



Foto: © Shutterstock/AdobeStock

Das kann auch ein Roboter: Sind die Arbeitsabläufe regelbasiert, liegt ihnen standardisiert lesbarer Input zugrunde und ist ein IT-System involviert, dann lässt sich dieser auch automatisieren – und viel Zeit sparen.

Nervige Routine? Der digitale Kollege macht's!

Robotic Process Automation Die Stadtwerke Essen testen einen virtuellen Mitarbeiter, der vor allem bei monotonen Aufgaben im Unternehmen unterstützt. Aber auch die Kostenersparnis überzeugt die Essener. Die Stadtwerke überlegen bereits, welche weiteren Prozesse sich automatisieren lassen

Rebecca Hasert, Ulm

Robotic Process Automation (RPA) gilt als eines der aktuellen Hype-Themen. Im Energieversorgungsumfeld gibt es dazu allerdings nur wenige Praxiszenarien. Einer der Vorreiter sind hier die Stadtwerke Essen. Seit 2018 bearbeitet dort ein virtueller Mitarbeiter in der Finanzabteilung die Drittrechnungen und sorgt für Entlastung im Tagesgeschäft. Der Prozess läuft mittlerweile zu 80 Prozent schneller ab.

»Dieses Ergebnis hat unsere Erwartungen übertroffen«, sagt Tobias Grau, Leiter Finanzen und Prokurist bei der Stadtwerke Essen AG. Er selbst hatte das Thema RPA vor eineinhalb Jahren von einer Fachkonferenz mitgebracht und seitdem mit Nachdruck vorangetrieben. Mit der Idee rannte er allerdings in den eigenen Reihen nicht sofort offene Türen ein. Grau: »Mit 800 Mitarbeitern und 330 Mio. Euro Jahresumsatz sind wir ein klassischer Mittelständler. Als mehrheitlich kommunales Energieversorgungsunternehmen und typisches Querverbundstadtwerk gibt es gewachsene Strukturen und Entscheidungswege, die wir von Anfang an berücksichtigen mussten.«

Den passenden Prozess finden | Insofern war das »Projekt vor dem Projekt« die eigentliche Herausforderung. Es galt zunächst, Fakten zu schaffen und das Arbeitsfeld für den RPA-Piloten konkret zu umreißen. Nach eingängiger Betrachtung einer Vielzahl von Prozessen kristallisierte sich einer schnell heraus: das Erfassen und Verbuchen von

Weiterrechnungsaufträgen. Im Detail geht es darum, die Rechnungen von extern beauftragten Dienstleistern – etwa im Rahmen von Wartungs- oder Instandhaltungsmaßnahmen – an den jeweils verantwortlichen internen oder externen Kostenträger weiter zu



Immer mehr Mitarbeiter kommen mit Projekt-Vorschlägen auf uns zu.

berechnen und im SAP-System zu verbuchen. Den Mitarbeiter aus der Buchhaltung kostete das bisher 20 Prozent seiner Arbeitszeit. Er musste regelmäßig die entsprechenden Aufträge aus dem SAP-System herausuchen, auf Vollständigkeit und Richtigkeit prüfen, die entstandenen Kosten weiterberechnen und neu verbuchen. Pro Auftrag dauerte dies bei manueller Ausführung etwa 14 Minuten.

Risikofreies Herangehen | »Bei diesem Ablauf kamen die klassischen Anforderungen im Rahmen eines RPA-Projekts zum Tragen. Zum einen handelte es sich um einen stark regelbasierten Prozess mit hoher Wiederholungsrate. Zum anderen floss durch den Medienbruch – vom SAP-System über Excel wieder ins SAP-System – viel manuelle Arbeit ein«, sagt Grau. Bei der Auswahl achtete der Prokurist auch darauf, dass es sich um kei-

nen überlebenswichtigen Vorgang handelte: »Natürlich sollte sich unser Vorstoß in die RPA-Welt rechnen, jedoch durften wir kein Risiko eingehen. Das Anfassen der prozessualen Hauptschlagadern kam für die Probe nicht in Frage, obwohl auch hier genügend Angriffsfläche vorhanden war.«

Verantwortliche ins Boot holen | Bei den Vorüberlegungen war es in erster Linie entscheidend, den bisher zuständigen Mitarbeiter effektiv abzuholen und ihn von der Sinnhaftigkeit des Projekts zu überzeugen. Schließlich war sein Wissen für den Robotisierungsprozess essenziell. »Sachbearbeiter in den Fachbereichen müssen verstehen, dass entsprechende Initiativen dem Unternehmen zugutekommen und vor allem die Entlastung von ‚nervigen‘ Routinearbeiten zum Ziel haben«, unterstreicht Grau. Nachdem diese Hürde genommen war, konnte der Business Case aufgesetzt werden, um den Vorstand sowie weitere Anspruchsgruppen wie den Betriebsrat, die Revisionsabteilung und die IT-Verantwortlichen zu überzeugen. Es galt, unterschiedlichste Fragestellungen zu beantworten und anfängliche Widerstände durch faktenbasierte Argumentation zu entkräften. »Hier rate ich anderen Unternehmen insbesondere eins: Es ist wichtig, die Nerven zu behalten, am Ende zahlt es sich aus. Nehmen Sie in Kauf, dass Sie sich den Mund fusselig reden«, so Grau.

Umsetzung in drei Monaten | Nach neunmonatiger Vorbereitungszeit startete das Projekt schließlich. Dazu wurde der zu automatisierende Prozess genau unter die Lupe

genommen. »Jeder einzelne Schritt musste genau aufgeschlüsselt und dem Roboter beigebracht werden. Eine Betrachtung auf Baumwipfelhöhe bringt gar nichts, man muss an der Grasnarbe ansetzen und den Prozess auf Klick-Ebene abbilden«, erklärt der Prokurist. Die Tücke lag im Detail: Selbst bei den kleinsten Entscheidungswegen gab es mehrere Ablaufvarianten. Das Projekt-Team musste sich entscheiden: »Wir standen vor der Wahl, zunächst den Prozess vollständig zu begründen und wirklich alle Möglichkeiten RPA-basiert umzusetzen oder uns für die Hauptablaufvariante zu entscheiden. Letztendlich haben wir die zweite Option gewählt, inklusive zusätzlicher Logik- und Konsistenztests. Für die wenigen Sonderfälle ist nach wie vor der sorgfältige Blick des Mitarbeiters erforderlich«, berichtet Prokurist Grau.

Nutzen | Mit dem Resultat sind die Stadtwerke Essen mehr als zufrieden: Statt der bisherigen 14 Minuten dauert der Vorgang mit Roboterunterstützung nur noch drei Minuten, wobei die Software schon gedrosselt arbeitet, wie Grau schmunzelnd ergänzt. »Wir hatten das Phänomen, dass der Roboter anfangs abbrach, weil das SAP-System angeblich nicht verfügbar war. Das stimmte natürlich nicht, dessen Reaktionszeit war nur höher als vom Bot erwartet. Daher mussten wir ihm Geduld beibringen.« Im aktuellen Prozess sei der neue virtuelle Mitarbeiter bei Weitem nicht ausgelastet, da bleibe viel Luft nach oben. Für Grau geht die Rechnung auf: »Insgesamt hat das Projekt 30 000 Euro gekostet, inklusive Beratung durch die Experten der Cronos

Unternehmensberatung.« Darüber hinaus fallen die jährlichen Lizenzkosten in Höhe von 5000 Euro an, wobei man mit der kleinsten Lizenzierung startete. Die Amortisationsdauer sei enorm kurz »und die Stadtwerke sind schon mittendrin, weitere Prozesse RPA-basiert umzusetzen«, erklärt Grau.

Weitere Ziele | Als Nächstes soll die Fachabteilung von mühsamen Ablagetätigkeiten befreit werden. »Eine Mitarbeiterin bekommt zweimal im Monat eine Liste mit zahlreichen PDF-Rechnungen einer Tochtergesellschaft zugeschickt und ist dann einen Tag nur damit beschäftigt, diese zur Weiterbearbeitung nach einem bestimmten Muster auf dem Laufwerk abzulegen. Das übernimmt künftig der Bot auf Basis eines Algorithmus zur genauen Verteilung«, sagt der Prokurist. Auch das Thema Umsatzsteuervoranmeldung steht auf der RPA-Liste, und die Ideen gehen nicht aus.

Großes Interesse | »Nachdem wir das Projekt intern verstärkt promotet haben, kommen immer mehr Mitarbeiter mit Vorschlägen für neue Projekte auf uns zu – selbst aus dem Betriebsrat. Jetzt geht es darum, die Kurve zu kriegen und festzulegen, was tatsächlich umgesetzt werden kann.« Für den Leiter Finanzen ist der Einstieg in jedem Fall geglückt. Die Weichen zur Etablierung von RPA sind gestellt und für ihn geht es nun mittelfristig darum, die größeren Prozesse wie die Kundenabrechnung oder »Purchase-to-pay«-Abläufe ins Blickfeld zu rücken, bei denen es fachbereichsübergreifend noch weitaus höheres Potenzial zur Effizienzsteigerung gibt.