

ZUR WIRTSCHAFTLICHKEIT VON ECM.

Kennen Sie ECM? Haben Sie sich an diesem Akronym bereits hinreichend abgearbeitet oder ist es Ihnen bis heute noch fremd?

ECM – KONZEPT FÜR EINE INFORMATORISCHE (UNTERNEHMENS-)TEILWELT.

Ganz gleich wie Ihre Antwort ausfällt: Jede(r) Entscheider(in) ist täglich mit Sachverhalten konfrontiert, die ECM zentral im Blick hat. Es geht um die Gestaltung und Unterstützung von Geschäftsprozessen. Insbesondere solchen, die durch eine vielfältige, dynamische Menge zu bearbeitender Informationsobjekte charakterisiert sind. Herkömmliche Geschäftskorrespondenz, E-Mails, Projektberichte, Konzepte, Konstruktionszeichnungen, Fotos, Buchungsbelege etc. verkörpern typische Objekte, um die es hierbei geht oder gehen kann.

In der Regel sind mehrere Personen an der Bearbeitung beteiligt.

Diese Prozesse können teils massenhaft auftreten, wie z.B. die Abwicklung und Begleichung einlaufender Lieferantenrechnungen. Teilweise treten sie aber auch in moderater Häufigkeit auf, so z.B., wenn man an die Erstellung und Abstimmung eines komplexen Vertrags oder eines Vorstandsprotokolls denkt. Die Wirkung dieser eher seltenen Geschäftsprozesse kann für Kundenwert und Unternehmenserfolg enorm sein.

Wichtig ist zunächst die Botschaft, dass es sich bei ECM im Kern NICHT um ein technisches Thema handelt. Vielmehr kennzeichnet ECM die systematische Bemühung um verbesserte Gestaltung schlecht strukturierter bzw. strukturierbarer informatorischer Prozesse in den Unternehmen.

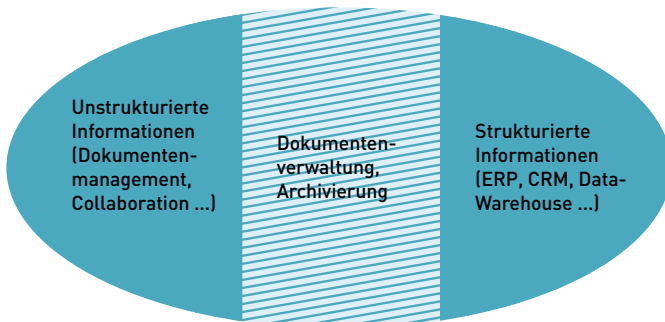
Als „ECM-typisch“ sind Prozesse aufzufassen, in denen z.B. Dokumente und/oder der Austausch komplexen Wissens eine wesentliche Rolle spielen.

Man erkennt schnell: ECM tritt in vielen Erscheinungsformen auf, so dass eine klare Abgrenzung schwerfällt. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung. Sie zeigt vereinfachend einerseits die Welt der strukturierten Informationen („Daten“), die in Unternehmensprozessen umfänglich anfallen und durch organisatorisch-technische Lösungen bereits recht gut beherrscht werden („ERP-Welt“). Andererseits gibt es Prozesse, die durch komplexe Informationsobjekte sowie eher variable Abläufe und Kooperationsstrukturen gekennzeichnet sind („ECM-Welt“). „Dazwischen“ liegen Verbindungen dieser zwei Welten, die den stufenlosen Übergang zwischen beiden unterstreichen.

DIE DRINGLICHKEIT VON ECM.

Freilich zeigt die ECM-Welt der Unternehmen deutlichen Nachholbedarf, was ihre organisatorische und informationstechnische Unterstützung und Optimierung anbetrifft. Grob vereinfachend, stellen große Bereiche der sogenannten Administration, der Stabsfunktionen, der Dienstleistungen und des Managements (im Sinne von Führungskräften, nicht nur der Topetagen) den Zielbereich für erhebliche Reformanstrengungen dar. Viele dieser Aufgaben sind nicht innerhalb der Kernwertschöpfungskette des Unternehmens angesiedelt, sondern liefern ihr zu und unterstützen sie. Das systematische, reformerische Augenmerk ging lange Jahre an ihnen vorbei. Das rächt sich nun, da diese Aktionsbereiche der Unternehmen wachsendes Gewicht in der Kosten- und Erfolgsbilanz gewinnen.

Abb. 1: Strukturen der unternehmerischen Informationswelt
(IOT/Pentadoc-ECM-Studie 2007)



Denken wir zum Beispiel an Prozesse des Marketings, der Kundenbetreuung, der Produktentwicklung, der Personalgewinnung und -entwicklung, der internen und externen Unternehmenskommunikation, der Organisation oder der Führung. Das Gewicht dieser Funktionen nimmt – kosten- wie leistungsseitig – immer mehr zu.

Typische Schwachstellen dieser Bereiche liegen in der unzureichenden Strukturierung von Aufgaben sowie Prozessen und den oftmals nur rudimentären Abwicklungs- und Qualitätsregeln. Abteilungsgrenzen und Spezialisierungen verstellen hier zusätzlich den Blick auf die gemeinsame Mission – verhindern so das Ziehen an einem Strang. Reichlich vorhandene Spielräume für individuelle Gestaltung – in manchem Sachzusammenhang sicherlich notwendig – ufern in einen chaotischen, kaum mehr organisierbaren „Wildwuchs“ der Informationsobjekte aus („Meine Dokumente“).

Die individuellen Präferenzen für Werkzeuge und Verfahren der Informationsaufbewahrung spielen eine wesentliche Rolle. Reibungsarme, zweckoptimale Prozesse über die Abteilungen und Standorte hinweg werden unter diesen Bedingungen zum Glücksfall. Gleiches gilt für die gemeinsame Nutzung erworbenen Unternehmenswissens. Es bleibt oft beim „Privatwissen“ Einzelner oder Weniger. Nicht zuletzt Standort- und Zeitunterschiede erschweren das Arbeiten an gemeinsamen Prozessen, Dokumenten und optimalen Erfolgen.

ECM setzt hier mit seinem Anspruch an und stellt mit den vielfältigen technischen Werkzeugen Brücken für eine übergreifende (idealerweise unternehmensweite), konsistente Informationsplattform bereit.

Bei aller Vielfalt konkreter Anwendungsszenarien, die ECM-Lösungen fachlich, organisatorisch und technologisch aufweisen können, stellen sich diese Veränderungsperspektiven von ECM als zentral dar:

- hohe Aufgabenautonomie von Mitarbeitern und Führungskräften durch aktuelle und vollständige Informationsgrundlagen sowie geringere Blindzeiten infolge notwendigen Suchens und Überwindens sonstiger Arbeitshemmnisse
- effektivere, erweiterte und schnellere Kooperation mit anderen internen und externen Beteiligten
- Beschleunigung und Effektivierung von Prozessen durch technikseitige Überwachungs- und Treiberfunktionen

WAS ERWARTEN DIE UNTERNEHMEN VON ECM?

Die künftig gewichtigere Rolle von ECM-Projekten sehen viele Unternehmen schon sehr klar. Insbesondere die großen Unternehmen spüren die weitgehend ausgeschöpften Potenziale aus den zentralen Unternehmensprozessen und fragen nach den künftigen „Goldadern“.

Zwar muss jedes Unternehmen „seine“ ECM-Potenziale selbst ermitteln und priorisieren. Doch kann ein Blick auf attraktive Beispiele die Wahrnehmung der eigenen Potenziale bereichern.

Der Entwicklerbereich eines großen Industrieunternehmens beklagte aufgrund markanter Doppelarbeiten die unzureichende Verwertung der Ergebnisse aus bereits durchgeführten Projekten. Doch nicht nur dies störte: zum Beispiel auch die banale Suche nach Unterlagen oder das Verifizieren von Dokumentversionen bedeutete angesichts mehrerer Hundert Entwickler viele Mannjahre Arbeitszeiteinsatz für fragwürdige Tätigkeiten.

Die Erwartungen des Unternehmens an die Wirkungen eines übergreifenden Projektdokumentationssystems (Projektportal) waren dementsprechend anspruchsvoll. Die eingeleitete ECM-Reform sollte nicht nur Such- oder Speicherkosten senken, sondern den Entwicklern laufenden Einblick in eventuell nützliche Dokumente aus „anderen“ Projekten vermitteln. Doppelarbeit sollte so weit als möglich vermieden und aktives Sichern sowie Nutzen von Projektwissen gefördert werden.

Es wurde auch konkret „durchgerechnet“. Das Management war sich daraufhin sicher, binnen kürzester Frist (< ein Jahr) die erheblichen Investitionen in ein Dokumenten-Managementsystem (DMS) zu „amortisieren“. Wichtig war für die Akzeptanz dieses Ergebnisses, sowohl positiven Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen insgesamt plausibel aufzeigen zu können. Es gab offenbar nur Gewinner.

WIE ERFASST MAN DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT VON ECM-INVESTITIONEN?

Allem Anschein nach werden Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen regelmäßig vor dem Beschluss bezüglich einer ECM-Investition vorgenommen. Die Nachprüfung erfolgter Investitionen unterbleibt hingegen in den meisten Fällen. Das ist vor allem deshalb bedauerlich, weil auf diese Weise wertvolle Erkenntnischancen verschenkt werden. Doch der Reihe nach.

„Wirtschaftlichkeit“ ist eine relative Aussage, die zwei oder mehr Zustände (z.B. Situation vorher – nachher) miteinander vergleicht. Genauer gesagt: Die Ergebnis-Aufwands-Relationen der betrachteten Zustände werden miteinander verglichen. Was jeweils relevantes Ergebnis und relevanter Aufwand sein sollen, ist freilich eine unternehmerische Entscheidung und kein biblisches Gebot. Während das eine Unternehmen Sach- und Personalkosteneinsparungen als

ausschließliches (oder wesentliches) Moment betrachtet, stellt das andere die Erschließung von Kapazitätsreserven bei den Mitarbeitern durch Entlastung von Routinen in den Mittelpunkt seiner Ziele. Das dritte Unternehmen interessiert möglicherweise zuallererst das Vertrauen und die Bindung seiner Kunden, wofür es durchaus Kostensteigerungen in Kauf zu nehmen bereit ist.

Wirtschaftlichkeit ist in ihrem Kern Zielrationalität unter der Rahmenbedingung begrenzt verfügbarer, möglichst zu schonender Ressourcen. Die schnelle Amortisation der Kosten als alleiniger Maßstab stellt also lediglich einen spezifischen Unterfall des Wirtschaftlichkeitsstrebens dar, der eine auffallende Prominenz genießt. Oftmals zu Unrecht, speziell im Falle der ECM-nahen Prozesse. Daran ändert auch die aktuelle Wirtschaftsflaute nichts grundsätzlich. Die reine ROI-Kennzahl blendet ggf. viele Zielwirkungen aus, die für die Beurteilung einer Investitionsalternative bedeutsam sein können.

Deshalb lohnt es sich regelmäßig, eine differenzierte „Bilanzierung“ sowohl der kostenseitigen (also positiven und negativen) Wirkungen als auch der leistungseitigen Wirkungen vorzunehmen. Dadurch gelingt es, die ganzheitliche Wirkung des jeweiligen ECM-Investments bewusst zu machen.

Allerdings geht so manche prognostizierte Erwartung an ECM-Reformen nicht (voll) in Erfüllung. Falsch gerechnet? Zu euphorische Annahmen? Jedenfalls liegt es meistens nicht an unzureichender Technologie. Vielmehr bleiben viele organisatorische Aufgaben unberücksichtigt, die eine Herbeiführung des Investitionserfolgs unterstützen.

So kann einerseits bei der Prognose der Wirtschaftlichkeit „vergessen“ worden sein, bestimmte Maßnahmen und auch deren mögliche Kosten (z.B. Schulungen, Organisationsverbesserungen, Tests) explizit anzusetzen: Das Ergebnis ist schlechter als vorhergesagt. Wahrscheinlicher ist aber, dass Unternehmen notwendige Aktivitäten zwar erkennen, sie aber bei der Umsetzung des ECM-Konzepts schlicht unterlassen (Kostengründe, politische Gründe, Angst vor dem Wandel, veränderte Prioritäten) und dadurch Stückwerk übrig bleibt. Gut nachvollziehbar, dass sich dann kein Anwalt findet, der die Fehler aufarbeitet. Ein Misserfolg droht, dessen Ursachen mangels kritischer Nachprüfung im Dunkeln bleiben und nicht selten „pauschal“ zulasten des Themas ECM gehen.

MAN MUSS DEN ECM-ERFOLG AKTIV DURCH- UND UMSETZEN!

Umso wichtiger ist es daher, dass dem Management die üblichen Fallstricke der planmäßigen Umsetzung von ECM-Investitionen bewusst sind. Nicht alle sind ECM-spezifisch (gleichwohl wichtig) und sollen hier nicht ausgebreitet werden. Einige Punkte sind aber spezifisch und daher anzumerken. Dabei sollte die Führung zuerst vor der eigenen Tür kehren: Verbreitet (Ausnahmen bestätigen die Regel!) neigen Führungskräfte dazu, dem eher „ungeläufigen“

Thema ECM die kalte Schulter zu zeigen. ERP geht meist klar vor: Das Budget ist bereits strapaziert. Wenn dann noch Ressourcen übrig bleiben.

Kaum weniger kritisch für die Umsetzung: ECM-Reformen greifen zunehmend in organisatorische Bereiche ein, in denen die Autonomie von Abteilungen und individuellen Aufgabenträgern lange Tradition hat. Übergreifendes Denken und Handeln will geübt werden. Schwierige Auseinandersetzungen, vielfältige Bedenken und inhaltlicher Widerstand sind vorprogrammiert. Es scheint so, als wollte sich manche Führungskraft darauf nicht wirklich einlassen.

Auch mangelnde Nachhaltigkeit bremst die ECM-Reformen. Zu beobachten ist die Fixierung auf isolierte ECM-Projekte, deren Wirkungen zwangsläufig überschaubar bleiben. Letztlich sind sie jedoch Glieder einer Projektkette. Diese Projekte stellen Etappen auf dem längeren Weg zu Ausbaustufen dar, bei denen dann der „Knoten platzt“. Aufgrund kurzfristiger Enttäuschungen wird jedoch vorschnell zum Rückzug geblasen. Nachhaltiges Denken gebietet demgegenüber, einzelne ECM-Projekte mit Blick auf folgende, notwendige Ausbreitungs- und Konsolidierungsmaßnahmen zu bewerten. Viele von uns kennen das geflügelte Wort: „Think big – start small!“ Nur wird es leider immer wieder vergessen.

Fazit: Voller ECM-Erfolg tritt erst ein, wenn die Umsetzungsphase tatsächlich alle Aktivitäten aufgreift und umsetzt, die in der Planungsphase als wesentlich erkannt und benannt wurden. Vielleicht muss sogar nachgebessert werden, falls unvorhergesehene Hürden auftauchen – technik- und/oder organisationsseitig. Eigentlich nichts Ungewöhnliches, wenn neue Prozesse, neue Werkzeuge und neu einzuübende Akteure zusammentreffen.

SO VIEL GOLD IST DURCH ECM ZU HOLEN.

ECM kann für Unternehmen einen großen Schritt zu mehr Effizienz und neuen Effektivitäten bedeuten. Für die Welt der dokumentengeprägten und wissensintensiven Prozesse eröffnet sich künftig eine Gestaltungschance auf neuem Niveau. Dabei liegt der Schlüssel weniger in der neuen Technologie – sie ist größtenteils seit Jahren verfügbar –, sondern in neuen Prozessgestaltungsoptionen, die ein intelligenter Technologieeinsatz möglich macht. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, neue Geschäftsprozesse zu erkennen und zu etablieren und nicht nur „alte“ zu verbessern.

Natürlich müssen die Organisation und der Mensch „mitspielen“. Die Überwindung von Routinen und Widerständen ist hierbei ein zentrales Thema, dem sich vor allem das Management stellen muss.

Weitere Informationen, Kundenbeispiele und ein Video zur Erklärung von ECM finden Sie unter: www.ecm-jetzt.de