ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Juni 2022

Ad Special im manager magazin
www.manager-wissen.com

PROZESSAUTOMATISIERUNG

Process Mining: Markttendenzen, Praxishürden, Erfolgsfaktoren

Von Christian Bartmann und Julia März

Process Mining ist inzwischen etabliert, Unternehmen schöpfen das Potenzial der Technologie aber meist noch nicht voll aus. Das kann ihnen gelingen – wenn sie Projekte von Anfang an richtig angehen.

Technologische Entwicklungen – allen voran die Digitalisierung – sowie zunehmende weltwirtschaftliche Unsicherheiten erhöhen den Wettbewerbsdruck. Auf teils disruptive Veränderungen müssen Unternehmen heutzutage schneller, effizienter und flexibler denn je reagieren können. Das kann ihnen nur gelingen, wenn auch ihre internen Prozesse – gewissermaßen die Muskelstränge ihres Unternehmenskörpers – schnell, effizient und flexibel arbeiten, in Einkauf, Vertrieb, Logistik, Produktion, Rechnungswesen und anderen Unternehmensfunktionen.

Diese Prozesse sind heute zunehmend digital – oder sollten es zumindest sein. Aber oftmals werden sie dadurch intransparent, weil an digitalen Prozessen meist viele verschiedene IT-Systeme, -Schnittstellen und Beschäftigte beteiligt sind. Das erhöht die Fehleranfälligkeit und die Prozesskosten.

Die Marktkonsolidierung ist im Gange

Um Prozesse effizienter zu gestalten, müssen Unternehmen zunächst einmal erkennen, wie Prozesse tatsächlich ablaufen. Hier setzen Process-Mining-Lösungen an, mit denen Unternehmen ihre (digitalen) Prozesse gewissermaßen mit einem „Röntgenblick" durchleuchten. Anhand digitaler Spuren in ihren IT-Systemen erkennen sie, ob es beispielsweise unnötige oder doppelte Prozessschritte bei Bestellungen, Liefervorgängen oder im Mahnwesen gibt.

In den letzten Jahren drängten immer mehr Anbieter solcher Process-Mining-Lösungen auf den Markt. Der verändert sich derzeit abermals: Anfang 2021 etwa erwarb SAP Signavio, einen Anbieter von Business-Process-Management und Process-Mining-Software. Und der Process-Mining-Marktführer Celonis geht ebenfalls neue strategische Partnerschaften ein und hat erst vor kurzem die Akquisition von PAFnow bekanntgegeben; fast zeitgleich verkündete Microsoft, den Process-Mining-Anbieter minit gekauft zu haben. Die Marktkonsolidierung ist also in vollem Gange – und die Process-Mining-Anbieter erweitern mit den Zukäufen ihre Leistungsportfolios. Neben der Analyse bieten sie mit ihren Plattformlösungen mehr und mehr Prozessdesign, -modellierung sowie -automatisierung an; SAP unter dem Begriff Business Process Intelligence (BPI), Celonis nennt seine Lösung Execution Management Software (EMS).

Die Suche nach dem Business Case

Tatsächlich suchen die führenden Anbieter solche und andere passende Partner, um die sich ändernden Bedürfnisse der Anwenderunternehmen besser zu erfüllen. Diese analysieren mit Process-Mining-Software zwar Datenbanken, ERP-Systeme und einzelne Schnittstellen, oft haben sie auch schon Pilotprojekte in einzelnen Abteilungen umgesetzt. Jetzt aber suchen sie verstärkt nach weiteren Wegen, die Technologie in anderen Unternehmensfunktionen einzusetzen. Die zentrale Herausforderung dabei: Wie gelingt Unternehmen der Sprung vom Röntgenblick, also von der Analyse, hin zum wirtschaftlichen Mehrwert, zur Value Creation? Denn klar ist: Um das gewaltige Process-Mining-Potenzial zu heben, braucht es beides: die Bestandsaufnahme und die Verknüpfung zum Business. Letztgenannte fehlt allerdings häufig noch.

Das ist für Unternehmen, die die Technologie einsetzen, ein Problem, aber auch für Process-Mining-Anbieter, weil ihre Kunden zwar zum Beispiel eine Lizenz erwerben, diese aber nicht langfristig nutzen. Eben weil sie den Mehrwert von Process Mining noch nicht (ausreichend) erkennen – oder noch nicht wissen, wie sie ihn in der Praxis generieren können.

Eine positive Botschaft vorweg: Diesen Mehrwert können Unternehmen heben – wenn sie Process-Mining-Projekte von vornherein richtig angehen, sie also ein geeignetes Target Operating Model etablieren und einen relevanten Business Case identifizieren.

Die zentralen Erfolgsfaktoren für Process-Mining-Projekte

Wie gelingt Unternehmen dies konkret? Grundsätzlich sollten sie ihre Erfahrungen aus Pilotprojekten nutzen und auf alle nachfolgenden Fachbereiche übertragen. Essenziell dabei sind rasche Erfolge, um alle Beteiligten dauerhaft zu motivieren. Denn Process-Mining-Pilotprojekte finden in aller Regel neben dem Tagesgeschäft statt, bedeuten also Zusatzaufwand für die Beteiligten.

Welche Herausforderungen begegnen Unternehmen typischerweise beim Praxiseinsatz von Process Mining? Und welche Erfolgsfaktoren lassen sich aus wertschöpfenden Pilotprojekten ableiten?

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Die Autoren

***Christian Bartmann** ist Partner bei PwC Deutschland und Co-Head des PwC Center of Excellence für Process Intelligence. Als Teil des Führungsteams der internationalen Expertengruppe bei PwC ist er für Fragen rund um die Transformation der Finanzfunktion verantwortlich und einer der führenden Experten bzgl. transaktionaler Exzellenz für Geschäftsprozesse.*

***Julia März** ist Direktorin bei PwC Deutschland und Co-Head des PwC Center of Excellence für Process Intelligence. Sie leitet die Business Process Intelligence Practice und verantwortet damit Projekte zur effektiven und intelligenten Nutzung von Process Mining sowie anderen Automatisierungstechniken und ist damit die Expertin für digitale Prozesstransformationen.*

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Str.11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

Erfolgsfaktor 1: KPIs definieren

Um den Erfolg verlässlich und nachhaltig zu messen, müssen sich die Beteiligten – insbesondere IT- *und* Fachabteilungen – von vornherein auf geeignete Erfolgskriterien (Key Performance Indicators, KPIs) verständigen und diese mit Zielwerten versehen, meist ergänzt um Branchenbenchmarks. Die KPIs sollten die Gedankenwelt der jeweiligen Fachabteilung widerspiegeln, anstatt dass zum Beispiel IT-Fachleute sie allein vorgeben. Zudem sollten sie messbar und beeinflussbar – und auch für andere Abteilungen verständlich sein. „X Prozent geringere Fehlerquote" ist ein Beispiel dafür. „Lieferzeit um X Tage verkürzt" oder „Einkaufspreise um X Prozent gesenkt" sind zwei Weitere. Solche Erfolge lassen sich unternehmensintern gut erläutern. Und das ist erforderlich, schließlich kommt es auch darauf an, nach dem Piloten weitere Anwendungsfälle auszuwählen – nicht zuletzt, damit sich die Investitionen in die Technologie rentieren.

Erfolgsfaktor 2: Die passende Software finden

Wie oben geschildert stehen am Markt Lösungen unterschiedlicher, teils sehr stark spezialisierter Anbieter zur Verfügung. Diejenige Anwendung auszuwählen, die für das eigene Unternehmen am besten passt, ist angesichts der Vielfalt oft eine Herausforderung. Zur Entscheidungsfindung sollten Unternehmen insbesondere die folgenden Fragen beantworten:

- Sind möglicherweise bereits bestimmte Software-Lizenzen im Unternehmen vorhanden? Lassen Sie sich nutzen?
- Welche Software bzw. Plattformen nutzen wir für andere Zwecke, etwa Reporting und Prozessmodellierung?
- Wie sieht es in anderen Fachabteilungen aus, die bisher noch keine Erfahrung in ersten Pilotprojekten gesammelt haben?
- Welche IT-Systeme möchte welche Fachabteilung nutzen? Welche Datenschnittstellen sind dafür erforderlich?
- Was möchten wir erreichen – Analyse, Automatisierung oder Monitoring zum Beispiel?
- Welche Software passt aufgrund unterschiedlicher Kriterien (Cloud/ On Premise, Preismodell, Performance, Usability etc.) und mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen (z.B. durch Zukäufe) am besten zum Unternehmen?

Um eine geeignete Software auszuwählen, sollten Unternehmen vor allem auch ihre derzeitige Situation berücksichtigen – und wie sich der Anbietermarkt aktuell entwickelt. Zu beachten sind selbstverständlich auch Kriterien wie Cloud versus On Premise, Preismodelle, Performance und Usability.

Erfolgsfaktor 3: Kommunikation zwischen IT und Fachabteilung

Um nicht nur Einmalgewinne zu erzielen, sondern Prozesseffizienzen dauerhaft zu heben, müssen Process-Mining-Projekte interdisziplinär sein. IT und Fachabteilungen sollten stets eng zusammenarbeiten, um tragfähige Business Cases in allen Projektphasen im Blick zu behalten. Denn was technisch attraktiv und machbar ist, mag wirtschaftlich nicht viel bringen. Umgekehrt sind auf dem Papier wirtschaftliche Lösungen möglicherweise technisch nicht oder nur mit sehr hohem Zusatzaufwand umsetzbar.

Erfolgsfaktor 4: Quick wins ermöglichen und kommunizieren

Unsere Erfahrung aus vielen Process-Mining-Projekten zeigt: In nahezu jedem Unternehmen lassen sich schnelle Erfolge, Quick Wins, erzielen – oft bereits nach wenigen Monaten. In Buchhaltungsabteilungen zum Beispiel lassen sich oft relativ schnell die Prozessvarianten halbieren. Bearbeiten Software-Lösungen Eingangsrechnungen automatisch, anstatt dass dies Beschäftigte manuell erledigen, bringt dies oft rasch deutliche Qualitätsverbesserungen und Aufwandsreduzierungen. Zum Beispiel gehen weniger Reklamationen ein. Weil Process-Mining-Projekte im Ergebnis Mitarbeitende entlasten, zeigen sich diese nach der Implementierung oftmals stärker motiviert als vorher, weil sie weniger verdichtet arbeiten müssen und neue Gestaltungsspielräume erhalten.

Auf dem Weg zur ganzheitlichen Prozesstransformation

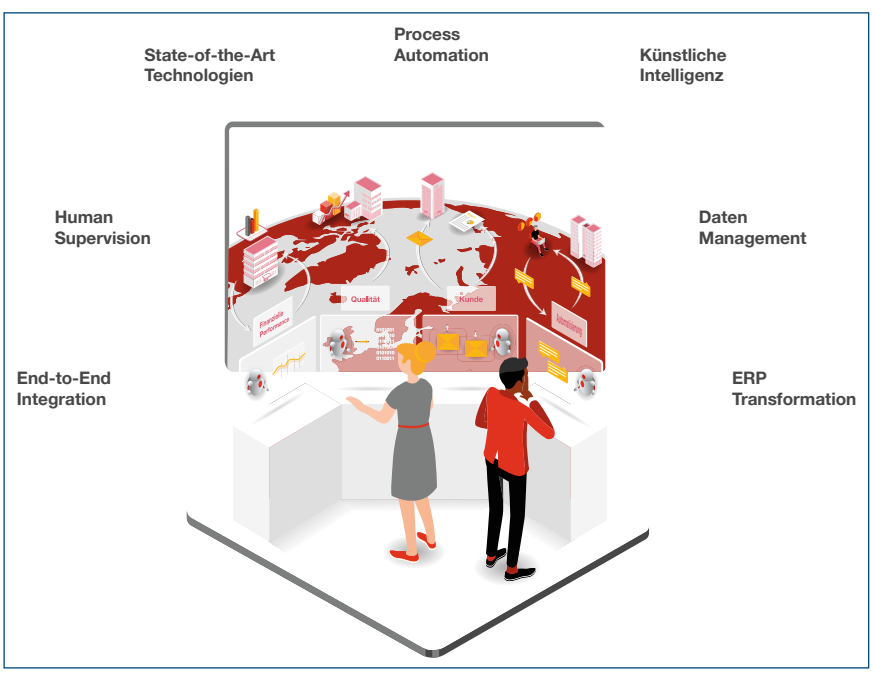
Die Praxisbeispiele, die Sie auf den folgenden Seiten lesen, schildern noch stärker im Detail, wie die individuelle Process-Mining-Reise aussehen kann – inklusive möglicher Rückschläge und Erfolge. Sie erfahren außerdem mehr über Process Mining aus wissenschaftlicher Sicht.

Ein Fernziel dieser Reise, der Prozesstransformation, ist ein permanentes Prozessmonitoring. Es verstetigt im Prinzip das, was die Prozessanalyse zu einem gegebenen Zeitpunkt leistet: Intransparenzen und Ineffizienzen aufdecken und beheben helfen. Dabei gilt es, stets die Brücke zwischen Technologie und Business zu schlagen. Aus unserer Sicht ist dies eine der wichtigsten Aufgaben externer Beratung. Gelingt die Verknüpfung nicht, besteht die Gefahr, dass Unternehmen technische Lösungen implementieren, ohne ihre zugrundeliegenden Herausforderungen genau verstanden zu haben.

Spannend ist derzeit auch die Frage, in welche Form Anbieter ihren Kunden Zugang zu ihren Process-Mining-Plattformen verschaffen: Neben den etablierten Lizenzmodellen entstehen Managed Services, dank derer Unternehmen Software vollumfänglich, kostengünstig und effizient nutzen – und Investitionsrisiken minimieren.

Mit Blick auf die konkrete Praxisumsetzung steht jedenfalls fest: Für die Prozesstransformation von Unternehmen gibt es keine Blaupause. Stattdessen gilt es, den individuell besten Ansatz zu finden, der nachhaltig wirtschaftlichen Mehrwert stiftet und nicht zuletzt die Unternehmenskultur berücksichtigt. Schließlich bedeuten neue Betriebsmodelle oftmals auch andere Aufgabenverteilungen innerhalb eines Unternehmens. An solchen Veränderungen sollten die Mitarbeitenden von Anfang an partizipieren, damit sie Neuerungen motiviert mittragen. Und das tun sie vor allem dann, wenn sie frühzeitig erkennen, inwiefern sich neue Technologien und Prozesse positiv auf ihre eigenen Tätigkeiten auswirken.

Und nun wünschen wir Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!



Schaltzentrale zur Steuerung der Prozesse: Zukünftig werden Prozesse automatisiert, durchgängig integriert und durch modernste Technologie unterstützt ablaufen. Grafik: PwC

Auf dem Weg zum Business Process Management

Von Prof. Dr. rer. pol. Uta Mathis

Das Thema Business Process Management (BPM) wird für viele Unternehmen durch Process Mining (PM) und Robotic Process Automation (RPA) wiederbelebt. Mit den Projekten werden beeindruckende Einsparungen erzielt. Nachdem eine erfolgreiche Anwendung der Methoden State-of-the-Art ist, geht es nun darum, die Erfolge zu verstetigen und zu einem gesamthaften BPM-Ansatz zu kommen.

Process Mining (PM) ist eine Methode, mit der Unternehmen Abläufe aus ERP-Systemen auslesen und auf Basis von Eventlogs, Case IDs und vordefinierten Aktivitäten als Prozesse darstellen, analysieren und monitoren können. Insbesondere in der Kombination mit Data Science, Machine Learning (ML) und Artificial Intelligence (AI) können Ursachenanalysen durchgeführt und Ansatzpunkte für neue Gestaltungsoptionen und zur Prozesssteuerung entwickelt werden. Erfolge von PM-Projekten sind unbestritten und lassen sich in vielen Success Stories nachlesen. Doch ein gut optimierter und automatisierter Prozess ist nur ein Schritt auf dem Weg in Richtung BPM. Um eine nachhaltige Wirkung der Projekte und Methoden abzusichern, wird empfohlen, strategische, kulturelle und organisatorische Fragestellungen stärker in den Fokus zu rücken und PM in ein BPM einzugliedern oder zu überführen.

Anforderungen an ein BPM

BPM hat das Ziel, eine Prozessstruktur und -steuerung so aufzubauen und stetig zu optimieren, dass das Unternehmen in einer VUCA-Welt – VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – erfolgreich und zukunftsfähig ist. An ein ganzheitlichen BPM können verschiedene Anforderungen gestellt werden:

› Der Prozess des BPM sollte alle Phasen im Process Life Cycle abdecken: Prozessidentifizierung, -erkennung, -analyse, -redesign, -implementierung und -steuerung.

› Die relevanten Prozesse sollten identifiziert sein. Der Fokus liegt auf Prozessen mit hoher Wertschöpfung für das Unternehmen, Bedeutung für den Kunden und Prozessen, die schwer imitierbar sind.

› Relevante Einflussbereiche auf Prozesse, wie z.B. Strategic Alignment, Governance, Methodes, Information Technology, People and Culture sollten im Konzept abgedeckt sein.

› Organisationsstrukturen sind flexibel zu gestalten. Wo es passt, wird mit agilen Methoden gearbeitet. Feste Strukturen und Hierarchien werden aufgelöst und Personen werden anforderungsspezifisch zu Rollen zugeordnet.

Auch wenn BPM theoretisch als Top-Down-Ansatz eingeordnet wird, sind sich Theoretiker und Praktiker einig: Man fängt am besten klein an. Gestartet wird oft mit der Analyse von Prozessausschnitten, die dann nach und nach zu E2E-(End-to-End)Prozessen horizontal ergänzt werden, z.B. Einkaufsabwicklung P2P (Peer-to-Peer) und Accounts Payable (AP). Damit werden Abteilungsgrenzen schrittweise überwunden und E2E-Prozesse langsam aufgebaut. Nächste Optionen sind Erweiterungen um andere E2E-Prozesse oder Anbindungen weiterer Systeme und/oder Standorte, um so die Prozesslandschaft z.B. bis hin zu externen Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten zu ergänzen.

Eine zusätzliche Entwicklung ist der Schritt in eine stärkere Automatisierung unter Einsatz von Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning und Artificial Intelligence Methoden zur Entlastung der Mitarbeiter von einfachen manuellen Tätigkeiten und zur Entscheidungsvorbereitung. Wenn im Optimalfall die Software passende Lernfortschritte zeigt, ist das Ziel das automatische Treffen von Entscheidungen durch die Software.

Das Center of Excellence

Da jede Prozessanalyse Spezialwissen aus dem jeweiligen Fachbereich erfordert, können bei der Weiterentwicklung schnell Parallelwelten entstehen. Insofern erscheint es sinnvoll, schon früh ein Center auf Excellence (CoE) einzurichten, das die Aktivitäten bündelt und Synergien zwischen den einzelnen PM- und RPA-Projekten herstellt. Die Aufgaben eines solchen CoE sind:

› Strategic Alignment: Ausrichtung der Prozessaktivitäten auf ökonomische, ökologische und soziale strategische Ziele, Abstimmung mit Projekten wie z.B. Kostensenkungs-, Transformations-, Strategieprojekte; Zielbezogene Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses

› Governance: Einhaltung rechtlicher Vorgaben, Abstimmung einheitlicher Templates für das Monitoring, Einleitung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

› Methoden/ IT-Technik: Verfügbarkeit der Software, Verwaltung von Berechtigungen, Zuweisung von Speicherplatz

› Personelle Ansätze/ Kultur: Vermittlung und Verankerung von Prozessdenken im Unternehmen, Vermittlung von Methodenwissen u.a. agiler Methoden, Abkehr von hierarchischen Strukturen und Befähigung der Mitarbeiter zu selbstbestimmtem und selbstorganisiertem Handeln.

Wie und wo kann das CoE verankert werden? Abhängig vom aktuellen Status der Projektintensität kann ein CoE zentral oder dezentral eingebunden werden. Der Umfang kann reichen von einer Stabsstelle, die für die Umsetzung des Prozessgedankens steht und die Prozesse des Fachbereichs analysiert und verbessert bis zu einem zentralen Center of Business Process Management, über das alle Prozesse im Unternehmen orchestriert und über mehrere Ebenen im Unternehmen gesteuert werden.

PM setzt typischerweise an sogenannten Pain Points an, an Problemen, für die Mitarbeiter schon Lösungswege oder Umwege (Deviations) gesucht haben, weil die aktuelle Organisationsstruktur oder die aktuellen Sollprozesse über- oder unterdefiniert sind. An diesen Varianten kann ein Unternehmen lernen (Discovery).

Der Trigger über „Pain Points" oder „Deviations" setzt voraus, dass sich ein Unternehmen mit den Prozessen beschäftigt und Hypothesen entwickelt, welche Probleme auftreten und warum. Einige Praktiker sehen allein in dem systematischen und logischen Hinterfragen von Prozessen und der Bildung von Hypothesen und Modellen den entscheidenden Mehrwert. Denn daraus entsteht Prozesswissen. Danach können Inside-out-Vergleiche mit Best Practices zusätzliche Learning Nuggets und einen Zusatznutzen für das Prozessverständnis bieten.

Anders ist der Einstieg über Best Practice Analysen, Out-side-In-Betrachtungen. Dabei werden Standardprobleme, für die auch entsprechend vorgefertigte KPIs und Analyse-Settings existieren, relativ unabhängig von der spezifischen Problemlage des Unternehmens auf die Prozesse angewendet. Wenn allerdings der Blick darauf „wie es denn andere machen" dazu führt, dass auf ein Hinterfragen der eigenen Problemlage verzichten wird, läuft man Gefahr nur wenig Prozessverständnis aufzubauen. Dann sind auch Prozesskennzahlen mit PM nur ein weiterer „KPI"-Posten in den regelmäßigen Reports.

Literaturhinweise: manager-wissen.com/mathis

Die Autorin

Prof. Dr. rer. pol. Uta Mathis, *Professorin an der Hochschule Esslingen für Prozessmanagement und ERP-Systeme, war lange Jahre als Prozess- und SAP-Beraterin tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind die Vermittlung von Zusammenhängen zwischen betriebswirtschaftlichen Methoden und Abläufen in ERP-Systemen zur Gestaltung von Prozessen und Verbesserung des Nutzens von ERP-Systemen sowie Einsatzmöglichkeiten und Aufbau von Kennzahlen zur Prozesssteuerung mit Process Mining. Sie ist Mitglied im Sprecherteam SAP Academic Board D-A-CH.*

Business Process Transformation läutet neues Zeitalter des Prozessmanagements ein

Von Rouven Morato

Die moderne Geschäftswelt stellt Anforderungen, die Unternehmen nicht mit Business Process Management (BPM) allein stemmen können. Sie strebt nicht nur danach, ihre Prozesse zu optimieren, sondern auch die Innovationszyklen zu beschleunigen, ihre operative Agilität zu erhöhen und gleichzeitig Standardisierung und Automatisierung im Betrieb voranzutreiben. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die Einbeziehung der Erfahrungswerte der an den Prozessen beteiligten Menschen. Der Weg hin zu diesem Stadium exzellenter Business Execution trägt den Namen Business Process Transformation.

Die Wirtschaft wird immer unvorhersehbarer. Unternehmen müssen daher flexibel sein und möglichst schnell auf Veränderungen reagieren. Dazu gehört auch, die Wünsche der Menschen zu berücksichtigen, die an den Geschäftsprozessen beteiligt sind: Wer sich schnell anpassen kann und seine Kunden, Zulieferer sowie Mitarbeiter kennt, hat den Wettbewerbsvorteil auf seiner Seite. Der Schlüssel dafür ist ein tiefgreifendes Verständnis für die komplexen Abläufe und Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens – inklusive ihrer intrinsischen Verknüpfungen. Denn nur wer dieses Verständnis hat, kann auch schnell und zielführend reagieren. Dazu gehört, BPM-Daten mit Erkenntnissen aus sogenannten Experience Journeys – d.h. alle Phasen, die Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende mit einem Unternehmen durchlaufen – sowie der möglichst weitreichenden Automatisierung zu vereinen und die Prozesse aller Geschäftsbereiche auf dieser Grundlage kontinuierlich zu optimieren. Nur so können Unternehmen Kunden wie Mitarbeitern und Zulieferern einen spürbaren Mehrwert bieten und gleichzeitig Kosten und Effektivität systematisch steigern.

Auch Geschwindigkeit spielt eine zentrale Rolle für den langfristigen Erfolg: Die Dauer, bis Prozessanalysen zu praxistauglichen Erkenntnissen führen, und die benötige Zeit, um Prozessanpassungen wirksam vorzunehmen, kann in einem sich rasant wandelnden Umfeld den entscheidenden Unterschied bilden, ob eine Organisation es schafft, Resilienz aufzubauen und über einen längeren Zeitraum hinweg zu erhalten.

Der Status Quo im Prozessmanagement

Unternehmen beschäftigen sich bereits seit einigen Jahren einschlägig mit dem Thema Prozessmanagement, insbesondere mit dem Teilbereich der Prozessoptimierung. Für die Informationsbeschaffung über die internen Prozesse setzen sie Prozessanalysen bis hin zu tiefgreifenden Process-Mining-Projekten ein. Dadurch ist es möglich, Prozessabläufe detailliert basierend auf entsprechenden Daten aus der IT-Infrastruktur nachzuvollziehen und aufzuzeichnen. Process Mining ist eine komplexe Arbeit, die mit viel Zeitaufwand verbunden ist. Unternehmen sind daher im Vorteil, wenn sie über Daten verfügen, die ihnen zeigen, wo Process-Mining-Projekte Sinn ergeben.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass Process Mining allein kein Allheilmittel ist. Nur mit einem durchdachten und einwandfrei umgesetzten Prozessmanagement, das die Modellierung, Simulation, Gestaltung und Überwachung der Verbesserungen umfasst, und der Einbettung in den Gesamtkontext der langfristigen Transformation kann sich ein nachhaltiger Effekt ergeben – anstelle als isoliertes Stückwerk zu verbleiben.

Prozessanalysen und ein detailliertes Process Mining bilden eine datengestützte Grundlage für alle weiterführenden strategischen Bemühungen, die Unternehmen im Zuge ihres BPM anstoßen können.

Doch so mächtig BPM im Allgemeinen und Prozessanalysen im Speziellen auch sind, der gesamte End-to-End-Prozess ist in der Praxis oftmals nicht vollständig abgedeckt. Es fehlt häufig die externe Komponente: Also die Verbindung etwa zu Kunden oder Dienstleistern. Eine erfolgreiche Prozesstransformation benötigt daher einen holistischen Ansatz, der die verschiedenen Perspektiven aller Parteien und gleichzeitig operative Daten einbezieht.

Holistische Prozesstransformation

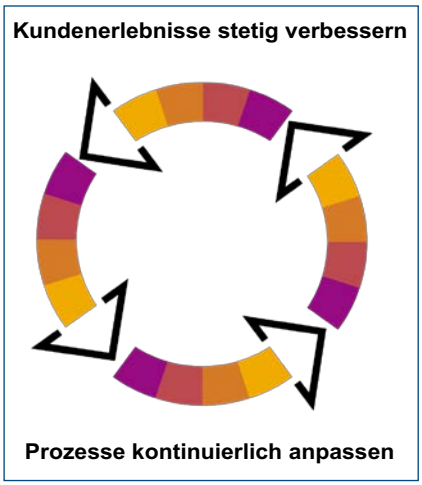
Durch die fortschreitende Digitalisierung des Betriebs steigt auch die gesamte Vernetzung aller Abläufe sowie aller Abteilungen im Betrieb und darüber hinaus – und damit die Komplexität des ganzen Gebildes. Unternehmen müssen daher umdenken und ihre herkömmlichen Vorgehensweisen grundlegend neu ausrichten und erweitern. Ein wichtiger Faktor für die Evolution von einer eher taktischen Prozessoptimierung (BPM) zu einem spürbaren, dauerhaften und kundenorientierten systematischen Ansatz ist die Implementierung von Erfahrungsdaten (Experience Data) in die verschiedenen Disziplinen des Prozessmanagements. Beginnend bei der herkömmlichen und prädiktiven Analytik über die Prozessmodellierung und -simulation bis hin zur Automatisierung via Robotic Process Automation sollte das Feedback von Kunden, Mitarbeitern und Zuliefern stetig einfließen.

Das Sammeln von Experience Data kann dabei helfen, besser zu verstehen, wie der Ist-Zustand der Geschäftsprozesse ist und vor allem welche Kausalitäten zwischen operativen Prozessen und beispielsweise der Customer Experience bestehen. Hieraus kann man anschließend wichtige Schlüsse ziehen, welche Auswirkung eine Prozessveränderung auf die Experience hat. Eine „Prozessinventur" zeigt auf, welche Abläufe funktionieren, welche das Unternehmen optimieren kann und an welcher Stelle eine komplette Neustrukturierung nötig ist. Abgeglichen mit dem Soll-Zustand für die Geschäftsabläufe ergibt sich bereits ein erstes Modell, das Unternehmen dann mit den Erfahrungsdaten von Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten anreichern sollten. Die Akquise dieser Daten erfolgt über unterschiedliche Methoden: Umfragen und Bewertungssysteme sind ebenso aufschlussreich wie die Betrachtung des Net Promoter Score (NPS), einer Kennzahl dafür, ob Kunden das Unternehmen weiterempfehlen würden.

Wichtig ist, dass alle Informationen zentral erfasst und für alle Stakeholder zugänglich sind. Die Zusammenführung des kollektiven Wissens aus allen Teams und Abteilungen befähigt das Management und die Geschäftsführung, datengetriebene Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu definieren, die auch die Erfahrungen von Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern berücksichtigen.

Ein prozessorientierter Ansatz für die Transformation ganzer Geschäftsmodelle gibt darüber hinaus nicht nur Einblicke, was Unternehmen optimieren sollten, automatisieren können und welchen Einfluss das auf Abläufe sowie die Mitarbeiter intern haben wird. Auch wie eine Neuausrichtung und Optimierung der Prozesse sich auf Kostenstrukturen, die Kundenbindung und damit zukünftige Umsatzentwicklungen auswirken wird, lässt sich durch die Berücksichtigung der Erfahrungsdaten simulieren und vorhersagen.

Ein Beispiel: Wer kennt nicht die Chat Bots, die zwar schneller auf Fragen reagieren, aber dann doch keine hilfreichen Antworten liefern? Chat Bots können Kundeninteraktionen automatisieren und somit Prozesse verschlanken. Um sie erfolgreich und nah an den Bedürfnissen der Kunden zu gestalten, ist es nötig, immer wieder einen Puls-Check vorzunehmen, welche Fragen die Kunden tatsächlich beantwortet haben möchten und wie die Antworten aussehen sollten. Je mehr Daten vorhanden sind, umso



Wer nah am Kunden agieren möchte, darf seine Prozesse nicht aus dem Blick verlieren.

besser lässt sich antizipieren, in welche Richtung sich der Chat Bot weiterentwickeln sollte, um sein Potenzial voll auszuschöpfen. Entsprechende Anpassungen sollten regelmäßig und umgehend vorgenommen werden, so dass sich der Chat Bot kontinuierlich verbessern kann. Sonst kann eine solche Automatisierung schnell in Verluste in Form von entgangenen zukünftigen Einnahmen münden anstatt in verbesserte Geschäftsergebnisse durch Kostenersparnis – in dem Fall wäre ein personalintensiveres Call Center möglicherweise lohnender gewesen.

Business Process Transformation ist somit auch eine Frage der richtigen Einstellung im Unternehmen: Wünschenswert ist ein sogenanntes „Growth Mindset", also der Wunsch, die Prozesse kontinuierlich zu verbessern und Prozessexzellenz nicht als Projekt, sondern als Disziplin zu etablieren. Gelingt etwas nicht auf Anhieb, sollte das nicht demotivierend sein, sondern anspornen. Es ist daher wichtig, die Innovationszyklen zu verkürzen, was schneller zu neuen Erkenntnissen führt und die Prozesstransformation insgesamt beschleunigt.

Das richtige Toolset

Mit diesem richtigen Growth Mindset und dem zusätzlichen Wunsch, die Zufriedenheit der Endnutzer in die Transformation der Geschäftsprozesse einfließen zu lassen, sind Unternehmen gut aufgestellt. Sehr lange wurden Prozesse dennoch nur auf Kosteneffizienz und hohe Gewinnmargen getrimmt. Das liegt nicht unbedingt am Unwillen der Unternehmen, denn sie wissen, wie wichtig die menschliche Komponente ist. Es war jedoch bis dato fast unmöglich, die Daten aus Experience Journeys mit den Prozessdaten zu kombinieren. Unternehmen benötigen entsprechende Tools, die ihnen erlauben, auch nach diesen Maximen zu handeln und ihre Prozesstransformation voranzutreiben.

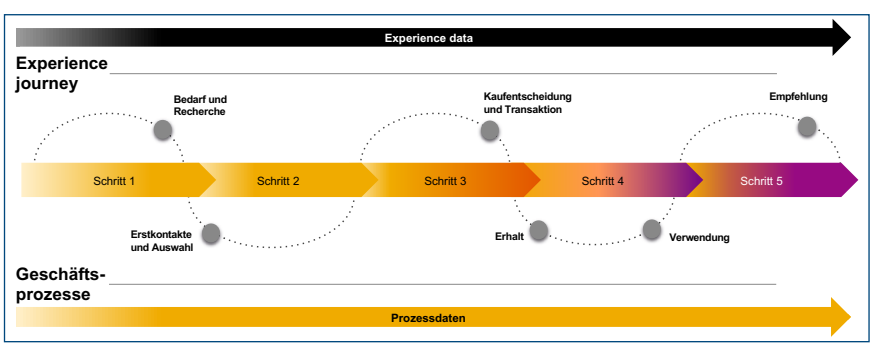
SAP Signavio hat vor Kurzem eine Innovation für ihre cross-modularen Werkzeuge aus den Bereichen Prozessanalyse, Process Mining, Prozess- und Journey-Modellierung sowie zur Erstellung und Automatisierung von Workflows eingeführt. Unternehmen haben nun mit der SAP Signavio Process Transformation Suite ein Toolset an der Hand, um Wissenssilos zwischen Operational Data und Experience Data abzubauen und deren jeweilige Abhängigkeiten detailliert zu betrachten. Daten aus Experience Journeys, die via Kundenumfragen und -bewertungen erhoben werden, lassen sich so mit Daten aus Geschäftsprozessen in Korrelation zueinander setzen. Die daraus gewonnenen Einblicke fungieren dann zum Beispiel als Grundlage einer holistischen Prozesstransformation, die Wirtschaftlichkeit ebenso berücksichtigt wie die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Endnutzer. Unternehmen können mit den Tools zur Prozessabbildung schließlich auch Komplexitätswerte für die einzelnen Schritte der Customer-Journey-Modelle festlegen. Auf diese Weise wird recht schnell deutlich, wo Handlungsbedarf besteht, um sich im Markt für die jeweilige Zielgruppe auf positive Art und Weise zu differenzieren. Um die Maßnahmen in einer kundenzentrierten Art und Weise umzusetzen und um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten, spielen die Experience Journeys der Belegschaft und der Zulieferer eine zentrale Rolle. Auch dabei können die Lösungen von SAP Signavio helfen, die benötigte Transparenz für die Beteiligten zu schaffen, den gemeinsamen Austausch zu fördern und optimale Lösungen zu finden.

Der Kunde im Fokus

Das Produktportfolio von SAP Signavio bietet eine 360-Grad-Sicht auf die Kernprozesse in der Wertschöpfungskette mit besonderem Augenmerk auf die Touchpoints mit Kunden. Die Tools helfen Unternehmen außerdem dabei, bestehende Geschäftsprozesse zu verstehen, sie proaktiv zu verwalten und kontinuierlich zu optimieren. Agilität ist heute der Schlüssel zum Erfolg, denn für Unternehmen ist es heute mehr denn je wichtig, möglichst schnell auf Wandel zu reagieren und eine gelungene langfristige Transformation zu erzielen. Nur so können sie Kundenfrustration aufgrund dysfunktionaler Prozesse vorbeugen und die Beziehung zu ihren Kunden nachhaltiger gestalten.

Dass Prozesse das Herzstück einer erfolgreichen digitalen Transformation sind, war auch für die Hochland-Gruppe klar, als das Unternehmen seine Enterprise-Resource-Planning-(ERP)-Transformationsinitiative S/4 Future begann: Nur wenn Prozesse und IT-Systeme abgestimmt sind sowie Fachbereiche und IT Hand in Hand arbeiten, kann die ERP-Transformation die langfristig angestrebten Resultate erzielen. Daher entschied sich Hochland für die Lösungen von SAP Signavio, um sämtliche Unternehmensprozesse in SAP S/4HANA zu optimieren sowie zu standardisieren und gleichzeitig in einer zentralen Prozesslandkarte abzubilden.

Die so geschaffene Grundlage war die Basis für eine veränderte Sicht auf die Prozesse. Deren wechselseitige Wirkung aufeinander wurde für Hochland viel transparenter und die Verantwortlichkeit der Global Process Owner für die Dokumentation ihrer Prozesse deutlicher. Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Phase haben in der Folge zur Weiterentwicklung der organisationsweiten Prozesskultur beigetragen. Die Kundenorientierung von Hochland hat sich durch die laufende ERP-Transformation deutlich gebessert, nicht zuletzt wegen der durch sie stark beschleunigten Prozessmanagement-Initiative des Unternehmens. Kundenprozesse kann der Käsehersteller heute gezielter betrachten, besser verstehen und transparenter abbilden. Dadurch gelingt es Hochland, sie an den entscheidenden Stellen zu optimieren.



Wie Geschäftsprozesse und Kundenerlebnisse zusammenhängen (Grafik: SAP Signavio)

Der Autor

Rouven Morato, *General Manager SAP Signavio, ist seit 2005 bei der SAP SE und leitet als General Manager den strategischen Geschäftsbereich Business Process Intelligence (BPI). Der Diplom-Kaufmann war zuvor als Chief Data & Analytics Officer für das Datenmanagement der SAP und die Umsetzung der Datenstrategie zuständig. Morato fungierte auch mehrere Jahre als CFO für die SAP-Landesgesellschaft Deutschland und für die SAP-Region Mittel- und Osteuropa.*

Mercks Weg von Process Mining zu Value Mining

Von Mario Pellegrino und Verena Schwobe

Neu gewonnene Erkenntnisse und die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in einem agilen Ansatz haben das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck vom Process Mining zum Value Mining geführt. Mario Pellegrino und Verena Schwobe berichten von der Pilot-Implementierung im Unternehmensbereich Life Science.

Die SAP S4/HANA Transformation mit über 40 ERP-Systemen wird Merck in den drei Unternehmensbereichen Healthcare, Life Science und Electronics noch lange begleiten. Letztes Jahr berichteten wir, wie Merck die junge, aber zunehmend etablierte Technologie Process Mining zu nutzen plante, um Systemprozesse zu analysieren, zu standardisieren und zu automatisieren (siehe ManagerWissen, Ad Special manager magazin Juni 2021). Die Crowd-Intelligence unserer Nutzer war zentraler Bestandteil unseres BPM-Ansatzes, der explizit kein vorab Prozess-Design vorsah.

Der Fokus der Implementierung lag auf der Unterstützung der Wachstumsstrategie Mercks. Daher wurde für den Piloten der Order-to-Cash-Prozess (O2C) in Life Science ausgewählt. Mit mehr als 300.000 Produkten und einem heterogenen Kundenstamm erstreckt sich der Prozess über Abteilungsgrenzen hinweg, von unserer Shared Service Organisation Merck Business Services (MBS) über Finanzfunktionen bis in einzelne Geschäftsfunktionen innerhalb des Businesses.

Wichtiges Ziel war, die Umsetzung des Piloten flexibel und agil zu gestalten, so dass ein Blueprint für ein nachhaltiges, erfolgreiches Operating Model entsteht. Es folgte der Aufbau eines Scrum-Teams bestehend aus Product Owner, Mitarbeitern unserer agilen Digitalisierungseinheit, IT, MBS und Life Science. Ausgestattet mit einer starken Eigenverantwortlichkeit sollte das Team aufzeigen, dass es sich durch Effizienzgewinne dauerhaft selbst tragen kann.

Ein korrektes Datenmodell in Mercks angepassten ERPs und der Abgleich zu den verfügbaren Process-Mining-Standardmodellen sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg – insbesondere für eine hohe Nutzerakzeptanz und -anwendung.

Schnelle erste Erkenntnisse

Innerhalb weniger Tage nach Aufbau des Datenmodells war es möglich, erste Erkenntnisse zu Ineffizienzen in O2C zu analysieren. Diese erfordern häufig lange Nacharbeiten aufgrund fehlender Stammdatenpflege. Fehlende oder falsche Kreditrahmen für unsere Kunden beeinflussen nachweislich die O2C-Durchlaufzeiten negativ. Gleichzeitig führen sie durch Verzögerung der avisierten Lieferzeiten zu Stornierungen von Bestellungen. Durch die neue Datenlage ergaben sich aber auch neue Fragestellungen.

Unser Forderungsmanagement wollte wissen, wie sich das Zahlungsverhalten ihrer Kunden im Zeitablauf verändert. Wann wird ein problemloser Kunde zu einem Risiko? Das Ordermanagement fragte, wie schnell die Kreditprüfung abläuft und wie lange es dauert, bis ein Kunde seinen Auftrag storniert, um ein Konkurrenzprodukt aufgrund der verzögerten Kreditprüfung zu kaufen. Wie (un-)zufrieden sind unsere Kunden mit der Einhaltung von Lieferterminen? Der agile Scrum-Ansatz ließ dem Team stets die Freiheit, direkt auf neue Fragen zu reagieren.

Die neuen prozessbasierten Dateneinblicke haben unsere ursprünglich geplante Herangehensweise stark verändert. Die Systemprozessanalyse ist weiterhin ein wichtiger Bestandteil, der Fokus hat sich jedoch hin zur Lösung von konkreten Fragestellungen durch die schnelle Verfügbarkeit von Daten verschoben und die Wertgenerierung im Prozess in den Vordergrund gerückt.

Innerhalb weniger Wochen konnten wir ohne ERP-Anpassungen Teilprozesse in O2C wie das Auftragsmanagement, die Zuordnung von Zahlungseingängen und das Forderungsmanagement mit dem Fokus auf Wertgenerierung durch Datentransparenz signifikant verbessern. Dies ermöglicht es, wichtige KPIs wie Sales, Days of Sales Outstanding (DSO), Cash-Flow oder den Net-Promoter-Score (NPS) zur Messung der Kundenzufriedenheit nachhaltig zu verbessern und deren Entwicklung zu überwachen.

Diese Herangehensweise über die Fragestellung, wie das Endprodukt des Prozesses über die oben genannten KPIs positiv beeinflusst werden kann, hat einen ganz klaren Wechsel des Fokus gebracht, von Process Mining hin zu Value Mining, und dabei alle Prozessverantwortlichen unter einem Ziel vereint. Damit gelang es dem Team des Pilotprojekts innerhalb von sechs Monaten eine Investitionsrentabilität von ca. 350 Prozent zu erzielen.

Auf dem Weg zur Skalierung

Sechs Erfolgsfaktoren sichern für Merck die Skalierung:

› *Getting the basics right.* Aufbau und Validierung der Datenmodelle werden durch Systemarchitekten und Nutzer der jeweiligen Systeme eng begleitet, um das notwendige Vertrauen und die Richtigkeit der Prozessdarstellung zu gewährleisten. Das intuitive technische Design der Anwendung steht im Vordergrund und ebnet den Weg zum Self-Service.

› *Fix a process – not an issue.* Auch wenn die Möglichkeit besteht, Einzelprobleme zu lösen, wird sich das Potenzial erst bei Analyse und Optimierung des gesamten Prozesses entfalten. So entstehen Synergien, die in der Einzelbetrachtung des Problems nicht visibel werden.

› *Stakeholder Selection – open minded and value driven.* Die Identifikation eines Bereichs mit hohem Veränderungswillen im Hinblick auf Arbeitsweise, der Bereitschaft zur erhöhten Datennutzung bei der Entscheidungsfindung und dem Fokus auf die werttreibenden Maßnahmen hilft, die richtigen Entscheidungen für Value Mining zu priorisieren.

› *Agile delivery.* Process Mining ist perfekt geeignet für Agilität. Die Implementierung benötigt einen Product Owner und ein Team mit der richtigen Seniorität und Erfahrung, um Prozesse und deren Endprodukt zu verstehen. Schnelle, wertorientierte (Re-)Priorisierung gemeinsam mit dem Fachbereich können für den Anwender zügig positive Effekte schaffen.

› *Enablement und Self-Service.* Process Mining sollte keine Lösung für spezialisierte Anwender bleiben. Es ermöglicht datengetriebene Entscheidungen auf allen Ebenen eines Unternehmens. Es empfiehlt sich, das Dashboard-Design so aufzubauen, dass Benutzer ohne zentralen Support per Drag-and-Drop wichtige Kennzahlen in ihre Dashboards integrieren können.

› *Small, but capable Center of Excellence.* Ein Center of Excellence bildet die Brücke zwischen der IT und dem Business und sichert die standardisierte Herangehensweise für die vorangehenden Punkte in der Skalierung. Das notwendige Know-how inkl. des Delivery Models sollte internalisiert werden, um externe Abhängigkeiten in einem angespannten Markt zu minimieren und die Value Generation zu sichern.

Die Skalierung des Piloten erfolgt durch Anbindung weiterer Systeme und Bereiche. Die Fokusprozesse liegen u.a. in den Bereichen Supply Chain Management, Demand Planning, Inventory Management und versprechen weitere signifikante Erfolgspotentiale.

Die Autoren

Mario Pellegrino *verantwortet in Mercks CFO Area das Thema Digital Strategy & Realization. In dieser Rolle setzt er agile Projekte zu Data & Analytics um.*

Verena Schwobe *ist Product Owner Process Mining im Team von Mario Pellegrino. Ihr Fokus liegt auf der strategischen Transformation kritischer Business-Prozesse.*

Performance-Steigerung in turbulenten Zeiten – Execution Management in der Praxis

Von Bastian Nominacher

Ein Blick in die Regale im Supermarkt genügt, um zu verstehen, dass die Lieferketten gerade massiven Problemen ausgesetzt sind. Um in solch turbulenten Zeiten dennoch die Unternehmensperformance zu steigern, genügt es nicht, die eigenen Prozesse und ihre Schwachstellen zu kennen – vielmehr ist es erforderlich, dass die oft heimlichen Performance-Killer beseitigt werden. Die Grundlage dafür sind Prozessdaten aus den verschiedensten Quellsystemen, eine leistungsfähige Technologie und Automatisierung.

Die Covid-19-Pandemie hat für so manches Unternehmen den Weg der digitalen Transformation in eine Schnellstraße verwandelt. Dabei hat sich jedoch gezeigt: Innovative Technologien bringen nur dann den erwünschten Erfolg, wenn alle Geschäftsprozesse reibungslos ineinandergreifen und Schwachstellen beseitigt werden. Der Bedarf an einer validen und datenbasierten Verbesserung der Unternehmensperformance ist daher immens – und die Prozessoptimierung in nahezu allen Bereichen angekommen. In der Kreditorenbuchhaltung etwa streben die Verantwortlichen nach einer verbesserten Liquidität. In der Logistik geht es um Bestandsmanagement, Liefertreue und Planungssicherheit. Relevant ist in diesem Zusammenhang die Simulation von Szenarien, um präventiv Möglichkeiten anhand von digitalen Modellen in verschiedene Richtungen durchspielen und evaluieren zu können.

Ineffizienzen sind auch Klimakiller

Weitere relevante Triebfedern sind Nachhaltigkeit und Klimaschutz: Studien zeigen, dass ein Großteil der Treibhausgasemissionen von Unternehmen nicht in der Produktion entsteht, sondern entlang der Lieferkette. Führungskräfte im Supply Chain Management sind somit gefordert, sich vollständige Transparenz über ihre Wertschöpfungskette zu verschaffen.

Während die Umstellung ganzer Geschäftsmodelle etwa auf Klimaneutralität viel Zeit braucht, lassen sich mithilfe datenbasierter Prozessoptimierung relativ schnell beispielsweise unnötige Leerfahrten vermeiden – und damit auch sehr kurzfristig beachtliche CO2-Reduktionen erzielen. Prozess- und Performanceverbesserungen sind hier eng mit einem geringeren Ressourcenverbrauch verbunden.

EMS steuert als Gehirn das Prozessorchester

Datenbasierte Prozessoptimierung kann also in vielen Bereichen einen echten Mehrwert generieren. Das eigentliche Problem ist, dass die meisten Unternehmen mittlerweile Hunderte von verschiedenen IT-Systemen haben, die oft nicht optimal miteinander zusammenspielen. Im Laufe der Zeit verschärft sich dieses Problem und erzeugt Ineffizienzen. Laut einer aktuellen Studie von Forrester fühlen sich viele Unternehmen genau von dieser hohen Komplexität ihrer IT-Systeme und Prozesse überfordert. Lediglich 16 Prozent der befragten Organisationen geben an, derzeit einen vollständigen Einblick in ihre Prozesse zu haben.

Das Execution Management System (EMS) von Celonis deckt diese Ineffizienzen nicht nur auf, sondern behebt sie auch: Mittels Process Mining zeigt die Software wie ein Röntgengerät die realen Unternehmensabläufe inklusive ihrer Schwachstellen. Darauf basierend erfolgt die (teil)automatisierte Optimierung der Prozessausführung. Bestehende Systeme oder Tools müssen nicht ersetzt werden. So sind die Teams in der Lage, in vertrauter Umgebung mit höchster Effizienz und Effektivität zu arbeiten.

Center of Excellence: – geballte Prozess-Kompetenz

Für den unternehmensweiten Einsatz hat es sich in der Praxis bei unseren Kunden bewährt, ein eigenes Center of Excellence (CoE) als zentrale Anlaufstelle aufzubauen. So haben beispielsweise das Versicherungsunternehmen Zurich Insurance Group wie auch der Telekommunikationsanbieter Telia Company kürzlich ein CoE etabliert, um den digitalen Wandel im Unternehmen voranzutreiben.

In solch einem CoE sind alle an den Prozessen Beteiligten vertreten: Projektleiter, Data Engineers, Prozessanalysten, Implementierungsexperten sowie Verantwortliche für Budget und Governance. Ein Tipp von Unipers CoE Lead Process Mining, Robert Daamen: „Wichtig ist, dass die Zuständigkeiten klar sind. Alle Kollegen haben eine wichtige Aufgabe und tragen somit eine große Verantwortung, damit wir Prozessoptimierung und -automatisierung aus einer Hand liefern können. Das hat gewaltige Vorteile, vor allem wenn interessierte Fachabteilungen nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um sich in die Materie einzuarbeiten und selbst Prozessveränderungen anzustoßen – diese Bereiche sehen sich als reine Endanwender und weniger als Entwickler."

Bastian Nominacher, Celonis

Robert Daamen schneidet damit das hybride Service-Delivery-Model des CoEs an: Abteilungen, die bereits im Umgang mit Daten versiert sind, wollen beispielsweise die Erstellung von Dashboards häufig selbst übernehmen. In diesen Fällen liefert das CoE ein Framework mit allen Prozessen und Lizenzen und übernimmt die Datenmodelle sowie die Anbindung an die Quellsysteme und die Qualitätssicherung. Hat eine Abteilung noch keine Erfahrungen in diesem Bereich, übernimmt das CoE sämtliche Aufgaben, um die Teams zum Erfolg zu führen. Eine wichtige Leistung des CoE ist außerdem die Priorisierung der Prozesse für den Einsatz von Celonis – dabei werden Faktoren wie Einsparpotenziale, Sicherheit oder die Möglichkeit der Anbindung an die IT abgewogen.

Entscheider setzen auf Process Mining

Prozessschwachstellen beeinträchtigen still und leise die Leistung in und von Unternehmen. Execution Management liefert die Analysen und die Intelligenz, um zu verstehen, was behoben werden muss und welche Maßnahmen wann zu ergreifen sind. Welche Möglichkeiten dies eröffnet, erkennen immer mehr Unternehmen: 61 Prozent der in der Forrester-Studie befragten Entscheider stufen Process Mining als wichtigste Technologie zur Verbesserung von Geschäftsprozessen ein und planen, diese in den nächsten 12 Monaten einzusetzen oder zu evaluieren.

Der Autor
Bastian Nominacher,
ist Co-CEO und Mitgründer von Celonis, dem Marktführer für Execution Management. Das Celonis Execution Management System (EMS) baut auf der Process-Mining-Technologie des Unternehmens auf und ermöglicht Organisationen weltweit nicht nur Prozessineffizienzen zu entdecken, sondern diese auch zu beheben. Celonis hat Tausende von Kunden, Hauptsitze in München und New York und verfügt weltweit über 20 Niederlassungen.

Finanzprozesse flexibel automatisieren mit Managed Services

Von Jonathan Dienlin und Christian Bartmann

Unternehmen müssen normalerweise erheblich in Technologie und Personal investieren, um ihre Finanzfunktion zu modernisieren und viele ihrer Aufgaben zu automatisieren. Mit plattformbasierten Managed Services bleiben die Kosten für die Automatisierung überschaubar – und Unternehmen so flexibel, wie sie es brauchen.

Die Finanzfunktion ist das Herzstück von Unternehmen. Hier laufen große – und wachsende – Datenmengen zusammen, die das Finanz- und Rechnungswesen anderen Unternehmensfunktionen zur Verfügung stellt. Und die enthaltenen Informationen dienen immer stärker als Entscheidungsgrundlage – das Finanz- und Rechnungswesen erhält eine Schlüsselrolle.

Allerdings steigen auch die Anforderungen an die Finanzfunktion. Denn sie arbeitet unter hohem *Wettbewerbs- und Kostendruck*. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Prozesse und Kosteneinsatz so effizient wie möglich sind. Oft steht vergleichsweise hohen Kosten aber eine mangelhafte Qualität der Prognosedaten der Finanzfunktion gegenüber. Denn Mitarbeiter:innen müssen im Schnitt zu viel Zeit aufbringen, um Daten aus Quellen zu sammeln, die mitunter über dutzende Unternehmensbereiche, Niederlassungen und Zielmärkte ihrer Unternehmen verteilt sind.

Oft erheben Unternehmen ihre Finanzdaten auf Basis *veralteter Systemarchitekturen* mit unterschiedlichsten Datenmodellen und vielen verschiedenen Schnittstellen, statt Daten aus vielen Quellen automatisiert zu erfassen und zu harmonisieren. Auch dies beeinträchtigt die Ergebnisqualität und Prozesseffizienz. Schließlich braucht die Finanzfunktion *personelle Ressourcen*, um Systeme und Prozesse wirkungsvoll zu verändern. Diese stehen in den meisten Unternehmen aber nur bedingt zur Verfügung, weil die Finanzfunktion bezüglich technologischer Veränderungen von Technologie-Experten abhängig ist. Da diese häufig viele Digitalisierungsinitiativen parallel umsetzen müssen, sind monatelange Wartezeiten durchaus üblich.

Managed Services bringen schnelle Ergebnisse

Die gute Nachricht: Für all diese Herausforderungen sind sogenannte Finance Automated Managed Services (FAMS) eine leicht umsetzbare, praxiserprobte Lösung „aus einer Hand". Unternehmen

- erzielen damit schnelle, greifbare Ergebnisse – zum Beispiel eine praxiserprobte Technologieplattform mit KI, SAP S/4HANA, Process Mining und verbesserte Datenqualität.
- erreichen in diversen Bereichen ihrer Finanzfunktion 20 bis 30 Prozent an Kosteneinsparungen.
- profitieren von fairen, transaktionsbasierten Abrechnungsmodellen.

Die zentralen Technologien bei FAMS

FAMS bietet hochautomatisierte und datengestützte Services, beispielsweise transaktionsbezogene Accounting-Prozesse – vom Dokumenteneingang bis zum Reporting, insbesondere für Transaktionen in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung sowie im Hauptbuch. Dabei kommen unter anderem die folgenden Technologien, sinnvoll verknüpft, zum Einsatz:

Robotic Process Automation (RPA) eignet sich besonders für repetitive, standardisierte Prozesse. Software-Roboter („Bots") übernehmen für menschliche Mitarbeitende wenig motivierende Routinetätigkeiten – und erhöhen die Ergebnisqualität um ein Vielfaches, zum Beispiel bei Zahlenübertragungen in und aus Tabellenkalkulationen.

Als ERP-System der FAMS Platform kommt *S/4HANA Public Cloud* zum Einsatz, was über die SAP Business Technology Platform flexibel an bestehende vor- und nachgelagerte Systeme z.B. der Produktion, Logistik oder des Vertriebs angebunden werden kann. S/4HANA dient gleichzeitig als Basis für ein integriertes Managementreporting via SAP Analytics Cloud, über das auch die Planung abgebildet werden kann. Die Plattform ermöglicht so ein durchgängiges Daten- und Prozessmodell vom Ursprungsbeleg bis hin zum Reporting. Die kontinuierliche Prozessoptimierung und -überwachung erfolgt über Process Mining.

Künstliche Intelligenz (KI) verarbeitet im Rechnungswesen beispielsweise Rechnungen und Mahnungen. KI kann Informationen aus Dokumenten extrahieren, Kontierungsinformationen gleichbleibend generieren und diese an verbundene ERP-Systeme übermitteln und menschliche Mitarbeitende bei Bedarf einbinden.

Mit *Process Mining* rekonstruieren und analysieren Nutzer:innen bestimmte Unternehmensprozesse. Dafür nutzt die Technologie digitale Spuren in IT-Systemen, die in größeren Unternehmen milliardenfach entstehen – etwa bei Bestell- und Zahlungsvorgängen. Daran sind oft viele unterschiedliche IT-Systeme beteiligt, was zu intransparenten, teils redundanten Prozessen führt. Process Mining hilft, diese Intransparenzen aufzudecken und ermöglicht es, Prozessvarianten zu reduzieren.

Besonders groß ist das *Automatisierungspotenzial* in den meisten Unternehmen unter anderem bei folgenden Prozessen:

- *Debitorenbuchhaltung*: Stammdatenpflege, Ausgangsrechnungsverarbeitung, Lastschrifteneinzüge, elektronische Kontoauszugsverarbeitung, Forderungsmanagement, Kontenpflege, Monats-, Quartals- und Jahresabschlussarbeiten.
- *Kreditorenbuchhaltung*: elektronische Kontoauszugsverarbeitung, Vorratsbuchhaltung, Kontenpflege, Monats-, Quartals- und Jahresabschlussarbeiten.
- *Anlagenbuchhaltung*: Monatliche Abschreibungsläufe, Kontenabstimmung, Anlagespiegel erstellen, weitere Periodenabschlussarbeiten.
- *Steuerbereich*: Umsatzsteuervoranmeldungen, zusammenfassende Meldungen, AWV -Meldungen, andere statistische Meldungen (OSS, Intrastat), Umsatzsteuer-Vorauszahlungen.
- *Hauptbuchhaltung*: immaterielle Vermögensgegenstände buchen, Hauptbuchhaltung, Sachbuchungen, Monatsabschlussarbeiten, Quartals- und Jahresabschlussarbeiten, Reporting Packages erstellen.
- *Cash-Management*: Elektronische Verbuchung der Kontoauszüge, Verbuchung der Kontoauszüge, Erstellung von Cash-Flow-Forecast/Liquiditätsplanung, Tages-, Wochen- und Monatsberichte, Bankkontensteuerung, Zahlungsberichtigung und Kreditkarten.

Mit Finance Automated Managed Services nutzen Finanzfunktionen modernste Technologien und Prozesse, ohne selbst viel in deren Aufbau und Organisation investieren zu müssen. Und zwar genau so flexibel, wie sie es brauchen.

Die Autoren

***Jonathan Dienlin** ist Director Management Consulting Finance und Head of Finance Automated Managed Services bei PwC Deutschland. Er berät Unternehmen in der Digitalisierung der Finanzfunktion, zu Organisations- und Automatisierungsfragen und verantwortet die Erbringung von plattformbasierten Geschäftsmodellen für hochvolumige automatisierte Finanzprozesse.*

***Christian Bartmann** ist Partner bei PwC Deutschland und Co-Head des PwC Center of Excellence für Process Intelligence. Zusammen mit Jonathan Dienlin leitet er den Bereich Transactional Excellence als Teil der Finance Transformation Initiative von PwC Deutschland.*