

Business Process Management

# 5 Regeln, die Sie vor der Prozessautomatisierung beachten sollten

Burcu Demir, Consultant Process Management  
Dr. Stefan Kloos, Senior Manager  
Braincourt GmbH

## Inhaltsverzeichnis

|   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Einleitung.....  | 3 |
| 2 | Auslöser, Kriterien für eine Prozessautomatisierung..... | 3 |
| 3 | Regeln zur Prozessautomatisierung .....                  | 5 |
| 4 | Fazit .....  | 6 |
| 5 | Ansprechpartner.....                                     | 7 |
| 6 | Literaturverzeichnis .....                               | 7 |

## 1 Einleitung

Die Automatisierung bzw. Digitalisierung von Prozessen nimmt zunehmend Fahrt auf. Gerade der Trend zur Automatisierung von administrativen Prozessen wird deutlicher. Laut einer Studie im Finanzbereich (Buchhaltung und Finanzanalyse) gehen „57 Prozent der befragten Financer [...] davon aus, dass die wichtigsten Prozesse in der Finanzabteilung in den kommenden fünf Jahren ‚etwas gestrafft und optimiert‘ werden. Weitere 22 Prozent glauben, dass die Prozesse ‚um einiges gestrafft und optimiert‘ ablaufen werden.“<sup>1</sup> Knapp 40 % der Befragten, die bereits Prozesse automatisiert haben, bestätigen, dass sie durch die Automatisierung von ungeliebten Aufgaben nun mehr Zeit für strategische Aufgaben gefunden haben.

Administrative Prozesse wurden lange Zeit im Rahmen von Optimierungs-/ Digitalisierungsprojekten vernachlässigt. Auch in der von Braincourt 2016 durchgeführten Studie<sup>2</sup> bestätigen die Befragten, dass sie neben organisatorischen Potenzialen noch bedeutende IT-technische Potenziale in ihren administrativen Prozessen erkennen (vgl. Abb.1).

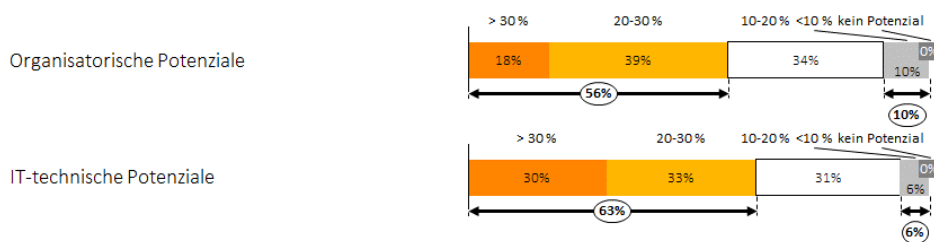


Abb. 1: Wie groß ist das Verbesserungspotenzial Ihrer administrativen Prozesse in Bezug auf organisatorische und IT-technische Verbesserungen im Vergleich zu ihrem Zielzustand?

## 2 Auslöser, Kriterien für eine Prozessautomatisierung

Mittlerweile gibt es eine Bandbreite von Automatisierungs- und Digitalisierungsinterpretationen. Braincourt versteht unter Prozessautomatisierung - bezogen auf das Prozessmanagement - die

- Automatisierung von bisher durch manuelle Schritte geprägte Prozesse sowie
- Vernetzung von bisher isoliert agierenden Komponenten und Prozessen unter Ausnutzung der technologischen Möglichkeiten.

Grundsätzlich stellt sich primär die Frage, welche Faktoren für eine Prozessautomatisierung im Unternehmen sprechen bzw. diese auslösen. Hierzu zählen u.a.

- Kosten- und Wettbewerbsdruck

<sup>1</sup> Vgl. Reifenberger, Sabine (2017)

<sup>2</sup> Vgl. Braincourt-Studie „Administrative Prozesse“(2016)

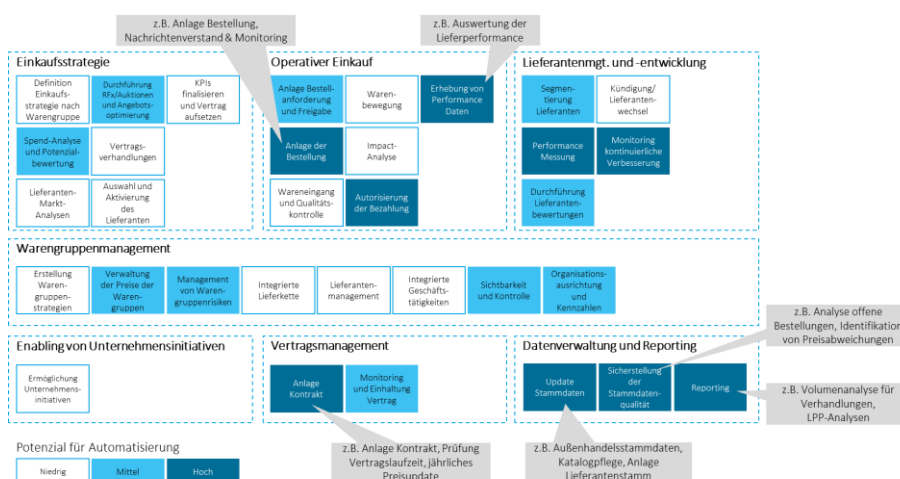
- Geringe Arbeitsgeschwindigkeit
- Geringe Skalierbarkeit von Prozessen (Begrenzung von Personalressourcen und von organisatorischer Optimierung)
- Hohe Fehlerrate bei der Prozessausführung (Qualität)
- Geringe Skalierbarkeit der Prozesse

In einem Unternehmen kann es viele Prozesse geben, die aufgrund von den oben genannten Anlässen einer Prozessautomatisierung unterzogen werden sollten. Es ist jedoch besonders wichtig, die Prozessautomatisierung priorisiert und strukturiert anzugehen, um Prozesse mit hohen Potenzialen primär zu realisieren. Folgende Kriterien sollten diese Prozesse möglichst weitgehend erfüllen:

Ein strukturiertes Vorgehen ist bei der Prozessautomatisierung essentiell

- Hohe Wiederholraten
- Hohes Daten- bzw. Mengenvolumen
- Hohe Standardisierbarkeit
- Digitalisierbare Inputs (Daten, Informationen)
- Eindeutige (operationalisierbare) Entscheidungsregeln
- Hoher Anteil an manuellen Erfassungs- und Überwachungstätigkeiten
- Untersetzung durch IT-Insellösungen, die nicht miteinander vernetzt sind und Prozesse unzureichend unterstützen

Nach der Qualifizierung von Prozessen für eine Prozessautomatisierung erfolgt eine Priorisierung der „automatisierungstauglichen“ Prozesse. Am Beispiel einkaufsrelevanter Prozesse wird deutlich, welche Prozesse grundsätzlich höhere Automatisierungspotenziale aufweisen können (vgl. Abb.2).



Anmerkung: Basierend auf Deloitte Integrated Supply Chain Reference Model (iDISC)

Abb. 2: Einkaufsrelevante Prozesse mit Automatisierungspotenzialen<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Deloitte – Die Roboter Kommen. Die unsichtbare Revolution im Einkauf (2017), S. 6

### 3 Regeln zur Prozessautomatisierung

Für einen bewussten und erfolgreichen Einsatz einer Prozessautomatisierung sollten folgende fünf Regeln beachtet werden:

#### 1. Fahrplan zur Prozessautomatisierung festlegen

Im Idealfall ist die Prozessautomatisierung in eine umfassende, unternehmensweite Digitalisierungsstrategie eingebunden (inkl. neuer digitaler Geschäftsmodelle). Selbst, wenn ein solcher Masterplan (noch) fehlt, sollte die Prozessautomatisierung einem Fahrplan im Sinne eines strategischen Bebauungsplanes folgen

- Welche (neuen) Prozesse stehen im Fokus?
- Welche Prozessprioritäten sind erforderlich?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus einer Automatisierung für die (Schnittstellen) anderer Prozesse?

Dieser Bebauungsplan zur Prozessautomatisierung muss die Anforderungen der Fachbereiche und die ermittelten Potenziale und Prozesse miteinander verbinden. Ansonsten kann eine nicht abgestimmte, partielle oder isolierte Prozessautomatisierung entstehen, die den „wahren“ Automatisierungspotenzialen deutlich unterlegen ist.

Die Prozessautomatisierung benötigt einen „Fahrplan“, der die Fachbereiche und die ermittelten Potenziale und Prozesse miteinander verbindet

#### 2. Prozessautomatisierung auch agil gestalten

Trotz Strategie bzw. Fahrplan darf die Agilität im Rahmen der Prozessautomatisierung nicht auf der Strecke bleiben. Ein (noch) fehlender Fahrplan muss nicht zum „Automatisierungsstillstand“ führen. Mit der Automatisierung mehrerer „smarter“ Pilotprozesse können Erfahrungen gesammelt und umgesetzte Potenziale als Treiber für einen Fahrplan genutzt werden.

Eine Strategie sollte auch nicht zum Hemmschuh der von den Fachbereichen zunehmend geforderten Agilität bei der Entwicklung neuer oder der Anpassung bestehender Anwendungen sein.<sup>4</sup> Gerade in der Agilität liegt beispielsweise die Stärke von so genannten BPM-Automatisierungslösungen. Eine pragmatische Vorgehensweise, d.h. ad hoc Initiierung von Automatisierungsbedarfen durch die Fachbereiche, kann durchaus weiterhin ein ständiger Impuls für Verbesserungen sein, sollte aber auch mit dem Bebauungsplan verbunden werden.

Agilität als Erfolgsfaktor

#### 3. Fahrplan und Zielsetzung kommunizieren

Eine Prozessautomatisierung löst bei Mitarbeitern häufig Befürchtungen und Ängste vor Stellenabbau aus. Dies ist sicherlich nicht immer unberechtigt. In

<sup>4</sup> Vgl. Cappgemini Studie „IT-Trends“ (2014), S. 19

vielen Fällen ist aber das Ziel der Prozessautomatisierung, die von den Mitarbeitern geforderte Entlastung von ungeliebten, administrativen Tätigkeiten umzusetzen. Dieser Freiraum kann dann in Abhängigkeit von der Mitarbeiterkompetenz für komplexere, kreativere oder strategische Tätigkeiten genutzt werden. Um die Mitarbeiter zu motivieren, sollten diese an der fachlichen Prozessmodellierung aktiv mitwirken können, selbst Potenziale erkennen und in die Prozessautomatisierung eingebunden werden.

Aktive Mitarbeit und offene Kommunikation als Erfolgsfaktor

#### 4. Fachliche Modellierung steht vor der technischen Modellierung

Ist-Prozesse sollten zunächst fachlich mit ausreichender Granularität modelliert und dazu Daten-/ bzw. Mengengerüste abgeschätzt werden, um

- in Grenzfällen abzuschätzen, ob eine Prozessautomatisierung realisierbar und wirtschaftlich ist
- die Vernetzung der eingebundenen Organisationseinheiten, Funktionen und Applikationen/ Business Software zu erkennen und – ganz wichtig – zu ermitteln, ob vor einer Automatisierung organisatorische Optimierungen erforderlich sind,
- Schnittstellen (Datentransfer, nachfolgende manuelle Bearbeitung) des Ist-Prozesses zu anderen Prozessen zu identifizieren, damit automatisierte Prozessinseln vermieden werden können

#### 5. Prozessvarianten erheben

Die Erhebung von Prozessvarianten ist erforderlich, um

- die „Berechtigung“ der Varianten zu bewerten und falls möglich zu reduzieren (ein sehr geringer Standardisierungsgrad kann dazu führen, dass die Automatisierung nicht durchführbar bzw. nicht wirtschaftlich ist)
- alle unentbehrlichen Varianten in die Automatisierung auch tatsächlich einzubeziehen

## 4 Fazit

Die Automatisierung der administrativen Prozesse ist dadurch erschwert, dass die Prozessabläufe und deren (Teil-)Ergebnisse häufig nicht „sichtbar“ sind, wie bei wertschöpfenden technischen Prozessen. In der Fertigungstechnik sind solche Prozesse klar und „sichtbar“ strukturiert, der Kunde vom Prozess ist bestimmt und es gibt diverse Möglichkeiten die Ergebnisse des Prozesses qualitativ und quantitativ zu bewerten (z.B. Messsysteme). Bei den meisten administrativen Prozessen stellen sich diese Sachverhalte komplexer dar. Bereits einfache Fragestellungen können herausfordern:

- Wer ist der Kunde des Prozesses?
- Wo fängt der Prozess an?
- Wo hört der Prozess auf?
- Wann ist der Prozess „gut“?

Administrative Prozesse laufen weniger sichtbar in IT-Systemen, an den Bildschirmen und auf den Schreibtischen der Prozessbeteiligten ab. Die Prozessautomatisierung von administrativen Prozessen ist daher eine besondere Herausforderung und ein relevanter Erfolgshebel für das Unternehmen zugleich.

## 5 Ansprechpartner

**Dr. Stefan Kloos**  
 Braincourt GmbH  
 Fasanenweg 11  
 70771 Leinfelden-Echterdingen  
[stefan.kloos@braincourt.com](mailto:stefan.kloos@braincourt.com)  
 Telefon: +49 711 75 85 80 - 0

**Burcu Demir**  
 Braincourt GmbH  
 Fasanenweg 11  
 70771 Leinfelden-Echterdingen  
[burcu.demir@braincourt.com](mailto:burcu.demir@braincourt.com)  
 Telefon: +49 711 75 85 80 - 0

## 6 Literaturverzeichnis

| Bezeichnung | Autor, Buchtitel, Verlagsangaben   |
|-------------|--|
| 1           | Reifenberger, Sabine (2017); „Nur wenige Finanzprozesse bereits komplett automatisiert“; <a href="http://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/unternehmensstrategie/nur-wenige-finanzprozesse-bereits-komplett-automatisiert-1403721/">http://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/unternehmensstrategie/nur-wenige-finanzprozesse-bereits-komplett-automatisiert-1403721/</a> ; Zugriff am 10.06.2017 |
| 2           | Kloos, Dr. Stefan (2016); „Neue Braincourt Studie – Administrative Prozesse. Bedeutung, Potenziale und zukünftige Rolle des Prozessmanagements“  |
| 3           | Deloitte (2017); „Die Roboter Kommen. Die unsichtbare Revolution im Einkauf“ Seite 6; <a href="https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Deloitte_Operations_Robotics_Die-Roboter-kommen_03-2017.pdf">https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Deloitte_Operations_Robotics_Die-Roboter-kommen_03-2017.pdf</a> ; Zugriff am 10.06.2017                  |
| 4           | Capgemini (2014); „Studie - IT Trends“ Seite 19; <a href="https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-it-trends-studie-2014.pdf">https://www.de.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-it-trends-studie-2014.pdf</a> ; Zugriff am 10.06.2017   |