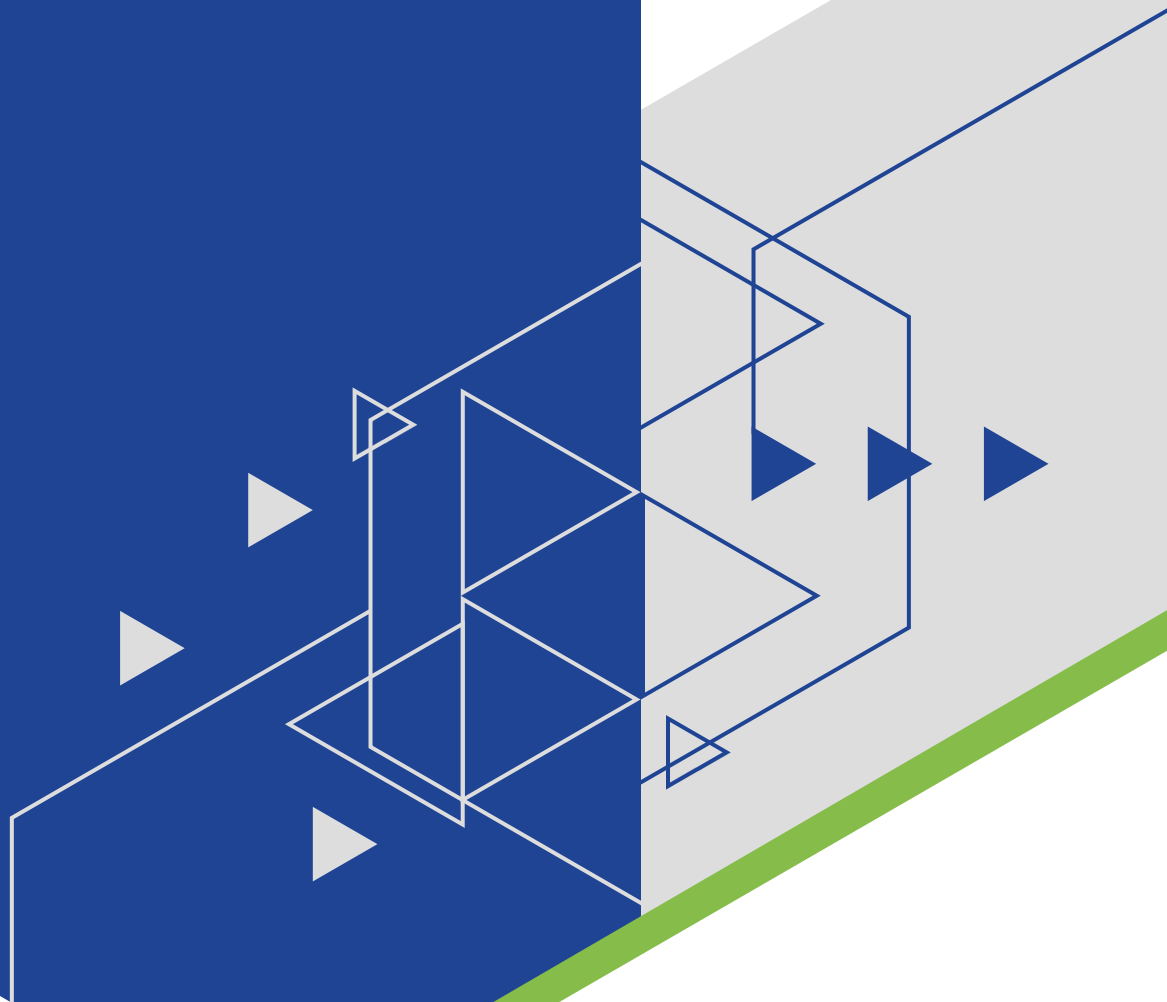


Ein Strategiepapier von Forrester
Consulting im Auftrag von IBM

Januar 2020

Arbeitsabläufe neu erfinden

Digitaler Wandel und bessere Ergebnisse durch
die Modernisierung von Prozessen



Inhalt

- 1 Zusammenfassung
- 2 Arbeitsweisen von Unternehmen im Wandel
- 6 Alte Tools, alte Probleme
- 8 Unternehmen können sich dem nächsten Jahrzehnt nicht alleine stellen
- 10 Wichtige Empfehlungen
- 11 Anhang

Projektleitung:

Rachel Linthwaite, Senior Market Impact Consultant

Forschungsbeitrag:

Forrester-Forschungsgruppe
Application Development and Delivery

WISSENSWERTES ZU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting bietet unabhängige, objektive und forschungsbasierte Beratung, um Führungskräften zu helfen, in ihren Organisationen erfolgreich zu sein. Die Beratungsdienste von Forrester reichen von kurzen Strategiesitzungen bis hin zu speziell auf den Kunden abgestimmten Projekten. Bei Forrester kommunizieren Sie direkt mit unseren Forschungsanalysten, die ihr Fachwissen auf die speziellen Herausforderungen Ihres Unternehmens anwenden. Weitere Informationen finden Sie unter forrester.com/consulting.

© 2019, Forrester Research, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Jede unbefugte Vervielfältigung ist strengstens untersagt. Die Informationen basieren auf den besten verfügbaren Ressourcen. Die hier dargelegten Meinungen sind Momentaufnahmen und können sich ändern. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar und Total Economic Impact sind Marken von Forrester Research, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Nähere Informationen finden Sie auf forrester.com. [E-45086]



Mit einem zunehmend digital-affinen Kundenstamm müssen sich aber auch Unternehmen verändern, um Bedürfnisse weiter erfüllen und übertreffen zu können.



Ein wahrer digitaler Wandel war schon immer Aufgabe von Experten für Geschäftsprozesse.

Zusammenfassung

Vor einem Jahrzehnt wurde der digitale Wandel erstmals zum heißen Thema. Unternehmen mit seit Jahren fest etablierten Geschäftsmodellen reagierten mit Recht sehr vorsichtig und sahen sich plötzlich mit der Herausforderung konfrontiert, den Wünschen eines sich rapide digitalisierenden Kundenstamms gerecht werden zu müssen. 2011 prognostizierte Forrester, dass in den Bereichen Mobilgeräte, Social Media und Cloud-Märkte mit einem Wert von mehreren Millionen Dollar entstehen würden und dass es zum wesentlichen Wettbewerbsvorteil werden würde, wenn ein Unternehmen das Interesse seiner Kunden auf dem richtigen Weg und den richtigen Kanälen wecken kann.¹ Zunächst konzentrierten sich Unternehmen auf Erlebnisse und Prozesse, die sich direkt an Kunden richteten – denn hier konnten Kunden am schnellsten einen Fortschritt feststellen. Es gab jede Menge einfache Ziele: 2010 empfahl Forrester beispielsweise geringfügige Investitionen in Websites, die sich schnell auszahlen könnten.² Zwar waren sie damit von einem echten digitalen Wandel noch weit entfernt, doch Unternehmen, die diesen Ratschlag beherzigten, verzeichneten schon früh einen Vorteil.

Im Jugendalter angekommen erlebt der digitale Wandel nun Wachstumsschübe und ungeschickte Phasen. Was einst als wildes Wettrennen um Aktualisierung und Entwicklung von kundenorientierten Prozesse begann, ist heute im Kern eine schwierige Herausforderung, alte Arbeitsweisen sowohl auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter als auch des gesamten Konzerns zu überdenken. Schon seit seinem ersten Auftauchen liegt der digitale Wandel in der Verantwortung von Experten für Geschäftsprozesse. Deren Aufgabe ist es, den passenden Mittelweg zwischen Prozessdisziplin, Unternehmenserkenntnissen und Technologie zu finden, um eine laufende Verbesserung zu ermöglichen.³ Obwohl seit über einem Jahrzehnt in solche Initiativen investiert wird, haben Unternehmen große Probleme damit, einen reifen Ansatz zu finden und einen vernetzten, automatisierten und intelligenten Konzern zu schaffen.

Im November 2019 beauftragte IBM Forrester Consulting damit, den Stand der Modernisierung von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen mithilfe einer Online-Umfrage unter 450 Entscheidungsträgern aus der ganzen Welt zu ermitteln. Unsere Ergebnisse zeigten, dass sich Unternehmen sehr wohl bewusst sind, dass sie ihre Prozesse modernisieren müssen – allerdings haben sie Probleme damit, sich von veralteten Tools und überholten Einstellungen zu trennen.

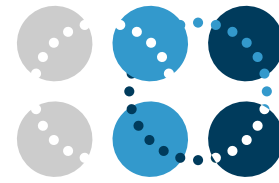
WESENTLICHE ERGEBNISSE

- › **Bei der Modernisierung sind Flexibilität, Automatisierung und Daten besonders wichtig.** Möchten Prozessexperten Arbeitsabläufe richtig beurteilen, müssen sie sich drei miteinander verknüpfte Faktoren ansehen: die Menge – und den *Umfang* – der für Einblicke genutzten Daten, Flexibilität und Automatisierung.
- › **Die Investitionsschwerpunkte von Unternehmen in Technologie und Services sind nur selten gut aufeinander abgestimmt.** Unternehmen verlassen sich auch heute noch sehr auf veraltete Technologien wie E-Mail und Tabellenkalkulationsprogramme und profitieren somit nicht von Lösungen wie Prozess-Mining und prädiktiven Analysen. Außerdem investieren Unternehmen zu wenig in Partner, die ihnen helfen könnten, mit diesen wichtigen Elementen des digitalen Wandels umzugehen – obwohl sie es mit Herausforderungen zu tun haben, die durch Änderungsmanagement und die Umgestaltung professioneller Dienstleistungen durchaus schnell in Angriff genommen werden könnten.
- › **Diejenigen, die entsprechende Partnerschaften eingehen, profitieren zunehmend davon.** Natürlich ist es nicht einfach, Prozesse mithilfe des digitalen Wandels zu modernisieren, aber Ergebnisse zeigen, dass die Verbesserungen bei Kundenerlebnissen, Agilität, Wachstum, Produktivität und Kostensenkungen schnell zu höheren Erträgen führen. Unternehmen, die Services nutzen, um ihre Prozesse neuzugestalten, sind besser darauf vorbereitet, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Sie beobachten umfangreiche Verbesserungen auf sowohl Arbeitsablauf- als auch Unternehmensniveau – im Gegensatz zu Unternehmen, die beschließen, diesen Weg lieber alleine zu beschreiten.

Arbeitsweisen von Unternehmen im Wandel

Nach über einem Jahrzehnt digitalem Wandel haben zahlreiche Unternehmen bereits die naheliegenden ersten Schritte ihrer digitalen Initiativen gemeistert. Sei es die Umgestaltung ihrer Webseiten, die Entwicklung mobiler Apps oder Self-Service-Möglichkeiten für Kunden – Unternehmen haben neue digitale Erfahrungen auf den Markt gebracht, um ihren sich entwickelnden Kundenstamm zufriedenzustellen und zu binden. Springen wir aber nun zum heutigen Tag: Nach wie vor kämpfen viele Unternehmen mit der Umgestaltung und dem Neuentwerfen von Geschäftsprozessen. Unsere Studie kam zu folgenden Ergebnissen:

- › **Die Modernisierung von Prozessen ist einer der Haupteinflüsse auf Unternehmensstrategien für digitalen Wandel.** Als wir Entscheidungsträger aus verschiedenen Branchen befragten, die Motivationsfaktoren für ihre Strategie für digitalen Wandel in eine Rangfolge zu bringen, bewerteten die meisten von ihnen die Notwendigkeit, die Produktivität zu erhöhen, als wichtigsten Faktor. Eine höhere Produktivität treibt den digitalen Wandel sogar mehr an als die Notwendigkeit, Kundenerlebnisse zu verbessern oder den Umsatz zu steigern (siehe Abbildung 1). Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz zu unflexiblen Organisationen in Silos, die mit lange etablierten Arbeitsabläufen arbeiten. 80 % der befragten Entscheidungsträger stimmten zu, dass für einen erfolgreichen digitalen Wandel Prozesse über Unternehmensgrenzen und veraltete Systeme hinweg integriert werden müssten – das ist einer der Hauptbestandteile moderner Geschäftsprozesse.
- › **Die Modernisierung von Prozessen führt zu einem besseren Kundenerlebnis (Customer Experience, kurz CX).** Zwar wurde höhere Produktivität im Kontext des digitalen Wandels als wichtiger empfunden als CX-Verbesserungen, doch lassen sich diese beiden Faktoren nur erfolgreich miteinander integrieren, wenn Prozesse modernisiert werden. Wir stellten fest, dass 88 % der Entscheidungsträger zustimmen, dass die Modernisierung von Geschäftsprozessen der Schlüssel für ein höheres Kundeninteresse ist (siehe Abbildung 2). Entscheidungsträger teilten uns eindeutig mit, dass Verbesserungen beim CX tatsächlich eine Folge der Geschwindigkeit und Agilität sind, die moderne Arbeitsabläufe bieten. Ein Teilnehmer schrieb beispielsweise, dass eine umfangreichere Modernisierung der Geschäftsprozesse es seinem Unternehmen ermöglichen würde, „[seine]



80 % aller Entscheidungsträger sind sich darüber einig, dass die Integration von Prozessen über organisatorische Grenzen und veraltete Systeme hinweg zu einer Beschleunigung des digitalen Wandels führen wird.

Abbildung 1

Wichtigste Motivationsfaktoren für Strategien für digitalen Wandel



1. Produktivitätssteigerung



2. Verbesserung des Kundenerlebnisses



3. Umsatzsteigerung

Basis: 450 C-Level und LOB (line-of-business) Teilnehmer weltweit
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt von Forrester Consulting, November 2019

Obwohl die Produktivitätssteigerung der wichtigste Motivationsfaktor ist, stimmen die Teilnehmer darin überein, dass bei einer Geschäftsmodernisierung auch das CX verbessert werden muss.

Handlungen schneller anzupassen, um Erwartungen von Kunden zu erfüllen und deren Zufriedenheit zu steigern“. Ein anderer Teilnehmer teilte uns mit, dass es ihm modernere Geschäftsprozesse ermöglichen würden, „Kunden aktiv bei täglichen Schwierigkeiten bei der Nutzung unserer Services zu unterstützen“. Durch die Verbesserung der Effizienz interner Prozesse werden Unternehmen feststellen, wie sich diese Effizienz auch ganz natürlich in nach außen gerichteten Maßnahmen zeigt, wodurch sich das Kundenerlebnis bessert. Ein Teilnehmer formulierte das sehr prägnant: „[Durch die Modernisierung von Prozessen] steigert sich die Effizienz unserer Mitarbeiter, was wiederum die Produktivität verbessert. Das bedeutet, dass unsere Kunden für weniger Geld einen besseren Service erhalten, sodass alle einen Nutzen daraus ziehen können.“

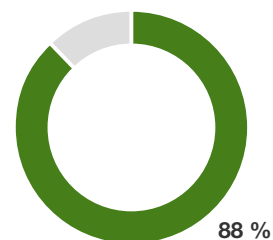
- › **Die Modernisierung von Prozessen führt zu einem besseren Mitarbeitererlebnis.** 77 % der Entscheidungsträger waren sich einig, dass die Modernisierung von Geschäftsprozessen ein Schlüssel für die Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses ist (siehe Abbildung 2). Häufig führen moderne Geschäftsprozesse dazu, dass Mitarbeiter ihren täglichen Aufgaben einfacher und effizienter nachgehen können. Man berichtete uns gegenüber beispielsweise, dass moderne Prozesse „Mitarbeiter motivieren“ und es ihnen ermöglichen, „sich bei anderen Aufgaben zusätzlich anzustrengen“. In Personalabteilungen hingegen führt eine Prozessmodernisierung zur genaueren Kenntnis der Mitarbeitererwartungen über den gesamten Beschäftigungszyklus hinweg. Entscheidungsträger aus dem Personalwesen informierten uns, dass es ihnen eine Modernisierung ihrer Prozesse ermöglichen würde, „die Bedürfnisse der Mitarbeiter“ zu verstehen und ihnen zu einer „größeren Zufriedenheit am Arbeitsplatz“ zu verhelfen.
- › **In vielen Unternehmen bedeutet eine Modernisierung der Geschäftsprozesse jedoch, Arbeitsweisen radikal umzukrempeln.** Mehr als drei Viertel der Entscheidungsträger stimmten zu, dass sie ihre Arbeitsweisen ändern müssen, wenn sie die Ziele für den digitalen Wandel in ihrem Unternehmen erreichen möchten. Das zeigt uns, dass es zur Modernisierung von Prozessen nicht ausreicht, die Schritte bereits vorhandener Prozesse neu anzuordnen oder Mitarbeiter in der Verwendung neuer Tools zu schulen. Es ist vielmehr ein fundamentaler Wandel dessen nötig, wie die anfallende Arbeit erledigt wird.

GRAD DER PROZESSMODERNISIERUNG HEUTE

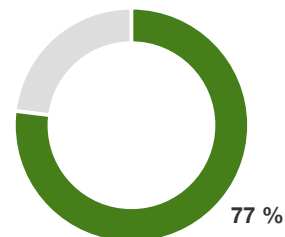
Für die Modernisierung von Geschäftsprozessen müssen Entscheidungsträger Arbeitsabläufe im Hinblick auf drei wichtige, miteinander verknüpfte Eigenschaften bewerten (siehe Abbildung 3):

- › **Für Einblicke genutzte Daten.** Mit dieser Eigenschaft wird gemessen, inwiefern im Rahmen von Arbeitsabläufen alle verfügbaren Daten für Entwicklungsentscheidungen genutzt werden. Im Gegensatz zu den beiden anderen Eigenschaften – Flexibilität und Automatisierung – ist man sich generell einig, dass so viele Daten wie möglich in alle Arbeitsabläufe einfließen sollten, nicht nur diejenigen Daten eines bestimmten Silos oder sogar nur des Unternehmens selbst. Das ist nichts Neues, sondern bereits seit Jahren ein wichtiger Aspekt für geschäftliche Entscheidungen. Im Zusammenhang mit der Modernisierung von Prozessen gewinnt er allerdings zusätzlich an Bedeutung. Nehmen wir einmal die Auswahlphase des Bewerbungsverfahrens als Beispiel. Es ist unbestritten wichtig, dass der richtige Bewerber bzw. die richtige Bewerberin für eine Stelle ausgewählt wird – doch das Erfassen und Teilen von Daten durch die entsprechenden Entscheidungsträger geschieht oftmals nur formlos und fragmentiert. Entstandene Eindrücke von kurzen, hinter verschlossenen Türen stattfindenden Gesprächen sind aktuell wichtiger als Prozesse, die eine stark datenbasierte Entscheidungsfindung stützen könnten. Gleichzeitig stehen allerdings außerhalb des Unternehmens so gut wie alle Daten der Kandidaten zur Verfügung, und das Unternehmen kann in unterschiedlichem

Abbildung 2



Die Modernisierung von Geschäftsprozessen ist der Schlüssel zu einer besseren Interaktion mit Kunden.



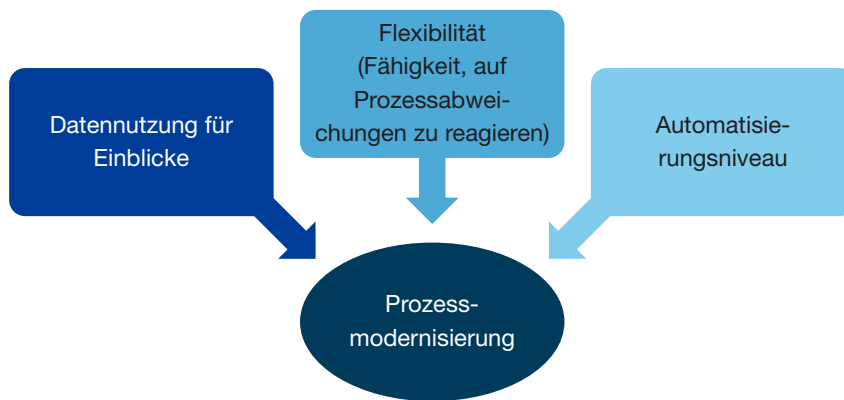
Die Modernisierung von Geschäftsprozessen verbessert das Mitarbeitererlebnis.

Basis: 450 C-Level und LOB (line-of-business) Teilnehmer weltweit
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt von Forrester Consulting, November 2019

Über 75 % der Entscheidungsträger stimmten zu, dass sie ihre Arbeitsweisen ändern müssen, um die Ziele ihres Unternehmens für digitalen Wandel erreichen zu können.

Abbildung 3

Eigenschaften der Prozessmodernisierung



Quelle: Eine von IBM in Auftrag gegebene Studie, durchgeführt von Forrester Consulting, November 2019

Umfang darauf zugreifen. Wie sehr diese verfügbaren Daten und nicht nur die Meinung einer einzelnen Mitarbeitergruppe seitens von Auswahlkomitees genutzt werden, bestimmt, wie effektiv die Entscheidung über die Bewerberauswahl ist.

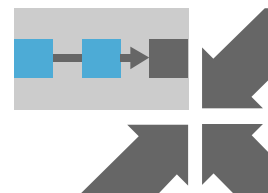
- › **Flexibilität.** Mit Flexibilität wird gemessen, wie gut sich ein bestehender Arbeitsablauf an Veränderungen anpassen lässt – also wie einfach es für einen Mitarbeiter ist, in Ausnahmesituationen vom etablierten Arbeitsablauf abzuweichen und den Prozess als Sonderfall handzuhaben. In diesem Fall würde sich die Frage stellen, wie flexibel eine Umgebung ist und ob solche Abweichungen möglich sind. Wie flexibel ein Arbeitsablauf sein sollte, hängt stark vom Kontext ab. Bei der Erstellung von Finanzberichten sind die Erfassung von Umsatz, Gewinn und Verlust beispielsweise strengen gesetzlichen Vorschriften unterworfen. Der zugehörige Arbeitsablauf sollte also sehr unflexibel aufgebaut sein und nur wenige Abweichungen ermöglichen, um das Risiko von Fehlern, Betrug und Nicht-Compliance auf ein Minimum zu beschränken. Im Gegensatz dazu sollten Arbeitsabläufe im Lieferkettenmanagement große Flexibilität bieten. Da unvorhergesehene Ereignisse wie extreme Wetterbedingungen laufende Pläne beeinträchtigen können, müssen sich die zugehörigen Prozesse an die häufig auftretenden Änderungen anpassen können. An Kunden gewandte Arbeitsabläufe müssen besonders flexibel sein, weil Interaktionen persönlich zugeschnitten sein und die sich häufig ändernden Erwartungen individueller Kunden erfüllen müssen.
- › **Automatisierung.** Wir möchten zunächst darauf hinweisen, dass der Umfang, zu dem ein Prozess automatisiert werden *sollte*, und der Umfang, zu dem er automatisiert werden *kann*, zwei unterschiedliche Fragestellungen sind. Ziehen wir wieder unser Beispiel mit der Finanzberichtserstellung heran: Man könnte argumentieren, dass es aufgrund des hohen Risikos durch potenzielle Einreichung fehlerhafter Finanzberichte oder betrügerischer Daten notwendig ist, den Prozess möglichst stark zu automatisieren, um Fehler oder Manipulation durch Menschen so umfassend wie möglich auszuschließen. Ganz anders sieht es hingegen beim Lieferkettenmanagement aus. Zwar führt Automatisierung an vielen Stellen sicher zu größerer Effizienz, doch darf sie sich nicht negativ auf die Flexibilität der Lieferkette auswirken. In diesem Fall muss die Art der Automatisierung für die hohe Wahrscheinlichkeit der Variabilität angemessen sein. Mit immer intelligenteren Automatisierungslösungen, die auch dem Geschäft förderliche Ausnahmen meistern, könnte diese Sorge künftig jedoch in den Hintergrund treten.

Die Auswirkungen, die ein Arbeitsablauf auf die anderen Aufgaben einer Abteilung hat oder haben sollte, sind wichtiger als die Funktionsweise eines einzelnen Arbeitsablaufs. Wir konnten feststellen, dass sich über die wichtigen abteilungsinternen Arbeitsablaufmodernisierungen hinaus auch wesentliche Gelegenheiten für eine umfassendere Modernisierung an Schnittstellen zwischen Abteilungen ergeben. Hier einige Beispiele für Arbeitsabläufe:

- › **Verbindlichkeiten bzw. Rechnungsgenehmigung und Zahlung.** Wir befragten Entscheidungsträger aus Buchhaltung und Finanzen dazu, inwiefern im Arbeitsablauf für Verbindlichkeiten verfügbare Daten genutzt werden. Die gleiche Frage stellten wir Entscheidungsträgern aus dem Einkauf zu den Themen Rechnungsgenehmigung und Zahlung. Es stellte sich heraus, dass die beiden Gruppen unterschiedliche Antworten gaben, obwohl sich die Prozesse stark ähneln. Etwa die Hälfte der Entscheidungsträger aus dem Bereich Buchhaltung und Finanzen gab an, dass für Verbindlichkeits-Arbeitsabläufe weniger als 60 % der verfügbaren Daten genutzt würden. Diese Datenherausforderung hat der Einkauf hingegen schon sehr erfolgreich gemeistert. Fast alle – 92 % – der Entscheidungsträger aus dem Einkauf gaben an, dass für Rechnungsgenehmigungs- und Zahlungsvorgänge über 60 % der verfügbaren Daten herangezogen werden, wobei es bei 54 % der Teilnehmer sogar 81 bis 100 % aller Daten waren. Der Zugriff auf für Einblicke benötigte Daten ist ein wichtiger Bestandteil datenorientierter Geschäftsprozesse, aber besonders im Bereich Finanzen extrem hilfreich. Experten in den Bereichen Buchhaltung und Finanzen können von ihren Kollegen im Einkauf noch einiges darüber erfahren, wie sie die ihnen zur Verfügung stehenden Daten am besten nutzen.
- › **Personalbeschaffung.** Entscheidungsträger aus dem Personalwesen teilten uns mit, dass Personalbeschaffungsprozesse zahlreiche Hürden aufweisen. Fast niemand gab an, sie seien größtenteils oder vollständig automatisiert (3 %), und fast alle sagten aus, dass sie großen individuellen Abweichungen unterliegen. Gleichzeitig wird eine beachtliche Minderheit durch den Zugriff auf verfügbare Dateneinsichten eingeschränkt: Fast 30 % gaben an, dass sie nur einen Bruchteil der verfügbaren Daten nutzen können. Mit dem fortschreitenden digitalen Wandel in den Unternehmen nimmt auch die Konkurrenz um talentierte Mitarbeiter zu – führende, global agierende und digital ausgerichtete Unternehmen ziehen den Löwenanteil des bereits sehr überschaubaren Pools an erfahrenen Arbeitskräften an.⁴ Ohne einen modernen Personalbeschaffungsablauf laufen Unternehmen ein echtes Risiko, wertvolle Talente zu verlieren, und schlechte Einstellungsentscheidungen wirken sich langfristig auf das ganze Unternehmen aus.
- › **Messung der Kundenzufriedenheit.** Entscheidungsträger aus dem Bereich Kundenservice taten sich als Vertreter derjenigen Abteilung hervor, die am meisten Selbstvertrauen in Bezug auf den Zugriff auf verfügbare Daten zur Gewinnung von Einblicken an den Tag legten. In Bezug auf die Messung der Kundenzufriedenheit gaben 87 % der Entscheidungsträger an, dass sie zwischen 60 und 100 % aller verfügbaren Daten für Einblicke nutzen. Angesichts des relativ geringen Vertrauens in datenbasierte Einblicke in anderen Abteilungen zeigt sich jedoch, dass die Kundenservicedaten nicht aus ihrem Silo herauskommen. Das ist ein wesentliches Hindernis dafür sicherzustellen, dass Unternehmensentscheidungen basierend auf den Einstellungen und Erwartungen der Kunden getroffen werden. Kundenzufriedenheitsmetriken sollten beispielsweise Einfluss auf Entscheidungen zur langfristigen Lieferkette und Logistik des Einkaufs nehmen, während Kundenbeschwerden in der Buchhaltungsabteilung dabei helfen können, bessere Entscheidungen zur Rechnungsstellung zu treffen.



Ohne einen modernen Arbeitsablauf für die Anwerbung von Arbeitskräften laufen Unternehmen Risiko, wertvolle Talente an die Konkurrenz zu verlieren. Ihre Einstellungsentscheidungen wirken sich somit langfristig auf das gesamte Unternehmen aus.



Kundenservicedaten bleiben größtenteils in ihren Silos versteckt.

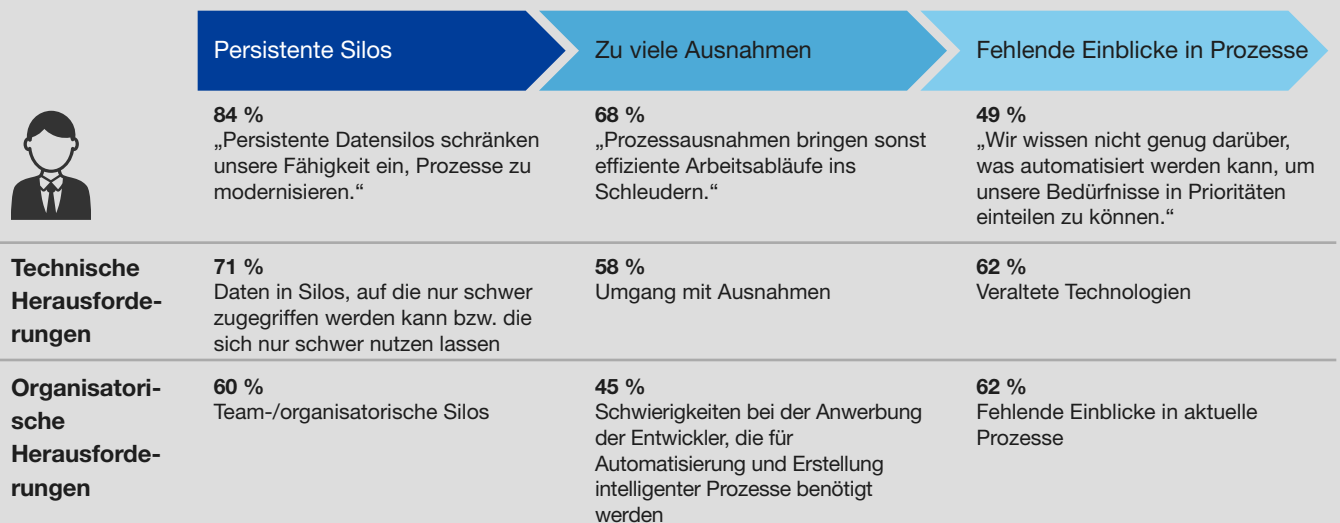
Alte Tools, alte Probleme

Vielleicht sind sich Unternehmen bewusst, dass sie tiefer schürfen und ihre Arbeitsabläufe modernisieren müssen. Allerdings beurteilen und übernehmen sie nur langsam entsprechende Technologien und Partnerdienste, die ihnen dabei helfen würden, ihre größten Herausforderungen zu meistern. Wichtige Hürden dabei, Arbeitsweisen zu verändern, können in drei Kategorien eingeteilt werden (siehe Abbildung 4):

- › **Persistente Silos.** Insgesamt 84 % aller Entscheidungsträger stimmen zu, dass Datensilos ihre Möglichkeiten der Prozessmodernisierung einschränken. Datensilos sind die am meisten genannte technische Hürde (71 %), während Team-/organisatorische Silos als eine der wichtigsten organisatorischen Herausforderungen (62 %) angegeben werden.
- › **Zu viele Ausnahmen.** 68 % der Entscheidungsträger stimmten zu, dass Prozessausnahmen sonst eigentlich effiziente Arbeitsabläufe wesentlich stören. Mehr als die Hälfte (58 %) von ihnen gab an, dass der Umgang mit Ausnahmen eine wesentliche technische Herausforderung sei. Die Behebung dieser Probleme wird im Hinblick auf eine weitere häufige Herausforderung noch erschwert: 45 % der Teilnehmer gaben an, dass sie Probleme dabei haben, die von ihnen für den gesamten Technologie-Stack benötigten Talente anzuwerben, um intelligentere Prozesse zu erschaffen und sich so effektiv wie möglich zu automatisieren.
- › **Fehlende Einblicke in aktuelle Prozesse.** Ein Prozess lässt sich nur schwer modernisieren, wenn man nicht weiß, wie er funktioniert. Dieses Problem haben 62 % der Teilnehmer. Sie berichten von einem fehlenden Überblick über aktuelle Prozesse als eine der wichtigsten organisatorischen Herausforderungen. Verstärkt wird die negative Auswirkung dieser fehlenden Kenntnisse noch bei fast der Hälfte der Entscheidungsträger: Sie geben an, dass sie noch nicht genug darüber wissen, was im Hinblick auf Automatisierung möglich ist, und können ihre Bedürfnisse somit nicht entsprechend priorisieren. Zu diesen beiden Problemen kommt zudem erschwerend hinzu, dass Unternehmen mit veralteten Technologien arbeiten (eine wesentliche Herausforderung für 62 % der Teilnehmer).

Abbildung 4

Wichtige Herausforderungen bei der Prozessmodernisierung



Basis: 450 C-Level und LOB (line-of-business) Teilnehmer weltweit
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt von Forrester Consulting, November 2019

UNTERNEHMEN INVESTIEREN ZU VIEL IN FALSCHTE TECHNOLOGIEN UND ZU WENIG IN DIE RICHTIGEN SERVICES

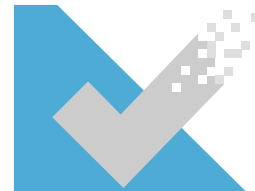
Von organisatorischen und technischen Herausforderungen einmal abgesehen haben Unternehmen auch große Probleme damit, die richtigen Tools und Partner für ihre Prozessmodernisierungsziele zu finden. Folgendes konnten wir feststellen:

- › **Unternehmen investieren viel in Technologie, übernehmen moderne Tools aber nur langsam.** Teams verlassen sich auch heute noch immer zu stark auf veraltete Ansätze für die Modernisierung von Prozessen. E-Mail (genutzt von 94 %) und Tabellen (genutzt von 90 %) sind nahezu überall anzutreffen. Noch Besorgnis erregender ist jedoch die Tatsache, dass fast ein Viertel aller Unternehmen die Nutzung von Tabellen aktuell *ausbaut*. Das Problem dabei ist, dass eine bessere Automatisierung oder Vernetzung des Unternehmens nicht mit Tabellen erzielt werden kann. Diese Tools, die unter Nutzern in Unternehmen zwar sehr bekannt und beliebt sind, schaffen Informationssilos, die auf einzelne Desktop-Computer beschränkt sind. Für eine Förderung echter End-to-End-Prozesse müssen wir es Nutzern aber ermöglichen, automatisierte Online-Tools zu entwickeln, die sich in breiter gefächerte Prozesse eingliedern lassen. Es gibt jedoch auch Positives zu berichten: 67 % aller Teams nutzen aktuell Tools für die Prozessautomatisierung und weitere 26 % planen entweder deren Einsatz oder befinden sich bereits in einer Pilotphase.
- › **Unternehmen investieren nicht genug in wesentliche professionelle Dienstleistungen.** Angesichts der großen Menge Geld, die in Technologie für Prozessmodernisierung gesteckt wird, könnte man davon ausgehen, dass auch bei diesem Ziel unterstützende Services auf ähnlich großes Interesse stoßen. Das entspricht leider nicht der Wahrheit:
 - Obwohl sie erkennen, dass es in ihren Unternehmen zahlreiche Silos gibt, verwenden nur 34 % aller Teilnehmer Dienste für organisatorisches Änderungsmanagement.
 - Obwohl sie zustimmen, dass sich die Arbeitsweisen in ihren Unternehmen ändern müssen, nutzen nur 51 % Unterstützung für ihre Visionen in Sachen Geschäft und Technologie.
 - Obwohl sie zustimmen, dass sie weder das erforderliche Wissen mitbringen, das sie für die Priorisierung ihrer Aufgaben benötigen, noch über die richtigen Entwickler verfügen, um ihre Prozesse zu modernisieren, investieren nur 51 % in Prozessumstrukturierungsdienste.

Erstaunlicherweise bezieht sich der am häufigsten genutzte Dienst auf den Bereich Technologie: 63 % stützen sich auf Implementierungs-Support für neue Lösungen. Unternehmen benötigen aber auch das Wissen erfahrener Prozessexperten, um ihre Arbeitsweisen zu überdenken, das Unternehmen über Silogrenzen hinweg zu betrachten, Systeme miteinander zu vernetzen und erfolgreiche Machbarkeitsinitiativen in großem Maßstab umzusetzen.

Wir möchten dabei allerdings besonders darauf hinweisen, dass nur 28 % der Entscheidungsträger angeben, dass fehlende Budgetmittel sie bei der Modernisierung ihrer Prozesse stark einschränken. Sie geben somit selbst zu, dass sie sich die notwendigen Mittel sichern können, die sie sowohl für die für den Erfolg notwendigen Tools als auch die Dienstleistungen benötigen. Sie müssen ihre Budgets nur besser einsetzen.

Unternehmen können sich dem nächsten



Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, ihr Geschäft schlecht zu führen.

Jahrzehnt nicht alleine stellen

Die Vorteile einer Modernisierung liegen klar auf der Hand. Forrester konnte immer wieder feststellen, dass Automatisierung und Prozessmodernisierung zu niedrigeren Kosten, weniger Fehlern und einer schnelleren Umsetzung führen. Aus diesem Grund arbeiten so viele Firmen, die als digitale Revolutionäre eingestuft werden, fast immer mit radikal automatisierten Prozessen.⁵ Entscheidungsträger, die an unserer Umfrage teilnahmen, stimmten zu, dass moderne Prozesse CX, Agilität, Wachstum und Produktivität erhöhen und gleichzeitig auch Kosten senken (siehe Abbildung 5). Den digitalen Wandel auf die nächste Ebene zu heben ist jedoch schwierig. Hierzu muss eine wohl durchdachte Kombination aus Technologie und Partnerdiensten genutzt werden, die Erfahrung und Zugang zu besonderen Kenntnissen sowie zu bewährten Vorgehensweisen bietet, die Unternehmen vorwärtsbringen.

Möchten sich Unternehmen von der Konkurrenz absetzen, müssen sie ihre Prozesse umgestalten – doch alleine ist das sehr schwierig. Unternehmen, die Services für die Neugestaltung ihrer Prozesse einsetzen, bestimmen die Geschwindigkeit des digitalen Wandels und stellen schnell entsprechend positive Ergebnisse fest. Unsere Umfrage zeigte, dass Unternehmen, die Partner mit der Umstrukturierung ihrer Prozesse beauftragen, Folgendes erreichen:

- › **Sie nutzen sehr viel wahrscheinlicher moderne Tools.** Teams, die Partnerschaften eingegangen sind, nutzen doppelt so häufig KI (24 % bzw. 13 %), 1,6 Mal so häufig prädiktive Analysen (33 % bzw. 20 %) und doppelt so oft Prozess-Mining (49 % bzw. 22 %). Diese Kombination aus den richtigen Tools und Partnern ist ein Segen für alle Arbeitsablauf-Modernisierungsanstrengungen.
- › **Sie profitieren schon auf Arbeitsablaufniveau.** Unternehmen, die Partnerschaften eingehen, stellen auch mit höherer Wahrscheinlichkeit Verbesserungen an denjenigen Arbeitsabläufen fest, die wir als die kritischsten identifizieren konnten. Prozesse in Buchhaltung und Finanzen werden stärker automatisiert, man ist flexibler bei Genehmigung und Zahlung und auch die Personalbeschaffung ist flexibler und stützt sich auf mehr Einblicke.
- › **Sie senken schneller ihre Kosten, wachsen rascher und bauen ihren Marktanteil aus.** Unternehmen, die für die Umgestaltung ihrer Prozesse Partnerschaften eingehen, berichten auch von sehr viel größeren Vorteilen als diejenigen, die das nicht tun (siehe Abbildung 6). Für sie ist es doppelt so wahrscheinlich, dass sie durch Prozessmodernisierungen ihre Kosten um 20 % oder mehr senken können. Außerdem ist es 1,6 Mal so wahrscheinlich, dass sie aufgrund ihrer Mühen einen Umsatzanstieg von 7 % oder mehr verzeichnen. Und dank ihres Wachstums und ihrer Effizienz verbessert sich auch ihr Marktanteil.

Was ist nun also unser Fazit? Eine Prozessmodernisierung, die Geschäftsergebnisse verbessert, erfordert Fachwissen und breiter angelegte Fähigkeiten, die nur selten intern zur Verfügung stehen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass eine Partnerschaft, die erfahrungsbasierte Anleitung mit innovativen Designmethoden kombiniert, eine wesentlich bessere Wirkung erzielt.

Abbildung 5

„Wo gibt es die stärksten Auswirkungen auf das Geschäft in Ihrem Unternehmen aufgrund der aktuellen Maßnahmen im Bereich der Prozessmodernisierung?“

66 % besseres Kundenerlebnis

62 % mehr Agilität als Unternehmen

59 % Umsatzsteigerung

58 % Produktivitätssteigerung

50 % Kostensenkung

Basis: 450 C-Level und LOB (line-of-business)

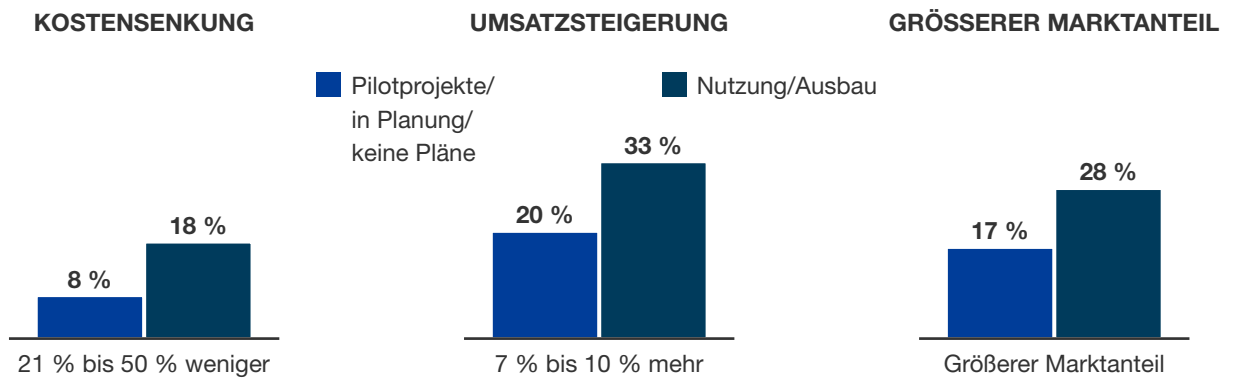
Teilnehmer weltweit

Hinweis: Nicht alle Antworten sind dargestellt.

Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt von Forrester Consulting, November 2019

Abbildung 6

Unternehmen, die für die Umgestaltung von Prozessen mit Partnern zusammenarbeiten, stellen einen exponentiellen Nutzen fest



Basis: 450 C-Level und LOB (line-of-business) Teilnehmer weltweit

Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt von Forrester Consulting, November 2019

Wichtige Empfehlungen

Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, ihr Geschäft schlecht zu führen. Unternehmen treiben den digitalen Wandel intern verstärkt an, gleichzeitig werden jedoch viele von ihnen durch agile, schnell reagierende Konkurrenten mit hochgradig automatisierten Prozessen bedroht. Es steht viel auf dem Spiel, und die Wahrscheinlichkeit, als Verlierer hervorzugehen, steigt. Es zeigen sich jedoch einige Erfolgsmuster von smarten Unternehmen, die den Mehrwert der Gestaltung von Arbeitsabläufen erkannt haben, die über Unternehmenssilos hinweg funktionieren.

Aus der von Forrester durchgeführten ausführlichen Befragung von geschäftlichen Entscheidungsträgern zur Modernisierung von Prozessen ergaben sich verschiedene wichtige Empfehlungen:



Effektive Geschäfte sind wichtiger als Effizienz. Wir konzentrieren uns zu stark darauf, unsere Unternehmenseffizienz zu steigern, und sind sehr gut darin, Senkung von Kosten und Steigerung unserer Produktivität zu messen. Und das ist auch gut so. Wir müssen das aber mit einem Schwerpunkt auf effektiver Geschäftstätigkeit tun. Konzentrieren Sie sich zunächst auf Geschäftsergebnisse mit wichtigem Augenmerk auf Effektivität und richten Sie Ihre Umgestaltungsbemühungen dann so aus, dass sie Sie in Richtung dieses Ziels bringen. Aber keine Sorge: Effizienz in Form niedrigerer Kosten und höherer Produktivität wird sich schon bald von selbst einstellen.



Entwickeln Sie erst ein Verständnis für Ihr Geschäft, bevor Sie es umgestalten. Gehen Sie nicht einfach davon aus, dass Sie genau wissen, wie jede Abteilung in Ihrem Unternehmen aktuell in allen Details funktioniert. Fakt ist nämlich: Wenn Sie fünf Personen bitten, den gleichen Prozess zu beschreiben, erhalten Sie möglicherweise fünf verschiedene Antworten. Dokumentieren Sie Ihre Prozesse gründlich und verwenden Sie Tools wie Prozess-Mining als Ausgangspunkt, um die richtigen Einblicke zu erlangen. Nutzen Sie diesen Ausgangspunkt dann, um eine Prozessumgestaltung anzuwenden und den optimalen künftigen Zustand zu definieren. Die Umgestaltung der Prozesse muss auch an Geschäftsstrategie und -zielen ausgerichtet sein. Entsprechende Fähigkeiten sind nur schwer zu finden. Ziehen Sie es also durchaus in Erwägung, Experten von außerhalb zu beauftragen, die auf diesem Gebiet mehr Erfahrung haben.



Automatisieren Sie dort, wo es sinnvoll ist, und nicht mehr. Wir alle sind mit der Herausforderung konfrontiert, so viele Prozesse wie möglich zu automatisieren. Digitale Revolutionäre nutzen Automatisierung zu ihrem Vorteil und wir müssen auf die Herausforderungen reagieren, die sie schaffen. Allerdings sei gesagt, dass ausgezeichnete Prozessleistung bei der Prozessbeurteilung beginnt. Und somit auch die Entscheidung, ob ein Prozess überhaupt automatisiert werden sollte.



Überdenken Sie Ihre Tools. Die Tools, die wir bisher nutzen, sind entweder zu umfangreich und komplex oder zu klein angelegt und zu sehr in Silos unterteilt. Muss sich Ihr Unternehmen wandeln (und das wird höchstwahrscheinlich immer häufiger der Fall sein), kann diese Veränderung nicht in Form eines großen System-Upgrades oder der häufigeren Verwendung von Tabellenkalkulationsprogrammen geschehen. Sehen Sie sich deshalb nach Tools um, die schnell, einfach zu nutzen und auch für Personen zugänglich sind, die keine professionellen Entwickler sind. So können Sie eine schnelle, geschäftsorientierte Transformation einleiten. Stellen Sie diese Tools aber auch gemäß entsprechender Vorschriften und innerhalb einer Architektur bereit, die den konsistenten Einsatz im ganzen Unternehmen gewährleisten.



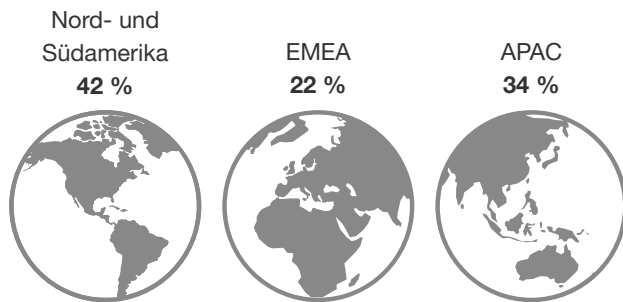
Konzentrieren Sie sich neben dem technologischen Wandel auch auf Anpassungen innerhalb der Organisationsstruktur. Sollen Geschäftsprozesse verbessert werden, ist davon das gesamte Unternehmen betroffen. Ohne eine gute Zusammenarbeit zwischen IT, Geschäftsbetrieb und Partnern kann eine Unternehmenstransformation nur fehlschlagen. Besonderes Augenmerk sollten Sie auf Ausrichtung und Änderung der Organisation legen. Der Umfang dieses Wandels, der notwendig ist, damit Sie in dieser sich ständig ändernden Welt mithalten können, wird sich in Zukunft weiter dramatisch vergrößern und mit neuen Technologien kontinuierlich fortentwickeln. Geschäftsleute müssen ihre wesentliche Rolle im Rahmen dieses Wandels verstehen lernen und mit der Hilfe anderer neue Tools und Ansätze nutzen, um noch größeren Erfolg zu erzielen.

Anhang A: Methodik

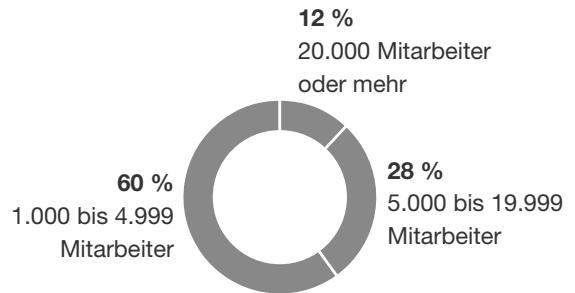
Forrester führte eine Umfrage unter 450 Entscheidungsträgern der Führungsebene aus Nord- und Südamerika, Europa und dem Raum Asien-Pazifik durch. Zu den Teilnehmern gehörten Entscheidungsträger mit Kenntnis der Prozesse, Arbeitsabläufe, Innovationsprogramme und digitalen Mittel in den Bereichen Finanzen, Einkauf, Kundenservice und Personal. Die Mitwirkenden erhielten zum Dank für ihre Teilnahme an der Befragung eine Belohnung. Die Studie begann im Oktober 2019 und wurde im November 2019 abgeschlossen.

Anhang B: Demografie

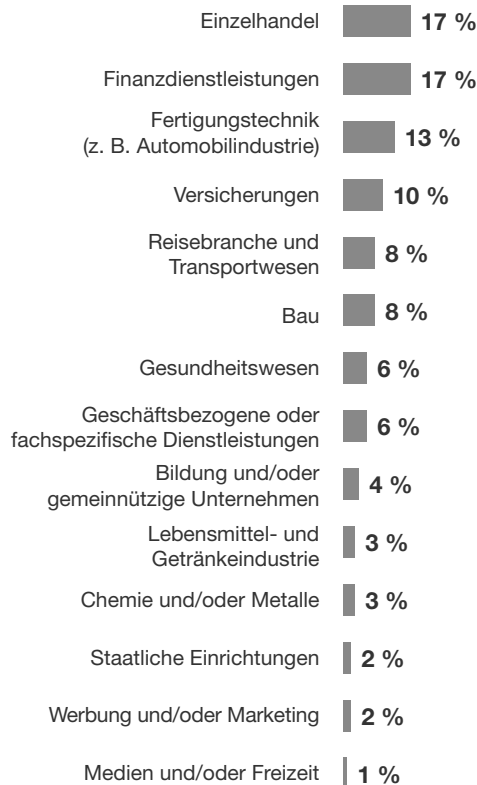
GEOGRAFISCHE ANGABEN



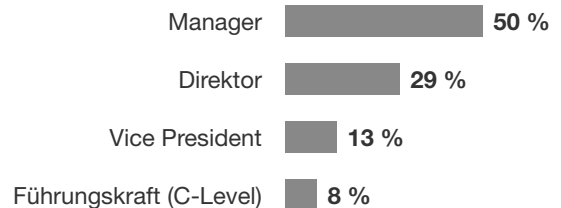
UNTERNEHMENSGRÖSSE



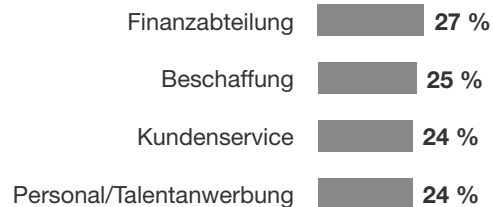
BRANCHE



BESCHÄFTIGUNGSEBENE DER BEFRAGTEN



ROLLE



Basis: 450 C-level und LOB (line-of-business) Teilnehmer weltweit

Hinweis: Da die Werte gerundet werden, entsprechen einige Summen unter Umständen nicht 100 %.

Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im November 2019 von Forrester Consulting

Anhang C: Ergänzendes Material

SACHVERWANDTE MARKTFORSCHUNGEN VON FORRESTER

„Refocus Process Automation To Rescue Your Digital Transformation“, Forrester Research, Inc., 17. Mai 2018.

„Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes“, Forrester Research, Inc., 11. November 2019.

„The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills“, Forrester Research, Inc., 23. Juli 2019.

Anhang D: Anmerkungen

¹ Quelle: „Empower Customers By Transforming Business Processes“, Forrester Research, Inc., 4. August 2011.

² Quelle: „Top Customer Experience Takeaways From The Web 2.0 Expo, 2009“, Forrester Research, Inc., 25. Januar 2010.

³ Quelle: „Find Your Transformation Edge“, Forrester Research, Inc., 1. März 2011.

⁴ Quelle: „The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills“, Forrester Research, Inc., 23. Juli 2019.

⁵ Quelle: „Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes“, Forrester Research, Inc., 11. November 2019.