



Externe Beratung für die wirtschaftliche Papierausgabe: Chancen und Grenzen

von Dr. Robert Dekena im Juli 2005

Welches sind die richtigen Systeme? Wie müssen die Verträge aussehen? Wie kann ich in der Papierausgabe bares Geld sparen? So oder ähnlich lauten die Fragen mit denen sich die Verantwortlichen für Infrastruktursysteme - sprich Kopierer und Drucker usw. - heute beschäftigen müssen. Von vielen Seiten werden Vorschläge gemacht und Empfehlungen ausgesprochen. Auch wir als unabhängige Unternehmensberater mit Schwerpunkt Dokumentenlogistik mischen kräftig mit. Aber was kann eine externe Beratung in diesem Umfeld leisten? Wie unabhängig muss die Beratung sein? Oder warum lassen wir das nicht einfach die Systemanbieter machen, die etwas verkaufen wollen?

Sinnvolle externe Beratung

Externe Beratung macht immer dann Sinn, wenn ein Thema nicht zum Kerngeschäft gehört und trotzdem große Auswirkungen auf den Unternehmensalltag hat. Beispielsweise laufen Kopiererträge üblicherweise 48 oder 60 Monate. Nicht jedes Unternehmen kann über die gesamte Vertragslaufzeit ständig über die neuesten technischen Entwicklungen informiert sein, wenn es das Wissen nur alle paar Jahr im Detail benötigt. Die internen Arbeitsabläufe werden durch neue Funktionalitäten in Frage gestellt. Der Markt ändert sich, neue interessante Anbieter tauchen auf, andere verlieren ihre Selbständigkeit. Neue Vertragsformen werden angeboten. Warum deshalb nicht jemanden ins Haus holen, der sich wirklich auskennt und für den solche Entwicklungen das tägliche Geschäft ausmachen? Er weiß, wie die Probleme in anderen Häusern gelöst werden, kann beurteilen, welche Anforderungen realistischere gestellt werden können und welche Lösungswege positive wirtschaftliche Effekte versprechen.

Kein externer Berater kann sich in den internen Aufgabenfelder und Arbeitsprozesse so gut auskennen wie die internen Mitarbeiter. Wird der externe Berater nicht mit den notwendigen Informationen gefüttert, dann kann er keine gezielte, unternehmensspezifische Beratung leisten. Berater sind keine Hellseher. Sie können nicht alle Daten voraussagen. In der Analysephase eines Projektes benötigen sie viele interne Informationen. Ohne diese Informationen können Berater vielleicht von Erfahrungswerten ausgehen, ein Abbildung der Unternehmenssituation aber nicht liefern. Auch in der Konzeptionsphase sind Berater auf die internen Kenntnisse verschiedener Abteilungen des Hauses (Einkauf, IT, Buchhaltung, Organisation usw.) angewiesen. Jede Konzeption über die Köpfe der späteren Nutzer und Betreiber neuer Systeme hinweg, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Die Konzeption muss sich an den realisierbaren Vorgaben aus dem Unternehmen ausrichten und braucht die Akzeptanz der Nutzer.

Leider gibt es heute immer noch Häuser, die von einem bezahlten Berater die Lösung aller ihrer Probleme erwarten, ohne die eigenen Hausaufgaben machen zu wollen. Vom externen Berater werden Antworten auf Fragen erhofft, die so nie gestellt wurden. Informationen werden bewusst oder unbewusst zurückgehalten und Vorgaben für die externe Beratung ständig geändert. So kann keine Beratung erfolgreich verlaufen. Eine genaue Definition der Aufgaben für alle im Projekt beteiligten Parteien ist unerlässlich, um Missverständnissen vorzubeugen. Und an die gemeinsam definierten Aufgaben müssen sich alle Parteien halten. Die Berater müssen die zugesagten Arbeiten leisten, das Unternehmen muss seine Informationen liefern und sich an seine in der Vorphase geäußerten und festgelegten Vorstellungen halten. Gute Beratung setzt gute Absprachen und ein klares Wort zur rechten Zeit voraus.

Auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit kommt es an

Im laufenden Projekt ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefragt. Muss irgend jemand der Beteiligten ständig auf Informationen warten, werden Forderungen nicht klar formuliert, sondern immer nur vage gehalten, dann ist die Verunsicherung groß. Alle Parteien verzetteln sich, weil man an einander vorbei redet. Berichte werden geschrieben, die so niemand haben will. Änderungen werden vorgenommen, ohne dass eine Verbesserung eintritt. Bei manchen Unternehmen hat man den Eindruck, dass ein solches Vorgehen Methode hat, bei anderen ist es die reine Unfähigkeit. Bloß nicht festlegen, bloß keine klare Aussagen treffen, so heißt oft genug die Devise. Dabei macht es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit allen Beteiligten einfacher. Die Rollen sind klar verteilt und trotzdem ziehen Externe und Interne an einem Strang. Sicherlich kann man Vertrauen in der Zusammenarbeit nicht einfach kommandieren. Klare Absprachen, Respekt vor einander und ein Verständnis für die Rolle des jeweils anderen, geben einen guten Rahmen vor. Natürlich hilft auch persönliche Sympathie.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einem externen Berater heißt z.B. auch, dass man zum Telefon greift und ein auftretendes Problem zuerst einmal auf dem kurzen Dienstweg zu klären versucht. Probleme oder Unzufriedenheit zu sammeln, vor sich her zu schieben und nicht auszusprechen, hilft niemanden. Auch das kommt leider immer wieder vor. Oft können Auftraggeber nicht genau sagen, was ihnen nicht passt. Lieber werden allgemeine Unmuts- und Unzufriedenheitsäußerungen geäußert. Monatlang sagt keiner, was eigentlich los ist. Der externe Berater weiß nicht, was er falsch gemacht hat. Er ist bereit, Änderungen vorzunehmen. Jedoch weiß er nicht, in welche Richtung die Änderungen laufen sollen. Und wenn er dann noch ewig auf sein Geld warten muss, dann wächst der Frust gewaltig. Oft würde ein klärendes Telefonat viel weiter helfen. Aber scheinbar sind in einigen Unternehmen, die Verantwortlichen nicht in der Lage, sich klar und verlässlich zu äußern. Sie verweisen auf Mitarbeiter, die krank sind oder haben jeweils die Unterlagen gerade nicht parat, weil sie immer ganz viel zu tun haben. Zum Glück sind solche Häuser die Ausnahme, sonst würde das Beratungsgeschäft schnell zum Alptraum.

Wessen Interesse vertritt der Berater?

Unternehmensberater sind Wirtschaftsunternehmen. Die verantwortlichen Personen sind Menschen. Aus diesem Grunde vertreten sie zuallererst einmal ihre eigenen Interessen bevor die oft hoch gehandelten Interessen der Kunden eine Rolle spielen. Jedes Unternehmen, das über eine externe Beratung nachdenkt, sollte sich - allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz - darüber im Klaren sein. Dies gilt sowohl bei allen Fragen der Bezahlung als auch bei der Beurteilung der Vorschläge des beratenden Unternehmens.

Ein Berater, der über den Faktor Zeit abgerechnet wird, wird länger für die Arbeiten brauchen als bei einer Festpreisabrechnung. Wird der Berater auf Basis einer Erfolgsbeteiligung z.B. einer effektiven Ersparnis honoriert, dann wird er eine möglichst große Ersparnis vorrechnen. Umsetzbarkeit, Akzeptanz der gefundenen Lösung und andere weiche Faktoren werden als Kriterien hinten angestellt. Für eine Neukonzeption der Output-Infrastruktur heißt das im Extremfall, dass eine sehr zentrale Ausrichtung mit sehr wenigen Geräten vorgeschlagen wird. Damit kann man viel Geld sparen. Aber der Unmut der Mitarbeiter, die auf ihre gewohnte Systemumgebung verzichten müssen, wird groß sein und kann den gesamten Erfolg in Frage stellen. Schnell werden doch wieder zusätzliche Drucker angeschafft. Das ganze Konzept droht unterlaufen zu werden, denn die größten Einsparungen bei der Output-Infrastruktur ergeben sich weniger durch neue Systeme, als vielmehr durch veränderte Arbeitsabläufe. Hier geht es nicht ohne die Mitarbeiter, und hier steht das Unternehmen, das den Berater beauftragt, in der Verantwortung. Eine Kontrolle der wirklich durch das Projekt erzielten Einsparungen ist schwierig.

Nach vielen erfolgreichen Beratungsprojekten zur Neukonzeption der Output-Infrastruktur sind wir mehr denn je davon überzeugt, dass ein genau definierter Festpreis am besten den Interessen sowohl der Auftraggeber als auch uns als herstellerunabhängige Berater entgegenkommt. Als externe Berater können wir uns voll und ganz auf die Belange unserer Kunden konzentrieren, weil unsere Interessen durch den Festpreis gewährleistet sind. Dem Kunden wird offen gelegt, welche Schritte mit welchem geschätztem Aufwand ausgeführt werden. Das Risiko ist kalkulierbar. Der Preis und die zu leistenden Aufgaben stehen von vornherein fest.

Aber nicht nur die Art der Bezahlung beeinflusst die Interessen eines externen Beraters. Unternehmen, die sich voll und ganz auf die Beratung konzentrieren, werden andere Lösungen vorschlagen als Unternehmen, für die das Beratungsgeschäft nur ein Zusatzumsatz ausmacht. Letztere erzielen ihren Gewinn schwerpunktmäßig über den Vertrieb bestimmter Systeme. Nur ein wirklich unabhängiger Berater kann sicherstellen, dass die Belange des Kunden im Vordergrund stehen. Andernfalls hat der beratende Systemanbieter immer seine eigene Systempalette im Hinterkopf. Mehr oder weniger zufällig wird er ein Konzept anbieten, das genau zu seinen Systemen passt, egal ob er sich als unabhängig bezeichnet oder nicht.

Ein Anbieter, der in seiner eigenen Systempalette nur leistungsfähige Geräte ab einer bestimmten Geschwindigkeit offeriert, wird ein zentralisiertes Konzept vorschlagen, dass entsprechend leistungsfähige Systeme benötigt. Ein Anbieter mit Kleingeräten wird das Konzept entsprechend arbeitsplatznah gestalten. Die Belange des Kunden und sein wirklicher Bedarf sind dann nur ein Teil der Einflussfaktoren auf die Konzeptgestaltung. Von wirklicher Unabhängigkeit und Kundenorientierung kann so nicht gesprochen werden.

Nun sind zumindest öffentliche Verwaltungen gehalten, die Trennung zwischen Analyse/Konzeption und Systemangebot/Umsetzung aufrecht zu erhalten. Aber immer wieder kommt es vor, dass sie sich vom geballten Auftreten bestimmter Unternehmen blenden lassen. Weltweite Referenzen werden einfach auf deutsche Verhältnisse übertragen, obwohl ganz andere Leute in anderen Fragestellungen agieren. Die Unabhängigkeit wird nicht weiter hinterfragt. Oft genug wird auch vergessen, dass sich ein systemabhängiger Berater, auch wenn er seine Beratungsleistung sehr günstig oder gar kostenfrei anbietet, seinen Aufwand auf jeden Fall irgendwie wiederholen muss. Andernfalls wäre er kein guter Geschäftsmann. Im Gegensatz dazu lebt ein unabhängiger Berater von seiner Beratungsleistung. Er ist auf eine angemessene Bezahlung angewiesen. Aber er muss nicht irgendwelche Aufwendungen durch versteckte Kosten decken. Und es gibt für Systemanbieter viele Möglichkeiten, sich zusätzliches Geld vom Kunden zu holen, wenn Konzept und Angebot gut aufeinander abstimmt sind. In anderen Fällen, wird das Konzept einfach nicht fertig. Zufällig muss deshalb das - ach so günstig - anbietende Beratungsunternehmen, das auch die bisherige Infrastruktur betreibt, den laufenden Kopierervertrag verlängern und der Kunde zahlt weiter an ihn. Alles schon da gewesen, alles schon erlebt.

Chancen und Grenzen

Ein externer Berater ist weniger „betriebsblind“ als eigene Mitarbeiter. Er ist nicht in die Hierarchie eingebunden und braucht sich nicht mit einem „das war schon immer so“ zufrieden zu geben. Er kann frischen Wind in eingefahrene Abläufe bringen. Ein externer Berater muss sich in die spezielle Situation eines Unternehmens hineinarbeiten, ist aber mit dem Thema Dokumentenlogistik durch seine tägliche Arbeit vertraut. Erfahrene Berater waren in zahlreichen Häusern aktiv. Sie sind in der Lage, sich in kürzester Zeit mit den Aufgaben und Rahmenbedingungen bei einem neuen Kunden vertraut zu machen. Gleichzeitig verfügen sie aufgrund ihrer Spezialisierung auf bestimmte Fragestellungen über ein großes Wissen. Externe Berater sind mit den Entwicklungen und dem Angebot auf dem Markt für die unterschiedlichen Systeme vertraut. Sie haben einen Überblick über die technischen Möglichkeiten und können diese - aufgrund ihrer Erfahrung - relativ schnell auf die Gegebenheiten im Unternehmen übertragen. Aber ein externer Berater kann niemals ohne Unterstützung aus dem Unternehmen die optimale Lösung finden. Er braucht Zugang zu den vorhandenen Informationen und muss die Ergebnisse und Vorschläge regelmäßig mit dem Auftraggeber abstimmen. Ein gute Zusammenarbeit zwischen einem internen Projektleiter, der das Unternehmen und seine Besonderheiten kennt, und einem externen Berater, der den Markt überblickt und über die entsprechende Erfahrung und die richtigen Instrumente verfügt, ist der beste Garant für ein optimales Gesamtkonzept.

Die Grenzen der externen Beratung liegen immer dort, wo die Interessen des beauftragenden Unternehmens und des Beraters auseinander laufen. Das Unternehmen möchte die best mögliche Unterstützung zu einem wirtschaftlichen Preis. Der Berater möchte Geld verdienen, Erfahrung sammeln und möglicherweise über den Kunden auch Zugang zu neuen Märkte erhalten. Sowohl bei der Bezahlung des Beraters als auch bei der Vertretung der Interessen in der Konzeptionsphase kann es zu Konflikten kommen. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Beraters und Festpreisprojekte können diesen Risiken am besten vorbeugen.

Der Einsatz von Beratern für die Neukonzeption der Output-Infrastruktur rechnet sich unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten fast immer. Oft werden erst durch Berater Wirtschaftlichkeitspotentiale aufgedeckt, an die bisher kaum jemand gedacht hat und die über die reine Kostenreduzierung weit hinausgehen, wie z.B. Verbesserung der internen Prozesse (einheitliche Beschaffungswege, bessere Administration und Service usw.) und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. durch schnellere und hochwertige Dokumentationen, Angebots- und Rechnungsgestaltung oder individualisierte Anschreiben). In vielen Beratungsprojekten liegt die Amortisationszeit bei gerade einmal ca. 6 Monaten, d.h. nach nur einem halben Jahr haben sich die Kosten für den Beratereinsatz gelohnt. Danach greifen die Einsparungspotentiale, die in vielen Fällen ausschließlich durch den Einsatz externe Berater eröffnet werden.