



**Kundenindividuelle Dienstleistungen:** von einzelnen Aufgaben wie Kuvertieren bis zum kompletten Auslagern von Dialogprozessen

# Outsourcing macht effizient

Ökonomisch umsetzen lassen sich Kampagnen, wenn Unternehmen mit der richtigen Outsourcingstrategie Aufgaben an **EXTERNE DIENSTLEISTER** auslagern.

Autorin: Vera Hermes

**E**s lässt sich schon richtig Geld sparen, wenn man sich von außen Hilfe holt: Die Reader's Digest Association, eines der weltweit führenden Medien- und Marketingunternehmen, übertrug vor drei Jahren den kompletten Einkauf von Druckleistungen und Direktmarketing-Services in 19 Ländern an Williams Lea, einen global tätigen Spezialisten für das Outsourcing von Geschäftsprozessen. Ergebnis: Bislang hat Reader's Digest durch die Auslagerung rund 90 Millionen Euro gespart.

## Dienstleister für jede Aufgabe

Outsourcing ist nicht nur für große Werbungtreibende ein wichtiges Thema. Ein Blick in den Online-Dienstleisterkatalog der Deutschen Post unter [www.dienstleisterkatalog.de](http://www.dienstleisterkatalog.de) zeigt, dass es heute Outsourcingpartner für Unternehmen aller Branchen und Größen gibt. Das Angebot reicht etwa von Bestellannahme, Datenerfassung und Warenausgang über Lagerführung, Konfektionierung und Rechnungsstellung bis hin zu Versand, Retourenbearbeitung, Zahlungsabwicklung und Inkasso oder dem „Versandhaus zur Miete“. Ob E-Mail-Marketing, webbasierte Mailingplattformen

oder crossmediale Marketingkampagnen – für jede Kommunikationsaufgabe gibt es heute einen Dienstleister. Grundsätzlich gilt: Es lässt sich outsourcen, was standardisierbar ist. Waren es früher fest umrissene Aufgaben wie Kuvertieren, lassen sich heute auch „Rundum-sorglos-Pakete“ ordern, bei denen ein Dienstleister einen Prozess komplett verantwortet.

Beim Business Process Outsourcing (BPO) – wie im Fall von Reader's Digest und Williams Lea – lagern Unternehmen komplexe Prozessketten an Dienstleister aus. Geht es beispielsweise um Printmanagement, kümmert sich der Dienstleister um den gesamten Prozess, von der Übernahme und Konsolidierung der Druckdaten über das Handling des kompletten Materialmanagements bis hin zur Response-Analyse.

Vielfach legen Unternehmen ihren Kundenservice, etwa Callcenterservices oder die Betreuung von Kundenbindungsprogrammen, in die Hände von externen Profis. Die Auftraggeber senken damit Kosten, sie sind flexibler, stärken ihre Liquidität und können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Für die Dienstleister sind eben diese Outsourcingservices das Kerngeschäft, weshalb

sie in der Regel dafür sorgen, dass ihre IT, die technische Ausstattung und das Know-how stets auf dem neuesten Stand und alle Prozesse so optimiert sind, dass sie hochwirtschaftlich arbeiten.

## Geschäftsprozesse standardisieren

Ein weiterer Punkt spricht fürs Outsourcing: Üblicherweise beherrschen die Dienstleister die an sie ausgelagerten spezifischen Aufgaben besser als der Auftraggeber. Berater Steria Mummert, InformationWeek und das Institut für Management und Wirtschaftsforschung ImWF zeigen in ihrer Studie „Erfolgsmodelle im Outsourcing 2009“, dass externe Dienstleister Aufgaben schon deshalb meist günstiger bereitstellen können, weil sie Geschäftsprozesse mehrerer Kunden bündeln und standardisieren.

Welche Aufgaben ein Unternehmen dann aus der Hand geben wird, liegt im firmenspezifischen Ermessen. Mögliche Folgen des Outsourcings sollten aber vorher stets kritisch geprüft worden sein. Für den einen Werbungtreibenden mag es strategisch wichtig sein, die Datenbearbeitung und das Response-Management im Hause zu behalten, weil er diese Prozesse als unmittelbare

**INTERVIEW**

# „UNSER GESCHÄFT IST DIE BERATUNG DER KUNDEN“

Beim Outsourcing muss vor allem die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Dienstleister stimmen, sagt Michael Stetter, Geschäftsführer des Mannheimer Dialogmarketingdienstleisters ssm.

**/DIREKT +** Was müssen Outsourcingdienstleister heute bieten?

**MICHAEL STETTER:** Ich unterscheide zunächst zwischen Lettershops, die technische Umsetzungen mit klaren Anforderungen leisten, etwa Kuvertieren oder Folieneinschweißen, und Lösungsanbietern, die gemeinsam mit den Kunden Kommunikationskonzepte entwickeln und von der Beratung bis zur Umsetzung alle Aufgaben erledigen.

**Was spricht für das Outsourcen von Kommunikationsleistungen?**

Der Marketingmix war noch nie so vielfältig wie heute. Das wird oft unterschätzt. Denn viele glauben, sie könnten schnell mal ein Mailing rausschicken oder Werbe-E-Mails versenden. Schon aufgrund der Fülle der Kanäle ist Marketing heute hochkomplex. Es ist gut, wenn den Unternehmen jemand zur Seite steht, der sich damit auskennt und zum Beispiel die Adressen – je nach Kanal – feinsiektiert.

**Wem empfehlen Sie Outsourcing?**

Grundsätzlich allen. Dabei gilt: je kleiner ein Unternehmen, desto einfacher die Aufgaben. Größere Unternehmen haben meist einen höheren Beratungsbedarf. Welches Unternehmen wie viele Aufgaben sinnvoll auslagert, lässt sich nur im Gespräch ermitteln. Der Kunde hat seine Stärken, und die Dienstleister haben ihre Stärken: Da muss zwangsläufig etwas noch Besseres herauskommen, wenn sich beide zusammentun.



**Michael Stetter** ist Geschäftsführer von ssm system service marketing in Mannheim. Seit über 40 Jahren ist das Outsourcingunternehmen am Markt tätig. ssm versteht sich als ganzheitlicher Lösungsanbieter für Kunden in der Direkt- und Dialogkommunikation.

**Was ist bei der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister wichtig?**

Ich bin davon überzeugt, dass unser Geschäft ein Beratungsgeschäft ist und eine Fokussierung nur auf den Preis deshalb zu kurz greift. Rein preisorientierte Entscheidungen sind immer schwierig, und pauschale Vergabeverfahren sowie anonyme Ausschreibungen funktionieren nicht. Selbstverständlich muss stets auch eine Kostensicherheit gewährleistet sein, aber für ein gutes Verhältnis von Kunde und Dienstleister muss die Chemie zwischen ihnen stimmen, es muss ein gegenseitiges Vertrauen vorhanden sein. Letztlich können beide – Dienstleister sowie Auftraggeber – nur dann gewinnen, wenn auch die Kundenkommunikation funktioniert.

Schnittstellen zum Kunden ansieht. Für den anderen Dialogmarketer kann es hingegen effizienter sein, diese Aufgaben an professionelle Dienstleister zu vergeben.

Letztlich ist es immer auch eine Frage des zur Verfügung stehenden Budgets: „Gerade bei kleinen Unternehmen ist nicht die Höhe, sondern die Struktur der Kosten entscheidend“, sagt Andreas Mann, Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Dialogmarketing und Professor an der Universität Kassel. Das heißt: Variable Kosten fallen nur dann an, wenn ein Unternehmen eine Leistung in Anspruch nimmt; fixe Kosten belasten dauerhaft. Ob Outsourcing sinnvoll ist, hängt also auch von der Häufigkeit der Prozesse ab, so Dialogmarketingexperte Mann.

**Datenaufbereitung für Kundenbrief**

Investitionen in Räumlichkeiten, technische Ausstattung und Qualifizierung der Mitarbeiter rechnen sich für ein Unternehmen naturgemäß nur dann, wenn es die gewünschte Leistung auch ständig braucht. Manche im Alltagsgeschäft anfallenden Arbeiten gehören zudem schlicht nicht zum eigentlichen Kerngeschäft eines Werbung treibenden Unternehmens, weswegen diese Aufgaben bei spezialisierten Dienstleistern mitunter besser aufgehoben sind.

So lässt beispielsweise die Commerzbank die Kreditkartenabrechnung der ehemaligen Dresdner-Bank-Kunden vom Mannheimer Dienstleister für Dialogmarketing ssm system service marketing betreuen: Die Bank überträgt aus dem bankverbundenen Rechenzentrum zu bestimmten Abrechnungsterminen die Rohdaten per gesicherte Standleitung an ssm. Diese Rohdaten bereitet ssm in ein- oder mehrseitigen

**Outsourcingoptionen** sind auch im Dialogmarketing prozessindividuell zu prüfen



Abrechnungsschreiben auf. Anschließend werden sie im Endlosdruck personalisiert, kuvertiert und meist am selben, spätestens am nächsten Tag per Post ausgeliefert.

Bei der Kuvertierung werden bis zu drei kundenspezifische Beilagen selektiv beigelegt. Der Vorteil für die Commerzbank: Sie muss sich erstens nicht um die Abwicklung kümmern und kann zweitens sicher sein, dass die Abrechnung in kürzestmöglicher Zeit und mit den richtigen Beilagen beim Bankkunden im Briefkasten liegt.

Diese Services für die Commerzbank sind Teil des umfangreichen Dienstleistungsportfolios von ssm (siehe Interview links). Als Dienstleister für ganzheitliche Lösungen im Bereich Direkt- und Dialogkommunikation übernimmt das Unternehmen für Werbungtreibende unter anderem das Datenmanagement, die Personalisierung von Dialogmaßnahmen, die Produktion und Umsetzung von Dialogkampagnen per Brief, E-Mail, Fax, Mobile und Online sowie das komplette Response-Management.

### Millionen Coupons managen

Zeit, Geld und Aufwand spart sich dank Outsourcing auch das Karlsruher Filialunternehmen dm-drogerie-markt. Tag für Tag lösen Kunden in den über 1000 deutschen dm-Filialen Gutscheine und Coupons ein. Teilweise handelt es sich um personalisierte Coupons, die per Mailing verschickt werden, andere Belege stammen aus PoS-Aktionen oder Anzeigen. Rund drei Millionen personalisierte und eine Million unpersonalisierte Belege fallen pro Jahr an. Jede Filiale sammelt diese in sogenannten „Dialogtaschen“, die ein Kurier täglich an den Dienstleister Meiller Direct in Schwandorf



liefert. Dort werden die Belege teils maschinell, teils manuell erfasst. Alle Daten fließen in eine Response-Datenbank ein. Ein Out-

### »Auftraggeber sollten zu einem potenziellen Dienstleister fahren und sich das Unternehmen vor Ort ansehen.«

Udo Riek, Inhaber, Riek Direkt-Marketing

put-Managementsystem stellt sie auf einem sicheren Server für Datentransfer (S-FTP) bereit und leitet sie an das Data-Warehouse von dm-drogerie-markt weiter – wertvolles Wissen für künftige Marketingaktionen.

Natürlich müssen alle Stationen des Prozesses – von der Datenerhebung über die Speicherung bis zur Auswertung – den Anforderungen des Datenschutzes genügen (siehe auch: [www.direktplus.de/bestpractice/](http://www.direktplus.de/bestpractice/)).

Während die Drogeriemarktkette und der Dialogmarketingdienstleister dank langjähriger Zusammenarbeit ein eingespieltes Team sind, stellt sich Outsourcingneulingen die Frage, wie sie den richtigen Dienstleister finden. Bei der Auswahl empfiehlt sich, zunächst einen Blick auf die Erfahrungen und Referenzen eines Dienstleisters zu werfen: Wie lange ist er am Markt etabliert? Wie viele Mitarbeiter beschäftigt er in dem gewünschten Leistungsfeld, und wie sind die Mitarbeiter für ihre Aufgabe qualifiziert? Gehört der Dienstleister einem Verband an? Ist er zertifiziert? Wie ist die Reputation?

Die Antworten auf diese Fragen helfen bei der Dienstleisterauswahl weiter, allerdings kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu: „Auftraggeber sollten zu einem potenziellen Dienstleister fahren und sich das Unternehmen und die Leute vor Ort ansehen, denn Outsourcing ist immer auch Vertrauenssache“, sagt Udo Riek, Inhaber von Riek, direkt Marketing Fairmarktung in Bad Homburg. Sein Tipp: Ein mögliches Outsourcing unter kaufmännischen Aspekten prüfen, Angebote einholen, Dienstleister unter die Lupe nehmen und prüfen, welche Bereiche ausgelagert werden.

### Pro und Contra abwägen

Outsourcing sollte jedes Unternehmen erwägen, das bestimmte Leistungsbereiche, etwa Fulfilment, nicht zu seinen Kernkompetenzen zählt. Die Entscheidung pro oder contra Outsourcing hängt davon ab, wie hoch der Aufwand inhouse wäre, um eine bestimmte Leistung zu erbringen, welche Kapazitäten frei sind, ob qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die nötige Ausrüstung vorhanden ist und welche Variante letztlich weniger Kosten verursacht. Denn Outsourcing von Dialogaufgaben soll schließlich vor allem eins bewirken: die Kampagne effizient zu machen. <

📖 Weitere Tipps und Informationen rund um das Thema Outsourcing finden Sie unter

🌐 [www.direktplus.de/bestpractice/](http://www.direktplus.de/bestpractice/)