

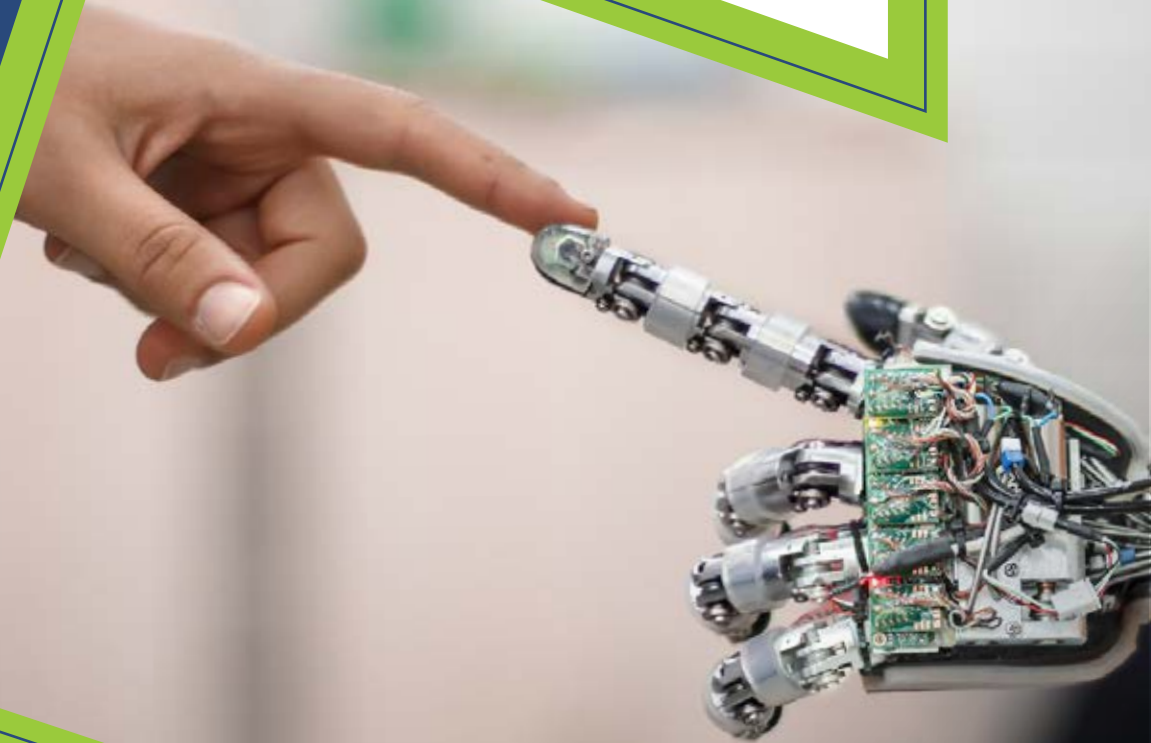
# Das selbstlernende Unternehmen

Automatisierung als Basis für die kognitive Zukunft

Ein ISG Fokuspapier

[www.isg-one.com](http://www.isg-one.com)

**\*ISG™**



# Planen Sie nicht für die Ewigkeit, sondern denken Sie an das Heute und Morgen

Bis Maschinen intelligenter sind als Menschen, dauert es – trotz intensiv diskutierter Science-Fiction-Visionen – noch eine ganze Weile.

Der Zukunftsforscher Ray Kurzweil glaubt, dass es 2045 so weit ist.<sup>1</sup> Das klingt sehr optimistisch, ist aber für das heutige Wirtschaftsleben nur wenig von Belang. Denn bis dahin ist noch eine ganze Reihe von Jahresberichten zu schreiben – ganz zu schweigen von den Quartalsberichten. Deshalb ist ein großer Teil der Rhetorik, die sich um Robotergestützte Prozessautomation (RPA), Künstliche Intelligenz (KI) oder Autonomics and Cognitive Operating Models (COM) rankt, derzeit (noch) nicht relevant.

Bei ISG schauen wir auf das, was heute, kurz- und mittelfristig zu überlegen und zu tun ist. Die Unternehmen müssen jene Technologien in Schwung bringen, die umgehenden Nutzen generieren, und das vorbereiten, was in naher Zukunft ansteht. Man muss kein Zukunftsforscher sein, um zu erkennen, dass Automatisierung schon heute einen großen Unterschied im Business machen kann.

Der Aufstieg der Roboter wird oft mit Mythen aufgeladen. ISG hingegen sieht das Zeitalter der intelligenten Maschinen und kognitiven Technologien aus der pragmatischen Sicht des Business. Wir sind davon überzeugt, dass Sie diese Entwicklung für Ihr Unternehmen selbst gestalten und auf diese Weise die damit verbundenen Gelegenheiten nutzen können.

Als wir vier unserer führenden Strategieexperten an einen Tisch brachten, um über Automatisierung in Unternehmen zu diskutieren – über ihre Einführung, ihr Sourcing und ihre Anpassung an spezifische Anforderungen –, entwickelte sich eine lebendige und informative Diskussion. Und es wurde zeitweise auch emotional.

<sup>1</sup> Ray Kurzweil: „Menschheit 2.0 – Die Singularität naht“. Berlin, 2014

Sie sind:



**Marcus Bott**

Partner – Robotic Process Automation



**Steven Hall**

Partner – Digital Advisory Services



**Allan Surtees**

Director of Robotic Process Automation



**Wayne Butterfield**

Director of AI & Cognitive Innovation & Automation



- + Warum eine schöne neue Welt auf uns wartet und Roboter keine Aliens sind
- + Warum Menschen Roboter brauchen
- + Warum Sie heute schon einen Plan brauchen
- + Warum Sie den Weg alleine gehen können
- + Warum es nicht den einen, sondern nur intelligente Wege der Automatisierung gibt
- + Warum Sie mit ISG über Automatisierung sprechen sollten

# Warum eine schöne neue Welt auf uns wartet und Roboter keine Aliens sind

**Marcus Bott:** Wir betreten gerade die schöne neue Welt der Automatisierung. Die damit verbundene Transformation ist gewaltig, insbesondere im Backoffice, das die meisten als gegeben annehmen. Doch genau dort kann Automatisierung derzeit am meisten bewirken.

**Allan Surtees:** Der große Hype hat sich schon von Robotergestützter Prozessautomation (RPA) zu KI verlagert. Die Menschen fragen sich, welche kognitiven Technologien demnächst menschliche Fähigkeiten aufweisen ... und menschliches Denken ... doch was jetzt und heute passiert, ist der Nutzen, den man mit RPA erzielt. In der nächsten Zeit sollte unser Fokus deshalb auf diesem Thema liegen.

**Steven Hall:** Für mich ist das der interessanteste Aspekt. Okay, wir haben eine schöne neue Welt, aber eben noch nicht für die KI-Spezialisten. Die heutigen Helden sind diejenigen, die dafür sorgen, dass wir aus RPA konkrete Gewinne in Form von höherer Betriebseffizienz, Risikominderung und Kostensenkung erzielen. Bei RPA sprechen wir von niedrigeren Servicekosten, und zwar heute. Das ist das große Thema, das ich bei Klienten anspreche. Ich sage ihnen: Verheddert Euch nicht in Science-Fiction-Szenarien, schaut auf das Hier und Heute. Lasst uns mithilfe von RPA so schnell wie möglich Mehrwert schaffen.

**Wayne Butterfield:** Ich war schon dabei, als alles losging. Als ich für Blue Prism arbeitete, waren wir sozusagen die RPA-Pioniere und wir haben dem Kind seinen Namen gegeben.





**Steven:** Und der Name sagt simpel und einfach, was dahintersteckt: die Automatisierung von regelbasierten Routineaufgaben. Wobei – der „Roboter“ im Namen legt nahe, dass da kleine Roboter ihr Werk verrichten ...

**Wayne:** Doch handelt es sich dabei um Software. Diese Robots bestehen aus cleverem Programmiercode.

**Marcus:** Dennoch, wir müssen uns über die Auswirkungen der Automatisierung im Klaren sein. Nehmen wir RPA: Ja, damit lässt sich derzeit viel Mehrwert schaffen. Wir haben es in dieser neuen Welt mit drei Ausprägungen zu tun: RPA im Backoffice, kognitive Technologien wie Chatbots und virtuelle Assistenten für den Kundenkontakt sowie autonome Systeme, welche in der Lage sind, die Prozesse des gesamten IT-Betriebs zu transformieren.

**Allan:** Alle drei Arten gibt es schon ... und sie entwickeln sich schnell weiter. Der kognitive Aspekt ist faszinierend, aber es ist sehr schwer, das menschliche Denken abzubilden, geschweige denn Empathie für andere Menschen. Das zu automatisieren, wird noch lange dauern. RPA hingegen bringt schnelle Erfolge. Sie liefert umgehend Gewinne.

**Steven:** RPA ist nichts Geheimnisvolles. Seien wir ehrlich: Trotz der vielen Papiere, die sich mit RPA befassen, handelt es sich hier um keinen besonders raffinierten Ansatz. Was ich immer herausstreiche, ist: RPA lässt sich einführen, ohne Prozesse zu ändern. Sie übernimmt diese Prozesse lediglich von Menschen und erledigt die Aufgaben schneller, zuverlässiger und rund um die Uhr. Ganz einfach.

**Marcus:** Die Roboter übernehmen jene Arbeit, die auch Menschen durchführen. Die Roboter sind keine Aliens. Ein Physikprofessor am MIT hat einmal gesagt: „[Sie sind] nicht das Ergebnis einer Invasion von Aliens. [Sie] sind das Produkt einer bestimmten menschlichen Kultur und spiegeln die Werte dieser Kultur wider.“<sup>2</sup>

**Allan:** Unsere Geschäftskultur erfordert Effizienz und Kosteneinsparungen. In einer Welt der digitalen Disruption, müssen Unternehmen agil sein. Sie müssen ihre Ressourcen maximal nutzen.

**Steven:** Und damit ist es nicht sinnvoll, Menschen Routinearbeiten zu übertragen, die Maschinen viel besser erledigen könnten.

<sup>2</sup> Frank Wilceck, zitiert aus: „Was sollen wir von Künstlicher Intelligenz halten?“, hrsg. v. John Brockman. Frankfurt/Main, 2017

# Warum Menschen Roboter brauchen

**Allan:** Wir sprechen hier letztlich von Arbeitsteilung im Roboter-Zeitalter. Wer in der Vergangenheit die Kosten der Informationsverarbeitung senken wollte, hat sich nach billigeren Arbeitskräften umgeschaut. Zum Beispiel in Übersee, wo die Löhne niedriger sind. Die dortigen Ressourcen wurden mit dem eigenen Unternehmen verbunden, um Dateneingabe, Rechnungsbearbeitung und so weiter günstiger erledigen zu lassen.

**Wayne:** Als ich für ein großes Telekommunikationsunternehmen arbeitete, gab es schon seit längerem Outsourcing, das viel Routinearbeit von Übersee aus erledigen ließ – vom SIM-Karten-Austausch bis hin zur Kontoführung. Wir hatten Call Center in Großbritannien, aber die meiste Arbeit wurde in Indien erledigt. Wir haben schnell erkannt, dass diese Arbeit von Robotern übernommen werden kann. Also begannen wir ein RPA-Projekt und automatisierten 700.000 Transaktionen pro Monat. Erledigt von gerade einmal 170 Robots.

**Marcus:** Ihr habt also Menschen ersetzt ...

**Wayne:** Ja, 250. Das klingt beängstigend, ist es aber nicht.

**Allan:** In den Medien ging es zuletzt vor allem um die Gefahr von Jobverlusten. Eine Studie der Oxford Universität hat gezeigt, dass mindestens 47 Prozent der heutigen Jobs von Robots übernommen werden können.<sup>3</sup> Solche Zahlen verursachen natürlich Ängste.

**Wayne:** Die Wahrheit ist jedoch, dass RPA auch befreiend wirkt. Man könnte ja auch sagen, dass dadurch „der Mensch vom Robotischen befreit wird“. Der Begründer der Kybernetik, Norbert Wiener, war davon überzeugt, dass dies das wichtigste und beste Ergebnis des Computerzeitalters ist.

**Steven:** Die Menschen können Routineaufgaben hinter sich lassen und sich Arbeiten zuwenden, die befriedigender und herausfordernder sind.

**Marcus:** Dieser ethischen Frage müssen sich Unternehmen stellen. Wenn sie Robotik dazu verwenden, die Effizienz ihrer Mannschaft zu erhöhen, indem sie die banalen Aspekte der Arbeit reduzieren, dann sind sie in der Lage, erfüllendere und dem Menschen gemäßigere Tätigkeiten zu bieten.

**Steven:** Die Diskussion sollte sich um den Mehrwert drehen. Welchen Mehrwert bieten sowohl Roboter als auch Menschen? Roboter liefern Mehrwert, weil sie Prozesse weniger fehleranfällig durchführen – was wiederum Risiken senkt, Compliance stärkt und Kosten mindert. Die Mitarbeiter haben so mehr Freiraum, Ideen zu entwickeln, mit Kunden zu arbeiten, kreativ zu sein, Empathie zu zeigen – also Mehrwert im Herzen eines Unternehmens zu erzeugen.

**Allan:** Also brauchen Menschen Roboter!

**Wayne:** Auf jeden Fall. Doch betrachten viele Unternehmen RPA nur als Mittel, um Kosten zu sparen ...

**Steven:** Das ist auch wichtig ...

**Wayne:** Natürlich, doch es geht auch darum, Mitarbeiter zu binden.

3 „Technology at Work v2.0 - The Future is Not What It Used to Be“. Oxford Martin School, Oxford University, 2016

**Allan:** Am besten ist ein 50:50-Ansatz: Kosten einsparen und gleichzeitig die Rolle der Mitarbeiter und so schlussendlich auch die Kundenzufriedenheit verbessern. RPA kann dabei helfen.

**Wayne:** Werden eintönige Routinearbeiten reduziert, betrifft dies die Menschen an beiden Enden des Altersspektrums: junge Leute, die ihre Karriere gerade erst beginnen, und Ältere, die schon länger rein prozessgetriebene Arbeit verrichtet haben.

**Allan:** Die Einen denken eher traditionell, während die Anderen offener sind für den Wandel ... aber jeder wünscht sich eine erfüllende Arbeit.

**Wayne:** Die Ausgangsfrage ist einfach: Warum machen Menschen einen Job? Wenn es sich um eine Arbeit handelt, die bisher von Menschen gemacht wurde, bei der es aber eigentlich keinen Grund dafür gibt, warum sie nicht von einem Robot übernommen werden könnte – dann handelt es sich um einen automatisierbaren Prozess.

**Allan:** Und der Mitarbeiter kann in einer Position eingesetzt werden, die seine menschlichen Qualitäten voll ausschöpft.

**Wayne:** Absolut.

**Steven:** In der Folge entstehen Jobs, die größeren Mehrwert erzeugen. Letztlich hatte jeder Wandel Auswirkungen auf Menschen und wird es immer haben. Wir kennen das bereits. Wenn wir an all die Reorganisationen denken, an die wir uns erinnern – immer mussten sich auch die Menschen ändern. Einige von ihnen fanden das nicht gut, andere schon. Immer mussten Personalfragen gelöst werden. Dass sich nun wegen der Automatisierung solche Fragen stellen, heißt nicht, dass es prinzipiell andere sind. Es gilt, auf die Bedürfnisse der Menschen zu hören und sicherzustellen, dass sie neue Rollen finden und sich weiterbilden können. So wird ihre eigene Arbeit werthaltiger und damit auch der Nutzen für ihre Arbeitgeber.

**Allan:** Professor Leslie Wilcox und seine Kollegen an der London School of Economics haben eine weit bekannte Fallstudie durchgeführt, die sich um die RPA-Implementierung des Unternehmens Xchanging dreht, einem Spezialisten für technologiebasierte Geschäftsabwicklung und Beschaffung.<sup>4</sup> Das Beispiel zeigt, welche Ängste mit dem Kommen von RPA

auftauchten. Deshalb schuf die Firma einen Avatar („Poppy“) mit einer Persönlichkeit, die den Wandel sozusagen humanisierte. Am Ende stieß RPA recht schnell auf positive Resonanz, weil der Avatar die langweiligen Teile von Jobs übernahm und den Angestellten ermöglichte, erfüllendere Aufgaben zu übernehmen. Xchanging kommunizierte also den weiteren Kontext des Wandels ... verdeutlichte, warum er nötig war ... und zeigte, inwiefern die Mitarbeiter ebenfalls profitierten. So wurde der Wandel schneller angenommen und der gewünschte Mehrwert schneller erzielt.

<sup>4</sup> Prof. Leslie Wilcox, Prof. Mary Lacity, Andrew Craig: Papier 15/03, „Robotic Process Automation at Xchanging“. London School of Economics, 2015





# Warum Sie heute schon einen Plan brauchen

**Marcus:** Automatisierung hat eine hohe Akzeptanz erreicht. Ich denke, dass wir Robotics heute nicht mehr wirklich „verkaufen“ müssen ...

**Steven:** Ich stimme zu. RPA ist Realität und sie funktioniert. Wir sollten sie von KI trennen und darauf fokussieren, wie die Technologie zusammen mit den bereits existierenden Prozessen das Maximum erzielt. KI wird kommen, kann aber auch vom Wesentlichen ablenken, nämlich das Backoffice auf Vordermann zu bringen.

**Allan:** Ich will mich nicht wiederholen, aber RPA ist ein einfacher und schneller Weg, um zeitnah viele Vorteile zu erlangen.

**Wayne:** Doch braucht man einen Plan.

**Marcus:** Allerdings. Es gibt viele Unternehmen, die Projekte pilotiert und dabei viel darüber gelernt haben, wie Automatisierung zu ihrem individuellen Geschäft passt.

**Steven:** Es gibt keinen allgemeingültigen Ansatz – eine RPA-Einführung muss auch immer zu den jeweils spezifischen Anforderungen passen.

**Marcus:** Auch der Business Case ist klar – und, wie ich glaube, gut dokumentiert: Der in kurzer Zeit erreichbare Return on Investment beträgt 300 Prozent.

**Wayne:** Das ist Musik in den Ohren eines jeden CEO, CIO oder CFO.

**Marcus:** Ja, doch überrascht, dass viele Unternehmen noch keinen Plan haben. Sie hören viel über RPA, verstehen was es ist und bieten kann. Doch verfügen sie über keinen Ansatz, mit dem sie die erreichbaren Vorteile schnell erzielen könnten.



**Steven:** Traditionsreiche Unternehmen schleppen viele Altlasten mit sich herum ... sowohl was die Systeme als auch was das Denken angeht. Das ist der übliche Lauf der Dinge. Die Prozesse sind eingefahren und Unternehmen machen vieles, wie sie es schon lange Zeit gewohnt sind. Doch was passiert, wenn Mitbewerber agiler sind – insbesondere die digitalen Vorreiter? Nur ein Beispiel: Hatte die Hotelindustrie mit Airbnb gerechnet?

**Allan:** Wohl kaum. Das war erst einmal eine obskure Idee. Doch kommt es nicht auf die Idee an, sondern auf die Tatsache, dass ein digitales Start-up nicht an Mitarbeiter denkt, wenn es loslegt. Es denkt an Technologie. Robots übernehmen fast alles. Ist nicht Instagram für eine Milliarde Dollar verkauft worden, als sie gerade mal 13 Angestellte hatten? Keiner hat jemals gezählt, wie viele „Roboter“ sie im Einsatz hatten, um ihr Geschäft zu bestreiten.

**Wayne:** Es ist auch egal, um welche Branche es sich handelt – die Robots machen überall den Unterschied. Wer heute ein Business gründet, denkt nicht mehr daran, die Routineprozesse manuell zu gestalten. Zum Beispiel Versicherungen, eines der ältesten Gewerbe überhaupt: Es hat eine lange Geschichte

von manueller Aktenablage. Doch ist das kognitive Technologiepotenzial in dieser Branche heute sehr hoch. Branchenneulingen bieten sich entsprechend gute Gelegenheiten. Lemonade, ein neues Versicherungs-Start-up kommuniziert sehr direkt, inwiefern es sich vom Mitbewerber unterscheidet. Seinen Kunden verspricht es, dass „Maya“, sein „KI-Bot“, jedem Kunden die zu ihm „perfekt passende Versicherung zusammenstellt“.

**Marcus:** Die Generation Y liebt so etwas.

**Wayne:** Egal, wie alt Du bist – wenn der Preis stimmt, liebt es jeder.

**Steven:** Damit ist klar: Jedes Business braucht einen Plan.

**Marcus:** Das Problem ist nur, dass es so viele Player am Markt gibt, die sich als Experten ausgeben. Sie kommen durch die Tür und bieten „Solutions-as-a-Service“. Das hat zu Problemen geführt. ISG musste nach einigen schlechten RPA-Einführungen erst einmal die Scherben zusammenkehren.

**Steven:** Deshalb lautet die Botschaft: Automatisierung darf man nicht outsourcen. Jeder kann sie eigenständig einführen.

# Warum Sie den Weg alleine gehen können

**Marcus:** Zunächst braucht es eine aufgeschlossene Haltung sowie eine Vision darüber, was man erreichen möchte. Wer das nicht hat, für den wird die Automatisierung kein gutes Ende nehmen.

**Steven:** Automatisierung selbst einzuführen, ist nicht so schwierig, wie es scheint. Es ist Fakt, dass der Outsourcing-Markt für Technologien wie RPA nicht reif genug ist. Outsourcing-Anbieter sind bei weitem noch nicht so weit, als dass sie Unternehmen hier sinnvoll unterstützen könnten. Vor allem fällt es schwer zu entscheiden, was man genau kaufen kann und wie viel es kosten darf. Klare Preisstrukturen bezüglich der angebotenen Services gibt es bisher nicht. Und weil jedes Unternehmen hinsichtlich seiner Altsysteme einzigartig ist, muss Automatisierung zudem immer zu den jeweils individuellen Anforderungen passen.

**Wayne:** Man muss sich über seine Ziele im Klaren sein – wie Marcus gerade betonte: Geht es vor allem um Kosten? Oder eher um Kundenzufriedenheit? Wie passt Automatisierung zur langfristigen

Unternehmensstrategie? Sollen umfassende Bereiche des Unternehmens automatisiert werden? Braucht es ein ganzes Spektrum verschiedener Technologien? Wenn alles outgesourct werden sollte – wer wäre der Anbieter? Wie würden die entsprechenden Ausschreibungsunterlagen aussehen? Es gibt eine ganze Armee von Lieferanten da draußen und die alle durchzugehen ... nun, man bräuchte einen Robot, um das zu tun!

**Allan:** Letztlich weiß niemand genau, welche Technologien langfristigen Mehrwert bieten. Jeder, der von sich behauptet, alle Antworten zu kennen, hat – nun ja – ein etwas getrübbtes Verhältnis zur Realität. Wir haben es hier mit einem Markt zu tun, der ständig in Bewegung ist. RPA hat die nötige Marktreife, andere kognitive Technologien entwickeln sich ebenfalls schnell. Vielleicht passiert bald das, worüber Science-Fiction-Fans so gerne schreiben. Vielleicht auch nicht. Deshalb ist es wichtig, einen Schritt nach dem anderen zu tun. In logischer Weise. Und die richtigen Fragen zu stellen.

**Steven:** Deshalb kann die Zusammenarbeit mit jemandem wie ISG hilfreich sein. Wir kennen viele unterschiedliche Unternehmen in allen Branchen. Deshalb können wir dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und hilfreiche Antworten zu erhalten. In diesem Markt gibt es kein Wunderprodukt, das man einfach kauft und dann RPA durchführt. Automatisierung wirkt sich in unterschiedlichen Bereichen und in unterschiedlichen Unternehmen immer auch unterschiedlich aus. Geschäftsverantwortliche müssen sich vor allem darüber klar werden, was bei ihnen möglich ist und was nicht. Sie müssen verstehen, welche Software sie am besten kaufen – oder ob sie sie nicht doch besser selbst entwickeln. Sie müssen Transparenz schaffen, wie RPA pilotiert wird, einen Proof-of-Concept erstellen und dann den Mehrwert über die verschiedenen Geschäftsebenen hinweg generieren.

**Wayne:** Damit sprichst Du im Endeffekt von einem Center of Excellence, das genau an die Geschäftsanforderungen des jeweiligen Unternehmens angepasst ist.

**Steven:** Genau das meine ich.

**Allan:** Das führt uns zurück zu dem Punkt, dass man eine übergreifende Vision braucht, um strategisch richtig entscheiden zu können.

**Marcus:** Okay, sortieren wir das mal. Zunächst gilt es also zu entscheiden, was RPA einem Unternehmen bringen kann. Und dann muss man die eigenen Leute trainieren, damit sie möglichst bald eigenständig agieren können.

„Es geht darum, Mitbewerbern nicht hinterherzuhinken, sondern ihnen voraus zu sein – noch bevor sie überhaupt in Erscheinung treten.“

**Wayne:** Das sehe ich auch so.

**Steven:** Alle Geschäftseinheiten müssen von Anfang an mit im Boot sein. Nur so lassen sich jene Prozesse identifizieren, die automatisiert werden können und sollten.

**Marcus:** Diejenigen, die RPA schon pilotiert haben, gefällt in der Regel, was sie sehen und wollen dann mehr. An dieser Stelle benötigen sie Unterstützung, um RPA zu industrialisieren.

**Allan:** So lassen sich die großen Potenziale heben. Wenn traditionsreiche Unternehmen Automatisierung über so viele Geschäftsbereiche wie möglich ausrollen, kann dies den Ausschlag darüber geben, ob sie mit digitalen Newcomern mithalten können. Es geht darum, Mitbewerbern nicht hinterherzuhinken, sondern ihnen voraus zu sein – noch bevor sie überhaupt in Erscheinung treten.

**Marcus:** Dann gibt es Unternehmen, die Automatisierung als Schlüssel für ihre gesamte digitale Transformation sehen. Sie wollen ihr gesamtes Geschäftsmodell überdenken. In diesem Fall, muss man auch die Prozesse selbst auf den Prüfstand stellen und sie nicht nur automatisieren.

**Steven:** Ja. Sich fragen, warum der Prozess überhaupt existiert? Ist er noch notwendig? Falls nicht, ist es auch eine Verschwendung von Zeit und Geld, wenn Robots ihn übernehmen.

**Marcus:** Deshalb ist es wichtig, über den Tellerrand hinauszuschauen: auf das Sourcing, geografische Gegebenheiten, wie Mitarbeiter eingesetzt sind, welche Aufgaben sie erledigen und wie Maschinen mit ihnen kooperieren. Das Ziel besteht darin, eine Einheitlichkeit über alle Prozesse und Funktionen hinweg zu erzielen, damit das Unternehmen in einem sich ständig verändernden Markt wettbewerbsfähig ist. Tut man das nicht, macht es ein Start-up und wird einem sehr schnell Marktanteile abnehmen.

**Steven:** Das ist die Sichtweise, die ISG ausmacht.

**Allan:** Das Fazit lautet also, dass ein Unternehmen – mit den richtigen Ratgebern – selbstbewusst sein und Automatisierung selbst stemmen kann.



# Warum es nicht den einen, sondern nur intelligente Wege der Automatisierung gibt

**Steven:** Ich kenne kaum Unternehmen, die sich der Automatisierung verweigern. Die meisten können es sogar kaum abwarten, wie sich der Markt entwickelt. Sie wollen so schnell wie möglich vom Potenzial der Automatisierung profitieren. Warum? Weil RPA schlicht und einfach ein äußerst attraktives Angebot darstellt.

**Marcus:** Dieses Potenzial nachzuweisen, ist recht einfach. Und Umsetzungsprojekte sprießen überall aus dem Boden, sodass die Nachfrage nach Technologien wie RPA weiter wachsen wird.

**Wayne:** Das bedeutet auch, dass die Unternehmen möglichst schnell zu einem „kognitiven Betriebsmodell“ wechseln wollen.

**Allan:** Was wiederum eine sehr komplexe Angelegenheit ist. Es gibt dabei keinen immer gleichen Königsweg, um am Ziel anzukommen.

**Wayne:** Doch gibt es intelligente Wege, die Reise zu beginnen.

**Steven:** Man sollte sich möglichst früh guten Rat einholen.

**Allan:** Guter Rat verhindert vor allem, dass man in die Falle tappt, Automatisierung outzusourcen und Summen bezahlt, die man nicht zahlen müsste.

**Steven:** Genau. Mach es selbst und streich die Gewinne früh ein. Erst wenn klar ist, ob und wie Technologie die eigenen Arbeitsweisen und das eigene Geschäft transformieren kann, kann man darüber nachdenken, zukünftige Automatisierungsstufen outzusourcen. Unternehmen sollten warten, bis der Anbietermarkt reifer ist und die gegenwärtigen Probleme und Kostenfallen bereinigt sind. Die Zeit des Outsourcings ist noch nicht gekommen.

**Wayne:** Ich denke, Unternehmen sollten ihren Automatisierungsplan an der Customer Journey ihrer Kunden ausrichten – und zwar von Anfang bis Ende. Was kann Automatisierung hierbei verbessern? Wie passen kognitive Technologien zur bereits eingesetzten RPA? Wie lässt sich all das miteinander verbinden?

**Marcus:** Das Ziel könnte dem von Amazon gleichen – das darin besteht, den Faktor Mensch so weit wie möglich aus den Prozessen herauszunehmen. Theoretisch ist das möglich – von der Online-Bestellung bis hin zum Warenlager oder fahrerlosen Lieferfahrzeugen oder sogar Drohnen. Aber ich glaube nicht, dass dieses Szenario bald eintreten wird.

**Allan:** Eine solche Langzeitperspektive ist vollkommen in Ordnung. Aber wir raten unseren Klienten, sich auf die Gegenwart und realistische Ziele zu konzentrieren.

**Marcus:** Ja, das ist wichtig. Wer mit ISG zusammenarbeitet, kann mit uns einen Fahrplan erarbeiten, mit dessen Hilfe sich ein Unternehmen innerhalb von 18 Monaten transformieren lässt.

**Steven:** ISG hat ein robustes Vorgehen für Automatisierungsprojekte erarbeitet. Deshalb haben wir die Benchmarking-, Sourcing- und Transformationsberatung Alsbridge erworben. Unser Ziel ist, als die Experten in diesem Bereich zu

gelten. Das ist Zukunftsmusik, ich weiß, aber indem wir unsere breite Erfahrung zum Thema einbringen, setzen wir derzeit deutliche Zeichen.

**Wayne:** Wir erweitern auch das Verständnis des C-Levels in den Unternehmen darüber, wie diese Technologien ihre eigenen Rollen verändern.

**Steven:** CIOs und CTOs arbeiten immer enger mit COOs und CEOs zusammen, um die Steuerung der Betriebsabläufe weiter zu stärken und zu vereinfachen. Davon profitiert das gesamte Unternehmen, da es flexibler und effizienter wird – und die Kosten sinken.

**Wayne:** Wie lange dauert es noch, bis auch die Geschäftsführung automatisiert wird?

**Marcus:** Du machst Witze, aber es gibt diese weitverbreitete Geschichte über eine japanische Venture Capital-Firma, die einen Algorithmus in die Geschäftsführung berufen hat.<sup>5</sup> Vielleicht ist das also gar nicht so weit hergeholt. Wobei: Zugegebenermaßen war es die Aufgabe des Algorithmus, Zahlen auseinanderzunehmen und Input für das Finanzwesen zu liefern, anstatt die Unternehmensstrategie mitzugestalten.

**Steven:** Ich glaube auch nicht, dass das, was ISG leistet, in einen Algorithmus überführt werden kann. Das ist zu sehr verbunden mit persönlichen Fähigkeiten und

Erfahrungen. Wir kennen beide Extreme: Wir haben gescheiterte wie auch erfolgreiche Projekte gesehen. Und wir haben Narben davongetragen. Diese Art des Wissens ist von unschätzbarem Wert.

**Wayne:** Und es ist ganz und gar menschlich.

**Marcus:** Wir können bei den kleinen wie den großen Entscheidungen unterstützen. Letztendlich sind wir dafür da, den Mehrwert des Geschäfts unserer Klienten sicherzustellen. Damit sie mit den sozialen Folgen von RPA klarkommen. Den Folgen für die Mitarbeiter. Damit sie den Menschen attraktivere Karriereperspektiven aufzeigen und ihre Talente besser einsetzen, als loyale und produktive Mitarbeiter. Indem wir Automatisierung und ihre Folgen für das Geschäft in weiteren Zusammenhängen betrachten, tragen wir zum Wohle der Gesellschaft insgesamt bei.

<sup>5</sup> BBC News vom 16. Mai 2014

# Warum Sie mit ISG über Automatisierung sprechen sollten

Wir betrachten RPA, KI und Autonomics auf realistische und pragmatische Weise. Wir sind davon überzeugt, dass Sie die meisten Vorteile der Automatisierung schnell und einfach erzielen können. Outsourcing ist nicht notwendig, denn Sie sind in der Lage, Ihr eigenes Center of Excellence schnell und kosteneffektiv aufzubauen.

Dies versetzt Sie in die Lage, kurzfristig erzielbaren Mehrwert zu erkennen und eine Strategie zu entwickeln, die den weiteren Weg Ihres Unternehmens beschreibt. Sie können selbst steuern, wie schnell oder langsam Ihr Unternehmen selbstlernend und kognitiv wird.

Unser Rat und unsere Erfahrungen fußen auf der Praxis. Unser Team arbeitet in Automatisierungsprojekten, seit dem das Thema Relevanz erhielt. Wir wissen, wie Robots zu implementieren sind, damit sie einerseits unterm Strich die gewünschten Ergebnisse liefern und andererseits die Arbeit der Menschen erleichtern, die Teil oder Partner Ihres Geschäfts sind.

Und Technologien wie RPA sind grundlegend für den Geschäftserfolg. Sie führen die „langweiligen“ Aufgaben in der Tat sehr gut aus. Der amerikanische Autor und Kolumnist William Poundstone hat es schön auf den Punkt gebracht: „Computer waren bislang sehr erfolgreich darin, das zu tun, was Menschen nicht gut können. Maschinen sind unglaublich gut darin, Listen zu sortieren. Das klingt vielleicht langweilig. Doch sollten wir nicht vergessen, wie dieses effiziente Sortieren die Welt verändert hat.“<sup>6</sup>

**Damit ist alles gesagt.**

<sup>6</sup> William Poundstone, zitiert aus: „Was sollen wir von Künstlicher Intelligenz halten?“, hrsg. v. John Brockman. Frankfurt/Main, 2017



# Sie müssen nicht alles auf eigene Faust tun.

Mit ISG vollziehen Sie die Digitalisierung im für Sie richtigen Tempo.

**Sprechen Sie mit ISG und finden Sie heraus, wie wir Sie unterstützen können.**

Wenn Sie die in diesem Fokuspapier erörterten Themen weiter diskutieren möchten, rufen Sie uns an unter **+49 69 697 690 0** oder senden Sie eine E-Mail an **philipp.jaensch@isg-one.com**. Wir vereinbaren dann gerne einen Gesprächstermin mit Ihnen und unseren RPA-Experten.