

# Roboterisierung im Mittelstand – Chancen und Risiken für Bilanzierer und Controller

Henrik Schalkowski

Dr. Henrik Schalkowski, Fachreferent für Accounting in der Industrie, ehrenamtlicher Leiter des Arbeitskreises Internationale Rechnungslegung des BVBC sowie Lehrbeauftragter für International Accounting

Das Thema „Digitalisierung“ nimmt auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) weiter Einzug. Ein Entwicklungsstrang bezieht sich auf die Roboterisierung, worunter der Einsatz von *Robotic Process Automation* fällt. Dieser Trend weckt sowohl Chancen als auch Risiken für die Berufsgruppe der Bilanzierer und Controller.



## Die Kernfragen

- Was ist unter *Robotic Process Automation* zu verstehen?
- Was leistet Roboter-Software in mittelständischen Unternehmen?
- Welche Herausforderungen gehen mit der Entwicklung einher?
- Was bedeutet diese Entwicklung für die Berufsgruppe der Bilanzierer und Controller?
- Wo liegen die Chancen und Risiken für Bilanzierer und Controller?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Entscheidungsträger in KMU ableiten?

## 1. Ausgangssituation


Die Digitalisierung hält bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland weiter Einzug. Dennoch besteht bei vielen Unternehmen verständlicherweise noch **Nachhol- und Handlungsbedarf** dahingehend, existierende Technologien in Form von Informationssystemen oder Software für sich zu nutzen, um bestehende Unternehmensprozesse zu transformieren. So werden beispielsweise im Bundesland Nordrhein-Westfalen seit geraumer Zeit verschiedene Initiativen ins Leben gerufen, um speziell dem Mittelstand beim Thema „Digitalisierung“ in Form von Aufklärung durch Informationen, Schulungen und Workshops sowie öffentlichen Geldern (durch Kreditvergabe und Fondsförderung) unter die Arme zu greifen. Zudem machen Berufsverbände auf den digitalen Wandel aufmerksam. [1]

Ein großer Digitalisierungsstrang ist die **roboter-gesteuerte Prozessautomatisierung** bzw. *Robotic Process Automation* (RPA), welche in der Lage ist, in weiten Teilen Unternehmensstrukturen und -prozesse – beispielsweise in den Bereichen Einkauf und Personal oder in den Bereichen Rechnungswesen, Finance/Treasury und Steuern – effizienter zu gestalten. Diese Effizienz wird vor allem durch eine Vollautomatisierung von Abläufen

erreicht, was zu einer Verringerung von Kosten (Personalaufwand, schnellere Bearbeitung) und Risiken (u.a. manuelle Bearbeitungsfehler) führt.



Auch aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive heraus zeigt sich das Thema dahingehend als interessant, als zwischen dem Wirtschaftssubjekt Mensch und dem Roboter **keine klassische Prinzipal-Agenten-Beziehung** (Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung) mehr unterstellt werden kann. Denn dem Roboter fehlen der Individualismus, das rationale Handeln sowie das opportune Verhalten. Diese Erkenntnis verlangt ein Umdenken, da sich der *Corporate-Governance*-Schwerpunkt, d.h. die Unternehmenskontrolle/-steuerung, mehr auf das Verständnis für die Funktionsweise eines Roboters verlagert. [2]

Eine bedeutende Interessengruppe im Rahmen zunehmender Digitalisierungsbemühungen von KMU sind die **Bilanzierer und Controller**. Denn zum einen sind oder werden sie diejenigen sein, die RPA-Software programmieren, anwenden oder Arbeitsergebnisse beurteilen. Zum anderen werden sie von dieser beeinflusst. Dies lässt bereits eine starke Interdependenz (gegenseitige Abhängigkeit) von dieser Technologie zumindest erahnen.

 **Gefährdet die Digitalisierung die Arbeitsplätze von Controllern und Bilanzbuchhaltern?**

Thomson:  
BC 12/2017, S. 582 ff.

[www.bcbeckdirekt.de](http://www.bcbeckdirekt.de)

 bc 2017, 582 

## 2. Robotic Process Automation (RPA)

Die robotergesteuerte Prozessautomatisierung ist im engeren Sinne keine neue Technologie. Der Begriff „Roboter“ wird je nach Einsatzbereich und Anwendungsfall unterschiedlich definiert:

- So beschreibt der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) Roboter als verschiedenartig einsetzbare Bewegungsautomaten, deren Bewegungen frei programmierbar sind und die sowohl Handhabungs- und/oder Fertigungsaufgaben erfüllen können. [3]
- Die Robotic Industries Association (RIA) definiert in ähnlicher Weise und geht vor allem auf die freie Programmierbarkeit, Vielseitigkeit sowie die Möglichkeit ein, bestimmte Bewegungen durchzuführen. [4]



Im Unterschied zu dieser Art von Robotern, die sich tatsächlich physikalisch bewegen und aufgrund von Sensorik interagieren können (im klassischen Sinn Industrieroboter), liegt der technische Fokus von RPA auf der Software (im modernen Sinn **Software-Roboter/Software-Bots**). Konkret folgt dieser Roboter einer zuvor definierten Struktur, einem Muster oder einer Interaktion (Wechselbeziehung) in Form eines vorgegebenen Ablaufs von Arbeitsschritten. Durch die Programmierung der Software ist der Roboter in der Lage, Schrittfolgen nachzuahmen. Dabei existieren weder Programmierschnittstellen noch Schnittstellen mit dem bestehenden ERP-System. In der Regel erhält der Roboter einen eigenen Zugang zum ERP-System und interagiert somit als **virtueller Mitarbeiter** je nach Bedarf.

### Praxishinweis:

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die **Programmierung** der RPA-Software nicht nur beim Softwareanbieter verbleibt, sondern nach Angaben dieser Anbieter auch durch die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen relativ einfach zu erlernen ist, da keine komplexe

Programmiersprache erforderlich ist. Dies bietet die Möglichkeit, nach der Implementierung und dem Roll-Out dieser Software (Installierung über mehrere Hierarchieebenen) weitere Prozesse oder weitere Teil-Arbeitsschritte innerhalb dieser Prozesse selbst digital zu transformieren.

## 3. Aktuelle Entwicklungen

Die Anzahl von RPA-Anbietern auf dem Markt steigt stetig. Es zeichnen sich vor allem kleine Beratungshäuser mit einer vielseitigen Dienstleistungs-/Produktpalette aus. Tabelle 1 gibt eine grobe Übersicht über mögliche Einsatzgebiete in Unternehmen, die existierenden Herausforderungen sowie die Lösungsmöglichkeiten durch RPA-Software, speziell für den Bilanzierungs- und Controllingbereich. [5] Im Mittelpunkt steht die **Automatisierung von manuellen Prozessen**, um die Bearbeitungszeit sowie die durch den Menschen verursachten Fehler zu reduzieren. [6]

Tabelle 1: RPA-Angebot

Einsatzgebiete	Herausforderungen	Lösungsmöglichkeiten
a) <b>Verbuchung Kontoauszüge</b>	Unternehmen erhalten turnusgemäß Kontoauszüge von Banken zum größten Teil noch in Papierform. Diese müssen manuell buchhalterisch gewürdigt, kontiert und in ein ERP-System (z.B. SAP FI) gebucht werden.	Digitaler Transfer von Kontoauszügen zwischen Banken und Unternehmen. Die Software erkennt die auf den Auszügen genannten Standardtransaktionen und verbucht diese im ERP-System automatisch (dies bezieht sich auch auf Fremdwährungsbuchungen).
b) <b>Bearbeitungsprozess von Rechnungen</b>	Die Erfassung von Rechnungen (Eingang, sachliche Prüfung und Verbuchung) in der Kreditorenabteilung von Unternehmen unterliegt vielseitigen manuellen Prozessen. Dies birgt Risiken u.a. in Form von Zahlungsverzug oder Fehlern bei der buchhalterischen Erfassung.	Automatisierung der Rechnungsverarbeitung durch automatische Extraktion (Herauslösung) von Daten aus den Rechnungen und Integration in das ERP-System inklusive Prüfung und Validierung.
c) <b>Vertragswesen</b>	Komplexe Verträge müssen gelesen, verstanden und deren Inhalt bilanziell gewürdigt werden.	Software ist in der Lage, den Vertragsinhalt automatisiert zu identifizieren und anschließend zu bilanzieren, z.B. in Anwendungsfällen von Leasing- und Erlösrealisationsverhalten.

#### 4. Chancen und Risiken für Bilanzierer und Controller

Wie bereits angedeutet, werden Bilanzierer und Controller in ihrer **Berufsausübung** einerseits von der Roboterisierung erheblich **beeinflusst**, andererseits **gestalten** sie diese aber auch, und zwar von einer Implementierungsphase, über eine Testphase bis hin zum laufenden Tagesgeschäft. Aus Sicht von Bilanzierern und Controllern zeigen sich hinsichtlich des Einsatzes von RPA-Software sowohl Chancen als auch Risiken. Die Tabelle 2 (unten) veranschaulicht diese überblicksartig. [7]

Tabelle 2: Chancen und Risiken

Chancen	
Nutzenmaximierung	Durch den Einsatz von RPA-Software werden Bilanzierer/Controller stets auch ihren eigenen Nutzen maximieren können (Selbstzweck), sei es dadurch, dass ihnen Arbeit unmittelbar oder mittelbar abgenommen wird, Zeit für andere Tätigkeiten besteht oder die Stellung innerhalb des Unternehmens aufgrund des Wissensvorsprungs (Aufbau von Know-how) eine andere ist.
Übernahme/Verlagerung von Verantwortung	Bilanzierer/Controller übernehmen für den Input, das Arbeiten und das Ergebnis der Software Verantwortung und können ebenso den Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum nutzen.
Eigene Fähigkeiten einbringen	Bilanzierer/Controller tragen entscheidend zum Erfolg der Software-Funktion bei, da Fachkenntnisse eingebracht werden (Vorgabe von Arbeitsschritten, Mustererkennung etc.).
Risiken	
Implementierung, Überwachung und Erweiterung	Aus Sicht von Bilanzierern/Controllern bedeutet der Einsatz von RPA-Software auch Mehraufwand. Dies vor allem mit Blick auf die Implementierungs- und Testphase eines solchen Produkts sowie teilweise Plausibilitätsprüfungen der Ergebnisse. Dies summiert sich bei weiteren Roll-Outs (Installierung über mehrere Hierarchieebenen) auf andere rechnungslegungs-/controllingrelevante Prozesse.
Mehr Aufgaben als vorher	Nicht ausgeschlossen werden kann das Risiko, dass die Roboterisierung den Bilanzierer/Controller zwar unterstützt, ein Wegfall von Aufgaben jedoch dazu führen kann, andere Aufgaben zu übernehmen.
Fachlichen Anschluss verlieren	Sollten sich Bilanzierer/Controller dem Thema nicht anschließen bzw. sogar verweigern, besteht das Risiko, den fachlichen Anschluss an diese Technologie zu verlieren (Verdrängung durch entsprechend qualifiziertes Personal).

Das Voranschreiten der digitalen Technologie-Transformation (von einer Teilautomatisierung bis zur Vollautomatisierung), einschließlich der Roboterisierung, wird konsequenterweise auch das **künftige Berufsbild und Anforderungsprofil** der Bilanzierer und Controller in den nächsten

Jahren verändern. Auf den Punkt gebracht werden Bilanzierer und Controller weniger Datensammler/-aufbereiter und mehr Informationsanalysten/-interpretieren. Demnach sollten Bilanzierer und Controller, die für den Input (in Form von Informationen und Daten) Sorge tragen, in der Lage sein, den Software-Roboter zu verstehen sowie den Output (in Form des Ergebnisses) zu beurteilen. Abgerundet wird das Profil insofern, als die Berufsgruppe sich entsprechende Programmierungsfähigkeiten dieser Software aneignen kann (siehe Kapitel 2).

RPA-Software unterstützt demnach bei **strukturell einfachen und wiederkehrenden Tätigkeiten** (z.B. bei der Buchung von Sachverhalten). Damit ersetzt die Software weniger einen Arbeitsplatz, sondern versetzt den Bilanzierer und Controller vielmehr in die Lage, sich auf andere anspruchsvollere Aufgaben, die sein Know-how, seine Fähigkeiten und Fachkenntnisse erfordern, zu konzentrieren. Die nicht mehr aufzuhaltenden rasanten Entwicklungen sollten durch die Berufsgruppe proaktiv angenommen und sämtliche skizzierten Vorteile genutzt werden.

#### 5. Empfehlungen für Entscheidungsträger in KMU

Gesellschafter, Geschäftsführer und Management als Entscheidungsträger in KMU sollten dem Thema „*Robotic Process Automation (RPA)*“ zunächst offen gegenüberstehen und sich der gebotenen Technologie nicht entgegenstellen. Aktuelle Möglichkeiten können geprüft und das Potenzial genutzt werden. Da die Roboterisierung gegenwärtig in viele Bereiche und Prozesse des Rechnungswesens und Controllings Einzug hält, spricht sehr viel dafür, gerade das Fachpersonal wie **Bilanzierer und Controller mit in den Implementierungsprozess einzubinden**. Denn diese Mitarbeiter sind es, die anschließend im engeren Sinne als Anwender und im weiteren Sinne als Intermediär (Bindeglied) zwischen Entscheidungsträgern und Software-Technologie interagieren. Der Einsatz von RPA wird die Prozesslandschaft innerhalb des Unternehmens dahingehend reformieren, als manuelle Prozessschritte immer weiter durch eine gewisse Automatik ersetzt oder ergänzt werden.

Eine Entscheidung für Roboterisierung wird unter Risiko-Rendite-Gesichtspunkten dadurch gestärkt, dass durch eine nahezu vollständige Automatisierung von Prozessen direkte **Kosten** (z.B. Opportunitätskosten für alternative Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern) und indirekte Kosten (z.B. Kontrolle/Überwachung) gespart sowie **Effizienzgewinne** und **Wettbewerbsvorteile** erzielt

werden können. Auch die *Corporate Governance* des Unternehmens (die Unternehmenskontrolle/-steuerung) wird gestärkt, indem sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten besser überwachen und skalieren (einstufen) lassen, Informations- und Delegationsrisiken abgebaut und sich Mitarbeiter nunmehr auf die wirklich wichtigen Tätigkeiten fokussieren können (Erhöhung der Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen).

Onboarding-Prozess (Einstellung und Eingliederung von Mitarbeitern) mit papierloser Antragstellung und -bearbeitung, oder in der Poststelle durch einen Ausbau der Digitalisierungsprozesse (Eingang und Weiterverarbeitung).

- [6] Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.  
 [7] Siehe beispielsweise die Anbieter Almato, Kofax oder Weissenberg Solutions (im Kasten).

#### Anmerkungen

- [1] Zum Beispiel der BVBC.  
 [2] Vgl. *Schalkowski*, Prinzipal-Roboter-Beziehungen: Der Roboter als Agent – Revolution der Corporate-Governance-Theorie?, *Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)*, 2018, 116–119.  
 [3] VDI, <https://www.vdi.de/> (abgerufen im Oktober 2018).  
 [4] RIA, <https://www.robotics.org/> (abgerufen im Oktober 2018).  
 [5] Darüber hinaus zeigen sich weitere Applikationen (Anwendungen) im Personalbereich eines Unternehmens, wie beispielsweise die Automatisierung im

#### Anbieter:

- Almato Homepage (2018): [https://almato.de/loesungen/robotic-processautomation-rpa/?gclid=EAlalQobChMlj73FgZSX3gIVUOJ3Ch02ZAwgEAAAYASAAEgKlrvD\\_BwE](https://almato.de/loesungen/robotic-processautomation-rpa/?gclid=EAlalQobChMlj73FgZSX3gIVUOJ3Ch02ZAwgEAAAYASAAEgKlrvD_BwE) (abgerufen Oktober 2018).
- Kofax Homepage (2018): <https://www.kofax.de/> (abgerufen im Oktober 2018).
- Weissenberg Solutions Homepage (2018): [https://weissenberg-solutions.de/rpa-demo/?utm\\_campaign=WBS-RPA&utm\\_term=WBS-RPA&utm\\_source=Google&utm\\_medium=cpc&gclid=EAlalQobChMlj73FgZSX3gIVUOJ3Ch02ZAwgEAAAYAiAAEgJobvD\\_BwE](https://weissenberg-solutions.de/rpa-demo/?utm_campaign=WBS-RPA&utm_term=WBS-RPA&utm_source=Google&utm_medium=cpc&gclid=EAlalQobChMlj73FgZSX3gIVUOJ3Ch02ZAwgEAAAYAiAAEgJobvD_BwE) (abgerufen im Oktober 2018).



Zeitschrift für Bilanzierung,  
Rechnungswesen und Controlling