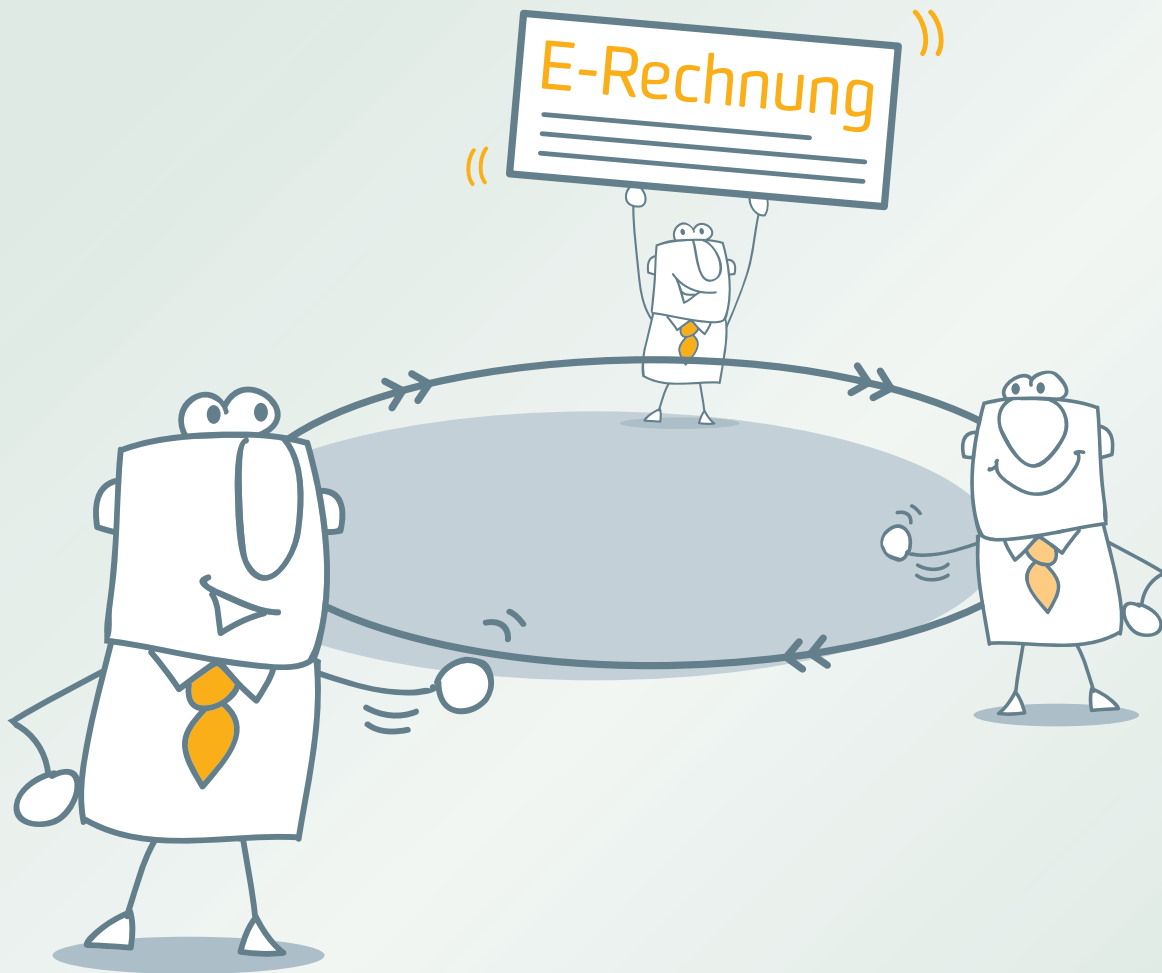


digital insight



Einbindung der Geschäftspartner in den elektronischen Rechnungsaustausch

Supplier Touchpoint Management
für den erfolgreichen Roll-out

Inhalt

Einleitung	3
1] Zeit zu reagieren – die elektronische Rechnung richtig einführen!	4
2] Was macht ein erfolgreiches Roll-out-Projekt aus?	8
3] Case Study: Der Roll-out in der Praxis	19
4] Fazit / Handlungsempfehlungen	25
5] Über Bonpago	27

Die Autoren

Dr. Donovan Pfaff ist Gründer und Geschäftsführer der Bonpago GmbH. Er war vier Jahre am Lehrstuhl für Electronic Commerce in Kooperation mit der SAP AG beschäftigt. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten E-Commerce, Wirtschaftsinformatik und Marketing in Frankfurt. Er hat zahlreiche Publikationen und Studien auf dem Gebiet der elektronischen Rechnungsstellung erstellt, u. a. das Buch Financial Supply Chain Management. Dr. Donovan Pfaff hat Beratungserfahrung in der Industrie, bei Banken und in der öffentlichen Verwaltung.

> pfaff@bonpago.de



Thomas Brzenk arbeitet bei der Bonpago GmbH als Berater. Er studierte an der International University Bad Honnef – Bonn mit den Schwerpunkten Marketing und ganzheitliches Management. Bei der Bonpago GmbH liegen seine Schwerpunkte auf dem Gebiet der elektronischen Rechnungsstellung und dem Bereich Automotive

> t.brzenk@bonpago.de



Christian Manhart ist Wirtschaftsprüfer und Partner in der Steuerberatungskanzlei Hofius + Dorn Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre war er acht Jahre lang als Berater in der Wirtschaftsprüfung bei Arthur Andersen bzw. Ernst & Young beschäftigt. Ab 2008 führte er u. a. ein elektronisches Rechnungswesen bei ROTHENBERGER in Kelkheim ein.



Lessons Learned...

...für einen erfolgreichen Roll-out:

- Durch eine Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr können Unternehmen ökonomische Ziele leichter erreichen, was ihre Marktposition und das operative Ergebnis verbessert. Pro Rechnung lassen sich allein im Rechnungseingang zwischen 6 und 23 Euro sparen!
- Eine erfolgreiche Umstellung findet jedoch nicht von heute auf morgen statt. Sie bedarf detaillierter Planung und eines individuellen Roll-out-Konzeptes zur Umsetzung.
- Für einen erfolgreichen Prozess lassen sich elementare Stellschrauben identifizieren: die Auswahl der Software (und somit die Anbindungsvarianten für den Lieferanten), die Kommunikation im Rahmen der Umstellung und die Einbindung der Unternehmen selbst.
- Das aufgeführte Praxisbeispiel für einen erfolgreichen Roll-out zeigt die elementaren Faktoren und Erfolgstreiber auf – so konnte nach zwei Jahren eine Umstellungsquote von fast 90% des Belegvolumens im Rechnungseingang erreicht werden.
- Die vorgestellte hybride Lösung – die Kombination aus elektronischem und papierbasiertem Rechnungseingang – mit einem zentralen Rechnungseingangsbuch ist die optimale Basis für das Heben der Potenziale.
- Die Erkenntnisse in der Lösungskonzeption, im Roll-out sowie in der Erfolgskontrolle haben sich in mehreren Projekten bewährt. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat die Bonpago hier eine allgemeingültige Vorgehensweise entwickelt, die auf alle Unternehmenstypen wie auch die öffentliche Verwaltung übertragbar ist.

Zeit zu reagieren

Die elektronische Rechnung richtig einführen!

Die elektronische Rechnung gewinnt seit Jahren immer mehr an Bedeutung. Seit dem Steuervereinfachungsgesetz 2011 ist sie der klassischen papiergebundenen Rechnungsstellung auch ohne elektronische Signatur umsatzsteuerrechtlich gleichgestellt und berechtigt zum Vorsteuerabzug. Analog der Bearbeitung von Papierrechnungen müssen diverse Kriterien erfüllt sein, um die Gültigkeit zu gewährleisten. Neben der Echtheit der Herkunft (Authentizität) müssen unter anderem zwingend die Unversehrtheit des Inhalts (Integrität) der Rechnung sowie deren Lesbarkeit gegeben sein.

Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass es für Unternehmen an der Zeit ist zu reagieren. Die Europäische Union erhöht den Druck auf die Mitgliedsländer die elektronische Rechnung zu mandatorisieren. Österreich geht diesen Schritt bereits seit dem 01.01.2014. Um die Umsetzung der elektronischen Rechnung nicht analog der Einführung des einheitlichen Zahlungsverkehrsraums SEPA zu einer leidigen Pflichtumsetzung für Unternehmen werden zu lassen, empfehlen wir Unternehmen – egal ob groß oder klein – sich aktiv mit dem elektronischen Austausch von Rechnungen auseinanderzusetzen und hier auch die Vorteile für das eigene Unternehmen und das entsprechende Netzwerk zu erkennen. Wenn Sie bereits heute zahlreiche Rechnungen an beliebige E-Mail-Adressen in Ihrem Unternehmen erhalten, wird es höchste Zeit zu agieren. Die elektronische Rechnung sollte für alle Beteiligten zu einer vorteilhaften Umstellung werden. Unsere Erfahrungen zeigen deutlich, dass alle Unternehmen wie auch die öffentliche Verwaltung davon profitieren können.

Der Weg ist somit geebnet für eine Vereinfachung der Geschäftsprozesse und deren Optimierung. Durch das Umstellen auf elektronischen Rechnungverkehr können Unternehmen ökonomische Ziele leichter erreichen, was ihre Marktposition und das operative Ergebnis stärkt und verbessert. Nach unseren Studien lassen sich im Rechnungseingang pro Rechnung zwischen 6 und 23 Euro sparen – je nach Komplexität der Prozesse des Unternehmens.

Die Europäische Kommission gibt an, dass eine Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr die Kosten pro Rechnung von 30 – 50 € auf bis zu 1 € senken kann (Michel Barnier, Commissioner for Internal Market and Services, 2013). An dieser Stelle wird das enorme Einsparpotenzial deutlich: Laut einer aktuellen Marktstudie von Billentis (2013) liegt der Anteil elektronischer Rechnungen in Europa derzeit bei rund 18 %. Im Umkehrschluss impliziert dies, dass in Europa bei 82 % aller versendeten Rechnungen noch eine immense Summe eingespart werden kann. In Deutschland zeigt sich dieses Potenzial noch stärker: Nach Aussagen des FeRD (Forum elektronische Rechnung Deutschland) liegt der Anteil elektronischer Belege sogar noch unter 10 % – bei einem jährlichen Volumen an Rechnungen von geschätzten 6 – 8 Milliarden.

Durch die Umstellung auf die elektronische Rechnung kann die Hälfte der Arbeitsschritte im Rechnungsausgang eingespart werden. Im papierbasierten Rechnungsausgang wird der Beleg nach seiner Erstellung kuvertiert und verschickt, in entsprechenden Fällen erfolgt zudem noch ein Mahnlauf. Die Kosten pro Rechnung liegen hier zwischen 2,50 und 20 Euro. Beim elektronischen Rechnungsausgang hingegen muss der Beleg lediglich erzeugt und übermittelt werden. Zudem sinken die Kosten im Falle eines Mahnlaufs durch die schnellere und leichtere Verarbeitung. Hier belaufen sich die Kosten pro Rechnung auf durchschnittlich 1,25 Euro.



Im Rechnungseingang lässt sich im Mittel ein noch größeres Potenzial identifizieren. Auf papierbasiertem Wege muss die Rechnung nach ihrem Eingang zunächst verteilt und erfasst werden. Anschließend erfolgen eine Prüfung und die tatsächliche Verbuchung. Ist dieser Prozess abgeschlossen, wird die Rechnung in einem Archiv abgelegt. Die Kosten pro Rechnung im papierbasierten Eingang liegen je nach Unternehmen zwischen 6 und 23 Euro. Dem steht gegenüber, dass eine elektronische Rechnung nach Ihrem Eingang im Optimalfall dunkelverarbeitet werden kann, d. h. ohne dass manuelle Schritte erforderlich sind. Nach dem Eingang und einer automatischen Prüfung des Belegs wird dieser verbucht und elektronisch archiviert. Die durchschnittlichen Kosten pro Rechnung belaufen sich dann durchschnittlich auf 5,40 Euro. Es wird deutlich, dass neben den monetären Einsparpotenzialen vor allem die Benutzerfreundlichkeit ausschlaggebend ist. Ein weiterer Aspekt ist die positive Auswirkung auf die Liquidität der Unternehmen – nicht nur die gesenkten Kosten, sondern vor allem auch die Optimierung der Prozesse wirken sich positiv auf die Solvenz aus.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass elektronisch versandte Rechnungen im Durchschnitt bis zu fünf Tage früher bezahlt werden. Zum einen lassen sich Rechnungen auf diese Weise zeitnah und richtig stellen, zum anderen wird die Erfüllung von Skontobedingungen und die Einhaltung von

Zahlungszielen beim Rechnungsempfänger vereinfacht. Neben diesen Hauptfaktoren bringt die Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr weitere signifikante Vorteile mit sich:



- Allgemeine Optimierung von Prozessen
- Verringerung der Durchlaufzeit
- Steigerung der Transparenz im Rechnungsprozess
- Verbesserung der Rechnungs- und Datenqualität
- Verringerung der Fehlerquote
- Minimierung des manuellen Arbeitsaufwands

Abbildung 1: Vorteile einer Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr

Ein grundlegender positiver Aspekt, der mit einer Umstellung des Rechnungverkehrs einhergeht, ist von eher ganzheitlicher Natur: es gilt für die Unternehmen, die hausinternen Prozesse zu beleuchten und zu hinterfragen. Eine allgemeine Betrachtung der Prozesse hat wiederum zum Vorteil, dass in diesem Zuge ebenso grundsätzliche Prozessoptimierungen stattfinden. Weiterhin verringert sich dadurch, je nach Automatisierungsgrad des Rechnungsprozesses, die Durchlaufzeit der Belege. Mit der Verbesserung der Rechnungs- und Datenqualität geht eine Steigerung der Transparenz des Rechnungsprozesses einher. Die Tatsache, dass eine Automatisierung kaum oder keine menschlichen Eingriffe in den Prozess verlangt, sorgt für eine Verringerung der Fehlerquote bei der Erstellung und Verarbeitung von Rechnungen und setzt Zeit frei für produktivere Arbeitsaufgaben.

Grundsätzlich gilt es zu beachten, dass eine Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr einen Prozess darstellt, welcher nur durch eine breite Akzeptanz unter allen Stakeholdern greifen kann und deshalb eine sorgfältig geplante Umsetzung erfordert. Die Vorteile für Unternehmen ergeben sich aus einer einfachen Formel: Einsparpotenzial pro Rechnung mal Akzeptanz bei Lieferanten oder Kunden. Daher gilt es, einen gemeinsamen Weg mit den Geschäftspartnern zu gehen – neben der Auswahl der richtigen Lösung ist die Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg!

Wir haben in den vergangenen Jahren den elektronischen Rechnungsaustausch in Deutschland und der EU aktiv mitgestaltet und in mehr als 200 Projekten bei Konzernen und der Öffentlichen Verwaltung viele Prozesse gemeinsam zum Erfolg geführt, aber auch einige scheitern gesehen. Als Spezialist und Partner für die Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr haben wir im Zuge unserer Erfahrungen ein integriertes Roll-out-Konzept entwickelt und bei verschiedenen Unternehmen evaluiert und validiert. Die Erfahrungen, u. a. im durch das BMWi geförderten Projekt E-Docs (www.edocs-standards.de), haben gezeigt dass der Roll-out nicht alleine von der Kommunikation und der Einbindung der Geschäftspartner, sondern auch stark von der Auswahl und

dem Angebot der Lösungsalternative abhängt. Diese ist häufig noch entscheidender als die „reine“ Kommunikation mit den Geschäftspartnern. Wir empfehlen Ihnen daher, sich bereits frühzeitig im Entscheidungsprozess die notwendige Unterstützung hinzuziehen. Viele Großkonzerne suchen aktuell bereits den zweiten oder gar dritten Serviceprovider. Um alle Vorteile des elektronischen Rechnungsaustauschs heben zu können, kann dies nicht in Ihrem Sinne sein!

Mit dem vorliegenden „digital insight“ setzen wir unsere Reihe an Publikationen zu spannenden und innovativen Themen rund um die Digitalisierung der Unternehmenspraxis fort. Dabei möchten wir Ihnen unser Wissen und unsere Erfahrungen näher bringen und Sie darin unterstützen, mögliche Fehlerquellen zu vermeiden.

Was macht ein erfolgreiches Roll-out-Projekt aus?

Im Folgenden wird der Prozess einer Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr dargestellt. Es wird aufgezeigt, welche Aspekte erfüllt sein müssen um ein erfolgreiches und nachhaltiges Ergebnis zu erzielen. Dieses Kapitel stellt den Prozess im Allgemeinen dar, während im nächsten Kapitel durch das Aufzeigen eines erfolgreichen Fallbeispiels ein konkreter Bezug zur Praxis hergestellt wird.

Bevor mit der Provider-Auswahl und der Umsetzung von Maßnahmen begonnen werden sollte, müssen die Voraussetzungen für den elektronischen Rechnungsaustausch gegeben sein. Auf Basis unserer Erfahrungen haben wir einen „E-Invoice-Ready-Check“ entwickelt, der Ihre Prozesse und deren Voraussetzungen (z. B. das Vorhandensein von elektronischem Workflow und elektronischem Archiv), aber auch Ihre Systeme und Entscheidungsträger sowie die rechtlichen Gegebenheiten und die Lieferantenstruktur miteinbezieht.

Wie erwähnt, gibt es im Rahmen einer Umstellung drei elementare Stellschrauben: Diese sind die Auswahl der richtigen Software (insbesondere der Anbindungsvariante für die Lieferanten), die Kommunikation der Umstellung an die jeweiligen Stakeholder, sowie die Einbindung der Unternehmen selbst. Ebenso ist es gesetzlich vorgegeben, dass eine elektronische Rechnung in einem elektronischen Format ausgestellt, gesendet, empfangen und verarbeitet wird. An dieser Stelle setzen wir an: das Roll-out-Konzept der Bonpago vermeidet den sogenannten Medienbruch, um den Prozess der Umstellung so effizient wie möglich zu gestalten.

Nach der Zieldefinition mit dem Klienten wird das Onboarding-Konzept entwickelt. Gemäß dieser Planung erfolgt die Umsetzung des Roll-outs. Durch eine gezielte Ansprache der Lieferanten (unter Einbindung der Kunden selbst) verläuft die Umstellung auf elektronischen Rechnungsempfang nachvollziehbar und so effizient wie möglich.

Ein hohes Maß an Kommunikation sorgt für geringere Einstiegshürden beim Versender der Rechnung. Auf Empfängerseite ist die Kombination eines zentralen Rechnungseingangsbuches und

Workflows optimal – dies garantiert eine Umsetzung mit größtmöglichem Erfolg. Zugleich besteht die Möglichkeit des dezentralen Scannens und Überführens von papierbasierten Rechnungen in den Workflow. Das Roll-out-Konzept erlaubt folglich eine Integration des weiterhin bestehenden Papierprozesses mit dezentralem Posteingang und verlangt kein Umstellen der Lieferanten.

Die verschiedenen Beschaffungsvorgänge in Ihrem Unternehmen bedingen häufig unterschiedliche Anbindungsvarianten für Ihre Lieferanten. Wir haben hierzu ein Zielbild für das Zusammenspiel zwischen Lieferanten und Ihnen als Kunde entwickelt (u. a. EDI, Beschaffungsmarktplätze, PDF-Rechnungen, Purchasing Cards oder Lösungen für Einmallieferanten) und bereits mehrfach erprobt. Es wird deutlich, dass es nicht die eine Lösung für einen erfolgreichen Roll-out gibt.

An dieser Stelle bleibt zu erwähnen, dass das reine Übermitteln von Rechnungen im PDF-Format folglich nicht die angestrebte Lösung darstellt. Eine solche würde lediglich die Portokosten sparen. Wie oben beschrieben muss eine Lösung gefunden werden, die den Anforderungen und Möglichkeiten beider Seiten gerecht wird, also auch dem Rechnungsempfänger Vorteile bietet. Dies passiert über die Integration der angebundenen Prozesse, den Grad der Automatisierung oder das Bestehen eines elektronischen Workflows zur Weiterverarbeitung.

Um den Prozess der Umstellung so effektiv wie möglich planen und umsetzen zu können, haben wir eine detaillierte Roll-out-Checkliste entwickelt, welche – basierend auf Erfahrungen aus einer Vielzahl an Projekten und Befragungen – eine koordinierte Kommunikation und Ansprache des Kunden oder Lieferanten (Rechnungsendender oder Rechnungsempfänger) ermöglicht. Denn neben den rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen ist bei einem erfolgreichen Roll-out-Konzept vor allem der Faktor Mensch entscheidend für den Erfolg. Nur eine detailliert geplante Kampagne zur Lieferantenansprache wird eine rege Teilnahme am elektronischen Rechnungsaustausch nach sich ziehen. Die grundsätzliche Akzeptanz der elektronischen Rechnung ist daher erfolgsentscheidend. Der Roll-out ist neben den einzelnen Prozessschritten gekennzeichnet durch

ein mit Klienten entwickeltes Anbindungskonzept, welches die zu erbringenden Leistungen im Rahmen des Roll-outs definiert und messbar macht.

Mit den im Weiteren beschriebenen Vorgehensweisen werden die individuellen Fragestellungen des Klienten bei der Umstellung auf elektronischen Rechnungsempfang berücksichtigt. Durch eine gezielte Unterstützung der Lieferanten und deren Einbeziehung in das Verfahren kann eine größtmögliche Umstellungsquote sichergestellt werden – ebenso wie die Tatsache, dass die Ansprache und technische Anbindung der Rechnungssteller im definierten Onboarding-Zeitraum durchgeführt werden. Im Prozess unseres Roll-outs sehen wir daher folgende Schritte vor:



Abbildung 2: Prozessstruktur eines erfolgreichen Roll-outs

Im ersten Schritt wird gemeinsam mit dem Klienten eine Auswahl der passenden Software durchgeführt. Danach erfolgt die Analyse der Lieferantenstruktur in Form einer Clustering der Lieferanten in homogene Gruppen, um eine zielgerichtete Kommunikation der Umstellung auf elektronischen Rechnungsaustausch zu ermöglichen. Der dritte Schritt umfasst die Erstellung der Informationsmaterialien und -kanäle zur Umstellung. Schritt 4 gestaltet sich dann in der konkreten Ansprache der Lieferanten, hier werden die unterschiedlichen Gruppen der Rechnungssteller kontaktiert und sollen somit zum Versand elektronischer Rechnungen bewegt werden. Als letzter Schritt werden die Ergebnisse der Umstellung gemessen und in Zusammenarbeit mit dem Klienten erörtert. An diesem Punkt werden zum einen die Umstellungsquoten und die Erkenntnisse sowie die nächsten Schritte besprochen. Hier bietet sich dann die Digitalisierung des Rechnungsausgangs an, um in einem höchstmöglichen Maße vom elektronischen Rechnungverkehr profitieren zu können. Im Folgenden werden die Maßnahmen des Roll-outs anhand der oben genannten Schritte dargestellt und verdeutlicht.

Auswahl der Software als Basis für eine erfolgreiche Umstellung

Für eine erfolgreiche Umstellung auf die elektronische Rechnung und eine nachhaltige Anbindung der Geschäftspartner sind die Hauptkriterien die Auswahl der eingesetzten Software und die entsprechenden Anbindungsvarianten für den Geschäftspartner. Daher sollte sich stets vor Augen gehalten werden, dass man ohne sein Gegenüber keine Vorteile erzielen kann.

Basierend auf den Erfahrungen aus über 15 Jahren Beratung und einhergehend mit einer Vielzahl an Projekten zur Umsetzung lassen sich gerade die angebotenen Anbindungsvarianten für Lieferanten und Kunden als wichtigstes Kriterium für einen nachhaltigen Erfolg ausmachen. Dies bestätigt sich ebenfalls durch die Erkenntnisse aus diversen Forschungsprojekten in Kooperation mit der Goethe-Universität Frankfurt am Main sowie einer aktuell laufenden Studie zur Marktsituation der Softwareprovider. In der Evaluierung von Lieferanten und Kunden sind die in Abbildung 3 dargestellten Anforderungen erhoben worden. Spezielle Anforderungen bestehen vor allem an den Versand und die Eingangsverarbeitung. Die durchgeführten Analysen belegen, dass diese Anforderungen auf beiden Seiten aktuell nicht ausreichend abgedeckt werden.

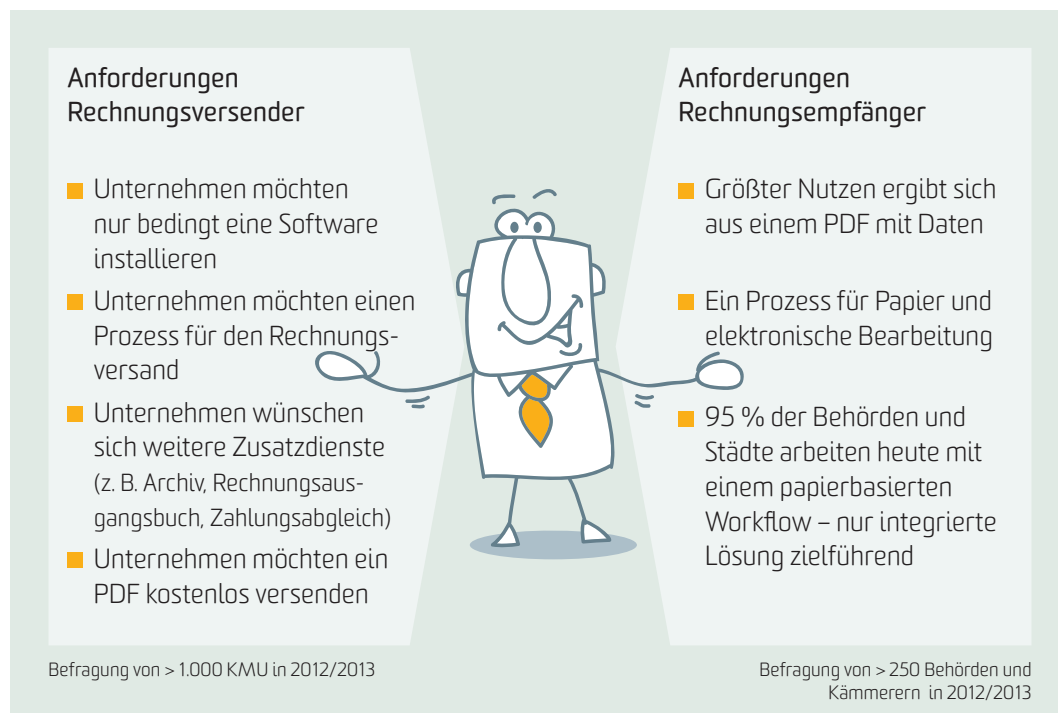


Abbildung 3: Anforderungen von Rechnungsversender und -empfänger

Die Ergebnisse der Analyse auf Seiten der Rechnungsversender basieren auf einer gezielten Befragung von mehr als 1.000 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in 2013. Das Ergebnis hieraus ist, dass Unternehmen grundsätzlich keine zusätzliche Software installieren möchten –

aus Gründen der Effizienz und auch bedingt durch Sicherheitsaspekte. Einhergehend damit ist die Anforderung, dass ein einheitlicher Prozess für den Rechnungsversand gewünscht ist. Klare und schlanke Strukturen vereinfachen diesen im Allgemeinen. Der Prozess wird somit transparent und vor allem nachvollziehbar für alle Beteiligten. Ebenso ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass es bei einem solchen Prozess keine überflüssigen Schnittmengen gibt. Darauf aufbauend wünschen sich Unternehmen weitere Zusatzdienste für den Rechnungsprozess – an dieser Stelle sei eine Lösung zur Archivierung von Rechnungen, ein Rechnungsausgangsbuch und der mögliche Abgleich von Zahlungseingängen erwähnt. Aufgrund solcher zusätzlichen Services entsteht ein größtmögliches Vorteilspotenzial beim Rechnungsversender.

Als Rechnungsempfänger ergibt sich das größte Potenzial aus der Übermittlung per PDF mit Daten. Dies kann problemlos per E-Mail geschehen. Weiterhin ist es im Sinne des Rechnungsempfängers, einen einheitlichen Prozess für Papier- und elektronische Rechnungen zu nutzen – dies entspricht dem oben aufgeführten hybriden Format. Da heutzutage noch über 95% der Behörden und Städte mit einem papierbasierten Workflow arbeiten, ist eine integrierte Lösung unumgänglich. Hier stützen sich unsere Ergebnisse der Analyse auch auf die Befragung von mehr als 250 Unternehmen und Behörden. Demzufolge sind für die volle Nutzung der Vorteile des elektronischen Rechnungsverkehrs homogene Prozesse auf Seiten der Rechnungsversender und -empfänger notwendig. Um eine größtmögliche Akzeptanz zu erzielen sind allerdings für die Versenderseite jeweils heterogene Prozesse – je nach Bedürfnis des Senders – anzubieten.

Aktuell gestaltet sich die Situation im Markt in der Form, dass das generelle Angebot der Provider nicht mit den Bedürfnissen der Nutzer übereinstimmt. Daraus resultiert eine niedrige prinzipielle Akzeptanz des Angebots. Basierend auf den Ergebnissen aus dem Forschungsprojekt bedeutet dies konkret, dass bei einem Angebot von ca. 200 Anbietern zur Zeit lediglich etwa 10% der Rechnungen elektronisch versandt werden. Eine der Hauptursachen hierfür ist die häufige Inkompatibilität der Softwarelösungen untereinander. Um die für die elektronische Rechnung optimale Lösung zu implementieren, ist es bei der Auswahl des passenden Providers wichtig, dass dieser bestimmte Anforderungen erfüllt. Je nachdem, ob eine Lösung für den Rechnungsversand oder den -empfang oder beides benötigt wird, können Provider unterschiedlich gut geeignet sein. Auch die Unternehmensgröße sowie die jeweiligen Kunden und Lieferanten sind relevant. Als eine der drei Stellschrauben für den Erfolg eines Roll-outs zur Umstellung auf elektronischen Rechnungsaustausch ist die Auswahl der einzusetzenden Software maßgeblich. An dieser Stelle muss zwingend die richtige Entscheidung getroffen werden – bei der Auswahl einer Software, die nicht den individuellen Anforderungen des Unternehmens und deren Partnern (Kunden und Lieferanten) gerecht werden kann, wird mit sehr hoher Sicherheit der gesamte Roll-out scheitern. Um diesem Risiko vorzubeugen, können wir mit Ihrem Unternehmen in einem gemeinsamen Schritt die Software auswählen, die auch wirklich zur Situation Ihres Unternehmens passt. Im Folgenden werden nun die konkreten Anforderungen an die Softwareprovider dargestellt und die generellen Kriterien aufgezeigt, die bei der Auswahl dieser eine wichtige Rolle spielen.



Abbildung 4: Kriterien und Anforderungen zur Softwareauswahl

Abbildung 4 zeigt die jeweiligen Anforderungen, die eine Software erfüllen sollte – gegliedert nach vier Hauptkriterien. Das Kriterium ‚Benutzerfreundlichkeit‘ spiegelt den vom Nutzer wahrgenommenen Grad der Einfachheit wider, mit welchem die Software bedient werden kann. Im Groben erfordert dies eine einfache Einführung in die Software, konstanten Service bei Rückfragen sowie einen einfachen Prozess, welcher sich transparent, verständlich und sinnvoll (ohne Umwege) gestalten sollte. Ein weiteres Kriterium ist der benötigte ‚Aufwand‘, welcher zur Nutzung der Software nötig ist. Zunächst sollte die Software keine Installation verlangen – dies wäre zum einen umständlich und zum anderen müsste sie erst intern freigegeben werden. Ebenso muss bei Betrachtung der derzeitigen Angebote am Markt die Software keine vertragliche Bindung an den Anbieter mit sich bringen. Der zu betreibende Aufwand geht einher mit dem Kriterium der ‚Anbindung‘ und definiert die Interkompatibilität der Software mit anderen Programmen. Die sofortige Nutzung sollte möglich sein, ebenso die Anbindung an andere Programme wie z. B. das Warenwirtschaftssystem des Unternehmens. Ebenso sollte die Kompatibilität mit anderen Lösungen (sog. „Roaming“) vorhanden sein und als Grundvoraussetzung betrachtet werden. Das vierte Hauptkriterium beschreibt die ‚Kosten‘. Das Kostenmodell des Softwareanbieters sollte keine Einrichtungskosten verlangen, ebenso sollten Versandkosten ausgeschlossen werden.

Zudem müssen, zusätzlich zu den in der Einleitung aufgeführten Voraussetzungen (Authentizität, Integrität und Lesbarkeit der Rechnung), für eine Umstellung auf elektronischen Rechnungsvverkehr weitere rechtliche Rahmenbedingungen erfüllt werden – u. a. muss der Rechnungsempfänger der elektronischen Rechnung zustimmen (dies kann auch konkludent durch Stillschweigen geschehen). Weiterhin müssen alle weiteren Pflichtangaben und Merkmale einer Rechnung für den Vorsteuerabzug berücksichtigt werden. Diese Anforderungen sind im Auswahlprozess zu berücksichtigen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Integration einer Vielzahl von Anbindungsvarianten (z. B. Druckertreiber, Webportal, Direktanbindung, Rechnung per E-Mail) den größtmöglichen Erfolg verspricht. In aktuellen Roll-out-Projekten und Validierungen hat sich jedoch ebenso herausgestellt, dass gerade die einfache Anbindung einer Rechnung per PDF den größten und schnellsten Erfolg bringt. Insbesondere Unternehmen, die noch keine oder nur geringe Erfahrungen mit dem elektronischen Rechnungsaustausch haben, nutzen häufig diesen Weg zum Einstieg, da hierbei keine zusätzlichen Prozessanpassungen vorzunehmen sind. Eine kooperative Studie des Bundesministeriums des Innern (BMI), der Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Bonpago GmbH (Bernius / Pfaff / Werres / König, 2013: „Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des elektronischen Rechnungsaustauschs mit der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse einer Nutzwertanalyse“) kommt zu selbigem Ergebnis und stellt den Nutzwert der elektronischen Rechnungsstellung auf eben diese Weise dar: Der einfachste Weg für eine erfolgreiche Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr und der Nutzung der einhergehenden Potenziale ist die Übermittlung einer Rechnung im PDF-Format inkl. einem entsprechendem Datensatz. Nähere Informationen und Inhalte zu dieser und weiteren Studien finden Sie unter www.e-docs-standards.de.

Dementsprechend wird wiederum deutlich, dass die Softwareauswahl eine von drei Stellschrauben für den Erfolg einer Umstellung darstellt. Ist die passende Software identifiziert, ist ein elementarer Schritt getan. Dieser schafft nun die Voraussetzung für den weiteren Verlauf des Roll-outs in Form der zweiten erfolgstreibenden Stellschraube: Die Kommunikation der Umstellung nach außen. Im Folgenden werden ein Kommunikationskonzept und dessen Anwendung beschrieben, mit welchem Sie Ihre Lieferanten zielgerichtet informieren und von der Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr überzeugen können!

Clustering der Lieferanten

Auf den ersten Blick mag es zeitsparend erscheinen, die Umstellung gleichzeitig an alle Lieferanten zu kommunizieren. Bei näherer Betrachtung stellt man jedoch fest, dass die Strukturen der Lieferanten und ihr Verhältnis zum eigenen Unternehmen variieren und in einem individuellen Kontext stehen. Deshalb ist es durchaus sinnvoll zunächst eine Analyse der Lieferantenstruktur durchzuführen, um heterogene Gruppen zu filtern. Dies ermöglicht eine zielgerichtete Ansprache und verspricht den höchstmöglichen Zustimmungserfolg. Folgende Abbildung verdeutlicht schematisch, wie sich eine suboptimale Ansprache auswirken kann.

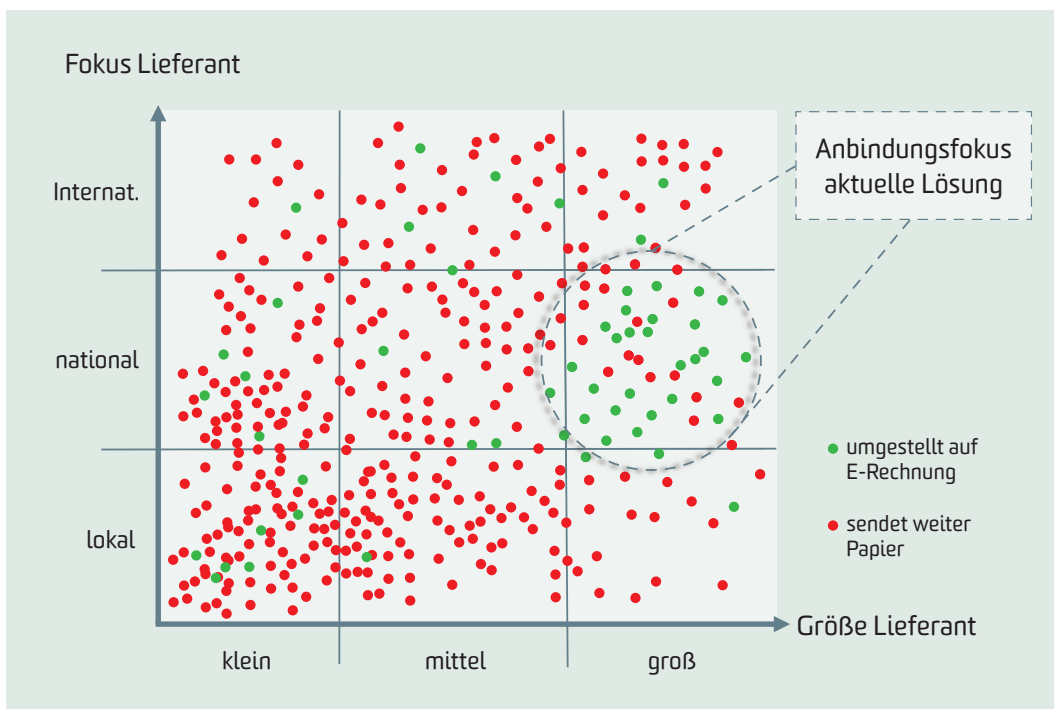


Abbildung 5: Probleme eines zu engen Fokus bei der Lieferantenanbindung

Es empfiehlt sich, die Segmentierung anhand der Anzahl der übermittelten Rechnungen pro Lieferant oder der Umsatzgröße und Marktmacht des Lieferanten vorzunehmen. Abbildung 6 zeigt eine entsprechende Kategorisierung in Pyramidendarstellung. An der Spitze der Pyramide steht die Gruppe der Top-Lieferanten. Hier befindet sich, im Verhältnis zu den anderen beiden Gruppen, eine relativ geringe Anzahl an Lieferanten, die wiederum den Großteil der eingehenden Rechnungen übermitteln. Die mittlere Gruppe beinhaltet die sogenannten Mittelfeld-Lieferanten – hier findet sich eine höhere Anzahl an Rechnungsstellern mit einer geringeren Anzahl an Belegvolumen pro Lieferant wieder. Im untersten Teil der Pyramide befinden sich die Kleinst- und Einmalleieferanten. In dieser Kategorie wird, relativ betrachtet, mit einer hohen Anzahl an Lieferanten eine geringe Anzahl an Rechnungen generiert.

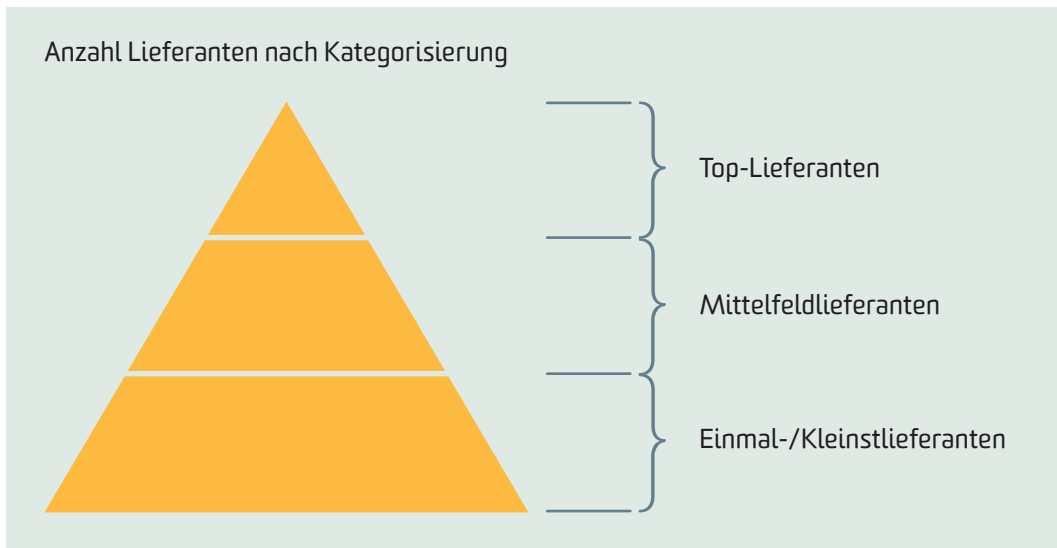


Abbildung 6: Verhältnis der Lieferantenstruktur nach Anzahl

Diese Clusterung der Lieferantenstruktur ermöglicht die mehrstufige Anbindung, gemäß dem bereits angesprochenen Zielbild und der Kommunikation einer Umstellung auf elektronischen Rechnungsaustausch. Ziel ist es, mit der späteren Ansprache so viele Lieferanten wie möglich zum Mitmachen zu bewegen. Um dieses Ziel erreichen zu können, sollten Sie festlegen in welcher Form und in welchem Ausmaß Sie Ihren Lieferanten Informationen zur Verfügung stellen.

Informationsmaterialien

Grundsätzlich muss das Unternehmen, welches auf elektronische Rechnung umstellt, Informationen zur Umstellung bereitstellen bzw. die Umstellung kommunizieren. Die Art und Weise der Kommunikation ist ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz bei den Lieferanten.

Basierend auf den Erkenntnissen unserer Erhebungen gibt es zwei relevante Variablen, die sich auf die Akzeptanz auswirken können: Information und Druck. Lieferanten sollten mit hilfreichen (vorher erprobten) Informationsmaterialien gezielt unterstützt werden – hierbei ist allerdings auch darauf zu achten, die Lieferanten nicht mit Informationen zu „bombardieren“: Die Bereitstellung übermäßig vieler Informationen wird eher zu einer abweisenden Haltung führen. Die Ausübung von angemessenem Druck wirkt sich ebenfalls positiv auf die Akzeptanz der Umstellung bei den Lieferanten aus. Auf dieser Basis sollten nun die Informationsmaterialien erstellt werden. Die Praxis zeigt, dass sich eine Kombination aus folgenden in der Grafik dargestellten Formaten empfiehlt:

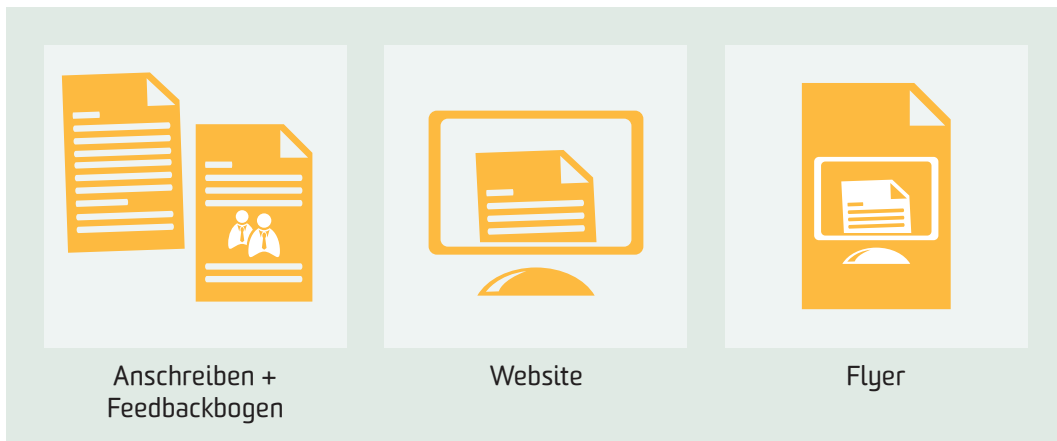


Abbildung 7: Informationsmaterialien für den Roll-out

Für die unmittelbare Kommunikation der Umstellung auf elektronischen Rechnungsweg an die Lieferanten empfiehlt sich ein Anschreiben inklusive Feedbackbogen. Die Erfahrung zeigt, dass es am besten ist, wenn die Ansprache direkt vom Unternehmen ausgeht und nicht über einen Provider oder Dienstleister erfolgt. Zudem lohnt es sich, die Informationen in die Unternehmenswebsite zu integrieren. Bei Bedarf können diese dann von den Lieferanten abgerufen werden. Ergänzend bietet es sich an, einen Flyer zur Umstellung zu gestalten. Dieser kann bei diversen Gelegenheiten genutzt werden. Die Informationsmaterialien in Kombination der verschiedenen Formate bilden prinzipiell die Basis für den eigentlichen Prozess der Kommunikation.

Kommunikation

Die Kommunikation der Umstellung gliedert sich in drei Phasen: Kontakt-, Informations- und Entscheidungsphase. In der Kontaktphase wird der Dialog aufgenommen. Ziel ist es, den relevanten Ansprechpartner zu identifizieren, die Gesprächsgrundlage herzustellen und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Während der Informationsphase werden den Lieferanten Vorteile und Möglichkeiten des elektronischen Rechnungswegs präsentiert und vorgestellt. Die für den Lieferanten optimal passende technische Anbindungsvariante wird identifiziert und erläutert. Ziel der Informationsphase ist es, den Lieferanten selbst mit den Anforderungen und Möglichkeiten vertraut zu machen. Im Zuge der Entscheidungsphase sollen die Lieferanten dazu bewegt werden, ihre Bereitschaft zur Teilnahme am elektronischen Rechnungsweg zu erklären. An dieser Stelle werden konkrete Empfehlungen zur optimalen Umstellung gegeben. Ist die Entscheidung getroffen, kann das individuelle technisch-prozessuale Setup erfolgen. Es gilt, auf Basis der Phasen des Kommunikationsprozesses möglichst viele Lieferanten für eine Umstellung zu gewinnen. Die konkrete Ansprache erfolgt angepasst nach Clusterzugehörigkeit der Lieferanten, basierend auf der vorgenommenen Analyse der Lieferantenstruktur.

An diesem Punkt wird, wie bereits oben erwähnt, auch das Thema Druckerzeugung wieder in Betracht gezogen. Die im vorherigen erwähnte Erhebung belegt, dass ein den Clustern angepasster Druck eine höhere Erfolgsquote verspricht. Bei der Ansprache der Top-Lieferanten ist es in der

Regel nicht nötig, ein hohes Maß an Druck aufzubauen – ein Lieferant mit einer hohen Anzahl an Belegen hat ein natürliches Interesse daran, Kosten pro übermittelter Rechnung zu sparen. Bei Lieferanten aus der Mittelfeld-Gruppe ist ein vergleichsweise niedriger Informationslevel, gepaart mit einem höheren Grad an aufgebautem Druck, im Anschreiben die ideale Art der Ansprache. Die Gruppe der Einmal- und Kleinstlieferanten wird idealerweise erst beim nächsten Rechnungseingang informiert. Viel mehr lohnt es sich hier, vor dem Versand auf eine individuell zu erörternde Art und Weise um die Übermittlung einer elektronischen Rechnung zu bitten. Hier lässt sich ebenfalls ein angepasstes Maß an Druck erzeugen, je nach Verhältnis und Situation des umstellenden Unternehmens.

Gerne können wir die Schrittfolgen und damit einhergehenden Mengen gemeinsam abstimmen, angepasst an Ihre individuelle Situation – hierbei können wir Textempfehlungen und Inhalte erarbeiten und zur Verfügung stellen. Ist der Prozess der Ansprache im Gange, kann im nächsten Schritt die Koordination und Kontrolle der Ergebnisse einsetzen, welche im Folgenden allgemein beschrieben wird.

Erfolgskontrolle

Als finaler Schritt der Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr folgt nun die Kontrolle der Erfolge, sprich die Messung, Dokumentation und Verarbeitung der eingehenden Rückmeldungen. Hierbei ist zu beachten, dass dieser Schritt eine kontinuierliche Aufgabe ist. Die Rückmeldungen gehen in unregelmäßigen Abständen ein, eine saubere Dokumentation ist hier elementar. Ab einem vorher festgelegten Zeitpunkt empfehlen wir, Zwischenbilanzen zu erstellen. Nach der ersten Zwischenbilanz sollte dann der Versand des Erinnerungsschreibens erfolgen. Die Ergebnisse werden nun so lange weiter gesammelt, bis ein weiterer festgelegter Zeitpunkt erreicht ist. An dieser Stelle werden die Ergebnisse dann verifiziert. Dies geschieht über den Abgleich der Dokumentationsdatei mit einem Auszug aus der Software. Betrachtet man die Ergebnisse dieses Abgleichs, erhält man ein kontrolliertes und nachvollziehbares Ergebnis der Umstellung (Bereitschaft und tatsächliche Umstellung). Ebenso werden auf diese Weise all jene Lieferanten berücksichtigt, die sich entgegen Ihrer Rückmeldung verhalten – unsere Erfahrungen zeigen, dass viele Lieferanten ab dem gewünschten Zeitpunkt elektronische Rechnungen übermitteln ohne jedoch eine Rückmeldung darüber zu geben. Es kann auch der Fall sein, dass Lieferanten trotz Zusage weiterhin auf dem Postweg Rechnungen versenden.

Als abschließendes Element findet dann beim umstellenden Unternehmen eine Übergabe und Präsentation der Ergebnisse statt, inklusive dem Präsentieren der Quoten, der Evaluation des Zielerreichungsgrades und der Empfehlung weiterer Schritte.

Case Study: Der Roll-out in der Praxis

Die Umstellung bei einem internationalen Produktionsunternehmen

Oft hört man vom wichtigen Zusammenspiel aus Theorie und Praxis, in jeglichen Bereichen und Geschäftsprozessen. Erfolgsgeschichten basieren häufig auf einem theoretischen Fundament, welches das Grundgerüst für die Anwendung in der Praxis stellt. Auch wird man damit konfrontiert, dass eine Theorie erst auf Ihre Anwendbarkeit bestätigt werden muss, um in der Praxis von Bedeutung sein zu können. Auch wir als Bonpago vertreten diesen Standpunkt: Eine Theorie ist erst von wirklichem Wert, wenn sie auf ihre Anwendbarkeit evaluiert und verifiziert ist – dies ist bekanntlich nur durch die Anwendung in der Praxis möglich. Daher finden Sie im Folgenden eine beispielhafte Darstellung einer erfolgreich abgeschlossenen Umsetzung aus dem vom BMWi geförderten Forschungsprojekt „E-Docs“.

Hierbei geht es um die Umstellung auf elektronischen Rechnungsempfang bei einem mittelständischen, international agierenden Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe. Der Roll-out wurde nach den oben beschriebenen Schritten gegliedert: Softwareauswahl, Analyse der Lieferantenstruktur und Clusterung, Erstellung der Informationsmaterialien, Kommunikation der Umstellung und Kontrolle der Ergebnisse.

Softwareauswahl

Anhand der Zielvorgabe, in Zukunft so viele Belege wie möglich in elektronischem Format zu erhalten, war es von essentieller Bedeutung die Einstiegshürden beim Versender so gering wie möglich zu halten – was den einfachen Versand eines PDF-Dokuments voraussetzte. Insbesondere galt es darauf zu achten, dass die Installation von weiteren Mehrwertdiensten möglich, jedoch nicht zwingend für die Rechnungsversender ist. Die ausgewählte Softwarelösung enthält keinerlei Fixkosten wie etwa Lizenzgebühren oder andere Vertragsbedingungen für den Versender. Durch die Übermittlung als PDF entstehen gleichfalls auch keine Kosten für den Versand an sich. Bei der

Rechnungserstellung ändert sich zudem nichts am Prozess, die Belege können mit dem gewohnten Programm erstellt und als PDF gespeichert werden (z. B. Microsoft Word oder Excel, ein Lexware-, KHK-Produkt, etc.). Ergänzend kann auch ein Druckertreiber eingesetzt werden, welcher die (Rechnungs-)Daten einfach und ohne Medienbruch an den Server des Software-Anbieters versendet und von dort aus automatisiert und rechtssicher an den Dokumentenempfänger weitergibt. Hier besteht auch die Möglichkeit einer Datenanreicherung des Rechnungsdokuments, was wiederum die Brücke zum Empfänger schlägt.

Die Zielsetzung an dieser Stelle war es, ein zentrales Rechnungseingangsbuch für alle Rechnungen zu schaffen, angebunden an eine prozessuale Workflowlösung, die es ermöglicht alle Vorteile der elektronischen Rechnungsstellung zu nutzen. Um auch die Lieferanten einzubinden, die weiterhin papierbasiert Rechnungen versenden wollen, wird von der Möglichkeit des dezentralen Scannens mit anschließendem Überführen in den Workflow Gebrauch gemacht. Die hybride Lösung gestattet die Kombination einer Lösung zur elektronischen Rechnung mit Rechnungseingangsbuch und Workflow sowie die Integration des weiterhin bestehenden Papierprozesses mit dezentralem Posteingang. Somit sind die systemischen Voraussetzungen für die spätere Akzeptanz des elektronischen Rechnungsaustauschs und einen erfolgreichen Roll-out gegeben.

Clustering der Lieferanten

Nachdem die technische Infrastruktur der Verarbeitung der eingehenden Rechnungen entschieden und geschaffen war, galt es die Voraussetzungen für die richtige Ansprache der Lieferanten bzw. der Kommunikation der Umstellung zu gestalten. An dieser Stelle ist die Rolle der Goethe Universität hervorzuheben, die mit der Entwicklung und Anwendung eines wissenschaftlichen Modells der Clustering der Mittelfeld-Lieferanten nachweislich erörtern konnte, welche die effektivste Kombination aus Informationsmaterialien und Druck darstellt, mit der die Lieferanten später kontaktiert wurden. Deshalb erfolgte im ersten Schritt eine genaue Analyse der Lieferanten / Rechnungssteller nach nationalen und internationalen Lieferanten. Danach wurde nach Rechnungsvolumen, Branchen und Bilanzsumme segmentiert und die Lieferanten in die oben aufgeführten Lieferantentypen eingeteilt (Top-, Mittelfeld- und Einmal- / Kleinstlieferanten). Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die identifizierten Top-Lieferanten in besonderem Maße anzusprechen sind. Die Gruppe der Mittelfeldlieferanten, aufgeteilt in 4 homogene Cluster, wurde, wie oben aufgeführt, anhand der zwei Ebenen Informationsqualität und Druck angesprochen. Hierdurch wurde eine wissenschaftliche Auswertbarkeit im Sinne des Projektes gewährleistet, um im Nachhinein konkrete Handlungsempfehlungen geben zu können. Die im Folgenden aufgeführte Matrix (Abbildung 8) verdeutlicht diese Aufteilung. Quadrant III stellte die Kontrollgruppe dar. Die Kleinst-Lieferanten liegen wie oben erläutert außerhalb dieser Betrachtung.

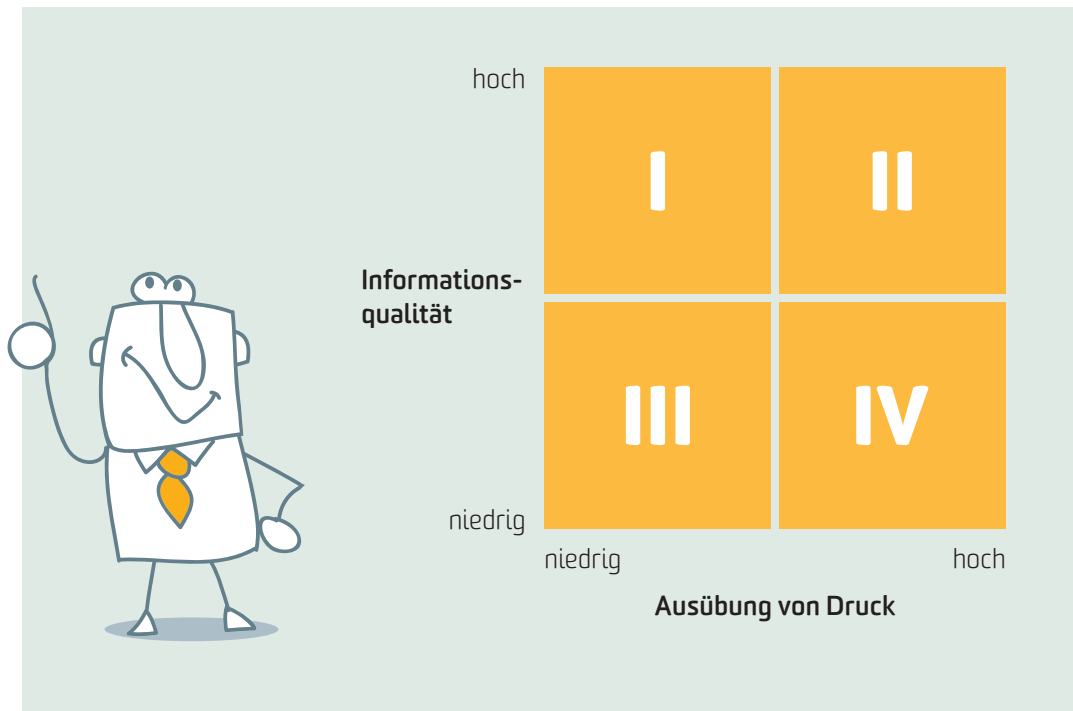


Abbildung 8: Clustering der Mittelfeldlieferanten im experimentellen Setting

Informationsmaterialien

Zunächst wurde eine Website mit generellen Informationen zum elektronischen Rechnungsaustausch und konkreten Hintergründen zur Umstellung erstellt und an die Homepage des Unternehmens angebunden. Daraufhin folgte vor dem gleichen Hintergrund die Erstellung eines Flyers, mit dem Ziel eine höchstmögliche Akzeptanz der Umstellung gewährleisten zu können. Das Hauptaugenmerk lag jedoch auf der Erstellung des Anschreibens an die Lieferanten, welches zur direkten Kommunikation der Umstellung an die Rechnungsversender genutzt wurde.

Hiermit wurden zum einen die Informationen kommuniziert und zum anderen der institutionelle Druck aufgebaut. Das Anschreiben war in der Form strukturiert, dass es in verschiedene Blöcke unterteilt werden konnte, die als Ganzes zur Überzeugung beigetragen haben. Zunächst findet sich in dieser Struktur die Betreffzeile, welche die Umstellung direkt anspricht und dass diese sowohl für das angeschriebene Unternehmen selbst, als auch für die Umwelt Vorteile hat. Nach der persönlichen Anrede wurde dann nochmals etwas ausführlicher dargestellt, warum das umstellende Unternehmen sich für den Austausch elektronischer Rechnungen entschieden hat. Danach folgte dann der Absatz, welcher zur zukünftigen Zustellung elektronischer Rechnungen aufgefordert hat. Je nach Wording und Informationslevel lässt sich an dieser Stelle der institutionelle Druck erzeugen. Grundsätzlich ist es von Bedeutung, dass im Anschreiben neben den genannten inhaltlichen Themen ein Bezug zum umstellenden Unternehmen hergestellt wird. Dies sorgt für eine stärkere

Bindung zwischen den Geschäftspartnern und erhöht die Akzeptanz der Umstellung auf Lieferantenseite. Nun wurde der Kanal und das Format der Übermittlung aufgeführt: PDF per E-Mail. Nach der Angabe zur Website wurde explizit um Rückantwort gebeten. Ebenso wurden die Möglichkeit des Supports und die Klärung individueller Rückfragen aufgeführt.

Nach dem Erstellen der Informationsmaterialien wurden die Lieferanten kontaktiert: zunächst die Top-Lieferanten mit individualisierter Betreuung, dann die Mittelfeld-Gruppe variierend im experimentellen Setting mit dem oben erörterten Ausmaß an Informationsqualität und Druck.

Kommunikation

Die Ansprache der Top-Lieferanten erfolgte persönlich und durch den Versand des Anschreibens in Papierform. Wie beschrieben, wurde hier über die Umstellung informiert – mit der Bitte am elektronischen Rechnungsaustausch teilzunehmen. Ebenso enthielt es einen Informationsverweis im Text auf die spezielle Webseite „Nutzen Sie die Vorteile des E-Invoicing“, mit erklärenden Infos zum Verfahren. Weitere Informationen auf der Webseite erläutern Details zum E-Invoicing-Prozess (PDF-Erstellung, Druckertreiber) sowie die daraus resultierenden Vorteile (Kostenvorteile, ökologische Aspekte), um die Aufmerksamkeit der kontaktierten Lieferanten zu erhöhen. Der Feedbackbogen mit einer Befristung von 10 Tagen enthielt neben der Bereitschaftserklärung die Auswahl der technischen Anbindungsvariante (PDF per Mail oder Druckertreiber) sowie die Angabe des relevanten Ansprechpartners. Zudem wurde ein Flyer erstellt und dem Anschreiben beigelegt. Im nächsten Schritt wurden die Top-Lieferanten per Telefon kontaktiert, um – neben einer erneuten Vorteilsargumentation und Verfahrensbeschreibung – individuelle Rückfragen klären zu können und eventuell sogar die mündliche Bereitschaftserklärung zur Teilnahme einholen zu können. Ein zusätzliches Ziel der Beratungsanrufe war die weitere Sensibilisierung für das Thema des elektronischen Rechnungsaustauschs. In einer weiteren E-Mail sind dann Gesprächsergebnisse festgehalten und weitere (angefragte) Informationen gegeben worden. Abschließend galt es, zu jedem Kontakt die Aktivitäten sowie die Kontakthistorie und den Akzeptanzstatus zu dokumentieren. Die Kommunikation mit der Gruppe der Top-Lieferanten wurde von der Bonpago durchgeführt, während bei der Ansprache der vier Mittelfeld-Cluster die Goethe Universität mit eingebunden wurde. Hierbei wurde folgendermaßen vorgegangen: Um im Rahmen des Projektes wissenschaftlich verwertbare Daten für die Entwicklung eines Standards zu erhalten, war es notwendig die Ansprache aller Mittelfeld-Lieferanten auf die gleiche Art durchzuführen. Lediglich die relevanten Faktoren „Informationsqualität und Druck“ wurden, wie in Abbildung 8 dargestellt, variiert. Eine telefonische Ansprache ist an dieser Stelle nicht erfolgt, da diese Grundsätze im telefonischen Gespräch nicht hätten umgesetzt werden können.

Wiederum galt folgendes: War der Lieferant bereit, seine Rechnungen elektronisch an das umstellende Unternehmen zu übertragen, so sollte er den Feedbackbogen innerhalb der vorgegebenen Zeit (10 Werktage) ausgefüllt an die aufgeführte Adresse (E-Mail oder Fax) zurücksenden. Wurde kein Feedbackbogen innerhalb der vorgegebenen Zeit empfangen, so galt dies als ablehnende Reaktion zu werten. Die Lieferanten der Mittelfeldcluster bekamen nach der festgesetzten Frist ein Erinnerungsschreiben zugestellt, welches an das Zurücksenden des Feedbackbogens erinner-

te und über die Anzahl der bereits teilnehmenden Unternehmen informierte, um die Akzeptanz weiter zu erhöhen. Die Rückmeldung erfolgte ausschließlich in Schriftform zuzüglich Unterschrift, da dies die verbindlichste Form der Zustimmung darstellt und somit auch die Absichten und Belange des umstellenden Unternehmens unterstreicht. Kam innerhalb einer weiteren vorgegebenen Zeitspanne nach Versand der Erinnerung keine Rückmeldung seitens des Lieferanten, wurde dies endgültig als ablehnende Reaktion gewertet und entsprechend aufgenommen. Auch für die Gruppe der Mittelfeldlieferanten galt es, die Aktivitäten sowie die Kontakthistorie und den abschließenden Akzeptanzstatus zu dokumentieren.

Erfolgskontrolle

Abschließend und parallel zur Kommunikation der Umstellung fand die Kontrolle der Erfolge statt. Wie im allgemeinen Teil beschrieben, handelt es sich hier um die Messung, Dokumentation und Verarbeitung der eingehenden Rückmeldungen. Nach der Verifizierung der Ergebnisse der Umstellung mit dem Datenauszug der Software konnten ab einem bestimmten Zeitpunkt nun die Ergebnisquoten gemessen und erstellt werden. Nach dem Abgleich mit der Liste derer, die laut dem Auszug aus der Software ab dem vereinbarten Zeitpunkt elektronische Dokumente übermittelt haben, konnte nun die Präsentation der Ergebnisse vorbereitet werden. Diese Ergebnisse sind Gegenstand der nachfolgenden Darstellung.

Ergebnisse

Nachdem die Auswertung der Rückläufer abgeschlossen, dokumentiert und durch den Abgleich mit den Daten der Software verifiziert war, konnten die finalen Ergebnisse der Umstellung auf elektronischen Rechnungsempfang und die Umstellungsquote kalkuliert werden. Auf den Punkt gebracht konnten bereits im Laufe eines halben Jahres 57% des Belegvolumens des Klienten auf das elektronische Format umgestellt werden. Aufgrund der hybriden Lösung mit einem zentralen Rechnungseingangsbuch können seitdem die Einsparpotenziale in vollem Umfang genutzt und gehoben werden. Des Weiteren ergab sich im ersten Halbjahr der Umstellung bei der Gruppe der Top-Lieferanten eine Umstellungsquote von 68%, während im Mittelfeld 43% umgestellt werden konnten. Die Divergenz in beiden Quoten lässt sich auf die intensivere Ansprache der Top-Lieferanten zurückführen.

Ebenso spiegeln die Ergebnisse wieder, dass in der Ansprache das effektivste Mittel zur Überzeugung zur Teilnahme am elektronischen Rechnungsverkehr der suggerierte institutionelle Druck ist. Dieser wirkt sich, ausgehend von den Ergebnissen der Erhebungen der Goethe Universität, unabhängig vom Grad der Informationsqualität positiv auf die Adoptionsentscheidung der Rechnungsversender aus. Ein umfangreiches Informationsangebot ist zwar ebenfalls wirksam, allerdings weniger signifikant als der ausgeübte Druck. Mögliche Gründe hierfür könnten Überforderung durch Informationsfülle („Information Overflow“) oder ein eventuell wahrgenommener Rechtfertigungscharakter sein.

Wird bei der Ansprache angemessener Druck ausgeübt, kann auf ein kostenintensives Angebot an Zusatzinformationen, wie beispielsweise eine aufwendig erstellte Website oder auch ein Flyer, verzichtet werden.

Zudem zeigte sich sehr deutlich, dass das präferierte Format der Rechnungsübermittlung PDF per Mail ist. 98% der Rechnungsversender entschieden sich für diesen Weg der Übermittlung, während lediglich 2% die kostenlose Druckertreibervariante bevorzugten. Dies spricht eindeutig für die geringen Einstiegshürden und den niedrigen Grad an Komplexität der Übermittlung einer PDF-Rechnung per Mail.

Die fortlaufende Lieferantenansprache wurde schließlich mittels Schulungen ausgewählter Mitarbeiter an das umstellende Unternehmen selbst übergeben. Die erfolgreiche Fortführung der eingeschlagenen Roll-out-Strategie zeigt sich in der beeindruckenden Umstellungsquote von aktuell etwa 90% der Lieferanten, verdeutlicht in der folgenden Abbildung.

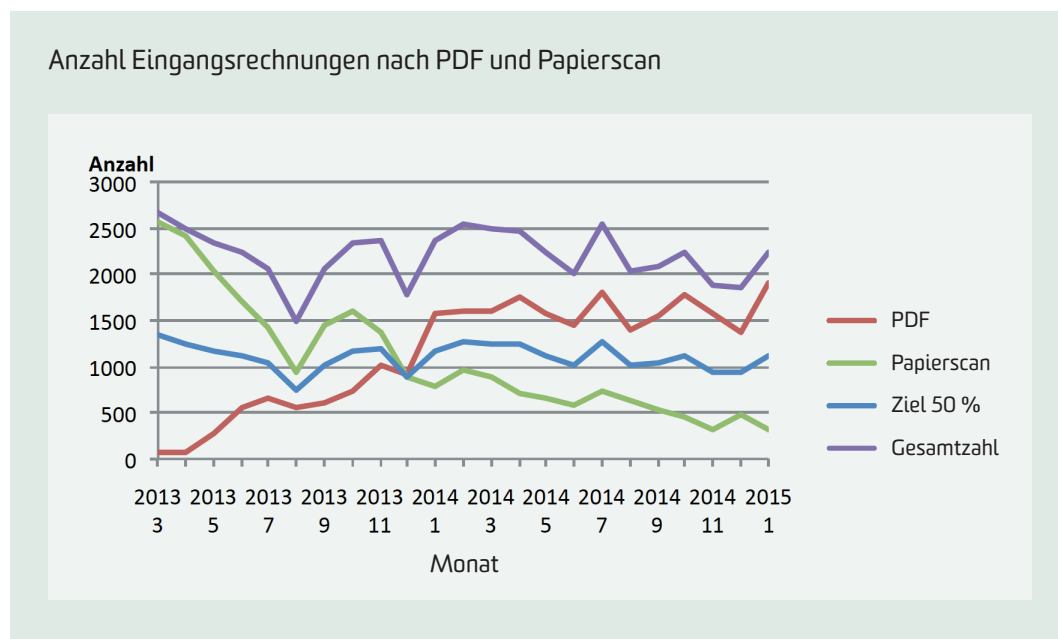


Abbildung 10: Erfolgreiche Umstellung auf elektronischen Rechnungseingang

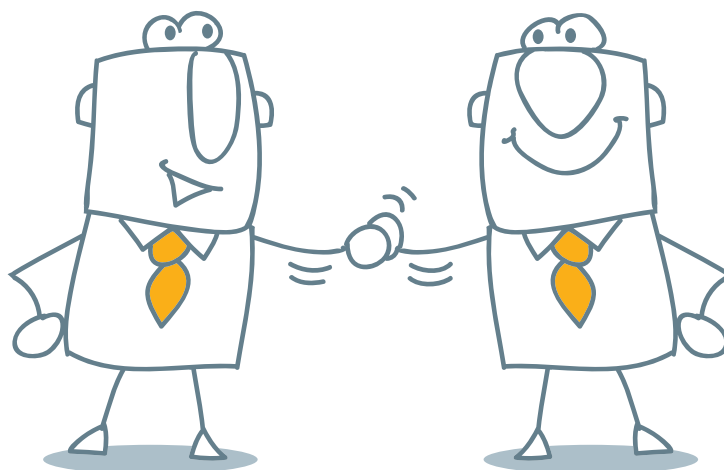
Diese fast komplette Digitalisierung des Rechnungsvolumens wird von der Mehrzahl der großen Provider (Anbieter von Komplettpaketen rund um die elektronische Rechnungsverarbeitung) nicht annähernd erreicht. Wenn Anbindungswege nicht an der Akzeptanz und die Ansprache nicht ziel führend an den Bedürfnissen des Geschäftspartners ausgerichtet sind, behindert dies die Umstellung. Ein fundiertes Roll-out-Konzept dagegen sorgt für schnelle Amortisierung bei der Umstellung auf die elektronische Rechnung.

Fazit / Handlungsempfehlungen

Abschließend stellt sich nun die Frage: was bedeutet dies für Ihre Organisation? Zusammengefasst lässt sich sagen, dass eine Umstellung auf elektronischen Rechnungsaustausch nicht nur für Ihr Unternehmen oder Ihre Verwaltung, sondern auch für Ihre Geschäftspartner und Lieferanten ein gangbarer Weg ist, die Profitabilität zu erhöhen.

Neben der allgemeinen Optimierung von Prozessen verringert sich die Durchlaufzeit einer Rechnung. Der gesamte Rechnungsprozess verliert an Komplexität und wird transparenter. Die Daten- und Rechnungsqualität wird erhöht und die Fehlerquote verringert. Zudem minimiert sich der manuelle Aufwand durch Medienbrüche. Aber allem voran sparen Sie Geld und sind auf lange Sicht „up-to-date“, was die Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse betrifft. Vorab sollten Sie natürlich auf E-Invoicing-Readiness geprüft sein: es macht nur Sinn mit einem Projekt zu starten, wenn Ihr Unternehmen und die Geschäftsprozesse hierauf vorbereitet sind.

Die über den Projektverlauf identifizierten Best Practices aus dem Roll-out lassen sich folgendermaßen darstellen. Zum einen sollte eine klare Beschreibung der Anforderungen an die zukünftig eingehenden elektronischen Rechnungen gegeben werden (z. B. dass die Rechnung nicht gescannt, sondern digital erstellt wurde – etwa als Word-Dokument). Ebenso elementar ist eine saubere Dokumentation der Rückläufer, welche die genauen und richtigen Ergebnisse sicherstellt. Auch sollten feste Ansprechpartner im jeweiligen Projektteam identifiziert werden. Klare Verantwortlichkeiten ermöglichen, dass sich jede involvierte Person ihrer Aufgaben bewusst ist. Nicht minder signifikant ist der ständige Austausch zwischen dem umstellenden Unternehmen und dem Umsetzungspartner – damit der Roll-out jederzeit „on track“ bleibt und man auf gegenwärtige Situationen reagieren kann. Des Weiteren lässt sich die Anbindung Ihrer Lieferanten an den elektronischen Rechnungverkehr kontinuierlich weiterführen. Lieferanten, die aktuell noch postalisch Dokumente senden, können erneut mit technischen Detailinformationen angesprochen werden – und somit am Prozess teilnehmen, sobald sie selbst „E-Invoice-ready“ sind. Ebenso kann den Lieferanten die Möglichkeit eingeräumt werden, eine Proberechnung zu senden. Dies bietet die



Klärung der Verarbeitungsmöglichkeit vorab und erleichtert zudem den Livebetrieb. Ebenfalls muss, neben der gezielten Auswahl der Kommunikationskanäle, die geplante Änderung auch intern kommuniziert werden, um mögliche Reibungspunkte zu umgehen.

Sollte das Beratungsteam intern besetzt werden, muss es entsprechend geschult sein, um auf die Rückmeldungen eingehen zu können. Neben der Auswahl der passenden Software für Rechnungsempfang und Datenextraktion ist zudem zu beachten, dass jede Umstellung ein individuell angepasstes Umstellungs- und Verarbeitungskonzept verlangt. Dies begründet sich in der jeweiligen internen Struktur des Unternehmens, wie auch in der seiner Lieferanten. So kann zum Beispiel der Einsatz verschiedener Lösungen parallel im Rechnungseingang sinnvoll sein. Denn nicht jeder Lieferant kann das gewünschte Format liefern. Eine Kombination verschiedener Lösungen maximiert die Akzeptanz und somit das umgestellte Rechnungsvolumen.

Über Bonpago

Die Bonpago GmbH gehört zu den führenden Beratungshäusern für Financial Supply Chain Management (FSCM) in Deutschland. Das Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main wurde im Jahr 2000 von Dr. Donovan Pfaff gegründet und hat seitdem über 80 Kunden bei der Optimierung von Prozessen im Finanz- und Rechnungswesen begleitet. Mehr als 20 Spezialisten verschiedener Nationalitäten gehören heute zum Team, das bundesweit agiert und Strategien für eine digitale Zukunft entwickelt.

Als Spin-off aus dem Lehrstuhl für Electronic Commerce und dem E-Finance Lab der Goethe-Universität Frankfurt am Main unterhält Bonpago intensive Kontakte zur Wissenschaft. Gleichzeitig zählt der enge Praxisbezug, was sich z. B. darin zeigt, dass neue Lösungen nicht nur wissenschaftlich fundiert entwickelt, sondern auch bei der Implementierung vor Ort betreut werden.

Diese Mischung aus wissenschaftlichem Ansatz und praktischer Umsetzung ist einmalig im FSCM-Beratermarkt und ermöglicht den Kunden die Realisierung innovativer und flexibler Geschäftsabläufe mit hoher Akzeptanz. So berät Bonpago als Umsetzungspartner für die E-Rechnung aktuell mehrere DAX-Unternehmen und die Bundesregierung.

www.bonpago.de

Impressum

digital insight ist eine Publikation der Bonpago GmbH, Niddastr. 64, 60329 Frankfurt/Main
1. Auflage, Mai 2015 – Illustrationen S. 1, 6, 10, 11, 13, 21, 25 by Chr. BOISSON@shutterstock.com



BONPAGO GmbH
Niddastraße 64
60329 Frankfurt am Main
Tel. +49(0)69.26489761-0
Fax +49(0)69.26489761-9
info@bonpago.de, www.bonpago.de