

Interview I3

Q = Fragesteller

A = Antwortgeber (hier I3)

Fragenblock 1:

Q: Ja, wie würdest du denn erstmal deine Position und Aufgabe im Unternehmen beschreiben?

A: Also zurzeit bin ich Experte für Robotic Process Automation, das ist meine Positionsbezeichnung. Das mache ich zu 50, 60% im Moment. Der Rest ist Projektmanagement und ich leite im Grunde fachlich ein Center of Excellence für RPA in der [Unternehmen anonymisiert].

Q: Wie lange bist du denn schon in der Position tätig?

A: RPA mache ich jetzt seit knapp fünf, fünf bis sechs Jahren. Insgesamt Projektmanagement oder IT sind... Was hab ich da ausgerechnet? 12, 13 Jahre bei [Unternehmen anonymisiert] und davor nochmal 7 - Knapp 20 Jahre glaube ich.

Fragenblock 2:

Q: Okay, damit hast du auch schon direkt meine nächste Frage beantwortet, nämlich wieviel Erfahrung du generell hast. Ja, dann jetzt die RPA einführungsspezifischen Fragen, also auch gerade so vom Unternehmen, was die Entscheidungsfindungen zu der Einführung angeht. Aus welchen Gründen hat sich denn dein Unternehmen dazu entschieden, RPA einzuführen? Also was waren die ausschlaggebenden Gründe?

A: Damals das Thema RPA in das Unternehmen reinzubringen, das kam halt von Externen [Beratern] in die Accounting Bereiche, dass sie damit halt, ich meine, das ist so das Typische, ne: Irgendwie Zeiten einsparen können. Mitarbeiter gar nicht mal so glaube ich aber, dass sie halt gerade so für Tätigkeiten im Monatsabschluss, Jahresabschluss oder Quartalsabschluss die Peak-Arbeitszeiten quasi drosseln können oder, dass die Dinger halt automatisiert vom Roboter gemacht werden. Mittlerweile würde ich fast sagen, am Ende ist es immer der Gedanke, dass ich Kosten sparen kann. Aber das waren so die Gründe. Und dann habe ich das irgendwie aufgenommen, und gesagt: „Das ist nicht nur Accounting, nicht nur SAP, lass uns das mal überall machen, das können wir auch selbst, das muss nicht ein Externer machen“ und das ist eigentlich immer, die Leute wollen im Grunde

Kosten sparen. Wobei das mit RPA nicht funktioniert, wenn du keine Mitarbeiter freilässt, und das machen wir eigentlich nicht. Deswegen ist das immer so eine Diskussion.

Q: OK, aber ganz zu Anfang waren Kosten jetzt gar nicht so die so der Hauptgrund? Also das lese ich häufig in Literatur [Dass Kosten einer der Hauptgründe ist]. Das heißt ja nicht, dass dann auch in der Praxis so ist.

A: Also ich glaube alle die was anderes sagen, die lügen glaube ich. Am Ende kommt es immer auf die Kosten raus. Natürlich gibt es ganz viele andere Business-Values auf die RPA einzahlt. Da brauchst du auch jemanden der nach vorne hin - also klar Mitarbeiter, dass die nicht so stupide Tätigkeiten machen und sowas, aber kommen wir sicherlich später noch mal zu. Aber ich würde fast sagen am Ende muss es sich ja rechnen. Also ich führe nicht irgendwas ein, ohne dass ich nachher einen Mehrwert habe und das wird ja alles in Kosten berechnet. Ob du nun jetzt direkt was einsparst oder nach vorne hin halt Sachen einsparst - Es sind leider hauptsächlich die Kosten.

Q: OK, was waren denn die organisatorischen Vorbereitungen, die für die Einführung von RPA getroffen werden mussten. Gab es da welche?

A: Ja, du musst natürlich die Infrastruktur vorbereiten. Also wenn du so auf die meisten Softwarehersteller von RPA schaut, die haben ja immer so eine getrennte Orchestrationseinheit und dann hast du die Roboter - ob das jetzt VDIs, also virtuelle Desktops oder Server sind. Und das musst du halt einmal aufsetzen und schauen, wie das Zusammenspiel Firewall etc., je nachdem wie da eine Company-Infrastruktur aufgebaut ist. Dann musst du natürlich entscheiden, welchen der Anbieter du nutzen möchtest. Also da wurden schon mehrere sich angeschaut und gesagt, „Was ist denn das Beste für uns?“ Ja, und in meinen Augen, also je nachdem ob du es jetzt selber machen möchtest. Du kannst ja sagen ich alles extern, aber wenn du es selbst machen willst, musst du halt das Know-How aufbauen, ne. 3 Sachen.

Q: Wie lange hat das ungefähr gedauert, bis ihr die Software, also die richtige Software gefunden hattet, also welche ihr nehmen wollt? Weißt du das?

A: Oh, da war ich noch gar nicht so involviert, aber ich meine, wir haben Ende 2017 - Vielleicht 3-4 Monate bestimmt.

Q: Wie wurde denn die Implementierung von RPA und die Einführung von der Unternehmensleitung, also von oben gestützt? Wurde das viel supportet?

A: Hah, das ist bei mir so das touchy Thema. Ich würde eher sagen Nein, also wenig. Also wir waren halt ein SAP-Bereich die den Fachbereich supported haben. Und ich als Projektleiter habe das

gesehen und gesagt, „das machen wir selber“. Und haben halt daraus wirklich eher, wie eine Beratung gesagt, „Komm, wer Bock hat, hier in der Gruppe, dem mach ich das.“ Wir haben halt schnell gemerkt, dass so wie wir es machen - wir müssen uns verrechnen und da kommt jetzt dieses Kostending rein. Und das hat nicht so geklappt, wie wir uns das vorgestellt haben und da kämpfe ich jetzt eigentlich seit drei, vier Jahren, dass sich bei uns im Unternehmen [Unternehmen anonymisiert] da zentral jemand vom Führungsteam hinstellt und sagt: „ja, wir machen das und wir investieren da drin und wir treiben das nach vorne.“ Das gibt es nicht. Also es gibt kein zentrales Programm, ist halt eher so, wir machen und welcher Bereich Prozesse hat, wo sie [die Mitarbeitenden des Fachbereichs] selbst sagen, dass es sich lohnt, die setzen wir halt um.

Q: OK. Du hast jetzt gerade von den Bereichen gesprochen, die sich dann im Endeffekt mehr, also freiwillig dafür melden. Gab es denn am Anfang von dem Projekt - Gab es da vielleicht Widerstände dagegen [gegen RPA] oder eher negative Meinungen von den Mitarbeitenden?

A: Wir sprechen dann immer von Hürden. Die typischen Hürden sind halt natürlich die Angst des Mitarbeiters. „Oh ein Roboter macht meine Arbeit.“ Und dann sag ich dem auch nicht genau, was ich mache, weil sonst. Das kannst du aber relativ schnell übergehen, wenn du sowas sagst wie: „Aber was ist denn das, was du am wenigsten magst an deiner Arbeit, von dem was du machst?“ Und wenn der sagt: „Ja, ich muss täglich zwei Stunden Daten von links nach rechts schauen.“ und du sagst: „Ja genau, und genau das macht jetzt der Roboter und alles andere machst du selbst.“, dann sind die meistens eher begeistert. Boah, lang her also Mitarbeiter, die Kosten natürlich, was ich gesagt habe. Du musst natürlich erstmal investieren, weil wenn du nicht den Mitarbeiter danach sofort los bist, sparst du halt nichts ein, sondern du hast ja erst mal mehr Kosten, du brauchst Lizenzen, du hast Infrastruktur und du hast Menschen, die sich darum kümmern. Das ist das Zweite, das Dritte sind technische Dinge. Du hast, je nachdem wie du aufgestellt bist, in großen Unternehmen so „Systemfürsten“ habe ich die immer genannt. Jemand der seit Jahren für sein System zuständig ist. Jetzt kommt jemand und sagt: „Gib mir mal einen Funktionsuser Ich möchte in deinem System was automatisieren.“, dann sind die erstmal so: „Nö, das passiert nicht.“ Das war echt einer der größten Diskussionspunkte, die wir hatten, um User zu kriegen, damit wir was automatisieren können, denn RPA ist ja so, dass du nichts veränderst, sondern einfach irgendein User nimmst, einen Funktionsuser am besten, der dann die Berechtigungen hat und dann sind die Diskussion sehr hoch. [...]

Q: Vielleicht noch die Prozessidentifikation? Also welche Prozesse geeignet sind.

A: Ja, das zähle ich eher zu den Menschen. [...] Der Mitarbeitende muss - von dem muss es kommen. Der muss sagen: „das ist eine Arbeit, die will ich nicht machen.“ Hier automatisiert man. Deswegen versuchen wir gerade jeden Mitarbeitenden von den verschiedenen Technologien, die möglich sind, zu überzeugen, dass von denen kommt und, dass das Management dann nur noch sagt: „ja, OK.“ Dadurch habe ich halt Mitarbeiterzufriedenheit und die Datenqualität steigt.

Q: Wie bist du denn, oder wie seid ihr in dem Unternehmen speziell mit diesen Herausforderungen umgegangen? Also gab es da vielleicht irgendwas Nennenswertes das passiert ist oder was ihr machen musstet.

A: Eigentlich nicht. Dadurch, dass wir so groß sind und die ganzen Services eigentlich intern bereitstellen in der IT also z.B. VDIs stellen wir bereit etc., haben wir uns das eigentlich zusammengesucht und die größte Anforderung waren ja nur die - Weil ich das halt als Projektleiter irgendwie angefangen habe - die richtigen technischen Ansprechpartner zu finden, denn ich weiß auch nicht alles. So: „Was muss ich machen? Wie stell ich einen Firewall Antrag richtig?“ Wenn du aber im Grunde einen Überblick darüber hast, wer für was zuständig ist, und das gesteuert wird, dann kannst du das eigentlich relativ schnell machen.

Fragenblock 3:

Q: Inwiefern beeinflusst denn RPA überhaupt die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden und was hat sich geändert im Vergleich zu vorher?

A: Ja, das ist unterschiedlich. Natürlich hast du manche Prozesse, wo die Mitarbeitenden dann halt auch gucken und die Ergebnisse erwarten und wenn das nicht passiert, sie sich dann sofort melden, also auch schneller als wir [das RPA-Team] es sehen. Also eigentlich sehen wir das natürlich schnell, wenn ein Prozess auf einen Fehler gelaufen ist und die aber schon sitzen und auf die Ergebnisse warten, ne? Deswegen wechselt es halt im Grunde von: „Ich mach die Sachen selbst“ hin zu: „Ich prüfe das Ergebnis und verarbeite Sonderfälle, die der Roboter nicht verarbeiten kann.“, denn das ist natürlich auch immer so. Du wirst selten eine 100% Verarbeitung haben, sondern du hast irgendwelche Sonderfälle, wo der Mensch dann halt noch was machen muss. In Richtung Fachbereich ändert es sich also insofern, dass du da den Prozess bzw. die Ergebnisse nur noch überwachst. Wir haben aber auch gehabt, dass die Leute einfach sagen: „Ja, das macht ja jetzt der Roboter. Interessiert mich nicht mehr.“ Und fachlich sowie inhaltlich eigentlich andere Sachen abgestimmt sind und du so nach zwei Jahren mal sagst: „Du, wie sieht das eigentlich aus? Ich sehe, da laufen ganz viele Dinger [RPA-Prozesse] gerade auf Fehler. Habt ihr mal den Fehler Ordner geprüft? Das hättet ihr doch merken müssen.“ „Wie Fehlerordner?“ „Ja wir hatten doch abgestimmt, dass du in diesen Fehler Ordner guckst, weil der Roboter nicht alles verarbeitet und manchmal halt Sachen drin sind die du prüfen musst.“ „Nö, weiß ich gar nicht“ und dann guckst du in den Fehlerordner und da sind 6000 Mails drin, die er [der Roboter] über die letzten zwei Jahre da reingeschoben hat.

Q: Können da auch wirklich kritische Sachen bei sein?

A: Das sind halt Bestellbestätigungen gewesen, aber trotzdem kann ja immer mal eine Mail, z.B. eine Mahnung oder so dabei sein. Im Grunde ändert sich halt so, dass sie mit den Roboter Hand in Hand

arbeiten. Das ist auch in den meisten Fällen so, und das ist für die auch vollkommen in Ordnung. Die freuen sich, aber sagen auch relativ schnell, da hat der Roboter nicht ordentlich gearbeitet. [...]

Q: Wie viele Prozesse sind denn so ungefähr bei euch automatisiert und gibt es vielleicht eine Prozessart, die dabei besonders heraussticht?

A: Also unser Bereich hat ca. 90 Prozesse automatisiert, glaube ich. Im ganzen Unternehmen [Unternehmen anonymisiert] - denn das machen noch andere Einheiten; Unser Shared Service Center macht selbst RPA - vereinzelt in den Gesellschaften haben wir, ich schätze mal, schon mal über 150 Prozesse automatisiert. Zu 90%, glaube ich, machen wir unattended Back-Office-Prozesse, also wirklich Sachen, die regelmäßig laufen müssen. Was das für Prozesse sind, das ist total unterschiedlich. Also ob es jetzt Daten bereitstellen ist, oder Daten hochladen, es ist wirklich echt unterschiedlich. [...]

Q: Alles klar. Ja, welche Abteilungen profitieren denn vielleicht am meisten davon? Gibt es da etwas das vielleicht raussticht? Vielleicht auch, wie viele Mitarbeiter generell profitieren.

A: Also das kommt auch immer darauf an, wie sich die Bereiche selbst aufstellen. Also grundsätzlich würde ich erstmal sagen, nein, denn das ist ja wirklich für alle Bereiche. Wir haben in allen Bereichen irgendwas automatisiert, selbst bei uns im Kochwerk, die machen unsere Kantinen. Die müssen halt geldwerten Vorteil melden von Mitarbeitern die günstiger essen können oder so. Also es gibt überall, sobald ein Mensch an einem Rechner arbeitet und regelbasiertes etwas tut, dann kannst du es halt automatisieren, denn die meisten Sachen machen wir wirklich bei uns im Einkauf. [...] und in dem Bereich machen wir eigentlich am meisten, aber nur, weil die sich so zentral aufgestellt haben. [...] jetzt haben wir eine Pipeline und können das automatisieren. Ja, aber grundsätzlich würde ich da eigentlich keinen Unterschied machen.

Q: OK, alles. Gab es denn vielleicht Fälle, wo sich das Tätigkeitsspektrum von den Mitarbeitern mehr geändert hat, als einfach nur in die Überwachung zu gehen? Also dass es vielleicht Änderungen in Form von Weiterbildungen oder ähnlichem gab?

A: Nein. Es gibt sicherlich in Gesellschaften oder irgendwo Tätigkeiten, wenn du da zehn Leute sitzen hast, dann entwickelst du einen Roboter und jetzt brauchst du nur noch zwei, weil die immer das gleiche machen, jeden Tag acht Stunden das gleiche. Das ist bei uns aber absolut nicht der Fall gewesen. Es ist eher so, dass wir zu wenig Mitarbeiter haben, beziehungsweise Fachkräftemangel herrscht und du eigentlich gerade willst, dass die Mitarbeitenden wertschöpfendere Tätigkeiten machen, anstatt irgendwelche stumpfen Tätigkeiten machen zu müssen. Ich weiß, dass sie im Shared Service Center einen, der in Rente gegangen ist, dadurch ersetzt haben, indem sie von ihm und mehreren Mitarbeitern Teile automatisiert haben und die restlichen Aufgaben dann wiederum auf die anderen Mitarbeiter verteilt haben.

Q: Gab es noch irgendwelche anderen nennenswerten Herausforderungen bzw. Hürden, die während des täglichen Einsatzes auftreten, vielleicht bei Systemupdates, wenn dann Roboter nicht mehr funktionieren oder sowas?

A: Also bei uns, haben wir eine Quote von 85 bis 90%, dass die beim ersten Mal sauber durchlaufen und die restlichen 10 bis 15% sind ein großer Teil Netzwerkschwankungen oder Verfügbarkeit von Systemen. [...] Dann hast du auch einen großen Teil, wo der Fachbereich den Fehler verursacht, weil sie Excel Dateien sperren oder sie plötzlich die Formate von Vorlagen plötzlich anpassen. [...] Das sind so Sachen wo, wenn du sauber arbeiten würdest, der Roboter auch sauber arbeiten würde. Eine ganz geringe Anzahl ist wirklich, wenn sich das UI geändert hat, das Feld heißt anders oder das Layout sich geändert hat oder sowas. Also dass du dann wirklich sagst ich pass den Roboter kurz an, indicate das Feld neu und dann läuft er wieder. Die Gefahr ist da, aber mal ganz ehrlich, wie oft passiert das schon? Also ja, wir haben auch [Unternehmen anonymisiert] eigene Entwicklungen. Die alle ein, zwei Wochen Updates kriegen. So, da ist natürlich die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich da was ändert, aber wenn irgendwas läuft – du machst ja nicht mit Absicht: „Ach komm, jetzt ändern wir mal dies, ändern wir mal das...“ Sondern, wenn, dann machst du wirklich eine neue Funktion rein, aber wie oft passiert das wirklich? Also das muss man wirklich mal reell sehen und die Zahlen sagen es halt auch bei uns, dass das in einem ganz niedrigen einstelligen Prozentbereich liegt.

Fragenblock 4:

Q: Alles klar, super. Ja, jetzt bezüglich des Business Values... Wie würdest du denn grundsätzlich die Vorteile von RPA für dein Unternehmen beschreiben?

A: [...] Also ich würde erstmal employee experience nennen. Dass der Mitarbeitende nicht mehr irgendwelche dummen Tätigkeiten machen muss und dadurch glücklicher ist. Dann steigt dadurch die operative Exzellenz, also die Prozesse werden besser und der Mitarbeiter hat wieder Zeit sich um andere Prozesse zu kümmern, die dadurch besser werden. Dann Datenqualität natürlich. Der Roboter macht keine Fehler, es sei denn er ist programmiert, um Fehler zu machen. Ja, Kosten. Kann man nicht wegrechnen. Also klar, du sparst entweder vorne raus Kosten oder teilweise haben wir jetzt auch Prozesse, wo du dann andere Kosten sparst. Die du dann theoretisch wirklich bar auf dem Konto mehr hast am Ende des Monats. Das ist aber in seltenen Fällen so. Das sind so glaube ich die größten Sachen. Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit natürlich, wenn du Prozesse hast, wo Endkunden arbeiten und dann jetzt entweder wirklich Kunden, die etwas bestellen [...]. Das hat vorher eine Woche gedauert und durch den Roboter dauert es jetzt einen Tag.

Q: Also auch generell Prozessgeschwindigkeit.

A: Ja, genau. Prozesssicherheit, das ist auch nochmal eine Sache gewesen. Wenn der Mitarbeiter mal krank wird in Peak-Zeiten. Der Roboter wird halt nicht krank und macht keine Pausen.

Q: OK. Auch vielleicht in Hinsicht auf Sicherheitsrisiken?

A: Ja, das hatten wir mal drin. Da habe ich mich immer gefragt, auf der einen Seite klar, kannst du natürlich sagen, der Mensch, der Fachbereich ist jetzt nicht mehr so berechtigt, aber auf der anderen Seite sind wir dadurch berechtigt. Da habe ich mich halt gefragt, „Mhm... weiß ich nicht, ob das wirklich so valide ist.“ Also wenn du wirklich in so einem Bereich bist, wo du ganz viele Leute hast, dann sparst du das [Sicherheitsrisiken] dadurch ein bisschen ein, aber meistens machen es so ein, zwei Leute und dadurch haben wir jetzt auch die Berechtigung oder so. Da gab es bei uns bis jetzt keinen Use-Case, wo wir gesagt haben. „Das ist da der der Haupt-Value, der da rauskommt.“

Q: OK, alles klar. Fallen dir auch irgendwelche Nachteile ein die dadurch [durch RPA] entstanden sind?

A: Ja gut, das ist auch der Klassiker. Der wird wahrscheinlich auch viel in der Literatur genannt, wenn du einen Prozess erstmal automatisiert hast, dann wird tendenziell halt immer gesagt: „Super, läuft ja.“ und wenn es sogar noch ein schlechter Prozess war, den du automatisiert und der jetzt läuft, aber du machst nichts mehr dran, weil du sagst: „OK ich muss mich nicht mehr drum kümmern, es tut mir im Grunde nicht mehr weh, weil der Roboter die Arbeit macht.“ und dadurch entwickelst du Sachen halt nicht weiter. Da versuchen wir immer regelmäßig den Fachbereich zu fragen: „Ist das noch der Prozess? Geht das mittlerweile nicht integriert?“ Denn das sollte schon mittel- bis langfristig immer das Ziel sein, dass du halt integrierte Systeme mit Schnittstellen hast.

Q: Also dann auch wieder von der RPA weg?

A: Ja, genau.

Q: Weißt du, ob die Unternehmensleitung zufrieden mit dem Projekt ist?

A: Also, wenn du das Umrechnest, dass wir einen Wert von ungefähr dreieinhalb Millionen wiedergeben, keine Einsparungen, aber einen Wert wiedergeben. Also dadurch müsste ich jemanden mehr haben oder was weiß ich, dann ist das schon ein cooles Thema. Aber noch besser wäre, wenn du dreieinhalb Millionen mehr Auf dem Konto hast.

Q: Okay, das stimmt natürlich.

A: Das macht RPA meistens nicht so sexy.

Q: Wie wird denn bei euch der Nutzen bzw. der Erfolg der RPA gemessen? Also wird der überhaupt gemessen? Gibt es da irgendwelche KPIs?

A: Ja, leider wirklich nur Zeit, die du einsparst, mal irgendeinen Tagessatz, dadurch hat man dann einen Wert bzw. einen Mehrwert, den man wieder kriegt. Also ungefähr so: „Ich spare ungefähr zwei Stunden am Tag ein, das sind bei einer 40-Stunden-Woche so etwa fünf Tage im Monat, mal einem Tagessatz in Euro, das ist dann der Wert, den dann gegen die Kosten der Umsetzung gerechnet ergibt den Mehrwert und man sieht, alles klar, das lohnt sich.“ Das ist die Hauptsache bei uns gemacht wird. Wenn du dann noch welche hast, die ein bisschen über den Tellerrand gucken und sagen: „Ja, aber der Mitarbeiter wird auch zufriedener. Ich habe dadurch weniger Mitarbeiterwechsel und höhere Datenqualität. Dadurch werden dann auch wieder weniger Fehler durch die Mitarbeiter erzeugt. Dadurch haben die Mitarbeiter weniger zu tun und dadurch brauche ich auch weniger Mitarbeiter, bzw. muss keinen weiteren einsetzen. Dadurch spare ich wiederum was. Aber wenn man ehrlich ist, wird erstmal nur die Zeit mal Tagessatz gemessen und das ist das, was eingespart wird.“

Fragenblock 5:

Q: Alles klar. Ich habe jetzt noch drei, also eigentlich sind es zwei quantifizierende abschließende Fragen, einfach so wie deine persönliche Einschätzung ist. Wie würdest du denn den Business-Value und die allgemeine Auswirkung von RPA in deinem Unternehmen beschreiben? Auf einer Skala von 1 bis 5. Dabei ist 1 schlecht ist und 5 sehr gut.

A: Ich würde schon 4 sagen. 4 bis 5, ja.

Q: OK, 4 bis 5 sogar. Und dann jetzt noch: Auch auf einer Skala von 1 bis 5. Wurden alle Ziele, die ursprünglich mit der RPA verbunden waren erfüllt? Also alles, was man damit erreichen wollte. 1 ist dabei „wurden gar nicht erfüllt“ und 5 „alle Ziele wurden erfüllt“.

A: Also die Frage ist was für Ziele. Also, wenn jemand zu mir kommt und sagt, ich habe ein Prozess, den will ich automatisiert haben. Dann habe ich alle Ziele erfüllt, also 5. [...] Also das Hauptziel ist Automatisierung und das erreichen wir dadurch täglich, weil wir immer mehr Prozesse automatisieren. Also wenn du jetzt sagst: „Ich will die Digitalisierungsquote erhöhen.“ Das gab es bei uns nicht, aber darauf zahlt RPA natürlich auch ein, aber es war nicht vorher als Ziel gesetzt, das wir erreichen wollten. Unser Ziel war es Prozesse zu automatisieren. [...]