

REthinking: Finance

3 • 2020

Juni 2020
2. Jahrgang

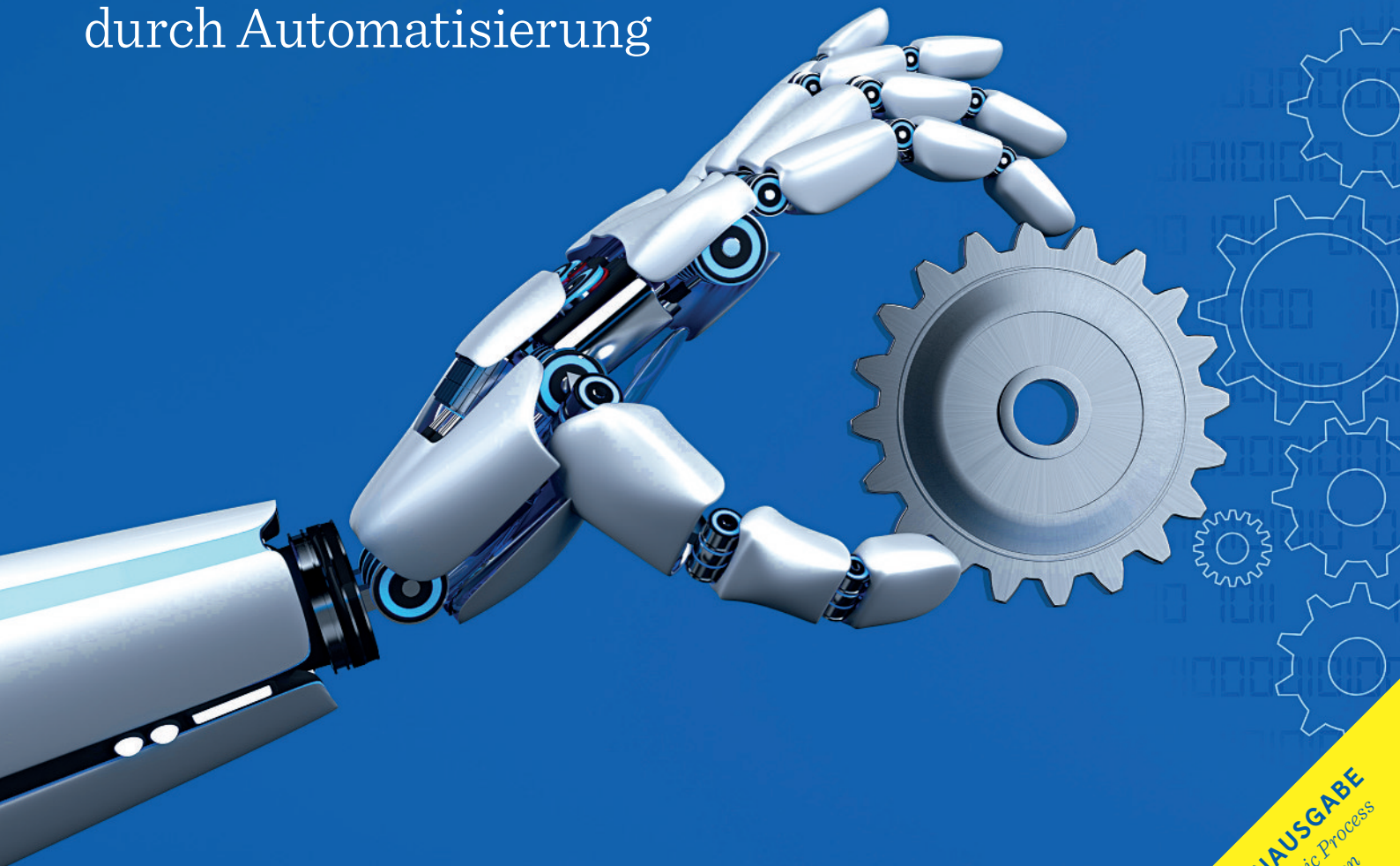
Gastredakteur:
Prof. Dr. Christian Langmann

www.rethinking-finance.com

RPA & RECHNUNGSWESEN ■ RPA-IMPLEMENTIERUNG ■ ZUKUNFT VON RPA

Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzabteilung

Effizienzsteigerung
durch Automatisierung



Robotic Process Automation als Wegbereiter eines modernen Rechnungswesens

Robotic Process Automation (RPA) als neue Automatisierungstechnologie findet zunehmend Verbreitung im Rechnungswesen. Die nachhaltige Einführung von RPA hängt jedoch von vielen Dimensionen ab, die oft nicht-technischer Natur sind. Einmal erfolgreich implementiert, führen Software-Roboter dann Tätigkeiten durch, die klassisch eigentlich vom Buchhalter und Controller abgearbeitet werden. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie sich die klassischen Rollen des Rechnungswesens durch RPA als Automatisierungstechnologie zunehmend verändern.

Text — Prof. Dr. Christian Langmann



Prof. Dr. Christian Langmann lehrt Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule München und berät Unternehmen bei der Weiterentwicklung des Controllings.

Zuvor war er mehrere Jahre als Chief Financial Officer (CFO) in verschiedenen Unternehmen und als Projektleiter einer internationalen Managementberatung tätig.

Seit einigen Jahren gewinnt eine neue Generation von Software-Lösungen zur Prozessautomatisierung an Bedeutung: Robotic Process Automation (RPA), verkürzt auch als Robotics bezeichnet. RPA bezeichnet dabei vereinfacht Software-Roboter, die in der Lage sind, ganze Geschäftsprozesse oder einzelne Prozessschritte selbstständig automatisiert durchzuführen. Hierbei interagiert der Roboter mit den am Prozess beteiligten Systemen bzw. Applikationen und ahmt dabei die menschliche Benutzerinteraktion im Prozess nach. Dabei stehen Aktivitäten in Prozessen im Fokus, die regelbasiert, repetitiv und zeitlich stabil sind sowie hohe Volumina aufweisen. Ähnlich wie ein Excel-Makro führt der Roboter dann diese Tätigkeiten (z.B. Copy&Paste oder Befüllen von Formularen) durch, kann dabei jedoch – anders

als ein Excel-Makro – problemlos auch sämtliche Anwendungen außerhalb von Excel ansteuern. Effizienzgewinne entstehen unter anderem dadurch, dass der Roboter schneller, fehlerfrei und durchgehend arbeitet.

Die relativ schnelle, kostengünstige und einfache Implementierung wird als Grund für die zunehmende Akzeptanz und Verbreitung von RPA in der Praxis aufgeführt. Nicht selten starten Unternehmen im Rechnungswesen mit der RPA-Einführung. Das Rechnungswesen mit seinen dominanten Funktionsbereichen Controlling und Accounting ist einer der administrativen Bereiche, in dem standardisierte und sich wiederholende Prozesse zuhauf vorliegen und Unternehmen sich daher Effizienzgewinne durch RPA versprechen. Finanzverantwortliche gehen

laut einer aktuellen Studie davon aus, dass Rechnungswesenprozesse in 5 bis 10 Jahren nahezu vollständig automatisiert sein werden.¹

RPA-Implementierung ist kein rein technischer Vorgang

Die Einführung von RPA im Rechnungswesen ist jedoch kein reiner IT-technischer Vorgang. Eine erfolgreiche RPA-Einführung umfasst eine Reihe von Dimensionen, die nicht-technischer Natur und bei der Einführung von RPA kritisch sind.² Die bisherige Erfahrung zeigt, dass die Mehrheit der RPA-Vorhaben eher aufgrund von nicht-technischen Fragestellungen scheitern als an technischen Herausforderungen.³ Die folgenden Abschnitte beleuchten daher zunächst zentrale Dimensionen einer RPA-Einführung im Rechnungswesen.

RPA-Software-Lösung

Für die Einführung von RPA ins Rechnungswesen spielt die Auswahl einer RPA Software-Lösung eine wichtige Rolle. In der Praxis werden oftmals UiPath (siehe Beitrag von Walter Obermeier in diesem Heft), Automation Anywhere und Blue Prism als die drei führenden RPA-Anbieter am Markt genannt. Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer RPA-Anbieter (wie z.B. WorkFusion, Kryon Systems, Softomotive).

Klassische RPA-Software-Lösungen lassen sich durch Verknüpfung mit Methoden aus der Künstlichen Intelligenz (KI) zu Intelligent Process Automation (IPA) entwickeln, wodurch sich auch komplexere Prozesse mit unstrukturierten Daten und notwendigen Entscheidungspunkten automatisieren lassen. Der Beitrag von Georg Wittenburg und Matthias Tyroller in diesem Heft geht auf die operative Umsetzung von IPA ein.

RPA-Prozesse

Nicht für alle Prozesse im Rechnungswesen eignet sich der Einsatz von RPA. Es gibt eine Reihe von Kriterien, mit denen sich die Eignung von Prozessen für RPA überprüfen lässt. Beispielsweise erwarten Roboter regelbasierte Prozesse. Regelbasierte Prozesse beinhalten klare Regeln, welche Aktivitäten bei vorhersehbaren Entscheidungen als Nächstes durchgeführt werden

sollen. Des Weiteren spielen auch Frequenz und Volumen eine Rolle. Aufgrund der begrenzten Effizienzgewinne eignen sich vor allem Prozesse, die täglich oder stündlich mehrfach durchlaufen werden, ideal für RPA. Der Beitrag von Pierluigi Mega und Mario Pellegrino in diesem Heft zeigt, mit welchem Fragenkatalog beispielsweise bei Merck eine erste Prüfung von Prozessen für RPA vorgenommen wird. Für Muster zu Prozessen aus Controlling und Accounting sei auch auf die Beiträge von Horváth & Partners, ProSieben, KION und PwC in diesem Heft verwiesen.

RPA-Rollen

Für die nachhaltige Einführung und den Betrieb von RPA im Rechnungswesen sind Aufgaben und Fähigkeiten erforderlich, die in verschiedene spezifische RPA-Rollen gebündelt werden. Beispielsweise bildet die Rolle des Business Analyst die Brücke zwischen operativem Geschäftsbereich, in dem die Roboter eingesetzt werden, und der technischen Entwicklung der Roboter. RPA-Developer dagegen sind zum Beispiel für technisches Design, Entwicklung, Testen und technische Dokumentation der Roboter verantwortlich. Außer der Definition der Rollen ist zu klären, ob und welche Rollen durch vorhandene oder neue Mitarbeiter besetzt werden oder zum Beispiel durch externe Berater. Der Beitrag von Stefan Wenzel in diesem Heft zeigt unter anderem auf, welche neue Jobrollen im Zusammenhang mit der Einführung von RPA direkt im Fachbereich, also in der Accounting-Organisation der Deutsche Post DHL Group, geschaffen wurden.

RPA-Operating-Model

Zentral bei der RPA-Einführung im Rechnungswesen ist ebenfalls die Wahl des Operating Models, was im Kern das Organisations- oder Betriebsmodells für RPA widerspiegelt. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass das Operating Model die Ausrichtung anderer Parameter der RPA-Einführung wie Systemauswahl, Rollen, Change-Management-Maßnahmen oder Ausgestaltung der *Governance* beeinflussen kann. Vereinfacht lassen sich Operating-Modelle in drei Typen kategorisieren: zentrales Modell (z.B. zentrales RPA Center of Excellence), dezentrales Modell (z.B. dezentrale RPA-Teams in den Funktionen/Einheiten) sowie hybride Ansätze, die beide Modelle kombinieren. Bei der Auswahl des Operating Models kommt neben der Wahl des Typs auch die Frage nach dem Einbezug externer Unterstützung auf. RPA Automation as a Service bietet eine interessante Alternative, die im Beitrag von Tim Dickemann und Andreas Obermair von AKOA vorgestellt wird.

¹ Vgl. KPMG/FhGFIT, Digital Finance - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Digitalisierung im Finanzbereich, 2017, <http://hbfm.link/7077> (Abruf: 25.04.2020).

² Vgl. zu nachfolgenden Ausführungen auch Langmann/Turi, *Robotic Process Automation (RPA) – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen*, 2020.

³ Siehe Interview mit Leslie Willcocks in diesem Heft.

RPA-Governance

Eine RPA-spezifische Governance bezeichnet vereinfachte Richtlinien und Regeln für alle von der Einführung und dem Betrieb der Roboter betroffenen Bereiche. Hierzu zählen neben dem Fachbereich, also dem Rechnungswesen, in der Regel auch die IT. Die Governance-Richtlinien beantworten zum Beispiel Fragen zu Zugriffsrechten für Roboter, zum Umgang mit dem Datenschutz bei der Einführung von Robotern oder zur IT-Sicherheit von Robotern. Mehr zur RPA-Governance findet sich im Beitrag von Rüdiger Tröndle von der Union Investment in diesem Heft.

RPA-Change-Management

Wird RPA breitflächig ins Rechnungswesen eingeführt, greift es tief in bestehende Prozesse, Arbeitsschwerpunkte und erforderliche Kompetenzen des Rechnungswesens ein. Um diese digitale Transformation nicht nur fachlich, sondern auch menschlich erfolgreich zu meistern, bedienen sich Unternehmen eines begleitenden Change Managements. Beispiele zu erfolgreichen Change-Management-Maßnahmen bei der RPA-Einführung finden sich im Beitrag von Daniel Turi von der Allianz Suisse in diesem Heft. Auch Sebastian Zeiss und Philip Jenesl zeigen in diesem Heft unter anderem auf, wie entscheidend es bei RPA- oder anderen Digitalisierungs-Initiativen darauf ankommt, die Mitarbeiter mitzunehmen und wie dies bei der Deutschen Telekom gelingt.

RPA verändert das Rechnungswesen

Mit der erfolgreichen Einführung von RPA und der Ausgestaltung der oben beschriebenen Dimensionen stellt sich die Frage, wie sich die neue Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologie auf das Rechnungswesen selbst auswirkt. Eine ganz offensichtliche, von RPA ausgehende Auswirkung ist die Veränderung in den Rechnungswesenprozessen, die nun teilweise oder ganz von Robotern automatisiert bearbeitet werden. Diese Art der Automatisierung bewirkt direkt und indirekt, dass sich Aufgaben und Kompetenzen – und damit Rolle – im Rechnungswesen verändern. Um die Veränderungen besser zu verstehen, sollen zunächst die klassischen, bisherigen Rollen des Rechnungswesens beleuchtet werden.

Klassische Rollen des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen hat im Unternehmen seit jeher mehrere Rollen inne. Die unterschiedlichen Rollen können dabei von mehreren Personen ausgefüllt werden oder eine Person vereint

mehrere Rollen in sich, was gerade in kleinen und mittleren Unternehmen meist der Fall ist.

Klassisch hat das Rechnungswesen die Rolle eines sogenannten *Service Providers* inne. In dieser Rolle kümmert sich das Accounting als externes Rechnungswesen unter anderem um die Durchführung transaktionaler Tätigkeiten, wie z.B. der Rechnungsbearbeitung, sowie um die Bereitstellung daraus resultierender Informationen, z.B. Kontenauszüge oder Buchungsbelege, die zum Teil in anderen Prozessen weiterverarbeitet werden. Dem Controlling als internem Rechnungswesen kommt in dieser Rolle die Aufgabe zu, transaktionale Standardprozesse abzuarbeiten, z.B. Kostenumlagen oder Standardberichtswesen. Über die Bereitstellung des Standardberichtswesens und Ad-hoc-Reports versorgt das Controlling zudem das Management mit steuerungsrelevanten Informationen.

Die Durchführung von transaktionalen Tätigkeiten und die schlichte Bereitstellung von Zahlen und Standardreports generiert heute in vielen Unternehmen oft nur einen begrenzten Mehrwert. Die zunehmende Automatisierung führt allgemein dazu, dass Entscheidungsträger Informationen entweder automatisch vom IT-System aktiv zugeschickt bekommen oder sich aktuelle Zahlen jederzeit selbst aus Systemen ziehen können. Aus diesem Grund fordern Unternehmen seit Jahren vom internen und externen Rechnungswesen, sich stärker als *Business Partner* zu positionieren und dabei als proaktiver Ideengeber und Berater zu agieren. Als Sparringspartner auf Augenhöhe sollte das Accounting beispielsweise aktiv über Bilanzpolitik und Steueroptimierung beraten, während das Controlling zum Beispiel die Zielerreichung im Auge behält und eingeleitete Gegensteuerungsmaßnahmen selbstständig vorantreibt und koordiniert. Studien wie die WHU-Zukunftstudie zeigen beispielsweise, dass Controller diesem Anspruch in der Realität aber (noch) immer nicht gerecht werden.⁴

RPA verändert Rollenmodell im Rechnungswesen

Die zunehmende Verbreitung von Digitalisierungstechnologien hat das Potenzial, das Rollenmodell des Accounting und Controlling nachhaltig zu verändern. Dabei wirken sich die verschiedenen Digitalisierungstechnologien wie

⁴ Vgl. Schäffer/Weber, Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 1/2018, S. 42-48.

RPA, Business Analytics oder Machine Learning unterschiedlich in Stärke und Richtung auf das Rollenmodell aus. Im Folgenden steht RPA im Fokus. Als Automatisierungstechnologie zielt RPA dabei vor allem auf Effizienzgewinne ab, indem transaktionale Tätigkeiten mit standardisiertem und repetitivem Muster in Zukunft von Robotern durchgeführt werden. Hierdurch wird die Rolle des oben angesprochenen *Service Providers* künftig vermutlich größtenteils oder sogar ganz abgelöst. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass im Gegenzug die Bedeutung der *Business-Partner*-Rolle weiter zunimmt. Diese Rolle erfordert vom Rechnungswesen – neben einem fachlichen Verständnis – unter anderem ein solides Verständnis des Geschäftsmodells, kommunikative und analytische Stärke sowie eine problem-lösungsorientierte und kritische Denkweise, gepaart mit Koordinationsgeschick. All dies sind Kompetenzen und Fähigkeiten, bei denen der menschliche Mitarbeiter und weniger ein Roboter seine Stärken hat. Somit wird das Rechnungswesen in die Rolle des Business Partners schlüpfen (müssen), um einen echten Mehrwert und Entlastung für das Management zu bieten. Die Durchführung transaktionaler Tätigkeiten und die Versorgung mit Standardinformationen werden letztendlich von Robotern übernommen.

Neben den klassischen Rollen des Service Providers und Business Partners werden seit einiger Zeit neue Rollen für das interne und externe Rechnungswesen diskutiert. Davon fallen vor allem zwei Rollen besonders auf: zum einen die Rolle der *Governance* (auch als *Guardian* oder *Functional Lead* bezeichnet), zum anderen die Rolle des *Pathfinders* (auch als Innovator bezeichnet).

In der *Governance*-Rolle soll das Accounting im Sinne einer Compliance die Etablierung und Einhaltung unternehmensweiter Richtlinien und Standards sicherstellen, wie z.B. der Reisekosten- oder Kontierungsrichtlinie. Das Controlling kümmert sich in dieser Rolle dagegen um Richtlinien zur Kalkulation oder der Definition von Kennzahlen. Durch Einführung von RPA und anderen Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien bekommt die *Governance*-Rolle zukünftig mehr Gewicht. Der Einsatz von RPA im Rechnungswesen verlangt z.B. nach Regelungen, die nicht nur IT-technischer Natur sind. Fragen wie „Welche Daten im Rechnungswesen dürfen von Robotern wie und für welche Zwecke verwendet werden?“ oder „Wie sieht eine Governance für RPA aus?“ müssen geklärt werden.

Die Rolle des *Pathfinders* hat die Aufgabe, die Instrumente, Prozesse und Methoden des Rechnungswesens fortlaufend weiter in Richtung State-of-the-Art zu entwickeln. Dabei sollen der *Pathfinder* unter anderem neue Digitalisierungstechnologien wie RPA auf deren Übertragbarkeit und Anwendbarkeit im Rechnungswesen prüfen. Beispielsweise stellt sich die Frage, ob und wenn ja, für welche Prozessschritte sich der Einsatz von RPA im Accounting oder Controlling eignet und wie sich dadurch möglicherweise übrige Prozesse verändern. Selbiges ist für andere Digitalisierungstechnologien wie Analytics oder Machine Learning zu prüfen.

Die zunehmende Etablierung des *Pathfinders* ist wohl die offensichtlichste Auswirkung der Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien wie RPA auf das Rollenmodell des Rechnungswesens. Vereinfacht ausgedrückt ist es gerade diese Rolle, welche die Schnittstelle zu den Technologien der Digitalisierung innehat und sie in das Rechnungswesen überführen soll. Daher verwundert es nicht, dass Unternehmen wie die BASF diese Rolle zum Beispiel im Rollenmodell des Controllings verankern.⁵ Auch der Blick in den Personalmarkt bestätigt die zunehmende Bedeutung dieser Rolle.⁶

In Summe lässt sich somit festhalten, dass Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien wie RPA als Enabler fungieren, die die Rollenschwerpunkte im Rechnungswesen in den nächsten Jahren weiter verschieben (siehe Abbildung 1). Während die Rolle des Service Providers zurückgedrängt wird, dürften sich die Schwerpunkte der Aufgaben im Rechnungswesen auf die Rollen Business Partner und Pathfinder verlagern. Gerade diese beiden Rollen verlangen jedoch vom Accounting und Controlling Kompetenzen, die dort heute oft nur begrenzt vorhanden sind.

Rollenverschiebung erfordert neue Kompetenzen

Die Verschiebung der Rollenschwerpunkte im Rechnungswesen erfordert neue Fähigkeiten und Kenntnisse, die weit über die des normalen Mitarbeiters im Accounting und/oder Controlling hinausgehen. Die Rolle des *Pathfinders* erfordert zum Beispiel Kenntnisse in Digitalisierungs- und

⁵ Vgl. Seufert/Kruk, in: Gleich/Grönke/Kirchmann/Leyk (Hrsg.), Konzerncontrolling, 2020, S. 141-164.

⁶ Vgl. Breinich-Schilly, Neue Rollen prägen das Finanz- und Rechnungswesen, Interview mit Stefan Stieger, <http://hbfm.link/7078> (Abruf: 25.04.2020).

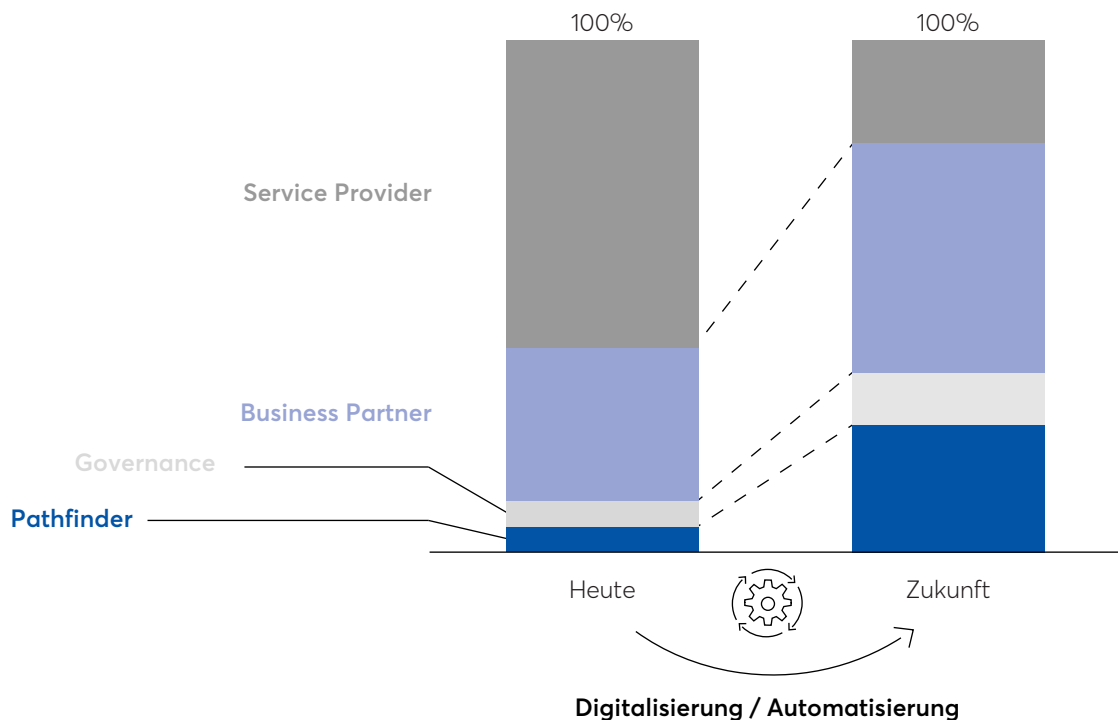


Abbildung 1: Rollenschwerpunkte im Rechnungswesen

Automatisierungstechnologien, um deren Übertragbarkeit und Anwendung ins Rechnungswesen zu beurteilen und diese fachlich (und teilweise auch technisch) einzuführen. Heutige Mitarbeiter, welche diese Rolle begleiten, sollten sich daher zunehmend mit Technologien wie RPA, Big Data, Analytics oder Machine Learning befassen. Dabei geht es nicht sofort darum, den Buchhalter oder Controller zum Robotics-Entwickler oder Python-Programmierer auszubilden. Allerdings muss er, um neue Technologien für das Rechnungswesen bewerten oder einführen zu können, sowohl ein solides Grundverständnis der Technologie (z.B. RPA oder Analytics) haben, als auch deren Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen kennen.

Aber auch analytische, kommunikative Fähigkeiten zusammen mit einem Geschäftsmodellverständnis sollten Buchhalter und Controlling in Zukunft weiter ausbauen. Getrieben durch Technologien wie RPA wird die Rolle des *Business Partners* weiter an Bedeutung gewinnen. Um mit dem Management als *Business Partner* auf Augenhöhe diskutieren zu können, muss der Buchhalter und Controller analytisch, zahlenbasiert und argumentativ glaubwürdig in Diskussionen überzeugen. Traditionell gilt

das Rechnungswesen zwar als analytisch und zahlenfokussiert, was aber nichts nützt, wenn Zahlen unverständlich sind oder deren Bedeutung bzw. die Geschichte hinter den Zahlen nicht deutlich wird. Daher dürften auch Methoden wie Storytelling künftig verstärkt Einzug ins Rechnungswesen finden.

Fazit

Die Einführung von RPA im Rechnungswesen betrifft weitaus mehr Aspekte als nur die technische Installation einer RPA-Software-Lösung. So dürfte der Einzug von Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien wie RPA im Rechnungswesen dessen Rolle mittel- und langfristig verändern. Dabei werden die klassischen, altbekannten Rollen des Rechnungswesens teilweise zurückgedrängt und neue Rollen mit neuen Fähigkeiten und Kompetenzen kommen hinzu. Wie schnell und erfolgreich die Transformation des Rechnungswesens, zum Beispiel im Hinblick auf den Aufbau künftig notwendiger Fähigkeiten und Kompetenzen, gelingt, bleibt abzuwarten. Ein aktives Change Management dürfte dabei sicherlich eine wichtige Rolle spielen und Unternehmen einen kompetitiven Vorteil verschaffen. ■