

Marcus
Kuhnert
im Dialog
mit
Jürgen
Weber



„Robotics wird so selbstverständlich sein wie Elektrizität“

Die Automatisierung administrativer Geschäftsprozesse hat eine neue Stufe erreicht. Auch das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck setzt auf den verstärkten Einsatz von Robotic Process Automation. Der Finanzvorstand Dr. Marcus Kuhnert berichtet, wie der Finanzbereich hier eine Vorreiterrolle übernommen hat.



Fotos: © Kai Myller

Dr. Marcus Kuhnert

ist seit August 2014 Mitglied der Geschäftsleitung und Finanzvorstand bei Merck. Seit September 2017 hat er zudem die Verantwortung für die neu gegründeten Merck Business Services übernommen. Zuvor war er seit 1999 bei der Henkel AG & Co. KGaA tätig, zuletzt als Controlling-Chef der Sparte Laundry & Home Care. Vorhergehende Positionen bei Henkel umfassten die Leitung des CEO-Office sowie die Verantwortung für die Strategieentwicklung des Unternehmens und 2009 interimistisch für die Unternehmenskommunikation. Marcus Kuhnert studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt und schloss dort sein Studium mit der Promotion ab.

Herr Dr. Kuhnert, wir sehen überall Roboter – in der Regel physische Roboter, die Fußball spielen können, oder Ähnliches. Auch in Unternehmen findet man mittlerweile schon an vielen Stellen Industrie-Roboter. Doch was müssen wir uns vorstellen, wenn es um Robotisierung bei – im weitesten Sinne – Verwaltungsfunktionen geht?

In diesem Bereich sind die Roboter im Moment eher unspektakulär. Sie haben kein Gesicht, keinen Greifarm. Im Kontext administrativer Prozesse geht es vor allem um Robotic Process Automation (RPA). Software-Roboter, kurz auch einfach nur Bots, führen hier automatisiert transaktionale Tätigkeiten aus. Darin sind sie extrem gut, vor allem in puncto Geschwindigkeit und Effizienz. Roboter sind wenig fehleranfällig. Man kann sie 24 Stunden, sieben Tage die Woche einsetzen. Und auch in puncto Compliance sind sie vorbildlich: Wenn Themen und Prozesse gut dokumentiert sind, sind diese Bots praktisch zu 100 Prozent compliant.

Das ist noch relativ weit weg von den physischen Robotern ... die Bots laufen zudem auch ohne Intelligenz.

Ja, diese Bots sind aus meiner Sicht die erste Stufe der Robotisierung, noch ohne Machine Learning oder künstliche Intelligenz. Es geht bei ihnen bisher wirklich nur um das standardisierte, automatisierte Abarbeiten von Tätigkeiten. Bereits diese Stufe beinhaltet aber große Effizienzsteigerungspotenziale.

Wie würden Sie Robotisierung und Automatisierung abgrenzen? Ist das im Wesentlichen dasselbe?

Wenn ich einen Unterschied benennen sollte, würde ich sagen: Roboter sind eine spezielle Form der Automatisierung. Stellt man es sich bildlich in der Mengenlehre vor, dann sind Robotisierung und Automatisierung zwei Mengenkreise, die unterschiedlich groß sind und sich in bestimmten Bereichen überlappen. Das heißt, sie können auch eine Schnittmenge haben.

Wenn wir das Bild weiterverfolgen: Was würde noch – bezogen auf Controlling- und Accounting-Prozesse – im Kreis Automatisierung stecken, nicht jedoch im Kreis Robotisierung?

Ich sehe darin Themen, die statt manuell systemgestützt erledigt werden können.

Das klingt jetzt aber nach Robotisierung ...

Nein, für mich geht das Thema Robotisierung weiter. Es ist IT-systemübergreifend zu verstehen, denn irgendwann wird Robotisierung weitgehend unabhängig von ERP-Systemen funktionieren. Kommen dann noch Künstliche-Intelligenz-Komponenten dazu, wird auch die Komplexität der Aufgaben, die mithilfe von Robotisierung erledigt werden können, deutlich über das hinausgehen, was man nun mit Automatisierung – begrenzt auf Systeme – hinbekommen kann.



Also ist quasi die Lernfähigkeit das Unterscheidungskriterium?

Auf lange Sicht ja, denn Machine Learning und künstliche Intelligenz werden kommen. Ich glaube auch, dass die Entwicklung viel, viel schneller gehen wird, als dies früher der Fall war. Denken Sie daran, wie lange der Prozess der Industrialisierung gedauert hat! Heute funktionieren technologische Entwicklungssprünge in wesentlich kürzeren Zeitabständen als noch vor 50 oder 150 Jahren. Mithilfe der Digitalisierung werden wir aus meiner Sicht nur einen Bruchteil der Zeit für wesentlich tiefer greifende Veränderungen benötigen.

Können Sie ein, zwei Beispiele für Bots nennen, die Sie im Finanzbereich im Einsatz haben?

Wir haben zum Beispiel beim Thema Sales Reporting Bots im Einsatz. Das sind in der Tat digitale Software-Roboter, welche die automatisierte Verbuchung von Buchungsbelegen durchführen. Sie replizieren im Prinzip schon ziemlich perfekt die reinen transaktionalen Tätigkeiten eines Mitarbeiters – und das in einem Tempo und in einer Fehlerresistenz, die schon beeindruckend sind.

Wenn Sie in die anderen Bereiche im Unternehmen schauen: Sehen Sie ähnlich viel Anwendungspotenzial wie bei Ihnen? Es gibt ja überall transaktionale Prozesse. Das ist im Prinzip genau der Kern der Tätigkeiten, die heute in Shared Service Centers (SSC) angesiedelt sind.

Ja, das Potenzial von Robotics ist auch in den Geschäftsbereichen da. Wir bei Merck sind beim Thema Shared Services nicht unbedingt die First Mover, sondern würden uns eher als Follower bezeichnen. Das gibt uns die Möglichkeit, gleich von Anfang an beim SSC-Design Entwicklungsschritte zu überspringen, auch weil wir von vornherein das Thema Robotics – wir nennen es Smart Process Automation – in das Design und in den Roll-out unseres SSC-Konzepts aufnehmen.

„Software-Roboter, kurz Bots, sind aus meiner Sicht die erste Stufe der Robotisierung. Bereits diese Stufe beinhaltet große Effizienzsteigerungspotenziale.“

Die Strategien, die ich in Unternehmen bezogen auf Shared Service Centers sehe, sind entweder „Ich standardisiere erst und mache dann ein Shared Service Center“ oder „Ich mache erst ein Shared Service Center, dann habe ich jemanden, den ich verantwortlich machen kann, damit er endlich mal standardisiert“. Was halten Sie denn für die bessere Variante?

Das ist eine sehr gute Frage. Meine Antwort ist: Das kommt darauf an. Aus meiner Sicht stellt sich zunächst die Frage, in welcher Evolutionsphase eines Shared Service Centers man gerade ist. Ist man noch eher am Anfang, dann ist es üblicher und erfolgversprechender, zunächst einmal in seiner Legacy-



Organisation Stringenz zu schaffen. Prozesse, die man in ein SSC verlagern und hochskalieren möchte, sollten vor der Verlagerung identifiziert, optimiert und standardisiert werden.

Und wenn man weiter ist?

Wenn man zwei bis drei Jahre weiterdenkt und sagen kann: Unsere SSCs sind etabliert, und in Sachen System-Knowledge und Prozessstandardisierungs-Knowledge fungieren sie als Centers of Excellence, dann ist das aus meiner Sicht der Zeitpunkt, zu dem man diese Centers auch als Hebel nutzen kann, um Prozessstandardisierungen zu beschleunigen und auszurollen. Denn dann haben wir dort die entsprechende Expertise, um solche Standardisierungen viel besser umsetzen zu können als in der Legacy-Organisation. Diese identifiziert natürlich die Prozesse mit Potenzial für Standardisierung – aber die Umsetzung übernehmen die Mitarbeiter in den SSCs. Steht ein SSC am Anfang, halte ich solch ein Vorgehen für gewagt und eher riskant; haben die Centers eine gewisse kritische Masse erreicht und die Expertise ist da, wird es funktionieren. Prinzipiell geht beides, nur alles zu seiner Zeit. Es hängt vom Lebenszyklus ab.

Welchen Weg gehen Sie? Welche Pläne haben Sie für Shared Service Center in Ihrem Haus?

Wir sind ja wie gesagt im Vergleich zu manchen anderen Unternehmen noch relativ am Anfang. Unser Ziel ist es, Prozesse zu standardisieren und die funktionale Silosicht aufzuheben, um prozessübergreifender denken zu können.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Nehmen Sie beispielsweise den Einkauf und die Funktion Finanzen: Hier möchten wir in Zukunft den gesamten Prozess von Source to Contract über Purchase to Pay in einer Prozesslogik abbilden und diesen dann im Center managen und steuern.

Wie gehen Sie das an?

Wie viele andere Unternehmen auch haben wir ein Hub-and-Spoke-Modell, das heißt, wir haben unseren globalen Hub in

Merck KGaA

Merck ist ein führendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen in den Bereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials. Fast 53.000 Mitarbeiter arbeiten daran, Technologien – von biopharmazeutischen Therapien zur Behandlung von Krebs oder Multipler Sklerose über Systeme für die wissenschaftliche Forschung und Produktion bis hin zu Flüssigkristallen für Smartphones oder LCD-Fernseher – weiterzuentwickeln. Gegründet 1668, ist Merck das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. Die Gründerfamilie ist bis heute Mehrheits-eigentümerin des börsennotierten Konzerns mit Sitz in Darmstadt.

Manila, der gleichzeitig die Region Asian Pacific und Nordamerika abdeckt, aber auch auf weltweitem Level bestimmte schon standardisierte englischsprachige Prozesse managt. Dann haben wir unsere regionalen SSCs für Europa in Breslau in Polen und für Lateinamerika in Montevideo in Uruguay. Im Fokus stehen die vier Funktionen Finanzen, HR, Einkauf und IT. Für die Umsetzung planen wir die nächsten etwa drei Jahre ein. Die Funktion Finanzen ist bei unserem SSC-Konzept dabei eindeutig am weitesten fortgeschritten, denn hieran arbeiten wir auch schon länger.

Das ist für das Thema Standardisierung ein Zeitrahmen, in dem sich viele neue Entwicklungen ergeben können.

Ja, dieser Prozess wird in den nächsten drei Jahren mit Sicherheit vom Thema Robotics beziehungsweise Smart Process Automation überlagert werden. Das bedeutet natürlich, dass wir im jetzigen Business Case noch keine möglichen Effizienzgewinne aus der Automatisierung drin haben. Wir sehen jedoch schon jetzt das Potenzial dieser Entwicklung.

Das Potenzial ist ja massiv.

Stimmt. Wir im Finanzbereich sind vor zwei Jahren in die Thematik eingestiegen und mit einzelnen Piloten durchaus schon fortgeschritten. Momentan sind wir dabei, einen Schritt weiterzugehen und explizit Anwendungsfelder in anderen Funktionen zu eruieren – natürlich immer hinterlegt mit Business Cases. In den drei genannten Unternehmensbereichen IT, Einkauf und HR sind wir schon in den ersten Konzeptphasen, was genau wir dort mit Robotics machen oder wie wir da unterstützen können.

Das heißt, Sie sind intern Vorreiter.

Das kann man so sagen. Das Thema liegt bei mir beziehungsweise im Finanzbereich. Irgendjemand muss sich in der Organisation um das Thema kümmern, muss es hochskalieren. Irgendwann wird Smart Process Automation oder Robotics so selbstverständlich sein wie Elektrizität oder ein Taschenrechner. Dann wird sich die Frage, wo das jetzt organisatorisch zuhause ist, gar nicht mehr stellen.

Spannend! Dann ist es Common Knowledge und man muss es nicht spezialisieren. By the way: Wie viel Prozent der Controller-Aktivitäten sind denn transaktional und auslagerbar?

Genau möchte ich mich hier noch nicht festlegen. Aber meine Erfahrung ist, dass man unterwegs noch Potenziale entdeckt, dazulernt und in der Regel, wenn man die ganze The-

matik ernst nimmt, möglicherweise mit höheren Prozentzahlen endet, als in den ersten Annahmen enthalten waren.

Was bedeutet die Automatisierung für die Mitarbeiter?

Für die Mitarbeiter, die hier und heute bestimmte Tätigkeiten ausführen, wird sich auf jeden Fall etwas verändern.

Wie reagieren die Mitarbeiter auf diese Veränderungen?

Das ist eine Realität, die man zur Kenntnis nehmen muss und der man sich nicht verschließen kann. Es wäre so, als hätte man sich vor 150 Jahren der Industrialisierung verschlossen. Schwierig, wenn man als globales Unternehmen den Anschluss behalten will. Robotisierung steht intern überhaupt nicht mehr zur Diskussion; über den Punkt sind wir lange hinaus. Für uns als Management heißt dies: Wir müssen die mit der Robotisierung einhergehenden Veränderungen für unsere Mitarbeiter sehr ernst nehmen und begleiten. Wir müssen sie unterstützen, zum Beispiel mit einem gutem Change Management und transparenter Kommunikation.

Wie sehen Sie denn die Entwicklung von Bots? Das sind im Augenblick ja noch seelenlose Wesen.

Ich bin mir relativ sicher, dass wir in den nächsten Jahren eine rasante Weiterentwicklung sehen werden. Die Themen Machine Learning und danach wirklich auch künstliche Intelligenz werden mehr und mehr Eingang in den betrieblichen Alltag von Unternehmen finden. Meine Prognose ist: In zehn Jahren wird es völlig normal sein, dass man mit „Robotern“ zusammenarbeitet. Das können echte, physische Roboter sein, das können aber auch sehr intelligente – deutlich intelligenter als heute – Software-Programme sein, die in der Lage

„Robotisierung steht intern überhaupt nicht mehr zur Diskussion; über den Punkt sind wir lange hinaus.“

sind, bestimmte Tätigkeiten auszuführen. Es gibt ja auch heute schon Beispiele, bei denen tatsächlich schon Roboter direkten Kundenkontakt haben. Das ist bei uns noch nicht der Fall; wir sind noch in den früheren Stufen der Automatisierung und der Robotisierung. Aber das wird kommen, und es wird vergleichsweise schnell kommen.

Was heißt denn das speziell für Controller, für Ihre große Truppe von Controllern, die Sie beschäftigen?

Die Veränderung der Arbeitswelt im Zuge der Automatisierung ist ein gesamtgesellschaftlich wichtiges Thema – und wird es in Zukunft auch bleiben. Dabei bin ich jedoch nicht ganz so pessimistisch wie manch anderer, denn: Man hätte ja annehmen können, dass zum Beispiel die Industrialisierung vor 150 Jahren im Prinzip 80 Prozent oder mehr der Arbeitsplätze von Menschen vernichten würde. Auch im Postindustrialisierungszeitalter gibt es Nationen, unter anderem Deutschland, wo nahezu Vollbeschäftigung herrscht. Der Grund ist: Die Jobs sehen heute einfach anders aus als damals. Deshalb glaube ich – und das ist Hypothese Nummer 1: Sollten Jobs verloren gehen, werden sich neue Opportunitäten eröffnen für komplett neuartige Jobs, die heute noch niemand auf dem Schirm hat.

„Die Anforderungen an Controller haben sich heute vor dem Hintergrund von Big Data und Analytics tief greifend gewandelt. Das muss auch in der Ausbildung und an den Universitäten Eingang finden.“

Wir sehen schon bei der Digitalisierung, dass sich die Anforderungen verändern ...

Genau! Ein gutes Beispiel: Wir haben einen großen Bedarf an sogenannten Data Scientists, das heißt an Leuten, die mit Daten umgehen können. Die Algorithmen programmieren können, um Daten auszuwerten, um Muster zu erkennen et cetera. Wenn ich daran zurückdenke, was ich im Studium so gelernt habe – multiple Regressionsanalyse und ein paar Testverfahren –, für den damaligen Stand war ich damit ganz gut ausgebildet. Die Anforderungen heute haben sich aber vor dem Hintergrund von Big Data und Analytics tief greifend gewandelt. Das muss auch in der Ausbildung und an den Universitäten Eingang finden.

Welche zweite Hypothese haben Sie für die Zukunft der Controller?

Hypothese Nummer 2 ist: Die Arbeit der Controller wird im Vergleich zu heute höherwertiger sein. Die Controller werden zunehmend Zeit haben, sich statt mit der Datenerstellung mit der Analyse und Interpretation von Daten zu beschäftigen. Noch nehmen auch bei uns im Haus das Number Crunching, das Zusammensuchen von Daten aus verschiedenen Systemen, und die manuelle Verarbeitung dieser Daten immer

noch einen vergleichsweise großen Raum ein. Wir sind dabei, das zu ändern. Je mehr dieser Aspekt wegfällt, desto spannender und abwechslungsreicher werden die Arbeitsinhalte von Controllern.

Wir haben in der Forschung untersucht, wie sich die Controller in der Praxis entwickelt haben: Sie haben vor zwei Jahrzehnten enorm davon profitiert, dass es auf einmal ERP-Systeme gab, dass sie nicht mehr selber programmieren mussten. Heute hat man zwar immer noch viel zu viel damit zu tun, Daten zu beschaffen, aber es ist schon viel besser als vor 20 Jahren. Die Zahl der Controller hat im Vergleich eher zugenommen, das heißt, sie haben die freigesetzte Kapazität behalten und konnten damit in Richtung Business Partner wachsen. Jetzt bekommen wir die nächste technologische Veränderung, die vergleichbare Veränderungen mit sich bringt, allerdings noch dramatischer als bei der Einführung von ERP-Systemen. Glauben Sie, dass die Controller die Zeit, die sie dadurch freigeschaufelt bekommen, auch dieses Mal wirklich nutzen können? Oder wird es dazu kommen, dass Controller-Stellen massiv abgebaut werden?

Ich würde nicht ausschließen, dass der Trend ein bisschen in die Richtung geht, das heißt, dass man in Zukunft in Summe weniger Controller braucht. Ich glaube aber hauptsächlich Folgendes: dass Controller noch besser als früher in die Lage versetzt werden, Business Partner zu sein. Es wird darum gehen, die Informationen oder Daten, die die Maschine oder die künstliche Intelligenz produziert, zu verstehen und in Entscheidungen zu übersetzen. Ich denke, dass dies sich auch so schnell nicht ändern wird. Ich würde zwar nicht so weit gehen zu sagen, dass es sich nie verändern wird, aber ich glaube, nicht mehr in der Zeit, in der ich noch aktiv bin.

Herr Dr. Kuhnert, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mit-herausgeber der Controlling & Management Review.

Jürgen Weber
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland
E-Mail: juergen.weber@whu.edu