



Jochen Maier, Geschäftsführer Summ-it Unternehmensberatung und Leiter des Bitkom Arbeitskreises Output Solutions: „Unser Whitepaper spannt auf über mehr als 50 Seiten den Bogen von den aktuellen ‚Erwartungen an Output-Management‘, über ‚Output-Management im Zeitalter der Digitalisierung‘, den ‚Einflussfaktoren auf Output-Management‘ (OM) über ‚Contentbezogene Aspekte von OM‘ bis zu den ‚Kommunikationskanälen im OM‘.“

## Whitepaper zur vernetzten Kundenkommunikation

# Trends im Output-Management

Output-Management hat sich in den letzten fünf Jahren stärker gewandelt als in den vorherigen 20 Jahren. Sowohl für Anwender als auch für Unternehmen und Anbieter von Output-Management-Lösungen wird der Markt immer vielschichtiger und komplexer. Welche neuen Anforderungen damit an das Output-Management gestellt werden und wie die Anforderungen an eine vernetzte Kundenkommunikation bewältigt werden können, erläutert Jochen Maier, Vorsitzender des Bitkom Arbeitskreises Output Solutions, im Interview.

**BIT** Der Bitkom Arbeitskreis Output Solutions hat Anfang Oktober ein umfassendes Whitepaper zum Thema „Trends im Output-Management“ publiziert. Können Sie kurz erläutern, welche Firmen in diesem Arbeitskreis organisiert sind?

**Jochen Maier** Der Arbeitskreis Output Solutions ist einer der größten ECM-Arbeitskreise innerhalb des Bitkom. Mit ca. 50 Mitgliedsunternehmen, die sich konstituieren von mittelständischen Unternehmen bis zu internationalen Großkonzernen, deckt der Arbeitskreis die komplette Bandbreite des Output-Managements ab. Dabei verfolgen wir mehrere Ziele: Über den Wissenstransfer an externe Unternehmen hinaus kümmern wir uns regelmäßig um den Erfahrungsaustausch in diesem Expertenkreis. Auf dieser Grundlage sind bereits eine Reihe spannender Kooperationen entstanden. Die Mitgliedsunternehmen lassen sich grob in drei Kategorien einteilen:

- Anbieter von Lösungen, mit denen Dokumente erstellt werden, also Anbieter von Customer-Communication-Management-Lösungen.
- Anbieter von Lösungen, die den

erzeugten Output managen, also Sendungen bilden, trennen, bündeln, DV freimachen etc.

- Dokumentenlogistiker, die analoge oder digitale Dokumente sicher übermitteln. Wobei es natürlich auch Unternehmen gibt, die mehrere Disziplinen abdecken.

**„Im Gegensatz zu Unternehmen sind Kunden längst digital aufgeklärt und organisiert.“**

**BIT** Der AK Output Solutions hat bereits zur IT & Business 2015 einen Anbieterkatalog erstellt, der zur CeBIT 2016 aktualisiert wurde. Was war die Motivation, nach dieser vergleichsweise kurzen Zeit dieses umfangreiche Whitepaper zu erstellen?

**Maier** Die meisten unserer Mitgliedsunternehmen sind seit Jahren im Arbeitskreis. Es gab den klaren Wunsch, Unternehmen mit einer Marktübersicht – einem „Navigator“ – dabei zu unterstützen, sich einen Überblick über die Anbieter von Output-Management-Lösungen zu verschaffen. Diese Aufgabenstellung haben wir mit dem Output-Management-Navigator vor

einem Jahr adressiert. Mit dem jetzt vorliegenden Whitepaper sind wir inhaltlich einen deutlichen Schritt weitergegangen. Hier betrachten wir nicht nur den aktuellen Status, sondern haben uns Gedanken darüber gemacht, welche Anforderungen es in der Zukunft geben wird. Damit adressieren wir Unternehmen, die sich aktuell Gedanken über eine künftige Output-Management-Lösung machen. Ich denke, dass uns mit dem Whitepaper „Trends im Output-Management“ eine sehr gute Übersicht gelungen ist.

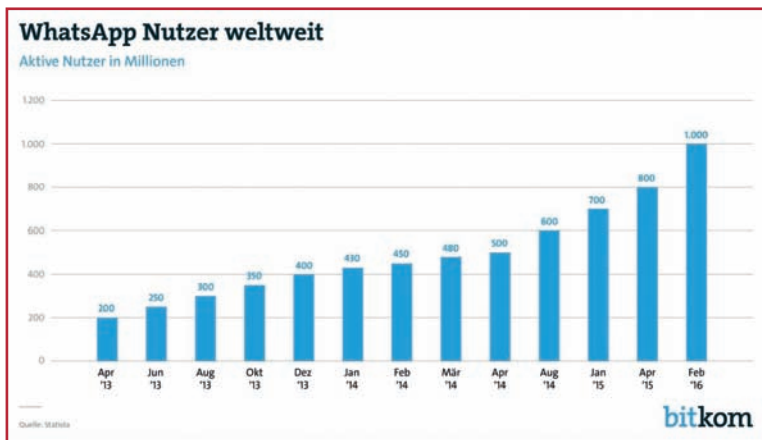
**BIT** Wer sind die Autoren?

**Maier** Im Gegensatz zu Anbietern kommerzieller Whitepapers wurde dieses Whitepaper von Lösungsanbietern und Dienstleistern im Bereich des Output-Managements erstellt. In der Summe haben ungefähr ein Dutzend Unternehmen mitgearbeitet. Jedes Unternehmen wiederum hat zahlreiche Business-Kunden – sehr häufig auch international. Insofern haben die Autoren einen sehr guten Überblick über die aktuellen Erfordernisse.

Darüber hinaus decken die Autoren alle Aspekte des Output-Managements ab. Insofern vertreten die Autoren alle Einzeldisziplinen in diesem spannenden und komplexen Umfeld. Das Whitepaper hat damit eine sehr große Relevanz und spiegelt den aktuellen Entwicklungsstand wider. Hier kommen Experten zu Wort, die umfassende Projekterfahrung mitbringen.

**BIT** Können Sie uns einen Einblick über die behandelten Inhalte geben?

**Maier** Unser Whitepaper spannt auf über mehr als 50 Seiten den Bogen von den aktuellen „Erwartungen an Output-Management“, über „Output-Management im Zeitalter der Digitalisierung“, den „Einflussfaktoren auf Output-Management“ (OM) über „Contentbezogene Aspekte von OM“ bis zu den „Kommunikationskanälen im OM“. Insbesondere das letzte Kapitel „Kommunikationskanäle im



Output-Management“ geht über ca. 20 Seiten und beleuchtet die einzelnen Kanäle sowie die Trends im Markt.

**BIT** Beim Lesen des Whitepapers wird deutlich, wie weit voraus manche unserer Europäischen Nachbarn sind. Können Sie Beispiele geben?

**Maier** Im Umgang mit dem Versand von papierbasierten oder digitalen Dokumenten hat jedes Land (oder Ländergruppe, wie z. B. die EU) nationale oder länderübergreifende Rechtsvorschriften, nach denen Dokumente versendet werden müssen, damit sie Rechtsgültigkeit besitzen. In Deutschland bezeichnen wir dies als Formvorschriften. Unter Kaufleuten gilt in Deutschland für viele Rechtsgeschäfte des täglichen Lebens das gesprochene Wort als Vertrag. Jedoch besteht bei dieser Art von Vereinbarung u. a. das Problem der Nachweisbarkeit. Des Weiteren haben wir die Textform, die Schriftform und die notarielle Beglaubigung als Formerfordernisse oder als freiwillige Möglichkeiten der Dokumentation von Vereinbarungen. Es gibt Gesetze und Vorschriften für die unterschiedlichsten Bereiche des privaten (z. B. Testament), des öffentlichen (z. B. Grundbucheintrag) und des betrieblichen Geschehens (z. B. Kündigung, Vertrag), die sich nach Themen, Anlässen und Branchen richten können.

Neben rechtlichen Vorgaben, wie kommuniziert wird, gibt es aber auch Vorgaben, was kommuniziert werden muss. Wenn beispielsweise die Ener-

giewirtschaft Preiserhöhungen vornimmt, muss sie dies mit einzuhalten den Fristen in Textform schriftlich tun und ein Kündigungsrecht einräumen. Ein Amtsgericht kann z. B. eine Vorladung nicht durch einen Telefonanruf aussprechen, es braucht eine schriftliche Terminvorgabe.

Dies sind nur einige der zahlreichen Aspekte, die wir im Whitepaper genauer betrachten.

„Ziel muss es sein, die unterschiedlichen Kommunikationskanäle so miteinander zu vernetzen, dass zeitlich und inhaltlich eine einheitliche Sicht auf die komplette Kundenkommunikation entsteht.“

**BIT** Können Sie uns konkrete Beispiele zum Kapitel „Content-bezogene Aspekte von Output-Management“ geben? Was ist damit gemeint?

**Maier** „Man kann nicht nicht kommunizieren“ – Paul Watzlawicks berühmte Aussage lässt sich leicht logisch fortführen: Man kann es nur gut oder schlecht tun. Ohne Kommunikation kein Geschäft; ohne Verständlichkeit keine Kommunikation. Kundenbindung, Empfehlungs- und Beschwerdequoten hängen existenziell von der Qualität der Inhalte ab. Besonders relevant ist das Thema für Versicherungen und Finanzdienstleister: Ihre Produkte sind nicht physisch, sondern werden durch Vertragswerke, also wiederum Texte, realisiert. Ferner finden hier wie

auch in anderen Branchen wichtige Kommunikationsvorgänge schriftlich statt. Zweifellos spielen bei der Verständlichkeit eines Textes das verwendete Vokabular und Oberflächenstrukturen wie Satzlängen eine Rolle. Genauer betrachtet – und im Widerspruch zu den Produkten, die am Markt der „Verständlichkeitsmessung“ vertreten sind – wird hierbei aber die Lesbarkeit und nicht die Verständlichkeit begutachtet. Dies lässt sich am besten anhand eines Beispiels aus der Praxis nachvollziehen: „Der Versicherer gewährt dem Versicherungsnehmer Versicherungsschutz für den Fall, dass er wegen eines während der Wirksamkeit der Versicherung eingetretenen Schadenereignisses, das den Tod, die Verletzung oder Gesundheitsschädigung von Menschen (Personenschaden) oder die Beschädigung oder Vernichtung von Sachen (Sachschaden) zur Folge hatte, für diese Folge aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen privatrechtlichen Inhalts von einem Dritten auf Schadenersatz in Anspruch genommen wird.“<sup>1</sup>

An diesem realen Beispiel wird deutlich, dass viele Unternehmen immer noch (zu) wenig Wert auf eine verständliche Sprache legen. Aber genau darum geht es in der Kundenkommunikation.

**BIT** Sie gelten als Evangelist von „Output 4.0“ – also dem Synonym einer vernetzten Kundenkommunikation. Können Sie diesen Begriff näher erläutern?

**Maier** Im Gegensatz zu Unternehmen sind Kunden längst digital aufgeklärt und organisiert. Sie haben große Teile ihres Alltags mithilfe ihrer smarten, mobilen Endgeräte vereinfacht. Sie erwarten diese Vereinfachung selbstverständlich auch, wenn sie mit Unternehmen oder Behörden zu tun haben. Sie lassen sich nicht länger diktieren, über welchen Kommunikationskanal sie kommunizieren sollen und wählen Unternehmen und Dienstleister danach aus, wie komfortabel und positiv der Austausch mit ihnen ist.

Unternehmen sind gefordert, WhatsApp als weiteren Kommunikationskanal in ihre Multi-Channel- bzw. Omni-Channel-Architektur zur Kundenkommunikation zu integrieren.

„Kunden sollen die Möglichkeit haben, mit Unternehmen auf die Art und Weise zu kommunizieren, die am besten zu ihnen passt, und diesen Kommunikationsweg jederzeit zu wechseln, falls sich Gewohnheiten oder Vorlieben ändern. Genau diese Vernetzung der Kundenkommunikation bezeichnen wir als Output 4.0.“

<sup>1</sup> Quelle: „Zur Verständlichkeit von Geschäftstexten am Beispiel Allgemeiner Versicherungsbedingungen“, Magisterarbeit Björn Eßer, RWTH Aachen, 2012; §1 Nr. 1 AHB, zit. nach Nitschke (2002), S. 122.

„Gerade einmal 40 Prozent der deutschen Unternehmen haben sich bisher strategisch mit der Ausbreitung ihrer digitalen Wertschöpfungsaktivitäten beschäftigt und den Transformationsprozess in Gang gesetzt.“

„Die Wucht der digitalen Transformation ist auch im Output-Management deutlich spürbar.“

„Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen sowie die Erschließung neuer Märkte (Vertrieb, Marketing, Kunden-Service) fordert Unternehmen aller Branchen heraus.“

Ziel muss es sein, die unterschiedlichen Kommunikationskanäle so miteinander zu vernetzen, dass zeitlich und inhaltlich eine einheitliche Sicht auf die komplette Kundenkommunikation entsteht. Die Anforderungen an „Multi-Channel-Output-Management“ sind längst gestiegen – Lösungsanbieter sprechen in der Zwischenzeit von „Omni-Channel-Output-Management“.

Kunden sollen die Möglichkeit haben, mit Unternehmen auf die Art und Weise zu kommunizieren, die am besten zu ihnen passt, und diesen Kommunikationsweg jederzeit zu wechseln, falls sich Gewohnheiten oder Vorlieben ändern. Genau diese Vernetzung der Kundenkommunikation bezeichnen wir als Output 4.0.

„Die Anforderungen an ‚Multi-Channel-Output-Management‘ sind längst gestiegen – Lösungsanbieter sprechen in der Zwischenzeit von ‚Omni-Channel-Output-Management‘.“

**BIT** Welche Chancen bieten sich Unternehmen durch die Digitalisierung ihrer Kundenkommunikation?

**Maier** Für viele Unternehmen ist die Bereitstellung von Informationen, sowohl elektronisch als auch in Form von Papier, eines der wichtigsten Bindeglieder zu ihren Kunden. Das enorm gestiegene Volumen an Geschäftsdokumenten bedingt ein leistungsfähiges Output-Management-System sowie die Integration aller relevanten Informationen zum aktuellen Geschäftsvorgang in die Kundenkorrespondenz. Anschreiben, Angebote und Berichte als Brief, als E-Mail oder als PDF zum Download im Portal sind die „Visitenkarte“ eines Unternehmens und bestimmen maßgeblich, wie dieses von Kunden wahrgenommen wird.

Eine individuelle sowie effiziente Kundenkorrespondenz über den vom Empfänger präferierten Kommunikationskanal wird zum ausschlaggebenden Unterscheidungsmerkmal. Unternehmen, die mit ihren Kunden auf diese Weise kommunizieren, können sich

relevant von ihren Marktbegleitern differenzieren.

**BIT** Alle reden von digitaler Transformation. Was bedeutet dies für Unternehmen?

**Maier** Die digitale Transformation forciert den Wandel in zahlreichen Bereichen der Wirtschaft. Etablierte Branchen und Unternehmen verlieren gegenüber Start-Ups und Newcomern an Boden. Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen sowie die Erschließung neuer Märkte (Vertrieb, Marketing, Kunden-Service) fordert Unternehmen aller Branchen heraus.

Laut einer Umfrage der Computerwoche hat für die Hälfte der befragten Unternehmen die digitale Transformation keine Auswirkung auf ihr eigenes Unternehmen. 60 Prozent der Entscheider beschäftigen sich beruflich überhaupt nicht mit neuen Technologien. Gleichzeitig halten sich 60 Prozent für kompetent im Umgang mit digitalen Skills, 40 Prozent sehen in sich die Qualitäten eines Digital Leaders vereint. Dies bedeutet: Deutsche Manager verschätzen sich gründlich, denn gerade einmal 7 Prozent der Befragten verfügen tatsächlich über die benötigten Kompetenzen. Unternehmen sind gefordert, diese Diskrepanz schnellstmöglich aufzulösen und sich ernsthaft mit der digitalen Transformation zu beschäftigen.

Und auch die Zahlen des Bitkom Digital Office Index<sup>2</sup> – befragt wurden 1 108 Unternehmen ab 20 Mitarbeitern – sprechen eine deutliche Sprache. Gerade einmal 40 Prozent der deutschen Unternehmen haben sich bisher strategisch mit der Ausbreitung ihrer digitalen Wertschöpfungsaktivitäten beschäftigt und den Transformationsprozess in Gang gesetzt. Vorreiter sind hier die großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern – 7 von 10 planen den Ausbau ihrer digitalen Infrastruktur. Unter den mittelständigen

Unternehmen ab 100 Mitarbeitern denkt jedes zweite über digitale Aktivitäten nach. Bei den Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern sind es nur 36 Prozent.

**BIT** Sie sprechen regelmäßig von Themen wie „WhatsApp im Output-Management“ oder von „Chatbots“? Warum ist dies relevant?

**Maier** Die Wucht der digitalen Transformation ist auch im Output-Management deutlich spürbar. Immer schneller entstehen neue und leistungsfähige Alternativen zu traditionellen Kommunikationskanälen und Nutzungsgewohnheiten. Konsumenten kommunizieren wie selbstverständlich digital und nutzen für die (private) Kommunikation häufig WhatsApp. Viele Unternehmen denken darüber nach, WhatsApp in das Output-Management zu integrieren. Aufgrund der beeindruckenden Wachstumswahlen – aktuell nutzen mehr als eine Milliarde Menschen WhatsApp – werden sich Unternehmen mit dem „Kommunikationskanal WhatsApp“ beschäftigen müssen. Schließlich nutzen insbesondere jüngere bzw. künftige Kunden in hohem Maße WhatsApp zur Kommunikation. Unternehmen sind gefordert, WhatsApp als weiteren Kommunikationskanal in ihre Multi-Channel- bzw. Omni-Channel-Architektur zur Kundenkommunikation zu integrieren.

**BIT** Welches Fazit ziehen Sie und welche Tipps können Sie ggf. Unternehmen an die Hand geben?

**Maier** Mit dem nun vorliegenden Whitepaper wurde eines der wesentlichen Ziele des Arbeitskreis erreicht: Erstellung konkreter nutzbarer Orientierungshilfen und Positionierungs-Guides für Interessenten und Einsteiger. Dies sollten Unternehmen nutzen, um ihre CCM- und OM-Plattformen kritisch zu hinterfragen. Abwarten ist keine Option mehr.

**BIT** Haben Sie vielen Dank für das interessante Gespräch, Herr Maier. ([www.bitkom.org](http://www.bitkom.org))

<sup>2</sup> [www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Ergebnisbericht-zur-Studie-Bitkom-Digital-Office-Index.html](http://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Ergebnisbericht-zur-Studie-Bitkom-Digital-Office-Index.html)