Robotisierung im Controlling?

Robotic Process Automation (RPA) im Controlling – Interview mit Prof. Dr. Christian Langmann, Hochschule München University of Applied Sciences

Alfred Biel

©vegefox.com – www.adobe.com

Biel: Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Langmann, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Wir haben uns bei der Vorbereitung zur Aufgabe gesetzt, die RPA überblickartig zu betrachten und einige für das Controlling spezifische Aspekte aufzugreifen. Wir beginnen in unserer Interview-Reihe üblicherweise mit einer persönlichen Frage. In Ihrem Fall liegt es nahe zu fragen, was treibt einen Controlling-Professor an, sich mit technischen Themen bzw. technologischen Fragen tiefer zu befassen?

Langmann: Digitalisierung und die damit verbundenen Technologien beeinflussen das Controlling auf vielfältige Weise. **Digitalisierungstechnologien wie RPA oder Analytics sind ein Beschleuniger für die Veränderung des Rollenmodells im Controlling**. Auch die zentralen Prozesse wie Planung und Reporting verändern sich durch den Einsatz solcher Digitalisierungstechnologien zum Teil massiv. Als Controlling-Professor beschäftige ich mich damit aus zwei Gründen:

1.) Zum einen bin ich der Ansicht, dass Controller/-innen die **Funktionsweise der einzelnen Technologien** in der Tiefe verstehen müssen, um über die Auswirkung auf das Controlling zu sprechen. Am Beispiel RPA: Nur wenn Controller/-innen praktisch wissen, wie ein Software-Roboter funktioniert, aber auch vor welchen Grenzen die Lösungen heute stehen, können sie die Bedeutung für das Controlling seriös einschätzen und in Praxisunternehmen diskutieren.
2.) Zum anderen befasse ich mich damit, um unseren Studierenden an der Hochschule München – quasi künftige Nachwuchscontroller für die Praxis – die Funktionsweise und die Auswirkung moderner Digitalisierungstechnologien theoretisch und praktisch nahezubringen. Dadurch erwerben die Studierenden bereits an der Hochschule praktische Kompetenzen in Digitalisierungstechnologien, die sie später im Unternehmen brauchen.

Biel: Bitte lassen Sie uns zunächst unser Thema einordnen und im Grundsätzlichen betrachten. Roboter und Robotik sind uns vertraut aus der Industrie, z. B. in der Automobiltechnik, oder auch aus dem Service-Bereich, z. B. in Gestalt des Roboters Pepper. Roboter haben längst Eingang gefunden in unser Arbeits- und Privatleben. Nun vertreten Sie und andere Experten die These, dass die Robotik auch verstärkt in das Finanz- und Rechnungswesen sowie in das Controlling Eingang findet. Wenn diverse Umfragen stimmen, ist RPA in der Controlling-Praxis bislang erst wenig integriert. Wo stehen wir aus Ihrer Sicht und welche Entwicklung erwarten Sie? Wie möchten Sie sich und unser Thema positionieren?

Langmann: Wenn wir aktuellen Umfragen glauben, setzen je nach Umfrage **ca. 20 bis 30% der Unternehmen bereits RPA** im Rechnungswesen ein. Dabei werden Software-Roboter heute noch stärker im externen Rechnungswesen als im Controlling eingesetzt, also zum Beispiel in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung, was auch wenig verwunderlich ist.

Biel: Bitte lassen Sie bei Ihrem Vergleich Rechnungswesen und Controlling etwas vertiefen.

Langmann: Gerne. Untersuchungen zeigen, dass – unabhängig von RPA – der Automatisierungsgrad schon seit jeher im externen Rechnungswesen größer ist als im Controlling, was schlichtweg daran liegt, dass die Aufgaben im externen Rechnungswesen meist standardisierter und repetitiver sind als im Controlling. Dennoch beobachte ich in den letzten Jahren, dass Controlling-Prozesse auch zunehmend automatisiert oder in Shared-Service-Centern gebündelt werden.

Biel: Welche Entwicklung erwarten Sie hinsichtlich des RPA-Einsatzes im Controlling?

Langmann: Ich erwarte, dass der Einsatz von RPA **im Controlling weiter zunimmt**. Das gilt insbesondere dann, wenn RPA mit anderen Digitalisierungstechnologien wie zum Beispiel Machine Learning oder Natural Language Generation / Processing kombiniert wird, was auch als Hyperautomation oder Intelligent Process Automation (IPA) bezeichnet wird. Hierdurch lassen sich komplexere Geschäftsprozesse im Controlling automatisieren.

Biel: Sie haben uns bereits Begriffliches und Grundsätzliches vermittelt. Bitte lassen Sie uns RPA begrifflich noch genauer fassen und inhaltlich schärfer umreißen. Dazu möchte ich aus einer Publikation, deren Co-Autor Sie sind, zitieren (Langmann/Turi: Robotic Process Automation (RPA – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, 2020 bei Springer-Gabler erschienen). Im Kern geht es nach dieser Definition darum, Arbeitsvorgänge zu automatisieren. Wenn wir es näher betrachten, stehen drei Aspekte im Fokus:

1.) eine Anwendungssoftware die den Benutzer bei der Erledigung seiner eigentlichen Aufgaben unterstützt,
2.) diese bezieht sich auf Arbeitsabläufe mit einer sich wiederholenden Abfolge von Tätigkeiten.
3.) Ziel ist, Prozesse bzw. Prozessschritte selbsttätig zu erledigen.

Wie können wir RPA technologisch einordnen und der Digitalisierungsstrategie der Unternehmen zuordnen, ohne uns in technische Details zu verlieren?

Langmann: Vorab sei mir der Hinweis gestattet, dass wir gerade an der 2. Auflage der von Ihnen angesprochenen Publikation arbeiten. Aber nun zu Ihrer Frage: Die über eine RPA-Software entwickelten Software-Roboter führen administrative (digitale) **Geschäftsprozesse selbstständig durch**, in-

Summary

Alfred Biel interviewt im 96. Interview der Reihe „Experten-Interviews" des Controller Magazins Prof. Dr. Christian Langmann, Hochschule München, zur Robotisierung im Controlling als Teil der Digitalisierungsstrategie im Controlling. Das Interview versteht sich als weiterer Beitrag und Anregung zur Digitalisierung im Controlling (Digital Controlling). Im Mittelpunkt dieses Interviews steht die Robotic Process Automation (RPA) im Controlling. Dazu behandelt das Interview u. a. Begriffliches und Grundsätzliches, Ziele und Nutzen, Anforderungen und Voraussetzungen. Darüber hinaus werden Fragen der qualitativen und quantitativen Bewertung sowie Aspekte der Einführung aufgegriffen. Das Interview bietet einen fundierten Überblick und lenkt die Aufmerksamkeit auf Erfolgspotenziale und erfolgskritische Aspekte. Zur thematischen Vertiefung erfolgen beispielhafte Literaturhinweise sowie Hinweise auf weitere Informationsquellen.

Prof. Dr. Christian Langmann

lehrt Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule München University of Applied Sciences und berät Unternehmen bei der Weiterentwicklung von Controlling und Rechnungswesen. Zuvor war er mehrere Jahre als Chief Financial Officer (CFO) in verschiedenen Unternehmen tätig. Gestartet hat er seine Karriere als Projektleiter bei Horváth & Partners.
christian.langmann@hm.edu

Dipl.-Bw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrung erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

dem sie auf die Anwendungsoberfläche der am Prozess beteiligten Applikationen zugreifen und die Interaktionen des Menschen mit den Applikationen nachahmen. Im Unterschied zu anderen Automatisierungslösungen greift RPA also nicht direkt auf die Datenbankebene zu – wenngleich das technisch ginge – und lässt sich über einfache Drag-und-Drop-Oberflächen mit Prozessworkflows bedienen. Eine eigene Programmierung ist oft nicht notwendig, abhängig vom Prozess bzw. der Applikation. Ähnlich wie ein Excel-Makro, klickt, schreibt, löscht etc. dann ein Roboter, quasi wie ein Mensch, kann dabei jedoch – anders als ein Excel-Makro – auch sämtliche Anwendungen außerhalb von Excel ansteuern.

Biel: **Lassen sich diese Digitalisierungstechnologien auch zweckbezogen gliedern und verstehen hinsichtlich der Frage, was letztlich mit der Technik beabsichtigt, bewirkt oder erreicht werden soll?**

Langmann: Ja, das können wir. Mit Blick auf die Digitalisierungsstrategie von Unternehmen lassen sich Digitalisierungstechnologien meines Erachtens dahingehend unterteilen,

- ob sie eher ein Effizienz-
- oder ein Effektivitätspotenzial ansprechen.

Das klassische RPA hebt vor allem **Effizienzpotenziale**. Mit Digitalisierungsinitiativen aus dem Bereich Advanced oder Predictive Analytics wollen Unternehmen dagegen oft **Effektivitätsgewinne** erzielen, also bessere Entscheidungen treffen, genauere Forecasts erhalten usw. In der Praxis sieht man teilweise Unternehmen, die jedoch auf Forecasts aus Analytics-Modellen keine Entscheidungen basieren wollen, wenn das Vertrauen in die Modelle fehlt. Dann habe ich natürlich auch keine Effektivität gehoben. Bei RPA dagegen stellen sich zunächst direkt Effizienzgewinne ein, wenngleich der zu Beginn oft vernachlässigte Aufwand für Betrieb und Wartung auch berücksichtigt werden muss.

Biel: **Lassen Sie uns den Praxisbezug verstärken, weitere Brücken zur Anwendung suchen und Anwendungsfragen näher betrachten: Wo und wie können wir RPA nutzen? Sie haben auf diesem Gebiet praktische Erfahrungen. Welche Prozesse oder auch Prozessschritte eignen sich schwerpunktmäßig für RPA?**

Langmann: Der Einsatz von RPA eignet sich vor allem für Prozesse bzw. Schritte innerhalb von Prozessen, die

- regelbasiert,
- repetitiv
- und zeitlich stabil sind
- sowie hohe Volumina aufweisen.

Natürlich kann ein Software-Roboter nur in Prozessen unterstützen, **in denen auch mit Software-Applikationen** gearbeitet wird. Das heißt im Umkehrschluss: Manuelle, nicht digitale Tätigkeiten innerhalb des Prozesses (z. B. Präsentation der Ergebnisse und Diskussion von Maßnahmen am Ende des Reporting-Prozesses) sind außen vor. Darüber hinaus gibt es zwar noch eine Reihe von weiteren Prüfkriterien für den Einsatz von Software-Robotern, die ich an dieser Stelle aber erst mal vernachlässigen will.

Biel: **Bedeutet dies, dass es in der Praxis i. d. R. zunächst darum geht, geeignete Teilumfänge manueller Arbeitsabläufe zu automatisieren?**

Langmann: Ja, der Blick in die Praxis zeigt, dass es beim Einsatz von RPA im Rechnungswesen und Controlling oftmals nicht darum geht, den gesamten Prozess zu automatisieren, **sondern vielmehr einzelne Schritte**, welche die oben genannten Voraussetzungen erfüllen.

Biel: **Wir sind auf Ihre Beispiele gespannt, die die Ausführungen veranschaulichen.**

Langmann: Unternehmen setzten RPA beispielsweise ein:

- Für **Buchungsvorgänge** (z. B. Verbuchung von Eingangsrechnungen, Verbuchung von Rückstellungen, Umbuchungen),
- **Berichterstellung** (z. B. tägliche Erstellung und Versand des Vertriebsberichts, einfache Berichtskommentierung),
- **Validierungen bzw. Analysen** (z. B. Abgleich von eingehenden Zahlungen mit Bestellungen, Standardkostenvergleiche) oder
- für simple **Dateneingaben** (z. B. Anlage und Aktualisierung von Stammdaten) im Rechnungswesen und Controlling.

Biel: **Sie sind auch in der Beratung und Weiterbildung tätig. Wie gehen interessierte Unternehmen nach Ihrer Erfahrung an unsere Thematik heran?**

Informations-Service

Möglichkeiten zur weiterführenden Information über RPA-Lösungen verschiedener Anbieter (hier UiPath, Blue Prism und Automation Anywhere).

https://academa.uipath.com
https://university.automationanywhere.com
https://blueprism.com/de/university/

Anmerkung:
Diese Beispiele verstehen sich weder als produkt- bzw. unternehmensbezogene Werbung noch als Priorisierung der genannten Anbieter. Im Sinne einer Serviceleistung sollen sie vielmehr unverbindlich die eigenverantwortliche Information und Orientierung beispielhaft unterstützen.

Langmann: Eine spannende Frage. Im Austausch mit Unternehmen werde ich oft nach Use-Cases, also beispielhaften Anwendungsfällen, für RPA im Rechnungswesen und Controlling gefragt. Hierzu gibt es natürlich viele Beispiele aus anderen Unternehmen oder auch Prozess-Heatmaps, in denen der Eignungsgrad verschiedener Prozessschritte beurteilt und farblich markiert wird. Aus meiner Sicht können Heatmaps oder Use-Cases aber nicht mehr als eine erste Indikation oder Idee sein, da sich die Prozesse und IT-Landschaften in Unternehmen stark voneinander unterscheiden.

Biel: Können Sie Ihre Aussage zu den unterschiedlichen Prozess- und IT-Landschaften mit einem Beispiel belegen?

Langmann: Ich will das am Beispiel des Reportings verdeutlichen: Use-Cases und Heatmaps zum RPA-Einsatz würden den Abzug, Validierung und Aggregation von Daten für das Reporting als meist sehr gut geeignet für den Einsatz von RPA ausweisen. Jeder, der im Rechnungswesen und Controlling schon einmal operativ gearbeitet hat, weiß jedoch, dass sich der **Reporting-Prozess von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden kann**. Während das eine Unternehmen sein monatliches Reporting für die Geschäftsführung aus zahlreichen, voneinander isolierten Datenquellen (z. B. ERP, CRM, E-Mail) manuell in Excel erstellt, hat ein anderes Unternehmen ein vollintegriertes (BI-)System, das ein Reporting-Front-End mit Self-Service-Funktion bereitstellt. Das Beispiel zeigt, warum die Eignung von Prozesse bzw. Schritten in Prozessen für eine Unterstützung von RPA individuell beurteilt werden muss, wozu sich beispielsweise Nutzwertanalysen oder pragmatische Scoring-Modelle gut eignen.

Biel: Helfen Sie uns bitte, nun den RPA-Einsatz zu quantifizieren. Lassen Sie zugespitzt fragen, wann lohnt sich der RPA-Einsatz? Bitte vermitteln Sie uns eine Vorstellung, in welchen Dimensionen bewegen wir uns? Gibt es eine Schwelle, ab wann RPA Sinn macht?

Langmann: Hierzu sollten wir zunächst die **Kostenseite** für eine RPA Einführung anschauen. Vereinfacht setzen sich diese aus Entwicklungs- und Betriebskosten zusammen. Die Entwicklungskosten umfassen im Wesentlichen die Kosten für die Roboterentwicklung, die zum einen von der Komplexität des Prozesses – und damit des Roboters – und zum anderen davon abhängen, ob hierfür externe Ressourcen eingekauft oder interne genutzt werden. Umfragen und ein Blick in Unternehmen zeigen, **dass diese Kosten irgendwo grob zwischen 25.000 und 100.000 EUR liegen**. Die Betriebskosten umfassen Lizenzkosten sowie die IT-Infrastruktur, auf denen die RPA-Plattform und Roboter laufen.

- Erster Treiber der Betriebskosten ist die **Auswahl der RPA-Plattform**, der gewählten Komponenten und Art von Robotern (Unattended bzw. Attended). Das Lizenzmodell hierfür variiert je Anbieter.
- Der zweite Treiber der Betriebskosten ist **das gewählte Betriebsmodell**, d. h. ob zum Beispiel RPA Software-as-a-Service (SaaS) Anbieter genutzt werden oder eigene, interne Ressourcen für den Betrieb. Mir bekannte Preismodelle liegen grob zwischen 7.000 und 25.000 EUR für Lizenz und Betrieb pro Roboter und Jahr.

Biel: Wie sieht es mit der Planbarkeit aus? Sind die Unternehmen in der Lage, diese Kosten realistisch einzuschätzen und zu planen?

Langmann: Unternehmen **unterschätzen** am Anfang den laufenden Aufwand für Betrieb und Wartung (z. B. für Governance, technische Anpassung der Bots), worauf auch eine aktuelle Studie der KPMG zusammen mit der LMU hindeutet.

Biel: Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf Nutzen und Vorteile werfen.

Langmann: Den Kosten gegenüber stehen **Einsparungen bzw. Verbesserungen**, die sich durch den Robotereinsatz erzielen lassen. Da der Roboter die Aktivitäten des menschlichen Nutzers übernimmt, werden oft Full Time Equivalents (FTE) als Rechen-

Erweitern Sie Ihren
Horizont

Controlling and Financial Leadership, MSc
Beginn: Wintersemester 2021
Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA
Beginn: Wintersemester 2021
Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Donau-Universität Krems
Die Universität für Weiterbildung
cornelia.sam@donau-uni.ac.at
+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling

größe herangezogen. Wie schnell sich nun die RPA-Einführung amortisiert, hängt davon ab, wie viele FTEs durch den Robotereinsatz rechnerisch – nicht personell – eingespart bzw. gehoben werden und wie hoch die oben aufgeführten Kosten sind. Da die Höhe beider Komponenten stark vom Unternehmen (z. B. kEUR je FTE) und der Ausgestaltung der RPA-Einführung (z. B. Wahl des Betriebsmodells) abhängt, scheint mir eine pauschale Aussage hierzu eher unseriös. Ich kenne Unternehmen, die seit Jahren RPA im Einsatz haben und mittlerweile keinen neuen Roboter einführen, wenn er nicht mehr 0,3 oder 0,4 FTE Einsparung erzielt, andere sprechen von 0,05 oder 0,1 FTE. Das liegt aus meiner Sicht daran, dass die Erwartungen zu Beginn erst mal deutlich geringer liegen, da die Anzahl der Use-Cases zu Beginn oft noch gering ist und man Erfahrung sammeln will.

Biel: **Bitte lassen Sie uns den „Effizienzgewinnen" noch etwas nachgehen. In der Diskussion wird oft generalisierend und pauschalierend von „Effizienzgewinnen" gesprochen. Wie verändern sich Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit durch RPA in der praktischen Anwendung? Was macht genau den Unterschied zur manuellen Ausführung aus?**

Langmann: Wie gerade angesprochen, entstehen Effizienzgewinne zunächst durch

- Zeiteinsparungen,
- aber auch Kosteneinsparungen
- oder Qualitätsverbesserungen

können durch den Einsatz von Robotern erzielt werden. Letztere entstehen beispielsweise dadurch, dass **Roboter schneller, fehlerfrei und durchgehend arbeiten**. Das gilt natürlich nur, wenn der Prozess komplett stabil ist und keine Ausnahmen auftreten. Im Praxisbetrieb zeigt sich allerdings, dass Roboter sehr sensibel auf kleinste Änderungen im Prozess reagieren.

Biel: Müssen wir bei dieser Bewertung weiter differenzieren, beispielsweise nach Verfahrensarten?

Langmann: Ja, um die Frage nach dem Unterschied zur manuellen Ausführung zu beantworten macht es Sinn, zunächst **die verschiedenen Arten von Robotern anzuschauen**.

- In Form von **‚Attended Robots'** liegen Roboter meist direkt auf dem Desktop des Benutzers und werden von diesem selbst gestartet. Der Controller startet dann den Roboter aktiv, um beispielsweise die monatlichen Daten für das Reporting aus den diversen Quellsystemen zu ziehen und in ein Excelblatt abspeichern zu lassen. Der Roboter meldet sich, sobald die Aufgabe erledigt ist. Dann übernimmt ggf. der Controller wieder und erledigt die restlichen Prozessschritte.
- **‚Unattended Robots'** dagegen liegen oft auf zentralen Servern. Hier startet und bearbeitet der Roboter den Prozess selbstständig. Braucht der Roboter Input bzw. eine Entscheidung vom Controller, bezieht es diesen in den Prozessablauf ein, was auch als „Human-in-the-Loop" bezeichnet wird.

Biel: **Wenn ein Unternehmen überzeugt ist, RPA einzuführen, stellt sich die Frage, welche Schritte sind erforderlich? Was ist zu tun? Wieweit müssen die betreffenden Prozesse vorbereitet und hergerichtet werden? Was schlagen Sie vor?**

Langmann: Wenn ein Unternehmen von RPA überzeugt ist, sollte das Unternehmen zunächst **mit einem Piloten bzw. Proof-of-Concept (PoC) starten**. Hierfür wird ein kleines, interdisziplinäres Projektteam aufgestellt, dem gerne noch externe Berater mit RPA-Erfahrung beigestellt werden, da die RPA-Expertise zu diesem Zeitpunkt meist noch fehlt. Das Team wählt dann für den PoC eine – oder auch mehrere – potenziell geeignete RPA-Lösungen (z. B. UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere etc.). Die RPA-Lösungen unterscheiden sich voneinander in Handhabung, Funktionalitäten und Lizenzmodellen. Für den PoC bietet sich ein Prozess an, der die zuvor genannten Kriterien erfüllt, aber nicht zu komplex ist und dennoch gleichzeitig gewisse Relevanz bzw. Nutzen für das Unternehmen besitzt.

Biel: **Was sollte beim Test zur Feststellung oder Klärung wichtiger Aspekte und Schwierigkeiten etc. beim Pilotbetrieb bzw. -projekt beachtet werden?**

Langmann: Für die Entwicklung des Piloten ist eine detaillierte, oft aufwendige **Prozessdokumentation auf Klick-Ebene** notwendig, die in einem sogenannten Process Definition Document (PDD) mündet und die spätere Grundlage für die technische Entwicklung des Roboters bildet. Der entwickelte Pilot-Roboter wird dann intensiv technisch und fachlich getestet. Gerade in den Tests können Ausnahmen und Spezialfälle im Prozessablauf auftauchen und den Roboter zum Abbruch zwingen, die zuvor nicht bekannt waren, oder an die man nicht gedacht hat. Nach erfolgreichen Tests geht der Roboter live. Auch im Live-Betrieb kann es zu Ausnahmen kommen, die eine Anpassung bzw. ein neues Release des Roboters erfordern.

Biel: **Software einzusetzen, einzubauen und funktionsfähig zu machen ist nach den Erfahrungen weit mehr als eine technische Aufgabe. Was sind nach Ihren Erfahrungen die entscheidenden Punkte bei der RPA-Implementierung? Was sind die Erfolgsgrößen bzw. „Knackpunkte"?**

Langmann: Der eben angesprochene PoC ist nur der Startpunkt. Die erfolgreiche Einführung und breite Verankerung der RPA-Technologie im Unternehmen kommt erst im Anschluss an den PoC und **ist deutlich umfangreicher bzw. herausfordernder**. Erst jetzt kommen zentrale Themen, meist nicht technischer Art, wie zum Beispiel die systematische Prozessauswahl, -dokumentation und -optimierung, die erweiterte **Kommunikation an Mitarbeiter und Betriebsrat**, die Einrichtung einer Organisation für RPA, Einbindung der IT usw. Gerade die Prozessoptimierung ist meines Erachtens ein oft vernachlässigtes Thema. Der von Thorsten Dirks geprägte Satz *„Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess."* trifft dabei den Kern. Wenn der zugrunde liegende Prozess komplex und nicht standardisiert ist sowie viele Ausnahmen enthält, wird der dafür entwickelte Roboter voraussichtlich nicht sehr stabil laufen. Gerade diese nicht technischen Überlegungen sind meines Erachtens die Knackpunkte. Leslie Willcocks von der London School of Economics, der sich international schon seit vielen Jahren mit RPA beschäftigt, hat mir vor Kurzem im Rahmen eines Interviews dazu gesagt: „… we found in our research looking at hundreds of deployments, that 75 percent of the problems are managerial and organizational and only 25 percent are technical."

Biel: **Was wissen wir denn über die Fakten und Umstände, die maßgeblich zum Erfolg beitragen?**

Langmann: Um die Erfolgsfaktoren von RPA-Implementierungen besser zu verstehen, haben wir an der Hochschule München gerade eine empirische Studie abgeschlossen. Denn bisherige Studien und Umfragen zeigen zwar, dass Unternehmen beispielsweise die **Prozessdokumentation oder die IT-Einbindung** als besonders wichtig bzw. herausfordernd erachten. Welche Bedeutung solche Faktoren im Vergleich zu anderen auf den Erfolg der RPA-Implementierung haben, wurde bislang wissenschaftlich noch nicht in der Breite untersucht.

Biel: Bitte lassen Sie zur RPA-Einführung nachfragen. Mit welchem Aufwand ist zu rechnen? Welche Probleme können auftreten? Welche Fachkenntnisse, welches spezielle Wissen ist erforderlich? Auf was lassen sich Unternehmen und Controller/-innen ein?

Langmann: Hinweise zu Kosten habe ich bereits oben gegeben. Beim zeitlichen Aufwand für ein Pilotprojekt werden wir Unternehmen finden, die einen Piloten in zwei Wochen erstellen, aber auch Unternehmen, die hierfür mehrere Monate benötigen. Die nachhaltige erfolgreiche Einführung in der Breite und organisatorische Verankerung von RPA über das Pilotprojekt hinaus kann dagegen problemlos ein Jahr und mehr dauern.

Biel: Was können Sie uns noch zum erforderlichen Know-how vermitteln?

Langmann: Die notwendigen Fachkenntnisse zur RPA-Einführung sind breit gefächert. Neben einem RPA-Entwickler, der den Roboter technisch entwickelt, sollte zum Beispiel ein Vertreter des Fachbereichs, also Rechnungswesen und Controlling, und die IT einbezogen werden.

Biel: Das Controller Magazin, für das wir dieses Interview führen, ist zugleich die Mitgliedszeitschrift des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der RMA Risk Management & Rating Association e. V, daher müssen wir Monitoring und Kontrolle von RPA ebenso ansprechen wie Compliance und Datenschutz beim Einsatz von RPA. Angesichts der Risiken und Unwägbarkeiten der Roboterisierung stellt sich die Frage nach einer spezifischen RPA-Governance. Sehen Sie diese Notwendigkeit?

Langmann: Aus meiner Sicht ist die **RPA-Governance** ein wichtiger Baustein einer RPA-Implementierung, wenngleich sie zu Beginn beim PoC sicherlich nicht dezidiert im Fokus steht. Unternehmen sollten sich im Klaren sein, dass die RPA-Implementierung kein rein technisches Thema ist, sondern zahlreiche Elemente wie die RPA-Governance umfasst.

Biel: Was sollte Gegenstand der RPA-Governance sein?

Langmann: In der RPA-Governance sollten Unternehmen unter anderem adressieren, wie Roboter mit Ausnahmen umgehen sollen, wer welche Verantwortung, Aufgaben und Rechte in Bezug auf RPA hat, welche Zugriffsrechte die Roboter erhalten oder wie die IT-Sicherheitsstandards aussehen und der Datenschutz sichergestellt wird.

Biel: Themen dieser Art sind nicht nur mit technischen, organisatorischen und vor allem wirtschaftlichen Aspekten verknüpft – sondern auch soziale und ethische Perspektiven beeinflussen das Gesamtbild. Letztere Aspekte werden bei der bisherigen RPA-Diskussion noch wenig betrachtet. Was macht die Robotisierung, wie wir sie hier diskutieren, mit dem Controlling und noch mehr mit den Menschen, mit den Controllerinnen und Controllern? K. Čapek verwendete bereits 1920 den Begriff Roboter für einen „künstlichen Menschen" und brachte bereits vor 100 Jahren ein Spannungsverhältnis zum Ausdruck. Die Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologie wirkt weit über Organisation und Prozesse hinaus, z. B. auf Aufgaben und Kompetenzen, aber auch auf Rollen und Rollenverständnisse sowie auf Strukturen und Kapazitäten. Wagen Sie für uns einen Ausblick, eine „Technikfolgenabschätzung" gerade als Controlling-Professor?

Langmann: Sie sprechen wichtige Aspekte an. Meines Erachtens wird RPA, insbesondere in Kombination mit anderen Digitalisierungstechnologien wie Analytics oder Machine Learning, als Enabler fungieren, die **Rollenschwerpunkte im Controlling in den nächsten Jahren weiter zu verschieben**. Während die Rolle des klassischen Informationsbereitstellers weiter zurückgedrängt wird, dürften sich die Schwerpunkte im Controlling stärker auf die Rolle des Business Partners verlagern. Wenngleich der Business Partner als Rolle im Controlling seit Jahrzehnten diskutiert wird, sind viele Controller in KMUs aus meiner Sicht noch nicht in der Business Partner Rolle voll angekommen. Daneben werden sich im Controlling und Rechnungswesen auch ganz neue Rollen etablieren, was sich heute bereits zeigt. Beispielsweise hat die Deutsche Post DHL im Rechnungswesen eine Rolle namens ‚Automation Design Expert' etabliert. In dieser Rolle sollen Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, etablierte Automatisierungslösungen wie RPA technisch zu warten, also sogenannte „First Level Maintenance"-Aktivitäten durchzuführen.

Biel: Herr Prof. Dr. Langmann, Sie haben uns auf dem Weg zur Digitalisierung des Controllings (Digital Controlling) am Beispiel der Robotic Process Automation einige beachtenswerte Ansätze vermittelt. Sie haben uns einen fundierten Überblick über Eignung und Nutzung sowie über die praktische Einführung von Software-Robots im Unternehmen gegeben. Vielen Dank und Respekt für Ihre Expertise. Ich habe den offenen Austausch mit Ihnen sehr geschätzt und es war mir eine Freude, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. ■

Literatur

Robotic Process Automation (RPA) – Study on Characteristics of Successful RPA Implementations. Autor: Langmann, Christian: Hochschule München 2021. Abrufbar unter: https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk10/fk10_lokal/05_diefakultt/03_personen/langmann/final_rpa_study_2021_results_report_010221_web_kl.pdf

Robotic Process Automation (RPA) – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen: Voraussetzungen, Funktionsweise und Implementierung am Beispiel des Controllings und Rechnungswesens. Autoren: Langmann, Christian; Turi, Daniel. Wiesbaden: Springer Gabler 2020.

Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzwirtschaft: Technologie – Implementierung – Erfolgsfaktoren für Entscheider und Anwender. Autoren: Smeets, Mario; Erhard, Ralph; Kaußler, Thomas. Wiesbaden: Springer Gabler 2019.

Robotic Process Automation: Ein Leitfaden für Führungskräfte zur erfolgreichen Einführung und Betrieb von Software-Robots im Unternehmen. Autoren: Koch, Christina; Fedtke, Stephen. Wiesbaden: Springer Vieweg 2020.

REthinking Finance – Zeitschrift für das Finanzwesen von morgen. Heft 3/2020: Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzabteilung: Effizienzsteigerung durch Automatisierung. Handelsblatt Fachmedien.