

ECM-System-Einsatz in mittelständischen Unternehmen

Ein Interview mit Dr. Ulrich Kampffmeyer

Geführt von Christoph Schult



Hamburg, Februar 2021

ECM-System-Einsatz in mittelständischen Unternehmen

Das folgende Interview zum Thema: ECM-System-Einsatz in mittelständischen Unternehmen entstand im Rahmen einer Forschungsarbeit mit dem Schwerpunkt der Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Bewertung einer Prozessanwendung über ein Enterprise Content Management-System in mittelständischen Unternehmen.

[CS] Welche Herausforderungen stehen Ihren Einblicken nach für mittelständische Unternehmen in Bezug auf die digitale Transformation und speziell in Bezug auf Prozessdigitalisierung im Vordergrund und warum?

[Kff] *Die Digitalisierung, oder besser die Digitale Transformation als ständiger Prozess, ist ein entscheidender Wettbewerbs- und Überlebensfaktor für alle Unternehmen. Bei mittelständischen Unternehmen muss man jedoch die Größenordnung in Betracht ziehen: es ist ein wesentlicher Unterschied ob man in einem Unternehmen mit 5.000 MitarbeiterInnen oder in einem kleinen Betrieb mit einer Handvoll MitarbeiterInnen ein Digitalisierungskonzept umsetzen will. Auch sind Dienstleistungsunternehmen und produzierende Unternehmen sehr unterschiedlich zu bewerten. Man könnte mit diesen Unterscheidungen beliebig fortfahren, denn den Mittelstand gibt es nicht. Bestimmte Prozesse in der Kundenkommunikation, in der Andienung von Produkten und Leistungen, bei kaufmännischen Prozessen wie dem Rechnungswesen, der Durchführung von Projekten u.v.a. sind elektronisch unterstützte Prozesse in Bezug auf Effizienz und Effektivität herkömmlichen, zum Teil papierabhängigen Prozessen überlegen. Dies ist unabhängig davon, ob man hier von Kollaboration, Workflow, Vorgangsbearbeitung, Business Prozess Management oder gar Robotic Process Automation spricht. In den Prozessen liegen die meisten Potentiale. Was fehlt, ist die Durchgängigkeit und unternehmensweite Umsetzung. Die aktuelle Covid-19-Pandemie hat die Mängel und Lücken offengelegt. Nur mit durchgängiger Digitalisierung lassen sich z.B. Heimarbeitsplätze und mobiles Arbeiten umsetzen. Die Erkenntnis und der Wille, dies anzugehen, ist vielfach vorhanden doch fehlen häufig Geld, Entscheidungen, Kompetenzen, Ressourcen und Zeit, um einen vernünftigen Ansatz zu realisieren.*

[CS] In wieweit bzw. in welchem Umfang werden nach Ihrer Meinung heutzutage Informationsmanagementsysteme, worunter man auch ECM-Systeme einordnen kann, in Unternehmen und insbesondere in mittelständischen Unternehmen eingesetzt?

[Kff] *Geordnete Speicherung, elektronische Archivierung, Fibu und ERP, zum Teil auch Dokumentenmanagement und Kollaboration sowie viele andere Einzeldisziplinen des Informationsmanagements, sind bereits softwaregestützt vorhanden. Beispiele sind hierfür die Aufbewahrung kaufmännischer Daten, E-Mail-Archivierung und andere. Auch im Mittelstand stellt sich inzwischen vielfach das Problem, mit welcher Software wird eigentlich die Informationsverwaltung betrieben. Organisiert man dies innerhalb einer Software-Suite wie SAP, nutzt man die Microsoft-Plattform rund um O365, welche schon vorhandene Software ließe sich besser nutzen. Es geht vielfach nicht um die Auswahl neuer Lösungen sondern um grundsätzliche Entscheidungen für den Umgang mit Information. Da spielen heute Fragen nach weiterhin im Hause, on-premises, oder beim Dienstleister oder gleich in der Cloud eine wichtige Rolle. Das Informationsmanagement muss Bestandteil einer umfassenden Strategie und Architektur zum Umgang mit Informationen werden. Kleinere Mittelständler sind hier im Vorteil, weil man sich auf ein, zwei Plattformen beschränken kann und auch eine unternehmensweite Bereitstellung heute weniger problematisch als noch vor einem Jahrzehnt ist. Größere KMU mit einer heterogen gewachsenen, komplexen IT, haben es hier schwieriger. So gesehen dominieren aber aktuell bei*

allen Mittelständlern Insellösungen. Die Durchdringung – dies zeigen auch Studien von Organisationen wie BITKOM, DIHK und anderen – lässt in Deutschland noch viel zu wünschen übrig.

[CS] Die Anbieter von Informationsmanagementsystemen, wie ECM-Systemen, versprechen bei Einsatz dieser Systeme Vorteile wie Prozesskosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen, Papierloses Arbeiten, Beschleunigung von Geschäftsprozessen, Reduktion von Dokumentenarchivierungskosten, verbesserte Informationsverfügbarkeit, mehr Daten- und Informationssicherheit, optimierte Compliance und Governance. In wieweit können Unternehmen und insbesondere mittelständische Unternehmen - Ihrer Erfahrung nach - diese Vorteile tatsächlich erzielen und worauf kommt es dabei an?

[Kff] *Die aufgeführten Argumente für den Nutzen und die Wirtschaftlichkeit von Informationsmanagement-Lösungen müssen natürlich hinterfragt werden. Sie sind nach quantitativ messbar und nach qualitativ nur einschätzbaren Werten zu unterscheiden. Bereits bei den messbaren Faktoren zeigt sich aber das grundsätzliche Problem. Wenn man nicht sorgsam und ehrlich den Ist-Zustand erfasst, Kosten, Ressourcen, Zeiten und Aufwände dokumentiert hat, dann wird es schwer die Verbesserungen und den Nutzen durch Informationsmanagement real zu beziffern. Für weiche, qualitative Faktoren müssen Maßstäbe definiert werden, die sich während der Umsetzung nicht ändern sollten, damit auch hier eine beurteilbare Basis vorliegt. Ansonsten bleibt alles beim „dicken Daumen“. Sicherheit, Compliance, Governance, Schutz etc. sind dagegen noch anders zu bewerten, da hier eine Wirtschaftlichkeit weniger im Vordergrund steht denn eine Vermeidung von Risiken. Hier sollte aber der Maßstab gelten, dass eine DMS- oder ECM-Lösung, wie immer man diese auch betiteln möchte, nützlich und wirtschaftlich sein sollte und die rechtlichen und regulativen Anforderungen quasi nebenbei erfüllen muss. Es müssen also Ist, Soll und Ziele definiert sein um nach Abschluss feststellen zu können, was sich wie verändert hat. Das ist häufig zum Ende eines Vorhabens schwierig, da man bei einer neuen Lösung erstmal in ein „Tal fällt“, Doppelbelastungen, Änderungen und Schulungen ertragen muss, bevor die Verbesserungen zu Tage treten. Als grundsätzliche Botschaft möchte ich aber einfach mitgeben: ja, elektronisches Informationsmanagement ist nachgewiesenermaßen sinnvoll, wirtschaftlich und nützlich.*

[CS] Nach der AIIM wurde ECM wie folgt definiert: Enterprise Content Management (ECM) sind die Strategien, Methoden und Werkzeuge, welche zur Erfassung, zum Managen, zum Ablegen, zum Archivieren und zur Lieferung von Content und Dokumenten im Zusammenhang mit Unternehmensprozessen, angewendet werden.

ECM-Anbieter preisen die in Frage Nr. 3 genannten Vorteile an und zeigen parallel in Angeboten gegenüber den Unternehmen eine schwer nachvollziehbar aufgeschlüsselte Kostenzusammensetzung bzgl. der einzelnen benötigten Komponenten. Dies führt letztlich zu der Frage, ob ECM eher ein Marketing-Begriff am Markt ist, welcher Dokumentenmanagement, Archivierung und Workflow „neu“ verkaufen soll oder ob die definierten und ausgelobten Technologien, Komponenten und letztlich Vorteile tatsächlich eine „neue“ Qualitäts-Stufe im Informationsmanagement darstellen?

[Kff] *Die AIIM international hat Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts im vergangenen Jahrtausend – ja so lange ist das her – ECM Enterprise Content Management als neue Botschaft für die Branche, die sich mit Mikrofilm, Archivierung, Imaging, Dokumentenmanagement und Workflow beschäftigte, herausgegeben. Zum einen haben die Anwender die obige Definition nie richtig verstanden: es geht um „Strategien, Methoden und Werkzeuge“. Die Anbieter haben immer die Funktionalität, die Software, die Systeme, die Technik in den Vordergrund gestellt.*



Genaugenommen müssten Anbieter, die über ihre Lösung schreiben von ECMS Enterprise Content Management Systemen sprechen. Strategie, Methoden, Vision gingen dabei unter. Zum anderen ist der Begriff seit einigen Jahren international unter Stress geraten. Analystenhäuser wie Gartner und Forrester haben ECM für tot erklärt. Sie sprechen heute von Content Services oder CSP Content Services Platforms. Andere machen mit einem erweiterten Begriff von ECM weiter, der Cloud, Automatisierung und andere Funktionen miteinschließt. Wiederum andere sprechen von einem ganzheitlichen EIM Enterprise Information Management. Und die AIIM selbst benutzt inzwischen den Begriff IIM Intelligent Information Management. Hier ist viel Marketing dabei, aber auch die dynamische, schnelle Veränderung des Marktes und der Lösungen. In Deutschland werden bevorzugt die älteren Begriffe benutzt: Archivierung, Dokumentenmanagement und ECM Enterprise Content Management ist noch sehr weit als Branchenbezeichnung verbreitet. Information Management als ganzheitliche, übergreifende Strategie für alle Informationen im Unternehmen ist noch in weiter Ferne.

[CS] Zur Überprüfung der tatsächlich erzielten Vorteile und Verbesserungen in Folge einer Einführung eines ECM-Systems zur Geschäftsprozessoptimierung des Rechnungseingangsprozesses können Kennzahlen (KPIs) herangezogen werden wie bspw.

- Bearbeitungszeit pro Rechnung
- Durchlaufzeit pro Rechnung
- Prozesskosten pro Rechnung
- Skontobetrag pro Monat
- Prozesseffizienz
- Prozessstabilität
- Informationsqualität
- Zeit pro Dokumentensuche
- ect.

Welche Kennzahlen spielen für Sie in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle zur Bestimmung bzw. zur Evaluierung, ob prozessuale Verbesserungen tatsächlich eingetreten sind und welche Ziel-/Soll-Größen wären dabei als realistisch anzusetzen?

[Kff] *KPIs, Key Performance Indicators sind ebenso wie CSFs Critical Success Factors Methoden, um besonders die weichen, nicht quantifizierbaren Eigenschaften zu definieren, damit sie messbar oder beurteilbar werden. Richtig messbare Faktoren sind Zeit, Ressourcen und Kosten; nur als Indikator bewertbare Faktoren sind Effizienz, Effektivität, Stabilität, Sicherheit, Qualität, Anwenderzufriedenheit, usw. In Bezug auf den Rechnungseingang sind dies durchaus solche Faktoren, wie in der Frage dargestellt. Man kann hier natürlich auch noch Faktoren aus der Compliance-Welt hinzufügen wie z.B. die Ordnungsmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit, Richtigkeit, Zeitgerechtigkeit und andere aus HGB, AO, GoBD und KassenG. Hinzu kommt, dass bedingt durch die Kunden, mit denen man arbeitet, ein elektronischer Rechnungseingang erzwungen wird. In diese Kategorie fällt beispielsweise die Verarbeitung von XRechnungen in Bundesbehörden, da hier bisherige Papier- und elektronische Rechnungen in anderen Formaten nicht mehr angenommen werden. Die Faktoren, sprich KPI, CSF, ROU, TCO usw. müssen sich immer an der Aufgabenstellung und dem zu erreichenden Ziel orientieren. Man kann sie nicht global festlegen, da auch die Rechnungseingangsprozesse und die Verarbeitung der Rechnungen sehr*



unterschiedlich ist. Vielfach ist der Rechnungseingang mit Empfang, Verarbeitung, Freigabe, Verbuchung, Zahlung, Archivierung und Protokollierung ein „gestörter“ Prozess, der noch in verschiedenen Systemen, mit Medienbrüchen, durchgeführt wird. Ein Beispiel sind hier unterschiedliche Eingänge von E-Mail, EDI, Fax, Papierscannen, Datensatz, PDF usw. Ein weiteres die Brüche zwischen Erfassung und Weiterleitung in einem System, Verarbeitung im nächsten, Verbuchung im dritten, Freigabe im vierten und Zahlung per Bankanweisung im fünften Programm. Und wenn man sich schon mit Rechnungseingang beschäftigt muss man sich auch gleich mit dem Rechnungsausgang anfreunden, denn es macht wenig Sinn, elektronische Rechnungen von Lieferanten zu fordern wenn man selbst noch Papierrechnungen verschickt. Die Zukunft der Rechnung ist digital und neben standardisierte Formate werden Verfahren wie Rechnungsprotale und Clearing-Lösungen treten, die quasi von selbst die elektronische Rechnungsverarbeitung notwendig machen. Generell ist beim Einsatz von Bewertungsverfahren wie KPI in Informationsmanagementvorhaben zu unterscheiden ob sie in der Planungs- und Vorbereitungsphase, in Einführungs- und Pilotierungsphase oder aber im tatsächlichen Produktionsbetrieb nach Beseitigung der Kinderkrankheiten der Lösung. Die Wertmaßstäbe unterliegen hier gern einem Scope Shift und mancher Projektleiter hat mit mutig geäußerten Kennzahlen und Erfolgskriterien, die nicht erreichbar waren, sich selbst in Bezug auf Projekterfolg und Einsatzerfolg ein Bein gestellt.

Über den Autor



Dr. Ulrich Kampffmeyer ist seit über 35 Jahren im Thema Informationsmanagement zu Hause. Als Geschäftsführer und Unternehmensberater seines Beratungsunternehmens PROJECT CONSULT (<http://PROJECT-CONSULT.de>) berät er Unternehmen bei der Strategie, Konzeption, Einführung, Ausbau und Migration von Information Management-Lösungen. Er gründete und leitete Fachverbände, arbeitete bei internationalen Standardisierungen mit und gilt als Mentor der Information-Management-Branche in Europa.

Dr. Kampffmeyer ist international anerkannter Autor, Kongressleiter, Referent und Moderator zu Themen wie Information Management, Information Governance, elektronische Archivierung, Records

Management, ECM Enterprise Content Management, Dokumentenmanagement, Workflow, Rechtsfragen, Wissensmanagement, Digitalisierung und Collaboration. Auf zahlreichen nationalen und internationalen Kongressen und Konferenzen wirkte er als Keynote-Sprecher mit. Er engagiert sich besonders für die Rolle und Ausbildung des Information Professional der Zukunft.

Von Fachzeitschriften wurde zweimal unter die 100 wichtigsten IT Macher Deutschlands gewählt. Sein Curriculum Vitae findet sich auf Wikipedia http://bit.ly/WP_DrUKff

PROJECT CONSULT

Die PROJECT CONSULT GmbH ist ein hersteller- und produktunabhängiges Beratungsunternehmen für Information Management und Information Governance.

Zum Beratungsportfolio gehören IT-Strategie, Fachberatung, Planung und Organisation zu Einführung, Migration und Abnahme von Informationssystemen; Projektmanagement, Change Management und Coaching für Projekte des Informationsmanagement wie elektronische Archivierung, Knowledge-, Dokumenten-, E-Mail-, Enterprise-Content-Management und Compliance.

Impressum

ISSN 1349-0809, Creative Commons CC by-nc-nd 4.0 Open Access.

Links. Angegebene URL waren zum Erscheinungszeitpunkt gültig. Die Inhalte referenzierter Webseiten liegen ausschließlich in der Verantwortung des jeweiligen Betreibers.

Urheber- und Nutzungsrechte, Copyright von PROJECT-CONSULT: [Rechtshinweis](#)

PROJECT CONSULT Impressum und AGB: [Impressum](#)

Geschäftsleitung und V. i. S. d. P.: Dr. Ulrich Kampffmeyer

Anschrift der Redaktion:

PROJECT CONSULT Unternehmensberatung

Dr. Ulrich Kampffmeyer GmbH

Isestraße 63, 20149 Hamburg

Telefon: +49 40 412856 53

E-Mail: presse@project-consult.com

<http://www.project-consult.de>