

# BARC GUIDE

## DIGITAL WORKPLACE 2021

Der Wegweiser zum  
digitalen Arbeitsplatz



[www.barc.de/guides](http://www.barc.de/guides)

### Kostenfreies Poster

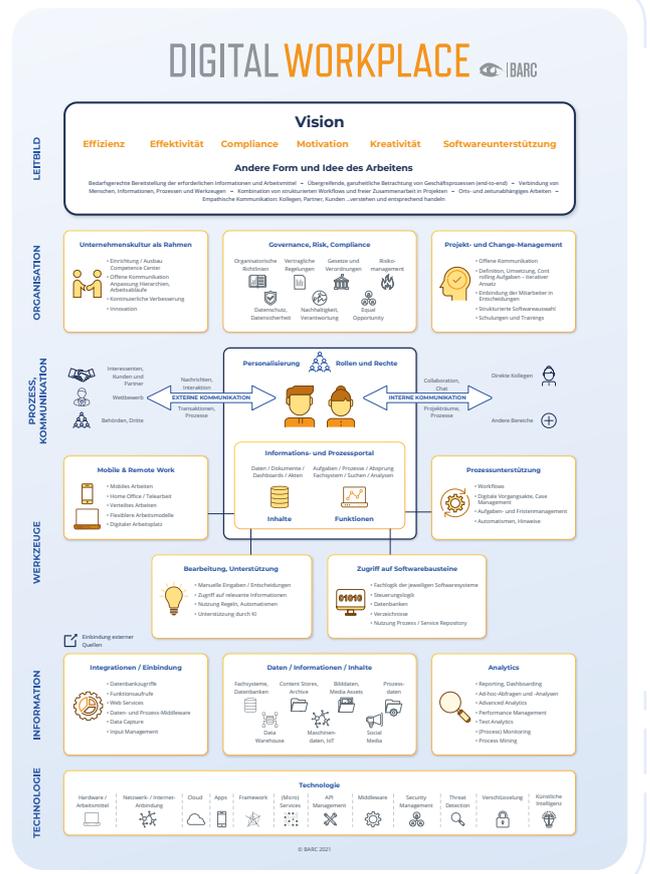
Der digitale Arbeitsplatz erlaubt es, einfacher, besser und schneller zu arbeiten – und verbindet unterschiedliche Systeme und Datenquellen. Darüber den Überblick zu behalten, ist gerade zu Beginn nicht leicht.

Wir haben für Sie und Ihre Mitarbeiter\*innen zusammengefasst, was zur Ausgestaltung des Digital Workplace dazugehört!

Was steckt hinter dem Begriff „Digital Workplace“ und wie lässt er sich organisieren?

Welche Werkzeuge werden benötigt und welche Technologien unterstützen die Umsetzung?

**Auf unserem Poster erhalten Sie alle Informationen rund um den Digital Workplace auf einen Blick!**



Weitere Informationen sowie die Downloadmöglichkeit des Posters finden Sie unter [www.barc.de/digital-workplace](http://www.barc.de/digital-workplace)

**So gelingt der Digital Workplace!**

Angelina Gerlach  
 +49 931 880651-57  
 agerlach@barc.de

# Im Digital Workplace liegt die Zukunft

Die Arbeitswelt entwickelt sich weiter. Nicht nur Home-Office und Remote Work, sondern die immer weiter voranschreitende Digitalisierung verändert, wie wir mit Informationen umgehen und Prozesse gestalten. Das beeinflusst auch die Erwartungshaltung von Kund:innen, Geschäftspartner:innen und insbesondere Mitarbeiter:innen. Dies zeigt sich in vielen unserer Projekte und kann verkürzt so ausgedrückt werden: Das muss doch auch einfacher, schneller und besser gehen!

Genau hier setzt der Digital Workplace an als modernes Konzept zur Ausgestaltung des digitalen Arbeitsplatzes. Informationen, Prozesse und Werkzeuge werden verknüpft und schaffen so einen Mehrwert für den Mitarbeiter: das, was ein Nutzer: in zur Bearbeitung der Aufgaben benötigt, wird bedarfsgerecht im entsprechenden Kontext an einem zentralen Ort bereitgestellt.

Die Umsetzung erfordert moderne, flexible und leistungsfähige Softwarewerkzeuge, aber insbesondere auch eine neue Art zu arbeiten. Die Vision des Digital Workplace ist auf übergreifende Prozesse und eine möglichst vielseitige Nutzung der vorhandenen Informationen ausgelegt. Die Geschäftsprozesse und Systemlandschaften werden darauf ausgerichtet. So verbindet der Digital Workplace abteilungsübergreifend Inhalte, Werkzeuge und die Organisation.

Wir freuen uns, Ihnen mit diesem Guide Anregungen für die Gestaltung Ihrer Projekte geben zu können:

- Die Expertenbeiträge verdeutlichen die Potenziale und zeigen Ihnen einen Weg zur Umsetzung Ihrer Projekte auf
- Wir zeigen Ihnen die Einsatzmöglichkeiten der Systeme und wie diese Ihrer Organisation helfen können
- Unsere Marktübersicht informiert sie über Lösungen aus verschiedenen Softwaremärkten, mit denen Sie die Digitalisierung und bedarfsgerechte Unterstützung vorantreiben können

An unserer kostenfreien Online-Konferenz Digital Workplace am 19. und 20. Mai 2021 lernen Sie zudem live weitere Software und Optimierungspotentiale kennen.

Besuchen Sie uns auf [barc.de](http://barc.de) oder schreiben Sie uns eine E-Mail an [info@barc.de](mailto:info@barc.de) – und Sie erhalten weiterführende Informationen dazu, wie Sie Ihre Projekte sowie die Softwareauswahl erfolgreich gestalten. Wir unterstützen Sie gerne bei Ihren Vorhaben.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und würden uns über einen Austausch mit Ihnen freuen.

Für Ihre Projekte wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Ihr

Dr. Martin Böhn, Vice President Enterprise Applications & related Services



Martin Böhn

# Inhaltsverzeichnis

---

## **Expertenbeiträge**

So gelingt der Digital Workplace	<b>06</b>
Wie ECM den digitalen Wandel voran treibt	<b>12</b>
Input-Management-Projekte in Zeiten der digitalen Transformation und Digital Workplace	<b>16</b>
Kundenbeziehungsmanagement zwischen Customer Experience und Digital Workplace	<b>18</b>
Übernehmen Sie das Steuer(n) Ihrer Prozesse!	<b>22</b>
ERP-Projekte in Zeiten der Digitalen Transformation	<b>26</b>
Von der Kunst, die richtige Software zu finden und zu nutzen	<b>28</b>

## **Anwenderberichte** **32**

## **Firmenprofile** **40**

## **Produktübersichten** **48**



# BARC

## BARC – Business Application Research Center

### Making Digital Leaders

BARC ist ein europaweit führendes Analystenhaus für Unternehmenssoftware mit Fokus auf die Bereiche Digital Workplace, Enterprise Content Management (ECM), Customer Relationship Management (CRM), Business Process Management (BPM) und Enterprise Resource Planning (ERP) sowie Business Intelligence (BI) und Analytics.

Indem wir empirische und theoretische Forschung, Fachexpertise und Praxiserfahrung verbinden, unterstützen wir Organisationen dabei, das digitale Unternehmen von morgen zu werden.

Diese einzigartige Kombination aus Wissen, Informationsaustausch und Unabhängigkeit zeichnet unsere Leistungen in den Bereichen Research, Events und Beratung aus.

### Research

Unsere BARC-Studien aus interner Marktforschung, Softwaretests und Analystenkommentaren geben Ihnen die Sicherheit, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Unsere unabhängige Forschung bringt Marktentwicklungen auf den Punkt, testet Software und Anbieter auf Herz und Nieren. In BARC-Umfragen haben Anwender einen Ort, ihre Meinung kundzutun.

### Events

Entscheidungsträger und führende Köpfe kommen auf BARC Events zusammen. BARC-Seminare der BARC Academy in Kleingruppen, Online-Webinare oder Konferenzen mit jährlich mehr als 7.000 Teilnehmern bieten allesamt Inspiration und Interaktivität. Durch einen Austausch mit Peers und den Überblick über Trends und Marktentwicklungen erhalten Sie neue Impulse für Ihr Unternehmen.

### Beratung

In vertraulichen, kundenfokussierten Expertenworkshops oder umfänglicher Projektbegleitung verwandeln wir die Bedürfnisse Ihres Unternehmens in zukunftssichere Entscheidungen. Wir geben Ihnen erfolgreiche, ganzheitliche Konzepte erfolgreichen Einsatzes von Software ab, angefangen von der Strategieentwicklung über Zieldefinition, Anforderungsanalyse, Gestaltung von Soll-Prozessen und Architektur und Auswahl der passenden Softwarelösung bis zur Begleitung der Implementierung und Nutzung.

> [www.digital-workplace.barc.de](http://www.digital-workplace.barc.de)

> [www.barc.de](http://www.barc.de)

> [www.academy.barc.de](http://www.academy.barc.de)

# So gelingt der Digital Workplace

Wie man mit den richtigen Werkzeugen, Prozessen und Strategien einfach besser arbeiten kann

*Wie viel Zeit verlieren Sie mit der Suche nach Informationen und Ansprechpartner:innen? Wie viele Systeme müssen Sie bedienen, um eine Aufgabe bearbeiten zu können? Warum kann man Informationen nicht dort nutzen, wo man sie gerade braucht – beispielsweise im Homeoffice? – der Digital Workplace verspricht Abhilfe.*

## Der Digital Workplace als Informations- und Prozessportal

Der Digital Workplace ist die **zentrale Arbeitsumgebung für Mitarbeiter:innen**. Alle Informationen und Funktionen, welche der/die Anwender:in für die Bearbeitung ihrer Aufgaben benötigt, werden hier zusammengeführt. Der Fokus des digitalen Arbeitsplatzes der Zukunft liegt auf der bedarfsgerechten Bereitstellung, um so alle **Inhalte direkt im richtigen Kontext nutzen** zu können. Die Verbindung von Informationen und Prozessen ermöglicht die flexible Bearbeitung. Die Systeme werden so ausgestaltet, dass übergreifende digitale Prozesse und verschiedene Arbeitsweisen unterstützt werden.

Damit erlaubt der digitale Arbeitsplatz **neue Formen des Prozessmanagements** und der Zusammenarbeit. **Homeoffice und Collaboration** werden durch Zusammenführung der relevanten Inhalte und die direkte Bearbeitungsmöglichkeit unterstützt. **Digitale Akten** bündeln Informationen und bieten einen kompakten Überblick über die relevanten Sachverhalte. Workflows verbinden Informationen, Aufgaben und verschiedene Anwender:innen – über System- und Abteilungsgrenzen hinweg. In der **erweiterten Definition** ist der Digital Workplace daher nicht nur eine Anforderung an Software, sondern an die **Ausgestaltung der Prozesse und der gesamten Organisation**. Der Digital Workplace ist ein neues Paradigma der Planung und Ausgestaltung von Arbeitsinhalten, Abläufen und Leistungen. Er verbindet Technologie, Informationen, Prozesse und Menschen.

Daher sind die organisatorischen Aspekte von großer Bedeutung. Eine klare Strategie und ein gutes Change-Management sind Voraussetzungen für den Erfolg. Neue Arbeitsweisen müssen einer Vision folgen und klare Mehrwerte liefern. Gute Kommunikation und das Aufzeigen der Vorteile sind erforderlich, ebenso wie die ehrliche Nennung des erforderlichen Aufwands für die Umsetzung.

## Potenziale des Digital Workplace

Der digitale Arbeitsplatz erlaubt es, **einfacher, besser und schneller zu arbeiten**. Über digitale Prozesse und E-Akten werden relevante Informationen gebündelt. Man greift auf aktuelle Informationen direkt im **Bearbeitungskontext** zu. Regelwerke und Automatismen vereinfachen die Erfassung, Einordnung und Weiterleitung, beispielsweise durch eine KI-basierte Klassifikation (KI: Künstliche Intelligenz), Workflow-Mechanismen oder ein Fristenmanagement. Damit werden die **Prozesse beschleunigt und qualitativ verbessert**. Die Zeit für Suchen und Rückfragen wird reduziert, ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten beispielsweise im Homeoffice ermöglicht. Durch Aufgabenmanagement, Erinnerungen, automatische Prüfungen und nicht zuletzt besser strukturierte Prozesse steigt die Qualität. Diese **Zeit- und Qualitätsvorteile** wirken sich positiv auf die **Kosten**, das **Kunden- und Partnermanagement** sowie nicht zuletzt auf die **Motivation der Mitarbeiter:innen** aus.



Abbildung 1: Der Digitale Arbeitsplatz: Direkt mit den richtigen Informationen arbeiten können



Informationen können schneller und flexibler verarbeitet werden. Bei Bearbeitungsschritten ohne Entscheidungs- bzw. Beurteilungsspielraum kann eine stärkere Automatisierung erfolgen. Gleichzeitig können komplexere Sachverhalte besser beurteilt werden. Die Verknüpfung von Informationen sowie die Möglichkeiten der Protokollierung und Analyse von Arbeitsergebnissen helfen bei der **Erfüllung von Nachweispflichten** und dienen gleichzeitig dem **Wissensmanagement**.

### **Der Weg zum Digital Workplace: Wahl der richtigen Werkzeuge und Inhalte**

Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft ist nicht ein einzelnes Softwarewerkzeug, sondern eine **Verbindung unterschiedlicher Systeme und Datenquellen**. Die relevanten Inhalte und Funktionen werden in einer zentralen Oberfläche zusammengeführt. Für Detailaufgaben kann aber aus diesem zentralen Portal in andere Systeme abgesprungen werden.

Damit müssen sowohl auf der Daten- als auch auf der Prozessebene **klare Schnittstellen** geschaffen werden. Dies betrifft die Technologie als auch insbesondere die klare **Abgrenzung der Daten- und Funktionshoheit**. Verschiedene Technologietrends der vergangenen Jahre unterstützen hier: Big Data bietet Möglichkeiten der Zusammenführung, Analyse und Bereitstellung der im jeweiligen Kontext relevanten Daten. Machine Learning unterstützt diese Analyse. Workflow-Systeme ermöglichen die Verknüpfung von Inhalten mit Aufgaben sowie den Rückgriff auf Daten in Drittsystemen. Künstliche Intelligenz schafft neue Möglichkeiten der Gestaltung von Prozessen und bei der Interaktion zwischen Menschen und Softwaresystemen.

Die **richtige Wahl des Werkzeugs oder der Werkzeuge** ist entscheidend für den Projekterfolg. Ein zu geringer Unterstützungsgrad führt zu Frustration, es können kaum Verbesserungen erzielt werden. Zu komplexe Werkzeuge sind teuer in der Einrichtung und werden oft aufgrund mangelnder Akzeptanz kaum genutzt.

Die Systeme sollten klar voneinander abgegrenzt werden, sonst führt dies zu unklaren Arbeitsweisen und zu teuren Softwarelandschaften aufgrund von funktionalen Dopplungen.

Sowohl bei der fachlichen Ausgestaltung als auch bei der technischen Architektur muss jeweils klar sein, warum man etwas genau so tut.

Zudem ist der digitale Arbeitsplatz mit einer anderen Art des Arbeitens verbunden. Die einzelnen Mitarbeiter ebenso wie das Management müssen umdenken. Bestehende Grenzen müssen hinterfragt werden. Die organisatorischen Herausforderungen sind im Folgenden beschrieben.

### **Einbindung in die Organisation: Vision, Gestaltung und Change-Management**

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des digitalen Arbeitsplatzes ist die entsprechende **Ausgestaltung der Organisation**. „Anders arbeiten können“ ist nicht nur eine Frage der Werkzeuge, sondern auch der Rahmenbedingungen und Einstellungen.

Ausgangspunkt muss eine **klare, übergreifende Strategie** sein. Diese umfasst die internen Ziele und Abläufe, beispielsweise durch die Ausrichtung an (übergreifenden) Prozessen und die Förderung von Initiative und Innovation. Die Mitarbeiter:innen müssen in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben besser bearbeiten zu können (durch bessere, aktuelle und vollständige Informationen sowie die erforderlichen Werkzeuge) und gleichzeitig die Chance haben, neue Ideen zu entwickeln.

Digital Workplace hat aber auch eine klare Außenwirkung. Durch eine konsequente Kundenorientierung und ein gutes Partnermanagement wird die Kommunikation nach außen verbessert. Auf Anfragen kann schneller und insbesondere flexibler reagiert werden, was die Kundenbindung und das Lieferantenmanagement verbessern.

Diese Prinzipien und Leitbilder müssen in der **Unternehmenskultur** verankert werden. Offenheit, Fehlertoleranz und der Wille, Neues auszuprobieren, schaffen die Grundlage für die Ausgestaltung des digitalen Arbeitsplatzes. Der Aufbau oder die Stärkung von Competence Centern ermöglicht die umfassende Betreuung und Verbesserung der Abläufe, Werkzeuge, Schulungen etc.

Durch die Sammlung und Dokumentation der Informationen und Aufgaben unterstützt der digitale Arbeitsplatz



auch die **Governance**, also das nachweisliche Einhalten von internen und externen Vorgaben sowie den Aufbau entsprechender Steuerungs- und Kontrollsysteme. Dies umfasst unter anderem Datenschutz, Datensicherheit, Risikomanagement sowie vertragliche und steuerliche Nachweispflichten. Die digitalen Prozesse erlauben eine genaue Steuerung und Dokumentation des Handelns.

Zur Umsetzung des Digital Workplace inklusive seiner organisatorischen Komponenten ist ein gutes **Projektmanagement** erforderlich. Die Vision wird in einzelne Anwendungsbereiche heruntergebrochen, um damit die Arbeitsweisen, Prozesse und Werkzeuge so auszugestalten, wie es jeweils erforderlich ist. Nicht jeder digitale Arbeitsplatz jede:r Mitarbeiter:in wird gleich aussehen –

welche Informationen, Funktionen und Aufgaben jeweils in welcher Ausprägung angezeigt werden, hängt von den individuellen Aufgaben und Präferenzen ab.

Es gilt, möglichst viele Komponenten wiederzuverwenden und durch die Kombination der Bausteine und Services die jeweiligen Anforderungen abzubilden.

Zur Verankerung des Digital Workplace und der damit verbundenen neuen Arbeitsweisen ist das **Change-Management** von hoher Bedeutung. Ziele und Maßnahmen müssen frühzeitig und offen kommuniziert werden, um Befürchtungen aber auch Ideen der Mitarbeiter:innen berücksichtigen zu können.

Dabei ist es wichtig, die Potenziale für die jeweiligen Anwendergruppen herauszustellen: Welche Vorteile bringt

## Digital Workplace – Wesentliche Aspekte inkl. Organisation

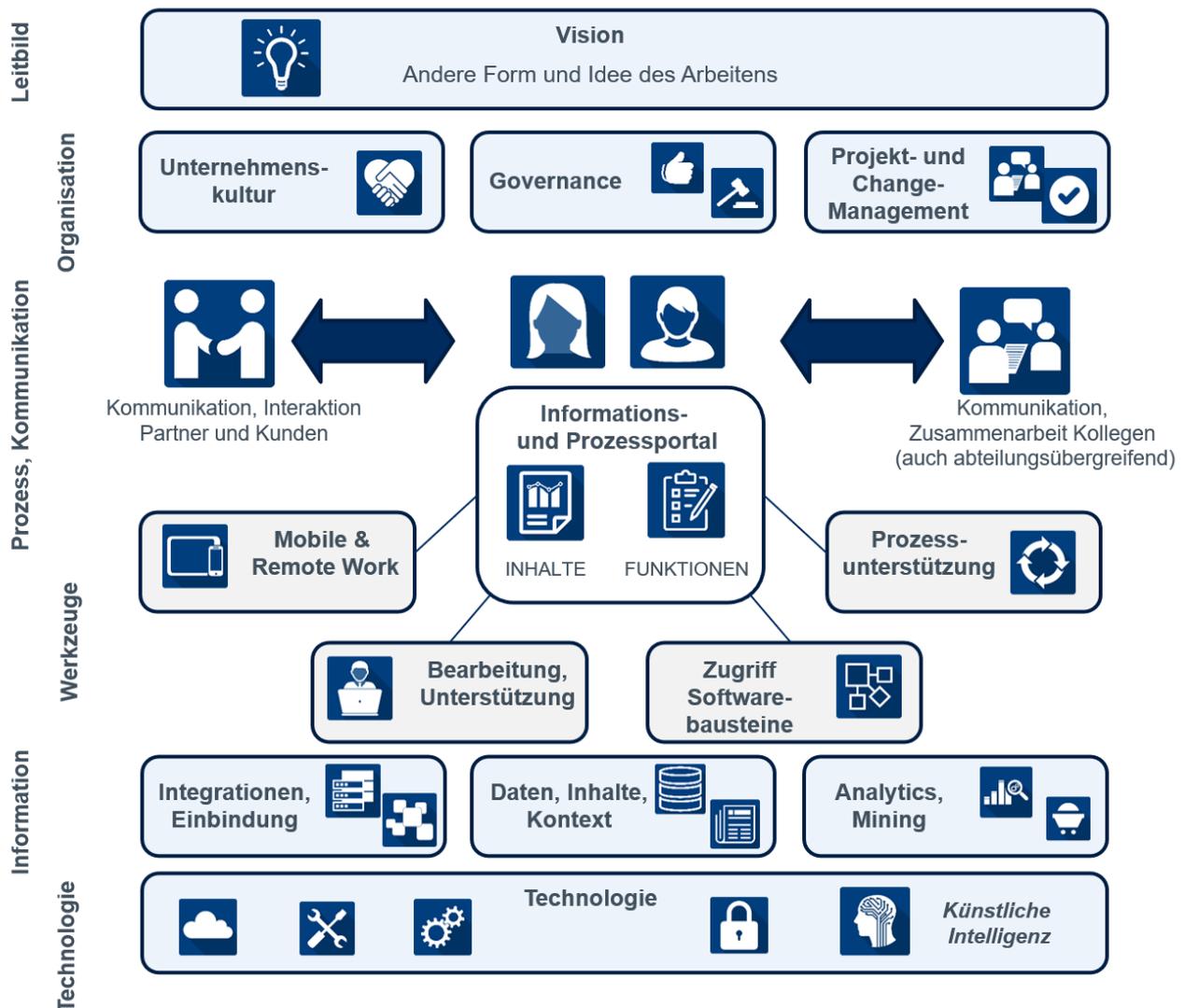


Abbildung 2: Ganzheitlicher Ansatz: Der Digital Workplace verbindet Informationen, Werkzeuge, Prozesse – und Menschen

der Digital Workplace genau in diesem Einsatzszenario? Die konkreten (neuen) Prozesse müssen in auf die jeweiligen Gruppen abgestimmten Schulungen vermittelt werden. Dabei steht nicht die Software, sondern die andere Art zu arbeiten im Fokus.

Man muss die **bestehenden Arbeitsweisen kritisch prüfen**, insbesondere die Grenzen zwischen Abteilungen, Datenablagen und Informationssystemen. Welche Informationen sind wann für welche Personengruppe wichtig? Für welche Aufgaben und Entscheidungen? Welche Personengruppen und weiteren Inhalte sind einzubeziehen? Daher gehen mit Digital-Workplace-Projekten auch häufig Veränderungen in den Daten- und Prozessmodellen einher.

### **Der Digital Workplace verbindet aktuelle Technologie- und Organisationstrends**

Der digitale Arbeitsplatz setzt auch verschiedenen Trends der vergangenen Jahre auf. Die **digitale Transformation** und der Wunsch nach einem flexibleren, digitalen Arbeiten bestimmen die Veränderung der Prozesse und Arbeitsweisen. **Big Data** und Machine Learning ermöglichen die Erfassung, Verarbeitung und Verdichtung auch von großen Informationsbeständen. **Künstliche Intelligenz** erweitert die Möglichkeiten bei der inhaltlichen Erschließung und Verarbeitung von Informationen. Sprachsteuerung und Virtual / Augmented Reality bieten neue Formen der Interaktion mit Systemen.

Auch verschiedene Trends in der Gestaltung von Softwaresystemen und Informationsinfrastrukturen unterstützen die Entwicklung des digitalen Arbeitsplatzes der Zukunft. Die stärkere **Service-Orientierung** der Systeme ermöglicht die Aufspaltung großer Softwareanwendungen in einzelne Funktionen oder Apps, die auf verschiedenen Ebenen (Oberfläche, Prozess, Informationen) verbunden werden können.

Die **Cloud** bietet eine einfache Bereitstellung und Verbindung von Funktionen. Über **Portale** können flexibel übergreifende Oberflächen geschaffen werden, welche verschiedene Inhalte und Systeme bündeln. Zudem wird so ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten unterstützt. Homeoffice wird deutlich einfacher, wenn alle Inhalte über ein zentrales Werkzeug aufrufbar sind.

Aber auch verschiedene **organisatorische Trends** bestimmen die Ausgestaltung des Digital Workplace. Um im Kampf um Kunden zu gewinnen, müssen Informationen und Prozesse beherrscht werden, damit schnell, gut und

über den richtigen Kanal reagiert werden kann. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiter:innen in Vertrieb, Service und Marketing, welche direkt mit der Customer Journey des Kunden in Berührung kommen. Auch alle Prozesse der Leistungserstellung und Abrechnung müssen entsprechend ausgestaltet sein, um die Kundenbeziehung vollumfänglich gestalten zu können.

Nicht zuletzt der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter:innen hat viele Unternehmen zu einem Umdenken bei der Gestaltung der internen Strukturen gezwungen. Unnötige Aufgaben, etwa umfangreiches Suchen nach den aktuellen Informationen, müssen reduziert werden. Ebenso muss geprüft werden, ob Prozesse automatisiert werden können.

Das betrifft insbesondere Prozesse ohne Entscheidungsfreiheit oder die Erfassung von Inhalten, da hier Workflows oder KI-Lösungen deutliche Entlastung bringen können. Dies erhöht die **Mitarbeitermotivation** und schafft den Rahmen für Innovationen.

Stattdessen wird der Fokus auf die Aufgaben gelegt, die wirklich die Kompetenz der Mitarbeiter:innen erfordern. Zur Bearbeitung werden über den Digital Workplace die entsprechenden Informationen und Werkzeuge bereitgestellt. Der Trend hin zu mehr **Effektivität und Effizienz** – also die richtigen Dinge in der richtigen Weise zu tun – ist ein wesentlicher Treiber des Digital Workplace.

Ein weiterer Faktor ist die nachweisliche Erfüllung verschiedener innerbetrieblicher, vertraglicher und gesetzlicher **Nachweispflichten** (siehe: Governance), welche durch die Werkzeuge des digitalen Arbeitsplatzes einfacher und umfassender umgesetzt werden können.

### **Die Lösungslandschaft für den Digital Workplace**

Viele Anbieter aus unterschiedlichen Softwaremärkten werben mit dem Digital Workplace. Abhängig von den Einsatzszenarien und Anwendergruppen bieten sie Lösungen, welche die jeweiligen Prozesse bestmöglich unterstützen sollen. Die Systeme entwickeln sich weiter, um sich besser in die vorhandene Informationslandschaft einzufügen und die verschiedenen Anwendungsfälle abzubilden.

**CRM-Lösungen (Customer Relationship Management) und Marketing Automation** unterstützen die Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing in ihren Aufgaben. Durch entsprechende Datenmodelle und Konnektoren werden In-



formationen beispielsweise über die Customer Journey zusammengeführt, um so das Lead Management und die Kundenbindung zu unterstützen.

Lösungen für **Enterprise Resource Planning (ERP)** bieten eine umfassende Unterstützung bei kaufmännischen Sachverhalten (beispielsweise Buchhaltung) sowie – je nach Ausprägung – weiteren Einsatzszenarien wie Projektmanagement, Produktionssteuerung, Logistik oder Supply Chain Management.

Systeme für **Enterprise Content Management (ECM)** bieten Dokumentenmanagement und Prozessmanagement zur Unterstützung der Aufgaben. Informationen werden in digitalen Akten gesammelt und mit Workflows verbunden. Input Management ermöglicht die schnelle Erfassung und Klassifikation der Inhalte. Verschiedene Anwendungsfälle wie die Rechnungsbearbeitung verbinden Daten, Dokumente, Aufgaben und Analysen. Zudem können mit ECM-Lösungen viele übergreifende Prozesse und E-Akten abgebildet werden, was die Zusammenarbeit unterstützt.

Daneben gibt es **viele weitere Softwaresegmente**, welche den Digital Workplace unterstützen. Anbieter für Portale bieten Möglichkeiten, verschiedene Fachsysteme zusammenzuführen. Systeme für BI (Business Intelligence) und Analytics ermöglichen die Analyse und Aufbereitung der Daten, um so die Prozesse zu unterstützen.

Der digitale Arbeitsplatz ist nicht etwas, das man mal eben schnell installieren kann. Digital Workplace verbindet verschiedene Systeme, Informationswelten, Anwendergrup-

pen und Prozesse. Daher ist bei der Ausgestaltung eine klare Vision erforderlich. Sowohl bei der Strategiedefinition als auch bei der Ausarbeitung der einzelnen Einsatzszenarien ist eine unabhängige Beratung hilfreich.

### **Fazit: Es geht auch einfacher – profitieren Sie vom Digital Workplace**

Kommen Ihnen die beschriebenen Herausforderungen bekannt vor? Dann prüfen Sie die Potenziale dieser anderen Art zu arbeiten. Zu viele Softwareprojekte oder Initiativen zur digitalen Transformation sind an fehlenden Visionen, falschen Werkzeugen oder unzureichenden Prozessen gescheitert. Der Digital Workplace bietet die Philosophie und Möglichkeiten, es besser zu machen.

Ein solches Projekt bewirkt Veränderungen auf vielen Ebenen und kann damit durchaus komplex werden. Starten Sie daher mit der Ausgestaltung der Vision und brechen Sie die grundlegende Strategie anschließend in einzelne Themen und Anwendungsfälle herunter. Prüfen Sie, wo Sie bestehende Lösungen anders nutzen können und wo eine gezielte Ergänzung Ihrer Software- und Informationslandschaft Vorteile bietet. Auch die größte Reise beginnt mit dem ersten Schritt – und mit dem Digital Workplace bieten bereits erste Teilschritte bzw. Teilprojekte enormes Potenzial. Erfahrene und unabhängige Berater unterstützen Sie gerne bei der Identifikation, Planung und Realisierung.

Besser, flexibler, einfacher und schneller arbeiten können, indem man direkt die relevanten Inhalte nutzen kann. Dieses Versprechen gibt der Digital Workplace und viele Organisationen haben bereits Erfolge bei der Umsetzung gefeiert. Warum also warten?



## Making Digital Leaders

# BARC unterstützt Sie auf dem Weg zur effektiven Nutzung von Daten

Digitale Dokumente

Geschäftsprozesse

Mobiles Arbeiten

Rechtssicherheit



**Digitalisierung leicht gemacht**

Jetzt informieren und digitalisieren

## Wie ECM den digitalen Wandel voran treibt

Schnell auf die richtigen Informationen zugreifen und diese nutzen zu können wird immer stärker zur Herausforderung. Immer mehr Inhalte aus immer mehr Quellen stehen bereit, gleichzeitig steigen die Ansprüche an eine schnelle und flexible Verarbeitung. Oft sind relevante Dokumente aber in vielen Systemen und Ablagen verteilt. So verlieren Mitarbeiter:innen wertvolle Arbeitszeit bei der Suche und Kontrolle der Inhalte. Systeme für Enterprise Content Management (ECM) bieten hier viele Möglichkeiten – die Produktauswahl und Projektumsetzung müssen aber gut geplant werden.

Die digitale Transformation hat verändert, wie man Informationen sieht und diese nutzen will. Daher kommen der richtigen Erfassung, Verwaltung und insbesondere Bereitstellung eine hohe Bedeutung zu. Es genügt nicht, möglichst viele Informationen zu sammeln. Diese müssen in einen Kontext gebracht werden, um direkt genutzt werden zu können. Daher ist die Verbindung von Inhalten, Prozessen, Werkzeugen und den entsprechenden Mitarbeitern entscheidend. Welchen Wert eine Information hat, ist davon abhängig, wer sie für welche Anwendungsfälle nutzen kann.

### **Informationen umfassend nutzen:**

#### **Dokumentenlebenszyklus und Prozessmanagement**

Informationen entfalten erst einen Mehrwert, wenn sie in einem Geschäftskontext genutzt werden können. Hier setzt ECM an, indem die Inhalte den Mitarbeiter:innen im konkreten Geschäftsvorfall aufgabenbezogen und bedarfsgerecht aus unterschiedlichen Quellen bereitgestellt werden. Die Funktionen gehen dabei über die reine Recherche hinaus, die Aufgabenbereitung selbst wird unterstützt. ECM zeichnet sich daher durch die konsequente Prozessorientierung aus. Entscheidend für erfolgreiche Projekte sind dabei nicht die verwendeten Schlagworte (Dokumentenmanagement, Enterprise Content Management, Enterprise Information Management etc.), sondern die Unterstützung in den konkreten Einsatzszenarien.

ECM-Systeme lösen bisherige Informationsinseln auf und verschieben den Fokus von der Ablage auf die Nutzung von Informationen. Der gesamte Dokumentenlebenszyklus wird unterstützt. Ausgangspunkt sind die Erfassung (Erzeugung oder Import) eines Dokuments und die Ab-

lage (mit der inhaltlichen Einordnung bzw. Verschlagwortung). Darauf bauen Recherche, Bearbeitung, Weiterleitung und Veröffentlichung auf. Am Ende stehen die (revisionssichere) Langzeitarchivierung und/oder die abschließende (nachweisliche) Zerstörung der Dokumente. Werden nur Teilbereiche umgesetzt (bspw. reine Ablagelösungen), bleiben die Projekte meist deutlich hinter den Erwartungen der Beteiligten zurück.

Der Fokus verschiebt sich von der Informationsverwaltung zur Unterstützung der Vorgangsbearbeitung, eine nachhaltige Verbesserung der Geschäftsprozesse wird verfolgt. Die Systeme bieten hierfür verschiedene Möglichkeiten. Informationen können mit einfachen Wiederholungen oder individuell gestellten Aufgaben verbunden werden, das ermöglicht den Mitarbeiter:innen die einfache Verteilung und Nachverfolgung. Auch der Dokumentenstatus kann für die Dokumentenverteilung genutzt werden. Über vordefinierte Suchanfragen erhalten die Anwender:innen immer genau die Dokumente, welche aktuell bearbeitet werden müssen (bspw. Reklamationen im Status: „zu prüfen“). Größere Prozessketten können Mitarbeiter:innen bedarfsgerecht durch Ad-hoc-Workflows definieren. Hierbei werden einzelne Aufgaben, Bearbeiter und Fristen zusammengeclickt.

Für wiederkehrende, stark strukturierte Prozessketten bieten die Systeme (Production) Workflows an, welche zu meist grafisch definiert werden. Hier ist es möglich, viel Verarbeitungslogik einzubinden, bspw. zur automatischen Verteilung, Fristüberwachung oder auch der vollständigen Übernahme von Teilschritten durch die Software selbst. Zur Unterstützung von (schwach strukturierter) Projektarbeit stellen viele ECM-Systeme Collaboration-Funktionen bereit. In Arbeitsräumen können Dokumente geteilt, Rechte und Fristen gesetzt sowie Aufgaben zugeordnet werden.

### **Potenziale durch ECM: Wissen erzeugen und nutzen**

ECM-Systeme unterstützen die Schaffung, Bewahrung und Anwendung von Wissen auf verschiedenen Ebenen. Die relevanten Informationen können strukturiert und bedarfsgerecht bereitgestellt werden, damit der/die Anwender:in schnell die erforderlichen Entscheidungen ableiten und Tätigkeiten durchführen kann. Dazu ist eine Verbindung von Wissensbausteinen und Prozessen erforderlich, damit der erforderliche Bearbeitungskontext gegeben ist.

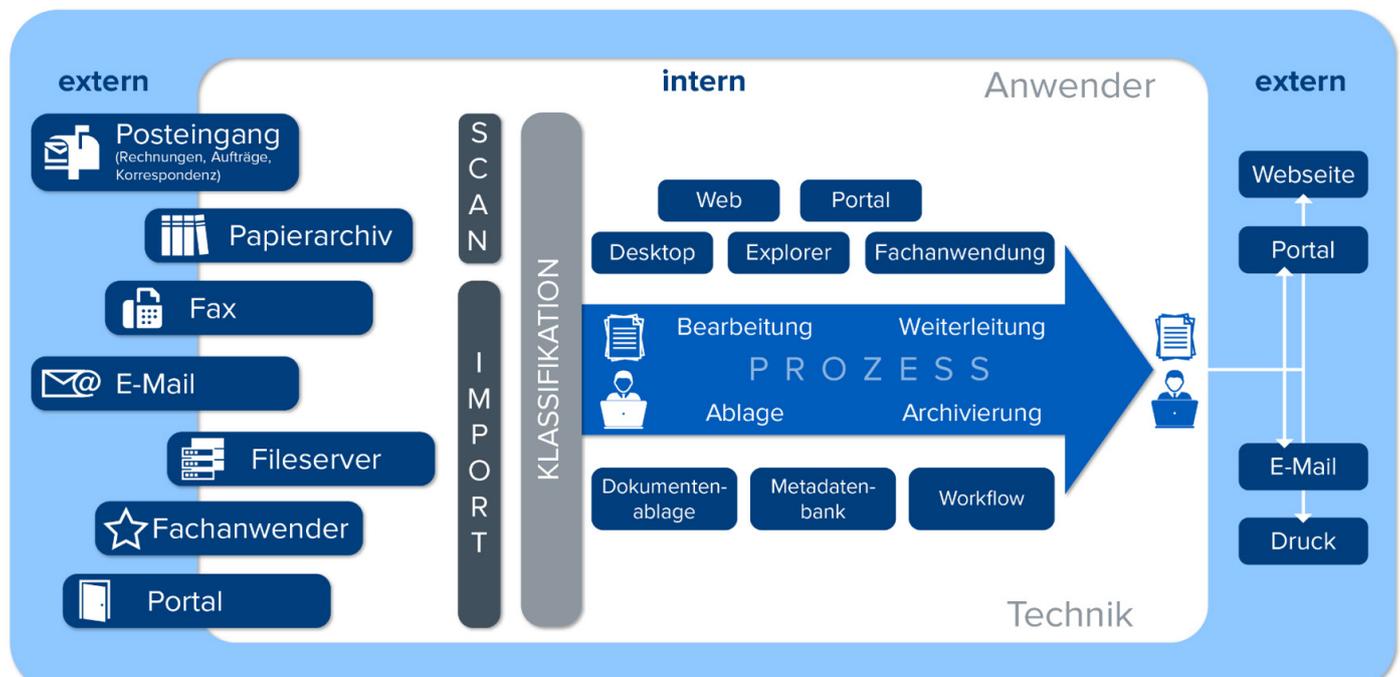


Abbildung 1: Umfassender Ansatz des Enterprise Content Management

Zudem ist auf die Rolle des/der Anwender:in zu achten, also welche Arbeitsweisen und Aufgabengebiete zu unterstützen sind.

Durch die Verbindung mit einer konkreten Aufgabe wird die Nutzung erleichtert und so ein konkreter Mehrwert geschaffen. Die Unterstützung des/der Mitarbeiter:in bei der Vorgangsbearbeitung ist auf verschiedene Arten möglich:

- Steuerungswissen: Nutzung von Regeln zur Automatisierung
- Unterstützungswissen: Bereitstellung relevanter Sachverhalte, um Entscheidungen zu vereinfachen
- Kontrollwissen: Nutzung von Kontext, um Widersprüche und fehlende Informationen aufzudecken
- Problemidentifikation: Erkennen eines Handlungsbedarfs und Anstoß der richtigen Prozesse
- Prozessprotokollierung: Nachweis der Bearbeitung in Einzelfällen und Basis für Analysen zur Verbesserung der Arbeitsstrukturen
- Proaktive Unterstützung: Automatische Bereitstellung von relevanten Inhalten, ohne dass der Anwender erst eine Suche starten muss

So ist aus Sicht des/der Anwender:in eine Konzentration

auf das Wesentliche möglich. Dort wo seine Entscheidungskompetenz und sein Fachwissen gefordert ist, müssen die Systeme die Bearbeitungsfunktionen bereitstellen. Wo es allerdings keinen Entscheidungsspielraum gibt oder die Aufgabe selbst trivial ist (z. B. „immer“ Information an anderen Bereich, „immer“ Wandel des Dokuments in PDF), kann das System durch eine entsprechende Regel unterstützen. („Immer“ ist etwas, mit dem ein System sehr gut arbeiten kann.)

### ECM zur Umsetzung des Digital Workplace

Die Ausrichtung und Funktionalität von ECM-Systemen eignet sich sehr gut zur Umsetzung des Digital Workplace. (Meta-)Daten, Dokumente und Prozesse werden zusammengeführt und mit den entsprechenden Funktionen für die verschiedenen Anwendergruppen bereitgestellt. Dabei kann das ECM-System eigene Oberflächen bereitstellen mit entsprechenden Übersichten, Kacheln und Funktionsbausteinen. In vielen Unternehmen werden hiermit anwendungsfallbezogene Oberflächen aufgebaut, welche Mitarbeiter:innen direkt die wesentlichen Inhalte bereitstellen, die Bearbeitung ermöglichen, auf neue Sachverhalte hinweisen und auch übergreifende Prozesse abbilden.



ECM-Systeme können aber auch im Hintergrund für die Zusammenführung von Inhalten und Aufgaben genutzt werden. Dokumentenmanagement und Archiv dienen dem Aufbau einer zentralen Stelle zur Verwaltung und Aufbewahrung von Dokumenten (Single Point of Truth). Verschiedene Fachsysteme können sich hieraus bedienen und selbst Dokumente und (Meta-)Daten dort ablegen. So wird bspw. oft eine Verbindung der verschiedenen Informations- und Systemwelten auf der Dokumentenebene durchgeführt.

Auch der Portalgedanke wird mit ECM-Systemen breit unterstützt. ECM-Systeme können Funktionsbausteine in andere Fachsysteme einbinden, bspw. zur Anzeige von Dokumenten und Akten oder Suchfunktionen. Viele Anbieter unterstützen die Bereitstellung ganzer Funktionsbausteine wie bspw. ein Aktennavigator in übergreifenden Portalen.

Zudem werden ECM-Systeme in vielen Unternehmen zur Unterstützung der übergreifenden Prozesse genutzt. Für die interne Zusammenarbeit haben die Workflow-Funktionen den Vorteil, dass sie vergleichsweise einfach zu nutzen sind und dass meist (fast) alle Bildschirmarbeitsplätze auch über eine ECM-Lizenz verfügen, also am Workflow teilnehmen können. Die externe Zusammenarbeit wird durch Funktionsbausteine für Input und (einfaches) Output Management unterstützt, indem eingehende Dokumente erfasst, klassifiziert, ausgelesen und einem Prozess oder Sachbearbeiter:in zugeordnet werden können. Über Formularmanagement und das Einmischen von Barcodes

/ sonstigen Steuerzeichen können ausgehende Dokumente so aufbereitet werden, dass Rückläufer schnell und sicher zugeordnet werden können.

### Erfolgreich umsetzen: Mitarbeiter:innen einbinden

Die digitale Transformation allgemein und der Digital Workplace erfordern ein Umdenken bei der Nutzung von Informationen und Softwarewerkzeugen. Ziel ist die stärkere Unterstützung (und damit auch Führung) durch Softwaresysteme in der Vorgangsbearbeitung. Es ist eine andere Art des Arbeitens, die häufig im ersten Moment abgelehnt wird. Oft fehlt das Verständnis für die Vorteile, die eine Umstellung für die eigene Tätigkeit mit sich bringen würde. Zudem müssen die Rahmenbedingungen bereitgestellt werden: Ein solches Projekt braucht Zeit und Ressourcen, die Ziele und Maßnahmen müssen gut kommuniziert werden. Nicht zu vergessen sind aufgabenorientierte, kontinuierliche Schulungen.

Bei Anforderungsanalyse und Prozessdesign sind bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen. Es gilt, zum einen das Erfahrungswissen und Best-Practice-Ansätze zu übernehmen, zum anderen aber auch die neuen Möglichkeiten zu nutzen. Zudem muss eine Prüfung der Arbeitsweisen auf Konformität zu den aktuellen Zielen und Rahmenbedingungen erfolgen.

Vor allem darf das Projekt nicht als „Softwareprojekt“ abgestempelt werden. Es geht um neue Arbeitsweisen und Prozesse, eine neue Art, mit Informationen umzugehen



Abbildung 2: ECM zur Verknüpfung und bedarfsgerechten Nutzung von Informationen



und zu kommunizieren. Richtig aufgesetzt bietet ein solches Projekt den Nährboden für eine kontinuierliche Verbesserung: Die Mitarbeiter:innen müssen begeistert sein und eigene Ideen einbringen können. Idealerweise wird das System als wertvolles Werkzeug, als „mein System“ angesehen.

ECM bietet die Chance auf viele positive Veränderungen, verbindet die technische Ebene mit Prozessen und Arbeitsphilosophien. Man muss sich diesen Themen stellen, denn der Druck von außen und innen wächst. Aber wenn man es schon tun muss – dann sollte man es richtig tun und auch Spaß dabei haben! Wer will nicht besser arbeiten können?

#### **Fazit: mit ECM mehr erreichen**

Wissen ist ein entscheidender Produktionsfaktor in modernen Unternehmen. Die Qualität der Generierung, Sicherung, Verteilung und Nutzung dieses Wissens hat wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit. Die Anforderungen steigen, da immer mehr Informationen aus immer mehr Quellen immer schneller bearbeitet werden müssen. ECM-Systeme helfen, die Informationsflut zu kanalisieren, wertvolle Inhalte schnell zu identifizieren sowie diese Inhalte qualitativ hochwertig zu bearbeiten und zu verwalten.

Ebenso wertvoll und entscheidend für den Unternehmenserfolg sind motivierte Mitarbeiter:innen, welche ihre Aufgaben flexibel, effizient und qualitativ hochwertig bearbeiten können. Hier setzt ECM an, indem es die Informationen sammelt, aufbereitet und in den jeweiligen

Kontext stellt. Automatismen können die Anwender von einfachen Aufgaben entlasten, für komplexere Entscheidungen sind die Werkzeuge des Vorgangsmanagements wertvolle Unterstützung.

ECM darf daher nicht auf die Software reduziert werden. Die Projekte müssen auch die Strategie und die Organisation umfassen, da anders mit den Informationen gearbeitet wird. Dazu sind Mut zu Veränderung und ein gutes Change-Management notwendig. Ziele müssen klar definiert, Rahmenbedingungen geschaffen und Anwendungsmöglichkeiten ausgearbeitet werden. Durch eine strukturierte Softwareauswahl muss die am besten passende Lösung identifiziert werden. Für die Umsetzung sind eine schrittweise Einführung sowie die Verbindung der Systemimplementierung mit Schulungen und organisatorischen Maßnahmen notwendig. Mit dem Willen zur ständigen Verbesserung können immer wieder neue Potenziale erschlossen werden.

Denn es gibt keine Alternative zu ECM. Kund:innen und Geschäftspartner:innen nehmen die Qualität der Kommunikation und Dokumentation als wesentliches Leistungsmerkmal wahr. Mitarbeiter:innen wollen nicht einen Großteil der Arbeitszeit mit der Suche nach Informationen verbringen, während die eigentliche Arbeit liegen bleibt. Das Unternehmen wird am Markt erfolgreich sein, welches die Potenziale konsequent erkennt und umsetzt. Die Frage nach ECM ist also nicht „ob?“, sondern sie kann nur lauten: „Jetzt – wie genau?“.

**Jetzt kostenfrei downloaden!**

## **BARC-Studie ECM SaaS**

# Input-Management-Projekte in Zeiten der digitalen Transformation und Digital Workplace

Wir BARC-Analyst:innen beschäftigen uns mit den unterschiedlichsten Themen in unseren Beratungs- und Forschungsprojekten. Für das Thema Input Management ist Michael Schiklang unser Experte als Head of Input Management bei BARC. Er verfügt zu diesem Thema über ein tiefes Wissen zum Markt und entsprechenden Trends sowie über 13 Jahre Erfahrung aus vielen Projekten. Im Rahmen dieser Interviewreihe habe ich meinem Team-Kollegen deshalb zu seinen Erfahrungen zu Input-Management-Projekte auch im Kontext der digitalen Transformation befragt.

## **Wird Input Management durch das vermehrte papierlose Arbeiten irgendwann überflüssig?**

**Michael Schiklang:** Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, sich zunächst den kompletten Capture- und Analyseprozess anzuschauen. Papierdokumente werden in einem ersten Schritt gescannt. Anschließend wird mit OCR-Technologie ein Volltext erzeugt, welcher Grundlage für die inhaltliche Analysekomponenten ist. Im Rahmen der Klassifikation bestimmt die Lösung dann für jedes Dokument die korrespondierende Dokumentenklasse (Rechnung, Mahnung, Beschwerde etc.). Die Extraktionskomponente kann dann die für die jeweilige Dokumentenklasse relevanten Daten auffinden und auslesen. Beispielsweise lesen die Lösungen bei Bewerbungen die Stammdaten des Bewerbers, die Qualifikation und die Bewerbungsstelle aus. Auf Basis der so gewonnen Ergebnisse können viele Automatismen ausgeführt und die Bearbeitung der korrespondierenden Prozesse vorangetrieben werden.

Bei der Verarbeitung digitaler Dokumente, z. B. PDF mit Volltext, entfallen das Scannen und die OCR – die inhaltliche Analyse muss aber nach wie vor durchgeführt werden damit die Mehrwerte wahrgenommen werden können. Moderne Lösungen verfolgen übrigens schon seit langem den Multichannel-Ansatz und können verschiedene digitale und analoge Formate importieren und verarbeiten. Input Management ist nicht ausschließlich auf die Papierwelt fokussiert.

Zusammenfassend bedeutet das, dass das vermehrte papierlose Arbeiten nicht dazu führt, dass es weniger Dokumente gibt, sondern dass der Anteil digitaler Dokumente zunimmt. Und diese werden weiterhin mit Input-Management-

Lösungen verarbeitet. So werden sie in eine Form überführt, welche Unternehmen eine schnelle und effiziente Prozessbearbeitung ermöglicht.

## **Wie sind die Erfahrungen aus den letzten Projekten? Gibt es neue Trends im Bereich Input Management?**

**Michael Schiklang:** In Projekten ist es immer wichtig zu unterscheiden, was heute relevant und dringlich ist und welche Dinge perspektivisch ein Thema werden könnten. Kunden, welche beispielsweise eine Lösung beschaffen, um Rechnungsinformationen zu extrahieren, sollten auch untersuchen, welche Szenarien zukünftig von Bedeutung sein könnten. Sollen evtl. auch Lieferscheine und eingehende Bestellungen extrahiert werden? Ist das Thema Posteingangsbearbeitung relevant und interessant? Falls ja, sollten schon entsprechende Optionen bei den Lösungen im Rahmen der Softwareauswahl berücksichtigt werden. Wir erleben in Projekten zu oft, dass der Scope zu eng gewählt wird und zukünftige Ausbaustufen dann später nicht ausreichend umgesetzt werden können.

Eine Trendbewegung, die wir häufig beobachten, ist, dass das Thema Posteingangsbearbeitung häufiger bei mittelständischen Kunden nachgefragt wird. Vor zehn Jahren waren es meist Großunternehmen, welche das Thema umsetzten.

Ein weiterer Trend auf dem Input-Management-Markt sind diverse Aufkäufe. Nicht selten haben wir Projekte, bei denen Kunden aufgrund einer Übernahmesituation nicht mehr mit dem Support ihrer Lösung zufrieden sind und sich Sorgen machen, ob ihre Lösung überhaupt noch weiterentwickelt wird. Häufig suchen Kunden den Kontakt zu den neuen Ansprechpartnern, um hier Lösungen zu finden oder starten gleich bzw. nach gescheiterten Bemühungen entsprechende Projekte zur Auswahl einer neuen Lösung.

## **Hat die Corona-Pandemie Einfluss auf Input-Management-Initiativen?**

**Michael Schiklang:** Aufgrund der Corona-Pandemie mussten viele Unternehmen auf verteiltes Arbeiten umstellen. Unternehmen, welche das Thema Homeoffice und Digitalisierung bereits vorangetrieben haben, konnten schnell und flexibel in der Krise reagieren. Dagegen hatten Firmen, welche das Thema Digitalisierung nur zöger-



lich angegangen sind, zum Teil große Probleme sich auf die neue Situation einzustellen.

Die Corona-Pandemie hatte eindeutig einen Einfluss auf Input-Management-Initiativen und treibt diese voran. Grund ist, dass das verteilte Arbeiten die frühe Digitalisierung der Dokumente und Mechanismen zur Zustellung an die richtigen Sachbearbeiter erfordert. Lösungen für Input Management bieten hierfür eine leistungsfähige und komfortable Grundlage.

### **Wie kann Input Management ein zentraler Bestandteil in den Digital Workplace integriert werden?**

**Michael Schiklang:** Der Digital Workplace soll den Anwender:innen alle zur Arbeit notwendigen Werkzeuge und Informationen bedarfsgerecht und zentral zur Verfügung stellen. Input Management hilft bei der Digitalisierung von Dokumenten und der inhaltlichen Analyse als Grundlage für eine systemgestützte Arbeit. Das bedeutet, dass Dokumente den Mitarbeiter:innen nicht unsortiert und ohne Kontext, sondern in der richtigen Form und zum richtigen Zeitpunkt zur Bearbeitung der Prozesse zur Verfügung gestellt werden. Input Management hilft also maßgeblich bei der Umsetzung des Digital Workplace.

Wie das Input Management in Initiativen im Detail eingebunden werden soll, hängt letztendlich immer von den Anforderungen des Unternehmens und der genauen Umsetzung des DigWP ab. Klar ist aber, dass die Input-Management-Systeme am Anfang der Prozessketten stehen und die zu verarbeitenden Inhalte früh digitalisiert sowie aufbereitet werden sollten. So wird ein Grundstein für die weitere Bearbeitung gelegt.

Gerade in Prozessen, wo viele Informationen über unterschiedliche Kommunikationskanäle eingehen (Multi Channel) und schnell verarbeitet werden müssen, sind die Funktionen des Input Managements von hoher Bedeutung: Erfassung, Klassifikation und Zuordnung zum Bearbeiter oder Geschäftsvorfall.

### **Welche Tipps hast du für Kunden, die ein Softwareauswahlprojekt zu Input Management durchführen wollen?**

**Michael Schiklang:** Grundlage für den Erfolg des Projekts,

ist es eine strukturierte Anforderungsanalyse und Auswahl durchzuführen.

Folgende 5 Dinge sollten bei der Auswahl einer Lösung für das Input Management unbedingt beachtet werden:

1. Meist haben die Initiativen konkrete Treiber bzw. Szenarien, die im Fokus für eine schnelle Umsetzung stehen. Es ist aber wichtig, den Blick über den Tellerrand zu wagen und zu analysieren, welche Themen mittel- und langfristig relevant werden könnten. Sonst wird eine Lösung beschafft, welche mögliche zukünftige Themen nicht ausreichend gut unterstützen kann.
2. Die Anwender:innen in den verschiedenen Rollen müssen unbedingt in Form von Workshops/ Interviews beteiligt sein. Nur sie kennen die Arbeitsabläufe und die damit verbundenen Herausforderungen sowie Wünsche im Detail. Werden die Anwender:innen nicht einbezogen, besteht die Gefahr des Scheiterns.
3. Eine Analyse der bestehenden IT-Umgebung ist von zentraler Bedeutung. Einerseits lassen sich hieraus notwendige Schnittstellen zum Austausch von Dokumenten und Daten ableiten, andererseits ist es nicht selten der Fall, dass Unternehmen schon über Teil-(Lösungen) für Input Management verfügen. Diese sollten bei der Auswahl genauso berücksichtigt werden wie neue Lösungen.
4. Organisatorische Rahmenbedingungen müssen analysiert und kritisch hinterfragt werden. Gerade bei der Umstellung von papierbasierten auf digitale Prozesse ist es wichtig, dass die Abläufe kritisch betrachtet und ggf. entsprechend der digitalen Arbeit angepasst werden. Ineffiziente Abläufe werden nicht allein durch die Digitalisierung besser.
5. Generell ist es ratsam, ein Softwareauswahlprojekt gut durchdacht und strukturiert anzugehen. Allerdings sollten diese Projekte keinem Selbstzweck dienen, sondern zu greifbaren Ergebnissen führen. Eine Analysephase, welche mehrere Jahre dauert und mehrere „Aktenordner“ füllt, bringt selten Erfolg. Deswegen ist es wichtig, dass nach der sorgfältigen Vorarbeit auch erste Teillösungen umgesetzt werden. Egal wie gut die Planung ist: Nach der Implementierung wird es immer kleinere Anpassungsbedarfe geben und Lerneffekte aus der Praxis sind die Grundlage für weitere Optimierungspotentiale.

# Kundenbeziehungsmanagement zwischen Customer Experience und Digital Workplace

Auch in der zunehmend digitalen Welt bleiben die wesentlichen Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements, Kunden zu finden, zu gewinnen, zu begeistern sowie nachhaltig zu entwickeln. Allerdings haben sich sowohl die Möglichkeiten als auch die Herausforderungen deutlich geändert. Es gilt, verschiedene digitale Kanäle zielgerichtet zu verbinden und dabei aber auch den direkten Kontakt – wo möglich – gezielt einzusetzen.

Neben das „klassische“ Kundenbeziehungsmanagement bzw. Customer Relationship Management (CRM) treten dabei erweiterte Ansätze wie Customer Experience Management (CXM), Customer Journey Management, Customer Engagement sowie Empathisches CRM, welche alle verdeutlichen, dass ein besseres Verständnis der Wünsche und Bedürfnisse der Kund:innen ebenso erforderlich ist wie ein darauf aufbauendes zielgerichtetes Handeln. Gleichzeitig dürfen aber auch die Anforderungen der Partner und Mitarbeiter:innen außer Acht gelassen werden. Es braucht also ganzheitliche Konzepte und Lösungen.

## **Ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement bedeutet, Grenzen zu überwinden**

Viele Unternehmen sind geprägt von vielen Barrieren im CRM. Die einzelnen Abteilungen sind kaum vernetzt, die Daten getrennt und es werden separate, nicht verbundene Systeme eingesetzt. Das alles steht der übergreifenden Vision im Weg, die Kund:innen wirklich zu verstehen und ihre Interaktionen mit dem Unternehmen ganzheitlich wahrnehmen zu können (360°-Sicht) sowie darauf aufbauend schnell, flexibel, personalisiert und (pro-)aktiv zu handeln.

Dies erfordert nicht nur gute Informationen und Prozesse zur Kundschaft, sondern auch eine Unterstützung der internen Abläufe. Nicht nur die Kundenkommunikation in Marketing, Call Center, Vertriebsaußendienst etc. muss betrachtet werden, sondern auch eine nahtlose Anbindung an den Vertriebsinnendienst, das CRM-System, die Leistungserstellung etc. ist wichtig. Nur so können die Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit auch wirklich ausgespielt werden. Die der Kundschaft gemachten Versprechungen müssen auch eingehalten werden können.

Das unternehmensweite Sammeln und Analysieren von Daten mit Kundenbezug sind dabei wesentliche Voraus-

setzungen für ein gutes Verständnis der Wünsche und Bedürfnisse der Interessenten und Käufer:innen – aber dieses Wissen ist nutzlos, wenn dies nicht auch über entsprechende Maßnahmen umgesetzt wird: intern und gegenüber der Kundschaft.

Ganzheitliches Customer Experience Management erfordert die Verbindung verschiedener Kommunikationskanäle zu einer übergreifenden Kundenreise und einem gemeinsamen Kundenerlebnis. Dabei gilt es, die Stärken der jeweiligen Kanäle zu nutzen und so zu kombinieren, dass der/die Kund:in / Interessent schrittweise an die Inhalte und Angebote herangeführt wird. Die Ansprache sowie die Verdeutlichung der Anwendungsmöglichkeiten und Mehrwerte der angebotenen Leistungen kann so sukzessive an die Präferenzen der Kundschaft angepasst werden. Leider werden in der Praxis noch viel zu viele isolierte Initiativen gestartet und es wird den Kund:innen überlassen, die Informationen zu verbinden und den nächsten Schritt selbst zu suchen.

Durch getrennte Abteilungen und Kommunikationskanäle sind in vielen Unternehmen getrennte Prozess- und Informationswelten entstanden. Die Werkzeuge haben Vorteile für die jeweilige (Teil-)Aufgabenstellung, werden aber nicht in ein übergreifendes Beziehungsmanagement integriert. Durch Cloud- und Software-as-a-Service-Angebote verändert sich die Applikationslandschaft, was viele Unternehmen noch nicht wirklich im Zuge ihrer digitalen Transformation zusammengeführt haben. Darunter leidet die Customer Experience, da die Kommunikation viel zu oft uneinheitlich und unkoordiniert erfolgt.

## **CRM und der Digital Workplace**

Gutes Kundenbeziehungsmanagement erfordert gute Informationen und die Möglichkeit, schnell handeln zu können. Damit sind CRM und CXM bereits auf den Digital Workplace ausgerichtet. Durch die Veränderungen zu digitalen Geschäftsmodellen, stärker vernetzte Organisationen und nicht zuletzt die gestiegenen Kundenanforderungen an Flexibilität und Individualisierung kommt dem Digital Workplace eine hohe Bedeutung zu.

Eine Grundvoraussetzung ist die Verbindung von Daten und Prozessen für die gezielte Kommunikation. Daten zu



## Erkennen

### **Kommunikation**

Hinweise auf  
Nachrichten, Aktionen



### **Klassifikation**

Zuordnung zu Profilen,  
Anwendung von Regeln

## Einordnen und Verstehen

### **Fristen**

Verlängerung Verträge,  
Wiederholungskäufe



### **Zeitvorgaben**

Reaktionen auf Anfragen,  
Einhaltung von Zusagen

### **Verbindung**

Beziehungen zwischen  
Informationen



### **Neubewertung**

Haben sich Chancen  
verändert?

## Handeln

### **Direkter Eingriff**

Absprungpunkte  
zu Aktionen



### **Automatisierte Nutzung**

Generierung von Antworten,  
Ausspielen von Aktionen, ...

Abbildung 1: Digital Workplace im Vertrieb: Informationen erkennen, verstehen und nutzen können

Interessenten und Kunden werden erfasst, ausgewertet und verdichtet. Werkzeuge wie eine Customer Data Platform (CDP) erlauben es, Informationen zu Kunden, Interessenten und Partnern aus unterschiedlichen Quellen zu verbinden und daraus handlungsorientiertes Wissen abzuleiten. Durch die Bildung von Mustern und die Ableitung von Regeln kann so direkt auf Aktionen und neue Erkenntnisse reagiert werden.

Dabei wird die Aufbereitung der Informationen in mehreren Stufen durchgeführt. Daten werden gesammelt und durchlaufen verschiedene Qualitätsprüfungen (bspw. Dubletten, Vollständigkeit, Formate) um als Golden Record die zentrale Wahrheit im System darzustellen. Auf dieser Basis erfolgt anhand der definierten Ziele die weitere Aufbereitung, bspw. gezielte Attribute für die Ansprache von Neukunden oder den Ausbau von Bestandskunden. Die Daten werden dabei so aufbereitet und bereitgestellt, dass sie direkt bedarfsgerecht genutzt werden können – durch die menschlichen Expert:innen oder automatisiert durch Systeme (bspw. in Form der gezielten Ansprache über Marketing Automation).

Ein zentraler Aspekt für die Unterstützung der Anwender:innen ist das Zusammenführen der Informationen und die Darstellung in entsprechenden Übersichten bzw. Dashboards. Die verantwortlichen Mitarbeiter müssen schnell handeln können, wenn sich Chancen ergeben oder Risiken drohen. Dabei werden verschiedene Arten von Informationen zusammengeführt, bspw. Profile mit aktuellen Handlungen, um darauf Regeln zur Einschätzung und Empfehlungen zur weiteren Bearbeitung abzuleiten.

Der Digital Workplace verbindet die interne und externe Kommunikation. Die Zusammenarbeit in den Abteilungen: Vertriebsaußendienst, Innendienst, Marketing und Service wird durch die gemeinsame Informationsbasis und die darauf aufbauende, zielgruppengerechte Darstellung der relevanten Sichten unterstützt. Ebenso ist ein übergreifendes Prozessmanagement wichtig. So können bspw. Außendienstmitarbeiter direkt erkennen, auf welche Marketingaktionen bestimmte Kund:innen reagiert haben und dies in ihre Vertriebsaktivitäten einfließen lassen. Umgekehrt gehen Merkmale aus den Besuchsberichten in die Profile der jeweiligen Kund:innen ein, um so zukünftige Marketingaktionen noch genauer steuern zu können.



Abbildung 2: Phasen und Arbeitspakete für besseres Kundenverständnis und Customer Experience Management

Die Ausgestaltung des Digital Workplace unterscheidet sich dabei je nach Anwendergruppe. Grundlage ist zumeist ein übergreifendes CRM-System, welches aber bedarfsgerecht ergänzt wird. Social Monitoring, Marketing Automation und Webseiten Tools (Web Content Management) sind Beispiele für Spezialanwendungen im Marketing, um so ein noch genaueres Verständnis über (potenzielle) Kundschaft sowie eine noch bessere Customer Experience zu ermöglichen. Für den Vertriebsaußendienst werden oft spezielle mobile Clients genutzt. Für den Service können Helpdesk-Systeme oder Field-Service-Anwendungen wertvolle Ergänzungen im Digital Workplace sein.

### Gezielter Einsatz neuer Technologien: Verbindung von KI und Anwender:innen

Insbesondere bei CRM und CX gibt es eine Reihe von neuen Werkzeugen und Ansätzen rund um die Erfassung, Analyse und das Ausspielen von Informationen im Kundendialog. Teilweise entsteht der Eindruck, dass man keine menschlichen Experten für Marketing, Vertrieb und Service mehr benötigen würde, da die Systeme ja alles allein durchführen könnten.

Gut genutzte Künstliche Intelligenz (KI) ist aber keine Verdrängung des Menschen, sondern ein Werkzeug zur Befähigung. Mehr Effizienz und neue Möglichkeiten zur Bearbeitung der Aufgaben ergeben sich aus dem gezielten Einsatz von Werkzeugen für das Erkennen und Interpretieren von Informationen sowie für die Personalisierung

und Automatisierung von Teilen der Kundenkommunikation. Damit hat der/die menschliche Mitarbeiter:in mehr und bessere Informationen, um zu entscheiden, und mehr Werkzeuge, die ihn von oft zeitraubenden Routinetätigkeiten entlasten. Die Arbeitsinhalte werden spannender und der/die Mitarbeiter:in kann seine/ihre Expertise besser einbringen. Gleichzeitig wird damit auch ein Mehrwert für die Kund:innen geschaffen: besser vorbereitete und besser verfügbare Ansprechpartner:innen und schnelle Reaktionen bei Standardfällen durch Automation. Zudem hilft KI, bessere Profile zu erstellen und so die Kommunikation an die Wünsche des Kunden anzupassen.

Künstliche Intelligenz wird in der besseren Profilbildung, vor allem aber auch in der Steuerung der Kommunikation eingesetzt. Stamm- und Bewegungsdaten können zur Ausgestaltung des Contents und bei der Wahl von Kanal und Zeitpunkt der Ansprache genutzt werden. Website-Chat und Chatbots dienen dem Übergang von der Präsentation von Inhalten zur Interaktion und damit der stärkeren Einbindung des Kunden. Online-Präsentationen und Konferenzen werden aktuell im B2C und insbesondere im B2B verstärkt, um die Einschränkungen im persönlichen Kontakt auszugleichen. Wesentlicher Bestandteil der Customer Experience ist die Möglichkeit der Interaktion, bei der ein:e Kund:in sich einbringen, seine/ihre Wünsche äußern und auf seinen/ihren Bedarf zugeschnittene Informationen bekommen kann. Die Ziele bleiben gleich, aber die Mittel werden angepasst.



Hohe Potenziale für die moderne Kundenwahrnehmung ebenso wie den Digital Workplace der Fachexpert:innen bieten auch die Möglichkeiten der Augmented und Virtual Reality. Diese werden für immer mehr Produkte eingesetzt, um die Leistungen bereits in der Vertriebs- und Planungsphase von Kundenprojekten erlebbar zu machen. Die Customer Experience wird dadurch unterstützt, dass schnell die potenzielle Anwendung der Produkte und Leistungen von der Kundschaft selbst ausprobiert und erlebt werden kann. Zudem bestehen meist Möglichkeiten der schnelleren Erfassung und Änderung von Konfigurationsdaten, also zum flexibleren Eingehen auf Kundenwünsche bspw. bei Änderungen und Ergänzungen.

Im Bereich der Kundenkommunikation helfen Marketing-Automation-Systeme, Masse mit Klasse zu verbinden. Den Kund:innen können anhand ihrer Personas und Kauf- oder Bewegungsprofile Informationen bereitgestellt werden, die möglichst genau die aktuellen Bedürfnisse ansprechen. Die Personalisierung geht dabei über eine reine Anrede hinaus, unter anderem werden der Zeitpunkt, der Kanal und der Inhalt entsprechend der Kundenwünsche ausgerichtet. Dies umfasst bspw., welche Produkte und welche Art der Ansprache (bspw. Betonung der Technologie, der Nachhaltigkeit oder eines Lebensgefühls) gewählt werden. Solche Kampagnen sollten nicht auf die einmalige Bereitstellung von Angeboten beschränkt sein, sondern die interaktive Kommunikation und damit die Kundenbindung fördern. Reaktionen können genutzt werden, um die Profile, Regeln und Abläufe noch weiter zu verbessern. Dabei müssen verschiedene Kanäle (bspw. E-Mail, Web, Social, direkter Kontakt) zu einer übergreifenden Kundenbetreuung verbunden werden.

### **Klare Strategien schaffen: Vision und einzelne, schnell durchführbare Projekte**

Die genannten Beispiele zeigen, welche Potenziale die Werkzeuge für modernes Customer Experience Management und CRM bieten – und verdeutlichen gleichzeitig den Handlungsbedarf. Um sich in einem umkämpften Markt durchzusetzen reicht es kaum aus, gute Produkte zu haben. Das Zusammenspiel mit dem Kundenverständnis und der Kundenkommunikation mit den Produkten und der Erbringung von Services erzeugt gemeinsam das Bild, welches der Kunde vom Unternehmen hat.

Gerade die Kombination aus Produkten und Leistungen kann hier ein entscheidender Faktor bei der Gestaltung der Customer Experience sein. Durch gezielte Informationen

werden die Nutzungsmöglichkeiten und Vorteile verdeutlicht, was es dem Kunden einfacher macht, diesen Nutzen auch selbst zu erleben. Weitere Dienste und Services können das Produkt ergänzen – und in den Augen des Kunden wiederum weniger austauschbar machen.

Der Digital Workplace im CRM ermöglicht dabei die Verbindung der verschiedenen Spezialsysteme zu einer übergreifenden Informations- und Prozesslandschaft, um so eine ganzheitliche Strategie der Gewinnung, Betreuung und Entwicklung von Kunden umzusetzen. Für einzelne Anwender:innen ist der digitale Arbeitsplatz entsprechend seiner Bedürfnisse ausgestaltet, bspw. ein entsprechendes Cockpit für den Kampagnenspezialisten im Marketing oder eine zentrale Kundenakte für den Vertriebsaußendienst. Aber im Hintergrund werden diese Informationswelten verknüpft, um übergreifende Sichten und insbesondere Handlungen zu ermöglichen.

Auch der Weg zu besserem Kundenverständnis und gezielterer Kundenansprache beginnt mit dem ersten Schritt. Überlegen Sie sich, wie Sie zukünftig arbeiten wollen. Verdeutlichen Sie sich Ihre Stärken (Was Sie insbesondere in den Augen der Kundschaft gut machen) und wo Sie Lücken oder Verbesserungspotenziale haben. Hinterfragen Sie kritisch Ihre Werkzeuge, Prozesse und Informationsstrukturen. Informieren Sie sich über neue technische Möglichkeiten, aber lassen Sie sich auch nicht durch Versprechungen der Automation und Künstlichen Intelligenz blenden. Binden Sie auch die Erfahrungen und Vorschläge Ihrer Mitarbeiter:innen ein – sowohl der erfahrenden „alten Hasen“ als auch der „unverbrauchten“ neuen Kolleg:innen mit einem frischen Blickwinkel.

Dies alles dient dazu, eine Vision zu erarbeiten um daraus eine Strategie sowie eine Roadmap abzuleiten. Leiten Sie einen realistischen Plan ab, wie Sie zukünftig agieren wollen und welche Schritte dazu erforderlich sind. Erfahrene Marktanalysten und Berater unterstützen Sie gerne dabei.

# Übernehmen Sie das Steuer(n) Ihrer Prozesse!

Gestalten, Analysieren, Automatisieren und einfacher Arbeiten mit Prozessmanagement

Oft sind Geschäftsprozesse mit dem Suchen nach den entsprechenden Informationen, Werkzeugen und Ansprechpartner:innen verbunden, was Zeit und Nerven kostet und zudem eine Fehlerquelle ist. Systeme für das Prozessmanagement (Business Process Management, BPM) bieten Funktionen zur Dokumentation, Verwaltung, Auswertung, Steuerung und (teilweisen) Automatisierung von Abläufen. Die Verknüpfung der verschiedenen Abteilungen und Systemwelten ist dabei auf unterschiedlichen Ebenen möglich, daher kommen der Konzeption und Umsetzung der Lösungen eine hohe Bedeutung zu.

Das reine Sammeln von Informationen macht selten glücklich – man muss sie auch anwenden können. Dies erfordert den richtigen Kontext aus anderen Inhalten und den entsprechenden Bearbeitungswerkzeugen. Funktionierendes Prozessmanagement führt Menschen, Daten, Dokumente, Aufgaben und erforderliche Werkzeuge zusammen. Zum Arbeitsplatz der Zukunft gehört nicht nur das orts- und zeitunabhängige Arbeiten wie das Home Office. Vor allem müssen Informationen so bereitgestellt werden, dass man sie direkt effektiv und effizient nutzen kann.

## Prozessmanagement als übergreifendes Konzept für den Digitalen Arbeitsplatz

Unter Prozessmanagement versteht man die Definition, Dokumentation, Steuerung und Automatisierung, Auswertung und schlussendlich die stetige Prüfung und Verbesserung von Arbeitsabläufen. Die dazu erforderlichen übergreifenden (Management-)Konzepte sowie die entsprechenden Lösungen sind auch unter dem englischen Begriff Business Process Management (BPM) bekannt. Prozessmanagement ist eine zentrale und durchgehende Aufgabe zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Es muss klar sein, welche Informationen über welche Teilschritte von welchen Anwendern / Rollen mit welchen Werkzeugen wie und in welcher Zeit erfasst, bearbeitet, dokumentiert und weitergeleitet werden müssen. Dabei ist eine einmalige Aufnahme nicht ausreichend, da sich die internen und externen Anforderungen an die Geschäftsprozesse stetig weiterentwickeln.

Die Anzahl der Prozesse und Arbeitsschritte wächst ebenso wie die Zahl der Informationsquellen, Systeme und der

einzuhaltenden Rahmenbedingungen. Das führt zu einer steigenden Komplexität der Prozesslandschaft. Die Zahl der Varianten pro Prozess wächst und die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Geschäftsprozessen nehmen zu. Ebenso steigen die Anforderungen an die Einhaltung von gesetzlichen, vertraglichen und organisatorischen Regelwerken (Compliance, Risk Management). Zudem entwickeln sich immer mehr (abteilungs-) übergreifende Prozesse in Unternehmen, die alle ein kleines oder großes Rädchen in einem Unternehmensgetriebe sind.

Ein branchenübergreifendes Beispiel hierfür ist der Purchase-to-Pay-Prozess, der die Themen Bedarfsmeldung, Beschaffung, Lieferung, Lagerung und Rechnungsbegleichung umfasst.

## Anwendungsbereiche und Potenziale des Prozessmanagements

Das Ziel von Prozessmanagement ist es, relevante Geschäftsprozesse zu unterstützen und zu verbessern. Um effektives Arbeiten zu unterstützen, bieten Softwarehersteller unterschiedliche Werkzeuge an: Diese bieten Funktionen auf den verschiedenen Ebenen des Prozessmanagements. Die wesentlichen Anwendungsbereiche sind:

- Darstellung / Modellierung von Prozessen
- Ausführung von Abläufen
- Analyse von Abläufen

Als Grundlage werden in der ersten Stufe relevante Prozesse identifiziert und durch Modelle spezifiziert sowie dokumentiert. Hierbei werden direkt Effizienz- und Effektivitätsvorteile gesucht, welche durch Anpassungen der Abläufe realisiert werden können. Die Darstellung bzw. die **Dokumentation** sowie die **Planung und Modellierung** helfen, Wissen in Arbeitsabläufen zu sichern und eine kontinuierliche Verbesserung anzustoßen.

Weitere **Analysefunktionen** bieten die Möglichkeit, Prozesse nach Kennzahlen wie Durchlaufzeiten oder Kosten auszuwerten sowie Engpässe zu identifizieren. Das kann dabei helfen, neue Synergieeffekte zu entdecken und Prozesse effektiver zu gestalten. Dabei werden entweder Eigenschaften der Modelle selbst untersucht (bspw. „Wo liegt



der Engpass in komplexen Abläufen?“) oder ein Abgleich des Modells mit realen Prozesskennzahlen durchgeführt (bspw. „Wo weichen Bearbeitungszeiten oder die Anzahl der Durchläufe signifikant von den Soll-Werten ab?“). Auch eine Kosten-Nutzen-Berechnung zu einzelnen Aktivitäten ist möglich. Somit bewerten Unternehmen ihre Prozesse aufgrund ihrer Profitabilität. Simulationskomponenten können Alternativen vergleichen.

Durch die Möglichkeiten der Dokumentation und Auswertung werden auch Nachweispflichten bzw. **Governance, Compliance oder das Risikomanagement** unterstützt. So können auch Verstöße in diesen Bereichen schnell erkannt werden.

Zur **Ausführung von Prozessen werden Workflow-Funktionen** bereitgestellt. Die Systeme können Teilaufgaben automatisieren wie bspw. das Erfassen, Verarbeiten oder Weitergeben von Daten. So bieten sich viele Möglichkeiten, mit geringem Aufwand Vorgänge zu bearbeiten. Sind alle Informationen vorhanden und keine Entscheidungsfreiheit gegeben, führt das System die entsprechenden Schritte automatisch aus (bspw. Berechnung von Informationen,

Generierung von Dokumenten). Müssen Inhalte ergänzt oder durch einen Menschen beurteilt werden, generiert das System eine entsprechende Maske. Dort kann der / die Anwender:in die Eingaben vornehmen.

BPM-Systeme verfügen zudem über viele Möglichkeiten, **Daten und Funktionen aus Drittsystemen** aufzurufen oder Inhalte an diese zu übergeben. Monitoring-Komponenten helfen bei der Steuerung und Überwachung der Workflows (bspw. Fristenmanagement). Damit stellen Prozessmanagement-Systeme eine Verbindung der Anwendungen und Teilabläufen zu übergreifenden Prozessen her. Die Steuerungslogik sowie ggf. ergänzende Aspekte sind im BPM-System abgebildet, vorhandene Fachlogik und die entsprechenden Daten werden aus den Fachsystemen eingebunden.

Zudem werden Modelle in der **Entwicklung und Anpassung von Software** verwendet. Anforderungen und Rahmenbedingungen werden aufgenommen, mit den Fachbereichen abgestimmt und entsprechend dem Einsatzzweck spezifiziert. Das Einsatzspektrum ist hier sehr breit: Modelle können von der reinen Definition von Prozessen als

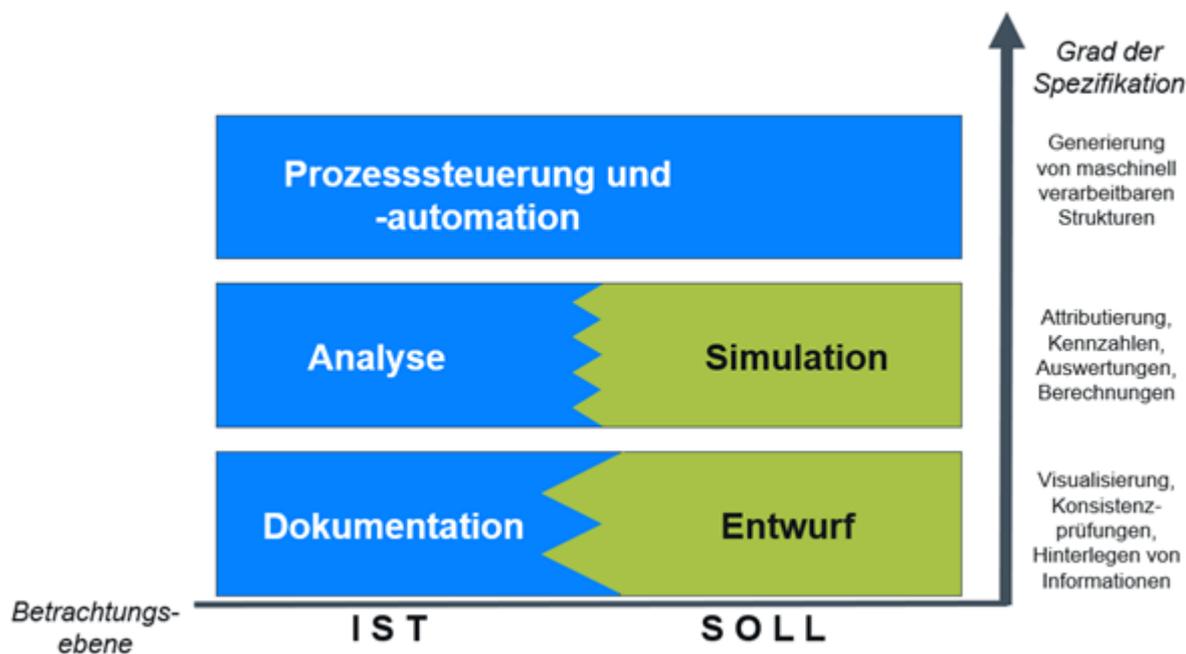


Abbildung 1: Anwendungsbereiche des Prozessmanagements



Vorgabe an die Umsetzung bis zur automatischen Generierung ablauffähiger Programme verwendet werden.

## **Organisatorische Verankerung – Prozesse leben**

Ohne klare Ziele und die passenden organisatorischen Rahmenbedingungen sind entsprechende Initiativen zum Scheitern verurteilt. Werkzeuge und Methoden müssen erlernt werden und die Mitarbeiter benötigen die entsprechende Zeit, sich mit den Prozessen zu beschäftigen. Gutes Change-Management und klare Anwendungsfelder (mit klaren Vorteilen für die eigene Arbeitssituation) schaffen die erforderliche Motivation der Anwender.

Das Management von Geschäftsprozessen ist eine wesentliche Unternehmensaufgabe. Das Wissen in Geschäftsprozessen muss erfasst, verwaltet, weiterentwickelt und vor allem genutzt werden können. Dazu ist das Prozessmanagement in zwei Bereiche gegliedert: die (fachliche) Prozessmodellierung und die Prozessausführung in Form von Workflows.

Die Modellierung von Geschäftsprozessen schafft die Grundlage, um die Ziele des Prozessmanagements zu erreichen. Durch die Dokumentation der Abläufe, Entscheidungen, beteiligten Personen und Ressourcen spezifizieren und sichern Unternehmen die Zusammenhänge. Bekannte Anwendungsfälle sind Zertifizierungen, Qualitätsmanagement, Risikomanagement oder verschiedene betriebswirtschaftliche Verbesserungsmaßnahmen.

Im Rahmen einer Analyse können Leistungsparameter definiert und darauf aufbauend Zusammenhänge ausgewertet, verdichtet sowie für Entscheidungen genutzt werden. Die Simulation bietet Möglichkeiten, um mit einem geringen Aufwand Alternativen zu entwickeln und zu bewerten. Hier können Fachanwender eingebunden werden, welche gezielt Verbesserungen in den Abläufen identifizieren oder geänderte Marktanforderungen abbilden können.

Für die Automation von Geschäftsprozessen müssen die Abläufe genau spezifiziert werden. Dies umfasst unter anderem die erforderlichen Daten, die Funktionen / Regeln zur Erfassung, Bearbeitung und Weiterleitung, klare Aufgabenzuordnungen inkl. Stellvertreterkonzepte sowie Fristen mit Eskalationsmechanismen. Soll die Bearbeitung durch die Anwender:innen unterstützt werden, so müssen die entsprechenden Abläufe und Eingabemasken definiert werden. Ziel ist es, den / die Anwender:in durch den Prozess zu führen und die prozessrelevanten Angaben in entsprechenden Masken einzuholen.

Prozessmanagement darf dabei nicht als einmalige Aufgabe verstanden werden. Durch die durchgängige Evaluation der Prozesse und die zeitnahe Reaktion auf neue Ideen und Veränderungen kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen werden. Viele BPM-Systeme bieten hierfür Möglichkeiten, gezieltes Feedback von den Anwendern einzuholen.

## **Markt für Prozessmanagementsysteme**

Die verschiedenen BPM-Einsatzszenarien haben unterschiedliche Marktsegmente hervorgebracht. Verschiedene Hersteller legen den Fokus dabei entweder auf die Prozessmodellierung (inkl. Analyse) oder auf die Ausführung über Workflows. Mittlerweile kann diese Grenze aber nicht mehr klar gezogen werden, da die Modellierer zumindest Teile der Inhalte zur Ausführung bringen möchten. Gleichzeitig werden die Modelle der Workflow-/BPM-Systeme ausgeprägter und anschaulicher. Sie könnten somit auch zur Dokumentation verwendet werden.

Im Bereich der Ausführung unterschieden sich die Systeme bei den Möglichkeiten der Ausgestaltung von Workflows. Neben stark strukturierten Workflows können auch Ad-hoc-Workflows direkt durch die Anwender bedarfsgerecht definiert werden. Einige Anbieter bieten auch die Möglichkeit Apps zur einfachen Erfassung und Bearbeitung von Informationen zu nutzen, die eigentliche Verarbeitung und Weiterleitung übernimmt das BPM-System im Hintergrund. Verschiedene Segmente für Spezialanwendungen haben Überlappungen mit dem BPM:

- Systeme für Robotic Process Automation (RPA) ermöglichen die Automatisierung von einfachen manuellen Tätigkeiten durch Assistenzprogramme.
- Case Management / Collaboration unterstützt die flexible Zusammenarbeit auf Basis von gemeinsamen Akten und Aufgaben. Der Fokus liegt auf Prozessen im Rahmen der Projektabwicklung.
- Digitale Assistenten unterstützen den Anwender bei der Eingabe und Bearbeitung von Informationen, indem bspw. Beispiele gezeigt oder bestimmte Sprach- und Gestensteuerung unterstützt werden. Auch die schrittweise Eingabe, Prüfung und ggf. Anpassungen über Frage-Antwort-Dialoge ist möglich.
- Systeme für Process Mining unterstützen die Identifikation und Analyse von realen Abläufen. Hier steht das Ist im Vordergrund, welches mit dem Soll in einem Prozessmodell abgeglichen werden kann.



Neben den SpeziaSystemen bieten viele weitere Systemkategorien zumindest eine grundlegende Prozessunterstützung an. Zumeist werden Workflows in der jeweiligen Fachwelt angeboten, bspw. buchhalterische Freigaben in ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning) oder die Unterstützung eines Akquiseprozesses in einem CRM-System (Customer Relationship Management). ECM-Systeme (Enterprise Content Management) ermöglichen übergreifende Prozesse und haben Vorteile, wenn insbesondere Dokumenten und Akten eingebunden werden sollen.

#### **Fazit: Gezielt agieren statt gehetzt reagieren**

Prozesse verdeutlichen das Wissen des Unternehmens über die eigene Leistungsfähigkeit. Je besser diese beherrscht werden, desto erfolgreicher wird das Unternehmen am Markt agieren. Dokumentation erzeugt ein einheitliches Verständnis, verringert Abstimmungsprobleme und ist Ausgangspunkt für Prozessüberwachung und -verbesserung. Die Prozesssteuerung entlastet die Mitarbeiter von Routinetätigkeiten durch die Möglichkeit der Automation von einfachen Bearbeitungsschritten. Wo dies nicht möglich ist, werden die relevanten Inhalte und Funktionen be-

darfsgerecht über entsprechende Eingabemasken oder digitale Assistenten bereitgestellt.

Entscheidend für den Projekterfolg sind die richtige Planung, Auswahl und Einführung des richtigen Systems oder sogar der Systeme. Verschiedene Fachanwendungen bieten Unterstützung für Teilprozesse, aber oft werden übergreifende Aufgaben und Sichten kaum unterstützt. Daher muss das Gesamtbild in den Fokus gestellt und anschließend heruntergebrochen werden. Schon in der Konzeption der Lösungen bieten BPM-Systeme hier wertvolle Hilfestellung bei Dokumentation, Entwurf und Analyse.

Durch eine konsequente Analyse der eigenen Vorgangsbearbeitung, die Weiterentwicklung der Abläufe sowie den Einsatz moderner Prozesssteuerungssoftware werden die Reaktionsfähigkeit gesteigert und die Steuerungsmöglichkeiten erweitert. Abläufe und Einflussgrößen werden transparent und die Auswirkungen von Maßnahmen und Störungen besser abschätzbar. Es wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, als Unternehmen genau zu wissen, was man tut.



**Die Welt um Data,  
Analytics und den  
digitalen Arbeitsplatz  
dreht sich schnell.**

**Verlieren Sie nicht den  
Anschluss!**

## ERP-Projekte in Zeiten der Digitalen Transformation

ERP als zentrale Systeme für Finanzen, Warenwirtschaft etc. sind der Kern der Unternehmenssteuerung. Durch die digitale Transformation verändern sich die Möglichkeiten, wie gearbeitet werden kann. Daher haben wir unseren BARC-Experten Marcus Dresel zu seinen Erfahrungen aus vielen Projekten befragt, wie man nun vorgehen soll, welche Potenziale und welche Stolpersteine es gibt.

Marcus Dresel ist als Senior Analyst ERP & CRM für das Analystenhaus BARC tätig. Während seiner mehr als 20-jährigen Praxis hat er viele Projekte in nationalen und internationalen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen umgesetzt.

### **Du begleitest ERP-Projekte zur Softwareauswahl, Projektstrategie, Change-Management und Projektrettung. Was sind die größten Herausforderungen bei deiner Arbeit?**

**Marcus Dresel:** Bei ERP-Projekten gilt es, die jeweiligen Betriebsabläufe möglichst optimal in den jeweiligen Systemen abzubilden. Neben einer wohlüberlegten Systemauswahl ist das Projektsetting ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Projekte. Unter Projektsetting verstehe ich eine klare Beschreibung des Projektscope, also die inhaltlichen Projektziele sowie die Projektorganisation, die Klärung der Verantwortlichkeiten und der Projektplanung. Im weiteren Verlauf ist die Orchestrierung aller am Projekt beteiligten Akteure eine große Herausforderung, d. h. alle Projektbeteiligten sowohl auf der Kunden- wie auf der Anbieterseite. Da es sich vielmehr um Organisationsprojekte und weniger um reine IT-Projekte handelt, ist die Einbeziehung und Beteiligung des Managements von immenser Bedeutung.

Es kommt nicht selten vor, dass sich Unsicherheiten und Unschärfen schon allein aus unterschiedlichen Begriffsdefinitionen ergeben. Das bedeutet, Kunde und Anbieter verwenden zwar gleiche Begrifflichkeiten, verstehen jedoch unterschiedliche Sachverhalte darunter. Diese verschiedenen Sichtweisen und Interpretationen zu vereinen und gemeinsam an konstruktiven Lösungen zu arbeiten, ist dabei einer der Erfolgsfaktoren für erfolgreiche ERP-Implementierungen.

Die Weichenstellung für ein nachhaltiges Change-Management

startet zum Projektbeginn, bereits während der Zielsetzung, Anforderungsdefinition und Evaluierung. Es wird idealerweise dauerhaft im Unternehmen verankert, Stichwort: kontinuierliche Verbesserung.

### **Hat die Corona-Pandemie Auswirkungen auf ERP-Projekte?**

**Marcus Dresel:** Wie in vielen anderen Bereichen auch hat die Nutzung diverser Online-Meeting-Plattformen (Teams, Zoom usw.) natürlich deutlich zugenommen. In klassischen Projekten hatte man vor der Pandemie mit viel Vorlauf Ganztagestermine und Tagesworkshops geplant, da man die Vor-Ort-Tage möglichst effizient nutzen und die damit verbunden Reisezeiten optimieren wollte. Durch die vermehrte Nutzung der Meeting-Plattformen wurden die Meetings und Workshops kleinteiliger und auch spontaner bzw. kurzfristiger geplant.

Ich habe Einführungsprojekte begleitet, bei welchen die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde zu einem hohen Anteil remote erfolgte. Daher denke ich nicht, dass der Anteil an Vor-Ort-Tagen der Implementierungsberater auch nach Corona das Niveau von früher erreichen wird. Daneben hat auch die Möglichkeit, auch kurzfristig kleinere Abstimmungen anzusetzen, die Planung und Durchführung der Projekte verändert. Man kann schneller reagieren, gleichzeitig wird aber die Bedeutung einer übergreifenden Planung und eines klaren Projektmanagements noch wichtiger.

### **Hat sich die ERP-Welt in Unternehmen verändert? Wodurch wird oder wurde dies beeinflusst?**

**Marcus Dresel:** Betrachtet man die letzten Jahre, dann kann man feststellen, dass die Grundfunktionalität und die Breite der unterstützten Einsatzszenarien in den ERP-Systemen einen gewissen Reifegrad erreicht haben. Dies sowie die zunehmende Affinität hin zu Cloud-Lösungen, haben dazu geführt, dass das die Anzahl an individuellen Anpassungsprogrammierungen auch weiterhin zurückgehen wird, so dass die Nutzung nahe am Systemstandard eher die Regel als die Ausnahme sein wird.

Die Individualisierung erfolgt zunehmend über reine Parametrierung bzw. durch gezielt eingesetzte Komplemente



tärlösungen oder Apps. Diese sind, zumindest technisch, nahezu „out of the box“ verfügbar.

### **Wie siehst du das Thema digitale Transformation, Digital Workplace und ERP-Systeme? Was ist hier der Status-quo in Unternehmen mit ERP-Lösungen digitaler zu arbeiten?**

**Marcus Dresel:** Als zentrales Business-IT System ist ein ERP-System für mich auch ein zentraler Baustein im Kontext der digitalen Transformation und Digital Workplace. Die aktuelle Homeoffice-Phase hat den Unternehmen aufgezeigt wie gut aufgestellt sie jeweils sind bzw. wo noch Handlungsbedarf besteht.

Grundsätzlich glaube ich, dass wir hinsichtlich unserer Infrastruktur IT-Technisch besser aufgestellt sind als oftmals propagiert wird. Nachholbedarf sehe ich jedoch in den jeweiligen Geschäftsanwendungen, den Prozessen und den Abläufen. Das Zusammenspiel bei abteilungsübergreifenden Prozessen bedarf z. B. oftmals noch manueller Abstimmungen, sollte jedoch idealerweise komplett in einem ERP-System abgebildet sein. Diese System- und Informationsbrüche erschweren somit dezentrales Arbeiten wie zurzeit gefordert.

Durch die Möglichkeiten der einfacheren Kopplung von weiteren Modulen oder Drittsystemen, der leichteren Abbildung von Prozessen und den erweiterten Möglichkeiten bei der Definition von Cockpits bieten moderne ERP-Systeme viele Bausteine für den Digital Workplace.

Oft sind sie die Basis, auf der entsprechende Lösungen aufgebaut sind.

Ein weiterer Aspekt ist das Thema Datenschutz und Compliance. Auch hier gibt es noch Nachholbedarf um den teils geänderten Anforderungen einer dezentralen Arbeitsweise sowohl organisatorisch wie auch systemtechnisch gerecht zu werden.

### **Was sind deine Tipps für Unternehmen, die Ihre ERP-Lösung sicher für die Zukunft aufstellen wollen?**

**Marcus Dresel:** Zunächst gilt es die allgemeinen Ziele zu formulieren, um dann in einem nächsten Schritt eine erste Bestandsaufnahme und Standortbestimmung durchzuführen.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen sollte jede Firma eine individuelle Business-IT-Roadmap entwickeln. So kann es zum Beispiel sinnvoll, sein zunächst durch den Einsatz von Komplementärlösungen – z. B. CRM, ECM, BI – den Nutzen zu erhöhen und nicht als erstes das ERP-System zu wechseln. Je nach Strategie gilt es somit die einzelnen Projekte abzustimmen und in einen sinnvollen und vernünftigen Ablauf zu bringen.

Als grundsätzlichen Tipp will ich formulieren: Zuerst sollten Unternehmen eine gründliche Diagnose und anschließend eine gesamthafte Planung und Strategieentwicklung durchführen, um eine Digitalisierung „mit der Gießkanne“ zu vermeiden.

**DIGITAL**  **BARC**  
**WORKPLACE**

## **Online-Konferenz**

Einfach besser arbeiten  
19. - 20. Mai 2021

**Jetzt kostenfrei registrieren!**

# Von der Kunst, die richtige Software zu finden und zu nutzen

Besser, schneller und flexibler mit Informationen arbeiten können: Dies versprechen viele Systeme bzw. Hersteller. Gute Software soll ein wertvolles Werkzeug sein. In vielen Projekten sind die Systeme aber zusätzliche Hürden. Viele Auswahl- und Einführungsprojekte scheitern, weil die Anwender:innen nicht die erhoffte Unterstützung erfahren, die Systeme nicht integriert sind und weil die organisatorische Verankerung fehlt. Klare Ziele und ein strukturiertes Vorgehen helfen, die Mitarbeiter:innen einzubinden und aus unübersichtlichen Softwaremärkten die richtige Lösung zu finden. Gerade beim Thema Digital Workplace sind klare Strategien und strukturierte Vorgehensweisen wichtig.

Die Enttäuschung ist groß, wenn die mit viel Enthusiasmus und großen Visionen gestarteten Projekte ins Stocken geraten oder ganz eingestellt werden. Zumeist scheitert es nicht an der investierten Zeit. Viele Projekte laufen monatelang – manchmal jahrelang – und die jeweiligen Projektmanager:innen tragen ordnerweise Informationen zusammen. Doch ohne Ziel und Struktur verlieren sich viele Projekte in den unklar definierten Einsatzszenarien und der unübersichtlichen Anbieterlandschaft. Oft werden am Ende entweder gar keine Systeme beschafft oder nur isolierte Einsatzszenarien umgesetzt. So entstehen Informationssilos und ein Flickenteppich an Systemen, was den Zugriff auf wichtige, aktuelle und vollständige Informationen weiter erschwert. Gerade mit Blick auf den Digital Workplace ist es nicht entscheidend, möglichst viele Informationen zu erhalten und abzulegen, sondern diese in einen inhaltlichen, entscheidungsbezogenen Kontext zu bringen.

## **Klare Ziele: Vision und konkrete Einsatzbereiche**

Grundlage für jedes Projekt zur Auswahl und Implementierung eines IT-Systems muss eine klar formulierte und realistische Zielsetzung sein. Die Projektbeteiligten und Verantwortlichen müssen erreichbare Ziele setzen und die notwendigen Ressourcen bereitstellen. Nur durch eine Aufnahme der Gegebenheiten und Rahmenbedingungen und der darauf basierenden Erarbeitung eines Projektplans kann sichergestellt werden, dass dem gesamten Projektteam bewusst ist, was erreicht werden soll und welche notwendigen Aufgaben dafür definiert werden müssen.

Diese Vision muss auf konkrete Einsatzbereiche heruntergebrochen werden, aus denen ein Projektplan mit

entsprechenden Meilensteinen abgeleitet werden kann. Die Anwendungsbereiche unterscheiden sich je nach Anwendergruppe und Softwaresegment: bspw. Vertragsmanagement im Enterprise Content Management (ECM), Posteingangsbearbeitung im Input Management (IM), bessere Bestandskundenbetreuung im Customer Relationship Management (CRM), besseres Asset Management im Enterprise Resource Planning (ERP). Gemeinsam ist die Konkretisierung der fachlichen Ziele (Was soll erreicht werden?) und Rahmenbedingungen (bspw. Ressourcen, andere Systeme, vertragliche Rahmenbedingungen). Bei der Ausgestaltung ist darauf zu achten, dass konkrete Pilotprojekte definiert sind, aber auch mögliche Ausbaustufen berücksichtigt werden. Klare Ziele und Einsatzszenarien helfen das Leistungsportfolio der Anbieter vergleichen zu können und den „roten Faden“ hin zur geeigneten Lösung nicht zu verlieren.

## **Auswahl des Projektteams**

Bei der Zusammensetzung des Teams sollten die verschiedenen Anspruchsgruppen mit einbezogen werden. Repräsentative Vertreter:innen aus Fachbereichen und IT mit dem entsprechenden Wissen über Aufgaben, Arbeitsweisen, Infrastruktur und Befindlichkeiten der Anwender:innen ermöglichen die genaue Erarbeitung der Anforderungen. Durch die Einbindung der Rechtsabteilung und des Qualitätsmanagements werden übergeordnete Ziele und Rahmenbedingungen berücksichtigt. Das Hinzuziehen eines/einer Berater:in kann die Anforderungsanalyse beschleunigen, ergänzen und qualitativ absichern. Hier ist allerdings auf Neutralität des Dienstleisters zu achten, damit auch wirklich die beste Lösung für das Unternehmen gesucht wird.

## **Aufnahme der Einsatzbereiche und Anforderungen**

Ausgehend von klar definierten Einsatzszenarien können die einzelnen Aufgabenstellungen und Prozesse analysiert und die entsprechenden Kriterien für die Unterstützung durch ein System abgeleitet werden. Durch Analyse bestehender Unterlagen oder Befragungen der Mitarbeiter:innen können genutzte Best Practices, vorhandene Probleme und bereits identifizierte Wünsche und Verbesserungsideen berücksichtigt werden. Über erste Marktrecherchen oder unabhängige Beratung ist es möglich, neue Anregun-



gen zu erhalten und diese ebenfalls in die Anforderungen einfließen zu lassen. Das Lastenheft wächst im Zuge des Projekts und wird sukzessive mit Hilfe der gewonnenen Informationen verfeinert.

Bei der Prozessanalyse muss man sich von bisherigen Arbeitsweisen lösen. Nicht die einzelnen heutigen Tätigkeiten, sondern der Hintergrund der Aufgabe muss betrachtet werden. Daraus können neue Möglichkeiten der Vorgangsbearbeitung unter Nutzung der Funktionen der (neuen) Software erarbeitet werden. Es gilt, die Potenziale zur Vereinfachung und Automatisierung zu erkennen. Auch sollte von einzelnen Mitarbeiter:innen durch Rollenkonzepte abstrahiert werden, welche die Anforderungen bestimmter Aufgabenbereiche bündeln.

Zudem ist ein übergreifendes Architekturkonzept wichtig, welches das Zusammenspiel der verschiedenen Fachsysteme definiert. Damit wird die Verbindung der unterschiedlichen Anwendungen nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch geregelt: Welches System hat über welche Daten und Funktionen die Hoheit? Welche Aufgaben werden mit welchen Systemen bearbeitet? Wann werden welche Informationen übertragen? Wie können sich Prozesse anstoßen? – Das sind einige der relevanten Fragen in diesem Zusammenhang.

Als Ergebnis der Phase erhält man ein Lastenheft, welches das Projektziel beschreibt, die Anforderungen in einem

strukturierten Kriterienkatalog festschreibt und zukünftige Arbeitsweisen durch Soll-Prozesse definiert.

### Schritt für Schritt zur richtigen Lösung: mehrstufige Evaluation

Einfach mal ein paar Anbieter einladen und auf dieser Basis entscheiden – das ist ein Glücksspiel. Die Softwareauswahl sollte mehrstufig erfolgen, um dabei gezielt das am besten geeignete System (und Team) zu identifizieren. Als erste Stufe wird eine Markteingrenzung auf das jeweilige Softwaresegment empfohlen (Longlist). Anhand definierter K.-o.-Kriterien kann der Markt dabei in der Regel auf sechs bis zehn Systeme eingegrenzt werden.

Die weitere Bewertung kann als klassische Ausschreibung mit schriftlicher Stellungnahme zu entsprechenden Unterlagen erfolgen. Hierzu werden meist ein Ausschnitt des Lastenhefts und eine Kostenschätzung verwendet. Die Anbieter erhalten so die Möglichkeit, zu den ausgewählten funktionalen und technischen Kriterien, ihrem Leistungsangebot und Konditionen Stellung zu nehmen. Ergänzend können bereits hier erste (einfache) Präsentationen der Systeme durchgeführt werden. Auf dieser Basis erfolgt eine weitere Bewertung und Eingrenzung. Die verbliebenen Anbieter (Shortlist) sind grundsätzlich alle geeignet, das Projekt gemäß der Anforderungen an die Lösung zu leisten.

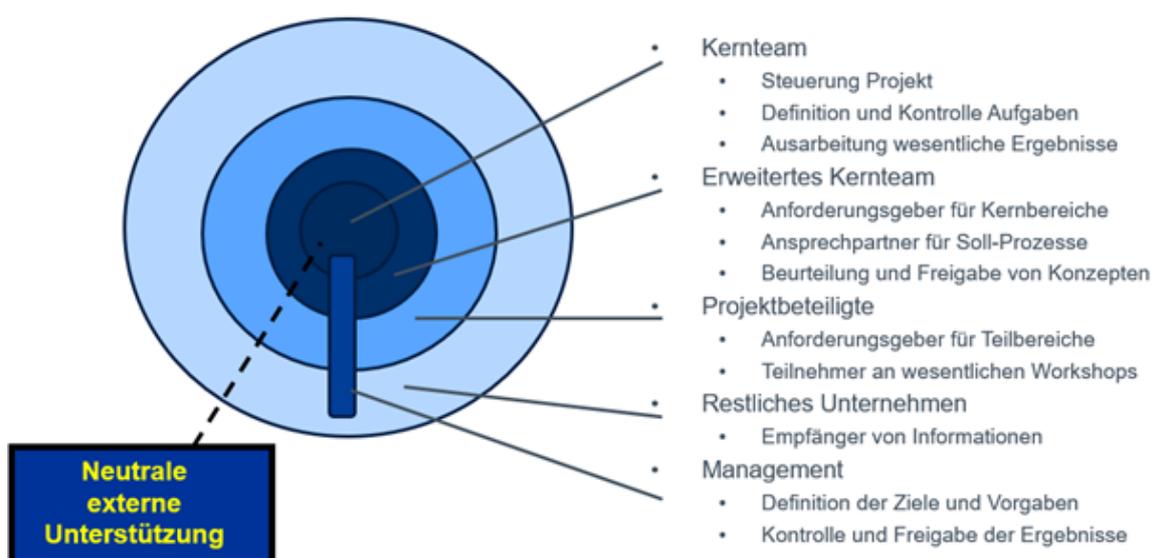


Abbildung 1: Verankerung des Projekts



In der anschließenden Detailevaluation wird die am besten geeignete Lösung identifiziert. Neben einer Stellungnahme zum gesamten Lastenheft werden auch Referenzprojekte sowie genaue Kosten- und Zeitschätzungen hinsichtlich der Umsetzung erforderlich. Zudem muss die Software möglichst nah an den späteren Anwendungsszenarien beurteilt werden. Hier empfiehlt sich eine strukturierte Systempräsentation anhand eines Leitfadens (Prozess-Drehbuch), welche unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten im späteren Betrieb verdeutlicht. Hierbei werden sowohl die Handhabung und Leistungsfähigkeit des Systems als auch die Arbeitsweise des Anbieters (Hersteller und Projektpartner) bewertet. Zusätzlich kann eine Teststellung als Proof-of-Concept durchgeführt werden, um bspw. die Übernahme von Daten aus bestehenden Systemen oder bestimmte Aspekte des Einrichtungsaufwands zu prüfen.

Auf Basis der nun vorliegenden Informationen ist in einem letzten Schritt des Evaluationsprozesses eine klare Entscheidungsvorlage zu erzeugen. Die Verantwortlichen in der Geschäftsleitung müssen Vorgehen und Ergebnisse nachvollziehen können und klare Gründe für eine Entscheidungsempfehlung erkennen. Mögliche Alternativen sind klar zu benennen und dabei die Hintergründe für Preisunterschiede oder eine unterschiedliche Abdeckung verschiedener Einsatzbereiche zu erklären. So kann verhindert werden, dass „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Es ist wichtig, alle Verhandlungsergebnisse und Entscheidungen schriftlich zu fixieren, damit bei allen Beteiligten Klarheit über Vertragsinhalte und Konditionen herrscht. Als mitgeltende Unterlagen sollten die Informationen aus dem Auswahlverfahren aufgenommen werden. So stehen verbindliche Informationen zu Kosten, Terminen und der

Abdeckung der Anforderungen aus dem Lastenheft zur Verfügung. Es ist zu beachten, dass auch die internen Ressourcen für die Umsetzung bereitgestellt werden müssen.

## Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Projektumsetzung ist, dass die Systemeinführung von Schulungen und unterstützenden organisatorischen Maßnahmen begleitet wird. Mitarbeiter müssen lernen, wie sie die Software richtig einsetzen können. In den begleitenden Workshops sollten neben der technischen Bedienung auch die in der Software abgebildeten Strukturen und Prozesse vermittelt werden. Es empfiehlt sich daher, aufgabenbezogene Schulungen für die Mitarbeiter:innen durchzuführen, so dass diese das vermittelte Wissen gleich in ihren Arbeitsabläufen anwenden können.

Gutes Change-Management ist ein weiterer wichtiger Faktor, um Mitarbeiter:innen die Angst vor dem neuen System zu nehmen. Nur wer die Nutzer frühzeitig für die Änderungen in ihren alltäglichen Arbeitsprozessen begeistern kann, kann sich auch ihre aktive Mitarbeit sichern. Sie sollten bereits im Rahmen der Zieldefinition informiert werden und der Auswahlprozess sollte möglichst transparent gestaltet sein. Das Projektmarketing rund um die Einführung sollte neben einer Präsentation und den aufgabenbezogenen Schulungen auch ausreichende Möglichkeiten für Rückfragen umfassen.

Eine realistische Planung bei der Einführung ist zudem ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Projektressourcen werden oft überfordert. Auch bei der Implementierung sollte eine mehrstufige Vorgehensweise gewählt werden. Nach einer Basisinstallation und der Umsetzung der Pilotprojekte werden funktionale Erweiterungen oder eine Ausweitung des Anwenderkreises in den Folgeprojekten durchgeführt. In den Pilotprojekten ist auf klare Lösungen mit einem schnell fühl- und messbaren Nutzen zu achten, um die Beteiligten von dem System zu überzeugen. Auch hier gilt „Think Big, start small“ – so können schnell nachweisbare Erfolge erzielt werden, die Geld-, Zeit- und Qualitätsvorteile bringen und die Mitarbeiterakzeptanz sichern.

## Besonderheiten der Softwareauswahl im Digital Workplace

Der Weg zum Digital Workplace beginnt mit einer umfassenden Vision und Strategie, welche in einzelne Projekte heruntergebrochen werden. Daher gibt es oft Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Systemen zu beachten. Die einzelnen Softwareauswahlprojekte müssen in ein über-



Abbildung 2: Mehrstufige Systemevaluation  
Entscheidung und Vertragsabschluss

greifendes Architekturkonzept eingebunden werden. Diese Informations- und Systemlandschaft wird sich sukzessive verfeinern, da die neuen Systeme zusätzliche Möglichkeiten bieten. Unternehmen sollten daher auch klare Zwischenlösungen planen.

Eine Besonderheit bei der Umsetzung des Digital Workplace ist, dass „Softwareauswahl“ die Beschaffung neuer Systeme bedeuten kann, aber nicht muss. Allgemein bezeichnet Softwareauswahl die Zuordnung von Werkzeugen zu Anwendungsfällen und Arbeitsweisen. Daher gibt es unterschiedliche Ausprägungen:

- Andere Gestaltung von bestehenden Systemen oder gezielte Erweiterung der Nutzung bestehender Systeme, bspw. auch von bestimmten Funktionsmodulen (bspw. Workflow)
- Erweiterung bestehender Systeme durch zusätzliche Module oder Partnerprodukte
- Andere Art der Kombination und Vernetzung der Systeme (Informationen, Prozesse und Oberfläche)
- Konsolidierung der Systeme – insbesondere, wenn sich historisch verschiedene Werkzeuge entwickelt haben, wenn die Fachbereiche unabhängig voneinander beschafft haben
- Aber natürlich auch Auswahl neuer Software (zur Ablösung alter Systeme und / oder zur Abdeckung neuer Anwendungsfälle)

Das grundsätzliche Vorgehen unterscheidet sich dabei kaum. Basis muss eine klare Zieldefinition sein, gefolgt von einer Anforderungsanalyse und Soll-Konzeption. Werden Systeme konsolidiert oder wird zunächst nach Lösungen in

der vorhandenen Softwarelandschaft gesucht, wird lediglich die Phase „Markteingrenzung“ angepasst. Die schrittweise Evaluation der in Frage kommenden Systeme inkl. Abschätzung der Kosten, Projektlaufzeiten und Qualität der Konzepte ist wieder gut vergleichbar.

**Fazit: Softwareauswahl durchführen – aber richtig!**

Die Umsetzung des Digital Workplace ist nicht trivial, da Technik, Funktionalität, Prozesse und Unternehmensphilosophie betroffen sind. Aber entsprechende ineinander greifende Systeme, Informationen und Prozesse sind auch absolut erforderlich in der modernen Geschäftswelt. Es nützt nichts, den Kopf in den Sand zu stecken und abzuwarten, da die Probleme mit verschiedenen Informationslagern (nach Abteilung, System: Papierablage, Dateiablage, Fachanwendung, E-Mail) und unzureichender Vorgangunterstützung immer stärker werden und bei der Informationsrecherche und -weiterleitung enorm viel Arbeitszeit verschwendet wird.

Um zu einer wirklichen Verbesserung im Umgang mit den betrieblichen Informationen zu gelangen, müssen die Methoden zur Zieldefinition, Spezifikation der Anforderungen und Bewertung der Anbieter konsequent eingesetzt werden. Realismus und Mut zur Veränderung sind dabei zwei wesentliche Merkmale eines erfolgreichen Projekts. Ein gut strukturiertes und gut dokumentiertes Vorgehen bei der Softwareauswahl reduziert die möglichen Risiken der Auswahl und vereinfacht gleichzeitig das Ausschöpfen der Vorteile. Es ist kein leichtes Unterfangen, Software für den Digital Workplace auszuwählen. Aber es kann der Schritt in eine neue Welt der Nutzung von Information mit einfacheren, flexibleren und besseren Prozessen sein.



Abbildung 3: Ganzheitlicher Ansatz der Softwareunterstützung im Digital Workplace



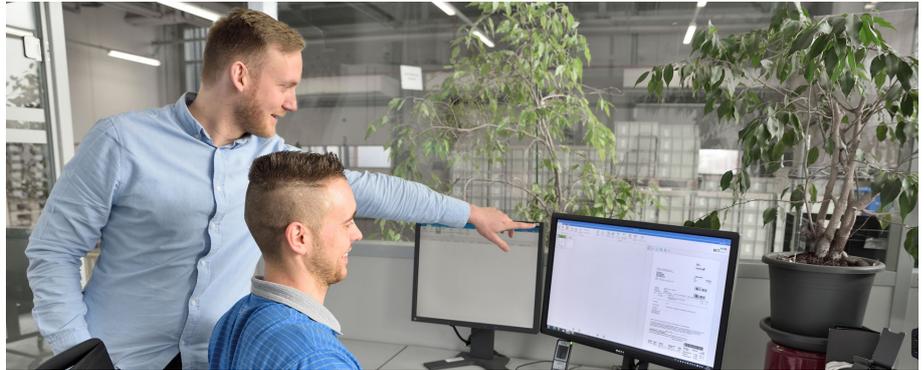
## Grenze zwischen Archiv und ECM aufgebrochen

**Gesucht - und gefunden:** Vor fünf Jahren ging die Insta GmbH, ein Elektronikspezialist aus Lüdenscheid in NRW, auf die Suche nach einem neuen elektronischen Dokumentenmanagement. Der Funktionsumfang und die Kosten standen im Vordergrund. Man wünschte sich durchgängige Workflows, die Einbindung von E-Mails und eine zentrale Dokumentenablage.

# INSTA

„Die Entscheidung haben wir 2018 getroffen: Wir wollten mit windream arbeiten, denn das ist das System, das zu uns passt“, sagt Niedersteberg. Das wichtigste Argument war das virtuelle File-System für eine komfortable Ablage und Suche nach Dokumenten im windream-Laufwerk. „Das hat windream als Einziger sauber gelöst und macht es den Anwendern leicht, sich auf etwas Neues einzulassen. Bei anderen Anbietern gab es nur rudimentäre Ansätze oder sogar gar keine Lösung dafür.“ Weiterhin war die nahtlose SAP-Integration gegeben, die Indexierung von Dokumenten ganz wie gewünscht, auch Workflows und – für Insta ganz neu – die Verwaltung von Dokumenten in Akten konnte windream optimal abbilden.

„Wir haben die Automatisierung des Rechnungseingangsworkflows optimiert. Unsere Finanzabteilung scannt die Rechnungen, windream indexiert und übergibt sie an SAP“, erzählt Niedersteberg und zeigt sich insgesamt sehr zufrieden. „Ich als Applikationsverantwortlicher habe eine vollständige Übersicht und gute Einstellungsmöglichkeiten. Und für die Anwender ist die Lösung sehr benutzerfreundlich – Beschwerden aus den Fachabteilungen, dass ein Dokument nicht aufzufinden ist, höre ich nicht mehr. Die Suche führt selbst ohne manuell ausgefüllte Indexfelder durch die Volltextindizierung schnell zum einwandfreien Ergebnis. Wir haben die Grenzen zwischen Archiv und ECM aufgebrochen.“



### Saubere Migration

Der Erfolg bei der Migration der 2,5 Millionen Dokumente aus dem Vorgängerarchiv hat selbst den gewieften IT-ler überrascht. „Zum Test haben wir auch uralte Verträge mit einbezogen. Das waren immer Dokumente, deren Ablageort man genau kennen musste, um sie zu finden, sonst gingen sie verloren. Nach dem Import in windream waren sie Volltextdurchsuchbar und tauchten in der Trefferliste auf. Jetzt geht auch kein fehlerhaft abgelegtes Dokument mehr verloren.“

### Schritt für Schritt die Möglichkeiten ausschöpfen

Die Voraussetzungen für ein vollständig digitales Dokumentenmanagement sind geschaffen und seit der Einführung von windream Dynamic Workspace ist auch der ortsunabhängige Zugriff beispielsweise aus dem Homeoffice möglich. „Mit der Webschnittstelle Dynamic Workspace ist unser ECM zukunftssicher aufgestellt und wir können flexibel damit arbeiten“, versichert Niedersteberg. Nun geht es darum, gemeinsam mit den Fachabteilungen weitere Anwendungen einzuführen: Nach dem durchweg positiven Feedback zu windream all-

gemein und Dynamic Workspace im Besonderen kommen ständig neue Ideen und Wünsche.

„Unsere 100 Lizenzen werden bald nicht mehr reichen“, ist sich der Applikationsverantwortliche gewiss. „Der Bedarf ist da – wir wussten vorher nur nicht, was alles abzubilden ist.“

### Im ECM-Zeitalter zu Hause

Das Ziel, selbstständig mit dem System arbeiten zu können, hat Insta erreicht. „Wir konnten ziemlich schnell alles selbst machen“, resümiert Lars Niedersteberg. „Wann immer es nötig ist, bekommen wir Unterstützung von windream – doch das ist gar nicht oft der Fall, denn die Lösung ist einfach und intuitiv zu nutzen.“ Ebenso lobt er die offenen Schnittstellen, über die sich alle gewünschten Verbindungen herstellen lassen, um Informationen zusammenzuführen und sie in beliebigen Anwendungen aufzurufen.

„Unsere ECM-Reise ist noch lange nicht abgeschlossen, sondern wird stetig weiterentwickelt“, weiß er und zieht das klare Fazit: „Gut, dass wir uns für windream entschieden haben.“



## windream GmbH



### Kurzprofil

Die windream GmbH zählt zu den Top-Unternehmen in Entwicklung und Vermarktung von Business-Software für elektronische Archivierung, digitales Dokumentenmanagement und Workflow-Steuerung. Ihr gleichnamiges ECM-System ist national und international bekannt. Die patentierte Windows-Integration und der einzigartige Mobility-Ansatz – mit gleicher Usability auf Smart Devices und Desktop-PCs – begründen den Unternehmenserfolg.

### Referenzen

- Bilfinger Noel
- CureVac
- Deutz
- DFS Deutsche Flugsicherung
- Heise Gruppe
- Raiffeisen Bank Oberösterreich
- Roche
- RTL Group

### Kontakt

windream GmbH  
Wasserstraße 219  
44799 Bochum

+49 234 9734 - 0  
info@windream.com  
www.windream.com



### Mit dem Digital Workplace in die Zukunft

#### **Nutzen Sie die Vorteile des elektronischen Dokumentenmanagements als wegweisendes Instrument für moderne Büroarbeit**

Weltweit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Geschäftsprozesse in einer extrem dynamischen Umgebung nicht nur so effektiv wie möglich zu gestalten, sondern sie auch kontinuierlich zu optimieren. Das Thema Homeoffice steht in diesem Kontext zunehmend im Fokus. Dabei wird schon auf den ersten Blick erkennbar, dass sich dahinter nichts anderes verbirgt als das typische Konzept eines Digital Workplace. Denn vor dem Hintergrund der fortschreitenden digitalen Transformation kommt es nicht nur allein darauf an, welche Tools Unternehmen zur Verwaltung ihres Unternehmenswissens nutzen. Ebenso wichtig ist die Frage, wo sich diese Werkzeuge sinnvoll anwenden lassen. Denn klassische Office-Arbeiten finden heute nicht nur im (Heim-)Büro statt, sondern auch unterwegs.

#### **Die Vorteile des Digital Workplace mit windream**

Mit einem digitalen Arbeitsplatz wie windream archivieren Sie alle geschäftsrelevanten Informationen revisionssicher

in einer zentralen Ablage Ihres IT-Systems. Verknüpfen Sie die bereits in Ihrer Infrastruktur vorhandenen Fachanwendungen mit windream, und nutzen Sie windream auch dazu, die Daten und Dokumente aus diesen Anwendungen sicher zu speichern und schnell wiederzufinden. Mit der windream-Lösung für Microsoft Teams stellen Sie zudem sicher, dass Ihnen ab sofort keine einzige Information mehr verloren geht, denn die Software archiviert alle Chat-Aufzeichnungen eines Meetings.

#### **Für eine mobile Geschäftswelt**

Der mobilen Arbeit mit Dokumenten sind keine Grenzen mehr gesetzt. Sie als Anwender arbeiten mit Ihrem mobilen Endgerät wie zum Beispiel einem Smartphone ebenso sicher und effizient wie mit einer leistungsfähigen Workstation im Büro. Alle Dokumente und die damit verbundenen Geschäftsprozesse stehen Ihnen auf den unterschiedlichsten mobilen Devices zeit- und ortsübergreifend zur Verfügung. Und: Ihr persönlicher Digital Workplace mit windream bündelt alle Arbeitsprozesse, die im täglichen Office-Umfeld zu berücksichtigen sind, unter einer einzigen Oberfläche – umfassend, intuitiv, sicher und effizient.