

Einsatz von Dienstleistern – Chancen für Verlage

Konzentration aufs Kerngeschäft

Zeitschriften- und Zeitungsverlage konzentrieren sich immer mehr auf das, was sie nachweislich am besten können: Redaktion, Steuerung von Marketing/Vertrieb und Anzeigengeschäft. Konzentration aufs Kerngeschäft nennt sich das. Vertriebsdurchführung, Abomanagement und oft auch Wechselversand wandern zunehmend in die Hände von externen Spezialisten. So ist in den vergangenen Jahren rund um die Verlage eine differenzierte Dienstleistungslandschaft gewachsen.

Im Abobereich gibt es eine ganze Reihe von branchenspezifischen Konstellationen. Viele Verlage arbeiten mit WBZ-Unternehmen (Werbender Buch- und Zeitschriftenhandel), die sich auf die Akquisition neuer Abonnenten und deren Betreuung spezialisiert haben. Auch bei der Pflege des bestehenden Abonnentenstamms und dem Customer Relationship Management setzen Verlage auf externe Dienstleister, von denen sich wiederum ein Teil auf die Abonnentenbetreuung im engeren Sinne und ein anderer auf die Entwicklung und den Betrieb von IT-Systemen für das kundenorientierte Abomanagement spezialisiert hat. Die Informationstechnologie nimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein: Ohne ihre Unterstützung sind das dynamische Beziehungsgeflecht zwischen allen Beteiligten und die damit verbundenen komplexen und unternehmensübergreifenden Prozesse nicht zu meistern.

Der Leser ist König, der Markt diktiert die Anforderungen

Die generellen Anforderungen eines Verlags an IT-Lösungen diktiert natürlich der Markt. Und der erwartet ein sowohl

redaktionell wie auch optisch ansprechendes Produkt nebst pünktlicher und zuverlässiger Lieferung, komfortablen Bestellmöglichkeiten, Zugang zu crossmedialen Informationsangeboten und einem kompetenten und einfach zu erreichenden Kundenservice. Und weil kein Leser dem anderen gleicht, unterscheiden sich auch deren Wünsche. Mit segmentspezifischen Angebotsformen muss der Verlag diesen gerecht werden. Eine Vielzahl von Anforderungen, die nicht immer leicht zu bedienen sind. Hinzu kommt eine angespannte Erlössituation in Vertrieb und Anzeigenverkauf, die den Kostendruck zusätzlich erhöht und effiziente Prozesse mehr denn je erforderlich macht.



Die richtige IT Struktur unterstützt die zunehmend projektorientierte Kooperation von Unternehmen



Michael Metken, Vorstand dsb AG, Neckarsulm

Machen oder machen lassen – vier Ansätze

Selbst entwickeln oder auslagern lautet die Frage, der sich Verlage stellen müssen. Die Lösungsansätze können dabei unterschiedlicher Art sein. Grundsätzlich gibt es vier verschiedene Ansätze.

Zum einen kann der Verlag sowohl Hardware und Netze selbst betreiben als auch seine Software selbst entwickeln. Diesen Lösungsansatz verfolgen hauptsächlich kleinere Spezialverlage, die mit einem überschaubaren Kundenstamm zu tun haben und für die sich Outsourcing daher oft nicht rechnet.

Zweite Möglichkeit: Der Verlag kauft ein standardisiertes Softwarepaket bei einem externen Anbieter und betreibt dies im eigenen Rechenzentrum. Diese Lösung wird in der Praxis häufig von Verlagen gewählt, die ihr Rechenzentrum aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht aufgeben können oder ihre Daten nicht an externe Dienstleister geben möchten.

Dritte Möglichkeit: die Hardware und die Netze durch einen Dienstleister betreiben lassen, die Software jedoch selbst entwickeln. Damit ist nur die Betriebsverantwortung einem externen Dienstleister überlassen.

Viertens: Software und Rechenzentrum in die Hände von Spezialisten legen, das heißt, die komplette Verantwortung für den technischen Betrieb übertragen und mit einer standardisierten und flexibel einstellbaren Software arbeiten.

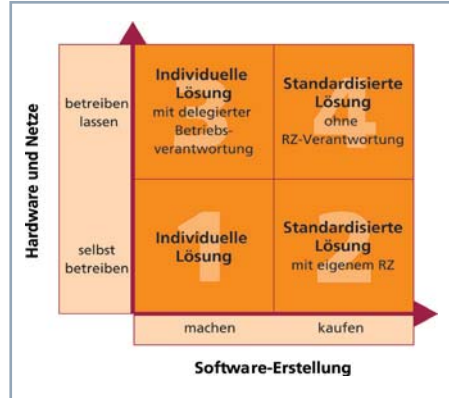
Gerade der letzte Ansatz bietet eine ganze Reihe von Vorteilen, um mit dem zunehmenden Kostendruck und dem dynamischen Marktumfeld flexibel umzugehen. Daher sind in den vergangenen Jahren Verlage verstärkt Kooperationen und Allianzen eingegangen und haben ihre IT-Dienstleistungen an externe Partner ausgelagert. Wird diese Anwendung ohne Kauf von Lizenzen im Rechenzentrum des Anbieters zu mengenabhängigen Preisen genutzt, spricht man vom Application Service Providing (ASP). Beim Einsatz einer standardisierten Fremdsoftware wie auch beim Outsourcing an ein externes Rechenzentrum werden an die Softwarelösung wie auch an den Dienstleister hohe Anforderungen bezüglich Neutralität, Flexibilität, Sicherheit und Effizienz gestellt. Die Chancen, die sich einem Verlag dabei bieten, übertreffen die oft anfänglichen Bedenken jedoch sehr schnell.

Variable Kosten durch ASP

So übernimmt der Application Service Provider die Weiterentwicklung der Software, der Verlag kann also ständig mit neuen und getesteten Versionen arbeiten. Aufgrund der niedrigen Investitionskosten und des variablen und transparenten Preismodells passen sich die Kosten auch dem Geschäftsvolumen des Verlags an. Verlag und ASP-Dienstleister teilen sich somit Chancen und Risiken. Dadurch bleiben die Kosten auf lange Sicht überschaubar und kalkulierbar und dem Verlag werden durch die IT keine Wachstumsgrenzen gesetzt, wie dies oft bei hausgener Software der Fall ist.

Komplexe Prozesse automatisiert abwickeln

Das Verlagswesen verlangt einiges von der IT, geht es doch um sehr große Datenvolumen und komplexe Prozesse. Die Lösung muss daher höchst effizient sein und Geschäftsvorfälle weitgehend automatisiert abwickeln – von der Neukundengewinnung über die optimale Betreuung der



Lösungsansätze im IT-Umfeld

Kunden bis hin zur Identifikation abwanderungsgefährdeter Kunden und deren Zurückgewinnung. Dies beginnt oft mit der Übernahme von Altdaten eines Verlags und geht über die Anlage neuer Abonnements bis hin zur laufenden Betreuung bestehender Abonnenten. Eine zuverlässige Abwicklung der verlagsspezifischen Strukturen ist dabei genauso unabdingbar wie der vertrauensvolle Umgang des Dienstleisters mit sämtlichen Daten.

Flexibilität sichern

Outsourcing geht auch häppchenweise. So besteht zum einen die Möglichkeit, den Fullservice, also die kaufmännische Betreuung von Abonnenten, weiterhin selbst zu machen und nur die reine IT-Dienstleistung auszulagern. Oder Fullservice und IT an externe Partner zu übergeben. Diese Entscheidung muss jeder Verlag selbst treffen. Eine Grundregel gibt es jedoch: Je komplexer und umfangreicher das Verlagsprodukt, desto mehr lohnt sich Outsourcing. Handelt es sich um ein komplexes und vernetztes Datenvolumen, werden außerdem verschiedene Vertriebswege wie Abonnement und Einzelverkauf eingesetzt, gibt es mehrere Informationsträger wie Papier oder E-Content, setzt der Verlag auf Direktmarketing und eine hohe Integration mit dem Internet, ist er international aufgestellt – dann ist der Einsatz einer entsprechend leistungsfähigen Software wirtschaftlich oftmals nur mit einem professionellen Dienstleister zu gewährleisten.

Dabei kommt noch ein weiterer Aspekt zum Tragen. Das gesamte Aktivitätsspektrum der Verlage ist zunehmend nur durch ein Geflecht von spezialisierten Dienstleistern in optimaler Weise abzudecken. Die

se Dienstleister übernehmen – oft auch projektorientiert – den kompletten Customer Service, führen Telefonmarketing- und Werbeaktionen durch, erstellen und betreiben einen Webshop oder kümmern sich um die Vermarktung von Einzelprodukten. Um dieses sicherzustellen, bedarf es einer komplexen, stabilen und trotzdem flexiblen, unternehmensübergreifenden IT-Infrastruktur. Einer Infrastruktur, die dem Verlag größtmögliche unternehmerische Flexibilität in der kundenorientierten Marktbearbeitung unter Hinzuziehung auch wechselnder Partner in der Leistungserfüllung ermöglicht..

Mit solchen Lösungen helfen Dienstleister Verlagen dabei, sich weiterhin auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Via ASP-Fernbeziehung unterstützen sie erfolgreich Vertrieb, CRM, Abomanagement, Wechselversand und sogar das Anzeigenmanagement und entwickeln in enger Zusammenarbeit mit ihren Kunden Konzepte, um am Markt bestehen zu können.

Dabei ist es natürlich nicht immer einfach, den richtigen Partner zu finden. Aber einige wenige Prinzipien helfen bei der Auswahl: So sollte der Partner natürlich über ausreichend Erfahrung und Referenzen verfügen. Denn langjährig erfahrene Partner sind meist auch die langfristig stabilen Partner. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die gemeinsam getätigten Investitionen, beispielsweise in die Ausbildung von Personal oder die Gestaltung von Prozessen, geschützt sind. Neben der Erfahrung spielt aber auch die absolute Neutralität des Partners eine ganz entscheidende Rolle. Ein neutraler Verlagsdienstleister kann sich voll und ganz den Interessen seiner Kunden widmen – ohne dabei in den unabdingbaren Zwiespalt mit eigenen Interessen zu geraten. Und er stellt selbstverständlicher Weise sicher, dass es zu keinerlei unerwünschten Verwendung von Adressen und Informationen kommt. Schließlich sind die Adressen das Eigentum der jeweiligen Verlage – und auch nur den jeweiligen Eigentümern zugänglich. Wird unter Beachtung dieser Gesichtspunkte ein ASP-Dienstleister ausgewählt, verspricht ein Outsourcing-Projekt dem Verlag wirtschaftlichen Nutzen, Flexibilität und Unabhängigkeit sowie die Möglichkeit, sich auf seine Kernkompetenzen – nämlich auf das Produkt und dessen Verkauf – zu konzentrieren. rra ●