

Einsatz externer Berater für die Neukonzeption der Output-Infrastruktur

von Dr. Robert Dekena im November 2005

Meine Kopiererverträge laufen aus, was tun? Welche Kopier- und Drucksysteme benötigen wir im Unternehmen? Was gibt es Neues auf dem Markt für die Papierausgabe? Vor dem Hintergrund der zusammenwachsenden Märkte für Kopier- und Drucksysteme stellen sich viele Systemverantwortliche diese Fragen. Nicht alle kann jeder beantworten. Oft müssen dieselben Leute auch noch ganz andere Systeme betreuen und sich nur alle paar Jahre mit diesen Themen beschäftigen. Aber muss das wirklich jeder alles Wissen? Vielfach macht es Sinn, sich das externe Know-how für ganz speziellen Fragestellungen vorübergehend von außen ins Haus zu holen. Externe bieten ihre Dienstleistungen auch für diese Themenfelder im Umfeld der Dokumentenlogistik an. Unabhängige Beratungshäuser konkurrieren mit Herstellern und Fachhändlern, die vielfach eigene Beratungskapazitäten aufgebaut haben.

Sinnvoller Beratereinsatz

Wenn ein Thema nicht zum Kerngeschäft gehört und trotzdem große Auswirkungen auf den Unternehmensalltag hat, dann macht es durchaus Sinn, sich einen externen Berater ins Haus zu holen. Die Neukonzeption der Output-Infrastruktur ist so ein Thema. Verträge für Kopier- und/oder Multifunktionssysteme laufen üblicherweise 48 oder 60 Monate. Der Anlass im Zusammenhang mit einem neuen Vertrag sich Gedanken über eine Neukonzeption der Output-Infrastruktur zu machen, steht also nicht ständig an, sondern nur alle paar Jahre. Kaum ein Unternehmen wird über die gesamte Vertragslaufzeit ständig über die neuesten technischen Entwicklungen informiert sein. Auch ändert sich der Markt andauernd. Neue, interessante Anbieter tauchen auf, andere verlieren ihre Selbständigkeit und bekannte Namen verschwinden. 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 realistischerweise gestellt werden können und welche Lösungswege positive wirtschaftliche Effekte versprechen.

Hersteller-Know-how oder unabhängige Unternehmensberatung

Beratende Unternehmen sind Wirtschaftsunternehmen, egal ob sie die Beratung als Kern ihres Geschäfts ansehen oder als Mittel, um später über den Systemvertrieb oder andere Dienstleistungen ihr Geld zu verdienen. Viele der Unternehmen stellen in Werbeaussagen und Anzeigen heraus, wie wichtig ihnen die Kunden sind. Aber in erster Linie wollen sie alle verdienen. Aus diesem Grunde vertreten sie auch zu allererst einmal ihre eigenen Interessen. Bei der Zusammenarbeit mit einem externen Berater muss jedes Haus die Interessen verstehen und in die Bewertung der Beraterleistung einfließen lassen. Dies gilt sowohl bei der Beurteilung der Vorschläge des beratenden Unternehmens als auch für die Fragen der Bezahlung.

Unternehmen, die sich voll und ganz auf die Beratung konzentrieren, werden andere Lösungen vorschlagen als Unternehmen, für die das Beratungsgeschäft nur ein Zusatzumsatz ausmacht. In letzterem Fall wird die Beratung darauf hinauslaufen, mit den im Kerngeschäft angebotenen Systemen und Dienstleistungen den Umsatz zu generieren, den man möglicherweise in der Beratung aus vertriebstaktischen Gründen nicht macht. Dabei wird ein Systemanbieter immer seine eigene Systempalette im Hinterkopf haben. Mehr oder weniger zufällig wird er ein Konzept anbieten, das genau zu den eigenen Systemen und Strukturen passt, egal ob sich das Unternehmen 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 stehen bei der Konzeptgestaltung leicht hinten an. Von wirklicher Unabhängigkeit und Kundenorientierung kann so nicht gesprochen werden. Dabei gibt es für Anbieter viele Möglichkeiten, versteckte Kosten dem Kunden gegenüber geltend zu machen, wenn Konzept und Angebot gut aufeinander abstimmt sind. Dann hat er nicht nur einen Informationsvorsprung vor den Wettbewerbs, sondern auch die Möglichkeit, seine eigenen Stärken im Konzept in den Vordergrund zu stellen. Die eigenen Schwächen werden schon im Konzept als unwesentlich abgetan. Gleichzeitig ist er genauestens über die bisherige Kostenstruktur informiert und kann sein Angebot genau daran ausrichten. In anderen Fällen, wird das Konzept einfach nicht fertig. Zufällig muss deshalb der beratende Systemlieferant, der auch die bisherige Infrastruktur betreibt, den laufenden Kopierervertrag verlängern und bindet so den Kunden weiter an sich.

Anders sieht die Situation bei unabhängigen Beratungsunternehmen aus. Sie sind auf die Umsätze in der Beratung angewiesen. Sie können ihr Geld nicht über versteckte Kosten im späteren Systemgeschäft verdienen. Dafür profitieren die unabhängigen Berater von ihrer Herstellerunabhängigkeit. Sie können den Kunden die beste Systemlösung vorschlagen, ohne dass eigene Interesse am Nachfolgeschäft den Blick auf die wirklichen Kundenbelange trüben. Unabhängige Berater sind weniger „betriebsblind“ als eigene Mitarbeiter oder Systemanbieter. Sie sind nicht in die Hierarchie eingebunden und brauchen sich nicht mit einem „das war schon immer so“ zufrieden zu geben. Auch brauchen sie keine Umsätze über irgendwelche ganz bestimmten Geräte zu generieren. Unabhängige Berater können frischen Wind in eingefahrene Abläufe bringen. Sie müssen sich in die spezielle Situation eines jeden Kunden hineinversetzen, sind aber mit dem Thema Dokumentenlogistik durch ihre tägliche Arbeit vertraut. Erfahrene Berater sind 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 relativ schnell auf die Gegebenheiten im Unternehmen übertragen.

Ohne Zusammenarbeit geht nichts

In einem Beratungsprojekt ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unerlässlich. Muss irgendjemand 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. Um so wichtiger ist es, dass in den Projekten klare Aussagen getroffen und die Aufgaben deutlich beschrieben und verteilt werden. Externe und Interne sollen an einem Strang ziehen. Vertrauen in der Zusammenarbeit kann man 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 bedeutet z.B. auch den schnellen Griff zum Telefon, um eine auftretende Frage auf dem kurzen Dienstweg zu klären. Von vornherein gilt es, aufgestaute Unzufriedenheit zu vermeiden. In diesem Zusammenhang muss die Arbeit des externen Beraters durchaus hinterfragt werden dürfen. Auch Kritik muss erlaubt sein. Nur gemeinsam mit den Internen kann der Externe die optimale Lösung für ein Unternehmen finden. Dafür braucht der Berater 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.

An allen Stellen, an denen allerdings die Interessen des beauftragenden Unternehmens und des Beraters auseinander laufen, wird es schwierig. Beauftragende Unternehmen suchen die optimale Lösung zu einem wirtschaftlichen Preis. Berater möchten Geld verdienen, entweder im Beratungsprojekt selber oder ansonsten zumindest in der späteren Umsetzung. Außerdem wollen sie Erfahrung sammeln und über den Kunden 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 es durch eine offene Kommunikation und entsprechende vertragliche Regelung vorab zu vermeiden gilt.

Eine Neukonzeption der Output-Infrastruktur unter Hinzuziehung einer externen Beratung rechnet sich unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten fast immer. Gerade durch erfahrene Berater werden Wirtschaftlichkeitspotentiale aufgedeckt, die bisher niemand im Unternehmen so gesehen hat. Diese Potenziale gehen oft weit über die reine Kostenreduzierung hinaus. So können vielfach interne Prozesse gestrafft und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Schnell haben sich die Ausgaben für die externe Beratung gelohnt. Danach greifen die Einsparungspotentiale, die in vielen Fällen ausschließlich durch der Einsatz externe Berater eröffnet werden.