

Produktionsprozess-Optimierung Usecase

Darstellung des Vorgehens bei der Implementierung
von medienneutralen Produktionsprozessen in der
Medienbranchen

Ein Bericht der XI-Consulting GmbH
D- 72072 Tübingen
Stand: August 2023

X

||

| CON

Agenda

1	Ausgangssituation	2
2	Konkretes Vorgehen	3
3	Nutzen für den Kunden (Zielwerte)	5
4	Kontakt	5

Ausgangssituation

Anmerkung für Leser*innen:

Dieser Use Case dient der Darstellung des Nutzens und Vorgehens einer Prozess-Optimierung am Praxisbeispiel. Er richtet sich an eine Fachpublikum. Wir verzichten hierbei auf die Nennung von Details und die Erklärung gängiger Abkürzungen.

Beteiligte Unternehmen

Kunde

Der Kunde ist aus der Verlagsbranche. Die Printauflage von Mo. bis Sa. beträgt ca. 125.000.

Der Bereich auf den sich der nachfolgende Usecase bezieht erbringt innerhalb der Organisation des Kunden die Dienstleistungen des „Producing“, d.h. sie kümmert sich darum, dass von den Redaktionen zur Verfügung gestellte Inhalte auf Print- und Digitalkanäle entsprechend ausgespielt werden. Nachfolgend vereinfacht als „Produktion“ bezeichnet.

Dienstleister

Die XI-Consulting GmbH (nachfolgend XI-CON) aus Tübingen ist ein Beratungsunternehmen, welches auf die Analyse von Geschäftsmodellen und die Optimierung von Geschäftsprozessen spezialisiert ist.

Zielsetzung des Kunden

Der Kunde war unzufrieden mit dem Status Quo der Produktion. Abstimmungsaufwände waren sehr hoch und der komplette Prozess der Produktion war sehr „printlastig“, was zu deutlichen Qualitätsunterscheiden auf den Kanälen führte.

Messwerte

Oberste Priorität aus Sicht des Kunden hatte die Einsparung von Ressourcen. Im Vergleich zum Status Quo sollten **rund 1 Mio. EUR jährliche Kosten** gespart werden. Ausgehend davon, dass diese Einsparungen über Personalabbau zu heben waren, entsprach dies einer Reduktion von beinahe 40% der FTE.

Das Projekt im Detail

Beteiligte

Auftraggeber war die Geschäftsführung des Kunden & die Chefredaktion. Am Projekt aktiv beteiligt waren die das Produktions-Team und das Kreativ-Team. Die interne Projektleitung übernahm ein Mitglied der Chefredaktion.

Umfang

Das Projekt umfasste eine skizzierte Aufnahme des Status Quo der Produktion für drei Produktgruppen in Bezug auf Prozesse und Rollen. Da die Zielvorstellung der medienneutralen Produktion vorgegeben war und die Softwarelandschaft weitestgehend klar, lag der größte Teil der Projektarbeit auf dem Design der notwendigen Produktionsprozesse, der Ableitung einer Organisation und der Planung der Implementierung der Veränderungen.

Interdependente Projekte

Parallel zum hier beschriebenen Projekt gab in der Organisation zwei Projekte, die Auswirkungen auf das Vorhaben hatten. Zum einen wurde im Zuge eines Upgrades der Redaktionssoftware die medienneutrale Erstellung der Inhalte innerhalb der Redaktion vorangetrieben. Zum anderen wurden zwei bestehende Fotodatenbanken auf ein DAM migriert.

Ergebnis

Das Ergebnis umfasste die Beschreibung der neuen Organisation der Produktion in Form von:

- Einem neuen Organigramm
- Einer Dokumentation der Neu-Designs der relevanten Prozesse und Rollen
- Einer Schichtplanung für die Teams

Teilziele

Um die angestrebte Einsparung zu realisieren sollte:

- a) der Abstimmungsbedarf verringert werden durch
 - Strukturierte Kommunikation (z.B. über Channels)
 - Klare Definition der Rollen und Schnittstellen
 - Trennung von Erstellung und Produktion der Inhalte
- b) mehr Standardisierungen von Layouts & Templates erfolgen

Zeitplan und Meilensteine

Das Projekt dauerte insgesamt 7 Monate und umfasste 2 Meilensteine (MS)

Das konkrete Vorgehen im Detail

Schritt 1: Aufnahme IST Stand der Prozesse und -Dokumentation | (6 Wochen)

Die Aufnahme der IST-Situation wurde kurz gehalten, da schon im Vorfeld klar war, dass durch das Software-Upgrade die Arbeitsweise wesentlich verändert werden musste. Daher lag der Fokus auf dem Design der neuen Prozesse und Rollen und einer Ableitung einer entsprechenden Schichtplanung für die neuen Teams.

Die IST-Aufnahme diente somit weniger einer Analyse als vielmehr der bis dato nicht vorhandenen Beschreibung der Aufgaben entlang der Prozesse. Auf dieser Grundlage wurden diese Aufgaben dann entlang der neuen Prozesse reorganisiert, soweit sie notwendig waren.

Schritt 2: Design neue Prozesse & Rollen + Organigramm & Schicht-Planung | (20 Wochen)

Nachdem die IST-Situation ausreichend beschrieben war, wurden in einer Reihe von Workshops die neuen Prozesse und Rollen designed. Dies erfolgt in sehr enger Abstimmung mit den Beteiligten.

Einmal, um einen hohen Grad an Commitment für die Reorganisation zu erhalten zum anderen aber auch, um die Zielvorstellung der Auftraggeber einem Realitätscheck zu unterwerfen.

MS1: Zum ersten Meilenstein wurden eine Grobkonzept vorgestellt. Dieses beinhaltete eine Einschätzung der realistisch erreichbaren Einsparpotenziale und eine Skizze der Prozesse und Organisation.

Aufbauend auf den Entscheidungen der Auftraggeber aus dem MS1 erfolgte eine Finalisierung der Prozesse und Rollen.

MS2: Die Vorstellung der Spezifikationsergebnisse erfolgt vor dem Lenkungskreis. Dieser traf dort die Entscheidung über das Vorgehen in der Umsetzung

Nutzen für den Kunden

Standardisierte Dokumentationen wesentlicher Prozesse und Rollen

Im konkreten Fall verfügte der Kunde vor der Optimierung über keine ausreichende Dokumentation von Rollen und Prozessen. Die standardisierte Dokumentation schaffte zum einen Klarheit über den Prozess und erzeugte somit ein Status-Quo-Commitment der Prozessbeteiligten im Hinblick auf Ihre Aufgaben und Ihre Rolle.

Zum anderen sind die Dokumentationen hilfreich bei der weiteren Digitalisierung der Prozesse sowie beim Onboarding neuer Mitarbeiter*innen und der Ableitung von SOPs.

Darüber hinaus erfolgt ein Wissenstransfer in die Organisation in Bezug auf die Dokumentation von Prozessen und das Erlernen einer durchgängigen „Prozessdenke“ (end-to-end).

Steigerung der Prozessqualität und Entlastung der Organisation

Die Optimierung der Prozesse führte zu einer Steigerung der Qualität (z.B. Reduktion der Fehler je Vorgang).

Was dem Kunden noch wichtiger war, war die Entlastung der Mitarbeiter*innen von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Dies war notwendig, da sich der Bereich Finance entwickelt hatte. Weg von der reinen „Verbuchung“, hin zu mehr beratenden Tätigkeiten (z.B. für neue akquirierte Gesellschaften).

Hier konnte insgesamt eine **Entlastung von bis zu 69 Wochenstunden** erreicht werden. Dies entsprach beim Kunden 2,1 FTE oder ungefähr 10% des Gesamtaufwands.

Kontakt



Jochen Weber



Ruwen Reinhard



Dr. Dietmar Fischer

Sie wollen mehr erfahren?

Wir freuen uns darauf Sie kennenzulernen und mehr über Ihre konkreten Anforderungen zu erfahren!

Schreiben Sie uns: hello@xi-consulting.de | Rufen Sie uns an: +49 (0) 7071 539 1019