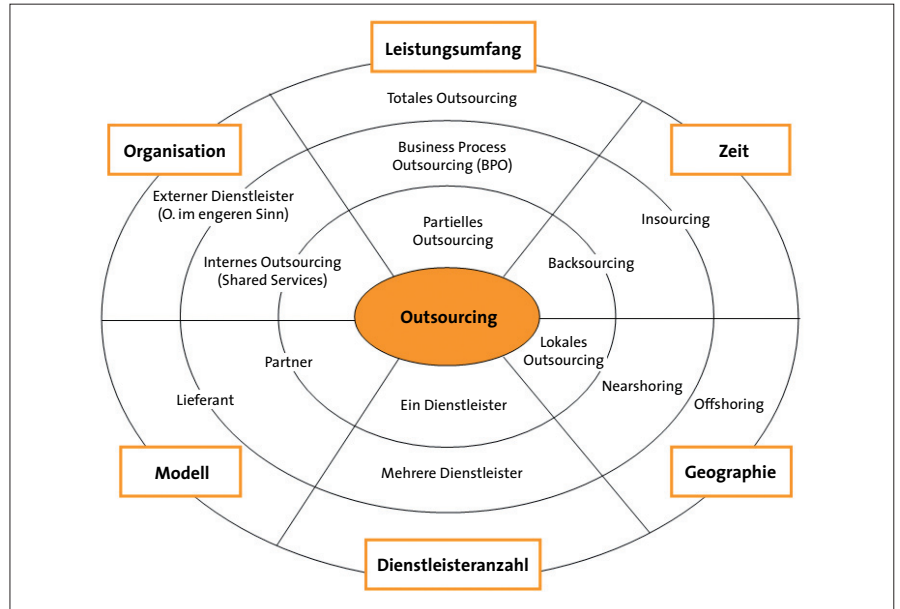


Outsourcing in der Produktdokumentation

# Zwischen Unwort und Allheilmittel

Je komplexer die Aufgaben, desto mehr stellt sich die Frage: **Make or buy?** Outsourcing in der Produktdokumentation ist eine individuelle Entscheidung, die sehr unterschiedliche Ziele verfolgen kann und von mehreren Erfolgsfaktoren abhängt.

Schon immer haben Unternehmen in arbeitsteiligen Wirtschaften Dienstleistungen von externen Lieferanten bezogen. Im Jahr 1996 wurde der Begriff Outsourcing vor allem unter dem Aspekt der „Vernichtung von Arbeitsplätzen“ diskutiert und in dieser Bedeutung von der „Unwort des Jahres“-Jury gerügt. Tatsächlich ist der Begriff jedoch nicht fest definiert. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts wird die Externalisierung von IT-Infrastrukturen und IT-intensiven Prozessen systematisch forciert, die bis heute den Begriff prägt. Wegen des in diesem Bereich gern genannten Einsparungspotentials von bis zu 80% wird Outsourcing oft als Allheilmittel gepriesen. Besonders die Lean-Management-Bewegung und der Wandel zum Prozessdenken rücken auch die



(Quelle: Fleury & Fleury)

Die wichtigsten Formen und Ausprägungen des Outsourcings

Produktdokumentation in den Fokus von Outsourcing-Überlegungen.

**Auslagerungskandidaten**

Anlass für das Überdenken des Sourcing-Modells sind meist strategische oder strukturelle Veränderungen im Unternehmen, etwa Expansion, Kosteneinsparungen oder wachsende Anforderungen an die Produktdokumentation (höheres Volumen, mehr Sprachen usw.). Dementsprechend können einzelne Aufgaben, aber auch komplexe Prozesse Ansatzpunkte für Outsourcing sein. Beispiele sind CAD-Zeichnung, Technische Redaktion, Übersetzung oder Software Testing. Auch wenn die Aufgaben intern durchgeführt werden, kann der Software-Einsatz (Redaktionssystem, Übersetzungstool usw.) ausgelagert werden (SaaS, Software as a Service).


Dagegen erfordern andere Aufgaben wie etwa die Terminologearbeit eine enge, projektunabhängige Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen. Sie sind mit dem Unternehmensalltag so sehr verflochten, dass ein externer Dienstleister sie kaum sinnvoll abdecken kann. Die

Übertragung der Terminologie in die Zielsprachen wiederum lässt sich leicht zusammen mit der Dokumentationsübersetzung auslagern. Ein weiteres Beispiel ist die Redaktion für hochkomplexe oder sensible Produkte. Viele Dienstleister reagieren darauf, indem sie ihre Mitarbeiter vor Ort einsetzen oder Personalüberlassungsdienste anbieten.


**Chancen und Risiken**

Der oft zitierte Vorteil „Einsparpotenzial durch Skaleneffekte und geringere Personalkosten“ fällt in der Produktdokumentation in der Regel gering aus. Erstens hat das Anlagevermögen nur einen geringen Anteil, zweitens ist die Produktivität der Mitarbeiter meist bereits hoch, so dass eine Verlagerung keinen finanziellen Vorteil bringen würde. Selbst beim so genannten totalen Outsourcing mit Personalübernahme werden die Einsparungen im Bereich der Personalkosten meist durch die Vereinbarung garantierter Volumina wieder ausgeglichen. SaaS dagegen verspricht Einsparungen vergleichbar denen des übrigen IT-Outsourcing. Die bisherige geringe Verbreitung in

↓ AUTOREN



Isabelle Fleury, geschäftsführende Partnerin, Fleury & Fleury Consultants, Erkrath, E-Mail: if@fleuryfleury.com



Frank Fleury, geschäftsführender Partner, Fleury & Fleury Consultants, Erkrath, E-Mail: ff@fleuryfleury.com

der Produktdokumentation erlaubt jedoch noch keine tragfähigen genauen Angaben. Sie ist auch in der Regel nur ein vergleichsweise kleiner Kostenfaktor.

Für Unternehmen ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen von zentraler Bedeutung. Dadurch können langfristig Wettbewerbsvorteile erzielt und Risiken auf den externen Dienstleister übertragen werden. So ist dieser beispielsweise nicht nur für die Dokumentationserstellung zuständig, sondern er haftet auch für Terminverzögerungen, Qualitätsmängel oder Kostensteigerungen. Transparenzgewinne in Bezug auf Planung, Durchführung und Kosten spielen besonders in Unternehmen mit verteilten Standorten zunehmend eine Rolle.

Mehrere Vorteile lassen sich unter dem Gesichtspunkt der Leistungsoptimierung zusammenfassen: Wenn Outsourcing das Kerngeschäft des externen Dienstleisters ist, kann der Auftraggeber moderne Technologien ohne eigene Investitionen nutzen. Außerdem erhält er Zugang zu speziellem Know-how, das stetig weiterentwickelt wird. Das erhöht das eigene Innovationspotential. Outsourcing kann Personalbeschaffungsprobleme entschärfen, es kann aber auch dem Personalabbau dienen.

Offensichtliche Risiken sind Initialaufwand, Know-how-Verlust, Transfer von Know-how zu Wettbewerbern, Abhängigkeit vom Dienstleister und fehlende Kontrollmöglichkeiten. Weniger sichtbare Risiken sind Kostensteigerungen durch ungeplante oder unvorhersehbare Veränderungen sowie notwendige Investitionen, falls die Entscheidung später zurückgenommen wird. Diesen Risiken kann man mit einer sorgfältigen und umfassenden Planung, Vereinbarungen und einem aktiven Risikomanagement begegnen.

### Erfolgsfaktoren


Entscheidend für den Erfolg sind zunächst die sorgfältige Dienstleisterauswahl nach Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit sowie die Kompatibilität der Firmenkulturen. Damit die Outsourcing-Maßnahme dauerhaft zufriedenstellend

verläuft, sind die Erwartungen und Ziele, Rollen und Zuständigkeiten offen und klar zu definieren, zu kommunizieren und auszubalancieren (Win-win-Strategie). Die frühzeitige Information und Einbeziehung der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter in den Unternehmenswandel unter Beteiligung des externen Dienstleisters ist zu empfehlen. Das beinhaltet auch die Aufklärung über rechtliche Fragen, etwa die Stellung der Arbeitnehmer bei einem Betriebsübergang.

Der Outsourcing-Prozess selbst sollte ein umfassendes Transformationsprogramm mit klar umrissener Anforderungsanalyse, Phasen und Meilensteinen sein, die ein strukturiertes Vorgehen und eine Erfolgskontrolle erlauben. Dadurch wird der Prozess nachvollziehbar und messbar. Betriebswirtschaftliche, steuerliche, rechtliche und technologische Aspekte sind zu beachten. Planungsmängel können zu erheblichen finanziellen Folgen führen. Vereinbarungen über Leistungsumfang, Qualitätsziele und Prozesse sorgen für einen effizienten Ablauf und verhindern eine teure Nacharbeit.

### Entscheidungsparameter

Outsourcing kann unterschiedlich organisiert werden: Beim partiellen Outsourcing unterstützt der Dienstleister nur fallweise die interne Abteilung (z. B. bei Kapazitätsengpässen oder bei einer besonderen Sprachkombination). Beim Business Process Outsourcing (BPO) wird ein Prozess ausgelagert. Beim totalen Outsourcing wird eine ganze Abteilung durch einen Dienstleister ersetzt – intern (Shared Services) oder extern. Zu berücksichtigen sind Parameter wie Projektanzahl, Volumen, Durchlaufzeiten, Sprachenanzahl, interne Kapazitäten, IT-Systeme usw.

	<b>infoDIRECT</b>	<b>07PG0208</b>
<a href="http://www.produkt-global.de">www.produkt-global.de</a>		
▶ <a href="#">Homepage Fleury &amp; Fleury</a>		
▶ <a href="#">Publikationen des Fachverbandes Bitkom zum Thema Outsourcing</a>		