

# BACK TO THE BOTS

Roboter machen's möglich: Prozesse, die für die Hochlohnstandorte Deutschland, Österreich und Schweiz lange als zu teuer galten, werden vermehrt aus Niedriglohnländern zurückgeholt. Das gilt nicht nur für die Produktion, sondern auch zunehmend für repetitive Verwaltungsaufgaben in Shared Service Centern. Für Unternehmen bietet dieses „Roboshoring“ eine interessante Alternative zum Offshoring.



**S**eit Mitte der 1990er-Jahre gilt das Bündeln und Verlagern von Produktions-, Verwaltungs- und Serviceaufgaben im nahen oder fernen Ausland (Nearshoring bzw. Farshoring) als eine der wirksamsten Strategien, um Personalkosten zu senken. Zehntausende Arbeitsplätze wurden bislang aus den deutschsprachigen Ländern an kostengünstigere Standorte verlagert; zunächst hauptsächlich aus der Produktion, seit der Jahrtausendwende auch zunehmend aus dem Verwaltungsbereich. Wesentliches Ziel ist die Nutzung der niedrigeren Faktorkosten.

Im Allgemeinen werden administrative Aufgaben in Shared Service Centern (SSC) gebündelt und diese teils im Ausland aufgebaut. Als einer der ersten DAX-Konzerne verlagerte beispielsweise der Konsumgüterhersteller Henkel Anfang des letzten Jahrzehnts viele Verwaltungsprozesse ins Ausland und betreibt heute mehrere Shared Service Center rund um den Globus.

#### **Automatisierung mit viel Potenzial**

Mit Blick auf die Faktorkosten könnte das Offshoring bald an Attraktivität verlieren. Im Zuge von Automatisierung und Industrie 4.0 muss die Wirkung des Lohnkostengefälles (Labour Arbitrage) in Asien oder Osteuropa im Vergleich zu Hochlohnländern wie Deutschland, Österreich oder der Schweiz neu bewertet werden. Denn die Kostensenkungen, die sich mit Effizienzsteigerungen aus Automatisierung erzielen lassen, schmälern den Effekt aus der Lohnkostenarbitrage.

Profitieren können vor allem Bereiche mit hohem Digitalisierungspotenzial und stark regelbasierten Prozessen. Hier ist es relativ einfach, transaktionale Handlungsschritte von Menschen auf Softwareroboter zu übertragen. Dazu gehören viele operative Tätigkeiten in Dienstleistungsunternehmen sowie Backoffice-Prozesse in allen Branchen. Interessante Anwendungsfelder



*Bei der Bearbeitung von repetitiven Prozessen im Bereich von Shared Services ermöglichen Bots eine enorme Effizienzsteigerung.*

bieten sich insbesondere für Unternehmen, die in den vergangenen Jahren administrative Aufgaben im Einkauf, Personal- und Rechnungswesen standardisiert haben. Typisch sind hier transaktionale Prozesse (z. B. Procure to Pay) oder auch Prozesse der Datenpflege (z. B. Stammdaten). „Die Unternehmen erwarten durch den Einsatz von Robotics erhebliche Einsparungen. In einer aktuellen Befragung von Horváth & Partners schätzen die Entscheider das Einsparpotenzial im Mittel auf rund 30 Prozent und in der Spitze sogar auf bis zu 50 Prozent“, sagt Kai Essiger, Partner und Global Head of Process Management bei Horváth & Partners.

### **Mensch und Maschine Hand in Hand**

Der Einsatz von automatisierten Systemen unterstützt eine einheitliche Prozessausführung und erhöht dabei die Qualität. „Es hat sich unter anderem bewährt, eine zentrale Governance, also einen einheitlichen rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen, für Bereiche wie IT oder Datenschutz einzuführen. Vor allem sind aber auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Prozesse und Ergebnisse zu regeln“, erklärt Essiger. „Das Gesamtsystem aus Menschen und Maschinen erfordert eine ganzheitliche Ressourcensteuerung. Denn auch Bots sind in Vorgänge eingebunden, die sich nicht durchgängig automatisieren und in einen 24-Stunden-Betrieb eingliedern lassen.“ Für einen effizienten Betrieb müssen daher alle vor- und nachgelagerten Prozesse auf den Robotereinsatz abgestimmt werden. Sowohl

in der Gestaltung und Strukturierung von SSC als auch bei Automatisierungslösungen können Unternehmen auf umfassende Unterstützung zurückgreifen, um eine effiziente Ressourcensteuerung für den robotergestützten SSC-Betrieb in ihrer Organisation zu etablieren.

### **Der Bot hat die Nase vorn**

Roboshoring – also die Einführung automatisierter Prozesse – kann auch Shared-Service-Organisationen stark unterstützen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch den Einsatz von RPA bei repetitiven Serviceprozessen können Unternehmen eine deutliche Effizienzsteigerung erzielen. Neben dem offensichtlichen Personalkostenvorteil zahlt sich auch die minimale Fehlerrate der Maschinen aus, die Arbeitslast wird durch die 24/7-Verfügbarkeit optimal verteilt und die Tätigkeiten können lückenlos dokumentiert und auditiert werden. Gerade im Vergleich mit humanbasierten Prozessen in typischen Offshore-Ländern wie Indien kommen die Vorteile von RPA zum Tragen, da die Etablierung standardisierter Abläufe unterstützt wird. Oftmals besteht das Risiko von Kommunikationsproblemen aufgrund von Sprachbarrieren und ebenso – zum Beispiel bei SSC in Fernost – beeinträchtigt der Zeitunterschied reibungslose Abläufe. Unterm Strich kann all dies zu Qualitätseinbußen führen, die durch den Robotereinsatz vermindert werden.

Die Potenziale von RPA sind nicht nur für Unternehmen interessant, die eine Effizienzsteigerung in ihren Shared Service Centern beabsichtigen, sondern auch für Firmen, die ihre administrativen Aufgaben bislang noch nicht gebündelt und verlagert haben. „Unternehmen, die sich mit dem Gedanken tragen, ein SSC im Ausland zu errichten, sollten vor einer Entscheidung die Möglichkeiten der Automatisierung prüfen“, betont Essiger. Viele Prozesse – seien sie lokal oder in SSC organisiert – können dank der hohen Effizienz der Roboter bei entsprechender Vorbereitung (z. B. Optimierung, Bündelung, Governance) gegebenenfalls ebenso im Inland wettbewerbsfähig bearbeitet werden. ■

// Kai Essiger

[KEssiger@horvath-partners.com](mailto:KEssiger@horvath-partners.com)

Tel. +49 89 544625-1493