

Trends im Output Management

Whitepaper zur nachhaltigen Gestaltung
der vernetzten Kundenkommunikation

www.bitkom.org

bitkom

Herausgeber

Bitkom
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

Ansprechpartner

- Frank Früh, Bitkom e. V.
T 030 27576-201 | f.frueh@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

- AK Output Solutions

Projektleitung

- Jochen Maier, summ-it Unternehmensberatung

Redaktion

- Frank Früh, Bitkom e. V.
- Klaus Gettwart, MailConsult GmbH
- Jochen Maier, summ-it Unternehmensberatung

Copyright

Bitkom Oktober 2016

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Die Rolle von Output Management heute	7
2 Output Management in Zeiten der Digitalisierung	12
3 Einflussfaktoren auf Output Management	16
3.1 Hard Facts des Output Managements	16
3.2 Soft-Skills des Output Managements	18
4 Contentbezogene Aspekte von Output Management	21
4.1 Konstitution von Verständlichkeit	22
4.2 Der Paradigmenwechsel von Textbausteinen zu Variantenbriefen	26
5 Kommunikationskanäle im Output Management	30
5.1 Entwicklung im klassischen Postgeschäft	30
5.2 Hybride Kanäle	31
5.3 Digitale Kanäle	34
5.4 Rechtssichere Mail-Lösungen	36
5.5 Elektronische Postportale	37
5.6 Social Communication / Social Media	37
5.7 WhatsApp	40
5.8 Multichannel vs. Omnichannel	41
5.9 Der Kommunikations-Kreislauf	45
Abkürzungsverzeichnis	48
Die Autoren	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Bitkom Digital Office Index nach Unternehmensgröße und Branchen	13
Abbildung 2 – Grammatische Analyse	22
Abbildung 3 – Thematische Kohärenz	23
Abbildung 4 – Kohäsion	23
Abbildung 5 – Sprachlich optimierter Text	24
Abbildung 6 – Textbeeinflussende Dimensionen	25
Abbildung 7 – Variantenbriefe	26
Abbildung 8 – Optimiertes Redaktionssystem	27
Abbildung 9 – Entwicklung der Sendungsmengen im klassischen Postgeschäft	30
Abbildung 10 – Kommunikation über hybride Kanäle	33
Abbildung 11 – Die Briefmenge nimmt ab	34
Abbildung 12 – Mobilgeräte verbreiten sich rasant	35
Abbildung 13 – Weltweiter E-Mail Verkehr im Zeitverlauf	35
Abbildung 14 – WhatsApp Nutzer weltweit	40
Abbildung 15 – Multichannel Kommunikation	41
Abbildung 16 – Omnichannel Kommunikation	42
Abbildung 17 – Lasswell-Formel	46

Vorwort

Output-Management hat sich in den letzten 5 Jahren stärker gewandelt als in den vorherigen 20 Jahren – dieser Wandel hält an und wird sich weiter beschleunigen. Sowohl für Anwender als auch für Unternehmen und Anbieter von Output Management-Lösungen wird der Markt immer vielschichtiger und komplexer.

Versucht man, die Herausforderungen der Branche zu skizzieren, stößt man auf zahlreiche spannende Entwicklungen, insbesondere wenn man einen Blick auf die Tendenzen außerhalb Deutschlands wirft.

Ergänzend zu »klassischen« Kommunikationskanälen wie Brief, Web-Portal, E-Mail und Fax sind in den letzten Jahren zahlreiche »hybride« Kanäle entstanden: E-Postbrief, De-Mail sowie IncaMail sind einige der bekannteren Vertreter. Zwischenzeitlich sind selbst neue, digitale Kanäle wie WhatsApp, Twitter, Facebook oder Snapchat im Business kein Tabu mehr. Dabei wird nicht nur in einem Strang zwischen Unternehmen und Kunden kommuniziert, sondern auch parallel oder zeitlich versetzt.

Im Gegensatz zu Unternehmen sind Kunden längst digital aufgeklärt und organisiert. Sie haben große Teile ihres Alltags mithilfe ihrer 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.

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.

Mit dem hier vorliegenden Whitepaper »Trends im Output Management« teilen die im Bitkom Arbeitskreis »Output Solutions« organisierten Experten ihre Einschätzung über die weitere Entwicklung des Marktes. Jedem Unternehmen ist angeraten, sich den Herausforderungen zu stellen und neue Technologien sowie die damit einhergehende neue Kommunikationskultur in Ihrer Kommunikationsstrategie zu verankern.

1 Die Rolle von Output Management heute

1 Die Rolle von Output Management heute

Über »Hype-Themen« wie Internet of Things, Cloud oder Big Data Analytics lässt sich prächtig schwadronieren. Aber der Blick in den Alltag eines Unternehmens zeigt, dass es in der Praxis noch andere »Brot und Butter Themen« gibt, die eine erhebliche Auswirkung auf die Qualität und Kosten des Tagesgeschäfts haben. Organisationen mit einem hohen Dokumenten-Output müssen etwa dafür sorgen, dass alle Arten von Dokumenten, d. h. Rechnungen, Verträge, Bestellungen, Kundenbriefe u.v.m. intern wie extern richtig erzeugt, verteilt und revisions sicher archiviert werden.

Dafür zuständig sind Output Management-Systeme. Hier die richtige Lösung zu finden obliegt in der Regel dem C-Level-Management. So glänzen wie bei dem Entwurf einer großen Big-Data-Strategie kann man dabei vielleicht nicht. Und doch liegt hier ein signifikanter Hebel für ein kundenorientiertes Arbeiten, sichere Geschäftsprozesse und die Einsparung von Kosten.

Output Management wird anspruchsvoller

Die Beschäftigung mit Output Management ist schon deshalb anspruchsvoller geworden, weil die Kanäle heute immer weiter »ausfransen«: Print, Web, Mobile, Social Media. Alle Formen müssen adäquat und zielgruppengerecht bedient werden. Moderne Output Management-Systeme müssen deshalb heute eine Vielzahl von verschiedenen Datenformaten verarbeiten, bündeln und ausgeben können. Hierbei ist es zu mindestens für lange am Markt befindliche Großunternehmen wichtig, jahrzehntelang am Markt bestehende Druck-Formate wie AFP¹ ebenfalls weiterhin verarbeiten zu können, zumindest für die Recherche und Anzeige von Historiendaten.

Ebenso gilt es, die Richtigkeit des Outputs über die verschiedenen Kanäle hinweg sicherzustellen. Fehlt der Abgleich von Datenquellen untereinander und der finale Abgleich von Datenquellen mit dem Datenoutput, kann das ernsthafte Folgen in monetärer Hinsicht oder im Hinblick auf das Image der gesamten Organisation haben. Die Ausgabe von falschen Daten auf Kontoauszügen kann große Kreise in der Presse ziehen. Die Schlussfolgerung: Definition und Umsetzung von Prüfrou tinen vor der Ausgabe des Outputs müssen im C-Level-Management ganz oben auf der Agenda stehen.

Die Kontrolle des Outputs über die verschiedenen Kanäle hinweg führt zum Thema Datensicherheit. Auch hier gibt es Beispiele, bei denen große Firmen negativ in der Presse auftauchten, weil vertraulicher Output gehackt wurde und somit öffentlich zugänglich war. Für Datensicherheit zu sorgen, ist unter anderem besonders für die Finanzbranche überlebenswichtig. Ein zu sorgloser Umgang mit Nutzerrechten und Zugriffsmöglichkeiten auf sensible personenbezogene Informationen entscheidet unter Umständen über das Ansehen

1 AFP steht für Advanced Function Presentation (früher: Advanced Function Printing) und ist ein Druckformat für Hochleistungsdrucker.

eines ganzen Landes als Bankenstandort. Vor dem Hintergrund einer steigenden Quantität des Outputs und Zunahme der Output-Kanäle werden die Herausforderungen an das Output Management, hier für Kontrolle und Zugriffssicherheit zu sorgen, künftig noch weiter steigen.

Hebel zur Kostensenkung

Auch die Kosten des Outputs müssen immer im Blick behalten werden. Gerade im Output Management können erhebliche Einsparpotentiale liegen. Zunächst lassen sich durch die Verlagerung der internen wie externen Kommunikation auf Digitalkanäle klassisch Druck-, Versand- und Verteilkosten sparen. Hier sind je nach Firmengröße Einsparungen in hohen Millionenbeträgen realisierbar, alleine wenn interne Reports und Listen bspw. nur noch über Web-Viewer angezeigt und nicht mehr in Papierform verteilt werden. Auch die externe Kommunikation bietet interessante Beispiele: Rechnungen, die nur noch digital verschickt werden, DAX-Konzerne, die elektronisch zu Hauptversammlungen einladen – all dies sind bereits heute praktisch gelebte Fälle von modernem Output Management. Allerdings ist in der externen Kommunikation der Komfortgewinn für den Empfänger der Nachrichten kritisch zu hinterfragen. Wird der digitale Output bspw. an das Nachrichten-Postfach eines Portals transferiert, so muss der Empfänger dies anschließend abholen. Wenn verschiedene Unternehmen jeweils ein eigenes Portal betreiben, so wird dem Empfänger selbst auferlegt, seine Post aus verschiedensten Portalen mit jeweils unterschiedlichen Benutzernamen und Passwörtern herunterzuladen. Hier fehlt es noch an einer komfortablen und ausreichend weit verbreiteten und vereinheitlichten digitalen Zustellplattform.

Kosten senken lassen sich auch durch die Wahl des richtigen Speichermediums für die Archivierung in Abhängigkeit vom Alter des Outputs. Auch hier ist als Markttrend zu beobachten, dass die Anforderungen an eine Archivierung im Anstieg begriffen sind: Es bestehen immer mehr Gesetze und Verordnungen, die teilweise im Widerspruch zueinander stehen. Das kann bspw. auf der einen Seite immer längere Zeiträume zur Archivierungspflicht beinhalten, auf der anderen Seite aber auch eine verstärkte Haftung für Unternehmen bedeuten, die Daten ihrer Kunden zu lange archivieren. Werden sie nicht fristgerecht gelöscht, so können diese Daten dann bspw. von Finanzämtern als Grundlage für Steuernachzahlungsforderungen verwendet werden. Hier müssen die Archive der Zukunft deutlich mehr auf granulare Definitionen von Berechtigungen, Aufbewahrungszeiten (dokumenten- oder sogar zeilenindividuell) und automatischer Löschung von Informationen achten.

In abgelegten Output-Dokumenten muss natürlich auch immer wieder recherchiert werden. Funktionen für eine performante und intelligente Volltextsuche über den Gesamtoutput werden immer wichtiger. In der schnelllebigen Web-/Mobile-Welt erwartet der Kunde performante und weit zurückreichende Volltextrecherchen mit einer schnellen und transparenten Anzeige der Ergebnisse. Dies kann nur durch ein »Fitmachen« der Back-End-Infrastruktur erreicht werden.

Wertschöpfung und Erwartungen an Output Management-Systeme

Die Wertschöpfung von konkurrenzfähigem Output Management besteht bereits heute in einer hohen »Quality of Service«. Diese Dienste implizieren höchste Verfügbarkeit und maximale Verarbeitungsgeschwindigkeit (Performance) ohne ein auch nur ansatzweise vorhandenes Bewusstsein für diese Dienste bei den Nutzern. Die tatsächliche Wertschöpfung verläuft im Hintergrund (Middle-Ware).

Für die Bewertung von künftiger Wertschöpfung eines »gemanagten« Outputs ist es hilfreich, das Kosten/Nutzen-Verhältnis zu untersuchen, am besten beide Parameter unabhängig voneinander. Beide Größen unterliegen einer dynamischen Änderung.

Beginnen wir mit den Erwartungen auf Nutzerseite: Bei den Nutzern lässt sich zwischen der großen Zahl an (mittelbar) profitierenden Endnutzern (Anwendern) und den aktiven Betreibern von Output Management (Verwaltung und Bereitstellung der Dienste) unterscheiden.

Trends und Erwartungen aus Anwendersicht:

- Output »auf Abruf«: überall und immer (7 × 24 h), leitungsgebunden oder mobil
- Output aus sämtlichen Anwendungen, unabhängig von Betriebssystem und Ausgabegeräten (Hardware)
- Output in allen vorstellbaren Medien und Formaten, ohne Einschränkung auf ein Trägersystem wie etwa Papier
- Verbesserter Datenschutz (kontinuierlich)

Trends bei den Betreibern von Lösungen:

- Voll- oder Teilautomation von Routinen
- Aggregierte, hochkomfortable und intuitive Benutzeroberflächen
- Implementierung über Cloud-Architekturen und mandantenfähige Systeme
- Regel-basierte, prozessgesteuerte Abläufe (end-to-end)
- Predictive Analytics, »lernende Systeme«
- Abbau von Personal und Substitution durch Maschinen bzw. intelligente Software

Trotz enorm steigender Erwartungen an funktionale Abdeckung und Verfügbarkeit gemanagter Output-Infrastrukturen stehen die akzeptierten Betriebskosten unter einem hohen Druck. Weitere Investitionen in modernisiertes Output Management müssen durch ein belastbares Geschäftsmodell abgesichert und gerechtfertigt werden. Für ein geschärftes Bewusstsein der Kostenverursacher empfiehlt sich die lückenlose Bewertung heutiger Verhältnisse und der Preisvergleich mit alternativen zukünftigen Vorgehensweisen.

Die systematische, vollständige Darstellung und Aufbereitung von substantiellen Produktivitätspotenzialen aus modernem »gemanagtem« Output lohnen sich – jeweils organisations- bzw. unternehmensspezifisch. Mit dem Aufzeigen der vielfältigen verfügbaren technischen Lösungen stellt sich ein nachhaltiges neues Bewusstsein und ein »Aufwachen« bei Kaufleuten und zahlreichen C-Level Verantwortlichen ein.

Mit der richtigen Dosierung von Maßnahmen und weiteren Investitionen lassen sich erhebliche Leistungssteigerungen mit resultierender Anwenderzufriedenheit und realisierten Betriebs- bzw. Kosteneinsparungen erreichen, die zu messbar gesteigerter Produktivität führen.

2 Output Management in Zeiten der Digitalisierung

2 Output Management in Zeiten der Digitalisierung

Die Idee von einem papierlosen Büro existiert schon seit mehr als 30 Jahren und ist zu einem Zeitpunkt entstanden, als E-Mail und digitale Kommunikation noch nicht sehr verbreitet waren. Auffällig ist, dass das Volumen an Papierdokumenten seitdem deutlich gestiegen ist anstatt geringer zu werden.

Deutlich gestiegen ist allerdings auch die Kommunikation insgesamt und damit unter anderem auch der Papierverbrauch. Es gibt viele Gründe dafür, dass es bisher, auch nach 30 Jahren, noch nicht gelungen ist, mehr Geschäftsprozesse von manueller Bearbeitung auf digitale Bearbeitung umzustellen. In erster Linie sind das rechtliche Vorgaben, nicht einheitliche IT Systeme, Medienbrüche, aber auch die Skepsis gegenüber digitalen Prozessen und das Misstrauen gegenüber der digitalen Welt im Besonderen sowie der Sicherheit und Unveränderbarkeit von digitalen Dokumenten. Dabei wird häufig vergessen, dass auch Papierdokumente nicht fälschungssicher sind und der Maßstab für digitale Dokumente oftmals deutlich höher angesetzt wird, als es bei papierbasierten Dokumenten der Fall ist. Wenn man bedenkt, wie viele gefälschte Geldscheine im Umlauf sind - und diese Dokumente sind nun wirklich schwer zu manipulieren -, kann man nicht sagen, dass Papierdokumente generell besonders sicher gegen Veränderung oder Fälschung sind.

Digitalisierung oder digitale Transformation bedeutet aber nicht nur die Änderung von papierbasierten Dokumentenprozessen hin zu digitalen Dokumentenprozessen. Klassische Dokumente spielen bei der Digitalisierung nur zum Teil eine Rolle, wenn man das Thema etwas weiter fasst und bereit ist Abläufe und Verantwortlichkeiten zu verändern. Heute werden viele Informationen, die meist sehr generisch sind, in Form von Dokumenten an viele Empfänger verteilt. In der digitalen Welt haben die Konsumenten der Informationen die Möglichkeit, sich die für sie relevanten Informationen abzurufen. Aus einer Bringschuld wird so eine Holschuld, was auch die Aufgaben für die Systeme verändert, die die Informationen aufbereiten und bereitstellen.

Digitale Dokumentenprozesse fangen beim Output an

Um einen Geschäftsprozess digital abwickeln zu können, muss schon zu Beginn des Prozesses der Grundstein dafür gelegt werden. Soll zum Beispiel der Kunde eines Energieversorgers die aktuellen Zählerstände melden und er dazu per Post ein Dokument zugeschickt bekommt, in dem die Zählerstände eingetragen werden sollen, wird das Dokument vermutlich handschriftlich ausgefüllt und per Post wieder an den Energieversorger zurückgeschickt. Wenn das Dokument aber dazu anregt, die Zählerstände online einzutragen, indem ein QR-Code aufgebracht wird, der direkt zu dem Online Portal führt, dann wird ein Teil der Antworten sicher digital erfolgen. Hierbei sollte dafür gesorgt werden, dass der Kunde auch einen elektronischen Kanal angibt, über den in Zukunft die Kommunikation und Abfrage der Zählerstände erfolgen kann. Die folgende Kommunikation kann dann elektronisch erfolgen und es muss kein gedrucktes Dokument mehr versendet werden. Ein PDF-Dokument im Anhang einer E-Mail führt nicht zwangsläufig zu einem digitalen Prozess. Wenn der Kunde einen Link erhält,

der direkt zu dem Portal führt, kann er mit einem mobilen Endgerät zum Zähler gehen und entweder den Zählerstand dort eintippen oder einfach nur ein Foto vom Zähler zur Verfügung stellen.² So kann der gesamte Prozess digital abgewickelt werden, vorausgesetzt natürlich die IT Systeme im Hintergrund unterstützen diese Art der Verarbeitung.

Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert

Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Aussagen wie diese kommen nicht nur von Unternehmen, die Lösungen für die digitale Transformation anbieten, sondern aus allen Bereichen der Wirtschaft. Auch im öffentlichen Bereich ist das inzwischen ein Thema, weil die Einführung der eAkte ab 2020 für viele Behörden zwingend vorgeschrieben ist. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede in den verschiedenen Branchen. Während in einigen Branchen die digitale Transformation schon angelaufen ist, sind andere deutlich zurückhaltender. Ähnlich verhält es sich, betrachtet man den Digitalisierungsgrad in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, desto höher sind die Einsparmöglichkeiten durch die Digitalisierung von Prozessen und somit die Bereitschaft, in Digitalisierung zu investieren.

Je größer das Unternehmen, desto digitaler

Digital Office Index nach Unternehmensgröße und Branche

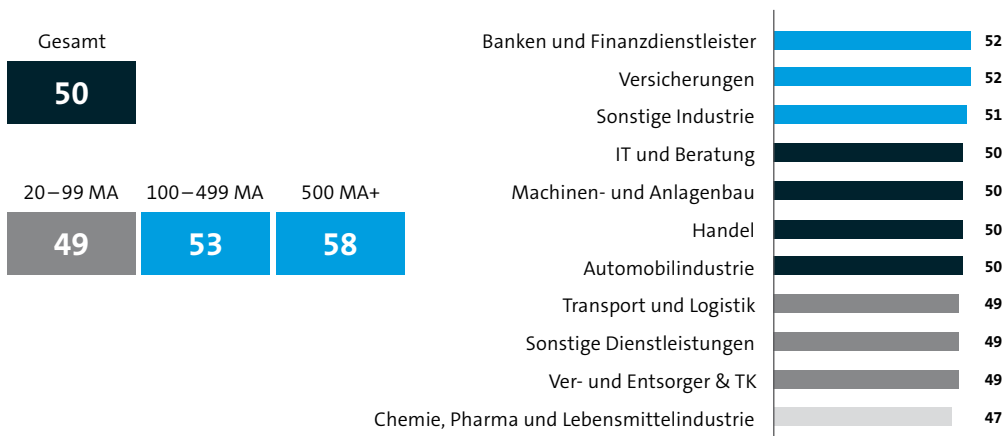


Abbildung 1: Bitkom Digital Office Index nach Unternehmensgröße und Branchen www.bitkom.org/doi

² Vgl. zum Thema »Mobile Capture: Scannen mit dem Smartphone« den ausführlichen Leitfaden des Bitkom Arbeitskreises »Input- & E-Mail Management«, online erhältlich unter <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Mobile-Capture-Scannen-mit-dem-Smartphone.html>

Eine konsequente Digitalisierung von Prozessen wird zwangsläufig auch zu Veränderungen von Output Prozessen führen. Darauf sollten sich Unternehmen entsprechend vorbereiten und heute schon einen Schritt weiter gehen, als einfach PDF-Dokumente anstatt von Papierdokumenten per E-Mail zu versenden.

Rechtliche Hürden

Die rechtlichen Rahmenbedingungen haben es in den letzten 30 Jahren nicht einfach gemacht, papierbasierte Prozesse auf digitale Prozesse umzustellen. Eine unklare oder zu komplexe Regelung für die digitale Signatur von Dokumenten und immer wieder geänderte Vorgaben in einzelnen Ländern haben dazu geführt, dass viele Unternehmen ihre Prozesse beibehalten haben, um sie nicht immer wieder an neue Möglichkeiten anpassen zu müssen. Für viele geschäftliche Transaktionen ist noch immer die persönliche Unterschrift auf dem Papier und der Versand per Post oder Fax die einzige rechtlich mögliche Methode. Ansätze für die sichere Kommunikation wie De-Mail oder E-Post oder andere Verfahren sind zwar inzwischen rechtlich möglich, sie haben für geschäftliche Transaktionen aber bisher wenig Akzeptanz gefunden.

Zusammenfassung

Rechtliche Vorgaben, nicht einheitliche IT Systeme, Medienbrüche und die Skepsis gegenüber digitalen Prozessen und Medien behindern den Umstieg auf digitale Prozesse. Digitale Prozesse beginnen oftmals bei dem richtig gewählten Dokumenten-Output.

3 Einflussfaktoren auf Output Management

3 Einflussfaktoren auf Output Management

Das Sprichwort »Andere Länder, andere Sitten« trifft bei vielen Themen zu, so auch bei der Betrachtung von Trends im Bereich des Output Managements. Die Kommunikation von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und deren Bürgern, sei sie papierbasiert oder elektronisch, hat viele Einflussfaktoren. Grundsätzlich lassen sich die Einflussfaktoren in die zwei Themenbereiche einteilen: »Soft Skills«, also weiche und eher emotionale Kriterien und »Hard facts«, also Kriterien, die auf messbaren Fakten beruhen.

3.1 Hard Facts des Output Managements

Liberalisierung und Rahmenbedingungen

An erster Stelle wollen wir die Rahmenbedingungen nennen, die eine Volkswirtschaft hat oder sich eine Volkswirtschaft gibt. Bevor man über Trends nachdenkt, sollte man zunächst die bestehenden Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Länder analysieren, die als »Rechtsgebilde« zu begreifen sind. Unter Einbezug dieser Rahmenbedingungen wird schnell deutlich, dass jedes Land weitreichende Kriterien festlegt, nach denen sich die Art und Weise der Kommunikation richten (muss).

Sind Post- und Kommunikationstechnologien und deren Märkte in einer Volkswirtschaft liberalisiert, so wird sich die Kommunikation im Hinblick auf das Kommunikationsverhalten, die eingesetzten Technologien, die verfügbaren Angebote und die Geschwindigkeit der Veränderungen anders entwickeln als in zentralistischen, oligopolistischen oder monopolistischen Märkten. Auch die Förderung bestimmter Kommunikationskanäle durch den Gesetzgeber spielt eine entscheidende Rolle für deren Nutzung. Werden auf Regierungsebene Initiativen zur digitalen Kommunikation gestartet, beeinflussen sie – Attraktivität vorausgesetzt – die Nutzung. Meist besitzen die Behörden eine gewisse Vorreiterrolle. Wird dem Kunden dadurch noch ein Mehrwert garantiert, wie z. B. die Bürgerkarte in Österreich oder ein freies W-LAN und ein freier Portalzugang wie in Dänemark, dann geht das Förderungskonzept der digitalen Kommunikation auf, die Angebote werden angenommen und die Maßnahmen haben Langzeitwirkung. In monopolistischen Strukturen oder bei staatlichen Hoheitsaufgaben können diese Veränderungen natürlich auch gegen den Willen der Mehrheit durchgesetzt werden, sofern kein ausreichender Verbraucherschutz besteht.

Rechtsvorschriften

Im Umgang mit dem Versand von papierbasierten oder digitalen Dokumenten hat jedes Land (oder Ländergruppe, wie bspw. 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 unter anderem 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. Grundbucheintag) und des betrieblichen Geschehens (z. B. Kündigung, Vertrag), die sich nach Themen, Anlässen und Branchen richten können.

Auch unterliegen diese Rechtsvorschriften einem stetigen Wandel, der von technischen Entwicklungen und von Vorgaben von Parteien, Regierungen und Interessensvertretungen initiiert wird. So können seit einigen Jahren Rechnungen in Deutschland in elektronischer Form übermittelt werden, was zuvor nicht erlaubt war. Die Digitale Agenda der Bundesregierung gibt zum Beispiel vor, bis zu welchem Zeitpunkt die öffentliche Verwaltung digitale Arbeitsprozesse und Kommunikation mit den Bürgern umgesetzt haben muss.

Neben rechtlichen Vorgaben wie kommuniziert wird gibt es aber auch Vorgaben was kommuniziert werden muss. Wenn bspw. die Energiewirtschaft Preiserhöhungen vornimmt, muss sie dies mit einzuhaltenden Fristen in Textform schriftlich tun und ein Kündigungsrecht einräumen. Ein Amtsgericht kann bspw. eine Vorladung nicht durch einen Telefonanruf aussprechen, es braucht eine schriftliche Terminvorgabe.

Wohlstand und Bruttosozialprodukt

Der Umfang an Kommunikation über alle Kanäle ist nachweislich abhängig vom Wohlstand eines Landes. Entwicklungsländer kommunizieren pro Bürger deutlich weniger als hochentwickelte Länder. Ob die Kommunikation jedoch physisch oder elektronisch erfolgt, ist nicht vom »Wohlstand« eines Landes abhängig. Denken wir an Länder wie Estland, die vom Kommunismus in die Neuzeit gesprungen sind und viele Entwicklungsstufen übersprungen haben, da sie keine Verwaltung hatten. Aus Kostengründen konnte man einen funktionierenden Staat nur auf der Basis elektronischer Kommunikation aufbauen. Mit steigendem Wohlstand einer Volkswirtschaft wird oftmals eine bessere Infrastrukturausstattung einhergehen. Diese stellt einen »Enabler« für Kommunikation in allen Formen dar.

Infrastruktur

Neben rechtlichen Fragen bestimmt die Infrastruktur eines Landes Art und Umfang der Kommunikation in. Hier können folgende Faktoren genannt werden.

- Entfernungen und Erreichbarkeit durch Briefpost
- Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit der Briefpost
- Zugang und technische Infrastruktur von Netzen und digitaler Anbindung
- Sicherheit der digitalen Infrastruktur
- Preise und Kosten der Kommunikation
- Ansiedlung und Verteilung der öffentlichen Einrichtungen, der Bevölkerung und der Industrie

Die Infrastruktur eines Landes hat einen starken Einfluss auf das Kommunikationsverhalten, vor allem, wenn sie auf Grund technischer Infrastruktur, von Entfernungen oder transportbedingten Unwägbarkeiten vorrangig physisch erfolgen muss. Die Sicherheit der Netze und die Vertraulichkeit von versendeten Informationen haben Einfluss auf die Kommunikationsformen: physisch versus digital.

Die Vorgaben der Provider und Postversand-Dienstleister im Hinblick auf die Preise, Formate, Sicherheit und Geschwindigkeit beeinflussen die Kommunikation. Werden die Preise bspw. wie in Deutschland geschehen »ruckartig« angehoben, versuchen viele Unternehmen auf digitale Kommunikation umzustellen. Sind in Österreich bspw. Postsendungen im Format C5 gleich teuer wie im DIN lang Format, wird die Nutzung der Versandform von Briefen beeinflusst. Bieten Postgesellschaften wie die Schweiz A-Post und B-Post an, welche länger unterwegs sein darf, so beeinflusst dies bei attraktiven Preisen durchaus die Wahl der Versandart.

3.2 Soft-Skills des Output Managements

Für jede Kommunikationsform und für jeden Kommunikationskanal kann man eine Kosten-Nutzen-Analyse ansetzen. Aber auch »weiche Faktoren« beeinflussen Wahl und Umfang der Kommunikation.

Nutzungsgewohnheiten und Altersstruktur

Mentalität und Nutzungsgewohnheiten der Menschen haben Einfluss auf die Art und Weise, wie Kommunikationskanäle genutzt werden. Anders lässt sich nicht erklären, warum die Schweiz in Europa das höchste Briefaufkommen pro Kopf hat. Denn die oft zitierten Gründe der bis zu zehn Bürgerbefragungen im Jahr erklären nicht die nahezu doppelte Menge an Briefen pro Bürger gegenüber Deutschland.

Selbstverständlich ist auch die Altersstruktur der Bürger der Grund für die Nutzung der einen oder anderen Kommunikationsform. Junge Menschen sind mit elektronischen Medien aufgewachsen. Die Affinität gehört zunächst dieser bequemen, schnellen und günstigen Kommunikationsform. Auch erwarten die »Digital Natives« von den Unternehmen, dass sie von diesen nach digitaler Ansprache eine digitale Antwort bekommen. Sie wundern sich, dass es Rechtsvorschriften gibt, die das verhindern.

Medienwahl und deren Wirksamkeit

Von Natur aus sind Menschen »haptische Wesen«. Unsere Sinne sind von der Evolution her viel älter als unser Bewusstsein und unser "analytisches, digitales" Verständnis von den Dingen. Gegenstände anzufassen und mit allen Sinnen zu erleben hat eine bleibendere Wirkung, als sie zu verstehen. Ein geschriebener Brief in Papierform hat eine andere Wirkung auf den Empfänger als eine elektronische Nachricht.

Das Einschreiben eines Inkasso-Unternehmens oder eine Postzustellungsurkunde machen neben deren rechtlichen Wirksamwerden einen anderen Eindruck auf den Empfänger, als ein "normaler" Brief. Auch dieser Aspekt ist bei der Kommunikation zu bedenken und wird von Absendern bewusst genutzt.

Interessanterweise hat die Kommunikation bei Werbemaßnahmen zuletzt auf Newsletter als Alternative zu Mailings und Papierwerbung gesetzt. Das Wegklicken der Unmengen an ungewollten, ja in Deutschland ohne Double Opt-In sogar verbotenen E-Mails, ist zur Gewohnheit geworden. Interessanterweise sind die Briefkästen inzwischen leer und das klassische Post-Mailing verzeichnet wieder Zuwachsraten.

4 Contentbezogene Aspekte von Output Management

4 Contentbezogene Aspekte von Output Management

»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.

Zudem steigen gerade in den Zeiten der ubiquitären Digitalisierung die Ansprüche der Verbraucher, und die Multi-Channel-Kommunikation stellt uns vor weitere Herausforderungen. Wie kann die gewünschte Qualität der Texte erreicht und gehalten werden?

Eine Sprachprüfung (wie z. B. ein Lesbarkeitsindex) alleine greift zu spät und zu kurz – und verkennt das systemische Problem. Wenn zahlreiche Personen einen umfangreichen Textbestand pflegen, sind naturgemäß komplexe organisatorische Strukturen, Prozesse und Abhängigkeiten zu erwarten: bei der Entwicklung und Abstimmung der Texte, der Qualitätssicherung hinsichtlich Form und Inhalt, der technischen Bereitstellung in meist heterogenen Korrespondenzsystemen für verschiedene Kanäle und in vielen weiteren Dimensionen. Dabei sollen Texte wiederverwendet und Synergien quer durch alle Abteilungen und Systeme gehoben werden.

Ein gewissenhafter Angang führt sofort in die Welt der Linguistik, aber auch anderer wissenschaftlicher Disziplinen wie z.B. der Kognitionswissenschaft, Sprechakttheorie oder Soziologie. Einige wichtige Zusammenhänge möchten wir im Folgenden skizzieren. Es ergibt sich unmittelbar, dass Lesbarkeit notwendig aber nicht hinreichend für Verständlichkeit, letztere wiederum notwendig aber nicht hinreichend für das Gelingen der Kommunikation ist – und bestehende technische Paradigmen eine wichtige Problemdimension darstellen.

Es wird niemanden verwundern: Eine »Maschine« kann niemals ohne menschliches Zutun einen Text in sprachlicher (fachlicher, juristischer, ...) Hinsicht optimieren. Sie kann aber helfen. So gilt es, bei der Entwicklung der Texte wichtige rhetorische Parameter und die kollektive Kompetenz der agierenden Personen optimal zu unterstützen, und nicht zuletzt müssen Umfang und Variantenvielfalt des Textbestandes beherrschbar werden.

Mit der richtigen Technik gelangen wir zu einem überraschenden Ergebnis. Eine Steigerung der Individualisierung führt zu einer höheren Automatisierung und damit zu erheblichen Gewinnen.

4.1 Konstitution von Verständlichkeit

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 wird³.«

Die offensichtlich schlechte Verständlichkeit hat mehrere Ursachen, denen wir uns mit einer grammatischen Analyse nähern können.

Hauptaussage: _____ *Der Versicherer gewährt dem Versicherungsnehmer Versicherungsschutz ...*
konditionaler Nebensatz: _____ *für den Fall, dass er ...*
kausale Bestimmung: _____ *wegen eines ...*
Linksattribut: _____ *während der Wirksamkeit der Versicherung ...*
kausale Bestimmung: _____ *ingetretenen Schadenereignisses, ...*
Relativsatz: _____ *das den Tod, die Verletzung oder Gesundheitsschädigung von Menschen (Personenschaden) oder die Beschädigung oder Vernichtung von Sachen (Sachschaden) zur Folge hatte, ...*
Rückbezug: _____ *für diese Folge ...*
Verweis auf rechtliche Basis: _____ *aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen privatrechtlichen Inhalts ...*
konditionaler Nebensatz: _____ *von einem Dritten auf Schadenersatz in Anspruch genommen wird.*

Abbildung 2: Grammatische Analyse

Relevante Modelle der Verständlichkeitsforschung beziehen sich auf das Grundprinzip der Proposition, bestehend aus einer Referenz und einer Prädikation (Aussage). Um eine Proposition kognitiv verarbeiten zu können, muss der Leser die Referenz aufgreifen (top-down) und die Prädikation als neue Information (bottom-up) mit seinem Vorwissen verknüpfen.

³ 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.

Es ergibt sich ein »Mentales Modell«, welches während der Informationsaufnahme immer wieder ergänzt und abgewandelt wird. Verschiedene Ebenen des Textes haben Einfluss auf diesen Vorgang. Wir umreißen nachstehend diese Ebenen und bewerten das Beispiel.

Informationsmenge und -aufnahme – Im vorliegenden Beispiel finden wir sechs Aussagen, die sich auf vier hierarchische Ebenen verteilen. Das Arbeitsgedächtnis ist damit überfordert.

Logische Reihenfolge, grammatische Kohärenz (Kohäsion) – Bedingt durch die Schriftform existiert eine lineare Abfolge; um den Aufbau des Mentalen Modells zu unterstützen, bedarf es eines schlüssigen Informationsflusses. Im Beispiel wird die logische Reihenfolge unterbrochen, weil neue Informationen eingeführt werden bevor die vorherige vollständig gegeben ist.

Thematische Kohärenz – Die Kohärenz ist Voraussetzung für die thematische Entwicklung eines Sachverhaltes. Mit den Mitteln der »Thematischen Progression« (Thema/Rhema), die wiederum auf Kohäsion (Rekurrenz/Konnexion) beruht, kann die sprachliche Verbindung einzelner Aussagen gewährleistet und der Aufbau des Mentalen Modells gefördert werden. Wir werden weiter unten anhand des überarbeiteten Beispiels den Einsatz dieser Mittel demonstrieren.

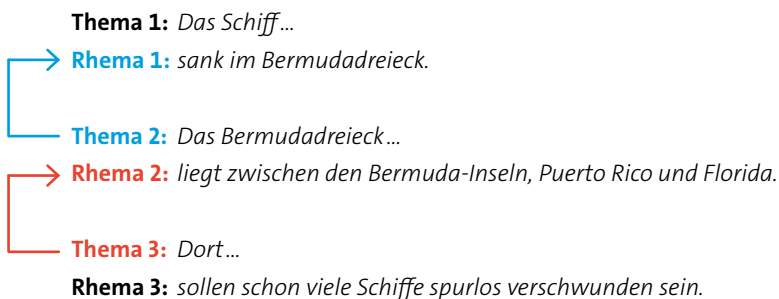


Abbildung 3: Thematische Kohärenz

Rekurrenz: *Der Baum steht neben der Scheune. Er verliert allmählich die Blätter. Mittlerweile war es Nacht geworden. In der Dunkelheit schärfte sich sein Gehörsinn.*

Konnexion: *Er war krank. Deshalb blieb er zuhause. Da sie nicht zu Hause war, bestellte er sich eine Pizza und schaute einen Film.*

Abbildung 4: Kohäsion

Funktion – Eine Aussage ist in den allermeisten Fällen mehr als die Weitergabe von Informationen; wir betreten den Bereich der Sprechakttheorie. Handeln mit Worten: Neben dem Inhalt einer Aussage (Lokution) finden wir stets auch eine Funktion oder Zweck (Illokution) und evtl. eine Wirkung (Perlokution). Aus der Sprechakttheorie lernen wir, dass eine Aussage erst durch die illokutionäre Rolle verständlich wird, die wiederum vom Kontext abhängt. »Ich komme morgen« kann ein Versprechen, eine Drohung oder eine Warnung sein⁴.

Unser überarbeitetes Beispiel berücksichtigt diese Aspekte und erreicht dadurch Kohärenz auf grammatischer, thematischer und pragmatischer Ebene:

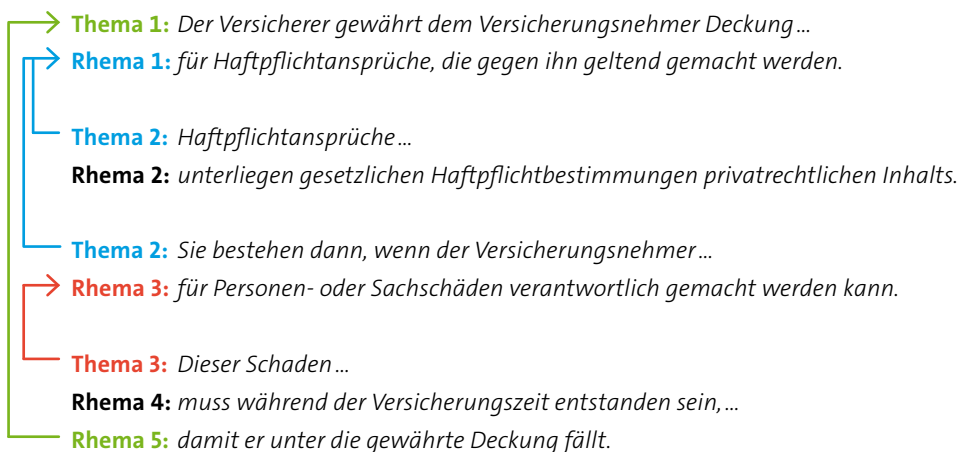


Abbildung 5: Sprachlich optimierter Text

Durch Einzelsätze wird die Informationsaufnahme gewährleistet. Rekurrenzen führen zur Verknüpfung der Aussagen, sodass der Sachverhalt thematisch entwickelt werden kann. Durch den situativen Rahmen ist die Illokution (hier: ein Leistungsversprechen) bekannt.

Weitere Dimensionen

Zu diesen notwendigen Bedingungen für Verständlichkeit kommen weitere Dimensionen hinzu, sobald man den Empfänger und auch die Ursachen für die Entstehung solcher »Wurmsätze« betrachtet. Ohne ins Detail gehen zu können möchten wir hier einige benennen und kurz umreißen.

⁴ siehe hierzu z. B. John L. Austin, »How to do things with words«

Unternehmen	Technik	Text	Dialog	Empfänger
<p>Große Organisationen, viele Beteiligte, Spannungsfeld durch Kompetenzgemeinschaften (fachlich, juristisch)</p> <p>Defensives Verhalten »Invisible Hand«</p> <p>Organisationstheorie, Schreibforschung</p>	<p>Verfahren zur Massenproduktion, Paradigmen beeinflussen Textqualität.</p> <p>Heterogene Systeme</p> <p>Bislang Fokus: Optimierung Datenmengen, Durchlaufzeiten, Portokosten</p>	<p>Interne Eigenschaften: Wort-, Satz- und Textebene</p> <p>Ästhetik</p> <p>Text-, Korpus-, strukturelle Linguistik</p> <p>Empirische Studien</p>	<p>Gelingen der Kommunikation</p> <p>Sprechakttheorie</p>	<p>Zielgruppe, Vorwissen, Motivation</p> <p>Kognitionswissenschaften, Neurolinguistik, Psychologie, Soziologie</p> <p>Marktanalysen, Umfragen, Beteiligung, der Verbraucher</p>
Organisierung	Unterstützung	Sprachqualität	<p>Kanal</p> <p>Brief, Email, SMS, App, Internet, Chat, ...</p> <p>Mediale Eigenschaften</p>	Individualisierung
			Multi-Channel	

Abbildung 6: Textbeeinflussende Dimensionen

Bereits betrachtet haben wir den **Text** mit seinen internen Eigenschaften, wie auch den **Dialog** und kognitive Prozesse beim **Empfänger**. Fernab dieser Prozesse spielt es selbstverständlich eine erhebliche Rolle, wer unseren Text liest; z. B. können dem Laien freundlich entgegenkommende Erläuterungen dem Experten belehrend aufstoßen.

Auf Seiten des kommunizierenden **Unternehmens** bestehen wie bereits erwähnt komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten, da sich eine sehr große Gruppe von Menschen für den Textbestand als Ganzes verantwortlich zeichnet. Zudem »erziehen« große Organisationen ihre Mitglieder zu defensivem Verhalten, was sich auch in den produzierten Texten niederschlägt: um sich nicht angreifbar zu machen, sollen möglichst alle Rahmenbedingungen eines Leistungsversprechen im selben Satz aufgenommen werden. Natürlich ist eine sprachliche Gestaltung nur im Rahmen der fachlich und juristisch gesetzten Grenzen möglich.

Die **Technik** spielt eine erhebliche Rolle, da sich aufgrund der hohen Volumina gewisse Paradigmen etabliert haben, die der sprachlichen Gestaltung der Texte nicht förderlich sind – dieses Thema werden wir nachstehend genauer betrachten.

Last but not least führt uns der **Kanal** zurück zum bereits angedeuteten Kern des Problems: Je nach Kommunikationsanlass, Empfänger, Situation und Kanal werden wir im besten Falle einen bereits vorbereiteten, sprachlich und juristisch qualitätsgesicherten Text vorhalten, den der Sachbearbeiter nutzen kann bzw. der maschinell ausgelöst wird – das Ziel ist die Beherrschbarkeit individueller Massenkorrespondenz mit einer entsprechenden Variantenvielfalt.

4.2 Der Paradigmenwechsel von Textbausteinen zu Variantenbriefen

Nahezu alle existierenden Korrespondenzsysteme nutzen Textbausteine. Textbausteine behindern allerdings die Textverständlichkeit. Damit sie funktionieren können, müssen sie isoliert getextet werden, denn die künftige Verwendung in Kombination mit weiteren Bausteinen ist unbekannt. Sie können also keine Bezüge auf andere Textstellen enthalten – und somit keine Kohärenz, keinen Zusammenhang herstellen. Wie zuvor ausgeführt, sind dies aber die wichtigsten rhetorischen Größen im Sinne der Verständlichkeitsförderung: die Gliederung und die Gesamtstruktur; der Blick hierfür geht durch die Nutzung von Textbausteinen verloren.

Die Lösung besteht in der Pflege von Ganztexten, die je nach Kommunikationsanlass vorbereitet werden und über Varianten verfügen.

Variantenbrief

Individuelle Briefe

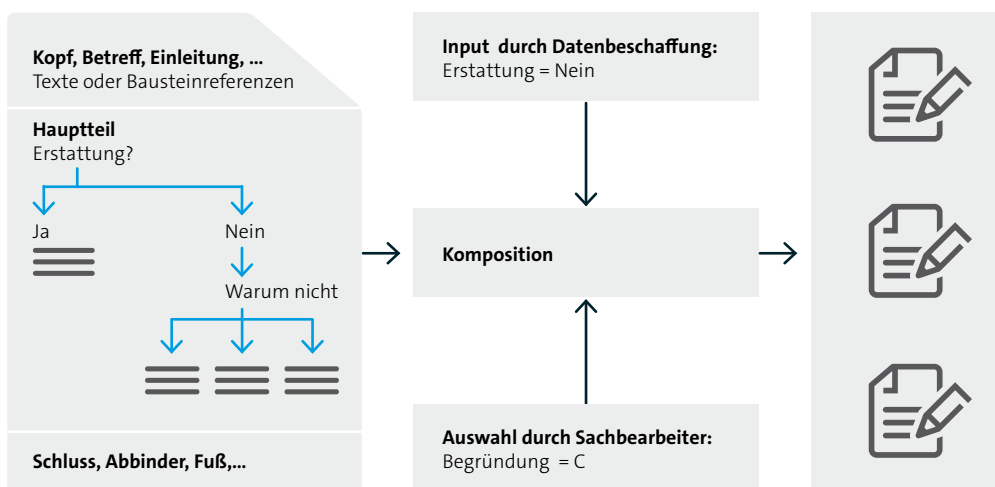


Abbildung 7: Variantenbriefe

Der semantische Kontext und der Gesamtzusammenhang werden hierdurch bewahrt. Sofern die operativen Systeme Textbausteine benötigen, können diese bei der Bereitstellung erzeugt werden.

Systemische Lösung

Die als kaum beherrschbar vermutete Variantenvielfalt lässt sich mit der richtigen Technik meistern. Ähnlich der Softwareentwicklung mit immer ausgefeilteren Editoren, Versionsmanagement-, Dokumentations- und Team-Work-Systemen wird auch für die Textpflege eine Entwicklungsumgebung, ein optimiertes Redaktionssystem benötigt.

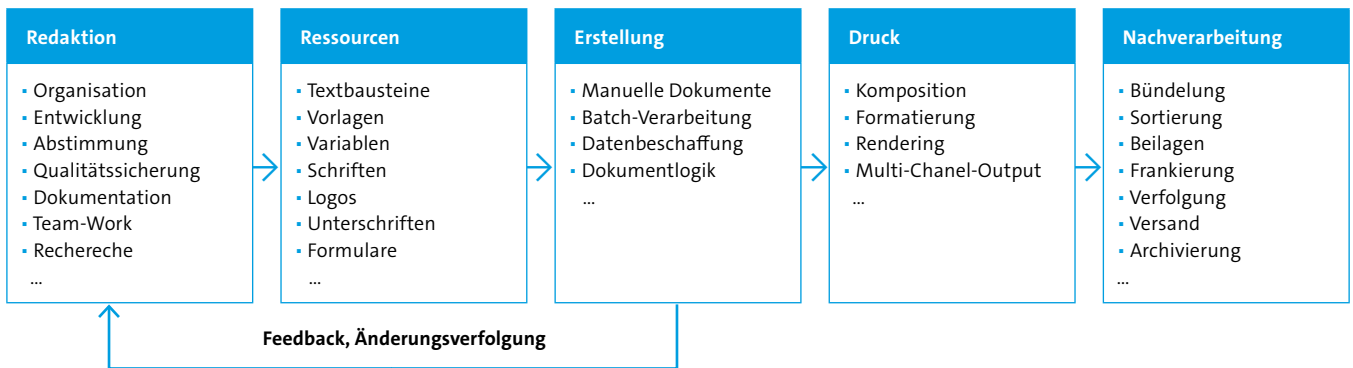


Abbildung 8: Optimiertes Redaktionssystem

Die Redaktion findet heutzutage losgelöst und in völlig anderen Medien statt. Bevor die Texte eingepflegt werden tauschen sich Fachabteilungen untereinander, mit den Juristen, vielleicht auch mit dem Marketing per Mail und Dokumenten aus. Es werden Todo-Listen gepflegt. Vielleicht, vielleicht auch nicht, gibt es eine Historienführung und kommentierte Altversionen, die durchsuchbar sind. Gibt es diese Texte so oder so ähnlich bereits, und wie textet das Nachbarreferat bei dem vorliegenden Anlass? Wurden bei der letzten Überarbeitung bereits die Alternativen x und y begutachtet und aus sinnvollen Gründen verworfen?

Mit einer weiteren technischen Komponente können wir diese und weitere Fragen adressieren. Der Bestand muss als Ganzes organisiert und recherchierbar zur Verfügung stehen, heterogene Ablagen sind hierbei nicht zulässig. Die Abstimmung, Qualitätssicherung und Dokumentation soll an einer Stelle zusammengeführt werden. Wir möchten hiermit also genau die fachlichen Prozesse unterstützen, die stattfinden **bevor** die Texte in unsere Ressourcen-Datenbank gelangen.

Noch besser werden wir, wenn die Aktivitäten der Sachbearbeitung zurückgespiegelt werden: Warum wird jedes Mal ein bestimmter Absatz geändert? Oder statt einer der fünf vorgesehenen Begründungen für eine Ablehnung ein Freitext formuliert? Der Textbestand lebt, nicht nur durch neue Produkte u.ä., und hierdurch erhalten wir wertvolle Informationen, um ihn in die richtige Richtung zu entwickeln.

Zusammenfassung

Fassen wir die Kernaussagen zusammen:

- Die Textverständlichkeit ist ungleich der Lesbarkeit und **lässt sich nicht messen**.
- Der Textbestand ist **lebendig** und wird von zahlreichen Personen mit ihren jeweiligen Kompetenzen gestaltet.
- Eine einmalige Überarbeitung ist daher **nicht ausreichend**.
- Textbausteine **behindern** die Konstitution von Verständlichkeit.
- Es ist eine systemische Lösung in Form einer **Entwicklungsumgebung für Text** notwendig.
- Ist eine solche aber erst mal eingeführt, sind erhebliche **Gewinne** durch
 - die **Automatisierung** der individuellen Korrespondenz und
 - Optimierungen bei der **Pflege** des Textbestandes möglich.

5 Kommunikationskanäle im Output Management

5 Kommunikationskanäle im Output Management

5.1 Entwicklung im klassischen Postgeschäft

Definiert man das »klassische Postgeschäft« als »Beförderung von Briefsendungen mit einem Einzelgewicht bis 1.000 Gramm« (lizenzpflichtiger Bereich), so lassen sich laut der Marktuntersuchung der Bundesnetzagentur - »Bericht über den lizenzpflichtigen Briefbereich 2015 / Stand März 2016«* - folgende Entwicklungen konstatieren:

Im klassischen Postgeschäft sind die Sendungsmengen seit 2011 rückläufig. Ausgehend von 16,3 Mrd. Sendungen im Jahr 2012 verringerte sich die Sendungsmenge jedes Jahr um ca. 200 Mio. Die Prognose für 2015 liegt bei 15,7 Mrd. Sendungen, respektive einem Rückgang von 1,3% p.a. .

Sendungsmengen

in Mrd. Stk.

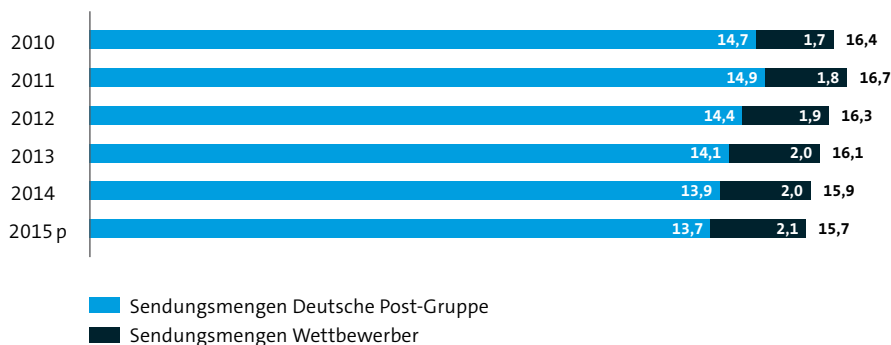


Abbildung 9: Entwicklung der Sendungsmengen im klassischen Postgeschäft⁵

Die Wettbewerber der Deutsche Post-Gruppe konzentrieren sich primär auf den lukrativeren Geschäftskundenbereich (96% der Sendungsmenge). Bei der Deutschen Post AG lag der Mengenanteil geschäftlicher Auftraggeber bei 91%.

Die zurückgehenden Sendungsmengen werden mit zunehmender elektronischer Substitution begründet, wobei sowohl die private als auch die geschäftliche Kommunikation betroffen ist.

⁵ Quelle: Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen-: »Bericht über den lizenzpflichtigen Briefbereich 2015« / Stand März 2016
www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Sachgebiete/Post/Unternehmen_Institutionen/Marktbeobachtung/LizenzpflichtigePDL/Marktuntersuchung2015.pdf?__blob=publicationFile&v=5, abgerufen am 8.9.2016

Im Vergleich zu den Zahlen des deutschen Markts fallen die Mengenrückgänge im europäischen Ausland deutlich stärker aus und bewegen sich zwischen ca. 6% in Frankreich und ca. 10% in Dänemark und den Niederlanden⁶.

5.2 Hybride Kanäle

Was macht erfolgreiche Kundenkommunikation aus und in welchem Zusammenhang dazu stehen hybride Kanäle? Zweifelsohne ist eine gezielte und möglichst individuelle Ansprache ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Kommunikation mit Kunden. Individualisierung, Attraktivität, Verständlichkeit, Flexibilität und Schnelligkeit bei notwendigem Kostenbewusstsein sind einige Stichwörter im Rahmen einer entsprechenden Qualifizierung. Damit schließt sich ein fixer Königsweg schon durch die Vielfalt der Ausprägungen aus.

Hybride Kanäle sind hier die Pfade, die direkt oder auch über kurze Umwege zum Ziel führen – dem Kunden zum richtigen Zeitpunkt in der für ihn richtigen Form, die für ihn relevante Information möglichst kostengünstig zukommen zu lassen. Der älteren Dame sendet man aktuelle Angebote einer Seniorenresidenz im Hochglanzprospekt, ihrer Enkelin die Testberichte der neuen Smartphones über Facebook und die Rechnung für das neue Mountainbike des Enkels landet über einen Link zu einem online Rechnungsarchiv.

Wäre das nicht schon vielfältig genug, so müssen natürlich auch die Rückkanäle bedacht werden, wie das Antwortschreiben an die Seniorenresidenz, der Eingang einer Onlinebestellung bei dem Smartphoneanbieter und die Empfangsbestätigung für das gelieferte Mountainbike. Im Ergebnis entstehen hieraus Prozessketten, die idealerweise aktiv gemanaged und unterstützt werden müssen. Hybride Kanäle sind somit nicht nur eine technologische Ausprägung, sondern bilden vielmehr Optimierungspotentiale, die zu Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb führen können.

Hierbei ist wesentlich, dass sich »der Kunde« zunehmend individualisiert und als Subjekt auch wahrgenommen werden will. Das bedeutet u.a., dass eine Kundenanfrage nicht nur selbstverständlich korrekt beantwortet werden muss, sondern auch über den vom Kunden bestimmten Kanal und in möglichst kurzer Zeit.

Herausforderungen

Hybride Kanäle sind per se zunächst nur verfügbare Wege. Ob sie zum Ziel führen, muss immer wieder prinzipiell überprüft und gegebenenfalls neu justiert werden. Dies kann sich auch auf den jeweiligen Mix der Kanäle für eine Dokumentenart und/oder eine Zielgruppe beziehen. Ein Mailing ist dabei von Natur aus variabler und flexibler zu adressieren als eine Mahnung. Unabhängig von aller Technik benötigen Unternehmen hier zunächst Konzepte, mit denen sie

⁶ vgl. Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikation, Bad Honnef, 2016

ihre Kundenansprache definieren und konkret umsetzen wollen. Der klassische Versandhandel für Bekleidung wird hier anderen Herausforderungen unterliegen als bspw. ein Spezialanbieter für Elektronikkomponenten.

Neben den daraus resultierenden Konzepten muss natürlich auch die Technologie verfügbar sein, um ein gezieltes Management von hybriden Kanälen überhaupt zu ermöglichen. Dies beinhaltet z. B. die Verfügbarkeit von Aufbereitungs- und Transformationsprozessen in unterschiedlichen Ausgabeformaten, die Verfügbarkeit von analogen und digitalen Produktionsmöglichkeiten, oder auch die Bedienbarkeit von Social Media Kanälen.

Unabdingbar sind zudem der Schutz und die Gewährleistung der Integrität der Informationen. Eine per Mail versandte Nachricht darf nicht einfach »verschwinden«, weil der Empfänger seinen Account geändert hat. Hier muss ein intelligentes Bounce-Management gewährleisten, dass die Nichterreichbarkeit getrackt und die Nachricht dann analog versandt wird.

Wie bedient man hybride Kanäle?

Kleinere Unternehmen tun sich häufig schwer, ein qualifiziertes Kundenkommunikationsmanagement auf Basis variabler hybrider Komponenten selbst in ihren Häusern verfügbar zu halten. Aber auch größere Unternehmen entscheiden sich zunehmend, ihr Outputmanagement über qualifizierte IT-Dienstleister unterstützen zu lassen.

In der »klassischen« Vorgehensweise vereinbaren der Dienstleister und das Unternehmen die Eingangsschnittstelle als zentrale Informationsquelle. Hierüber wird dann gesteuert, welche Dokumente mit welchem Inhalt für welchen Ausgabekanal produziert werden sollen. Ob ein klassischer Papierdruck gewünscht wird, die Dokumente als E-Mail-Anhang versendet werden sollen, eine HTML-Aufbereitung erfolgt oder eine Archivierung vorgenommen werden soll. Naturgemäß sind hier auch Mehrfachausprägungen möglich.

Die Definitionen dienen der Gewährleistung strukturierter und sicherer Prozesse, sind damit natürlich aber auch eher starr und unflexibel. Einen höheren Individualisierungsgrad kann man durch die Einbeziehung von weiteren Kennzeichen und/oder Informationen erzielen.

Kennzeichen für die Versandart können z. B. die Verfügbarkeit einer E-Mail-Adresse (z. B. De-Mail, E-Postadresse) oder ein Twitter- oder WhatsApp-Account in den Eingangsdaten sein. Sofern vereinbart, erfolgt dann die Aufbereitung des Dokuments als PDF und der Versand an die verfügbare elektronische Adresse.

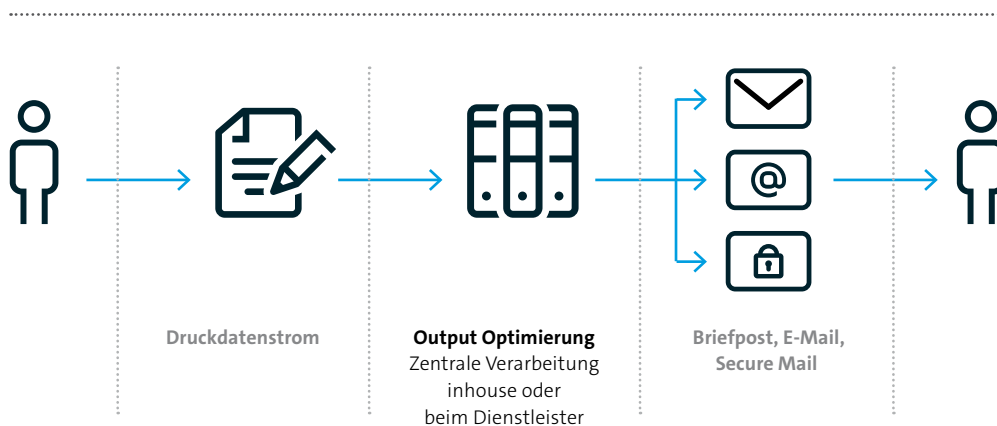


Abbildung 10: Kommunikation über hybride Kanäle

Der elektronische Versand von Dokumenten ist mittlerweile bei vielen Massenversendern aus Kostengründen weit verbreitet. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Telekommunikation. Bei Versicherungen und Bausparkassen zeigt sich hier weiterhin eine klassischere Ausprägung mit überwiegendem Papierversand. In wieweit sich hier entsprechende Mentalitätsänderungen ergeben, bleibt abzuwarten. Neue Herausforderungen sind hier jedoch bereits zu adaptieren, so bspw. die Ausgabe von Dokumenten auf Smartphones, die entsprechende Prüfung bzw. der Nachweis der Zustellung oder die Einbeziehung und Verwaltung von Rückantworten in einer zentralen Kundenakte.

Transaktionsdokumente vs. dezentrale Kommunikation

In der Vergangenheit basierte Kundenkommunikation im Massen-Output auf den Daten aus den operativen Kundensystemen (ERP, CRM, Billing etc.), die intern oder extern für die jeweiligen Folgeprozesse verarbeitet wurden. Die dezentral erzeugten Dokumente (in der Regel Office-Dokumente) bildeten hier einen eigenständigen Bereich neben den in der Regel Host-gestützten Informationen.

Auch hier ist ein Wandel dahingehend zu verzeichnen, beide Welten zunehmend zu verknüpfen und Teilprozesse gemeinsam zu nutzen. Dies beinhaltet, dass von einem lokalen Arbeitsplatz die Dokumente statt in einen lokalen Drucker, mittels eines Druckertreibers in einen zentralen Aufbereitungs- und Weiterverarbeitungsprozess übergeben werden. Sie stehen dann analog den Transaktionsdaten für die hybride Ausgabe zur Verfügung.

Fazit: Wohin geht die Entwicklung?

Alle Zeichen stehen auf Individualisierung. Die klassischen Träger der Massenkommunikation werden zwar nicht kurzfristig verschwinden, sie sind aber schon jetzt als Dinosaurier qualifiziert. Der moderne Kunde will nicht nur informiert sondern interessiert werden. Das fordert neue Anspracheformen und Möglichkeiten zur Interkommunikation. Die Kunden fordern nichts weniger, als dass sich die Unternehmen ihrer Lebensform anpassen und nicht um-

gekehrt. Komponenten wie Blogs und Communities werden Teil einer Gesamtstrategie mit Elementen aus synchroner und asynchroner Kommunikation. Die Unternehmen unterliegen hier Forderungen aus dem Kundenkreis, denen sie gerecht werden müssen, sofern sie als qualifizierter Anbieter dauerhaft für die zunehmend (hybriden) Kunden tätig sein wollen.

5.3 Digitale Kanäle

In Zeiten, in denen die Nutzung digitaler Technologien für sehr viele Menschen zum Alltag gehört, ändern sich auch die Erwartungen der Konsumenten bezüglich der Kommunikation mit Unternehmen. Unternehmen, die schnell und qualifiziert antworten, steigern die Zufriedenheit ihrer Kunden und damit auch Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Haben früher Verbraucher eine Antwort auf eine Anfrage per Brief nach einigen Tagen noch akzeptiert, kann dies heute schon ein K.O.-Kriterium bei der Auswahl eines Anbieters darstellen. Darüber hinaus ist der klassische Postversand vergleichsweise teuer: Material, Lagerhaltung, Produktions- und Logistikkosten übersteigen die beim elektronischen Postversand anfallenden Kosten um ein Vielfaches.

Welche Veränderung der Briefmenge im Laufe der Jahre erwarten Sie?

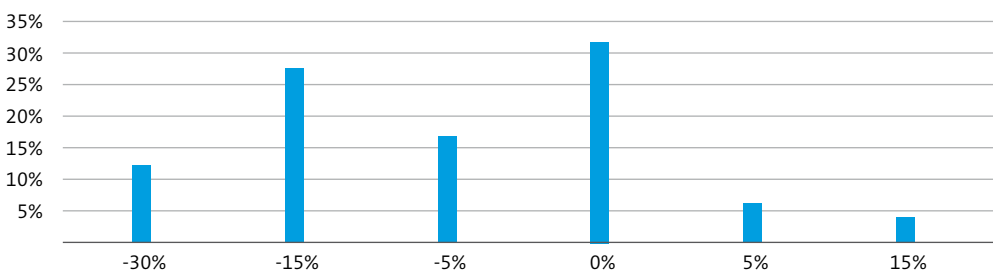


Abbildung 11: Die Briefmenge nimmt ab⁷

Im Geschäftsalltag wird längst auf allen möglichen Kanälen kommuniziert. Selbst Kommunikationskanäle wie WhatsApp, SMS, Twitter und Facebook sind im Business kein Tabu mehr - einige Unternehmen experimentieren sogar mit der Nutzung von Snapchat in Ihrer Kommunikation. Dabei wird oftmals nicht nur über einen einzelnen Kanal zwischen Unternehmen und Kunden kommuniziert, sondern auch parallel über mehrere Kanäle und zeitlich versetzt. Dies wiederum kann dazu führen, dass auf dieselbe Anfrage mehrmals geantwortet oder im schlimmsten Fall sogar falsch reagiert wird, weil der aktuellste Stand bei einem Vorgang nicht bekannt ist. Oftmals fehlt der Blick auf die komplette Kundenkommunikation und es werden nur Ausschnitte daraus betrachtet. Es fehlt ein 360-Grad Blick auf den Kunden und die Möglichkeit, Anfragen zum gleichen Thema über verschiedene Kanäle zu identifizieren.

⁷ Quelle: DVPT (Deutscher Verband für Post- und Telekommunikation) – Mitgliederumfrage 2014

Ziel muss es sein, die unterschiedlichen Kanäle miteinander zu vernetzen – so dass eine einheitliche Sicht auf die komplette Kundenkommunikation entsteht, die bei Änderungen sofort und automatisch aktualisiert wird, damit jeder Sachbearbeiter auf einen Blick sieht, wie der aktuelle Bearbeitungsstatus ist. Hat der Kollege schon geantwortet? Erübrigt sich vielleicht der Sachverhalt, weil beim Kunden inzwischen eine neue Situation eingetreten ist? All diese Informationen sollten zentral im Output-Pool abgelegt und abrufbar sein. Letztlich geht es darum, eine konsistente und für den Kunden nachvollziehbare, verständliche und vor allem zufriedenstellende Korrespondenz zu erreichen.

Mobilgeräte verbreiten sich rasant

Anteil der Nutzer von Tablet Computern und Smartphones in Prozent

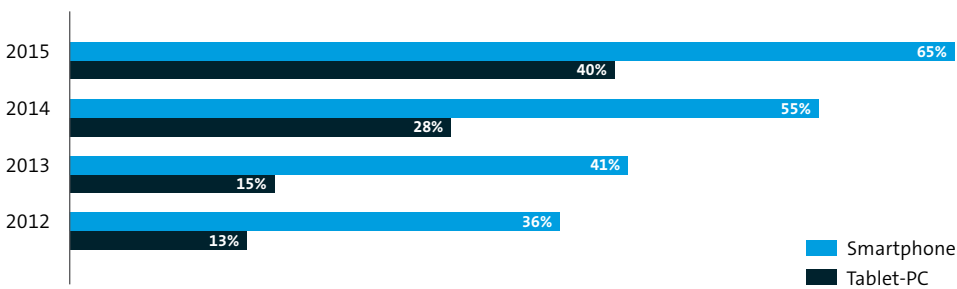


Abbildung 12: Mobilgeräte verbreiten sich rasant

Durch die rasante Verbreitung von Smartphones und Tablet Computern wird die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle weiter zunehmen. Interessant werden E-Mails nicht zuletzt dadurch, dass sich elektronische Dokumente als PDF-Anhang an E-Mails mehr und mehr als schnelle und billige Alternative zum klassischen postalischen Versand von Papierdokumenten etabliert hat. Problematisch dabei ist, dass Informationen leicht abgefangen und manipuliert werden können.

Täglicher E-Mail Verkehr (in Mrd.)	2015	2016	2017	2018	2019
Weltweit gesendet / empfangene E-Mail pro Tag	205,6	215,3	225,3	235,6	246,6
Weltweit gesendet / empfangene Geschäfts-E-Mail pro Tag	112,5	116,4	120,4	124,5	128,8

Abbildung 13: Weltweiter E-Mail Verkehr im Zeitverlauf⁸

⁸ Prognose zur Anzahl der täglich versendeten und empfangenen E-Mails weltweit von 2015 bis 2019 (in Milliarden), Quelle: [E-Mail Statistics Report, 2015 - 2019, RADICATI GROUP, INC](#), abgerufen am 18.8.2016 (Siehe Leitfaden EMM)

5.4 Rechtssichere Mail-Lösungen

Rechtssichere Mail-Lösungen (Secure Mail bzw. Legal Mail) wie De-Mail, IncaMail, E-Post u.a. können unter besonderen Voraussetzungen eine Alternative zur herkömmlichen E-Mail sein. Die Vorteile: mehr Vertraulichkeit, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit in der digitalen Kommunikation.

Allerdings benötigen »Secure Mail« Verfahren verifizierte und valide Identitäten bei der digitalen Kommunikation. Oberste Priorität hat dabei, dass zu jeder Zeit sichergestellt ist und nachvollzogen werden kann, dass sich hinter einer »Secure Mail« Adresse auch der richtige Empfänger verbirgt. So ist bspw. für die Teilnahme am E-POST System die Identifizierung nach der Registrierung die zweite formale Zugangsvoraussetzung. Die sichere und rechtskonforme (GwG-konforme) Personenidentifikation mit Postident oder Videoident sind notwendige Voraussetzung um die sichere digitale Kommunikation und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu gewährleisten.

Es wäre wünschenswert, wenn jeder Bundesbürger eine digitale Identität hätte, in welcher Form auch immer. Die Möglichkeiten des neuen Personalausweises (nPA) zeigen die Richtung und die neuen Möglichkeiten auf. Allerdings werden die Möglichkeiten des nPA auch 6 Jahre nach seiner Einführung wenig genutzt, was zum Teil am technischen Aufwand und den damit verbundenen Kosten liegt – der für eine qualifizierte elektronische Signatur notwendige Komfortleser kostet ca. 120 €.

In den letzten Jahren gab es eine große Euphorie über die neuen Möglichkeiten und Geschäftsmodelle, die auf rechtssicheren Mail-Lösungen basieren. Fakt ist jedoch, dass die tatsächliche Nutzung von Lösungen wie bspw. E-Post und De-Mail bisher weit hinter den Erwartungen der Anbieter und Protagonisten zurück geblieben sind. Beim hybriden E-Postbrief – der Empfänger erhält entweder einen digitalen oder physischen E-Postbrief – wird trotz 100% möglicher Digitalisierungsquote der Löwenanteil der Sendungen immer noch gedruckt, kuvertiert und postalisch zugestellt.

Unternehmen klagen zu Recht, dass es zu wenig erreichbare Nutzer gibt. Viele der registrierten und identifizierten Nutzer machen die Verwendung ihrer Secure Mail Adresse nicht frei zugänglich und werden damit bei einem Adressabgleich nicht als »digital erreichbar« erkannt. Viele Versender wählen als Versandkanal »ausschließlich physische Zustellung« – aus welchem Grund auch immer. Die Einflussfaktoren »Anzahl erreichbarer Nutzer« und »physischer Versandkanal« führen zu einer sehr bescheidenen Digitalisierungsquote.

Bei aller Kritik darf nicht aus den Augen verloren werden, dass das Ziel (»nachweisbare und vertrauliche elektronische Kommunikation«) Sinn macht und die Sicherheit in der digitalen Kommunikation verbessern würde – ganz abgesehen vom Mehrwert in Form von automatisierter Bezahlungsfunktion, Archivierung etc. pp, die ja heute schon verfügbar sind. Es wäre durchaus sinnvoll, wenn jeder Bürger von Staatswegen eine sichere E-Mail Adresse erhalten würde. Analog zum klassischen Personalausweis/Reisepass könnte sich so jeder Bürger in der digitalen Welt ausweisen und sicher kommunizieren.

5.5 Elektronische Postportale

Die Bedeutung von Web-Portalen zur Kundenkommunikation nimmt weiter zu. Die großen Produzenten von Transaktionsdokumenten wie bspw. Versicherungen, Banken, Telekommunikationsunternehmen und Energieversorger haben in den letzten Jahren massiv in den Auf- bzw. Ausbau von Web-Portalen investiert. Stand in der Vergangenheit das simple, unidirektionale Bereitstellen von Dokumenten zum Download im Vordergrund, entwickeln sich Web-Portale immer mehr zu zentralen Kommunikationsplattformen der Unternehmen. Sowohl für das Bereitstellen von Dokumenten als auch für den Empfang von Informationen (Input Management) mit allen Möglichkeiten von Capture sowie der Weiterleitung der empfangenen Dokumente.

Vertraulich, verbindlich und verlässlich – die einfache E-Mail an sich bietet diese Sicherheit, Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit nicht. In einem Web-Portal lässt sich problemlos dokumentieren und rückverfolgen, ob und wann ein Dokument in Empfang genommen wurde, ähnlich wie beim Einschreiben. Beim Download eines Dokuments im Portal wird der Absender benachrichtigt und der gesamte Vorgang im System dokumentiert. So lässt sich später jederzeit die Zustellung problemlos nachweisen. Was beim physischen Postversand längst gang und gäbe ist, ist auch digital möglich.

Web-Portale werden zum »digitalen Briefkasten, Archiv und Tresor« der nur per PIN geöffnet werden kann. Die Nutzer haben die größtmögliche Sicherheit, dass ihre Dokumente auch noch in vielen Jahren zur Verfügung stehen. Jedes Dokument wird automatisch verschlüsselt, so dass die Kommunikation von Dritten nicht eingesehen werden kann.

5.6 Social Communication / Social Media

Das Wachstum der sozialen Netzwerke ist ungebrochen. Und allen Unkenrufen zum Trotz, dass es nicht trendig und insbesondere bei der jungen Generation auf dem absteigenden Ast sei, hält Facebook sich mit 1,65 Milliarden monatlich aktiven Nutzern weiter unangefochten an der Spitze. Für Unternehmen und Werbetreibende ist es zudem insbesondere deshalb interessant, weil Facebook mehr Daten über seine Nutzer sammelt als alle anderen Plattformen und daher die zielgruppengenaue Platzierungen von Botschaften ermöglicht. Zusammen mit dem ebenfalls zum Facebook-Medienimperium gehörenden WhatsApp spielt sich bis heute trotz aller oft zitierten Datenschutzbedenken der Haupt-Traffic der sozialen Interaktion in Mark Zuckerbergs Vorgarten ab.

Bei den Verfolgern wie beispielweise Instagram, als Foto- und Video-Plattform mit mehr als 400 Millionen Nutzern, ist auch seit dem vergangenen Jahr eine zielgruppengenaue Ansprache möglich und in der Regel sind Instagram-Nutzer deutlich interaktiver als etwa bei Facebook. Twitter hat sich bis heute in Deutschland nicht so erfolgreich durchsetzen können wie in zahlreichen anderen Ländern, insbesondere aber im Zuge von Kampagnen oder Events bietet die konsequente Platzierung und Nutzung entsprechender #-Hashtags die Chance auf

stark wachsende Reichweiten, da vor allem Multiplikatoren wie Journalisten und Blogger hier überdurchschnittlich aktiv sind. Weitere Dienste wie Pinterest als digitale Pinnwand, auf der Nutzer und Anbieter nach Interessen und Themen sortierte Bilder- und damit Link-sammlungen anlegen, oder Snapchat als Instant Messenger für Bilder und Videos, die sich nach kurzer Zeit selbst wieder löschen, füllen den Wunsch nach weiteren Kommunikations- und Interaktionsplattformen. Google+ schließlich fristet nach anfänglicher Euphorie inzwischen ein Schattendasein als Netzwerk, bleibt aber für die Platzierung von Inhalten in den Google-Suchergebnissen nicht zu unterschätzen.

Die Sozialen Medien aber lediglich als einen weiteren Kanal bei der Kundenansprache und Kundenkommunikation im Sinne von Werbung zu verstehen, einfache Botschaften nur in eine Richtung zu senden und fleißig Reichweiten und Klickzahlen zu zählen, greift zu kurz. Immer mehr rücken die verschiedenen sozialen Netzwerke nach einer frühen Nutzung in den anglo-amerikanischen Ländern auch in Deutschland in den Fokus des direkten Kundenkontakts, des Service und des Dialogs. Unzufriedene Nutzer machen sich hier – dank der scheinbaren Anonymität der Plattformen im Gegensatz zu einer direkten 1:1-Kommunikation – häufiger, spontaner und deutlicher Luft. Aber auch klassische Service-Anfragen landen immer öfter in den Timelines und Feeds der sozialen Medien statt in der Telefon-Hotline oder den E-Mail-Postfächern.

Dabei wachsen auch die Ansprüche der Anwender. Auf einen Brief oder ein Fax erwartet in der Regel niemand eine Antwort über Nacht. Bei E-Mails sinkt die Toleranzschwelle zwar, aber auch hier ist eine Antwort am folgenden Arbeitstag meist noch akzeptabel. Und von automatischen Antwortsystemen und Telefon-Hotlines sind Nutzer – so traurig es klingt – beinahe schon Kummer gewohnt. Wie es jeder Besitzer eines Smartphones aber aus dem privaten Umfeld kennt, werden hier Antworten fast umgehend erwartet. Genügte im SMS-Austausch noch einige Stunden für eine Antwort, ist – das impliziert schon der Name - bei Instant Messaging schon eine halbe Stunde später mit ungeduldrigen Nachfragen zu rechnen. Diese Erwartungshaltung erhält dann noch eine besondere Dimension, wenn der Dialog nicht nur geschlossen zwischen Sender und Empfänger stattfindet, sondern in sozialen Medien öffentlich geführt wird. Erfolgt hier keine zeitnahe Reaktion auf einen kritischen Kommentar, kann sich die Situation schnell verschärfen und im schlimmsten Fall aus dem Ruder laufen.

Bei aller Kritikalität für das Image und den entsprechenden Risiken liegt hier allerdings zugleich eine große Chance, sich positiv gegenüber dem Wettbewerb zu platzieren. Oft genannte Beispiele wie der Twitter-Account der Bahn oder auch die Facebook-Plattform der Bundesregierung machen vor, wie digitaler Dialog im Social-Media-Zeitalter sowohl unterhaltsam als auch öffentlichkeitswirksam und Service-orientiert ablaufen kann. Schon aus dem »klassischen« Kundenservice ist bekannt, dass ein unzufriedener Kunde, der aktiv wird und

daraufhin einen hervorragenden Service erfährt, meist sogar ein stärker gebundener Kunde wird als ein stets lediglich passiv zufriedener Kunde.

Ein weiterer Aspekt ist die Umkehrung der klassischen Kommunikationsrichtung. Im traditionellen B2C (Business-to-Consumer) wendet sich ein Anbieter als Absender an viele Kunden gleichzeitig. Dass sich diese reine Sender-Empfänger-Beziehung zunehmend zu einem Dialog entwickelt beziehungsweise entwickeln muss, ist begründet durch die bereits angerissenen Service-Aspekten nachvollziehbar. Das gesamte Beziehungsgefüge aber kehrt sich in immer mehr Fällen auch gänzlich um und wird zu einem C2B-Ansatz (Consumer-to-Business). Eine zentrale Plattform bietet hier die Chance für den Kunden, seinen Bedarf mit vielen bevorzugten Anbietern zu decken. Handwerksplattformen wie myHammer haben hier eine Vorreiterrolle eingenommen, aber auch für Unternehmen und Behörden bietet sich hier die Chance, über neue, übergreifende Einstiegsportale einen zentralen Einstiegs- und Service-Punkt für mehr Kundennähe in einer zunehmend digitalen Welt zu schaffen und damit gleichzeitig Kundenakquise, Kundenservice und Kundenbindung zu fördern.

Um all diesen Ansprüchen hinsichtlich kurzer Reaktions- und Antwortzeiten bei gleichzeitiger Rechtssicherheit und Datenschutzkonformität gerecht zu werden und diese Chancen nutzen zu können, benötigen Unternehmen und Organisationen neue Technologien, neue Strukturen und neue Methoden. Ebenso wie Kunden soziale Netzwerke und Medien nutzen, sind Social Business Tools dabei für die Anbieterseite eine wertvolle Unterstützung; und dies nicht nur im Kundenkontakt, sondern gleichzeitig in so unterschiedlichen Bereichen wie Wissensmanagement, Projektarbeit und Unternehmenssteuerung.

Social Intranets bringen das Beste der beiden Welten »Intranet/Portal« und »Social Media« zusammen. Beinahe alle großen Software-Anbieter haben entsprechende Lösungen im Gepäck; beispielhaft seien hier Microsoft mit Lync (erweitert um Skype for Business), SharePoint und Office 365, der CRM-Riese Salesforce mit Chatter oder Novell mit Vibe genannt. Alle derartigen Lösungen haben gemeinsam, dass sie abteilungs- und projektübergreifend bislang verteiltes Wissen bündeln, einfachen Zugang zu Kunden- und Projektdaten bieten, schnelle Interaktion ermöglichen und Spezialisten in virtuellen Projektarbeitsräumen zusammenbringen. Service-Mitarbeiter können bei Anfragen auf das gesamte Organisations-Know-how und die aktuellsten Informationen zugreifen, über interne Experten-Pools mit entsprechenden Fachprofilen schnell geeignete Ansprechpartner finden, Fragen stellen, Diskussionen starten und kommentieren. Gleichzeitig wird der Compliance Rechnung getragen, indem alle Unterhaltungen automatisch rechtssicher dokumentiert werden und entsprechende Rechte- und Rollenkonzepte für die Einhaltung von Datenschutz sorgen.

Doch die passende Technologie bleibt wie immer nur das Mittel zum Zweck. Entscheidend ist, dass auch in den eigenen Strukturen und Hierarchien ein Umdenken einsetzen muss. Social Collaboration funktioniert nicht klassisch hierarchisch, sondern vielmehr lateral über alle Abteilungs- und Fachgrenzen hinweg. Führung wandelt sich von Auftrag und Ausführung hin zur Schaffung optimaler Rahmenbedingungen, die eine möglichst effektive Aufgabenerfüllung seitens der Mitarbeiterschaft ermöglichen. Die befürchteten Risiken eines Kontrollverlustes werden in der Praxis von gesteigerter Effizienz, erhöhter Eigenverantwortung, Mitarbeiterzufriedenheit und damit einhergehender gesteigerter Leistungsbereitschaft leicht in den Schatten gestellt.

Eine schöne neue Welt? Nicht über Nacht und nicht ohne entsprechende Anstrengungen. Aber eine digitale Welt voller neuer Chancen, die ergriffen und erschlossen werden wollen, um sowohl die Zusammenarbeit als auch den Kundenkontakt ins digitale Zeitalter zu führen.

5.7 WhatsApp

Die Wachstumszahlen sind beeindruckend: In den letzten ca. 3 Jahren ist die Anzahl der aktiven WhatsApp-Nutzer weltweit von 200 Millionen auf eine Milliarde gestiegen. Damit ist WhatsApp stärker als jeder andere Kommunikationskanal gewachsen.

WhatsApp Nutzer weltweit

Aktive Nutzer in Millionen

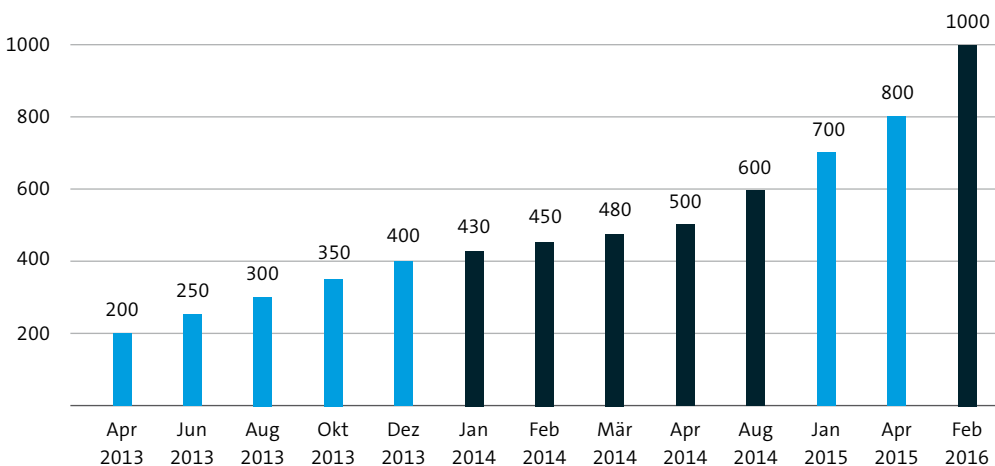


Abbildung 14: WhatsApp Nutzer weltweit⁹

Aufgrund der beeindruckenden Wachstumszahlen werden sich Unternehmen auch mit dem »Kommunikationskanal« WhatsApp beschäftigen müssen. Schließlich nutzen insbesondere Jüngere 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. Analog zur Integration von E-Mail in eine Output Management Umgebung in der Vergangenheit wird WhatsApp ein weiterer Kommunikationskanal werden, den Hersteller von Output Management Lösungen in ihre Lösungen einbauen. Bei aller Euphorie über diesen vergleichsweise jungen und hippen Kommunikationskanal bedeutet dies für Anbieter von Output Management Lösungen »business as usual«.

9 Quelle: Statista

5.8 Multichannel vs. Omnichannel

Die Zeiten, in denen Unternehmen und Kunden über nur einen Kanal, zumeist Brief, kommuniziert haben sind schon lange vorbei. Zuerst kam die Zwei-Kanal Kommunikation über Brief und Email auf. Bald folgten Online-Portale, schließlich Smartphone-Apps und weitere mobile Angebote. Daraus ergibt sich für Unternehmen die Herausforderung, diese Kanäle zu bespielen und sie formatgerecht zu nutzen. Schließlich unterscheiden sich die einzelnen Kommunikationskanäle stark und eignen sich für bestimmte Inhalte und Funktionen besser bzw. schlechter.

Die Kommunikation über eine Vielzahl von Kommunikationskanälen hinweg zwischen Unternehmen und Kunden wird entweder Multichannel oder Omnichannel Kommunikation genannt. Beide Begriffe werden oft synonym verwendet, sind es jedoch nur oberflächlich.

Der Unterschied zwischen Multi- und Omnichannel Kommunikation basiert vor allem auf unterschiedlichen Sichtweisen. Da der Multichannel-Ansatz eine organische Weiterentwicklung der Einchannel-Kommunikation ist, verfolgt dieser Ansatz weiterhin die Idee, dass die Kommunikation vom Unternehmen ausgeht. Die Neuerung besteht darin, dass mehrere Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und Kunden existieren. Im Multichannel-Approach wird jedoch jeder Kunde durch nur einen einzelnen, idealerweise auf ihn zugeschnittenen, Kanal erreicht.

Multichannel

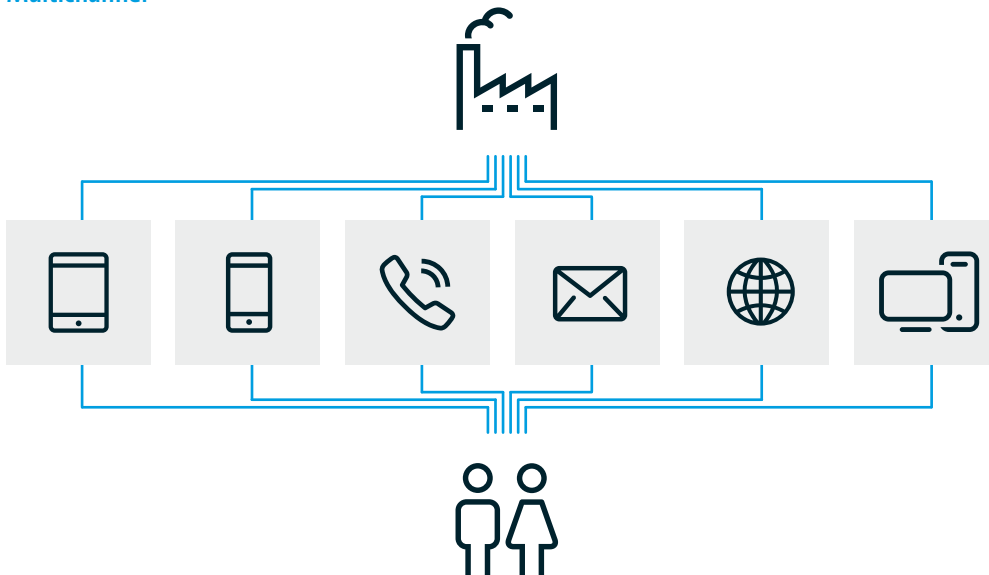


Abbildung 15: Multichannel Kommunikation

Beim Omnichannel Ansatz verschiebt sich die Sichtweise. Es wird nicht länger das Unternehmen als Kommunikationsinitiator betrachtet, sondern der Kunde als der Kommunikationsempfänger und dementsprechend das entscheidende Stellrädchen. Schließlich entscheidet der

Kunde darüber, welchen Kommunikationskanal er nutzt bzw. ob er überhaupt einen der bereitgestellten Kanäle nutzt. Der Kunde und seine Bedürfnisse rutschen somit in das Zentrum der Betrachtung. Die wichtigen Besonderheiten des Omnichannel Ansatzes im Vergleich zum Multichannel Ansatz sind im Einzelnen:

1. Alle Channel sind miteinander verbunden, sodass dem Kunden ein einheitliches Bild vermittelt wird.
2. Der Kunde kann sich selbst aussuchen welchen Kanal er bevorzugt und von einer Transaktion zur nächsten den Kanal wechseln.
3. Das Unternehmen richtet sich nach dem Kunden: er wird über die Kanäle angesprochen, die er sowieso nutzt und die dementsprechend am besten zu ihm passen. Der Kunde muss sich nicht, wie in einem Multichannel-Ansatz üblich, nach dem Anbieter richten.

Kurz zusammengefasst: Beim Omnichannel Ansatz soll dem Kunden das Leben so weit wie möglich vereinfacht werden. Er soll die Möglichkeit haben, mit dem Unternehmen auf die Art und Weise zu kommunizieren, die am besten zu ihm passt und diesen Kommunikationsweg jederzeit wechseln können, falls sich Gewohnheiten oder Vorlieben ändern.

Omnichannel



Abbildung 16: Omnichannel Kommunikation

Beispiel: Omnichannel-Rechnungsversand

Energieversorger nutzen zu einem Großteil bereits mehrere Kommunikationskanäle im Rechnungsversand. Ein klassischer Multichannel Ansatz wäre es, dem Kunden bei Vertragsabschluss den passenden Kanal, über den er seine Rechnung erhält, zuzuschreiben. Dabei erhält Kunde A erhält seine Rechnung per Brief, Kunde B ruft die Rechnung über eine App ab und Kunde C erhält die Rechnung als PDF-Datei per Email.

Das Unternehmen muss nun lediglich die Rechnungen über die entsprechenden Kanäle den Kunden zur Verfügung stellen. Dabei entsteht jedoch die Problematik, dass die Kanäle nicht unbedingt ideal für den jeweiligen Kunden sind bzw. bleiben. Da die einzelnen Kanäle als Silos fungieren, ist ein Wechsel zwischen Kanälen nur schwer möglich und bedeutet ein erneutes Umstellen für den Kunden, da jeder Kanal unterschiedlich aufgebaut ist. Die nötige Anstrengung für den Kunden bei einem Kanalwechsel ist hoch, sodass er bei seinem alten Kommunikationskanal bleibt und sich sukzessive weniger mit seiner Rechnung auseinandersetzt. Alternativ wechselt er unter Mühen den Kanal. Der Kunde ist frustriert und setzt sich auch in diesem Fall weniger mit seiner Rechnung auseinander. Das Resultat ist in jedem Fall wenig Kundenzufriedenheit und dementsprechend schlechte Kundenbindung.

Ein Omnichannel Ansatz - im Gegensatz zum beschriebenen Multichannel Prozess - bedeutet in diesem Beispiel, dass der Kunde nicht mehr an seinen Ausgangskanal gebunden ist und flexibel zu jedem Zeitpunkt den Kommunikationskanal wechseln kann. Entscheidet sich zum Beispiel Kunde A, dass er nicht mehr die einzelnen Rechnungen manuell ablegen will, sondern lieber ein einheitliches Onlineverzeichnis hätte, so reicht es für ihn aus, sich im Online-Portal anzumelden. Und sollte sich Kunde B dafür entscheiden, dass ihm die Smartphone App nicht mehr gefällt und er lieber eine E-Mail hätte, so reicht eine einfache Nachricht. Gleichzeitig kann er jedoch weiterhin seine App nutzen, um die komplette Übersicht über seine Kosten zu behalten. Das Unternehmen gewährleistet, dass den Präferenzen der Kunden entsprochen wird, während gleichzeitig einheitliche und aufeinander abgestimmte Informationen über alle Kanäle hinweg verteilt werden.

Da Omnichannel-Kommunikation ein kundenbasierter Ansatz ist, müssen die Kanäle an ständig wechselnde Kundenpräferenzen angepasst werden. Konsequenterweise sollten dementsprechend auch Services über Instant Messaging und die Sozialen Medien angeboten werden. Instant Messaging Anbieter arbeiten derzeit daran, Unternehmen in ihre Plattformen einzubinden. In einem Omnichannel-System wird ein Kunde, der Instant Messaging ohnehin häufig nutzt, genau über diesen Kanal angesprochen. Schließlich nutzen schon jetzt 4 von 10 Personen ihr Smartphone stündlich. Sie sind also über Instant Messaging quasi rund um die Uhr ansprechbar. In Zukunft wäre es zum Beispiel denkbar, Rechnungen per Instant Messenger zu versenden, sofern diese Dienste einen Rahmen liefern, der Datenschutzrichtlinien entspricht. Der Vorteil dabei ist, dass der Kunde keine zusätzlichen Mühen unternehmen muss, um seine Rechnung abzurufen. Durch diese Ausrichtung am Kunden wird ihm das Leben möglichst einfach gemacht, sodass der Kunde sich möglichst intensiv mit der Rechnung und dem Unternehmen auseinandersetzt.

Neben Energieversorgern ist auch bei Telefonanbietern und Finanzdienstleistern ein deutlicher Trend in Richtung Omnichannel zu erkennen. Besonders im Bankenumfeld liegt, aufgrund der jeweiligen Digitalisierungsstrategien, ein großer Fokus auf den Bereichen Kundenkommunikation und mobile Banking. Ein Omnichannel Ansatz ist dabei in den meisten Fällen eine Grundvoraussetzung. Besonders die digitalen Kanäle bieten dabei neue Möglichkeiten Informationen darzustellen und somit einen Mehrwert für den Kunden zu generieren. So können z. B. Verbrauchsabrechnungen oder Kontobewegungen interaktiv dargestellt werden. Zusätzlich ist es möglich weitere Services über diese Kanäle bereitzustellen.

Zum Erreichen der oben beschriebenen Ziele, muss die »Kundenkommunikationsmanagement«-Lösung (kurz CCM) bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Als Basis könnte eine entsprechende Lösung zum Einsatz kommen, bei der beliebige Daten, Datenbankverbindungen und auch Druckdatenströme als Input dienen. Diese Daten sollten durch die Lösung beliebig verändert, angereichert oder sortiert werden können. Anschließend sollten die Daten variabel in einem Workflow in unterschiedliche Layouts für Druck, E-Mail, HTML5 für Mobile, Tablet und PC überführt werden können. Somit wäre der Output in die beliebigen Kanäle gegeben. Dieses ist allerdings erst der Multichannel-Ansatz.

Um nun den Omnichannel-Ansatz zu erreichen, benötigt man Instrumente, um den Kundenwunsch zu berücksichtigen und in die Daten einzupflegen (das sogenannte »Customer Preference Management«). Hierbei geht es darum, dem Kunden die Möglichkeit zu geben, seine Kommunikationspräferenzen mitzuteilen. Dieses kann z. B. über einen Feedback-Kanal im HTML5-Dokument oder über eine PURL¹⁰, die wiederum per E-Mail zur Verfügung gestellt werden kann, geschehen. Nun entscheidet der Kunde, wie er mit dem Unternehmen kommuniziert. Das Ausgabemedium bzw. die HTML5-Datei wird in diesem Fall zum Eingangsmedium. Zusätzlich sollte über die Lösung jederzeit sichergestellt sein, dass auch bei spontanem Kanalwechsel des Kunden im Verlauf der »Customer Journey« die Inhalte und auch die Gestaltung jederzeit konsistent bleiben und damit eine gute »Customer Experience« gewährleistet wird.

Ergänzend sollte das jeweilige Unternehmen ein Tool zur Verfügung gestellt bekommen, mit dem es die Möglichkeit hat, eine Planung und Messung der »Customer Journey« vorzunehmen. Dieses Tool könnte in der zukünftigen Kommunikationsstrategie eine entscheidende Rolle spielen, denn anhand der ausgewerteten Daten ist es dem Unternehmen möglich die Stärken und Schwächen der jeweiligen Kanäle aufzudecken.

10 Persistent Uniform Resource Locator, siehe dazu z. B.

↗ www.wikipedia.org/wiki/Persistent_Uniform_Resource_Locator

Fazit

Das Thema Omnichannel Kommunikation ist für fast jede B2C Branche wichtig. Der Endkunde wird in den meisten Fällen den Weg des geringsten Widerstands wählen. Dementsprechend ist es für das Unternehmen umso wichtiger, dass die Unternehmensinteressen und die Kundeninteressen übereinstimmen. Dies kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen seine Kommunikationsstrategie systematisch am Kundeninteresse ausrichtet.

Dazu muss zunächst eine einheitliche Kommunikationsstruktur geschaffen werden. Schließlich steht und fällt Omnichannel Kommunikation mit einem gut verknüpften Netzwerk von Kommunikationskanälen, die dem Kunden einen einheitlichen Markenauftritt bieten. Der Kunde muss die Möglichkeit haben, zwischen den Kanälen ohne Probleme wechseln zu können und sich so möglichst uneingeschränkt Informationen aus den für ihn passenden Quellen zu ziehen. Außerdem müssen sich Unternehmen noch mehr bemühen, ihre Kunden kennenzulernen und zu verstehen. Schließlich kann ein Kunde nur dann durch den richtigen Kanal erreicht werden, wenn bekannt ist welcher Kanal durch welchen Kunden genutzt wird. Außerdem müssen sich Unternehmen, zum Beispiel durch entsprechende Planungstools, noch mehr bemühen, ihre Kunden kennenzulernen und zu verstehen. Schließlich kann ein Kunde nur dann durch den richtigen Kanal erreicht werden, wenn bekannt ist welcher Kanal durch welchen Kunden genutzt wird.

Wie in allen Belangen stellt sich für ein Unternehmen, das sich für einen Wechsel zu Omnichannel Kommunikation entscheidet, die zentrale Frage: Mache ich es selbst oder verlasse ich mich auf einen Dienstleister? Es bietet sich an, mit Dienstleistern zu kooperieren, die sowohl die IT-Struktur, als auch den Output und die Kundenanalyse beherrschen. Schließlich soll auch hier eine gleichmäßige Struktur geschaffen werden. Im Rahmen der bereits existierenden Kommunikationskanäle führen andernfalls Silo-Effekt dazu, dass Kommunikationskanäle ihre eigenen Strukturen beibehalten. Ein starker Partner gewährleistet einen einheitlichen und zuverlässigen Markenauftritt, indem er ein einfaches und vernetztes System zur Omnichannel Kommunikation integriert.

5.9 Der Kommunikations-Kreislauf

Unabhängig davon, wie und welche Kommunikationskanäle genutzt werden, ob man den Multi-Channel oder den Omni-Channel Ansatz verfolgt, muss sich jedes Unternehmen sowohl mit der Frage der technischen Umsetzung als auch mit dem Pflegeaufwand, das heißt mit Schnittstellenanpassungen bzgl. der einzelnen Kommunikationskanäle auseinandersetzen. Der alleinige Aufbau und die Anbindung von weiteren Kommunikationskanälen ist nur die halbe Miete. Insbesondere bei der Anbindung von Portalen und Social Media Angeboten können sich die Software-Versionen mehrmals im Monat ändern. Grund hierfür sind meist Änderungen, um Sicherheitslücken zu schließen.

Aufgrund dessen sollte für die Art und Weise der Kommunikation im Unternehmen ein sowohl fachliches als auch technisches unternehmensweites Kommunikationskonzept vorliegen, das genau diese Fragen beantwortet. Eine intensive Zusammenarbeit zwischen Fachlichkeit und IT sind Voraussetzung um Änderungen in Verbrauchergewohnheiten, Geschäftsbedingungen der Provider und Anbieter und IT-Sicherheit rechtzeitig aufspüren zu können. Wie ein umfassender Kommunikationsansatz aufgebaut wird, kann aus zahlreichen Kommunikationstheorien abgeleitet werden. Die wesentlichen Erkenntnisse daraus sind in Abbildung 17 dargestellt.



Abbildung 17: Lasswell-Formel nach Harold Dwight Lasswell (* 1902; † 1978), US-amerikanischer Politikwissenschaftler und Kommunikationstheoretiker

- **Wer** bezeichnet den Sender der Nachricht beziehungsweise den Kommunikator. Insbesondere in der digitalen Kommunikation muss der Kommunikator nicht zwingend eine einzelne Person sein, sondern kann auch aus mehreren Personen bestehen.
- **Was** bezeichnet den Inhalt der übermittelnden Nachricht/Botschaft. Doch der Inhalt beschreibt auch die Menge an Informationen und auch die Art der Übermittlung.
- **Kanal** bezeichnet den Kanal durch den die Nachricht übermittelt wird.

- **Wem** bezeichnet die Empfänger/Rezipienten der Nachricht. Eine zu übermittelnde Nachricht sollte immer auf dem Empfänger zugeschnitten sein, da die Empfänger der Nachricht durch zahlreiche Eigenschaften und Merkmale wie z. B. Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Interessen, Gewohnheiten, usw. gekennzeichnet sind.
- Zu guter Letzt gibt es da noch den **Effekt** der übermittelten Nachricht, da man sich als Sender der Nachricht ja auch immer einen Erfolg erhofft.

Bei zahlreichen theoretischen Kommunikations-Kreisläufen endet sodann auch der Prozess. Wie reagiert aber der Absender auf den Effekt, wie wird das Ergebnis beim Absender verarbeitet und welche weiteren Prozessen löst der Effekt beim Absender aus? Was passiert wenn der Empfänger (Kunde) auf den Effekt reagiert und Informationen auch auf digitalem Wege zurück an den Absender (Unternehmen) sendet? Wie wird dieser Informations-Input im Unternehmen erfasst und wie kann er verarbeitet werden, sodass er auch an der richtigen Stelle beim Absender landet?

Demnach reicht es nicht aus, die Kommunikationskanäle bereit zu stellen um mit den Empfängern zu kommunizieren. Man sollte auch davon ausgehen, dass der Empfänger antwortet und somit in einem Kommunikations-Kreislauf eintritt. Dementsprechend sind in Unternehmen auch die eingehenden Kommunikationskanäle mit zu berücksichtigen und mit zu konzipieren. Die Informationen des Kunden beinhalten wertvolle Kundenwünsche, die aufgenommen werden müssen. Daraus können wiederum die Kundenbedarfe aufgespürt und neue Kaufanreize gesendet werden.

Nur wenn das Unternehmen klar definiert hat, wie digitale Nachrichten organisatorisch als auch technisch verarbeitet werden sollen, werden Projekte zur Förderung der digitalen Kommunikation auch erfolgreich sein.

Abkürzungsverzeichnis

bspw.

Beispielsweise

bzw.

beziehungsweise

d. h.

das heißt

o.g.

oben genannte(n)

u.ä.

und ähnliche(n)

u.v.m

und viele(s) mehr

vs.

versus, gegen

z. B.

zum Beispiel

Die Autoren



José de la Rosa
semantics Kommunikationsmanagement GmbH

Schon während seines Studiums (Dipl.-Ing. der E-Technik / Tech. Informatik, RWTH Aachen / ETH Zürich) gründete José de la Rosa die Softwarefirma VisualAix und war als Entwickler, Architekt, Consultant und Projektleiter für namhafte Firmen in Großprojekten weltweit tätig, die teils in branchenführende Produkte mündeten. Seine nunmehr über 25jährige Berufserfahrung wurde durch die Fusion mit der semantics im Jahr 2004 um neue Themen ergänzt; in intensiver Zusammenarbeit mit den Sprachwissenschaftlern um Prof. Dr. Christian Stetter erarbeitete er sich fundierte philosophische und linguistische Kenntnisse. Seither leitet er als Geschäftsführender Gesellschafter diesen Bereich der semantics und führt als externer Doktorand (RWTH) die Symbiose aus Forschung und Praxis z. B. zu künstlicher Intelligenz und Korpuslinguistik weiter, woraus innovative Konzepte und technische Lösungen zu Textverständlichkeit, Sprachkompetenz und Textmanagement entstehen.



Martin Diversy
Deutsche Post AG

Martin Diversy, Dipl.-Informatiker, beschäftigt sich seit 1983 mit Dokumentengenerierung, Digitaldruck und Technologie. Nach dem Studium zunächst in der grafischen Industrie (Agfa) im Software-Support für Drucksysteme tätig, ab 1993 Service&Support für Vollfarb-Digitaldrucksysteme. 2000 Wechsel zu einem Unternehmen für Print Procurement Software. Seit 2001 bei der DPAG mit unterschiedlichen Aufgaben im Dokumenten-Management Umfeld betraut. Aktuell Senior Experte Competence&Partner Solutions.



Frank Früh
Bitkom e. V.

Frank Früh, Dipl.-Kaufmann, ist seit 2014 Bereichsleiter für Enterprise Content Management im Bitkom e. V. und fachlich wie organisatorisch für alle Themen rund um das Digitale Büro, Dokumentenmanagement, elektronische Akte sowie Input- und Output-Management verantwortlich. Herr Früh hat sich während seines Studiums intensiv mit Wirtschaftsinformatik auseinandergesetzt und war vor dem Einstieg beim Bitkom im Jahr 2008 mehrere Jahre in der Beratung rund um das Thema Records Management in der Pharmaindustrie tätig.



Klaus Gettwart
Mail Consult

Klaus Gettwart, Dipl.-Wi.-Ing., ist seit über fünfzehn Jahren im Bereich Informationslogistik tätig. Nach dem Berufsstart bei der Robert Bosch GmbH in Erbach im Bereich Steuerungen für Werkzeugmaschinen leitete er das Marketing bei Francotyp-Postalia und ist seit dem Jahr 2000 mit der MailConsult selbständig. Er hat umfassende Erfahrung in über hundert Beratungs- und Schulungsprojekten. Seine Spezialgebiete sind BPO (Business Prozess Optimierung), Kostenrechnung und Benchmarking von Poststellen, Druck- und Digitalisierungszentren. Er ist ausgebildeter Kommunikationstrainer. Seine Hobbys sind Surfen, Tennis und seine Familie. Er ist verheiratet und hat zwei Töchtern.



Timo Goldberg
Bertelsmann Printing Group

Timo Goldberg ist seit acht Jahren in der Dokumentenbranche tätig. Er ist als »Sales Manager Document Management Solutions«, bei der Bertelsmann Tochter Campaign Services Offenbach GmbH, tätig und berät Unternehmen dabei ihre Dokumentenprozesse zu optimieren. Dabei unterstützt er sie u.a. mit Hilfe von Digitalisierung Kosteneinsparungen zu erzielen. Vor seiner Zeit bei Bertelsmann war er als »Account Manager« und »Solution Consultant« bei einem namenhaften Hersteller von Druck- und Multifunktionssystemen tätig.



Hajo Grossmann
GMC Software Technology GmbH

Hajo Grossmann hat den Beruf des Schriftsetzers erlernt und ist seit gut dreißig Jahren in der Druckbranche tätig. Nach fünfundzwanzig Jahren im Produktionsumfeld – hauptsächlich Druckvorstufe und Digitaldruck – und fünf Jahren im Vertrieb für High-End-Produktionsdrucksysteme ist er nun seit einem Jahr als "Sales Manager" bei der GMC Software Technology GmbH für Süddeutschland und Österreich zuständig und berät Druckdienstleister und andere Unternehmen wie z.B. Energiedienstleister zu den Themen Produktionssoftware für Omnichannel Output und Digitalisierung.



Martin Kellner
AKI GmbH

Martin Kellner, Dipl.-Ing. der Nachrichtentechnik, begann seinen Berufseinstieg bei Hewlett Packard, wo er verschiedene Produkt Marketing Positionen mit europäischer und weltweiter Verantwortung im Bereich von S/W Lösungen innehatte. Spätere berufliche Stationen schlossen große Systemhäuser wie Computacenter ein, die mit Führungspositionen im wachsenden Markt von Professional Services und Beratungsleistungen verbunden waren. Im Sommer 2009 wurde Martin Kellner zum Geschäftsführer der AKI GmbH bestellt, die seit 2012 zum weltweiten Kyocera Konzern gehört. Er ist verheiratet und hat 5 Kinder.



Jochen Maier

summ-it Unternehmensberatung

Jochen Maier ist seit der Gründung der summ-it Unternehmensberatung im Januar 2012 Geschäftsführer und Inhaber. Durch langjährige Kenntnis der Software-Branche mit klarem Fokus auf Input-, Customer-Communication- sowie Output-Management kennt Jochen Maier den Markt bestens. summ-it berät Unternehmen in den Bereichen strategisches Marketing sowie Business Development und setzt die Beratungsergebnisse konkret und messbar um. Vor der Gründung der summ-it Unternehmensberatung hat Jochen Maier das Marketing eines führenden Unternehmens der Output-Management-Branche mehrere Jahre ausgebaut und internationalisiert.



Wolfram Priebisch

OpenText Software GmbH

Wolfram Priebisch ist seit mehr als 18 Jahren im Bereich Output Management und Dokumenten Management in verschiedenen Rollen beschäftigt. In den letzten Jahren gehört hauptsächlich die Betreuung wichtiger großer Kunden bei der Planung und Umsetzung ihrer Output- und Digitalisierungsstrategien zu seinen Schwerpunkten. Als Senior Manager Professional Services leitet er unter anderem das Team für Output Solutions in Zentral Europa das mehr als 500 Partner und Kunden bei der Implementierung der OpenText Output Lösungen unterstützt und begleitet.



Melanie Ringhut

Brainsphere Informationworks GmbH



Christoph Schäfer

Formware GmbH

Christoph Schäfer, Dipl.-Kaufmann, betreut seit mehr als 16 Jahren vertrieblich Kunden im Einsatz von Produkten und Lösungen der Formware GmbH. Dies bezieht sich sowohl auf Projekte bei den Kunden selbst als auch die Übernahmen von dokumentbasierten Kundenprozessen im Rahmen von Outsourcing Projekten. Hiermit einhergehend hat sich Herr Schäfer profunde Kenntnisse der Marktanforderungen und der Geschäftsprozesse insbesondere im Bereich von Finanzdienstleistern erworben.

Im Bitkom ist Herr Schäfer aktives Gründungsmitglied des Arbeitskreises Output Solutions.



Armin Steiner

Beta Systems Software AG

Armin Steiner, Diplom-Kaufmann / Wirtschaftsinformatiker, ist seit 2015 Vorstand der Beta Systems Software AG in Berlin und u.A. verantwortlich für Finanzen und die Produktentwicklung. Herr Steiner begann seine Tätigkeit als Unternehmensberater und betreute diverse IT-Projekte für mittelständische und international tätige Unternehmen. Einer seiner Schwerpunkte war die Konzeption und Implementierung von Management-Informationssystemen. Anschließend war Herr Steiner 7 Jahre Geschäftsführer bei einem international tätigen Logistikunternehmen. Einer der aktuellen Schwerpunkte von Hr. Steiner bei der Beta Systems ist die Konsolidierung und Ausbau der Output-Management-Lösungen sowie die Ergänzung von DMS Funktionalitäten.



Hendrik Vogel

CONET Technologies AG

Hendrik Vogel ist Vertriebsleiter für die »CONET OfficeBridge«. Nach naturwissenschaftlicher Ausbildung bei BASF und Studium der Informatik an der FH in Worms, gründete Hendrik Vogel 1993, parallel zur seiner Arbeit bei Siemens Nixdorf, in Frankenthal/Pfalz die Infoflex GmbH die sich zunächst auf Projekten der Softwareentwicklung für Industrie, Banken und KMU konzentrierte. Ab 2004 fokussiert sich Infoflex im ECM Bereich, auf eine eigen entwickelte, integrierte Lösung zur vorlagenbasierten Schriftguterstellung und dem Output Management. Mit Wirkung zum 1. April 2011 wurde der Infoflex Geschäftsbereich vollständig auf die CONET Solutions GmbH, die größte Einzeltochter der Hennefer CONET Gruppe, übertragen. Für die CONET kümmert sich Herr Vogel seitdem regional um Vertrieb sowie weiterhin, bundesweit um die Marktdurchdringung der neuartigen Schriftgutlösung. Im Bitkom ist Vogel unter anderem im Bitkom Arbeitskreis Output Solutions aktiv und vertritt dessen Interessen auch im ECM Vorstand.

Bitkom vertritt mehr als 2.400 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon 1.600 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, mehr als 300 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 79 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, weitere 9 Prozent kommen aus Europa, 8 Prozent aus den USA. 4 Prozent stammen aus Asien, davon die meisten aus Japan. Bitkom fördert die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
F 030 27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

bitkom