

Automatisierung der Geschäftskommunikation



White Paper Digitale Transformation

Digitalisierung und Automatisierung
manueller papierbasierter Prozesse

von Antora-Fani Dima,
Business Intelligence Group

Inhalt

- 2 Ein kurzer Überblick
- 3 Digitale Transformation
- 4 Fallstricke der digitalen Transformation
- 5 Mit manuellen papierbasierten Prozessen beginnen
- 7 Von neuen Möglichkeiten profitieren
- 9 Die richtige Technologie

Das Whitepaper

Dieses Whitepaper bietet einen allgemeinen Überblick über die digitale Transformation aus dem Blickwinkel der Prozessoptimierung und Papiereinsparung. Es richtet sich sowohl an Entscheidungsträger als auch an Partner von Objectif Lune, die ihre Unternehmensstrategie bezüglich der Transformation von (verwalteten) Druckdienstleistungen zu (verwalteten) Dokument- und Arbeitsablaufdienstleistungen fokussieren möchten.

Über Objectif Lune (OL)

OL ist der weltweit größte unabhängige Softwarehersteller, der auf die Automatisierung von Geschäftskommunikation spezialisiert ist. Wir liefern Tools für Dokumentendesign und -erstellung, Automatisierung von Geschäftsabläufen, Multi-Channel-Output sowie Erfassung / elektronische Formulare. Unsere Lösungen erzeugen personalisierte, relevante und konsistente Korrespondenz (mit Stapelverarbeitung, auf Abruf und interaktiv), die zu höherer Kundenzufriedenheit beiträgt – der wichtigste Wachstumsfaktor im digitalen Zeitalter.

„... ein schrittweiser Ansatz, bei dem etablierte Geschäftsprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt stehen. Auf diese Weise können Unternehmen ihre digitale Transformation im eigenen Tempo vorantreiben und sich auf die Prozesse und Dokumente konzentrieren, die für sie am wertvollsten sind.“

Ein kurzer Überblick

Die Forderung der digitalen Welt nach höherer Kundenzufriedenheit, sinkenden Kosten und gesteigerter Effizienz treibt Unternehmen zur Digitalisierung und Automatisierung ihrer Betriebsabläufe und dazu, ihre Geschäftsabwicklung sogar ganz neu zu überdenken. Es besteht zwar Einigkeit hinsichtlich der Notwendigkeit der Digitalisierung, doch die meisten Unternehmen haben mit langsamen und komplexen Übernahmeprozessen zu kämpfen, die in der Regel auf interne und externe Widerstände stoßen.

Dabei muss der Weg hin zur Digitalisierung noch nicht einmal mit großen IT-Projekten, die mit überzogenen Budgets und engen Terminplänen Hand in Hand gehen, verbunden sein. Manche IT-Projekte scheitern jedoch jämmerlich. Es ist daher verständlich, dass Unternehmen zurückschrecken vor Plänen zur digitalen Transformation ihres Betriebs, die so umfassend sind, dass sie untragbar werden.

In diesem Whitepaper plädieren wir für einen schrittweisen Ansatz, bei dem etablierte Geschäftsprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt stehen. Auf diese Weise können Organisationen ihre digitale Transformation im eigenen Tempo vorantreiben und sich auf die Prozesse und Dokumente konzentrieren, die für sie am wertvollsten sind.

Geschäftsprozesse, die kundenbezogen und stark auf Papier sowie manuelle Tätigkeiten gestützt sind, würden von diesem Ansatz profitieren (Auftragsbestätigung, Rechnungsstellung, Zustellnachweise usw.).

Durch die Digitalisierung und Automatisierung dieser Prozesse können Unternehmen die mit Papier verbundenen Kosten minimieren. Vor allem können sie von den Möglichkeiten profitieren, die Digitalisierung und Automatisierung in Bezug auf besseres Informationsmanagement und höhere Kundenzufriedenheit bietet.

Digitale Transformation

Der Begriff „digitale Transformation“ ist Ihnen wahrscheinlich schon einmal begegnet. Im betrieblichen Zusammenhang bezeichnet er die Transformation von Prozessen und Tätigkeiten, sogar Geschäftsmodellen, sodass digitale Technologien genutzt und auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagiert werden kann.

Unternehmen haben seit Einführung der ersten Computer bis zum Internet und Enterprise-Systemen wie ERPs (die jetzt das Herzstück eines Unternehmens sind) eine lange Entwicklung hinter sich. Aber die Reise ist noch längst nicht zu Ende. Tatsächlich ist es so, dass die Umsetzung digitaler Technologien durch Unternehmen noch nicht ihr volles Potenzial erreicht hat. Laut einer Studie von McKinsey & Company sind die verschiedenen Branchen im Durchschnitt zu weniger als 40 Prozent digitalisiert.¹

Das ist problematisch, weil das Unternehmens- und Kunden-ökosystem eine digitale Evolution erfährt, bei der die Kunden den Unternehmen im Allgemeinen einen Schritt voraus sind. Die Unternehmen spüren den Druck, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Damit dies gelingt, müssen sie:

- **sich auf die Kundenerfahrung konzentrieren und die Loyalität ihrer Kunden gewinnen,**
- **ihre Betriebsabläufe optimieren, damit die Kosten niedrig und die Gewinne hoch bleiben,**
- **ihre Prozesse automatisieren, um Zeit zu sparen und Fehler zu verringern.**

In der Regel bewirken verschiedene Faktoren, dass Unternehmen ihren Ansatz und ihre betrieblichen Abläufe neu bewerten müssen. Die digitale Transformation ist kein Ziel an sich. Sie ist ein fortwährender Prozess, in dessen Verlauf der Kern des Unternehmens digitalisiert wird. Ein wichtiger erster Schritt für jedes Unternehmen besteht in der Einschätzung des aktuellen Stands in Bezug auf die digitale Transformation und des Umgangs mit Veränderungen.

Der Großteil heutiger Unternehmen hat mit der Einführung von Enterprise-Systemen und einfachen digitalen Prozessen in gewissem Umfang bereits digitale Technologien übernommen. Wenn wir dies als Grundlage betrachten, stellt sich die Frage, was als Nächstes folgt. Wie können Unternehmen ihre bereits vorhandenen Initiativen zur digitalen Transformation priorisieren oder beschleunigen?

In diesem Whitepaper zeigen wir auf, inwiefern bestehende manuelle, papierlastige Geschäftsprozesse und die zugehörigen Dokumente eine großartige Gelegenheit zur Digitalisierung darstellen.

¹ „The case for digital reinvention“, McKinsey (2017)

Fallstricke der digitalen Transformation

Es ist immer hilfreich, sich bestimmter Fallstricke bewusst zu sein, über die Unternehmen beim Umgang mit der digitalen Transformation stolpern. Es sind recht viele, doch wie Sie sehen werden, haben diese mehr mit Strategie und Änderungsmanagement als mit der Technologie an sich zu tun.

Bei der digitalen Transformation geht es nur um Technologie

Eine stabile Basis für die digitale Transformation besteht aus einer Vision und einer klaren Strategie. Was bedeutet der Begriff „digital“ für Ihr Unternehmen angesichts seines aktuellen technologischen Stands? Welche Anforderungen liegen im Einzelnen vor und welche Vorteile werden erwartet? Wie soll dies erreicht werden? In diesem Kontext ist die Technologie der Wegbereiter. Sie ist ein Mittel zum Zweck.

Mangelnde Führungskompetenz und Verantwortlichkeit, Unterschätzung der Auswirkungen von Änderungen

Starke Führungskompetenz und klare Verantwortlichkeiten sind entscheidend. Gleichgültig, welcher Ansatz verfolgt wird, ob Top-down oder Bottom-up, die digitale Transformationsstrategie muss einen Verantwortlichen haben, der die Initiative koordiniert, für das Ergebnis verantwortlich ist und die restlichen Mitarbeiter inspiriert. Änderungen für die Mitarbeiter minimal zu halten und gleichzeitig die digitalen Vorteile zu maximieren erleichtert den Übergangsprozess.

Mangelhafte Durchführung

Mangelhafte Durchführung ist eine direkte Folge des obigen Punkts. Sie kann sich in verschiedener Weise äußern:

- **Übermäßige Erweiterung des Projektumfangs.** Der Weg hin zur Digitalisierung muss nicht zwingend mit großen IT-Projekten wie ein radikaler Austausch von inflexiblen Altsystemen wie ERPs, verbunden sein. Diese Systeme sind buchstäblich Millionen wert. Daher ist verständlich, dass dieser Ansatz nicht sehr beliebt ist, obwohl es durchaus Fälle gibt, in denen er sinnvoll wäre.
- **Zu viel auf einmal wollen.** Es ist viel besser, klein anzufangen, dazu zu lernen und in einem Tempo voranzuschreiten, das es dem Unternehmen ermöglicht, Fehler aufzufangen und den Mitarbeitern und Prozessen Zeit zur Anpassung gibt.

- **Verbannung digitaler Initiativen in die IT-Abteilungen.** Es ist laut McKinsey & Company ein Fehler, diese Initiativen als „IT-Projekte“ zu deklarieren und sie der IT-Abteilung zu überlassen. Die IT-Abteilung kann sehr kompetent sein, aber häufig fehlt ihr der Blick für das große Ganze.
- **Unkontrollierte Kostensteigerungen und Ausgabe nicht budgetierter Gelder.**

Kurz gesagt, tendieren große Technologieprojekte, die mehrere Abteilungen betreffen, für die niemand eindeutig verantwortlich ist und die vage oder zu ambitionierte Anforderungen haben, zu scheitern.

Und das geschieht öfter, als man denkt. Zwischen 20 % und 30 % der IT-Projekte werden als vollständig gescheitert bezeichnet und 50 % erfordern erhebliche Nachbesserungen.³ Bei knappen Budgets und engen Zeitplänen ist es entscheidend, Störungen und Fehlerrisiken zu minimieren.

Wenn eine unternehmensweite Initiative nicht attraktiv ist, dann ist es am besten, eine Abteilung mit klaren Verantwortlichkeiten oder einen bestimmten Geschäftsprozess zur Optimierung auszuwählen. Dies bietet folgende Vorteile:

- Der Projektumfang ist kleiner und daher einfacher zu bewerten, zu implementieren und zu überprüfen. Die Erfahrungen, die man hier gewinnt, können bei der Durchführung ähnlicher Initiativen im übrigen Unternehmen hilfreich sein; es kann sich mit diesem Test-und-Lern-Verfahren in eigenem Tempo weiterentwickeln.
- Das Wissen der Prozessverantwortlichen wird wirksam eingesetzt. Sie wissen, wie ihre Prozesse und Abteilungen funktionieren, wo es Engpässe gibt und was genau optimiert werden muss. Zudem können sie spezifische Ziele festlegen und für diese verantwortlich sein. Diese Prozessleiter haben den Eindruck, dass ihre Anliegen berücksichtigt werden und dass sie sich einbringen können. Überdies werden sie ermutigt und in die Lage versetzt, die digitale Transformation voranzutreiben.
- Ein Bottom-up-Ansatz, bei dem die Prozessverantwortlichen für die Modernisierung der Prozesse verantwortlich sind, kann hilfreich sein, um die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Diese Prozessverantwortlichen kennen den geschäftlichen Aspekt des Projekts.

2. „Why Digital Transformation Should be a Strategic Priority for Health Insurers“, McKinsey (2016)

3. „Why Do Information Technology Projects Fail?“ Procedia Computer Science (2016)

Mit manuellen papierbasierten Prozessen beginnen

Geschäftsprozesse und die von diesen Prozessen generierten Dokumente sind die Hauptvermögenswerte eines Unternehmens. Beispielsweise produziert die Fakturierung ein Rechnungsdokument, die Lieferung resultiert in einem Lieferschein und die Annahme neuer Kunden und Mitarbeiter führt zu einem unterzeichneten Vertrag und einem Willkommenspaket.

Das sind die wichtigsten Dokumente des Unternehmens und meist sind es Papierdokumente. Eine Studie von AIIM zeigt, dass Ausdrücke und Papier immer noch einen Großteil der Back- und Front-End-Prozesse eines Unternehmens dominieren. Fast 40 % berichteten, dass sich in ihren Büros Papierberge türmen und hauptsächlich mit Papier gearbeitet wird.⁴ (Abbildung 1)

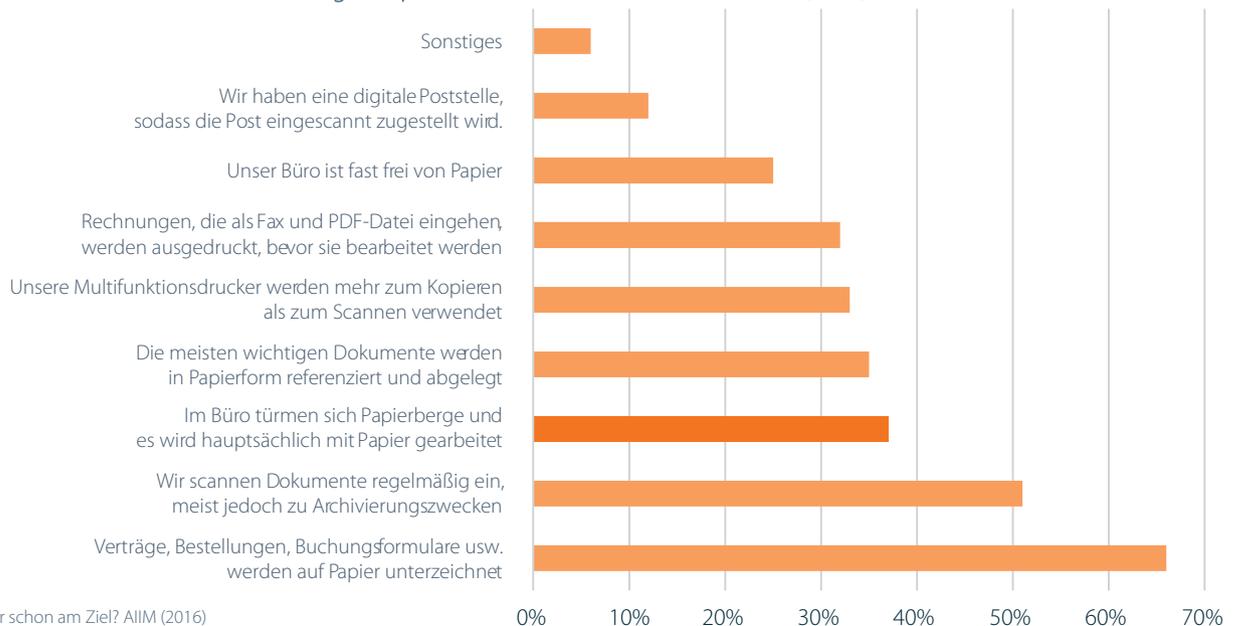
Obwohl schon viel über die Ineffizienz und Probleme von Papier geschrieben wurde, sollen sie hier noch einmal aufgeführt sein:

- **Ausdrucke auf Papier und deren Ablage kosten Geld,**
- **die manuelle Bearbeitung ist sehr fehleranfällig,**
- **die Antwortzeiten auf Kundenanfragen sind länger,**
- **die Informationen sind weniger sicher,**
- **es können Probleme mit der Einhaltung von Rechtsvorschriften auftreten,**
- **Informationen sind nicht so schnell zugänglich und die Zusammenarbeit ist weniger effizient**

Man kann also gut nachvollziehen, weshalb Abteilungen und bestimmte Prozesse mit zu viel Papier der Hauptgrund für die digitale Transformation sind.

Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihr Büro oder typische Büros in Ihrem Unternehmen?

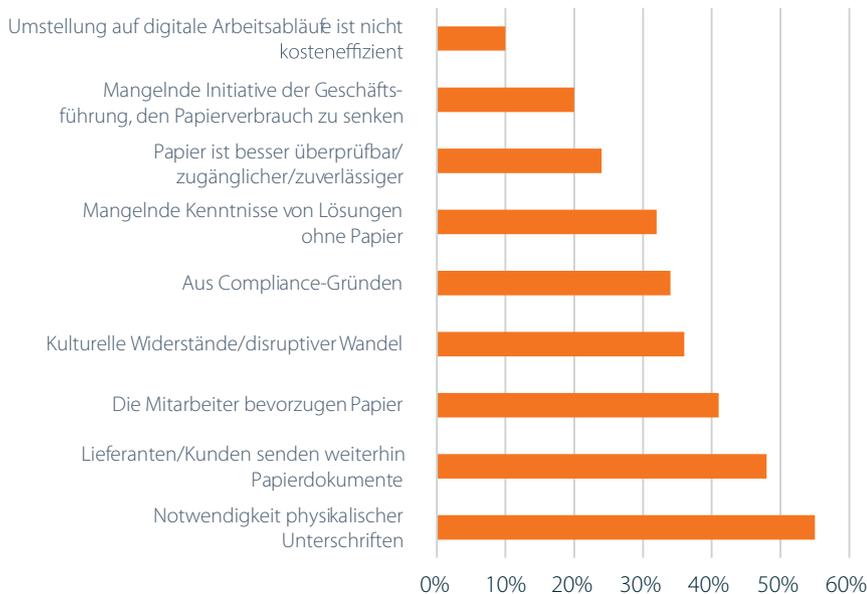
Abbildung 1: Papierlos – Sind wir schon am Ziel? AIIM (2016)



4 Papierlos – Sind wir schon am Ziel? AIIM (2016)

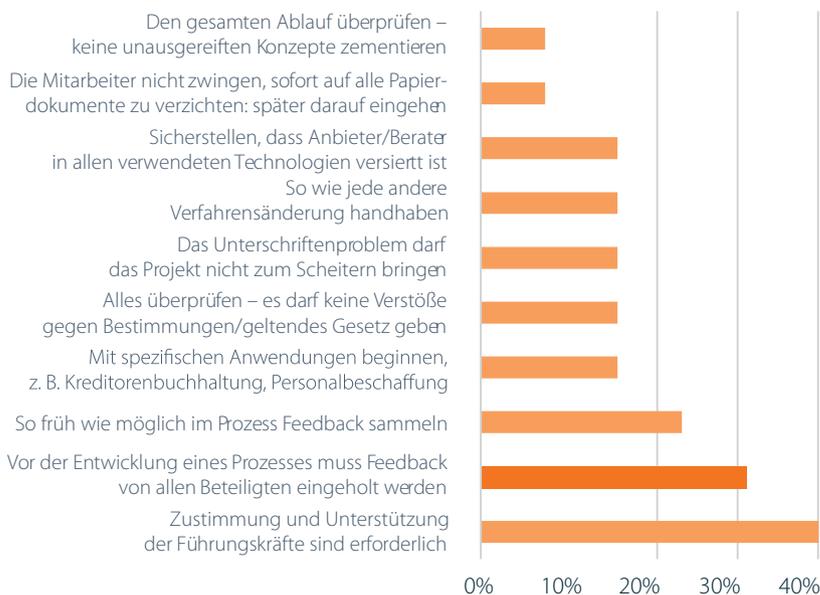
Weshalb Geschäftsprozesse die Nutzung von Papier beinhalten

Abbildung 2: „Digital transformation: Bridging the paper and digital gap“, Quocirca (2016)



Welche zentralen Lehren haben Sie aus den Arbeitsabläufen ohne Papier gezogen?

Abbildung 3: Papierlos – Sind wir schon am Ziel? AIIM (2016)



Aber obwohl heute allgemein bekannt ist, dass Papier ineffizient und die Technologie für papierloses Arbeiten vorhanden ist, kommen in den Büros noch immer vorwiegend papierbasierte Prozesse zum Tragen. Warum ist das so? Laut einer Studie von Quocirca ist dies den Anforderungen der Branche, der Reife der Technologie, der Gesetzgebung und den Gewohnheiten der Mitarbeitern geschuldet.⁵ (Abbildung 2)

Beachten Sie, wie stark der interne Widerstand sein kann: 41 % der Befragten gaben an, dass ihre Mitarbeiter Papier bevorzugten, während 36 % angaben, dass die Unternehmenskultur der Digitalisierung im Weg stünde. Das lässt sich zum Teil durch die Tatsache erklären, dass jeder Dritte nicht weiß, wie papierlose Lösungen funktionieren.

Alte Gewohnheiten lassen sich nur schwer ablegen und der Verzicht auf Papier ist nicht so einfach, wie es vielleicht klingt. Er erfordert ein tiefgreifendes Verständnis dessen, wie Prozesse heute ausgeführt werden. Das Ziel besteht nicht darin, blind zu digitalisieren und zu automatisieren, als vielmehr darin, das Wissen zu nutzen, das sich Mitarbeiter über Jahre hinweg angeeignet haben, um praktikable Lösungen zu entwickeln, die vor allem den Menschen, die sie verwenden, sinnvoll erscheinen. Wie die Studie von AIIM gezeigt hat, war eine wichtige Lehre aus dem Bemühen um einen papierlosen Prozess, die Beteiligten möglichst früh einzubinden.⁶ (Abbildung 3)c

⁵ „Digital transformation: Bridging the paper and digital gap“, Quocirca (2016)

⁶ Papierlos – Sind wir schon am Ziel? AIIM (2016)

Von neuen Möglichkeiten profitieren

Auftragsbestätigungen, Rechnungen, Jahresabschlüsse und Broschüren sind nur einige Beispiele für die vielen Dokumente, die auf Papier gedruckt werden. Und für jedes dieser Dokumente gelten eigene Regeln und Verantwortlichkeiten, sie haben verschiedene Verarbeitungszeiten und Geheimhaltungsstufen und tragen auf verschiedene Weise zum Unternehmenserfolg bei. Die Verringerung der Papiermenge und der damit verbundenen Kosten und Ineffizienzen ist der wichtigste Faktor für die Digitalisierung und Automatisierung papierbasierter Prozesse.

Aber es ist nicht der einzige Faktor. Ein Unternehmen ist ein komplexes Netz miteinander verbundener Prozesse. Der Kreislauf eines Dokuments führt durch viele Hände und zur Erstellung weiterer Dokumente. Weil die Prozesse und Dokumente voneinander abhängig sind, müssen sie flexibel sein. Je länger es beispielsweise dauert, bis ein Unternehmen einen Lieferschein ausstellt, desto länger dauert es, bis die Rechnung gestellt und die Zahlung verbucht werden kann.

Die Studie von Quocirca fasst die Faktoren zusammen, die die Digitalisierung papierbasierter Prozesse antreiben. Wie Sie unten (Abbildung 4) sehen, ist die Senkung der Kosten nicht der

einzige Faktor. Die Ermöglichung einer Kommunikation über mehrere Kanäle und die Fähigkeit, einer anderen Haltung der Mitarbeiter bezüglich der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten Rechnung zu tragen, sind andere wichtige Faktoren.⁷

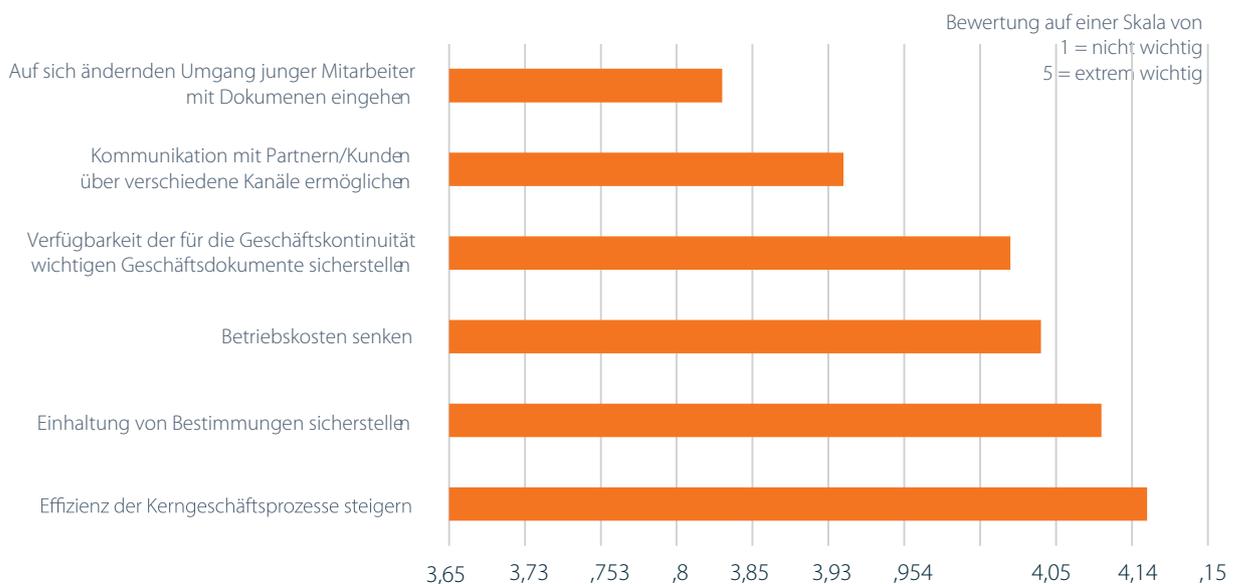
Diese anderen Faktoren implizieren, dass die Technologie nicht nur zur Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen genutzt wird, um Einsparungen zu erzielen. Unternehmen versprechen sich von der digitalen Transformation auch, dass die Technologie ihnen helfen kann, sich neu zu erfinden und neue Formen der Geschäftstätigkeit zu erschließen, sodass sie von Möglichkeiten profitieren können, die sie früher nicht nutzen konnten.

Nirgendwo ist die Anforderung des Umdenkens größer als bei Prozessen, die direkt die Kunden eines Unternehmens betreffen. Hier besteht eine große Möglichkeit zur Digitalisierung: kundenbezogene Prozesse, die sich stark auf Papier und manuelle Tätigkeiten stützen. Durch die Digitalisierung und Automatisierung dieser Prozesse werden nicht nur die Kosten gesenkt, sondern auch den sich ändernden Kundenpräferenzen Rechnung getragen und die Interaktion der Kunden mit dem Unternehmen verbessert.⁸

7, „Digital transformation: Bridging the paper and digital gap“, Quocirca (2016)
8, „Insight into Customer Communications Management“, Objectif Lune (2016)

Die Bedeutung der verschiedenen Faktoren bei der Hinwendung zur Digitalisierung papierbasierter Prozesse

Abbildung 4: „Digital transformation: Bridging the paper and digital gap“, Quocirca (2016)



Hier sind einige Beispiele für Geschäftsprozesse und die zugehörigen Dokumente, die großartige Kandidaten für die digitale Transformation darstellen (Siehe Abbildungen 5 und 6.):

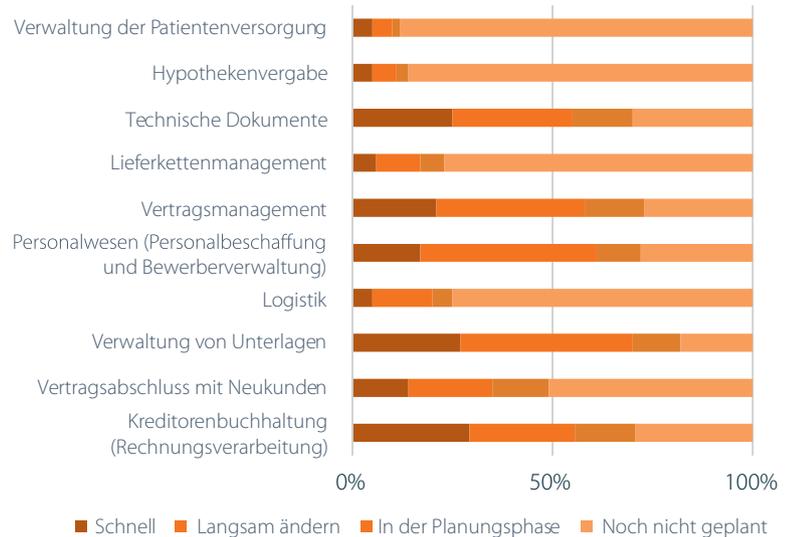
- **Debitorenbuchhaltung**
(z. B. Fakturierung, Kundengutschriften)
- **Kreditorenbuchhaltung**
(z. B. Verarbeitung eingehender Rechnungen oder Lieferantenabrechnungen)
- **Logistische Prozesse**
(z. B. Kommissionierlisten, Lieferscheine, Fahrtenbuch)
- **Auftragsverwaltung**
(z. B. Kundenauftrag, Einkaufsauftrag, Wareneingangsmeldungen)
- **Neukundengewinnung/ Mitarbeiter-Onboarding**
(z. B. Verträge, Willkommensbroschüren)

Kurz gesagt, glauben wir aus den folgenden Gründen, dass diese Geschäftsprozesse und die zugehörigen Dokumente eine großartige Gelegenheit zur digitalen Transformation darstellen:

- Sie haben definierte Schritte, Regeln und Verantwortlichkeiten, die die Basis für eine Digitalisierungs- und Automatisierungslösung bilden können.
- Sie stützen sich stark auf Papier sowie manuelle Tätigkeiten und stellen somit eine ausgezeichnete Möglichkeit für Kosteneinsparungen als auch Wertschöpfung durch digitale Medien dar.
- Es ist Technologie vorhanden, mit der diese Prozesse digitalisiert werden können, ohne die Arbeitsverfahren der Mitarbeiter zu ändern, sodass der Übergang auf weniger Widerstände stößt.
- Sie können zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit beitragen und das schlägt sich in besseren finanziellen Ergebnissen nieder.⁹

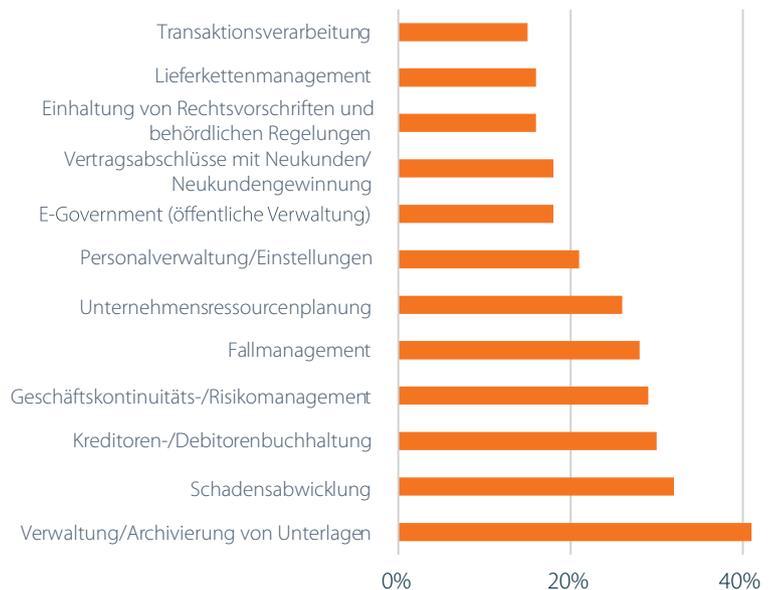
Mit welcher (geplanten) Geschwindigkeit möchten Sie wichtige Prozesse in papierlose verwandeln?

Abbildung 5: Papierlos – Sind wir schon am Ziel? AIIM (2016)



Geschäftsabläufe, die für die Digitalisierung in Betracht kommen

Abbildung 6: „Digital transformation: Bridging the paper and digital gap“, Quocirca (2016)



⁹„Insight into Customer Communications Management“, Objectif Lune (2016)

Die richtige Technologie

Die Optimierung vorhandener Prozesse durch die Nutzung digitaler Technologie stellt eine großartige Möglichkeit zur digitalen Transformation dar. Aber das ist nur ein Schritt auf dem langen Weg der digitalen Transformation.

Unternehmen sollten nicht den Fehler begehen, nur einmalig etwas ändern zu wollen. Der Begriff Transformation beinhaltet eigentlich eine Unterbrechung, in diesem Fall eine neue Form der Geschäftstätigkeit. Aus diesem Grund ist es wichtig, die richtige Technologie zu haben.

Unternehmen, die ihre Prozesse Schritt für Schritt optimieren, wollen nicht am Schluss mit einer Reihe neuer Silos dastehen. Softwarelösungen, die für einen bestimmten Prozess entwickelt wurden, können zwar verbesserte fachspezifische Funktionen

bieten, lassen sich aber nicht zur Automatisierung anderer Prozesse umfunktionieren. Sie sind bei der Schaffung eines vernetzten digitalen Ökosystems in gewissem Maße von deren Integrationsfähigkeiten abhängig. Bei der Optimierung und Automatisierung von Prozessen innerhalb eines ganzen Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, flexible und generische Technologie zu verwenden.

Im Idealfall entspricht die Technologie folgender Beschreibung:

- Sie basiert auf bewährten offenen Standards
- Es ist „Middleware“, die mit jedem System arbeiten kann und verhindert, dass umfangreiche Änderungen an Ihren Systemen nötig werden
- Sie erfordert nicht den kompletten Austausch vorhandener Systeme, sondern kann einzelne Prozesse nacheinander digitalisieren und automatisieren
- Sie kann mit starren und isolierten Systemen umgehen und die Anforderungen verschiedener Abteilungen erfüllen
- Sie wird im gesamten Unternehmen eingesetzt – nicht nur in einem einzelnen Prozess

Die Zukunft jedes Unternehmens hängt nicht nur von ihrer Anpassungsfähigkeit, sondern auch von ihrer Fähigkeit ab, sich ständig neu zu erfinden und Mitarbeiter sowie Technologie optimal einzusetzen. Die Technologie existiert bereits und ist auch für kleine und mittlere Unternehmen mit knappen Budgets erschwinglich. Daher wird es in jeder Branche Vorreiter geben, die den Mut zu Veränderungen und die entsprechende Unternehmenskultur haben. Unternehmen müssen sich vor allem diese Frage stellen: „Betrachten wir das als Bedrohung oder als Möglichkeit?“



Antora-Fani Dima
Business Intelligence Group
OBJECTIF LUNE

Haftungsausschluss/Copyright

Dieses Whitepaper gibt die Ansichten und Meinungen des Autors und seine Interpretation von Informationsquellen wieder, die als zuverlässig und glaubwürdig gelten. Die Ansichten und Meinungen in dieser Zusammenstellung spiegeln unter Umständen nicht die Meinungen der Autoren externer Informationsquellen, auf die Bezug genommen wird, wider.

Objectif Lune übernimmt weder ausdrückliche noch stillschweigenden Gewährleistungen für Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit oder Verwendung der Informationen. Der Autor und Zulieferer von Informationen und Daten übernehmen keine Haftung für Fehler, Unzulänglichkeiten oder Versäumnisse des hierin enthaltenen Inhaltes oder für Interpretationen davon. Die in diesem Dokument geäußerten Meinungen können sich jederzeit und ohne Vorankündigung ändern.

Diese Veröffentlichung darf ohne Genehmigung verteilt werden, sofern sie als Ganzes weitergegeben und ihr Inhalt nicht verändert wird. Wenn Informationen aus diesem Whitepaper zitiert werden, muss die Quelle angegeben werden.