

Dienste für Dialogeffizienz: Outsourcing

Ökonomisch umsetzen lassen sich Dialogkampagnen, wenn Unternehmen mit der richtigen **Strategie für Outsourcing** bestimmte Aufgaben an externe Dienstleister auslagern. Sie können sich dann verstärkt um ihre Kernkompetenzen kümmern und die Qualität ihrer Kundenbeziehungen verbessern.

Es 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.dienstleister-katalog.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.

Prozesse auslagern

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, sind häufig flexibler, können ihre Liquidität stärken und 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.

Erfolgsmodelle mit standardisierten Geschäftsprozessen

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

Budgets: Höhe vs. Struktur

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.

Outsourcing kann sich rechnen: 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.

Beispiel Commerzbank: Externe Datenaufbereitung für Abrechnungen

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 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.

Beispiel dm-drogerie-markt: 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 Output-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.

Den richtigen Dienstleister finden

Während die Drogeriemarktkette und der Dienstleister für Dialogmarketing dank langjähriger Zusammenarbeit ein eingespieltes Team sind, stellt sich Neulingen im Outsourcing 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 Leistungsbe-
reiche, etwa Fulfillment, nicht zu seinen Kernkompetenzen zählt. Die Entschei-
dung pro oder contra Outsourcing hängt davon ab, wie hoch der Aufwand in-
house 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.

Quelle: www.direktplus.de
Copyright: 2010 Deutsche Post AG

Herausgeber:
Deutsche Post AG
53250 Bonn

Telefon: +49 / (0) 228 / 18 20
E-Mail: info@deutschepost.de

Handelsregister-Nr.: Registergericht Bonn HRB 6792
USt-IdNr.: DE 169838187