



Advyce GmbH

"Digitale Sourcingstrategien mit RPA & Co."

ImpulsLetter Q4 2018

Wie können Schlüsseltechnologien der Digitalisierung einen optimalen Sourcing-Mix unterstützen? Am Beispiel von Robotic Process Automation (RPA) werden hier mögliche Wege zur Kostenreduktion im Sourcing ohne gleichzeitig auftretende Qualitätsverluste aufgezeigt.

Sourcingstrategien sind bisher wesentlich geprägt von Überlegungen in Richtung Global-Sourcing, Modular-Sourcing, Single-Sourcing oder Outsourcing. Durch marktreife neue Technologien ergeben sich jetzt aber zusätzliche konkrete Optionen für einen optimierten Sourcing-Mix.

*"Autonome Roboter weisen die höchste Wachstumsrate auf und stellen 2024 das größte KI-Marktsegment"
(Quelle: LBBW Research 04/2018)*

Die Strategieberater von **ADVYCE** und die Digitalisierungsexperten der DATAGROUP Mobile Solutions AG werfen einen gemeinsamen Blick auf diese neuen Möglichkeiten.

Ralf Weygand (ADVYCE), Christian Sauter (DATAGROUP)
24.10.2018

Können Roboter die Lösung aller Sourcingprobleme sein? Natürlich nicht, aber ...

... Robotic Process Automation (RPA) ist eine Schlüsseltechnologie für die Digitalisierung und somit zu 100% relevant für die (Weiter-) Entwicklung einer Sourcingstrategie.

RPA bezeichnet die automatisierte Abwicklung von Geschäftsprozessen durch digitale

Roboter. Hierbei wird Software eingesetzt, die menschliche Interaktionen zur Bedienung von Softwareanwendungen nachahmen. Wichtig ist:

“Digitale RPA-Roboter sind keine physischen Roboter, die am Schreibtisch sitzen.”



Die Kunst besteht nun darin, menschliche Interaktionen in Geschäftsprozessen hinsichtlich ihrer Komplexität und Automatisierbarkeit völlig neu zu betrachten.

RPA ist mit einem geschätzten Anteil von 50% am Gesamtpotential für die Automatisierung von Aktivitäten in Geschäftsprozessen dabei nur der erste Schritt.

„Cognitive Robotic Automation“ mit weiteren 15% sowie „Conversational Automation“ mit weiteren 25% Anteil am Gesamtpotential sind die nächsten Evolutionsstufen. Interessant ist, dass das Hype-Thema „Artificial Intelligence“ mit restlichen 10% einen eher kleinen Anteil am Gesamtpotential bei vergleichsweise hohen Realisierungskosten liefert.

Daher haben wir uns in diesem Beitrag auf die Veranschaulichung der Potentiale von RPA im Kontext von Sourcingstrategien konzentriert.

Personalkostenintensive Kern- und Unterstützungsprozesse mit RPA neugestalten

Zunächst ist die Unterscheidung zwischen Kernprozessen und Unterstützungsprozessen wichtig für Überlegungen, RPA in Unternehmen nutzbar zu machen. Beide Prozessarten eignen sich prinzipiell gut für die Nutzung der Möglichkeiten von RPA, sind jedoch bei der konkreten Umsetzung sowohl in der Vorgehensweise als auch in ihren Schwerpunkten stark voneinander abweichend.

RPA bei Kernprozessen anzuwenden, bedeutet: als Unternehmen kennt man bereits sehr gut die Kostenstruktur von wertschöpfenden Prozessen – idealerweise auf der gesamten Strecke vom Kunden bis zum Kunden. Neben der Kostenperspektive ist hier allerdings auch die Dimension “Kunden-

zufriedenheit“ explizit zu berücksichtigen, da Kunden mit RPA-basierenden Lösungen direkt in Kontakt kommen. Auch sind branchenspezifische Besonderheiten von Kernprozessen zu beachten: eine RPA-basierende Lösung für Kernprozesse im produzierenden Gewerbe ist von anderen fachlichen und technischen Anforderungen geprägt als beispielsweise Kernprozesse im Dienstleistungsgewerbe.

Dahingegen ist bei **RPA in Unterstützungsprozessen** die Wirkung auf die Kundenzufriedenheit dadurch geprägt, dass die Kunden ein RPA-basierende Lösung entweder nicht oder nur indirekt erleben. Bei der Analyse der zugrunde liegenden Kostenstrukturen von Unterstützungsprozessen sind daher auch in besonderem Maße interne Leistungsbeziehungen in Unternehmen zu betrachten.

Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit der Prozessmerkmale ist im Vorfeld von RPA-Überlegungen zwingend eine aktuelle **Prozesslandkarte mit allen relevanten Kern- und Unterstützungsprozessen** zu erstellen. Diese muss einerseits eine ausreichend tiefe Beschreibung der Haupt- und Teilprozesse aufweisen (qualitativ aktuell), andererseits die geschätzte Kapazitätsverteilung innerhalb der Prozesse (quantitativ aktuell).

Erst mit einer solchen qualitativ-quantitativen Basis können fundierte Überlegungen zum Einsatz von RPA-basierenden Lösungen angestellt werden. Diese Überlegungen sollten weiterhin elementarer Bestandteil einer Digitalisierungsstrategie sein, in deren Rahmen dann auch eine an die technologischen Entwicklung angepasste Sourcingstrategie abgeleitet werden kann.

Mit den bisherigen Sourcingstrategien kann das Ziel „Operational Excellence“ nur bedingt erreicht werden: „Fehler machen ist menschlich“. Mit den Möglichkeiten von RPA erscheint dies nun tatsächlich bei dafür geeigneten Prozessen möglich.

Wie das genau gehen kann, zeigt die folgende idealtypische Vorgehensweise, die auf branchenspezifische Gegebenheiten zu kalibrieren ist.

Digitale Sourcingstrategien umsetzen: Mit Software mehr Prozessqualität und geringere Prozesskosten erreichen

Schritt 1: Vor dem Hintergrund der gegebenen Nutzenfelder für RPA sind die konkreten Herausforderungen im Unternehmen zu analysieren. Die wesentlichen Nutzenfelder für RPA im Überblick:

Geschäftsprozesse

- Korrektheit und Konsistenz
- Einfachere Compliance
- Kürzere Durchlaufzeiten
- Skalierbarkeit
- Verfügbarkeit 24/7/365

Personal

Verbesserte Mitarbeiterbindung: RPA übernimmt „Monkey Business“ und schafft dadurch Freiräume für anspruchsvolle Aufgaben.

IT: Non-invasive Technologie

- Geringe Projektrisiken und sehr schnelle Implementierung.
- Nutzt bereits vorhandene Anwendungen.
- Kann um Altsysteme, die nicht mehr erweitert werden können, eine Systemlandschaft bauen und eine moderne Schnittstelle nach außen schaffen.

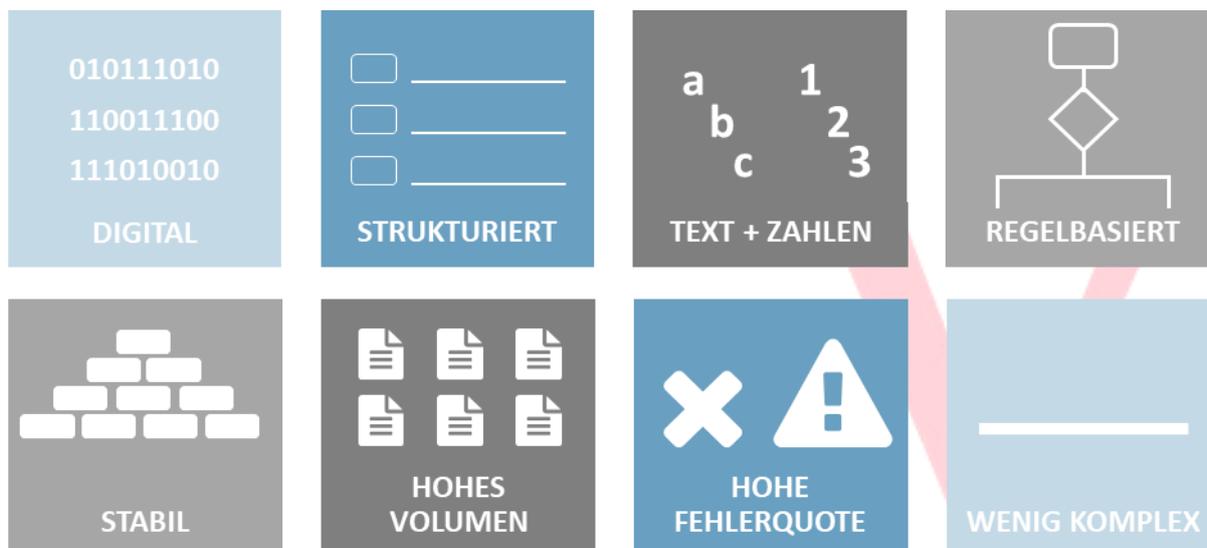
Organisation

Schafft Optionen für die Rückführung von Offshore-Modellen.

Schritt 2: Erstellung bzw. Aktualisierung der Prozesslandkarte für Kern- und Unterstützungsprozesse im Unternehmen. Auswahl

der für die konkrete Anwendung von RPA geeigneten Prozesse.

Diese weisen typischerweise folgende Merkmale auf:



Schritt 3: Quantitative Analyse der in den jeweiligen Prozessen gebundenen Kapazitäten (z.B. in Form einer Aufgaben-Struktur-Analyse mit Zeitschätzungen durch Führungskräfte und/oder Mitarbeiter).

Schritt 4: Bewertung der gegebenen Qualität bei den für die konkrete Anwendung von RPA geeigneten Prozesse.

Schritt 5: Erstellung eines Business Case für konkrete RPA-Vorhaben mit Ermittlung von Kostensenkungspotentialen durch beschleunigte Durchlaufzeiten, Kapazitätsreduktionen und Senkung von Fehlerkosten.

Erfahrungsgemäß gelten hier folgende Kostenrelationen bzgl. der erforderlichen Kapazitäten:

- 100% FTE¹ Onshore entsprechen
- 66% FTE Nearshore bzw.
- 33% FTE Offshore bzw.
- 10-15% „RPA Bot“

¹(FTE = Full Time Equivalent)

Schritt 6: Start eines RPA-Pilotprojekts zur Validierung des Business Case. Dem Design des Zielprozesses für den Robotereinsatz folgt die Programmierung des eigentlichen Software-

Roboters. Hierbei kommen komfortable Editoren zum Einsatz, die auch das Testen der Lösung unterstützen. Letztlich kann der Roboter mit der automatisierten Bearbeitung in seiner Wirkumgebung starten. Die Beobachtung im Live-Betrieb ermöglicht die sukzessive Optimierung der Lösung.

Unser Fazit: Sourcingstrategien jetzt konsequent digital denken.

Sourcingstrategien können im Zeitalter der Digitalisierung nur noch dann erfolgreich und kostenoptimal umgesetzt werden, wenn auch neue Technologien wie z.B. RPA in die Überlegungen zu neuen Sourcingalternativen einbezogen werden. Dies wiederum erfordert ein sehr viel gründlicheres Nachdenken über Kern- und Unterstützungsprozesse eines Unternehmens als bisher, um die Kosten durch schlechte Prozessqualität mit den Mitteln der Digitalisierung und einer hohen Softwarequalität auch nachhaltig senken zu können. Letztendlich erfordert dies eine noch intensivere Zusammenarbeit der Business- und IT-Seite in Unternehmen.

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung und durch die Zusammenarbeit mit Partnern wie der DATAGROUP reicht das Portfolio bis hin zur gemeinsamen Realisierung und Inbetriebnahme von Lösungen.

DATAGROUP Mobile Solutions AG entwickelt branchenübergreifend innovative Software-Lösungen zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Die Experten für mobile Interfaces, Robotic Process Automation und Machine-Learning arbeiten dabei Hand in Hand mit den Fach- und Methodenexperten von **ADVYCE**.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2018 Advyce GmbH | All rights reserved