

digi mondo

Digitalisierung im Zeitalter
von Bots und KI

/ Steht die Befreiung der
Buchhalter von überflüssigen
manuellen Tätigkeiten bevor?

Kampf der Papierflut

/ wie Dokumenten-
managementsysteme
Abhilfe leisten können

Blockchain in der Umsetzung

/ Lösungen zur Digitalisierung
in Einkauf und Buchhaltung

Klassisches oder
agiles Projekt-
management?

Die E-Rechnung
am Scheideweg

Leuchtturmprojekt
oder weiteres
Milliardengrab?

Führen in Zeiten der
„digitalen Transformation“

Alternative Wege der
Liquiditätsbeschaffung durch
Verlagerung in die Financial
Supply Chain

Liebe Kunden, Partner und Freunde der Bonpago,



seit über 17 Jahren referieren wir nun über den elektronischen Rechnungsaustausch und die Folgen für Unternehmen, Verwaltung und Banken. In vielen gemeinsamen Gesprächen haben wir über die Zukunft, die richtigen Ansätze und Erfolgskriterien für eine schnelle Durchdringung der digitalen Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen diskutiert. Mit der Verabschiedung der E-Rechnungs-Verordnung durch das Bundeskabinett im September ist ein weiterer Meilenstein erreicht. Wir sind sehr glücklich und stolz, dass wir in zahlreichen Projekten und Diskussionen mit den Entscheidungsträgern hier einen guten gemeinsamen Weg gefunden haben.

Im Schwarzbuch des Bundes der Steuerzahler finden sich zahlreiche Projekte zur Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung (u. a. die elektronische Akte). Für die Einführung der elektronischen Rechnung gilt es nun, nicht dieselben Fehler zu machen. Durch die Verpflichtung auf Bundesebene und die Nachnutzung der Konzepte und Architekturen in weiteren Bundesländern ist eine vielversprechende Basis gelegt. In einem nächsten Schritt ist es notwendig, Behörden, Kommunen und Städte fit für die

konkrete Umsetzung der Verordnung zu machen. Bei geschätzten jährlichen Ausgaben des Bundes, der Länder und Gemeinden von 21 bis 23 Milliarden Euro für Informationstechnik, müssen die richtigen Wege für eine erfolgreiche Einführung eingeschlagen werden. Es zählt, lieber einmal mehr darüber nachzudenken, als eine mögliche suboptimale Nachnutzung von bereits vorhandenen Softwarekomponenten zu wählen.

Auch für Unternehmen kann die E-Rechnungs-Verordnung neue Möglichkeiten bieten. Die vollständige Digitalisierung der Buchhaltung und der Einsatz von intelligenten, elektronischen Helfern, so genannten Chatbots, unterstützen die Unternehmen nachhaltig bei der Optimierung der Finanzprozesse. Mit unserem FinTech Compraga setzen wir bereits Algorithmen zur direkten Verbuchung und zur Identifizierung von Fehleinkäufen ein. Unsere Lösung wird aktuell von 6 Großkonzernen im Einkauf und der Abrechnung von Einmal- und Kleinstlieferanten eingesetzt.

Die Verbundenheit mit unseren Kunden ist unser täglicher Antrieb, daher freuen wir uns, auch im kommenden Jahr Ihre Gastgeber zu sein und eine Plattform für spannende Diskussionen zu bieten!

Wir wünschen Ihnen schon jetzt einen erfolgreichen Jahresabschluss 2017 und viele zufriedene Kunden! Viel Spaß beim Lesen!

Ihr

Dr. Donovan Pfaff, Geschäftsführer

Inhalt

/ Kampf der Papierflut – wie
Dokumentenmanagementsysteme
Abhilfe leisten können

04

/ Die E-Rechnung am Scheideweg:
Leuchtturmprojekt oder
weiteres Milliardengrab?

06

/ Blockchain in der Umsetzung –
Lösungen zur Digitalisierung in
Einkauf und Buchhaltung

12

/ Digitalisierung im Zeitalter von
Bots und KI: Steht die Befreiung
der Buchhalter von überflüssigen
manuellen Tätigkeiten bevor?

14

/ Führen in Zeiten der
„digitalen Transformation“

16

/ Klassisches oder agiles
Projektmanagement?

18

/ Alternative Wege der Liquidi-
tätsbeschaffung durch Verlagerung
in die Financial Supply Chain

20

/ Online-Gebrauchtwagenankauf –
Wie kann die Autoindustrie ein
fast verlorenes Geschäftsfeld
zurückgewinnen?!

22

/ Rückblick und Ausblick

25

Kampf der Papierflut – wie Dokumentenmanagementsysteme Abhilfe leisten können

—— Die digitale Transformation innerhalb einer Organisation beginnt nicht zuletzt mit der Einführung eines elektronischen Dokumentenmanagements.

» Um die mit Automatisierung einhergehenden Effizienzpotenziale zu realisieren, ist eine Verwirklichung des Paradigmenwechsels von papierbasierten hin zu digitalen Dokumenten und Prozessen ein wesentlicher Baustein.

Welche Prozesse digitalisiere ich?

Im Zusammenhang mit Dokumenten und Prozessen eines Unternehmens kann folgende Gliederung vorgenommen werden:

- / Es gibt Dokumente, die **außerhalb** des Unternehmens entstehen und **Prozesse innerhalb** des Unternehmens auslösen und vice versa.
- / Es gibt Dokumente, die **innerhalb** des Unternehmens entstehen und **Prozesse innerhalb** des Unternehmens auslösen.
- / Es gibt darüber hinaus Dokumente, die **keine Prozesse** auslösen und nur archiviert werden.

Teilweise werden Prozesse bereits mit Hilfe bestehender (Spezial-)Software vollständig oder in Ausschnitten abge-

bildet. Verbleibende Prozesse können grundsätzlich mit Hilfe eines DMS abgebildet werden, jedoch ist dies aus wirtschaftlichen oder geschäftspolitischen Erwägungen nicht immer sinnvoll. Allgemein gilt die Faustregel:

Je mehr unterschiedliche Personen in die Abwicklung eines dokumentenorientierten Geschäftsprozesses eingebunden sind und je mehr Medien- und Informationsbrüche existieren, desto vorteilhafter ist die Digitalisierung des Prozesses.

Ziel einer Transformation von papierbasierten hin zu digitalen Dokumenten und Prozessen sollte immer das Erreichen ganzheitlich gedachter, nachhaltiger Veränderung sein. Um entsprechende Veränderungen zu erarbeiten, die das gesamte Unternehmen erfassen, ist der strukturierte Aufsatz eines umfangreichen und teilweise sehr komplexen Projekts notwendig, bei dem alle relevanten Stakeholder betrachtet werden müssen.

Was ist bei der Anbieterauswahl zu berücksichtigen?

Im Rahmen einer Auswahl eines DMS-Anbieters ist es in einer ersten Phase sinnvoll, für die ausgewählten Prozesse

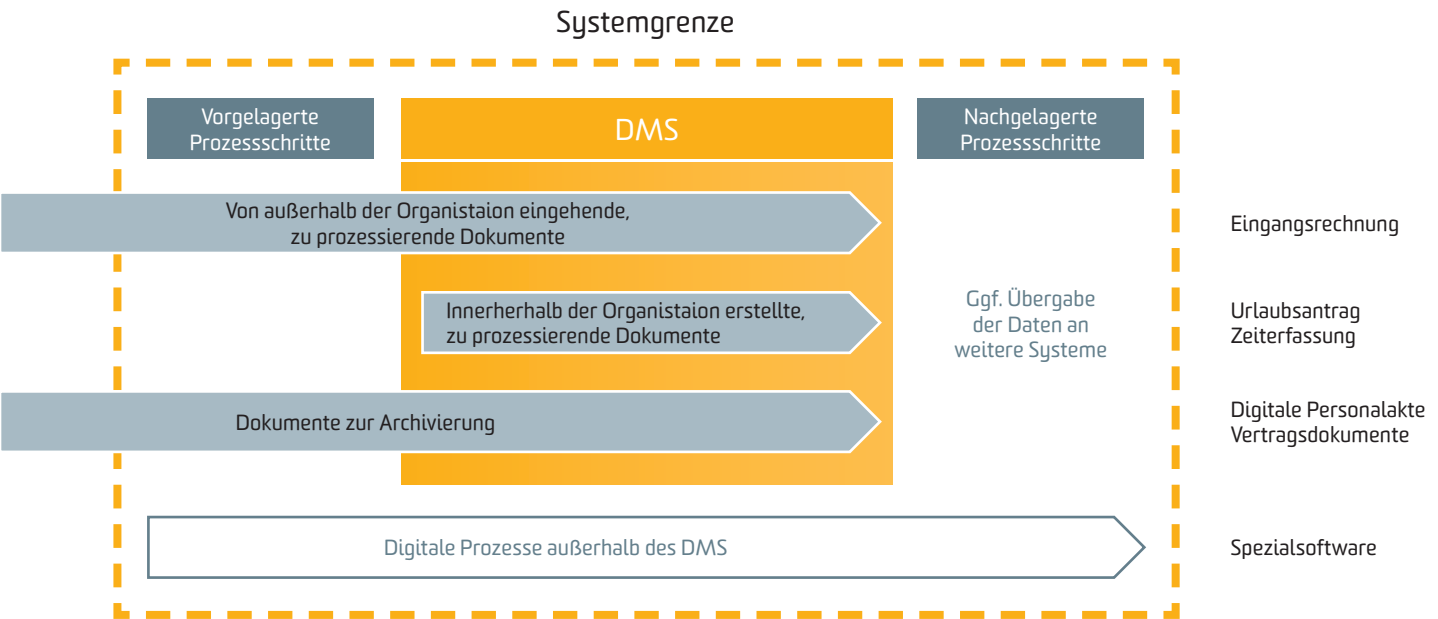


Abbildung 1: Gliederung von Prozessen und Dokumenten

die Dokumentenmanagementorganisation – d. h. die Prozess- und Dokumentenorganisation – in den Mittelpunkt zu stellen und SOLL-Prozesse zu definieren. Neben dieser fachlichen Komponente gilt es parallel, zur Abdeckung der funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen, ein Lastenheft in hinreichender Detailtiefe zu verfassen. Das Lastenheft (oft auch als Feinkonzept bezeichnet) dient – eingebettet in entsprechende Ausschreibungsunterlagen – im Rahmen einer zweiten Phase als Basis für eine Anbieterauswahl. Nachgelagert kommt dem Roll-out und dem damit einhergehenden Change Management eine wichtige Rolle zu.

Es ist anzumerken, dass der DMS-Markt einem starken Wandel unterliegt. Klassische DMS-Anbieter, die weit mehr als zwei Jahrzehnte Markterfahrung aufweisen, werden mehr und mehr durch aufstrebende innovative Unternehmen verdrängt. Diese bieten neben einer höheren Usability und der Möglichkeit, die Prozessdigitalisierung intern durch geschultes Personal umzusetzen, v. a. auch günstigere und transparentere Preismodelle. Ein DMS, das nur zur Verwaltung und Archivierung von Dokumenten verwendet wird, ist schlicht nicht mehr zeitgemäß.

Auf Basis von tiefgreifendem Verständnis der operativen Rahmenbedingungen und Prozesse sowie vielen Erfahrungswerten bei der Anbieterauswahl, erarbeiten wir für jeden Kunden maßgeschneiderte Konzepte und Strategien und bereiten so den Weg zur optimalen ganzheitlichen Dokumentenmanagementlösung. Die Komplexität, die mit der technischen wie prozessualen Implementierung eines DMS im Kontext des digitalen Transformationsprozesses einhergeht, lässt sich anhand des passenden Vorgehens bei der Einführung reduzieren.

Dialog: Nina Harms » n.harms@bonpago.de

Die E-Rechnung am Scheideweg: Leuchtturmprojekt oder weiteres Milliardengrab?

—— Auch wenn es laut Normenkontrollrat nach wie vor schlecht um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung steht, sind nun zumindest für den elektronischen Rechnungsaustausch zwischen Unternehmen und Behörden die wichtigsten Rahmenbedingungen geschaffen.

» Sowohl die öffentlichen Auftraggeber als auch deren Lieferanten stehen vor der Herausforderung, den neuen Standard XRechnung einzuführen und die Optimierung ihrer Prozesse voranzutreiben. Wir zeigen, worauf es in der heißen Phase der Umsetzung jetzt ankommt.

Ein bürgerfreundliches „digitales Deutschland“ war erklärtes Ziel der großen Koalition aus CDU, CSU und SPD im Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2013. Vier Jahre später steht fest: Die meisten der Vorhaben sind gescheitert oder stecken noch inmitten der Konzeptionsphase. Die Nutzung des neuen Personalausweises zur Legitimation im Internet, die Entwicklung des Bürgerkontos zum digitalen Dokumentenpostfach, ein verstärktes Augenmerk auf Open-Source-Anwendungen – all diese Vorhaben bleiben hinter den Erwartungen zurück. Auch das im Koalitionsvertrag ausgegebene Ziel, die „100 wichtigsten und am

häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen innerhalb der nächsten vier Jahre bundesweit einheitlich online anzubieten“, wurde deutlich verfehlt.

„E-Government in Deutschland gibt es de facto nicht.“

Mit diesen Worten wird der Vorsitzende des Normenkontrollrats, Johannes Ludewig, zitiert. Der nationale Normenkontrollrat als unabhängige Institution des Bundes kommt in seinem Jahresbericht 2017 zu dem Schluss, dass Behörden Jahr für Jahr zwischen 21 und 23 Milliarden Euro für IT ausgeben, „ohne bisher einen zufriedenstellenden Fortschritt bei der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse erreicht zu haben“. Auch der Bund der Steuerzahler (BdSt) stellt in der neusten Ausgabe des berüchtigten Schwarzbuchs eine vernichtende Bilanz auf und bemängelt das langsame Vorankommen bei Digitalisierungsbemühungen von Politik und Verwaltung –



E-Government in Deutschland gibt es de facto nicht.«

Johannes Ludewig, Vorsitzender des Normenkontrollrats

im Fokus dort insbesondere die Gesundheitskarte und die E-Akte. Das „digitale Deutschland“ rückt in Anbetracht dieser verheerenden Kritik in weite Ferne.

Lichtblick E-Rechnung?

Erfreulicherweise ist der elektronische Rechnungsaustausch mit der öffentlichen Verwaltung ein Vorhaben, das auf Bundesebene derzeit mit vergleichsweise hohem Tempo vorangetrieben wird. Ausschlaggebend ist hierbei zweifelsohne die EU-Richtlinie 2015/55/EU vom 16. April 2014, die alle öffentlichen Auftraggeber zum Empfang und zur Verarbeitung elektronischer Rechnungen verpflichtet. Sie wurde durch das im April 2017 verabschiedete E-Rechnungsgesetz in nationales Recht umgesetzt, das eine sukzessive Umsetzung zur Erfüllung der Vorgaben ab November 2018 vorsieht.

Um der Verpflichtung zum Empfang elektronischer Rechnungen nachzukommen, haben sich der Bund und das Land Bremen im Rahmen einer Kooperation, der mittlerweile auch die Länder Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz beigetreten sind, auf die Entwicklung einer zentralen Rechnungseingangsplattform verständigt. Die technologische Umsetzung wurde unter Mitwirkung von Bonpago in einem Architekturkonzept beschrieben, das im März 2017 auf der CeBIT veröffentlicht wurde.

Zunächst ist geplant, die Rechnungseingangsplattform nach Abschluss der Entwicklungsphase beim Bund und in Bremen einzusetzen. Zusätzlich ist auch eine Nachnutzung für Länder, Städte und Kommunen angestrebt. Mithilfe der Plattform sollen Rechnungen auf eine einfache Art und Weise über verschiedene vordefinierte Wege an die Verwaltungseinrichtung übermittelt werden können.

8 E-RECHNUNG

De facto wird hiermit ein Transportstandard geschaffen, von dem sowohl die Lieferanten und Dienstleister der Verwaltung als auch die Verwaltung selbst als Rechnungsempfänger profitieren.

Kleine Lieferanten erhalten beispielsweise die Möglichkeit, Rechnungen direkt im Portal über ein anwenderfreundliches Formular zu erstellen, zu versenden und als zukünftige Vorlage abzuspeichern. Unternehmen, die für die Rechnungsstellung bereits eine Fachanwendung im Einsatz haben, können alternativ die erzeugten Datensätze entweder per E-Mail oder über eine Webservice-Schnittstelle direkt aus dem Programm heraus versenden. Durch die Nutzung von Servicekonten können Lieferanten perspektivisch mit einer Registrierung ihre Rechnungen an alle Behörden einliefern.

XML statt PDF

Um zu verhindern, dass sich in den Mitgliedsstaaten unterschiedliche Rechnungsformate entwickeln, wurde das Europäische Komitee für Normung (CEN) mit der Erarbeitung einer gemeinsamen europäischen Norm für ein semantisches Datenmodell (Kernelemente der elektronischen Rechnung) beauftragt, welche in diesem Jahr veröffentlicht wurde. Der im Rahmen des Projektes „E-Rechnung“ des IT-Planungsrates in Abstimmung zwischen Bund, Ländern und Kommunen entwickelte Stan-

dard XRechnung ist die nationale Ausgestaltung der europäischen Norm und löst die jahrelang geführte Frage nach dem idealen Format und einem Inhaltsstandart bis auf weiteres.

Die aufkeimende Kritik, dass hiermit ein deutscher Sonderweg eingeschlagen und eine Konkurrenz zu etablierten Standards geschaffen wurde, ist unberechtigt. XRechnung wurde entsprechend der vom Komitee vorgesehenen Methode zur Anpassung ausgestaltet und ist der erste mit der Norm konforme nationale Standard. Es handelt sich dabei um ein Regelwerk, das besagt, welche ohnehin vorgegebenen Inhaltselemente einer Rechnung verpflichtend zu befüllen sind und es wird daher den Umgang mit elektronischen Rechnungen in der öffentlichen Verwaltung vereinheitlichen.

Aus technischer Sicht handelt es sich bei XRechnung und allen anderen zur EU-Norm konformen Spezifikationen (CIUS) um reine Datenformate, die ohne Medienbruch von Rechnungsempfängern verarbeitet werden können. Der Nachteil: Datenformate sind nicht menschenlesbar, somit werden für die Sichtung einer Rechnung außerhalb der Fachverfahren zukünftig spezielle Anzeige-Programme benötigt, die eine Rechnung nach bekanntem Schema und auf Grundlage des Datensatzes aufbauen. Das Ende der individuellen Rechnungslayouts ist hiermit eingeläutet.

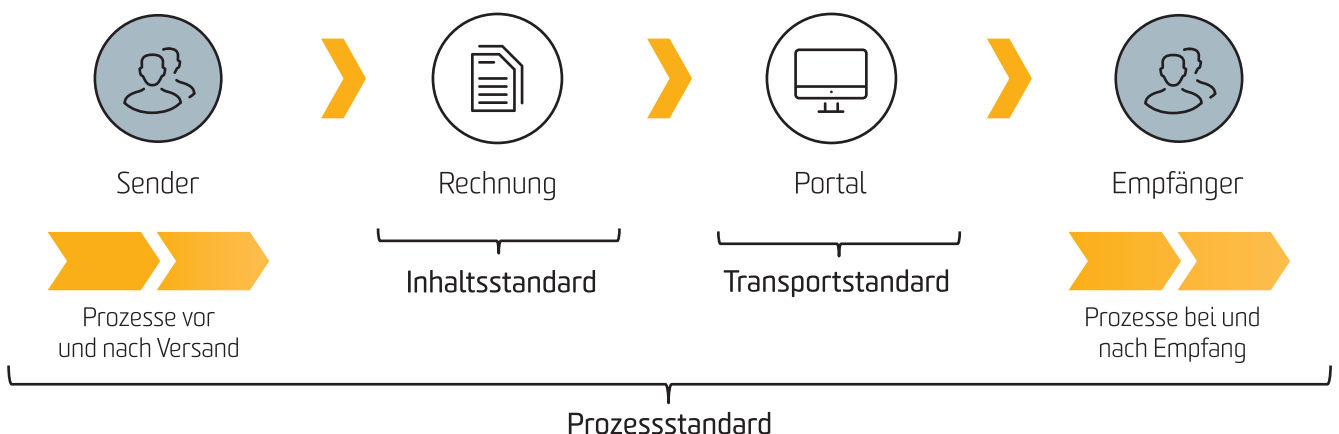


Abbildung 1: Schematische Darstellung des elektronischen Rechnungsaustauschs

Verpflichtung zunächst auf Bundesebene

Die im September 2017 durch das Bundeskabinett beschlossene E-Rechnungs-Verordnung beschreibt XRechnung als das grundsätzlich zu verwendende Datenaustauschformat und konkretisiert die Vorgaben für den Rechnungsaustausch mit der Bundesverwaltung. Wichtige Kerninhalte sind:

- / Grundsätzliche Verpflichtung für Lieferanten zur Einbringung elektronischer Rechnungen gem. EU-Norm (Ausnahme: Direktaufträge bis zu einem Betrag von 1.000 €)
- / Verpflichtende Inhaltselemente in Ergänzung zu § 14 UStG, u. a. eine „Leitweg-ID“ zur eindeutigen Adressierung
- / Nutzung eines Verwaltungsportals durch Rechnungssteller und Rechnungsempfänger wird vorausgesetzt

Gilt dies zunächst nur für den Rechnungsaustausch mit öffentlichen Auftraggebern des Bundes, so hat dies zweifelsohne eine Signalwirkung für die Umsetzung in den einzelnen Ländern. Diese werden in den kommenden Monaten mit eigenen Gesetzen und Verordnungen nachziehen und Vorgaben auf Landes- und Kommunalebene ausweiten. Ob sie eine ähnliche Konsequenz zeigen und ihre Lieferanten verpflichten, bleibt jedoch abzuwarten. Nach unserer Einschätzung ist die Verpflichtung ein entscheidender Anstoß zur digitalen Transformation im Rechnungswesen. Läuft alles nach Plan, können ab 2020 die erheblichen Optimierungspotenziale der E-Rechnung gehoben werden.

Mikroebene: Fehler bei der Umsetzung vermeiden

Soweit die Theorie. Unsere Erfahrungen aus aktuellen Projekten in der Bundes-, Landes- sowie Kommunalverwaltung zeigen, dass die Komplexität einer Umstellung auf die E-Rechnung von den Beteiligten häufig unterschätzt wird. Wir haben drei wesentliche Stellschrauben identifiziert, die nicht vernachlässigt werden sollten:

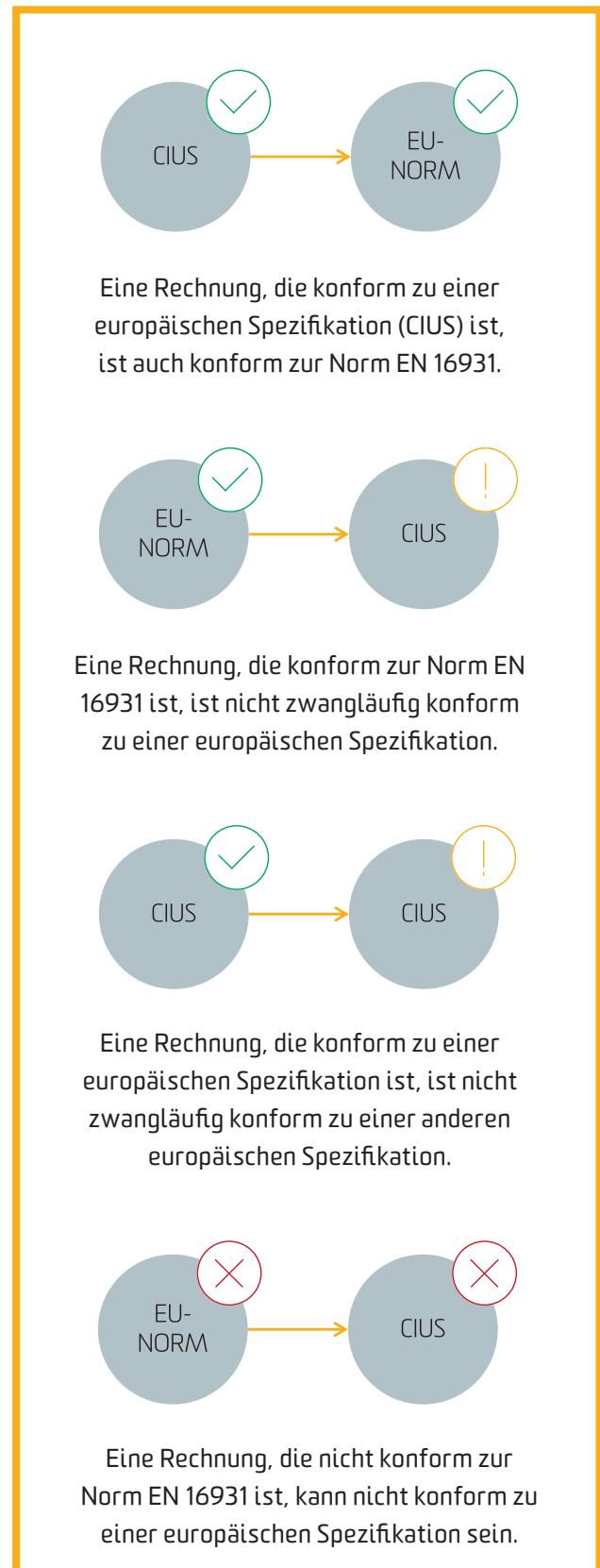


Abbildung 2: Die EU-Norm im Verhältnis zu den nationalen Spezifikationen

1. Projekte richtig aufsetzen

Eine sinnvolle Projektorganisation ist entscheidend für einen geordneten Projektablauf. Ein formeller Projektaufsatz ist jedoch für viele Behörden, insbesondere kleinere Einrichtungen, ein ungewohntes Vorgehen. Eine detaillierte Projektabgrenzung und -planung ist unabdingbar, steht aber oftmals im Gegensatz zu unrealistischen Zeit- und Budgetvorstellungen. Dennoch sollte zumindest in der Vorprojektphase externe Best-Practice-Erfahrung hinzugezogen werden. Vielen fachlichen, organisatorischen oder technischen Problemstellungen, die erst später im Projekt auftauchen, kann so schon frühzeitig begegnet werden. Wenn Probleme bei anderen Verwaltungen, die schon weit in der Umsetzung fortgeschritten sind, bereits bewertet und gelöst wurden, sollte man auf diesem Wissen aufbauen.

Ein wichtiger Punkt ist auch die Zusammenstellung des Projektteams und die Strukturierung der Arbeitsabläufe im Projekt. Eine beliebte Methode ist die Einrichtung von Arbeitskreisen und Unterarbeitsgruppen, in denen bestimmte Themen behandelt werden. Oft zeigt sich jedoch, dass die Arbeit in einem richtig zusammengesetzten Kernprojektteam effizienter bewältigt werden kann.

2. Nachnutzung richtig bewerten

Die zentrale Entscheidung, welches System zur elektronischen Rechnungsbearbeitung eingeführt werden soll, muss stets vor dem Hintergrund ökonomischer Nachhaltigkeit getroffen werden. In der Realität wird jedoch häufig einer kurzfristigen Opportunität gefolgt – zulasten einer langfristig tragfähigen Umsetzung. Auch fehlt häufig das Wissen über Kosten und mögliche Einsparpotenziale in den einzelnen Prozessschritten. Der Rückgriff auf Rahmenverträge wird der schwierigen Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit Einbezug verschiedener am Markt befindlicher Lösungen vorgezogen – vielleicht lässt sich sogar auch eine aufwendige Ausschreibung vermeiden.

Dieses Denken greift aber unserer Erfahrung nach zu

Potenziale für Rechnungssteller



Einsparungen durch Nutzung der elektronischen Form



Liquiditätsverbesserungen durch früheren Zahlungseingang



Weitere Einsparungen durch Optimierung der internen Prozesse

Potenziale für Rechnungsempfänger



Zeit- und Kostenersparnis durch automatisierte Prozesse



Kürzerer Rechnungsdurchlauf durch beschleunigten Freigabeprozess



Erhöhte Transparenz über den gesamten Bearbeitungsprozess

Abbildung 3: Potenziale für Rechnungssteller und -empfänger

kurz: Nachnutzung ist begrüßenswert, vorher sollte aber eine tiefgehende Bewertung verschiedener Alternativen erfolgen – insbesondere der für Nachnutzung vorgesehenen Komponenten selbst. Diese eignen sich ggf. gar nicht für die Umsetzung der E-Rechnung. Denn Nachnutzung bedeutet nicht, dass man lediglich einen Anbieter, der bereits verwendet wird (bspw. der DMS- oder ERP-Anbieter), „nachnutzt“ und mit der Umsetzung der E-Rechnung beauftragt. Im Zweifelsfall sollte die Einführung einer neuen Software in Erwägung gezogen werden. Und diese sollte dann auch wieder unter dem Gesichtspunkt einer späteren Nachnutzbarkeit ausgewählt werden, beispielsweise, wenn neben dem Rechnungsprozess auch der Beschaffungsprozess digitalisiert werden soll.

3. Mitarbeiter richtig einbeziehen

Mit der Einführung der elektronischen Rechnungsverarbeitung werden in der Regel jahrelang gelebte Prozesse angepasst. Des Weiteren können hierdurch Änderungen

der Aufgabenverteilung und der Verantwortlichkeiten einhergehen. Um für einen Veränderungsprozess alle von den Änderungen betroffenen Personen und Organisationseinheiten für das Projekt gewinnen zu können, ist ein begleitendes Veränderungsmanagement unabdingbar – dieses beginnt idealerweise schon bei der Einbeziehung beteiligter Personen durch Workshops im Rahmen der IST-Analyse und Anforderungserhebung. Ohne den Einbezug der Mitarbeiter besteht die Gefahr, dass sich Schattenprozesse bilden. Wichtige Lieferanten sind ebenfalls im Rahmen einer Betroffenheitsanalyse einzubeziehen – von ihrem Kooperationswillen hängt der Projekterfolg maßgeblich ab.

Makroebene: Konzertierte Umsetzung gewährleisten

Warum scheitern E-Government-Großprojekte in steter Regelmäßigkeit? Ein Hauptgrund liegt in der komplizierten föderalen Struktur der öffentlichen Verwaltung in Deutschland und der damit einhergehenden Verantwortungsdiffusion sowie Trägheit bei der Umsetzung. Für die E-Rechnung ergibt sich insbesondere im Zusammenhang mit den engen Zeitrahmen, welche von der EU vorgegeben wurden, ein Problem: Gerade größere Verwaltungen starten jetzt mit der Umsetzung, weil sie sich die Chance erhalten wollen, die Fristen für die XRechnung einzuhalten. Allerdings bewegen sich die Projekte – zumindest jenseits der Bundesebene – aktuell noch auf einer Straße ohne Leitplanken.

Nehmen wir als Beispiel eine Großstadt: Zur Umsetzung des E-Rechnungsgesetzes muss der Empfang von Rechnungen im Format XRechnung sowie deren Weiterverarbeitung bis zum Jahr 2020 gewährleistet werden – für alle Ämter und ggf. auch alle Eigenbetriebe. Die Projektverantwortlichen stehen u. a. vor der Aufgabe, den Rechnungseingang zu konzipieren – und damit vor etlichen Fragen:

Wird die Landesgesetzgebung die Anbindung an ein Portal vorschreiben? Wenn ja, an welches? Werden zusätzlich zum Bundesportal auch Landesportale geschaffen? Von jedem Bundesland? Inwieweit werden die Lieferanten verpflichtet? ...

Im schlimmsten Fall entsteht bundesweit ein wilder Mix aus Rechnungseingangslösungen, die die Lieferanten dann alle einzeln bedienen müssen. Das ist aus Lieferantensicht zum Beispiel bereits ein Ärgernis der E-Vergabe: es existieren unzählige Portale, auf denen man sich mit unterschiedlichen Zugangsdaten die Ausschreibungsunterlagen herunterladen muss.

Um ähnliche Ineffizienzen bei der E-Rechnung zu vermeiden, gilt es daher sehr schnell Klarheit zu schaffen. Dafür sollten alle Beteiligten, die die E-Rechnung in den letzten Jahren so enorm vorangetrieben haben, auch weiterhin an einem Strang ziehen.



Bonpago wurde von der Zeitschrift eGovernment Computing 2017 zu den führenden Beratungen im eGovernment gewählt.



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



Dialog: Christoph Bertram » c.bertram@bonpago.de

Blockchain in der Umsetzung – Lösungen zur Digitalisierung in Einkauf und Buchhaltung

—— Mit unserem FinTech, der Compraga, optimieren wir seit gut vier Jahren die Zahlungsprozesse bei Unternehmen. Vereinfachungen bei der Kreditorenanlage, Transparenzsteigerung und ein effektives Working Capital Management ermöglichen hier Einsparpotenziale von bis zu 45 %.

» Gemeinsam mit Uwe Walter (Waltermedia) und dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Claudia Linnhoff-Popien an der LMU München wurde im Rahmen eines Praxisseminars ein Blockchain-Prototyp für unsere Einkaufs- und Zahlungslösung entwickelt.

Die Blockchain-Technologie bietet für Unternehmen Potenziale zur Kostensenkung und Prozessverbesserung für den finanziellen Ressourcenaustausch durch die Nutzung digitaler Währungen, Smart Contracts und einer verteilten Netzwerkstruktur. Grundbestandteil einer Blockchain ist ein programmierbares Regelwerk, das automatisch ausgeführt wird, sobald zuvor definierte Ereignisse eingetreten sind. Neben dem Einsatzzweck für Kryptowährungen, wie beispielsweise Bitcoin, bieten sich damit noch weitere Anwendungszwecke. Für den Einkauf und die Abrechnung von Waren und Dienst-

leistungen im stationären Einzelhandel (PoS) also eine ideale Technologie.

Im Rahmen des Praxisseminars an der LMU haben wir Smart Contracts als Wenn-Dann-Bedingung genutzt, um während des Einkaufs am Point-of-Sale zum einen die einkaufenden Mitarbeiter zu verifizieren und zum anderen zu überprüfen, ob für die gewünschte Transaktion noch ausreichend Budget in der Wallet des Mitarbeiters vorhanden ist. Innerhalb einer Reihe von agilen Sprints wurde so eine vollfunktionsfähige Lösung für den gesicherten Einkauf von Arbeitnehmern in lokalen Geschäften entwickelt. Zunächst werden die Mitarbeiterdaten und das entsprechende Budget in der Blockchain gespeichert. Bei einem Einkauf vor Ort wird dann durch die Blockchain der Mitarbeiter verifiziert und nach Abrechnung des Einkaufs geprüft, ob der Mitarbeiter

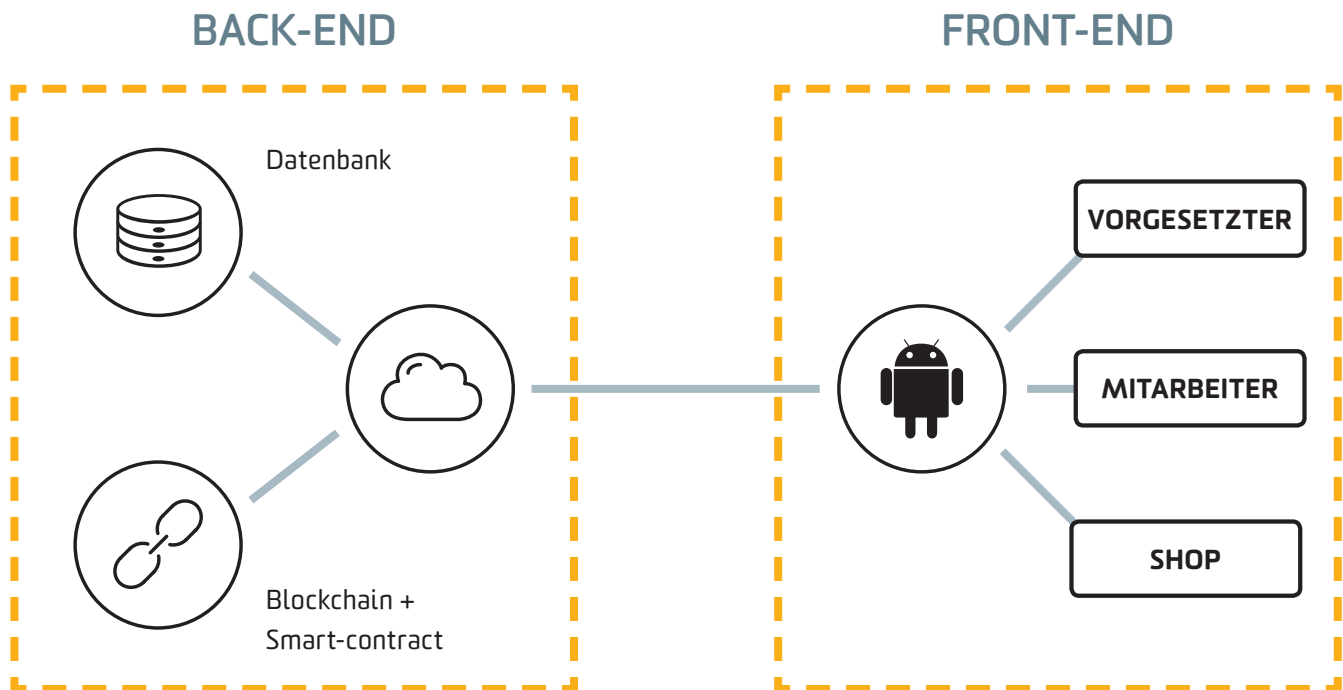


Abbildung 1: Architektur der Blockchain-Anwendung

noch ausreichend Budget zur Verfügung hat. Anschließend wird die bereits direkt kontierte Rechnung elektronisch an den Empfänger übertragen. Darüber hinaus haben wir die Blockchain genutzt, um die elektronischen Rechnungsdaten mit entsprechenden Informationen zur Verbuchung sicher an die Buchhaltung zurückzuspielen. Die zugrundeliegende Architektur ist in der obigen Abbildung dargestellt:

Durch die Unabänderlichkeit der Daten in der Blockchain konnten wir so u. a. sicherstellen, dass kein Missbrauch mehr in den Einkaufsprozessen durch Mitarbeiter selbst oder Dritte eintreten kann. Beide Fälle hatten sich in unseren aktuellen Geschäftsvorfällen bereits ergeben. So haben beispielsweise Mitarbeiter eines Konzerns Einkäufe für die private Baustelle getätigt. In einem anderen Fall wurden sogenannte Fake-Rechnungen aus

Übersee von Mitarbeitern freigegeben und zur Zahlung angeordnet.

Mit dem Prototyp wird eine wesentliche Anforderung an ein Buchungssystem erfüllt und die Authentizität der darin enthaltenen Daten gewährleistet. Der vollfunktionsfähige Prototyp und die Lessons Learned daraus werden nun in die Weiterentwicklung unserer Compraga-Einkaufs- und Zahlungslösungen einfließen.



Digitalisierung im Zeitalter von Bots und KI: Steht die Befreiung der Buchhalter von überflüssigen manuellen Tätigkeiten bevor?

— Der vergangene Wahlkampf im September war nur minder von den Chancen und Risiken der Digitalisierung geprägt.

» Kurz vor der Entscheidung an der Wahlurne hat das Bundeskabinett noch die „Verordnung über die elektronische Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen des Bundes“ verabschiedet. Wird nun alles digital in der Finanzbuchhaltung – schaffen wir es nun endlich, die Buchhalter von überflüssigen manuellen Tätigkeiten zu befreien oder bleibt die Einflussnahme von Künstlicher Intelligenz (KI) auf Unternehmensstrategien so gering wie bisher?

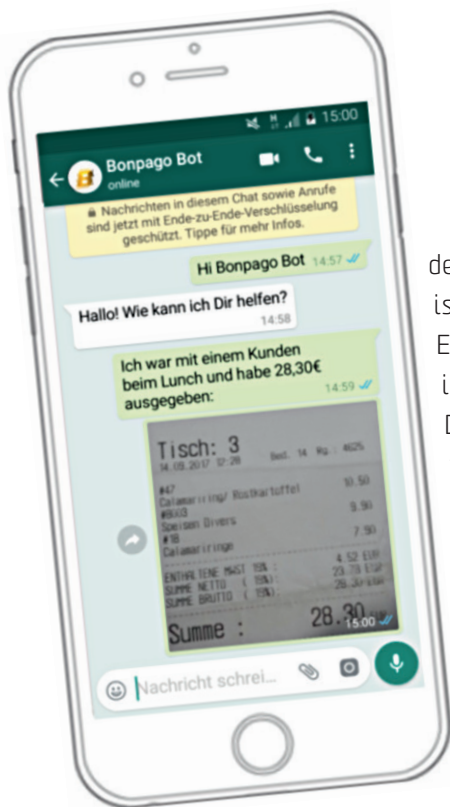
Wir alle kennen es: Belege falten, Barcodes aufkleben, scannen, kontieren, bezahlen und Buchungsdaten händisch in das ERP einpflegen – immer wiederkehrende Tätigkeiten nach vorhandenen Verhaltensmustern. Mit der neuen Verordnung und der europäischen Richtlinie 2014/55/EU zur elektronischen Rechnungsstellung kommen nun 100 % digital auswertbare Daten in den Finanzbuchhaltungen dieser Welt an.

Virtuelle Assistenten arbeiten Routineaufgaben ab

Die Regeln für eine Freigabe und Zahlung sowie Verbu-

chung einer Rechnung sind häufig bekannt und in zahlreichen Arbeitsanweisungen hinterlegt: Ein Betätigungsfeld wie geschaffen für Robotic Process Automation (RPA)! Mit Hilfe von Automatismen – gesteuert durch virtuelle persönliche Assistenten wie Chatbots – können die manuellen Tätigkeiten nahezu komplett entfallen. Ein Bot untersucht die Eingaben der Benutzer, gibt Antworten und (Rück-) Fragen aus, oder führt unter Anwendung von Routinen und Regeln Tätigkeiten aus. Dies bedeutet in der Theorie: der Bot nimmt die elektronischen Rechnungsdaten auf, prüft diese gegen vorhandene Bestellungen und Freigabemechanismen und ermittelt den optimalen Zahlungszeitraum – ggf. wird schnell noch ein Kredit beantragt, da die aktuelle Liquidität nicht ausreicht (bspw. Dynamic Discounting). Für künstlich intelligente Systeme ist es ein Einfaches, Muster zu erkennen und logische Schlüsse zu ziehen, was Menschen bei einer sehr großen Datenmenge kaum leisten können.

Frank-Michael Pácser, CSO Deutschland bei Swiss Post Solutions, ergänzt: „Jeder Roboter, der mit den Daten aus



dem KI-System arbeitet, ist rund um die Uhr im Einsatz und kann dabei im Durchschnitt so viele Dokumente verarbeiten wie acht Mitarbeiter. In unseren Projekten zeigt sich, dass bis zu 75 Prozent der manuellen Tätigkeiten vollständig durch eine intelligente Automatisierung übernommen werden können.

Das schafft gewaltige freie Ressourcen, die für komplexere Sachbearbeitung eingesetzt werden können.“

Doch dies ist nur die eine Seite der Medaille. Die Herausforderung ist, dass virtuelle Assistenten von Haus aus nicht sonderlich intelligent sind und die Ergebnisse, ohne eine Struktur und entsprechendes Anlernen, für die Anwender häufig unbefriedigend sind. Analogien gibt es zu den bekannten Diskussionen und Verlagerungen der Buchhaltungsprozesse in Shared Service Center. Hier werden und wurden lediglich Geschäftsprozesse zusammengelegt und in andere Länder verlagert, ohne ausreichend gut zu dokumentieren, optimieren und automatisieren. Die Ergebnisse waren häufig eindeutig – Unzufriedenheit herrschte sowohl auf Seiten der Endnutzer über das Zahlungsverhalten, als auch auf Seiten der Finanzfachleute über die Verbuchungen. Die Kostenersparnisse haben sich im Endeffekt nicht erwartet deutlich gezeigt.

Hier gilt es zu lernen – die Bots müssen trainiert werden und die Tätigkeiten „gut“ an die virtuellen Helfer übergeben werden. Dann können zukünftig auch eingehende Handkassenrechnungen und Bewahrungsbelege fotografiert, digital eingereicht und verbucht werden. Zunächst einmal werden Arbeitsplätze für komplexe Tätigkeiten frei und die Buchhalter für essenzielle Tätigkeiten be-

freit. Es gilt dieses Mal das Potenzial zu nutzen, eine Roadmap aufzustellen und die IT-Sicherheit dabei nicht zu vernachlässigen!

Die Risiken liegen natürlich auch auf dem Tisch, wie Tesla-Chef Elon Musk in der Debatte über die Gefahren der KI nachlegt: „Wer sich noch keine Sorgen über die Gefahren der Künstlichen Intelligenz macht, sollte sich welche machen. Das Risiko ist weit größer als Nordkorea.“

Der Weg zu einer wertschöpfenden Bearbeitung in der Buchhaltung führt nur über Automatisierung. Hierzu haben wir in gemeinsamen Projekten mit Kunden nach der Identifikation der automatisierbaren Arbeiten neue Geschäftsprozesse definiert. Die so geschaffenen Freiräume können für die Umsetzung neuer Geschäftsfelder und -modelle genutzt werden. So hat die Bonpago beispielsweise bei einem Energieversorger die vorhandenen Daten zu Rechnungsprozessen und Zahlungsfristen genutzt, um ein Dynamic Discounting Modell zu etablieren. Lassen Sie uns die Zukunft gemeinsam gestalten, dann sind die Bots eine nützliche Hilfe.



Dialog: Dr. Donovan Pfaff » pfaff@bonpago.de



Dialog: Nina Harms » n.harms@bonpago.de

Führen in Zeiten der „digitalen Transformation“

— Sie ist in aller Munde, die digitale Transformation! Vorträge werden gehalten, millionenschwere Projekte gestartet, neue Strukturen und Prozesse werden eingerichtet, ja sogar ein Vorstandsposten wird geschaffen: Der CDO (Chief Digital Officer).

» Was sich jedoch genau hinter der digitalen Transformation verbirgt, und welche Anforderungen an die Führung des Unternehmens aus ihr erwachsen, das ist eher nebulös und umstritten. Wie so häufig ist die gewünschte Veränderung nicht klar, und somit auch die Ausgestaltung des entsprechenden Führungsverhaltens eher Produkt des Zufalls.

Wir sind uns sicher alle schnell einig, dass die digitale Transformation alle Geschäftsbereiche des Unternehmens betrifft: Ob wir uns mit der Logistik, der Produktion, dem Vertrieb oder auch den unterstützenden Prozessen (Finanzen, Controlling, Marketing, Personalwesen) beschäftigen, es geht darum, effektiver und effizienter den internen oder externen Kunden zu erreichen. Die Effektivität kann am Erfolg der Befriedigung des Kundenbedarfs gemessen werden, also am Grad der Neukundengewinnung und der Bestandskundenbindung. Die Effizienz beschreibt den Aufwand, den wir dafür betreiben. Digitale Medien unterstützen dabei, durch optimale Nutzung der vorhandenen Daten, Informationen und Medien, die Wertschöpfung zu steigern. Soweit die Theorie.

Neue Herausforderungen für Führungskräfte

Aber was bedeutet das für die Führungskraft? Zunächst passiert erfahrungsgemäss etwas, was wir alle erlebt haben, und was zunächst zu der erschreckenden Erkenntnis führt, dass wir Sklaven der Technologie werden: Reaktionszeiten verkürzen sich, KPI's treten in den Vordergrund, Anfragen müssen sofort beantwortet werden, sei es per E-Mail, sei es in einer Applikation. Datenvolumina steigen und wollen analysiert und ausgewertet werden. Komplexität steigt. Der Druck auf die Mitarbeiter wächst!

Auf diese Entwicklung ist die Führungskraft in der Regel weder mental noch methodisch vorbereitet.

Führen heisst dienen! Aber wem genau dient die Führungskraft? Dem Shareholder, den Stakeholdern, sich selbst, der Technik oder dem Menschen?

Dem Wohl meiner Mitarbeiter verpflichtet zu sein, Verantwortung zu übernehmen, Perspektiven aufzuweisen, Entscheidungen in Klarheit und Achtsamkeit zu treffen mit

aller Wertschätzung für die Betroffenen, das macht die Führungskraft aus. Diese Anforderungen können wir nur dann erfüllen, wenn wir geerdet sind, in uns selbst ruhen, wissen, wo wir stehen und was uns wichtig ist. Die digitale Technologie soll uns helfen, erfolgreich zu sein, sie soll die Mitarbeiter nicht zu Opfern machen. Auch die Führungskraft ist gefordert zu priorisieren, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und dabei zu unterstützen, neue Instrumente und Technologien sinnvoll zu nutzen. Dies soll aber mit innerer Freiheit, souverän und selbst-, nicht fremdgesteuert vonstattengehen.

Achtsamkeit als Schlüssel

Achtsamkeit und Klarheit sind mehr denn je gefragt: Still werden, die Gedanken ruhen lassen, Anhaftungen loslassen. Auch Ängste, Bedenken, Eitelkeiten einfach ziehen lassen. Dadurch entsteht eine Offenheit, die es der Führungskraft erlaubt, empfänglich zu sein für den Mitarbeiter, dessen Anregungen, Ideen, Sorgen und Nöte. Chancen aus der Digitalisierung können erst so erkannt werden und aus einer grundlegenden Haltung heraus bin ich in der Lage zu fokussieren und die richtige Entscheidung zu treffen. Ich handle also aus Überzeugung moralisch und ethisch richtig und validiere erst in zweiter Instanz, was mein Kopf zu dieser Entscheidung sagt. Nicht umgekehrt!

Das Schöne daran ist: das Führen strengt nicht mehr an, es ist wie ein natürlicher Fluss. Die digitale Technik treibt nicht mich, sondern ich nutze sie. Es gehört ein bisschen Vertrauen dazu, sich diesem Lebensfluss hinzugeben! Und es bedeutet sicher nicht sich zurückzulehnen, zu resignieren oder passiv zu sein. Im Gegenteil! Voller Kraft und Fokus entscheide ich im Hier und im Jetzt auf der Basis meiner ureigenen Motive und Bedürfnisse, nicht aus Angst oder kurzfristigem Erfolgsdenken heraus. Und dann lässt sich auch ein Unternehmen digital transformieren, nämlich unter achtsamer Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse aller Beteiligten!



Gastbeitrag: Tobias Bald, Leadership Consulting GmbH

Klassisches oder agiles Projektmanagement?

Immer häufiger werden im Rahmen von Projektmanagement agile Methoden verwendet. Aber was genau bedeutet in dem Zusammenhang agil?

» Bei der Anwendung **klassischer Methoden** (bspw. PRINCE2, V-Modell oder GPM) ist das Ziel bzw. das gewünschte Ergebnis bereits zu Beginn des Projekts klar definierbar. Die Anforderungen werden i. d. R. in Form eines Lastenhefts festgehalten, gemeinsam mit dem ausgewählten Anbieter in einem Pflichtenheft beschrieben und am Ende eines Projekts überprüft und bewertet. Das definierte Ergebnis ist mit einem dafür eingeplanten Budget in entsprechender Zeit zu realisieren. Der Projektmanager verantwortet das gesamte Projekt und der Projektfortschritt wird über zuvor festgelegte Protokoll- und Ergebnistypen dokumentiert. Häufig wird mit der Definition von Zielen in klassischen Projekten der Begriff „SMART“ verbunden. Dieser steht für die Attribute spezifisch, messbar, attraktiv/ansprechend, realistisch, terminiert, die ein Ziel erfüllen sollte, damit es erfolgreich erreicht werden kann.

Agile Methoden (bspw. Scrum, Kanban, DSDM) werden eher genutzt, wenn die Anforderungen an eine Lösung bzw. an ein Ergebnis nicht klar definierbar sind oder der Markt ein schnelles Ergebnis fordert. Das Ziel wird im Laufe der Umsetzung geschärft. Die Schärfung des Ziels wird dadurch gewährleistet, dass innerhalb kurzer Entwicklungsphasen das Produkt weiterentwickelt und optimiert wird. Bereits mit dem ersten Sprint wird ein marktfähiges Produkt entwickelt, das ausschließlich mit den nötigsten Funktionen ausgestattet ist, um schnellstmög-

lich Feedback auf dem Markt einzuholen. Man spricht in diesem Zusammenhang von dem sog. minimum viable product (MVP). Durch die kurzen Entwicklungszeiträume kann flexibel auf sich ändernde Kundenanforderungen oder sich ändernde Rahmenbedingungen eingegangen und das Produkt angepasst werden. Maßgebend bei der Entwicklung ist demnach eine iterative Vorgehensweise. Das heißt, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen Stakeholdern und Projektmitgliedern stattfindet und gemeinsam das Ziel fortlaufend präzisiert wird. Ein funktionsfähiges Ergebnis steht hier vor einer ausführlichen Dokumentation. Die agile Vorgehensweise bietet sich demnach insbesondere für Produktentwicklungen an, in denen zu Beginn nur Persona und Use Cases umschrieben werden. Die **wesentlichen Vorteile** agiler Methoden sind zum einen die Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen und zum anderen die Nähe und der kontinuierliche Austausch mit dem Kunden, der es ermöglicht die Bedürfnisse sehr genau zu treffen.

Agil durch Scrum

Als eine der bekanntesten agilen Methoden soll im Folgenden **Scrum** näher beschrieben werden. Scrum definiert sich im Wesentlichen über die Rollen Scrum Master, Product Owner und Development Team.

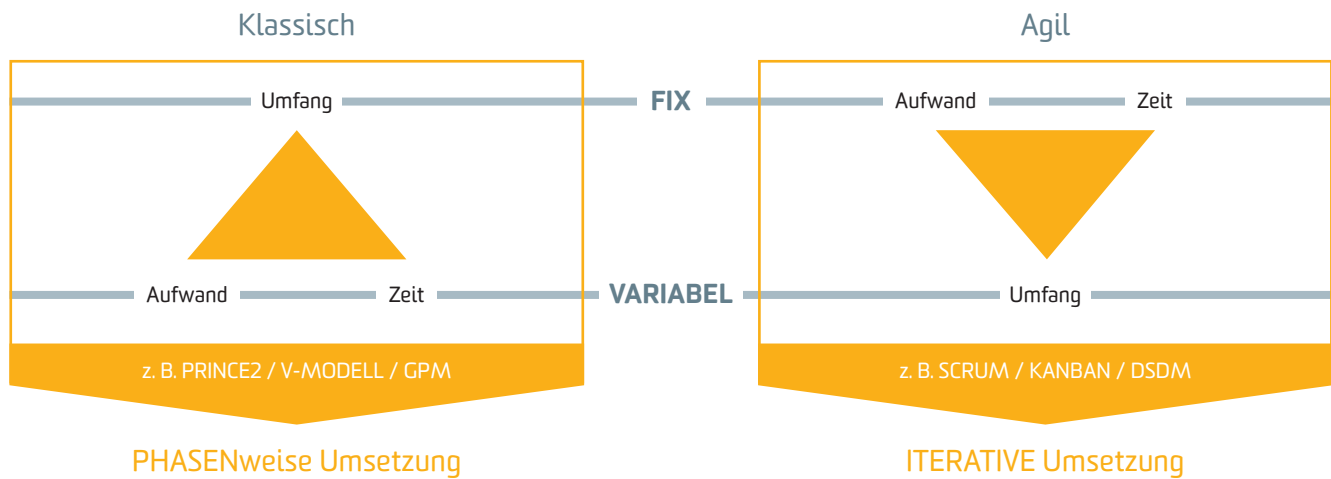


Abbildung 1: Klassisches vs. agiles Projektmanagement

Der **Scrum Master** hält die Kommunikation zwischen dem Entwicklungsteam und dem Product Owner aufrecht und achtet darauf, dass die Prinzipien von Scrum seitens aller Parteien eingehalten werden. Er nimmt dabei jedoch nicht die typische Rolle eines Projektmanagers ein! Der **Product Owner** kümmert sich um den sog. Product Backlog, in dem die Anforderungen an die zukünftige Lösung gesammelt, sortiert und regelmäßig aktualisiert werden. Er sorgt dafür, dass das Entwicklungsteam die Anforderungen versteht und ermöglicht ihm ein optimales Arbeiten. Das **Development Team** (oder Entwicklungsteam) organisiert sich selbst. Es sollte je nach Projekt mindestens aus drei Personen bestehen und eine Größe von neun Personen nicht überschreiten. Ziel des Development Teams ist es, pro Sprint (i. d. R. 3-wöchig) ein funktionsfähiges Ergebnis – das sogenannte Produktinkrement aus den für den Sprint ausgewählten Anforderungen, dem Sprint Backlog – zu liefern.

Die Projektumsetzung basiert auf folgenden Aktivitäten: Dem Sprint Planning, dem Daily Scrum, den Sprint Reviews und den Sprint-Retrospektiven, welche im Folgenden kurz beschrieben werden sollen.

Das **Daily Scrum** ist verpflichtend für das Entwicklungsteam und den Product Owner. Es findet täglich, im Optimalfall morgens, statt. In dem kurzen Meeting stellt jedes Mitglied kurz seinen Entwicklungsstatus vor und berichtet, was er sich für den aktuellen Tag als Ziel gesetzt hat. Neue Anforderungen, Probleme und Herausforderungen können angesprochen werden. In den **Sprint Reviews** wird das im Sprint entwickelte Produkt (das sog. Inkrement) gemein-

sam mit den Stakeholdern vorgestellt, Herausforderungen diskutiert und überlegt, was im nächsten Sprint umgesetzt werden könnte bzw. sollte. Die Sprint-Retrospektive dient der Selbstreflexion des Scrumteams. Ziel ist die Identifizierung von Störfaktoren, Möglichkeiten zu deren Behebung sowie die Herausarbeitung der Motivationsfaktoren und somit der Optimierung der gemeinsamen Arbeit.

Die Methode muss zum Projekt passen

Für die Einführung von Standardsoftware, bspw. ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) mit Standardfunktionalitäten und einem Archiv, empfiehlt es sich häufig, klassische Methoden zu nutzen. Dagegen kann die Entwicklung eines individualisierten, auf die eigenen Prozesse zugeschnittenen Systems, zumeist besser auf agile Art und Weise umgesetzt werden.

Falls Sie Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer Projekte brauchen – im Projektmanagement, der Umsetzungsbegleitung oder bei der Wahl der richtigen Lösung oder Methode – stehen wir Ihnen gerne bei der Umsetzung ihres Projekts zur Verfügung. Ob klassisch oder agil – je nachdem, was sich für Ihr Projekt am besten eignet!



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

Alternative Wege der Liquiditätsbeschaffung durch Verlagerung in die Financial Supply Chain

Im Corporate Banking tobt aktuell ein Kampf um die Kunden. FinTechs treten offensiv in Wettbewerb zu klassischen Banken und locken mit neuartigen Geschäftsmodellen vor allem jene Unternehmen, die ihre Finanzprozesse optimieren wollen oder müssen.

» Insbesondere beim Liquiditätsmanagement finden sich hierbei neue Lösungen und Ansätze, welche die etablierten Finanzinstitute ausklammern. Diese Lösungen sprechen vor allem auch mittelständige Unternehmen an.

Eine geringe Bonität, steigende Finanzierungskosten und die zum Teil ungünstigen Kreditkonditionen für kurzfristige Kapitalbeschaffung erschweren gerade kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Überbrückung von Liquiditätsengpässen. Durch Optimierungsmaßnahmen der eigenen Liquidität stellen große Unternehmen ihre Geschäftspartner im KMU-Segment vor zusätzliche Herausforderungen, wenn sich beispielsweise die Wirkung einer Optimierungs-Maßnahme lediglich einseitig zugunsten des Großunternehmens auswirkt.

So verlängern einkaufende Unternehmen im Rahmen von Optimierungsprozessen in der Beschaffung häufig ihre Zahlungsziele und übertragen die Liquiditätsproblematik und somit auch die in der Folge anfallenden Finan-

zierungskosten auf ihre Lieferanten. Zahlungsfristen von über 100 Tagen sind auch in Deutschland keine Seltenheit mehr, sondern gehören je nach Branche mittlerweile zur geübten Praxis.

Mit Blick darauf, dass im Jahr 2017 29,2 % des Gesamtwertes der inländischen B2B-Umsätze mittels Kredit erzielt wurde¹, ergibt sich hier ein enormes Marktpotenzial für Lösungen.

Liquiditätsbeschaffung neu gedacht

Neue Ansätze, die die Belange von beiden Seiten betrachten, kommen einmal mehr aus der Ecke der FinTech-Unternehmen: Effiziente Financial-Supply-Chain-Lösungen optimieren nicht nur das Umlaufvermögen, sondern verbessern durch Reduzierung von Risiken auch Bilanzkennzahlen wie Eigenkapital- oder Verschuldungsquoten. Zeitliche Differenzen zwischen den Einnahmen aus dem Order-to-Cash-Prozess und Ausgaben aus dem Purchase-

¹ Quelle: Atradius Zahlungsmoralbarometer - Ergebnisse Frühjahr 2017

to-Pay-Prozess sind zwar nicht vollständig vermeidbar, aber durch geeignete Lösungen optimierbar.

Der Erfolg von alternativen Liquiditätsbeschaffungen ist von der Kooperationsbereitschaft zwischen dem Lieferanten und dem Käufer abhängig. Im Idealfall sind die Kosten niedriger als herkömmliche Finanzierungskosten über den klassischen Weg der Hausbank. Den Nutzen aus den gesunkenen Kosten können beide Seiten ziehen, z. B. durch eine Verbesserung der Zahlungsziele beim Käufer, einer Beschleunigung des Forderungsausgleiches beim Lieferanten oder Reduzierung von aufwendigen und ungünstigen Zwischenfinanzierungen über Dispositions- und Kontokorrentkredite.

Die Ansätze umfassen dabei zum Beispiel Tools wie Factoring, Finetrading oder Dynamic Discounting. Auch neuartige Modelle wie spezialisierte Marktplätze oder forderungsbesicherte Kredite adressieren KMUs mit dem Ziel, deren finanzielle KPIs zu verbessern.

In der Liquiditätsbeschaffung sind es vor allem auch Provider, die den Zugriff auf die Rechnungsdaten – den zentralen Dokumenten im B2B Geschäftsverkehr – dazu nutzen, um ganzheitliche Supply-Chain-Finance-Lösungen zu etablieren. Lösungen wie beispielsweise Traxpay oder Tradeshift ermöglichen den Kunden, in Kooperation mit den Lieferanten das Umlaufvermögen zu optimieren und Liquidität dann zu schaffen, wenn sie benötigt wird.

Ein weiteres Beispiel stellt der Marktplatz C2FO dar, der Käufern und Lieferanten in Echtzeit die Preisbildung für eine vorfällige Begleichung von Forderungen ermöglicht. Ein ähnliches Modell bietet die Firma TrustBills aus Hamburg an, die eine Plattform für den Kauf und Verkauf von nicht fälligen Handelsforderungen betreibt.

FinTechs gehen voran

Die beschriebenen Modelle lösen das Dilemma zwischen Geschäftspartnern auf, bei denen die einseitige Optimierung von Finanzprozessen auf Seiten eines Vertragspartners den anderen Partner benachteiligt.

An den im Umfeld des Liquiditätsmanagements operierenden Anbietern lassen sich einige charakteristische Eigenschaften von FinTechs aufzeigen:

- / FinTechs lösen Prozessprobleme bzw. orientieren sich an konkreten Herausforderungen im Rahmen der Optimierungsstrategien in Unternehmen
- / FinTechs vernetzen Unternehmen und bauen auf Lösungen im B2B-Bereich, die zunehmend Lösungen aus dem „Bank-to-Business-Bereich“ ersetzen
- / Viele FinTechs bieten Teilprodukte bzw. Services kostenlos an, um ihr Netzwerk zu erweitern und hierdurch Netzwerkeffekte zu erreichen

Neben dem Liquiditätsmanagement sind auch weitere klassische Ertragssäulen der Banken, wie zum Beispiel die Kreditvergabe, der Zahlungsverkehr oder die Geldanlage im Visier von FinTechs. Bereits vor einigen Monaten hat eine Studie von Bonpago im Detail aufgezeigt, wie die Geschäftsmodelle innovativer Anbieter funktionieren und wie Banken auf die neuen Wettbewerber reagieren können.



Bonpago Digital Insight:

Corporate Banking ohne Banken?
Wie FinTechs die Financial Supply Chain als Überholspur nutzen und das Kundensegment der kleinen und mittleren Unternehmen angreifen

» <https://goo.gl/R7qXVZ>



Dialog: Niels Conzen » n.conzen@bonpago.de

Online-Gebrauchtwagenankauf – Wie kann die Autoindustrie ein fast verlorenes Geschäftsfeld zurückgewinnen?!

— Mit dem Gebrauchtwagenankauf über Internetplattformen wurde ein neuartiges Geschäftsmodell erschaffen.

» Immer mehr Start-up-Unternehmen wie „Wirkaufen-deinAuto.de“ haben in diesem Geschäftsfeld Fuß gefasst. Sie bewegen interessierte Kunden mit attraktiven Versprechen wie dem besten Preis, einer Bewertungsfiliale in direkter Umgebung oder einer sofortigen Auszahlung des Ankaufspreises zum Verkauf Ihres Gebrauchtwagens. Hersteller und Automobilbanken lassen hier Geschäftspotenziale bisher ungenutzt.

Bis vor ein paar Jahren gaben die meisten Menschen ihren Gebrauchtwagen hauptsächlich direkt bei einem Autohaus in Zahlung, wenn sie sich dort ein neues Fahrzeug kauften, oder versuchten über Inserate in der Zeitung oder

auf Onlinegebrauchtwagenmarktplätzen einen Käufer zu finden. Für die Automobilbranche war dies ein lukratives Geschäft: Der Handel profitierte von der Arbitrage zwischen An- und Verkaufspreis und die Automobilhersteller und deren Banken von einer Anschlussfinanzierung für den Käufer des „alten“ Fahrzeugs. Hinzu kam die Möglichkeit neue Kundensegmente zu erschließen und Daten über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs akkurat zu erfassen.

Mittlerweile nutzen immer mehr Menschen einen Online-Gebrauchtwagenankauf, da sich deren Angebot mit ihren Vorstellungen über eine problemlose und einfache



Aufnahme und Auslesen
der Daten mittels App und
OCR-Software



Übermittlung der Daten in
Echtzeit an die Zentrale



Vollautomatisierte
Preiskalkulation und
Übermittlung an Kunden



Abbildung 1: Beispiel eines optimierten Prozessablaufs

Abwicklung deckt. Allerdings steigt im Hinblick auf die Vielzahl an Versprechen seitens der Ankäufer über den gesamten Ankaufsprozess folglich auch die Erwartungshaltung der Kunden. Die Nichterfüllung einzelner Elemente der Vertragsabwicklung kann eine starke Unzufriedenheit auslösen und schlimmstenfalls eine negative Bewertung auf diversen Onlineplattformen nach sich ziehen. Letzteres kann bei einer hohen Frequenz den Ruf eines Unternehmens in kurzer Zeit nachhaltig schädigen und die Marktposition schwächen. Eine Schwächung der Marktposition im Gebrauchtwagenmarkt muss vermieden werden, denn mit rund 85 Mrd. Euro Umsatz ist dieser Markt nur 15% kleiner als der Neuwagenmarkt in Deutschland und somit existenziell wichtig für die gesamte Branche.

Mehrwert durch reibungsfreie Prozesse

Deshalb ist es auch im digitalen Gebrauchtwagenankauf unabdingbar, einen genauen Blick auf die unterstützen und vorgelagerten Prozesse zu werfen, die zur Erfüllung des Vertrags erforderlich werden. Durch optimierte Prozessabläufe während und nach dem Vertragsschluss kann die bestmögliche Customer Experience geschaffen werden. So wird durch eine schnelle und fehlerfreie (digitale) Abwicklung ein konkreter Mehrwert für Kunden spürbar, was wiederum zu einem Alleinstellungsmerkmal im Markt führen kann – sowohl gegenüber der direkten Konkurrenz, als auch den klassischen (analogen) Geschäftsmodellen.

Der typische B2C-Ankaufsprozess eines Online-Gebrauchtwagenankäufers führt nach einer ersten Daten-

eingabe durch den Verkaufsinteressenten auf der Webseite des Ankäufers zu einem initialen Angebot und der Einladung, einen Begutachtungstermin in einer regionalen Filiale zu vereinbaren. Dort wird das Fahrzeug bewertet und der Kunde erhält ein verbindliches Kaufangebot, welches er ohne weitere Kosten annehmen oder ablehnen kann. Entscheidet er sich dazu das Angebot anzunehmen, lässt er das Fahrzeug samt zugehöriger Papiere in der Filiale und bekommt zeitnah den Ankaufspreis überwiesen. Die Analyse zahlreicher Posts und Beiträge in Internetforen und auf Social-Media-Plattformen hat gezeigt, dass bei einem Großteil der Anbieter die Prozessabläufe noch nicht vollständig ausgereift sind und Störungen im Abwicklungsprozess auf der Tagesordnung stehen. Beispiele hierfür sind Pannen der Technik während des Bewertungsprozesses, eine fehlerhafte Terminvergabe oder veraltete Fahrzeugwerte in der Datenbank. Diese bringen den Prozessablauf ins Stocken und der gewünschte Mehrwert für den Kunden geht verloren. Als problematisch zu betrachten ist, dass vielseitige Möglichkeiten der Digitalisierung, z. B. in der Fahrzeugbewertung, oft nur halbherzig umgesetzt werden.

Potenziale durch Digitalisierung und Automatisierung

Eine Möglichkeit zur Optimierung ist z. B. eine App für die Mitarbeiter in den Filialen, die einen standardisierten Ablauf des Ankaufsprozesses vorgibt und eine fehlerfreie bzw. vollständige Dateneingabe ermöglicht. Dies führt dazu, dass die Erfassungszeit stark verkürzt werden kann, da viele Daten wie die Fahrzeug-Identifizierungsnummer, der Kilometerstand, die Anzahl der Vorbesitzer oder das



Kunde hat sofortige
Entscheidungsfreiheit



Effizienter Dokumentendurchlauf
durch optimiertes DMS
und Freigabemanagement



Schnelle Zahlungsfreigabe
durch effiziente
Auszahlungsprozesse

Zulassungsdatum anhand von Fotos der betreffenden Dokumente automatisch ausgelesen und eingepflegt werden. Zudem verbessert die App die Qualität der Bilder, da dem Mitarbeiter sofort angezeigt wird, wenn ein Fahrzeugbild nicht den Qualitätsstandards entspricht. Eine aufwendige und fehleranfällige Aufnahme der Personen- und Zulassungsdaten entfällt, da lediglich Fotos der relevanten Dokumente erstellt werden müssen und diese direkt in die Folgeprozesse integriert werden können.

Anschließend müssen die Mitarbeiter in der Geschäftszentrale, die für die Erstellung der Angebote zuständig sind, nicht mühsam Datenbanken durchsuchen und alle Sachverhalte in ihre Kalkulationen einbeziehen, denn automatisiert werden aktuelle Informationen wie Marktwertlisten, besondere Marktsituationen wie z. B. Rückrufaktionen bestimmter Fahrzeugmodelle, negative Testergebnisse oder neu verabschiedete Gesetze in die Ankaufspreisberechnung mit einbezogen. Unverzüglich erscheint nun in der App des Filialmitarbeiters ein verbindliches Angebot, welches der Kunde ablehnen oder annehmen kann. Bei Annahme des Angebotes kann unmittelbar der Kaufvertrag erstellt und gezeichnet werden. Dieser Prozess ist analog zu den heutigen Verkäuferarbeitsplätzen beim Neuwagenkauf zu sehen.

Strategien auf Seiten der Hersteller

Um die Potenziale im Handel mit Gebrauchtwagen nicht an die Start-up-Unternehmen zu verlieren, ist es aufgrund der Veränderung im Markt auch für das Netzwerk der Konzerne mit Autohäusern, Herstellern und Finanzdienstleistern unabdingbar, sich ausgiebig mit ihren Inzahlungnahme-Prozessen zu beschäftigen und diese neu aufzusetzen bzw. zu erweitern. Eine Webseite, die lediglich dem Verkauf von Gebrauchtwagen dient, führt hier nicht zum Erfolg.

Für die Finanzdienstleister der Automobilkonzerne ergibt sich durch einen digitalisierten Ankaufsprozess die Chance der Erschließung weiterer Geschäftsfelder. Eine Möglichkeit für Automobilbanken ist u. a. die Kopplung

an Online-Gebrauchtwagenmarktplätze, um sich dort den Kaufinteressenten als Finanzierungspartner zu präsentieren, wie beispielsweise die Kooperation der Solaris-Bank mit autoscout24. Außerdem ist es denkbar, dass die Automobilbank direkt im Autohaus als Dienstleister auftritt und den Ankaufsprozess markeneigener Fahrzeuge aktiv übernimmt. Für die direkte Rolle des Ankäufers scheinen die Banken prädestiniert zu sein, verfügen sie doch über die dafür nötigen liquiden Mittel, die benötigten Informationen hinsichtlich der An- und Verkaufszahlen sowie die gängigen Marktpreise. Ein sehr großes Händlernetzwerk für die anschließende Weitervermarktung steht ihnen ebenso zur Verfügung. Zudem kann die Bereitstellung einer Online-Plattform durch die Banken selbst die Weitervermarktung der angekauften Fahrzeuge stark beschleunigen.

Durch die Optimierung des Geschäftsmodells mittels Digitalisierung wird der Mitarbeiter in der Bewertungsfiliale oder dem Autohaus zudem mit einem effizienten Prozess unterstützt. Dies wird kurzfristig zu verbesserten Kundenerlebnissen, positivem Feedback und Weiterempfehlungen führen. Langfristig wird aufgrund der verbesserten Performance die Marktposition gestärkt, sowie die eigene Prozesseffizienz maximiert, etwa durch erhöhte Prozessgeschwindigkeit, Reduzierung von Fehlerraten oder geringeren Costs-per-Conversion. Zudem bietet sich für Autohäuser und die dazugehörigen Finanzdienstleister die Chance, den Kunden durch einen optimalen Prozessablauf langfristig an die Marke zu binden. Das Ziel der langfristigen Kundenbindung ist vorrangig zu betrachten, denn zufriedene Kunden werden auch in Zukunft ihren Gebrauchtwagen beim gleichen Partner in Zahlung geben wollen, bei dem sie ihn gekauft haben, um sich dort wieder ein neues Fahrzeug auszusuchen.



Dialog: Wiebke Berlin » w.berlin@bonpago.de

Rückblick und Ausblick

2017 im Zeichen der elektronischen Rechnung – Bonpago nimmt weiter Fahrt auf und ist auch gerne Ihr Gastgeber!

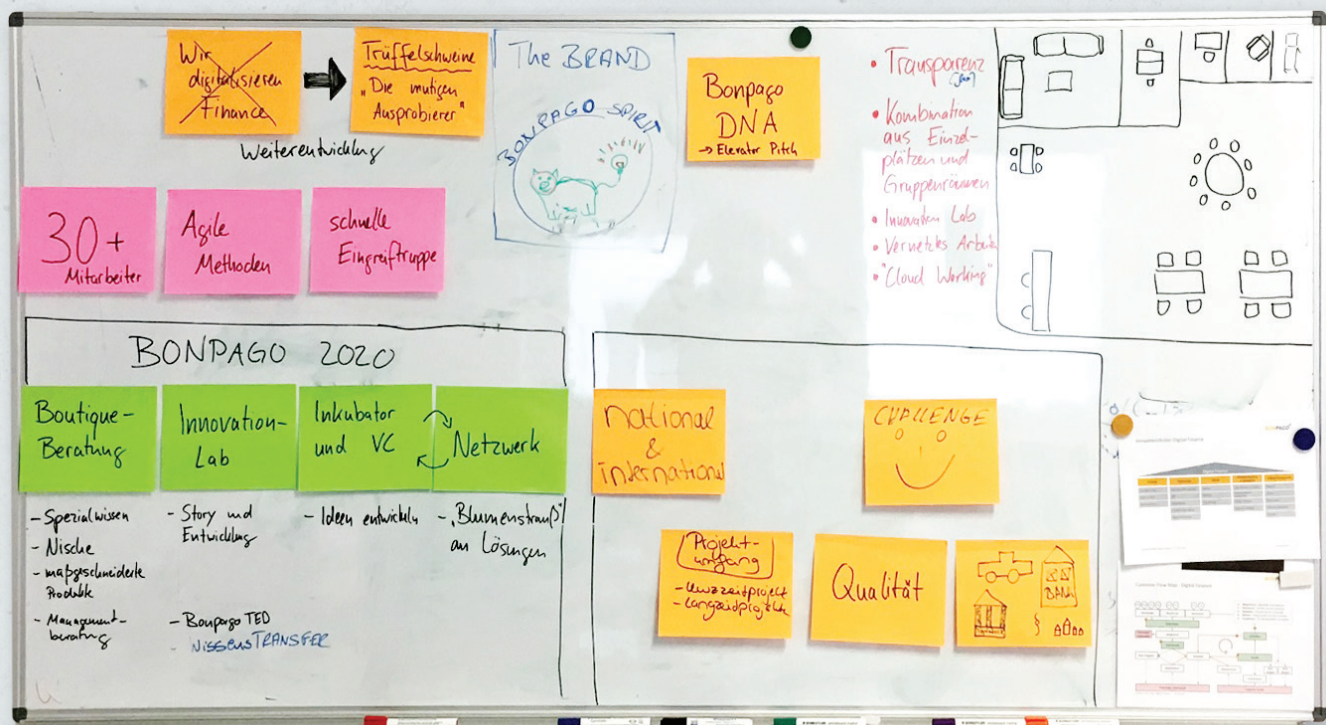
» Alles begann im Jahre 1999 mit einer Diplomarbeit zum Thema „Electronic Bill Presentment and Payment“ von dem Bonpago-Gründer Dr. Donovan Pfaff. Nach diversen Auszeichnungen, u.a. auf der CEBIT im Jahre 2000, war klar, dass die Digitalisierung der Buchhaltung eine der zukünftigen Hauptaufgaben der Bonpago sein wird. Doch das Thema hat sich nicht ganz so schnell entwickelt und durchgesetzt, wie es viele erwartet hatten. Durch unsere Tätigkeiten im Forum elektronische Rechnung (FeRD) und dem Verband elektronische Rechnung (VeR), in denen wir auch jeweils Gründungsmitglieder sind, konnten wir das Thema dann erfolgreich anschieben.

Trotz Anfangsproblemen und vieler Widerstände, wurden im aktuellen Jahr 2017 weitere Meilensteine erreicht – ein kleiner Überblick hierzu in der folgenden Timeline:

Unser gesamtes Team entwickelte gemeinsam mit Uwe Walter, einem anerkannten Vordenker der Themen Storytelling und Design Thinking, im Februar eine Vision für die „Befreiung der Buchhaltung“, welche als das große Ziel für 2017 ausgegeben wurde.

Im März wurde die Gesellschaftsstruktur der Bonpago umstrukturiert, um für zukünftige Aufgaben besser aufgestellt zu sein – unser Geschäftsführer ist nun alleiniger Gesellschafter.

Da eines unserer Bonpago-Big Five ist, „Gerne Gastgeber für Kunden, Freunde und Partner sein“, ergab sich notwendigerweise ein Umzug in größere Büroräume. Seit dem 1. Juli 2017 sitzen wir in der Wildunger Straße 6a in Frankfurt am Main. Übrigens befindet sich unser neues



Büro direkt neben unserem Stammtaliener Mezzanotte, in dem wir gemeinsam u. a. den Grundstein für das Forum elektronische Rechnung gelegt haben – auch hier sind wir gerne, gemeinsam mit unserem FinTech, der Compraga, Ihr Gastgeber!



Mit der Verstärkung unseres Teams durch den Payment- und Risikomanagement-Experten Niels Conzen stehen unsere Weichen weiter auf Expansion. Niels kommt als COO von der ehemaligen Otto-Group-Tochter Ratepay, die sich im Wesentlichen mit dem Rechnungs- und Ratenkauf im Internet beschäftigt. Neben seiner Aufgabe als COO verantwortet er bei uns den Bereich Banking.



Auch am 27. Juni 2017 waren wir wieder Ihr Gastgeber! Gemeinsam mit der Schütze Consulting AG haben wir das Abendevent des E-Rechnungsgipfels in Wiesbaden gesponsert. Bei herrlichem Wetter, leckerem Essen vom Grill und erlesenen Weinen wurde bis in die Nacht über die Umsetzung der elektronischen Rechnung diskutiert und so ein weiterer Meilenstein durch die Ankündigung der E-Rechnungsverordnung gelegt.



Die EU-Verordnung wirft ihre Schatten voraus – unsere langen Vorarbeiten tragen endlich Früchte und lassen die öffentliche Verwaltung zunehmend digital werden. Nachdem wir in den vergangenen Jahren in zahlreichen Projekten mit dem BMI auf die Notwendigkeit und die Vorteile elektronischer Rechnungen hingewiesen haben, wurde in diesem Jahr, u. a. auf der CEBIT, das Architekturkonzept des Bundes vorgestellt: Die zentrale Rechnungsplattform kommt und soll bereits Anfang 2018 in erste Pilotierungen gehen. Wir freuen uns – auch hier – die Musterbehörden mit der Umsetzung der EU-Richtlinie und der Standardprozesse aktiv unterstützen zu dürfen. Im September 2017 wurde die E-Rechnungsverordnung dann endgültig vom Bundeskabinett verabschiedet.

Die Digitalisierung bei Ländern, Städten und Universitäten geht ebenso voran – auch hier sind wir sehr erfreut, dass unsere Expertise rund um die elektronische Rechnungsbearbeitung so stark nachgefragt wird und wir zahlreiche Projekte bereits erfolgreich abschließen durften.

Aber die E-Rechnung ist nur die Spitze des Eisbergs einer Digitalisierung der Finanzbranche. Gemeinsam mit der LMU in München hat unser FinTech Compraga einen Prototyp einer virtuellen Einkaufskarte zur Abrechnung von Einmallieferanten in der Blockchain erfolgreich umgesetzt.

Anfang September sind die Führungskräfte der Bonpago zum Strategiemeeting nach Schloss Edesheim aufgebrochen. Im Vordergrund stand natürlich, wie auch nicht anders zu erwarten, die Digitalisierung der Buchhaltung.



Neben unserer strategischen Weiterentwicklung haben wir auch unsere Prozesse und Abläufe gemeinschaftlich analysiert und optimiert. Das Ergebnis war sehr erfolgreich: Gemeinsam mit der Compraga sind wir ohne Abweichung durch das ISO-9001-Zertifizierungsaudit der Dekra gekommen – Danke hierfür an das gesamte Team!

Am 26. September 2017 stand die Eröffnungsfeier unserer neuen Büroräume im Vordergrund. „Gemeinsam Ihr Gastgeber sein“ war dabei das Motto eines spannenden und ereignisreichen Nachmittags. Mit Vorträgen zur Zukunft des Corporate Banking und Diskussionen um Innovationen aus Banken, Start-Ups und Universitäten war es eine sehr erfolgreiche Feier bis weit nach Mitternacht.



Im Oktober stand traditionell unsere Olivenernte in Montefiore dell'Aso an. Gemeinsam mit Kunden, Freunden und Partnern ernteten wir die Olivenbäume, die wir für jedes erfolgreiche Projekt pflanzen. Das Event findet traditionell am 3. Oktoberwochenende statt. Weitere Informationen finden Sie unter www.casa-dottore.de.



Neben weiteren Strategiemeetings zur Ausrichtung in den kommenden Jahren, steht am 08. Dezember 2017 noch die firmeninterne Weihnachtsfeier als letztes Event der Bonpago im Jahr 2017 an!

Bleiben Sie am Ball, denn auch 2018 geht unser Weg zur Befreiung der Buchhaltung von administrativen Aufgabenstellungen weiter.



BONPAGO GmbH

Wildunger Straße 6 a · 60487 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>

