



GUIDO SCHMITZ,
Vorstand der Pentadoc Consulting AG

„KOMMUNIKATIONSLOGISTIK ERSCHLIESST KEINE DIREKTE WERTSCHÖPFUNG“

Welche Aufgaben werden inhouse erledigt und was wird outgesourct? Diese Frage stellen sich Unternehmen auch im Hinblick auf das Input- und Outputmanagement. Guido Schmitz von Pentadoc zeigt im Interview die Möglichkeiten eines hybriden Ansatzes auf.

Autor: Sabine Narloch

► **funkschau:** Worauf kommt es beim Input- und Outputmanagement an?

Guido Schmitz: Etwas weiter ausgeholt ist festzuhalten: Die Digitalisierung bedeutet für Unternehmen, dass sich die Kommunikation mit dem Kunden stark verändert. Das heißt, dass Kanäle zum Unternehmen und Kommunikationswege zum Kunden neu gedacht und technisch implementiert werden müssen. In Zeiten der Digitalen Transformation – die global vernetzte Wirtschaft vor Augen und mit modernster IT in der Hosentasche – heißt Kommunikation „jetzt, gleich, überall, mit jedem, in Schrift, Bild und Ton“. Es geht um Aspekte wie Omnikanal-Fähigkeit im Input- und Outputmanagement. Höhere Kundenorientierung, zunehmender Zwang zur Kosteneffizienz, neue Konkurrenten, neue Arten und Kanäle der Kommunikation.

funkschau: Outsourcing im Falle von Kommunikationslogistik – wird das breit durch alle Branchen und Unternehmensgrößen praktiziert?

Schmitz: Viele Unternehmen stellen sich die Frage: Outsourcing oder lieber nicht? Diese Frage hat strategische, rechtliche, technische und wirtschaftliche Aspekte und muss individuell beleuchtet werden. Outsourcing im Bereich der Kommunikationslogistik ist längst gängige Praxis und der Markt der Outsourcing-Anbieter entsprechend groß. Letztlich kann man sagen, dass sich Unternehmen heute Digitalisierung im Markt mit einem breiten Angebot zu vernünftigen Preisen kaufen können. Ein Komplett-Outsourcing in der Kommunikationslogistik wird also bereits von vielen Unternehmen praktiziert. Das erscheint ja auch sinnvoll. Einerseits gehört Kommunikationslogistik nicht zu den operativen Kernbereichen der Unternehmen und erschließt keine direkte Wertschöpfung. Andererseits bietet Outsourcing viele direkte Vorteile: Die Auslagerung kann im Bereich des Input-Managements die Antwortgeschwindigkeit erhöhen, die Qualität der Kommunikation steigern und Kosten sparen.

funkschau: Was sollte man bedenken, welche Stolpersteine gibt es?

Schmitz: Die bisherige Erfahrung zeigt: Nicht jedes Outsourcing-Projekt war von Erfolg gekrönt. Unternehmen verloren wichtiges

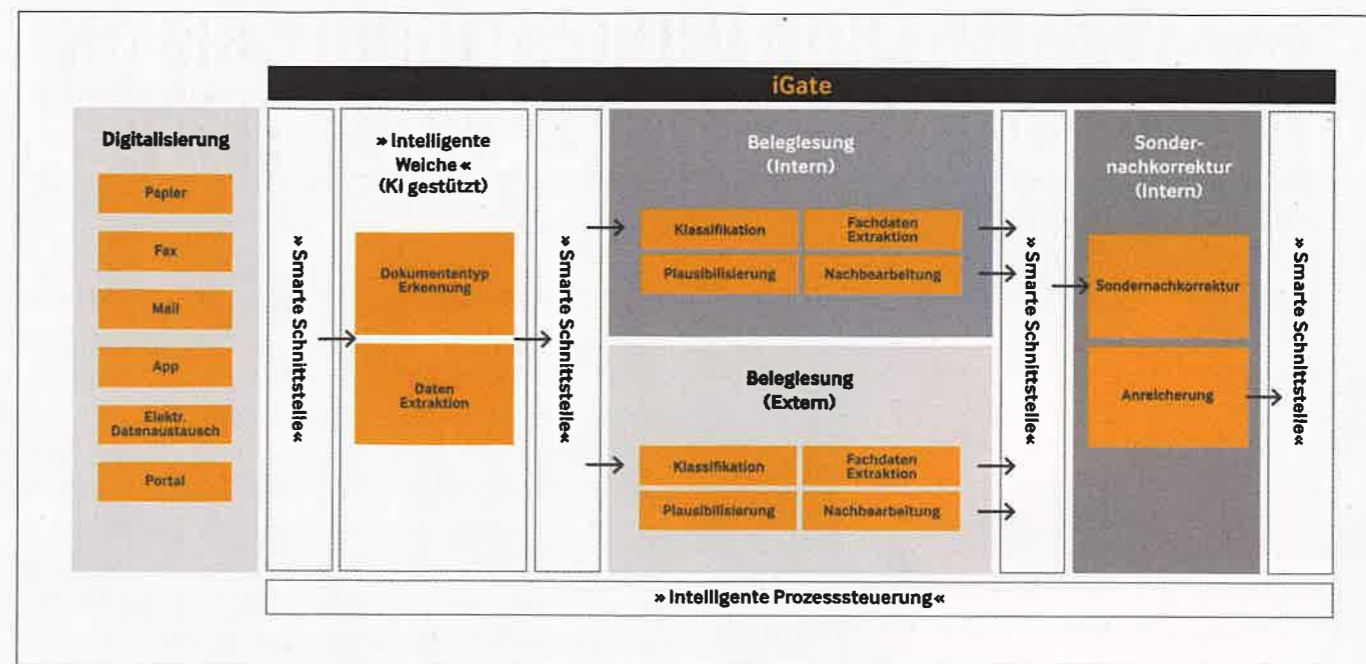
Know-how und wurden mitunter zur Geisel ihres Dienstleisters. Die Stolpersteine lassen sich also klar benennen: Migrationsaufwände beim Wechsel des Betreibermodells, eine Abhängigkeit vom Dienstleister, höhere Kontrollaufwände im Bereich des Datenschutzes und der IT-Sicherheit oder zusätzlicher Kommunikationsaufwand.

Outsourcing-Initiativen sollten daher gut überlegt werden. Die Auslagerung wieder rückgängig zu machen beziehungsweise wieder ‚einzulagern‘ kann äußerst schwierig werden. In den meisten Fällen verpflichtet sich das Unternehmen beim Outsourcing für eine längere Zeit zu diesem Service. Und die Auslagerung bringt ja noch mehr mit sich: Interne Abläufe werden angepasst und IT-Infrastrukturen abgebaut. Da ist es natürlich ärgerlich, wenn Dienstleistungspartner zu Beginn des Projekts exzellente Qualität abgeliefert haben, diese aber nicht dauerhaft halten.

funkschau: Wann sollte ein Unternehmen Outsourcing von Kommunikationslogistik in Erwägung ziehen? Ist die Devise dabei „Ganz oder gar nicht“ oder lassen sich auch Teilaufgaben auslagern?

Schmitz: Die Devise ‚Ganz oder gar nicht‘ ist nicht wirklich die richtige Wahl für eine dauerhafte Lösung – genauso wenig wie komplett auf Auslagerung zu verzichten. Ein Blick auf die Autoindustrie veranschaulicht, wie Outsourcing mit gleichzeitiger Hoheit über das Wertschöpfungspotenzial erfolgreich verbunden werden kann. So haben Autohersteller vor 100 Jahren den Stahl selbst gegossen. Heute steuert ein Autohersteller ein Netzwerk von spezialisierten Zulieferern und konzentriert sich nur noch auf seine Kernkompetenzen – die Entwicklung, die Produktion, den Verkauf und den Service der Autos.

Ziel des hybriden Betreibermodells ist es also, spezialisierte Dienstleistungspartner für Teilaufgaben der Kommunikationslogistik zu steuern, den optimalen Service im Bereich der Kundenkommunikation für den Kunden zu garantieren, den Kundenwert selbst zu steuern und zu sichern. Das findet im Hinblick auf ein hybrides Betreibermodell für das Input- und Output-Management in der praktischen Umsetzung natürlich anders statt.



funkschau: Welche Voraussetzungen müssen für ein erfolgreiches Outsourcing der Kommunikationslogistik gegeben sein?

Schmitz: Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass man überhaupt entscheiden kann, ob eine Teilaufgabe ausgelagert wird und wenn ja, zu welchem Dienstleistungspartner. Das klingt erst mal nach keiner großen Herausforderung. Tatsächlich ist es aber konzeptionelle Feinarbeit: Im Output-Management lassen sich dafür etliche Entscheidungskriterien finden. Zum Beispiel verhandelter Portopreis, garantierte Zustellungszeit, Farb- und Schwarzweißdruck oder Versandkanal. Im Output-Prozess können diese auch gut gesteuert werden, da das Output-Management mit strukturierten digitalen Daten gesteuert wird, beispielsweise mit XML-Daten.

Im Input-Management arbeitet man dagegen mit unstrukturierten, teilweise sogar analogen Daten. Erst wenn der Posteingang digitalisiert und eintreffende Informationen strukturiert sind, können die Entscheidungskriterien überprüft und die Teilaufgaben verteilt werden. Herausforderung ist hier also die Strukturierung. Genau davor schrecken viele Unternehmen zurück. Wenn überhaupt, kommt es dann nur zur Auslagerung des kompletten Input-Prozesses oder größerer Aufgabenbereiche. Die Lösung solcher Anforderungen könnte das iGate sein.

funkschau: Was ist darunter zu verstehen?

Schmitz: Das iGate ist kein Produkt oder Produktbestandteil, das derzeit am Markt erhältlich ist. Es ist vielmehr ein Ansatz, um notwendige Funktionalitäten im Input-Management transparent und verständlich zu machen. Dieser Ansatz könnte aber durch verschiedene Produkte am Markt erstellt werden. Als technische Lösung zur Umsetzung des hybriden Betreibermodells basiert das iGate auf drei Faktoren: der „intelligenten Weiche“, der „intelligenten Prozesssteuerung“ sowie den „smarten Schnittstellen“. Die Schnittstellen werden der funktionalen Komplexität gerecht und sind gleichzeitig auf universelle Anbindungsfähigkeit getrimmt.

Faktoren des iGate-Ansatzes, der notwendige Funktionalitäten im Input-Management transparent und nachvollziehbar macht.

funkschau: Welche Technologien kommen zum Einsatz?

Schmitz: Künstliche Intelligenz spielt eine wichtige Rolle. So kann die intelligente Weiche mittels selbstlernender Verfahren die eingehenden Vorgänge und Dokumente klassifizieren. Also Dokumente einem bestimmten Dokumententyp zuordnen. Basierend auf dem Dokumententyp, beispielsweise einem Versicherungsantrag, werden dann weitere Dokumenteninhalte erkannt.

Klassische regelbasierte Ansätze für die Analyse von Dokumenten und Freitexten haben dank KI-Lösungen letztlich ausgedient. Und die Vorteile von modernen Lösungen liegen auf der Hand: Sie sind administrationsarm und optimieren den Wirkungs- und folglich den Automatisierungsgrad eigenständig. KI-Lösungen schaffen die Grundlage für die „intelligente Weiche“ und sind die Basis für ein hybrides Outsourcing.

Die „intelligente Prozesssteuerung“ wird technologisch durch eine sogenannte Workflow-Engine umgesetzt. Da eine Workflow-Engine fester Bestandteil jeder Unternehmenssoftware ist, haben unserer Erfahrung nach Unternehmen heute bereits mehrere Workflow-Engines im Einsatz. Auch Lösungen im Input-Management verfügen in der Regel über eine eigene Workflow-Engine.

Ein besonderes Augenmerk sollte bei der Entwicklung des hybriden Betreibermodells auf den „smarten Schnittstellen“ liegen. Das kleinteilige Bearbeiten von Posteingangsinformationen im Input-Management mittels interner und externer Lösungen bedeutet zwangsläufig, dass es Schnittstellen zwischen IT-Systemen und Dienstleistungspartnern gibt, zwischen denen Daten und Bildinformationen ausgetauscht werden.

Sinnvoll ist, sich bereits im Vorfeld über Austauschformate und Schnittstellenaufbau Gedanken zu machen. So lassen sich künftige Investitions- und Migrationsaufwände beim Wechsel des Betreibermodells einzelner Funktionskomponenten im Input-Management gering halten.