



MANAGEMENTKOMPASS
01 / 2020

Operative Effizienz

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



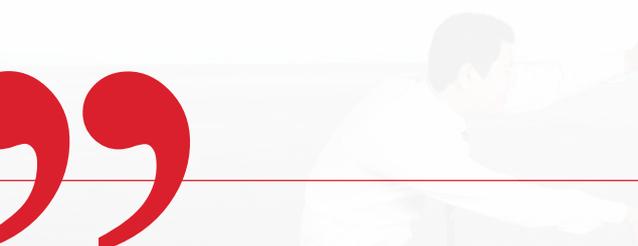
Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria

„Schwächelt die Konjunktur, wird der Ruf nach operativer Effizienz wieder laut. Effizienz sollte aber kein Konjunkturprogramm sein, sondern eine zentrale Managementdisziplin und Grundhaltung. Nur wenn Prozesse oder ganze Geschäftsmodelle ständig hinterfragt und die Chancen der Digitalisierung genutzt werden, kann Effizienzmanagement nachhaltig Wirkung zeigen.“



Mark Klein
CDO
ERGO Group

„Die Mitarbeiter begrüßen neue Technologien, denn die Arbeitsabläufe werden schneller und schlanker. Die Kollegen sehen vor allem die Chance, ihre Zeit für interessantere Arbeiten zu nutzen und sich von repetitiven Tätigkeiten zu befreien.“



EXECUTIVE SUMMARY

Beweglichkeit ist gefragt 4

TREND

Effizient digitalisieren 6

Schnelle Prozesse, agile Projekte 8

THINK TANK

Interview: Die Blackbox knacken 9
Worauf Führungskräfte bei der Effizienzsteigerung achten sollten, erklärt Urs M. Krämer.

Referenzpunkt Kerngeschäft 10
Fünf verbreitete Missverständnisse zu operativer Effizienz.

Schlank und stabil 12

PRAXIS

Flexperto: Flexibel beraten und begeistern 15

THINK TANK

Prozessdigitalisierung beschleunigen 16
Plattformen vereinfachen die Automatisierung.

Neue Kennzahlen gesucht 18

PRAXIS

Interview: Schneller zu den Kennzahlen 20

Denkanstoß: Mensch vs. Maschine 22

Helpdesk automatisieren 23



Michael Spiegel
CEO
CAPVERIANT GmbH

„Das Kreditgeschäft gehört zu den Kernprozessen einer Bank und bindet viele Ressourcen. Entsprechend groß und vielfältig sind die Automatisierungsmöglichkeiten, die die Kosten und Durchlaufzeiten senken und die Qualität der Prozesse verbessern.“



VORWORT

Unternehmen müssen ihr Kerngeschäft effizient betreiben, um an freien Märkten bestehen zu können. Dies gilt nicht nur, aber gerade auch in Zeiten konjunktureller Abkühlung und stärkerer Regulierung. Neue digitale Wettbewerber haben in den vergangenen Jahren die Messlatte für effiziente Prozesse deutlich höher gelegt. Dieser Trend dürfte sich in Zukunft fortsetzen.

Die Digitalisierung bietet Unternehmen und Verwaltungen in vielen Fällen aber auch die Lösung dafür, ihre operative Effizienz zu steigern. Dazu zählen Instrumente wie Robotic Process Automation und Künstliche Intelligenz. So erwarten laut unserer Entscheiderbefragung „Potenzialanalyse Operative Effizienz“ 56 Prozent der Befragten aus der deutschen Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung einen Automatisierungsboom, der die Effizienz in vielen Branchen spürbar steigern wird.

Die Automatisierung und Digitalisierung sind aber nur dann erfolgreich, wenn es den Organisationen gelingt, Führungskräfte und Mitarbeiter durch konkrete Projekte vom Nutzen der Digitalisierung zu überzeugen und gegebenenfalls auch zu agilem Handeln zu motivieren. Und in den meisten Fällen gilt: Statt sich vor einem Arbeitsplatzverlust fürchten zu müssen, können sich viele Mitarbeiter auf weniger monotone Tätigkeiten freuen.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

Bayer: Gute Führung motiviert 25

Transformation durch die E-Rechnung 27

Die Bundesagentur für Arbeit gestattet die Abläufe für Lieferanten neu.

Risiken minimieren 29

BLICKWECHSEL

Interview: Innovationsbremse Effizienz 30

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Beweglichkeit ist gefragt

In vielen Branchen ist kontinuierliche Effizienzsteigerung die Voraussetzung, um gegenüber neuen und alten Wettbewerbern zu bestehen. Die Prozessautomatisierung mittels digitaler Technologien verschafft oft den entscheidenden Vorsprung. Wichtig ist es aber auch, die Mitarbeiter für neue, agile Arbeitsweisen zu gewinnen.

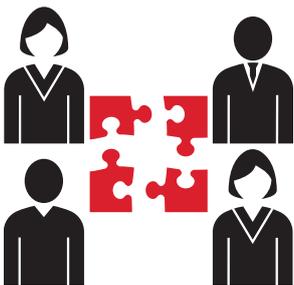
1. Nehmen Sie Ihr Kerngeschäft in den Blick: Welche Prozesse erzeugen einen Mehrwert für Ihre Kunden? Wie lässt sich die Effektivität der Wertschöpfung weiter steigern? Gute und zuverlässige Leistungen führen zu Kundenzufriedenheit und sind gleichzeitig eine Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität. Gleiches gilt für die operative Effizienz, also die Wirtschaftlichkeit des Kerngeschäfts.

Stellen Sie sich als Entscheider kontinuierlich die Frage, ob und in welchen Prozessen sich der Betriebsmitteleinsatz reduzieren lässt und wie dabei gleichzeitig Leistungen und Produkte an wechselnde Kundenbedürfnisse angepasst werden können. Ein Unternehmen sollte so schlank und flexibel sein, dass sogar eine Änderung des Geschäftsmodells ohne Einbruch möglich ist. Dies ist in Zeiten der digitalen Transformation eine Herausforderung, die viele Branchen trifft.

Singuläre Effizienzprojekte sind in der Regel nicht geeignet, um eine Organisation nachhaltig effizienter zu machen. Die Effizienz sollte deshalb vielmehr Handlungs- und Entscheidungskriterium in allen Aktivitäten einer Organisation sein. Verantwortlich dafür sind die Führungskräfte, die durch Diskussionen, Zielvereinbarungen und Optimierungen gemeinsam mit ihren Teams die Prozesse verbessern und die Ursachen von Ineffizienz beseitigen.

Reduzieren Sie den Aufwand in allen Randbereichen, die keine Wertschöpfung erbringen – beispielsweise durch Sourcing oder Automatisierung. Nutzen Sie die Werkzeuge des Lean Management, um Ineffizienzen in nicht kundenrelevanten Prozessen zu erkennen, zu reduzieren oder ganz zu eliminieren.

kurz & knapp



69 Prozent

der Unternehmen stimmen der These zu: „Operative Effizienz erfordert die persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter sowie gestalterische Freiräume.“

2. Prüfen Sie Möglichkeiten der Automatisierung durch Prozessdigitalisierung, Robotic Process Automation (RPA) und Künstliche Intelligenz (KI). In der digitalen Welt ist operative Effizienz noch wichtiger für den Geschäftserfolg als in der analogen. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung eine Fülle an zusätzlichen, auch bahnbrechenden Automatisierungsmöglichkeiten.

Behalten Sie bei der Automatisierung aber auch den Return on Investment im Blick. Oftmals ist der Mensch gegenüber KI noch die bessere Wahl, um Prozesse zu optimieren. Wirksame Digitalisierung erfordert in jedem Fall eine vorausgehende Erhebung, Analyse und Optimierung der betreffenden Geschäftsprozesse.

Auch Kernprozesse können sich für die Standardisierung und Automatisierung eignen, solange die zentralen Kundenbedürfnisse erfüllt werden. Die Digitalisierung kann durchaus zu mehr Kundenzufriedenheit beitragen, wenn sie die Qualität und die Geschwindigkeit der Leistungserbringung erhöht. Mit Hilfe sogenannter Low-Code-Plattformen kann die Prozessdigitalisierung sogar direkt im Fachbereich umgesetzt werden. Die Nutzer benötigen dafür keine Programmierkenntnisse.

3. Bestimmen Sie Ihre zentralen Abläufe und definieren Sie Benchmarks, mit deren Hilfe Sie die kontinuierliche Effizienzsteigerung messen können. Welche Kenngrößen sind für Ihr Unternehmen entscheidend? Effizienz zeigt sich zum Beispiel in schnellen, fehlerarmen Prozessen, einer niedrigen Kostenquote und geringen Leistungsschwankungen – bei gegebenem Aufwand.

Durch eine tiefgreifende Prozessanalyse lassen sich auch kleinste Hindernisse erkennen, an denen das Unternehmen arbeiten

kann. Mit Hilfe von Process Mining lassen sich Prozessdaten direkt und in Echtzeit aus dem IT-System extrahieren. Log-Daten aus Prozessen, Workflows und Geschäftsanwendungen eignen sich dafür genauso wie externe Datenquellen. Damit können Prozesse in kleinste Segmente zerlegt, dokumentiert und verbessert werden.

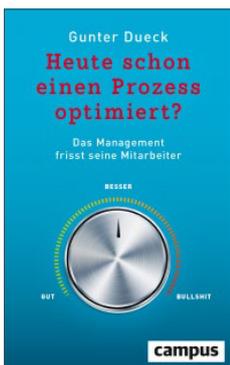
4. Auch Mitarbeiterzufriedenheit, Gesundheit und Motivation sind wichtige Voraussetzungen für operative Effizienz. Binden Sie Ihre Mitarbeiter in die Digitalisierungsprogramme ein, um ihnen etwaige Ängste vor dem Arbeitsplatzverlust zu nehmen. RPA erledigt monotone Routineaufgaben, die für die Mitarbeiter oft ermüdend sind, besonders gut und schnell. Dazu gehören beispielsweise Copy-and-Paste- oder Abtipp-Arbeiten.

Agile Methoden und Organisationsformen können einen großen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten und die Effizienz des Projektmanagements erhöhen. Dies gilt insbesondere für kundennahe und für IT-bezogene Projekte. So bewähren sich agile Methoden bei Aufgaben mit ungewissem Ergebnis und hohem Innovationsgrad. Verschwendung wird hier durch die Eliminierung unnötiger Planprozesse, den Fokus auf schnelle Ergebnisse, den Einbezug von Kunden oder Nutzern und kurze Lernschleifen reduziert.

Auf die Einführung agiler Tools und Strukturen sollten die Mitarbeiter ausreichend vorbereitet werden, um die neuen Gestaltungsfreiräume auch für sich nutzen zu können. Manch eine Person fühlt sich sonst überfordert – gerade wenn Effizienzsteigerung im Vordergrund steht. Auch die jeweilige Unternehmenskultur sollte bei der Umsetzung berücksichtigt und in ein agiles Mindset übersetzt werden. «

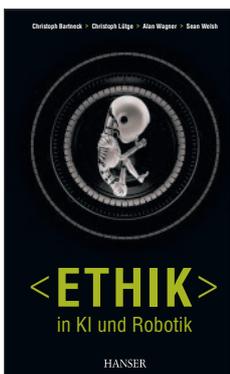
Buch & Web

FACHLITERATUR



Gunter Dueck:
Heute schon einen Prozess optimiert? Das Management frisst seine Mitarbeiter.
 Campus 2020

Gunter Dueck rechnet in gewohnt scharfem Ton mit der deutschen Managementlandschaft ab. Das beständige Streben der Unternehmenslenker nach mehr Effizienz gefährde die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen – und „robotisiere“ die Mitarbeiter. Deutlich sarkastisch gibt sich der Autor als Diagnostiker: Dieses Effizienzstreben sei in einen „neurotischen Effizienzwahn“ umgeschlagen. Heilung verspricht sich Dueck vor allem von mehr Innovation. Er appelliert an die Manager hierzulande, sich verstärkt auf die Neuerfindung ihrer Unternehmen zu konzentrieren. Altes effizienter zu machen führe nicht zu einer erfolgreichen digitalen Zukunft.



Christoph Bartneck, Christoph Lütge, Alan R. Wagner und Sean Welsh:
Ethik in KI und Robotik. Hanser 2019

Die Verwendung Künstlicher Intelligenz (KI) ist Vertrauenssache, ob im Auto oder beim Interneteinkauf. Ethische Regeln sollten deshalb dafür sorgen, dass KI den Menschen nicht schadet, wobei Einschränkungen bei polizeilichen und militärischen Anwendungen gelten. Die Autoren prüfen anhand von Branchenbeispielen, welche ethischen Risiken durch KI bestehen und wie diese lösbar sind. Ein zentrales Problem besteht aber darin, dass es keine einheitliche Moraltheorie gibt. Gäbe es diese, dann ließe sie sich möglicherweise auch in eine KI programmieren. Doch ethische Entscheidungen sind immer von den Umständen und Personen abhängig. Deshalb empfehlen die Autoren den Ansatz des Deep Learning: KI wird mit Testfällen konfrontiert, um Schritt für Schritt ethische Kompetenzen zu erwerben. Diese Kompetenzen können dann sogar von einer neutralen Prüfstelle zertifiziert werden.

LINKS

» <https://bit.ly/2tbOees>

Online-Artikel mit Praxistipps für effizientere Geschäftsabläufe im Unternehmen.

» <https://bit.ly/2QMyMP8>

Bei der operativen Effizienz sollten auch nichtfinanzielle Unternehmensziele berücksichtigt werden. Dieses Wiki bietet einen Überblick mit passenden Kennzahlen.

» <https://bit.ly/2NmdvK6>

Dieser Blog-Beitrag zeigt, wie digitale und analoge Prozessoptimierung sich gegenseitig ergänzen.



Patricia Adam:

Agil in der ISO 9001. Wie Sie agile Prozesse in Ihr Qualitätsmanagement integrieren. Gabler Verlag 2020

Agilität ist ungeplante, chaotische Betriebsamkeit und daher mit Standardisierung und Zertifizierung unvereinbar. Patricia Adam beweist das Gegenteil. Auf knapp 50 Seiten verknüpft sie ihr Wissen aus der Forschung mit ihren Erfahrungen aus der Audit-Praxis und führt den Leser in die Grundbegriffe der Agilität ein. Adam versteht agile Praktiken als Add-on für etablierte prozessbezogene Organisationsformen. In diesem Sinne lautet die Botschaft des Buchs: „Output matters“. Solange Ziele verlässlich erreicht und die Kunden sowie organisationsinterne Stakeholder zufriedengestellt werden, sind auch agile Abläufe zertifizierungsfähig.



Karl Werner Wagner und Gerold Patzak:

Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. Hanser 2020 (3. Auflage)

Umfassendes Arbeitsbuch für das Prozessmanagement in Unternehmen und Organisationen mit einer Fülle von Werkzeugen für die Gestaltung, Visualisierung und Verbesserung von Prozessen. Ziel ist die langfristige Steigerung der operativen Effizienz. Die Autoren erläutern, wie Unternehmensstrategien konkret in Prozesse und Prozesssysteme umgesetzt werden und welche Organisationsstrukturen sich dafür eignen. Sie gehen auch auf Führungsprinzipien sowie den Umgang mit Veränderungen und Konflikten ein. Empfehlenswert sind vor allem die Kapitel über wertstromoptimiertes Prozessmanagement, über Referenzmodelle und über konkrete Best Practices.

Glossar

» Batch

Ablage von als Daten bereitgestellten Befehlen, die automatisch und meist sequenziell abgearbeitet werden.

» Chatbot

Automatisiertes, selbstlernendes, textbasiertes Dialogsystem. Systeme der Spracherkennung und -synthese bieten neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge an.

» Deep Learning

Verfahren zur Datenanalyse und zur Optimierung künstlicher neuronaler Netze. Als Teil des Machine Learning nutzt Deep Learning mehrere hierarchische Schichten beziehungsweise eine Hierarchie von Konzepten, um Machine-Learning-Prozesse durchzuführen.

» E-Rechnung

Seit November 2019 müssen öffentliche Auftraggeber Rechnungen elektronisch empfangen und medienbruchfrei verarbeitet können. Grundlage ist das Gesetz zur Umsetzung der EU-Richtlinie 2014/55/EU über die elektronische Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teil der Informatik, der sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Lean Management

Ansatz der kontinuierlichen Prozessoptimierung. Er umfasst die schlanke und effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Ziel ist ein ganzheitlich optimiertes Produktionssystem ohne Verschwendung.

» Log-Daten

Log-Daten enthalten das automatisch geführte Protokoll aller oder bestimm-

ter Ereignisse und Prozesse auf einem Computersystem.

» Low-Code-Plattform

Entwicklungsumgebung für Software, die einen Entwicklungsprozess mittels grafischer Modellierungsmethoden ermöglicht. Der Anwender benötigt dafür keine klassischen, textbasierten Programmierkenntnisse. Das beschleunigt die Entwicklungs- und Bereitstellungszeit für Geschäftsanwendungen.

» Natural Language Processing

Techniken und Methoden zur maschinellen Verarbeitung natürlicher Sprache. Ziel ist eine direkte Kommunikation zwischen Mensch und Computer.

» Operative Effizienz

Das Verhältnis vom Einsatz betrieblicher Mittel zum Geschäftsergebnis. Hohe Effizienz bedeutet zum Beispiel schnelle, fehlerarme Prozesse, eine niedrige Kostenquote und eine hohe Leistungsqualität.

» Onlinezugangsgesetz (OZG)

Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen. Es verpflichtet Bund und Länder, bis spätestens 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten.

» Process Mining

Methode des Prozessmanagements, mit deren Hilfe Geschäftsprozesse auf Basis digitaler Spuren in IT-Systemen rekonstruiert und analysiert werden können. Ein Soll-Ist-Vergleich liefert Hinweise für etwaige Verbesserungen.

» Provisioning

Bestandteil des IT-Betriebsmanagements, der sich mit der Verwaltung von Benutzern, deren Rechten und Ressourcen sowie der Bereitstellung von Verbindungen, Hardware, Software, Diensten, Anwendungen und Speicherplatz befasst.

» Robotic Process Automation (RPA)

Automatisierung wiederkehrender Abläufe, die einzeln dokumentiert sind. Größtes Wertschöpfungspotenzial bietet RPA mit Blick auf wiederkehrende Geschäftsprozesse und -routinen.

» Security by Design

Der Begriff steht für den Ansatz, dass Sicherheitsanforderungen an Soft- und Hardware bereits während der Entwicklungsphase eines Produkts berücksichtigt werden, um spätere Sicherheitslücken zu verhindern.

» Threat Intelligence Service

Service, der aktuelle Informationen zur Bedrohungslage der IT-Sicherheit durch Cyber-Angriffe und andere Gefahren liefert.

» Three-Lines-of-Defense-Modell

Modell für systematisches Risikomanagement, das aus drei zusammenhängenden Verteidigungslinien besteht: 1. operatives Management, 2. Überwachungs- und Reporting-Funktion, 3. interne Revision. Dadurch sollen Risiken früh erfasst, identifiziert, analysiert und bewertet sowie innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden.

» Verschwendung Typ 1 und 2

Begriffe des Lean Management: Verschwendung ist eine Aktivität, die Ressourcen verwendet, aber keinen Mehrwert für Kunden schafft. Typ 1 bezeichnet jede nicht wertschöpfende Aktivität, die für Endkunden dennoch notwendig ist, Typ 2 jede nicht wertschöpfende Aktivität, die auch für Endkunden nicht erforderlich ist.

» Zero Helpdesk

Voll automatisierter First Level Support mit Technologien wie KI und RPA.

» XRechnung

Standard für elektronische Rechnungen an öffentliche Auftraggeber in Deutschland.

Aktuelle Studien



Managementkompass Der individuelle Kunde

Immer mehr Unternehmen nutzen die digitale Transformation, um die Kundenzentrierung ihres Geschäfts zu vertiefen. Sie lesen die Wünsche und Bedürfnisse einzelner Kunden aus deren Verhalten ab, um diese zur richtigen Zeit mit passenden Angeboten anzusprechen. Datenbasierte und individualisierte Dienstleistungen haben aber auch die Erwartungen der Menschen an die Unternehmen verändert. Die konsequente strategische Ausrichtung auf den Kunden ist Trumpf im digitalisierten Wettbewerb.

Branchenkompass Banking

Ob es um die Kundengewinnung, um innovative Services oder um die Automatisierung im Backoffice geht, fast immer verwenden die Banken digitale Werkzeuge, inzwischen auch Künstliche Intelligenz. Eine Befragung von 101 Bankentscheidern und vier persönliche Interviews mit Spitzenvertretern der Branche zeigen, welche Hausaufgaben die Institute noch machen müssen, um im Wettbewerb mit Fintechs und digitalen Plattformen die Nase vorn zu behalten.



Branchenkompass Insurance

Noch vor wenigen Jahren gaben Insurtechs das Tempo in der Versicherungsbranche vor. Heute haben die etablierten Unternehmen das Heft wieder in der Hand: Sie entwickeln neue digitale Services und Produkte, optimieren die Schadenregulierung und schaffen digitale Ökosysteme. Eine Befragung von 100 Führungskräften auf der Basis mehrerer Fachworkshops zeigt, wie Versicherer und Vermittler die Herausforderungen der digitalen Welt bewältigen wollen, welche Chancen sie bereits nutzen und welche Projekte in naher Zukunft anstehen.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© März 2020

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

ISBN: 978-3-945999-92-9

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak, Jacqueline Preußner
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Titelfoto: airdone/iStock/Getty Images

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-5219
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-92-9



sopra  **steria**