

Docuware



Leitfaden für ECM-Projekte: Diese 7 Faktoren führen zum Erfolg

Leitfaden für ECM- Projekte



Diese 7 Faktoren führen zum Erfolg

Zahlreiche Effizienz- und Kostenvorteile sind sofort sichtbar, wenn ein papierbasiertes Archiv durch ein digitales Dokumentenmanagement-System (DMS) ersetzt wird. Doch die Einführung eines solchen DMS – oft auch „Enterprise Content Management“ oder kurz ECM genannt – ist ein komplexes Projekt. Und wie bei allen großen Projekten ist eine sorgfältige Planung Voraussetzung für den Erfolg.

Unabhängig davon, ob das Ziel eine schnellere Rechnungsverarbeitung oder eine höhere Servicequalität ist, oder ob effizientere Prozesse bei der Einstellung neuer Mitarbeiter gewünscht sind: Vor jedem ECM-Projekt sollte man sich die gute alte 80/20-Regel in Erinnerung rufen. Denn auch im Dokumenten-Management gilt das Pareto-Prinzip: 20 Prozent der Dokumente sorgen für 80 Prozent aller Probleme. Genau deshalb ist eine ganzheitliche Planung des ECM-Einsatzes im Vorfeld so wichtig. Sie hilft die lohnenswertesten Einsatzfelder zu identifizieren: Wo lassen sich ECM-Anwendungen am einfachsten einführen? Wo versprechen sie die größten Verbesserungen? Wo ist ihre Akzeptanz am wahrscheinlichsten?

Die Antworten auf diese Fragen vereinfachen die ECM-Einführung enorm. Vor allem dann, wenn die Einführung schrittweise erfolgt und die Projektabschnitte so priorisiert sind, dass die ECM-Anwendungen mit den größten Erfolgsaussichten und **dem schnellsten Return on Investment (ROI)** zuerst in Angriff genommen werden. Eine unternehmensweite ECM-Einführung ohne gründliche Vorbereitung erhöht nicht nur das Risiko, dass das Projekt scheitert. Damit wächst auch

Die 7 Erfolgsfaktoren

- 1 **IST-Analyse**
- 2 **Ziele definieren und Vorteile identifizieren**
- 3 **Software-Auswahl**
- 4 **Planen der ECM-Implementierung**
- 5 **Konfiguration und Optimierung der Lösung**
- 6 **Stärkung der Anwender-Akzeptanz**
- 7 **Überprüfen des Fortschritts**

die Wahrscheinlichkeit, dass einige große Vorteile des digitalen Dokumenten-Managements für das Unternehmen nicht zur Entfaltung kommen.

Solche Probleme mit ECM-Projekten waren in den 1990er Jahren nicht selten. Vor allem in Großunternehmen standen damals komplexe IT-Initiativen auf der Agenda – und die Einführung des elektronischen Dokumenten-Managements war typischerweise eine davon. Oft wurde schnell in allen Abteilungen eine mehr oder weniger passende Software eingeführt – mit dem Ergebnis, dass heute noch Geschichten über das Scheitern kursieren. Dabei ist

Klar: Will der IT-Chef in einem Big-Bang-Projekt alles auf einmal erreichen, sind die Mitarbeiter schnell überfordert und haben kaum eine Chance, den Umgang mit dem ECM-System angemessen zu lernen.

Das Ergebnis: Solche Projekte scheitern komplett, laufen völlig aus dem Zeit- und/oder Budgetplan oder werden abgebrochen, so dass die ECM-Systeme nur in ein oder zwei Abteilungen genutzt werden. Doch von diesen alten Horrorgeschichten sollte sich heute niemand mehr abschrecken lassen. Einerseits sind die Software-Systeme inzwischen wesentlich einfacher zu bedienen und zu betreiben als vor zwanzig Jahren, andererseits haben sich auch die Methoden der Software-Einführung weiterentwickelt; beispielsweise ist der damals noch übliche Top-Down-Ansatz längst von gestern. Selbst wenn das ECM-System heute unternehmensweit eingeführt werden soll, beginnt die Implementierung in einer Abteilung und wird dann Zug um Zug auf andere ausgeweitet.

Glücklicherweise gibt es keinen guten Grund mehr, warum ein Unternehmen heute noch Zeit und Geld mit dem Herumprobieren beim digitalen Dokumenten-Management verschwenden sollte. Dieses E-Book stellt das unter Beweis. Der Leitfaden packt die Essenz all unserer Erfahrung mit ECM-Einführung und -Betrieb in die „Beachten“ und „Vermeiden“ für den Erfolg von ECM-Projekten. Das wichtigste „Beachten“: Die Gliederung des Projektes in sieben überschaubare und aufeinander abgestimmte Phasen.

IST-Analyse



BEACHTEN:

- *Identifikation von Abteilungen, Dokumententypen und Prozessen mit dem größten Verbesserungspotenzial*
- *Analyse der akuten Ineffizienzen und Schwachstellen*

VERMEIDEN:

- *Ignorieren von Interessengruppen, die Einblick in die aktuelle Situation beim Dokumenten-Management haben*
- *Projektstart ohne Engagement und Support des Managements*

Kein Unternehmen plant große Investitionen in neue Technologien wie ECM ohne eine klare Zielsetzung und ROI-Vorgabe. Diese Ziele sollten das Ergebnis einer

sorgfältigen IST-Analyse des Bedarfs sein. Und sie sollten klar kommuniziert werden – besonders mit Blick auf die Mitarbeiter, die von den Änderungen betroffen sind.

In den meisten Unternehmen hat die Buchhaltung das größte Potenzial für Verbesserungen durch ECM. Die Buchhaltung arbeitet vielerorts immer noch sehr papierbasiert, insbesondere bei der Bearbeitung eingehender Rechnungen. Außerdem liefert der ECM-Einsatz hier in der Regel den besten ROI, weil die Ein- und Ausgaben des Unternehmens direkt betroffen sind – also viel Geld mit den Prozessen verbunden ist. Wird es mit ECM effizienter, Rechnungen zu begleichen oder den Zahlungseingang zu beschleunigen, verbessert das die Rentabilität und Finanzlage des Unternehmens unmittelbar.

Ausgangspunkt Buchhaltung

Auch wenn die [Buchhaltung oft der beste Ausgangspunkt für eine ECM-Einführung ist](#): Am allerbesten funktioniert digitales Dokumenten-Management immer dann, wenn alle wichtigen Abteilungen damit arbeiten. Auch falls die aktuelle Implementierung zunächst nur in der Buchhaltungsabteilung vorgesehen ist, sollte bereits vor der Software-Auswahl untersucht werden, in welchen anderen Abteilungen der ECM-Einsatz sich noch lohnen würde. Das erlaubt dann gestaffelte Implementierungsprojekte, wobei die Planung und Organisation für die nächste bereits anlaufen kann, wenn ECM in der ersten Abteilung live geht.

Für diesen gestaffelten Ansatz sind Input und Beteiligung aller Interessengruppen und das Engagement des Topmanagements wichtig. Gefragt ist eine hochrangige Führungskraft mit einem Überblick über die verschiedenen Abteilungen und Interessen als Mentor des Projektes – zum Beispiel der Finanzchef oder der IT-Leiter, vielleicht sogar der Geschäftsführer höchstpersönlich. Diese Führungskräfte und Interessenvertreter helfen dabei, das Projekt über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgreich zu machen. Erst dann wird das Unternehmen alle ECM-Vorteile voll ausschöpfen.

Macht keine Führungskraft die Bedeutung des digitalen Dokumenten-Managements für das Unternehmen plakativ deutlich, könnte die Belegschaft das ECM-Projekt als technische Spielerei abtun. Es geht aber in erster Linie nicht darum ohne Papier zu arbeiten, sondern die Unternehmensziele besser oder schneller zu erreichen.

Sogar wenn ECM die alltägliche Arbeit auf lange Sicht viel einfacher macht, wird die Belegschaft die Änderung kri-

tisch sehen, falls die ECM-Einführung nicht gut begründet ist. Denn zunächst erschwert vermeintlich die Änderung den Job, denn der Umgang mit dem ECM-System muss gelernt und geübt werden. Deshalb ist der Management-Support so wichtig. Denn nur mit nachvollziehbarer Begründung werden die Anwender die wahren Ziele des ECM-Projektes verstehen – und damit wächst automatisch die Zustimmung in allen Bereichen des Unternehmens.

Ziele definieren und Vorteile identifizieren

2

BEACHTEN:

- *Genaue Definition der aktuellen Herausforderungen und Bedarfe*
- *Ziele definieren*
- *Startpunkt festlegen*

VERMEIDEN:

- *Nicht quantifizierbare Ziele wählen*
- *Keine brauchbaren Messverfahren im Vorfeld festzulegen*

Nach der IST-Aufnahme sind die Bereiche bekannt, in denen das Unternehmen ECM mit Priorität einführen sollte. Jetzt geht es im zweiten Projektabschnitt darum, die Anforderungen dieser Bereiche an eine ECM-Einführung zu definieren sowie quantitative und qualitative Ziele zu setzen, die mit der ECM-Unterstützung erreicht werden sollen.

Angenommen, laut IST-Analyse hat ECM in der Buchhaltung die höchste Priorität. Dann gilt es jetzt, hier im zweiten Schritt genauer hinzuschauen. Auf Kreditorensseite könnte es beispielsweise besonders mühsam sein, mit dem noch papierbasierten Prozess alle für die Bezahlung einer Lieferantenrechnung notwendigen Genehmigungen von sämtlichen involvierten Abteilungsleitern und Sachbearbeitern schriftlich einzuholen. Dieser ineffiziente Prozess erschwert die pünktliche Anweisung des Rechnungsbetrags. Das kann Skonti oder sogar Verzugszinsen kosten: im schlimmsten Fall sogar die Geschäftsbeziehungen belasten.

Auf Debitorensseite gibt es andere Herausforderungen. Beispielsweise werden die Kunden angerufen, um sie an offene Rechnungen zu erinnern und gemeinsam Wege zu finden, die Außenstände abzubauen. Hier kann es

Prozessziele

Pflicht bei jedem ECM-Projekt sind klare, messbare Ziele für definierte Prozesse. Beispiel Buchhaltung: Im Durchschnitt dauert es 45 Tage, bis 60 Prozent der Offenen Posten beglichen sind. Ein Ziel des ECM-Projektes könnte es sein, die Anzahl unbezahlter Rechnungen um 10 Prozent zu senken – und damit die durchschnittliche Zeit bis zum Zahlungseingang auf 30 Tage.

sein, dass der Kunde nicht zahlt, weil er unzufrieden mit der Lieferung ist, weil er vielleicht noch ein Guthaben aus früheren Geschäften hat, weil die Rechnung falsch oder missverständlich ist oder weil der Kunde ein Liquiditätsproblem hat. Um diese Telefonate zielorientiert führen zu können, braucht der Mitarbeiter alle relevanten Dokumente. Mit Papier ist das jedoch schwierig, was den Zahlungseingang verlangsamt.

Prozesse mit ECM straffen

Auf Basis dieser Herausforderungen wird jetzt festgelegt, wie die Prozesse mit ECM umgestaltet werden können und welche konkreten Ziele damit verbunden sind. Schwierig wird es nur dann, wenn diese Ziele entweder zu allgemein oder aber nicht messbar sind. Allein die Forderung „Wir wollen effizienter werden.“ reicht nicht aus. Die Ziele müssen vielmehr ganz spezifische und nachprüfbar Vorgaben sein.

Ein Beispiel: Derzeit lassen sich mit dem existierenden System 40 Prozent der Anrufe bei Debitoren nicht auf Anhieb abschließen, weil der Kunde die Richtigkeit der Rechnung anzweifelt und der Anrufer nicht alle Dokumente parat hat, um die Berechtigung der Zweifel auszuräumen oder aber eine korrekte Rechnung zu erstellen. Auch aufgrund dieser Schwierigkeit dauert es im Durchschnitt über alle Debitoren 45 Tage, bis die offenen Posten beglichen sind.

Das Ziel des ECM-Projektes könnte nun sein, die Rate der ergebnislosen Anrufe von 40 auf 10 Prozent zu drücken und so die Dauer bis zur Begleichung der Außenstände auf 30 Tage zu verkürzen. Das ist ein eindeutiges und messbares Ziel für einen klar definierten Prozess.

Die Buchhaltung ist aber nur eine von vielen Abteilungen, die von ECM profitiert. Auch im Vertrieb gibt es gute

Beispiele, etwa beim Erstellen von Angeboten. Dank ECM können die Verkäufer bessere Angebote erstellen und sie außerdem schneller unterbreiten. Der Verkäufer hat alle Dokumente – von Preislisten bis zu früheren Angeboten – direkt verfügbar, was die Produktivität deutlich verbessert. Und je mehr Angebote verschickt werden und je besser diese Angebote sind, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufserfolgs.

Metriken für die ECM-Vorteile

Eine Metrik für diesen ECM-Vorteil könnte die Versandrate von Angeboten sein – vor und nach der Installation. Legt man eine durchschnittliche Erfolgsrate dieser Angebote und ihre durchschnittliche Bruttomarge zugrunde, kann sogar der Umsatz- und Gewinnbeitrag einer ECM-Investition im Vertrieb ermittelt werden.

Entscheidend ist auch hier die Definition der quantitativen Ziele des ECM-Projektes. Werden die Ziele nicht am Anfang festgelegt, sind weder die Erwartungen der Belegschaft realitätsnah noch die Erfolge des ECM-Projektes nachvollziehbar. Beides ist wichtig, denn in jedem Unternehmen gibt es Kritiker, die innovativen Technologien und neuen Arbeitsmethoden skeptisch gegenüberstehen. Ohne Ziele und Metriken werden diese Skeptiker ein ECM-Projekt auch dann als gescheitert ansehen, wenn viele andere es als Erfolg werten. Metriken helfen dabei, Meinungen und subjektive Eindrücke durch objektive Fakten zu ersetzen und so die notwendige Diskussion zu versachlichen.

Software-Auswahl

3

BEACHTEN:

- *Die ECM-Software der Wahl sollte eine große installierte Basis und eine zukunftssichere Architektur haben.*
- *Der ausgesuchte ECM-Hersteller sollte über wichtige Merkmale verfügen, etwa Stabilität, Verlässlichkeit und Zertifizierungen.*
- *Wichtig ist die Skalierbarkeit der ECM-Lösung, um mit wenigen Anwendern zu starten und das System langsam auf weitere Abteilungen auszurollen.*

VERMEIDEN:

- *Wahl einer Plattform allein für die aktuellen Anforderungen und ohne Ausbaumöglichkeiten.*

- *Installation einer Lösung, die nur auf lokalen Servern installiert werden kann, falls die IT in den nächsten fünf Jahren in die Cloud verlagert werden soll.*
- *Ausblenden der Total Cost of Ownership (TCO) – vom Kaufpreis über die Implementierungskosten und den Betriebsaufwand bis hin zu Schulungen und Upgrades.*

ECM-Systeme werden bereits seit über 30 Jahren aktiv genutzt. Dementsprechend groß ist der Erfahrungsschatz mit dieser Software, dementsprechend verbreitet sind ECM-Lösungen mittlerweile. Deshalb empfiehlt sich bei der Software-Auswahl ein genauere Blick auf den Markt, denn eine große installierte Basis ist der beste Beweis dafür, dass sich eine Lösung in der Praxis bewährt. Je häufiger das ECM-System im Einsatz ist, desto mehr unterschiedliche Anwendungsfälle bei Kunden gibt es. Ihr Feedback hilft dem Hersteller, sein Produkt zu verbessern.

Es gibt natürlich andererseits auch veraltete Produkte auf dem Markt. Sie haben zwar noch eine große Verbreitung, doch ihre Architektur ist alles andere als zukunftsorientiert. Hier ist Vorsicht geboten, denn nach der Einführung sollte das ECM-System mindestens 10 bis 15 Jahre nutzbar sein. Deshalb ist es so wichtig, bei der Auswahl auf eine zukunftssichere Software-Architektur und die Verlässlichkeit des Herstellers zu achten.

Balance zwischen Erfahrung und Innovation gefragt

Im Endeffekt gilt es, die richtige Balance zu finden zwischen Erfahrung und Innovation. Ein Start-up-Hersteller mit wenigen Kunden hat vielleicht gute Ideen und topaktuelle ECM-Lösungen, versteht aber vielleicht noch nicht die volle Breite des ECM-Ansatzes im Unternehmen und die wichtigen Faktoren für den ECM-Erfolg in der Praxis. Kommt ein ECM-Hersteller in die engere Wahl, gilt es, seine Unternehmenshistorie unter die Lupe zu nehmen: Wie lange ist er bereits im Geschäft? Welche Referenzen gibt es? Sind Geschäftsberichte verfügbar?

Auch Zertifizierungen des Herstellers können ein Indikator dafür sein, ob sein ECM-System „passt“. Beispielsweise bestätigt eine [DIN-ISO-9001-Zertifizierung](#), dass der Hersteller über ein Qualitätsmanagement Eigenschaften wie Funktionalität oder Sicherheit seiner Produkte und Services durch interne Prozesse systematisch verbessert – und zwar unter Umständen auch weltweit. Hilfreich sein kann auch die Unterstützung von [ZUGFeRD](#). Unter

diesem Namen wurde mit Unterstützung des Bundeswirtschaftsministers und der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) ein einheitliches Rechnungsdatenformat für den elektronischen Rechnungsaustausch entwickelt.

Software-Architektur entscheidend

Nach der Vorauswahl prüft die IT-Abteilung die in Frage kommenden ECM-Systeme mit der gebührenden Sorgfalt. Welche Architektur hat die Lösung? Welche Technologien kommen zum Einsatz? Wie ist es mit der Kompatibilität zur vorhandenen IT-Infrastruktur bestellt? Genügt das ECM-System den [Anforderungen der GoBD](#)? Mit den „Grundsätzen zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“ konkretisierte der Finanzminister mit Wirkung zum 1. Januar 2015 die GoBS (Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme) und die GDPdU (Grundsätze zum Datenzugriff und Prüfbarkeit digitaler Unterlagen), also die Anforderungen der Finanzverwaltung an den IT-Einsatz in der Buchführung.

Zukunftssicher wird die ECM-Lösung durch eine Architektur, die auf allgemein akzeptierten Standards des Internets und heutigen Applikationen aufbaut. Um die vorhandenen Geschäftsanwendungen mit dem ECM-System zu integrieren, muss es für die Kommunikation einen gemeinsamen Nenner in Form von Komponenten und Protokollen geben. Moderne, zukunftssichere Architekturen unterstützen diesen Grad an Integration. Dabei sind sehr viele Dimensionen zu berücksichtigen – und dementsprechend viele Technologien.

Welches ECM-System?

Weil ECM-Plattformen mindestens 10 bis 15 Jahre tragfähig bleiben sollten, gilt es die richtige Balance zwischen Praxiserfahrung und innovativer Technologie zu finden. Nur diese Kombination macht das ECM-System zukunftssicher.

Standards sorgen für Zukunftssicherheit

Vor allem sollte das ECM-System die Technologien unterstützen, die bereits im Unternehmen im Einsatz sind – angefangen bei den Server- und Speicherplattformen über die Datenhaltungs- und Kommunikationssysteme bis hin zu den Endgeräten. Das sind zum Beispiel Desktops, Notebooks, Tablets und Smartphones der favorisierten Hersteller, aber auch Scanner oder Drucker. Moderne ECM-Systeme sind webbasierte Anwendungen auf Basis von HTML 5 und einer serviceorientierten Architektur (SOA).

Allerdings: Der Fortschritt bei ECM ist rasant – und dementsprechend ist eine Technologie, die vor 15 Jahren als zukunftssicher galt, heute alles andere als das. Deshalb ist auch die sorgfältige Auswahl des Herstellers so wichtig, um mit dem technischen Fortschritt mitzuhalten. Ein guter ECM-Hersteller hat in der Vergangenheit immer wieder unter Beweis gestellt, dass er seinen Kunden den State of the Art in Form von Upgrades unkompliziert und preiswürdig zur Verfügung stellt. Wie ein Hersteller sein ECM-System im Laufe der Jahre weiterentwickelt hat, ist deshalb ein brauchbarer Indikator für die Zukunft.



Skalierbarkeit ist wichtig

Das ECM-System sollte aber nicht nur über eine zukunftssichere Architektur verfügen, sondern auch mit dem Unternehmen und seinen Ansprüchen wachsen können. Mit anderen Worten: Das ECM-System sollte sowohl bei der Funktionalität als auch bei der Anzahl der Anwender skalieren. Der Anforderungskatalog legt deshalb nicht nur die aktuellen Zahlen und Bedarfe zugrunde, sondern auch die Planungen und absehbare Entwicklungen des Unternehmens. Ausgewählt werden sollte ein System, das nicht nur das Unternehmen der Gegenwart, sondern auch das der Zukunft unterstützt.

Wie bereits eingangs im Abschnitt zur IST-Analyse diskutiert, startet ein ECM-Projekt in der Regel in kleinem Rahmen – in einer Abteilung mit wenigen Workflows und einer Handvoll Dokumententypen. So kann das Unternehmen mit überschaubarem Risiko den Umgang mit der neuen Technologie erlernen und Anfängerfehler oder Missverständnisse bei der ECM-Einführung noch sehr einfach korrigieren. Weil aber der ECM-Nutzen mit dem Einsatzspektrum wächst, muss das System robust genug sein, die zusätzlichen Anwender ohne Performance-Verluste zu bedienen.

In anderen Abteilungen werden jedoch manchmal zusätzliche Funktionen gebraucht, die bisher nicht gefragt waren. Stößt man dann bei der Erweiterung des ECM-Systems an Funktionalitäts- oder Kapazitätsgrenzen, heißt es in der Regel noch einmal ganz von vorne zu beginnen. Aus diesem Grund ist eine gründliche Planung so wichtig, die auch mögliche Szenarien, Funktionen und Anwendungsfälle mit einbezieht, die erst in Zukunft vielleicht relevant werden könnten. So wird sichergestellt, dass der Hersteller der Wahl auch für diese Fälle Unterstützung bieten kann.

Cloud-Services in der Zukunft

In diesem Zusammenhang steht auch die wichtige Frage an den ECM-Hersteller: Ist das System nur für die Installation auf betriebseigenen Servern und/oder auch für den Betrieb in der Cloud geeignet? Auch wenn viele Unternehmen jetzt noch nicht wirklich dafür vorbereitet sind, das Dokumenten-Management in die Cloud zu verlagern – sie sehen in der [Cloud bereits heute eine Plattform der Zukunft](#). Wer also vielleicht erst in fünf Jahren in die Cloud migriert, braucht bereits heute ein ECM-System, das es auch als [SaaS-Lösung](#) gibt, sonst kann der Abschied von der Inhouse-Lösung teuer werden.

Cloud – ja oder nein?

Wer das Dokumenten-Management in den nächsten Jahren in die Cloud verlagern will, braucht ein ECM-System mit unkomplizierten Werkzeugen für die Migration. Ansonsten kann der Abschied vom eigenen Rechenzentrum schnell sehr teuer werden.

Ebenfalls sehr teuer werden kann der Fehler, bei der ECM-Auswahl die Total Cost of Ownership (TCO) zu vernachlässigen. Denn der Kaufpreis für Hard- und Software ist nur ein Bruchteil der Gesamtkosten. Es fallen Betriebskosten für Aufgaben wie Administration und Backup an, aber auch wiederkehrende Kosten wie Wartungsgebühren oder für Updates/Upgrades und Schulungen. Auch neue Funktionen oder Zusatzkapazitäten können Geld kosten.

Spielen die TCO bei der Auswahl keine Rolle, kann es einige Jahre später ein böses Erwachen geben – wenn etwa manche Updates oder Upgrades nicht mit dem Wartungsvertrag abgedeckt sind oder wichtige Anpassungen nach jedem Releasewechsel neu programmiert werden müssen. Das kostet Nerven, Zeit sowie Geld und treibt die TCO in die Höhe. Solche bösen Überraschungen während der langen Nutzungsphase des ECM-Systems vermeiden nur die richtigen Fragen bereits bei der Systemauswahl, aus deren Beantwortung ein umfassendes Gesamtbild der TCO entsteht.



BEACHTEN:

- *Mitarbeiter zu ihren täglichen Aufgaben befragen*
- *Jedem Mitarbeiter deutlich machen, welche Vorteile ihm persönlich das ECM-System bringt*

VERMEIDEN:

- *Verlockende Abkürzungen bei Planung und Vorbereitung*
- *Übereilte Implementierung ohne vorherige Zustimmung der Mitarbeiter*
- *Falsches Vertrauen auf vorgefertigte Templates und Universalmethoden*

In die Planung des ECM-Projektes sollten alle Interessengruppen involviert werden: Führungskräfte, die IT-Abteilung und die späteren Anwender. Viel zu oft nimmt man sich bei einer ECM-Implementierung nicht die Zeit, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu eruieren und ihnen ihre persönlichen Vorteile darzulegen. [Aus dieser falschen Eile](#) können dann Planungsfehler resultieren. Vor allem aber droht später im Betrieb eine mangelnde Akzeptanz des neuen Systems, die sogar bei guter Planung den Projekterfolg gefährdet.

Um die Anwender mit ins Boot zu holen und ihre Ideen für das ECM-Projekt aufzugreifen, empfehlen sich im Vorfeld des Projektes Interviews mit sämtlichen Mitarbeitern, die später mit dem ECM-System arbeiten sollen. Bei dieser Gelegenheit kann man ihnen auch deutlich machen, wie ECM ihre Arbeit vereinfacht.

Eile mit Weile

Zum Beispiel wird dabei jeder Rechnungsprüfer gefragt, wie er mit den eingehenden Rechnungen umgeht, wie er sie ablegt und wie er sie weiterleitet. Dann kann man besonders auf diejenigen Aspekte in der Rechnungsprüfung eingehen, die dieser Mitarbeiter als besonders aufwendig und kompliziert empfindet.

Solche Gespräche finden nicht nur mit allen Anwendern, sondern auch mit den involvierten IT-Fachleuten, Managern und Mentoren des Projektes statt. Am Ende entsteht ein vollständiges Bild davon, wie das ECM-System nach dem Abschluss der Implementierung aussehen sollte. Dann werden den Mitarbeitern keine vorgefertigten Standards vorgesetzt – und sie müssen sich nicht mit allgemeingültigen Pauschalansätzen zufrieden geben.

E-Mail-Integration

Die nahtlose Integration von E-Mails ist entscheidend für ein effektives Dokumenten-Management. Auch wenn viele ECM-Produkte irgendeine Form der E-Mail-Archivierung anbieten, gibt es bisher nur wenige gute Lösungen.

Die Interviews sind außerdem eine hervorragende Gelegenheit die Anwender zu fragen, was sie sich von dem künftigen ECM-System wünschen würden und welche Schwächen sie in dem derzeitigen Prozess sehen. Daraus resultieren wichtige Impulse für Optimierungsmaßnahmen, die im Zuge des ECM-Projektes mit umgesetzt werden. Wichtig ist auch die Frage danach, wie sich der Anwender seinen Arbeitsalltag vorstellen würde, wenn er keine Dokumente mehr suchen müsste, sondern sie am Schreibtisch per Mausklick aufrufen könnte.

Diese Interviews helfen aber nicht nur bei der Definition wichtiger Projektdetails. Sie haben auch eine psychologische Dimension. Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen. Ihre Ideen werden gehört und liefern wertvolle Beiträge zum Gesamtprojekt. Das steigert die Akzeptanz der Anwender ebenso wie ihre Erkenntnis, dass die Nutzung des ECM-Systems in ihrem ureigenen Interesse ist.

Wichtig bei der Planung des ECM-Projektes sind neben dieser Berücksichtigung aller Interessengruppen aber auch technische Aspekte. Hier gilt es besonders folgende Punkte zu beachten:

1) Vorhandene IT-Infrastruktur (Hardware, Software und Geschäftsanwendungen):

Welche Server, Betriebssysteme und IT-Infrastruktur ist vorhanden? Welche Speicher, Scanner und wichtigen Geschäftsanwendungen (ERP, CRM, SCM, HR...) gibt es bereits?

2) Workstations und Firmennetz:

Sind die vorhandenen Bildschirme an den Arbeitsplätzen groß genug dafür, dass parallel die Anwender mit den elektronischen Dokumenten und ihren IT-Anwendungen arbeiten können? Falls nicht, sind an manchen Arbeitsplätzen Dual-Screen-Lösungen nötig. Wo und wie haben die Anwender Zugriff auf weitere Hardware, die sie manchmal brauchen – zum Beispiel Scanner oder Barcode-Drucker? Außerdem ist die Frage zu klären, ob

außer den Mitarbeitern am Standort auch noch andere Anwender Zugriff auf das ECM-System erhalten sollen, etwa in Zweigstellen und Tochterfirmen, bei vertrauenswürdigen Lieferanten oder bei wichtigen Kunden.

3) Archivstruktur:

Hier geht es um die Details der elektronischen Dokumentenablage. Gibt es ein elektronisches Archiv für das Gesamtunternehmen oder hat jede Abteilung ihren eigenen elektronischen Aktenspeicher? Beide Ansätze haben ihre Vor- und Nachteile.

4) Zugriffsrechte:

Das ECM-System kann die Zugriffsrechte sehr genau verwalten. Einige Anwender oder Aufgabenbereiche erhalten nur lesenden Zugriff auf bestimmte Dokumente, andere können sie auch ändern. Wer darf Dokumente erstellen? Wem sollte der Ausdruck eines Dokumentes verwehrt sein? Sehen manche Anwender nur Rechnungen mit einem Gesamtbetrag unter 5.000 Euro? Es gibt viele Optionen, die aber im Vorfeld genau geplant werden sollten.

5) Indexierung der Dokumente:

Kommt ein neues Dokument in das ECM-System, wird es indexiert. Die Frage ist: Wie? Durch manuelle Eingabe der Indexdaten oder automatisch, etwa durch OCR (Optical Character Recognition) oder durch die Verlinkung auf eine vorhandene Datenbank? Oder durch eine Kombination von alledem? Natürlich wäre ein möglichst **vollautomatisierter Indexierungs-Mechanismus** erstrebenswert, falls der ECM-Hersteller den liefern kann. Automatische Indexierung erübrigt den Aufwand der manuellen Datenerfassung. Das erspart nicht nur Zeit und Geld, sondern schaltet auch eine Fehlerquelle aus.

6) Workflows:

Wer ist verantwortlich für die aktuelle Ablauforganisation und damit für die Workflows? Sind diese Workflows gradlinig oder gibt es Verzweigungen und Entscheidungspunkte? Etwa, falls eine Bestellung unter dem Limit von 1.000 Euro weniger Genehmigungen erfordert als eine über mehr als 1.000 Euro.

7) ECM-Integration mit anderen Systemen:

Wie passt das Dokumenten-Management in die Anwendungslandschaft des Unternehmens? Wird beispielsweise schon seit Jahren eine Buchhaltungssoftware genutzt, sind damit sehr viele Informationen zu Rechnungen gespeichert. Dann macht es Sinn, diese Software mit der ECM-Plattform zu integrieren. Die Integration solcher Applikationen eliminiert die zeitraubende und fehleranfällige Notwendigkeit, bereits gespeicherte Daten ein zweites Mal zu erfassen.

8) Daten-Backup:

Deckt das vorhandene Backup-System auch die im ECM gespeicherten Dokumente ab? Oder ist für Backup & Recovery des ECM-Systems ein spezielles Backup-Tool erforderlich?

Konfiguration und Optimierung der Lösung

5

Nach der Planungsphase folgt die Zeit der Konfiguration und Optimierung der ECM-Lösung. In diesem Schritt wird der Implementierungsplan umgesetzt und das ECM-System mit den dafür ausgewählten Anwendungsprogrammen, der E-Mail-Infrastruktur und den mobilen Endgeräten des Unternehmens verknüpft.



Die E-Mail-Integration ist für ein effektives Dokumenten-Management aus zwei Gründen so wichtig: Erstens schon wegen der immensen Menge der E-Mails. Und zweitens wegen der Tatsache, dass praktisch jeder Mitarbeiter ständig mit E-Mails arbeitet. Auch wenn viele ECM-Hersteller eine E-Mail-Integration versprechen, gibt es bisher nur wenige gute Lösungen. Werden aber E-Mails nicht einfach, effizient und nahtlos in die ECM-Plattform integriert, sind Performance- und Akzeptanz-Probleme vorprogrammiert.

Je mehr Smartphones und Tablets für die Arbeit genutzt werden, desto wichtiger wird eine gute mobile User-Experience für die Akzeptanz des ECM-Systems. Bei der Konfiguration der ECM-Lösung ist daher nicht nur auf die nötige Performance beim mobilen Zugriff zu achten, sondern auch auf das Scannen und Erfassen von Dokumenten, das Empfangen von Dokumenten und das Arbeiten in digitalen Workflows mit dem mobilen Endgerät. Eine besondere Herausforderung für das ECM-System wird das in Unternehmen, die das BYOD-Modell (Bring Your Own Device) favorisieren. In diesem Fall muss die größtmögliche Vielfalt von Modellen unterstützt werden.

BEACHTEN:

- *Integration des ECM-Systems in die Unternehmens-IT, inklusive E-Mail und mobiler Endgeräte*
- *Digitale Workflows zur Straffung der Geschäftsprozesse*

VERMEIDEN:

- *Änderung von zu vielen Prozessen auf einmal*
- *Überlastung von Anwendern durch komplexe Funktionen – selbst wenn die technisch möglich wären*

Ein anderer wichtiger Aspekt der richtigen Konfiguration des ECM-Systems ist die Definition digitaler Workflows zur Straffung der Geschäftsprozesse. Denn die Ablösung der papierbasierten Prozesse durch digitale Workflows im ECM-System beschleunigt nicht nur die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte, sondern macht manche Arbeiten auch komplett überflüssig.

Bei der Konfiguration dieser Workflows gilt die Maxime, die drohende Überlastung einzelner Anwender durch Komplexität unbedingt zu vermeiden. Viel ist möglich mit ECM, aber nicht alles Mögliche ist immer praktikabel.

Hohe Anwender-Akzeptanz

Für die größtmögliche Anwender-Akzeptanz sorgt die enge Einbindung der Menschen, die darauf den größten Einfluss haben: Die Mitarbeiter, die mit dem ECM-System jeden Tag arbeiten.

Manchmal ist ein Feature sehr kompliziert in der Einrichtung, Administration oder Benutzung. Dann kann es Sinn machen, bewusst darauf zu verzichten – selbst wenn dann noch die eine oder andere Aufgabe manuell erledigt werden muss. Beispielsweise wird ein Workflow zu kompliziert, wenn der Anwender sich an jeder Verzweigung zwischen sechs Alternativen entscheiden soll. Im Sinne der Effizienz ist es viel wichtiger, dass jeder Anwender immer genau weiß, was er zu tun hat – dass also die Workflows möglichst intuitiv gestaltet sind.

Ein anderer typischer Fehler in diesem Schritt ist der Versuch, zu viele Prozesse auf einmal zu verändern. Wie bei jedem IT-Projekt überfordern zu viele Veränderungen die Anwender. Das gilt insbesondere dann, wenn eine Person in mehrere Prozesse involviert ist, die gleichzeitig geändert werden. Darunter leidet die Akzeptanz. Auch wenn das ECM-Projekt insgesamt ehrgeizige Ziele hat, wird man diese Ziele deshalb in mehreren kleinen Schritten schneller erreichen als durch einen Big-Bang-Ansatz.

Stärkung der Anwender-Akzeptanz



BEACHTEN:

- *Alle Interessengruppen mit ins Boot holen*
- *Anwendern Zeit zum Lernen und Üben geben*
- *Trainieren, trainieren, trainieren*

VERMEIDEN:

- *Anwender-Feedback vernachlässigen*
- *Nicht zwischen Administrator, Power-User und gelegentlichem Anwender differenzieren*

Die Planung aller Maßnahmen zur Stärkung der Anwender-Akzeptanz hat selbstverständlich die dafür entscheidenden Menschen im Blick: Die Personen, die Tag für Tag mit dem ECM-System arbeiten.

Oft stehen beim Software-Training die Funktionen und Features im Vordergrund. Doch dieser allgemeine Ansatz ist wenig zielführend. Besser ist es, den Anwendern genau zu zeigen, wie sie ihre typischen Aufgaben schneller und effektiver erledigen können. Das heißt aber auch: Es gilt, unterschiedliche Schulungspläne für unterschiedliche Abteilungen oder Aufgabenbereiche zu entwickeln – aber auch für Power-User, gelegentliche Nutzer und Administratoren.

Jede dieser Anwender-Gruppen lernt so, wie ihre Routine-Aufgaben automatisiert werden – und wie sie das ECM-System nutzen können, um ihre Arbeit schneller und besser zu erledigen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Mensch vergesslich ist, dass also nicht zuviel Stoff in einen Schulungsabschnitt gepackt werden sollte. Besser ist es, den Anwendern Zeit zum Verstehen und Einüben zu geben und dann den Stoff in Folge-Sessions zu vertiefen und zu ergänzen.

Ein oder zwei Monate nach der ersten Schulung haben viele Anwender einige der neuen Funktionen verinnerlicht und arbeiten problemlos damit. Es tauchen aber in der Praxis des ECM-Novizen normalerweise neue Fragen und Schwierigkeiten auf, die eine Folgeschulung erfordern. Die kann dann auch zur Auffrischung der Kenntnis seltener genutzter Funktionen dienen. Der Trainer kann dann auch spezifische Anwendungsfälle ansprechen. Wichtig ist auch die Dokumentation dieser Trainings, denn es werden über kurz oder lang wieder neue Mitarbeiter angelernt werden müssen.

Überprüfen des Fortschritts

7

BEACHTEN:

- *Analyse der erreichten ECM-Erfolge und der verbleibenden Herausforderungen*
- *Anwendung der Analyse-Ergebnisse auf die folgenden Phasen des ECM-Projektes*

VERMEIDEN:

- *Nach der ECM-Einführung bereits alle Vorteile für erreicht ansehen*

Nach dem ersten Rollout von ECM-Funktionen – vielleicht rund ein halbes Jahr nach dem Start des Projektes – ist es Zeit für eine erste Überprüfung der Fortschritte, die das Unternehmen bislang erreicht hat. In einem Revisions- und Optimierungs-Workshop können die bisherigen Anwender ihre ersten Erfahrungen einbringen: Was funktioniert schon, was funktioniert noch nicht. Hier wird auch besprochen, wie das ECM-System und die Arbeit damit in Zukunft weiter verbessert werden können.

Dieser Workshop dient auch als Präsentation für andere Abteilungen. Erfolgte die erste ECM-Implementierung in der Buchhaltung, werden beispielsweise Führungskräfte aus Vertrieb, Kundendienst oder Personalwesen eingeladen. Die Abteilungsleiter können sich so einen ersten Eindruck verschaffen und überlegen, ob und wie ihr Bereich ECM nutzen kann. Dieser Ansatz hat sich sehr dabei bewährt, andere Abteilungen für das ECM-Projekt zu gewinnen.



Denn eines sollte man nicht vergessen: Ein ECM-Projekt ist niemals zu Ende. Hat es zu Beginn nur spezielle Workflows und wenige Dokumentenarten im Fokus, so lässt es sich künftig immer vertiefen und erweitern. Vorausgesetzt, die ausgewählte Software lässt das zu. Auch wenn die Anwender sich nach dem ersten Workshop zufrieden zurücklehnen, ist immer noch viel mehr möglich.

Deshalb ist es im laufenden ECM-Betrieb wichtig, dass alle Beteiligten an Erweiterungsoptionen und Anpassungen denken. Anregungen gibt es überall – und jeder Anwender ist aufgefordert, seine Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Denn der Implementierungsplan ist nur ein erster Schritt auf dem Weg zum maßgeschneiderten ECM-System. Er muss nach ein oder zwei Jahren überarbeitet und verbessert werden – spätestens dann, wenn der ECM-Einsatz auf das Gesamtunternehmen ausgeweitet werden soll.

Der Weg zur passenden ECM-Lösung

Elektronisches Dokumenten-Management hat das Potenzial, Geschäftsprozesse nachhaltig zu verbessern. Für eine erfolgreiche Implementierung ist jedoch Erfahrung unverzichtbar. Deshalb liefert DocuWare nicht nur Software, sondern arbeitet eng mit Kunden zusammen und hat eine sehr effiziente Dokumenten-Management-Roadmap entwickelt.

Diese Roadmap zeigt einen strukturierten Weg zur maßgeschneiderten ECM-Lösung für das Unternehmen – inklusive Start-Ziel-Führung durch alle Phasen. Von der Bestandsaufnahme und Planung über die Umsetzung und Integration bis zu Support und Ausbildung sichert das die maximale Akzeptanz im Unternehmen.

ERSTELLEN SIE IHRE
DOKUMENTEN-MANAGEMENT-ROADMAP



Über DocuWare

DocuWare gehört zu den international führenden Anbietern von Software für das Dokumenten-Management. Das Unternehmen (gegründet 1988) agiert weltweit aus Germering/München und New Windsor/New York sowie Wallingford/Connecticut und unterhält Tochtergesellschaften in Großbritannien, Spanien und Frankreich.

Die ECM-Lösungen des Softwarehauses sind in über 70 Ländern und in 16 Sprachen erhältlich. Die Zahl der Installationen beträgt mehr als 14.000 – weit über 125.000 Anwender arbeiten täglich mit DocuWare.

DocuWare

Weitere Informationen über DocuWare erhalten Sie auf

WWW.DOCUWARE.COM