

Pentadoc Radar ECM Studie 2007

Enterprise Content Management – so handeln die Entscheider!

Prof. Dr. Stefan Sorg/IOT Dr. Sorg Unternehmensberatung
Prof. Dr. Manfred Seifert/Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
und Guido Schmitz/PENTADOC AG

Eine Studie in Zusammenarbeit von



Pentadoc Radar ECM Studie 2007

Enterprise Content Management – so handeln die Entscheider!

Prof. Dr. Stefan Sorg/IOT Dr. Sorg Unternehmensberatung
Prof. Dr. Manfred Seifert/Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
und Guido Schmitz/PENTADOC AG

Frankfurt und München 2007

Eine Studie in Zusammenarbeit von



Vorbemerkung

Verträgt der überfüllte Markt für Studien tatsächlich noch eine? Wohl nur dann, wenn sich eine Lücke für ungesättigten Bedarf nach Wissen auftut und die Studie genau diese füllt.

Wir sind der Meinung, dass es diese Lücke gibt – nein, besser gesagt, sie hat sich förmlich aufgedrängt. Sie drückt sich in dieser Frage aus: Wie handeln Unternehmen in einem für die Zukunftsfähigkeit besonders kritischen Investitionsbereich, nämlich dem der dokumenten-, service- und wissensgetriebenen Prozesse? Und auch diese Frage stellt sich: Was können die Unternehmen voneinander lernen, lassen sich Beispiele für ›good or bad practice‹ benennen und weiterführend auswerten? Darum geht es nach Auffassung der Autoren dieser Studie bei ›Enterprise Content Management (ECM)‹ wirklich – jenseits überflüssiger Debatten darüber, wer denn nun definitorisch Recht hat oder wessen Definition die erste am Markt war.

Für wen ist diese Studie erarbeitet worden? Für die Entscheider in den Unternehmen, die mit ECM (es sei zunächst einmal offen, was sich dahinter verbirgt) zu tun haben oder haben sollten. Nicht nur die IT-Leitung, sondern das General und Top- Management sollen verständliche Informationen geliefert bekommen,

- die den managementrelevanten Problemgehalt von ECM verdeutlichen,
- die den Blick auf die Chancen durch ECM schärfen,
- die zeigen, wie sich andere Unternehmen mit dem Thema auseinandersetzen,
- die praktische Hinweise für ein zweckmäßiges Vorgehen enthalten.

Entscheider gibt es auf Anwender- wie auf Anbieterseite! Wir sehen tatsächlich beide ›Parteien‹ im gleichen Boot. Für die eine Seite stellt sich die Aufgabe, das eigene Marktangebot so authentisch wie möglich auf die Probleme ihrer Kunden abzubilden. Für die andere Seite sind Kommunikationsformen notwendig, mit denen die Bedarfe zur Verbesserung der Prozesse präzise formuliert und verstanden werden können.

Um diese Studie für Entscheider wirklich lesenswert zu gestalten, sind wir etwas ungewöhnliche Wege gegangen. Wir vermeiden die typischen ›Stigmata‹ einer empirischen Studie, wie man sie landläufig kennt: Zahlenkolonnen, Prozente, Verteilungen usw. Stattdessen werten wir jedes Gespräch, persönlich vor Ort geführt, als Input mit interessanten Facetten, die wir so gewissenhaft wie möglich zu einem lehrreichen Puzzle zusammensetzen.

Ein kurzer Steckbrief der Interviews: die rund 50 Gespräche rekrutierten sich schwerpunktmäßig aus den Bereichen (Energie-)Versorger, Finanzdienstleister, Gesundheitswesen/Pharma, Industrie/Automotive sowie einigen weiteren Branchen. Letztere dienen dem Vergleich und der Erkennung evtl. weiterer ›Auffälligkeiten‹ zum ECM-Thema, die wir teilweise mit in diese Studie aufgenommen haben.

Selbstverständlich betonen wir auch, dass die Studie nicht ohne fundierte Voraussetzungen auf Seiten der Ersteller entstehen konnte. Die gesammelten Informationen und Eindrücke aus den Interviews sind das eine. Deren Bewertung und Spiegelung im Licht der gesamten über 50 Berufsjahre der Autoren im ECM-Thema das andere. Die Kombination macht's.

Wir sind der Auffassung, dass ECM kein hinreichend etabliertes und strukturiertes Thema für (aussagefähige, d. h. werthaltig nutzbare) Statistiken ist. Es geht aktuell mehr um das qualitative Verständnis der Unternehmensprozesse und das Nachdenken über diese Prozesse, die aus verschiedenen Gründen noch eher am Ende der Prioritäten stehen, obwohl sie sehr oft ganz vorne hingehören!

Wir bestehen ausdrücklich NICHT darauf, repräsentative Ergebnisse vorzulegen. Wir wollen und können mit dieser Studie nichts ›beweisen‹, sondern wir markieren Auffälligkeiten, stellen Zusammenhänge her, bieten Überlegungen und Handlungsmöglichkeiten an. Wir setzen uns für den Entscheider, der durch die Lektüre dieser Studie besser verstehen kann, welche Prozesse für sein Unternehmen zusätzlich auf der Reformagenda für verstärkte IT-Unterstützung stehen sollten und was getan werden könnte, ein. Für ihn soll sich das Lesen auszahlen. Das ist unser Ziel.

Allen unseren Gesprächspartnern, denen wir selbstverständlich die Einhaltung strikter Vertraulichkeit bezüglich ihrer Herkunft zugesagt haben, danken wir sehr herzlich. Ohne ihre rückhaltlose Offenheit hätten viele Aussagen in dieser Studie nicht so drastisch und eindringlich formuliert werden dürfen.

Letzte Anmerkung bevor es los geht: Wir haben den Ergebnisberichten eine Reihe markanter ›Think Points‹ beigefügt. Sie sollen die programmatische Sicht der Autoren verdeutlichen und Anstöße zum vertieften Nachdenken liefern.

Management Summary	8
ECM – so handeln die Entscheider!	10
1 Worum geht es eigentlich?	10
1.1 Strukturierte vs. unstrukturierte Information	11
1.2 Wie gehen Entscheider mit ›ECM‹ um?	12
2 Pragmatischer Umgang mit ECM	22
2.1 Größe als Bedarfsindiz?	22
2.2 Energieversorger	23
2.3 Gesundheitswesen	24
2.4 Finanzdienstleister	26
2.5 Industrie/Automotive	29
2.6 Ein Blick zu weiteren Branchen	31
3 Wie funktionieren Entscheidungen mit ECM-Bezug?	34
3.1 Größe des Unternehmens: ein Faktor im Entscheidungsprozess?	34
3.2 Energieversorger	35
3.3 Gesundheitswesen	39
3.4 Finanzdienstleister	41
3.5 Industrie/Automotive	45
3.6 Weitere Branchen	48
4 Die Erfahrungen mit ECM-Investitionen	53
4.1 Sind die Großen die ›Erfolgreicheren‹?	53
4.2 Die Rolle führender Unternehmensanwendungen	54
4.3 So wurde ECM erfolgreich umgesetzt!	55
4.4 So wird es mit ECM nichts!	57
5 Fazit: Hält ECM was es verspricht?	60
Dankeschön	62

Management Summary

›Enterprise Content Management‹ (ECM) interessiert die Entscheiderebene (leider noch) nicht wirklich! Diesen Eindruck gewannen wir im Verlauf von annähernd 50 persönlich geführten Interviews mit Top-Entscheidern in Unternehmen, die quasi die Grundsubstanz dieser Studie bilden. Faktisch treffen die Unternehmen freilich viele Entscheidungen, die ECM betreffen. Entscheiden ist Handeln. Und Handeln kann, wie der Rechtskundige weiß, auch in einem Unterlassen bestehen.

Worum geht es bei ECM? Jedes Unternehmen weist reformbedürftige Abläufe auf, die von schlecht strukturierten Informationsobjekten (namentlich Dokumente), fehlenden oder nur fallweise vorhandenen Ablaufregeln, unsicherem Zugriff und anderen Unzulänglichkeiten gekennzeichnet sind. Es handelt sich in vielen Fällen um Abläufe von hohem ökonomischen und/oder strategischen Wert. Diese Abläufe informationstechnisch besser zu unterstützen, darum geht es bei ECM: um ein Reformprogramm, nicht um einzelne Technologien.

Wie ist die Studie strukturiert? Sie beschreibt in vier kompakten Kapiteln, wie Entscheider mit dieser Reformproblematik umgehen. Im Guten wie im Schlechten. Wir extrahieren interessante Befunde aus den durchgeführten Gesprächen, kommentieren sie zum näheren Verständnis und spitzen sie – soweit möglich – zu Empfehlungen und Anregungen für konkrete Aktionen zu.

Das einführende Kapitel verdeutlicht die Art und Weise, wie Entscheider mit ECM Berührung kommen. Aber auch ECM-Reformbeispiele, die im Verlauf der Gespräche greifbar wurden und teils echte Aha-Effekte auslösten, werden dargestellt. Zudem zeigen wir viele Aspekte auf, die für die deutliche Unterschätzung von ECM in den oberen Etagen verantwortlich sind.

Das zweite Kapitel beleuchtet gewissermaßen das Niveau, auf dem ECM aktuell in der Unternehmenspraxis stattfindet – konzeptionell als auch konkret. Dabei sortieren wir die Befunde nach Unternehmensgröße ebenso wie nach einer Reihe von Branchen (Automotive/Fertigung, EVU, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen, Sonstige), um Gemeinsamkeiten, vor allem aber Spezifika herauszuarbeiten. ›Druck‹ gibt es eigentlich überall, aber er ist nicht überall derselbe – mit Folgen für die attraktiven und prominenten ECM-Lösungen.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Entscheidungsprozess bzgl. der ECM-Investitionen selbst. Wie wird entschieden, was passiert da? Wir ermittelten verschiedene Faktoren, die ECM-Investitionen in den verschiedenen Unternehmen von innen und außen ›treiben‹, aber auch solche, die das genaue Gegenteil bewirken. Wer sie versteht, kann die Zielgenauigkeit und das Tempo der (in aller Regel dringlichen) Reformen optimieren, Barrieren umrunden, umsichtig handeln. Von besonderem Reiz ist hierbei auch die Rolle, welche der Frage nach Wirtschaftlichkeit und dem Nutzen von ECM zugewiesen wird.

Im vierten Kapitel erörtern wir positive und weniger erfreuliche Erfahrungen, die unsere Entscheider mit praktischen ECM-Maßnahmen gesammelt haben... Es gibt typische Fehler und halbwegs verlässliche Wege, auf denen ECM im Unternehmen entwickelt wird. Immer wieder zeigt sich, dass nicht technische Probleme, sondern organisatorische Weichenstellungen über die konkrete Erfolgsbilanz in Sachen ECM entscheiden.

In ihrem Fazit verdeutlicht diese Studie: »ECM« besitzt für Unternehmen oftmals (und immer öfter!) klare Erfolgsrelevanz. Damit man von Erfolg sprechen kann, müssen die Unternehmen vor allem das »E« (Enterprise) im Auge haben und mit Beharrlichkeit und Perspektive handeln. Daran hapert es teilweise noch gehörig.

Entscheider sollten deshalb das Thema ECM ernst nehmen und weit oben auf ihre Agenda setzen. Viele praktische Ansätze können sie aus dieser Studie aufgreifen, indem sie von anderen Entscheidern (die diese Studie möglich gemacht haben) lernen. Und indem sie offen sind für die daran anknüpfenden Ratschläge der ECM-erfahrenen Autoren.

ECM – so handeln die Entscheider!

1 Worum geht es eigentlich?

Kurz und bündig: in welchem Ruf steht ECM als Fachbegriff bei den Entscheidern? Manches Vorurteil herrscht, und manches wird vermischt. Unsere Studie will diese Situation aufklären. Wir haben uns hierfür auf den Weg des direkten Gesprächs mit zahlreichen Entscheidern begeben...

Was will diese Studie leisten? Eines gewiss nicht: es geht nicht um die Nachweisführung, dass ECM das Allheilmittel ist. Es geht vielmehr um die Frage, ob ECM überhaupt angesagt bzw. warum dies nicht der Fall ist.

Die Autoren der Studie sind davon ausgegangen, dass in den Unternehmen keineswegs immer klar ist, worum es überhaupt bei ECM geht... Wir haben sogar befürchtet, dass genau deshalb die Rolle von ECM-orientierten Investitionen in den Unternehmen allzu bescheiden ausfallen könnte. Umso problematischer finden wir den Aussagewert so mancher Studie, die sich mit der Verbreitung und Akzeptanz von ECM auseinandersetzt. Viele Aussagen, nicht selten in hoher (statistischer) Detaillierung, erscheinen abenteuerlich. Ist denn überhaupt klar, was im Einzelnen gemessen bzw. miteinander verglichen wird? Wir haben Zweifel. Eben diese haben sich letztlich bestätigt und müssen Entscheider hellhörig machen. Aber der Reihe nach...

Think Point 1

ECM muss im Topmanagement erst noch ankomen: Es geht um Geschäftsprozesse und deren Engpässe.

Die Studie »ECM – so handeln die Entscheider!« stützt sich auf annähernd 50 persönliche Gespräche (aus ebenso vielen Unternehmen), die vor Ort mit Vorständen, Geschäftsführern, IT-Leitern, Controllern und – auch das gibt es – ECM-DMS-Verantwortlichen geführt wurden. In aller Regel saßen zwei der Autoren am Tisch, auf der anderen Seite nahmen im Normalfall eine Person, nicht selten aber zwei bis vier Personen Platz (!), um das Interview zu führen bzw. auch aus dessen Verlauf für das Unternehmen Schlüsse und Erkenntnisse zu ziehen. Bis zu drei Stunden nahmen sich die Befragten Zeit – was für sich schon eine gewisse Aussage ist.

Grundlage des Gesprächs war ausdrücklich NICHT, dass geklärt ist, was ECM überhaupt für den Gesprächspartner bedeutet... So ist es rückblickend keine Überraschung, dass viele der Interviewten das Gespräch explizit für sich als fachliche Bereicherung und Ideengenerator empfunden haben.

»Das Gespräch mit IOT und PENTADOC hat mir einige nützliche Anstöße vermittelt, da man ja in der Alltagshektik kaum dazu kommt, sich strategisch mit dem Thema ECM zu befassen.« Leiter IT eines Verlags

Die Gesprächspartner für das Thema ECM zu begeistern war nicht gerade einfach. Von den über 500 schriftlichen Interviewanfragen reagierten die angesprochenen Entscheider in den seltensten Fällen direkt. Erst nach dem Interview vorgeschalteten Telefongesprächen konnten die meisten unserer Interviewpartner von der Wichtigkeit der Thematik überzeugt werden.

»Die Begrifflichkeiten und Nischenkürzel sind sehr verwirrend und oftmals unklar und führen daher dazu, dass ECM nicht die Priorität erfährt, die es verdient.«

Matthias Smolne, DB Energie GmbH

Die nachfolgenden Ergebnisse leben zu einem wesentlichen Teil von der Authentizität der gesammelten Aussagen, nicht von ihrer »Repräsentativität«. Hierauf war die Studie nicht angelegt und sie hätte in dieser Hinsicht auch nicht erfolgreich sein können. Erfahrungen lassen sich vergleichen, aber nicht zu einem Einheitsbrei verrühren. Lernen durch Unterscheiden anstelle von Gleichmachen.

Die Gesamtmaterie ist zu vielschichtig. Kein Entscheider wird also darum herumkommen, eine individuelle Geschichte für die Aktion ›ECM‹ seines Unternehmens zu formen. Hierbei können aber die zahlreichen Impressionen, Lösungsansätze und Ideen wirksam helfen.

1.1 Strukturierte vs. unstrukturierte Information

Kurz und bündig: wir von IOT und PENTADOC haben in den Interviews zu unserem ECM-Verständnis Farbe bekannt. Aber keinesfalls belehrend... Eine einfache Grafik konnte Verständnisdifferenzen und Ähnlichkeiten sichtbar machen.

Es wäre nicht realistisch gewesen, die Gespräche mit Entscheidern auf der Annahme aufzubauen, es sei klar, was unter dem Begriff ECM per Definition gemeint ist. Unsicherheit, teilweise auch fundiertes Halbwissen auf Seiten der Gesprächspartner war eher die Regel als die Ausnahme. Schon dies ist eine Botschaft: ECM ist in der Praxis als gängiger Fachbegriff – Terminus technicus – noch nicht angekommen. Dabei sei auch vermerkt, dass die ECM-Fachgemeinde (einschlägige Berater, Hersteller, Fachpresse usw.) selbst eine durchaus breite Streuung bei der Beschreibung dessen zeigt, was ECM denn nun bedeutet. Daran ändert auch nichts, dass internationale und nationale Gremien sich auf eine sehr umfassende und daher wenig ›griffige‹ Umschreibung geeinigt zu haben scheinen.

IOT und PENTADOC haben deshalb ihre Auffassung von ECM ›erklärt‹, freilich ohne Anspruch auf Verbindlichkeit. Dieser zufolge verstehen wir unter ECM die organisatorischen und technischen Bemühungen der Unternehmen, die Unterstützung ihrer dokumenten-, service- und wissensgetriebenen Geschäftsprozesse strategisch voranzubringen.

Als hilfreich für die Vermittlung dieser Definition erwies sich die Veranschaulichung der unternehmerischen Informationsprozesse als Kreis (s. Abb. 1). Dieser zerfällt – grob betrachtet – in zwei Teile. Der eine Teil ist geprägt von der Strukturiertheit der Prozesse mittels Daten, die bereits über Jahrzehnte modelliert und optimiert wurden: Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) oder Data-Warehouse können hier als Schlagworte stehen. Dieser Teil der Unternehmensprozesse erscheint vergleichsweise gut organisiert. Der andere Teil des Kreises stellt hingegen die Prozesse dar, die einerseits wesentlich durch das Auftreten von ›schlecht strukturierten‹ Objekten gekennzeichnet sind, typischerweise ›Dokumente‹ in Textform, aber genauso kann es sich um technische Zeichnungen, Fotos oder Videoaufzeichnungen handeln... Aber auch wenig standardisierte, eher ad hoc oder selten auftretende Prozesse sind ein Kennzeichen dieser Welt. Kurz gesagt, hier gibt es keine oder nur wenige standardisierte Prozessmodelle. Die linke Seite des Kreises erkennen Sie an solchen Merkmalen, wie beispielsweise überlaufende E-Mail- oder Netzlaufwerke, Papierkrieg in der Büroablage oder lokale Ablagesysteme wie den Ordner oder das Laufwerk C:\.

Natürlich gibt es oftmals enge Verflechtungen dieser beiden Welten: Nahezu jede ERP- bzw. Unternehmenssoftware (SAP, Navision...) greift im Prozesszusammenhang auf zugehörige Dokumente zu oder generiert solche prozessabhängig zur Versorgung angekoppelter Arbeitsflüsse (siehe den schraffierten Bereich in der Abbildung 1). Hier laufen derzeit verstärkt die Projektaktivitäten in den Unternehmen, wie z. B. die automatisierte Bearbeitung von Rechnungen.

Und doch gilt: es bleibt ein ganz erheblicher Teil der Prozesswirklichkeit ›übrig‹, den besser aufzuräumen die meisten Entscheider als ein wesentliches Reformthema ansehen.

Think Point 2:

Enterprise Content Management in der Praxis: Das ›E‹ für unternehmensweit müssen sich die meisten Unternehmen erst noch verdienen!

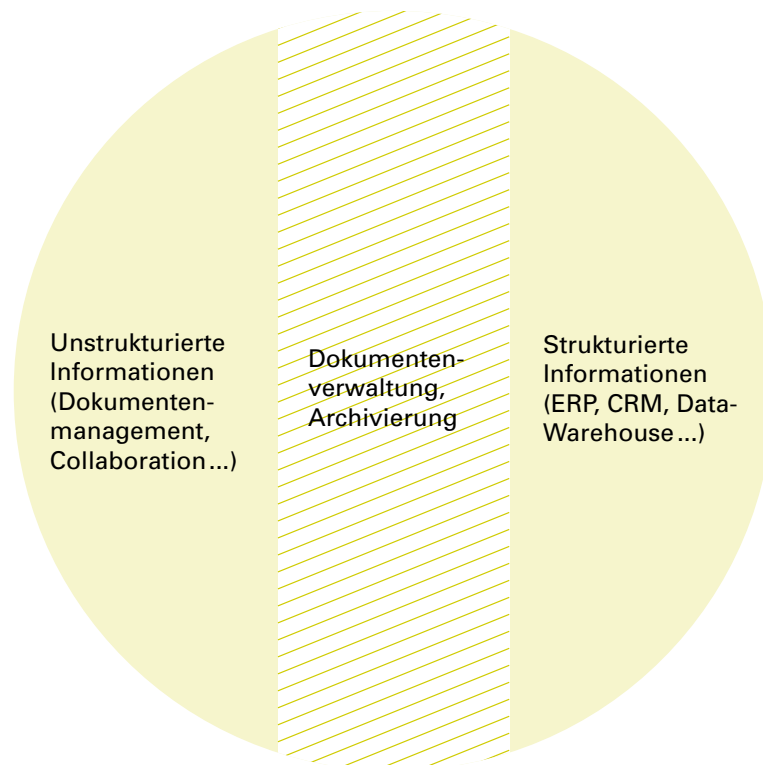


Abbildung 1: Strukturierte vs. unstrukturierte Informationen

1.2 Wie gehen Entscheider mit ›ECM‹ um?

Kurz und bündig: ECM weckt Assoziationen zu konkreten Problemen. Doch spielen sie eine nennenswerte Rolle im Prioritätenschwungel?

»Eigentlich müsste es ›ECPM‹ als Akronym für Enterprise Content & Process Management heißen, um den Prozessbezug deutlicher zu machen, da dieser ganz entscheidend ist.« Jürgen Hammesfahr, KarstadtQuelle Finanz Service GmbH

»ECM hört man ungern in der Geschäftsführung, da es sich um ein nicht definiertes Modewort handelt.« ECM-Verantwortlicher eines Pharmaunternehmens

Befund: Zunächst ist festzuhalten, dass in der Praxis viele Entscheider beim Begriff ECM ›Distanz zeigen‹. Dies gilt letztlich für Großunternehmen und mittlere Unternehmen gleichermaßen. Aversionen gegen Akronyme spielen hier genauso eine Rolle wie vorhandene Wissenslücken und nicht zuletzt schlicht andere Sprachgewohnheiten. Verschiedentlich haben die Gesprächspartner ECM eng verknüpft mit ›Dokumentenmanagement‹, was so falsch ja nicht ist.

»Zuerst kommt der Geschäftsprozess, dann Collaboration und dann erst ECM.«

Dr. Achim Reuther, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Selbst der etwas angejahrte Begriff ›Bürokommunikation‹ kam beim einen oder anderen Gespräch auf den Tisch. Ein Großteil der Entscheider agiert im Alltag zu technikfern, als dass eine komplexe Definition wirklich gut als ›Anker‹ für Aufmerksamkeit verfangen könnte.

Kommentar: Inhaltlich sieht die Lage freilich anders aus. Es kam trotz der begrifflichen Distanz meist ein ergiebiger Ideenaustausch zustande, d. h., jenseits der wenig etablierten ECM-Terminologie konnten die beteiligten Entscheider sehr wohl etwas mit der inhaltlichen Herausforderung, für die ECM letztlich steht, etwas anfangen. Das oben erwähnte ›Kreisbeispiel‹ erwies sich hierbei als nützliche Brücke.

Empfehlung / Aktion: Der richtige Weg respektive Umweg, mit Verantwortlichen ins Gespräch zu kommen, ist der ›direkte‹ über die Adressierung realer Problem-Prozesse, die sich praktisch in jedem Unternehmen benennen ließen (Kollaboration hier, Papierkrieg da...)! Dies heißt jedoch nicht zwangsläufig, dass diese Problem-Prozesse immer eine Priorität eingeräumt bekommen. Hier spielen die Branchen- und Wirtschaftsaktualitäten eine maßgebliche (Filter-)Rolle.

Think Point 3:

ECM: Kein Unternehmen kommt drum herum – auch wenn es den Begriff nicht liebt.

1.2.1 So werden Entscheider mit ECM-Informationen versorgt...

Kurz und bündig: die Entscheider informieren sich weder nachhaltig noch gezielt zu ECM. Immerhin werden sie hin und wieder mit Informationen versorgt, aber mit den richtigen?

Befund: Wenig überraschend ist vor diesem Hintergrund, dass eine systematische und/oder ausführliche Versorgung der (nicht der IT angehörigen) Entscheider mit ECM-bezogener Information so gut wie nicht stattfindet. Informationen fließen allenfalls anlass- oder problemspezifisch. (Das Interview mit den Entscheidern war solch ein Anlass...) Bei mittleren Unternehmen findet man im Unterschied zu den ›Großen‹ kaum Spezialisten, die sich schwerpunktmäßig mit ECM-Themen auseinandersetzen. Eine systematische Aufklärung der Entscheider ›von innen‹ zu ECM findet daher bei mittleren Unternehmen erst recht kaum statt.

Kommentar: Es besteht zwar in Sachen ECM-Informationen für Entscheider eine ›Versorgungslücke‹. Die Frage ist freilich, ob sie sich überhaupt im eigentlichen Sinne kurzfristig schließen lässt. Zu bedenken ist die Expertencharakteristik, die dem Thema anhaftet. Eine allgemeine Vermittlung von ›ECM‹ scheint zu unverbindlich und zu wenig gezielt, als dass sie den Entscheider angesichts konkurrierender Zeitansprüche fesseln könnte.

Empfehlung / Aktion: Vernünftig und pragmatisch erscheint es, wenn die IT-Fachstelle im Unternehmen als Drehscheibe für die Speicherung und Weitergabe ECM-relevanter Informationen und Kenntnisse fungiert. Hier findet aber wohl wenig systematische Aufklärung statt. Von Bedeutung sind auch gezielte Angebote an das Management (Workshops...), wie sie nachfolgend noch erläutert werden...

1.2.2 (Wie) kommt ECM an, kommt es auf den Begriff ›ECM‹ an?

Kurz und bündig: geringes Wissen über ECM fördert dessen Unterschätzung. Unsere Gespräche erzielten zum Teil spürbare Wirkung. Doch Aufklärung sollte systematisch und entscheidergerecht fortgeführt werden. Nur so wird sich ECM von den hinteren Plätzen auf der Reform-Hitliste lösen können.

»Ich sehe den ECM-Begriff im Wesentlichen als eine eher unglückliche Marketingkreation, dahinter sehe ich vor allem die Themen Workflow, Dokumentenmanagement und Collaboration.«

Head of Corporate Information Management eines Pharmaunternehmens

Befund: ECM kommt nicht gut an. Der Begriff ECM schreckt manche Entscheider eher davon ab, sich mit dem inhaltlichen Thema näher zu befassen.

Einige typische Aussagen:

- ECM hört man ungern in der Geschäftsführung, da nicht definiertes Modewort.
- Ich würde mich viel wohler fühlen, wenn es den Begriff ECM nicht gäbe!
- ECM ist intern in der IT bekannt, aber wohl nicht im Hause bei den Geschäftsführern und Vorständen...
- ECM... das gibt es bei uns gar nicht...
- ECM verstehen wir als einen Oberbegriff bzw. eine »Klammer«, die Aspekte wie Dokumentenmanagement, Prozessoptimierung, Archivierung... zusammenfasst.
- ECM ist ein riesiger Bauchladen.

Kommentar: Allgemein ist man der vielen Akronyme überdrüssig und siedelt sie quasi automatisch im techniknahen Bereich an – und ist scheinbar auf diese Weise nicht mehr davon betroffen! Die Gespräche mit den Entscheidern aber zeigten eindeutig: Die Erörterung der ECM-Inhalte weckt, über die große Menge der Befragten gesehen, ein lebhaftes Interesse an der Vertiefung und Verfolgung.

Ganz klar besteht auch der Trend, dass sich viele Entscheider (viel) zu wenig Zeit nehmen, um über ECM nachzudenken. Nicht wenige Gesprächspartner äußerten sich dahingehend, dass sie sich in diesem Interview erstmalig in dieser Ausführlichkeit mit dem Themengebiet auseinandersetzen. Und nicht wenige erklärten, dass ihnen das Gespräch durchaus Erkenntnisse und Anregungen gebracht habe.

Man darf schließen, dass (zu) geringe Kenntnisse zum Thema ECM in aller Regel auch dessen Unterschätzung für die eigenen Belange nach sich zieht. Wir sind davon überzeugt, dass mancher der Interviewten seit diesem Gespräch das Thema ECM mit anderen Augen sieht.

Diese Erfahrungen sollten Entscheider beherzigen. ECM ist kein Thema, welches aufgrund seiner vielen Facetten so nebenbei verstanden und erledigt werden kann. Man muss es sich mit angemessenem Zeitaufwand erarbeiten. Und zwar unabhängig von der Priorität, die ihm letztlich dann zugewiesen wird. Die lässt sich nur dann zuverlässig zuordnen, wenn man die ECM-Materie hinreichend verstanden hat.

Empfehlung / Aktion: Ganz praktisch bietet sich hier das konzentrierte Vermitteln und ggf. Aufarbeiten der unternehmensspezifischen ECM-Wirklichkeit an. Als in der Praxis bewährte Methodik bietet sich dazu ein Workshop mit allen Beteiligten an, ggf. durch externe Unterstützung. Ein möglicher Anlass für diesen Workshop könnte eine akute Nachfrage im Unternehmen nach ECM-bezogenen Unterstützungsleistungen sein. Aktuelles Beispiel der Marketingabteilung eines befragten Unternehmens: bessere Unterstützung standortübergreifender Teamkollaboration. Bei den Teilnehmern des Workshops sollten nicht nur die IT-Kundigen, sondern auch und vor allem die für das Unternehmen Verantwortlichen mitwirken: Geschäftsführung, Vorstand, Controlling, Fachbereiche usw.

1.2.3 Welche Fragen und Anforderungen verknüpfen Entscheider mit ECM?

Befund: Soweit sich einzelne Entscheider zu ECM bzw. den vermuteten Inhalten äußerten, so war der Tenor eher auf die »geschäftsfernen« Abläufe gerichtet. Entscheider sehen ECM nicht in den Prozessen des Kerngeschäfts, dort wird heute immer noch eher der Begriff DMS eingesetzt. IT-Unterstützung für Abläufe, die es neben dem Kerngeschäft eben auch noch gibt (»Backoffice«, »Administration«...), werden dann schon eher unter dem Akronym ECM verstanden. Aber es gab durchaus vielfältige Meinungen!

Einige typische Aussagen:

- ECM ist für mich das Handling unstrukturierter Prozesse.
- ECM hat mit den papierbasierenden Abläufen zu tun ...
- ECM heißt, immer mehr Prozesse mit elektronischen Workflows zu unterstützen. ... weg vom Papier, hin zu mehr Transparenz.
- ECM ist die organisatorisch-technologische Optimierung der »marktfernen« Prozesse (»damit ein Laden gut organisiert ist«).
- ECM ist »Unterstützung für die Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit, Organisationshilfe, möglichst frei definierbar«.

Kommentar: Wir sehen Nachteile darin, ECM in einem eher nachrangigen Verständnis zu verfestigen. Dieses liefe darauf hinaus, ECM als Luxusthema zu positionieren, dem man sich erst dann widmet, wenn die »wirklichen« Reformaufgaben bei den IT-gestützten Prozessen gelöst sind. Letztere sind dann »Aufgaben« der Unternehmensanwendungen. Die Neigung zu diesem Verständnis war bei einigen Entscheidern anzutreffen. Dieser Ansatz birgt Risiken.

Zum einen richtet sich die Charakteristik und Definition des »Geschäftsprozesses« nicht an der Frage aus, welche Technologien zu seiner Unterstützung dienlich sind.

»Technik ist Mittel zum Zweck, der Zweck ist die Zusammenarbeit.«

Dr. Achim Reuther, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Die Fixierung und /oder das Warten auf bestimmte Optionen kann daher ein Fehler sein. Es ist nicht gesichert, dass die »wichtigen« Prozesse prinzipiell besser oder vollständig durch ERP-Anwendungen (SAP, Navision, o.ä ...) abgedeckt werden können. Zum anderen ist der Zeitfaktor zu beachten. Er ist für die Einführung besserer Prozesse ein ausschlaggebendes Argument. Vorhandene ECM-Technologien unverzüglich zu nutzen kann daher schlichte unternehmerische Vernunft bedeuten ... Dies zeigen auch die Befunde im nachstehenden Abschnitt.

»ECM-Strategien müssen sich an der Unternehmensstrategie orientieren und festmachen.« Bereichsleiterin Betriebsorganisation eines Versicherungsunternehmens

Empfehlung / Aktion: ECM sollte oder muss sogar zukünftig als Hilfsmittel zur Erreichung der Unternehmensziele verstanden werden. Nur durch die konsequente Herangehensweise an die Unternehmensziele mit ECM-Hilfsmitteln können Unternehmenslenker zukünftig effizient, wirtschaftlich und mit einer hohen Qualität Ihre Ziele erreichen. Die soll an einem Beispiel veranschaulicht werden.

Ein von uns befragtes Unternehmen hat die folgenden für die nächsten fünf Jahre gesetzten Unternehmensziele mit ECM direkt in Verbindung gebracht:

1. Mehr Kunden bei besserem Service
2. Neue innovative Produkte
3. Kostenreduktion

Think Point 4:

ECM ist ein strategisches Programm, das Technologien organisatorisch intelligent einsetzt!

1.2.4 Welche Aspekte vermissen Sie bei ECM?

»Das bis dato verfügbare Angebot der ECM-Hersteller ist noch nicht ausgereift, da die elektronische Kommunikation und Prozessgestaltung in Richtung Maklerunterstützung noch nicht ausreichend unterstützt wird.«

Vorstand eines Versicherungsunternehmens

Befund: Es fällt schwer, etwas zu vermissen, wenn bisher wenig Bezug zu ECM bestand. Das obige Vorstands-Zitat ist eine der wenigen Ausnahmen. Dementsprechend wenig Defizitäres kam in den Interviews zur Sprache. Derzeit werden von den ECM-Anwendern insbesondere keine Funktionalitäten vermisst, eher im Gegenteil: Das Angebot an Funktionen ist verwirrend groß!

Der Tenor vieler Gespräche war dergestalt, dass für die bessere Durchsetzbarkeit von ECM-Lösungen keine zusätzlichen Funktionen notwendig seien, sondern aussagekräftige und attraktive ›Business Cases‹: Welche Anwendungsszenarien haben sich in ›meiner‹ Branche bewährt und zeigen signifikanten Nutzen?

Kommentar: ECM ist keine Technologie, sondern ein strategisches Organisationskonzept. Demzufolge muß auch das ECM-Angebot nicht mit einzelnen Funktionen und speziellen Kabinettstückchen (›features‹) überzeugen, sondern mit handfesten Lösungen. Gefragt sind (nicht nur, aber vor allem) branchenspezifische Anwendungsbeispiele!

Empfehlung / Aktion: Gerade Entscheider sollten gegenüber ECM-Herstellern darauf bestehen, dass Sachinformation vorherrscht. Sie sollte nicht durch Modebegriffe verdeckt, Produkte nicht mit (oft nur) kosmetischen Veränderungen zu Innovationen aufgepeppt werden.. Heute ein Wissensmanagement-Werkzeug, morgen die Lösung für Revisionssicherheit, übermorgen die ultimative Workflow-Maschine... Der Anwender sollte den Nachweis pragmatischer, erfolgreicher Lösungen – wenn möglich aus der eigenen Branche – einfordern. Und zum Beispiel solche Fragen stellen:

- Wie erfolgreich war die Kundenakte im Bereich der Energieversorger?
- Wie hoch war die Einsparung der automatisierten Auswertung der Direktmarketing-Aktion im Versichertenbereich? Oder...
- ...welche Durchlaufeffekte und welche Reisekosteneinsparungen können durch die neue elektronische Teamwork-Plattform im Automotivbereich erzielt werden?

»Große strategische Unternehmensberatungen analysieren und dokumentieren oft die Geschäftsprozesse in einem Unternehmen, doch es fehlt die Brücke – wie werden Prozesse mit DMS/ECM optimiert?« Dr. Norbert Magin, Grünenthal GmbH

1.2.5 Beispiele für dringliche Problemlösungen – was macht ECM zum ›Thema‹?

Kurz und bündig: der gezeigten ECM-Abneigung zum Trotz haben die Unternehmen ›ihr‹ Königsthema mit klarer ECM-Komponente! Es geht um bedeutsame Geschäftsprozesse und um Verbesserungen an vielen, ja Tausenden Arbeitsplätzen ...

»ECM ist, die Vernetzung der Mitarbeiter optimal zu unterstützen, was immer wichtiger wird, um wettbewerbsfähig zu sein.«

Michael Freitag, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Es wurde bei den Gesprächen nachgefragt, welche Lösungen denn als ›das‹ Beispiel für eine interessante und wichtige ECM-Anwendung in diesem Unternehmen gelten könnten.

Befund: Es gibt in vielen Fällen Königsthemen, an denen Unternehmen die Bedeutung von ECM erkannt und verinnerlicht haben.

Da gibt es:

- das Unternehmen, welches von der kundenzentrierten Rundumbetreuung aus einer Hand auf spezialisierte Betreuungssegmente umstellt und deshalb für viele Bearbeiter eine parallele elektronische Verfügbarkeit der (bis dato) papiergebundenen Kundenakte benötigt.
- das Unternehmen, welches regulierungsbedingt seine internen Geschäftsbeziehungen durch zahllose Vertragsverhältnisse neu begründen und entsprechend effizient managen muss.
- das Unternehmen, welches sich von der standortübergreifenden IT-Unterstützung der Kooperation zwischen international verteilten Entwickler- und Forscherteams eine Menge an Synergien, Effizienz- und Zeitgewinnen verspricht.
- das Unternehmen, welches sich zunehmend von zahlreichen, kleinteiligen Mini-Abläufen und den dazugehörigen Informationsbeständen bedrängt sieht und das dahinterstehende Wissen künftig besser sichern möchte.
- das Unternehmen, welches komplexe Industrieanlagen vermarktet und zu diesem Zwecke länderübergreifende Akquisitionsteams einsetzt, die zahllose Dokumente erzeugen, austauschen und verwalten und in kürzester Zeit zu einem aussagefähigen Angebotsergebnis kommen müssen.
- das Unternehmen, welches den ›letzten‹ noch vorhandenen Medienbruch in der ansonsten bereits hochgradig elektronisierten Geschäftsabwicklung an der Schnittstelle zum Kunden (Dateneingabe, Dokumentenübergabe) eliminieren will.
- das Unternehmen, welches die grundlegende Perspektive ›Idee‹ im Auge hat, künftig Prozesse, die teils sehr zahlreiche Mitarbeiter quer durch das Unternehmen betreffen, ›nur noch in einem Medium‹ abwickeln zu können.
- das Unternehmen, welches die Arbeitslast der dezentralen Geschäftsstellen besser überwachen und verteilen möchte, um so Arbeitsspitzen und urlaubs- und krankheitsbedingte Ausfälle zu kompensieren.

Kommentar: Diese Themen sind noch nicht in jedem Fall bearbeitet. Teilweise stellen sie wichtige offene Posten in einem ansonsten gut aufgestellten und erfolgreichen Unternehmen dar. Die Botschaft liegt aber in der Erkenntnis, dass Investitionen in ECM-Lösungen eher steigenden Stellenwert in den Unternehmen haben – ob man sie nun ›ECM zuschreibt‹ oder nicht.

In nahezu allen der zuvor genannten Beispiele geht es um Prozesse, an denen jeweils Tausende von Arbeitsplätzen teilhaben. Es geht nicht um das Sammeln von Effizienzsteigerungs-Resten. Man kann fast ohne Übertreibung schlussfolgern, dass die ECM-nahen Prozessbereiche DEN Produktivitätssteigerungshebel vieler Unternehmen in den kommenden Jahren darstellen.

Empfehlung / Aktion: Die Unternehmen/Entscheider sollten sich unvoreingenommen die Frage stellen, ob man hinsichtlich der Erkennung und Strukturierung wichtiger (unterstützungsbedürftiger) Prozesse schon alle Mittel ausgeschöpft hat.

›Unterstützungswürdig‹ heißt übrigens nicht unbedingt, dass ein manifester Notstand herrscht. Die Unternehmenspraxis hat über Jahrzehnte gelernt, sich im Dickicht der schlecht strukturierten Prozesse einzurichten ohne ständig zu klagen. Die Suche sollte auch nicht primär auf die Entdeckung

Think Point 5:

Globale dezentrale Unternehmensstrukturen – aber gelebtes zentrales Projektgeschäft – ECM stellt Teamkollaboration auf feste Beine!

›großzahliger‹ Transaktionen gerichtet sein (jene hat man wohl schon meist entdeckt und kuriert), sondern man sollte die Bedeutung der Prozesse von ihrem Kundenwert her beurteilen.

Der bereits in den vorigen Kapiteln beschriebene Backoffice-Bereich ist der Bereich, welcher überwiegend mit unstrukturierten Informationen und momentan noch mit der geringsten ECM-Abdeckung arbeitet. Dieser Bereich wird zukünftig den höchsten Bedarf an echten ECM-Lösungen haben, da hier die Arbeit geprägt ist von Ad-hoc- Geschäftsprozessen, unstrukturierten Ablagen, hohem Kommunikations- und Abstimmungsaufwand und vielem mehr. Die von uns betrachteten, oftmals gescheiterten Versuche der Unternehmen endeten häufig in Sackgassen, da Lösungen wie Gelbe Seiten, Wikis, Wissensdatenbanken oder gar unternehmensweite Suche (Enterprise Search) als Standalone-Lösungen implementiert wurden, also ohne Kopplung an zentrale Systeme wie das ERP, CRM oder ECM. Hier braucht der Markt unternehmensweite, in die bestehende Systemumgebung integrierte Lösungen, welche konkrete Bedürfnisse abdecken, dies aber in einer übergreifenden Herangehensweise erreichen.

Nehmen wir noch einmal das oben angeführte Beispiel der Gelben Seiten. Eine Yellow Page nützt Ihnen nichts, wenn sie beispielsweise nicht über die folgenden Schnittstellen verfügt:

- zum HR-System, um die notwendigen Informationen über die erfolgreichen Qualifikationen des Mitarbeiters zu erhalten.
- zum ECM, um die Informationen über veröffentlichte Fachartikel und Arbeitspapiere des Mitarbeiters zu erhalten.
- zum CRM, um die Informationen über Kundensegmente und Kundenlösungen zu erhalten, mit welchen der Mitarbeiter befasst ist.

Warnung: wir bezweifeln ausdrücklich, dass nur ein Blick durch die Brille des IT-Verantwortlichen reicht. Die Ansichten der Fachbereiche sind Pflicht. Es kann hier durchaus nützlich sein, ggf. durch Hinzuziehen eines externen Moderators (der auch die ECM-Materie kennt) mögliche Betriebsblindheiten zu konterkarieren.

1.2.6 Trifft ECM als ›Markt oder Marke‹ diese Kernthemen?

Kurz und bündig: die Anbieter von ECM-Lösungen haben bisher nur mäßigen Erfolg, mit wenigen Zugpferden (= Problemlösungen). Trotz breitem Lösungspotenzial gelingt es viel zu wenig, die Unternehmen zu inspirieren.

Befund: Produktentwicklung, Produktvermarktung, Kundenbetreuung, Lieferantenkooperation und normenkonformes Wettbewerbsverhalten (›Compliance‹), Gemeinkostenoptimierung, Wissenssicherung und -nutzung sind Beispiele für Themen, die samt und sonders nicht nach der Priorität ›lange Bank‹ klingen. Das Spektrum der genannten Anwendungen zeigt, wie ›mächtig‹ der ECM-Gedanke ist. Mancher Entscheider sollte sich von der Vorstellung lösen, bei ECM ginge es eher um die Lösung von Restproblemen, wie etwa das Scannen und Archivieren von SAP-Dokumenten im Szenario ›spätes Archivieren‹.

Dass der ECM-Markt nicht die Kernthemen trifft bzw. die Lösungen der Hersteller noch nicht beim Anwender angekommen sind, zeigt auch ganz deutlich die Tendenz insbesondere großer Unternehmen, sich auf zwei Produktplattformen zu fokussieren und diese als Standard vorzugeben. SAP für den Bereich der strukturierten Informationen und Microsoft Office und Microsoft SharePoint Server für den Bereich der unstrukturierten Prozesse.

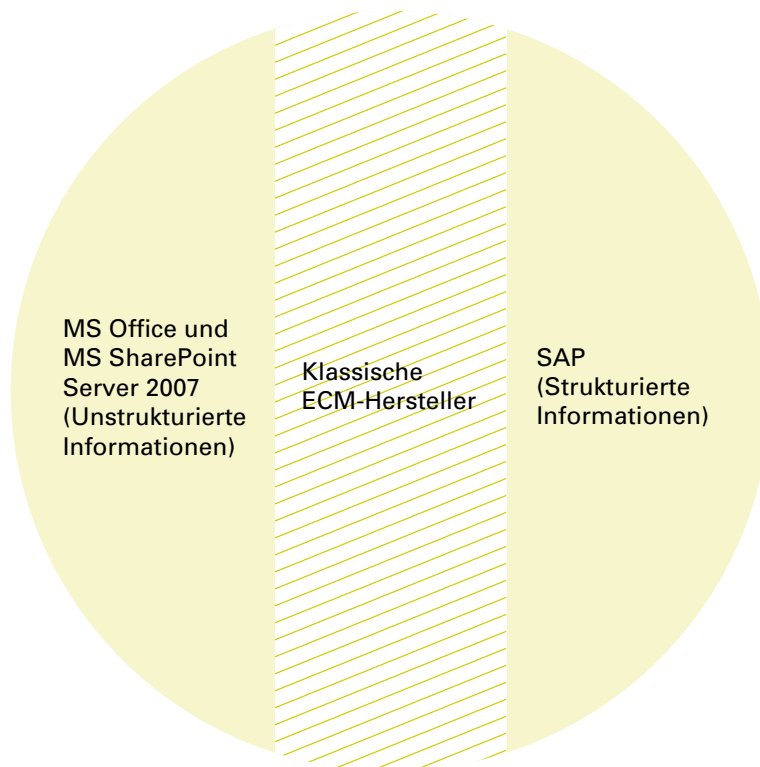


Abbildung 2: Sichtweise der EnBW auf strukturierte und unstrukturierte Informationen

Wie das Beispiel der EnBW zeigt, wird der Markt für die klassischen ECM-Hersteller durch die Fokussierung eines Softwareriesen wie Microsoft auf das Segment der unstrukturierten Informationen scheinbar immer kleiner. Natürlich ist es mit dem Microsoft SharePoint Server alleine auch nicht getan, denn es handelt sich nur um eine technologische Plattform für eine organisatorische Herausforderung. Dennoch kann so schnell ein eigenständiges Marktsegment zum Lieferanten von Branchen- und Nischenlösungen degradiert werden.

Kommentar: Wer eine Messe wie die jährlich stattfindende DMS Expo besucht (die genauso gut ECM Expo heißen könnte), wird sehr schnell feststellen, dass sich unter dem Akronym ECM eine enorme Breite von technikunterstützten Problemlösungen präsentiert. Der Besucher wird außerdem bemerken, dass sich die Demonstration technischer ›Features‹ weitgehend zugunsten anschaulicher praxisrelevanter Problemlösungsfälle verabschiedet hat. Viele Lösungen haben durchaus die Erweiterung bzw. Veredelung etablierter Unternehmensanwendungen zum Thema. Das gilt etwa für Rechnungseingangslösungen, mit denen die Zufuhr der externen Rechnungsdokumente zu den kaufmännischen Applikationen effektiviert und automatisiert wird (Erkennen, Zuordnen, Vergleichen, Übergeben/Buchen bzw. Weiterleiten...).

Viele ECM-Lösungen gehen aber weit darüber hinaus oder stehen für sich.

- Sie schaffen z. B. die Grundlage für eine einheitliche elektronische Dokumentenbearbeitung sowie Aktenführung und die weitgehend medienbruchfreie Abwicklung formaler (d. h. schriftlicher) Bearbeitungsabläufe.
- Sie erlauben die gemeinsame Nutzung und Konsistenzhaltung komplexer, auch ›lebender‹ Dokumentenbestände.
- Sie schaffen Kooperationsräume für Projektgruppen oder zeitlich und räumlich verstreute Experten.

- Sie unterstützen die Definition und Qualität von selten auftretenden, dafür aber umso wichtigeren Prozessen (auch Managemententscheidungen!).
- Kurzum: sie erschließen für die Unternehmen bislang nur manuell oder gar nicht praktizierte Lösungen, schaffen Möglichkeiten für bessere, aber auch neue Prozesse und Werte.

Der ECM-Markt nimmt sich vieler Unterstützungsprobleme bei informationsgeprägten Abläufen an, die traditionell im (Reform-)Schatten der in großer Zahl ablaufenden Unternehmensprozesse standen. Deren Beherrschung reicht nicht. Welcher Entscheider ist heute ernsthaft der Meinung, dass eine reibungslos durchlaufende Auftragserfassung oder eine pünktlich bezahlte Lieferantenrechnung das gewisse Etwas im Wettbewerb sind? Das kann nur der Beginn auf dem Weg nach Perfektion bis hin zu den »schlechter strukturierten« wettbewerbskritischen Prozessen (z. B. Entwicklung, Marktbearbeitung, Marktforschung...) sein.

Empfehlung / Aktion: Das Angebot an ECM-Lösungen ist breiter und reifer als viele denken. Es gibt tatsächlich eine Welt neben Microsoft und SAP. Vielleicht ist den ECM-Anbietern anzulasten, dass sie nicht immer die richtigen Kommunikationspfade und Argumente zur Vermittlung ihres Angebots beschränkt haben. Allzu oft versteckt sich die attraktive Problemlösung noch hinter einer sperrigen fachsprachlichen Schranke.

Die Entscheider in den Unternehmen entlastet dies aber nicht, geht es doch schließlich um ihren Erfolg! Warum deshalb nicht mal auf die DMS Expo in Köln gehen (bald aktuell, im September dieses Jahres), auf der nahezu alle Anbieter, die in Sachen ECM Rang und Namen haben, versammelt sind? Wer sich im Vorfeld um eine gewisse Strukturierung seiner Termine, Fragen und Interessen bemüht (siehe auch die Empfehlungen oben!), kann dort binnen weniger Stunden aufschlussreiche praktische Einblicke in den Stand der relevanten Möglichkeiten erlangen – durchaus ohne Fachchinesisch!

1.2.7 ... und diese Probleme sehen Entscheider nicht oder noch nicht!

Befund: Es geht wohl weniger um die Frage, ob bestimmte ECM-Themen bzw. Reformprobleme durch die Entscheider gesehen werden oder nicht (zumindest erahnt man sie), als vielmehr um deren Einordnung und Gewichtung. Hier ist eine nüchterne Einschätzung angebracht. Fast generell erfährt das Thema ECM bei den Entscheidern eine gewisse Relativierung, steht also keinesfalls auf »Rang 1«.

Kommentar: Die Aufarbeitung der traditionellen IT-Themen wie SAP-Einführung (mittlerweile bei vielen Unternehmen auf hohem Niveau etabliert) oder die Modernisierung und Vereinheitlichung von Infrastrukturen haben bei vielen Unternehmen große Anteile der verfügbaren personellen und finanziellen Budgets dauerhaft gebunden. Angesichts des Handlungsdrucks an diesen Fronten und der nahezu ausgeschöpften Budgets – teils wurden sie in den letzten Jahren systematisch reduziert – widmet man sich an der ECM-Front nur dem Nötigsten.

»ECM Investitionen werden oft als SAP-Aufwand verpackt, da gibt es weniger Diskussion, da Budget vorhanden ist.«

Head Documentation & Information eines Pharmaunternehmens

Deshalb sind Notwendigkeiten, etwa durch den Gesetzgeber veranlasste Vorkehrungen zur Nachweisbarkeit und Unverfälschbarkeit von Inhalten, ein scheinbar prominentes Motiv für ECM-Investitionen. Der Nutzen besteht hier letztlich »nur« in der Vermeidung einer eventuellen Strafe oder Sanktion ...

Daneben bleibt die Anerkennung der Verbesserungspotenziale von dokumenten-, service- und wissensgeprägten Abläufen nicht selten abstrakt. Sie führt nicht wirklich zu Handlungsprogrammen, sondern ist ›nur‹ Motiv zur Aufnahme des Problems in die Warteliste.

Empfehlung / Aktion: (Potenziellen) Anwendern wie Anbietern von ECM-Technologien ist anzuraten, die Lösungsvielfalt hinter dem Kürzel ›ECM‹ auch außerhalb der IT-Gemeinde stärker zum Thema zu machen. Dazu gehören der Verzicht auf extremes Fachchinesisch sowie die Aufforderung an die ECM-Fachleute (extern wie intern), sich in die Diskussion um die Kostentreiber und die Werttreiber des Unternehmens aufklärend einzumischen.

Ein gutes Beispiel für die notwendige Kommunikation von Entscheider zu Entscheider sehen wir in der (leider nur englischsprachig verfügbaren) dreiteiligen Publikation des CEO eines der führenden ECM-Anbieters, Tom Jenkins: Enterprise Content Management – What you need to know (erschienen 2004).

2 Pragmatischer Umgang mit ECM

Für die weitere, differenzierte Betrachtung sollen unterscheidende Merkmale herangezogen werden. Hier bieten sich neben den Branchen auch Merkmale wie die Größe der Unternehmen oder die schon vorhandene ECM-Erfahrung an. Im Folgenden wird erst eine Diskussion zur Größe vorangestellt, bevor dann die einzelnen Branchen betrachtet werden. Die Unterscheidung nach den Erfahrungen hat sich allerdings als nicht tragfähig erwiesen, da die wenigsten Unternehmen ihre ECM-Erfahrungen aufgrund strategischen Vorgehens gesammelt haben, sondern eher »spontan« und meist nicht unternehmensweit. Dementsprechend haben die Erfahrungen sehr oft keine unternehmensweite Wirkung entfalten können und sich daher auch nicht wesentlich auf die Gesamtsituation eines Unternehmens ausgewirkt.

2.1 Größe als Bedarfsindiz?

Kurz und bündig: ECM geht alle Unternehmen an, unabhängig von ihrer Größe! »Riesen« gibt es in allen Größenklassen: »Contentgetriebene« Geschäftsprozesse mit hoher Bedeutung sind das Kriterium.

Was unterscheidet die großen (Tausende von Mitarbeitern, Konzernstruktur) von den mittleren Unternehmen (Hunderte bis wenige Tausend Mitarbeiter, flache Struktur) in Bezug auf die Bedeutung von und den Umgang mit ECM?

Befund: Die Beantwortung fällt selbst nach den zahlreichen Gesprächen mit Vertretern beider Unternehmensgrößen nicht leicht. Es ist nicht erkennbar, dass oder ob sich der Bedarf nach ECM-basierenden Reformen bei den beiden Größenklassen prinzipiell unterscheidet. Das überrascht insofern, als sich viele ECM-Anbieter in den vergangenen Jahren deutlich in Richtung der »Großen« orientiert haben.

Kommentar: Wir sehen diese Schwerpunktsetzung als – zumindest aus aktueller Perspektive – nicht mehr schlüssig an. »Größe« definiert sich unseres Erachtens passender über die geschäftliche Bedeutung »contentgetriebener« Prozesse. Relativ kleine Unternehmen können unter dieser Perspektive durchaus zu »Riesen« werden, also auch entsprechenden Handlungsbedarf zeigen.

Traditionell definierte »Größe« (Umsatz, Mitarbeiterzahl, Konzernstruktur, Marktanteil) spielt daher eine eher geringe Rolle als Maßstab für die ECM-Investitionspotenziale. Andere Faktoren bestimmen unseres Erachtens deutlich stärker, welchen Stellenwert ECM in dem betrachteten Unternehmen hat oder haben sollte.

Vielen dürfte einleuchten, dass Geschäftsfelder mit hoher Innovations- und Umweltdynamik höhere Anforderungen an die Informationsbereitstellung (Entwicklung, Marketing, Produktion, Vertrieb, Controlling...) stellen als Geschäfte in einem stabilen Umfeld. Außerdem muss man bei Unternehmen mit komplexen und/oder gefährlichen Produkten (auch Dienstleistungen gehören dazu!) ausgeprägte Dokumentations- und Qualitätssicherungsprozesse vermuten. All das hat recht wenig mit der Unternehmensgröße zu tun. Hinzu kommt, dass für viele mittelständische Unternehmen mit Blick auf Haftungsrisiken, Zertifizierungs- und Standardisierungs-Erfordernisse prinzipiell die gleichen Spielregeln gelten wie für die »Großen«.

Empfehlung / Aktion: Unternehmen jeder Größe müssen sich individuell mit der Konkretisierung ihrer ECM-bezogenen Reformpotenziale auseinandersetzen. Es dürfte die Regel sein, dass sich bei kritischer Betrachtung trotz scheinbar umfassender IT-Unterstützung (SAP von A bis Z) ernsthafte Defizite bei wichtigen Geschäftsprozessen auftun.

Think Point 6:

ECM ist ein großes Thema – für Unternehmen jeder Größe!

Entscheider mittlerer (und kleiner) Unternehmen sollten sich des Themas ECM keinesfalls mit dem Hinweis auf die Unternehmensgröße (»... das ist doch etwas für die Großen ...«) entledigen!

Vielmehr ist es ohne großen Aufwand möglich, die Prozesslandschaft des Unternehmens auf seine ECM-Potenziale hin abzuschätzen. Wie sieht es mit der Unterstützung der dokumenten-, service- oder wissensgetriebenen Prozesse im Unternehmen wirklich aus? Gibt es hier (noch) erfolgskritische Prozesse, die mehr oder weniger noch mit »Hammer und Meißel« bearbeitet werden? Oder die »irgendwie« ablaufen, aber letztlich ohne bewusste Gestaltung und Optimierung? Oder die es eigentlich geben sollte, aber...

Hohes ECM-Potenzial bedeutet, dass Geschäftschancen ungenutzt bleiben würden, wenn das Unternehmen nicht im Sinne von ECM-Reformen handelte.

2.2 Energieversorger

2.2.1 (Wie) Sehen Entscheider Prozesse mit dokumentengeprägten Informationen?

Kurz und bündig: die liberalisierungsbedingte Umstellung/Ergänzung der Prozesse steht derzeit noch im Vordergrund. Ab 2008 haben die EVU zunehmend die veränderten Marktgegebenheiten, den verordneten Kostensenkungsdruck und damit neue ECM-Lösungen im Blick.

Befund: Höhere Anforderungen an die Informationsbereitstellung sind ein klares Thema der EVU für die kommenden Jahre.

- Die Deregulierung mit ihren Veränderungszwängen sorgt für Schwung im dokumentengeprägten Prozessbereich. Mehr Markt, mehr Aufsicht...
- Einerseits ist den Anforderungen der Regulierungsbehörde zu entsprechen, d. h. entsprechend ansteigende Dokumentationspflichten prägen das Bild.
- Andererseits stellt sich die Frage der Kundengewinnung und der -betreuung/-bindung intensiver und in differenzierterer Weise als bisher. Zumindest teilweise wird diese Anforderung in einer aufwändigeren Bereithaltung der Kundendaten/-akte und häufigeren Kontakten mit dem Kunden münden.
- Zudem ordnen die EVU (z. B. auch größere Stadtwerke) ihre Firmenstrukturen neu, um die Vorgabe der Marktversorgung auf Basis angemessener Preise durch explizite konzerninterne Vertragsbeziehungen nachweisen zu können.
- Nicht zuletzt wirft die anstehende Anreizregulierung ihre Schatten voraus: Die EVU werden die erheblichen Rationalisierungspotenziale heben müssen, die ihnen auskömmliche Margen auch unter den Bedingungen der Anreizregulierung sichern.

Kommentar: Der EVU-Sektor ist (noch) deutlich geprägt von der über viele Jahre stabilen, ertrags-technisch auskömmlichen Verteilungssituation. Ein Wettbewerb fand nicht wirklich statt. Entsprechend ist, wie oben angedeutet, der erwartete Anfall von neuen »Baustellen« für ECM-Unterstützung recht klar zu umreißen.

- Große Kundenzahlen und planbare, letztlich eher einfache Geschäftsprozesse mit homogenen Standardprodukten waren und bleiben wohl auf absehbare Zeit eine geeignete Basis, um durch ERP-Anwendungen eine gute und ausreichende Unterstützungsqualität zu gewährleisten.
- Ergänzende ECM-Komponenten können hier den durch die Marktintensivierung anwachsenden Schriftwechsel bzw. Kommunikationsanfall mit den Kunden wirkungsvoll unterstützen (einfach strukturierte Kundenakte). Diese Komponenten sind eng in die führende ERP-Umgebung integriert.

- Elektronische Posteingangsverarbeitung und -verteilung (und auch Rechnungseingangsbearbeitung) stellt eine teils bereits etablierte Anwendung dar, vielfach befindet man sich aber diesbezüglich noch in der Vorüberlegung.
- Als Reflex des Unbundling und der damit stark anwachsenden Komplexität der Vertrags- und Abrechnungsbeziehungen in Konzernstrukturen wird wohl dem Vertragsmanagement in vielen EVU eine relativ hohe Zuwendung zuteil werden.
- Informationen müssen auf Grund des Unbundling effizient zwischen eigenen Organisationseinheiten, aber auch Drittunternehmen ausgetauscht werden.

Empfehlung / Aktion: Die Bewältigung/Nachvollziehung der Deregulierung zieht bei IT-nahen Projekten das primäre Interesse auf sich, d. h., hohe Kapazitäten werden derzeit für die Automatisierung der mit der Liberalisierung einhergehenden Wechselprozesse aufgewandt. Insofern sind die Ampeln in Sachen ECM derzeit eher auf ›Gelb‹ gestellt.

2.2.2 Bei welchen (dokumentengeprägten) Prozessen des Unternehmens sehen die Entscheider besonderen Handlungsbedarf?

Von Unternehmen zu Unternehmen sind die Voraussetzungen nicht immer identisch. Insofern sollten die genannten Prozessbeispiele nebeneinanderstehen. Die Priorität hängt dann konkret von der Ermittlung der fallspezifischen Eigenheiten ab. Ein attraktiver, im Unternehmen aktueller Business Case ist allemal eine gute Basis für die notwendige Management Attention und die nachhaltige Bereitstellung erforderlicher Ressourcen.

2.2.3 Bei welchen Prozessen würde es sich lohnen?

Auch dies ist eine Frage, deren Beantwortung nicht einfach ist bzw. von Detailfragen abhängt. Welche (Kunden-)Werte (auch das Unternehmen selbst oder Einheiten davon können Kunden sein) sollen einem Prozess beigemessen werden? Im einem Fall kann die Vermeidung von (durchaus der Höhe nach ungewissen) Risiken ›der‹ Schlüsselfaktor für die Priorisierung eines Vertragsmanagementsystems sein. Im anderen Falle stellen die nicht vermehrbaren ›guten‹ Kundenbetreuer ›das‹ Argument dar, zunächst deren Kapazität durch eine IT-gestützte Wissensmanagementlösung zu erhöhen.

2.3 Gesundheitswesen

2.3.1 (Wie) Sehen Entscheider Prozesse mit dokumentengeprägten Informationen?

Kurz und bündig: kaum eine Branche erkennt das Potenzial von ECM-Lösungen so klar wie die (gesetzlichen) Krankenkassen. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Planungsvorgaben erzeugen hohen Druck im Wettbewerb und in Sachen Kundenorientierung. ECM wird hier als strategisches Mittel betrachtet und umgesetzt. Auch wenn es nicht immer ›ECM‹ heißt...

Befund: Bessere Kundenorientierung, Wettbewerbsdruck, Fusionszwang, eGK und die Gesundheitsreform sorgen für starke ›Kopfschmerzen‹ bei den Verantwortlichen im Gesundheitswesen. Die ECM-Perspektiven dieser Branche sind daher enorm. ›Hohe Renditen‹ der ECM-Investitionen – in Euro ebenso wie in Qualität ausgedrückt – stehen außer Frage. Nur wenige andere Branchen bieten derzeit ein so ausgeprägtes Optimierungspotenzial durch den Einsatz von ECM wie gesetzliche Krankenkassen.

Kommentar: Soweit es sich um das Segment der Krankenkassen handelt, zeigen die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen bereits deutliche Wirkung. Schon im Vorfeld bemühten sich zahlreiche Kassen um verstärkte kundenorientierte Prozessoptimierung. Flexible Produkte und Preis-

Think Point 7:

Der Kunde steht im Vordergrund – aber nur mit elektronischer Akte!

gestaltung ebenso wie eine verbesserte (ganzheitliche) Kundenbetreuung sollen Kundenzuwachs und bessere Bindung gleichermaßen bewirken. Vielfach muss bei den Krankenkassen das Wohl in einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit durch Nähe zum Kunden gesucht werden, da preisorientierte Strategien, wie bei einem freien Wirtschaftsunternehmen, nicht abbildbar sind.

ECM ist – wenn auch nicht unter diesem Begriff (stattdessen werden hier etwa die Themen Business Process Management – BPM –, Wissensmanagement und Dokumentenmanagement behandelt) inhaltlich ein Thema für die Vorstandsetagen. In breitem Maße – wenngleich oftmals in bedächtigem Tempo – werden Prozesse so gestrickt, dass eine Betreuung und Bindung der Kunden durch optimierte Verfügbarkeit der kundenspezifischen und fachspezifischen Informationen effektiv unterstützt wird.

Das Thema ECM ist in vielen Krankenkassen zum echten Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden. Auch bei richtig großen Kassen, wie den AOKen, der TK oder der DAK ist dies der Fall. Auf Basis der ganzheitlichen Herangehensweisen im Umgang mit ECM ist auch erklärlich, dass die gesetzlichen Krankenkassen wesentlich weiter im Thema ECM sind als die Branche der privaten Krankenversicherer, einige wenige Ausnahmen ausgeklammert.

Etwas anders gelagert ist die Situation bei den Rentenversicherungen. Stark beeinflusst durch den ›demografischen Faktor‹ und entsprechende politische Zielvorgaben, stehen die Rentenversicherer unter dem Druck der Kostenoptimierung und -senkung. Traditionell und recht umfassend einerseits mit großrechnergestützten Arbeitsverfahren ausgestattet, hat sich dennoch zäh die ›Papierakte‹ gehalten, die von den beschäftigten Mitarbeitern wohl auch lange mit Erfolg verteidigt worden ist.

An dieser Front ist aber nun unter dem Druck der Verhältnisse Bewegung in die Landschaft gekommen (Verpflichtung zur Mitwirkung bei Benchmarks). Erste Erfahrungen mit der elektronischen Aktenbearbeitung (Modellprojekte) zeigen enorme Effizienzsteigerungen in der Rentensachbearbeitung auf, was den Trend zur Personaleinsparung und Prozessautomatisierung (also zum verstärkten ECM-Technologieeinsatz) unumkehrbar macht.

Ähnliches gilt für die Zusammenarbeit mit den an die RV-Träger angeschlossenen Reha-Kliniken (Entlassungsberichte) und auch deren interne Dokumentationsprozesse (Patiententerminverwaltung, Patientenakte). Die Kliniken befinden sich mittlerweile auf dem Wege zur elektronischen Patientenakte und können erste erfolgreiche Projekte vorweisen. Trotz nach wie vor erheblichem Papieranteil bei den Patientenakten (Unterschriftenproblematik, aber auch hier ist Bewegung in Richtung elektronische Signatur zu erkennen) wird die elektronische Verfügbarkeit der relevanten Patientendaten für alle beteiligten Stellen als deutlich qualitäts- und effizienzsteigernd empfunden. Die mit der Elektronisierung einhergehende Notwendigkeit der Definition klarer Abläufe und Verantwortlichkeiten (Zertifizierung!) wird als zusätzlicher Schub auf dem Weg zu einer effizienteren Bewirtschaftung der Häuser erlebt.

Der Bereich des Krankenhauswesens (von allgemeinen bis hin zu pflegerischen Einrichtungen) konnte naturgemäß in dieser qualitativen Studie nicht umfassend betrachtet werden. Gleichwohl vermuten wir in diesem Branchensegment den klaren Trend (wenn nicht sogar Zwang) zur Vereinfachung der eher noch wachsenden Dokumentationsaufgaben durch Einsatz elektronischer Ablage- und Aktenführungskonzepte. Nur so können die originären Aufgaben der Mitarbeiter dieser Branche (Heilen, Betreuen, Pflegen, Rehabilitieren...) im Vordergrund bleiben. Gesetzliche und andere regulatorische Vorgaben stabilisieren bzw. beschleunigen diesen Trend.

Empfehlung / Aktion: Trotz aller natürlichen oder ›regulierten‹ Wettbewerblichkeit im Gesundheitswesen besteht ein gemeinsames Anliegen in der Leistungserbringung auf neuem Leistungs- und Kostenniveau. Die einzelnen Akteure (Kassen, Kliniken, Rententräger...) müssen einerseits leistungsstärker und zugleich effizienter werden. Die Prozesse sind zahlreichen Regularien unterworfen. Das Lernen voneinander und die Durchführung von Pilotprojekten macht Sinn. In manchen Branchensegmenten (etwa beim Verbund der Rentenversicherer) funktionieren der Erfahrungsaustausch und das Lernen durch Pilotierungen offenbar recht gut.

Das Tempo der Übertragung von Erfahrungen in anderen Bereichen scheint allerdings teilweise gemächlich, wenn man den akuten Druck der Verhältnisse im Gesundheitswesen bedenkt. Eine Verstärkung der Netzwerke, ggf. durchaus unter Einbeziehung von ECM-Anbietern, dürfte für viele Einrichtungen im Gesundheitswesen Sinn machen.

Eine Überlegung wert sein (für die Anwender, aber auch für die Anbieter) könnte die Prüfung der Frage, in welcher Weise sich ECM nachweislich positiv auf die für viele Einrichtungen relevanten regelmäßigen (Leistungs-)Messverfahren auswirken kann (medizinische, ökonomische, psychologische und soziale Kriterien).

2.3.2 Bei welchen (dokumentengeprägten) Prozessen des Unternehmens sehen die Entscheider besonderen Handlungsbedarf?

Schaut man sich die Bereiche im Gesundheitswesen an, so stellt man fest, dass hier unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Im Bereich der Krankenkassen hat die Abteilung Kundenbetreuung den größten Handlungsdruck. Die komplette Korrespondenz vom und zum Versicherten wird hier auf papierlose Bearbeitung umgestellt. Im Bereich der Rentenversicherungen nähert man sich erst langsam dem Prozess der Mitgliederakte und im Bereich der Kliniken wird wohl die elektronische Patientenakte die nächsten Jahre dominieren.

2.3.3 Bei welchen Prozessen würde es sich lohnen?

Im Bereich der elektronischen Kundenakte wird im Gesundheitswesen ein großes Rationalisierungspotenzial gesehen, welches sowohl monetäre als auch qualitative Vorteile in der Bearbeitung von z. B. Kundenanfragen schöpft. Daneben gibt es noch eine Vielzahl von Handlungsfeldern, welche dann aber wieder spezifisch für die einzelnen Bereiche und Unternehmen beleuchtet werden müssen.

2.4 Finanzdienstleister

2.4.1 (Wie) Sehen Entscheider Prozesse mit dokumentengeprägten Informationen?

Kurz und bündig: die Branche der Finanzdienstleister ist produktbedingt vom ›Dokumentenmanagement‹ geprägt. Sie besitzt daher in Teilen eine Vorreiterrolle bzgl. ECM. Doch ist nicht alles Gold was glänzt. Starken ECM-Reformdruck erzeugen neue geschäftskritische Compliance-Anforderungen oder auch das nur ›teilorganisierte Backoffice‹.

Befund: Es ist keine Übertreibung, dem Finanzdienstleistungssektor eine gewisse Vorreiterstellung in Sachen ›ECM‹ zuzusprechen. Von Natur aus sind viele Produkte aus dieser Branche letztlich repräsentiert durch Dokumente (Versicherungen und daraus folgende Leistungen, Kredite, Vermögensanlagen usw.), die stellvertretend die Vermarktung begleiten und die bereitgestellten Leistungen an den Kunden verkörpern. Entsprechend weit sind – zumindest teilweise – die IT-gestützten Dokumenten-, Service- und Wissensprozesse entwickelt. Dabei herrscht der Eindruck vor, dass man mit ECM-Projekten vorzugsweise an bereits gut strukturierten Anwendungen zu deren weiterer Perfektionierung

anknüpft, hingegen um schlecht strukturierte Prozesse mit ebensolchen Informationen aber immer noch einen Bogen macht. Dies führt dann zur beschriebenen Perfektionierung der ›Produktion‹ und zur Vernachlässigung des Backoffice-Bereichs.

Natürlich ist die Branche in sich vom Geschäftsmodell und der Abwicklungskultur her gesehen sehr vielfältig, sodass allgemeine Aussagen eigentlich unzulässig sind. Dies zeigen deutlich einige typische Ausführungen:

- Es geht in allen Belangen vor allem um Zeitvorsprünge/time to market als entscheidende Faktoren ...
- Zahlreiche und immer mehr Formulare sind zu benutzen, mit denen die Kundenberatung zu dokumentieren und teilweise vom Kunden zu quittieren ist.
- Wir wollen konsequent die heute noch getrennte Führung von E-Mail-Dokumenten und ›anderen‹ Dokumenten in der Kundenakte schnellstens durch ein gemeinsames Dokumentenmanagement überwinden.
- ECM-Potenzial bieten für unser Unternehmen vor allem der unstrukturierte Officebereich und die internen Abläufe. Hier gibt es eine Menge zu tun.
- ... die wichtigste Aufgabe der IT besteht darin, die Erlöspotenziale im Geschäftsprozess zu aktivieren ...
- Der relative Anteil von ECM an der unternehmerischen Gestaltungsaufgabe ist beträchtlich. Im Übrigen ist auch der ERP-Anteil an der Prozesswelt noch nicht in Ordnung.
- ECM ein Thema? Man spricht drüber. Allerdings müsste ein evtl. attraktiver ›Case‹ wirklich griffig sein und mit einer Kosten-Nutzen-Darstellung untermauert werden ...
- Das Voneinanderlernen liegt noch im Argen: Wir machen in verschiedenen Bereichen das Gleiche falsch!

Kommentar: Seit Jahren sinken die Mitarbeiterzahlen im Finanzdienstleistungsbereich, insbesondere im Bereich der Geldinstitute. Umsätze und Gewinne steigen dagegen deutlich. Nicht zuletzt die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikations-Technologie haben diese Entwicklung gefördert. Prozesse sind nicht nur intern effizienter geworden, sondern sie wurden – weil voll standardisiert, weil technisch unterstützt – auch vermehrt ausgelagert.

Diese Entwicklung und die darin gesetzten Erwartungen gehen in Teilen so weit, dass sich das letzte Glied in der Vollautomatisierung des Geschäfts bald schließen könnte: Die Interaktion mit dem Kunden erfolgt zunehmend über elektronische Wege und in einer funktionalen Breite (z. B. intelligente Erfassung komplexer Dokumente), die das Eingreifen von Personen auf Bankseite im Rahmen einer Geschäftsverbindung nahezu vollständig erübrigt. Was bleibt?

Das skizzierte Szenario verkörpert nicht den gesamten ›Markt‹, sondern lediglich das spezifische Segment des Internetbankings neben vielen anderen. Doch selbst für dieses gilt, dass sich verbleibende Geschäftsprozesse zunehmend bzw. ›erstmalig‹ in den Vordergrund schieben, und deren Bewältigung das ECM-Thema auf den Tisch bringen wird. So gibt es weiterhin zahlreiche ›administrative‹ wie auch professionelle Handlungsfelder, die zunehmend die Erfolgsbilanz der Marktteilnehmer aus dieser Branche tangieren werden: Qualität der Kommunikations- und Verwaltungsabläufe (Posteingang, Rechnungseingang, Vertragsmanagement ...), Personalgewinnung und -entwicklung wird immer schwieriger, Produktentwicklung und Preisbestimmung werden immer kurzlebiger, Austausch und gebündelte Nutzung des Wissens über Kunden immer bindungskritischer usw. Eine Reihe von Hinweisen legt die Vermutung nahe, dass man die nicht der Produktion zuzurechnenden ›Stabsbereiche‹ in den Instituten (mittlerweile gut 30 bis 40% der Gesamtbelegschaft) mit wesentlich weniger Energie zu optimieren versucht. Hier wurde mehrfach von gescheiterten Versuchen einer Reform

berichtet. Dies ist vor allem auch deshalb erstaunlich, weil in diesen Bereichen die Personalaufwendungen eher über dem Durchschnitt liegen.

Mit Prozessen aus diesen Bereichen rücken auch Anwendungsszenarien ins Blickfeld, die eher dem klassischen ›Office-Bereich‹ entstammen und sich durch geringe Regelbindung, überschaubare Wiederholffrequenzen, aber eine oftmals starke Hebelwirkung mit Blick auf den Prozessnutzen auszeichnen ... (wie viel kann ein Unternehmen die Einstellung einer ungeeigneten Führungskraft, ein Fehlurteil bzgl. der Zinsentwicklung, eine Fehleinschätzung /-behandlung eines Kunden kosten?).

Think Point 8:

ECM macht wissensintensive Arbeitsplätze produktiver.

Nicht zu vergessen: der Bereich der Finanzdienstleister ist auch gekennzeichnet durch eine zunehmende Bedeutung von Finanz-Service-Anbietern. Diese haben sich in Abgrenzung zu den etablierten Banken, Sparkassen und Versicherungen als ›neutral‹ und/oder flexibel aufgestellt, sehen sich nunmehr aber aus Anlegerschutzgründen zu verstärkten Regularien und insbesondere umfassenden Dokumentationsleistungen bzgl. ihrer Beratungsinhalte (siehe z. B. Versicherungsvermittler-Verordnung, die im Mai in Kraft getreten ist) gezwungen. Viele Berater dürften sich unter die Fittiche größerer Service-Anbieter flüchten, um unter anderem durch Nutzung von deren ECM-Infrastrukturen (Archivierung, Kundenaktenführung, Zertifizierung ...) die drohenden Administrationslasten im Zaum zu halten.

Für Versicherungsunternehmen wird voraussichtlich auf nationaler Ebene ab 2008 die Umsetzung des EU-Kommissionsprojekts zur Festlegung neuer Solvabilitätsvorschriften ›Solvency II‹ für weitere Anforderungen in Richtung ECM-Lösungen erfolgen, da ein effektives Risikomanagement nur in Verbindung mit einem ECM sinnvoll ist.

Empfehlung / Aktion: Jenseits der klassischen ›produktiven‹ Anwendungen spielt sich möglicherweise künftig deutlicher spürbar der wirkliche Wettbewerb um treue und damit langfristig rentable Kunden ab. Hier müsste der ECM-Gedanke verstärkt angewandt und konkretisiert werden. Ganzheitliche Sicht auf den Kunden, Wissensfreisetzung, schnelle Produktbereitstellung und die Beherrschung ›banaler‹ Verwaltungsprozesse könnten ergebnisreiche Prüfpunkte für eine Sichtung des ECM-Handlungsbedarfs der Finanzdienstleister sein.

Solvency II und die Versicherungsvermittler-Verordnung stellen neben weiteren Gesetzesänderungen wie z. B. KonTraG oder Basel II konkrete Anforderungen an die Unterstützung durch die Einführung von ECM-Lösungen. Hier eine Insellösung für genau diese Anforderungen zu installieren wäre der Schritt in die falsche Richtung. Sinnvoll wäre es, mit einem unternehmensweiten System die Anforderungen von Solvency II oder der Versicherungsvermittler-Verordnung mit abzudecken.

2.4.2 Bei welchen (dokumentengeprägten) Prozessen des Unternehmens sehen die Entscheider besonderen Handlungsbedarf?

Der Bereich der Finanzdienstleister wird geprägt durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Aufgaben und auch unterschiedlichen Unternehmen und Unternehmensgrößen. Demzufolge variiert auch der Handlungsbedarf und es fällt schwer, eine übergreifende Antwort zu geben.

Auffällig war, das sowohl im Bereich der Banken als auch der Versicherungen nach wie vor der größte Handlungsbedarf in den klassischen Geschäftsprozessen gesehen wird, Stichwort: Perfektionierung der ›Produktion‹.

Daneben wird in den nächsten Jahren das Erfüllen von Compliance-Anforderungen wie Solvency II oder der Versicherungsvermittler-Verordnung im Vordergrund stehen.

2.4.3 Bei welchen Prozessen würde es sich lohnen?

Lohnen würde es sich neben der Perfektionierung der ›Produktion‹ zweifellos in den Backoffice-Bereichen. Hier sitzen nicht selten 30 bis 40% der Belegschaft. Zudem gehört davon ein großer Teil zu den höheren Gehaltsklassen.

2.5 Industrie/Automotive

2.5.1 (Wie) Sehen Entscheider Prozesse mit dokumentengeprägten Informationen?

Kurz und bündig: die Branche geht ECM nicht strategisch an. Hoch entwickelte technische und kaufmännische Geschäftsprozesse existieren (nebeneinander). Daneben ›leiden‹ Funktionen wie Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Unternehmenskommunikation unter Integrations- und Effizienzdefiziten. Man agiert eher problembezogen, geizt mit den notwendigen Ressourcen.

Befund: Angesichts der großen Heterogenität der Geschäftsabläufe in diesem breiten Branchensegment sind ›klare‹ Aussagen zu ECM mit Vorsicht zu genießen. Wir riskieren gleichwohl die Einschätzung, dass sich auch bei dieser Branche eine relativ aufgeräumte (dokumentengeprägte) Prozesswelt wie z. B. Konstruktion, Produktion, Rechnungswesen usw. und eine deutlich unterversorgte, teils chaotische Welt gegenüberstehen. Dabei wird letztere in ihrer Bedeutung unterschätzt. Während z. B. technische Dokumente bereits eng an die führenden Systeme angebunden sind, gilt dies für weite Bereiche der Entwicklung, des Marketings, des Vertriebs, des Kundenservice und viele Teilfunktionen der sog. Administration nicht annähernd.

Dies belegen einige typische Aussagen:

- ECM ist bei uns effektiv unterpriorisiert.
- Wir wissen, dass das interne Dokumentenvolumen täglich um Hunderte Dokumente pro Arbeitsplatz (netto) anwächst. Es sind also bereits Millionen von Dokumenten entstanden. Die strukturierte Bereitstellung und Versionierung dieser Dokumente sowie die Gefahr der doppelten Ablage sind ein sehr großes Problem.
- ... dass im Unternehmen an maßgeblichen Stellen nach ca. 3 bis 5 Jahren Jobwechsel durchgeführt werden, d. h., diese Personen müssen sich in neuen Zusammenhängen, also auch ›neuen‹ Dokumentenbeständen zurechtfinden. Wesentliche Dokumente insbesondere in Schlüsselprojekten müssen daher personenunabhängig auffindbar sein.
- ECM-Projekt mit erster Priorität: PDM (Produktdatenmanagement) und ProduktlifeCycle-Management. Unterstützung des Änderungswesens. Informationen garantiert an die richtige Stelle bringen! Wichtig für die Vermeidung der Auslieferung falscher Produkte! Gezielter Freigabeablauf! Logistische Zuverlässigkeit und Übersicht. Dieser ECM-Anwendung kommt höchste Bedeutung zu, da die Fülle der Produktänderungen und das Änderungstempo immer mehr zunehmen.
- Größeren Arger haben wir mit den per E-Mail gesendeten Dokumenten, z. B. Excel-Dokumente. Diese ›vagabundieren‹ im Unternehmen, werden häufig kopiert und wohl teilweise auch mit unklaren Versionsständen in der Infrastruktur abgelegt.
- Notwendiger Effekt der ECM-Investitionen: künftig mehr Entwicklungen mit der gleichen Mannschaft erbringen! Es gibt sehr viele Neuanläufe, d. h. Entwicklungen und Änderungsdienst...

- In der Produktentwicklung hat das Zurückgreifen auf bestehendes Wissen einen hohen Stellenwert. Sehr wichtig ist dies insbesondere bei individuellen Entwicklungen, da dort der sehr hohe Engineering-Aufwand für den kundenorientierten Zuschnitt durch Wiederverwendung aus anderen Projekten deutlich reduziert werden kann.
- Technische Dokumente werden in einem PDM-System mitverwaltet. Es besteht keine Verknüpfung zu anderen Dokumenten in anderen Systemen. Allerdings wird insbesondere von den F&E-Abteilungen verstärkt eine Verknüpfung der verschiedenen Dokumente und Inhalte gefordert. Die Beschleunigung der Entwicklungszyklen und die stärkere Variantenvielfalt im Automobilbau stellen auch erhöhte Anforderungen an die Zulieferer-Firmen.
- Man hat sich im Vorfeld Gedanken gemacht und ein Handbuch für alle Anwender zum Umgang mit elektronischen Dokumenten erstellt.
- Unsere Erfahrung: hohe Akzeptanz durch einfaches Handling (intuitiven Umgang) und klare Linie (Konzentration auf SAP) sowie Browser-Orientierung.

Kommentar: Es passiert in Sachen ECM durchaus eine ganze Menge. Aber eben stark situations- und problemgetrieben und kaum auf Basis eines Konzepts mit Perspektive und systematischem Kräfte bündeln. Ausnahmen bestätigen die Regel. Einzelne Unternehmen, speziell im Bereich mittlerer Größe, bringen die Kraft für eine straffe Vereinheitlichung der Systemlandschaft und eine dazu korrespondierende Steuerung und Förderung der Nutzungsbereitschaft und -disziplin auf (Super-User-Konzept). Eine konsequente Ausrichtung an den etablierten führenden Systemen stellt hierbei die Grundmaxime dar.

Charakteristisch erscheint die insbesondere im Automotivebereich gut sichtbare Konzentration der »ECM-Kräfte« auf die Stützung der traditionellen Kernprozesse. Das bedeutet verstärkte Anstrengungen zur Verbesserung des Produktdatenmanagements, was angesichts der sich verkürzenden Produktzyklen und der zugleich steigenden Änderungshäufigkeit erklärlich ist. Ebenfalls charakteristisch erscheint die Abhängigkeit der Zulieferer in der Wahl ihrer Kollaborationsplattformen im Bereich Entwicklung/Konstruktion: Hier entscheiden letztlich die Großkunden, die Automobilhersteller, über die zu verwendenden Kooperationswerkzeuge, was für den Zulieferer den Umgang mit diversen Umgebungen bedeutet. Dies ist sicherlich kaum annehm- und vorstellbar für Unternehmen mit breiter Kundenbasis.

Think Point 9:

ECM steht für die effiziente Nutzung von 80% des relevanten Unternehmenswissens! Kosten runter – »Wissen« rauf!

Sehr deutlich fällt auf, dass dem Thema Wissensmanagement verstärkte Aufmerksamkeit zuteil wird. Vor einigen Jahren erklärte man dieses Thema für tot oder weitgehend gescheitert, doch diese Einschätzung wird nun revidiert. Die Wiederverwendung von vorhandenen Informationen, Erfahrungen und Lösungen (oder Lösungsbestandteilen) – heute verstreut »verfügbar« über verschiedenste Systeme – soll besser unterstützt werden. Doch wer hat schon das zur Erschließung notwendige integrierende Beziehungs- und (System-)Bedienungswissen, geschweige denn die erforderlichen Berechtigungen?

Es gibt neue Anläufe in Sachen Intranet/Wissensmanagement, um die Erschließung brachliegender Wissensschätze konsequenter voranzubringen. Die Früchte, die da winken, heißen z. B. Vermeidung von Fehlern und doppelten Kosten, kürzere Entwicklungszeiten, Unterstützung der Flexibilität beim Personaleinsatz/-wechsel. Ein durchdachtes und diszipliniert betriebenes Dokumentenmanagement sieht man hierbei als wichtige Grundlage an.

Die Veränderungsfreudigkeit der Unternehmen hält sich bei ECM-Vorhaben in Grenzen. Dies dürfte u. a. an den knappen Ressourcen liegen, die für entsprechende Projekte durch die Fachbereiche bereitgestellt werden bzw. werden können. So kommt es durchaus vor, dass eigentlich beschlossene Projekte aus personellem Ressourcenmangel wieder auf Eis gelegt werden.

Empfehlung / Aktion: Das Thema ECM (oder wie man es auch immer im Einzelfall nennen mag) sollten sich die Unternehmen im Bereich Automotive/Industrie oftmals etwas näher und systematischer ansehen! Die Dokumentenbeistellung zu den etablierten Kernprozessen (Stichwort z. B. SAP-DVS) ist fraglos wesentlich, aber nicht alles was zählen sollte. Werden insbesondere die kollaborativen sowie auch die erst mittelfristig-strategisch wirksamen Unterstützungsbedürfnisse (Entwicklung, Vertrieb, Wissensmanagement, Projektmanagement, Unternehmenskommunikation usw.) hinreichend im ECM-Kontext berücksichtigt? Soweit sich attraktive ›Business Cases‹ ermitteln lassen (daran zweifeln wir nicht!), scheint vor allem auch der Nutznachweis für den ›End-Nutzer‹ von Bedeutung, um die Bereitschaft zur aktiven Veränderung zu stärken.

Der hohe Organisationsgrad im industriellen Bereich ist als besonderer Vorteil zu begreifen. Insbesondere komplexe Sachgüterfertigung funktioniert nur bei Einhaltung klarer Vorgaben unter Nutzung aktueller Wissensgrundlagen im Bereich Dokumentationen, Spezifikationen, Arbeitsanweisungen, Bedienungsanleitungen, Stücklisten usw. In diesem Branchensegment kann also die Einsicht in eine besser strukturierte Bereitstellung von weiteren geschäftsrelevanten Inhalten erwartet bzw. einfach durchgesetzt werden – zumindest wenn die relevanten Beispiele gezielt auf den Tisch kommen.

2.5.2 Bei welchen (dokumentengeprägten) Prozessen des Unternehmens sehen die Entscheider besonderen Handlungsbedarf?

Im Industrie- und Automotivebereich wird großer Handlungsbedarf im Bereich der Entwicklung gesehen. Wissen von getätigten Entwicklungen soll wieder verwendet und Änderungen an bereits existierenden Entwicklungen müssen lückenlos dokumentiert werden.

Die Zusammenführung von unterschiedlichen Dokumenten- und Informationsquellen zu einem Repository ist ebenfalls wichtig. Dabei spielen die Informationsquellen Konstruktionsbereich, E-Mail- und Projektdokumentation die wichtigsten Rollen.

2.5.3 Bei welchen Prozessen würde es sich lohnen?

Der oft genannte Backoffice-Bereich wird auch in dieser Branche stiefmütterlich behandelt. Dabei liegen die größten Potentiale im Bereich der kollaborativen und wissensgetriebenen Prozesse. Diese sind beispielsweise in der Entwicklung zu finden. Sie werden derzeit in einer Art und Weise betrieben, die das Risiko hoher Kosten durch redundante Entwicklungen und fehlende Informationen kaum akzeptabel erscheinen lassen.

2.6 Ein Blick zu weiteren Branchen

2.6.1 (Wie) Sehen Entscheider Prozesse mit dokumentengeprägten Informationen?

Kurz und bündig: auch die sonstigen Branchen kommen an ECM nicht mehr vorbei. Bisher kaum bearbeitete Prozessbereiche werden als Gestaltungsraum für massive Effizienzsteigerungen erkannt. Lange aufgeschobene Themen drängen stark nach oben – zum Beispiel Vertragsmanagement, E-Mail-Management, Gruppenablage, Kollaboration.

Befund: Ein sporadischer Blick ›über den Zaun‹ auf andere Branchen unterstreicht – trotz mancher Zögerlichkeiten – den generellen Trend für wachsenden Handlungsbedarf bei ECM-getriebenen Investitionen. Sie stellen vielfach den Hebel für die Beförderung neuer Leistungsniveaus und anspruchsvoller Ziele der Unternehmen dar.

Einige typische Aussagen:

- Kommende Aufgaben für ECM sehe ich für unser Unternehmen in den Bereichen Speicher (nur einmal abspeichern, konsistent, Versionierung usw.), Projektmanagement, neue Dienstleistungsangebote. Hier wurden bereits ein CRM-Tool eingeführt und die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, beispielsweise im Mailmanagement, umgesetzt.
- Mit Blick auf die vielen standortübergreifenden Kooperationserfordernisse ist wohl durch Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation mit am schnellsten für das Unternehmen Gewinn zu holen.
- Aktuell steht die E-Mail-Archivierung an: ein ›Drama‹...
- Bei uns gibt es weniger ein echtes ›Prozessdenken‹, sondern eher ein Projekt- oder Kooperationsdenken, in dem es um eine gute Informationsversorgung, Reaktionsfähigkeit und Verknüpfung aller Informationskanäle geht.
- Im Gegensatz zu den Mainstream-Prozessen stimmen die Prozesse bei den Nebenprodukten leider häufig nicht.
- Es gibt einerseits begeisterte Anhänger der ECM-Anwendungen, andere hängen mehr am Papier. Der Großteil braucht eine Weile.
- Infolge des Umzugs des Lagers an einen neuen Standort kam vor wenigen Jahren die Sache ins Rollen.
- DM/ECM ist immer wieder auf der Strecke geblieben, weil andere Vorhaben über Jahre hinweg wichtiger waren.

Die (teils wörtlichen) Zitate stammen aus der Chemiebranche, dem Maschinenbau, dem Handel und Großhandel, dem Verlags- und Pressewesen sowie weiteren Branchen, und zwar aus Großunternehmen und Mittelstand.

Kommentar: Es kommt in den Praxisaussagen klar zum Ausdruck, dass es jenseits aller erreichten Automationserfolge im Informationsbereich noch wichtigen, unerledigten Gestaltungsraum gibt. Dass dieser bei nicht wenigen Unternehmen immer wieder auf die lange Bank geschoben wird oder wurde, ist beunruhigend. Die Praxis ist mittlerweile mit einem Spannungsverhältnis zwischen hochgradig optimierten und modellierten Prozessen, beispielsweise dem Prozess der Medikamentenzulassung, einerseits und einem teils ›unaufgeräumten‹ Ablaufbereich andererseits konfrontiert. Nicht selten werden letztere für die Unternehmen zum Engpassfaktor (und damit zur Erfolgsbremse). Dieser ist dadurch charakterisiert, dass er die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems limitiert.

Dazu gehören

- die Unzulänglichkeiten bei der Team- und Gremien-Kollaboration,
- das Chaos und die Zugriffshemmnisse bei Dokumentenbeständen in unterschiedlichen Datentöpfen (Repositories),
- die wuchernde Welt der mailbasierten Geschäftskommunikation sowie
- holperige Ad-hoc-Abläufe.

Think Point 10 :

ECM bekämpft den Super-GAU: Das Ersticken in Informationen.

Empfehlung / Aktion: Wenn man denn von einem gemeinsamen Nenner über die verschiedenen Branchen hinweg sprechen will, dann ergibt sich dieses markante Reformprofil.

Nicht wenige geben diesem Reformkomplex ein allgemeingültiges Etikett: ›Office‹. Dies ist jedoch eine sehr grobe Sicht. Bei ihr geht leicht die Erkenntnis verloren, dass es sich nicht nur um ein ›Werkzeugproblem‹ handelt, wie der Begriff Office (die Assoziation an Microsoft-Produkte ist einfach nicht zu leugnen) nahelegen scheint. ›Es kommt darauf an, was man draus macht‹, hat lange Zeit die Betonbranche für sich geworben. Für den ECM-Entscheider gilt das ebenso.

Was liegt denn näher, als die vorhandenen Lösungen, z. B. aus dem zuvor benannten Medikamentzulassungsprozess, jetzt auch Schritt für Schritt im Bereich Kommunikation und Teamzusammenarbeit zu nutzen? Die Tools geben diese Funktionalitäten her, was fehlt ist die Organisation, welche mitziehen muss.

2.6.2 Bei welchen (dokumentengeprägten) Prozessen des Unternehmens sehen die Entscheider besonderen Handlungsbedarf?

Bei den verschiedenen Branchen sind die Voraussetzungen recht unterschiedlich. Insofern sollten die genannten Prozessbeispiele nebeneinander stehen. Die Priorität hängt dann konkret von der Ermittlung der fallspezifischen Eigenheiten ab. Ein attraktiver, im Unternehmen aktueller Business Case, wie beispielsweise Speicherkonsolidierung oder E-Mail-Management, ist allemal eine gute Basis für die notwendige Management Attention und die nachhaltige Bereitstellung erforderlicher Ressourcen.

2.6.3 Bei welchen Prozessen würde es sich lohnen?

Auch dies ist eine Frage, die nicht pauschal beantwortet werden kann. Bei dem einen Unternehmen ist es die übergreifende Kollaborationsplattform, bei dem anderen Unternehmen die Automatisierung der ›Nebenprodukte‹, welche enorme Potenziale birgt.

3 Wie funktionieren Entscheidungen mit ECM-Bezug?

Kurz und bündig: trotz aller Vielfalt der Entscheidungsprozesse zeigen sich Muster. Größere Unternehmen handeln ›planvoller‹, mittlere Unternehmen entscheiden ad hoc, meist problembezogen. Die IT spielt eigentlich immer eine gewichtige Rolle – teils auch als Bremser. Daneben gewinnen die Fachabteilungen an Bedeutung: Als direkt Betroffene und Kenner der Verhältnisse fordern und argumentieren sie authentisch und üben ›Druck‹ auf die formalen Entscheider aus.

Ist es so, dass Entscheidungen zum Thema ECM (ob das nun so genannt wird oder nicht) in einem Unternehmen nach einem gewissen Muster ablaufen? Ein weites Feld. Kurz gefasst, es kommen die vielfältigsten Formen von Entscheidungsverläufen vor. Wer allerdings weiß, welche Mechanismen dominieren, wird sich in den Verlauf leichter einschalten und ihn möglicherweise beeinflussen können. Wer die beteiligten Akteure kennt, kann sich um deren Unterstützung oder ggf. um die Einschaltung weiterer Funktionsträger bemühen...

Für die weitere, differenzierte Betrachtung sollen unterscheidende Merkmale herangezogen werden. Hier bieten sich neben den Branchen auch Merkmale wie die Größe der Unternehmen oder die schon vorhandene ECM-Erfahrung an. Im Folgenden wird erst eine Diskussion zur Größe vorangestellt, bevor dann die einzelnen Branchen betrachtet werden.

3.1 Größe des Unternehmens: ein Faktor im Entscheidungsprozess?

Befund: Große wie mittlere Unternehmen entscheiden in ECM-Belangen eher bedächtig. Man hat den Eindruck, dass manche Entscheider das Thema aussitzen, bis ein übergeordnetes Ereignis (z. B. Umzug), ein geschädigter Nutzer (z. B. Dokumentenverlust) oder eine Panne (z. B. falsche Version verwendet) den bestehenden Handlungsbedarf manifestiert hat. Planvolles Entscheiden in Sachen ECM ist – auch bei den ›Großen‹ – noch keineswegs die Regel.

Kommentar: Tendenziell ist in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße eine unterschiedliche Formalisierung der Entscheidungsprozesse zu beobachten: Große Unternehmen folgen umfassenderen Regularien und schalten öfter Gremien ein als dies bei mittleren Unternehmen der Fall ist.

Betrachten wir beispielsweise die Art und Weise, wie Bedarf entsteht und an welcher Stelle er wahrgenommen und konkretisiert wird. Große Unternehmen stellen üblicherweise eine IT-Infrastruktur (HW, SW, Services) zentral bereit und überwachen deren Inanspruchnahme. Ihr Blick ist (via IT-Management/Controlling) eher gesamtheitlich, man denkt für das gesamte Unternehmen mit. Das führt teils zu gründlichen und grundsätzlicheren Analysen, auch bzgl. des funktionalen Unterstützungsbedarfs und vielfach zu infrastrukturellen Wegweiserentscheidungen. Diese können natürlich lange dauern, was dann folglich bei ungeduldigen Fachbereichen respektive ECM-Anwendern zu Alleingängen führen kann. Nicht zu übersehen ist allerdings die Bereitschaft, neues Terrain (ja, bei ECM ist das oftmals so!) durch die Organisation von Testumgebungen oder Pilotversuchen zu sondieren.

Mittlere Unternehmen handeln hier oft ›pragmatischer‹. Sie verlassen sich meist auf ihren IT-Manager und dessen Urteilsvermögen. Er sammelt Anforderungen, bündelt sie und stimmt diese mit den Mitteln und den Machbarkeiten ab. Allenfalls sehr große Vorhaben werden gesondert betrachtet, verhandelt und gerechnet.

Oder aber: es dringen die Anforderungen einzelner Fachabteilungen direkt bis zur Geschäftsführung durch, die dann mit den Entscheidungen und Prioritäten nicht lange zögert.

»Wenn etwas interessant und wichtig ist, machen wir das, ob es nun budgetiert ist oder nicht.« Leiter IT eines Verlags

Einige typische Aussagen:

- Investitionswünsche im ECM-Bereich werden durch mich (der IT-Manager) gesammelt, budgetiert, koordiniert und letztlich (nach Abstimmung) durch mich entschieden. Trotz Planung gibt es Spielraum, nach Erforderlichkeit auch kurzfristig Investitionen mit hineinzunehmen.
- Die Abteilungen äußern Wünsche, die in eine Anforderungsliste Eingang finden. Die DV muss integrative Aspekte erkennen und Lösungsmöglichkeiten sichten und dabei versuchen, es möglichst mehreren Abteilungen recht zu machen. Der DV-Leiter hat hierbei erhebliche Spielräume und muss sich im Wesentlichen mit der GF abstimmen.
- Es gibt keine Budgets (nur Grundbudget für die laufenden Ausgaben)! »Echte« Investitionen werden eher ad hoc initiiert... Bei größeren Investitionen wird grob vorgerechnet, was sie bringen werden...
- Die einzelnen Lösungen wurden und werden dabei nicht im Rahmen einer übergreifenden ECM-Strategie eingeführt, sondern erfolgen meist aufgrund von konkreten Anforderungen aus den Fachbereichen (insbes. der Entwicklung).

Erkennbar wird, dass sowohl IT-Profis als auch IT-»Laien« (Fach-Profis) im Konzert der Entscheidungsvorbereiter eine Rolle spielen. Dabei wirkt der »Laie« im ECM-Bereich agiler als im Bereich der großen Unternehmensanwendungen, bei denen dem übergreifenden Gestaltungsanspruch alles untergeordnet wird. Die Fachbereiche sind deshalb wichtige Impuls- und Ideengeber für Bedarfsfragen, aber auch für Lösungsansätze.

Auch hier zeichnet sich eine gewisse Unterscheidung zwischen den großen und den mittleren Unternehmen ab: Die Verantwortlichkeit für das Erkennen und »Treiben« der Vorhaben sehen die Anwender in großen Unternehmen eher bei den zentralen Dienstleistern, teilweise auch bei Tochterunternehmen im Konzernverbund. Von Ihnen wird die Initiative zur Bedarfserforschung erwartet, die Richtlinienkompetenz steht ihnen zu. Die meist sehr knappen IT-Ressourcen bei mittleren Unternehmen »fordern« die Fachabteilungen stärker dazu heraus, sich aktiv in den Artikulations- und Entscheidungsprozess einzubringen – wohl auch mit besseren Möglichkeiten, die eigenen Vorstellungen durchzusetzen.

Nachfolgend möchten wir einige vertiefende Eindrücke zu der Frage vermitteln, woher denn eigentlich die Impulse für ECM-Investitionen kommen. Sind sie womöglich branchenspezifisch?

3.2 Energieversorger

3.2.1 Woher kommen die Impulse für ECM-Investitionen?

Kurz und bündig: EVU kommen aus einer historisch bequemen Situation – geschützte Märkte, auskömmliche Preise. Das wird nun schrittweise anders... der verordnete Kostendruck und die Verstärkung der Kundenorientierung werden ECM anschieben. Interne Reibungen lassen das Tempo aber nicht rasant werden.

Blicken wir auf den Energieversorgungssektor, so bewegen die Entscheider aktuell auf den ersten Blick Fragen ganz anderen Kalibers. Deregulierung, Liberalisierung, Entflechtung/Unbundling, Anreizregulierung usw. lauten die Schlagworte. Wo finden da »Treiber« für die ECM-Investitionen Platz?

Think Point 11:

ECM-Projekte bedeuten 100% Commitment im Unternehmen – zu Finanzierung, Personaleinsatz und Know-How!

Nicht zu unterschätzen ist die Aufwertung der marktnahen Funktionen dieser Unternehmen als ECM-Treiber. Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung erhalten einen deutlich höheren Stellenwert als zu den früheren marktfernen Bedingungen. In Verbindung mit den regulativen Kostenvorgaben stellt sich ein erhöhter Druck auf Bemühungen um hoch effiziente (dokumenten- und wissensintensive) Prozesse ein – nicht nur, aber auch im Vertriebs- und Kundenservicebereich.

Zusätzlich sind alle Backoffice-Aktivitäten konsequent zu optimieren, die der Kostenposition des Versorgers abträglich sind (z. B. Rechnungsbearbeitung). Zu nennen sind hier z. B. die infolge des Unbundling sprunghaft angestiegenen, teils dezentralen Vertragsmanagementaufgaben sowie die vielfältigen Dokumentationsaufgaben im Exekutiv- und Aufsichtsbereich.

Eine Treiberrolle dürften auch brancheninterne Kontakte/Netzwerke spielen, die teils institutionell ausgeprägt sind. So vergleichen sich beispielsweise größere Stadtwerke untereinander hinsichtlich ihrer wesentlichen Prozesse, um daraus Erkenntnisse bezüglich des individuellen Handlungsbedarfs zu ziehen.

Intern stellt sich die Förderung von ECM eher schwach dar. Die EVU-Unternehmen kommen aus einer Ära der Stabilität, was entsprechende Vereinbarungen und Anspruchshaltungen der Mitarbeiter zur Folge hat. Der Aufbruch scheint in der breiten Arbeiterschicht, teilweise auch in Führungsgremien, noch nicht voll angekommen zu sein. Innovationen, die auf die Arbeitsanforderungen und -inhalte durchschlagen, werden eher zögerlich aufgegriffen. Erst recht gilt dies für Stadtwerke, die zwar typischerweise das Energiegeschäft als Ertragsperle betreiben, aber daneben ihre traditionellen Aktivitäten (von der Abfallbeseitigung und Müllverbrennung bis hin zur Stadtreinigung und Verkehrsbetrieben) im Auge behalten müssen. Dort stellt z. B. die teilweise geringe Einsatzflexibilität der Mitarbeiter eine gewisse Reform-Bremse dar.

Bei großen EVU scheint der Bedarfsermittlungsprozess klar in den Händen der zentralen und dezentralen IT-Abteilungen zu liegen. Konzernstrukturen bedeuten aber auch, dass teilweise die Neigung besteht, je nach Ertragsposition eigene Wege zu gehen. Zentrale Planungsstäbe versuchen deshalb, ein Mindestmaß an Harmonisierung und Gemeinsamkeit (IT Governance) durch Schaffen von Standards und Gedankenaustausch zu erreichen: föderalistisches Prinzip. Hierbei lassen sich die zentralen Dienstleister durchaus oft durch externe Berater unterstützen.

3.2.2 Der Entscheidungsprozess – ein Hürdenlauf?

Befund: Über ein Patentrezept für die Entscheidungsorganisation (die dann richtige Entscheidungen garantiert) verfügt kein Unternehmen. Entscheidungen im ECM-Bereich sind ein teilweise langwieriger Prozess, bei dem es über lange Strecken um das ›Ob‹ des Investments gehen kann. Dabei spielen auch Zufälle durchaus eine Rolle. Wenn allerdings die Frage des ›Ob‹ geklärt ist, kann es sehr schnell gehen.

Einige typische Aussagen:

- Das Top-Management steht IT-Investitionen durchaus wohlwollend gegenüber.
- Die Impulse für Investitionen in diese neuen ECM-Systeme kommen zu einem guten Teil von der Geschäftsführung selbst.
- Wir beginnen mit der Konzeptionsphase und der Überzeugungsarbeit/Sensibilisierung von oben nach unten. Dabei steht außer Frage, dass der Konzern das braucht. Wichtig ist die Formulierung der Strategie! Die Vorstellungsschwierigkeiten bei den End-Usern mit den Fantasien der IT-Kenner aufeinander zuzuführen und zu verbinden stellt sich meist als größtes Problem dar.

- Man muss zunächst genügend interne Promoter finden, die das Ganze mittragen, vorher macht es keinen Sinn, Budget zu beantragen ... So ein Prozedere dauert dann in der Regel 2 bis 3 Jahre, dann geht es erst in die Budgetrunde.

Kommentar: Praktisch ist der sogenannte Entscheidungsprozess freilich mit vielen Aktivitäten verwoben, die auf den ersten Blick nicht unbedingt etwas mit ›entscheiden‹ zu tun haben. Dazu gehört etwa das ›Werben‹ von Nutzern und Fachkräften für eine bestimmte Anwendungs idee, um Mitstreiter für den Nachfragerchor zu gewinnen. Oder der interne fachliche Disput über die technologische Reife prinzipiell interessanter ECM-Unterstützungslösungen. Oder das Einschleusen von ›Teststellungen‹. Oder, oder ...

Wenn ECM-Vorhaben in die Agenda von Management Boards einziehen oder auf einem Investitionsantragsformular auftauchen, ist also oft schon ziemlich viel passiert, in gewissem Sinne auch bereits ›durchgesetzt‹. Da geht es dann nicht selten ›nur noch‹ um den ›Business Case‹ oder, konservativ ausgedrückt, um den Nachweis positiver wirtschaftlicher Effekte. Das macht es so schwierig, letztlich die wirklich ›weichenstellenden‹ Momente einzugrenzen.

Aktion / Empfehlung: Wer als Entscheider auf die passende ECM-Entscheidungsvorlage wartet, wird nichts bewegen. Insbesondere vonseiten der IT-Verantwortlichen ist hier oftmals wenig Dynamik zu erwarten. Stattdessen ist Marketing im besten Sinne gefragt: aktiv die Bedarfslage bzgl. besserer Unterstützungsleistungen sichten, sich andeutende Strömungen zwecks Konkretisierung verstärken (Ideenpapiere, Innovations-Workshops, Exkursionen zum praktizierenden Anwender/Mitbewerber usw.), Einstiegsluken in den formalen Entscheidungsprozess frühzeitig erkennen und dosiert vergrößern (vom Einführungsreferat im Investitionsausschuss über die Demo hin zum Pilotierungsvorschlag...).

Ziel muss es dabei stets sein, das ›Enterprise‹ bzw. das Unternehmensweite nicht aus dem Auge zu verlieren und schrittweise umzusetzen. Insellösungen haben in der Vergangenheit selten zu einer Unternehmenslösung geführt, ganz im Gegenteil: dem Autorenteam sind Fälle bekannt, wo diese Insellösungen eine Unternehmenslösung verhindert haben.

3.2.3 Woran messen / Worin vermuten Entscheider den Nutzen von ECM?

Auf den ersten Blick spielen die Themen Wirtschaftlichkeit und Nutzen von ECM-Investitionen teilweise eine stark relativierte Rolle. Man ist durchaus bereit, über Pilotierungen sich an neue Qualitäten und Ergebnisse heranzutasten. In eher seltenen Fällen verlangen die Entscheider in diesem Investitionsfeld harte Zahlen, wie sie etwa in ROI-Kennziffern definiert sind.

»Bei uns werden ECM-Projekte nur dann gemacht, wenn ein klarer ROI berechnet werden kann. Bei der ROI-Berechnung wird durchaus auch versucht, die qualitativen Vorteile in ›bare Münze‹ umzurechnen.«

Bereichsleiterin Informatik eines Energieversorgungsunternehmens

Andererseits haben wir auf die spezifische Reformanforderung im Bereich der Energieversorger infolge der Liberalisierung und des Unbundling hingewiesen. Sie bedeutet schlicht Senkung der Kosten bei zugleich erhöhten dokumentenbezogenen Anforderungen und Durchsatzmengen. Mittelfristig erwarten wir daher bei einem Großteil der EVU-Investitionen in ECM eine starke Priorität für die Erhöhung der Produktivität der Abläufe im technischen wie im kaufmännisch-marktseitigen Bereich und dadurch sinkende Kosten.

Think Point 12:

ECM-Investitionen ›rechnen‹ sich oft im Handumdrehen – aus Kostensicht, aus Kundensicht, strategisch!

Die Herausforderung hierbei: die Kosten für die Kommunikation mit den Kunden müssen z. B. sinken, obwohl einerseits steigende Transaktionsfälle mit Kunden zu erwarten sind (individuelle Wünsche, neue Angebote und Verträge usw.) und andererseits deren Bearbeitung umfassendere Informationen und Kenntnisse auf Seiten der EVU-Mitarbeiter voraussetzt. Auch die steigenden Kooperationskosten innerhalb der Konzerne infolge des Unbundling (Vertragsmanagement, Aufsichts- und Gremienarbeit) sind durch entsprechende Unterstützungstechnologien im Griff zu behalten.

Eine erhebliche Rolle spielen auch die marktstrategischen Argumente, die letztlich dem Liberalisierungsansatz zugrunde liegen. Die Produkte werden nicht verteilt, sondern an langfristig zu bindende und zufriedenzustellende Kunden vermarktet. Dies bedeutet insbesondere einen zeitnahen und kompetenten individuellen Service, d. h. auch eine ›aktivere‹ Form der schriftlichen Kommunikation. Diese kann über traditionelle Medien, aber auch im Internet abgewickelt werden, und letztlich den Kunden verstärkt in die Geschäftsprozesse produktiv einbinden (Tarifwahl, Adress- und Kontoänderungen, Anfragen usw.).

Speziell ›Große‹ scheinen an die Grenzen ihrer traditionellen Optimierungsbereiche (produktions- und marktseitige Massenprozesse) gestoßen zu sein – es gilt nunmehr neue Optionen zu erkunden, um noch besser zu werden: ECM. An dem erforderlichen Geld fehlt es im Großen und Ganzen auch heute noch nicht. Hiernach klingt zumindest diese Überlegung eines IT-Strategen aus dem EVU-Bereich: ›Man hat die Phase der Automatisierung (weitgehend) abgeschlossen, jetzt geht es darum, mit der Anforderung umzugehen, dass Sonderwünsche geäußert werden. Unstrukturierte Zusammenarbeit kommt ins Spiel... wo man vorher nicht weiß, was hinten rauskommt... aber was tun mit den nicht vollkommen standardisierten bzw. standardisierbaren (anlassbezogene, projektbezogene) Prozessen? Wie sieht hier die Unterstützung aus?‹

Sehr deutlich ist zu vermerken, dass wirklich strategisches ›Wirtschaftlichkeitsdenken‹ bei den Gesprächen nur dann als Argument auf den Tisch kam, wenn an demselben das Top-Management persönlich Platz genommen hatte. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass aus der Fachperspektive der IT alleine kaum Initiativen entfaltet werden, die dem ECM-Thema mit seiner inhaltlichen Anspruchsbreite eine klare Bresche schlagen...

3.2.4 Welche Argumente und Faktoren ›blockieren‹ ECM-Investitionsentscheidungen?

Es gilt der simple Sachverhalt, dass selbst gut finanzierte Unternehmen in Sachen Reformen recht schnell an ihre Grenzen stoßen. Das hat differenzierte Gründe, die hier nicht im Einzelnen ausgebreitet werden müssen. Nur so viel: das laufende Geschäft nimmt sich einen großen Teil der verfügbaren Energien für die Funktionssicherung (= Ressourcen, sei dies nun Geld oder Personal). Für Veränderungen bzw. innovative Investitionen wird eher restriktiv budgetiert, sofern nicht existenzielle Zwänge unabweisbar vor der Tür stehen. Hiervon sind wir nach unserem Gefühl weit entfernt.

Mit einer Ausnahme: der aktuelle Druck auf die Etablierung der durch die Markt(de)regulierung erzwungenen Abläufe wird einen Schub bei diesen Prozessen bewirken und Management- wie auch IT-Kapazitäten binden. Das bedeutet Investitionen in DV-Anwendungen ›klassischer‹ Prägung. Der Blick weiter nach vorne wird wohl erst ab 2009 deutlicher das Investitionsgeschehen in Sachen ECM prägen.

3.3 Gesundheitswesen

3.3.1 Woher kommen die Impulse für ECM-Investitionen?

Kurz und bündig: die gesetzlichen Rahmenbedingungen, gesellschaftliche und politische Kräfte treiben die Entscheider im Gesundheitswesen vor sich her ... Teils noch spürbare Behäbigkeiten resultieren aus Gewährträgerstrukturen. Selbst dort zeigt sich jedoch organisatorisch gewollt und marktgesteuert verstärkt Flexibilität. Wesentliche Teile des Gesundheitsmarktes setzen aber offensiv auf ECM-Unterstützung, um die fälligen Effizienzsteigerungen und Konzentrationsprozesse überhaupt im Rahmen der Vorgaben bewältigen zu können.

Die wesentlichen Impulse und Treiber für ECM-Investitionen sind im Gesundheitswesen zwar nicht einheitlich, aber einige sind doch klar zu erkennen.

Der starke Druck auf die Kosten (z. B. über die Fallpauschalen) wird im klinischen Bereich den effizienteren Personaleinsatz zur Schlüsselfrage machen. Wachsende dokumentarische Verpflichtungen und der zunehmend ›öffentlich‹ gemachte Qualitätsvergleich zwischen Einrichtungen (vgl. zum Beispiel www.klinik-lotse.de) werden den Trend zur elektronischen Bereitstellung und Zusammenführung der fallbezogenen Informationen (Patientenakte) weiter beschleunigen. In die gleiche Richtung wird mittelfristig das verstärkte Mitmischen von privaten Krankenhausbetreibern (z. T. börsennotiert) wirken.

Die Krankenkassen stehen seit einigen Jahren unter Konsolidierungsdruck. Zahlreiche Fusionen sind bereits erfolgt, viele werden in den kommenden Monaten und Jahren noch folgen. Zu dem gesetzlich verordneten, externen Wettbewerbsdruck (mehr Kampf um die Kunden, Produktinnovation, Service- und/oder Preiswettbewerb) kommt daher nicht selten der interne Druck auf Harmonisierung von Arbeitsabläufen – Dokumentenmanagement und elektronische Kundenakten gehören hier zu den entscheidenden ›Enablern‹.

Teilweise wirken auch starke übergreifende Verbundstrukturen auf die ECM-Investitionen – bremsend oder treibend? – ein. Mit zentral verantworteten ECM-Leit- bzw. Pilotprojekten soll hinreichend Trittsicherheit erworben werden, bevor sich die Verbundmitglieder (z. B. regionale RV-Träger, Reha-Kliniken) in der Breite investiv engagieren bzw. engagieren dürfen. Insgesamt zeigen Verbünde (speziell die in öffentlicher Trägerschaft) eher eine gewisse Bedächtigkeit in Entscheidungsfragen. Teils ist dies auf die (so akzeptable?) Rücksichtnahme gegenüber eher innovationsunwilligen Mitarbeitern zurückzuführen (›...schwören auf die Papierakte‹), teils aber auch auf den planungs-, gremien- und abstimmungspflichtigen Entscheidungsprozess.

Einige typische Aussagen:

- Priorität bei den Investitionen: es wird nach ›Patientennähe‹ entschieden, es kommt z. B. die neue Kaffeekanne für die Patienten VOR einem neuen Softwareteil für die Verwaltung.
- ECM (DMS) ist definitiv ein Vorstandsthema.
- Innovativer Treiber ist definitiv die IT. Man hat dort mittlerweile eine eigens u. a. dafür verantwortliche Abteilung gegründet. Ideen müssen dann mit der Gesamtstrategie des Hauses synchronisiert und abgestimmt werden.
- In gewissen Grenzen wirtschaften die einzelnen Häuser (viele Hundert in Deutschland) durchaus eigenständig, darüber hinaus ist Abstimmung mit der übergeordneten Körperschaft (per ›Antrag‹) erforderlich. Der Verwaltungsdirektor und der Chefarzt der Klinik entscheiden gemeinsam über die Investitionen. In der Regel erfolgt das konsensbasiert.
- Ich sehe die Hauptschwierigkeiten bei der Einführung von IT-Verfahren zur Optimierung der Geschäftsprozesse bei der Gewinnung der Akzeptanz der Anwender. Bei uns gab es vor 10 Jahren erste Versuche, eine E-Akte einzuführen – das Projekt ist aber eingeschlafen.

Think Point 13:

ECM prägt zunehmend den Unternehmenserfolg!

3.3.2 Der Entscheidungsprozess – ein Hürdenlauf?

Befund: Die eingestreuten Zitate zeigen es. Die Vielfalt der Entscheidungsstrukturen über die Teilssegmente der Gesundheitsbranche hinweg ist erheblich. Generalisierende Aussagen sind daher riskant.

Kommentar: Einiges spricht dafür, dass mittlere Häuser (im Klinikbereich), zumal wenn keine starke Einbindung in übergeordnete Körperschaften oder Kooperationsverbände vorliegt, deutlich vereinfachte Entscheidungsstrukturen aufweisen. Dies bedeutet weniger Beteiligte und bei entsprechender Motivation und Agilität schnellere Entschlüsse. Doch das reicht nicht: Wie sieht es mit der Umsetzungskompetenz und -willigkeit aus?

Aktion / Empfehlung: Starke Verbände dürften demgegenüber den Vorteil der exemplarischen Projekte haben, deren Erfahrungen dann durch viele genutzt und möglichst »kopiert« werden können. Dies ist vor dem Hintergrund meist extrem knapper personeller Ressourcen für (ECM-)Projekte möglicherweise ein markanter Punkt. Zum Teil zeigen sich Trends bis hin zur Präferenz für bestimmte ECM-Lösungen innerhalb eines bestimmten Branchensegments, um damit die Komplexität der individuellen Auswahlentscheidung klein- und die Effizienz der Einführung großzumachen.

Im Bereich der (Betriebs-)Krankenkassen wird zum Teil die gesetzliche Verwaltungskostendeckelung als investitionshemmend angeführt, die in Verbindung mit der wohl noch verbreiteten kameralistischen Denkweise zu einem ernst zu nehmenden Nadelöhr für ECM werden kann. Hier meinen wir allerdings, dass trotz dieser Hürden außerordentlich günstige Effekte auch kurzfristig vorgerechnet werden können ...

3.3.3 Woran messen / Worin vermuten Entscheider den Nutzen von ECM?

Das meiste hierzu ist bereits gesagt. Unsere Entscheidungsgespräche haben klar gezeigt, dass ECM-Anwendungen deutliche bis drastische Einsparungen ermöglichen. Das gilt für die elektronische Versicherten- sowie Patientenakte, die Posteingangsbearbeitung, die Bewilligung und Abrechnung von Reha-Maßnahmen und, und, und.

Auch wenn bei Weitem nicht jeder Entscheider »harter« ROI-Nachweise als Voraussetzung für positive ECM-Entscheidungen gefordert hat – sie fielen in aller Regel nicht wirklich schwer.

Betont werden aber nicht nur die Einsparungsvorgaben – sie sind gleichwohl der führende Maßstab. Zugleich durchziehen mehr und mehr Wettbewerbs-, Qualitäts-, Service- und Kundengewinnungsgedanken die Entscheiderdiskussionen zu IT-Investitionen. Auch sogenannte »weiche« Faktoren stehen durchaus zur Debatte. Und zwar fast gleichgültig, ob es sich nun um einen Rentenversicherer, einen Krankenversicherer oder eine konkrete Krankenhauseinrichtung handelt.

Der zusätzliche Charme liegt vielfach in dem Umstand, dass sich Einsparungseffekte und Leistungsverbesserungen durch ECM-Einsatz als die beiden Seiten der Medaille erweisen.

3.3.4 Welche Argumente und Faktoren »blockieren« ECM-Investitionsentscheidungen?

Mangelnde »Reife« der Technologien ist kein Thema mehr. Der Einsparungsnachweis auch nicht. Umso mehr stellen sich die organisatorischen Argumente als ernst zu nehmende Hürden für positive ECM-Entscheidungen dar. Auf der einen Seite sind die Kapazitäten für Konzepte und deren Umsetzung häufig zu knapp oder nicht vorhanden. Unter diese Kapazitätsprobleme fallen zweifellos auch die erheblichen Aufwände für die Gewinnung der Mitarbeiter-/Nutzerakzeptanz.

»Die Hauptschwierigkeiten bei der Einführung von IT-Verfahren zur Optimierung der Geschäftsprozesse liegen in der Gewinnung der Akzeptanz der Anwender.«

Wilfried Gleitze, Deutsche Rentenversicherung Westfalen

Damit wird auch die andere Seite des ›organisatorischen Arguments‹ sichtbar. Abläufe, Tätigkeiten, verwendete Werkzeuge, Arbeitsteilungspraktiken sind teils neu zu bestimmen – der ›Respekt‹ vor der Aufgabe, diese Änderungen entschlossen herbeizuführen, ist verschiedentlich mit Händen greifbar.

Teilweise dürften deshalb ›politische‹ Bedenken (wie reagiert der Betriebsrat bzw. Personalrat oder was tun wir mit den rechnerisch freigesetzten Ressourcen?) die Dynamik der ECM-Entscheidungen in der Vergangenheit gebremst oder gar abgewürgt haben. Diese Erscheinungen halten wir auch künftig für nicht ausgeschlossen.

Es geht wohl für Entscheider und deren Unterstützer kein Weg daran vorbei, bei der Verfolgung des Themas ECM zwei Eigenschaften besonders zu kultivieren: den langen Atem für die notwendige Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit sowie den Mut, den organisatorischen Part der ECM-Thematik als den ›eigentlichen‹ Schlüssel zur erfolgreichen und rentablen Investition zu verdeutlichen.

3.4 Finanzdienstleister

3.4.1 Woher kommen die Impulse für ECM-Investitionen?

Kurz und bündig: die Treiber sind nicht einheitlich. Für Teile der Finanzdienstleister-Branche sind die jüngsten regulatorischen Akzente beherrschendes Thema mit konkreter Investitionswirkung. Aber auch im Stabsbereich sieht man wachsenden Druck auf Effizienzsteigerungen. Mit Blick auf ECM ist der Mangel an zündenden Business Cases spürbar. Die oftmals formalisierten Entscheidungsverfahren konzentrieren sich auf aktuelle Notwendigkeiten, kaum auf innovative Reformen.

Die stark anwachsenden regulatorischen Elemente im Finanzdienstleistermarkt sind als Treiber nicht zu übersehen. Sie zwingen viele Branchenunternehmen zu einem aufwendigen Dokumentationsprozess (insbes. was den Kundenberatungsprozess anbetrifft). Dessen Beherrschung bedeutet zugleich Zulassungsvoraussetzung und (möglichst auch) Schlüssel für integrierte, aktive Kundenbetreuung. Ohne IT-gestützte Dokumentenmanagement- und Vorgangsunterstützungssysteme sind diese Ansprüche kaum erfüllbar.

Die Vorzeige-Institute der obersten Rankingplätze haben ihre hoch entwickelten Systemwelten, wenn auch mit erheblichen Integrationsdefiziten.

Aber für große Teile der Branche gelten andere Themen als vordringlich. Sie kämpfen beispielsweise um die regelgerechte Anbindung ihrer (oftmals nicht fest angestellten) Vertriebsmitarbeiter, um deren Versorgung mit Wissen über Produkte und Kundenhistorien.

Ein Erwachen ist auch in Hinblick auf die notwendigen Effizienzsteigerungen im Administrations- und Stabsbereich zu vermerken. Nicht wenige Finanzdienstleister sehen die wachsende Herausforderung, die sich durch intensiveren Wettbewerb um die Kunden und die damit unter Druck stehenden Margen für diesen sog. ›Gemeinkostenbereich‹ ergibt (ein irreführender Begriff, wenn man etwa an strategierelevante Funktionen wie Produktentwicklung, Marktforschung, Personalmanagement oder Controlling denkt). Beide Kräfte erzwingen die schonungslose Realisierung von Verbesserungspotenzial, auch und gerade im nicht operativen, nicht auf Masse ausgelegten Prozessbereich, der bisher eher selten und dann kaum systematisch optimiert wurde. Dort trifft man auf (motivatorischen,

organisatorischen) Widerstand, den man wohl öfters zum Anlass für ein Herunterbremsen des Reform-Elans nimmt...

Nachfolgende Aussagen illustrieren in etwa das Stimmungsbild, welches hinsichtlich der relevanten Antriebe für ECM-Investitionen besteht:

- Der Vorstand fand das bis dato verfügbare Angebot der (ECM-)Hersteller noch nicht ausgereift oder »rund« genug. Er machte sich demgegenüber vor allem stark für die elektronische Kommunikation/Prozessgestaltung in Richtung externer Partner.
- Der aktuelle ECM-Fokus ist damit die Vertriebsunterstützung. Qualitative Vorteile und Erlös-optimierung.
- Alle derzeitigen DMS/ECM-Bemühungen beziehen sich auf den Bereich strukturierter Prozesse und Informationen. Der Bereich unstrukturierte Informationen (ECM) wurde bei uns noch nicht angegangen, er soll zukünftig verfolgt werden, aber wie?
- Wir sind bereits heute stark automatisiert aufgestellt. Damit rückt die Überwindung der noch bestehenden Medienbrüche (vom Kunden und zum Kunden hin) stark in den Vordergrund.
- Entfaltungsbereiche für ECM sind der unstrukturierte Office-Bereich und die internen Abläufe. Hier gibt es eine Menge zu tun. Immerhin umfasst der Teil der Hauptverwaltung, der »nicht operativ« ist, rund 50% der Arbeitsplätze (von einigen Tausend), und stellt damit ein erhebliches Reformpotenzial durch ECM-Unterstützung dar. Zumal es um den besser bezahlten Teil der Arbeitnehmer geht.

3.4.2 Der Entscheidungsprozess – ein Hürdenlauf?

Befund: Die vielfach dicht am operativen Geschehen ausgerichteten ECM-Investments gleichen nicht selten einem Eingriff am offenen Herzen. Entsprechend stellen die Entscheidungen »Chefsache« dar, oftmals planvoll durch entsprechende Gremien vorbereitet, durch differenzierte Budgetstrukturen und -verhandlungen unterlegt. Spontane Entscheidungen finden kaum statt, jedenfalls nicht bei den mittleren und größeren Finanzdienstleistern.

Einige Aussagen, die Licht auf das Entscheidungsverfahren werfen:

- Projektideen werden durch den Lenkungsausschuss gefiltert. Es wird zwar vorher budgetiert, aber es braucht dennoch einen projektspezifischen Antrag. Beim Rechnungseingangsprojekt waren z. B. Organisation und Rechnungswesen die Treiber, die eine Lösung forderten und eine Lösungsskizze erstellten.
- Der Vorstand hat ein jährliches Budget für DMS-Projekte bereitgestellt. Der Projektausschuss DMS entscheidet, welche Projekte gemacht werden.
- Man hält es in unserem Hause für richtig, an das ECM-Thema strategisch heranzugehen (»Zielszenario muss klar sein«), um es dann aber in kleineren Schritten umzusetzen.
- Ich würde mir für die bessere Durchsetzbarkeit von ECM-Lösungen aussagefähige und attraktive Business Cases wünschen, ein Versuch vor drei Jahren (!!!) ist hier eher misslungen.

Kommentar: Wir sehen eine zum Teil extreme Streuung bei der Investitionsdynamik in Bezug auf ECM. Entschlossenheit und Vorwärtsdrang sind (in Maßen) am ehesten dann gegeben, wenn ECM als kontinuierliches Anknüpfen an die vorhandenen Großanwendungen dargestellt wird (ECM = ERP + CRM + Fachanwendung + X). Das Eindringen mit ECM in bislang eher vernachlässigte Prozessbereiche (Stäbe, Administration...) findet demgegenüber zögerlich statt oder es wird auf die lange Bank geschoben.

Während gut etablierte, breit aufgestellte Unternehmen sich dies evtl. noch eine Weile leisten können, bleibt den jüngeren und kleineren Unternehmen, die sich kaum auf die Möglichkeit der Quersubventionierung schwacher Geschäfte einlassen können, oftmals nur die Flucht nach vorne.

Die geschäftliche Fokussierung (z. B. Ratenkredite, Spezialleasing, Vermögensberatung, Altersvorsorge) macht sie produkt- und prozessbezogen stärker vergleichbar und damit verwundbarer. Viele von ihnen sind unbelastet von infrastruktureller Historie; das macht sie offen für kompromisslose Automatisierung und ggf. konsequenten Zuschnitt auf eine besonders gut »passende« Klientel. Andere sehen sich dem Spagat ausgesetzt, ganz persönliche Services erbringen zu wollen, die freilich eine Zählung der gesetzlich notwendigen Begleitdokumentation erzwingen. In beiden Fällen ist zögerliches Handeln wenig schlüssig. Engpass ist auch hier der Faktor »Mensch«, seien dies nun die eigenen (z.T. freien) Mitarbeiter oder die Kunden, die sich einer allzu schwungvollen Einbindung in anspruchsvolle ECM-Konzepte entgegenstemmen.

Aktion / Empfehlung: Wir empfehlen den Anwenderunternehmen eine kritische Selbsteinschätzung der ECM-bezogenen Entscheidungsprozesse. Steht auch zur offenen Diskussion, was man ECM-bezogen neu gestalten soll, oder geht es fast nur um das wie und evtl. das wann? Im zweiten Fall werden mögliche wichtige Handlungsbereiche vorab ausgegrenzt und einer ECM-getriebenen Optimierung entzogen.

Auch wenn das auf den ersten Blick »abstrakt« wirkt: Das »Sein« bestimmt allzu stark das »Denken«. Dies soll heißen, dass optimierungsgewohnte Handlungsbereiche (z. B. das »operative Geschäft«) auch weiterhin im Fokus der Reformbemühungen bleiben, neue Herausforderungen und / oder der Wandel der eigentlichen Reformschauplätze also geleugnet bzw. wenigstens ignoriert oder einfach übersehen werden.

Die Entscheider sollten dieser »Versuchung« entgegenwirken. Die schonungslose strategisch-funktionale Analyse der aktuellen Reformpläne könnte hier manchenorts zu einem Umdenken beitragen.

3.4.3 Woran messen / Worin vermuten Entscheider den Nutzen von ECM?

Die Charakteristik der Treiber und der Entscheidungsprozesse spiegelt sich in den Maßstäben der Entscheidungen wider. Man schwankt zwischen »hartem« Amortisationsdenken und eher strategischen Überlegungen. Ersteres behält aber, wie es scheint, noch deutlich die Oberhand!

Einige Aussagen mögen dies belegen:

- Ökonomische Sicht auf ECM: auch Qualitatives findet Berücksichtigung. Vertriebliche Vorteile durch eine Investition sind z. B. ein Hauptargument. Man erreicht im Hause vieles durch Salami-Taktik. Dennoch ist auch der ROI ein wichtiger Punkt.
- Als Nächstes soll ein komplexerer Prozess umgesetzt werden... Mit der Automatisierung in dem Bereich Neuantrag will man den Prozess von 6 Minuten auf 2,5 Minuten Bearbeitungszeit verkürzen. Der ROI war gut rechenbar, da die ganzen Infrastruktur-Investitionen für den neuen Prozess nicht mehr eingerechnet werden müssen.
- Wir rechnen vorher schon nach, alles spielt sich zwischen Daumen und Zeigefinger ab. Es geht uns aber nicht nur um Einsparungen, sondern auch der verstärkte marktseitige Erfolg spielt bei den Entscheidungen eine Rolle.
- Ich sehe erhebliche Probleme, eine schlagkräftige Nachweisführung bzgl. des Nutzens bzw. der Wirtschaftlichkeit von ECM-Investitionen leisten zu können. Wenig quantifizierbarer Nutzen.

Think Point 14:

Für innovative Unternehmen gehören ERP und ECM zusammen!

- Die Messlatte für Projekte waren in der Vergangenheit allen voran finanzielle Parameter. An andere Nutzen-Potenziale muss man sich erst heranarbeiten (z. B. bei den ›Stäben‹). Wir versuchen derzeit über eine Analyse zu ermitteln, wie die Leistung der ›Stäbe‹ dargestellt bzw. gemessen werden könnte.
- Die Infrastrukturkosten (HW+SW) wurden von der GF finanziert, nachdem der Projektantrag von der GF genehmigt wurde. Dabei waren die monetären Vorteile nur sekundär wichtig. Ein ROI von 2–3 Jahren war in Ordnung. Laufende Projektkosten und Customizing werden dann vom Fachbereich übernommen.

Man sollte ergänzend feststellen, dass sich die richtige Mischung der Argumente pro / contra ECM-Investitionen letztlich an den jeweiligen übergeordneten Zielvorgaben orientiert bzw. orientieren müsste. In diesem Sinne kann vor einer Verallgemeinerung nur gewarnt werden.

Andererseits stellt sich in diesem Licht der vermeintliche ›Primat‹ der Einsparungen als meist fragwürdig dar. Einsparungen können allenfalls in das ›ökonomische Prinzip‹ (Erreiche die Ziele mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz) umgedeutet werden. Das fördert die Auswahl der relativ günstigsten Mittel zur Zielerreichung.

Die verschiedentlich durch die Entscheider aufgebrachte Frage nach ›dem‹ Business Case deutet die Notwendigkeit einer letztlich strategischen Motivation bei ECM-Investitionen an: Man sucht nach (oder zweifelt an?) den schlagenden Prozessbeschreibungen, die ein Engagement in ECM völlig außer Zweifel stellen. Leider besteht hierbei die Krux, dass man gedanklich und praktisch allzu gerne im Umfeld der traditionellen Prozessbereiche bleibt – dort aber fällt es besonders schwer, über die langjährig entfalteten Bemühungen hinaus noch wirklich ›schlagende‹ Verbesserungspotenziale auszumachen. Die Entscheider benötigen mehr Mut, aus den strategisch geforderten, anspruchsvollen Vorgaben (z. B. neue Kundengruppen erschließen, Kundenbindung erhöhen, Transparenz und Vertrauen schaffen usw.) auch neue Effektivitäten abzuleiten und zur Grundlage ihrer Investitionsentscheidungen zu machen.

Auch hier möchten wir Ihnen einige Äußerungen nicht vorenthalten:

- Es geht uns auch um eine deutlich verbesserte Verlässlichkeit des Unternehmens mit Blick auf den Kunden.
- ... man müsste wesentlich systematischer auf den Kunden zugehen, noch immer gibt es hohe Streuverluste, man sieht oft nur einen Ausschnitt des Kunden.
- Wir müssen das Thema Service herausstellen und entwickeln, weil unser Unternehmen nicht wirklich billig sein kann.

3.4.4 Welche Argumente und Faktoren ›blockieren‹ ECM-Investitionsentscheidungen?

»Die Unsicherheit am ECM Markt – welcher Anbieter überlebt, wie entwickelt sich der Markt – ist die größte Bremse für ECM-Entscheidungen bzw. erklärt die Zurückhaltung der Anwender in ECM-Investitionen.«

Leiter Informationsmanagement eines Versicherungsunternehmens

Der relativ hohe Grad an informationstechnischer Durchdringung der Finanzdienstleister-Branche ist an sich schon ein gewisser ›Hemmfaktor‹, Neues und Lohnendes im Thema ECM zu sehen. Das Entscheiderinteresse ist mehr auf die traditionell etablierten Geschäftsprozesse und deren ›Abrundung‹ gerichtet. Das ist grundsätzlich auch nachvollziehbar.

Da ECM mit tendenziell schlechter strukturierten Inhalten und nicht selten auch mit frequenzarmen Prozessen zu tun hat, verspricht eine Investition auf den ersten Blick nicht ›die‹ Hebelwirkung, die man sich landläufig unter Automationsgesichtspunkten ausrechnen zu können glaubt. Doch stopp: der erste Schritt muss in einer Klärung und ggf. (An)Erkennung der Geschäftsrelevanz schlecht strukturierter Prozesse (Service, Dokumente, Wissen) bestehen. Dies ist ein Aufklärungsproblem!

Erst danach kann über die Hebelwirkung ECM-affiner Prozesse angemessen befunden werden. Man wage doch zum Beispiel einmal das Gedankenexperiment, über die ökonomische und strategische Wirkung

- einer verschobenen Entwicklungsfreigabe,
- eines sich verlängernden Großprojekts,
- einer unkoordinierten Krisenkommunikation,
- eines ›Wissensverlusts‹ durch den Exodus von Schlüsselkräften,
- eines Dokumentationsmängeln geschuldeten Rechteverlusts

zu spekulieren! Es geht um möglicherweise ganz erhebliche Risiken für den Unternehmenserfolg.

Gemeinsam ist allen diesen Vorkommnissen, dass sie trotz eher seltenem Auftreten auf jeweils komplexe, in wesentlichen Teilen formale (d. h. dokumentengeprägte) Prozesse in den Unternehmen verweisen sollten. Welchen Teil der Unternehmensrealität und seines Erfolgs machen sie aus? Welche Entscheider stellen sich diesen Fragen nachhaltig und/oder mit hoher Priorität? Sich diesen Fragen nicht systematisch zu stellen, bedeutet die Blockade manch wichtiger Reform, die durch ECM maßgeblich befördert werden könnte.

3.5 Industrie/Automotive

3.5.1 Woher kommen die Impulse für ECM-Investitionen?

Kurz und bündig: die ECM-Entscheidungen werden meist getrieben durch die IT, die auf die Fachabteilungen zugeht. Und auch durch die ganz großen Kunden, die enge Kollaboration und Teilung von Wissen ›erzwingen‹. Die ECM-Dynamik wird zunehmen. Internationalisierung, Dezentralisierung, kooperative Verflechtung und beschleunigte Produktinnovation und -variation setzen neue Maßstäbe der Optimierung, insbesondere was die Nutzung einheitlicher Informationsgrundlagen sowie die Effizienz von Abstimmungs- und Teamlösungsprozessen anbetrifft.

Trotz unbestreitbarer Dynamik der deutschen Industrieunternehmen in Sachen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit: sie setzt sich nur bedingt in der Nutzung der ECM-Lösungsangebote fort. Soweit kerngeschäftsnahen Anwendungen zur Diskussion stehen (z. B. Dokumentenverwaltung im SAP-Kontext), ist noch erheblicher Druck zu verzeichnen. Für Druck sorgen auch vielfach die externen Auftraggeber (z. B. Automobilhersteller), die eine gemeinsame Plattform für die Verwaltung und Bereithaltung der relevanten Produkt- und Entwicklungsdaten sowie -dokumente einfordern.

Mehr Zurückhaltung zeigen die Unternehmen bei Prozessen, die office- und mailbasiert ablaufen und mehr das produkt- und kundenprojektferne Geschehen betreffen. Wenn überhaupt ECM-Aktivitäten (wie z. B. Aufbau eines Intranets, Schaffung einheitlicher und sicherheitsrelevanter Ablagestrukturen ...) erfolgen, werden diese vor allem durch die IT-Abteilungen angeregt und den Fachabteilungen nahegebracht. Letzteren fehlen nicht selten infolge aktuellen Arbeitsdrucks die Motivation und die Ressourcen, die vorgeschlagenen Verbesserungen aktiv und zeitnah mitzuvollziehen. Teils setzt die zentrale IT klare Akzente, die durch die dezentralen Einheiten und Abteilungen schlicht befolgt werden müssen. Oder es zeigen auch die ober(st)en Etagen unmissverständlich Flagge.

Einige Aussagen sollen diese Tendenz unterstreichen:

- (Gelaufenes) Invoice-Projekt... Personalkostenreduktion wurde erreicht, ›keine Tütchen mehr‹ über den Schreibtisch, frühe Erfassung und Vernichtung des Papiers, keine Mikrofiches mehr, Sicherheit und Vollständigkeit, Prüfbarkeit. Gelebte und offenbar problemlose Praxis. Praktiziertes (technisches) Dokumentenmanagement: auf Basis von XXX, gesetztes System für alle prüfungsrelevanten Dokumentationen.
- Kollaboration: keine Chance auf Beeinflussung der Plattform, wird von den verschiedenen Kunden (Automobilproduzenten) diktiert.
- Die IT muss meist aktiv auf die Fachbereiche zugehen, um Projekte zu initiieren/anzuregen.
- Das IT-Management muss sich sehr aktiv ins Zeug legen, damit es in Sachen IT-Einsatz und Reformen vorangeht. Es besteht im Unternehmen eher ein Desinteresse an Neuerungen.
- Management Attention sehe ich als den Schlüssel für die erreichten Erfolge an. Das Mitmachen jeder einzelnen Führungskraft wurde eingefordert, ›alle oder keiner‹! Es muss bei denen anfangen, die etwas zu sagen haben und positiv gestimmt sind. Mit ihnen können die ersten Erfolge erzielt werden, die dann zwangsläufig zu einer Ausweitung der Anhängerschaft auch unter den Skeptikern führen.

3.5.2 Der Entscheidungsprozess – ein Hürdenlauf?

Befund: Ein klares ›Jein‹! Zwar verbieten sich auch an dieser Stelle schlichte Verallgemeinerungen. Doch scheint es der Fall zu sein, dass die Industrie – ihrer eigenen Marktdynamik folgend – in IT-Dingen durchaus direkt und zupackend entscheidet. Geschäftsführung und IT werden sich ggf. schnell einig, wenn der fachliche Bedarf – auch nur punktuell – klar ersichtlich ist. An der Durchsetzung kann es freilich hapern. Deshalb praktizieren manche Unternehmen eine zwar aufmerksame und in der Fläche präsente, aber doch klare Zentralsteuerung des ECM-Geschehens. Bedarfe werden möglichst früh erfasst und in einer geordneten Folge betrachtet, pilotiert und ggf. ausgerollt.

Dies gilt umso weniger, je größer und komplexer die Unternehmen sind. Der vielstimmige Chor offiziell (Teil-)Zuständiger sowie der Abteilungen, Bereiche, Töchter etc. erzwingt dort eher aufwendige Koordinationswege.

Einige Kostproben aus den Gesprächen:

- Doktrin: so wenig Systeme wie möglich ⇨ einfache und kostengünstige IT, zentral gesteuert, alte Systeme werden zugunsten einer einheitlichen Plattform schrittweise abgelöst. Stark prozessorientiertes Denken!
- Meine Aufgabe als IT-Verantwortlicher: informieren...
- Wenn etwas gut ist, dann machen wir das auch (egal ob das budgetiert wurde oder nicht...).
- Die Probleme, die mir dabei im Weg standen, waren in erster Linie organisatorischer Natur.
- Alleine zur Klärung der vielfältigen Zuständigkeiten im Themenfeld ECM ist es selbst nach Jahren noch schwer für mich, die entscheidenden Ansprechpartner zu finden.

Kommentar: Unternehmen in der Automotive- bzw. – genereller – der Industriebranche stehen vor allem durch Internationalisierung, räumliche Dezentralisierung, kooperative Verflechtung und beschleunigte Produktinnovation und -variation vor massiven Optimierungsaufgaben, was besonders die Nutzung einheitlicher Informationsgrundlagen sowie die formalen Abstimmungs- und kollaborativen Problemlösungsprozesse in den Vordergrund rückt. Dennoch sollte man nicht übersehen, dass bei diesen Entwicklungen die Stärkung des ›menschlichen‹ (nicht technisch vermittelten) Prozessgeschehens die oftmals wichtigere Aufgabe sein könnte. Nicht von ungefähr haben es sich einige

der befragten Entscheider zur Aufgabe gemacht, eine gewisse ›Rückkehr‹ zur persönlichen Kommunikation zu fördern. Allzu stark sind teils die Kollateralschäden, die durch missbräuchliche/gedankenlose Verwendung von E-Mail und die dadurch zunehmende ›Postfachpflege/Vermüllung‹ angerichtet werden.

Doch davon einmal abgesehen, gilt auch in dieser Branche die Tendenz, die den traditionellen Kerngeschäftsprozessen nahestehenden ECM-Lösungsansätze mit Vorrang anzugehen. Wichtige und notwendige Stützprozesse, wie z. B. Vertragsmanagement, Verknüpfung von technischer und kaufmännischer Dokumentenwelt, Auftragskorrespondenz, Wissensmanagement usw., werden zwar als teils dringliche Handlungsfelder gesehen, bevölkern aber in den meisten Fällen immer noch die Wartelisten.

Aktion / Empfehlung: Im Automotivbereich werden Themen wie Kollaboration und Wissensmanagement stärker in den Vordergrund treten und demzufolge auch die Projekte eine stärkere organisatorische Ausrichtung bekommen. Konsequenterweise müssen Entscheider sich intensiver auch in den Entscheidungs- und Steuerungsprozess einbinden, um den Erfolg der Projekte nicht zu gefährden.

3.5.3 Woran messen / Worin vermuten Entscheider den Nutzen von ECM?

Interessanterweise spielen operative Einsparumotive bei ECM-Investitionen nicht die ganz große Rolle, wie man in der Automotive-Branche aufgrund gängiger Meinungen zunächst vermuten könnte. Doch wer bis hier aufmerksam gelesen hat, kann nicht überrascht sein: Es geht deutlich öfter um Flexibilitätsverbesserung, Durchsatzerhöhung, Erleichterung und Vereinfachung der Kooperation, qualitätvolle Dokumentation oder Wissenssicherung. Effektivität ist die Devise. Verschärfte und teilweise neue Anforderungen kommen auf die Unternehmen zu, deren Erfüllung über Wohl und Wehe ganz grundsätzlich entscheidet: Compliance, Produkthaftung, Variantenvielfalt, Produktinnovationen, standortübergreifende Entwicklung und Herstellung.

Wenn daneben auch noch Einsparwirkungen zu verzeichnen sind (was tatsächlich oft der Fall sein dürfte) – umso besser.

Diese Aussage sprechen für sich:

- Notwendiger Effekt dieser Investitionen: künftig mehr Entwicklungen mit der gleichen Mannschaft erbringen! Es gibt sehr viele Neuanläufe, d. h. Entwicklungen und Änderungsdienst...
- Auch wenn man gerne Zahlen und Einsparungen sieht, gibt es doch auch die Anerkennung qualitativer Begründungen. Ganz erheblich zählt dabei die Begeisterung und Überzeugtheit des Projektleiters.
- Meist kleine Budgets in Eigenverantwortung. Großbaustellen werden gesondert dargelegt, gerechnet und genehmigt. Keine davon hatte bis dato ECM oder DMS zum Inhalt.
- Bei uns werden Vorhaben aus den Fachabteilungen, durch die IT selbst oder auch durch Vorgaben aus der Geschäftsführung eingebracht. Dabei müssen alle Vorhaben ihre Rechtfertigung hinsichtlich Rentabilität, Geschäftsrelevanz und Notwendigkeit nachweisen.

3.5.4 Welche Argumente und Faktoren ›blockieren‹ ECM-Investitionsentscheidungen?

Zunächst sei daran erinnert, dass sich der ECM-Begriff im Automotive- bzw. Industriebereich durchaus noch nicht verbreitet durchgesetzt hat. Speziell in den obersten Entscheidungsebenen ist das ein Fremdwort. Dessen Verwendung hat deshalb eher die gegenteilige Wirkung eines Türöffners. Zur erfolgreichen Türöffnung ist stattdessen eine problemorientierte, sachthemenbezogene Ansprache der ECM-Vorhaben unabdingbar.

Eine typische ›organisatorische‹ ECM-Blockade wirkt speziell in den mittelgroßen Unternehmen: die traditionell knappen personellen IT-Ressourcen. Sie machen eine Zentralversorgung bzgl. der erforderlichen Services (Analyse, Projektbeantragung, Umsetzung, lfd. Betreuung usw.) kaum praktikabel. Fehlen also dezentral angesiedelte ›Super-User‹, Treiber oder Ähnliches, wird es sehr schwierig.

Zudem stellen wir immer wieder den klaren Fokus auf ERP-Anwendungen fest. Im Zweifel wird erst dort investiert. Im ›Wettbewerb‹ mit den Unternehmensanwendungen und deren Pflege bzw. Ausbau haben ECM-Vorhaben deshalb oft zu wenig Chancen, auf die Umsetzungsliste zu gelangen. Eine ›Hoffnung‹ dürfte sich in vielen Fällen als aktueller Bremsfaktor für entschlossenen Ausbau der ECM-Aktivitäten erweisen: So mancher Entscheider setzt auf die Durchschlagskraft der Microsoft-Plattform für ECM, den SharePoint Server und die darauf zu positionierenden Anwendungen (Zitat: ›Das wird zum Selbstläufer.‹).

Hier könnten manche Entscheider die Rechnung ohne den Wirt machen: Wir sehen kein schlüssiges Argument, weshalb diese in der Tat nunmehr bereitstehende technische Plattform (mehr ist der SharePoint Server nicht!) alle sonstigen, hier sattsam ausgebreiteten Gestaltungs- und Planungsprobleme massiv erleichtern oder gar beseitigen sollte!

3.6 Weitere Branchen

Kurz und bündig: in vielen Branchen tut man sich mit ECM-Entscheidungen schwer. Man (an)erkennt nur mühsam die ECM-nahen Prozesse mit bedeutender Wertschöpfung. Ein erfrischender, für viele sehr aktueller Ansatzpunkt ist die ›Archivierung‹, die funktional sehr viel mehr umfasst als das geordnete Weglegen von Informationsobjekten. Entscheider reagieren oft erst auf durchschlagende Beispiele und akute Engpässe. Sie nehmen sich zu wenig Zeit für eine planvolle Auseinandersetzung.

Blickt und hört man in weitere Branchen hinein, so stellen sich in der einen oder anderen Weise spezifische Fragen und Probleme im ECM-Umfeld. Zur Erinnerung: wir sprachen auch mit einigen Entscheidern aus dem Groß- und Einzelhandel, der chemischen und pharmazeutischen Industrie, den Bereichen der Print- und elektronischen Medien etc. Da wir allerdings keine große Zahl an Vertretern dieser Branchen interviewt haben, verbieten sich vertiefende Betrachtungen ›typischer‹ Aspekte. Uns kommt es im Folgenden vielmehr darauf an, den einen oder anderen zusätzlichen, kritischen oder empfehlenden Gedanken weiterzureichen, der im Grunde jedem Entscheider Stoff zum Nachdenken und Vergleich liefert. Ganz bewusst verzichten wir weitgehend auf Wiederholungen von Argumenten, die im Rahmen der individuell kommentierten Branchen bereits explizit zur Sprache gekommen sind.

3.6.1 Woher kommen die Impulse für ECM-Investitionen?

»Das Unternehmen muss den Wertestrom sehen ... hier sollte es investieren.«

Diese Aussage eines befragten CIO ist ebenso verallgemeinernd wie richtig. Veritable interne ›Treiber‹ für ECM sind also Entscheider, die diesen Gedanken aufgreifen und in Umlauf bringen. Man mache sich also an die Arbeit, eben diesen Strom sachgerecht zu konkretisieren! Der Teufel steckt in der Identifikation, der ausreichenden Differenzierung und Veranschaulichung der Wertschöpfungsquellen (= Prozesse wie z. B. Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, Reklamationsmanagement) sowie der damit zu erzeugenden Werte. Zur Klarstellung: das sind nicht nur finanzielle Werte bzw. Überschüsse!

Wir haben nicht oft den Eindruck bekommen, dass dieser Ansatz zur Ermittlung und Durchsetzung der Investitionsvorhaben mit ECM-Bezug zur Anwendung kommt. Zumindest bleibt vieles implizit, was es den Entscheidern in Unternehmen unter Umständen schwierig macht, ECM mit einem lebensnahen authentischen (Prozess-) Gestaltungsproblem in Verbindung zu bringen.

Die psychologische Schwierigkeit in vielen Unternehmen besteht genau darin, dass man ECM-nahen Prozessen ›Wertschöpfungsrelevanz‹ kaum zubilligen möchte. Funktionsbezogene Begriffe wie Archivierung, Dokumentenmanagement, Revisionsicherheit usw. klingen wenig aufrüttelnd. Sie assoziieren auch heute noch bei vielen Entscheidern das Bild eines nachrangigen, aber lästigen Gestaltungsproblems, dessen man sich mit möglichst geringem Aufwand entledigen sollte.

Doch halt: beachtlich scheint doch zu sein, dass unter der ›Überschrift‹ Archivierung bei vielen Unternehmen ein Handlungsdruck entsteht, der mit der zunehmenden Unhandlichkeit der papierbasierenden – noch ›lebenden! – Fremddokumente (Bestellungen, Verträge, Lieferscheine, Korrespondenz usw.) zu tun hat. Nur vordergründig oder in manchem Einzelfall sind die knapp werdenden Regalmeter ›das‹ Problem, sondern es geht um den Zugriff auf die dort schlummernden Geschäftsinformationen mit vertretbarem Aufwand. Deren Einbindung in wichtige Abläufe verursacht mittlerweile in vielen (gerade auch mittelgroßen und wachsenden) Unternehmen nennenswerte Wegezeiten (zum Archiv) und Suchzeiten. Nicht zu vergessen: vieles wird auch nicht mehr gefunden, weil falsch abgelegt oder versehentlich vernichtet.

›Archivierungsprobleme‹ (eigentlich geht es aber um viel mehr als das) werden so tatsächlich zum Treiber. Will man die Einstellung neuer Mitarbeiter vermeiden und die wertvolle Ressource ›Mitarbeiter‹ besser nutzen, bleibt nur der Weg des ›Einstiegs‹ in die elektronische Vorgangs-/Kundenakte.

Sucht man nach externen Treibern, so erscheint immer wieder das Argument der Erfüllung (quasi) gesetzlicher Auflagen. Ein kleines Beispiel: für einige Zeit machte das Thema GDPdU Furore (Pflicht zur elektronischen Bereitstellung steuerrelevanter Unterlagen zum Zwecke der Betriebsprüfung). Es überrascht wohl nicht, dass aus diesem Thema bis heute kein echter Treiber wurde, geht es hier doch keinesfalls um einen anschaulichen und prominenten Werttreiber auf den vorderen Plätzen. Es ist also zweischneidig, ausschließlich über ›Gesetzeskonformität‹ (Compliance) dem ECM-Thema auf die Sprünge helfen und Schwung verleihen zu wollen.

Eine Art ›Treiber‹ wird leicht übersehen, der gar nicht als solcher erkannt wird: Es ist die Schaffung der zeitlichen Spielräume, innerhalb deren Entscheider sich mit dem ›unbekannten‹ Thema ECM auseinandersetzen können. Es geht also um die Gewinnung von erhöhter Zuwendung. Auf welche Weise man das auch immer anstellt: Der Weg zu ›ECM-basiert‹ zu lösenden Gestaltungsproblemen geht über gesteigerte Aufmerksamkeit und praxisnahe inhaltliche Auseinandersetzung – im Unternehmen, besonders aber im Management.

»ECM muss in einem business-kritischen Prozess groß-pilotmäßig eingeführt werden! Mit positiver Akzeptanz bei den Nutzern, dann ist die Akzeptanz beim Top-Management für weitere Projekte der gleichen Machart da.«

Dr. Norbert Magin, Grüenthal GmbH

Wir kommen hier zurück auf bereits an anderer Stelle Erwähntes: Es gibt viele Wege, auf denen Entscheider sich ›ihre‹ Sicht zum Thema verschaffen können. Sind es im einen Fall brancheninterne, firmenübergreifende Arbeitskreise, so sind es im anderen Fall informelle Stammtische, in denen man sich sogar branchenübergreifend gegenseitig informiert und mit Ideen versorgt. Nicht zuletzt hilft konkretes Anschauungsmaterial enorm dabei, dass es beim Thema ECM wirklich ›klick‹ macht. Deshalb sind Vor-Ort-Besuche/Präsentationen/Diskussionen bei anderen Unternehmen, die bereits signifikante Schritte in Sachen ›ECM‹ gemacht haben, für viele Entscheider eine besonders ergiebige Form der Aufklärung und Motivation.

3.6.2 Der Entscheidungsprozess – ein Hürdenlauf?

Befund: Auch in den ›sonstigen‹ Branchen lässt sich kein wirklich roter Faden ausmachen, an dem sich Entscheidungsprozesse bezüglich ECM-Investitionen orientieren. Man kann vielleicht noch deutlicher als bei den ›gesetzten‹ Branchen erkennen, dass die begriffliche Unschärfe und Unsicherheit zum Themenbereich ECM schon die Bereitschaft zur Auseinandersetzung nahezu im Keim erstickt.

Wo es bei dokumenten-, service- oder gar wissensorientierten Reformen doch voranging, liefen diese Aktivitäten meist unter anderem Sprachgebrauch (Dokumentenmanagement, Archivierung, Workflow, Intranet, Wissensmanagement, Projektdokumentation/-management, Kollaboration, übergreifende Informationssuche usw.).

Verbreitet werden in größeren Unternehmen ECM-Bedarfe gesammelt, gesichtet, evtl. auch Vorstudien erstellt bzw. in Auftrag gegeben, in teils mehreren Gremien behandelt. Die Diskussionen bei mittleren und kleineren Häusern kommen kaum über den Bereich der IT-Zuständigen hinaus, man versucht die Geschäftsführung für bestimmte Vorhaben zu gewinnen. Das klingt teilweise mühsam und ist es auch – es sei denn, die Fachbereiche selbst verfolgen aktiv ihre Unterstützungsbedürfnisse und schalten ggf. zusätzlich die oberste Managementebene zur Förderung ihrer Wünsche ein. Hier kann es dann auch sehr schnell gehen.

Kommentar: Nicht selten kommt der Eindruck auf, dass eine kritische Hürde für ECM bereits in der mangelnden Unterstützung und Förderung des damit verbundenen Themenfeldes durch die IT-Verantwortlichen selbst zu sehen ist. Erste negative Erfahrungen mit abgelehnten Projektanträgen (Worum geht es da? Kommt es an? Bringt es was?) spielen hierbei eine erhebliche Rolle. Auch, weil manches ECM-Thema scheinbar nur drittrangig, ganz und gar nicht ›sexy‹ erscheint.

Nicht zu vergessen: Archivierung, Kollaboration, Workflow, Dokumentenmanagement sowie die damit verbundenen Abläufe sind Aktionsfelder, bei denen nicht selten in den Unternehmen relativ wenige Vorerfahrungen verfügbar sind. Es fehlt schlicht an internen Spezialisten und Förderern, die das Thema kompetent und offensiv vertreten können. Diese Unterbesetzung steht im Gegensatz zu den jahrelang eintrainierten ERP-Themen, was zum Teil auch die viel höhere Bereitschaft zu Investitionen (technisch und personell) in diesem IT-Umfeld erklärt.

Aktion / Empfehlung: Warum eigentlich nicht mehr von den ECM-Anbietern und einschlägig engagierten Consultants verlangen und lernen? Durch Workshops, Kamingespräche, Fallbeispiele, Vorstudien oder beispielsweise Audits. Dabei geht es nicht nur um die Hilfe besser zu verstehen,

wo ECM unterstützend eingreift, sondern auch um die Kultivierung und Beschleunigung der internen Diagnose und Willensbildung. Gemessen an der Omnipräsenz von sprichwörtlichen Problemthemen wie Ablagechaos, E-Mail-Wildwuchs, Suchproblemen, Kopierorgien und Doppel-Ablagen müssten sich sehr viel mehr Unternehmen um systematische Information und professionelle Unterstützung bei der ›Entwicklung‹ und ggf. Aufwertung des Themas im eigenen Hause bemühen.

Mindestens genauso wichtig: offizielle Rollen zur Konkretisierung, Förderung und Realisierung von ECM-orientierten Projekten etablieren! Welche Funktionstitel diese erhalten (ECM-Beauftragter, DMS-Verantwortlicher, Dokumentenmanager, Workflow-Berater, Wissensmanager, ECM-Controller...) ist zweitrangig. Es kommt darauf an, dass die Bezeichnung die Sprache und den Nerv des Hauses trifft. Diese Funktionsträger sollten eine stabile Scharnierfunktion zu externen Stellen (ECM-Anbieter, Aus- und Fortbildung, Consultants, Erfahrungsgruppen) erfüllen, aber auch den internen Kompetenzaufbau (funktional, prozessbezogen, technisch, organisatorisch) und die Sichtbarkeit, Projektrelevanz sowie Anerkennung des Themenspektrums im Unternehmen sicherstellen, und zwar mit der notwendigen Management Attention.

3.6.3 Woran messen / Worin vermuten Entscheider den Nutzen von ECM?

Erfrischend vielfältig fallen unsere Erfahrungen aus, was die Rechtfertigung von ECM-Investitionen anbetrifft. Wir sagen ›erfrischend‹, weil unkonventionelles Gedankengut und Verhalten durchaus nicht selten dazu verhilft, eingefahrene Rituale auszuhebeln und ECM ›trotzdem‹ auszuprobieren: ohne Wirtschaftlichkeitsnachweis, auf Basis der unmittelbar erlebten Arbeitsbehinderungen, wissbegierig, mit dem gesunden Menschenverstand.

Hier einige authentische Kostproben:

- Zwar schaut man, wenn möglich, auch auf den ROI, man sieht aber vor allem auch Kriterien wie Servicequalität, Wettbewerb, gesetzliche Zwänge und andere ›weiche‹ Argumente. Auch indirekt wird teilweise argumentiert: Welche Nachteile ergeben sich, wenn wir nichts tun ... Es muss etwas passieren, um xy zu verhindern ...
- Bei uns hat man just zwei bis drei Pilotprojekte auf gemieteter – als funktional ›einfach‹ qualifizierter – MS SharePoint Basis aufgesetzt, mit denen man die Möglichkeiten einer ›Teamroom-Praxis‹ erfahren und auswerten will.
- Ökonomische Ziele unserer Bemühungen: geringerer Arbeitsplatzaufbau, Bremsen des ansonsten unumgänglichen Mitarbeiterwachstums. Dies ist auch realistisch und wird positiv gewürdigt.
- Die Entscheidung über die Durchführung der ECM-Projekte wird nicht so sehr von einer detaillierten Nutzen- oder Wirtschaftlichkeitsargumentation abhängig gemacht, sondern viel mehr von einer möglichen Vereinfachung der alltäglichen Arbeitsprozesse.
- Ich glaube nicht an den Erfolg einer von oben gesteuerten Aktion, eher keine Strategie, würde es einfach versuchen. Voraussetzung ist ein offizieller ›Treiber‹ aus den Fachbereichen, dieser wird tatkräftig unterstützt von unserem internen Dienstleister. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen spielen eher selten eine Rolle. Ausnahme bilden hier neue Geschäftsfelder oder Investments ab einer Höhe von x.
- ... hält man es bei uns eher so, dass bei Investitionen die maßgeblichen Betroffenen und Fachleute (z. B. die IT) eine qualitative Position beziehen, ob etwas und wie etwas durch die Investitionen verbessert wird.

Viele Bemerkungen aus unseren Gesprächen vermitteln den Eindruck: es sind oftmals die ›kleinen‹ Verbesserungseffekte durch ECM, die mit ihrem massenhaften täglichen Auftritt in der Summe

einen gehörigen Schub bewirken. Weniger Frust, geringere Rüstzeiten, höhere Produktivität, bessere Zusammenarbeit...

Für manche Entscheider ist es aber auch keine Frage: Dieser Schub kann strategische Dimensionen erreichen. Projektgetriebenes Geschäft, internationale Kooperation und Entwicklung, verstärktes Bereitstellen von Dienstleistungsangeboten werden als attraktive Prozesskandidaten für ECM-Lösungen mehrfach genannt.

3.6.4 Welche Argumente und Faktoren ›blockieren‹ ECM-Investitionsentscheidungen?

Wo Licht ist, ist auch Schatten. ECM-Investitionen sind nicht unbedingt Selbstläufer. Auffällig ist der Respekt, den nicht wenige Entscheider aus nachvollziehbaren Gründen vor dem verstärkten Engagement in ECM zeigen. Dies gilt vor allem dann, wenn es um das Handling von schlecht strukturierten, traditionell ad hoc und/oder individuell organisierten, dokumentengeprägten Prozessen geht. Hier greifen unter Umständen organisatorische und damit auch verhaltensbezogene Änderungen sichtbar ein. Prominente Beispiele hierfür sind Projektarbeit in Gruppen, komplexe mehrstufige Dokumentenerstellung und -abstimmung, Umgang mit Mailein- und -ausgängen, Führen und Konsistenthalten gemeinsamer Ablagen.

Mancher Entscheider, der an seine interne ECM-Klientel denkt, sieht die erhebliche Herausforderung, die in der mit ECM verbundenen ›Disziplinierung‹ der Nutzer stecken kann: Wie kommt es bei den Nutzern an, nach bestimmten Konventionen Dokumente zu verschlagworten, Berechtigungen explizit zu vergeben, im Gegenzug künftig auf ›eigene‹ Wege der Informationsverwaltung zu verzichten? Werden hinreichend einfache Benutzeroberflächen verfügbar sein, die intuitiv benutzbar sind und helfen, Akzeptanzprobleme zu vermeiden?

Wird die neue Welt einer ECM-gestützten Praxis in solchen Fällen nicht transparent gemacht, sind Widerstände und Projektabbrüche vorprogrammiert. Entscheidern weht insbesondere dann der Wind ins Gesicht, wenn Praktiken und Abläufe ins Fadenkreuz rücken, die bisher kaum in fremddefinierte formale Verfahren eingebunden waren und daher zu erhöhter Resistenz motivieren: Mailorganisation, Ablage, Korrespondenz, Projektdokumentation, Kooperationskommunikation ... Das sind die Themen, die durch ECM ins Bewusstsein treten.

Führungskräfte aller Ebenen, Vertriebs- und Marketingbereiche, Kommunikation, Entwickler oder Projektgruppen werden zu entscheidenden Protagonisten eines erfolgreichen Wandels durch ECM. Das ist für viele von ihnen neu. Dieser Umstand macht so manchen Entscheider nachdenklich, insbesondere was das richtige Tempo einer entsprechenden Veränderungsstrategie anbetrifft.

Vermutlich ist es nicht verkehrt, wenn die Entscheider von einer möglichst geringen Zumutungsschwelle ausgehen, die im Interesse der Akzeptanz definiert werden muss. Je breiter der Nutzerkreis für ECM-Anwendungen angelegt ist (mehr von der Nutzerheterogenität/Rollenvielfalt her gesehen, weniger von der Benutzerzahl!), desto stärker ist auf einfachste Regelwerke und größtmögliche Automatismen zu setzen. Das heißt ganz praktisch: anspruchsvolle Führungsaufgabe, nachhaltiges Change Management.

Anderenfalls wird auch jenem Vorhaben wenig Erfolg beschieden sein, welches sich auf dem Papier hervorragend rechnet.

4 Die Erfahrungen mit ECM-Investitionen

Kurz und bündig: spektakuläre, neue Wege beschreiten die Unternehmen (noch) recht selten. Gesucht wird vielmehr nach Möglichkeiten des Ausbaus von etablierten Anwendungen durch ECM-Funktionalitäten. Innovative Möglichkeiten erschließt man sich durch Pilotversuche. Eine deutlich wachsende Zahl von Entscheidern fühlt sich durch solche Schritte ermutigt, die Prozessreformen auf ›schlecht strukturierte‹ Bereiche (Kollaboration) auszuweiten.

Wir sehen uns in diesem Kapitel an, welche Erfahrungen die Unternehmen mit ECM gesammelt haben. Lassen sich Lehren daraus ziehen? Man darf die Hypothese wagen, dass die Erfahrungen der Entscheider den weiteren Umgang mit dem Thema prägen! Positives müsste ermutigen, schlechte Erfahrungen mit ECM müssten den Reformeifer bremsen...

Doch Vorsicht beim Nachmachen! Zu betrachten ist, welche Gründe im Einzelnen für den (Miss-) Erfolg der ECM-Aktivitäten verantwortlich sind. Deren Erschließung macht erst die Nutzung dieser Erfahrungen für Dritte wertvoll. Erfahrungen anderer zu nutzen, heißt deren Fehler zu vermeiden. Umgekehrt bedeutet es nicht unbedingt, deren Erfolge zu wiederholen, indem man den Lösungsweg nachahmt. Die Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens könnten ganz anders sein!

4.1 Sind die Großen die ›Erfolgreicheren‹?

Befund: Vordergründig zeigen die mittleren und die großen Unternehmen Unterschiede, was die ›Erfolgsgeschichte ECM‹ anbetrifft. Die ›Großen‹ scheinen aktiver zu sein. Der Erfolgsbegriff sollte aber sogleich definiert werden. Erfolg bedeutet teils, dass überhaupt etwas in Sachen ECM unternommen wurde, teils aber auch die wirkungsvolle Gestaltung einer bislang schlechter gelösten Abwicklungspraxis. Wie wirksam die Maßnahme im Einzelfall war, ließ sich im Gespräch nicht immer zweifelsfrei klären. Euphorische Kommentare fielen bei den Gesprächen kaum an. Das verwundert nicht. Hier kommt ein generelles Defizit bei nahezu allen Unternehmen zum Vorschein: Die systematische Evaluierung von Projekten findet höchst selten statt. Recht pauschal und teilweise auch vorsichtig fallen Kommentare über erzielte Projektwirkungen aus.

Kommentierung: Die großen Unternehmen planen differenziert(er) und haben – relativ gesehen – das Thema ECM öfter auf dem Tisch als dies bei mittleren Unternehmen der Fall ist. Bei ersteren kümmern sich ggf. dafür ermächtigte Fachabteilungen (in der Regel die IT, ggf. auch der CIO). Die ›Großen‹ setzen sich einerseits in konzeptioneller Weise mit der Fortentwicklung ihrer Infrastrukturen auseinander, in denen die ECM-Funktionen ihren Platz finden sollen. Andererseits organisiert man auch pragmatische Pilotierungen, um Erfahrungswerte zu sammeln und Steine ins Rollen zu bringen. Daraus erwachsen durchaus handfeste Erfolgsgeschichten, die explizit unter der Rubrik ›ECM‹ verbucht werden. Auf der anderen Seite wird ECM bei den großen Unternehmen meist als abteilungsweite oder problembezogene Lösung eingesetzt. Unternehmensweite ECM-Ansätze scheitern in Konzernen meist an politischen Verwirrungen oder an der Komplexität der Anforderungen. Hier haben es mittlere Unternehmen leichter.

Echte Planungskapazitäten stehen demgegenüber in vielen mittleren Unternehmen nicht zur Verfügung: Die IT ist deutlich unterbesetzt, Organisationsfachleute gibt es nicht. Mittlere Unternehmen handeln eher impulsiv und in Orientierung an aktuell anstehenden Problemen, die dann ggf. einen Rückgriff auf ECM-Werkzeuge erforderlich machen. Hier taucht der Terminus ECM oft überhaupt nicht auf.

Dabei ist bei mittleren wie auch den großen Unternehmen die Anspruchshaltung oder Innovationsfreude in Sachen ECM nicht eben hoch zu veranschlagen. Als typisch kann die Neigung zur Ergänzung etablierter ERP-Anwendungen durch ECM-Funktionalitäten (z. B. Archivierung, Records Management, Dokumenten-Workflow) gelten. Wo dieses Anlehnen an Etabliertes nicht im Vordergrund steht, tastet man sich regelmäßig durch vorsichtige ›Piloteinsätze‹ an die Gewinnung von Erfahrungen heran. Typisch ist hier die Erprobung von Kollaborations-Werkzeugen (z. B. auf MS SharePoint Basis). Der ›Erfolg‹, den immer mehr verzeichnen, liegt in ermutigenden Erfahrungen und dem Entschluss weitermachen zu wollen.

Lassen wir einige Zitate für sich sprechen.

- Schwerpunkt war die Automatisierung des operativen Geschäfts, allem voran das Outputmanagement und die elektronische Akte.
- Das bedeutet heute (seit zwei Jahren): Scanning des Kundenposteingangs und elektronische Verteilung...
- MS SharePoint Server wird gerade getestet für Collaboration-Einsatz in der Entwicklung.
- Unser Haus ist ein hemdsärmeliges Unternehmen, da geht man die Dinge problemorientiert an und weniger aus vorausschauender Planungshaltung...
- Die Kollaboration steht als nächstes Thema an. Vermutlich hoher Bedarf im Unternehmen... Beginnend mit der Konzeptionsphase und der Überzeugungsarbeit/Sensibilisierung von oben nach unten, dass der Konzern das braucht, der Formulierung der Strategie...

4.2 Die Rolle führender Unternehmensanwendungen

Kurz und bündig: ECM-Strategien, die praktisch ›nur‹ auf den Ausbau von ERP-Anwendungen setzen, greifen zu kurz. Die Gefahr: wesentliche Prozessbereiche mit hohem ECM-Unterstützungspotenzial bleiben links liegen, vorhandene Technologieangebote ungenutzt.

Befund: Für viele Entscheider bzw. Unternehmen liegt es nahe, ihre ECM-Planungen an der funktionalen Erweiterung vorhandener Unternehmensanwendungen (SAP, Navision, proprietäre Anwendungen...) festzumachen. Dies ist einerseits schlüssig, weil sich integrierende Unterstützungsleistungen in diesem Umfeld förmlich aufdrängen (z. B. elektronische Beistellung von Lieferscheinen, Abnahmeprotokollen und Rechnungen nebst Freigabe für die Einkaufsabwicklung). Andererseits besteht hierdurch teilweise die Gefahr, die nicht durch etablierte Anwendungen ›markierten‹ Prozessbereiche im Unternehmen zu vernachlässigen.

Kommentierung: Es gibt im ECM-Geschäft gewisse ›Hype‹-Themen. Ein klassisches Beispiel stellt die Rechnungseingangsbearbeitung dar. Gleich nach dem Eingang erfolgt die elektronische Erfassung und Zuweisung an den (die) Folgebearbeiter und die Übergabe der Daten an die Buchhaltung. Der Nutzen solcher Reformen kann erheblich sein, wenn sich die Rechnungsprüfung als bisher holperig und fehleranfällig gezeigt hat. (viele dezentrale Prüfungsberechtigte, Transport der Rechnungsunterlagen – jeweils vollständig? – über Hauspost, aufwendiges Nachfassverfahren...). In manchen Fällen reduzierte sich hier die Durchlaufzeit um Wochen. Zunehmend im Fokus ist auch die Etablierung einer ›allgemeineren‹ Posteingangsbearbeitung, die teils automatisch erkennt, klassifiziert und unmittelbar an vorhandene Anwendungen übergibt (›Dunkelverarbeitung‹). Oder sie leistet im Schwerpunkt die Vorsortierung des Postguts (Mails, gelbe Post, Faxe...) und sorgt für die elektronische Belieferung der jeweils zuständigen Mitarbeiter. Medienbrüche und Papierkrieg gehören so zunehmend der Vergangenheit an.

Soll man auf diese Themen setzen? Die Ziel- und Prioritätenfrage stellt sich eigentlich in jedem Unternehmen individuell. Ins Gewicht fallen könnte aber der mittlerweile verfügbare Erfahrungsschatz, der

bei solchen ›gängigen‹ Themen im Markt verfügbar ist (zahlreiche Anbieter und Referenzlösungen, Berater...) und den Entscheidern eine gewisse Sicherheit für den erfolgreichen Einsatz bietet... Man sieht in bestimmten Branchen (z. B. Automotive/Industrie) freilich recht deutlich, dass z. B. die Anbindung zugehöriger Dokumentationen an die führenden Anwendungssysteme nicht das einzige Rezept für die ECM-Strategie sein kann. Deutlich vielfältiger sind die geschäftskritischen Prozesse geworden. Sie zeigen oftmals eher schwache Bezüge zu ›führenden Systemen‹, brauchen also ggf. weitere Werkzeuge und Lösungen.

Einige Eindrücke aus den Gesprächen:

- Technische Dokumente werden in einem PDM-System mitverwaltet. Es besteht keine Verknüpfung zu anderen Dokumenten in anderen Systemen. Allerdings wird insbes. von den F&E-Abteilungen verstärkt eine Verknüpfung der verschiedenen Dokumente und Inhalte gefordert.
- Anfangs ging es nur um den Ausgangslieferschein, heute wird mittlerweile alles, was aus dem ERP herauskommt, erfasst und steht online zur Verfügung...
- Ein erstes Reformfeld, welches derzeit in der Bearbeitung ist, stellt das Thema Rechnungsmangement dar. Es bedeutet derzeit eine erhebliche Last (Freigabeprozess). Vor allem bei wiederkehrenden Rechnungen kann ich den sich ständig wiederholenden Aufwand nicht akzeptieren: viel Zeit, kein Ertrag. Hier könnte man vieles automatisch durchlaufen lassen.
- Dokumentenmanagement betreiben wir mit SAP-DVS und (revisionssicherem) Archiv. Alle Dokumente folgen den Prozessen. Ziel: Vermeidung von Medienbrüchen. Vorgeschaltete oder frühe Prozesse werden zum Teil in SAP, dem CAD-System oder dem Mailsystem erfasst...

Aktion / Empfehlung: Es sind eher wenige Unternehmen, für die es Sinn macht, beim Thema ECM ›nur‹ auf das Zugpferd ERP und dessen weitere Aufzäumung zu setzen. Dies bremst unter Umständen das Innovationstempo unnötig stark herunter. Man macht sich vom Tempo des ERP-Lieferanten und seiner Partner sehr abhängig. Das Warten hat ggf. seinen Preis, denn der breite ECM-Markt bietet oftmals fortgeschrittene Technologien und Lösungen an, deren Nutzung – sei es in Kooperation mit den führenden Systemen oder auch losgelöst hiervon – gravierende Prozess- und Leistungsverbesserungen heute ermöglicht. Angesichts der teilweise spektakulären Amortisationszeiten solcher Lösungen von einem Jahr und deutlich weniger ist frühes Zugreifen eigentlich Pflicht.

4.3 So wurde ECM erfolgreich umgesetzt!

Kurz und bündig: viele ECM-Vorhaben überspringen nicht die (Mess-)Latte, die für sie aufgelegt wird. Dies gilt für operative und strategische Ziele gleichermaßen. Damit der Erfolg wirklich eintritt, sind klar definierte Szenarien, die Teilnahme der Fachbereiche und angemessen dotierte Ressourcen besonders wichtig. Und die Einsicht der Beteiligten, dass erst nachhaltige Bemühungen über die ersten Pilotierungen hinaus positive Effekte in ›Größenordnungen‹ auslösen können.

Erfolg ist, wie schon oben angedeutet, ein schillernder Begriff. Es kommt bekanntlich auf die angelegte Messlatte an. Eine ECM-Investition kann zum Beispiel Personalkapazitäten freisetzen. Der eine Entscheider mag dies dann als Erfolg sehen, wenn er diesen Effekt zur absoluten Verringerung des Personalbestands (und der Kosten) nutzen kann. Der andere Entscheider kann zum positiven Urteil deswegen gelangen, weil die frei gewordenen Kapazitäten dringend zur Bewältigung von Aufgabewachstum bzw. Personalengpässen benötigt werden. Kurzum: Erfolg braucht den fallspezifischen Brückenschlag zu den Unternehmenszielen, seien dies operative und/oder auch strategische. Prinzipiell ist also die Klarheit der Ziele möglich.

Problematisch ist aber der Weg zum Ziel. Viele Reformen kommen dort nicht an. Dem einleuchtenden Konzept kann der (umsetzungs-)praktische Katzenjammer folgen. Welche Maßnahmen sichern die erfolgreiche Umsetzung? Bricht der Jammer ggf. überhaupt aus?

Hierum soll es im Folgenden gehen. Zunächst mit der Frage: was stellt sicher, dass die mit ECM-Projekten verfolgten Ziele tatsächlich erreicht werden?

Befund: Das Engagement der Unternehmen in ECM ist selten euphorisch, sondern überwiegend von vorsichtigem Optimismus geprägt. Die Ziele der Projekte sind dementsprechend pragmatisch. Sie werden aber nur dann erreicht, wenn die Umsetzung von der Führung gewollt, von den Mitarbeitern als nützlich eingesehen und handwerklich-organisatorisch konsequent betreut wird. ECM-Projekte in gut strukturierten Prozessbereichen (also ERP-nahe Maßnahmen) verzeichnen eher den vollen ›Erfolg‹ als Projekte in schwach strukturierten Prozessbereichen (Vertragsmanagement, Gremien-dokumentation, Projektdokumentation, standortübergreifende Kooperation...).

Einige Zitate sollen diesen Befund illustrieren:

- Die IT versucht, den Weg der wechselseitigen Anpassung zu gehen... User-Gespräche, ausprobieren, ein bisschen ablösen, dann nochmals nachjustieren... Software und Organisation müssen sich bewegen... Wichtig ist der Mittelweg...
- Man hat sich im Vorfeld Gedanken gemacht und ein Handbuch für alle Anwender zum Umgang mit elektronischen Dokumenten erstellt...
- Hohe Akzeptanz durch einfaches Handling (intuitiven Umgang) und klare Linie (Konzentration auf SAP)... Browser-Orientierung... SAP-XY bereits bekannt, dadurch einfache Umstellung auf SAP-YZ... Systeme bzw. Lösungen müssen technisch ab dem 1. Tag funktionieren.
- Anfangs war das durchaus keine Erfolgsgeschichte: Man musste neu strukturieren, das war aufwendig und teuer (HW, SW, Schulungen, Widerstände bei den Mitarbeitern gegenüber derartigen Systemen, ...). Die Umzuschulenden verbrauchten anfänglich mehr Zeit mit der elektronischen Bearbeitung derartiger Abläufe als mit der alten Verfahrensweise. Erst nach einer feineren Justierung/Optimierung, nach ersten Erfahrungen und einer längeren Umstellungsphase war der Durchbruch erzielt, der seitdem aber nicht mehr infrage gestellt wird.

Kommentierung: Erfolge fallen den Treibern von ECM offenkundig nicht in den Schoss. Patentrezepte hat auch keiner.

Das Anknüpfen an etablierte IT-Anwendungen und deren Ausweitung mit ECM-Funktionalität zeigt eher geringes Widerspruchspotenzial. Dort stehen die Funktionsfähigkeit und die ökonomische Sinnstiftung oft außer Frage. Dieser Sachverhalt ›überträgt‹ sich auf die ECM-Erweiterung und reduziert die kontroversen Auseinandersetzungen. Zwingend für den Erfolg ist auch dort eine aufmerksame und nachhaltige, organisatorische und motivatorische Betreuung der Nutzer.

Günstig wirkt sich auch Handlungszwang durch situative Umstände aus (aus den Nähten platzende Archive, Umzug in kleinere/neue Räume, Dezentralisierung, standortübergreifender Zugriff...). Immer wichtiger werden die Kooperation mit der und die Einforderung durch die Fachabteilungen selbst. Außerhalb der zentralen Anwendungen, etwa im Bereich der Kollaboration und der individuellen (Ad-hoc-) Workflow-Gestaltung, geht ohne deren aktives Wollen und Mitwirken nichts. Schrittweises Vorgehen empfiehlt sich, wo möglich, sehr. Dies gilt insbesondere für die traditionell eher ›unstrukturierten‹ Bereiche (Marketing, Entwicklung, Vertrieb, Service, Stäbe...). Dort kann der strukturierende Effekt des Einsatzes von ECM-Werkzeugen an die ›kulturelle‹ Substanz gehen. Vertrauen und Akzeptanz lassen sich am ehesten in kleinen Pilotierungen erarbeiten, die es dann zu multiplizieren gilt.

Aktion / Empfehlung: ›ECM‹ sollten die Entscheider an konkreten Vorhaben (Verbesserung von Prozessen) griffig machen. Das Management muss sich erklären. ECM-Reformen versprechen oftmals gravierende Verbesserungen, verlangen aber substanzielle Änderungsbereitschaft und größeren finanziellen Einsatz.

Sachgerechte Planung muss vor allem die organisatorischen Budgets angemessen (das heißt nicht selten: deutlich höher als bisher) dotieren. Das bedeutet in fast allen Fällen: der Löwenanteil ist in die Organisation zu investieren. Die reinen Sachinvestitionen (HW, SW) – in vielen Unternehmen das ›Investitionsobjekt‹ – verblissen demgegenüber regelmäßig, wenn man das Investment ganzheitlich sieht. Ein langer Atem ist notwendig, um von den ersten Aufklärungsversuchen und Konzeptentwürfen zu einem normal laufenden Anwendungsbetrieb zu kommen. Im günstigsten Fall spricht man hier über Monate, nicht selten aber über ein mehrjähriges Projekt.

Der Entscheider steht durchaus mit seinen Fragen nicht allein – wenn er sich ohne Scheuklappen umsieht. Warum nicht beim respektierten Mitbewerber anknöpfen, um von dessen Erfahrungen mit ECM-Projekten zu lernen (oftmals bestehen ohnehin gute informelle Beziehungen)? Oder einen einschlägig ausgewiesenen Berater ansprechen? Im Großen und Ganzen wenden die Unternehmen für das ECM-Thema vergleichsweise (zu) geringe Summen auf. Sie sind verschwindend im Vergleich zu dem Aufwand, der für die klassischen Unternehmensanwendungen und deren zielgruppengerechte Aufbereitung getrieben wird.

Diese Rechnung geht nicht auf, wie viele Indizien signalisieren. Ein wichtiger Teil der Unternehmenspraxis bleibt schlicht immer weiter zurück. Davon handelt der nachfolgende Abschnitt.

4.4 So wird es mit ECM nichts!

Kurz und bündig: Change Management ist Sache des Unternehmens, aber es findet nicht oder nur halbherzig statt. Man verlässt sich stattdessen einseitig auf den ECM-Anbieter und seine Lösung. Das kann in der Regel nicht klappen.

Es wurden bereits viele Faktoren angesprochen, die dem Verständnis und der Durchsetzung des ECM-Gedankens in den Unternehmen entgegenwirken. Diese werden wir nicht wiederholen. Was an dieser Stelle noch zu betrachten ist, betrifft mögliche Fehler bei der praktischen Umsetzung von ECM-Vorhaben. Es ist Fakt, dass ein beträchtlicher Anteil der ECM-Bemühungen im Sand verläuft und letztlich scheitert. Warum?

Befund: Die Gründe sind vielfältig, zeigen aber Schwerpunkte. Zu geringer Einsatz von internen personellen Ressourcen im Rahmen der Umsetzung ist fast regelmäßig zu verzeichnen. Sich stattdessen auf die treibende und heilende Kraft des Anbieters zu verlassen, gehört ebenfalls in den Bereich der größeren Risikofaktoren. Die ECM-Anbieter sind in erster Linie Lieferanten von Software, Hardware und techniknahen Services. Aber sie sind kaum für das Change Management gut aufgestellt, und sie werden meist dafür auch nicht bezahlt. Der ECM-Anbieter wird und kann es nicht ›richten‹.

Hausaufgaben sollten durch das Unternehmen selbst erledigt werden. Doch hier gibt es Versäumnisse und ›Halbherzigkeiten‹. Wir verzeichnen einen gewissen Respekt der Entscheider vor dem Thema und seinen Implikationen. ECM zielt teilweise auf Reformen in ›schwierigen‹ Unternehmensbereichen. So manches Mal vermissen wir die Entschlossenheit, auch dort zu handeln! Hierzu zählen wir etwa die Geschäftsführung selbst, die Entwicklung, das Personalmanagement, der Vertrieb oder das Marketing, also eindeutig erfolgskritische Funktionen des Unternehmens. Es herrschen hier aber eher selten klare Prozessabläufe und eindeutige Vorstellungen über deren zielgerechte Unterstützung.

Stattdessen ist nicht selten ›Individualität‹ Trumpf. Diese Bereiche ›leiden‹ – von außen betrachtet – unter Organisationsdefiziten. Sie führen im Ergebnis zu Mehraufwand, Improvisation und Fehlern. ECM für diese Anwenderbereiche zu fordern, kommt einem mutigen Einsatz für explizite Organisation und Aufklärung über Mindeststandards gleich. Ohne Wenn und Aber: Verhaltensänderungen sind unumgänglich. Das verändert die Kultur...

Einige charakteristische Zitate, die ansatzweise zeigen, wo und warum es bei ECM-Vorhaben in den Unternehmen ›klemmt‹:

- Ein entscheidender Engpass im Bereich ECM ist allerdings durch die knappen personellen Ressourcen gegeben.
- Leider werden auch zu wenige Ressourcen aus den Fachabteilungen für Projekte bereitgestellt. Das führt durchaus dazu, dass Projekte (selbst wenn sie erkennbar Nutzen stiften würden) wieder stillgelegt werden – mit Wissen der Geschäftsleitung!
- Die Versprechungen des Anbieters bzgl. des geringfügigen Anpassungsaufwands darf man allerdings NICHT für bare Münze nehmen, ganz erheblicher Mehraufwand war erforderlich ...
- ... Akzeptanz ist ein kritischer Punkt! Die Systeme müssten im Wesentlichen selbsterklärend sein ... Schulung erzeugt Kosten, die man nur sehr begrenzt zu tragen bereit ist ...
- Sprengsätze für die Akzeptanz sind neben dem Thema Attributierung das Suchen sowie die (unzureichende) Rechtstransparenz: Manches bringt man deshalb gleich gar nicht ins gemeinsam genutzte System ein ...
- Eines der größten Defizite: Training! Schulung! Auch Folgeschulungen ... Hier wird leider vom Management auch noch daran herumgekürzt ...
- Einen zentralen Schlüssel für künftig bessere Erfolge sehe ich im Herausarbeiten der Vorteile für die END-Nutzer, um sie für neue Abwicklungsformen gewinnen zu können ...
- Die Masse der Informationen kann nicht mit den klassischen Systemen bewältigt werden, es braucht mehr ›intuitive‹ Mechanismen ... Ich erinnere an die unterschiedlichen kulturellen Verhältnisse in den rund 20 Standorten weltweit, an denen entwickelt und/oder produziert wird ... Wie soll da die Verschlagwortung (übergreifend) funktionieren?
- Bei dem Versuch, ECM abteilungsübergreifend einzuführen, wurde der Rollout durch egoistisches Abteilungsdenken gestoppt.

Kommentierung: Schuld der Lieferanten an gescheiterten ECM-Projekten? ›Eigentlich‹ Fehlanzeige, schon aus der Sachlogik heraus. Nicht gehaltene Versprechungen dürften allenfalls den Anbieter, nicht aber das ECM-Vorhaben an sich diskreditieren ... Doch ganz so einfach liegen die Dinge nicht. Man könnte eine Aufklärungs- und Mitwirkungspflicht des ECM-Anbieters fordern: Was ist für die Entfaltung des angestrebten Nutzungspotenzials der ECM-Lösung zu tun? Der Anbieter kennt im Prinzip die (kundenseitigen, vor allem organisatorischen) Erfolgsfaktoren der neuen Lösung, will aber für seinen ›Deal‹ die Latte nicht zu hoch legen ... Die kundenseitig zu treffenden Vorkehrungen werden deshalb vom Techniklieferanten selten offensiv angesprochen (geschweige denn eingefordert). Die Folgen einer zähen Umsetzung oder gar des Versandens treffen beide. Es läge auch im längerfristigen Interesse des ECM-Lieferanten, dass die neue Lösung Wirkung zeigt und schrittweise alle Bedarfsträger beim Kunden tatsächlich erreicht. Doch darauf lassen sich viele Anbieter nicht festlegen.

Die ganz normalen Sünden des Projektmanagements gelten auch für ECM-Vorhaben. Zu knappe personelle Ressourcen für Aufklärung, Change Management, Schulung, Nachsorge. Und dann sitzt möglicherweise nicht einmal der Projektkunde mit im Boot ... Es waltet der Glaube bzw. die Hoffnung, die bereitgestellte Technik würde die Sache schon ins Rollen bringen. Dabei müsste man sich nur in anderen Bereichen umsehen, um es besser zu wissen: Es ist bemerkenswert, mit welcher Sorgfalt und mit welchem Aufwand ERP-Systeme geplant und eingeführt werden.

Es schwingt bei vielen Entscheidern eine gehörige Portion Skepsis mit, wenn man im ECM-Zusammenhang auf die unstrukturierten Prozessbereiche des Unternehmens fokussiert (Dokumenten-Workflow, Kollaboration, Wissensmanagement ...). Sie ahnen die Akzeptanzbarrieren, die sich der Einführung IT-gestützter Abläufe bei bestimmten Nutzerkreisen in den Weg stellen. Und sie stellen kritisch die Frage nach dem Kräfteverschleiß, der mit der Durchsetzung von ECM in bestimmten Bereichen verbunden sein könnte. Ein psychologisches Handicap baut sich auf, welches die Entschlossenheit bremst und bei den Betroffenen genau registriert wird. Diverse Projektruinen geben Bedenkenträgern vordergründig recht. Doch wir wiederholen den Hinweis: Wenn man weiß, wohin die Reise gehen soll, können sich der Aufwand und entschiedenes Auftreten der Entscheider sehr wohl lohnen.

Aktion / Empfehlung: Es ist fast alles Entscheiderrelevante gesagt. Wir kommen auf eine bereits sinngemäß geäußerte Empfehlung zurück. Betrachten Sie ECM-Projekte nicht als Neben-Thema, welches man mit schmalen Budget am Köcheln hält... Ein solcher Aktionismus mit Risikominimierung bringt nichts!

Entscheider sollten begrenzte, aber dafür klar definierte und mit ausreichenden personellen Ressourcen dotierte ECM-Projekte initiieren. Halten Sie das Projekt durchaus klein, aber machen Sie das Reformthema GROSS! Verdeutlichen Sie als Entscheider, dass es um viel geht, auch wenn der erste Schritt noch keine großen Wellen schlägt. Machen Sie bewusst, dass Rückschläge im Projekt die grundsätzliche Reformaufgabe »ECM« in keiner Weise infrage stellen! Ein anerkanntes Reformproblem verschwindet nicht durch einen unzureichenden Lösungsversuch...

Vielleicht schafft man es sogar, tangierte Fachbereichsvertreter nicht nur eng in das ECM-Projekt einzubinden, sondern mit ihnen eine erfolgsbezogene Vereinbarung zu treffen? Ihnen eine Schulterklappe zu verpassen? Eine verantwortliche Mitwirkung bei ECM-Projekten auf rein ehrenamtlicher Basis (unter Beibehaltung der sonstigen Vollaustattung, versteht sich) kann kaum funktionieren. Sorgen Sie dafür, dass dem ECM-Projektgeschehen zeitnah auf den Puls gefühlt wird. Und dafür, dass man laut über die Folgerungen aus den gewonnenen Erfahrungen in den maßgeblichen Gremien und Nutzerkreisen nachdenkt.

5 Fazit: Hält ECM was es verspricht?

Kurz und bündig: das Management muss aus ECM etwas ›machen‹! Es gehören eine individuelle Bestandsaufnahme, bewusst gesetzte Ziele und ein Plan her, damit ECM auch gezielte Wirkungen entfalten kann. Ohne vermehrten Einsatz von ECM-Technologien werden wichtige Ziele künftig kaum zu verwirklichen sein.

ECM ist keine Wundertüte. ECM kann nur das halten, was Sie selbst als Entscheider sich von dem Thema versprechen! ECM ›passiert‹ nicht irgendwie, sondern ist Gegenstand anspruchsgesteuerten Verhaltens. So banal das klingt, so klar sind die Konsequenzen. Sie benötigen einen Fahrplan, dem Ihre spezifische ECM-Reise folgt. Wie Sie den gestalten, bleibt Ihnen und Ihrer Planungskultur überlassen. Uns bleiben einige Anregungen zum Schluss.

Think Point 15:

Jedes Unternehmen muss seine eigene ECM-Story schreiben!

Ein wesentlicher Schritt: Die ungeschönte Ausgangslage. Die unternehmensspezifische Sicht auf das Gestaltungspotenzial von Enterprise Content Management ist der Angelpunkt für alles Weitere. Damit geht es zunächst um unternehmensrelevante Information schlechthin und letztlich um deren zielbewusste Verwertung: Wissen.

Betrachten wir das Ganze mit etwas Abstand... Früher war es die Kohle, später das Öl, heute aber ist Information der wichtigste Rohstoff der Unternehmen. Doch wie beim Treibstoff auch, stellt sich die Frage: wie kann man diese Ressource effizient nutzen? Wie die Entdeckung und Erschließung der Lagerstätten sicherstellen? Wie kann man Information zu Wissen machen, das dem Management und den übrigen Mitarbeitern eines Unternehmens die Grundlage für anstehende Handlungen und Entscheidungen liefert?

In den kleinen Firmen sind ebenso wie in großen Konzernen häufig wertvolle Informationen nicht (rechtzeitig) zu erschließen. Fakt ist, dass sie großteils noch in Form von Papier vorliegen.

»So wurde jüngst in einem deutschen Unternehmen mit 2000 Mitarbeitern ermittelt, dass mehr als zehn Millionen Dokumente in Papier an den Arbeitsplätzen lagern und in den vergangenen fünf Jahren dort viermal so viele E-Mails angesammelt wurden ...«

Um das Wachstum der Akten- und E-Mail-Berge zu bremsen, haben viele Firmen damit begonnen, ihre Papierdokumente einzulesen. Mittlerweile setzt jedes zweite große Unternehmen in Deutschland optoelektronische Archive ein. Doch mit der Digitalisierung allein ist es nicht getan. Wie das Richtige zum richtigen Zeitpunkt finden und nutzen? Derzeit liegen rund 80 % aller relevanten Unternehmensinformationen nach breiter Expertenmeinung ›unstrukturiert‹ (also im Wesentlichen als Texte und Bilder) vor. Ausgewertet und inhaltlich interpretiert sind nicht einmal 20 %. Nicht gezielt abrufbare Informationen sind jedoch (fast) verloren, sind so wertlos wie versteckte Rohöl-Lagerstätten...

ECM ist ein Programm zur Verbesserung dieser Lage. ECM fungiert als Vehikel zur Sicherung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit und zur Erreichung der Unternehmensziele. Dem sachgerechten Einsatz von ECM-Hilfsmitteln wird es künftig maßgeblich vorbehalten bleiben, dass Entscheider in den Unternehmen ihre Ziele verwirklichen können.

Ein weiterer Schritt: Spiegeln der ECM-Handlungsoptionen an den Unternehmenszielen. Verdeutlichen wir dies an einem Unternehmen und seinen konkreten Zielen! Wir greifen auf ein bereits weit oben zitiertes Unternehmen zurück, welches seine wichtigsten Ziele der kommenden fünf Jahre benannt hat:

- Mehr Kunden bei besserem Service
- Neue innovative Produkte
- Kostenoptimierung

Ziel 1: Optimales Wissen über den Kunden – Voraussetzung für perfekten Service – wird auf eine funktionierende elektronische Akte im Hintergrund angewiesen sein, auf die alle mit dem Kunden befassten Mitarbeiter aktuellen und vollständigen Zugriff haben. Das ist heute für– fast – alle Unternehmen noch eine Utopie ...

Ziel 2: Produkt-Innovationen sind z. B. angewiesen auf schnelle und standortübergreifende Kommunikation, Kreativität, auf Lernen aus gemachten Fehlern und guten Lösungen. Wir haben klassische, anspruchsvolle Projektarbeit vor uns. Projektarbeit wird durch Collaboration-Lösungen/Teamrooms effizient unterstützt. Die Kommunikation wird erleichtert, organisatorische Abläufe werden gesteuert, das geballte Teamwissen steht dezentral allen zur Verfügung ... Auch hier sind wir noch weit von ausgereiften Praktiken entfernt.

Ziel 3: Kostenoptimierung ist der Klassiker für aufgeklärte Effizienzdenker. Man ist nicht nur gewillt, quantitative Einsparungen (insbes. im Personalbereich) zu heben, sondern man steigert auch Qualität, Leistung und Umsatz durch gezielte Aufwendungen. Diverse ECM-Hilfsmittel dienen z. B. dazu, Geschäftsprozesse bis hin zur Dunkelverarbeitung (kein Personal an der Leistungserstellung beteiligt) zu automatisieren. Das reduziert einerseits Personalressourcen und Kosten bei einfacheren Aufgaben, macht andererseits personelle Kapazitäten für anspruchsvolle Betreuungsaufgaben (Kundengewinnung und -bindung) frei.

Fassen wir zusammen: ECM ist elementar für die Strategieverwirklichung moderner Unternehmen. Wir sehen ein Reformprogramm vor uns, welches die Unternehmen in den kommenden Jahren in Atem halten und faszinieren wird.

Und Ihre Zukunft in Sachen ECM? Sie haben gewiss Ideen entwickelt, wie Sie für Ihr Unternehmen vorgehen sollten. Spätestens diese Studie – da sind wir zuversichtlich – müsste Ihnen handfeste Impulse vermittelt haben.

Dankeschön

Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen Gesprächspartnern, die uns durch den ausgiebigen Gedankenaustausch mit ihnen die Erstellung dieser Studie ermöglicht haben. Es ging uns dabei nicht um Rechthaben, Konsens oder Mehrheiten, sondern um Einsichten. Wir hoffen, dass sie der künftigen Unternehmenspraxis nützen werden.

Für eventuelle Missverständnisse und Auslassungen übernehmen wir die volle Verantwortung. Für das ergänzende und/oder weiterführende Gespräch sind die Autoren gerne und jederzeit offen.