

Betriebskostenfalle RPA

Ohne Blick auf die Betriebskosten gerät die Wirtschaftlichkeit einer Automatisierungslösung in Gefahr

Dr. Norbert Niemeier, Geschäftsführer Weissenberg Intelligence

Beeindruckende Vorteile von Robotic Process Automation (RPA) haben für einen rasanten Aufstieg dieser Technologie gesorgt. Dazu zählen verbesserte Compliance, gestiegene Produktivität, höhere Qualität, niedrigere Kosten, mehr Agilität und Diversität sowie eine größere Resilienz. Vorteile dieser Art haben viele Unternehmen veranlasst, sich aktiv mit RPA-Themen zu beschäftigen und erste RPA-Projekte durchzuführen. Dabei wird nur zu leicht übersehen, dass die Betriebs- und Skalierungskosten schnell zur Kostenfalle werden können.

Bei jedem RPA-Projekt ist daher Vorsicht geboten. Neben den reinen Anschaffungskosten sollten die Projektverantwortlichen die laufenden Betriebs- und Skalierungskosten genau unter die Lupe nehmen. Dabei sind die Ausgaben und Kosten von verschiedenen Faktoren abhängig wie beispielsweise der Projektphase, dem Digitalisierungsgrad des Unternehmens oder den gewählten Einsatzszenarien. Um aber letztlich das Ziel zu erreichen, die Automatisierung im gesamten Unternehmen bereitzustellen und auszurollen, benötigen Unternehmen eine hochgradig skalierbare und kostengünstige RPA-Lösung und keine zahlreichen Silolösungen oder Inselprojekte.

Viele Variable berücksichtigen

Pauschal einen Preis für die Gesamtbetriebskosten im Sinne einer TCO-Betrachtung (Total Costs of Ownership) End to end (E2E) von RPA zu beziffern, ist ein schwieriges Unterfangen, da verschiedene Variablen zu berücksichtigen sind, wie z. B. die Kosten, die mit

- Der Beratungs- und Dienstleistung im Rahmen des Automatisierungsprojekts,
- der Beschäftigung von Fachleuten zur Entwicklung, zum Einsatz und Skalierung der automatisierten Prozesse oder Bots,
- dem Erwerb von Lizenzen,
- der Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit der Automatisierungslösung,
- der notwendigen Infrastruktur für die Bereitstellung und Skalierung der Automatisierung,
- den Add-Ons, die eine Automatisierungs-Toolchain bilden, wie Process- und Task Mining - Tools zum Aufdecken weiterer Automatisierungsmöglichkeiten,
- Wartung und Support verbunden sind.

Beratung

Zu den Kosten für die Auswahl eines geeigneten RPA-Anbieters sowie die Untersuchung der regulären Prozesse im Unternehmen auf ihre Automatisierbarkeit kommen noch die Beträge, die eventuell für die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens aufgewendet werden müssen - beispielsweise, wenn der externe Berater das Unternehmen beim Aufbau eines Centers of Excellence unterstützt.

Entwicklung und Bereitstellung

Die Kosten, die mit der Konzeption des Automatisierungsprojekts von der Entwicklung, Konfiguration und Einführung von Software-Bots verbunden sind, variieren je nachdem, ob interne Entwicklungsressourcen genutzt werden oder ein Drittanbieter beauftragt wird. Weiterhin bestimmen die verwendete Entwicklungsplattform die Entwicklungskosten maßgeblich mit. Neben Entwicklungsplattform, die den Entwickler optimal unterstützen, gibt es auch Plattformen, die schwieriger zu managen sind und die Entwicklungsaufwände in die Höhe treiben.

Lizenzen

Die Bots werden über Low-Code Entwicklungen auf Basis von Standardsoftware entwickelt, die mit entsprechenden Lizenzkosten verbunden sind. Dabei gibt es von den namenhaften Herstellern unterschiedliche leistungsfähige Lizenzbausteine, die je nach Anforderung des Kunden projektspezifisch zusammengestellt werden können. Diese hängen nicht nur von der Infrastruktur, sondern auch von dem Anwendungsfall und der jeweils eingesetzten Technologie und Lösung ab. Zudem kommen je nach den Anforderungen der RPA Lösungen weitere Komponenten wie Hochverfügbarkeits-/Disaster-Recovery-Komponenten hinzu, um die Geschäftskontinuität zu gewährleisten.

Schulung

Wenn sich ein Unternehmen für die Automatisierung entscheidet, möchte es das RPA-Projekt mitgestalten und eine aktive Rolle im Projekt übernehmen. Dazu können Schulungen für die verschiedenen Rollen wie beispielsweise eines Process Owners, RPA-Architekten, RPA-Projektmanagers oder auch eines RPA-Entwicklers durchgeführt werden. Schulungen sind aber mit Kosten verbunden. Die hängen von dem Ausmaß und dem Qualifizierungslevel ab, der mit der Schulung verfolgt wird. Oftmals werden RPA Manager im Coaching Verfahren trainiert oder Mitarbeiter im RPA Support erhalten Schulungen, um die Bearbeitung einfacher Supportanfragen zu lernen. Die Verfügbarkeit von Online-Schulungen und On-Demand-Materialien senken die Kosten. Letztlich sind für alle Tools und Instrumente Schulungen nötig, unabhängig davon, wie gut sie sind. Allerdings variieren die Trainingsaufwände stark, abhängig von der Technologie oder auch der Usability.

Infrastruktur

Die Einrichtung des Systems einschließlich Desktops, Server und virtuelle Maschinen verursacht ebenfalls Kosten. Die Art der Bereitstellung hat einen großen Einfluss auf diese Kosten. Wenn sich ein Unternehmen für die Cloud-Bereitstellung entscheidet, kann es Kapitalkosten für Hardware einsparen. Wenn das vorhandene Betriebssystem (Mac oder Linux) die Software des RPA-Anbieters nicht unterstützt, müssen eventuell auch noch Kosten für einen entsprechenden Software-Wechsel einkalkuliert werden.

Add-Ons

Software-Komponenten, die zur Ergänzung des Automatisierungs-Projekts erforderlich sind, verursachen ebenfalls Kosten. Je nach Projektanforderung können die Komponenten von einer intelligenten Texterkennung über eine Analyse-/Dashboardplattform (zur Verfolgung von Bots, Leistung und ROI) bis hin zu einem Tool zur Prozesserkennung reichen. Sind diese Komponenten nicht bereits in der RPA-Lösung enthalten, fallen möglicherweise weitere Kosten für die Bereitstellung und Wartung an.

Wartung und Support

Wie jedes andere IT-Projekt, benötigt eine RPA-Lösung auch Wartung und Support. Verfügbarkeit und Kosten des Supports vom RPA-Anbieter oder Dienstleister sollten sorgfältig überprüft werden, bevor die Lösung beschafft wird. Eine browserbasierte Lösung kann die Arbeit der Support-Mitarbeiter erleichtern, da sie auch aus dem Home-Office erledigt werden kann.

Unterschiedliche Gewichtung der Kosten

Dabei haben nicht alle Kostenkomponenten gleiches Gewicht. Eine grobe Aufteilung der Kosten für beispielsweise einen beaufsichtigten Bot lässt sich wie folgt aufstellen:

- Entwicklung und Einsatz inklusiv Testphase, Abnahme und HyperCare Phase - 40%
- Lizenzvergabe – ca. 10-20%
- Schulung – zwischen 2 - 5%
- Infrastruktur – 2-4%
- Zusatztools - 2% (hier kann je nach Anforderung der Prozentsatz stark steigen!)
- Beratung und Professionelle Dienstleistungen - 20%
- Wartung und Unterstützung - 15%

Hier muss allerdings angemerkt werden, dass die Kosten stark von dem RPA-Reifegrad abhängen, ob eine Inhouse- oder Beratungslösung realisiert wird oder auch von der Art und Weise der Integration in einem Unternehmen. Auch der Anwendungsfall ist relevant für die Gewichtung der Kosten. So wird bei einem Einstieg mit einem vorgelagerten Proof of Concept sowie einem ersten Leuchtturm-Projekt mehr Aufwand in der Beratung und Konzeption anfallen. Bei der Ausweitung der Anwendungen bzw. bei einem Scale up werden die Entwicklungskosten sowie die Konzeptionskosten dagegen geringer, die Wartungskosten dafür viel höher ausfallen.

Maßnahmen zur Kostensenkung

Neben den Kosten für die Entwicklung und Bereitstellung von RPA trägt besonders der unterschätzte Aufwand für RPA-Wartung und -Support wesentlich dazu bei, dass die Gesamtbetriebskosten von RPA in die Höhe getrieben werden. Eine unüberlegte Automatisierung von Geschäftsprozessen führt dazu, dass Unternehmen schnell vor den Scherben fehlgeschlagener und reparaturbedürftiger Bots und den daraus resultierenden RPA-Ausfallzeiten stehen. Dies erhöht nachhaltig die Gesamtbetriebskosten, minimiert den ROI und verhindert eine Skalierung im Unternehmen. Eine Vielzahl von Maßnahmen können helfen die Kosten zu begrenzen und möglicherweise zu senken. Dazu gehört beispielsweise eine Anwendungsfall-bezogene Modularisierung der Leistungen sowie eine Begleitung der Automatisierung durch eine zielgerichtete Kommunikation an die Beteiligten und Betroffenen der Automatisierungsarbeit. Weiterhin können die Wiederverwendbarkeit von einzelnen entwickelten Bausteinen, ein verbessertes Dependency Mapping, proaktives Änderungsmanagements und oder auch ein nahtloses Zusammenspiel aller Beteiligten dazu beitragen, die hohen Kosten der RPA-Entwicklung und -Bereitstellung erheblich zu senken.

Im Bereich der Kosten für Support und Entwicklung ist wichtig, dass im Rahmen des DevOps-Ansatzes die Entwicklung so konzipiert wird, dass die Supportkosten minimiert werden können. Dies bedeutet, Aufsplittung der Bots in einzelne für sich abgekapselte Microbots, Einsatz von Frameworks, die Fehler minimieren oder auch die Ausplanung von Exception Rules, damit nicht der Bot bei Abweichungen von Standardfällen stehen bleibt und Error Meldungen ausgibt.

Weitere entscheidende Punkte für Minimierung der Kosten sind

- eine klare strategische Zielrichtung mit operationalisierten Zwischenzielen,
- eine gute Steuerung und Planung sowie ein adäquates Projektmanagement.

Das Operating Modell sollte klar definiert sein und die Zuständigkeiten in den RPA-Projekten als auch die Compliance Fragestellungen geklärt sein. Darüber hinaus sind von vornherein die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu definieren und in einem Reporting die entsprechenden Zwischenziele zu dokumentieren.

Im Zuge der Einhaltung der Compliance sollten für die automatisierten Prozesse und granularen Prozessschritte die gesetzlichen und rechtlichen Bestimmungen und Vorgaben sowie vorhandenen

Geschäftsregeln und anwendbaren Vorschriften definiert und präzisiert werden. Änderungen oder Anpassungen müssen möglicherweise genehmigt und dokumentiert werden. Darüber hinaus ist ein gut strukturiertes Änderungsmanagement (Change Requests) aufzusetzen, um Änderungen zu dokumentieren und diese auch revisions- und prüfungssicher abzulegen sowie eingeleitete Änderungsmaßnahmen strukturiert anzugehen. Die Identifizierung und die Visualisierung der Auswirkungen von Änderungen begrenzen die vermeidbaren Fehler und RPA-Ausfallzeiten, die aufgrund undokumentierter Änderungen entstehen.

Betriebskosten vs. eingesparter Prozesskosten

Damit RPA wirtschaftlich ist, muss es nicht nur anforderungsgerecht auf die betriebsspezifischen Bedingungen eines jeden Unternehmens zugeschnitten werden. Die sorgfältige, individuelle Betrachtung der gesamten Betriebskosten ist für die Wirtschaftlichkeit einer Automatisierungslösung mit RPA von elementarer Bedeutung. Denn nur zu leicht fressen die Betriebskosten die eingesparten Prozesskosten auf und konterkarieren damit jeglichen wirtschaftlichen Erfolg eines Automatisierungsprojekts.

Die Beauftragung von Beratungsunternehmen ist einer der Schlüsselfaktoren für die Reduzierung der Kosten. Denn externe Berater können dabei helfen, Stolpersteine frühzeitig zu umgehen, indem sie die Konzeption, Entwicklung und Umsetzung professionell begleiten und so eine hohe Qualität bei den Ergebnissen garantieren. Die anfänglichen Mehrkosten durch die Beauftragung des Beratungsunternehmens werden durch die damit verbundenen Einsparungen nicht nur schnell refinanziert. In aller Regel ergeben sich vielmehr Einsparungen in Höhe von 30 Prozent bezogen auf die Gesamtbetriebskosten.

11.162 Zeichen

Über Dr. Norbert Niemeier

Dr. Norbert Niemeier leitet seit 2021 bei der Weissenberg Group als Geschäftsführer den Bereich Weissenberg Intelligence. Seine Wurzeln liegen in der internationalen Technologie- und Managementberatung - Fokus auf prozessuale und technologische Fragestellungen rund um die Prozessautomatisierung - von globalen Unternehmen mit dem Anspruch, auch zukünftig im Wettbewerb mit dynamischen Innovationsunternehmen bestehen zu wollen. Sein umfassendes Software-Know-how verdankt er seiner Vertriebstätigkeit bei Produkten in den Bereichen Advanced Analytics, Künstliche Intelligenz, Business Intelligence, Natural Language Processing und Sentiment Analyse. Im Rahmen des Business Development für dynamische, innovative Tech-Startups hat er sich intensiv mit Themen wie Workflowmanagement, Prozessintelligenz sowie Prozess Mining beschäftigt.

Weissenberg – Effortless Intelligence

Weissenberg Group mit Sitz in Wolfsburg wurde 2013 von Milad Safar und Marcel Graichen gegründet und beschäftigt 82 Mitarbeiter. Weissenberg Group ist der interdisziplinäre Ansprechpartner für hocheffiziente und innovative IT-Lösungen. Das Kerngeschäft der Weissenberg Group wird durch die Unternehmensbereiche Weissenberg Solutions, Weissenberg Intelligence und Weissenberg Potentials abgedeckt.

Das Kerngeschäft von Weissenberg Intelligence bilden die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten, die sich für Unternehmen durch den Einsatz von Robotic Process Automation und Künstlicher Intelligenz ergeben. Im Zentrum steht die Automatisierung standardisierter, regelbasierter Prozesse durch Software-Roboter, um die vorhandenen Ressourcen effizienter einzusetzen und damit für die Unternehmen letztendlich einen wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Als Schnittstelle zwischen IT- und Strategy-Consulting vereint Weissenberg Solutions das Know-how der Unternehmensgruppe im Bereich Prozessberatung, Projektmanagement und Softwareentwicklung. Individuell zugeschnittene Geschäftsprozessmanagement-Verfahren zur Analyse der relevanten Geschäftsprozesse garantieren eine effiziente Gestaltung von Arbeitsabläufen und bestehenden Prozessen im Unternehmen und sorgen so für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Unternehmenskontakt

Weissenberg Group

Marco Mulas

Major-Hirst-Str. 11

38442 Wolfsburg

T +49 5361 654 3900

presse@weissenberg-solutions.de

www.weissenberg-group.de

Pressekontakt

prtogo

Dr. Alfried Große

Am Ruhrstein 37c

45133 Essen

T +49 201 841 9594

M +49 1577 470 7224

ag@prtogo.de