



DIGITALE PROZESSE: **WENN ICH AM FRONTEND KUNDEN VERLIERE, NÜTZEN AUCH PROZESSE DAHINTER NICHTS**

Wenn von Digitalisierung die Rede ist, liegt der Fokus meist auf den Innovationen am Frontend – gerade die Prozesse dahinter seien für etablierte Unternehmen aber einer der größten Hemmschuhe bei der Digitalen Transformation, beklagen viele. Stimmt so nicht, sagt

Sie sind die Symbole für digitale Innovation: Coole Mobile Apps und angesagte Online-Plattformen, für die User einfach und intuitiv zu bedienen, für Unternehmen schnell zu entwickeln. Klingt doch gut. Für viele etablierte Unternehmen und ihre Manager, allen voran die CIOs und CDOs, stellt sich die Digitale Transformation allerdings nicht ganz so einfach dar. Sie haben es mit Themen zu tun, die nicht ganz so sexy klingen, sich dafür aber manchmal umso mehr als sperrige

Kofax, Spezialist für Prozessoptimierung. Für **Holger Schreyer**, Vice President Sales Engineering, muss man nämlich vorne, an den **Schnittstellen zum Kunden**, ansetzen. Wenn man dort keinen Erfolg hat, nützen auch die besten Backend-Prozesse nichts.

VON ANDREAS HAJEK

Hürden herausstellen: mit der Skalierung neuer Lösungen etwa oder mit ihrer Integration in durchgängige Prozesse und in zentrale Backend-Systeme – schließlich sind doch gerade in der digitalen Ära eine 360-Grad-Sicht und konsistente Daten gefordert. Alles nicht so einfach – oder? „Aber auch nicht ganz so kompliziert“, sagt Holger Schreyer. Er ist Vice President Sales Engineering bei Kofax. Dort sieht man die Digitale Transformation so, wie man es von einem Spezialisten für Prozessoptimierung und -automatisierung nicht unbedingt erwartet hätte. „360-Grad-Sicht heißt nicht sämtliche Unternehmensprozesse neu aufzustellen und zentral abzubilden“, bringt es Schreyer auf den Punkt. „Heute ist es wichtig, rasch mit einem kleinen Projekt zu starten, und zwar nicht irgendwo, sondern an der Kundenschnittstelle, weil dort die entscheidenden Effekte erzielt werden.“

Wird solch eine Lösung dann zu einer echten Innovation, dann ziehen andere Bereiche nach. Wie das in der Praxis funktioniert, dafür liefert Kofax gleich eigene Beispiele wie etwa Fotoüberweisung mit Kofax Mobile Capture™, die Bankfiliale am Smartphone und Robotic Process Automation (RPA), alles Lösungen, die bereits bei Banken und anderen großen Unternehmen in Deutschland und international realisiert wurden.

Die große Frage, die sich bei der Digitalen Transformation heute stellt, ist: Welche Prozesse sind für die Digitalisierung die richtigen?

Eine Pauschalempfehlung, mit welchen Prozessen ein Unternehmen beginnen sollte, kann es nicht geben, das ist immer individuell, wie wir in den Analysen mit unseren Kunden immer wieder feststellen. Aber das Prinzip sollte sein, Prozesse zu finden, bei denen man möglichst schnell erste Erfolge erzielen kann. Das sind die besten Argumente, um das Management und die Mitarbeiter in gleicher Weise zu motivieren, den Prozess der Digitalen Transformation weiter zu forcieren und zu unterstützen.

Auch wenn gerade bei neuen digitalen Geschäftsprozessen und -modellen meist individuelle Strategien gefragt sind – gibt es Prozesse, die sich für schnelle Erfolge generell anbieten? >



■ **Was man sich von Start-ups anschauen kann,** ist, dass man sich auf das digitale Kundenerlebnis fokussieren kann und muss, wenn man innovativ sein will, und zwar ohne dabei gleich die Prozesslandschaft des Unternehmens neu aufzurollen.

Holger Schreyer,
Vice President
Sales Engineering
Kofax

In erster Linie sind das die Prozesse mit einer direkten Schnittstelle zu den Kunden. Das gilt für B2C- genauso wie für B2B-Szenarien. Diese kundenorientierten Prozesse bieten mittels Digitaler Transformation das Potenzial, die Customer Experience deutlich zu verbessern, also das Kundenerlebnis schneller, komfortabler und einfacher zu machen und das bei geringeren Kosten. Wir nennen das bei Kofax auf Neudeutsch die „First Mile“ der Kundeninteraktion, die optimiert werden muss. Und das ist nicht nur Marketing-BlaBla. Forrester Research und auch der Erfolgsautor Geoffrey Moore haben den Begriff der „Systems of Engagement“ geprägt. Dahinter steht das Konzept, die agile Interaktion und Kollaboration mit Kunden – also Personen und nicht technischen Schnittstellen – in den Vordergrund zu stellen. Hier muss man vor allem anderen ansetzen. Beispiele könnten sein: die unkomplizierte Neukundenaufnahme, automatisierte Self-Service-Prozesse, zeitnahe Updates zum Bearbeitungsfortschritt sowie die schnellere, einfachere Behandlung von Ausnahmen zum Beispiel, wenn Informationen fehlen und der Prozess normalerweise ins Stocken geraten würde.

Und wie sieht es mit den Prozessen dahinter aus?

Das Gegenstück zu den Systems of Engagement bilden die sogenannten „Systems of Record“, das Backend, wie zum Beispiel ERP, CRM, Datenbanken und so weiter. Diese Systeme sind in der Regel kostspieliger und zähflüssiger in Bezug auf Prozessänderungen. Erst das erfolgreiche Zusammenführen beider Bereiche ist im Sinne der Digitalen Transformation quasi der Heilige Gral. Das bedeutet Agilität, Kundenorientierung, Schaffung von Wettbewerbsvorteilen am Frontend kombiniert mit der Sicherheit, Skalierbarkeit und Integrationsfähigkeit bei den etablierten Prozessen und Systemen. Aber es ist wichtig, sich klarzumachen: Wenn ich an den Schnittstellen nach außen Kunden verliere, nützen auch die zuverlässigsten, ganzheitlichen Prozesse dahinter nichts.

Etablierte Unternehmen fühlen sich bei ihrer Transformation in erster Linie vom Ballast der lange gewachsenen Backend-Systeme behindert.

Klar, das ist die Realität, die wir auch oft bei unseren Kunden vorfinden. Etablierte Unternehmen können nicht auf der grünen Wiese starten, sondern müssen „gealterte“ Umgebungen mit Backend-Systemen und Regularien berücksichtigen. Oft werden hier auch erhebliche IT-Budgets verschlungen, was wiederum die Innovationskraft, zumindest finanziell, schmälert. Da fällt mir das Beispiel der BMW Group ein. Dort konnten wir, im Rahmen eines Projektes der Digitalen Transformation, diverse IT-Systeme und weit über 30 Backend-Prozesse auf eine einheitliche Plattform konsolidieren. Die neue Lösung konnte aus den Einsparungen bei den Wartungs- und Betriebskosten der abgelösten Systeme finanziert werden und die Anwender konnten endlich vom Papier weg auf digitale Formate und Anwendungen umsteigen.

Insgesamt ist unsere Erfahrung, dass etablierte Unternehmen sehr wohl Innovationen bei ihren Systems of Engagement mit neuen Methoden umsetzen können. Wir entwickeln zum Beispiel selbst gerade zusammen mit einem großen Klienten, der über acht Millionen Endkunden betreut, eine disruptive Art Dokumente zu organisieren – nach dem Motto „Mobile First“. Das setzen wir mit einem Lean-Start-up-Ansatz um: Wir beginnen mit einem MVP, einem Minimum Viable Product, das wir laufend in kleinen Schritten agil erweitern und verbessern, und zwar immer mit der Frage im Fokus: Was kommt beim Kunden gut an?

Also auch im Prozessmanagement heißt die Devise, wie Start-ups zu agieren?

Es ist ja nicht so, dass Start-ups gar keine definierten Prozesse haben oder sich überhaupt nicht damit beschäftigen – zumindest, wenn sie erfolgreich sein wollen –, aber sie lassen sich von Prozessen nicht belasten oder ausbremsen. Dadurch können sie viel innovativer und schneller handeln.

Wir unterstützen zum Beispiel das Fintech Start-up Spotcap aus Berlin dabei, neue Wege bei der Vergabe von Geschäftskundenkrediten zu beschreiten, unter dem Motto „100.000 Euro innerhalb von 15 Minuten bewilligt“. Versuchen Sie das mal bei Ihrer Hausbank. Die digitale Technik bei der Prüfung der Kreditwürdigkeit – also eher Frontend-

bezogen, sind agile Software Robots basierend auf Kofax Kapow™, die in Echtzeit diverse Informationsquellen durchforsten und analysieren. Bei einem positiven Score folgt die zügige Abwicklung im weiteren Verlauf – also Backend – unterstützt durch unsere Kofax TotalAgility™-Plattform. Natürlich muss Spotcap für dieses Geschäftsmodell auch als Start-up diverse Compliance-Regularien in Europa einhalten. Aber auch dabei hilft die Technik.

Was man sich von den Start-ups anschauen kann, ist, dass man sich auf das digitale Kundenerlebnis fokussieren kann und muss, wenn man innovativ sein will, und zwar ohne dabei gleich die Prozesslandschaft des ganzen Unternehmens neu aufzurollen. Dass dies auch für etablierte Unternehmen möglich ist, zeigt unser eigenes Beispiel: Wir selber haben mit Kofax Mobile Capture™ eine Mobile App entwickelt, mit der die Überweisung per Foto mit Smartphone funktioniert. Niemand hat Lust, eine 22-stellige Ziffernfolge einzutippen, aber ein „Selfie“ von der Rechnung, das ist bequem.

Unser Augenmerk liegt darauf, uns nahtlos an vorhandene Prozesse und Schnittstellen anzubinden, also das neue, bequeme Kundenerlebnis mit den Sicherheitsfunktionen und der Autorisierung einer Überweisung, wie sie bereits im Online Banking der Banken implementiert ist, zu verbinden. Mittel- bis langfristig kann so etwas sogar traditionelle Prozesse ersetzen und Kundenverhalten nachhaltig ändern, Digitale Transformation eben im wahrsten Sinne des Wortes.

So mancher CIO wird da jetzt allerdings vor der Gefahr von Insellösungen warnen.

Natürlich bedarf es der ganzheitlichen Sicht. Aber wenn es darum geht, ein Unternehmen möglichst schnell fit für die Zukunft zu machen, dann ist ein großangelegtes dreijähriges Projekt oft das falsche Mittel. Dafür braucht es innovative, überschaubare Lösungen, die sich oft in drei bis sechs Monaten umsetzen lassen und rasch entscheidende Effekte erzielen. Bereiche wie Kundenservice und Vertrieb sind dafür prädestiniert, weil sie nach außen wirken und es dort die wichtigen Berührungspunkte zum Kunden gibt, die „First Mile“ eben. Und



■ ■ **Um die Digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, braucht es ein neues Denken und einen echten Schulterschluss zwischen den Systems of Engagement und den Systems of Record.**

Holger Schreyer,
Vice President
Sales Engineering
Kofax

da ist es besser, einmal zu starten, auch mit einem Prozess, der vielleicht nur 80 Prozent aller Fälle abdeckt, nämlich die Standards, und nicht sämtliche Ausnahmen, die eventuell einmal anfallen könnten. Mit den heutigen Technologien lassen sich diese Ausnahmen ohnehin viel leichter und besser abhandeln als noch vor ein paar Jahren.

Droht der ganzheitliche Ansatz dabei nicht ein wenig unterzugehen?

Der ganzheitliche Aspekt ist unbedingt notwendig und wichtig, aber den realisiere ich heute nicht mehr dadurch, dass ich alles und jedes in einem zentralen Backend abbilde. Das ist viel zu aufwendig und zu langsam. Um die Digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, braucht es ein neues Denken und einen echten Schulterschluss zwischen den Systems of Engagement und den Systems of Record. Den ganzheitlichen Aspekt durch Zentralisierung und endlose Planungen im Vorfeld umzusetzen, ist altes Denken. Damit erreiche ich oft das Gegenteil. Wenn ich mit einer echten Innovation an einem bestimmten Punkt ansetze und damit Nutzen erzeuge, strahlt sie automatisch auf das ganze Unternehmen aus.

Das klingt jetzt alles fast zu einfach, vor allem von einem Spezialisten für Prozessoptimierung.

Natürlich ist es nicht damit getan, irgendwo eine neue Lösung aufzusetzen und dann abzuwarten und zu hoffen. Damit ich mit der Digitalen Transformation auch Erfolg habe, sind Analytics von zentraler Bedeutung – das droht bei vielen Digitalisierungsprojekten unter den Tisch zu fallen. Ich kann nur optimieren, was ich messen kann, und dazu muss ich Prozesse transparent machen und überwachen. Nur so kann ich beurteilen, ob ich mit meinen Projekten tatsächlich Fortschritte erziele.

Digitale Transformation braucht die Verbindung von drei Faktoren, wie wir sie auch bei unseren Projekten stets integrieren: nämlich Mobility, Automatisierung und Analytics. In der Mitte dieses Dreiecks muss aber immer der Fokus auf das Erlebnis für den Kunden stehen, egal ob es um interne oder externe Prozesse geht. □