

# digi mondo

digi mondo » 01/2016



Exklusives  
Dinner zum elektr.  
Rechnungsaustausch  
16.03.2016  
Frankfurt  
Klassikstadt

Bestandsaufnahme:  
E-Rechnung in der  
öffentlichen Verwaltung

Wie Krankenhäuser durch  
Optimierung von Einkauf und  
Rechnungswesen  
sanier werden

Lösungen für die  
Verarbeitung teurer  
Einmalleistungen

Wandel des Corporate  
Banking durch FinTechs

# Liebe Partner und Freunde der Bonpago,



im September 2015 haben wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern unser 15-jähriges Firmenjubiläum in Italien gefeiert. Dort haben wir die gemeinsamen Kundenprojekte und künftige Entwicklungen analysiert. Mit unserer Fokussierung auf die Digitalisierung der Finanzprozesse haben wir für uns drei zentrale Themen identifiziert, die wir in diesem Jahr weiter vorantreiben möchten. Diese sind weiterhin der elektronische Rechnungsaustausch, die Financial Supply Chain und die

Kundenprozesse in der Finanzdienstleistungsindustrie. Hierbei spielen neben den Kundenanforderungen vor allem die neuesten Entwicklungen in Bezug auf die fortschreitende Digitalisierung eine wichtige Rolle. Themen wie Blockchain, Supply-Chain-Finance oder Mobile Payment werden im Rahmen unserer Projekte täglich diskutiert.

Der CEO von Microsoft tätigte folgende treffende Aussage: „Customer Love is a better sign of success than revenue or profit“. Zufriedene und erfolgreiche Kunden sind der Schlüssel für nachhaltigen Erfolg – gemeinsam können Geschäftsmodelle, Kundenprozesse und neue Produkte ausgearbeitet werden. Die Entwicklungen in den letzten Wochen haben gezeigt, dass reines Profitstreben häufig zu Misserfolgen führt – dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um führende Konzerne, Verbände oder kleine Unternehmen handelt.

Die Verbundenheit zu unseren Kunden ist unser täglicher Antriebsmotor – lassen Sie uns die Zukunft gemeinsam gestalten.

Wir wünschen Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2016!

Viel Spaß beim Lesen des Newsletters!

Ihr 

Dr. Donovan Pfaff, Geschäftsführer

P.S. Besuchen Sie unsere neue Webseite und tragen Sie sich gleich für den elektronischen Newsletter ein.

Möchten Sie unseren Newsletter zukünftig nicht mehr erhalten, bitten wir um kurze Mitteilung per Email an [info@bonpago.de](mailto:info@bonpago.de) oder Fax +49(0) 69.26 489 761-9

---

## Inhalt

- 3 Rückblick 2015
- 4 E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung
- 8 E-Invoice Business Case Modeler
- 10 Wie Krankenhäuser durch Optimierung von Einkauf und Rechnungswesen saniert werden
- 12 Kleinvieh macht auch Mist – Lösungen für den Longtail-Lieferanten
- 15 Die Qual der Wahl – Studie zur Providerauswahl
- 16 Faktoren für ein erfolgreiches Roll-out-Projekt
- 18 Wandel des Corporate-Banking durch FinTechs
- 20 Digitalisierung im Autokauf – der Kunde im Mittelpunkt
- 22 Ins Netz gegangen – Digitalisierung im Automotive
- 24 Transformation von Einkauf, Rechnungswesen und Finanzen
- 25 Bonpago-Internetauftritt: Überarbeitetes Design und viele neue Inhalte
- 26 Events 2015

## Impressum

digi mondo ist eine Publikation der Bonpago GmbH  
Niddastraße 64  
60329 Frankfurt am Main

## Bildnachweise (Fremdmaterial):

Sergey Nivens, Valentina Proskurina,  
Bloomua alle @ shutterstock.com

# Rückblick 2015

## Personen

2015 konnte Bonpago fünf neue Teammitglieder gewinnen.

Im März begrüßten wir Dr. Steffen Bernius als Senior Consultant im Team Financial Supply Chain Management. Er engagiert sich als Berater, Teamleiter und Vertriebsmanager.

Anna Stroh verstärkt seit Mai und Christoph Bertram seit Oktober die Riege der Nachwuchsmitarbeiter als Werkstudenten und im August folgte unsere erste Auszubildende. Marina Nedic lernt in unserem Office Management den Beruf der Kauffrau für Büromanagement.

Im Juli konnten wir mit Liv Dieter (Team Point-of-Sale) einen kompetenten jungen Business Analyst gewinnen.

Zum 01.01.2016 hat unsere langjährige Werkstudentin als Business Analyst bei uns angefangen. Maren Bleker hat sich bereits

in ihrer Masterarbeit sehr intensiv mit dem Thema E-Rechnung beschäftigt.

Philip Knaul, Florian Toussaint und Dörte Feddersen verließen Bonpago nach langjähriger Mitarbeit auf eigenen Wunsch.

Zum letztjährigen Girls' Day im April erhielten wir Besuch von zwei Schülerinnen der 8. und 9. Klasse der Heinrich-Böll-Gesamtschule in Bruchköbel. Sie arbeiteten einen Tag lang in unserem Frankfurter Büro mit und informierten sich persönlich bei allen Mitarbeitern über deren Berufs- und Ausbildungsweg. Auch in diesem Jahr möchten wir diesen Nachwuchs wieder bei uns begrüßen.

## Jubiläum

Im Oktober feierte die Bonpago ihr 15-jähriges Bestehen. Im Vordergrund steht die Pionierleistung für ein Beratungsfeld, das in Europa erst seit wenigen Jahren seiner

Bedeutung entsprechend wahrgenommen wird. Ebenfalls seit 15 Jahren wird auch die einzigartige Entwicklungspartnerschaft zum Lehrstuhl für Electronic Commerce sowie dem E-Finance Lab der Goethe-Universität Frankfurt/M. gepflegt.

Dr. Donovan Pfaff, der mittlerweile auch als Ver E-Invoicing-Experte tätig ist, hat seine Erfahrungen aus 15 Jahren Projektarbeit für Verwaltung und Unternehmen in einem „Digital Insight – Spezial“ zusammengefasst. Unter dem Titel „Herausforderungen auf dem Weg zum elektronischen Rechnungsaustausch und wie Sie diese erfolgreich meistern!“ stellt der Autor auf 20 Seiten anschaulich dar, wie Unternehmen und Institutionen ihre Prozesse erfolgreich auf elektronische Rechnungen umstellen und damit nicht nur Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter zufriedenstellen, sondern auch enorme Kosten einsparen. Die Publikation ist unter [www.bonpago.de](http://www.bonpago.de) downloadbar.



# E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung

## Eine Bestandsaufnahme.

» Bonpago hat 2015 mit über 200 Entscheidungen aus Rechnungswesen, Einkauf oder IT bei öffentlichen Verwaltungen vom Bundesministerium bis hinunter zur kleinen Kommune gesprochen und die so erhobenen Daten zu einer Analyse des Status Quo der E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung verdichtet. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Untersuchung sollen im Rahmen dieses Beitrages dargestellt werden.

### Die E-Rechnung kommt ist da!

Das Jahr 2015 hat die elektronische Rechnung ein gehöriges Stück weit nach vorne gebracht. Einer der Haupttreiber – man glaubt es kaum – ist die öffentliche Verwaltung. Und man muss an dieser Stelle anmerken: nicht ganz freiwillig. Versetzen wir uns in die Situation Anfang 2013. Es gibt vor allem drei nennenswerte Vorhaben zum Thema „E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung“: Das Forum elektronische Rechnung Deutschland, welches sich zum Ziel gesetzt hat, den ZUGFeRD-Standard für KMU und öffentliche Verwaltung zu etablieren, das Projekt eRechnung des Bundesinnenministeriums, dessen gerade veröffentlichte Handlungsempfehlungen

zum elektronischen Rechnungsaustausch die Leitplanken für die E-Rechnung setzen und das vom BMWi geförderte Projekt E-Docs, welches die technische Umsetzung eben dieser Empfehlungen vorantreibt. Diese Vorhaben münden später in verschiedenen erfolgreichen Pilotprojekten und einem von der Bundesbeauftragten für IT herausgegebenen Leitfaden zur E-Rechnung – an erster Stelle auf der Agenda steht die E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung trotz dieser vorzeigbaren Ergebnisse allerdings noch nicht.

Das ändert sich in Folge sehr schnell. Während gerade noch die Frage diskutiert wird, ob die Lieferanten der öffentlichen Verwaltung, wie in verschiedenen Ländern bereits geschehen, zum Einsenden elektronischer Rechnungen verpflichtet werden können/sollen, stehen die Behörden plötzlich selbst unter Druck. Die EU will mittels Richtlinie den Empfang und die Weiterverarbeitung (letzterer Zusatz wurde im Übrigen auf Drängen des BMI aufgenommen) elektronisch eingehender Rechnungen für die öffentliche Hand verpflichtend machen. Mit dieser Richtlinie (die unter dem Titel RL 2014/55/EU im Mai 2014 verabschiedet wird) im Rücken, finden die Vorkämpfer der E-Rechnung – darunter auch die

Bonpago, welche an allen oben geschilderten Vorhaben maßgeblich beteiligt war bzw. ist – endlich Gehör.

Anfang 2016 geht es dann nicht mehr darum, welche Vorteile mit der E-Rechnung einhergehen – es geht nunmehr um die Umsetzung. Die Expertise von neutralen und wissenschaftlich arbeitenden Beratungshäusern ist mehr denn je gefragt, denn von der einzelnen Kommune bis zur Bundesregierung wird nach den passenden Lösungen gesucht.

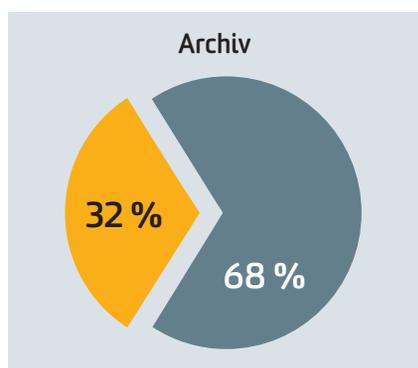
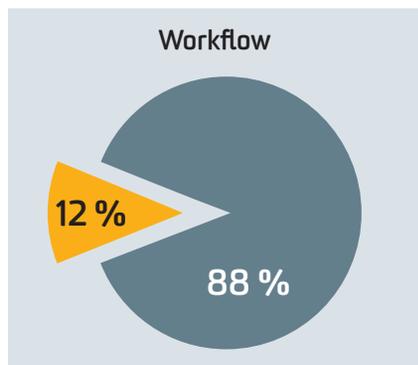
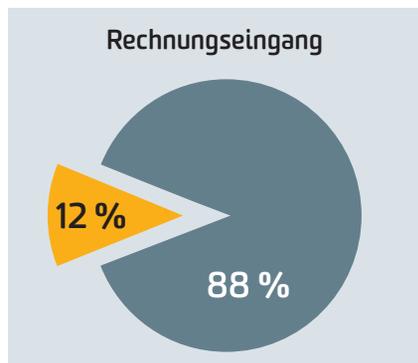
### Kommunen sind noch nicht bereit für elektronische Rechnungen

Die mit der E-Rechnung einhergehenden Vorteile für die Verwaltung sind ebenso ausgiebig dokumentiert wie Studienergebnisse zu der immer noch mangelnden Umsetzung bei Behörden und Kommunen. Das bloße Hinweisen auf Einsparpotenziale von bspw. über 6 Milliarden Euro auf kommunaler Ebene bringt jedoch offensichtlich keinen Umschwung. Die spannende Frage lautet vielmehr: Wie kann dieses Potenzial gehoben werden?

Hauptproblem ist, dass auf Seiten der Verwaltung zumeist die nötige „E-Invoice-Readiness“ fehlt. Damit ist nicht

die allgemeine Bereitschaft zur Umstellung gemeint – viele kleine Kommunen beschäftigen sich längst mit dem Thema – sondern vielmehr das Fehlen der prozessualen und technischen Voraussetzungen.

Der Ist-Prozess zeichnet sich durch



- Komponente im Einsatz
- Komponente nicht vorhanden

Abtippen von Rechnungsdaten, Transport von Papier sowie viele unnötige „Sonderlocken“ in der Bearbeitung aus. So stehen einer Minute Bearbeitungszeit pro Rechnung etwa 300 Minuten Transport- und Liegezeit gegenüber.

Auch die drei technischen Komponenten für die E-Rechnung sind nicht vorhanden: Nur wenige kommunale Verwaltungen haben einen elektronischen Rechnungseingang (12 Prozent), einen digitalen Rechnungsworkflow (12 Prozent) und ein revisionssicheres digitales Archiv (32 Prozent).

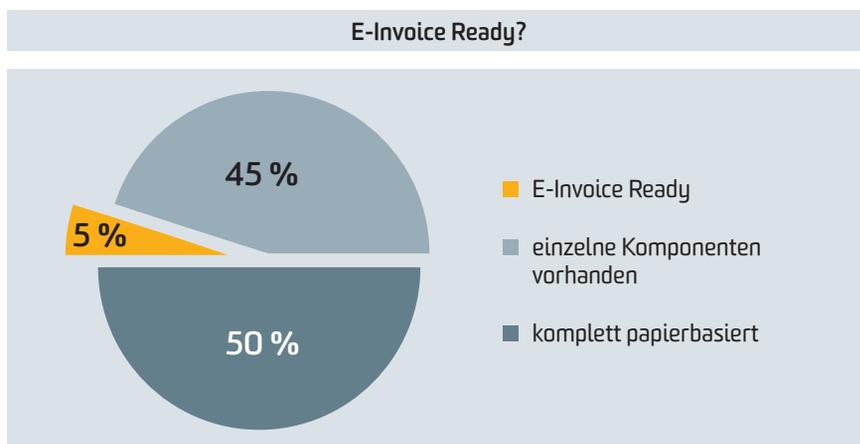
Nur jede zwanzigste Kommune hat sowohl Rechnungseingang als auch Bearbeitung und Archivierung von Rechnungen digitalisiert und kann als „E-Invoice Ready“ bezeichnet werden. Allerdings ist diesen Kommunen auch gemein, dass eine aktive Umstellung der Lieferanten noch nicht stattgefunden hat.

Dabei ergibt sich durch die E-Rechnung sogar bei einem Volumen von nur 5.000 Rechnungen jährlich ein Einsparpotenzial von über 50.000 Euro. Die Herausforderung liegt aber bei den Investitionskosten: Das Zusammenstellen der drei

Komponenten über verschiedene Anbieter lohnt bei kleinerem Rechnungsvolumen oft ebenso wenig wie die Anbindung an einen „großen“ Provider, dessen Geschäftsmodell gar nicht auf kleine Kommunen und Behörden ausgerichtet ist. Nur wenige Firmen bieten ein ausgereiftes Komplettpaket für kleine Kommunen an, mit dem sich die Ausgaben schnell amortisieren. Diese zu finden gleicht der Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

In unseren Gesprächen mit Kreis- und Kommunalverwaltungen wurde diesbezüglich auch häufig eine Unzufriedenheit mit den jeweiligen kommunalen IT-Dienstleistern deutlich. Verwaltungen sind oft an ein bestimmtes Rechenzentrum bzw. einen Dienstleister angeschlossen und somit von deren entsprechenden Softwareangeboten abhängig. Gerade was die Rechnungsbearbeitung betrifft, sind die Lösungen der angebundenen Anbieter jedoch oft nicht State-of-the-Art.

FinTech-Unternehmen wie COMPRAGA (vgl. auch den Beitrag von Hendrik Neumann auf Seite 12), die vor allem auf cloudbasierte Services für Rechnungswesen und Einkauf setzen, sind hier wesentlich



Abbildungen: Ergebnisse der Umfrage bei Kommunen (n=75)

flexibler in der Ausrichtung auf den Kunden. Zudem bieten sie im Rechnungseingang innovative Alternativen. Der Trend geht hier ganz klar weg von teuren Scan-Infrastrukturen mit qualitativ überholter OCR-Datenextraktion, wie im folgenden Abschnitt verdeutlicht werden soll.

### **Viele Verwaltungen leiden unter nicht nachhaltig ausgewählten Technologien und Prozessen**

Gerade größere Verwaltungen, insbesondere Städte und Kreisverwaltungen, haben im Bemühen, das Papier aus den Amtsstuben zu verbannen, teilweise sehr aufwändige Scan-Infrastrukturen und die zugehörigen Prozesse etabliert. Die Rechnungen landen jetzt nicht mehr per Hauspost in Papierform auf dem Tisch der Sachbearbeiter in der Buchhaltung oder bei den Freigebenden in den Abteilungen, sondern häufig als Bilddatei auf dem Monitor. Die Eingabe der Rechnungsdaten in einen eventuell vorhandenen Rechnungsworkflow erfolgt dann weiterhin manuell – und zwar auch wenn eine OCR-Software zur Datenextraktion zwischengeschaltet ist (diese erkennt dann zwar im Durchschnitt zwischen 70 und 85 Prozent der Daten, allerdings pro Rechnung, sodass bei fast jeder Rechnung nachbearbeitet werden muss). In einigen Verwaltungen wurde der freigewordene Platz auf dem Schreibtisch direkt weder durch einen zusätzlichen Monitor in Beschlag genommen, um das

Abtippen von Bilddateien zu erleichtern.

Jetzt kommt also die E-Rechnung – die Anfragen von Lieferanten, welche gerne elektronische Rechnungen senden möchten, steigen rapide an – und den Verwaltungen wird bewusst, dass der eingeführte Prozessschritt „Scannen“ umso überflüssiger ist, je mehr Rechnungen per E-Mail eingehen. Trauriger Ist-Zustand: Die Rechnungen werden in vielen Einrichtungen einfach ausgedruckt und wieder eingescannt, um sie in den regulären Prozess zu spielen.

Das THW als Behörde im Geschäftsbereich des Bundesinnenministeriums hat im Rahmen seines Pilotprojektes langfristiger gedacht. Zielvorgabe ist hier, möglichst viele Rechnungen elektronisch zu erhalten – idealerweise bereits mit integrierter Datensatz im ZUGFeRD-Format, alternativ als PDF, aus welchem die Daten mit einem innovativen Konverter-Service nahezu fehlerfrei und komplett extrahiert werden. Somit wird der Medienbruch nicht erst im eigenen Haus angegangen, sondern bereits zwischen Organisationen. Ein gesamtwirtschaftlich weitsichtigerer Ansatz.

### **Potenziale in der Optimierung des Zusammenspiels zwischen Einkauf und Rechnungswesen**

Unsere Analysen und Vor-Ort-Termine zeigen auch, dass viele Kommunen längst den Überblick über ihre Lieferantenstruk-

tur verloren haben. Die Anzahl der Lieferanten und die der Rechnungen sind oft unbekannt. Nur sehr wenige Kommunen nutzen zentrale Beschaffungsstellen bzw. Einkaufsgemeinschaften. Für eine Optimierung ist jedoch das Zusammenspiel von Einkauf und Rechnungswesen unabdingbar. Herausforderungen ergeben sich vor allem durch dezentrale Ressourcenverwaltung, heterogene Beschaffungsabläufe und nicht vorhandene oder veraltete Technologien.

So verbessert und beschleunigt beispielsweise die Erhöhung des Bestellbezugs (kann eine Rechnung einer bestimmten im System angelegten Bestellung zugeordnet werden?) die Datenextraktion im Rechnungseingang. Gerade eine OCR-Software profitiert enorm, wenn viele Felder automatisch durch Rückgriff auf die Bestelldaten ausgefüllt werden. Aktuelle Zahlen unserer Erhebung zeigen auf kommunaler Ebene einen Bestellbezug von nur vier Prozent im Durchschnitt.

In der Realität trifft man aber gerade in Verwaltungen oft auf die Problematik, dass Einkauf – so es denn eine Einkaufsabteilung gibt – und Rechnungswesen kaum miteinander sprechen. Insbesondere nicht vor dem Hintergrund eines Digitalisierungsprojektes. Erstes Ziel ist es dann immer, beide Parteien – idealerweise auch die IT – an einen Tisch zu bekommen. Die Workshops, die von Bonpago vor diesem Hintergrund zu Beginn eines Projektes durchgeführt werden, erfüllen

*„Je mehr Rechnungen elektronisch eingehen, desto überflüssiger wird der Scan-Prozess.“*

## *„Viele Kreis- und Kommunalverwaltungen sind unzufrieden mit dem Angebot der zuständigen regionalen IT-Dienstleister und Rechenzentren.“*

u. a. exakt diesen Zweck. Und genau wie für die Prozesse der Rechnungsbearbeitung gibt es auf Kommunen ausgerichtete Technologie-Anbieter auf Seiten des Einkaufs. Insbesondere auch wenn gar keine eigene Einkaufsabteilung vorhanden ist, lohnt sich die Anbindung an spezialisierte Dienstleister wie die TEK Service AG, ein auf Kommunen spezialisierter Procurement-Dienstleister aus Lörrach. Das durch TEK über Jahre verfeinerte Gut-schriftverfahren ist in seiner Flexibilität und Passgenauigkeit gerade für öffentliche Verwaltungen geeignet. Durch solche einfach aufsetzbaren Lösungen (6–8 Wochen Projektlaufzeit) lassen sich Potenziale im Einkauf schnell realisieren.

### **Ausblick 2016: Paukenschlag durch Verpflichtung der Lieferanten?**

Nach der erfolgreichen Pilotierung der E-Rechnung bei THW und Bundesverwaltungsamt rollt nun die zweite Welle an Pilotprojekten. So arbeitet die Bundesverwaltung – gesteuert von Innen- und Finanzministerium – aktuell an einem Betriebskonzept zur Umsetzung der E-Rechnung auf Bundesebene. Die Stadt Bremen positioniert sich derweil als Leuchtturmprojekt für die Umsetzung der E-Rechnung auf Landesebene und wird vom IT-Planungsrat gefördert. Andere Städte haben

ebenfalls Projekte zur Umsetzung der EU-Richtlinie ins Leben gerufen.

Soweit läuft also – bis auf kleinere Unstimmigkeiten bezüglich der zu empfehlenden Rechnungsstandards („ZUGFeRD vs. XRechnung“) – alles in geordneten Bahnen. Im Rahmen der anstehenden Umsetzung der EU-Richtlinie in nationales Recht könnte es jedoch noch zu einem echten Paukenschlag kommen: die Verpflichtung der Lieferanten zum Versand elektronischer Rechnungen an die öffentliche Verwaltung. Stellten sich die Verantwortlichen in den deutschen Ministerien bisher immer gegen eine allgemeine Verpflichtung nach dem Vorbild Österreich, wird diese Option aktuell wieder diskutiert.

Eine Lieferantenverpflichtung würde der E-Rechnung natürlich enormen Vorschub leisten. Wird eine uneingeschränkte Verpflichtung über alle föderalen Ebenen und ohne Freigrenzen angenommen, müssten demnächst hunderttausende Lieferanten geschätzt 200 Millionen Rechnungen im Jahr in einem bestimmten Format an die Verwaltung schicken. Und die Verwaltungen müssten diese dann auch annehmen und elektronisch weiterverarbeiten. Das würde beide Seiten unter Anpassungsdruck hinsichtlich Prozessen und Software setzen. Und 2016 könnte sich zum Jahr der E-Rechnung entwickeln – entscheidende Weichen werden in jedem Fall gestellt.

*Dialog: Dr. Steffen Bernius  
s.bernius@bonpago.de*



# E-Invoice Business Case Modeler

## Potenzial der E-Rechnung schnell auf einen Blick.

» Über die Jahre, in denen die Bonpago Projekte im Bereich der elektronischen Rechnung durchgeführt hat, kristallisiert sich immer stärker heraus, dass Unternehmen besonders in den frühen Phasen noch sehr zurückhalten sind, wenn es um die Digitalisierung ihrer Rechnungsprozesse geht. Mangelnde Transparenz und zunehmende Komplexität der eigenen Prozesse erschweren oft die objektive Sicht auf Optimierungspotenziale und damit verbundene Aufwände. In der Realität sind Einsparungen und Investitionen stark vom jeweiligen Geschäftsmodell und der bisherigen Prozesslandschaft abhängig.

### Wie ist es möglich, Unternehmen ihr individuelles Optimierungspotenzial auf simple Weise zu verdeutlichen?

Ziel des Business Case Modelers ist es, Entscheidern auf sehr schnelle und einfache Weise ein Verständnis zu vermitteln, welche Einsparpotenziale bei der Umstellung des Rechnungseingangsprozesses möglich sind. Zudem werden Ansätze für Optimierungsmaßnahmen geliefert. Durch die Simulation einzelner Hand-

lungsoptionen ergibt sich die Möglichkeit Einsparpotenziale und damit verbundene Investitionskosten gegenüber zu stellen.

Die Umsetzung des E-Invoice Business Case Modelers erfolgte in Form eines Web-Tools, das derzeit auf unserer Webseite zur freien Verfügung steht. Benutzer können ohne vorherige Anmeldung Daten anzeigen, verändern und simulieren.

### Modellierung

Zur modellhaften Abbildung der Prozesse und deren Kosten wurden insgesamt 10 Eingangsvariablen identifiziert. Diese haben sich über zahlreiche Projekte hinweg als die wichtigsten Einflussfaktoren für die Rechnungseingangsoptimierung erwiesen.

The screenshot shows the 'Eingangsvariablen' (Input Variables) section of the Business Case Modeler tool. It features several input fields with sliders and checkboxes for data entry. The variables and their current values are as follows:

Variable	Value
Eingehende Rechnungen pro Monat	4690
Anteil EDI	17 %
Anteil PDF	25 %
Anteil Papier	58 %
Anteil mit Bestellbezug	11 %
Reklamationen pro Monat	5 %
Neulieferanten pro Monat	3
Besitzen Sie ein Workflow-System?	<input checked="" type="checkbox"/>
Verwenden Sie eine Scan-Lösung zum Erfassen von Papierrechnungen?	<input checked="" type="checkbox"/>
Verwenden Sie eine OCR-Software zum Auslesen von E-Rechnungen?	<input checked="" type="checkbox"/>

A 'BERECHNEN' (Calculate) button is located at the bottom right of the form.

Abbildung 1: Maske zur Eingabe der Variablen

Nach Eingabe der Kennwerte erfolgt die automatische Berechnung der zu erwartenden Prozesskosten.

**Analyse**

Die Darstellung der Kosten erfolgt unterteilt in die Prozessabschnitte Vorsortieren/Erfassen, Rechnungsfreigabe, Buchung und Archivierung. Zusätzlich wird nach den Rechnungseingangstypen EDI, PDF und Papier gegliedert. Als wichtigste Kennzahl erfolgt die Berechnung der durchschnittlichen Kosten pro Rechnung.

Als Basis hierfür dienen Benchmark-Werte, die im Rahmen der Arbeit von Bonpago über zahlreiche Studien und Projekte hinweg gesammelt wurden. Sie stellen Best-Practice Kennwerte für den Rechnungseingangsprozess dar.

**Simulation**

Auf Basis der Benchmark-Werte werden je nach vorhandener Unternehmenssituation mögliche Handlungsfelder sichtbar. Einzelne Handlungsoptionen können zudem in die Eingabemaske des Tools übertragen werden. Somit werden Optimierungsmaßnahmen simuliert und abgebildet, bevor sie implementiert werden.

Entscheidungsträgern wird somit eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Verfügung gestellt. Durch die Gegenüberstellung von Kosteneinsparung und Investitionskosten ist eine fundierte Aussage zum „Return on Invest“ (ROI) möglich.

Prozesskosten				
Eingang	Vorsortieren/ Erfassen	Freigabe/ Reklamation	Buchung/ Archivierung	Ø Kosten pro Rechnung
EDI	0,00 €	11,62 €	5,33 €	16,95 €
PDF	2,00 €	11,62 €	5,33 €	18,95 €
Papier	3,33 €	11,62 €	5,33 €	20,29 €
				<b>19,39 €</b>

Abbildung 2: Darstellung der Prozesskosten

Einsparpotenziale
<b>Einsparpotenzial pro Rechnung: 12,86 €</b>
<b>Einsparung pro Jahr: 723.761 €</b>
<b>Investitionshöhe: 229.698 €</b>
<b>Die Investition amortisiert sich nach 4 Monaten.</b>
<small>Bitte beachten Sie, dass es sich bei allen Angaben um Modellwerte handelt. Diese können Abweichungen zu realen Daten aufweisen.</small>

Abbildung 3: Einsparpotenziale

*Dialog: Pascal Jung  
p.jung@bonpago.de*



# Wie Krankenhäuser durch Optimierung von Einkauf und Rechnungswesen saniert werden

Eine Untersuchung der Bonpago zeigt, dass Krankenhäuser mit innovativen Prozessen und Services sowie der richtigen Umsetzungsstrategie wirksam gegen wuchernde Kosten und Medienbrüche vorgehen können.

» Die wirtschaftliche Lage der rund 2.000 Krankenhäuser in Deutschland ist angespannt wie selten. Rund 30 Prozent der Häuser saldieren im Jahr 2013 auf Konzernebene ein negatives Ergebnis. Fast jedes fünfte Krankenhaus befindet sich in akuter Insolvenzgefahr. Zusätzlich zu der bereits jetzt prekären Personalsituation und den Herausforderungen der Krankenhausreformen (z. B. die ersatzlose Streichung des Versorgungszuschlags) steigt somit der Kostendruck (Augurzky et al., 2015).

Die Optimierung interner Prozessabläufe, insbesondere durch Ausnutzung von Digitalisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten, steht damit an vorderer

Stelle. Gerade das Zusammenspiel der vielen verschiedenen Systeme in einer Kliniklandschaft stellt sich als Herausforderung dar. So herrscht häufig eine eingeschränkte Interoperabilität innerhalb der IT-Infrastruktur, die nicht zuletzt durch erhebliche Schwachstellen im Schnittstellenmanagement hervorgerufen wird. Ein konzertiertes Vorgehen ist unabdingbar, es lassen sich allerdings auch gerade in Einkauf und Rechnungswesen leicht Potenziale identifizieren, die bei Einsatz der richtigen prozessualen und technologischen Lösung(en) sehr kurzfristig gehoben werden können.

Einkauf und Rechnungswesen kämpfen in traditionell gewachsenen Strukturen vor

allem mit manuellen Abläufen. Dies führt einerseits zu hohen Prozesskosten, andererseits wirken sich intransparente Prozesse auf die Qualität aus. Am Beispiel Skonto-Realisierung lässt sich das Zusammenspiel von Einkauf und Rechnungswesen gut darstellen: Während der Einkäufer in den Verhandlungen mit den Lieferanten das Skonto-Potenzial bestimmt, ist das Rechnungswesen dann für dessen Ausschöpfung verantwortlich. Ein sauber aufgesetztes E-Procurement in Ergänzung mit der Einführung eines komplett elektronischen Rechnungseingangs- und Rechnungsverarbeitungsprozesses ist hierbei das bewährte Rezept.

Eine Berechnung von Bonpago schätzt das jährliche Einsparvolumen allein bei Einführung der E-Rechnung auf bundesweit etwa 264 Millionen Euro (siehe Abbildung).

Allerdings gehen viele Krankenhäuser die Umstellung suboptimal an, indem sie zuerst (und oft ausschließlich) bei Anbietern anfragen – zumeist jene, von denen sie bereits Services nutzen. Diese Anbieter vermitteln i. d. R. nur jene Technologien, die sie selbst anbieten bzw. jene Dienstleister und Dienstleistungen, mit denen sie im Hintergrund Kooperationsverträge abgeschlossen haben. Im Vergleich wäre das so, als

wenn Sie sich direkt von einem Pharmaunternehmen Medikamente verschreiben lassen und keinen objektiv entscheidenden Arzt hinzuziehen.

Ein typisches Resultat bei Krankenhäusern aus unseren Erhebungen: Statt einer „schlanken“ E-Rechnungs-Lösung, die passgenau die Bedürfnisse abbildet, wird eine teure Scaninfrastruktur mit angehängter OCR-Software zum Auslesen der Rechnungsdaten eingeführt. Weder ist so dem Medienbruch bei den eingehenden Rechnungen beizukommen (diese Lösung fördert ja geradezu den Papierversand), noch

ist der Neuaufbau solcher Strukturen aus einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu rechtfertigen – zumindest, wenn man die zahlreichen Alternativen jenseits dieses eng begrenzten Anbieter-Universums kennt.

An dieser Stelle werden die Vorteile einer neutralen, rein an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten Beratung deutlich: Die Wahl einer nachhaltigen Lösung für die Einführung der E-Rechnung ist aus strategischer Sicht von enormer Bedeutung. Und dies gilt genauso für die Prozessneugestaltung im Einkauf.

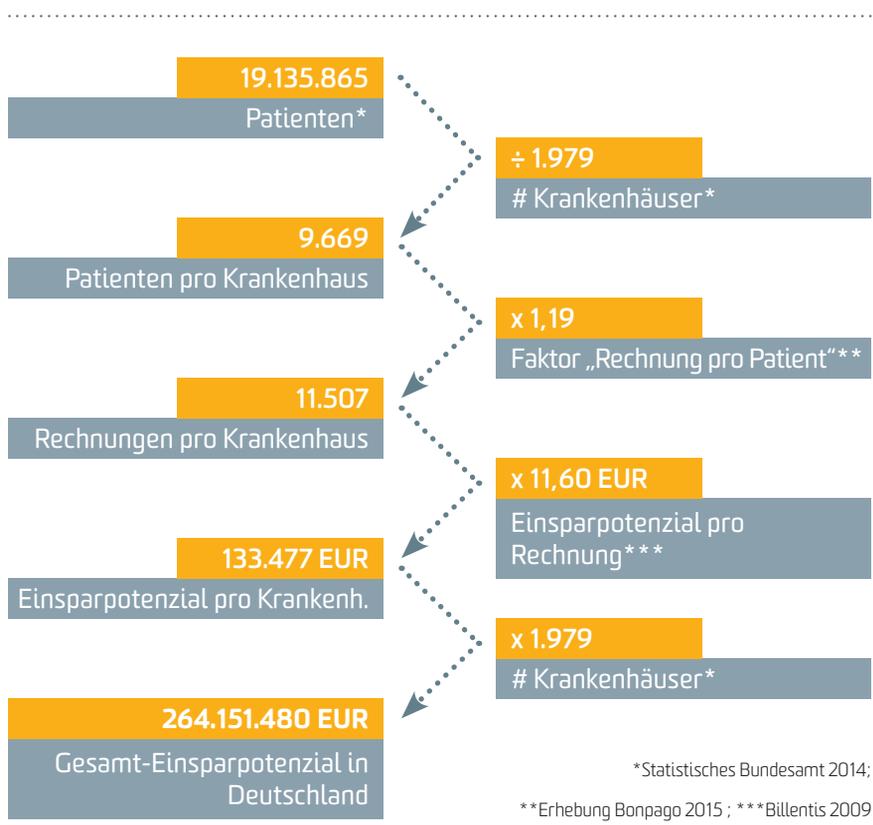


Abbildung: Einsparvolumen bei Krankenhäusern durch die E-Rechnung

Dialog: Dr. Steffen Bernius  
s.bernius@bonpago.de



Quelle: Augurzky, Boris; Hentschker, Corinna; Krolow, Sebastian; Pflny, Adam; Schmidt, Christoph M. (2015): Krankenhaus Rating Report 2015 – Bad Bank für Krankenhäuser – Krankenhausausstieg vor der Tür?.

# Kleinvieh macht auch Mist – Lösungen für den Longtail-Lieferanten

Selten oder ad-hoc verwendete Lieferanten sorgen regelmäßig für Herausforderungen in Rechnungswesen und Einkauf – innovative Prozesse schaffen Abhilfe.

» Im Rahmen von Projekten zur Einführung von elektronischen Rechnungen bei Unternehmen und Verwaltungen macht die Anbindung der Lieferanten stets eine der wichtigsten Teilaufgaben aus. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass ein System zur Verarbeitung von elektronischen Rechnungen ohne Lieferanten, die ihre Belege entsprechend digital einliefern, keinen Nutzen stiftet.

Regelmäßig stößt die Bonpago bei der Anbindung auf eine Gruppe von Lieferanten, welche nur äußerst schwierig in digitale Prozesse zu integrieren sind. Die Rede ist von selten oder ad-hoc verwendeten Lieferanten. Aufgrund fehlender Beziehung zwischen den Einkaufsabteilungen bei Kunde und Lieferant gestaltet sich der Umstel-

lungsprozess auf elektronische Rechnungen häufig schwierig bis unmöglich. Gerade ad-hoc verwendete Lieferanten, wie beispielsweise regionale Einzelhändler, sind zudem häufig gar nicht in der Lage Rechnungen digital zur Verfügung zu stellen. Der hohe Aufwand für die Verarbeitung der in Papier eingehenden Rechnungen dieser Lieferanten muss in Form von höheren Kosten dem Beschaffungsvorgang zugerechnet werden.

Darüber hinaus stellt die Bonpago im Rahmen von Optimierungsprojekten im Einkauf häufig eine weitere Herausforderung mit exakt der gleichen Lieferantengruppe fest: Um Bestellungen bei der genannten Gruppe zu dokumentieren und deren Rechnungen zu verbuchen, muss

jeder einzelne dieser Lieferanten im ERP-System angelegt und seine Daten regelmäßig gepflegt werden. Die Kosten für Anlage und Pflege können, je nach Prozess, bis zu 125 € pro Lieferant betragen. Auch diese Kosten müssen im Rahmen einer Vollkostenbetrachtung den Kosten des einzelnen Beschaffungsvorgangs zugerechnet werden. Durch die geringe Anzahl an Transaktionen mit den Lieferanten fallen diese Kosten meist erheblich ins Gewicht.

Damit treiben diese sog. Longtail-Lieferanten die Kosten eines Beschaffungsvorgangs gleich in doppelter Hinsicht in die Höhe. In Abbildung 1 ist dieser Zusammenhang schematisch dargestellt.

In Ermangelung einer besseren Alternative werden in vielen Unternehmen diese

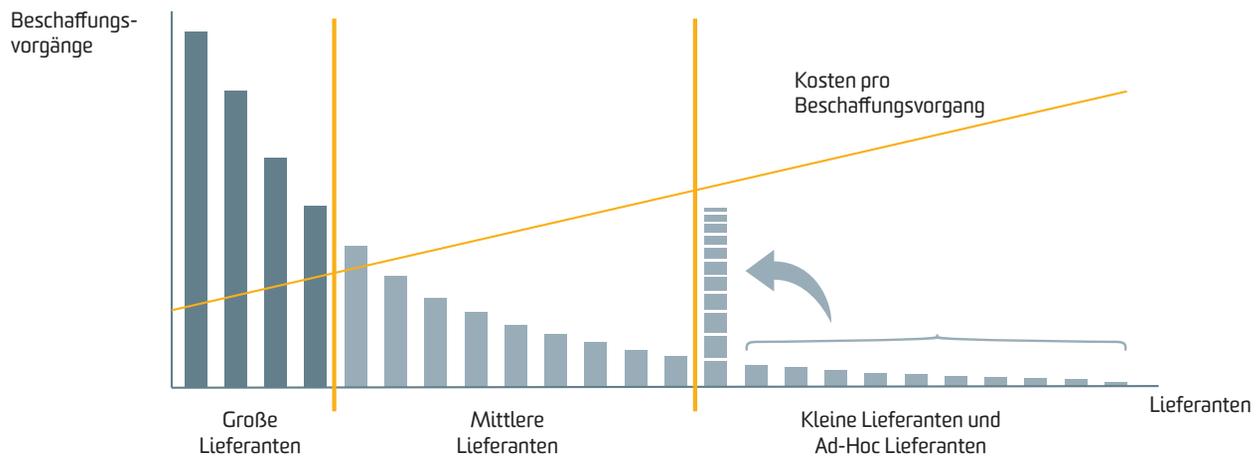


Abbildung 1: Je geringer die Anzahl der Beschaffungsvorgänge pro Lieferant, desto höher die Kosten pro Beschaffungsvorgang

Lieferanten auf Sammel- oder CPD-Konten gebucht und nicht mehr im System angelegt. Diese Vorgehensweise löst auf den ersten Blick das Problem, hat jedoch den entscheidenden Nachteil, dass die Transparenz im Einkaufsprozess verloren geht. Plötzlich werden immense Einkaufsvolumina über Sammelkonten gebucht, welche nicht mehr den einzelnen Verursachern zugeordnet werden können. Auch eine Überprüfung auf notwendige Rahmen-

vertragsverhandlungen bleibt auf Grund der fehlenden Übersicht meist aus. Die spannende Frage ist, wie diesem Umstand einfach und praktikabel Abhilfe geschaffen werden kann.

An dieser Stelle möchten wir Ihnen einen ebenso einfachen wie effektiven Prozess vorstellen, welcher die angesprochenen Herausforderungen vollumfänglich löst und sich voll und ganz in die jeweiligen Beschaffungsstrategien integrierten

lässt. Bei den Großkonzernen wurden drei grundsätzliche Beschaffungsszenarien identifiziert und mit den Compliance- und Rechtsvorschriften abgeglichen (siehe Abbildung 2).

Während die beiden Standardwege über eine Purchase Order (PO) oder Bestellanforderung (BANF) laufen, beschäftigt sich der dritte geprüfte und eingesetzte Prozess mit jenen Einkäufen, für die aufgrund von terminlichen Restriktionen oder Kosten-

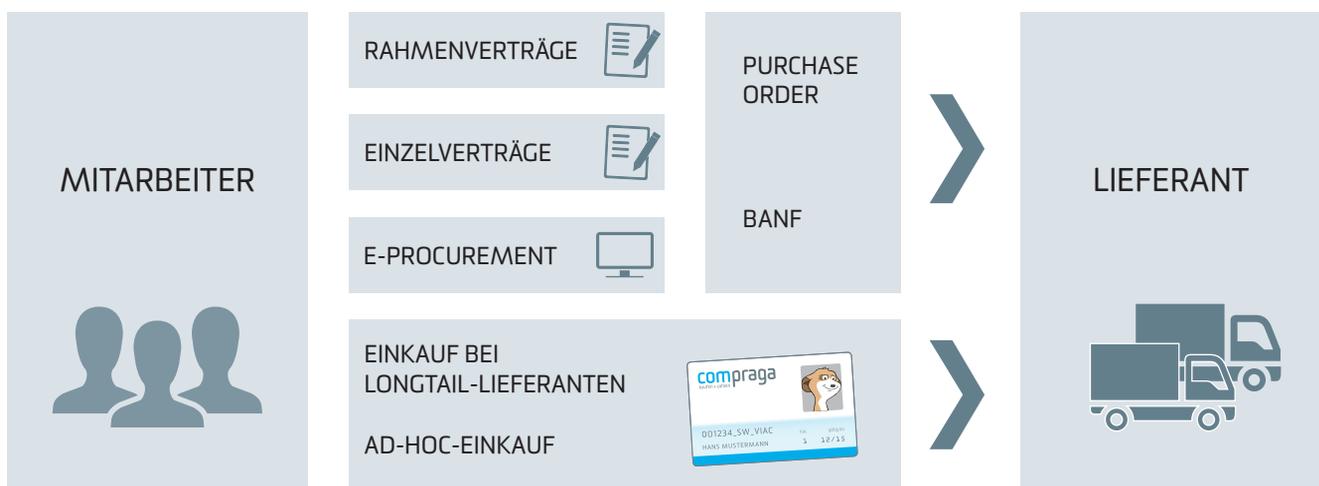


Abbildung 2: Die Lösung fügt sich nahtlos in bereits verwendete Einkaufsinstrumente ein

## 14 EINMALLIEFERANTEN

Nutzen-Abwägungen, keine PO oder BANF erstellt werden. Hierbei soll aber zumindest eine Kosten-Nutzen-optimale Abwicklung und eine Transparenz über die Vorgänge hergestellt werden. Der Prozess basiert auf einem klassischen Reihengeschäft und fügt sich nahtlos an die bereits heute im Einsatz befindlichen Einkaufswerkzeuge an. Er konsolidiert den gesamten „Rattenschwanz“ aus kleinen und ad-hoc verwendeten Lieferanten zu einem einzigen Kreditor. Ein erfolgreicher Anbieter für diese Dienstleistung ist zum Beispiel das FinTech Compraga.

Im Prinzip handelt es sich bei diesem Prozess lediglich um die Beschaffung über einen Dritten mit Lieferanschrift des Einkaufenden (direkt vor Ort, online oder per Telefon). Die Mitarbeiter kaufen im Namen und auf Rechnung der Firma Compraga mit Hilfe einer Vollmacht ein. Als Gedächtnisstütze erhalten sie hierfür eine Einkaufskarte, auf welcher die Adresse der Compraga, eine Identifikationsnummer des Einkaufenden sowie Details zum Prozess vermerkt sind. Nach Eingang der Lieferantenrechnung bei Compraga wird diese automatisiert ausgelesen und das Sichtformat sowie die extrahierten Daten dem Einkaufenden zur Freigabe in einem Online-Portal zur Verfügung gestellt. Nach der Freigabe und Kontierung zahlt die Compraga den entsprechenden Lieferan-

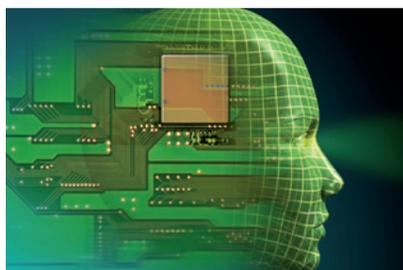
ten und belastet eine auf den Kundennamen hinterlegte Kreditkarte. In frei wählbaren Abständen erhält der Kunde eine detaillierte, vorsteuerabzugsberechtigte und digitale Sammelrechnung mit allen Detailangaben zu den Beschaffungsvorgängen der letzten Periode. Dies erfolgt auf Wunsch in einem maschinenlesbaren Format zur automatisierten Verbuchung, denn die Freigabe ist bereits durch den einkaufenden Mitarbeiter erfolgt.

Gemeinsam mit Partnern hat die Firma Compraga diesen Prozess in den vergangenen 12 Monaten bei fünf mittleren und großen Unternehmen implementiert. Die Rückmeldungen, sowohl von Kundenseite als auch von Lieferantenseite, sind äußerst positiv. So konnten die Prozesskosten bei den anwendenden Unternehmen um durchschnittlich 45 Prozent gesenkt werden. Auf Lieferantenseite lassen sich ca. 90 Prozent aller Beschaffungsvorgänge über den beschriebenen Prozess abdecken. Die verbleibende Restmenge (meist Lieferanten, welche eine Zahlung auf Rechnung nicht anbieten) wird zukünftig über die Nutzung einer App für das Smartphone des Einkaufenden abgewickelt. Weitere Informationen und Referenzen finden Sie auf der Homepage des Anbieters unter [www.compraga.de](http://www.compraga.de).

*Dialog: Hendrik Neumann  
h.neumann@bonpago.de*



Besuchen Sie uns:



## 7. BME-eLÖSUNGSTAGE Sourcing – Procurement – Integration

8. – 9. März 2016 – Maritim Hotel Düsseldorf

[www.bme.de/eloesungstage](http://www.bme.de/eloesungstage)

# Die Qual der Wahl

## Auf der Suche nach den geeigneten Anbietern für den elektronischen Rechnungsaustausch.

» Das papierlose Büro und die Digitalisierung sind seit vielen Jahren beliebte Buzzwords – sei es in der Privatwirtschaft oder der Öffentlichen Verwaltung. Als Einstiegsmöglichkeit für die neue digitale Zeit bietet sich die elektronische Rechnung an. Sobald entschieden wurde, die eigenen Prozesse anzupassen und die elektronische Rechnung einzuführen, stellen sich unausweichlich Fragen wie etwa: Mit welchem Provider arbeite ich zusammen? Wie führe ich die Anbieterauswahl durch? Welcher Provider bietet welche Zusatzleistungen an?

Genau auf diese Fragen geht die Studie der Bonpago ein, die im Juni 2015 erschienen ist. Die eindeutigste Botschaft ist: DEN EINEN Provider für ein Unternehmen oder

die Öffentliche Verwaltung gibt es nicht, oft bieten sich sogar Kombinationen unterschiedlicher Lösungsanbieter an. Des Weiteren werden Kriterien wie die Prozesstiefe und der Anteil elektronischer Rechnungen in Bonpagos Digital Insight betrachtet.

Möchte ein Unternehmen einen Provider wählen, der eine hohe Prozesstiefe aufweist, so sollte darauf geachtet werden, dass Zusatzdienste mit dem Fokus auf Finanzierung (wie Dynamic Discounting, Zwischenfinanzierung) und auf Weiterverarbeitung der Rechnung (u. a. Analytics, Bezahlknopf) angeboten werden.

Folgende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend die unterschiedliche Ausrichtung ausgewählter Lösungen:



Dialog: Nina Harms  
n.harms@bonpago.de



Abbildung: Vergleichsübersicht der einzelnen Lösungsanbieter – keine allgemeingültige Sicht

# Faktoren für ein erfolgreiches Roll-out-Projekt

## Einbindung der Geschäftspartner in den elektronischen Rechnungsaustausch

» Die Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr bringt signifikante Vorteile auf Seiten des Rechnungsempfängers und des Rechnungsstellers mit sich. Neben Kosteneinsparungen durch elektronische Übermittlung und Verarbeitung der Rechnungen profitieren Unternehmen von geringeren manuellen Arbeitsaufwänden und kürzeren Durchlaufzeiten der Belege. Im Zuge der Umstellung und Beleuchtung der internen Prozesse der Rechnungsabwicklung können darüber hinaus ganzheitliche Prozessoptimierungen weiteres Potenzial entfalten. Zudem wird eine Verbesserung der Rechnungs- und Datenqualität (auch bedingt durch geringere Fehlerquoten) erreicht sowie die Transparenz im Rechnungsvorgang erhöht. Die Umstellung auf elektronischen Rechnungverkehr stellt einen Prozess dar, dessen Erfolg maßgeblich von der Akzeptanz aller Stakeholder abhängt und der eine sorgfältige Planung voraussetzt.

Hierbei hat sich die Verwendung eines detaillierten Roll-out-Konzepts bewährt, welches die effektive Umstellung ermöglicht und eine hohe Umsetzungsquote bei den Geschäftspartnern bewirkt. So lassen sich aufwendige Nachjustierungen vermeiden und die maximalen Einsparungs- und Prozesspotenziale heben. Im Mai 2015 hat die Bonpago daher einen Digital Insight herausgegeben, der sich genau mit dieser Thematik beschäftigt.

Ein Kernelement und dementsprechend der erste entscheidende Schritt eines erfolgreichen Roll-outs ist die Auswahl der zukünftigen Softwarelösung. Die Möglichkeiten zur Anbindung der Geschäftspartner lassen sich basierend auf Erfahrungen als wichtigstes Kriterium für nachhaltigen Erfolg ausmachen. Individuelle Anforderungen des Unternehmens und der Kunden und Lieferanten müssen bei der Entscheidung berücksichtigt werden – ansonsten droht der ge-

samte Umstellungsprozess zu scheitern. Insbesondere die Aspekte der Benutzerfreundlichkeit und der Kompatibilität (Anknüpfungsmöglichkeiten) sind neben der Abschätzung von Aufwand und Kosten entscheidende Merkmale für die Auswahl.

Sobald die technischen Voraussetzungen geschaffen sind, erfolgt eine Analyse der Lieferantenstruktur und eine Segmentierung in heterogene Gruppen. Dies ermöglicht zielgerichtete Kommunikation, die Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Eine optimale Ansprache verspricht den höchstmöglichen Zustimmungserfolg. Es empfiehlt sich beispielsweise ausgehend vom Belegvolumen eine Clusterung in Top-, Mittelfeld- und Einzel-/Kleinstlieferanten vorzunehmen.

Grundsätzlich ist es fundamental für ein umstellendes Unternehmen, Informationsmaterialien bereitzustellen und die Umstellung zu kommunizieren. Die Lieferanten werden optimal unterstützt, wenn

die Informationsmaterialien individuell auf die verschiedenen Segmente angepasst sind. Für die unmittelbare Kommunikation eignet sich ein Anschreiben mit Feedbackbogen, das vom Unternehmen direkt versendet wird. Darüber hinaus können auf der Website oder über verschiedene andere Kanäle Informationen zum Nachlesen bereitgestellt werden. Schließlich kann die eingesetzte Software nur genutzt werden, wenn Lieferanten informiert werden und Rechnungen entsprechend übermitteln.

Somit ist die Kommunikation im Rahmen der Umstellung ein weiterer elementarer Schritt für einen erfolgreichen Roll-out. Unterteilt in verschiedene Phasen erfolgt die Ansprache angepasst nach Clusterzugehörigkeit mit dem Ziel, eine Gesprächsgrundlage und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Im Weiteren werden den Lieferanten Vorteile und Möglichkeiten des elektronischen Rechnungsversands vorgestellt und eine optimale Anbindungsvariante identifiziert. In der letzten Phase trifft der Lieferant die Entscheidung über die Teilnahme und erhält konkrete Empfehlungen, bevor die Einbindung auf technischer und prozessu-

aler Ebene erfolgt.

Als finaler Schritt einer Umstellung folgen die Koordination und Kontrolle der Ergebnisse. Die Rückmeldungen der Lieferanten werden fortlaufend dokumentiert und verarbeitet und die Ergebnisse zu verschiedenen Zeitpunkten in Zwischenbilanzen festgehalten. Ein kontrolliertes und nachvollziehbares Ergebnis der Umstellung ermöglicht den Abgleich zwischen Bereitschaft und tatsächlicher Umstellung und dient zur Erfolgsermittlung des Projektes.

Durch eine Umstellung auf elektronischen Rechnungsversand können Unternehmen Kosten sparen und interne Prozesse optimieren, was die Erreichung ökonomischer Ziele erleichtert. Doch eine erfolgreiche Umstellung findet nicht von heute auf morgen statt. Sie bedarf detaillierter Planung und eines individuellen Roll-out-Konzeptes zur Umsetzung. Dass die Umstellung äußerst positiv mit einer Akzeptanzrate von über 90 Prozent vollzogen werden kann, zeigt die bereits erwähnte Publikation der Bonpago, die u. a. von einer erfolgreich abgeschlossenen Umsetzung aus dem vom BMWi geförderten Forschungsprojekt „E-Docs“ berichtet.



Abbildung: Prozessstruktur eines erfolgreichen Roll-outs

Dialog: Thomas Brzenk  
t.brzenk@bonpago.de



# Wandel des Corporate Banking durch FinTechs

Die Bankenwelt muss auf veränderte Kundenbedürfnisse und neue Wettbewerber im B2B-Bereich reagieren.

» Die Bankenwelt muss sich immer neuen Herausforderungen stellen. Seit der Finanzkrise 2008 sorgen verschärfte regulatorische Anforderungen und neue Gesetze für ständigen Anpassungsbedarf in den Strukturen und Prozessen. Der immer stärker werdende Reputationsverlust mindert dabei die Kundenbindung. Nicht-Banken bzw. FinTechs wurde damit Tor und Tür geöffnet, mit ihren innovativen Geschäftsmodellen in den Markt zu treten. FinTechs bedienen die Bedürfnisse nach individuellen, digitalen Angeboten die jederzeit an jedem Ort abrufbar sind. Im Privatkundengeschäft (B2C) haben sich erste Unternehmen bereits erfolgreich

etabliert und scheuen den Konkurrenzkampf mit den Banken nicht. Im Firmenkundengeschäft (B2B) findet der Wandel gerade statt. Auch hier müssen die etablierten Finanzinstitute handeln. Ihre Beratungs- und Serviceleistungen müssen konsequent kundenorientiert ausgerichtet und die Prozesse digitalisiert und für den Kunden transparenter gestaltet werden. Nur wenn es die Banken schaffen Mehrwerte für die Kunden zu generieren, können sie Bestandskunden halten und Neugeschäft generieren.

Die Situation der Banken ist dabei jedoch nicht so ausweglos, wie es viele Berichte in den letzten Monaten beschrei-

ben, sondern stellt eine Herausforderung für die Finanzinstitute dar. Sie sind die Großen am Markt, deren Marke etabliert ist und die über einen großen Kundestamm verfügen. Stellen sie nun die richtigen Weichen und nehmen den Konkurrenzkampf mit den FinTechs an, können sie ihre Position behaupten.

Um im neuen Wettbewerb zu bestehen, sind interne und externe Herausforderungen zu meistern. Intern muss die zum Teil technisch überholte IT-Infrastruktur an die digitalen und mobilen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden. Dabei sind die nötigen Anpassungen mit den regulatorischen und gesetzlichen An-

*„Die Situation der Banken ist nicht so ausweglos, wie es viele Berichte in den letzten Monaten beschreiben.“*

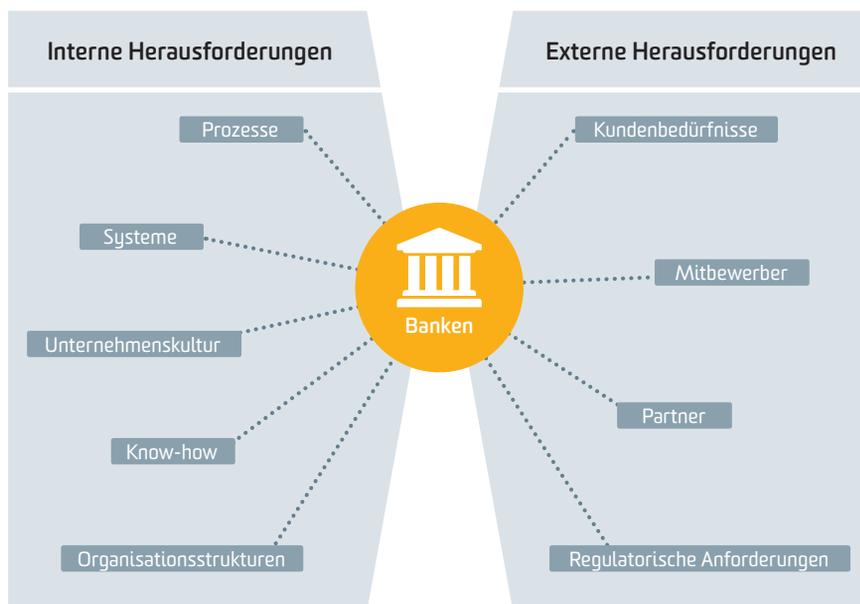


Abbildung: Herausforderungen der Banken



forderungen an die Banken-IT in Einklang zu bringen. Über Jahrzehnte gewachsene Unternehmensstrukturen müssen aufgebrochen werden, um die Voraussetzungen zu schaffen, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Kurze Entscheidungswege müssen etabliert und der Time-to-Market-Prozess verkürzt werden. Nur so wird es möglich sein, mit den kurzen Entwicklungszyklen der FinTechs mitzuhalten.

Durch die internen Veränderungen versetzen sich die Banken in die Lage die externen Herausforderungen zu bewältigen. Der Kunde muss daher im Fokus stehen. Seine sich ständig ändernden Bedürfnisse müssen kontinuierlich identifiziert und darauf entsprechend reagiert werden. Zum anderen gilt es sie auf die wachsende Konkurrenz zu reagieren und rechtzeitig zu erkennen, welches neue Geschäftsmodell sich am Markt durchsetzen könnte

und inwiefern dieses Geschäftsmodell interessant für das eigene Angebot ist. Dabei ist es nicht einfach, die Übersicht über sämtliche Trends am Markt zu behalten. Hier wird externe Unterstützung nötig sein.

Bonpago veröffentlicht in Q1 2016 eine Studie, in der eine Marktübersicht über die vielversprechendsten und innovativsten Geschäftsmodelle und Entwicklungen im B2B-Bereich gegeben wird. Es wird beleuchtet, welche Trends einerseits eine Gefahr für die Banken darstellen, welche andererseits als Geschäftsmo- dellweiterungen zu betrachten sind und welche Reaktionsmöglichkeiten auf die Konkurrenz bestehen. Dabei werden vor allem die Erfahrungen aus 15 Jahren Analysen und Projekten bei Unternehmen und deren Anforderungen für die Finanzdienstleistungen der Zukunft berücksichtigt.

Dialog: Felix Lemmer  
f.lemmer@bonpago.de



# Digitalisierung im Autokauf – der Kunde im Mittelpunkt

Kunden erwarten Digitalität am Point-of-Sale – allerdings nicht universell und um jeden Preis.

» Die Welt lebt online – so verwundert es nicht, dass der Online-Handel zu den am schnellsten wachsenden Märkten weltweit gehört. Jahr für Jahr erreicht der hier erzielte Umsatz neue Höhen und durchbrach 2014 in Deutschland sogar die magische Grenze von 40 Milliarden Euro. In Südkorea, dem Vorreitermarkt für digitalen Handel, übertraf der E-Commerce-Anteil des nationalen Handelsvolumens erstmalig den stationären Handel. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht absehbar, digitale Medien etablieren sich immer mehr zu einem festen Bestandteil in Kaufprozessen. Allerdings ist diese Entwicklung nicht universell zu betrachten,

denn global und regional zeigen sich Unterschiede im Kundenverhalten. Dies gilt auch und gerade für den Automobilvertrieb. Werden in China beispielsweise bereits knapp 30 Prozent aller Neuwagen online gekauft, sind die Vertriebsstrukturen im deutschen Markt noch nicht auf einen durchgehend digitalen Vertrieb ausgelegt. Etwa 70 Prozent aller erwachsenen Deutschen nutzen mobiles Internet – und informieren sich selbst und andere online zu Produkten und Dienstleistungen. Demzufolge ist die durchschnittliche Anzahl an Händlerbesuchen bis zum Kaufabschluss eines Neuwagens über die letzten Jahre von 5 auf 1 gesunken, mit der

Auswirkung, dass Händler nur noch 1/5 der bisher bestehenden physischen Möglichkeiten haben, einen Kunden zu überzeugen.

Hersteller und Handel stehen somit vor der Frage, wie viel Digitalisierung im Prozess notwendig und vorteilhaft ist. Kaufentscheidend ist letztendlich der erzeugte „hybride“ Mehrwert über jeden Touchpoint eines Kunden im Kaufprozess, sowohl digital als auch stationär, sowie ausgerichtet an den Bedürfnissen pro Kundensegment.

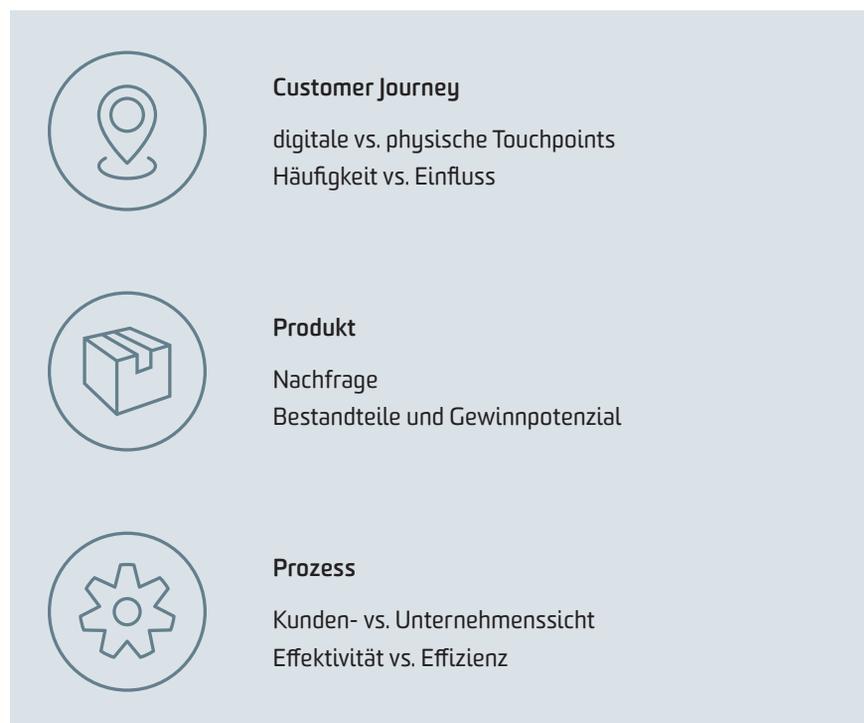
Um genau dies zu ermöglichen, hat die Bonpago GmbH ein Vorgehensmodell entwickelt, welches den Kunden ins Zentrum der Unternehmensprozesse stellt und durch

*„In Südkorea, dem Vorreitermarkt für digitalen Handel, übertraf der E-Commerce-Anteil des nationalen Handelsvolumens erstmalig den stationären Handel.“*

„Die durchschnittliche Anzahl an Händlerbesuchen bis zum Kaufabschluss eines Neuwagens ist über die letzten Jahre von 5 auf 1 gesunken.“

die geschaffene Perspektive den notwendigen strategischen Mehrwert für Unternehmen bietet. Grundlage der Analyse sind drei entscheidende Fragestellungen:

1. Welchen (digitalen) Weg verfolgen Kunden bis zum Kaufabschluss?
2. Welche Produkte mit welchen Potenzialen werden angeboten und gekauft?
3. Wie gestaltet sich der Prozess und wie ist die Qualität?



Dialog: Thomas Brzenk  
t.brzenk@bonpago.de



Als Ergebnis der Analyse stehen iterative Handlungsempfehlungen zur operativen Umsetzung am Point-of-Sale, entlang der richtigen digitalen Transformation von Kunden- und Unternehmensprozessen!

# Ins Netz gegangen

## Herausforderungen der Digitalisierung im Automotive After-Sales für Hersteller und Handel.

» Die Digitalisierung im Automobilsektor schreitet unaufhörlich voran. Auch im After-Sales-Bereich ist diese Entwicklung zu spüren. Wurden im Jahr 2013 noch 1,6 Mrd. Euro mit Autoteilen online umgesetzt, werden bis 2025 bereits ca. 3,6 Mrd. Euro prognostiziert (Quelle: Infratest). Das entspricht einem Plus von 125 Prozent. Digitale Medien haben sich längst als fester Bestandteil im Kaufprozess der Kunden etabliert. Vorher „ins Netz gehen“, ist schon fast Normalität. Preise zu vergleichen, war noch nie so einfach wie heute. Hersteller und Handel müssen sich auf dieses veränderte Informations- und Kaufverhalten einstellen.

Zwar ist die Vertragswerkstatt für viele Kunden nach wie vor die erste Anlaufstelle, gekauft werden Ersatzteile aber häufig im Internet. Spezialisierte Online-Shops bieten häufig deutlich günstigere Alternativen zu den vergleichsweise teuren Originalteilen. Autohersteller und Handel haben auf diesen Trend bislang kaum reagiert. Es fehlt ein Konzept, gerade preissensible Kunden wieder in ihre Werkstätten zu locken. Sinkende Margen und schwindende Kunden sind beim Fahrzeugkauf bereits an der Tagesordnung. Eine ähnliche Situation könnte sich bald auch auf den lukrativen After-Sales-Bereich übertragen. Dabei ist dieser Geschäftszweig im Hinblick auf

die Kundenbindung enorm wichtig. Denn die Werkstattkunden von heute sind die Autokäufer von morgen. Vielen Vertragswerkstätten und damit auch dem Handel geht derzeit ein wichtiger Kontaktpunkt verloren.

### „Es fehlt ein Konzept, preissensible Kunden in die Werkstatt zu locken.“

Im Mittelpunkt muss der Kunde mit seinen Bedürfnissen stehen. Dreh- und Angelpunkt auf Verbraucherseite ist ein digitaler Zugang zu Fahrzeugen und Ersatzteilen, gepaart mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sein. Auf der Unternehmensseite haben schlanke Prozesse, die eine schnelle und kostengünstige Abwicklung ermöglichen, oberste Priorität. Die Kontaktkette zum Kunden darf nicht durch andere Anbieter unterbrochen werden. Doch wie kann ein Geschäftsmodell der Zukunft aussehen?

Derzeit arbeitet die Bonpago GmbH an einer Studie, die sich mit der Customer Journey von Werkstattkunden beschäftigt. Dazu werden Autobesitzer aus ganz Deutschland befragt. Gegenstand der Untersuchung sind u. a. das Kaufverhalten bei Ersatzteilen und der Standpunkt der Verbraucher gegenüber Originalteilen. Aus den Ergebnissen der Befragung will



2014 kauften ca. 6 Mio. Käufer Autoteile online



2025 werden 20 Prozent des Umsatzes für Autoteile online generiert, das entspricht ca. 3,6 Mrd. Euro

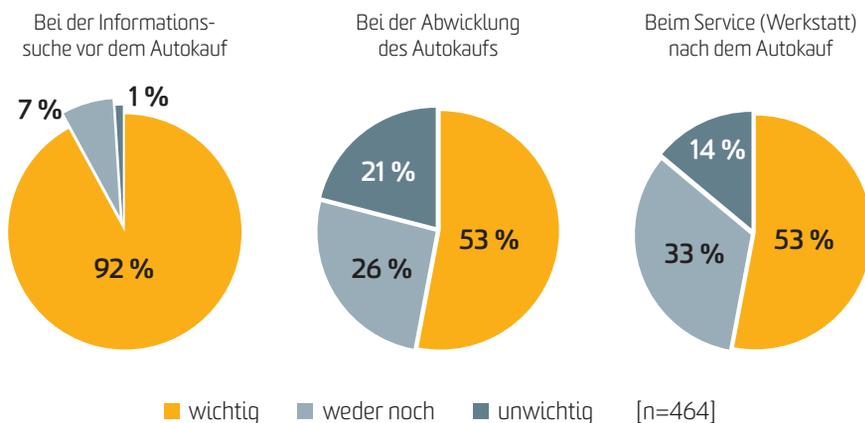
Bonpago Empfehlungen und Maßnahmen für die Hersteller und den Vertragshandel ableiten.

Eine erste Auswertung verdeutlicht bereits, dass der Wunsch nach einem digitalen Leistungsangebot über die Informationssuche beim Autokauf hinausgeht. Jeder zweite Befragte hält einen hohen Online-Anteil rund um das Thema Automobil für wichtig.

„Der Wunsch nach einem hohen Digitalisierungsgrad geht mittlerweile über die reine Informationssuche hinaus.“

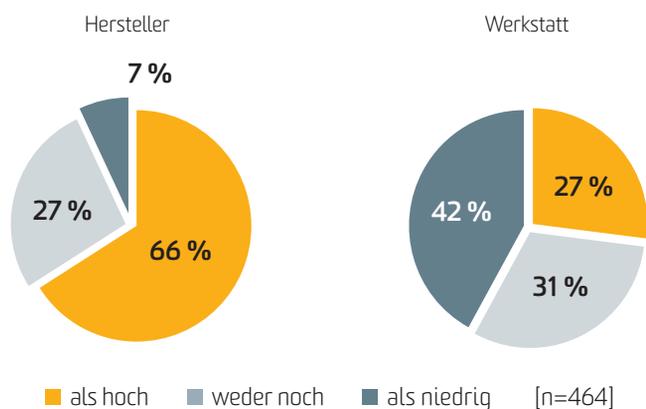
**Frage:**

Wie wichtig ist Ihnen ein hoher Onlineanteil (Digitalisierungsgrad) rund um das Thema Automobil?



**Frage:**

Wie empfinden Sie das digitale Leistungsspektrum folgender Akteure?



Dialog: Liv Dieter  
l.dieter@bonpago.de



Dialog: Michael Hecht  
m.hecht@bonpago.de



Gleichzeitig wird das digitale Leistungsangebot der verschiedenen Akteure im Automobilbereich von den Befragten sehr unterschiedlich empfunden. Während das digitale Leistungsspektrum der Hersteller von der Mehrheit als hoch angesehen wird, fällt das Ergebnis für Werkstätten genau umgekehrt aus.

Eine ausführliche Beschreibung der Studie sowie deren Ergebnisse können in der zukünftigen Ausgabe des Bonpago-Magazins Digital Insight (02/2016) nachgelesen werden. Infos zu aktuellen Veröffentlichungen finden Sie auf: [www.bonpago.de](http://www.bonpago.de)

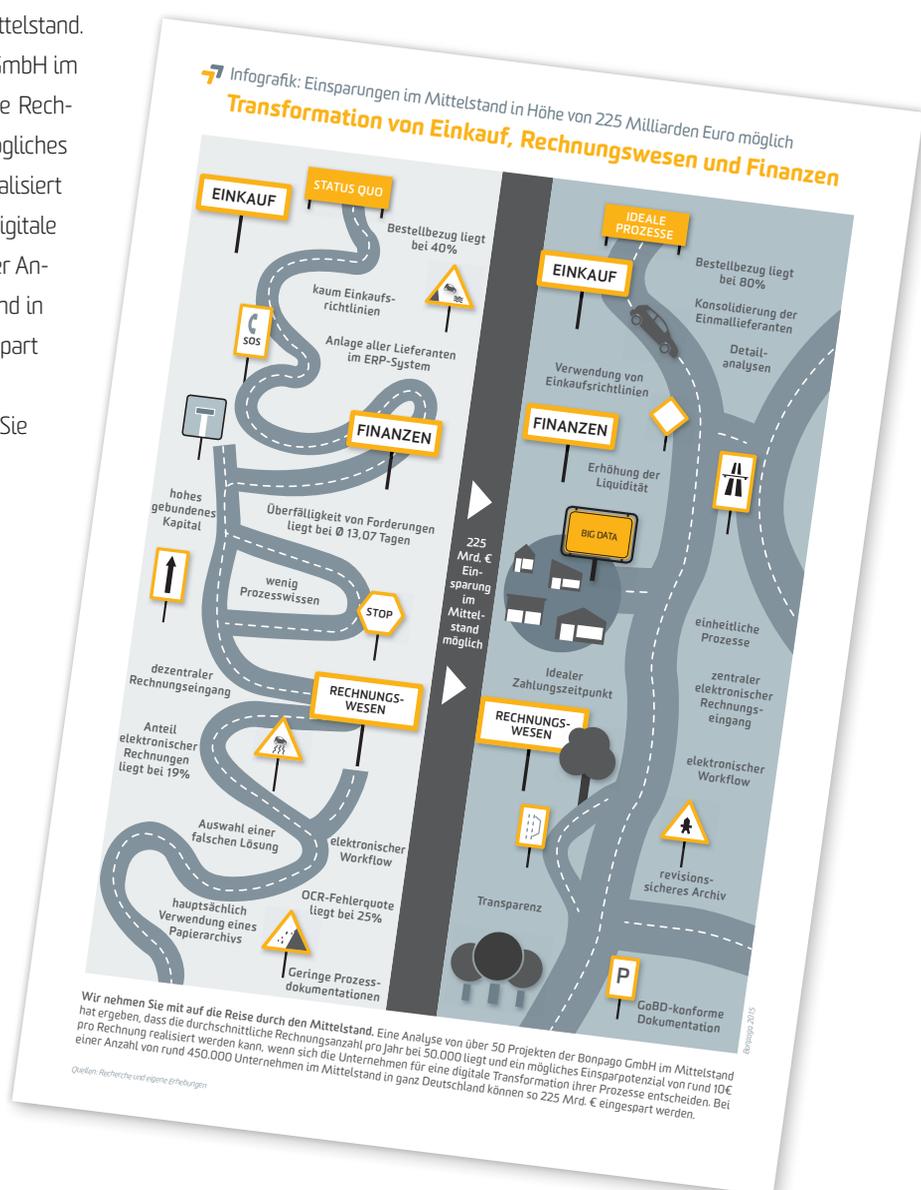
# Transformation von Einkauf, Rechnungswesen und Finanzen

Einsparungen im Mittelstand in Höhe von 225 Milliarden Euro möglich.

» Wir nehmen Sie mit auf die Reise durch den Mittelstand. Eine Analyse von über 50 Projekten der Bonpago GmbH im Mittelstand hat ergeben, dass die durchschnittliche Rechnungsanzahl pro Jahr bei 50.000 liegt und ein mögliches Einsparpotenzial von rund 10 Euro pro Rechnung realisiert werden kann, wenn sich die Unternehmen für eine digitale Transformation ihrer Prozesse entscheiden. Bei einer Anzahl von rund 450.000 Unternehmen im Mittelstand in ganz Deutschland können so 225 Mrd. Euro eingespart werden.

Das Factsheet steht auf unserer Website für Sie zum Abruf bereit.

Dialog: Nina Harms  
n.harms@bonpago.de



# Überarbeitetes Design und viele neue Inhalte

## Bonpago im Web.

» Zum Jahresbeginn sorgt Bonpago für einen Tapetenwechsel im Web und präsentiert eine neue Homepage im rundum überarbeiteten Design mit zahlreichen neuen Inhalten. Fokus wurde dabei vor allem auf Nutzerfreundlichkeit und eine verbesserte Zielgruppenorientierung gelegt.

### Usability und Struktur

Dafür wurde die Seitenstruktur klarer nach Kundengruppen und Schwerpunktthemen strukturiert. Seiteninhalte werden nun fokussierter auf einzelne Themenschwerpunkte ausgerichtet und mit mehr grafischen Elementen versehen. Dadurch soll den Nutzern ermöglicht werden, die für ihn relevanten Themen schnell zu finden und wichtige Inhalte besser zugänglich zu machen.

Zudem haben die Leser nun die Möglichkeit zu jedem Themenbereich direkt in Kontakt mit den jeweiligen Experten und Ansprechpartnern zu treten.

Technisch wurde die Seite nun auch für alle Tablet- und Smartphone-User optimiert und ermöglicht mit einem responsiven Design den bequemen Zugriff auch von anderen Endgeräten.

### Neue Inhalte

Auf der neuen Startseite erhalten Sie einen kompakten Überblick über aktuelle News, Veranstaltungen und die neuesten Publikationen aus unserem Hause.

Vor allem inhaltlich aufgestockt wurden die Bereiche Branchenkompetenz, funktionale Kompetenz und Fokusthemen. In der Mediathek haben Sie zentralen Zugriff auf all unsere Veröffentlichungen. Mit der Filter- und Suchfunktion können Sie zahlreiche weiterführende Informationen entdecken und downloaden, die meisten davon kostenlos und ohne vorherige Anmeldung.

Kommentare und Gedanken unserer Experten zu den neusten Trends in Sachen Digitalisierung finden Sie nach wie vor in unserem beliebten Blog „Financial Supply Chain Management“. Neu ist allerdings, dass dieser in Zukunft direkt auf unserer Seite integriert ist.

### Bleiben Sie auf dem neusten Stand

Da es auf unserer Homepage auch weiterhin lebhaft zugehen wird, bieten wir zahlreiche Möglichkeiten, um automatisch immer auf dem neusten Stand zu bleiben. Neben ei-

nem Newsfeed Abo kann unser digi mondo Newsletter in der digitalen Variante bequem abonniert werden. Zudem ist Bonpago in den sozialen Netzwerken Xing, LinkedIn und Facebook vertreten.

Besuchen Sie uns einfach...

» [www.bonpago.de](http://www.bonpago.de)

 <https://www.xing.com/companies/bonpagogmbh>

 <https://www.linkedin.com/company/bonpago-gmbh>

 <https://de-de.facebook.com/bonpago>

*Dialog: Pascal Jung  
p.jung@bonpago.de*



# Rückblick: Events 2015

» Auch im letzten Jahr war die Bonpago GmbH auf verschiedenen Messen vertreten und hat an interessanten Veranstaltungen teilgenommen und einige von ihnen organisiert.

## CeBIT

Im März referierte Dr. Pfaff auf der CeBIT in Hannover über „Umsetzungserfahrung und Lessons Learned aus der Einführung der E-Rechnung“. Zu dem Motto „d!conomy“ waren 3.300 Aussteller aus 70 Ländern vertreten. Der Fokus lag auf IT-Innovationen für den Business-Einsatz. Es hat sich bestätigt, dass die Ziele der Digitalisie-

rung nur erreicht werden können, wenn sich auch die Politik stärker dafür einsetzt und eine Grundlage für die Entwicklung von Start-ups geschaffen wird. Weitere Infos rund um die CeBIT finden Sie auf der entsprechenden Homepage unter [www.cebit.de](http://www.cebit.de).

## Mobikon

Auf der Messe für Mobile Business im Mai 2015 stellte Christian Nauth zusammen mit Prof. Dr. Wolfgang König in einem Fachvortrag das E-Docs-Projekt in Kooperation mit der Goethe-Universität Frankfurt am Main vor. Bonpago präsentierte sich darüber hinaus auf dieser spannenden Messe mit einem eigenen Stand. Nähere Infos zu diesem Projekt sind unter <http://www.e-docs-standards.de/> zu finden.



## E-Rechnungs-Gipfel

Gemeinsam mit dem BMI, dem Verband elektronischer Rechnung (VeR) und der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer gelang es der Vereon AG rund 180 ausgewählte Teilnehmer für den E-Rechnungs-Gipfel Anfang Juni zu begeistern. In einem Workshop gab Dr. Pfaff fundierte Tipps unter dem Titel „Die E-Rechnung als Chance – wie die E-Rechnung richtig und nachhaltig eingeführt wird“. Nähere Informationen erhielten die Teilnehmer an einem Messestand der Bonpago.

Im Mai 2016 sind wir wieder auf dem **E-Rechnungsgipfel** ([www.e-rechnungsgipfel.de](http://www.e-rechnungsgipfel.de)) am 10./11.05. in **Wiesbaden** vertreten. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



### Teamevent

Höhepunkt der Events stellte das alljährliche Teamevent Ende September im italienischen Montefiore dell' Aso in der Provinz Ascoli Piceno der Region Marken dar. An dem bunt gestalteten Wochenende wurde neben leckerem italienischen Essen und Sightseeing auch

gearbeitet. Ziel und Ergebnis war es, die Bonpago-Visionen sowie die konkreten Strategien für 2016 losgelöst vom Tagesgeschäft im Büro zu erarbeiten und weiterzuentwickeln.

### Vortrag AirPlus

Am 15. Oktober berichtete Dr. Donovan Pfaff bei einer Veranstaltungsreihe der Firma AirPlus in zwei Vorträgen über die Möglich-

keiten und Herausforderungen der elektronischen Rechnung, sowie über die Konsolidierung von Einmallieferanten.

### Olivenernte

Wie im letzten Jahr, wurden Mitte Oktober gemeinsam mit zahlreichen Kunden, Baumpaten und Freunden die Früchte der Olivenbäume gesammelt. Als Zeichen für eine umweltfreundliche Optimierung von Geschäftsprozessen, vergibt die Bonpago GmbH für jedes erfolgreiche Projekt, in dem Papier eingespart wird, eine Olivenbaumpatenschaft. Seit 2011 wurden bereits über 50 Olivenbäume gepflanzt. Sie können sich gerne unter <http://www.casa-dottore.de/> näher informieren.



### Basware Connect

Am 17. November hielt Dr. Donovan Pfaff einen Vortrag zum Thema „Digitalisierung der Financial Supply Chain als Zukunft der Lieferantenzusammenarbeit – Verbesserungen im Working Capital, der

Transparenz und den Kosten bei Beschaffung“. Für die Veranstaltung in München berichteten Experten von Erfahrungen aus Projekten rund um das Thema digitale Finanz- und Einkaufsprozesse.

Auch für das laufende Jahr 2016 sind Veranstaltungen wie ein exklusives Dinner am 16.03.2016 in der Klassikstadt in Frankfurt, bei dem der Austausch zwischen Experten zur E-Rechnung im Vordergrund steht, sowie zahlreiche Vorträge in Planung. Falls Sie über diese informiert oder angemeldet werden möchten, wenden Sie sich bitte an [buero@bonpago.de](mailto:buero@bonpago.de). Eine Übersicht gibt es auf [www.bonpago.de](http://www.bonpago.de).

*Dialog: Maren Bleker  
m.bleker@bonpago.de*



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

 <https://www.xing.com/companies/bonpagogmbh>  
 <https://www.linkedin.com/company/bonpago-gmbh>  
 <https://de-de.facebook.com/bonpago>

