

Interview I2

Q = Fragesteller

A = Antwortgeber (hier I2)

Fragenblock 1:

Q: Wie würdest du denn grob deine Position und deine Aufgaben im Unternehmen beschreiben?

A: OK, also ich bin bei uns hier Partner, ich bin verantwortlich für die strategische Ausrichtung des Geschäftsbereichs Digitalisierung, für die Aufbereitung der Themen. Bei uns ist es sehr gemischt, ich bin sowohl im operativen als auch im strategischen Part zugange. Das heißt bei uns im Unternehmen ist so, dass alle Partner und auch die Geschäftsführung immer einen aktiven Part in den Projekten haben. Das heißt auch operativ irgendwo mit dabei sind und nicht nur rein Management. Ich bin bei uns mehr oder weniger Teamleiter, Geschäftsbereichsleiter und also das bildet sich halt irgendwo dadurch ab, dass man bei uns Partner ist. Ich betreue, wie ein Produkt-Owner, verschiedene Themen. In den Themen gibt es wiederum so etwas wie einen Themen-Owner bei uns. Und ich bin der Hauptansprechpartner für die Themen-Owner. Thema ist zum Beispiel bei uns RPA und wir haben jetzt eine Person, die jetzt für RPA verantwortlich ist und heute bin noch ich das, aber es wird sich perspektivisch wechseln. Und ich bin hauptsächlich auch für vertriebliche Aktivitäten zuständig. Das heißt, die Sachen bei den Kunden vorstellen, Lizenzmanagement und Co. Das sind die Sachen, die ich dann eher extern vertrete. Bei uns intern bin ich ansonsten noch für das Innovationsmanagement und für, ja, wie soll ich es beschreiben? Eigentlich für alles, was neue Technologien angeht, bin ich so der Ansprechpartner.

Q: OK, alles klar, das ist schon mal super. Wie lange bist du in deiner jetzigen Position schon tätig?

A: OK, ich muss ein bisschen erklären, weil ich glaube, du willst auch eigentlich was anderes hinaus. Ich bin in meiner Position als Associate Partner seit zwei Monaten in etwa. Ich leite diesen Bereich operativ seit ungefähr einem Jahr und acht Monaten etwa. Jetzt auf RPA bezogen und für das Automatisierungsthema bin ich aber seit vier Jahren verantwortlich.

Q: OK, ja, das ist im Endeffekt ja das, was ich meinte. Ich habe noch eine dritte Frage, die bezieht sich auf die Jahre, die du Erfahrungen mit RPA und anderen Automatisierungsmethoden hast, oder auch zum Beispiel Process Mining.

A: Ja, also, wenn ich das jetzt mal ganz grob sehe und da gehen die ersten Scripting Methoden, sag ich mal für Webscraping und Co. im Automatisierungsbereich eigentlich schon mit einher. SAP hatte

früher auch, oder hat heute noch, selbst drin sowas wie ein Skript-Abspiel-Tool. So nenn ich das mal für dich. Und dann ja, am Lehrstuhl schon so sieben Jahre ungefähr. Also am Anfang waren es eher so Maus-Recorder und Skripte, so kann man sich das vorstellen. Also noch gar nicht so richtig RPA. Und RPA jetzt seit fünf Jahren.

Fragenblock 2:

Q: Aus der Sicht der Kunden, mit welchen Gründen und mit welcher Zielsetzung entscheiden die sich denn dazu, RPA einführen zu wollen? Was sind die Hauptpunkte, weshalb die sich dazu entscheiden?

A: Ja OK, ich würde mal das magische Dreieck anführen. Zeit, Kosten, Qualität, das trifft eigentlich immer zu, also das trifft ja eigentlich bei jeder Top-Management Entscheidung zu und eins von den drei Themen ist immer ein Treiber für, ja Optimierung sag ich mal so. Und RPA und Automatisierung kann eigentlich immer in allen dreien einen Effekt nachweisen. Häufig ist die Entscheidungsgrundlage Zeit und Kosten. Sehr häufig für einen Eintritt Kosten, in der Skalierung sehr häufig Zeit, weil man dann sieht, dass man Mitarbeiterpotential entlasten kann. Ich würde aber nochmal einen kleinen Turn machen. Ich würde sagen, für die Entscheidung für das Tool sind häufig gar nicht so ganz konkret die Kunden verantwortlich. Sondern Berater und da würde ich eigentlich eher sagen, dass das Vertrauen da eher noch mal ein Thema spielt, weil die Kunden gar nicht selber auf die Idee kommen, RPA zu nutzen für eine Sache. Manche Kunden haben eine Aufgabe, sollen beispielsweise bei hunderttausend Artikeln - da ändert sich jetzt Steuersatz, wie es zu Corona Zeiten war und der Kunde hat keine Lösung dafür. Und wir sagen, „Hey wir können dafür RPA nutzen, hier haben wir was, wir bauen das auf und dann setzen wir das ein.“

Q: Ah OK, also die kommen gar nicht zu euch und sagen, wir wollen RPA machen, sondern ihr seid im Endeffekt die, die RPA als Lösung vorschlagen?

A: Genau, oder einfach verwenden. Dann sagen die, „Setzen sie das und das um.“ und es ist eigentlich egal wie. Dann setzen wir das um und dann haben die plötzlich da so Bots. Und dann sagen die „OK, das hat ja voll gut geklappt. Was können wir damit sonst noch machen?“ Und dann sagen wir „Ja alles!“ so nach dem Motto (...). Man erklärt dann den Kunden, was man machen kann, was sind die Potenziale. Und ich würde sagen in 30 bis 50% aller Fälle ist das der Treiber.

Q: Welche organisatorischen Vorbereitungen mussten denn vorher getroffen werden?

A: Mhm, ja OK, also ich würde das mal in drei Phasen einteilen. Also die erste Phase ist sowas wie die Ideengenerierung, oder so ein Spektrum-Kennenlernen. Also in der Phase ist auf jeden Fall wichtig, dass die Personen bestimmt werden, die mit dem ja, die mit dem Tool arbeiten, oder die dafür verantwortlich sind oder wie auch immer. Häufig ist es nicht mal so, dass die mit dem Tool arbeiten, sondern, dass die Personen einfach fachlichen Input geben. Also man muss mindestens

Verantwortlichkeiten definieren (...). Dann wird es solche Themen wie Onboarding Prozess, also wir haben jetzt eine Idee für einen Prozess, der würde dann analysiert, wir sehen „OK in welchem System ist der Prozess vorhanden, in welcher Häufigkeit, ist ein guter Case, etc.“ Bewertung wurde gemacht, der Case passt. Wir wollen dann also dessen Umsetzung automatisieren. Dann gehen wir hin und sagen „OK, wir brauchen eine Umgebung.“ Entweder Zugriff auf Rechner oder virtuelle Maschinen etc., also Infrastruktur. Das ist dann die Phase 2 (...). Wir müssen dann beispielsweise SAP, Chrome, oder was auch immer installieren (...). Und dann im dritten Part kommt dann halt die Entwicklung und dafür ist dann auf jeden Fall relevant, dass wir bestimmte Zugriffe haben, auf die virtuellen Maschinen oder Rechner. Wir müssen aber auch solche Sachen wie eine Testumgebung in der Regel haben. Das kann man anfangs ein bisschen vernachlässigen, um dann schneller voranzukommen. Und Lizenzen sind natürlich auch irgendwo ein Thema. Was kosten die Lizenzen? Das kommt dann meistens immer so in Phase 1 oder 2. Wenn man eine Idee oder ein Potenzial entdeckt hat und sagt, „Oh, das ist ein Prozess, der kommt einmal im Jahr vor, aber die Lizenz kostet 1000€“, rechnen wir das natürlich gegen und dann ist der Case schon negativ. Wenn man einen Case hat, muss man natürlich bestimmen wie viele Lizenzen benötigt man auch wirklich dafür und dann müssen die natürlich noch eingekauft werden (...).

Q: Du hattest gerade schon kurz die Testumgebungen erwähnt. Ich habe jetzt schon häufiger in Literatur gelesen, dass es ein Problem ist, dass meistens direkt auf der Live-Umgebung getestet wird. Also, dass es da häufig gar keine, ich nenne es mal Dummy-Umgebung, für gibt.

A: OK, das kann passieren, muss aber nicht. In 1 bis 5% aller Fälle ist es vielleicht so, dass man tatsächlich auf Live- bzw. Produktivumgebung mehr oder weniger testet. Das darf man vermutlich auch keinem erzählen, aber es ist so. Wir versuchen in der Regel, und das ist gerade beim SAP oder ERP-System sehr praktisch, auf verschiedenen Schienen zu arbeiten. Meistens sogar vier Schienen. Man hat sowas wie eine reine Entwicklungsumgebung, dann hat man die Entwicklungs- und Abnahmeumgebung, dann eine Qualitätsumgebung und eine Produktiv, ja. Und die Qualitätsumgebung ist die regelmäßige Spiegelung [der Produktivumgebung]. Es kommt immer aufs Unternehmen an, aber beispielsweise einmal im Quartal, einmal monatlich, vom Produktivsystem [die Spiegelung], also immer wirklich sehr unterschiedlich. Da wird die Produktivumgebung wirklich einfach kopiert mit allen Daten. In dieser Qualitätssicherung entwickeln wir dann und die unterscheidet sich nur marginal von der Produktivumgebung. Und wenn Abnahmetests, etc., alles erfolgreich läuft, also die Logik passt, klickt auf das richtige [die RPA-Bots], macht eigentlich die richtigen Sachen, dann überführen wir es in die Produktivumgebung. Das ist etwas, das man vielleicht auch können bzw. wissen muss. Ja, würde ich schon sagen. Es auf jeden Fall eine Kompetenz die möglichen Sektoren und Co. so dynamisch zu gestalten, dass man auf der Q-Umgebung arbeiten kann und die nachher auf der Produktivumgebung auch laufen. Wenn Leute nicht wissen, dass das geht und, dass man das auf der Q-Umgebung schon dynamisch gestalten kann, entwickeln sie auf der Produktivumgebung. Und ich glaube, das ist ein kräftiges Problem in dem Bereich, das einfach Kenntnisse von solchen Sachen nicht vorhanden sind, aber das stimmt auch, es gibt auch Prozesse, bei denen man wirklich direkt in der Produktion entwickeln muss. Zum Beispiel ein Webshop. Das ist jetzt ein Beispiel, aber es ist wirklich häufig so. Der wird nur einmal gehostet und nicht zwei-, dreimal. Dann gibt es zwar so eine Art Dummy-Umgebung, aber in der gibt es nicht alle Funktionalitäten bis zum Check-out, und dann muss man halt wirklich in einem Onlineshop die Sachen durch buchen, bis man alles getestet hat.

Q: Ja, ich find das interessant, da du jetzt sagst, dass das nur Einzelfälle sind.

A: Das kommt ganz stark auf die Applikationen und auf die Applikationsumgebungen der Unternehmen an. Ich kann jetzt nicht genau mit Zahlen um mich werfen, aber ich vermute, dass ein Großteil der Transaktionen, die ein Unternehmen macht, über ein ERP-System laufen. Das heißt, dort haben wir eine sehr stabile Umgebung. Zumindest im SAP-Umfeld. Und alle DAX-Unternehmen in Deutschland haben SAP, plus ganz viele weitere haben mindestens 2-3 Umgebungen. Die haben immer eine Entwicklungs- und Produktivumgebung, mindestens das. Eigentlich sogar immer drei. Vier kommt vor, kommt nicht vor. Und dann kann man immer auf der zweiten Stufe entwickeln. Wenn wir jetzt aber darüber sprechen, dass Kleinstunternehmen, und das ist nämlich jetzt ein Problem, das viele andere Beratungsunternehmen haben, dass die jetzt beispielsweise eine juristische Kanzlei sind. Da haben die keinen IT-Manager, wenn das jetzt eine Kanzlei mit 10-15 Leuten ist. Die haben keine zwei Systeme, sondern die haben ein Datenbankbackup, im besten Fall. Dort ist es so, dass man direkt in der Produktion entwickelt.

Q: OK, ja also, wenn einfach die Ressourcen bzw. die Möglichkeiten gar nicht gegeben sind.

A: Genau. Es kommt halt darauf an, wo du dich befindest. a) in welcher Branche und b) in welcher Unternehmens Größe. Ich bin jetzt immer in sehr großen Bereichen unterwegs, also z.B. alle großen Einzelhändler beispielsweise und noch viele weitere betreue ich. Die haben ein professionelles Setup, das sind auch die, wo wirklich viele Cases umgesetzt werden können. In so einer Kanzlei ist das ein Hundertstel.

Q: Inwiefern unterstützt die Unternehmensleitung das RPA-Projekt denn immer von oben?

A: Da kann ich gleich mal zwei Beispiele für bringen. Es ist häufig so, dass alle Unternehmen sich Automatisierungen auf die Fahne schreiben [Audio unverständlich] (...). Und andererseits gibt es auch wirklich IT-Leute die davon gar nichts mitbekommen, obwohl das super brennt das Thema und die nach 2 Jahren sagen, „Ja gut, das hätten wir auch anders geschafft“. Also ja, also von bis gibt es alles. Ja, ich glaube, dass es heute sehr schwierig ist mit so einem Thema wie Automatisierung ins Top-Management zu kommen. CIO hat vielleicht noch einen Berührungspunkt damit und vielleicht, wenn es im Unternehmen wirklich an Ressourcen sehr stark mangelt, dann sagt es, „Ja OK, da müssen wir Lösungen für finden. RPA? OK. Nutzt das. Viel Spaß. Hauptsache wir kriegen Ressourcen frei.“ So in dem Rahmen hat das Management dann auch damit zu tun. Ja, meistens ist es so, dass man wirklich sehr viel macht, die Mitarbeiter wirklich sehr bemüht sind da auch was umzusetzen und dann kommt halt sowas wie, „Ja OK, ich weiß nicht, ob wir jetzt daran noch Geld verbrennen sollten.“ Obwohl man schon mehrere gute Cases umgesetzt hat, wo man wirklich viele Savings hat. (...) Und dann möchte man den Mehrwert nicht wahrhaben. Häufig auch, weil die Personen alt sind und Angst vor Unternehmensrevolution haben.

Q: Ja, das ist glaube ich auch ein Stichwort. Mit dem digitalen Wandel, dass viele die ganze Digitalisierung auch einfach aus Prinzip ignorieren.

A: Gerade das Thema Citizen Development. Das ist der Ansatz, dass man zu einem Kunden geht und aus jedem Fachbereich alle oder nur einige Leute, die technisch versiert sind in RPA-Software schult. Aber in einer Version die abgespeckt ist. Es gibt immer eine professionelle Version und eine, ich nenne es mal, leichte Version, weil das bringen wir denen dann in wenigen Schulungstagen irgendwie das Entwickeln bei und damit automatisieren die dann beispielsweise ihren eigenen Arbeitsalltag bei sich am Rechner selbst. Und das ist natürlich etwas, das viele Unternehmensleitungen eigentlich eher nicht begrüßen, weil die ein bisschen Angst davor haben, dass die Person nachher alles automatisiert hat und eigentlich gar nichts mehr machen. Aber eigentlich ist genau das Gegenteil der Fall. Häufig haben die Personen, weil es stark unterbesetzt ist, tatsächlich keine Zeit, um sich den eigenen eigentlichen Aufgaben zu widmen (...). Das ist als Thema, gerade im Change Management Bereich, wenn man RPA einführt, ganz wichtig als Teil der Einführung. In dem Bereich ist es dann auch relevant, dass das Unternehmen ganzheitlich mitzieht und die Fachbereiche davon begeistert, weil dann werden die nachher auch Automatisierungsprozesse vorschlagen.

Q: Was war denn, vor der Einführung oder auch während des Einführungsprozesses, die Meinung der Mitarbeiter in den Unternehmen? Gab es vielleicht auch Widerstände, also nicht nur vom Management, sondern auch von denen, die dann hinterher davon betroffen sind?

A: Ja, also es kommt super stark auf die Unternehmenskulturen an. Also ich habe ein Unternehmen beispielsweise, da haben wir sowas wie eine Roadtour gemacht. Das gehört auch zum Konzept. Dass man durch alle Abteilungen geht, in jeder Abteilung mit spezifischen Beispielen auf die Prozesse von denen eingeht und vorstellen, was Automatisierung ist, was das alles kann, wie das geht und Co. (...). Und in einem Unternehmen hatten wir dann wirklich eine Person, die gesagt hat, „Ich verstehe das, aber ich möchte mich damit nicht beschäftigen und ich will auch einfach nicht hören.“ OK, dann sage ich, „Alles gut, musst du nicht, dann bist du nicht Teil der ersten Charge, sondern das kommt deutlich später. Schau es dir erstmal an, wie es bei den anderen läuft, dann wirst du das wahrscheinlich doch ganz gut finden.“ Aber man muss sagen, dass Unternehmen heutzutage so viele Potenziale bieten, dass das irgendwie im Zeitraum von 3 bis 5 bis 7 Jahre ist, bis man da eben wirklich so weit wäre, dass man dann auch bei der Person wirklich automatisieren muss. Also zumindest in größeren Unternehmen. (...) Das war sehr unterschiedlich. Bei anderen Unternehmen haben wir Widerstände, dass wir sagen, „Okay gibt uns eine Chance, wir nehmen einen Prozess und wir machen einfach mal sowas wie ein Proof of Concept (...)“. Die anderen Prozesse kommen dann von allein, weil es dann so ein bisschen Überzeugung durch den ersten Prozess gab.

Q: OK. Ja, gab es denn noch andere Herausforderungen oder Hürden, die während der Einführung von RPA entstanden sind, vielleicht auch technische und organisatorische?

A: Ja, meistens ist es tatsächlich das Technische, also die technische Ersteinrichtung. (...) So einfach der Gedanke eigentlich ist, hinterher stellt es sich als komplex heraus, wenn man es wirklich einführen möchte. In der Regel brauchst du Umgebung. Unternehmen besitzen da dann vielleicht nicht die richtigen oder ausreichend Kompetenzen, befinden sich gerade im Umzug oder wie auch immer. Dann müssen dafür Anträge gestellt werden, weil es auf einer Kostenstelle läuft, weil so ein Server dauerhaft Geld im Jahr kostet. Dann das Lizenzthema, bis dann im Einkauf durch ist, weil das dann der erste Einkauf von dieser Marke ist, dann müssen noch Verhandlungen geführt werden. Dann schlägt man ein Setup vor, dann wird nochmal analysiert, ob das Setup wirklich das passende ist. Hat man dann einmal die Lizenzen und die Infrastruktur, pflegt man das ein und dann fällt plötzlich auf, dass die User gar nicht richtig vorhanden sind, dass die nicht die richtigen Berechtigungen haben. Dann so Sachen wie Scripts oder Plugins sind nicht installiert. Das sind alles ganz, ganz typische Sachen, die gefühlt jedes zweite Mal vorkommen, auch wenn Unternehmen schon mehrfach selbst Infrastruktur aufgestellt haben, sind das Fehler, die immer wieder entstehen. (...) Die Mitarbeiter würde ich sagen, sind selten die Hürden. Wenn überhaupt, ist es die Hürde, dass es kein Personal gibt, dass das Thema intern betreuen kann. Und man dann aber auch interimsmäßig niemanden extern dafür haben möchte. Und das liegt eigentlich aber auch eher an der Unkenntnis des Themas gegenüber, weil sonst könnte man ja durch eine geschickte Automatisierung irgendwann amortisiere und das wird dann aber wiederum nicht erkannt. Und dann wartet man lieber 2 Jahre, bis man einen internen Mitarbeiter gefunden hat, der diese Stelle besetzen kann, anstelle in 2 Jahren schon 100 Prozesse zu automatisieren und damit 1,5 Millionen Euro Savings im Jahr zu haben.

Q: Ja, das soll mal einer verstehen. OK, also, wenn ich das richtig verstanden habe, würdest du sagen, dass die technischen Herausforderungen überwiegen? Also, wenn du jetzt eine Waage hättest?

A: Nein da würde ich die organisatorischen nehmen. Beispielsweise habe ich jetzt gerade einen Kunden, da warten wir jetzt acht Monate auf User-Zugänge, weil da ein Berechtigungskonzept und Co., hinterlegt werden muss. Das ist halt ein organisatorisches Thema, also technisch leicht umzusetzen. Und die glauben, dass es unsicher ist. Also technische Hürden sind dann eher zwischendurch sehr häufig. In der Initialphase einmal viel Aufwand, weil man es noch nie gemacht hat. Aber der organisatorische Part von Start, bis dann wirklich zur Prozessumsetzung. Ist schon immer ein halbes Jahr.

Fragenblock 3:

Q: OK. Alles klar, das ist ziemlich lang. Wenn dann die ersten Prozesse automatisiert sind. Inwiefern beeinflusst RPA die tägliche Arbeit deiner Kunden in deren Unternehmen?

A: Also ich sag mal so, das kommt schon stark auf den Prozess an. Prozesse, die jetzt einmal im Monat ausgeführt werden und dann für eine halbe Stunde laufen, beispielsweise die beeinflussen den Arbeitsalltag nicht besonders, außer, dass die Mitarbeiter ein bisschen zufriedener sind, dass sie

jetzt nicht mehr dieses Jahr nervige Thema begleiten müssen. Ich bin jetzt bei einem Kunden, dann machen wir komplette Rechnungsprüfungsautomatisierung, das gibt es auch mit anderen Tools. Wir machen das mit einer RPA-Lösung, weil das sehr komplex ist bei denen und das ist dann natürlich schon was ganz anderes, weil da muss man sich vorstellen sind fünf Mitarbeiter, die das aktuell in Vollzeit machen und wir automatisieren jetzt quasi deren ganzen Tätigkeiten und die sind danach nur noch die Qualitätskontrolle und kümmern sich dafür vielmehr um die Einkaufspotenziale und Verhandlungen. Also da haben wir einen starken Switch, von Rechnungsprüfungen hin zu Einkauf und Verhandlungen. Ja, also da gibt es sehr unterschiedliche Verhaltensweisen auch von Unternehmen. Manchmal ist es so, dass wenn wir Personen entlasten, die einfach plötzlich länger für ihre sonstige Arbeit brauchen. Wodurch das Unternehmen den Benefit verliert. Bei anderen ist es so, dass die wirklich jede freie Minute nutzen. (...)

Q: Also das hängt auch immer von den Mitarbeitern ab, wie engagiert die dann im Endeffekt wirklich sind?

A: Und vor allem auch wie stark der Impact des Unternehmens ist.

Q: Du hast gesagt, dass Prozesse automatisiert, die ganz selten vorkommen. Also eigentlich habe ich immer nur von Routineprozessen mit einer hohen Fallhäufigkeit gelesen, dass das wirtschaftlich ist.

A: Das ist das Ziel. Ich hatte eben schon gesagt, Zeit, Kosten, Qualität als Möglichkeiten, warum man etwas automatisiert. Was du jetzt gesagt hast, ist eigentlich sehr kostenbasiert. Also was du jetzt gesagt hast mit Häufigkeit und Co., das hat ja nichts mit Qualitätserhöhung zu tun, sondern auch nur wieder mit Quantität und dann damit Kosten. Zeit heißt so viel wie „Wir können auch skalieren“. Ich bring mal das Beispiel, beim Energieunternehmen war es so, dass während der Ukraine Krise zu Beginn ja die Strompreise extrem stark geschwankt sind und es gab ein Unternehmen, das hat die Strompreise relativ starr gelassen. Und dann wollten extrem viele dorthin, aber die konnten nicht so viele Kunden annehmen, weil die nicht genug Leute für die Prüfung hatten, also hätten die da im Sinne von Zeit darüber skalieren können. Produktivität sag ich mal steigern können in dem Sinne. Und was das Qualitätsthema angeht, das ist gerade bei so kritischen Sachen. Da habe ich jetzt einen Prozess, ja ok, der wurde aufgenommen aufgrund der Kosten, aber kann ich trotzdem als Beispiel nehmen an der Stelle für Qualität. Wenn es natürlich um irgendwie sensible Inhalte geht, wie Personalakten durchforsten und zu sortieren und Co. Das ist eine Sache, die vielleicht gar nicht so kostenabhängig ist, sondern halt kritisch ist. Die, wo man dann vielleicht ja Gehälter von Geschäftsführern sehen kann, von Vorständen oder Sonderregelungen, welche besonderen Verträge, und das möchten wir nicht. (...) und dann gibt es vielleicht 2 Prozesse, die waren super repetitiv, die haben total viel Aufwand und sind die perfekten RPA-Prozesse und die die entwickeln wir dann. Und dann ist aber so. Müsste den ersten starten, sag ich mal um 18:00 Uhr. Dann müsste man eine manuelle Prüfung machen, aber die kommt nur einmal am Tag vor und die braucht auch eigentlich nur 30 Sekunden. Aber die Entwicklung ist echt komplex, weil da viel Logik drin ist. Aber Menschen kennen die Logik und dann sieht man das sofort und dann ist es super einfach. (...) [dieser Prozess wäre eigentlich nicht wirtschaftlich zu automatisieren] aber er ist ein Bindeglied zwischen

diesen beiden großen RPA-Prozessen. Dann ergibt es manchmal Sinn solche Zwischensteps auch zu automatisieren.

Q: OK, also im Endeffekt dann um das Große und Ganze hinterher zu automatisieren, ich verstehe. Jetzt, wo wir gerade bei Prozessen sind, kannst du vielleicht so einen Durchschnittswert nennen, wie viele Prozesse pro Unternehmen eventuell am Ende automatisiert werden, also einzelne Prozesse jetzt nicht end-to-end.

A: Also ich habe jetzt mal so eine Heatmap für mich aufgemacht, weil ich wissen wollte, wie viele Prozesse da drin sind und ich würde schätzen, das sind so 800. Mindestens. Und das sind Standardprozesse, die in jedem Unternehmen vorkommen.

Q: OK und da kommen dann auch noch spezielle zu.

A: Ja, eigentlich ja. Und das Problem ist aber. Ich nehme jetzt einfach mal eine Sache aus dem HR-Bereich. Onboarding von Mitarbeitern. (...) Jetzt gibt es einige Unternehmen, die haben das schon in einem anderen Tool abgebildet und das ist schon quasi mehr oder weniger automatisiert und andere Unternehmen haben, das nicht und deswegen ist, die Zahl extrem schwankend, je nachdem wie die einzelnen Fachabteilungen schon im Vorhinein aktiv waren. Es gibt teilweise Unternehmen, da gibt es eine Fachabteilung [Fallbeispiel], eine juristische kann ich jetzt mal sagen, da gibt es quasi nichts zu automatisieren, obwohl das ein super Feld für RPA ist. Und das einfach, weil die extrem gut sich vorher um die IT gekümmert haben, sie [Audio unverständlich] gemacht haben und da wirklich gute Toolauswahl getroffen haben und eigentlich alles automatisiert haben. (...) Und gut, dann ist das bei anderen Unternehmen so, dass sie dann die ganze Zeit Juristen suchen, weil die die Fälle nicht schnell genug abgearbeitet bekommen. (...) Also ich würde sagen es wird ein Potenzial für 400.000 Prozesse jetzt einfach mal sagen. Aber je nach Entwicklungsstand und digitalen Reifegrad des Unternehmens, so würde ich das wahrscheinlich nennen, wird das halt stark reduziert. Was man aber immer schafft sind so 200 würde ich mal sagen, also das sollte echt locker zu schaffen sein.

Q: Also auch in den kleinsten Unternehmen?

A: Ja, es kommt halt drauf. Ja OK, das ist eine gute Frage. Ist das bei den Kleinstunternehmen wirklich so? Ich stell mir jetzt gerade einen Handwerker, vor der jetzt wirklich einen zwei-Mann-Betrieb hat. Wenn man das jetzt als kleinste Größe zählt, da ist natürlich die Frage. Hat der überhaupt eine digitale Landschaft, außer seiner Website, die er vielleicht auch gar nicht nutzt? Also da sind wir natürlich bei null. Aber ich würde sagen bei einer guten Unternehmensgröße, da ist man schon so bei 200. Also wenn man jetzt einfach wirklich die großen Unternehmen im Einzelhandel sieht, mindestens 200 plus.

Q: Wie viele Mitarbeiter profitieren denn im Endeffekt? Und welche Abteilungen und Bereiche profitieren vielleicht am meisten?

A: Erstmal wie viele Mitarbeiter. Also bei unserem Ansatz eigentlich alle nachher, wenn wir das Citizen Development durchgezogen haben und alle selbst entwickeln können, sollte das Einfluss auf alle haben. Es gibt einen Begriff, auch aus der Wissenschaft, der heißt Digital Workplace Management. Ich weiß nicht, ob du das schon mal gehört hast.

Q: Nein, da bin ich noch nicht drüber gestolpert.

A: Es ist der Ansatz: Wie gestaltet man heutzutage eigentlich einen modernen Arbeitsplatz, der Mitarbeiter zufrieden macht und auch qualitativ gute Arbeit machen lässt? Da ist RPA eine Komponente von. Und aus meiner Sicht ist es so, dass deswegen eigentlich erstmal alle Abteilungen irgendwie davon betroffen sein sollten. Zumindest perspektivisch. Dass Abteilungen, die eigentlich immer davon betroffen sind, weil es da der Logik entsprechend schnell Prozesse gibt, die man kann, finden kann ist natürlich in der IT, in großen Projekten im Finanzbereich und HR-Bereich. Das sind so die Bereiche. Ich kann aber jetzt noch ein paar Sachen sagen, wo es häufig eigentlich Prozesse gibt, aber die vielleicht auch schon anderweitig automatisiert sind. Customer Service zum Beispiel, dann ja in der IT im ganz Allgemeinen. Auch da gibt es sowas wie einen Support. Es gibt aber auch die Abteilungen, die zum Beispiel User erstellen, eine Infrastruktur einrichten. Man kann sich prinzipiell auch die Infrastruktur direkt einrichten lassen mit Bots. Auch im IT-Einkauf ist das so. Security. IT-Management für Reporting, also quasi KPI-Reporting erstellen lassen und solche Sachen sind davon beeinflusst.

Q: Welche würdest du als die prominentesten nennen?

A: Dann IT, Finance and Accounting, vor allem Accounting für Reporting, HR. Was haben wir noch? Ich würde Customer Service auf jeden Fall nennen.

Q: Das sind jetzt die Bereiche bzw. Abteilungen. Was könntest du denn zu den Branchen sagen, in denen RPA vielleicht am häufigsten benutzt wird?

A: Ja, also wir befinden uns hauptsächlich im Handels- und im Agrarsektor. Deswegen kann ich nur vom Hören sagen her mehr Sachen zu den anderen Sachen sagen. Ich kann sagen, dass es immer irgendwo abhängig von den Skalierungseffekten des Unternehmens ist. Das heißt, nehmen wir jetzt eine Bank, die hat extrem viele Transaktionen und da ist man im Finance Bereich ganz stark. Im Handel ist man häufig im Bereich Warenwirtschaft, weil klar Handel hat viele Artikel, Logistik, also in diesem Bereich ist man häufig dann aktiv, weil da halt die großen Transaktionsmengen durchgehen. Im Legal-Bereich ist man häufig im Vertragswesen unterwegs mit IDP-Prozessen, wo dann

Dokumente per OCR analysiert werden. Und eigentlich bei allen Unternehmen, ich glaube das kann man vereinheitlicht sagen, dann noch HR on top.

Q: OK, alles klar. Ja, eben schon kurz die Mitarbeiter und die Änderungen der täglichen Arbeit angesprochen, aber hast du auch eine komplette Änderung in Hinsicht auf deren Tätigkeitsspektrum gesehen, also, dass sie sich quasi umschulen, mussten aufgrund der Automatisierung oder solche Sachen?

A: Nein, bisher noch nicht.

Q: Ich dachte halt nur, wenn die Mitarbeiter jetzt eigentlich immer nur so triviale Aufgaben erledigt haben und dann jetzt ja was anderes machen müssen auf einmal, weil das automatisiert ist, dass sie dann vielleicht auch mal eine Schulung hier oder da machen müssen, damit sie weiter eine andere Arbeit verrichten können, oder halt vielleicht auch einfach, weil sie jetzt mehr Zeit haben, dass sie sich dann weiterbilden.

A: Also häufig ist es so, dass das im Fachbereich gesehen wird. „Wir brauchen eine Automatisierung, weil wir eigentlich mehr Leute brauchen und unserer Arbeit nicht hinterherkommen“ und der Fachbereich selbst hat dann genug andere Tätigkeiten. Das ist wahrscheinlich eher selten, dass man in einem Fachbereich genau eine Tätigkeit hat, die so ein großes Volumen hat, das man alle Personen, ja von ihrer Arbeit befreit, so würde ich das mal sagen.

Q: Gibt es noch irgendwelche anderen Herausforderungen, die während des täglichen Betriebs auftreten?

A: Ja, eine Sache. Häufig sind es Systemupdates, die dann wiederum in der Infrastruktur und im Testbereich Probleme hervorrufen und fehlt dann auch die mangelnde Integration von Test-Management und zur Testautomatisierung gegebenenfalls.

Q: Was sind so Maßnahmen, die man dagegen ergreifen kann, deiner Meinung nach?

A: Also in den meisten Unternehmen gibt es sowas wie einen Change Advisory Board. Das ist ein Meeting, das einmal im Monat stattfindet, zum Beispiel. Wo dann halt beschlossen wird, welche Änderungen im Unternehmen jetzt in welchem System eingeführt werden, ob die kritisch sind, ein Risiko, oder was auch immer. Und eigentlich müsste jemand aus dem RPA-Bereich diese Rückmeldungen bekommen. „Also wir haben da jetzt was und das beeinflusst euch.“ Und diese Kommunikation gab es bis jetzt in keinem Unternehmen, in dem ich war. Einfach, weil das als „nicht relevant genug“ gesehen wird.

Fragenblock 4:

Q: Du hattest am Anfang bei der Zielsetzung das magische Dreieck genannt, wie du es so schön genannt hast. Es ist jetzt wieder ein bisschen darauf bezogen, aber wie würdest du in Hinsicht auf den Business-Value, den RPA im Endeffekt für ein Unternehmen hat, die grundsätzlichen Vorteile von RPA für einen Unternehmen identifizieren?

A: Ich glaube, neben diesen klassischen Vorteilen, dass man irgendwie Zeit und Kosten spart, hat man eigentlich den größeren Mehrwert davon, dass man Leute intern dazu befähigt, halt auch wirklich digitale Bordmittel an ihrem Arbeitsplatz zu haben und einfach stupide Tätigkeiten wegzulassen. Ich glaube, das ist nachher eigentlich so der größte Value, den man einem Unternehmen gibt, die Mitarbeiter selbst befähigen, technologisch, technisch zu denken und mal wieder ein bisschen up to date zu sein. Das hört sich komisch an, aber man kann sich vorstellen, dass man den Leuten irgendwann auch einfach mal ein Handy in die Hand gedrückt und das funktioniert hat. Und so stell ich mir das bei RPA auch vor, dass das irgendwann halt mal funktionieren muss. Und gefühlt kommt einem das dann immer wie eine industrielle Revolution für die Mitarbeiter vor. Das hört sich jetzt ein bisschen krass an, aber ganz häufig ist es so, dass die Leute wirklich gar nichts damit anfangen können, null Verständnis haben und dann denken, „OK. Jetzt fängt hier plötzlich die Digitalisierung an“. Dieses Gefühl für die Mitarbeiter zu schaffen, das ist glaube ich erstmal der größte Mehrwert, weil man damit dann auch einen guten Kulturwandel erreichen kann. (...) Und ich glaube, das ist eine Möglichkeit, einfach mal die Unternehmen nochmal auf so ein neues Level zu bringen, auf für ein technisches Verständnis und einfach mit Änderungen gut umzugehen.

Q: Du hattest eben gesagt, dass sie sich das zum Teil auch auf ihre Fahne schreiben, dann mit der Automatisierung und so. Das macht bestimmt auch nach außen hin einen guten Eindruck für eventuelle Kunden von den Unternehmen, oder?

A: Ja, auch für Arbeitnehmer. „OK, dann muss ich nicht die stumpfen Tätigkeiten machen, sondern ich habe einen Arbeitsplatz und kann mich einfach um meine qualitativen Aufgaben kümmern.“

Q: OK, klasse. Kannst du auch wesentliche Nachteile nennen, die damit [RPA] so einhergehen?

A: Ja, also einen Nachteil ist auf jeden Fall, dass man am Anfang wirklich verantwortliche Personen braucht und das [RPA-Projekt] auch scheitern kann, das muss man auch sagen. Das ist aber eigentlich sehr unwahrscheinlich, wenn man ein gutes Change Management macht. (...) Die wenigsten IT- und [Audio unverständlich] Organisationen haben ein Team von, ich sag mal, größer zehn Leuten. Die sind fast alle sehr am Anfang und da ist das Risiko zu scheitern, wie bei einem Startup, einfach ein bisschen höher.

Q: Okay. Wie zufrieden ist denn die Unternehmensleitung deiner Kunden bzw. Klienten? Kannst du vielleicht sogar auf einer Skala von 1 bis 5 einen Durchschnittswert nennen, ob die immer sehr zufrieden sind oder ob die beispielsweise überhaupt nicht zufrieden sind mit der RPA und der Automatisierung.

A: Also ich würde sagen, wenn sie [die Unternehmensleitung] es mitbekommen, dann 5, weil nur die großen Erfolge werden denen mitgeteilt. Also es ist tatsächlich so, wenn man dem Kunden so 200 Prozesse, vielleicht sind es auch nur 160 oder so, automatisiert und von den restlichen 20 [später automatisierte Prozesse] sind halt zwei bis drei so gute dabei, dass die Unternehmensleitung sich super darüber freut, dass sie jetzt auch RPA machen. Und die 160 die wir vorher gemacht haben sind gar nicht aufgefallen.

Q: Alles klar. Du hattest eben schon mal kurz KPIs erwähnt. Ich habe z.B. häufig in Literatur gelesen, dass viele Unternehmen überhaupt gar keine wirklichen KPIs messen, also dass die den Erfolg von RPA überhaupt nicht festhalten. Die sehen zwar ja, da passieren gute Dinge, aber die quantifizieren das nicht wirklich. Hast du das erlebt, dass der Nutzen und der Erfolg von RPA am Ende wirklich gemessen wird, dass die das wirklich quantifizieren?

A: Ja, es ist ein bisschen schwierig. Wir haben ja vorhin auch gesagt, dass Qualität und Produktivität, also Zeit, irgendwo ein Faktor ist. Qualität kann man eigentlich kaum messen, außer die Fehlerreduktion. Das ist also sehr schwierig, das wird selten, sehr selten gemessen. Mir nicht bekannt. Abgesehen von Fehlerreduktion, das kenne ich schon. (...)

Fragenblock 5:

Q: Stichwort Business-Value. Wie würdest du den Business-Value und die allgemeinen Auswirkungen von RPA für ein Unternehmen oder für die Unternehmen deiner Klienten, auf einer Skala von 1 bis 5, beschreiben? Also von schlecht bis sehr gut.

A: Ja, das ist sehr unterschiedlich, weil ich glaube der Effekt ist eher langwirkend. Also ich würde sagen 3.

Q: Oh, also echt eher unteren Bereich?

A: Ja, echt eher weniger würde ich jetzt aus dem Bauchgefühl sagen. (...) wenn die [die Unternehmen] jetzt einen Prozess automatisieren, oder 2, oder 10, von mir aus auch 100 erstmal und die dadurch einfach ein potenzielles Saving haben, das Saving dann fünfhunderttausend oder sowas pro Jahr ist, dann ist das erstmal ein potenziell errechnetes Saving. Das Wartungsunternehmen kostet Geld, das heißt das geht nochmal runter, dann haben wir aber auch nochmal Lizenzkosten und Co. Und dann gibt es einige Prozesse, die vorher eigentlich gar keine

Tätigkeiten im Unternehmen waren, sondern die automatisiert werden, um Qualität zu steigern oder sonstige Sachen und das ist dann natürlich wieder schwierig messbar. Ich glaube aber, dass, in ein paar Jahren sag ich mal, wenn man sehr sehr viel automatisiert hat, dass das dann einen wirklich großen Unterschied macht. Weil man dann nochmal ein bisschen flexibler ist und dann kommt halt der Mehrwert. Kurzfristig würde ich sagen, ist es eigentlich nur Geld, das auf dem Papier geschrieben ist.

Q: Ja, das wundert mich nur, weil ich hatte häufig gelesen, dass der Return on Investment sehr hoch ist und die Einstiegskosten sehr niedrig sein sollen.

A: Ja, kann sein. Die Einstiegskosten sind auch gering. Wenn es Unternehmen gibt, die selbst interne Kompetenzen haben ist das super, wenn die sich natürlich Beratungsunternehmen holen, dann ist der Return on Investment meistens relativ gering. (...) Also wir haben mal einen Prozess entwickelt (...) der auf jeden Fall über eine Million Euro Savings pro Jahr gebracht hat und sicherlich ist das ein Prozess, wo man sagen kann „Ja das hat total gefruchtet. Das hat auch wirklich Geld gebracht.“, aber das ist echt nicht bei allen Unternehmen so. (...) Ich würde sagen, ja, man hat langfristig einen Benefit, der auch nicht zu verachten ist. Aber jetzt echt im ersten Jahr zum Beispiel ist es eigentlich nichts.

Q: Ja, jetzt haben wir nochmal auf einer Skala von 1 bis 5, wie zufrieden deine Klienten mit RPA sind. Also jetzt auch nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch Abteilungsleiter, die Mitarbeiter, die betroffen sind. So einfach so eine grundsätzliche Zufriedenheit.

A: Also ich würde sagen das Maximum, 5, also superzufrieden. Es gibt sehr selten mal Kleinigkeiten, wo es erstmal Kritiken gibt. Wenn der erste Prozess und der zweite Prozess dann erfolgreich gelaufen sind [dann sind alle zufrieden].