

# Frank Marthaler: «Die Einführung von ECM wird die Unternehmensorganisation verändern»

Die Post sieht sich als Dokumentenmanager der ersten Stunde. Das Thema Enterprise Content Management (ECM) spielt deshalb in der Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle. Was das konkret bedeutet und welche Projekte geplant sind, hat die Netzwoche im Gespräch mit Konzernleitungsmitglied Frank Marthaler in Erfahrung gebracht. *Interview: Thomas Brenzikofer*

«Was das Internet in der Gesellschaft bewegt hat, wird über die Einführung von ECM auch in Unternehmen zu einer Umstellung führen.»

## Herr Marthaler, inwiefern ist Enterprise Content Management (ECM) heute ein Thema für die Post?

Im Zuge der Umpositionierung der Post von einem Monopolisten zu einem Wettbewerber wurde schon früh erkannt, dass Informationen und das Wissen der Mitarbeitenden wichtige Werte für das Unternehmen darstellen. Deshalb wurde das Thema schon sehr früh in unseren Konzerngrundsätzen verankert. Ich zitiere: «Wir kommunizieren offen und im Dialog, indem wir umfassende Informationen empfangergerecht und zum richtigen Zeitpunkt zugänglich machen.» Und: «Wir erbringen unsere Leistungen effizient und in höchster Qualität, indem wir unser Wissen und Können vernetzen und stets weiterentwickeln.» Darin kommt klar zum Ausdruck, dass Wissen und Information heute gewissermaßen den vierten Produktionsfaktor darstellen. **Wann genau wurden diese Sätze festgeschrieben?**

Im August 2002.

## Ist es auch gelungen, dieses strategische Papier mit Leben zu füllen?

Durch die zunehmende Konkurrenz, aber vor allem auch aufgrund der Substitution des Briefes durch die digitale Kommunikation ist für die Post das Thema Innovation eminent wichtig geworden. Die Frage stellte sich also, wie wir das Wissen unserer 52 000 Mitarbeitenden zugänglich machen und vernetzen können. Im Zusammenhang mit unserer Verkaufsstrategie haben wir, eher als Nebenprodukt, gemeinsam mit der Konzernentwicklung eine so genannte Community of Practice eingeführt. Hierfür konnten über eine simple Intranetapplikation alle Verkäufer, Marketing- und Produktmanager über Abteilungen und Hierarchien hinweg ihre Gedanken austauschen. Diese Anwendung ist in der Zwischenzeit förmlich explodiert. Heute zählen wir mehr als 150 Communities of Practice, und dies in den verschiedensten Bereichen und Themen. Weiter haben wir seit

2002 auf Konzernebene eine Organisationseinheit, die sich den Themen Wissenstransfer und Vernetzung annimmt.

## Woher rührt das Interesse der Postmitarbeitenden, in diesen Communities mitzumachen? Oft ist ja eher das Gegenteil der Fall. Hat man zu viel Zeit?

Die Post befindet sich in einem fundamentalen Wandel. Die Substitution der Briefpost durch digitale Formen der Kommunikation schreitet voran. Wir müssen neue Tätigkeits-

## Frank Marthaler

### Werdegang

Geboren am 9. September 1964 in Bern. Wirtschaftsstudium an der Hochschule St. Gallen, Abschluss als lic.oec.HSG 1989. Danach als Sales Executive und Key Account Manager bei IBM Schweiz. 1994 Wechsel zu EDS, dort Verkaufs- und Marketingdirektor. Ab 1999 bei der Post, zunächst als Leiter Strategisches Kundenmanagement, seit 2007 Leiter Strategische Kunden und Lösungen sowie Mitglied der Konzernleitung. In dieser Funktion ist Frank Marthaler verantwortlich für die grössten Kunden der Post, den Verkauf sowie für die Konzerngesellschaften GHP, Mailsource, Yellowworld, Document Services. Frank Marthaler ist ledig und wohnt in Zürich.

### Stichworte

**Womit kann man Ihnen eine Freude machen?**

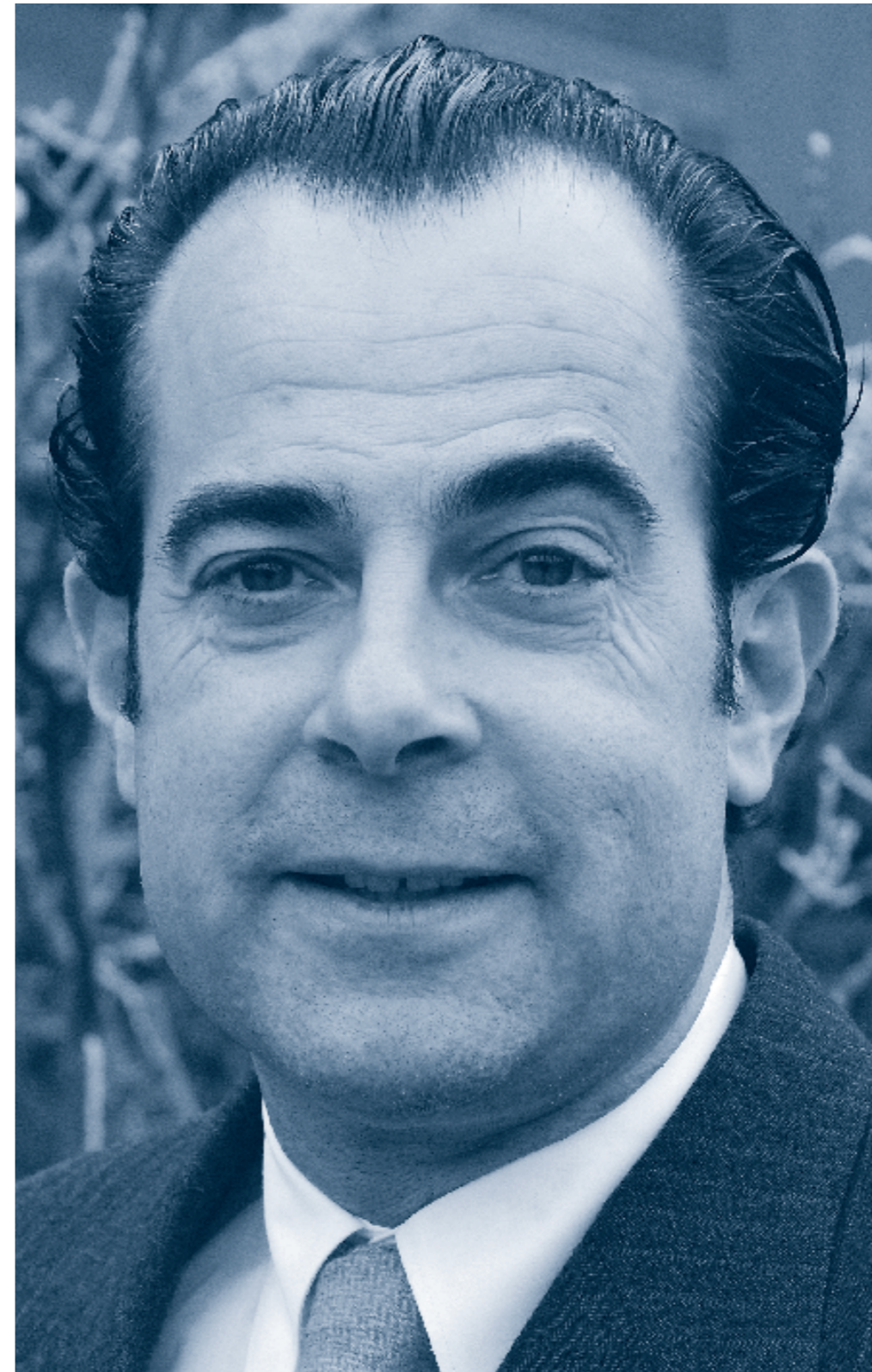
Momentan sicherlich mit EM-Tickets

**Zuletzt online eingekauft?**

Anfang März – ein Hotelzimmer reserviert

**Heute in zehn Jahren?**

Hoffentlich habe ich weiterhin eine interessante Tätigkeit mit spannenden Leuten.



Sieht Enterprise Content Management (ECM) als Enabler-Technologie und Basisinvestition der IT: Frank Marthaler, Leiter Strategische Kunden und Lösungen sowie Konzernleitungsmitglied der Post

felder erschliessen. Da sich Postmitarbeitende überdurchschnittlich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, gehört es zur Kultur, dass man in diesem Prozess tatkräftig mitzieht. Zudem ist die Applikation sehr benutzerfreundlich und erlaubt auf einfache Art und Weise die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Man darf aber auch nicht vergessen: Letztlich geht es auch um die Erhaltung von Arbeitsplätzen. So gesehen, gibt es auch ein existenzielles Interesse an Innovation.

## Inwiefern wird und kann ECM das Geschäftsmodell der Post verändern?

Eigentlich ist ja das Management von Dokumenten seit jeher die Kernkompetenz der Post. Traditionellerweise nehmen wir physische Dokumente entgegen und stellen sie zeitgerecht an den gewünschten Ort zu. Genau dies wollen wir in der digitalen Ära auch machen. Deshalb haben wir in den vergangenen Jahren mehrere neue Bereiche aufgebaut, darunter E-Archive, digitale Dokumentenlösungen oder Services wie E-Billing, E-Commerce und E-Logistics oder die PKI-Lösung Swiss Sign. Alle diese Initiativen bauen implizit auf ECM-Intelligenz auf. **Wer sind eigentlich Ihre Mitbewerber? Google und Co.? Immerhin hat man mit der Akquisition von search.ch schon mal dagegen gehalten. Wie geht es weiter?**

Wir werden sicher Dienstleistungen anbieten, die über das heutige Angebot hinausgehen. Dabei fokussieren wir uns vor allem auf die Konvergenz und Koexistenz von digitalen und physischen Dokumenten. Inwiefern wir uns mit search.ch überhaupt als Mitbewerber von Google positionieren wollen, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschliessend definiert. Wir befinden uns hierbei noch mitten in der Strategiefindung.

## Und als Anwender von ECM, welche konkreten Projekte verfolgt die Post da?

Intern haben wir die Initiative WEBA gestartet. Das Kürzel steht für Weiterentwicklung Büroautomation. Hierbei geht es um nichts Geringeres als die Gestaltung des künftigen Arbeitsplatzes der Post. Derzeit sind wir dabei, eine Roadmap zu erarbeiten, die die verschiedenen Komponenten einer klassischen ECM-Suite nach Wichtigkeit und Umsetzungsfrist kategorisiert. Auf dieser Basis werden

- wir dann die geforderten Massnahmen in die Wege leiten.

**Wo ist dieses ECM-Projekt aufgehängt, beim Business oder in der IT?**

Wir befinden uns noch im frühen Planungsstadium. Der Fachbereich wird aber den Lead haben, wenn es darum geht, die Anforderungen zu spezifizieren. Die IT besorgt dann die Umsetzung. Allerdings hat die IT bereits den Auftrag gefasst, das Thema ECM zuhanden der Fachbereiche aufzuarbeiten, damit diese das Projekt einleiten können. Am Anfang steht also der Dialog zwischen Business und IT, aus dem sich dann der konkrete Auftrag entwickelt.

**Mit zum Auftrag der IT gehört derzeit wohl auch die Evaluation eines möglichen IT-Partners. Wie beurteilen Sie die Anbieterlandschaft?**

Grundsätzlich hat die Technologie einen Reifegrad erreicht, der es erlaubt, robuste und umsetzbare Lösungen zu entwickeln. Das war vor ein paar Jahren noch nicht der Fall.

**Unter den ECM-Anbietern ist derzeit eine Konsolidierung im Gange. Grössere Anbieter schlucken kleine. Macht das die Evaluation nicht schwieriger?**

Nein, eher einfacher. Nach wie vor existieren jedoch allein im deutschsprachigen Raum über 170 verschiedene Lieferanten von ECM-Lösungen. Als Anwender stellt sich immer wieder die gleiche Frage: Was ist besser, eine Best-of-Breed-Strategie oder eine umfassende All-in-one-Lösung in Form einer ECM-Suite? Ich glaube, das muss anhand der konkreten Anforderungen entschieden werden. Wichtig ist für uns insbesondere, dass die bestehenden Legacy-Systeme, in denen der grosse Teil der Geschäftsprozesse abgebildet ist, durch die ECM-Systeme unterstützt werden können.

**Worin besteht nun der Vorteil der Konsolidierung unter den ECM-Anbietern für die Post?**

## Die Schweizerische Post

**Gegründet:** 1849

**CEO:** Ulrich Gygi

**Hauptsitz:** Bern

**Mitarbeiter:** 52 000

**Umsatz:** 4,3 Milliarden Franken (erstes Halbjahr 2007)

**Gewinn:** 507 Millionen Franken (erstes Halbjahr 2007)

**Besitzverhältnisse:** Zu 100 Prozent im Besitz des Bundes

**Tätigkeit:** Die Post ist aufgeteilt in die Bereiche Mail, Logistik, Finanzdienstleistungen, Personenverkehr, Poststellennetz, International und Neugeschäfte.

Wenn ein grosser Anbieter einen Spezialisten übernimmt, fällt die Integration in der Regel nicht mehr bei uns an, sondern eben beim Anbieter.

**Wie rechnet sich der Return on Investment eines ECM-Projektes?**

Wir dürfen nicht vergessen, dass derzeit der grosse Handlungsdruck vor allem durch die gestiegenen Anforderungen an die Compliance ausgelöst wird. Insofern handelt es sich bei ECM zu einem grossen Teil auch um eine Basisinvestition und generiert so gesehen an sich noch keinen ROI. Anders sieht es bei Projekten aus, die auf dieser Basis-ECM-Infrastruktur aufsetzen. Diese sind ganz klar durch ROI-Überlegungen bestimmt. Gleichzeitig ist es aber auch sehr schwierig, den Benefit in harten Franken zu beziffern. Nehmen Sie unsere Community of Practice. Allein die Tatsache, dass heute 150 Communities aktiv sind, ist als Erfolg zu werten. Welche Innovationen wie genau aus diesem Projekt hervorgegangen sind, ist letztlich schwer zurückzuverfolgen. Eine weitere Crux von ECM-Anwendungen ist die Tatsache, dass sie per definitionem Querschnittsfunktionen erfüllen. Der Nutzen fällt also letztlich nicht unbedingt dort an, wo die Investitionen getätigt wurden. Wenn ein Bereich seine Informationen zugänglich macht, dann profitiert womöglich ein anderer Bereich davon, weil er plötzlich auf Wissen zugreifen kann, das ihm vorher gar nicht zur Verfügung stand. ECM ist deshalb eher als Enabler-Technologie zu betrachten.

**Sind denn die gestiegenen Anforderungen an die Compliance der Hauptgrund dafür, dass ECM in den Chefetagen überhaupt zum Thema geworden ist?**

Ich würde eher sagen, Compliance ist ein Katalysator. Informations- und Wissensmanagement ist wie eingangs erwähnt bei der Post schon länger ein strategisch wichtiges Thema. Compliance hat jedoch die Auslösung von konkreten Projekten beschleunigt. Zudem ist die Technologie heute reif. Als wir vor acht Jahren die erste Dokumentenmanagementlösung eingesetzt haben, war die Software noch schlicht nicht zu gebrauchen.

**Inwiefern wird ECM die Organisation eines Unternehmens verändern?**

Durch die Einführung von ECM in Reinkultur wird die Aufbauorganisation eines Unternehmens zweitrangiger. Diese erfüllte ja historisch gesehen auch den Zweck, den Wissens- und Informationsfluss in einem Unternehmen zu organisieren. Erfolgt die Informations- und Wissensvermittlung nun über andere Wege, werden wir es eher mit Netzwerkstrukturen zu tun haben. Diese werden nicht durch starre Hierarchien zusammengehalten werden,

sondern durch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit bestimmt.

**Sehen Sie diesen Wandel als grosse Herausforderung für ein Unternehmen wie die Post?**

Gerade für Unternehmen, die bislang eine klar strukturierte Aufbauorganisation hatten, ist dies natürlich schon eine grosse Herausforderung. Dies gilt insbesondere auch für die Post. Auf der anderen Seite ist es auch eine Frage wie die nach dem Huhn oder dem Ei. Wird sich die Struktur ändern, weil sich die Art des Zusammenarbeitens generell verändert? Oder werden neue Strukturen geschaffen, damit man eben anders zusammenarbeiten kann? Ich denke, als Unternehmen werden wir einfach in diese neuen Organisationsformen hineinwachsen mitsamt den Führungsaufgaben, die sich daraus ergeben werden. Nehmen Sie das Beispiel E-Health. Hier arbeiten momentan in der Post die verschiedensten Leute aus den unterschiedlichsten Bereichen an einer Lösung. Für Postverhältnisse mag dies chaotisch anmuten, in Tat und Wahrheit schreitet das Projekt sehr zielgerichtet voran.

**Gewisse Leute in den Führungsetagen dürften dennoch ihre liebe Mühe damit haben.**

Das ist doch nur natürlich. Veränderungen werden vielfach als Gefahr gesehen. Wer heute seine Stellung im Betrieb dadurch zementiert, dass er Informationen und Wissen hortet, ist ein Chef von gestern. Aber nicht nur das oberste Management ist gefordert. Jeder einzelne Mitarbeitende wird lernen müssen, mit ECM umzugehen. Was das Internet in der Gesellschaft bewegt hat, wird über die Einführung von ECM auch in Unternehmen zu einer Umstellung führen. Ich bin überzeugt, dass diejenigen Unternehmen langfristig Erfolg haben werden, die sich die neu entstehenden Netzstrukturen am besten zu Nutze machen können. Dabei gilt es insbesondere auch die Einbindung externer Partner zu berücksichtigen. Aber nochmals, es wird keine Revolution geben, sondern eine Evolution. ECM ist der Enabler davon. Die Tatsache, dass man jederzeit alle relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung hat, birgt ein enormes Potenzial.

## ECM-Forum

**Frank Marthaler** hält die **Keynote** am diesjährigen ECM-Forum. Dieses findet am 10. April im Kongresshaus Zürich statt. Informationen und Anmeldung: <http://www.ecmforum.ch>