



FUJITSU



Neuer Schwung für Ihre Automatisierungsstrategie Hyperautomation



shaping tomorrow with you



PAC
a teknowlogy group company

Inhalt

1. Einführung	3
2. In Krisenzeiten handlungsfähig bleiben	4
3. Automatisierung nimmt zu	6
4. Mitarbeiter im Mittelpunkt	8
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	10

Nutzen Sie die Möglichkeiten der Hyperautomation, um neuen Schwung in Ihre Automatisierungsprojekte zu bringen, Ihr Unternehmen zu transformieren und das volle Potenzial Ihrer Mitarbeiterschaft auszuschöpfen.

1. Einführung

Wie in den meisten Unternehmen Europas gilt eine intelligente Prozessautomatisierung vermutlich auch bei Ihnen als wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen postpandemischen Transformationsstrategie. Die Vorteile der Automatisierung sind durch die jüngsten Ereignisse stark in den Fokus gerückt. Unternehmen verschiedenster Branchen, von Banken über Einzelhändler bis hin zu Behörden, setzen auf Automatisierung, um geschäftskritische Prozessabläufe auch ohne manuelles Eingreifen der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Doch der Automatisierungsprozess geriet bei vielen Unternehmen genau in dem Moment ins Stocken, als sie ihn beschleunigen wollten.

Der weitverbreitete Wechsel ins Homeoffice, die kundenseitige Verlagerung auf digitale Kanäle und zunehmend ausgereifere KI-gestützte Automatisierungslösungen wiesen den Weg hin zu einer Hyperautomation.

Allerdings hielten viele strategische Automatisierungsinitiativen nicht, was sie versprochen. Ein häufiger Grund ist, dass nicht alle Mitarbeitenden und Fachbereiche im Unternehmen hinter der Initiative stehen. In manchen Unternehmen war man zu ehrgeizig und verplante Finanzmittel, die eigentlich für die Automatisierung vorgesehen waren, in breiter angelegte Umstrukturierungsprogramme. Andere Unternehmen konzentrierten sich zu stark auf Kostensenkungen in bestimmten Prozessabschnitten, die sich nicht auf andere Unternehmensbereiche übertragen ließen. Manchmal gelingt es auch nach anfänglichen Erfolgen nicht, Strategien zu entwickeln, die eine sinnvolle Einbindung interner Fachexpert*innen als „Citizen Developers“ ermöglichen. Im Rahmen dieses Whitepapers erörtern die Branchenanalysten von PAC die Erfordernisse einer strategischen Nutzung heutiger Automatisierungsmöglichkeiten. Zudem erkunden sie die Hindernisse, die viele Unternehmen davon abhalten, sie auszuschöpfen. Darüber hinaus bieten wir Tipps zu wichtigen strategischen Punkten, die Firmen bei ihrer Herangehensweise an Automatisierung einbeziehen sollten. Dadurch lässt sich das Potenzial aller Mitarbeitenden vollständig ausschöpfen, der Kundennutzen erhöhen und eine nachhaltige Transformation einleiten.

2. In Krisenzeiten handlungsfähig bleiben

Dass Prozessautomatisierung im Hinblick auf die betriebliche Kontinuität und eine schnelle Transformation eine ganz wesentliche Rolle spielen kann, tritt heute deutlicher zutage denn je. Viele Unternehmen standen in letzter Zeit vor noch nie dagewesenen Herausforderungen, die sie an ihre Belastungsgrenze brachten. Sie mussten sicherstellen, dass wichtige Bereiche weiterhin reibungslos funktionierten, waren jedoch gleichzeitig mit einer extrem hohen Arbeitsbelastung konfrontiert. Zu allem Überfluss hatten sie durch die umfassende Umstellung auf mobiles Arbeiten häufig auch noch mit Kapazitätsengpässen zu kämpfen. Die Prozessautomatisierung trug in vielen Fällen dazu bei, dass sie dennoch weiterarbeiten und unverzichtbare neue Services anbieten konnten. Im Gesundheitssektor wurden in Ländern wie Israel, Neuseeland und dem Vereinigten Königreich mithilfe von Software-Bots riesige Bestände von Alters- und Gesundheitsdaten analysiert. Auf diese Weise konnten Priorisierungsgruppen erstellt und bis zu 100.000 Impftermine pro Tag vergeben werden. Die Privatkundenbank NatWest ließ Kundenanfragen durch den intelligenten Chatbot „Cora“ beantworten und verzeichnete einen 67-prozentigen Anstieg, da die Kund*innen auf diese Weise nicht extra in die Filiale kommen mussten. 40 Prozent der neun Millionen Interaktionen der Bank wurden ohne menschliches Zutun abgewickelt. Dadurch hatten die Kundenberatenden Zeit, die meistgefährdeten Kund*innen telefonisch zu kontaktieren. Ein französisches Energieunternehmen wiederum konnte während des Lockdowns durch die automatisierte Stornierung von über 30.000 Terminen mithilfe von Bots rund 3.500 Personenstunden einsparen.

Automatisierungsambitionen

Führungskräfte entwickeln neue Strategien, um agiler und resilienter aus der Pandemie hervorzugehen. Dabei versuchen viele, an die anfänglichen strategischen Vorteile anzuknüpfen, von denen sie durch die Prozessautomatisierung profitierten. Laut den jüngsten Studienergebnissen von PAC planen **60 Prozent der führenden Strategen in europäischen Unternehmen, innerhalb der kommenden fünf Jahre mehr als zehn Prozent ihrer Prozesse zu automatisieren.** Das ist mehr als doppelt so viel wie zum jetzigen Zeitpunkt. Unterstützung für Automatisierungsinitiativen kommt nicht nur von der Vorstandsebene. **Auch die Belegschaft konnte Erfahrung mit Automatisierungslösungen sammeln und weiß sie immer mehr zu schätzen – schließlich übernehmen sie ungeliebte Routinearbeiten, sodass die Teams sich auf anspruchsvollere Aufgaben konzentrieren können.**

In einer weltweiten Mitarbeiterbefragung von Gallup¹ gaben 85 Prozent der Beschäftigten an, mit ihrer Arbeit unzufrieden zu sein, da sie zu monoton und langweilig sei. Die Bankengruppe Santander führte daher in ihren skandinavischen Niederlassungen Prozessautomatisierungslösungen ein, die manuelle Aufgaben wie die Bearbeitung von Kreditanträgen und das Customer Onboarding übernehmen. So kann der Kundenservice über 30.000 Arbeitsstunden jährlich einsparen und mehr Zeit in die Unterstützung von Kunden investieren.

Immer mehr Unternehmen definieren derzeit die Ziele ihres Automatisierungsansatzes neu. Viele Unternehmen verfolgen zunehmend digital ausgerichtete Strategien und suchen daher nach Mitarbeiter*innen mit entsprechenden Kompetenzen. Sie achten verstärkt darauf, wie sie den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeitenden durch Automatisierung verbessern können.

Wachstumschancen

Die Prozessautomatisierung hat sich nicht nur in den unvorhergesehenen Umbruchphasen der letzten Zeit als wichtiger Faktor für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Kontinuität erwiesen. Immer häufiger spielt sie auch für die Einführung neuer Services und das Umsatzwachstum eine Rolle.

PAC fand heraus, dass der Erschließung neuer bzw. der stärkeren Ausschöpfung bestehender Umsatzquellen große Bedeutung zukommt: Über die Hälfte aller europäischen Unternehmen nannte sie als eines der drei Hauptziele ihrer zukünftigen Automatisierungsbemühungen. Im Einzelhandel bildet sie bereits einen wichtigen Aspekt der Automatisierungsstrategien. Die Unternehmen setzen Chatbots ein, die Kund*innen während geeigneter Phasen des digitalen Einkaufsprozesses personalisierte Empfehlungen unterbreiten. Diese basieren zum einen auf dem bisherigen Kundenverhalten, zum anderen auf Echtzeitinformationen zu Preisen und Verfügbarkeit.

¹ <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gleichzeitig werden Automatisierungstechnologien immer leistungsfähiger. Sie lassen die gängigen Plattformen für robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA), die bis dato erfolgreich zur Durchführung bestimmter manueller Aufgaben eingesetzt wurden, zunehmend hinter sich. Heute wird Automatisierung mit maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz kombiniert, um anspruchsvollere Predictive-Analytics-Lösungen zu entwickeln. Diese befolgen nicht nur Anweisungen, sondern sind lernfähig, verbessern sich mit der Zeit und können potenziell das gesamte Unternehmen transformieren. **Das ist Hyperautomation. Sie versetzt Unternehmen in die Lage, die gesamte Employee und Customer Journey systematisch neu zu gestalten.**

Je mehr die strategische Bedeutung der Automatisierung im Unternehmen zunimmt, desto notwendiger wird ein neuer Ansatz. Denn Automatisierung soll nicht nur taktische Effizienzsteigerungen mit sich bringen, sondern Silos überwinden und die angestrebten Geschäftsziele unterstützen. Im nächsten Abschnitt erläutern wir die Gründe, aus denen viele Automatisierungsstrategien derzeit an ihre Grenzen stoßen.

3. Automatisierung nimmt zu

Viele europäische Unternehmen konnten dank Automatisierungslösungen bereits ihre Effizienz steigern. Besonders während der jüngsten Herausforderungen erwies sich das als Geschäftsvorteil.

Die meisten großen Unternehmen der Region beschäftigen sich schon seit einigen Jahren mit RPA und intelligenten Automatisierungslösungen. Die drei größten Anbieter von RPA-Plattformen, Blue Prism, Automation Anywhere und UiPath, versorgen zusammen über 5.000 Kunden in Europa. RPA kommt insbesondere in Sektoren mit umfangreichen sich wiederholenden Arbeitsabläufen wie Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Versorgungswirtschaft zum Einsatz.

Einige Unternehmen konnten klar von ihren Automatisierungsinitiativen profitieren. Andere allerdings gerieten in eine Sackgasse. Denn die meisten europäischen Unternehmen haben zwar einige ihrer Abläufe automatisiert. Sie haben es jedoch bislang versäumt, umfassende, skalierbare Automatisierungslösungen einzuführen, die nicht nur eine Handvoll Prozesse betreffen, sondern einen echten Mehrwert für das gesamte Unternehmen schaffen.

Häufige Hindernisse

Eine weitreichende Automatisierung gestaltet sich aus vielerlei Gründen schwierig: Nicht alle Beteiligten verfolgen dieselben Ziele, die Automatisierungstechnologien entwickeln sich rasant weiter, und die Mitarbeitenden sind nicht von ihrem Nutzen überzeugt, um nur einige der Hürden zu nennen. Es gibt bestimmte Herausforderungen, die in der heutigen Geschäftswelt besonders häufig auftreten.

Zum einen fällt es Unternehmen oft schwer, die erfolgreiche Automatisierung bestimmter Prozesse auf andere Anwendungsfälle oder Unternehmensbereiche zu übertragen. Viele haben zunächst die Prozesselemente automatisiert, die das größte Einsparpotenzial versprochen.

Das betraf jedoch nur einzelne, isolierte Bereiche – eine umfassendere Automatisierung weiterer Betriebsabläufe schlug fehl. Das Puzzlestück, das sich am besten für herkömmliche RPA-Lösungen eignet, ist somit bereits automatisiert. Doch eine vollständige Automatisierung erfordert die Einbeziehung vieler verschiedener Abteilungen und Systeme mit möglicherweise wechselnden Prozessen und unstrukturierten Daten.

Eine weitere Herausforderung betrifft ambitioniertere Unternehmen, die ihre digitalen Prozesse mithilfe hochkarätiger Beratungsunternehmen vollumfänglich automatisieren möchten. Bei großen und mittleren Unternehmen kann das ein äußerst komplexes, langwieriges Unterfangen sein, dessen Kosten häufig im zweistelligen Millionenbereich liegen. Manche Unternehmen haben den größten Teil ihres Budgets in Change-Management und vorbereitende Prozessumstrukturierungen investiert, sodass für die eigentliche Automatisierung schließlich kaum mehr Mittel vorhanden sind.

Nach neuesten Erkenntnissen von PAC werden europäische Unternehmen 2021 mehr als 3 Mrd. EUR in Prozessautomatisierungslösungen investieren. Doch laut der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY scheitern zwischen 30 und 50 Prozent aller Prozessautomatisierungsprojekte im Frühstadium.² Anfangs zu weit vorzupreschen, birgt also ein hohes Risiko.

² https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/get-ready-for-robots

³ <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/work-better/changing-expectations-future-work>

Vor der dritten Herausforderung stehen Unternehmen, wenn sie die Automatisierung durch interne „Citizen Developer“-Teams vorantreiben wollen. Solche Fachexpert*innen können eine unschätzbare Ressource sein, weil sie aufgrund ihrer fundierten Kenntnisse der Prozesse bestens abschätzen können, was funktionieren wird und wo Verbesserungspotenzial besteht. Doch diese Mitarbeitenden sind keine Software-Experten. Trotz der anwenderfreundlichen Benutzeroberfläche vieler Automatisierungslösungen ist der von ihnen geschriebene Code oft fehlerhaft. Dann fällt zusätzlicher Zeitaufwand für die Fehlerbehebung in Prozessschritten an, die eigentlich bereits automatisiert ablaufen sollten. Zudem kann es Koordinationsprobleme geben, sodass verschiedene Citizen Developers dieselbe Art von Prozess in unterschiedlicher Weise automatisieren. Dadurch entsteht zusätzliche Komplexität durch eine Initiative, die ursprünglich alles einfacher und effizienter machen sollte.

Rasches Handeln ist gefragt

Viele Unternehmen haben diesen toten Punkt in einem Moment erreicht, in dem eigentlich eine schnelle Reaktion erforderlich wäre. Denn diejenigen, denen es trotz der Turbulenzen der letzten zwei Jahre gelang, sich zeitnah anzupassen und ihre Abläufe umzustellen, konnten den Schwierigkeiten am erfolgreichsten trotzen. Der niederländische Zahlungsabwickler Adyen konnte seine Marktkapitalisierung während der ersten zwölf Monate der Pandemie um 20 Mrd. EUR erhöhen. Er hatte die gesunkene Nachfrage von Fluggesellschaften durch den Ausbau seines Geschäfts mit Online-Einzelhändlern ausgeglichen. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden, die wertvollste Ressource jedes Unternehmens, noch immer damit beschäftigt, sich an die veränderten Arbeitsstrukturen zu gewöhnen. Eine von Steelcase durchgeführte Befragung von mehr als 30.000 Beschäftigten in zehn Ländern ergab, dass fast ein Viertel der Teilnehmer im Homeoffice unmotivierter ist.³ Über 20 Prozent der Befragten gaben an, dass die Entscheidungsfindung länger dauert. Andere fühlten sich laut der Studie zunehmend isoliert. Wie können Unternehmen ihren Automatisierungsbestrebungen also neuen Schwung verleihen? Und ebenso wichtig: Wie können sie sicherstellen, dass die Mitarbeiter*innen geringstmöglich beeinträchtigt werden und die strategischen Prioritäten des Unternehmens vorantreiben können? Im nächsten Abschnitt geht es um einige nützliche Bausteine, mit denen Unternehmen eine zukunftssichere Automatisierungsstrategie entwickeln können, die auch tatsächlich ihren Ergebnisanforderungen entspricht.

4. Mitarbeitende im Mittelpunkt

Beginnen Sie die nächste Phase Ihrer Automatisierungsstrategie am besten mit einer Abkehr vom Verständnis der Automatisierung als reiner Kostensenkungsmaßnahme. Kosteneffizienz bleibt in Zeiten konjunktureller Schwankungen selbstverständlich ein wichtiges Ziel. Doch zwei zentrale Aspekte der Automatisierung rücken derzeit stärker ins Blickfeld der Unternehmen. Das ist zum einen die Möglichkeit, den Mitarbeitenden in einer Phase enormer Umwälzungen verbesserte Arbeitsbedingungen zu bieten. Zum anderen geht es um eine schnelle Transformation, die das Unternehmen agiler und reaktionsfähiger macht, damit es in einem sich ständig verändernden Marktumfeld überleben und wachsen kann.

Das Narrativ rund um die Prozessautomatisierung hat sich rasant verändert. Noch vor Kurzem stand die Bedrohung großer Teile des Arbeitsmarkts durch Roboter im Mittelpunkt der Debatte. Jetzt wird diskutiert, wie Roboter in bestehenden Teams zusätzliche Kapazitäten freisetzen können, um Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. **Laut einer Umfrage von PAC unter Beschäftigten in Europa denken über 80 Prozent, dass sich intelligente Automatisierung – beispielsweise in Form virtueller Assistenten oder stärker personalisierter, adaptiver Benutzerinteraktionen – positiv auf ihren Arbeitsalltag auswirken wird.**⁴

Mit Rückenwind in die neue Normalität

Unsere Arbeitsweise hat sich für immer verändert. Automatisierung kann jedoch entscheidend dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden nicht nur produktiv arbeiten, sondern auch motiviert sind und von der in vielen Unternehmen angestrebten besseren Work-Life-Balance profitieren. So richtet der Versicherungsriese AXA seine neue Strategie für intelligentes Arbeiten am Wohlergehen der Mitarbeitenden aus: 90 Prozent der Beschäftigten möchten künftig gern häufiger von zu Hause aus arbeiten.

Mithilfe von Automatisierungslösungen können sich Mitarbeitende auch im Homeoffice leichter mit den Kolleg*innen vernetzen. In Tools wie Slack können sie ihren Status basierend auf ihren Kalenderdaten aktualisieren und bei Terminüberschneidungen Änderungen vorschlagen. Gleichzeitig schützen sie ihre Gesundheit, da sie nicht ins Büro müssen, um bestimmte Aufgaben manuell zu erledigen. Der Cash-Management-Bereich der Deutschen Bank führte Automatisierungstools ein, um Zahlungsanweisungen und rechtliche Änderungen der Dokumentation zu digitalisieren. Dadurch kann der zuvor manuell abgewickelte Papierversand Hunderter Dokumente künftig elektronisch erfolgen. Wer den Automatisierungserfolg nach der Mitarbeiterproduktivität, der Arbeitsplatzqualität und der Kundenzufriedenheit statt rein nach Kostensenkungen bemisst, kann sich ein viel klareres Bild von seiner Investitionsrendite machen.

⁴ https://marketing.global.fujitsu.com/rs/807-GYW-324/images/PAC_for_Fujitsu_Workplace_Talent_Oct2018.pdf

⁵ <https://offers.hubspot.com/state-of-customer-service>

Die Mitarbeitenden profitieren, weil sie mehr Zeit für Dinge wie Schulungen, persönliche Entwicklung und Wohlbefinden haben. Das Unternehmen profitiert, weil die Mitarbeitenden mehr Zeit haben, um Mehrwert für ihre Kundschaft zu schaffen. Und das ist entscheidend. Denn laut einer kürzlich durchgeführten Verbraucherbefragung von HubSpot würden 93 Prozent bei Unternehmen mit einem ausgezeichneten Kundenservice mit höherer Wahrscheinlichkeit erneut einkaufen.⁵

Ein führender Service-Desk-Softwareanbieter berichtet von einer 48-prozentigen Zunahme der Supportanfragen über seine Plattform während der ersten Zeit des Wechsels ins Homeoffice, während die Mitarbeitenden mit neuen Herausforderungen konfrontiert waren.⁶

Die Produktivität im Blick

Eine große Herausforderung bei der Umstellung auf mobiles Arbeiten besteht darin, auch in der neuen Arbeitsumgebung eine maximale Mitarbeiterproduktivität sicherzustellen. Automatisierung kann dabei insofern helfen, als kein zusätzlicher Zeitaufwand für die Einrichtung eines digitalen Arbeitsplatzes oder die Behebung technischer Probleme anfällt. Im Kundenservice lassen sich Aspekte wie die Geräteregistrierung, der VPN-Zugang und die Überwachung der Verbindungsqualität von Mitarbeitenden im Homeoffice zur Erkennung möglicher Probleme automatisieren, ebenso wie die Anpassung der IT-Sicherheit an das erhöhte Gefahrenpotenzial mittels Schwachstellenanalysen und Zugriffsverwaltung. In diesem Bereich kann die Kombination aus KI und herkömmlichen Prozessautomatisierungsansätzen eine echte Transformation bewirken. Mit der richtigen Infrastruktur und entsprechenden Echtzeitdaten kann Hyperautomation kontinuierliche Verbesserungen anstoßen: Sie ermöglicht die Erkennung von Datenmustern in einer Geschwindigkeit, die Menschen niemals erreichen könnten, und verbessert die Vorhersage- und Präventionsmodelle von Unternehmen.

Im vorherigen Abschnitt haben wir die häufigsten Gründe für den Automatisierungsstillstand erforscht. Einer davon ist die Sackgasse, in die Unternehmen geraten, wenn sie die Prozesselemente mit dem höchsten manuellen Arbeits- oder Kostenaufwand priorisieren. Statt mitten in einem Prozess nach Automatisierungsmöglichkeiten zu suchen, empfiehlt es sich, umgekehrt vorzugehen und sich zunächst das Endergebnis des Prozesses anzusehen. Dieser Ansatz zeigt großes Potenzial, was die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Beschäftigte anbelangt. So kann zum Beispiel die Einführung virtueller Agenten (Chatbots) an einer Gruppe von Mitarbeitenden getestet werden, um zu untersuchen, welche Arten von Anfragen am häufigsten gestellt werden. Dadurch lassen sich die Abläufe den richtigen Daten und Systemen zuordnen, sodass auch wirklich hilfreiche Antworten generiert werden.

Die zweite große Hürde stellt für viele Automatisierungsstrategen der Rückgriff auf Citizen Developers im Bereich der RPA-Entwicklung dar. Deren fundierte Kenntnisse der Prozesse und ihr gutes Einschätzungsvermögen im Hinblick auf die Optimierung oder Abschaffung von Prozessen zu nutzen, kann Gold wert sein. Allerdings besteht auch ein erheblich größerer Steuerungs- und Kontrollbedarf, um Qualität und Konsistenz sicherzustellen. Andernfalls riskiert man einen Rückfall in Zeiten, zu denen ganze Abteilungen auf einem Wust von Excel-Tabellen basierten, die jeder nach Belieben abändern konnte. Ein Demokratisierungskonzept zur Lösung dieses Problems wurde von der BSH Hausgeräte GmbH im Rahmen eines Co-Creation-Projekts eingeführt. Schlüsselanwender*innen aus verschiedenen Abteilungen weltweit unterstützen nun ein Center of Excellence. Es wird eine konstante Pipeline mit hochwertigen Anwendungsfällen bereitgestellt und sogar erste Automatisierungsworkflows geliefert. Die hohe Reichweite in den Geschäftsbereichen ermöglicht eine große Akzeptanz und ein höheres Engagement der Mitarbeitenden.

Im letzten Abschnitt dieses Whitepapers geben wir nützliche Tipps, wie führende Automatisierungsstrategen die derzeitigen Hürden überwinden und mit den Anforderungen ihres Unternehmens Schritt halten können.

⁶ <https://www.zendesk.co.uk/blog/zendesk-benchmark-snapshot-impact-covid-19-cx/>

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Es liegt auf der Hand, dass führende Automatisierungsstrategien ihre Herangehensweise überdenken müssen, um mehr Nutzen für ihr Unternehmen zu generieren. Vieles hat sich verändert. Der Wert der Automatisierung manueller Prozesse ist inzwischen in vielen Bereichen deutlich erkennbar. Unternehmen investieren in einen Hybrid-Ansatz – sie setzen auf Automatisierung, um die Mitarbeiterkapazitäten zu erweitern –, damit sie für künftige Umbruchsituationen gewappnet sind. Doch die Vorteile der Automatisierung werden immer seltener an Personalabbau oder Kostensenkungen festgemacht. Vielmehr soll sie helfen, das Potenzial der Mitarbeiter*innen vollständig zu entfalten, sie zu entlasten, damit sie das Geschäftswachstum unterstützen können, und sicherstellen, dass sie bei der Arbeit produktiv, motiviert und zufrieden sind.

Viele Mitarbeiter*innen haben sich über das normale Maß hinaus engagiert, um ihre Kundschaft durch die Unwägbarkeiten der letzten Zeit hindurch zu begleiten. Banken beispielsweise gewährten Kreditkartenkunden Zahlungsaufschub; Versorgungsunternehmen kümmerten sich darum, dass vulnerable Kund*innen während des Lockdowns nicht mit Versorgungsengpässen zu kämpfen hatten. Dies wird sich im Hinblick auf die Kundentreue auszahlen. Je stärker solche Mitarbeiter*innen von monotonen Routineaufgaben entlastet werden (die durch den Wechsel ins Homeoffice teilweise noch zugenommen haben), desto größer ist ihr Nutzen für das Unternehmen und ihr Engagement am Arbeitsplatz.

Diese Entwicklungen spielen sich vor dem Hintergrund zunehmend ausgereifterer Automatisierungslösungen ab. Process-Mining, Workflow-Optimierung und herkömmliche RPA-Plattformen sind für bestimmte Aufgaben weiterhin sinnvoll. Doch ihr Potenzial erhöht sich um ein Vielfaches, wenn sie in Kombination mit KI-Aspekten eingesetzt werden, die immer weitere Verbreitung finden: Algorithmen, Big-Data-Wissensdatenbanken und neuronale Netze/Deep Learning. Zuletzt geben wir ein paar nützliche Tipps, wie Sie 2021 und danach neuen Schwung in Ihre Automatisierungsinitiative bringen können.

Zeigen Sie den wahren Nutzen auf, indem Sie eine Umbewertung vornehmen: Einer der Gründe für das Scheitern von 50 Prozent aller Automatisierungsvorhaben ist laut EY, dass sie nicht die erwarteten Kosteneinsparungen mit sich bringen. Doch eine Kostenreduktion sollte nicht der entscheidende und einzige Grund für eine solche Investition sein. In einer postpandemischen Welt wird Resilienz für Unternehmen immer wichtiger. Der wahre Wert

der Automatisierung liegt jedoch in den verbesserten Arbeitsbedingungen und der Entlastung der Mitarbeiter*innen, die dadurch mehr Zeit auf gewinnbringendere Aufgaben verwenden können. Bemessen Sie den Erfolg nicht allein nach abgebauten Stellen oder Prozessgeschwindigkeit. Orientieren Sie sich stattdessen an der Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Zeit, die den Beschäftigten für Kundenkontakte oder die Entwicklung innovativer Ideen zur Verfügung steht.

Gehen Sie zunächst strategisch vor, behalten Sie jedoch das große Ganze im Blick: Viele Unternehmen konzentrieren sich in der Anfangsphase ihrer Automatisierungsinitiative auf ganz bestimmte Aufgaben. Dieser Ansatz birgt ein relativ geringes Risiko im Vergleich zu einem ambitionierten Projekt, das zunächst einmal einen hohen Arbeits- und Kostenaufwand verursacht, bevor sich langsam ein Gewinn abzeichnet. Zudem stößt er im Unternehmen in der Regel auf größere Akzeptanz. Die Mitarbeiter*innen sehen klare Vorteile für sich, sodass die Automatisierungsinitiative in weiteren Teilen des Unternehmens unterstützt wird und die Kundschaft im Ergebnis stärker profitiert. Doch führende Strategien sollten auch ganzheitlich denken und sicherstellen, dass sie nicht nur einen Abschnitt eines Prozesses berücksichtigen, auf den viel unnötige Mühe verwandt wird. Eliminieren Sie zunächst alle unnötigen Elemente und automatisieren Sie den Prozess erst dann, wenn Sie ihn bestmöglich optimiert haben.

Betrachten Sie Automatisierung als Managed Service: Ein guter Governance-Ansatz ist unverzichtbar. Damit vermeiden Sie insbesondere eine Automatisierung in Anwendungsszenarien, die sich nicht auf andere Geschäftsbereiche übertragen lassen und somit im Sande verlaufen. Schaffen Sie ein Kompetenzzentrum mit einem Kernteam, das die unabhängigen Automatisierungsinitiativen sämtlicher Geschäftsbereiche unterstützt. Das ermöglicht ein einheitlicheres, effektiveres Vorgehen und verhindert Silos. Es kann auch zusätzliche Kontroll- und Koordinationsmaßnahmen für Automatisierungslösungen von Citizen Developers mit sich bringen. Dabei werden sämtliche Entwicklungsvorgänge überwacht, um die Qualität zu sichern, Überschneidungen zu vermeiden und die Release-Zyklen zu verkürzen. Bei einem Wechsel zu einer anderen Anwendung funktioniert die Automatisierung häufig nicht mehr. Sorgen Sie daher für eine enge Verzahnung des Kompetenzzentrums mit den Workplace-Services-Teams.

Nutzen Sie die Vorteile von Crowdsourcing: Es gibt noch eine weitere Alternative zu einer langwierigen kosten- und beratungsintensiven Prozesserschaffung und -abbildung. Setzen Sie softwarebasierte Process-Discovery-Tools und Crowdsourcing ein, um das Wissen der Fachexpert*innen im Unternehmen gewinnbringend zu nutzen. Durch Crowdsourcing können Mitarbeitende die Aspekte ihrer Tätigkeit identifizieren, die ihrer Ansicht nach durch Automatisierung verbessert oder abgeschafft werden könnten. Es trägt dazu bei, den Rückhalt der Beschäftigten zu sichern, und kann Automatisierungsprojekte oft effektiver vorantreiben, als Berater*innen es vermögen. Softwarebasierte Process-Discovery-Tools unterstützen Sie dabei, das Automatisierungspotenzial zu bestimmen. Gleichzeitig greifen sie weniger in die betrieblichen Abläufe ein und sind weniger zeit- und kostenintensiv als die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen oder Zeitstudien.

Nutzen Sie KI, um automatisierte Aufgaben miteinander zu verknüpfen: Bei der Automatisierung geht es heute nicht mehr nur um RPA. Unternehmen müssen verschiedene automatisierte Aufgaben zueinander in Beziehung setzen. Der Mitarbeiter*innen-Service-Desk ist zum Beispiel ein guter Ausgangspunkt. Viele Support-Teams klagen derzeit über zu viele Anfragen und Tickets von Kolleg*innen im Homeoffice, sodass sich in diesem Bereich rasch Vorteile erzielen lassen. Bei einer Erweiterung herkömmlicher Service-Desk-Plattformen durch RPA, Computerlinguistik und intelligente Orchestrierung können Service-Desks mehr als nur Probleme lösen: Sie sind in der Lage, die Problemursache ausfindig zu machen und das Wiederauftreten zu verhindern. Ein externer Partner kann dabei wertvolle Orientierungshilfe in dem sich rasch entwickelnden Markt für intelligente Automatisierungstools leisten. Er hilft Ihnen, geeignete Lösungskomponenten für Ihre spezifischen Anforderungen zu finden und sie zu integrieren.

Lernen Sie aus den Erfahrungen anderer: Viele Ihrer aktuellen Herausforderungen wurden bereits von Tausenden anderer Unternehmen bewältigt. Arbeiten Sie nicht mit einem Partner zusammen, der versucht, Ihre Automatisierungsstrategie von Grund auf neu zu entwickeln, oder auf umfassenden Infrastrukturänderungen besteht. Lassen Sie sich stattdessen dabei unterstützen, Ihre vorhandenen Lösungen mithilfe bewährter Methoden bedarfsgerecht zu erweitern. Die Automatisierungstechnologien entwickeln sich derzeit rasant weiter. Externe Expert*innen können Ihnen sagen, von welchen Lösungen Sie am meisten profitieren, und Anwendungsbeispiele nennen, die den Nutzen einer Veränderung belegen. Sie müssen diesen Weg nicht allein gehen.

Über die Verfasser:



Nick Mayes, Principal Analyst, PAC

PAC ist Europas führendes Analystenhaus im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. Nick Mayes verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung als Analyst und Berater. Er berät Unternehmen zu Trends und Entwicklungen in Bereichen wie Data Analytics, intelligente Automatisierung und künstliche Intelligenz. Von London aus unterstützt er sowohl Endbenutzer- als auch Handelsunternehmen im Hinblick auf verschiedene Aspekte ihrer digitalen Transformation und Geschäftsentwicklungsstrategien.



Noel Butcher, Head of Process Digitalization & Intelligent Support Services bei Fujitsu

Noel Butcher leitet den Bereich Prozessdigitalisierung von Fujitsu Services in Nord- und Westeuropa (NWE). Er blickt auf über 20 Jahre Erfahrung auf den Gebieten IT-Outsourcing, Service Delivery und Transformation zurück. In diesem Zusammenhang entwickelte und optimierte er die durchgängige Bereitstellung von IT-Services und trieb dabei die kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung technischer Innovationen voran, um sowohl das Erlebnis der Kund- und Mitarbeiterschaft zu verbessern. Derzeit verantwortet er die flächendeckende Einführung von Unternehmenslösungen in den Bereichen Automatisierung, Optimierung digitaler Workflows, maschinelles Lernen und KI. Durch diese und andere Initiativen transformiert Fujitsu die Bereitstellung neuer und bestehender Services für seine Kund*innen und internen Bereiche.

FUJITSU

Tel: 00800 37210000 (Kostenfrei aus allen Netzen in Deutschland, Österreich und der Schweiz)
Ref: 4052
Email: cic@ts.fujitsu.com
www.fujitsu.com/global/hyperautomation

© 2021 FUJITSU. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere gewerbliche Schutzrechte. Änderung von technischen Daten sowie Lieferbarkeit vorbehalten. Haftung oder Garantie für Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der angegebenen Daten und Abbildungen ausgeschlossen. Wiedergegebene Bezeichnungen können Marken und/oder Urheberrechte sein, deren Benutzung durch Dritte für eigene Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann. Weitere Einzelheiten unter www.fujitsu.com/de/resources/navigation/terms-of-use.html