

## Wirtschaftlichkeit Technischer Kommunikation erhöhen

# Budgets realistisch planen

Von Michael Schaffner

Oft stehen Dokumentationsverantwortliche neuen, verschärften Budgetvorgaben aus dem Controlling gegenüber. Was ist zu beachten und welche Herausforderungen sind dabei zu meistern?



**Dr.-Ing. Michael Schaffner** ist geschäftsführender Gesellschafter der GMVK Berlin GmbH und Lehrbeauftragter für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Personal-, Organisations- und Prozessentwicklung) an der FOM Berlin Hochschule für Oekonomie & Management. Er ist über 25 Jahre in der informationsverarbeitenden Branche tätig, davon über 15 in der Technischen Dokumentation, unter anderem als Geschäftsführer eines namhaften Dienstleisters. Dr. Schaffner ist spezialisiert auf die Geschäftsprozessoptimierung in der multilingualen Technischen Dokumentation, außerdem auf Informations- und Wissensmanagement.

**A**uch zunächst weniger beachtete Organisationseinheiten, wie die Technische Redaktion, rücken bei der Budgetplanung stärker in den Mittelpunkt. Dies ist weder ungewöhnlich noch schädlich, wird doch dadurch die Technische Dokumentation sichtbarer. Außerdem erhält sie die Möglichkeit, sich öffentlichkeitswirksam in den Wertschöpfungsprozessen zu etablieren.

Das Controlling darf keineswegs als Kontroll- oder Disziplinierungsinstanz missverstanden werden, weder vom Controlling selbst noch von anderen Abteilungen. Als Dienstleister im eigenen Haus hilft das Controlling, gesteckte Ziele über Navigationsinstrumente präzise anzusteuern.

Solche Instrumente sind Budgets, Kennzahlen/KPIs oder Reports.

Budgets müssen realistisch sein. Hierzu dient der Budgetierungsprozess, die so genannte Knetphase. In diesem Prozess erarbeiten Controller und Fachabteilung gemeinsam ein realisierbares Budget, das in der Kontrollphase über Berichterstattung überwacht und falls notwendig mittels Budgetanpassung weiter qualifiziert wird. Verzweiflung kommt immer dann auf, wenn die „Knetphase“ übersprungen und Budgetkürzungen dogmatisch vorgeschrieben werden – „nächstes Jahr 20 Prozent Einsparung, das geht schon irgendwie!“ Dann wird Controlling missverstanden.

Lassen Sie sich überraschen, wie **einfach**, **präzise** und **schnell** internationales Terminologie-Management sein kann ...

Besuchen Sie uns!

**BDÜ-Fachkonferenz**

Berlin, 28.-30.09.2012, Stand OG07

Tool-Präsentation: So 9-10 Uhr

**tekomp Jahrestagung**

Wiesbaden, 23.-25.10.2012

Halle 4, Stand 404

Tool-Präsentation: Di 10 Uhr, Raum 4A

flashterm.eu

Eisenrieth Dokumentations GmbH  
Edlingerstr. 15 | D-81543 München  
Tel. 089 628319-12 | flashterm@edok.de

## Budgetierung bedeutet Planung

Grundsätzlich gilt: Budgetanpassung benötigt planerisches Vorgehen. Eine Vorgabe wie „14 Tage vor Jahresende das Jahresbudget ab 1. Januar um 10, 15 oder 20 Prozent zu senken“ schlägt fehl.

Um budgetieren zu können, muss die Verantwortung klar definiert sein und das Budget auch in eigener Regie verwaltet werden dürfen. Ferner müssen die Budgetträger mit Blick auf Kosten- und Leistungserfassung klar benannt werden und überwachbar sein, sei es die Kostenstelle, zum Beispiel die Abteilung oder das Team, die Kostenart, zum Beispiel Redaktion oder Übersetzung, oder der Kostenträger, zum Beispiel ein Projekt.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann angefangen werden – aber bitte generalstabsmäßig. Einfach nur den Kostendruck auf einen Dienstleister abzuwälzen, mag kurzfristig erfolgreich sein und das Problem vom Tisch gewischt haben. Normalerweise rächt es sich jedoch langfristig, dass zum Beispiel die Qualitätsrichtlinien nicht mehr eingehalten werden können, der interne Aufwand steigt oder auch der zuverlässigste Dienstleister irgendwann einmal die partnerschaftliche Zusammenarbeit aufkündigt und die Technische Do-

kumentation in Produktionsschwierigkeiten gerät.

Doch was passiert, wenn selbst die grundlegenden Voraussetzungen nicht erfüllt sind? Dann hilft eigentlich nur, diese einzufordern und das Controlling mit seinen eigenen Waffen zu schlagen. Denn das Controlling denkt genau in diesen Organisationskategorien. Und wenn diese nicht erfüllt sind, müssen zunächst Grundsatzentscheidungen getroffen werden. Gefährlich wird es, wenn unrealistische bis unseriöse Budgetvorgaben ohne strukturelle Basis und ohne zeitlichen Vorlauf rücksichtslos umgesetzt werden. Das weiß auch der Controller, er gibt es nur nicht immer zu.

## Handlungsoptionen der Budgetierung

Über die zuvor genannten Budgetträger, also Kostenstelle, Kostenart und Kostenträger, sind nun die Handlungsoptionen durch den Budgetverantwortlichen durchzuspielen, um Budgetreserven zu entdecken. Die Variante „wir drücken unsere Dienstleister im Preis“ ist aus den genannten Gründen oft eher unrealistisch. Auch ein Dienstleisterwechsel ist meist mit so vielen Migrationskosten verbunden, dass diese Option nur gezogen werden sollte, wenn ohnehin Leidensdruck besteht.

Gleichgültig, ob Budgets über Kostenstellen, Kostenarten oder auch Kostenträger geplant werden, grundsätzlich besteht die Herausforderung darin, Budgetreserven nach vier Dimensionen zu analysieren:

- Interne Prozesse
  - Leistungserbringung intern
  - Kostenstruktur intern
- Externe Prozesse
  - Leistungserbringung extern (bezogene Leistungen)
  - Kostenstruktur extern (Preise der Dienstleister)

Die Sicht auf die internen Prozesse hat einen besonderen Charme, auch wenn Budgetrichtlinien diese möglicherweise ausblenden und sich das Budget der Technischen Dokumentation lediglich auf die zugekauften Services beschränkt. Einerseits wird in Unternehmen normalerweise mit einem einheitlichen internen Stundensatz gerechnet und nicht mit abteilungsspezifischen. Dies verteuert meist die internen Prozesse der Technischen Dokumentation und stellt sie in ein falsches Licht. Andererseits sind es nicht selten die innerbetrieblichen Abstimmungen mit anderen Abteilungen, Doppelarbeiten, Liegezeiten und disharmonische Systemlandschaften, die die Prozesskosten in die Höhe treiben.

In beiden Fällen empfiehlt es sich, mittel- bis langfristig eine Kostenana-



**DOKUWERK**

Wir schreiben Know-how.

**Zeit ist Geld. Wir sparen für Sie Zeit.**

Erfahrung zeigt sich immer im Detail. Ganz besonders, wenn es um die Pflege und Übersetzung von Dokumenten und Katalogen geht. Mit Dokuwerk haben Sie für jeden Prozessschritt die Spezialisten und das Know-how sofort verfügbar. Methodisch mit Funktionsdesign® und wo es sinnvoll erscheint mit einem XML-Redaktionssystem.

Produktkataloge

Technische Dokumentation

Dokuwerk KG | Friedrichshafen |  
Tel.: +49 (0) 7541 37514-0 | [www.dokuwerk.de](http://www.dokuwerk.de)

lyse der Geschäftsprozesse und eine anschließende Optimierung vorzunehmen, um die internen Prozesse auf Budget zu trimmen. Dies geht meist auch einher mit der Frage, wie sich die Technische Dokumentation grundsätzlich als Service-Abteilung aufstellen und interne Leistungen abdecken kann, zum Beispiel im Bereich von Informations- und Wissensmanagement, denn die Leistungsfähigkeiten und Kompetenzen werden dabei transparent.

Die Sicht auf die externen Prozesse darf nicht (allein) über den Preiswettbewerb ausgefochten werden. Lassen wir die Möglichkeit außer Acht, dass der Dienstleister einen jahrelang über den Tisch gezogen hat, ist es möglich, dass für gutes Geld eine Dienstleistung bezogen wird, die in diesem Umfang, dieser Güte oder Leistungsausprägung gar nicht benötigt wird. Es empfiehlt sich daher immer, mit dem Dienstleister zu sprechen, um gemeinsame Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Diese könnten beispielsweise darin bestehen

- bestimmte Leistungskomponenten präziser zu spezifizieren und nur nach Bedarf abzurufen,
- die zwischenbetrieblichen Prozesskostentreiber zu eliminieren, um eingepreiste Teuerungsfaktoren herauszurechnen oder

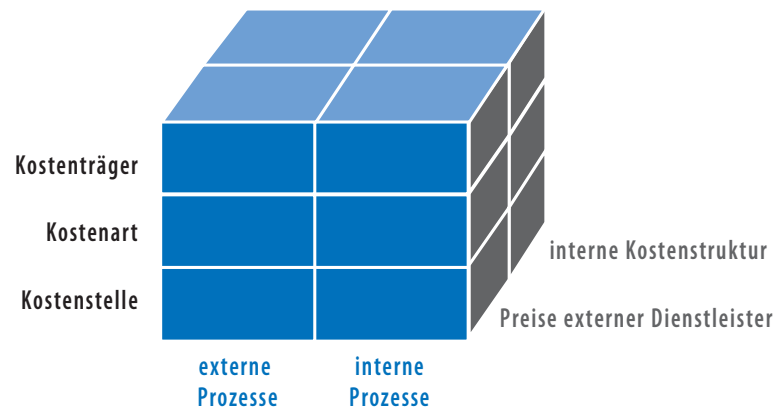


Abb. 1: Dimensionen zur Entdeckung von Budgetprozessen

- unterschiedliche Qualitätsstufen zu definieren, die eine spezifische Kostenstruktur ermöglichen. Diese Ergebnisse sind dann in einem Service Level Agreement (SLA) zu verankern – hierzu später mehr.

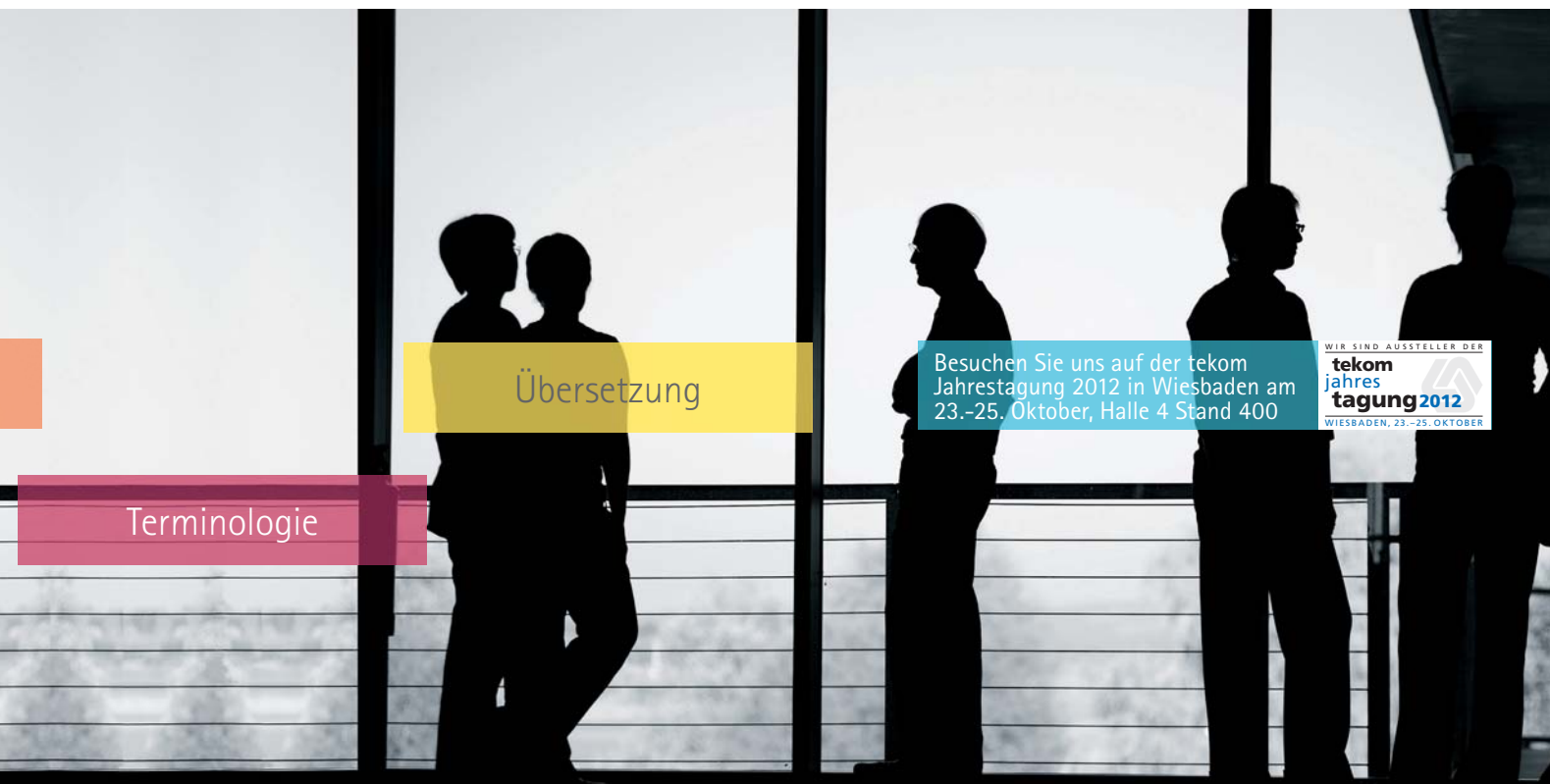
### Budgets realistisch und damit nachhaltig trimmen

Es ist einleuchtend, dass bei der einfachen Rechnung „Kosten = Leistung x Menge x Preis“, der Preisfaktor als die zunächst am leichtesten zu trimmende Größe herangezogen wird. Entweder der Dienstleister spielt mit – oder nicht. Es wird aber übersehen, dass in servicegetriebenen Leistungsprozessen gegenseitige Abhängigkeiten bestehen. Und in seriösen Kalkulationen ist gerade beim existierenden

Käufermarkt (= hoher Wettbewerb) der Preis scharf „auf Kante genäht“. Eventuell mögliche ein, zwei oder drei Prozent stimmen die Controller selten glücklich.

Umso wichtiger ist es daher, an den anderen Faktoren zu drehen und in einer Nachhaltigkeitsbetrachtung

- die benötigte Menge, zum Beispiel Anzahl redaktionelle Seiten oder zu übersetzende Worte, durch den Einsatz geeigneter Werkzeuge zu reduzieren, also durch Redaktionssystem, Terminologiedatenbank, Translation-Memory-System oder Schreibmethoden.
- die benötigte Leistung, zum Beispiel Servicekomponente, Güte, individuelle Prozesse nach Textarten, zu einem angemessenen Preis zu verhandeln – und dies nicht



Übersetzung

Terminologie

Besuchen Sie uns auf der tekom Jahrestagung 2012 in Wiesbaden am 23.-25. Oktober, Halle 4 Stand 400

WIR SIND AUSSTELLER DER  
tekom jahres tagung 2012  
WIESBADEN, 23.-25. OKTOBER

operativ und hektisch im laufenden Tagesgeschäft, sondern nachhaltig strategisch – Abbildung 1, Seite 27.

### Beschaffung als strategischer Prozess

Strategische Beschaffungskonzepte sind ein wesentlicher Aspekt des modernen Einkaufs. Neben der reinen Preisverhandlung umfasst das Beschaffungsmanagement vor allem auch die Prozessgestaltung aller am Einkauf beteiligten Abteilungen. Alle Leistungen „rund um die mehrsprachige Technische Dokumentation“ gehören zu den industriellen, sekundären Dienstleistungen, werden also zusammen mit dem physischen Produkt hergestellt und vermarktet. Anders als bei den primären Dienstleistungen, zum Beispiel Reinigung, Transport, Lagerung oder Catering, weisen sekundäre Dienstleistungen, zu denen auch Fertigung und Entwicklung, Beratung und Management zählen, Eigenschaften auf, die einen unmittelbaren Nutzen für den Erstellungsprozess, das Produkt und damit für den Kunden bieten. So existiert eine wirtschaftliche Abhängigkeit zwischen dem Sachgut (Produkt) und der Technischen Dokumentation als Dienstleistung. Dies wird in der Maschinenrichtlinie und dem Produkthaftungsgesetz zwar ausdrücklich dargestellt, ist dem Einkauf oftmals aber nicht bewusst [1].

Sekundäre Dienstleistungen sind grundsätzlich hochspezialisiert. Während Fachleute meist nicht in Verhandlungstaktik geschult sind,

verfügt der Einkauf selten über die notwendige Fachkompetenz in der Leistungsbeurteilung. Zudem erfolgt bei vielen produzierenden Unternehmen die Abrechnung dieser Leistungen direkt über Kostenstellen. Sie sind damit nicht mehr im Einkaufsvolumen des Unternehmens wiederzufinden. Die daraus resultierende Intransparenz behindert einen optimalen Beschaffungsprozess von Dienstleistungen aus Einkaufssicht. Transparente Mengengerüste (leider selten in vollem Umfang bekannt), die auch für die Budgetierung notwendig sind, müssen daher zum Standardwerkzeug in der Dienstleistungsbeschaffung gehören.

### Akteure einbinden und Leistungskatalog definieren

Im Einkauf von Dienstleistungen stecken weitere Potenziale zur Kostensenkung, weil sowohl der Bedarfsträger als auch der Einkäufer individuell über Erfahrung im eigenen Bereich verfügen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Verbesserungspotenziale gemeinsam zu erschließen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist daher die frühzeitige, bereichsübergreifende Einbindung aller Akteure in den Beschaffungsprozess.

Nur klar definierte Anforderungen und eine gründliche Beschreibung der gewünschten Dienstleistungen in einem Leistungskatalog können die Basis für eine transparente Angebotserstellung sein und die Vergleichbarkeit von Angeboten gewährleisten. Zu beachten sind daher ebenfalls die Beschreibung der erwar-

teten Qualität in einem Service Level Agreement und eine transparente Preisgestaltung durch klar definierte Leistungs- und Abrechnungsgrößen. Oft basieren Rahmenverträge jedoch auf nur einer Hauptleistungsart. Diskussionen und Nachverhandlungen treten dann auf, wenn davon abgewichen wird, zum Beispiel durch andere Textart, Formate, Qualitätsregeln oder Sprachen.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist die kontinuierliche Überprüfung von Preisen und Konditionen eine wesentliche Aufgabe des Beschaffungsmanagements. Ein Unternehmen muss regelmäßig Preisbenchmarks der existierenden Dienstleistungen vornehmen. Doch hierzu sind benchmarkfähige Kriterien zu definieren, wie zum Beispiel:

- fachliche Kriterien – maximale Orthografiefehler, Einhaltung Stil-/Schreibregeln, Terminologiefehler/Dokument, Einsatz fest definierter Ressourcen(pools)
- technische Kriterien – Einsatz von Checkern, Zähl-/Abrechnungsfehler
- organisatorische Kriterien – Erreichbarkeit, Kommunikationssprache

### Service Level Agreements erstellen

Ziel im Unternehmen sollte eine enge abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den erfahrenen Einkäufern und den kompetenten Bedarfsträgern sein. Im Zuge der Beschaffung von Dienstleistungen sind Kick-off meetings und Abstim-



## Wir machen Ihrer Doku Beine!



people-text.de

- Zusammenarbeit auf Dauer
- Expertenwissen auf Abruf
- Entlastung in Spitzenzeiten

☎ +49 89 452132-86 | +49 69 710455-495

# {people text}

Büro für Technische Dokumentation



Abb. 2: Aufbau eines Service Level Agreements

mungsrunden sowohl intern als auch mit den potenziellen Lieferanten elementar. Interne Kick-off-Meetings bieten die Gelegenheit, die vor- und nachgelagerten Prozesse und Abteilungen einzubinden und Synergieeffekte zu erzeugen. In den Treffen mit den Lieferanten hat man die Möglichkeit, direkt die Stärken und Schwächen des potenziellen Lieferanten zu begutachten, neue Ideen auszuarbeiten und die menschliche Komponente kennenzulernen. Ein guter Grund, nicht auf Online-Auktionen zu setzen.

Nach der Ausschreibungs- und Bewertungsphase wird die Zusammenarbeit mit den ausgewählten Lieferanten in Rahmenverträgen verankert. Rahmenvereinbarungen sollten jedoch nicht zur Preistabelle degradiert werden, sondern in Form von Service Level Agreements ausgelegt sein. Denn sie stellen die Basis für eine langjährige und vertrauensvolle Partnerschaft dar. Ein Service Level Agreement ist das gemeinsame Ergebnis von Auftraggeber und Dienstleister, es ist ein Vertrag für wiederkehrende Dienstleistungen. Die

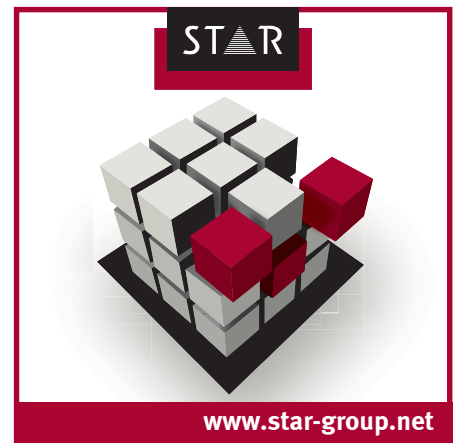
Leistungen und die Kontrollmöglichkeiten sind für beide Vertragsparteien definiert – verbindlich und transparent. Ein wichtiger Bestandteil des Service Level Agreements ist der Servicelevel, der die vereinbarte Leistungsqualität beschreibt. Der Dienstleister bietet die Dienstleistungsparameter in verschiedenen Gütestufen an. Dadurch hat der Auftraggeber die Möglichkeit, die Gütestufe unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auszuwählen, also Kosten, Termine und Qualität. Darüber hinaus wird der Dienstleister nicht mit überhöhten Erwartungen konfrontiert. Ebenfalls verpflichtet sich der Auftraggeber gewisse Regeln einzuhalten.

Ein Service Level Agreement vermindert das Konfliktpotenzial. Als Mindestanforderungen werden in den Rahmenverträgen neben den kommerziellen und rechtlichen Aspekten, wie Zahlungskonditionen, Wort- und Seitenpreise, Stunden- und Tagessätze oder Regelungen zum Haftungsausschluss und Vertragsstrafen, auch die kundenspezifischen Prozesse, die Tool-Einstellungen, Re-

aktionszeiten und Qualitätskriterien aufgenommen. – Abbildung 2.

### Einkaufscontrolling und Lieferantenmanagement

Ein wichtiges Instrument im Beschaffungsmanagement ist das Einkaufscontrolling, das jedoch nicht als Kontrollfunktion verstanden werden darf. Die strategischen Ziele des Unternehmens und der Fachabteilungen sind in beschaffungsrelevante Kennzahlen umzusetzen. Doch allein Preise, Zahlungsziele, Rabatte, Skonti, Anzahl der aktiven Lieferanten, Anzahl geschriebene oder übersetzte Worte zu betrachten, greift zu kurz.



## „Einfach gute Dokumentation!“

Egal ob Branchenlösung, maßgeschneidertes Dokumentationssystem oder Risikobeurteilung gem. Maschinenrichtlinie: DOCUFY ist Ihr zuverlässiger Softwarepartner. Testen Sie uns und unsere Softwarelösungen.

DOCUFY®   
**COSIMA**  
go!

DOCUFY®   
**COSIMA**  
enterprise

DOCUFY®   
**DOCUFY**  
machine safety

**DOCUFY**  
Einfach gute Dokumentation

Live erleben auf der tekom Messe  
23. - 25.10.2012  
Halle 3  
Stand 313



Mindestens ebenso wichtig sind weiche Kennzahlen, die erst die Güte einer industriellen Dienstleistung nachhaltig messbar machen – beispielsweise: Einhaltung von Lieferterminen, Nachlaufkosten für Reklamationen, Pflege der Datenbanken, Reaktionszeiten, Flexibilität, landessprachliches und kompetentes Projektmanagement, Kundenfreundlichkeit. Kennzahlen aus diesen Bereichen können mit Hilfe einer Lieferantenanalyse ermittelt werden. Teil der Lieferantenanalyse sind auch interne Audits, die von Kunden bei den Lieferanten vor Ort durchgeführt werden können.

## Beteiligen und Grabenkämpfe vermeiden

Wer sich Budgetdiskussionen verschließt, kommt seiner Führungsverantwortung nicht nach. Es führt auch zu internen Grabenkämpfen, die meist verloren gehen, da das Controlling näher am Topmanagement ist als sonst eine Abteilung. Budgetvorgaben unreflektiert umzusetzen, kann hingegen zu produktions- und produktivitätskritischen Situationen führen. Die Lösung kann also nur darin bestehen, sich proaktiv und konstruktiv einzubringen. Budget-

reserven lassen sich nachhaltig aber nur strategisch heben. Denn auch Aktionismus gefährdet die Produktionsstabilität. Lösungsansätze sind in den folgenden Info-Kästen skizziert. Budgetreserven lassen sich wirksam ermitteln, wenn die organisatorische Gestaltung dies zulässt und Synergieeffekte mehrdimensional betrachtet werden.

### Literatur zum Beitrag

- [1] Schaffner, Michael (2012): Beschaffungsmanagement von Redaktions- und Übersetzungs-Dienstleistungen. Vortrag, tekom-Frühjahrstagung, Karlsruhe.
- [2] Horváth, Péter (2011): Controlling. 12. Aufl. München.

## Checkliste zur Identifizierung von Budgetreserven

### 1. Interne Prozesse

- abteilungsspezifische Stundensätze
- Prozesskostenanalyse und -optimierung
- optimierte Mengengerüste (über alle Leistungsarten und für alle internen Auftraggeber)
- Prozessübergänge zu Dienstleistern

### 2. Externe Prozesse

- Reduzierung der zu beauftragenden Volumina, zum Beispiel
  - Optimierung Informationsmodell, Verschlinkung der redaktionellen Dokumente
  - Einsatz von CMS-, CAT-Technologien (Re-Use)
  - übersetzungsgerechtes Schreiben
- Prozessoptimierung durch Verschlinkung der Interaktionen (dadurch angepasste Preise)
- Definition von individuellen Leistungskomponenten und Gütelevels
- Rahmenverträge
  - Preise für differenzierte Leistungskomponenten und Gütelevels
  - individuelle Beauftragung nach Anforderungsprofil
  - Abschluss eines SLA (Leistungsgarantien nach Qualität und Umfang)
  - harte und weiche Kennzahlen als Bewertungskriterien definieren



## Adobe® Technical Communication Suite 4

Technische Informationen effizient erstellen, aufbereiten und über verschiedene Kanäle veröffentlichen.

Besuchen Sie uns vom 23.-25.10.2012 auf der tekom 2012 in der Adobe Lounge!

Halle 8, Stand 805

### Exklusiver Acrobat® Event auf der tekom

Am 24. Oktober 2012 präsentieren wir im Vortragsraum 6.2 von 13.30-16.30 Uhr die neuesten Adobe Innovationen. Lassen Sie sich überraschen!

