

Special Innovation

Eine Beilage des economy-Verlages

Basisforschung für die Praxis

In den Christian-Doppler-Labors wird wissenschaftliche Grundlagenforschung betrieben, die sich in Kooperationsprojekten mit Firmenpartnern in konkreten Anwendungen niederschlagen soll.

Gerhard Scholz

Auch Pilze haben ein Sexualleben. Doch industrielle Pilze, wie sie in der pharmazeutischen Industrie zur Herstellung von Medikamenten genutzt werden, sind leider asexuell. Damit sie nicht „faul“ werden, also in ihrer Produktivität abnehmen, müssen sie mit In-vitro-Techniken genetisch aufgefrischt werden. In Kooperation mit Sandoz erforscht Ulrich Kück in seinem CD-Labor an der Ruhr-Universität Bochum Aspekte der Genmodifikation pilzlicher Produktionsstämme.

Es handelt sich dabei um eines von drei neuen CD-Labors, die eben ihren Betrieb aufgenommen haben. Am Analytikzentrum Tulln der Universität für Bodenkultur leitet Sabine Baumgartner ein Pilotlabor, das Methoden zum raschen Aufspüren von Allergenen in Lebensmitteln entwickeln soll. Und am

renommierten Max-Planck-Institut für Eisenforschung in Düsseldorf wird sich Laborleiter Michael Rohwerder mit neuen Reinigungsprozeduren bei der Produktion von hochwertigen Stahlbändern befassen. Firmenpartner ist die Voest Alpine.

Nutzenreiche Partnerschaft

Diesen Brückenschlag zwischen Grundlagenforschung und industrieller Anwendung hat sich die Christian Doppler Forschungsgesellschaft (CDG) zum Ziel gesetzt. Als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft betreibt die CDG 54 eigene Labors. Jedes wird auf sieben Jahre gefördert und ist meist an einer Uni eingerichtet. Voraussetzung ist die Kooperation mit mindestens einem Firmenpartner, der 50 Prozent des Budgets trägt. Die andere Hälfte steuert die öffentliche Hand bei. Das maximale Laborbudget beträgt 500.000 Euro



Forschen nach dem Motto: „Die lohnendsten Forschungen sind diejenigen, welche, indem sie den Denker erfreu'n, zugleich der Menschheit nützen.“ (Christian Doppler, 1803–1853). F.: J. Zinner/TU Wien

pro Jahr. Erhält ein Antragsteller ein CD-Labor zugesprochen, hat der Laborleiter in der Folge einen hohen Grad an Eigenverantwortlichkeit, wie CDG-Generalsekretärin Judith Brunner berichtet: „Der Verwaltungsaufwand ist auf ein Minimum beschränkt, gefragt ist die Fokussierung auf das Wesentliche. Sie erlaubt es Wissenschaftlern, sich ganz auf ihre Forschung zu

konzentrieren. Wichtig ist, dass die Firmenpartner eingebunden werden, damit größtmöglicher wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Nutzen entstehen kann.“

Neben den 50 CD-Labors in Österreich gibt es vier in Deutschland. Fünf internationale CD-Module, wohin österreichische CD-Labors Forschungsarbeiten auslagern, bestehen in

Hannover, Davos, Manchester, Peking und Singapur. Durch die Internationalisierung soll Wissen von ausländischen Forschungseinrichtungen erschlossen werden, das im Inland nicht verfügbar ist, und so ein Wissenstransfer geschaffen werden. Es können sich aber auch ausländische Firmen an österreichischen CD-Labors beteiligen.

www.cdg.ac.at

Reinhart Kögerler: „Die meisten erfolgreichen österreichischen Unternehmen sind heute international aufgestellt, und es ist unser Bestreben, ihnen die besten Wissensquellen zu erschließen, wo immer wir sie finden“, erklärt der Präsident der Christian Doppler Forschungsgesellschaft (CDG).

Gezielte Suche nach Innovationen

economy: Welche Motivation steht hinter der CDG?

Reinhart Kögerler: Zum einen wollen wir das Potenzial der anwendungsorientierten Forschung in Österreich möglichst breit aktivieren. Zum anderen können Unternehmen in einem Land mit hohem Lohnniveau wie Österreich nur entweder selektive Nischen besetzen oder sich mit wirklichen Basisinnovationen profilieren. Diese entspringen in der Regel neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Wir wollen das aktuelle Forschungswissen mit den Interessen der Industrie zusammenbringen.

Auf welche Forschungsgebiete legt die CDG besonderen Wert?

Kurz gesagt: auf alle! Tatsächlich sind wir da breit aufgestellt. Anfangs haben noch die Werkstoff-Wissenschaften überwogen. Als Folge konnte

etwa die Voest nicht nur simple Schmelzprodukte herstellen, sondern hochwertige Bleche und Schienen. Mit der Zeit kamen Informatik, Elektronik und Industrie-Software, Biotechnologie und medizinische

Grundlagenforschung dazu. Auch im Chemiebereich sind unsere Labors intensiv tätig.

Wie kommen üblicherweise die Kooperationen zustande?

Meist bauen sie auf bestehenden Kontakten zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen auf, die dann ihr gemeinsames Thema in ein langfristiges Forschungsprojekt einbringen. Oft treten aber auch Wissenschaftler an uns heran, die aus der Grundlagenforschung kommen und ihre Erkenntnisse in konkreten Projekten umsetzen wollen.

Nach welchem Modus werden die wissenschaftlichen Leiter der CD-Labors ausgewählt?

Nach einem sehr strengen! Wenn ein Wissenschaftler einen Antrag zur Errichtung eines CD-Labors stellt, den wir grundsätzlich befürworten, wird die-

ser von anonym bleibenden, internationalen Experten begutachtet. Das betrifft das wissenschaftliche Programm wie auch das wissenschaftliche Standing des potenziellen Laborleiters. Ist diese Begutachtung positiv, stellt sich der Antragsteller noch einem intensiven Hearing vor unserem gestrengen wissenschaftlichen Senat.

Welche Funktionen übt die CDG im Zusammenspiel mit den CD-Labors aus?

Zu Beginn sind wir für die Auswahl der Antragsteller verantwortlich. Wir übernehmen die Vorselektion und die Betreuung der in die engere Wahl kommenden Wissenschaftler und Projekte. Wir überwachen die wissenschaftliche Kontrolle der CD-Labors. Nach zwei und nach fünf Jahren gibt es ein intensives Evaluierungshearing, das wiederum durch externe

Gutachter durchgeführt wird. Alle eineinhalb Jahre organisieren wir das CD-Forum, bei dem sich die Laborleiter zu einem Gedankenaustausch treffen.

Welche internationale Perspektive verfolgt die CDG?

Die meisten erfolgreichen österreichischen Unternehmen sind heute international aufgestellt, und es ist unser Bestreben, ihnen die besten Wissensquellen zu erschließen, wo immer wir sie finden. Wenn erforderliches Wissen in Österreich nicht vorhanden ist, suchen wir es im Ausland. Wenn wir etwa ein CD-Labor an einer Top-Adresse wie dem Düsseldorfer Max-Planck-Institut für Eisenforschung einrichten können, fließt ja dort das gesamte Wissen des Instituts dem CD-Labor zu. Und dieser Wissenstransfer kommt natürlich wieder unserer heimischen Wirtschaft zugute. *gesch*

Zur Person



Reinhart Kögerler ist Präsident der Christian Doppler Forschungsgesellschaft.

Foto: CDG

Special Innovation

Wolfgang Rupp: „Für wenige kleine und mittlere Unternehmen, vor allem im Hightech-Bereich, wird aus Sicht von Förderungen sehr viel getan, für die große Masse der KMU aber zu wenig. Hier sollte mehr der Begriff Innovation statt Forschung und Entwicklung zur Anwendung kommen“, erklärt der Vorsitzende des VTÖ.

Hilfe für innovative Firmen

Sonja Gerstl

economy: Welche Relevanz haben regional verankerte Technologiezentren in Zeiten der Globalisierung?

Wolfgang Rupp: Auf den neuen Lissabon-Prozess angesprochen, meint EU-Kommissar Verheugen plakativ immer wieder: „Innovation passiert in den Regionen.“ Das Tokyo-Action-Statement der OECD fordert eine noch intensivere Einbindung von KMU (kleine und mittlere Unternehmen, Anm. d. Red.) in globale Wertschöpfungsketten und die Unterstützung von KMU durch Erhöhung ihrer Kapazitäten für Innovationen. Technologiezentren in den Regionen unterstützen die Innovationsaktivitäten der regionalen KMU und bieten ihre Kontakt netze den Unternehmen an. Das gilt auch für Gründer. Somit haben die Zentren, auch in Kooperation mit anderen Playern in den regionalen Innovationssystemen, eine hohe Relevanz.

Welchen Herausforderungen haben sich diese zu stellen?

Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Klein-

und Mittelbetriebe nachhaltig zu erhöhen: durch Steigerung der Produktivität und Förderung der Innovationskraft. Für wenige KMU, vor allem im Hightech-Bereich, wird aus Sicht von Förderungen sehr viel getan, für die große Masse der KMU aber zu wenig. Hier sollte mehr der Begriff Innovation statt F&E (Forschung und Entwicklung, Anm. d. Red.) zur Anwendung kommen. Also: „Weg von reiner F&E hin zu Innovation“ lautet die Devise. Die hohen Innovationskosten und Finanzierungsprobleme bei der Umsetzung von Ideen in Produkte beziehungsweise neue Services sind mit Abstand die größten Innovationshemmnisse. Hier sind auch „nascente“ KMU, also Gründer, angesprochen. Die allgemeine Gründerquote ist in Österreich hoch, aber die Zahl der innovativen, technologieorientierten Gründer stagniert.

Innovation scheint eines der neuen Schlüsselwörter der Ökonomie zu sein. Welchen Part übernehmen dabei die Technologiezentren?

Innovation ist ein interaktiver Prozess, der viele Ak-

teure zueinander in Beziehung setzt. Wie wichtig die Rolle der Technologiezentren in diesem Zusammenhang ist, muss im Bewusstsein der Öffentlichkeit intensiver verankert werden. Deshalb hat es sich der VTÖ (Verband der Technologiezentren Österreichs, Anm. d. Red.) zum Ziel gesetzt, die regionale Bedeutung und Multiplikatorfunktion der Zentren noch mehr ins Scheinwerferlicht zu rücken und den in den Regionen und den Zentren tätigen Gründern und KMU für den immer härteren Wettbewerb den Rücken zu stärken.

Wie schaut es eigentlich mit der Wirtschaftlichkeit dieser Zentren aus?

Eine Studie über die betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit wird Ende März fertig sein. Ich kenne die Ergebnisse noch nicht. Was man aber sagen kann: Zentren, die weit weg von Metropolen sind, tun sich schwerer.

Welche neuen Projekte plant der VTÖ in diesem Jahr?

Eines unserer Vorhaben betrifft ein Broker- und Wissensnetzwerk für eine höhere F&E-

Quote bei KMU. Spätestens seit der Formulierung der Lissabon-Ziele steht die Bedeutung von F&E für den heimischen Wirtschaftsstandort außer Streit. Die seither auch in Österreich stetig steigende F&E-Quote beinhaltet allerdings den Wermutstropfen, dass in Österreich KMU im internationalen Vergleich relativ wenig dazu beitragen können. Unser Projekt soll unter Ausnutzung der Stärken der heimischen Technologiezentren einen messbaren Beitrag leisten, dass KMU künftig einen wesentlich größeren Anteil an diesen Steigerungsraten als bisher haben. Natürlich gibt es hinsichtlich F&E-Aktivitäten die Forschungsförderungsgesellschaft als wichtige, gut funktionierende Beratungsstelle; eine systematische, vor allem proaktive Vorbereitung von Projektthemen und begleitende Unterstützung fehlt aber. Die in den Regionen flächendeckend verankerten Technologiezentren mit ihrer hohen Kenntnis hinsichtlich der lokalen KMU-Szene können genau diese Funktion wahrnehmen. Der VTÖ fungiert als Schnittstelle zwischen diesem Service- und Wissens-

Zur Person



Wolfgang Rupp ist Vorsitzender des Verbands der Technologiezentren Österreichs (VTÖ). Foto: VTÖ

netzwerk sowie nationalen und internationalen Anforderungen und Entwicklungsstrategien. Ziele dieses Pilotprojekts sind eine maßgebliche Erhöhung der F&E-Quote der teilnehmenden KMU, eine rege Teilnahme an nationalen und internationalen F&E-Programmen als auch eine weitere Verankerung der Technologiezentren als regionale Impulsgeber.

Gibt es darüber hinaus spezielle Förderprojekte?

Unser zweiter Projektschwerpunkt hat die Erleichterung und Förderung von innovations- und technologieorientierten Unternehmensgründungen oder die Förderung von Spin-offs zum Gegenstand. Im Rahmen des Projekts „Business Pro Austria“ sollen auf Basis bestehender Angebote und Dienstleistungen maßgeschneiderte Pakete zur Entwicklung von Unternehmensideen geschnürt werden. Gerade Klein- und Kleinstbetriebe sind angesichts eines Dschungels an Angeboten für Beratung, Schulung und so fort erstens nicht selten überfordert, und zweitens gehen sie teilweise am tatsächlichen Bedarf von KMU vorbei. Business Pro Austria soll unter Federführung des VTÖ ein bundesländerübergreifendes Netzwerk bilden, das einen strukturierten Erfahrungsaustausch ermöglicht.

www.vto.at

Info

● VTÖ. Der Verband der Technologiezentren Österreichs agiert seit 1988 als Dachverband der österreichischen Technologie-, Impuls- und Gründerzentren. Als Interessenvertretung betreut dieser aktuell mehr als 100 Zentren. Darüber hinaus unterstützt der VTÖ innovative und technologieorientierte Unternehmensgründungen.



Neue Impulse für die regionalen Technologiezentren: „Weg von reiner Forschung und Entwicklung hin zu Innovation“ lautet die Devise. Spezielle Förderprogramme und umfassendes Networking helfen vor allem kleinen und mittleren Unternehmen beim Start. Foto: VTÖ

Special Innovation

Michael Sifkovits: „Betriebliche Schlüsselgrößen geben wenig Aufschluss über Ursache und Lösung sich abzeichnender Problemkonstellationen. Ein auf die Prozessleistung ausgerichtetes Performance-Management ergänzt das regelmäßige Betrachten von Geschäftszahlen“, erklärt der Head of Sales für Aris-Produkte von IDS Scheer.

Analyse auf Knopfdruck

Sonja Gerstl

economy: Was gilt es beim Business-Performance-Management zu berücksichtigen?

Michael Sifkovits: Ausgangspunkt der Überlegungen ist: Eine datengetriebene Sammlung von Kennzahlen ohne Verbindung zu den Prozessen führt nicht zu einer Steigerung der Unternehmensperformance. Gefragt sind Werkzeuge für ein prozessorientiertes Performance-Management. Diese sollen in weiterer Folge die strategische, taktische und operative Steuerung des Tagesgeschäfts begleiten.

Überspitzt formuliert: Haben Bilanzkennzahlen ausgedient?

Zur Person



Michael Sifkovits ist Head of Sales für Aris Products & Solutions bei IDS Scheer.

Foto: IDS Scheer

Das gerade nicht, aber diese geben – ebenso wie andere sogenannte betriebliche Schlüsselgrößen, wenig Aufschluss über Ursache und Lösung sich abzeichnender Problemkonstellationen. Gefordert ist vielmehr im Rahmen des Business-Performance-Managements ein Business-Intelligence (BI)-Ansatz, der die analytischen Funktionalitäten traditioneller BI-Konzepte sehr eng mit dem Monitoring und Controlling von Geschäftsprozessen verbindet. Ein auf die Prozessleistung ausgerichtetes Performance-Management ergänzt das regelmäßige Betrachten von Geschäftszahlen. Dabei werden die Unternehmensziele auf operative, wertschöpfende Kernprozesse heruntergebrochen und die klassischen Indikatoren wie Quartalsumsatz und Anzahl der Neukunden durch sogenannte Frühwarnindikatoren ergänzt. Also zum Beispiel die Anzahl der Reklamationen oder die Durchlaufzeiten im Auftragsprozess von Anfragen bis hin zur Lieferung beziehungsweise der Rechnungserstellung.

Worin liegt nun der spezielle Nutzen dieser Erkenntnisse?

Diese Indikatoren dauerhaft messbar zu machen, verschafft Unternehmen einen enormen Wettbewerbsvorteil, weil es die darunterliegenden Prozesse



Den Überblick bewahren: Wer Prozesse in Echtzeit transparent machen kann, kann auch schneller reagieren und verschafft sich damit enorme Wettbewerbsvorteile auf dem Markt. Foto: Fotolia.com

transparent macht. Das gewährleistet die notwendige Handlungsfähigkeit, bei neuen Anforderungen flexibel zu reagieren.

Wie funktioniert das Ganze?

Die anfallenden Aufgaben und Funktionen der prozessbezogenen Planungs- und Analyseprozesse, des Prozess-Performance-Managements als auch des strategischen und operativen Controllings werden dabei

in Form einer geschlossenen Information-Supply-Chain miteinander verknüpft. Mit anderen Worten: Das „Was“, also die Standard-Key-Performance-Indikatoren aus dem SAP-Business-Intelligence-Konzept zu Umsatz und Gewinn und die Prozess-Key-Performance-Indikatoren zur Prozessleistung, werden mit dem „Wie“, also der Frage nach dem Prozessverhalten, verknüpft, um so das „War-

um“ und das „Wer“ anhand der Prozesslandkarte und der Organisationsstrukturen aufzudecken. Die Prozessmessung und Prozessanalyse geben erste Hinweise auf Optimierung von Abläufen oder Best Practices. Diese können nun in die Geschäftsprozessmodellierung fließen, um eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmensleistung umzusetzen.

www.ids-scheer.at

Leistungsprobleme rechtzeitig erkennen

Schneller reagieren dank einer kontinuierlichen Überwachung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen.

Mit der Aris Business Performance Edition gibt IDS Scheer Unternehmen eine Tool-Umgebung an die Hand, mit der sie über die Optimierung der Geschäftsprozesse die Verbesserung ihrer Effizienz und der Gesamtleistung einleiten können.

Herzstück des prozessgetriebenen Performance-Managements ist der Aris Process Performance Manager. Er misst die Leistung von IT-gestützten Unternehmensprozessen und analysiert die zugrunde liegenden Prozessflüsse und Organisationsstrukturen. Firmen erhalten so ein umfassendes Leistungsbild ihrer Organisation.

Beobachtung in Echtzeit

Automatisierte Analyseverfahren unterstützen dabei die Prozessverantwortlichen in der Suche nach auffälligen Mustern und Vorgängen mit hohem Optimierungspotenzial. Sie er-

leichtern etwa das Aufspüren von Ausreißern oder großen Schwankungsbreiten, um auf Basis dieser Analysen Optimierungspotenziale ableiten zu können. Solche Tools helfen Unternehmen, ihre Leistung nicht nur anhand von Spätindikatoren wie Umsatz, Ebit oder Cashflow, sondern mithilfe von Frühindikatoren zu bewerten. Die Messung von Kennzahlen erfolgt stets auf Basis der Ist-Prozesse und dient primär der Strukturanalyse, um eine kontinuierliche Optimierung in der Organisation zu etablieren. Aktuell laufende Vorgänge werden in Echtzeit überwacht – das heißt, man kann auch adäquat auf kritische Ereignisse reagieren – etwa bei Fragestellungen die Vertriebslogistik betreffend.

So garantiert das Lager für alle Lieferscheine, die bis 13 Uhr angelegt werden, den Warenausgang noch am selben



Business-Performance-Management gewährleistet jederzeit die Kontrolle über die wichtigsten Unternehmensdaten. Foto: Fotolia.com

Tag. Falls Warenausgänge aber noch nicht gebucht sind oder zu diesen aufgrund von Fakturasperren keine Rechnung erstellt wurde, kann diese Vorgabe kaum eingehalten werden. Um nun rechtzeitig Gegenmaßnahmen zur Prozessrettung einzuleiten, ist eine zeitnahe Alar-

mierung unerlässlich. Fazit: Das klassische Performance-Management bewertet nur quantitative, betriebswirtschaftliche Ergebnisse, während das prozessgetriebene Performance-Management auch qualitative Ergebnisse beachtet. So geht es in der Auftragsabwicklung um

kurze Durchlaufzeiten, aber selten wird die operative Prozessausführung überwacht. Die tatsächlich erreichte Prozessqualität anhand konkreter Vorgänge zu messen oder gar den Ursachen von wiederkehrenden Problemen mit analytischen Methoden und Tools auf den Grund zu gehen, lässt sich mit konventionellen Schlüsselgrößen kaum bestimmen. Mithilfe von Werkzeugen überwindet das Business-Performance-Management die Enge der finanztechnischen Perspektive. Klassischem Performance-Management wird ein umfassendes strategisches, taktisches und operationales Monitoring von Geschäftsprozessen zur Seite gestellt. So erhalten die Verantwortlichen jederzeit einen Überblick über die aktuelle Performance im Unternehmen und legen gleichzeitig die Basis für eine kontinuierliche Leistungsverbesserung. sog

Special Innovation

Astrid Krupicka: „Durch Business-Process-Transformation wird Innovation im Unternehmen gefördert, da Kundenwünsche und Erwartungen postwendend zurückgemeldet und verarbeitet werden“, erklärt die Marketing-Managerin von Alcatel-Lucent Enterprise Solutions.

Keine Kundenregung verpassen

Sonja Gerstl

economy: Was versteht man bei Alcatel-Lucent unter Business-Process-Transformation?

Astrid Krupicka: Die Unternehmenskommunikation und die Verbesserung dieser stellen heute ein ganz entscheidendes Erfolgskriterium für Unternehmen dar. Kunden sind hart umkämpft. Je besser, schneller und auch günstiger man in der Lage ist, intern und extern zu kommunizieren, desto größer

wird der Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, der Grad der Differenzierung zur Konkurrenz. Unter dem Terminus Business-Process-Transformation versteht man bei Alcatel-Lucent technisch gesehen die Verlinkung des Systems, mit dem das Kerngeschäft des Unternehmens abgewickelt wird, mit dem Kundenbeziehungsmanagement-Tool. Es geht darum, die Systeme zu verschmelzen, um keine Regung des Kunden zu verpassen, um ständige In-

teraktion gewissermaßen. Daraus werden dann in weiterer Folge Vorteile gezogen – sei es der Erhalt beziehungsweise die Bindung des Kunden oder die Möglichkeit, mehr an den Kunden zu verkaufen. Wichtiger ist aber: Die Innovation im Unternehmen wird gefördert, da Kundenwünsche und Erwartungen postwendend zurückgemeldet und verarbeitet werden.

Welche Services schließt diese Definition ein?

Nach der Alcatel-Lucent-Strategie ist Business-Process-Transformation der Dreischritt-Umwandlungsprozess der Kommunikationsstrukturen von Unternehmen. Als erster Schritt gilt die Schaffung der Grundlage – sprich: die Netzwerktransformation in Richtung konvergentes IP-Netzwerk. Dadurch verringern sich Administrationsaufwand und Kosten. Dann folgt die Service-Transformation. Dabei geht es um die Verbesserung beziehungsweise Beschleunigung der internen Kommunikation durch Collaboration-Tools oder Mobilitätslösungen. Als dritter Schritt folgt die Verbesserung der externen Kommunikation. Dabei spielen Data-Warehousing zur Analyse von Kaufverhalten und Kundenpräferenzen sowie Contact-Center als Kommunikations-Front-End die wesentlichsten Rollen.

Welchen konkreten Nutzen ziehen Unternehmen daraus?

Es werden alle Ressourcen des Unternehmens, Systeme, Mitarbeiter und Kunden-Communitys in Einklang gebracht und dazu verwendet, lang anhaltende, profitable Kundenbeziehungen zu schaffen.

Was gilt es im Zusammenhang mit Business-Process-Transformation unternehmensintern zu berücksichtigen?

Zur Person



Astrid Krupicka ist Marketing-Managerin CE von Alcatel-Lucent Enterprise Solutions. Foto: Alcatel-Lucent

Wie bei allen Umwandlungsprozessen: eine Strategie, die präzise formuliert und kommuniziert wird, damit sie von Mitarbeitern verstanden und mitgetragen wird, und überlegtes Zug-um-Zug-Umsetzen dieser, damit man sich nicht selbst überholt.

Ab welcher Unternehmensgröße zahlt sich dieses „Business-Werkzeug“ aus?

Das ist unabhängig von der Unternehmensgröße zu sehen. Eine kleinere Firma hat in ihrem Umfeld in Bezug auf Kundenbindung dieselben Ansprüche oder denselben Konkurrenzdruck wie ein Konzern. Nur die jeweilig implementierten Systeme werden andere sein.

www.alcatel-lucent.at



Jede Kundenregung wird registriert. Schließlich gilt: Je schneller man zu kommunizieren in der Lage ist, desto größer wird der Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Foto: Fotolia.com

Dynamisch gesteuerte Geschäftsabläufe

Moderne Kommunikationssysteme flexibilisieren Unternehmen und deren Mitarbeiter.

Die Geschäftswelt entwickelt sich rasant. Wir sehen uns einer ständig steigenden Anzahl mobiler Mitarbeiter, einer neuen, zugleich auch anspruchsvolleren Generation von Benutzern, neuen Anforderungen an Chief Information Officers (CIOs) und IT-Manager, neuen Arbeitsweisen und der wachsenden Popularität von communitybasierten Web 2.0-Anwendungen wie etwa Tools für soziale Netzwerke und Zusammenarbeit gegenüber.

Perfektes Timing

Durch diese Veränderungen steigen naturgemäß auch die Erwartungen und die Komplexität. Die Leistung muss verbessert werden, jedes Investment muss sich rentieren. Der Schlüssel zur Erschließung des vollständigen Potenzials eines Unternehmens liegt in der er-



Voraussetzung für dynamisch gesteuerte Geschäftsabläufe ist die eindeutige Festlegung von Kompetenzbereichen. Foto: Fotolia.com

folgreichen Verbindung von Mitarbeitern, Netzwerken, Prozessen und Know-how. Damit ist gewährleistet, dass die An-

forderungen der Kunden auch tatsächlich erfüllt werden können. Die Fähigkeit, die richtigen Personen mit dem richtigen Wis-

sen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Geräten zusammenzubringen, macht ein Unternehmen zu einem dynamischen Unternehmen und unterstützt dessen Wachstum.

Ressourcen verknüpfen

Business-Process-Transformation ist ein projektbasierter Ansatz für die Geschäftsprozessanalyse und -optimierung. Dabei werden die Prozessverbesserungen an Optimierungszielen wie zum Beispiel Kosten, Zeiten und Qualität ausgerichtet.

Business-Process-Transformation ist die Basis für Geschäftsregelmanagement, Produkt- und Prozesskostenrechnungen, Kapazitätsanalysen, Integrations- oder Outsourcing-Entscheidungen, Service-Level-Agreement-Betrachtungen, Qualitätsmanagement- sowie Standardisierungs-

projekte. Ein ganz wesentliches Kriterium für ein ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement stellt dabei die Kommunikation dar. Moderne Kommunikationssysteme offerieren eine Reihe von Möglichkeiten, indem sie die Mitarbeiter eines Unternehmens durch die Bereitstellung individuell anpassbarer Tools für Zusammenarbeit und standortunabhängigen Zugriff auf kritische Informationen unterstützen. „Wir verfügen über sämtliche Lösungen und Produkte zur Durchführung der Transformation von Geschäftsabläufen“, erklärt Tom Burns, Chief Operating Officer von Alcatel-Lucent Enterprise Business: „Unsere Rolle besteht darin, unsere Kunden bei der Verknüpfung ihrer wichtigsten Ressourcen zu unterstützen, damit diese einen nachhaltigen Marktvorteil erzielen.“ sog

Special Innovation

Vertrauen durch Perfektion

Wie die schriftliche Kommunikation mit Kunden optimiert werden kann.

Gerhard Scholz

Bankgeschäfte haben vor allem mit Vertrauen zu tun. Dieses Vertrauen wächst langsam, kann aber auch durch Kleinigkeiten schnell erschüttert werden. Etwa dann, wenn Sie den Kontoauszug einer wildfremden Person zugeschickt bekommen und annehmen müssen, dass irgendjemand anderer Ihren eigenen erhalten hat. Oder wenn Sie zwar Ihren eigenen Kontoauszug in der Post finden, dann aber ein und denselben noch ein zweites und drittes Mal zugeschickt bekommen.

Fehlervermeidung

Solche Kalamitäten wollte sich die Nationwide Bausparkasse von vornherein ersparen. Die größte Bausparkasse der Welt gehört mit zehn Mio. Kunden und einem Gesamtvermögen von rund 85 Mrd. Pfund Sterling zu den führenden Finanzdienstleistern in Großbritannien. Perfektes Kundenservice erachtet Nationwide als Basis ihres Geschäftserfolgs. Trotz des Einsatzes moderner

Medien erfolgt der Großteil der Kommunikation mit den Kunden noch immer über gedruckte Dokumente.

Das Versandvolumen der Postzentrale von Nationwide liegt bei etwa 90 Mio. Seiten jährlich und wächst pro Jahr um etwa 20 Prozent. Im alten System wurden Druckdaten von Großrechnern auf Cartridges gespeichert. Diese wurden dann an die Druckzentren geliefert. Wenn bei einem Druckdurchlauf ein Problem auftrat, mussten die Cartridges neu erstellt und der Durchgang erneut gestartet werden.

Diese manuell bedienten Drucksysteme verursachten einen enormen Aufwand hinsichtlich Fehlervermeidung. Das Unternehmen entschloss sich daher, Spezialisten mit der Überprüfung der Dokumentenprozesse zu betrauen, um Verbesserungspotenziale zu erschließen. Nach einer Ausschreibung wurde für dieses Projekt ein Konsortium unter der Leitung von Xerox Global Services zusammengestellt. Nach einer detaillierten Ist-Analyse wurde dem Nationwide-Management die Implementierung einer Automated Document Factory (ADF) zur Produktionssteuerung der zukünftigen schriftlichen Kundenkommunikation vorgeschlagen.

Barcode als Basis

Bis zu diesem Zeitpunkt war in Großbritannien noch nie eine vollständige ADF-Lösung zum Einsatz gekommen. Andere Firmen hatten lediglich einige ADF-Komponenten eingesetzt. ADF bietet eine vollautomatisierte, workflowbasierte Lösung, die den gesamten Druck und Versand der Kundeninformationen steuert. Heute wird jedes einzelne Nationwide-Papier mit einem



Wenn es um Geld geht, ist Vertrauen oberstes Prinzip. Das muss sich auch in den Schriftstücken, mittels derer eine Bank mit ihren Kunden kommuniziert, ausdrücken. Foto: Bilderbox.com

Barcode versehen. Mit Hochgeschwindigkeitsdigitalkameras wird der gesamte Druckprozess überwacht. Jedes Dokument wird lückenlos verfolgt und kontrolliert. Auch beim Kuvertiervorgang werden die Barcodes mit Digitalkameras geprüft. Jedes fehlerhafte Element wird automatisch ausgesondert und neu erstellt, bis der ganze Druckdurchgang erfolgreich abgearbeitet ist.

Während der Produktion werden alle Print-Streams jedes Postens automatisch erfasst und archiviert. So können alle Dokumente, die an einen bestimmten Kunden verschickt wurden, bei Bedarf elektronisch abgerufen werden. Dadurch konnte Nationwide auch die Effizienz seiner Mitarbeiter

in den Callcentern deutlich verbessern. Bei der Beantwortung von Kundenanfragen können sie jederzeit auf die elektronisch gespeicherten Dokumente zugreifen, und zwar in genau dem gleichen Layout, wie sie dem Kunden vorliegen.

Kooperatives Projekt

Wie Silvia Ehl, Marketing- und Communication-Managerin von Xerox Global Services, berichtet, lag ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg des ganzen Projekts in einem groß angelegten Change-Management-Programm. Alle Mitarbeiter von Nationwide wurden über die Vorzüge des ADF-Systems und seine positiven Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse informiert. Generell

erfolgen die Veränderung und die Neugestaltung solcher Prozesse immer in enger Zusammenarbeit zwischen Xerox Global Services und der jeweiligen Unternehmensleitung, wie Ehl ausführt: „Gemeinsam mit unserem Kunden arbeiten wir an der Optimierung und Strukturierung der dokumentenintensiven Prozesse in ihrem Geschäftsalltag. Unsere Kunden aus den verschiedensten Marktsektoren – von Banken und Versicherungen bis zum Einzelhandel und Produktionsbetrieb – erweitern ihr Kommunikationsspektrum durch personalisierte Dokumente, zielgruppenspezifische Marketing-Kampagnen und die Aufwertung jedes einzelnen Kundenkontakts.“

www.xerox.com

Zur Person



Silvia Ehl ist Marketing- und Communication-Managerin von Xerox Global Services.

Foto: Xerox

Das Special Innovation wird von der Plattform economyaustria finanziert. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei economy. Redaktion: Ernst Brandstetter

Abschied vom Papierdokument

Bei der Digitalisierung von in Papierform aufbewahrten Dokumenten geht es nicht nur darum, Platz im Aktenlager zu schaffen. Das elektronische Dokumentenarchiv bietet schnellen Zugriff auf relevante Informationen über dezentrale Computer, erhöht die Reaktionszeiten bei Kundenanfragen und verbessert den Service-Level.

Gerhard Scholz

Im Bankenbereich raschelt es gewaltig. Die Rede ist hier ausnahmsweise nicht von der Subprime-Krise oder taumelnden Aktienkursen, sondern von Papier. Stöße, Berge, Gebirge von Papier erzittern angesichts des ihnen drohenden Reißwolf-Schicksals. Bevor all den Dokumenten (Kontoauszüge, Belege, Kreditunterlagen und so weiter) allerdings der Garaus gemacht wird, werden sie gescannt und archiviert. Auf lange Sicht gesehen spart das Zeit und Geld und bringt eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich.

Zeit und Papier sparen

Die Verwaltung wird schlanker und gleichzeitig effizienter. Die Mitarbeiter werden von zeitintensiven Prozessen wie der Archivierung und dem Auffinden von Dokumenten entlastet und können wieder mehr Zeit dem wertschöpfenden Kerngeschäft widmen. Und durch den schnellen Zugriff auf alle elektronisch gesicherten Schriftstücke erhöhen sie ihre Kompetenz bei Kundenanfragen.



An allen Ecken und Enden werden Einsparungspotenziale gesucht, doch der Kunstgriff bei der Optimierung von Geschäftsprozessen ist, dass dadurch auch effektiver Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen geschaffen wird. Foto: SER

Tradition hat manchmal auch ihren Preis. In fast 80 Jahren hatten sich in der Kreditabteilung der Zürcher Kantonalbank (ZKB) 70.000 Kundendossiers mit im Schnitt über 100 Blättern angesammelt – ein Bestand von rund acht Mio. Dokumentenseiten. Diese Akten machten

ein riesiges Archiv notwendig, und das mitten in Zürich, wo die Mietzinse ohnehin nicht gerade billig sind. Sämtliche Papierdokumente waren in Hängeregistern abgelegt. Unterschriebene Vertragsdokumente wurden zusätzlich auf Mikrofilm gesichert. Selbstredend lagerten in

den rund 80 Filialen auch noch Spiegelakten, also identische Kopien der Kreditdossiers.

Automatisierte IT-Lösung

Um die Abwicklung der Kreditvergabe zu optimieren, wurde die Kreditverarbeitung aus den Filialen herausgelöst und in einer eigenen Abteilung zentralisiert. Damit konnten zwar die Kosten gesenkt werden, aber die Kundenbetreuer in den Filialen hatten plötzlich keinen Zugriff mehr auf die aktuellen Dossiers ihrer Kunden. Bei Nachfragen mussten die entsprechenden Dokumente in der Zentrale wieder herausgesucht und an die Filiale gefaxt werden. Das war genauso umständlich und zeitaufwendig, wie es klingt.

Mutig den gordischen Knoten durchschlagend, entschloss sich die ZKB, eine automatisierte IT-Lösung zur Dokumentenerfassung zu installieren, die den gesamten Bestand an Kreditdossiers in wenigen Monaten migrieren (also scannen und verschlagworten) und in der Folge für das vorhandene elektronische Dokumentenverwaltungssystem (DMVS) der ZKB bereitstellen sollte. Hans Peter Bohrer, Projektportfolio-Manager IT-Infrastruktur der ZKB, berichtet: „Im Vergleich zu starken Mitkonkurrenten hat sich gezeigt, dass SER das breiteste Angebot hatte und die flexibelste und am vielseitigsten konfigurierbare Lösung präsentieren konnte.“

SER konzipierte für die ZKB eine Komplettlösung, die den gesamten Prozess von der Erfassung über die Klassifikation bis zum Export der digitalisierten Dokumente an das DMVS der ZKB automatisierte. Über

ein halbes Jahr dauerte die Migration des Altbestandes, bei der täglich an die 50.000 Seiten verarbeitet wurden, wie sich Abteilungsleiter Martin Stadler erinnert: „Am Anfang des Projekts haben wir die ersten zwei, drei Monate auf Teufel komm raus gescannt. Es gab eine richtige Aufholjagd zwischen Bestand und neuen Dokumenten. Zum Schluss waren wir fast taggleich fertig. Was wir an einem Tag eingescannt haben, war am nächsten Tag bereits im System verfügbar.“

Direkter Zugriff über den PC

2500 Kundenbetreuer in den Filialen und rund 100 Mitarbeiter in der zentralen Kreditabteilung haben heute von jedem Arbeitsplatz aus direkten Zugriff auf die elektronischen Dokumente. Das oft beschworene Klischee, dass ältere Mitarbeiter länger als jüngere brauchen, um sich an ein neues System zu gewöhnen, traf laut Stadler bei der ZKB übrigens nicht zu: „Die Funktionalitäten, die wir als Benutzer brauchen, sind relativ einfach. Die Handhabung des Systems ist so benutzerfreundlich, dass Altersunterschiede bei den Mitarbeitern keine Rolle spielten. Vor allem seit jeder Arbeitsplatz mit zwei Bildschirmen ausgestattet ist – einer für das Dokumentenmanagementsystem und einer für die Sachbearbeitung – ist die neue, papierlose Arbeitsweise voll akzeptiert.“ Mit den erzielten Fortschritten ist Stadler jedenfalls sehr zufrieden: „In Zukunft wollen wir möglichst wenig Papier brauchen. Dahin sind wir einen großen Schritt weitergekommen.“

www.ser.com

Das 3-Banken-Projekt

Kooperationen für elektronisches Dokumentenmanagement.

In das ZKB-Projekt (siehe Bericht oben) konnte SER bereits seine Erfahrung aus anderen Kooperationen im Bankenbereich einbringen. Ein sehr komplexes Projekt realisierte SER für die 3-Banken-Gruppe. Unter diesem Dachbegriff treten die drei unabhängigen Regionalbanken Bank für Kärnten und Steiermark AG (BKS), Oberbank AG und die Bank für Tirol und Vorarlberg AG (BTV) auf dem Markt auf. Sie kooperieren in Geschäftsfeldern, wo sie Synergieeffekte erzielen können. So ist die Tochterfirma 3-Banken-EDV gemeinsamer IT-Dienstleister, über dessen Datennetz alle 210 Filialen verbunden sind.

Pilotprojekt-Strategie

In zwei Jahren wurde mit SER-Technologie ein elektronisches Dokumentenmanagement- und Archivsystem implementiert. Claudia Neubacher, Projektleiterin der Oberbank, erklärt: „Wir wollten unser Papierarchiv schrittweise ablösen, Kosten einsparen, unser Kundenservice verbessern und eine



Bei der Implementierung einer neuen IT-Archiv-Lösung konnte die 3-Banken-Gruppe viele Synergien nutzen. Foto: Bilderbox.com

optimale Basis für die Entwicklung neuer E-Business-Applikationen schaffen.“ In jeder der drei Banken wurde ein anderes Pilotprojekt gestartet. Waren diese erfolgreich am Laufen, wurden sie auf die anderen Banken ausgeweitet. Die Oberbank startete mit der elektronischen Kreditakte, bei der BKS wurde das Mikrofilmarchiv digitalisiert, die BTV scannte ihre Personalakten ein. Wichtiges Einsatzgebiet der SER-Lösung war

auch das Archivieren von Belegen und Kontoauszügen des laufenden Zahlungsverkehrs. Nun kann jeder Kunde über E-Banking oder am SB-Terminal den Originalbeleg hinter einer Buchungszeile selbst abrufen. Monatlich werden mehr als sechs Mio. neue Dokumente elektronisch erfasst. Heute können alle 3500 Mitarbeiter über ihren PC Einblick in sämtliche (ihnen zugängliche) Originaldokumente nehmen. gesch