

## ***Wirtschaftlichkeit der Papierausgabe – Selber analysieren oder untersuchen lassen?***

Von Dr. Robert Dekena

### ***Wirtschaftlichkeitspotentiale in der Dokumentenlogistik***

Der allgemeine Kostendruck in der heutigen Wirtschaftslage führt dazu, dass in Unternehmen und Verwaltungen nach immer neuen Möglichkeiten der Kostensenkung gesucht wird. Während die Einsparpotentiale in der Fertigung weitgehend erschöpft sind, lassen sich in den Verwaltungsbereichen immer noch Kostengräber finden. Nicht unbedeutende, aber bisher vielfach vernachlässigte Kostentreiber sind die Prozesse rund um die Handhabung von Dokumenten, sowohl elektronisch als auch auf Papier. In der Dokumentenlogistik ruhen nicht nur ungeahnte Kosteneinsparungspotentiale sondern auch enorme Möglichkeiten zur Prozessoptimierung und damit zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. Noch behindern jedoch in vielen Unternehmen gewachsene Organisationsstrukturen und das fehlende Bewusstsein für die Problemstellung, echte Einsparungen. Aber in mehr und mehr Unternehmen setzt sich ein Verständnis für die ganzheitliche Betrachtung der Dokumentenlogistik durch. Wirtschaftlichkeit der Dokumentenlogistik ist eine komplexe Fragestellung, die viele Teilaspekte berücksichtigen und verschiedene Abteilungen beteiligen muss. Die Zuständigkeiten für das Kopieren, Drucken, Faxen sollten z.B. in einem Bereich gebündelt, an den Entscheidungen sowohl die Beschaffungs- als auch die IT-, Organisations- und Fachabteilungen beteiligt werden. Die Analyse sämtlicher Prozesse rund um die Handhabung von Dokumenten sowie ein darauf aufbauendes Gesamtkonzept ist dringend erforderlich, um entsprechend große Wirtschaftlichkeitseffekte zu erreichen.

### ***Kein Konzept ohne vorherige Analyse***

Ohne Kenntnisse über die Situation im Unternehmen lassen sich keine Vorgaben für die zukünftige Ausgestaltung der Dokumentenlogistik erstellen. Das erforderliche Gesamtkonzept braucht ein gesundes Fundament an Informationen über heutige Arbeitsabläufe, Dokumentenströme, Geräteanforderungen, Druck-, Kopier- und Faxvolumen, Kosten und vertragliche Beziehungen mit Lieferanten usw. Die notwendigen Informationen lassen sich auf vielfältige Weise erheben und aufbereiten. Eigentlich ist dies ein kontinuierlicher Revisionsprozess. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass solche Analysen – wenn überhaupt – nur alle paar Jahre vorgenommen werden, wenn Entscheidungen über neue Lieferanten anstehen, z.B. weil der Mietvertrag für Kopiersysteme nach vier Jahren ausläuft oder ein größerer Umzug geplant ist.

---

Alle paar Jahre müssen sich also Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen mit den neuesten Entwicklungen auf dem Markt vertraut machen, sich eigene Analyseinstrumente entwickeln oder anschaffen, sich in Bezug auf vertragliche Rahmenbedingungen auf den neuesten Stand bringen usw. Alternativ greifen Unternehmen und Verwaltungen immer öfter auf externe Unterstützung bei der Analyse der eigenen Situation, der Entwicklung der Gesamtkonzeption und Auswahl des besten Lieferanten zurück.

### ***Selber analysieren oder Beratungsleistung einkaufen?***

Für eine Analyse und Konzeption der Prozesse mit eigenen Kräften spricht vor allem das bessere Wissen der Internen über die eigenen Abläufe. Ein externer Berater kann niemals ein Unternehmen so gut verstehen, wie die eigenen Mitarbeiter. Dafür ist er weniger „betriebsblind“. 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 im Bereich der Dokumentenlogistik. Interne Mitarbeiter sind dagegen in das Alltagsgeschäft eingebunden und setzen sich im allgemeinen nur alle paar Jahre mit den Fragen der Analyse und Gestaltung der Dokumentenlogistik auseinander. Sie müssen sich die notwendigen Vorgehensweise und Instrumente immer wieder neu erarbeiten, externe Berater nutzen sie in tagtäglich und entwickeln sie ständig weiter.

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. Standardlösungen und –konzepte, die für alle Unternehmen gleich gut gelten, gibt es nicht. Gesucht wird immer das beste Konzept für einen speziellen Kunden. Berater sind auf die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber angewiesen. Sie brauchen Zugang zu den vorhandenen Informationen und müssen 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.

Gründe für die interne Analyse und Konzeption	Gründe für den Einkauf von Beratungsleistung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Mitarbeiter kennen das eigene Haus am besten.</li> <li>• Sie haben den schnellsten Zugang zu internen Informationen.</li> <li>• Sie verursachen am wenigsten Unruhe im Hause.</li> <li>• Sie kosten kein extra Geld.</li> <li>• Auch beim Einsatz externer Berater fällt interner Arbeitsaufwand an, weil die Berater auf gute Zusammenarbeit angewiesen sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Berater sind nicht in den Unternehmensalltag eingebunden.</li> <li>• Sie sind weniger „betriebsblind“.</li> <li>• Sie verfügen über ständigen Kontakt zum Markt und kennen das Angebot und die potentiellen Lieferanten</li> <li>• Sie arbeiten tagtäglich im Thema und verfügen über entsprechende Instrumente (z.B. Analyseprogramme, Checklisten usw.)</li> <li>• Sie haben entsprechende Fragestellungen schon bei anderen Unternehmen gelöst.</li> <li>• Sie kommen schneller zu konkreten Ergebnissen.</li> <li>• Ihre Vorschläge haben im Unternehmen einen anderen Stellenwert, denn ihre Leistung kostet Geld.</li> </ul>

### **Auswahl des richtigen Beraters**

Die Auswahl des richtigen Beraters stellt keine ganz leichte Aufgabe dar. Es gibt zahlreiche Berater in großen und kleinen Beratungshäusern aber auch immer öfter bei Direktanbietern und Händlern, die sich mit den unterschiedlichsten Themen beschäftigen. Leider erkennt man oft erst am Ende des Beratungsprozesses, ob jemand der richtige war. Umso wichtiger ist die Auswahl des richtigen Beraters.

Auftraggeber und Berater müssen partnerschaftlich zusammenarbeiten können. Ohne eine entsprechende persönliche Basis und gegenseitiges Vertrauen, wird das Beratungsergebnis niemals zum Erfolg führen. Dabei steht und fällt der Beratereinsatz mit der Festlegung der erwarteten Beratungsergebnisse. Selbstverständlich muss ein externer Berater über die erforderliche Erfahrung in der anstehenden Fragestellung verfügen. Am besten lässt man sich als potentieller Auftraggeber den zuständigen Berater persönlich nennen und erfragt dessen Referenzen zu den bisherigen Projekten – nicht nur als Liste mit Unternehmensnamen, sondern mit konkreten Ansprechpartnern und Aufgabenstellungen. Dabei sollte man darauf achten, dass diese Projekte auch wirklich vom angebotenen Berater selber durchgeführt wurden und nicht von jemand ganz anderem.

Sinnvoll ist das Hinterfragen der Vorgehensweise sowie der eingesetzten Methoden und Instrumente des Beraters. Werden Standardverfahren über die anstehende Fragestellung gestülpt oder werden die speziellen Probleme des Unternehmens berücksichtigt? Liefern die vorgeschlagenen Instrumente verwertbare Ergebnisse? Wie konkret sind die Vorschläge des Beraters? Je genauer der Beraterauftrag im Vorfeld definiert ist, umso weniger Diskussionen gibt es in der Projektdurchführung oder beim Projektabschluss. Nicht zuletzt sollte man überlegen, wie unabhängig ein Berater ist. Läuft seine Beratung auf ein ganz bestimmtes Konzept, ein ganz bestimmtes System bzw. einen ganz bestimmten Lieferanten hinaus, dann wird er nur schwerlich ausschließlich den Nutzen des Kunden im Auge haben. Bei einem solchen Berater muss man sämtliche Ergebnisse und Vorschläge durch eine entsprechende Brille betrachten.

### ***Fragen zur Beraterauswahl:***

- Welche Beratungsergebnisse erwarte ich?
- Kann ich mit dem Berater persönlich zusammenarbeiten?
- Traue ich dem Berater die Projektbearbeitung zu?
- Macht der Berater Versprechungen ohne sich an diese zu binden?
- Über welche Erfahrung verfügt der Berater?
- Geht der Berater auf meine speziellen Fragestellungen ein?
- Welche Methoden und Instrumente setzt der Berater ein?
- Ist der Berater wirklich unabhängig in seinen Vorschlägen?

### ***Beratereinsatz rechnet sich***

Der Einsatz von Beratern in der Analyse und Konzeption der Dokumentenlogistik rechnet sich unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten fast immer. Oft werden erst durch Berater Wirtschaftlichkeitspotentiale aufgedeckt: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. durch schnellere und hochwertige Dokumentationen, Angebots- und Rechnungsgestaltung oder individualisierte Anschreiben), Verbesserung der internen Prozesse (z.B. einheitliche Beschaffungswege, bessere Administration und Service) und einer Reduzierung der Kosten (z.B. für Drucken und Kopieren).

In den zahlreichen Beratungsprojekten des Autors liegt die durchschnittliche Amortisationszeit bei ca. 6 Monaten, d.h. nach nur einem halben Jahr haben sich die Kosten für den Beratereinsatz schon gelohnt. Danach greifen die Einsparungspotentiale, die in vielen Fällen ausschließlich durch den Einsatz externe Berater eröffnet werden. Schnell kommen für den Kunden Einsparungen von 50.000 € und mehr pro Jahr zustande. Auf jeden Fall aber Werte, die den Beratereinsatz allemal lohnten und auf die eigentlich kein Unternehmen verzichten kann.