

Robotic Process Automation (RPA) in der DACH-Region

Analyse mit Blick auf Finance & Accounting



Vorwort

Die Coronapandemie hat Folgen für die gesamte Weltwirtschaft – Folgen, die im Detail noch gar nicht vollständig zu überblicken sind. Fest steht aber schon jetzt, dass es in der Krise besonders darauf ankommt, kritische Prozesse zu stabilisieren.

Intelligent umgesetzte Digitalisierung und Automatisierung schaffen Freiräume, dank derer Mitarbeiter das operative Geschäft optimieren können. Dies bringt Unternehmen auch dabei voran, eines ihrer wichtigsten Ziele zu erreichen: nachhaltiges Wachstum.

Zugleich ist dies in Zeiten des globalen Wettbewerbs, rasanter technologischer Veränderungen, des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels eine gewaltige Aufgabe. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Arbeitsprozesse beschleunigen – bei gleichbleibend hoher Ergebnisqualität.

Regelbasierte Aufgaben automatisieren

Damit dies gelingt, setzen immer mehr Unternehmen moderne Technologien ein: Robotic Process Automation (RPA) zum Beispiel. Dabei nutzen sie sogenannte Bots. Das sind Software-roboter, die bestimmte menschliche Handlungen reproduzieren. Auf diese Weise werden zeitaufwendige, regelbasierte und wiederkehrende

Aufgaben, die bislang Menschen erledigt haben, automatisiert.

Wir wollten wissen, wie weit Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz beim Einsatz der Technologie sind. Bei welchen Aufgaben kommen Bots bereits zum Einsatz? Und bei welchen noch nicht? Worin bestehen die größten Chancen und Herausforderungen bei RPA? Welche Erfahrungen machen die Unternehmen damit? Untersucht wurde insbesondere der Bot-Einsatz im Accounting.

Diese und weitere Fragen haben wir insgesamt 141 Unternehmen aus Deutschland (81), Österreich (30) und der Schweiz (30) gestellt. Sie sind im verarbeitenden Gewerbe (72), im Handel (39) sowie im Dienstleistungssektor (30) tätig. Der Großteil dieser Unternehmen erwirtschaftete 2019 einen Jahresumsatz zwischen 100 und 500 Millionen Euro (61) bzw. mehr als 500 Millionen Euro (54). Eine kleinere Anzahl an Studienteilnehmern (26) erzielte 2019 einen Jahresumsatz unter 100 Millionen Euro.

Wir danken allen teilnehmenden Unternehmen herzlich für die aufschlussreichen Antworten – und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.




Andrea Bardens WP/StB
Partnerin Capital Markets &
Accounting Advisory Services

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....5
Executive Summary.....6

1. Status quo der Automatisierung

7



2. Gründe für den RPA-Einsatz und erste Erfahrungen

14



3. RPA-Einsatz im Accounting

22



Fazit.....26
Ihre Ansprechpartner.....27

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	RPA-Einsatz in Unternehmen.....	8
Abb. 2	RPA-Verzicht bei Unternehmen und die Gründe dafür.....	9
Abb. 3	Budget für Investitionen in RPA bei Unternehmen ohne RPA-Einsatz.....	10
Abb. 4	Höhe des RPA-Investitionsbudgets	10
Abb. 5	Einsatzbereiche und Aufgaben für RPA.....	11
Abb. 6	Anzahl und Implementierungszeitpunkt der eingesetzten Softwareroboter	12
Abb. 7	Verantwortlichkeiten und Ressourcen	13
Abb. 8	Mitarbeiterfähigkeiten im RPA-Kontext.....	13
Abb. 9	Vorteile von Softwarerobotern.....	15
Abb. 10	Strategischer Fokus von Softwarerobotern	15
Abb. 11	Einfluss von RPA auf die Beschäftigtenzahl	16
Abb. 12	Erwartungen und Optimierungspotenziale	17
Abb. 13	Kostenreduktion und erwartete Einsparungen durch Robotic Process Automation	18
Abb. 14	Potenzieller Mehrwert von RPA.....	19
Abb. 15	Komplexitätsgrad, Charakterisierung und manuelle Datenübertragung bei nicht-automatisierten Prozessen	20
Abb. 16	Erwartete Kapazitätsengpässe	21
Abb. 17	RPA-Aufgaben im Accounting.....	23
Abb. 18	RPA in der Kreditorenbuchhaltung.....	24
Abb. 19	RPA in der Debitorenbuchhaltung.....	25

Executive Summary

Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben das Potenzial von Robotic Process Automation (RPA) erkannt: Mehr als die Hälfte von ihnen setzt solche Lösungen bereits ein. Tun Unternehmen dies nicht, hat das in aller Regel einen einfachen Grund: Sie wissen noch zu wenig über die Technologie. Manche befürchten auch, dass die Implementierung zu aufwendig, komplex und teuer werden könnte. Dies sind drei wesentliche Erkenntnisse der Studie *Robotic Process Automation (RPA) in der DACH-Region – Analyse mit Blick auf Finance & Accounting*.

Die Vorteile des Einsatzes von Softwarerobotern, sogenannten Bots, sind offensichtlich: Mit Bots lassen sich bestimmte Prozesse und Teilprozesse schneller und effizienter durchführen. Das ist die wichtigste Erwartung, die Unternehmen an die Technologie haben. Und RPA erfüllt diese Erwartung meist: 80 % der Anwender sind zufrieden oder sehr zufrieden damit. Allerdings stehen selbst Unternehmen, die Automatisierungslösungen bereits einsetzen, noch eher am Anfang. In der Regel verwenden sie nur wenige Bots – und schöpfen so erst einen Bruchteil des Potenzials aus, das die

Technologie bietet. Übrigens: Die im Zusammenhang mit RPA häufig geäußerte Befürchtung, die Bots würden menschliche Mitarbeiter ersetzen, bestätigt diese Studie nicht. Im Gegenteil: Beinahe drei von vier Unternehmen geben an, dass sie nicht zugunsten der Bots auf menschliche Beschäftigte verzichten.

Lesen Sie hier die wichtigsten Ergebnisse in aller Kürze

1.

Status quo der Automatisierung

- Über 50 % der Unternehmen setzen RPA bereits ein.
- RPA kommt am häufigsten im Controlling zum Einsatz.
- 58 % der Unternehmen nutzen erst einen bis fünf Bots.

2.

Gründe für den RPA-Einsatz und erste Erfahrungen

- Zeit- und Effizienzgewinne sind die wichtigsten Ziele.
- 72 % der RPA anwendenden Unternehmen verzichten nicht auf menschliche Mitarbeiter.
- 8 von 10 RPA-Anwendern sind mit ihren Lösungen zufrieden oder sehr zufrieden.

3.

RPA-Einsatz im Accounting

- 72 % der RPA-Anwender nutzen Bots im Accounting vor allem für die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung.
- Schwerpunkte des RPA-Einsatzes sind Rechnungsbearbeitung und Rechnungsstellung.
- Ein Großteil der bisher automatisierten Teilprozesse war zuvor in Shared-Service-Centern (SCCs) angesiedelte Aktivitäten.

Auf den folgenden Seiten haben wir die Ergebnisse für Sie grafisch aufbereitet, beschrieben und kommentiert.

1. Status quo der Automatisierung

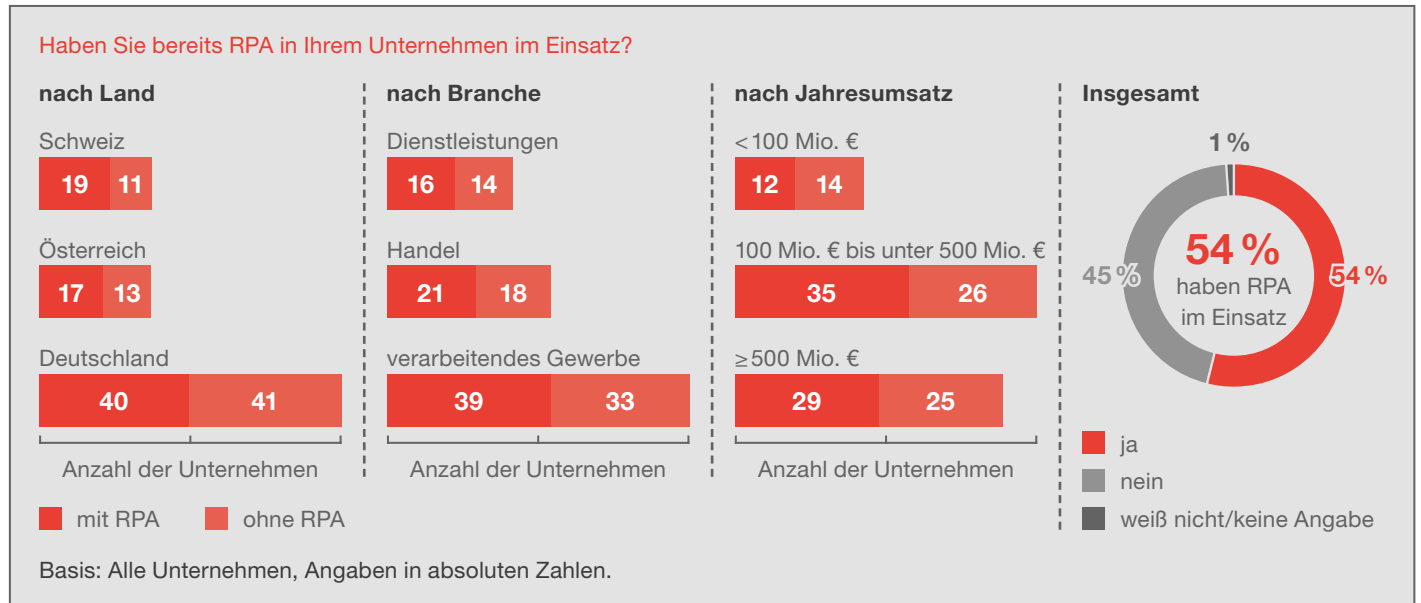


Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzt RPA bereits ein

Quer durch alle drei untersuchten Länder und über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg liegt der Anteil jener Unternehmen, die bereits Bots einsetzen, bei 54 %. In der

Schweiz (63 %), in Österreich (57 %) sowie bei mittelgroßen Unternehmen (57 %) ist der Durchschnittswert etwas höher; bei den kleinen Unternehmen mit 46 % etwas niedriger.

Abb. 1 RPA-Einsatz in Unternehmen



Wissensdefizite und Sorgen vor dem Implementierungsaufwand

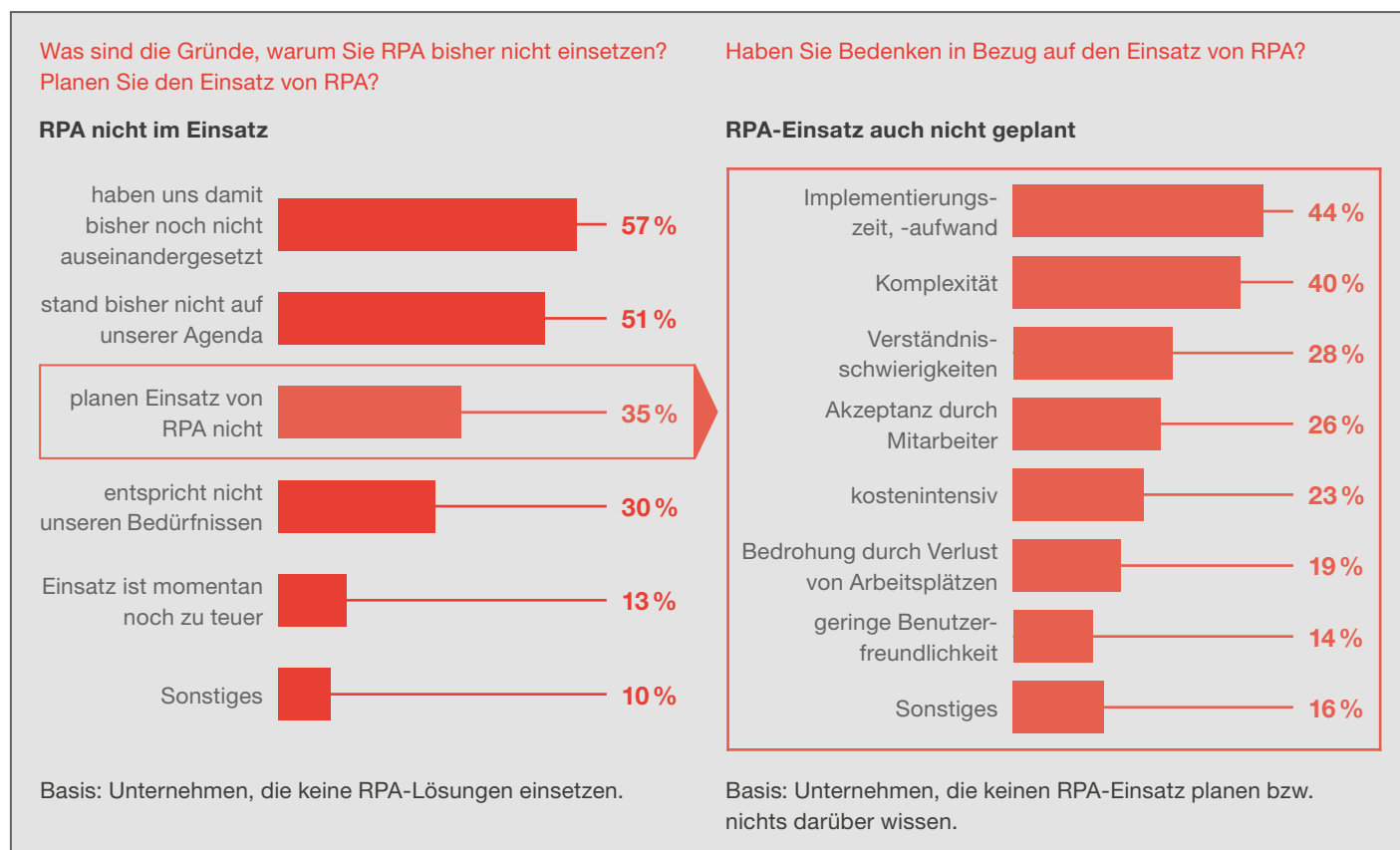
Von den Unternehmen, die bisher auf den Einsatz von Bots verzichtet haben, haben sich 57 % schlicht noch nicht mit RPA befasst. Vor allem mittelgroße Unternehmen begründen damit, dass sie die Technologie noch nicht einsetzen (81 % dieser Unternehmensgruppe). Von den großen Unternehmen haben sich nur 26 % noch nicht damit beschäftigt. Fast ein Drittel (30 %) aller befragten Unternehmen meint, dass RPA nicht den Unternehmensbedürfnissen entspricht. Vor allem

kleine Unternehmen (57 %) stimmen dieser Aussage zu; bei den mittelgroßen Unternehmen waren es 27 % und bei den Großunternehmen nur 17 %. Dass der RPA-Einsatz (momentan noch) zu teuer sei, sagen 13 % aller Befragten.

Allerdings: 34 % der Unternehmen, die bisher auf RPA verzichtet haben, möchten dies ändern. Vor allem große Unternehmen treffen diese Aussage (48 %); bei mittleren und

kleinen Unternehmen äußern sich 27 bzw. 21 % so. Die übrigen zwei Drittel der Unternehmen, die keine RPA-Lösungen planen (35 %) oder nichts über die Planung wissen (31 %), begründen dies vor allem mit einem zu hohen Implementierungsaufwand (44 %), mit der vermuteten Komplexität (40 %), mit Verständnisschwierigkeiten (28 %) und mit Sorgen bezüglich der Mitarbeiterakzeptanz (26 %).

Abb. 2 RPA-Verzicht bei Unternehmen und die Gründe dafür



Das sagt PwC dazu

Obwohl die Digitalisierung weit oben auf den strategischen Agenden der Unternehmen steht, befassen sich bislang zu wenige Entscheider intensiv mit RPA als wichtigem Aspekt der Digitalisierung. Aus Kundendialogen wissen wir, dass zwar die meisten Entscheider „schon etwas von RPA gehört“ haben, ihre Vorstellungen über den Nutzen und potenzielle Einsatzbereiche aber oft vage oder sogar falsch sind. So ist der meistgenannte Grund für den Verzicht – der vermutet hohe Implementierungsaufwand – eine Fehleinschätzung. Ebenso werden Komplexität und Kosten oft überschätzt.

Aus unserer Sicht haben sich fast alle dieser Unternehmen noch nicht hinreichend mit der Technologie,

ihren Einsatzmöglichkeiten und ihren Vorteilen befasst. Das trifft sehr wahrscheinlich auch auf viele jener Unternehmen zu, die sagen, dass RPA nicht ihre Bedürfnisse erfüllt. Denn RPA ist für unterschiedlichste Prozesse geeignet und wirkt – klug konzipiert und zielgenau implementiert – immer zeitsparend und effizienzsteigernd. Ein weiterer Grund kann auch sein, dass diese Unternehmen auf vollintegrierte und damit möglicherweise bessere, aber auch oft teurere und zeitintensivere Implementierungen setzen.

Die Sorge, Mitarbeiter könnten die Technologie ablehnen, ist gerechtfertigt. Mitarbeiter verbinden Digitalisierung und Automatisierung oft mit Arbeitsplatzverlusten oder scheuen aus Mangel an fachlichem

Verständnis den technologischen Wandel. Sogar 28 % der befragten Entscheider räumen Verständnisschwierigkeiten ein – das signalisiert Nachholbedarf. Denn Entscheider benötigen das technologische Verständnis am dringendsten, weil sie es sind, die ihren Mitarbeitern die Vorteile von RPA überzeugend vermitteln müssen.

PwC bietet diverse Formate an, in denen unter anderem die Relevanz von RPA als Teil der digitalen Strategie und als Effizienzbringer erläutert, aber auch dargestellt wird, dass die Technologie kein allgemeingültiges Heilmittel für jeden „kranken“ Prozess ist.

Fast 4 von 10 RPA-Anwendern verfügen über ein RPA-Budget

Von den Unternehmen, die bereits RPA-Lösungen implementiert haben, verfügen 40 % über ein RPA-Budget. Weitere 22 % haben ein allgemeines Digitalisierungsbudget, aber kein RPA-Budget. Dabei ist der Anteil jener Unternehmen mit Digitalisierungsbudget bei den großen Unternehmen am höchsten (76 %). Bei den kleinen und mittleren Unternehmen liegt er bei 50 bzw. 54 %.

Auch interessant: Der Anteil der Unternehmen mit Digitalisierungsbudget ist im Dienstleistungssektor mit 38 % deutlich geringer als im verarbeitenden Gewerbe und im Handel (69 und 67 %). Und 15 % der Unternehmen, die bislang auf RPA-Lösungen verzichten, haben ein RPA-Budget – das sie allerdings nicht nutzen.

Abb. 3 Budget für Investitionen in RPA bei Unternehmen ohne RPA-Einsatz

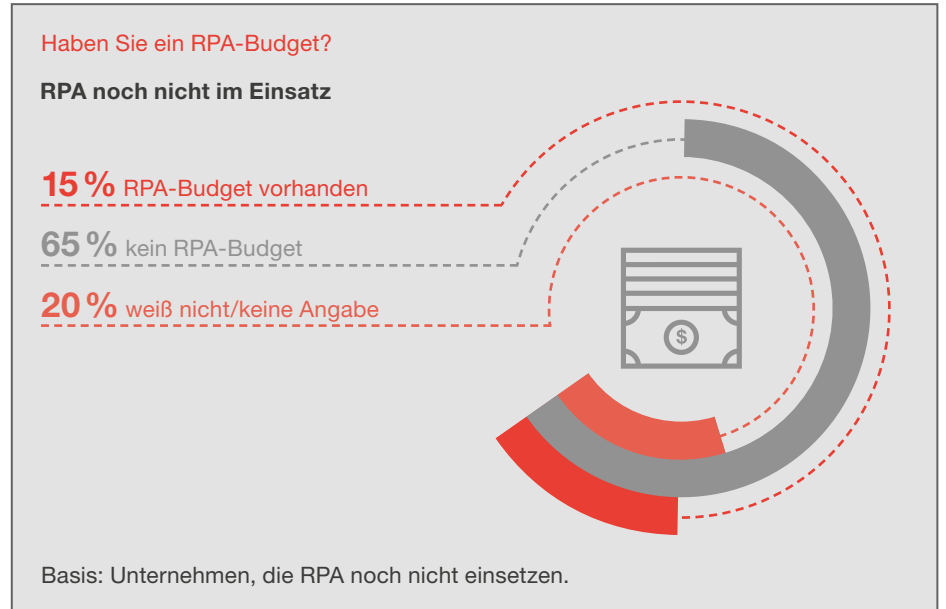
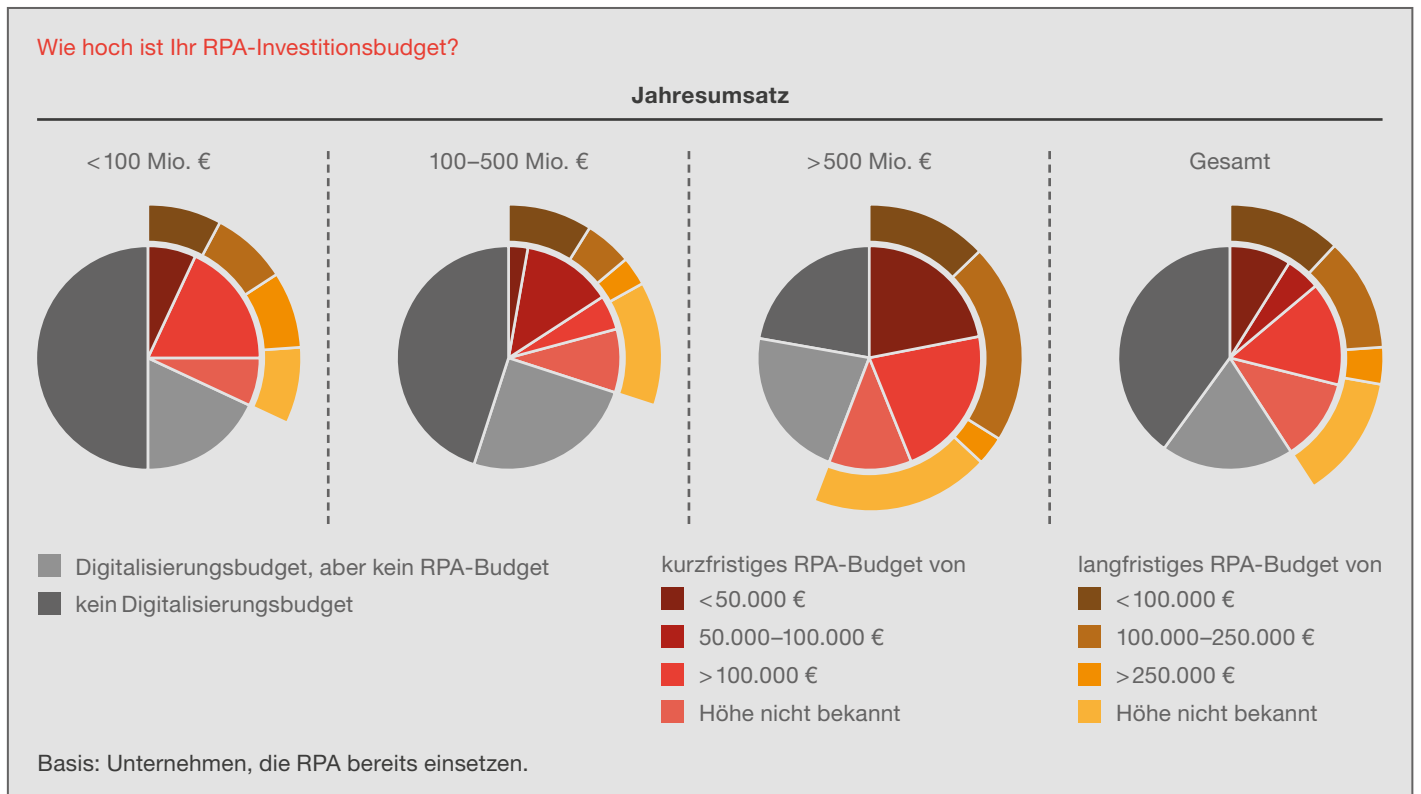


Abb. 4 Höhe des RPA-Investitionsbudgets



Das sagt PwC dazu

Die RPA-Budgets der meisten Unternehmen sind noch relativ gering, denn viele von ihnen nähern sich der Technologie noch vorsichtig an. Das ist verständlich. Klar ist aber auch, dass eher geringe Investitionen von 50.000 oder 100.000 Euro nicht genügen, um für den Gesamtkonzern bzw. das Unternehmen als Ganzes relevante Zeiteinsparungen und Effizienzsteigerungen durch RPA zu erreichen. Das gilt insbesondere für mittelgroße und große Unternehmen.

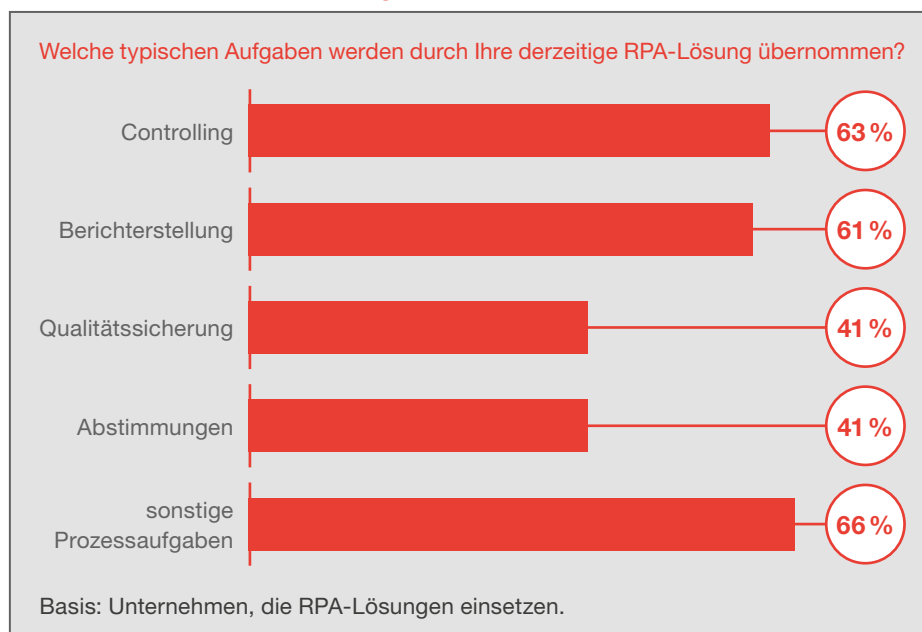
Allerdings ist es mit Investitionen in diesen Größenordnungen bereits möglich, einen Proof of Concept erfolgreich umzusetzen und wenige, beispielhafte Prozesse zu automatisieren. Aus Gesprächen mit Entscheidern wissen wir, dass etliche Unternehmen ihr RPA-Budget aus Zeitmangel nicht einsetzen. Ein gewichtiger Grund dafür: Viele Fachleute, vor allem aus der IT, sind mit Digitalisierungsprojekten derart überlastet, dass sie unter anderem RPA-Projekte aufschieben müssen.

Controlling führt Rangliste der RPA-Aufgaben an

Die Studie zeigt, dass RPA bislang vor allem Aufgaben im Controlling (63%), im Berichtswesen (61%), in der Qualitätssicherung (41%) und bei der Validierung von Daten übernimmt – etwa zum Abgleich des

Hauptbuchs und des Nebenbuchs („Abstimmungen“, 41%). Zu den in Abbildung 4 aufgeführten „sonstigen Prozessaufgaben“ gehören unter anderem Datentransfers zum Überbrücken von Schnittstellen.

Abb. 5 Einsatzbereiche und Aufgaben für RPA



Das sagt PwC dazu

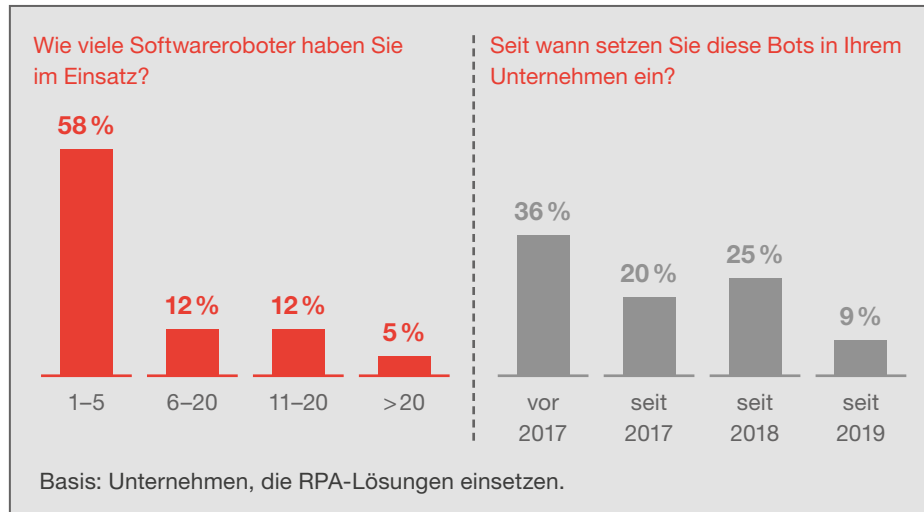
Dass Unternehmen Bots bereits häufig im Controlling und bei der Berichterstellung einsetzen, überrascht uns nicht. In diesen internen Arbeitsbereichen lassen sich neue Technologien gut testen. Hier gibt es zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten und das Umfeld wird als weniger sensibel empfunden als das operative Geschäft. Auffällig ist auch, dass RPA zur Qualitätssicherung und zur Datenvalidierung immer noch deutlich weniger verbreitet ist. Dabei gibt es auch hier und in vielen anderen Themenbereichen einfach strukturierte, wiederkehrende Prozesse. Deshalb ist das Automatisierungs- und damit das Effizienzpotenzial insgesamt hoch. Progressive Firmen nutzen RPA mittlerweile sogar für Preisverhandlungen im Einkauf oder – mit Chatbots kombiniert – im Kundenkontakt. Insgesamt sind noch große Potenziale ungenutzt, die sich jedoch schnell heben ließen.

Die Mehrheit der Unternehmen setzt nur wenige Bots ein

58 % der von uns befragten Unternehmen haben lediglich ein bis fünf Bots im Einsatz. Und mehr als die Hälfte hat die Technologie erst seit 2017 oder noch kürzer im Einsatz.

Allerdings haben 49 % der mittel-großen Unternehmen bereits vor 2017 einen Bot eingesetzt. Bei den kleinen und großen Unternehmen war dies jeweils nur ein Viertel (25 bzw. 24 %).

Abb. 6 Anzahl und Implementierungszeitpunkt der eingesetzten Softwareroboter



Das sagt PwC dazu

Nur ein bis fünf RPA-Anwendungen in 58 % der Unternehmen: Diese geringe Bot-Anzahl zeigt, dass die Entwicklung noch ganz am Anfang steht. Zum Vergleich: Progressive Konzerne (auch Großbanken) in Deutschland nutzen bereits hunderte verschiedene RPA-Lösungen. Die meisten Unternehmen setzen auf große RPA-Lösungsanbieter, insbesondere wenn sie weiter automatisieren möchten – zumal die großen Anbieter mittlerweile auch Intelligent Automation anbieten oder sogar die Prozessaufnahme durch Process Mining unterstützen.

Für die RPA-Implementierung ist meist die IT-Abteilung verantwortlich

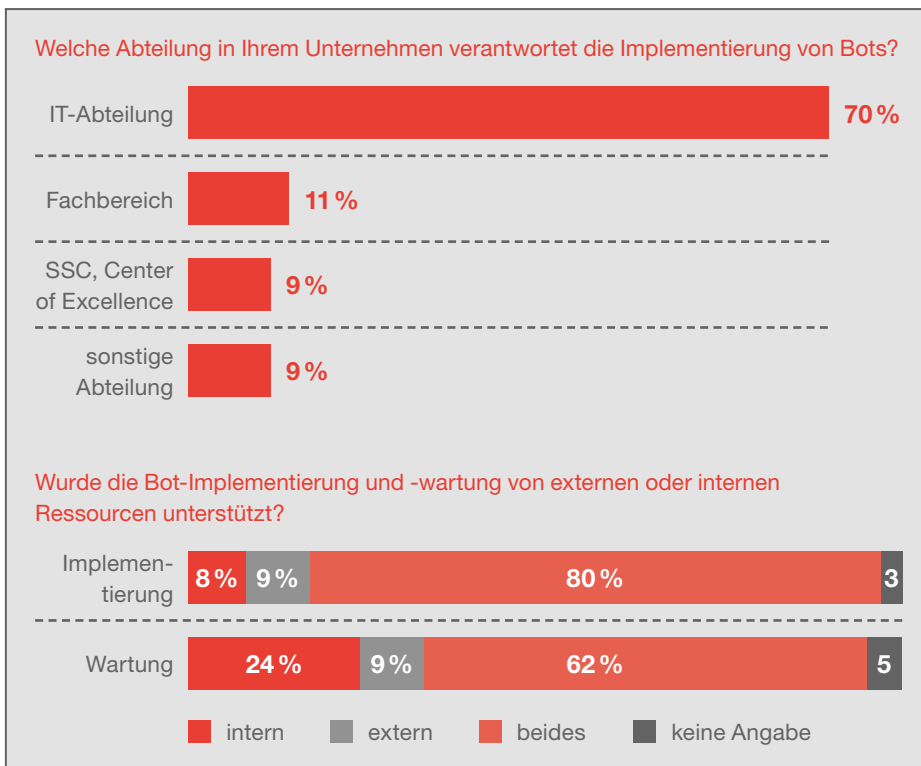
In 70 % der befragten Unternehmen ist die IT-Abteilung verantwortlich für die RPA-Implementierung – weit überdurchschnittlich in kleinen und mittleren Unternehmen (92 bzw. 83 %). Dort haben die einzelnen Fachbereiche nur selten etwas mit der Implementierung von Bots zu tun (0 bzw. 3 %). Bei Großunternehmen hingegen ist nur in 45 % der Fälle die IT verantwortlich. Bei immerhin 24 % ist die jeweilige Fachabteilung zuständig. Das hat auch damit zu tun, dass die Entwicklung und die Wartung von Bots weniger komplex sind als die Programmierung und Wartung von ERP-Systemen.

Bei der Implementierung nutzen 8 % der Unternehmen ausschließlich interne Ressourcen. 9 % greifen ausschließlich auf externe Ressourcen zurück. Das Gros (80 %) implementiert seine Bots mithilfe interner und externer Ressourcen. Auffällig ist, dass ein Drittel der kleinen Unternehmen mangels eigener Kapazitäten ausschließlich externe Ressourcen für die Bot-Implementierung nutzt. Denn gerade für sie ist das Thema oft neu. In mittleren und großen Unternehmen ist die ausschließliche Nutzung externer Ressourcen deutlich seltener (3 bzw. 7 %). Und dass ausschließlich interne Ressourcen genutzt werden, ist bei allen drei Unternehmensgrößen gleichermaßen selten (8, 9 und 7 %).

Dagegen sind für die Wartung zu einem deutlich größeren Anteil (24 %) ausschließlich interne Ressourcen verantwortlich, während die ausschließliche Auslagerung an externe Ressourcen mit 9 % genauso hoch ist wie bei der Implementierung.

Die Beschäftigten, die sich aktiv mit RPA auseinandersetzen, haben vor allem vertiefte technische Kenntnisse: bezüglich IT-Infrastruktur, Datenanalyse und Prozesswissen (jeweils in mehr als 70 % der Unternehmen). Sie haben aber auch häufig Entwicklerkenntnisse (58 %) und Know-how für die Front-End-Entwicklung (36 %).

Abb. 7 Verantwortlichkeiten und Ressourcen



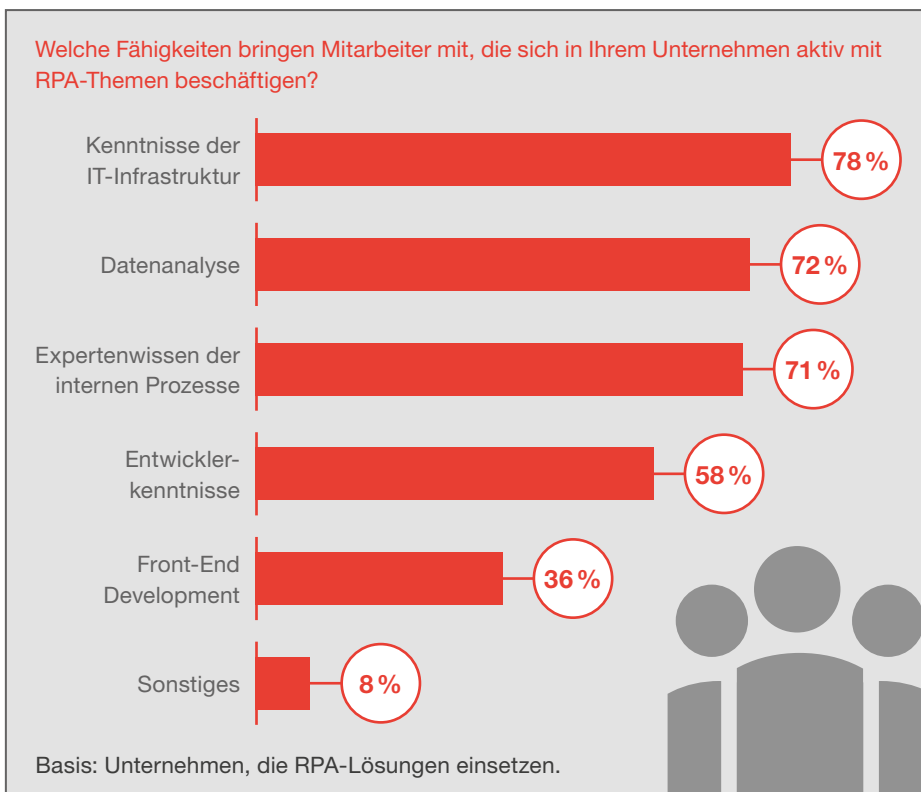
Das sagt PwC dazu

In einigen Unternehmen übernehmen die Shared Service Center die Bot-Implementierung, weil die meisten zu automatisierenden Prozesse dort angesiedelt sind. Dies sind oft Prozesse mit hohem Belegvolumen wie beispielsweise die Rechnungsverarbeitung und das Abgleichen von Bestellungen. Mitunter ist auch das Finanzwesen verantwortlich, weil dort das fachliche Know-how am größten ist bzw. RPA dort häufig startet.

Unserer Ansicht nach ist eine geteilte Zuständigkeit und Zusammenarbeit zwischen der IT-Abteilung und den einzelnen Fachabteilungen die beste Lösung. Denn schon die detaillierte und korrekte Beschreibung der zu automatisierenden Prozesse erfordert vielseitige Kompetenzen sowie eine tiefe Prozesskenntnis aus diesen Fachbereichen. Auch sollte vor Beginn der Automatisierung geprüft werden, welche Prozesse sich optimieren lassen. Hierzu ist die Einbindung von Fachbereichen immens wichtig, da in der Regel diese die optimalen bzw. notwendigen Prozessergebnisse und die dafür erforderlichen Schritte am besten kennen. Kein Unternehmensbereich sollte RPA-Lösungen isoliert entwickeln und implementieren. Es braucht dafür alle am RPA-Projekt beteiligten Abteilungen – von Anfang an.

Die Tatsache, dass viele kleine Unternehmen sich keine eigene Abteilung oder eigene Entwickler leisten wollen, überrascht nicht. Aus diesem Grund bieten wir im Rahmen unserer Leistungen nicht nur die Entwicklung, sondern auch ein umfangreiches Portfolio in der Art eines Managed Services für RPA an, das genau auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten werden kann: die jeweils passende Lösung.

Abb. 8 Mitarbeiterfähigkeiten im RPA-Kontext





2. Gründe für den RPA-Einsatz und erste Erfahrungen

Effizienz- und Zeitgewinne sind die wichtigsten Ziele

Unternehmen zielen mit RPA auf Effizienzgewinne (87 %), Zeitersparnis (83 %) und Qualitätserhöhung (66 %) ab. Und die Technologie erfüllt diese strategischen Ziele zumeist: 84 % der befragten Unternehmen geben an, viel Zeit zu sparen. 72 % nennen verständliche, strukturierte Prozesse als Vorteil und 67 % sehen RPA als Treiber für weitergehende Automatisierungen. Ebenfalls beachtliche Vorteile bringt die Technologie inzwischen mit Blick auf Skaleneffekte (42 %) und Compliance-Verbesserungen (38 %).

Das sagt PwC dazu

Skalierbarkeit rangiert bei den Vorteilen noch relativ weit unten. Das liegt unserer Ansicht nach vor allem daran, dass RPA in den meisten Unternehmen noch nicht auf einem Level ist, auf dem Skalierbarkeit im Vordergrund stehen könnte. In der Regel beschäftigt man sich nach einem ersten Proof of Concept noch mit dem Rollout auf die Prozesse, die aufgrund ihres großen Volumens schnelle wirtschaftliche Vorteile versprechen. Weitere Ziele können dann mehr in den Vordergrund treten, wenn auch Prozesse automatisiert werden, die nicht so häufig sind, aber dennoch die Kriterien zur Automatisierung erfüllen.

Und klar ist auch: Die meistgenannten Ziele – mehr Effizienz und Geschwindigkeit – sind realistisch und die Erwartungen zu Beginn werden in vielen PwC-Projekten sogar am Ende übertroffen. Ein Beispiel: Oft brauchen RPA-Lösungen lediglich wenige Minuten für Aufgaben, für die Menschen einige Tage brauchen. Auch die Fehlerquote sinkt automatisch, weil typisch menschliche Flüchtigkeitsfehler wie Zahlendreher bei Dateneingaben oder ein Verrutschen in der Zeile einfach nicht passieren.

Abb. 9 Vorteile von Softwarerobotern

Mehrfachnennungen waren möglich.

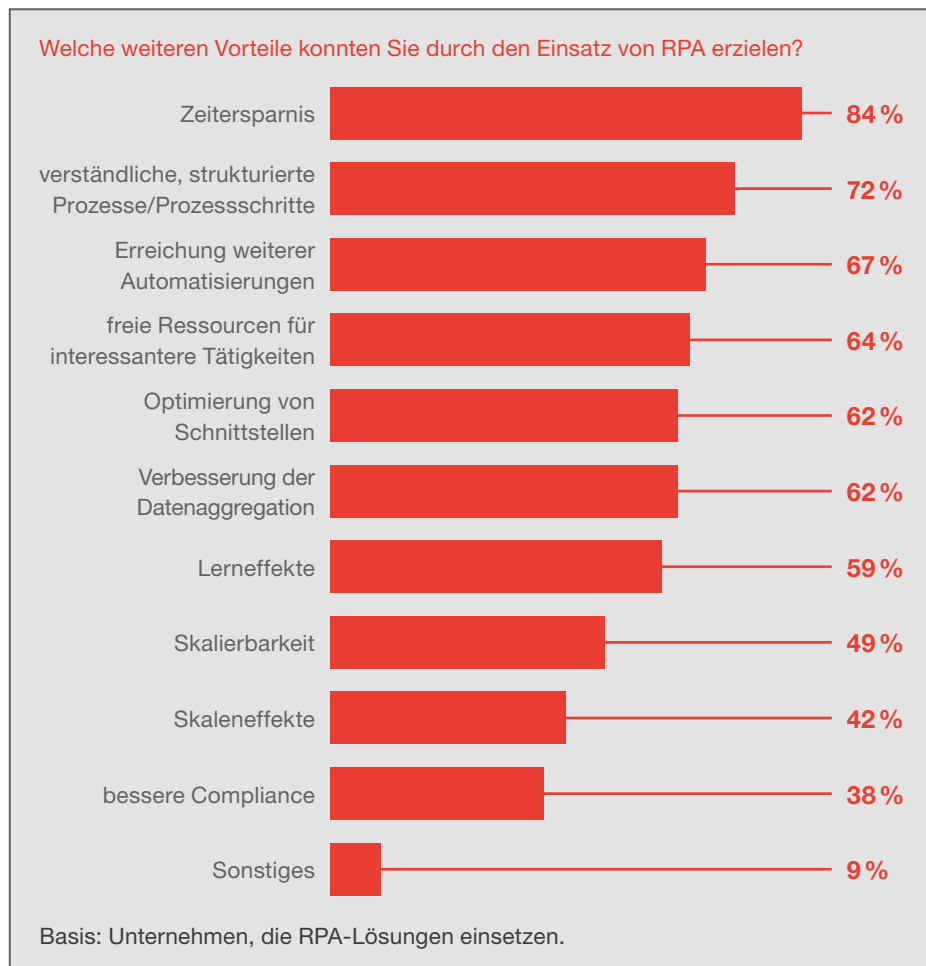
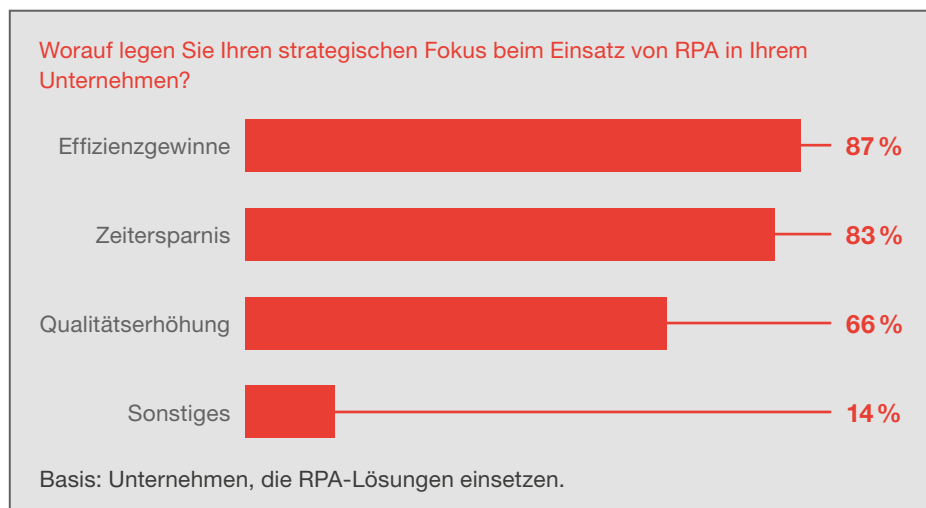


Abb. 10 Strategischer Fokus von Softwarerobotern

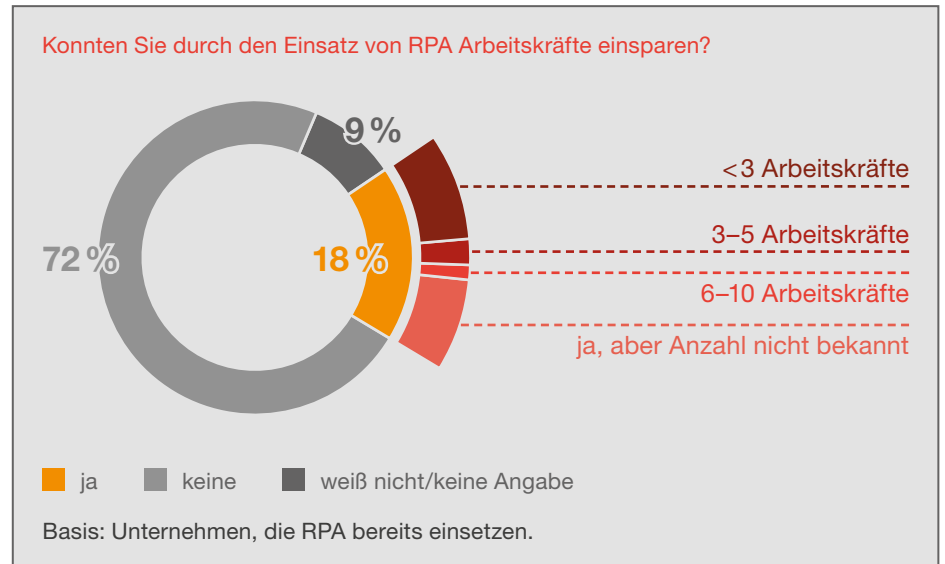
Mehrfachnennungen waren möglich.



RPA ersetzt Beschäftigte nur selten

72 % der Unternehmen, die RPA nutzen, verzichten dafür nicht auf menschliche Arbeitskräfte. Lediglich 18 % sehen ein direktes Reduktionspotenzial. Von diesen 18 % wiederum erwägt die große Mehrheit, auf höchstens zwei Vollzeitkräfte verzichten zu wollen.

Abb. 11 Einfluss von RPA auf die Beschäftigtenzahl

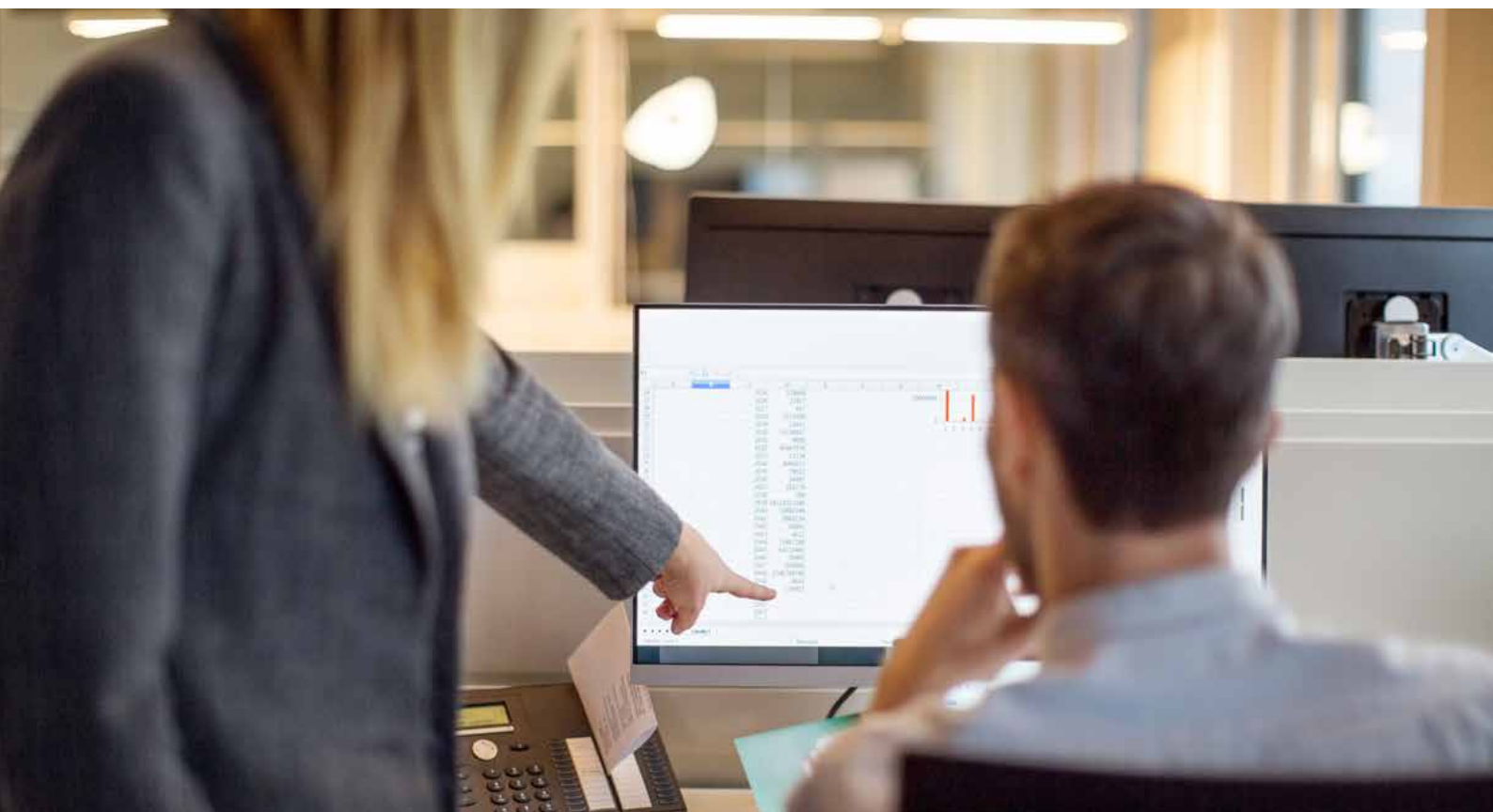


Das sagt PwC dazu

Den meisten Unternehmen geht es also nicht darum, mittels Bots die Mitarbeiterzahl zu reduzieren. Vielmehr möchten sie ihre Mitarbeiter entlasten. Denn viele von ihnen

sind beispielsweise durch immer neue Accounting-Regelungen, neue Steuergesetze und wegen des immer deutlicher spürbaren Fachkräftemangels aus- oder überlastet, zumal

sie trotz Mehrbelastungen schneller und mit steigender Qualität arbeiten müssen. RPA ist eine Chance, dieses Dilemma zu lösen.

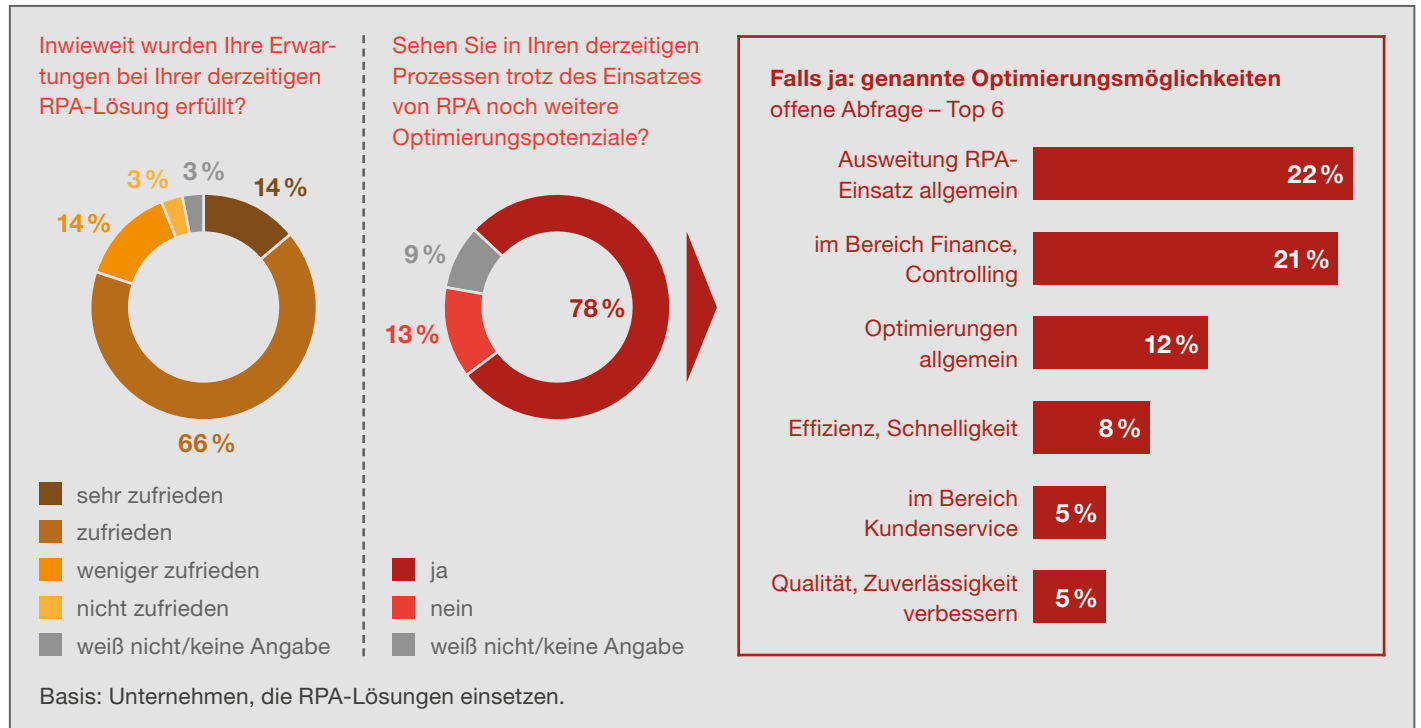


Optimierungspotenziale sind längst nicht ausgeschöpft

Insgesamt 80 % der Unternehmen, die bereits Bots einsetzen, geben an, dass der Einsatz von RPA ihre Erwartungen erfüllt. Dabei sind die Potenziale noch längst nicht ausgeschöpft:

78 % sehen weitere Möglichkeiten zur Prozessoptimierung, insbesondere für den RPA-Einsatz im Allgemeinen sowie speziell im Finanzwesen/Controlling.

Abb. 12 Erwartungen und Optimierungspotenziale



Das sagt PwC dazu

Bei unzufriedenen RPA-Anwendern kam es oft schon früh bei der Implementierung zu Problemen, sodass negative Eindrücke überwogen. Schwierigkeiten bereiten oftmals unzureichende oder fehlerhafte Prozessanalysen und -beschreibungen, die in Bot-Design-Konzepte, sogenannte Solution Design Documents, einfließen. Bleiben Anwendungen aufgrund dessen später „hängen“, ist die Ursachenforschung oft aufwendig. Und wenn bei den ersten Versuchen einmal der Eindruck entsteht, dass das Ganze nicht funktioniert, sind die Nutzer verärgert oder gar frustriert.

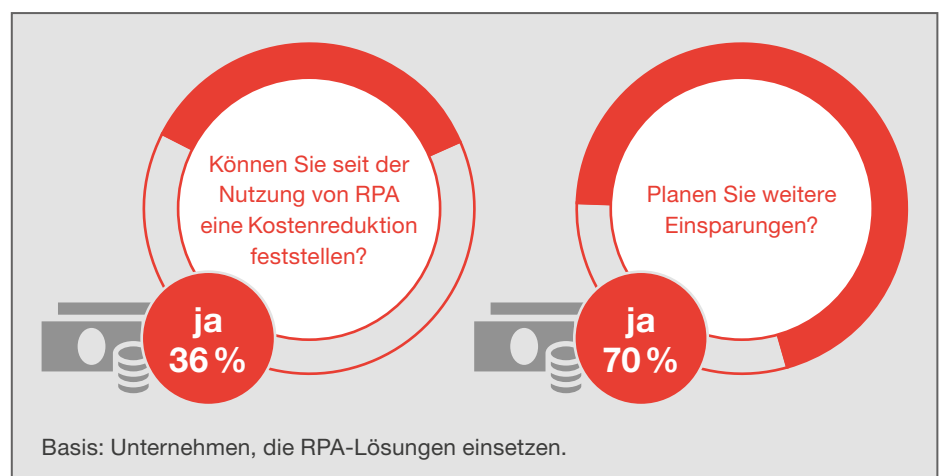
Solche Misserfolge sind vermeidbar, wenn Prozesse von Anfang an klug und konsequent analysiert, standardisiert und dokumentiert werden, zum Beispiel auch unterstützt durch den Einsatz von Process Mining und entsprechenden Tools wie unserem RPA Cockpit. Nicht jeder Prozess ist in Gänze sinnvoll zu automatisieren, vor allem nicht ohne Vorarbeit. Ein sensibler Umgang und ein vernünftiges Erwartungsmanagement sind Teil einer erfolgreichen Beratung in diesem Bereich. Sonst verbaut man sich den Zugang.



7 von 10 Unternehmen planen Einsparungen durch RPA-Einsatz

36 % der RPA-Anwender erklären, durch die Technologie bereits Kosten gesenkt zu haben. Und 70 % erwarten weitere Einsparungen. Davon planen wiederum 25 % Kosteneinsparungen von bis zu 50.000 Euro pro Jahr. Im Schnitt erreichten die befragten RPA-Anwender eine Kostenreduktion von 13 %.

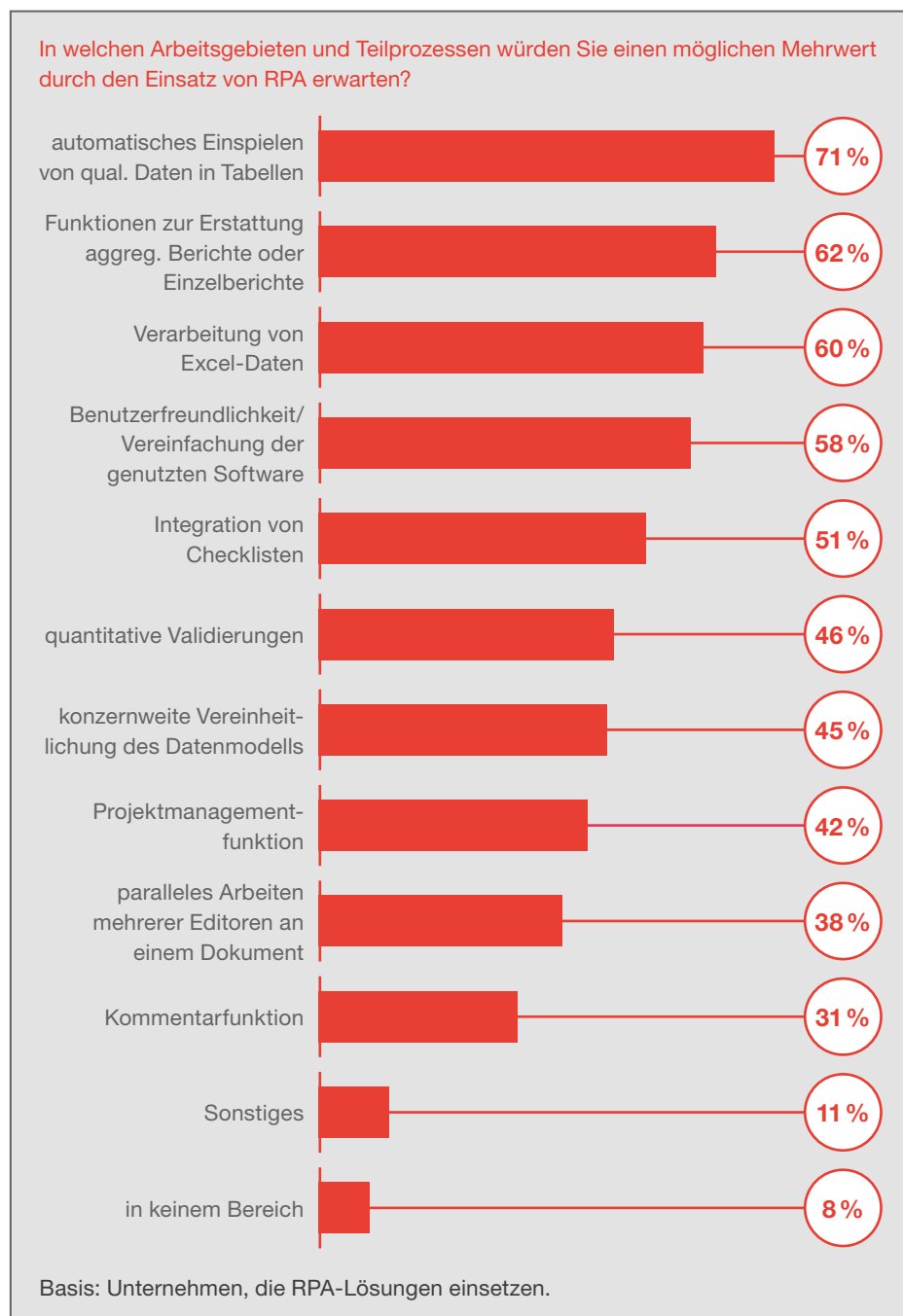
Abb. 13 Kostenreduktion und erwartete Einsparungen durch Robotic Process Automation



Auch der Großteil der befragten Unternehmen, die noch auf RPA verzichten, glaubt, dass die Technologie ihnen Mehrwert brächte – beispielsweise bei automatischen Datenübertragungen in Tabellen

(71 %), beim automatisierten Erstellen von Berichten (62 %) und bei der Verarbeitung von Excel-Daten (60 %). Lediglich 8 % sehen keinen potenziellen Mehrwert.

Abb. 14 Potenzieller Mehrwert von RPA



Das sagt PwC dazu

Diese Ergebnisse decken sich mit unseren Erfahrungen aus RPA-Implementierungen innerhalb von PwC und aus Kundenprojekten. Bei Prozessen, die sich für eine Automatisierung eignen, amortisieren sich Konzeption und Implementierung oft schon binnen weniger als zwölf Monaten. Dass die befragten Unternehmen auf unsere Fragen relativ geringe Einsparungen angeben, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass 58 % der RPA-Nutzer zum Umfragezeitpunkt nur ein bis fünf Bots im Einsatz hatten. Wer mehr einsparen möchte, muss bedeutend mehr automatisieren, denn dann kann man eigene Entwickler und Lizenzen wirklich auslasten und die Kosten „reinholen“.

Deutlich wird aber auch: Die meisten Nichtanwender erkennen zwar das Potenzial, doch bei vielen ist die Vorsicht größer. Aus Beratersicht gilt es, diese Unternehmen über den Nutzen aufzuklären und Pilotprojekte zu starten, in deren Rahmen schnell greifbare Erfolge erzielt werden. Denn wer das Thema aufschiebt, wird aufgrund des Fachkräftemangels schon bald Schwierigkeiten haben, genug Mitarbeiter zu gewinnen, die die zunehmenden Datenmengen manuell bewältigen können.

Großes Potenzial bei der Übertragung großer Datenmengen

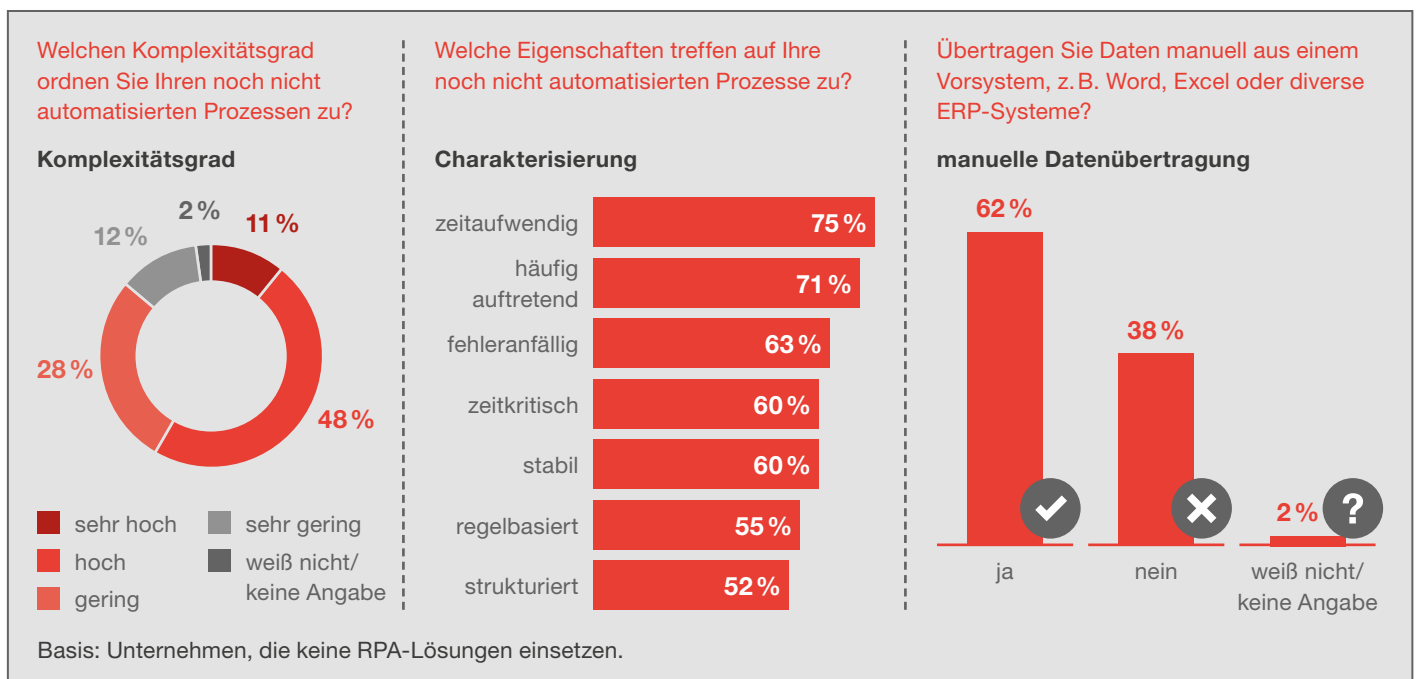
Die befragten Entscheider charakterisieren 75 % ihrer noch nicht automatisierten Unternehmensprozesse als zeitaufwendig, 71 % als häufig auftretend und 62 % als fehleranfällig. Allein diese drei Beispiele zeigen, dass die meisten Prozesse wichtige Voraussetzungen für die Automatisierung erfüllen. Zudem

zeigen die Befragungsergebnisse für 40 % der Prozesse einen geringen bzw. sehr geringen Komplexitätsgrad.

Dieses Ergebnis verdeutlicht das hohe Automatisierungspotenzial im Finanzwesen: 63 % der befragten Unternehmen übertragen Daten zur Erstellung und Verarbeitung

rechnungsrelevanter Informationen aus Vorkontrollsystemen sowie Applikationen wie Word und Excel manuell. Der Anteil an Tätigkeiten für die rein manuelle Übertragung liegt im Schnitt bei 36 %. Dafür setzen 30 % der Unternehmen ein oder zwei Beschäftigte ein – und 15 % sogar mehr als 20 Mitarbeiter.

Abb. 15 Komplexitätsgrad, Charakterisierung und manuelle Datenübertragung bei nicht-automatisierten Prozessen



Das sagt PwC dazu

Gerade bei Datenübertragungen ist das Automatisierungspotenzial durch RPA immens. Nicht überall sind vollintegrierte Systeme im Einsatz oder können Schnittstellen gebaut werden. Manchmal sprechen Kosten, ein anderes Mal spricht die Dauer einer Einrichtung dagegen, insbesondere bei in absehbarer Zeit abzulösenden Systemschnittstellen, die zu überbrücken sind. Mitarbeiter, die diese repetitiven Arbeiten zur Übertragung erledigen

müssen, würden stark entlastet – und könnten insbesondere im Finanzwesen anspruchsvollere Aufgaben übernehmen. Dies ist umso wichtiger, da die Unternehmen angesichts des andauernden Fachkräftemangels nur begrenzt neue qualifizierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt gewinnen können.

Unserer Erfahrung nach lässt sich etwa die Hälfte der hier beschriebenen Prozesse durch RPA automatisieren. Unternehmen

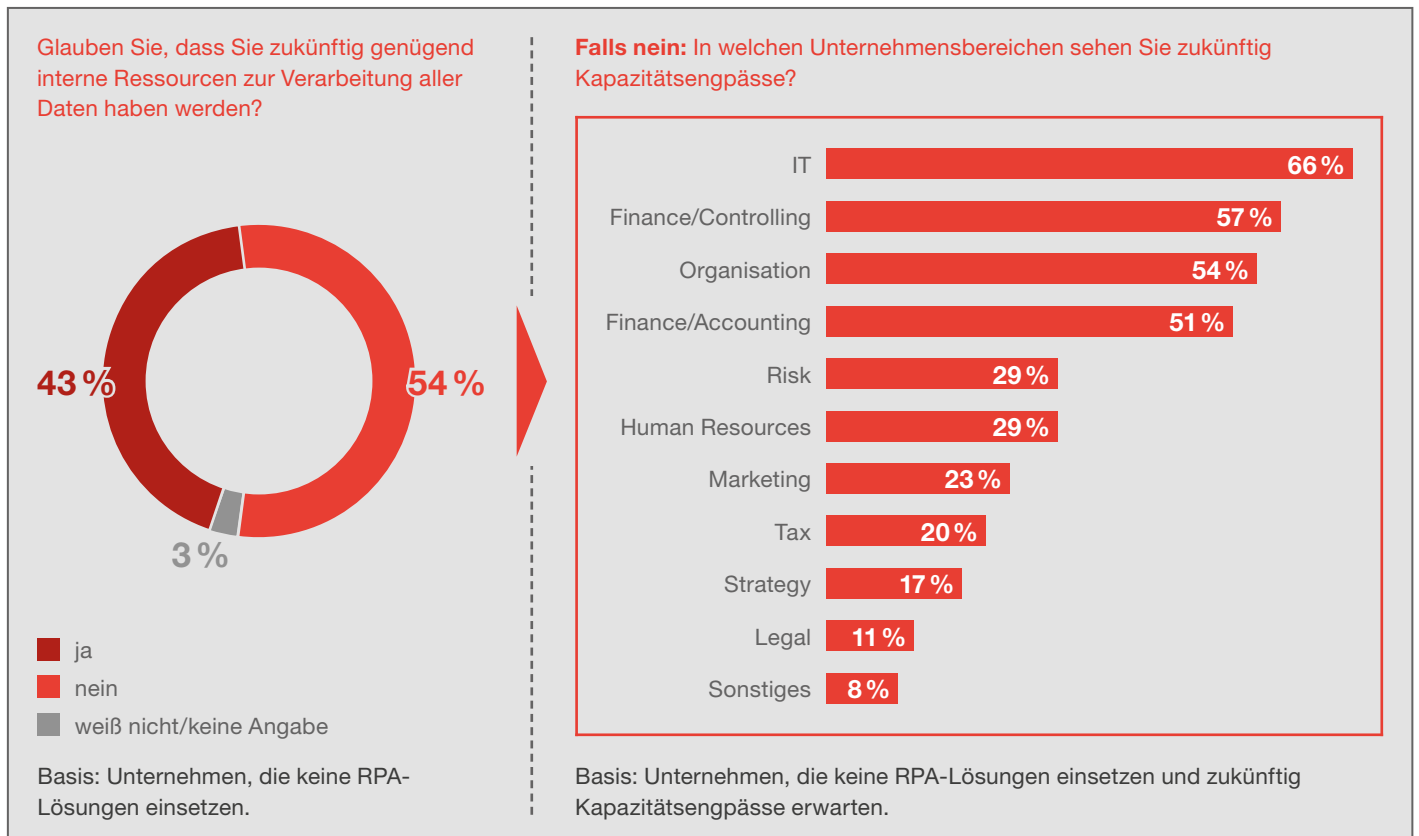
ohne Erfahrung mit der Technologie sollten in einem ersten Schritt mit wenigen, einfachen Prozessen beginnen, die beteiligten Abteilungen zur Kooperation mit der IT-Abteilung bewegen und bei Bedarf – wenn die internen Ressourcen für eine schnelle Konzeptionierung und Implementierung nicht ausreichen – externe Unterstützung nutzen.

Die Mehrheit der Unternehmen erwartet Kapazitätsengpässe

Mehr als die Hälfte (54 %) der befragten Entscheider erwartet, dass die internen Ressourcen zur Datenverarbeitung bald nicht mehr ausreichen. Engpässe

erwarten sie vor allem in der IT (66 %), im Controlling (57 %), in der Organisation (54 %) und im Accounting (51 %).

Abb. 16 Erwartete Kapazitätsengpässe



Das sagt PwC dazu

Viele Unternehmen rechnen mit Engpässen bei ihren internen Ressourcen. Dass sie dennoch mehrheitlich bislang auf RPA verzichten, liegt hauptsächlich daran, dass die Ressourcen in den IT-Abteilungen schon heute zu gering sind. In den meisten Unternehmen

ist die IT-Abteilung für RPA zuständig oder muss zumindest eingebunden werden, um Bots einzurichten und die notwendige Infrastruktur zu schaffen. Daraus ergibt sich ein Teufelskreis: Die IT wird heutzutage häufig zum Engpass – in und außerhalb von RPA-Projekten.

3. RPA-Einsatz im Accounting



Robotic Process Automation lässt sich grundsätzlich für eine Vielzahl von Accounting-Prozessen einsetzen, sowohl im internen als auch im externen Rechnungswesen. Unternehmen setzen die Technologie insbesondere bereits in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung ein. Welche Aufgaben übernehmen die Bots in diesen Teilbereichen des Accounting am häufigsten?

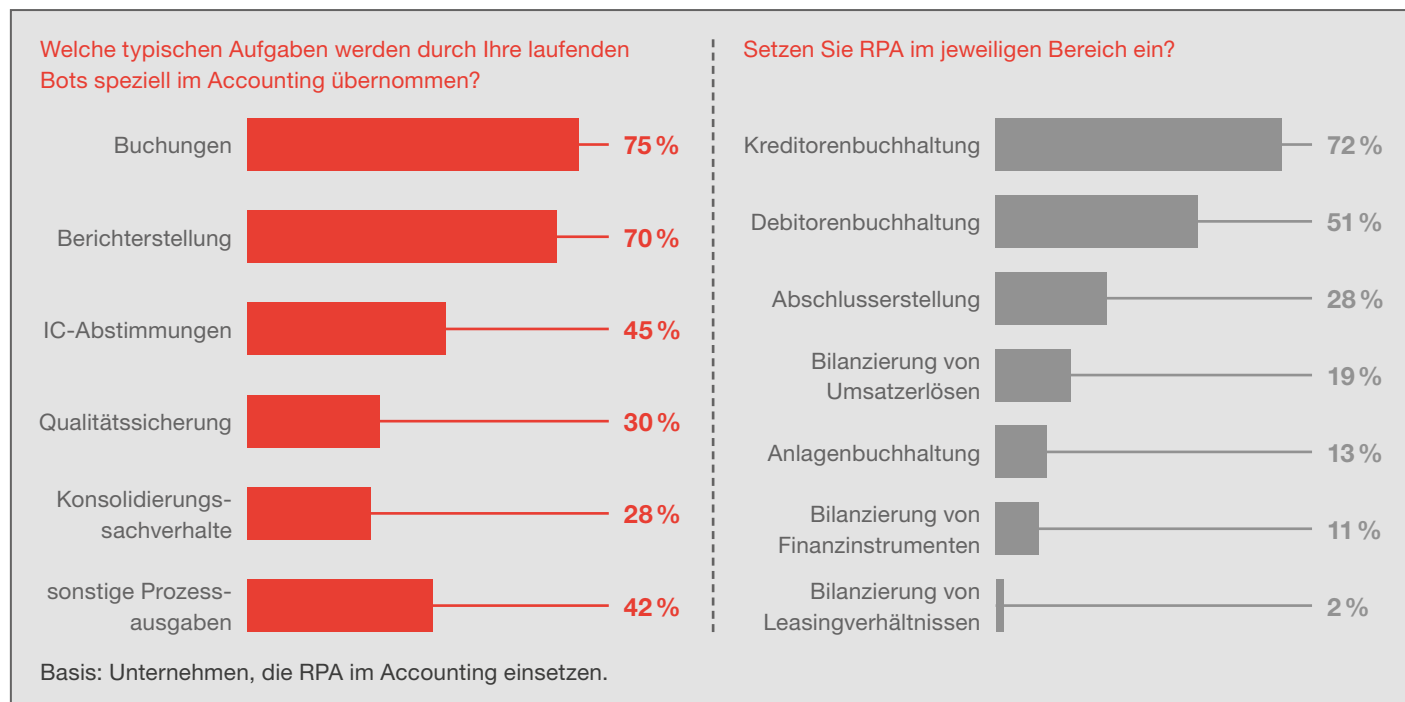
RPA-Einsatz vor allem in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung

Unternehmen, die RPA im Accounting einsetzen, haben ihre Bots vor allem auf Buchungen (75 %) und Berichterstellungen (70 %) programmiert. Vergleichsweise selten verwenden sie RPA für die Qualitätssicherung (30 %) und die Verarbeitung von Konsolidierungssachverhalten (28 %).

Der überwiegende Teil der Unternehmen, die RPA im Accounting einsetzen, nutzt die Technologie in ihrer Kreditorenbuchhaltung (72 %).

Am zweithäufigsten, allerdings mit 51 Prozent deutlich weniger, nennen sie die Debitorenbuchhaltung. Kaum Einsatz findet RPA aktuell im Bereich der Bilanzierung von Leasingverhältnissen. Möglicherweise ändert sich das, wenn neue Prozesse, die durch die Einführung des neuen Bilanzierungsstandards IFRS 16 aufgesetzt wurden, etabliert und besser verstanden sind und dann optimiert werden.

Abb. 17 RPA-Aufgaben im Accounting



Das sagt PwC dazu

Dass die Automatisierung häufig in der Kreditoren- und, wenngleich weniger, in der Debitorenbuchhaltung startet, sehen wir in vielen Digitalisierungsprojekten. Denn diese Bereiche sind in aller Regel belegintensiv und beinhalten viele wiederkehrende Tätigkeiten. Aufgaben aus dem Bereich der Kreditoren- und

Debitorenbuchhaltung sind in der Vergangenheit oft in Shared Service Center ausgelagert und dafür bereits in gewissem Umfang prozessual harmonisiert worden. Vielfach wird zur Belegerfassung bereits Optical Character Recognition (OCR) eingesetzt, eine Technologie, die sich gut mit RPA kombinieren lässt.



RPA entlastet häufig bei Bestellungen und Rechnungen

In der Kreditorenbuchhaltung wird RPA am häufigsten eingesetzt, um Bestellungen oder Rechnungen zu verarbeiten. Dagegen spielt sie beim Erfassen von Wareneingängen, in der Stammdatenpflege und in der Lieferantenkommunikation noch eine

kleinere Rolle. Fast die Hälfte der von RPA-Lösungen übernommenen Prozesse in der Kreditorenbuchhaltung sind Prozesse in Shared Service Centern. Und 47 % der Unternehmen planen, die Technologie in ihrer Kreditorenbuchhaltung stärker einzusetzen.

In der Debitorenbuchhaltung wird RPA bislang vor allem für Rechnungsstellung und Forderungsmanagement eingesetzt, weniger im Kreditmanagement und in der Stammdatenpflege. 46 % der von RPA-Lösungen übernommenen Prozesse in der Debitorenbuchhaltung sind SSC-Prozesse.

Abb. 18 RPA in der Kreditorenbuchhaltung

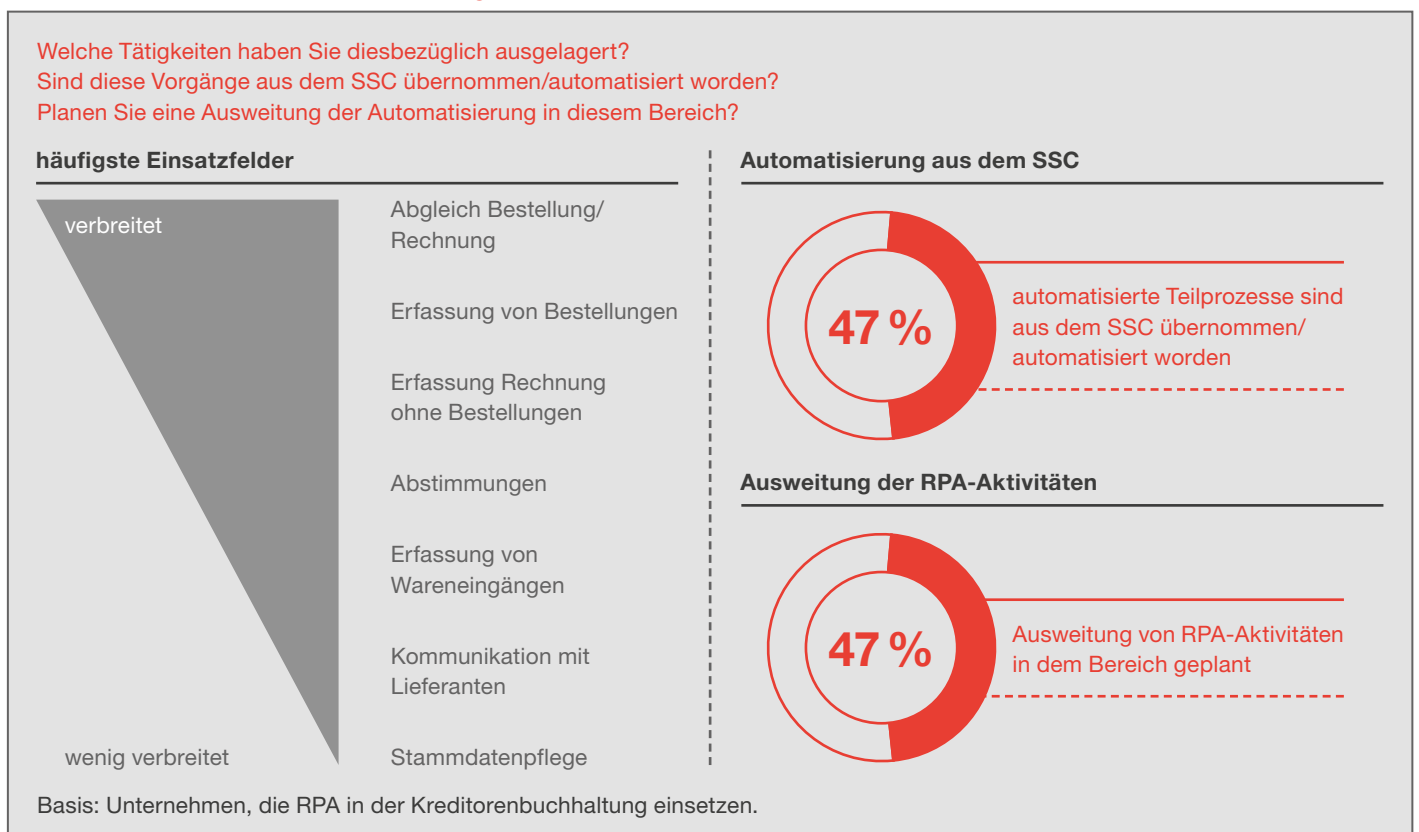
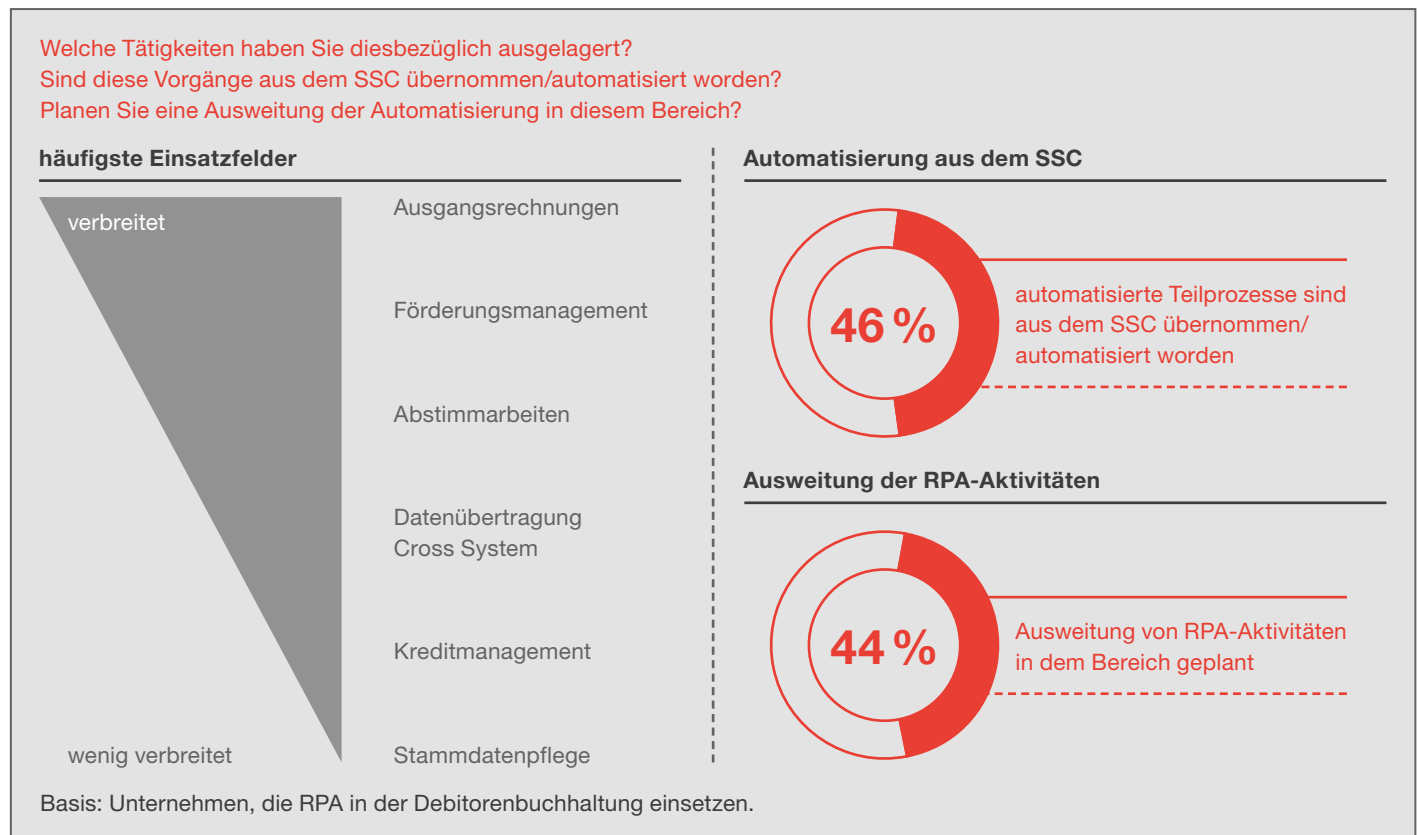


Abb. 19 RPA in der Debitorenbuchhaltung



Das sagt PwC dazu

Wichtig ist bei der Automatisierung in jedem Fall ein klares Zielbild: Was will ich zu welchem Zeitpunkt und wie erreichen, und in welchen Bereichen fange ich daher an bzw. wie rolle ich das Ganze aus? Und das muss eine zur Gesamtstrategie des Unternehmens passende Automatisierung sein, die von der Unternehmensleitung gewollt und unterstützt, wenn nicht sogar getrieben wird.

Shared Service Center-Aktivitäten sind sehr gut geeignet als Startpunkt für RPA, weil sie in der Regel bereits vereinheitlicht sind. Technologien wie Process Mining können sinnvoll eingesetzt werden, um noch nicht vereinheitlichte Prozesse vor der Automatisierung zu analysieren und dann zu optimieren. Process Mining wird häufig für Kernprozesse wie Purchase-to-Pay oder Order-to-

Cash eingesetzt. Aufgaben, die keine detaillierte inhaltliche und fachliche Einschätzung benötigen, lassen sich sehr gut an Bots übertragen, beispielsweise die grundlegende Verarbeitung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen.

Die Prozesse in den Fachbereichen der Unternehmen hingegen werden oft vernachlässigt, weil hier immer wieder Entscheidungen notwendig sind. Hier lassen sich für RPA geeignete Prozesse oder Prozessbausteine insofern nicht ganz so leicht identifizieren. Sie sind nicht so großvolumig und meist auch nicht ganz so offenkundig. Deshalb muss ihrer Automatisierung oftmals eine Identifizierung über intern oder extern geleitete Workshops, eine Harmonisierung und Optimierung vorausgehen, um Potenziale zu heben.

Gut lässt sich das am Beispiel der Abschlusserstellung verdeutlichen. Hier kommen die Tätigkeiten seltener vor – also monatlich, vierteljährlich oder noch seltener – und es sind im Prozess immer wieder Wertungen vorzunehmen. Auf der anderen Seite herrscht oft ein hoher Zeitdruck, den RPA durch Beschleunigung einzelner Teilprozesse wie Datenübertragungen oder Validierungen verringern kann. Bots verbessern hierbei zudem die Qualität, weil sich mit ihnen beispielsweise Übertragungsfehler vermeiden lassen und Korrekturwerte schnell und fehlerfrei in existierende Templates eingelesen werden können. Die Technologie als solche ergänzt und unterstützt dabei auch ein ansonsten weitgehend integriertes System sinnvoll. Insgesamt stehen Unternehmen hier noch am Anfang, das Potenzial für Effizienzsteigerungen mit RPA bei der Abschlusserstellung ist hoch.

Fazit

Die vorliegende Studie hat gezeigt: In den meisten Unternehmen aller Größen und Branchen existiert eine bedeutende Menge an automatisierbaren Prozessen. Es ließen sich deutlich mehr Bots einsetzen als bisher. Ihre Vorteile lassen sich vor allem dann nutzen, wenn die Führungsebenen eine RPA-Gesamtstrategie beschließen und durchsetzen.

Klar ist: Das Automatisierungspotenzial mit RPA ist also enorm – im Finanzbereich und darüber hinaus. Allerdings beobachten wir in vielen Projekten, dass Entscheider und Mitarbeiter oft noch zu wenig über die Technologien wissen. Deshalb erkennen sie häufig Prozesse nicht, die sie automatisieren und damit deutlich effizienter machen könnten.

Koordinierte Automatisierung mit dem PwC RPA Cockpit

Hinzu kommt, dass Unternehmen ihre automatisierbaren Prozesse oft wenig zielgerichtet identifizieren und dokumentieren. Sinnvoll wäre es, dass alle Abteilungen ihre Vorschläge zur Prozessautomatisierung strukturiert weitergeben können – entweder an ein zentrales Entwicklerteam oder an verantwortliche Entwickler einzelner Abteilungen.

Genau an dieser Stelle setzt das PwC RPA Cockpit an. Das Tool hat PwC anhand typischer Bedürfnisse vieler Kunden entwickelt. Es garantiert eine strukturierte und sichere RPA-Implementierung: Zu Beginn können Zugriffsberechtigte aus allen Abteilungen potenziell automatisierbare Prozesse in das Tool eingeben oder hochladen. Dann erfolgt eine Erstanalyse anhand erprobter Kriterien. Anschließend werden grundsätzlich RPA-taugliche Prozesse identifiziert und detailliert analysiert. Dabei werden die Prozesse in Subprozesse zerlegt und bis auf den sogenannten Klick-Level dargestellt. Dann beginnt die Arbeit der Entwicklerteams, die zentral oder dezentral organisiert sein können: Mithilfe eines Ticketsystems, dem BOT Ticketing, koordinieren und dokumentieren sie die Automatisierung und setzen sie Schritt für Schritt um. Der Entwicklungsfortschritt ist darin für jeden einzelnen Prozess jederzeit sichtbar.

Manchmal kann es auch effektiver und günstiger sein, diese Tätigkeiten als Managed Service von Anbietern wie PwC einzukaufen. Dies hängt zum einen von der Anzahl der implementierten Bots ab, zum anderen von der Auslastung der eigenen Mitarbeiter. Denn wie die Studie gezeigt hat, scheitern RPA-Projekte häufig daran, dass IT-Spezialisten in Unternehmen nicht über ausreichende Kapazitäten verfügen.

Systematischer RPA-Einsatz statt Einzellösungen

Ob intern mit Softwareunterstützung oder als externe Dienstleistung aus einer Hand: Wichtig ist es, die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von Bots sinnvoll für das eigene Unternehmen zu nutzen. Denn ihre Vorteile liegen klar auf der Hand. Sie sind rund um die Uhr einsatzfähig, 365 Tage im Jahr. Bearbeitungsgeschwindigkeiten lassen sich zudem einfach erhöhen, indem zusätzliche Bots implementiert oder die Aufgaben auf mehrere Bots verteilt werden.

Die Studie *Robotic Process Automation (RPA) in der DACH-Region – Analyse mit Blick auf Finance & Accounting* hat gezeigt, wie groß das Potenzial der Technologie ist und wie sie für mehr Effizienz sorgen kann. Wir sind überzeugt: Entscheiden sich Unternehmen für den RPA-Einsatz, sollten sie dies systematisch und zielgenau tun; schwach integrierte Einzellösungen lohnen sich unserer Erfahrung nach kaum. PwC unterstützt Unternehmen aller Branchen und Größen dabei, die Vorteile von RPA maximal zu nutzen – von der Strategie bis zur Umsetzung.

Ihre Ansprechpartner

Deutschland



Prof. Dr. Rüdiger Loitz
WP/StB/CPA
Leiter Capital Markets &
Accounting Advisory Services
Tel.: +49 211 981-2839
ruediger.loitz@pwc.com



Andrea Bardens
WP/StB
Partnerin Capital Markets &
Accounting Advisory Services
Tel.: +49 69 9585-1196
andrea.bardens@pwc.com



Sven Meyer
Director Capital Markets &
Accounting Advisory Services FS
Tel.: +49 69 9585-5048
sven.meyer@pwc.com

Österreich



Andrea Sternisko
Director Capital Markets &
Accounting Advisory Services
Tel.: +43 676 833 772990
andrea.sternisko@pwc.at

Schweiz



Michael Eiber
Partner Capital Markets &
Accounting Advisory Services
Tel.: +41 58 792-2117
michael.eiber@ch.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

