

INHALTSVERZEICHNIS

1. WAS IHNEN DIESE STUDIE BIETET..... 8
2. VERLAGSAUSLIEFERUNGEN: ZUFRIEDENHEIT MIT FRAGEZEICHEN12
Verlage suchen Outsourcing mit Inhouse-Gefühl

TEIL 1 – VERLAGSAUSLIEFERUNGEN

3. BRAUCHEN VERLAGE ÜBERHAUPT EINE AUSLIEFERUNG?..... 20
Einige provokante Gedanken wider die Lagermentalität
4. VERLAGSAUSLIEFERUNGEN: FÜNF KLASSISCHE MISSVERSTÄNDNISSE.....27
5. HINWEISE ZUM TABELLENTEIL DER VERLAGSAUSLIEFERUNGEN32
BEGRIFFSKLÄRUNGEN TABELLE VERLAGSAUSLIEFERUNG 36
VERLAGSAUSLIEFERUNGEN IN DEUTSCHLAND **Tabelle** 38
6. WAS MACHEN DIE SCHWEIZER ANDERS? 54
Oder: Ein kleiner Exkurs in die Buchlogistik der Schweiz
VERLAGSAUSLIEFERUNGEN IN DER SCHWEIZ **Tabelle**.....57
7. DIE GROSSE WELT DER LOGISTIKDIENSTLEISTER 58
Eine Alternative zu den Buch-Spezialisten?
8. RECHNEN SIE RICHTIG?..... 63
Verlagslogistik: ein paar Gedanken aus Controlling-Sicht

TEIL 2 – VERLAGSSOFTWARE

9. WAS IST STANDARDSOFTWARE?..... 80
Gedankenaustausch mit Ralf Alkenbrecher (arsEdition)
und Axel Nehen (Pearson Education)
10. SELBSTENTWICKELTE IT-LÖSUNGEN..... 83
Maßanfertigung bei Diogenes und Michael Müller
11. VERLAGSSOFTWARE: FÜNF TYPISCHE IT-MISSVERSTÄNDNISSE 86

12. VERLAGSSOFTWARE IM VERGLEICH –	92
eine Lesehilfe zu den Tabellen	
ALLROUNDER Übersichts-Tabelle	98
SYSTEME VON VERLAGSAUSLIEFERUNGEN Übersichts-Tabelle	118
SPEZIALANBIETER Übersichts-Tabelle	120
13. SIMPLICITY	124
Die Marktbearbeitung benötigt neue Werkzeuge	
MARKETING-TOOLS Fach-Tabelle	130
14. WENN ICH MIR WAS WÜNSCHEN DÜRFTE...	150
Lektorat und Herstellung benötigen ein ertragsorientiertes Projektplanungstool	
PROJEKTPLANUNGS-/ HERSTELLUNGSMODULE Fach-Tabelle	156
15. DIE NEBEL DES HONORARMODULS	168
HONORARE, VERTRÄGE, LIZENZEN Fach-Tabelle	176
16. HINWEISE ZUR TABELLE VERTRETERSFTWARE	196
VERTRETERSFTWARE Tabelle	202

TEIL 3 – SCHLUSSBEMERKUNGEN

17. DIE ZERREISSPROBE STEHT NOCH BEVOR	212
Versuch eines Resümees	

TEIL 4 FIRMENPROFILE

VERLAGSAUSLIEFERUNGEN	222
VERLAGSSOFTWARE	252

TEIL 5 ANHANG

ÜBER DIE HERAUSGEBER	288
Dienstleister-Adressen	292

2. VERLAGSAUSLIEFERUNGEN: ZUFRIEDENHEIT MIT FRAGEZEICHEN VERLAGE SUCHEN OUTSOURCING MIT INHOUSE-GEFÜHL

Von der Verlagsdruckerei bis zum Kunden ist es ein langer Weg. Viele Menschen nehmen ein Buch in die Hand, bevor es der Leser mit nach Hause nimmt. Ob und wie zufriedenstellend die Kette der Dienstleister aus Sicht des Handels funktioniert, und wo es vielleicht klemmt, dokumentiert alle zwei Jahre eine BuchMarkt-Umfrage. Sie zeigt mit dem Händler-Urteil die eine Seite des Buchmarktes. Mit einer ergänzenden Umfrage hat VERLAGSCONSULT die andere Seite – aus der Perspektive der Verlage – zum Thema gemacht.

Was denken
Verlage über ihre
Auslieferung?
Eine Umfrage
gemeinsam mit
BuchMarkt vom
Februar 2005
gibt erstmals
Aufschluss.

Im Februar 2005 befragte BuchMarkt in unserem Namen dazu 224 Teilnehmer aus kleinen (weniger als 20 Mitarbeiter), mittleren (bis 100 Mitarbeiter), und großen Verlagen (über 100 Mitarbeiter) nach ihrem Urteil zum Thema Verlagsauslieferung. Das Resultat: Bei der generellen Bewertung der Leistung ihrer Verlagsauslieferung und dem Service bei Problemfällen vergaben immerhin knapp über 60% der Befragten Bestnoten (,sehr zufrieden' und ,zufrieden'). Weitere 25% schätzten die Auslieferungsleistung noch mit ,befriedigend' oder ,ausreichend' ein. Auch die rückblickende Erhebung für das Jahr 2004 spiegelt diesen Trend. 67% aller Befragten waren mit der Dienstleistung in 2004 ,sehr zufrieden' oder ,zufrieden'. Wirkliche harte Kritik übten nur wenige Verlage. Verlagsauslieferungen mögen sich jetzt beruhigt auf ihre Schulter klopfen und sich sagen, „Wir haben es wieder geschafft!“ – Grund zum Zurücklehnen haben sie jedoch nicht. Bei genauerem Hinsehen zeigen sich Diskrepanzen und Lücken, die darauf weisen, dass es durchaus noch Entwicklungspotenzial in Sachen Kommunikation und Service gibt und es noch einiger Schritte bedarf, bis Verlage sich wirklich rundum zufrieden fühlen.

Sind wirklich alle zufrieden?

Wo diese Entwicklungspotenziale liegen, zeigt sich, wenn man die Antworten nicht nach der üblichen Sortierung nach Betriebsgröße, sondern nach den Aufgabengebieten der Befragten betrachtet. Generell herrscht Zufriedenheit mit der Verlagsauslieferung, wobei sie in kleineren und mittleren Verlagen wohl noch etwas ausgeprägter als in den großen Verlagen ist. Anders sieht es aus, wenn man die Äußerungen einzelner Abteilungen eines Verlages nimmt. Mehr als die Hälfte der Befragten in Verlagsleitung und Vertrieb sind ‚sehr zufrieden‘ oder ‚zufrieden‘; knapp die Hälfte kann dies in PR und Marketing noch bestätigen; im Lektorat stimmen dem jedoch weniger als die Hälfte zu. Dies ist ein Resultat, das zu denken geben sollte. Zumal es für 2004 bestätigt wurde: Im Vertrieb gaben 73,9%, in der Verlagsleitung 71,2% der Befragten an, ‚sehr zufrieden‘ oder ‚zufrieden‘ mit der Leistung der Verlagsauslieferung zu sein. In den Abteilungen Marketing und PR waren es hingegen nur 59,3% und im Lektorat nur 47,3%.

Uneinheitliches
Bild: Der Zufrieden-
heitsgrad
differiert nach
Verlagsabteilung.

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn die ‚Erreichbarkeit der Mitarbeiter‘ bewertet wird. Auch hier ist man in kleinen und mittleren Verlagen geringfügig zufriedener mit der Leistung der Verlagsauslieferungen – was am jeweiligen Anforderungsprofil der Verlage liegen kann. Mehr als zwei Drittel positives Feedback über alle Unternehmen und kaum nennenswerte Kritik bedeuten wohl, dass die Befragten von der Erreichbarkeit der Mitarbeiter, ihrer Fachkundigkeit und Hilfsbereitschaft überzeugt sind.

Diese Einschätzung gerät allerdings in eine leichte Schiefelage, wenn man die Aussagen der einzelnen Abteilungen sieht. 80,6% der Befragten im Vertrieb, 75,6% in der Verlagsleitung und 70,3% aus Marketing und PR gaben an, ‚sehr zufrieden‘ oder zumindest ‚zufrieden‘ mit der Erreichbarkeit der Mitarbeiter zu sein, während es im Lektorat gerade 57,6% und in der Herstellung 40% waren. In punkto Kompetenz der Mitarbeiter sind 72,8% der Befragten in Vertrieb, 71,2% in der Verlagsleitung, 55,5% in Marketing und PR, 57,9% im Lektorat und 40% in der Herstellung überzeugt, eine sehr gute oder gute Leistung zu bekommen.

Nun kann man argumentieren, dass Herstellung und Lektorat nicht unbedingt den Kontakt zur Verlagsauslieferung haben und von der Sachkompetenz der Mitarbeiter überzeugt sein müssen. Wer so denkt, hat in erster Linie Auslieferungsleistungen wie z.B. Vertriebsstatistiken im Sinn und nicht z.B. Autoren-, Frei- und Werbeexemplare sowie

beizulegende Grußkarten und damit das ganze Drumherum, das das Verlagsgeschäft so persönlich macht – oder machen soll. Lektorat und Herstellung, die in der Kommunikation mit der Verlagsauslieferung sicher weniger geübt sind, scheinen öfter an die Leistungsgrenzen „ihres“ Dienstleisters zu stoßen. Der die Auslieferung steuernde Vertrieb sollte sich klar machen, dass die anderen Fachabteilungen hier offensichtlich Probleme und Kommunikationsbedarf haben.

Schnell soll sie sein

Die ‚Erwartungen des Verlages‘ an seine Auslieferung zeigen sich z. B. auch daran, wie wichtig Bündelung der Bestellung, Schnelligkeit der Lieferung und Sendungsverfolgung eingeschätzt werden. 87% aller Befragten lag die Schnelligkeit der Lieferung besonders am Herzen, und gerade kleinere und mittlere Verlage sehen sie als Wettbewerbsvorteil. Die Bestellbündelung ist dagegen nur für 64,7% wichtig, die Sendungsverfolgung nur noch für 53,1% der Befragten.

Die Schnelligkeit der Lieferungen wird von Verlagsleitung (89,4%), Vertrieb (92%) und Lektorat (84,2% - sic!) gleichermaßen hoch eingeschätzt, während Marketing und PR (mit 77,8%) und die Herstellung (60%) das geringer bewerten. Setzen sie andere Prioritäten? Die Bündelung von Sendungen wird vom Vertrieb (70,5%) als sehr wichtig angesehen, weil sie im Kleinen kostenreduzierend ist, während Verlagsleitung (63,6%), Marketing und PR, Herstellung und Lektorat ihr – entsprechend der eigenen Aufgabenstellung im Verlag – weniger Stellenwert beimessen. Die Sendungsverfolgung schließlich ist noch weniger wichtig.

Unterschiedliche
Prioritäten:
Verlage und Buch-
handel bewerten
Auslieferungen
aus völlig unter-
schiedlichen
Perspektiven.

Die Verlage setzen damit völlig andere Prioritäten als ihre Kunden, die Buchhändler: Die Schnelligkeit der Sendung landet dort auf Platz 6. Den Handel drückt der Schuh, wie die BuchMarkt-Umfrage (Mai 2005 S. 24-26) zeigt, bei anderen Themen: An erster Stelle wird die „Einhaltung der Konditionen“ gewünscht, an zweiter die „Fehlerfreiheit der Packstücke“ und an dritter „günstige Konditionen“. Auf Platz vier und fünf folgen „Kompetenz der Mitarbeiter“ und „Service bei Problemfällen“. Man sieht: Buchhändler vermischen Kompetenzen des Verlagsvertriebs und der -auslieferung, denn Konditionen liegen eindeutig in der Hoheit des Produzenten.

Informationen über die Lagerumschlagsgeschwindigkeit

Einen weitaus kritischeren Punkt als die Belieferung der Kunden stellt die Information über die Lagerumschlagsgeschwindigkeit dar. Hier wird der Titelabsatz des vergangenen Jahres gegen den aktuellen Titelbestand aufgerechnet und gegebenenfalls eine Restlaufzeit pro Titel prognostiziert. Das Ergebnis kann nur vage sein, denn die wenigsten Titel sind konstante Longseller. Dennoch, in Zeiten chaotischer Lagerhaltung könnten die Zahlen zur Lagerumschlagsgeschwindigkeit einer Verlagsproduktion helfen, Lagermieten zu sparen und wirtschaftlich zu agieren.

Kennen Sie die aktuelle Lagerumschlagsgeschwindigkeit Ihres Verlages?														
	Position im Unternehmen											Gesamt		
	Geschäftsführung/ Verlagsleitung		Lektorat		Vertrieb		Marketing/ PR		Herstellung		Sonstige		Anzahl	Prozent
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent		
ja	33	50,0%	2	10,5%	42	47,7%	10	37,0%	k.A.	5	26,3%	92	41,1%	
nein	22	33,3%	11	57,9%	23	26,1%	7	25,9%	2	40,0%	9	47,4%	74	33,0%
nur pro Titel	6	9,1%	3	15,8%	17	19,3%	5	18,5%	1	20,0%	3	15,8%	35	15,6%
keine Angabe	5	7,6%	3	15,8%	6	6,8%	5	18,5%	2	40,0%	2	10,5%	23	10,3%
Gesamt	66	100,0%	19	100,0%	88	100,0%	27	100,0%	5	100,0%	19	100,0%	224	100,0%

Hier treten überraschende Know-how-Defizite zutage. Nur 41,1% der befragten Verlage kennen die Lagerumschlagsgeschwindigkeit ihrer Gesamtproduktion. 33% sind diese Daten völlig unbekannt, und nur 15,6% kennen die Lagerumschlagsgeschwindigkeit nach Titeln. Auch wenn man hier wieder argumentieren kann, dass diese Informationen nicht für alle Teile eines Verlages gleichermaßen wichtig sind, wäre es für die Unternehmenssteuerung aufschlussreich, wenn man wüsste, welche – womöglich früher erfolgreichen – Titel jetzt durch zu geringen Abverkauf keinen Deckungsbetrag mehr erwirtschaften.

Kennzahlenblindflug: Bei der Frage nach der Umschlagsgeschwindigkeit werden viele Verlage kalt erwischt.

Informationen über Lagerumschlagsgeschwindigkeit, Kundenumsatz und Titelabsatz gehören eigentlich zur Statistikroutine einer Verlagsauslieferung. Diese müsste Sorge dafür tragen, dass Verlage diese Daten unaufgefordert zur Verfügung gestellt bekommen. Einem Verlag kann heute nicht sein gesamtes Lager auf einen Blick gezeigt werden, da Titel auf Paletten in der Regel in irgendwelchen Hochregallagern liegen. Was gezeigt werden kann, sind der Absatz (u.a. als Basis für die Gewinnermittlung) eines Titels, sein Restbestand (die Kalkulationsgröße für die Lagermiete und sonstige Kosten) und der prognostizierte Abverkauf dieser Exemplare. Wo dies nicht geschieht,

sollten Verlage die Initiative ergreifen und nach diesen Daten fragen – es sind die Daten des Verlages. Positiv sind in diesem Zusammenhang Verlagsauslieferungen zu bewerten, die Verlagen eine Restlaufzeitliste zur Verfügung stellen und somit helfen, Lagerkosten zu reduzieren, trotz eigener Verdienstschränkung.

Die Umfrage verdeutlicht, dass die Kenntnisse über die Lagerumschlagsgeschwindigkeit mit der Größe des Verlags wachsen. Je größer ein Verlag, desto ausgeprägter scheint das Verständnis für Rentabilität oder die Fähigkeit, sich das Volumen an Büchern im Lager vorzustellen.

Viel Herrschaftswissen

Wächst das Zahlen-Know-how mit der Größe des Verlags?

Der Blick auf die Schreibtische in den unterschiedlichen Abteilungen der Verlage erhärtet den Verdacht, dass das Buch auch heute noch eher als ein sinnliches Produkt mit ideellem Wert denn als Wirtschaftsgut gesehen wird. Im Lektorat kannten nur wenige den Titelabsatz – was daran liegen mag, dass die Leitung im eigenen Haus diese Information als für das Lektorat ‚unwichtig‘ erachtet. Aber: Ein Lektor, der die Lagerumschlagsgeschwindigkeit der Titel, die er verantwortet, nicht kennt, läuft Gefahr, am Markt vorbei zu arbeiten. Er ist es schließlich, der für die Kalkulation der Produkte gerade stehen muss und daher den Deckungsbeitrag im Auge behalten sollte. Alleine darum sollte es sein ureigenstes Interesse sein, Titel, die den Verlag nur noch kosten, schnellstmöglich aus dem Portfolio zu streichen. Auch im Vertrieb, Marketing und PR kennen mehr als ein Viertel nach eigenen Angaben ihre Lagerumschlagsgeschwindigkeit nicht. Dass gerade einmal 47,7% der Befragten im Vertrieb angaben, die Lagerumschlagsgeschwindigkeit zu kennen (19,3% nach Titeln) lässt die Frage aufkommen, ob es sich bei dieser grundlegenden statistischen Auswertung um Gralwissen handelt, das eifersüchtig gehütet wird.

Sehen Sie die Entwicklung Ihrer Top-50-Kunden seit 2002 auf einen Blick?														
	Position im Unternehmen												Gesamt	
	Geschäftsführung/ Verlagsleitung		Lektorat		Vertrieb		Marketing/ PR		Herstellung		Sonstige		Anzahl	Prozent
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent		
ja	35	53,0%	8	42,1%	51	58,0%	15	55,6%	1	20,0%	9	47,4%	119	53,1%
nein	26	39,4%	7	36,8%	32	36,4%	7	25,9%	1	20,0%	8	42,1%	81	36,2%
keine Angabe	5	7,6%	4	21,1%	5	5,7%	5	18,5%	3	60,0%	2	10,5%	24	10,7%
Gesamt	66	100,0%	19	100,0%	88	100,0%	27	100,0%	5	100,0%	19	100,0%	224	100,0%

Ebenso wie Titelabsatz- und Lagerumschlagsgeschwindigkeit scheinen auch die Kundendaten in den Bereich des Herrschaftswissens zu gehören: ganze 53,1 % der Befragten kennen die Entwicklung ihrer Top-Kunden seit 2002 – die Frage lautet: „immerhin“ oder „unglaublich“?

In einem Markt, der mehr und mehr auf Verdrängung und Pull-Marketing angelegt ist, in dem der Leser ‚abgeholt‘ werden will und in dem von den Verlagen immer stärker der direkte Kontakt zum Handelskunden gesucht wird, ist das Wissen um Leser- wie Buchhändlervorlieben und -stärken nicht nur im Vertrieb essentiell. Wenn mehr als ein Drittel aller Befragten die Entwicklung der 50 wichtigsten Handelskunden nicht nachvollziehen kann, ist das eine Auskunft, die befremdet. Wie effektiv kann denn die Programmplanung in Häusern sein, wenn Verlagsleitung, Lektorat, Vertrieb, Marketing und PR sowie Herstellung nur zu gut einem Drittel Kenntnis darüber haben, wie sich ihre Key-Accounts entwickeln?

Befremdlich:
Wie sich die
50 wichtigsten
Handelskunden
entwickeln,
weiß mehr als
ein Drittel der
Befragten nicht.

Sowohl die Statistikdaten zur Lagerumschlagsgeschwindigkeit als auch die Reports zu den Top-50 Kunden sind Aussagen, die ein gutes IT-Verlagsprogramm – wiederum: eigentlich – auf Knopfdruck generieren müsste. Leider ist hier der Stand in den Verlagen und Auslieferungen oft noch antiquiert. Dort, wo man mit zeitgemäßen Tools auf die Bedürfnisse der Verlage eingehen könnte, verkauft man noch immer gerne Hitlisten und ähnlich starre Statistikmodule.

Der verlängerte Arm

43,3% der Befragten sehen die Verlagsauslieferung als voll integrierten, ‚verlängerten Arm‘ ihres Vertriebs/Verkaufs und fühlen sich hier sozusagen ‚ganz zu Hause‘. 38,8% bestätigen dies teilweise, 7,1% können hier nicht zustimmen. Ist das ein Indiz dafür, dass es doch primär auf die Chemie ankommt? Wie gut die reibungslose Zusammenarbeit im Sinne des ‚verlängerten Armes‘ funktioniert, zeigt sich am ehesten in den Fachabteilungen.

Dass ein weiteres gutes Drittel aller Befragten angeben, ihre Verlagsauslieferungen ‚teilweise‘ als ‚verlängerten Arm‘ zu sehen, sollte für diese Ansporn sein, die Kommunikation mit dem Kunden Verlag effektiver zu gestalten. Wo man hier ansetzen kann, zeigt die Umfrage auf. Und wo dies nicht reicht, würden Interesse und Nachfragen den Verlagsauslieferungen manchmal Türen öffnen und Einblicke verschaffen, die sie vorher so nicht hatten.

Sehen Sie Ihre Verlagsauslieferung als vollintegrierten „verlängerten“ Arm Ihres Vertriebs/Verkaufs?														
	Position im Unternehmen											Gesamt		
	Geschäftsführung/ Verlagsleitung		Lektorat		Vertrieb		Marketing/ PR		Herstellung		Sonstige		Anzahl	Prozent
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent		
ja	29	43,9%	8	42,1%	40	45,5%	14	51,9%	1	20,0%	5	26,3%	97	43,3%
teilweise	26	39,4%	6	31,6%	36	40,9%	8	29,6%	2	40,0%	9	47,4%	87	38,8%
nein	5	7,6%	1	5,3%	7	8,0%					3	15,8%	16	7,1%
keine Angabe	6	9,1%	4	21,1%	5	5,7%	5	18,5%	2	40,0%	2	10,5%	24	10,7%
Gesamt	66	100,0%	19	100,0%	88	100,0%	27	100,0%	5	100,0%	19	100,0%	224	100,0%

In der Verlagsbranche ist das Thema Transparenz noch nicht ausreichend verinnerlicht. Die Erkenntnis, dass die Transparenz aller Unternehmensabläufe wesentlich zur reibungslosen Information der Mitarbeiter, zur Identifikation mit dem Unternehmen und einer positiven Außenwirkung beiträgt, ist weder neu noch bahnbrechend. Dennoch ist sie in der Verlagsbranche anscheinend noch nicht so verinnerlicht, wie dies wünschenswert wäre. Nicht- oder gar Fehlinformation, das weiß man auch, sind nicht nur das Futter, aus dem sich die Gerüchteküche speist, sondern oft der Beginn veritabler Unternehmenskrisen.

Cordula Schlichtig, VERLAGSCONSULT