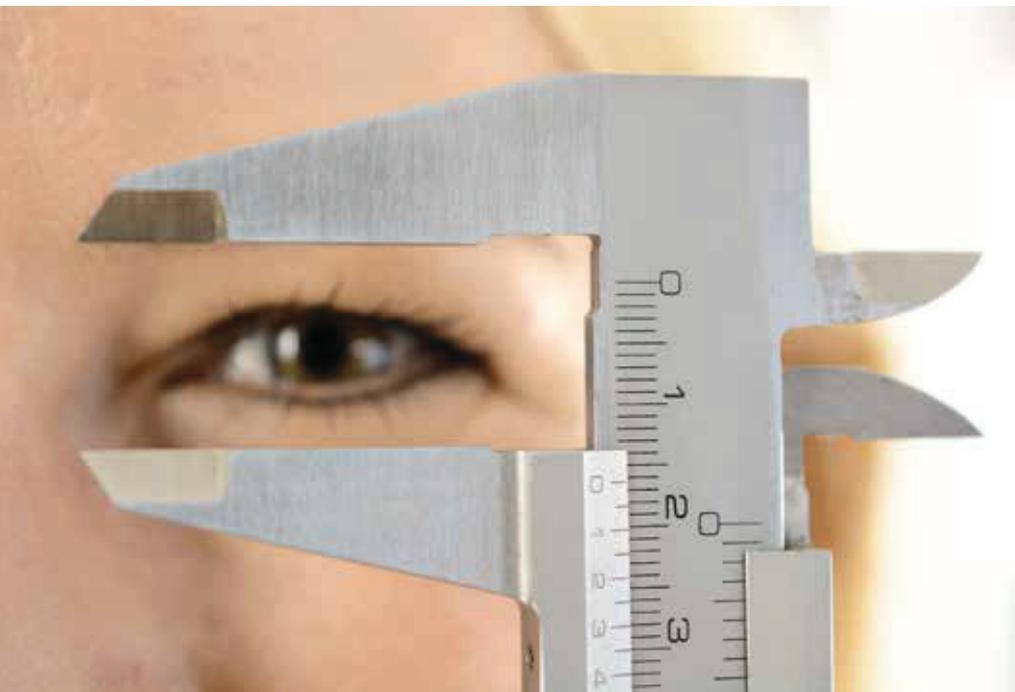


Erfolgsfaktoren aus Sicht eines Scan-Dienstleisters

# Digitalisierung mit Augenmaß

In der Ausgabe 4/17 veröffentlichte das Postmaster Magazin ein Interview mit Thomas Hellmig über seine Erfahrungen auf dem Weg ins digitale Zeitalter (Der lange Weg zur digitalen Transformation). Knapp ein Jahr später fragen wir den Geschäftsführer des Dokumenten-Management-Dienstleisters Alpha Com erneut, wie er die Digitalisierung in der Praxis erlebt.



Fotolia / stockadove.com / Dan Race für Alpha Com

terner Berater eingeschaltet, um mit seinem „Blick von außen“ die Prozesse zu analysieren, Optimierungsmaßnahmen auszuloten und die nötigen Argumente zu liefern. Dabei geht es nicht immer verhältnismäßig zu, wie das folgende Erlebnis zeigt: Ein Konzern beauftragte ein etabliertes Beratungshaus mit der Prozess-Optimierung für den Posteingang der deutschen Dependence. Man entschied sich für Outsourcing und der Berater verfasste eine Ausschreibung. Darin war der neu gestaltete Ablauf mitsamt fachlichen und technischen Anforderungen detailliert beschrieben, insgesamt umfasste das LV mehr als 20 Seiten. Soweit so gut. Aber als wir lasen, um wie viele Briefe es geht, konnten wir uns das Grinsen nicht verkneifen. Denn da stand zum Mengengerüst: „circa 50 Briefe pro Tag, mit steigender Tendenz“. Es wurde uns nicht mitgeteilt, welches Optimierungspotenzial dem Konzern in Aussicht gestellt wurde. Immerhin müssen sich die Beratungskosten von bestimmt 10.000 Euro erst amortisieren. Bei geschätzten 10 Euro Ersparnis pro Monat, wäre der ROI nach gut 80 Jahren erreicht...

**Postmaster-Magazin:** Sind die Stolpersteine weniger geworden auf dem langen Weg zur digitalen Transformation, von denen Sie erzählten?

**Thomas Hellmig:** Ja. Viele unserer Kunden sind deutlich weiter bei der digitalen Agenda und arbeiten mit uns konkret daran, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. Dabei geht es vornehmlich um den Posteingang, der an Komplexität zunimmt, weil immer mehr Informationen über verschiedene Kanäle eingehen. Mal eben einen Scan-Auftrag einzurichten, ist definitiv vorbei. Stattdessen stehen umfangreiche Projekte an, um Abläufe, Menschen und Technologie ideal zu verzahnen. Die Digitalisierung verändert nicht nur unsere Kunden, sondern auch uns als Dienst-

leister: Die Entwicklung vom „Handwerker“ zum „Informationslogistiker“ schreitet voran. Eine wichtige Weichenstellung ist der neue Geschäftsbereich Professional Services, den wir Anfang des Jahres etabliert haben. Aktuell sind dort acht Prozess- und IT-Spezialisten vertreten, die beraten und neue Abläufe in die Praxis umsetzen. Der Bedarf an Beratung wächst, fördert aber auch einen neuen Stolperstein zutage.

**Postmaster-Magazin:** Welchen denn?

**Thomas Hellmig:** Die so genannte Berateritis. Es stehen Entscheidungen mit enormer Tragweite an, die sich so mancher Manager nicht traut, allein zu treffen. Da wird lieber ein ex-

**Postmaster Magazin:** Gibt es auch positive Beispiele?

**Thomas Hellmig:** Natürlich. Bei vielen Digitalisierungs-Projekten geht es um nachhaltige Veränderungen in den Geschäftsabläufen. Diesen Ansatz verfolgen nicht nur Großunternehmen, sondern auch große Teile des Mittelstands. Damit steigt die Akzeptanz, mehr Zeit und Geld in Planung und Projektierung zu investieren. Wie viel das sein kann, zeigt das Praxisbeispiel aus der

öffentlichen Hand im Kasten unten. Dort nahm die Vorbereitung ein Viertel der gesamten Laufzeit in Anspruch, was den hohen gesetzlichen Anforderungen geschuldet war. Doch selbst Projekte in der freien Wirtschaft enthalten durchaus Planungsphasen über mehrere Monate.

**Postmaster Magazin: Rechnet sich das?**

**Thomas Hellmig:** Ja. Wobei die Anwendungsfälle durchaus unterschiedliches Potenzial haben. Die höchste Wertschöpfung bringt die automatisierte Eingangsrechnungs-Verarbeitung, weshalb viele Unternehmen damit starten. Nach und nach folgen dann andere Bereiche, womit der Digitalisierungsgrad insgesamt steigt. 100 % zu erreichen, ist nach unserer Erfahrung gar nicht nötig. Hier empfehlen wir, sich reale Ziele zu setzen und mehr Energie in den Weg dorthin zu stecken. Die besten Ergebnisse gelingen bei Vorhaben, in die alle Beteiligten von Anfang an einbezogen werden und sich eine geeignete Person ausschließlich um das Projektmanagement kümmert. Dafür braucht es die Unterstützung des Topmanagements, die wir fast immer antreffen – auch wenn bitkom research zu anderen Ergebnissen kommt laut Pressemeldung im November 2017: „Digitalisierung ist zu selten Chefsache“. Als Erfolgskiller hingegen erweist sich das Taktieren mit dem Informationsfluss. Es funktioniert einfach nicht, bestimmte Personen oder Fachbereiche außen vor zu lassen, weil man deren Gegenwehr fürchtet. Der Klassiker ist, bei der Umstellung auf die digitale Personalakte den Betriebsrat zu ignorieren. Vielmehr gilt es, Ängste und Vorbehalte offen zu diskutieren und damit Vertrauen zu schaffen. Das gilt erst recht,

wenn die Verarbeitung der sensiblen Dokumente bei uns geschieht. So sperrte sich ein Betriebsratsvorsitzender anfangs, Personalakten in Papier durch uns verarbeiten zu lassen. Er befürchtete, dass wir in den sensiblen Personaldokumenten lesen könnten. Wir luden ihn zur Produktionsbesichtigung ein und er sah persönlich, in welchem Tempo wir Papierakten vorbereiten und scannen: Zeit zum Lesen bleibt da nicht.

**Postmaster Magazin: Welchen Stellenwert hat die Sicherheit?**

**Thomas Hellmig:** Es gehört heute zum Standard, den Datenschutzbeauftragten durch die Produktion zu führen, die getroffenen Sicherheitsmaßnahmen im Detail zu erläutern und Checklisten abzuarbeiten. Ohne positives Audit startet keine Verarbeitung, und es finden regelmäßige Wiederholungs-Audits statt. Sicherheit und Datenschutz sind zentrale Themen und bedeuten immer mehr Aufwand, der als Kostenfaktor berücksichtigt werden muss. Das ist zum Glück den meisten Beteiligten klar. Aber eben nicht allen. So bekommen wir immer mal wieder Anfragen bzw. Ausschreibungen mit völlig überzogenen Anforderungen an die Sicherheit, die zum Nulltarif geleistet werden sollen. Selbst DAX-Unternehmen zeigen solche Überreaktionen.

**Postmaster Magazin: Haben Sie eine Erklärung dafür?**

**Thomas Hellmig:** Digitalisierung ist eine Chance, sie vergrößert aber auch poten-



Thomas Hellmig, Geschäftsführer Alpha Com

zielle Risiken. Die Entscheider wollen sich absichern durch immer längere Verträge und halten sich mitunter an Details fest, die es einfach nicht wert sind. Ein Beispiel: Der Posteingang eines neuen Kunden umfasst 2000 Dokumente täglich, die nach Vorgang klassifiziert und definierte Inhalte per OCR ausgelesen werden sollen. Ein geringer Prozentanteil geht in Papierform ein und müssen vorab gescannt werden. Aufgrund des geringen Anteils gab das Pflichtenheft kein Format für Images vor, sondern verwies auf Vorschläge des Dienstleisters.

Wir empfahlen PDF/A. Damit entbrannte ein Abstimmungs-Marathon, bei dem wir die Auswahl mitsamt aller Eventualitäten detailliert beschreiben mussten. Nach drei Wochen einigten wir uns auf das genannte Format mit der Ergänzung, gegebenenfalls eine Überprüfung stattfinden zu lassen. Dieser Vorbehalt kostete uns vier Manntage, die der Kunde natürlich nicht bezahlte. Solche Fälle nehmen leider zu und vermiesen den Effekt der Optimierung. Denn Digitalisierung ist eben nicht auf die eigene Organisation begrenzt. Noch so ein Stolperstein.

**Postmaster Magazin: Vielen Dank für das Gespräch!**

## Praxisbeispiel: Projekt mit extrem hohem Planungsaufwand

Eine Organisation der öffentlichen Verwaltung stellte auf digitale Aktenführung um und beauftragte Alpha Com mit der bundesweiten Bestandsübernahme. Der Dienstleister digitalisierte und erschloss inhaltlich die rund 10 Mio. Papierdokumente innerhalb von drei Jahren. Der operativen Verarbeitung gingen 12 Monate an Vorplanung voraus, in denen umfangreiche Prozessdokumentationen und Sicherheitskonzepte entstanden. Das Zeit-Verhältnis für Vorbereitung zu Verarbeitung betrug 1:3.