklungen und Kundenwünsche
- selbstorganisierende Teams
- = **hohe Flexibilität**; Abläufe sollten zugreifbar und *intern* sein
- Agiles Publizieren verlangt große Nähe zum Markt, zum Kunden. → Kernkompetenz des Verlages

Agil Publishing

... ist Lernen bei gleichzeitigem Handeln

... ist eine Zusatzaufgabe für die gesamte Organisation

Entlastung der Organisation von bisherigen Aufgaben?

Welche Prozesse sind „geschäftskritisch(er)“?

Outsourcing als Antwort auf neuen Ressourcenbedarf

Altes intern, *Neues extern*

- kein Know-how Gewinn
- „geteiltes Know-how“
- geringer Zugriff auf Ressourcen

- bei geringer Marktrelevanz – schneller Abbruch möglich

Altes extern, Neues intern

- „eingelaufene“ Prozesse müssen neu aufgesetzt werden → Qualität?
- steigende variable Kosten

- leitet dauerhafte Veränderung der Organisation ein

Risikobetrachtung in Bezug auf

... Organisation

... Kosten

... Technologie und Know-how

(nach Michael Reinfarth, Diplomarbeit „Outsourcing herstellerischer Aufgaben ...“, Leipzig, 2005)

Chancen/Risiken – Organisation

Chancen

- Optimierung des Einsatzes vorhandener Kapazitäten
- Kernaufgaben – Wettbewerbsfähigkeit
- Standardabläufe können effizienter werden

Risiken

- Hoher Kommunikations- und Kontrollaufwand
- Qualitätsprobleme durch Störung zusammenhängender Prozesse
- Entstehung von Abhängigkeiten

Antwort auf Risiken – Organisation

- Hoher Kommunikations- und Kontrollaufwand
 - genaue Prozessbeschreibung;
Schnittstellenbeschreibung;
Definition von Verantwortlichkeiten
- Qualitätsprobleme durch Störung zusammenhängender Prozesse
 - genaue Prozessbeschreibung;
Einbeziehen von Prozessnachbarn in die Planungsphasen
- Entstehung von Abhängigkeiten
 - Entscheidung über *objekt-* oder *prozessbezogenes* Outsourcing

Chancen/Risiken – Kosten

Chancen

- Fixkosten → variable Kosten
- verbesserte Kostentransparenz
- durch Leistungsverrechnung Steigerung des Kostenbewusstseins

Risiken

- Unterschätzung von Umstellungskosten
- Kostensteigerung durch erhöhten Kommunikationsaufwand
- nicht abschätzbare Risiken durch langfristige Preisfixierung und/oder nicht absehbare Preisentwicklungen

Antwort auf Risiken – Kosten

- Unterschätzung von Umstellungskosten
 - Projektplanung für den Prozess des Outsourcings; Projektbudget
- Kostensteigerung durch erhöhten Kommunikationsaufwand
 - genaue Prozessbeschreibung; Einbeziehen von Prozessnachbarn in die Planungsphasen
- nicht abschätzbare Risiken durch langfristige Preisfixierung und/oder nicht absehbare Preisentwicklungen
 - Entscheidung über *objekt-* oder *prozessbezogenes* Outsourcing

Chancen/Risiken – Technologie und Know-how

Chancen

- Zugang zu Spezialwissen
- Auswahl des Dienstleisters mit größter Ablaufkompetenz
- klar definierte Leistungen und Verantwortungen

Risiken

- starre Bindung an Technologie des Dienstleisters
- doppelte Technologieintegration
- Standardisierung = Stagnation(?)
- Know-how-Verlust

Antwort auf Risiken – Technologie und Know-how

- starre Bindung an Technologie des Dienstleisters
 - doppelte Technologieintegration
 - Standardisierung = Stagnation(?)
 - Know-how-Verlust
- Schnittstellenplanung, die unabhängig von Technologien machen
 - Mut zu Blackboxen in Prozessbeschreibungen
 - Prozessweiterentwicklungen („agil“) sollte intern geschehen
 - Differenzierung Prozess-Outsourcing vs. Projektoutsourcing / Prozess-Know-how im Haus halten

Zwingend für ein Outsourcingprojekt

- Outsourcing ist ein Projekt
- Projektleiter, Projektbudget, Projektmanagement
- Prozessbeschreibung, genaue Qualitätsanforderungen, Schnittstellendefinition
- Einführungsphasen
- Qualitätsmanagement

Ablauf eines Outsourcingprojektes

1. IST-Analyse
2. Make-or-buy-Entscheidung
3. Kontaktaufnahme
4. Abgleich
5. Vertrag
6. Implementierung

(nach Zahn et al. „Outsourcing unternehmerischer Dienstleistungen“ in Wißkirchen (Hrsg.) „Outsourcingprojekte erfolgreich realisieren“ Stuttgart)

Implementierung

Einführung in drei Phasen:

1. Einarbeitung (begleitet durch Funktionsträger im Verlag; weitere Abstimmung der Prozesse, Schnittstellen)
2. Kontrolle (stärkere Kontrolle an den Schnittstellen durch Prozessnachbarn)
3. laufender Prozess

Qualitätssicherung

- Fehlerverfolgungsworkflow (welcher Fehler, Ursache, wie wird abgestellt)
- Audits des Outsourcingpartners
- Projektreports
- regelmäßige (wöchentliche) Telefonkonferenzen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

www.le-tex.de

uwe.matrisch@le-tex.de