

## Drucken und Kopieren: Unterschätzte Potenziale

# Weniger Kosten, mehr Effizienz

Bei den zahlreichen Sparanstrengungen in den Unternehmen werden die Bereiche Drucken und Kopieren häufig übersehen. Das verwundert insofern, da mittlerweile die Kostenreduzierung bei der Druckoptimierung nachweislich dargestellt werden kann. Andererseits gehören Druck und Versand von Dokumenten unzweifelhaft zu den wertschöpfenden Prozessen – man denke nur an Rechnungen, Angebote oder die Kundenkommunikation. Hier vor allem liegt ein riesiges Effizienzpotenzial. BIT sprach darüber mit dem Unternehmensberater Robert Duisberg von der Insentis Managementberatung.

„Da jeder einzelne Kostenblock in der Regel relativ klein ist, wird er meistens akzeptiert oder höchstens als ärgerlich angesehen.“



Herr Duisberg, wie viel Geld geben deutsche Unternehmen für Druck bzw. Output-Management aus und wie bedeutend ist der Bereich für ein einzelnes Unternehmen?

**Robert Duisberg:** Nach Expertenschätzung geben deutsche Unternehmen in Summe etwa 34 Mrd. Euro jährlich für Druck- bzw. Output-Management aus. Dieser Betrag ist sogar noch etwas höher als der Haushalt des Verteidigungsministeriums. Heruntergebrochen auf das einzelne Unternehmen ergibt das nach Analysen von Gartner einen Anteil von 1 bis 3 Prozent vom Umsatz.



Woran liegt es, dass trotz der hohen Kosten das Thema Druckkostenoptimierung bei vielen Unternehmen vernachlässigt wird?

**Duisberg:** Historisch führt der gesamte Bereich Output-Management ein Schattendasein im Unternehmen und wird meistens nur als „notwendiges Übel“ angesehen. Drucker werden unter der Maxime der singulären Kostenminimierung angeschafft und irgendwo in der Grauzone zwischen Fach- und IT-Abteilungen betrieben. Und wenn dann ein Unternehmen noch ein Druckzentrum für den Transaktionsdruck z. B. für zentralen Rechnungsdruck betreibt, so wird dies manchmal nur als Appendix der Haustechnik geführt. Auch wenn zunehmend eine Industrialisierung im Output-Management Einzug hält, so geistern heute doch noch einzelne Aufwendungen für Druckleistungen wie ein Phantom durch das Meer der Kostenstellen. Da jeder einzelne Kostenblock in der Regel relativ klein ist, wird er meistens akzeptiert oder höchstens als ärgerlich angesehen. Denn Druck hat nach Überzeugung vieler Führungskräfte nichts mit

dem Kerngeschäft zu tun – ein „notwendiges Übel“ eben.



Welche Hürden sehen Sie, das Thema in die Unternehmen zu tragen?

**Duisberg:** Das Markenzeichen „notwendiges Übel“ hat dazu geführt, dass sich niemand ganzheitlich für das Thema Drucken verantwortlich gefühlt hat. Die unternehmensweiten Druckkosten sind in der Regel in etwa so hoch wie die der gesamten Informationstechnologie (IT). Trotzdem kümmert sich heute kaum ein Top-Manager um diese Kosten, während die restliche IT in den Chefetagen höchste Aufmerksamkeit genießt.



Um welche Kostenblöcke handelt es sich beim Drucken?


**Duisberg:** Grundsätzlich unterscheidet man den dezentralen oder Office-Druck in der Nähe des Schreibtisches, den Offsetdruck für Broschüren, Formulare und Flyer etc. sowie den Transaktionsdruck z. B. für zentralen Rechnungsdruck. In allen Bereichen umfassen die Kosten die Drucker-Hardware, die Aufwendungen für Betrieb und Wartung sowie die Verbrauchsmaterialien, wie Toner, Tinte, Papier etc.




Es geht beim Thema Drucken jedoch nicht nur um Kostenreduzierung, sondern auch um strategische Aspekte. Welche sind das?

**Duisberg:** Viele Entscheider reduzieren das Thema Druck auf Kosten senkung. Damit wird implizit unterstellt, dass Mitarbeiter nur aus Selbstzweck drucken würden. Dabei gerät die wichtige strategische Frage völlig aus dem Blick, welche betriebswirtschaftliche Notwendigkeit eigentlich den Bedarf nach bedruckten Dokumenten auslöst. Denn Un-

ternehmensdruck ist oft die „letzte Meile“ von wertschöpfenden Geschäftsprozessen, die ohne den Druck nicht abgeschlossen werden können. Gleichzeitig ist Druck nach wie vor wesentlicher Bestandteil der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Partnern.


 In welchen Szenarien gehört der Dokumentenausdruck zu den geschäftsrelevanten Vorgängen?

**Duisberg:** Ein wichtiges Beispiel ist die fallabschließende Sachbearbeitung – hier kann man beispielsweise an Behörden, die Mahnabteilung, den Spezialvertrieb oder gar die Compliance-Gruppe denken, die Meldungen an Aufsichtsbehörden vornehmen. Diesen Bereichen ist eigen, dass Sachbearbeiter in der Regel am Ende eines jeden Falls Dokumente drucken, sammeln, bündeln und sogar versenden.


 Welche Nutzen sind mit einer kompletten Optimierung der Druck- und Output-Infrastruktur verbunden?

**Duisberg:** In den genannten Beispielen ist es sinnvoll, das dezentrale Druckvolumen auf zentrale Drucker, z. B. digitalen Vollfarbdruck, zu verlagern. Die Druckkosten sind im zentralen Bereich in aller Regel deutlich niedriger als im Office-Druck. Da mit zunehmender Verlagerung tendenziell weniger Office-Drucker gebraucht werden, führt dies auch zu einer Flexibilisierung der bisherigen Fixkosten im dezentralen Bereich. Wenn sich Sachbearbeiter im Kerngeschäft auf ihre originären Aufgaben konzentrieren können und nicht mehr zu Druck- und Versandspezialisten mutieren müssen, steigen Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Viele hören hier zwischen den Zeilen „Stellenabbau“. Aber das Gegenteil ist meistens der Fall: Die Sachbearbeiter haben bei ständig

steigenden Fallzahlen weniger Stress und werden von ungeliebten Hilfstätigkeiten entlastet, die viele für unter ihrer Würde halten. Ein vielfach unbeachteter Punkt ist die Nachhaltigkeit; die Unterschiede in der CO<sub>2</sub>-Belastung zwischen modernen Transaktionsdruckern und marktgängigen Office-Druckern ist immens.


 Wie sollten Unternehmen vorgehen, die neben der Druckkostenreduzierung auch die Dokumentenprozesse optimieren wollen?

**Duisberg:** Sehr vorsichtig. Obwohl ständige Druck- und Versandarbeiten von vielen Kerngeschäftsmitarbeitern beklagt werden, sind ihnen diese Arbeiten doch insgeheim ans Herz gewachsen – gepaart mit Skepsis gegenüber den Möglichkeiten moderner Transaktionsdrucker. Insgesamt also ein anspruchsvolles Change-Management-Projekt, das ein feinfühliges Vorgehen erfordert.

 Welche Möglichkeiten sollten geprüft werden um die Druck- und Output-Infrastruktur effizienter und wirtschaftlicher zu gestalten?

**Duisberg:** Auch wenn E-Postbrief und De-Mail sehr viel zögerlicher angenommen werden als erwartet, so sind sie doch ein Kommunikati-

onskanal, der künftig vorgehalten werden muss. Marktteilnehmer stellen sich darauf ein, mit Kunden in Zukunft je Geschäftsfall wahlweise mit Papier oder virtuell zu kommunizieren. Dazu ist eine Architektur in Form einer so genannten „Kommunikationsdrehscheibe“ hilfreich. Hier geht es darum, die Botschaften in den IT-Systemen kanalneutral zu erzeugen, in der Drehscheibe kanalspezifisch aufzubereiten und zu versenden. Die Verlagerung von dezentralem Druckvolumen in den zentralen Bereich kann über diese Architektur ebenfalls abgewickelt werden.

 Was ist beim Outsourcing von Druckvolumen zu beachten?

**Duisberg:** Wie bei jedem Outsourcing ist es auch hier wichtig, dem Outsourcer auf Augenhöhe begegnen und vertrauen zu können. Ebenso müssen die eigenen technischen und organisatorischen Prozesse zunächst auf einem guten Stand sein oder gebracht werden, um eine professionelle Basis zu haben, über definierte Schnittstellen mit dem Outsourcer kommunizieren zu können. Darüber hinaus sollte der Outsourcer auch E-Postbrief oder De-Mail-Services anbieten, um eigene Investitionen auch in diesem Bereich zu minimieren.

Vielen Dank, Herr Duisberg.



Robert Duisberg, Consultant, Insentis Managementberatung: „Historisch führt der gesamte Bereich Output-Management nur ein Schattendasein im Unternehmen und wird meistens nur als ‚notwendiges Übel‘ angesehen.“

„Ein vielfach unbeachteter Punkt ist die Nachhaltigkeit; die Unterschiede in der CO<sub>2</sub>-Belastung zwischen modernen Transaktionsdruckern und marktgängigen Office-Druckern ist immens.“

## Insentis Managementberatung

Die Insentis Managementberatung entwickelt gemeinsam mit ihren Mandanten IT-Strategien und setzt sie mit ihnen um. Im Fokus stehen dabei zwei Themenverbindungen: Der Einsatz von IT als strategisches Instrument, um Unternehmensziele schneller, leichter und kostengünstiger zu realisieren. Und die Optimierung der IT-Prozesse zur effizienten Unterstützung des operativen Geschäfts. Über neue organisatorische und inhaltliche Konzepte unterstützt Insentis seine Kunden mithilfe ihrer IT, neue Visionen zu entwickeln und effektive Organisationskonzepte zu realisieren. ([www.insentis.com](http://www.insentis.com))