

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Organisation & Strategie

# RPA: Raus aus den Kinderschuhen

Von **Ingmar Helmers**, Geschäftsführer, Cronos Automation GmbH



Foto: © cronos Unternehmensberatung

# RPA: Raus aus den Kinderschuhen

Mittlerweile starten immer mehr Energieversorger Projekte zu Robotic Process Automation (RPA). Wie die Beispiele aus Düsseldorf und Osnabrück zeigen, werden im Rahmen der Umsetzung durchaus ähnliche Erfahrungen gemacht. Es lassen sich somit klare Handlungsempfehlungen ableiten.

✦ Von **Ingmar Helmers**, Geschäftsführer, Cronos Automation GmbH

**M**it mehr als zehn bereits realisierten RPA-Prozessen gehören die Stadtwerke aus Düsseldorf und Osnabrück aktuell sicherlich zu den Robotics-Vorreitern im Energiemarkt. In beiden Fällen ist man dabei nicht nur auf den Geschmack gekommen. Auch im Hinblick auf potenzielle Hürden, die es im Zuge solcher Aktivitäten zu überspringen gibt, sind Parallelen erkennbar. RPA zielt auf auf regelbasierte Prozesse ab, denen standardisiert lesbarer Input zugrunde liegt. Die Praxis offenbart, dass für eine nachhaltige Umsetzung viele Details eine Rolle spielen. Diese sollten berücksichtigt werden, um entsprechende Projekte auf solide Füße zu stellen.

Gerade in einem sind sich alle, die mit RPA in Berührung stehen, einig: Um die Akzeptanz innerhalb des eigenen Unternehmens zu gewinnen, kommt es vor allem darauf an, Schmerzpunkte im Alltag der Belegschaft zu finden. In Düsseldorf konnten mit folgender Herangehensweise von Anfang an Weichen gestellt werden: Nachdem die Entscheidung gefallen war, einen RPA-Testballon zu starten, trat der Projektverantwortliche zunächst gezielt an die Abteilungsleiter heran, damit diese ihm genau die Prozesse aufzeigen, die die Mitarbeiter am liebsten umgehend an einen digitalen Assistenten abgeben würden.

» Wichtig ist, dass RPA die Schmerzpunkte der Mitarbeiter trifft.«

– Mike Ilgen, Business Analyst  
RPA und KI bei den Stadtwerken  
Düsseldorf

### Mit systemunkritischen Abläufen beginnen

Anschließend erfolgte die Abwägung, welche der genannten Tätigkeiten am besten für eine Automatisierung geeignet sind. Es wurde darauf geachtet, dass der jeweilige Prozess zwar regelmäßig durchgeführt wird, aber auch kein Schaden entsteht, wenn RPA nicht sofort wie gewünscht funktioniert. Um zusätzlich die Kontrolle zu behalten, entschied sich das Team in Düsseldorf beim ersten Projekt für einen „Attended Bot“ auf der technologischen Basis von UiPath. Dieser arbeitet im Vergleich mit den „Unattended Bots“ nicht im Hinter- sondern im Vordergrund. Alle Klickstrecken, die der

Roboter vom Mitarbeiter übernimmt, laufen sichtbar auf dem Desktop ab, damit der Kollege aus Fleisch und Blut direkt im Bilde ist, wenn etwas falsch läuft.

Derzeit wickeln in Düsseldorf zwei Bots insgesamt 13 Prozesse automatisiert ab. Das abgedeckte Aufgabenspektrum reicht von der visuellen Aufbereitung spezifischer Informationen im Rahmen von Entscheidungsprozessen – beispielsweise im Hinblick auf Abschlagsänderungen oder die Auswertung vordefinierter Daten von Webportalen – bis hin zur internen Zuordnung und Verrechnung offener Bestellungen. Diese Weiterberechnung einzelner Posten an den jeweiligen Kostenverursacher im Unternehmen ist bei den Stadtwerken Düsseldorf früher komplett in Papierform vonstatten gegangen und hat in der Regel Stunden an Arbeit gekostet. Für die Projektleitung ist es in dem Zusammenhang jedoch nicht entscheidend, dass der Roboter die Aufgabe schneller als bisher erledigt. Der Mehrwert liegt vor allem darin, dass Mitarbeiter die Zeit, die sie vorher für stupide Handlungen investieren mussten, gewinnen und in hochwertigere Aktivitäten stecken können. Entsprechend gilt RPA inzwischen als wichtiges Instrument zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie bei den Stadtwerken Düsseldorf.

### Konzernübergreifende Digitalisierung

Auch bei den Stadtwerken Osnabrück (SWO) wird das Thema RPA heute ganzheitlich verfolgt – aus ganz einfachem Grund: Da das Unternehmen unter seinem Dach vielfältige Sparten vereint, erschien ein punktueller Ansatz nur bedingt zielführend. Die RPA-Initiative wurde direkt nach dem Initialprojekt konzernübergreifend angesiedelt. Der Weg bis dahin war jedoch keinesfalls selbstverständlich. Um sich das Commitment des Vorstands zu sichern, zählte ein überzeugender Auftakt. Hier wurde der Finger ebenso direkt in die Wunde der Mitarbeiter gelegt. Die Auswahl der ersten Fachabteilung für ein solches Projekt erfolgte daher ganz bewusst: Gestartet wurde in der Finanzbuchhaltung, da der zuständige Abteilungsleiter nicht nur die fachlichen Abläufe kannte, sondern ebenfalls hohe IT-Affinität mitbrachte. Diese Mischung war definitiv von Vorteil, schließlich setzt RPA eine intensive Zusammenarbeit zwischen IT und Fachabteilung voraus.

Die ersten Erfolge feierte das Team – ähnlich wie die Düsseldorfer – mit dem Prozess zur Verbuchung der Mobil-

funkrechnungen von mehreren hundert Endgeräten über verschiedenste Provider hinweg. Diese Aufgabe, mit der ein Mitarbeiter vorher drei Tage lang zu kämpfen hatte, übernimmt heute der Bot. Die Daten der eingehenden Rechnungen werden vom digitalen Helferlein in Excel aufbereitet und den jeweiligen Kostenstellen zugewiesen. Anschließend erfolgt der Versand der Auswertungen an alle Kostenstellenverantwortlichen per Mail. Im Gegensatz zu den Stadtwerken Düsseldorf mit ihrem ersten „Attended Bot“ wurde in Osnabrück von Anfang an im Hintergrund gearbeitet.

### Schluss mit Sonderfrühschicht

Das Folgeprojekt zur Kontoauszugsverarbeitung hatte zum Ziel, den wenig beliebten, frühmorgendlichen Sonderensätzen der Buchhalter den Garaus zu machen. Denn damit die Frühschicht der Buchhaltung um 6:30 Uhr regulär ihre Arbeit aufnehmen kann, musste bisher ein Mitarbeiter immer schon um 6 Uhr da sein, um die via Banking-Anwendung eingegangenen Kontoauszüge zu prüfen und händisch ins SAP-System hochzuladen. Jetzt können alle Kollegen gleichzeitig starten, da sich ein Bot darum kümmert, dass die systemseitig erfassten Kontostände der über 30 Bankkonten der SWO zu Schichtbeginn passen – er schafft das in nur drei statt vorher 25 Minuten. Dieser Mehrwert wurde zum Türöffner für die weiteren RPA-Ambitionen. Ein eigens und gemeinsam mit den Beratern der Cronos Automation GmbH erstelltes Video überzeuhte im Unternehmen.

### Betriebsrat frühzeitig ins Boot holen

Die Arbeitnehmervertretung wurde in Düsseldorf direkt zu Beginn über die anstehenden Aktivitäten informiert – ein wichtiger Punkt, denn gerade bei solchen Themen, bei denen es um Ressourceneinsparungen auf Belegschaftsseite geht, ist es extrem wichtig, frühzeitig für Aufklärung zu sorgen. Mittlerweile existiert bei den Stadtwerken Osnabrück sogar eine Betriebsvereinbarung zu RPA, in der Fragen rund um Datenverarbeitung und den Abbau manueller Aufgaben schriftlich geklärt sind. Zudem steht jetzt alle drei Monate eine Abstimmungsrunde mit dem Betriebsrat zu den geplanten Projekten auf dem Programm. Die Empfehlung lautet daher ganz klar: Um potenziellem Ärger im Zuge von RPA-Strategien vorzubeugen, sollte diese Interessensgruppe rechtzeitig abgeholt werden. Von Vorteil im Fall der Stadtwerke Osnabrück war darüber hinaus, dass nach der Vorstandsfreigabe zunächst mit einem zentralem IT-Bud-

gettopf gearbeitet werden konnte, was die Gespräche des RPA-Projektleiters mit Fachabteilungen sehr erleichterte.

» Ein zentrales IT-Budget für erste RPA-Projekte hat sich als äußerst hilfreich erwiesen. Schließlich ist die Nutzenargumentation nur eine Seite der Medaille. Wenn die Fachabteilungen sofort selbst zahlen müssen, kann die Stimmungslage schon umschwenken.«  
 – Peter Dühnen, zuständig für Digitale Transformation bei den Stadtwerken Osnabrück

### Zentrales IT-Budget zum Start

Mit einem Finanzpolster, das für etwa 10 bis 15 Prozessautomatisierungen reicht, konnte bei den Stadtwerken Osnabrück (SWO) effektiv die Werbetrommel gerührt werden. Das Thema wurde in allen Geschäftsbereichen vorgestellt und die Vorschlagsrunde für entsprechende Projekte eröffnet. 2020 kommt es zunächst darauf an, den Fachabteilungen ein Gefühl dafür zu vermitteln, was RPA eigentlich kann, damit diese solche Aktivitäten ab 2021 kostenseitig selbst stemmen – bis dahin sollte die Kosten-Nutzen-Relation für alle offensichtlich sein.

Konzernübergreifend sind Stand heute über 50 Use Cases von den Fachabteilungen identifiziert und zur Automatisierung vorgeschlagen worden, was den Bedarf sicher eindrucksvoll untermauert. Auffällig ist dabei nicht zuletzt, dass in den unterschiedlichen Gesellschaften unter dem Dach der SWO der Schuh oftmals an ähnlicher Stelle drückt, wie das Thema Stundenerfassung beispielhaft untermauert: So gibt es auf Seiten mehrerer Töchter Mitarbeiter, die nicht immer Zugang zu IT-basierten Zeiterfassungssystemen haben – bei den Bäderbetrieben sind das unter anderem die Schwimmermeister, im öffentlichen Nahverkehr die Busfahrer. Gleiches gilt auch für studentische Hilfskräfte. Bisher ist es mit hohem manuellem Aufwand verbunden, die Arbeitszeiten, die auf Papier oder in proprietären Anwendungen vermerkt sind, ins zentrale SAP HR zu spielen. Hier bietet sich für Bots entscheidende Angriffsfläche.

Gleichzeitig kann einem Wildwuchs an „kreativen Abteilungslösungen“ im Sinne einer einheitlichen Konzern-IT gezielt der Riegel vorgeschoben werden.

### RPA statt teurer Systemschnittstelle

In genau solchen Szenarios liegt laut Expertenmeinung die größte Hebelwirkung von RPA: Der Vorteil von Robotern tritt vor allem dann zu Tage, wenn es darum geht, bestimmten Mustern folgende, händische Arbeiten mit Schnittstellencharakter abzulösen, bei denen eine direkte Systemintegration zu teuer oder aufwendig wäre. Statt der integrativen Betrachtung von End-2-End-Abläufen stehen in der Regel Teilaktivitäten spezifischer Prozessketten im Fokus von RPA. Die Umsetzungsdauer der jeweiligen Projekte liegt mit durchschnittlich zwei bis drei Wochen deutlich unter der von „klassischen“ Integrationsvorhaben. Die Möglichkeiten werden immer weitreichender. Durch die Einbindung von künstlicher Intelligenz (KI) oder automatischer Texterkennung (OCR) ergibt sich eine breite Spielwiese für eine effiziente Digitalisierung.

### Allmähliche Steigerung der Komplexität

Derartige Ansätze, die mit der Aufbereitung unstrukturierter Daten zusammenhängen, rücken jetzt sowohl für die Stadtwerke Düsseldorf als auch die Stadtwerke Osnabrück auf der Agenda immer weiter nach vorne. Auf Basis der bisherigen Erfahrungen wächst der Mut, sich komplexeren Anwendungsfällen zuzuwenden, beispielsweise hinsichtlich der Auslesung von Mails oder Rechnungen. Im Zuge dessen erhöht sich natürlich gleichzeitig die RPA-Kompetenz in den eigenen Reihen.

### Aufbau eines RPA-Netzwerks

Der Blick über den eigenen Tellerrand ist in dem Zusammenhang ebenfalls von entscheidender Bedeutung, denn es kommt nicht zuletzt darauf an, von anderen zu lernen. Genau dieses Ziel verfolgt auch die „Automation Community“, die von der Cronos Automation GmbH als Plattform zum branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch im RPA-Umfeld jüngst aus der Taufe gehoben wurde. Es geht dabei nicht allein darum, einen Blick auf individuelle Fragestellungen und damit einhergehende Lösungsvarianten zu werfen. Darüber hinaus erhalten Anwender von Hersteller- und Beraterseite nicht zuletzt wichtige Hinweise zu technologischen und methodischen Fortschritten. Auch „Neueinsteiger“ sind hier bestens aufgehoben. Schließlich profitie-

ren sie von Erfahrungswerten anderer, die dabei helfen, das Thema von der Pike auf souverän anzugehen. ☞

### ► Nächste Stufe: RPA und KI in Kombination

Robotic Process Automation bietet im Zusammenspiel mit weiteren Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Chatbots oder automatischer Texterkennung (OCR) die Chance weitreichender Automatisierung. Alle diese Möglichkeiten können via RPA gezielt miteinander verknüpft werden. Mittlerweile gibt es im Rahmen dedizierter Projekte zu Zählerstandsplausibilisierungen, Zahlungseingangsprüfung oder der Vorhersage und Vorbeugung von Kündigungen beispielsweise RPA-Bots, die als „Arme und Beine“ von KI-Lösungen agieren. Grundidee hierbei ist, dass Bots die einfache Masse erledigen, während sich über KI komplexere Entscheidungsregeln abbilden lassen. Sonderfälle werden in dem Fall von den Bots an Machine-Learning-Modelle übergeben. Für die Weiterverarbeitung der Ergebnisse kommt dann wieder der Bot zum Tragen.



INGMAR HELMERS

Jahrgang 1981

- 2003–2008 Studium der Wirtschaftswissenschaften, Universität Hamburg
  - 2008–2009 Geschäftskundenmarketing und Vertrieb, immonet GmbH
  - 2009–2012 Consultant, Steria Mummert Consulting AG
  - 2012–2017 Manger, c.con Mangement Consulting GmbH
  - 2017–2019 Bereichsleiter, cronos Unternehmensberatung GmbH
  - seit 2020 Geschäftsführer, cronos automation GmbH
- ✉ i.helmerts@cronos.de

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

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

[www.emw-online.com](http://www.emw-online.com)

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

[www.emw-online.com/bestellen](http://www.emw-online.com/bestellen)

