

09 - 2019

# digi mondo

Wie finden Unternehmen und  
Öffentliche Verwaltungen aus  
dem Digitalisierungsdschungel?

---

Das Digitale Ökosystem  
/ Über die Orientierung im  
Dschungel

---

Italien und die E-Rechnung  
/ Vorbild für Deutschland?

Verloren im Dschungel  
/ Die E-Rechnung  
stellt Lieferanten  
vor einen Wildwuchs  
an Anforderungen

**BONPAGO<sup>+</sup>**

WIR DIGITALISIEREN FINANCE  
& ACCOUNTING

# Liebe Kunden, Partner und Freunde der Bonpago,



gleich die Welt einem Dschungel? Befinden wir uns alle auf einer Xpedition? Bekommen wir alle ein X für ein U vorgemacht und haben wir mit den X-Standards wirklich alles gelöst? Unser täglicher Projektwahnsinn zeigt, dass Unternehmen, Verwaltungen und Finanzdienstleister hinter die Kulissen schauen sollten. Digitalisierung ist oft mehr als die XRechnung, XVergabe und nun X-Pay. So hilft z. B. eine prozessorientierte Betrachtung der E-Rechnung in Italien bereits kurz nach der Einführung, einen Teil der rd. 35 Milliarden € an hintergangenen Steuern zu identifizieren (WiWo, 07/2019). Je tiefer gebohrt wird, desto größer ist der Ertrag, desto schneller sprudelt die Liquidität.

In unserem letzten digi mondo haben wir von einer Welt im Umbruch gesprochen. Nun schreibt das Handelsblatt, dass sich die Welt in Unordnung befindet. Geht die Spirale weiter abwärts? Was ist der richtige Weg für Deutschland, die EU und die Welt? Wo findet sich der Weg in eine bessere, nachhaltige Zeit?

In unseren Projekten geht es immer um die Frage einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, also im Kern: Was gibt es für jeden eingesetzten Euro zurück? Für einen Groß-

teil gilt aber auch: Woher bekomme ich die Liquidität, um nachhaltige Projekte umzusetzen? Dabei spielt es keine Rolle, ob es Start-Ups, kleine Unternehmen oder Großunternehmen trifft. Kapital ist in der heutigen Zeit vorhanden. Vielmehr geht es darum, die Entscheidung, in welche Projekte nachhaltig investiert wird, richtig zu treffen.

Häufig erleben wir, dass Unternehmen im Vorfeld einer Krise zu sparen beginnen. Projekte werden trotz Erfolgen reduziert, neue Ideen nicht umgesetzt oder bei einem ersten Widerstand gestoppt. Deutschland und Europa gehen die Ideen und die Gründer aus. Ein kleiner Trost: Bei den Gründungen steht Deutschland im Gegensatz zur elektronischen Rechnung noch vor Italien, allerdings auf dem vorletzten Platz (Handelsblatt 19.07.2019).

Das Handelsblatt schreibt: „Kein Wille, keine Vision, kein Wachstum.“ Dies trifft nicht nur auf die Gründerszene zu, sondern auch auf viele traditionelle Unternehmen und die Öffentliche Verwaltung. Häufig wird „gestückelt und gemurkst“. Der große Weg wurde aus den Augen verloren und irgendwann fehlt der Durchblick im Wust aus Regulatorik, Altsystemen, Gegenwind von Anteilseignern, Betriebsräten oder der eigenen Courage. Dabei gilt es gerade jetzt, die Möglichkeiten zu nutzen, in nachhaltige Projekte zu investieren.

Wir glauben an die Chancen und hoffen, dass wir Ihnen eine Richtung für den Ausweg aus dem Dschungel liefern können. Beginnen Sie jetzt – denn irgendwann ist irgendwann zu spät! Viel Spaß beim Lesen!

Ihr   
Dr. Donovan Pfaff, Geschäftsführer

*Sie können unser Kundenmagazin auch online beziehen. Das spart Papier und ist ein weiterer Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und Schonung der Ressourcen -> <https://bit.ly/2oabljP>*

# Inhalt

/ Wie finden Unternehmen und Öffentliche Verwaltungen aus dem Digitalisierungsdschungel?

**04**

/ Compliance als Führungsverantwortung beginnt im Einkauf

**07**

/ Digitale Ökosysteme – Über die Orientierung im Dschungel

**10**

/ Verloren im Dschungel – Die E-Rechnung stellt Lieferanten vor einen Wildwuchs an Anforderungen

**14**

/ Italien und die E-Rechnung – Vorbild für Deutschland?

**20**

/ Digitalisierung von Baurechnungen – Die Königsetappe auf dem Weg zur E-Rechnung

**22**

/ Verwaltungsdigitalisierung ist mehr als nur die Umsetzung des OZG

**30**

/ Events

**35**

/ „Die Schnellen fressen die Langsamen“ – Wer macht das Rennen im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr?

**36**

/ Rückblick und Ausblick – Eine Expedition durch ein vielfältiges Bonpago-Jahr

**42**

# Wie finden Unternehmen und Öffentliche Verwaltungen aus dem Digitalisierungsdschungel?

— Freiheit durch nachhaltige Liquidität bahnt einen Weg in die Zukunft.

» Wer heute die Zeitung aufschlägt kennt es. „Deutschland verliert den Anschluss“. Ob es dabei um die Elektrifizierung der öffentlichen Verwaltung, des Mittelstands oder der Großkonzerne geht, spielt keine Rolle. Bei Infrastruktur, Steuersystem, Rentenpaket oder Innovationen sieht es auch nicht besser aus. Die Anzahl an Neugründungen geht kontinuierlich zurück. Das Handelsblatt beschreibt das Dilemma wie folgt: „Kein Wille, keine Vision, kein Wachstum“! und trifft es dabei sehr genau. Die Digitalisierung ist da und dennoch werden ihre Vorteile nicht ausreichend genutzt, u. a. weil viele durch das rasante Tempo nicht mitziehen können oder möchten. Unternehmern, Managern und Entscheidungsträgern der öffentlichen Verwaltung ist klar - es muss einen Weg aus dem Digitalisierungsdickicht gefunden werden. Der Vorsprung der deutschen Wirtschaft in Bezug auf innovative Produkte muss in naher Zukunft transformiert werden. Dabei geht es um viel mehr als die Digitalisierung von ein paar Prozessen. Wichtig ist es Unternehmen eine Basis für eine nachhaltige Zukunft durch stabile Einkommensflüsse, zu sichern, u.a. durch die Bereitstellung von Transparenz und Schnelligkeit.

Alle Beteiligten sollten gemeinsam an einem Strang ziehen und Brücken, die zu neuen Wegen führen, bauen, um vielversprechende Investitionen zu identifizieren.

Der Begriff Freiheit, der durch die Digitalisierung geschaffen werden soll, transformiert sich komplett neu. Ohne die notwendigen liquiden Mittel kann nicht in die Zukunft investiert werden. Es gilt die relevanten und zukunftsweisenden Informationen aus den Geschäftsprozessen zu ziehen, um nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Wir sagen es immer wieder: Heute ist es wichtiger denn je, auf Basis vorhandener Daten die richtigen Entscheidungen zu treffen und z. B. wertschöpfende Partner auszuwählen.

Bereits vor über zwanzig Jahren haben wir mit der Entwicklung der Financial Supply Chain und deren Management die Basis für eine nachhaltige Liquidität für Unternehmen gelegt und so einen Transformationspfad für die Freiheit von Unternehmern, Managern und Mitarbeitern aufgezeigt. Diese Themen sind heute aktueller denn je. Durch die notwendige Transparenz können die richtigen Entscheidungen für eine nachhaltige Zukunft getroffen werden. Das Zusammenspiel wird in Abbildung 1 verdeutlicht.

Viele Unternehmen haben die Relevanz der Digitalisierung verstanden und möchten ihre Potenziale nachhaltig nutzen und investieren heute große Summen in Digitalisierungsprojekte – die dann aber häufig in der Umsetzungsphase scheitern. Dabei gibt es durchaus

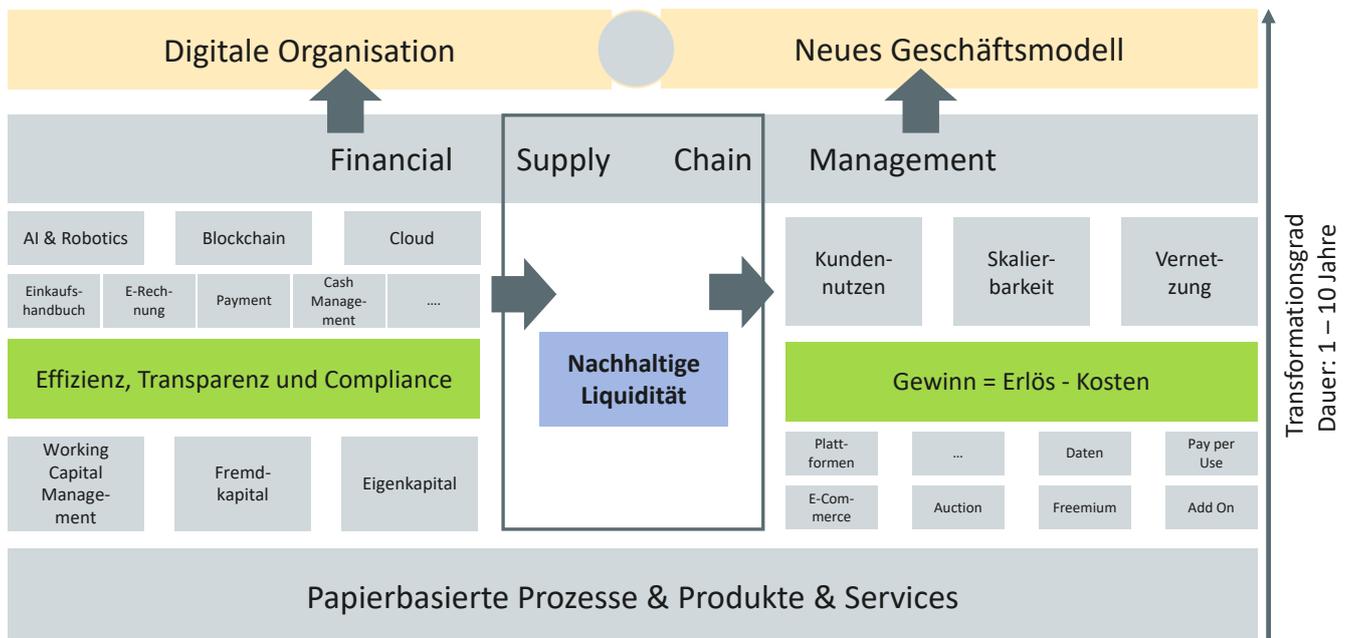


Abbildung 1: Die Financial Supply Chain als Basis für eine nachhaltige Liquidität

wirksame Instrumente für das Management der digitalen Transformation: ein Beispiel hierfür ist die Liquidity Map.

### Verloren im Dschungel

Eine klassische Filmszene: Der Protagonist läuft unbedacht los, achtet kurz nicht auf den Weg und befindet sich mitten im Dschungel. Er hat nicht den Funken einer Ahnung woher er gekommen ist und irrt nun durch den dichten Urwald voller gefährlicher Tiere, auf den labyrinthischen Pfaden, die sich immer wieder in Sumpf und Dickicht verlieren. Wie konnte es dazu kommen? Und wie gewinnt er den Überblick zurück?

Im Rahmen unseres Projektalltags wird immer wieder deutlich, dass viele Digitalisierungsprojekte scheitern. In einer Erhebung fragten wir eine Vielzahl von Verantwortlichen nach den Ursachen. Auf den ersten beiden Plätzen rangieren „Fehlende Mitarbeiterakzeptanz“ und „Fehlende übergeordnete Digitalisierungsstrategie“. Der hohe Veränderungsdruck, der durch Digitalisierung, technologisches Entwicklungstempo und stetiges Wachstum hervorgerufen wird, ist den Menschen im Unternehmen zwar bewusst, doch in den Köpfen der Mitarbeiter will eine positive Grundhaltung digitalen Veränderungen gegenüber nicht wirklich Fuß fassen.

Oft mangelt es Führungskräften und Mitarbeitern an einer klaren Richtung zum Ziel. So verlaufen sich viele in den Tiefen des Digitalisierungsdschungels, weil sie von Anfang an keine (optimale) Digitalisierungsstrategie entwickelt, ihr Projekt falsch aufgesetzt, auf die falschen Geschäftsmodelle und Strukturen angeknüpft oder keine klare Rollenverteilung mit entsprechenden Verantwortlichkeiten vorgenommen hatten. Nicht jedes Expeditionsmitglied wird eingebunden, es gibt keine Verschnaufpausen zur Orientierung und vor allem keine definierte und an alle kommunizierte, gemeinsame Vision.

Viele Mitarbeiter wissen gar nicht, wohin sich die Organisation – und ebenfalls wichtig: sie selbst – mit der Digitalisierung hin entwickeln möchte. Die Folge: Auf die bösen Überraschungen des Urwalds kann die Reisegruppe nicht entsprechend reagieren. Mitglieder bleiben zurück, gehen verloren oder machen gar nicht erst mit. Das kann zum Abbruch oder sprichwörtlich zum Versumpfen des Projektes führen – eine teure Angelegenheit.

### Immer dem Fluss entlang: Das Konzept der Liquidity Map

Der erfahrene Survival-Experte gibt dem verlorenen

## 6 STRATEGIE

Protagonisten folgenden Ratschlag: Gehen Sie bergab, damit Sie auf einen Wasserlauf stoßen. Folgen Sie dem Rinnsal mit der Strömung zum Bach, dem Bach zum Fluss und immer so weiter, bis Sie aus dem Urwald heraus sind.

Bonpago hat dieses Naturprinzip auf die Unternehmenswelt übertragen und das Konzept der „Liquidity-Map“ entwickelt. Diese hat nicht unbedingt zum Ziel, aus dem Dschungel – vielleicht gar der Organisation – herauszuleiten; es geht eher darum, eine Landkarte zu entwerfen, die jederzeit Orientierung und die notwendige Liquidität für die Umsetzung bietet. Wenn ich den Sinn und die Nachhaltigkeit hinter der digitalen Transformation in meinem Unternehmen erkenne, akzeptiere ich die Veränderungen im Alltag leichter – und kann diesen Sinn auch anderen vermitteln.

Aus methodischer Sicht stellt die Liquidity Map ein Instrument dar, das in der Regel im Rahmen unserer Digital Health Checks mit operativer Ebene und Managementebene auf Basis unserer langjährigen Projekterfahrungen entwickelt wird. Abgebildet werden Ziele, Unterziele, Abhängigkeiten zwischen den Zielen sowie Maßnahmen, die zu diesen Zielen führen. Bei letzterem Punkt kommt die Einführung neuer Technologien oder Prozesse ins Spiel.

Und warum Liquidität? Zum einen, weil die Metapher natürlich der Flussidee entspricht. Zum anderen ist Liquidität bei den meisten Unternehmen das Ziel schlechthin. Liquidität steht für eine nachhaltige Zukunft und ist für ein Unternehmen überlebenswichtig. Liquidität ermöglicht Freiheit für Innovationen und Wandel.

Wenn also ein Mitarbeiter sich die Frage stellt, warum er gerade kein Papierdokument mehr vor sich sieht, wie er es seit zwanzig Jahren in einem etablierten Prozess bearbeitet hat, sondern sich auf die Bearbeitung in einem elektronischen Workflow umgewöhnen soll, wo statt der Rechnung eine bereits automatisiert vo-

rausgefüllte Datenmaske erscheint, dann sollte er die Vorteile dieser Transformation anhand der Liquidity Map begreifen. Und er sollte auch verstehen, dass er durch eine unbegründete Blockadehaltung das Wasser im Fluss staut oder aber verursacht, dass nicht alle notwendigen Daten für eine Kreditaufnahme vorhanden sind oder das gebundene Kapital einen zu hohen Wert aufweist.

Das ist natürlich eine sehr einfache Darstellung. In den Projekten treten noch ganz andere Facetten dieses Instrumentes auf. Zur Schaffung einer validen Diskussionsgrundlage für den erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung hat sich der Einsatz der Liquidity Map bei unseren Kunden etabliert. So können die richtigen Instrumente und Maßnahmen für die Umsetzung der Digitalisierung ergriffen werden. Für nachhaltige Projekte, egal welcher Richtung, gibt es immer ausreichend Mittel. Dafür werden Transparenz und Schnelligkeit benötigt. Sprechen Sie uns an, wenn Sie mehr darüber erfahren möchten!



Dialog: Dr. Donovan Pfaff » [pfaff@bonpago.de](mailto:pfaff@bonpago.de)



Dialog: Maria Anagnou » [m.anagnou@bonpago.de](mailto:m.anagnou@bonpago.de)

# Compliance als Führungsverantwortung beginnt im Einkauf

Die Beschaffungsprozesse vieler Unternehmen sind durch diverse Sonderanforderungen der Bedarfsträger spezifiziert. Notfall-Prozesse, Ad-hoc-Beschaffungen oder Maverick Buying beeinträchtigen den Nachtschlaf der Einkaufsleiter. Es gilt, flexible Lösungen zu schaffen, die transparentes und nachhaltiges Wirtschaften im Rahmen der jeweiligen Compliancekultur ermöglichen.

» Der „Dschungel an Beschaffungsvarianten“ hat im Vergleich zu einem richtigen Dschungel keine naturgegebene Grundordnung. Damit nachhaltiges Wirtschaften im Öko-System einer Unternehmung eine Chance hat, muss der reibungslose Ablauf von Geschäftsprozessen sowie die klare Verteilung von Rollen und Aufgaben gewährleistet sein. Dies funktioniert nur mit eindeutigen Regeln. Die Aufstellung dieser sowie deren Einhaltung sind für die Beschaffung und den Einkauf wichtige Bestandteile zur Schaffung eines nachhaltigen Mehrwerts.

## Compliance im Einkauf hat viele Facetten

Das Thema Compliance spielt im Einkauf an verschiedenen Stellen eine Rolle: von transparenten Lieferketten durch Verpflichtung der Lieferanten, bis hin zu Richtlinien für die Beschaffung von gelisteten und ungelisteten Artikeln durch interne Bedarfsträger

– viele Beteiligte sind in unterschiedliche Prozesse eingebunden. Die Sicherstellung einer nachvollziehbaren Lieferkette und die Einhaltung von gewissen Standards, die über die Qualität von Artikeln hinausgehen, hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Regelungen wie der Code of Conduct vom BME beinhalten Verpflichtungen zu Themen wie Anti-Korruption, faire Arbeitsbedingungen oder Umwelt- und Gesundheitsschutz. Gerade in der heutigen Zeit wird die Nachhaltigkeit in Bezug auf die Umwelt aber auch auf die Produktionsbedingungen immer wichtiger.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Automatisierung stehen neben diesen externen Faktoren vor allem auch die internen Prozesse rund um die Beschaffung im Fokus. Um einen wirtschaftlichen Prozess unter Einbeziehung der bedarfstragenden Fachabteilungen, der zuständigen Buchhaltung und des nachge-

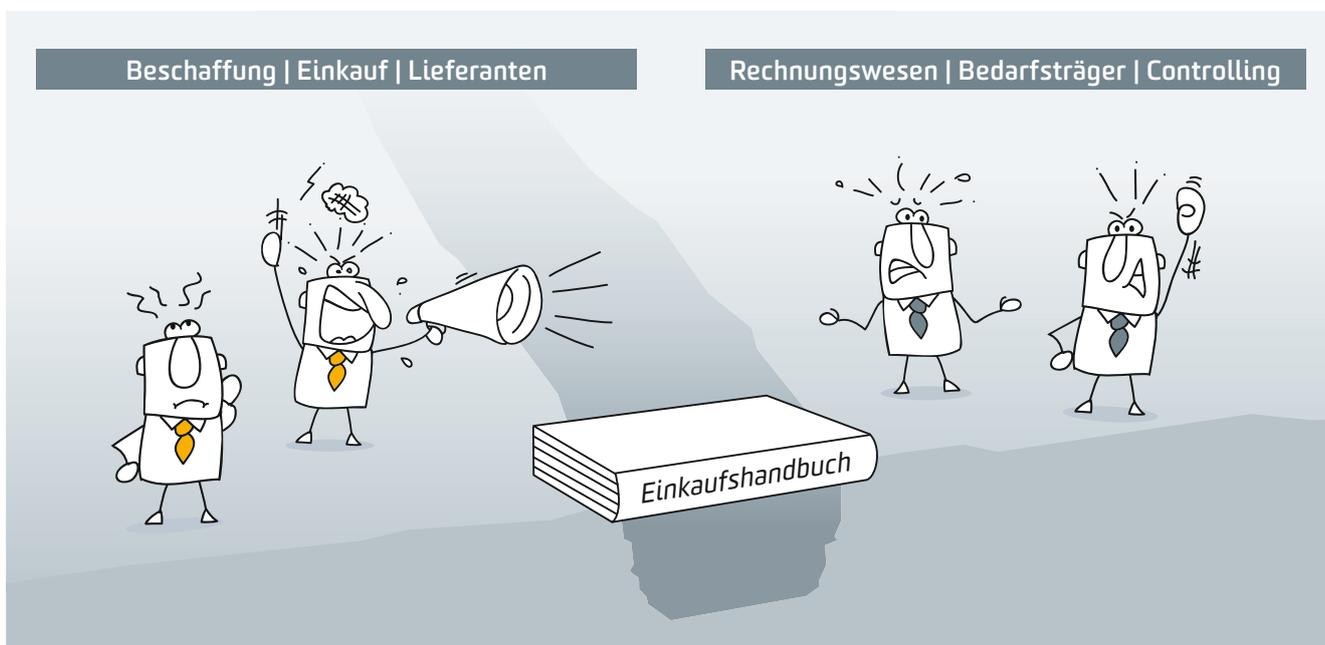


Abbildung 1: Ein Einkaufshandbuch kann Gräben im Beschaffungsprozess überbrücken

lagerten (Einkaufs-) Controllings zu ermöglichen, ist es notwendig, den komplexen Vorgang auf Teilprozess- und Datenebene zu betrachten. So ist zum Beispiel die Etablierung und die konsequente Dokumentation eines standardisierten Freigabeworkflows für Bestellanforderungen ein essenzieller Bestandteil für die Festlegung von Richtlinien bzw. die Sicherstellung von Compliance im Einkauf. Ein Einkaufshandbuch stellt die Brücke zwischen Bedarfsträger, Einkauf und Buchhaltung dar.

### Richtlinien als Brücke zwischen den Prozessbeteiligten

Bonpago unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung

dieser individuellen Richtlinien. In vier Schritten wird dabei mittels standardisierter Prozess-Schemata und geeigneter Erhebungs- und Dokumentations-Methoden vorgegangen:

#### 1. Dokumentation des IST-Prozesses

Ein dokumentierter Prozess bildet die Grundlage für jegliche Optimierungsvorhaben, indem ein einheitliches Verständnis geschaffen wird. Die Visualisierung von Prozessen offenbart häufig, dass Prozesse unterschiedlich „gelebt“ werden und sich viele akzeptierte Workarounds etabliert haben.

#### 2. Erarbeitung des SOLL-Prozesses

Die Optimierung und Neudefinition des Prozesses wird auf unterschiedlicher Basis ermöglicht: Schwächen des aktuellen Prozesses, neue gesetzliche Rahmenbedingungen oder neue systemgestützte Anforderungen an den Prozess fließen in die Gestaltung des SOLL-Prozesses ein.

#### 3. Erstellung des Einkaufshandbuchs

Wichtig in diesem Zusammenhang sind klare Vorgaben, eine ebenso klare Regelung eventueller Ausnahmen sowie eine strukturierte Darstellung des Einkaufsprozesses von der Bestellanforderung bis zur Zahlung. Ziel ist dabei eine einfache und verständliche Darstellung des Ende-zu-Ende-Prozesses.

Wussten Sie?

Strukturierte Prozesse in Einkauf und Finanzen helfen, Schaden vom Unternehmen und den Verantwortlichen fern zu halten. Dabei geht es um externen (Schadenssumme durch CEO Fraud bei > 3 MRD €) und internen Missbrauch. So haben wir beispielsweise mit dem FinTech Compraga bereits > 5 interne Betrugsfälle im Einkauf automatisiert aufdecken können, bei einem Einsparvolumen von 45%. Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist dabei ein entscheidender Beitrag für die Unternehmen und die Führungskräfte.

# SAVE THE DATE

21.11.2019  
**ROUND TABLE**

**BONPAGO<sup>+</sup>**

WIR DIGITALISIEREN FINANCE  
& ACCOUNTING

Gemeinsam mit dem FinTech Compraga veranstaltet Bonpago einen Roundtable zum Thema Innovationen im Procurement und Payment. Wir diskutieren neue Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen bei der Optimierung von Einkaufs- und Zahlungsprozessen. / Das Teilnehmerkontingent ist begrenzt: Schnell sein lohnt sich also!

Informationen zum Event unter [www.bonpago.de](http://www.bonpago.de). / Bei Interesse kontaktieren Sie uns gerne.

Wildunger Straße 6a  
D-60487 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 26489761-0  
E-Mail: [info@bonpago.de](mailto:info@bonpago.de)

#### 4. Umsetzung der Prozesse in Softwarelösungen zur nachhaltigen Erfüllung der Anforderungen

Gemeinsam mit Partnern stellt Bonpago die Einhaltung der identifizierten und abgestimmten Anforderungen mit entsprechenden Lösungen für die Abbildung der Einkaufsprozesse sicher. So wurde beispielsweise in Zusammenarbeit mit der Compraga GmbH eine Lösung für die Ad-Hoc-Beschaffung zum Erfolg gebracht, die für eine umfassende Transparenz in Bezug auf Nachhaltigkeit, Lieferanten und Einkaufsvolumen sorgt.

#### Fazit

Richtlinien im Einkauf geben einen klaren Rahmen für alle Beteiligten des Bestellprozesses und stellen die Ordnung im Unternehmensschlingel her. Sie legen den Handlungsspielraum fest und definieren Wertgrenzen für die verschiedenen Vorgänge. Durch die klare Dokumentation und Kommunikation der Compliance-Vorgaben werden kostspielige Beschaffungen, die am Prozess vorbei getätigt werden, minimiert. Dies ermöglicht wirtschaftliches und nachhaltiges Handeln.

Als eines der führenden Beratungshäuser für Financial Supply Chain Management und als Experte für E-Rechnungen und Einkauf versteht Bonpago sich als Brückenbauer zwischen Bedarfsträger, Einkauf und der Buchhal-

tung. Gemeinsamen handeln wir dabei im Sinne unserer Kunden und bringen unsere umfassenden Kenntnisse in Rechnungs- und Zahlungsprozessen ein. Gerne beraten wir Sie und unterstützen Sie bei der nachhaltigen Optimierung Ihrer Prozesse.



Dialog: Dr. Donovan Pfaff » [pfaff@bonpago.de](mailto:pfaff@bonpago.de)



Dialog: Janina Mielke » [j.mielke@bonpago.de](mailto:j.mielke@bonpago.de)

# Digitale Ökosysteme – Über die Orientierung im Dschungel

———— Herstellerverbundene Banken und Leasinggesellschaften – die sogenannten „Captives“ – sind mehr denn je dem Druck von zwei Seiten ausgesetzt: Veränderungen in der Automobil- und Finanzbranche erzwingen Anpassungen im digitalen Ökosystem.

» Beide Branchen stehen aktuell vor den vielleicht größten Transformationen in ihrer Geschichte. Während sich Automobilhersteller vor einer Modularisierung der Elektrorevolution sehen und sich von reinen Herstellern zu Mobilitätsdienstleistern wandeln, sieht sich die Finanzdienstleistungsbranche gestiegenen regulatorischen Anforderungen, veralteten IT-Systemen, Veränderungen im Kundenverhalten und nicht zuletzt einem forcierten Innovationsdruck gegenüber.

Derzeit gehören deutsche Captives zu den erfolgreichsten Finanzdienstleistern. Und dennoch: Man spürt Veränderung. Wo zuvor die Strukturen klar erkennbar und die Reviere abgesteckt waren, beginnt sich der Wald seinen Raum zurückzuerobern. Neue Arten tauchen auf und suchen sich ihren Platz. Der Kunde – wie immer im Zentrum der Veränderung – hat neue Bedürfnisse. Mit der Digitalisierung wird ihm die zeitlich unbegrenzte Möglichkeit zur Information über unterschiedlichste Kanäle und Produkte ermöglicht, die er auf seine individuellen Bedürfnisse anpassen kann. Der Angebotsvergleich gelingt per Mausklick über Portale. Mit dieser Erwartungshaltung tritt er zunehmend auch gegenüber den Dienstleistern auf.

Der einzig wirksame Kompass: Captives müssen so aufgestellt sein, dass sie die Bedürfnisse des Kunden rechtzeitig erkennen und mit einem flexiblen Angebot von Produkten und Services darauf reagieren können.

Diese Kundenerwartungen werden in zunehmendem Maße durch Fintechs und Insuretechs adressiert, die vergleichsweise ohne viele Altlasten in den Markt eintreten können. Ihre in der Regel sehr neuen IT-Systeme sind deutlich flexibler als die mitunter mehrere Jahrzehnte gewachsenen und mittlerweile in die Jahre gekommenen Systeme der Captives; mit erheblichen Auswirkungen sowohl auf die Art der Produkte, die sie anbieten als auch auf die Geschwindigkeit, mit der diese Produkte am Markt platziert werden können. Dazu sind diese neuen Spieler nicht mehr an bestimmte Hersteller oder Handelsstrukturen gebunden.

Um auch in Zukunft die eigene Position im Dschungel zu finden, gibt es drei akute Handlungsfelder für die Captives:

- Identifizierung und Aufbau der richtigen – vom Kunden zukünftig nachgefragten – Produkte und Dienstleistungen



Abbildung 1: Das Ökosystem im Wandel: Captives zwischen Automobil- und Finanzdienstleistungsbranche

- Ansprache der Kunden über bestehende und neue Kanäle
- Flexibilisierung der Angebote und deren administrativer Prozesse (u. a. Rechnungsstellung, Abrechnung, Monitoring)

### 1) Die richtigen Dienstleistungen: Der Kunde im Fokus

Das veränderte Kundenverhalten, vor allem im urbanen Mobilitätskontext, macht die Anschaffung eines eigenen Fahrzeuges als Statussymbol deutlich weniger attraktiv. Stattdessen wählt der Kunde zukünftig eine passende,

zeitlich begrenzte Mobilitätslösung. Die komfortable Ausstattung des Fahrzeuges in Verbindung mit der richtigen Konnektivität könnte dann bedeutsamer sein als die Motorleistung. Beispiele aus dem Car- und Ride-Sharing und der Parkplatzbewirtschaftung machen deutlich, dass es vor allem digitale und individuelle Angebote sind, die benötigt werden, um die Nutzer anzusprechen. Es kann für einen Kunden relevant sein, seine KFZ-Versicherung bei Bedarf anzupassen, um kurzfristig entstehende und einmalige Risiken wie einen zusätzlichen Fahrer abzusichern.

Auch mit der voranschreitenden Entwicklung der Elektromobilität ergeben sich neue Dienstleistungsangebote. Es gilt, im Zusammenhang mit dem sich wandelnden Anspruch der Kunden an „Mobilität“ für die Zukunft tragfähige Produkte zu identifizieren und im Dschungel zu platzieren – so wie jede Dschungelpflanze genau die richtige Blüte für ihren Bestäuber bildet.

### 2) Die passenden Kontaktpunkte mit den richtigen Systemen: Wegweiser im Dschungel

Diese Produkte müssen möglichst sichtbar im Dschungel präsentiert werden, damit der Kunde mit ihnen in Kontakt kommen kann. Das kann sowohl über die Nutzung der bestehenden Kanäle erfolgen als auch durch den Aufbau von neuen Kontaktpunkten. Um eine nahtlose Customer Experience bieten zu können, müssen die zugehörigen Informationssysteme miteinander im

*Wussten Sie?  
Dass Alphabet (mit Waymo) voll auf Autonomes Fahren setzt, dass der Staubsaugerhersteller Dyson eine eigene E-Auto-Fabrik aufbaut, dass Tesla alle Autohäuser abschaffen und auf Showrooms setzen will oder dass Lidl ein Konzept „Einkaufswagen“ launcht, immer neue Leasingfirmen (u.a. Vehiculum) aktiv werden und Amazon immer stärker in den Onlinehandel für Automobile einsteigt - es gilt sich zu bewegen! Gleichmaßen für Hersteller, Händler und Captives - auch wenn das Auto, so eine aktuelle Studie, noch immer eine sehr wichtige Rolle spielt!*

ständigen Austausch stehen. Informations-Silos müssen aufgebrochen werden und Automobilhersteller müssen sich auch Drittanbietern öffnen, um ein breit gefächertes Angebot gestalten zu können. Hierbei ist aus Automobiler-Sicht vor allen Dingen wichtig, den Nutzer solcher Services dauerhaft an sich zu binden und neue Nutzer zu gewinnen.

So arbeiten derzeit viele Captives an Omnikanal-Lösungen. Diese sollen dafür sorgen, dass sich der Kunde nahtlos und über die verschiedenen Offline- und Onlinekontaktpunkte zum Produkt hinweg innerhalb des digitalen Ökosystems bewegen kann. Sie sind die konsequente Weiterentwicklung von klassischen Multikanal-Systemen, die bisher nur eine getrennte – und somit für die veränderten Kundenerwartungen unbefriedigende – Nutzung der verschiedenen Kanäle zuließen. Der Omnikanal verbindet die Kontaktpunkte und ermöglicht den Wechsel an jedem beliebigen Punkt zu jeder beliebigen Zeit. So kann ein Kunde seine Customer Journey am Handy beginnen, per Telefon fortsetzen, auf Offline-Punkte wechseln und schlussendlich in die App springen, um dort das Produkt zu erwerben. Der Anwender bleibt dabei durchgehend im gleichen Vorgang und muss nicht immer wieder von vorne beginnen.

Ermöglicht wird das durch die Vernetzung der Systeme



*Wussten Sie?  
Das Erlösmodell der Captives wird sich in den kommenden 10 Jahren aus zwei entscheidenden Faktoren zusammensetzen. Dies sind neben den bereits heute bekannten Asset-basierten Services, wie u. a. Leasing, Finanzierung auch zentrale Servicedienste aus der Financial Supply Chain, wie Payment oder Fleet Services!*

und einen kontinuierlichen Datenabgleich. Gerade diese stellt die Captives mit ihren zahlreichen Altsystemen vor Herausforderungen. Häufig ist es nicht hilfreich einen veralteten Gartenzaun mit neuer Farbe zu überstreichen: Man merkt sehr schnell, dass ein stabiles und performantes Fundament fehlt.

**3) Flexibilisierung als neue Herausforderung: Wie rechne ich ab?**

Eine weitere Herausforderung ist die Abrechnung und die Zahlung von kleineren Beträgen ohne langfristige Kun-

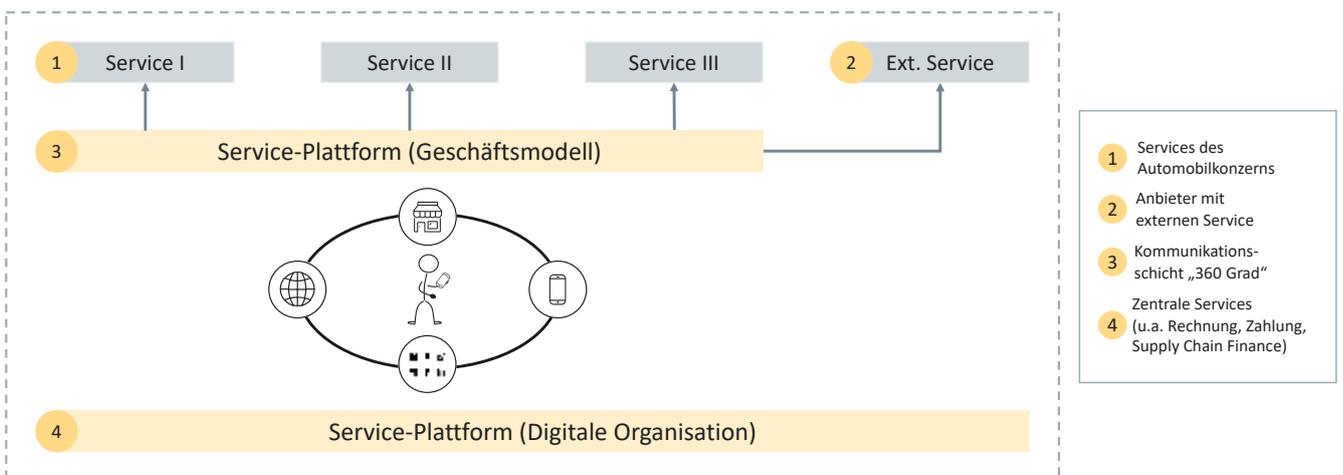


Abbildung 2: Das Digitale Ökosystem – Orientierung im Dschungel

denbindung. Dabei sind neue Themen, wie vorgegebene steuerliche – aber auch technische – Anforderungen (u. a. die XRechnung) konsequent umzusetzen. Themen wie Instant Payment oder Instant Lending spielen auch bei zukünftigen Dienstleistungen der Captives eine wichtige Rolle. Die Verbuchung in den entsprechenden Buchhaltungssystemen ist elementar. Das merken auch andere Finanzdienstleister außerhalb der Captives gerade.

Durch diese wachsenden Regulatorik- und Kundenanforderungen sowie mit fallenden Markteintrittshürden fällt den neuen Marktbegleitern die Gewinnung neuer Kunden deutlich leichter. Um auf diesen neuen Wettbewerbsdruck zu reagieren, müssen sich die Captives an das veränderte Ökosystem anpassen.

**Fazit: Liquidität nutzen, um digitale Ökosysteme zu gestalten**

An Liquidität mangelt es vielen Captives aufgrund der aktuellen Markterfolge nicht. Nun gilt es, diese sinnvoll einzusetzen. Wir unterstützen unsere Kunden aktuell in allen drei identifizierten Handlungsfeldern. So werden gemeinsam mit Finanzdienstleistern über diverse Methoden, wie Design Thinking oder Business Modell Canvas neue Services identifiziert. In unseren Projekten wurden die Services und die Kanäle modularisiert und in die neue Welt übertragen. Die Bedeutung der Abrechnung von neuen Services und deren Verbuchung, sowie die Gewährleistung der aktuellen Anforderungen, wird bei zahlreichen Plattformbetreibern aus der Finanzdienstleistungsbranche umgesetzt.

Unternehmen jeglicher Branchen und Ausgangslage können mithilfe digitaler Ökosysteme nicht nur komplexere Services anbieten, sondern durch die Zusammenarbeit mit Drittanbietern und den daraus entstehenden Netzwerkeffekten ihre eigene Position stärken und ausbauen. So gelingt es schließlich, Licht ins Dickicht zu bringen.



Digital Insight:  
**Wohin geht die Fahrt?**  
 Automobilbranche im Wandel  
 » <https://bit.ly/2KooU4h>

Bonpago Publikationen: » <https://bit.ly/2WtcEdc>



Dialog: Henning Nitsche » [h.nitsche@bonpago.de](mailto:h.nitsche@bonpago.de)



Dialog: Torsten Schuck » [t.schuck@bonpago.de](mailto:t.schuck@bonpago.de)



Dialog: Maximilian Kemper » [m.kemper@bonpago.de](mailto:m.kemper@bonpago.de)

# Verloren im Dschungel – Die E-Rechnung stellt Lieferanten vor einen Wildwuchs an Anforderungen

— Projekte zur Einführung der E-Rechnung gleichen in Deutschland einer Wanderung durch unwegsames Terrain. Sowohl die Auftraggeber als auch die Lieferanten und beteiligten Softwareanbieter kämpfen sich aktuell auf eigene Faust durch das Dickicht. Wir zeigen, welche Dschungelprüfungen die Finanzverantwortlichen und IT-Leiter zu bestehen haben und wie Auftraggeber kommunizieren sollten, damit alle Beteiligten zueinander finden.

» Die Pflicht zur Annahme von elektronischen Rechnungen rückt in greifbare Nähe. Während die Bundesverwaltung bis spätestens 27. November 2019 in der Lage sein muss, elektronische Rechnungen annehmen und verarbeiten zu können, haben die meisten Landesverwaltungen und Kommunen Zeit bis April 2020. Bis dahin sind noch einige Anstrengungen notwendig, etwa um vorhandene Systeme zu aktualisieren, Prozesse anzupassen oder eigene Übertragungswege bereitzustellen.

Da viele öffentliche Auftraggeber derzeit noch mit der Schaffung der technischen und organisatorischen Rah-

menbedingungen beschäftigt sind, verwundert es nicht, dass eine Einbindung der rechnungsstellenden Lieferanten bislang weitestgehend vernachlässigt wurde. Teilweise fehlt sogar der Wille, die Lieferanten überhaupt aktiv über die Möglichkeiten des elektronischen Rechnungsaustauschs zu informieren. Hierbei verschenken Auftraggeber mit Blick auf die Digitalisierung und Harmonisierung der Prozesslandschaft viel Potenzial und es droht ein erhöhter Abstimmungsaufwand.

## Überblick: Herausforderungen aus Sicht der Lieferanten

Vereinbaren zwei Geschäftspartner einen elektronischen Rechnungsaustausch, so stellen sich im Kern drei zentrale Fragen:

- Welcher Standard bzw. welches Dateiformat wird verwendet?
- Welche Inhalte sollen an welcher Stelle bzw. über welche Datenfelder übertragen werden?
- Über welchen Kanal wird die elektronische Rechnung übertragen?

Die gute Nachricht lautet: Durch Anwendung der Europäischen Norm für die elektronische Rechnungsstellung (EN 16931) kann die Komplexität sowohl für Rechnungssteller als auch für Rechnungsempfänger grundsätzlich verringert werden. So gibt die Norm in Bezug auf die Frage nach dem Dateiformat vor, dass eine Rechnung in Form einer XML-Datei ausgestellt und sich dabei an einer von zwei zulässigen Schema-Definitionen (UBL oder UN/CEFACT) orientieren muss.

Hinsichtlich der Rechnungsinhalte umfasst die Norm ein semantisches Datenmodell, in dem alle relevanten Datenfelder für den Rechnungsaustausch im europäischen Binnenmarkt definiert und beschrieben sind. Bei korrekter Anwendung bedarf es somit keiner langwierigen Abstimmung zwischen den beteiligten Geschäftspartnern in Bezug auf die inhaltliche Verortung.

Die schlechte Nachricht lautet: Lieferanten stehen auf europäischer und nationaler Ebene dennoch individuellen Anforderungen gegenüber und müssen sich mit diesen im Detail auseinandersetzen. So ist es beispielsweise notwendig, die in den jeweiligen Mitgliedsstaaten ausgearbeiteten Spezifikationen der Norm (CIUS) zu kennen, die die landesspezifischen Regelungen mit der Norm verknüpfen und aufzeigen, welche Felder

verpflichtend zu befüllen sind. Im Folgenden beleuchten wir die Herausforderungen aus Lieferantensicht, aufgeteilt in die Bereiche Format, Inhalt und Übertragung.

### Die Formatfrage: Daten statt Dokumente

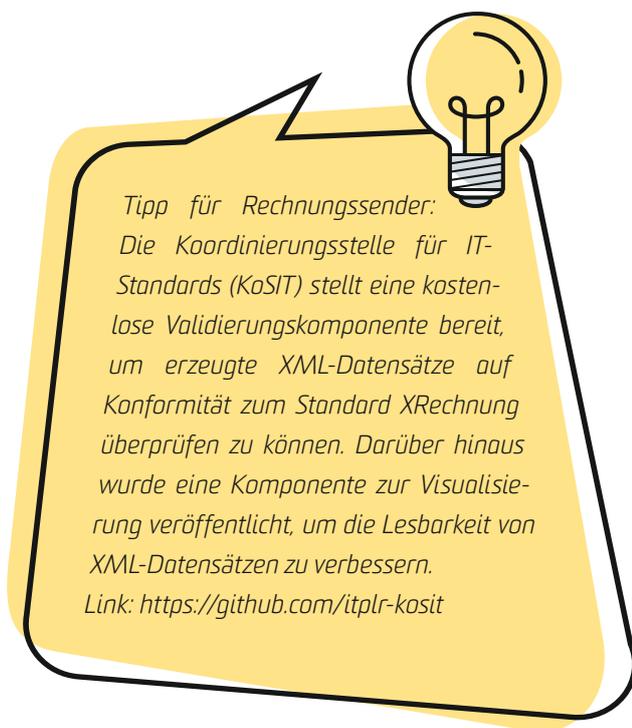
Die E-Rechnung im XML-Format stellt für die meisten Beteiligten nichts Geringeres als einen Paradigmenwechsel von einem menschenlesbaren in ein maschinenlesbares Format dar. Die Rechnung im klassischen DIN A4-Layout, das Logo im Briefkopf, die Möglichkeit zur Individualisierung und auch zur Kommunikation und Werbung innerhalb des Dokuments – von all dem muss Abschied genommen werden. Rechnungen, beschränkt auf ihre relevanten Inhalte, ohne deren Auswertung nicht mehr voneinander zu unterscheiden sein.

Im Hinblick auf die Digitalisierung und Automatisierung der Rechnungsverarbeitung ist dies ein konsequenter und richtiger Schritt, denn hierdurch wird die Voraussetzung geschaffen, um alle Medienbrüche zu vermeiden. Die aufwendige und kostenintensive Erzeugung eines Papier- oder PDF-Layouts auf Seiten der Rechnungssteller und das insbesondere bei heterogenen Rechnungslayouts fehleranfällige OCR-Auslesen auf Seiten des Rechnungsempfängers wird nicht mehr benötigt, da die Daten bereits in einer Form vorliegen, die weiterverarbeitet werden können. Zudem ist eine Eindeutigkeit hinsichtlich der Frage nach dem originalen (d. h. steuerlich relevanten) Rechnungsdokument gegeben.

Abhängig von der eigenen Ausgangssituation liegen Herausforderungen unterschiedlicher Natur vor. Während für große Lieferanten insbesondere Anpassungsaufwände an der vorhandenen Systemlandschaft und an Prozessen entstehen, stehen kleinere Lieferanten häufig vor der Frage, mit welcher Software die E-Rechnung umgesetzt und ob die bislang genutzte Anwendung weiterhin verwendet werden kann.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwiefern die Komplexität der Erzeugung einer E-Rechnung an

einen Dienstleister (sog. E-Rechnungs-Provider) ausgelagert werden kann. Diese versprechen Flexibilität in Bezug auf die eingelieferten sowie auszuliefernden Formate und unterstützen in der Regel alle relevanten Übertragungswege. Ob ein Dienstleister beauftragt werden soll oder sich die Anpassung, Aktualisierung bzw. Beschaffung einer Software lohnt, kann jedoch nie pauschal beantwortet werden und sollte immer Fragestellung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sein. Das voraussichtliche Rechnungsvolumen stellt dabei einen Faktor dar, der zwingend berücksichtigt werden sollte. Des Weiteren ist die Struktur der Kunden des öffentlichen Sektors zu beachten: durch unterschiedliche Anforderungen in Bund und Ländern ergeben sich heterogene Anforderungen, welche sich auf die Lösungsauswahl auswirken können.



### **Die Inhaltsfrage: Automatisiertes Befüllen einer XRechnung ist leider nicht trivial**

Die nächste Herausforderung liegt in der Verortung der Rechnungsinhalte. Diese stammen bei größeren Unternehmen häufig aus unterschiedlichen Systemen und folgen einer eigenen Logik. Es können drei Fälle auftreten:

#### **A: Ein Datenfeld ist vorhanden und kann im Standard verortet werden**

Sofern ein relevantes Datenfeld bereits strukturiert vorgehalten wird, können Aufwände bei der Umwandlung in das richtige Format entstehen. Liegt beispielsweise für einen Rechnungsempfänger bereits eine Länderangabe zur Adresse vor („Deutschland“), ist diese für den Standard XRechnung in einen Ländercode umzuwandeln („DE“), der im Feld „Buyer Country Code“ (BT-55) angegeben wird.

#### **B: Ein Datenfeld ist vorhanden, kann jedoch nicht unmittelbar verortet werden**

Dieses Problem tritt insbesondere bei Rechnungen auf, die spezielle Abrechnungsobjekte betreffen. Bestimmte Informationen auf heutigen Rechnungen kann ein Lieferant nicht ohne Weiteres in den Standard überführen. Es muss zum Beispiel genau überlegt werden, ob die Daten in ein strukturiertes Feld oder in ein Freitextfeld gespielt werden sollen. Hierzu zwei Beispiele: Bei einer Rechnung zu einem Fahrzeug ist nicht auf den ersten Blick erkennbar, ob an welcher Stelle und auf welche Art Kennzeichen, Fahrgestellnummer oder Fahrername im Standard angegeben werden müssen. Ähnliches gilt für Energierechnungen, in denen sowohl die Zählernummern als auch Netznutzungsarten als obligatorische Rechnungsbestandteile berücksichtigt werden müssen. Es gibt im Standard aber kein Feld „Zählernummer“, sodass ein Äquivalent gefunden werden muss.

#### **C: Ein Datenfeld ist nicht vorhanden, wird jedoch benötigt**

Dieser Fall kann zwei Ursachen haben: Einerseits kann es sich um ein Datenfeld handeln, das heute nicht vorgehalten wird; beispielsweise die Käuferreferenz (Leitweg-ID), die erst im Zuge der E-Rechnung vergeben wird. Andererseits könnte es sich um eine Angabe handeln, die zwar auf dem Briefpapier aufgedruckt ist, jedoch nirgendwo strukturiert vorgehalten wird. Ein Beispiel hierfür ist die Kontoverbindung des Zahlungsempfängers.

Darüber hinaus sieht der Standard XRechnung einige Referenzen vor, die ein Auftragnehmer zukünftig für die

interne Zuordnung bei Auftragserteilung mitgeben kann. So finden sich im Standard unter anderem:

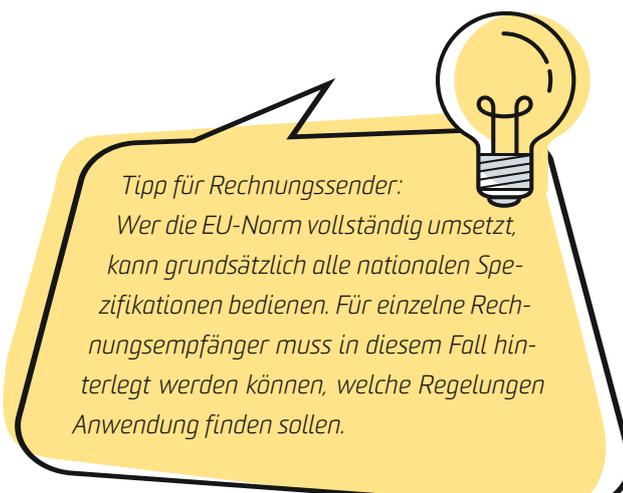
**Käuferreferenz (BT-10):** Eine Referenz, die zur eindeutigen Identifizierung des Rechnungsempfängers, beispielsweise für das Routing über Verwaltungsportale genutzt wird („Leitweg-ID“) und im Standard XRechnung verpflichtend angegeben werden muss.

**Projektreferenz (BT-11):** Eine Referenz, die für die Zuordnung auf ein Projekt bzw. Vorhaben genutzt wird. Ein entsprechendes Datenfeld steht häufig nicht zur Verfügung und kann daher ohne Anpassungen nicht angegeben werden. Es handelt sich um ein optionales Feld, das branchenabhängig genutzt wird.

**Bestellreferenz (BT-13):** Eine Referenz, die sich auf eine vom Rechnungsempfänger erfasste Bestellung in einem Bestellsystem bezieht. Die Angabe ist zwar optional, kann jedoch eingefordert werden, wenn diese nachweislich im Zuge der Auftragserteilung kommuniziert wurde.

**Buchungsreferenz (BT-19):** Eine Referenz, die zur (automatisierten) Kontierung und Verbuchung auf Finanzkonten des Rechnungsempfängers genutzt werden kann. Typischerweise ist hier die Angabe einer zuvor mitgeteilten Kostenstelle erforderlich.

Neben der Schaffung der technischen Voraussetzungen ist aus Perspektive der Lieferanten auch zu klären, wie die Anforderungen der Rechnungsempfänger möglichst effizient aufgenommen und umgesetzt werden können. So wird ein Unternehmen, welches ein System zur Stammdaten- bzw. Kundenverwaltung einsetzt, dort künftig neue Datenfelder hinterlegen und einen Anpassungsprozess etablieren müssen.



*Tipp für Rechnungssender:  
Wer die EU-Norm vollständig umsetzt,  
kann grundsätzlich alle nationalen Spezifikationen bedienen. Für einzelne Rechnungsempfänger muss in diesem Fall hinterlegt werden können, welche Regelungen Anwendung finden sollen.*

## Die Übertragungsfrage: Wie hätten Sie's denn gern?

Auf dem diesjährigen E-Rechnungsgipfel in Bonn wurde eines deutlich: die Übertragung elektronischer Rechnungen wird für öffentliche Auftraggeber in Deutschland, zumindest auf absehbare Zeit, nicht einheitlich gelöst. Das bedeutet, dass jeder Auftraggeber andere Übertragungswege anbieten kann. Vom einfachen E-Mail-Postfach bis zur Anbindung an ein Verwaltungsportal oder einen Provider werden derzeit alle denkbaren Varianten umgesetzt.

Nicht davon betroffen sind Rechnungssteller, die an ein Portal angebunden sind. Portale bieten Lieferanten in der Regel verschiedene Übertragungskanäle, sodass ein geeigneter Kanal gewählt werden kann. Es entsteht zwar ein einmaliger Aufwand zur Registrierung, doch im besten Fall können gleich mehrere Kunden über ein Portal erreicht werden. Analog zur Situation im Vergabebereich wird es eine Vielzahl an Portalen geben, an die sich Rechnungsempfänger anschließen.

Für jeden Rechnungsempfänger muss der Rechnungssteller künftig hinterlegen können, auf welchem Weg eine Rechnung übertragen werden soll. Die Option der Übertragung per Webservice ist insbesondere für große Unternehmen interessant – wird allerdings nicht von jedem Rechnungsempfänger unterstützt. Hier zeigt sich der Vorteil von Portalen, die in der Regel mehrere Kanäle bereitstellen, um den unterschiedlichen Ausgangssituationen bei Lieferanten gerecht zu werden.

## Wie Rechnungsempfänger ihre Lieferanten unterstützen können

Im Zuge der Konzeption der elektronischen Vorgangsbearbeitung muss sich ein Rechnungsempfänger bereits Gedanken darüber machen, welche Merkmale einer elektronischen Rechnung genutzt werden, um eine interne Zuordnung und Weiterleitung vornehmen zu können. Es gilt, möglichst klare und eindeutige Anforderungen zu formulieren und sich eng am Standard auszurichten.

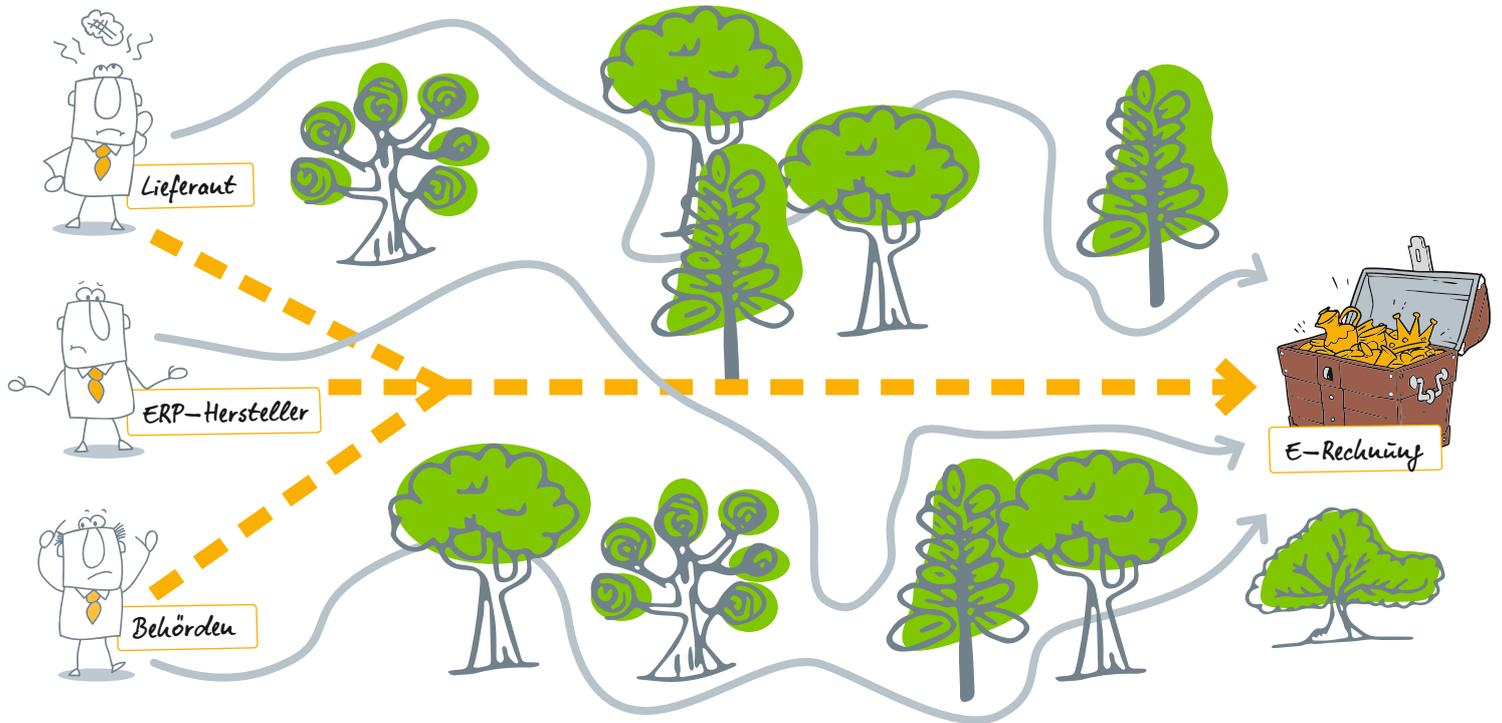


Abbildung 1: Das Digitale Ökosystem – Orientierung im Dschungel



*Tipp für Rechnungsempfänger und -sender: Die E-Mail wird auch auf absehbare Zeit einen wichtigen Übertragungsweg darstellen, der weit verbreitet und vergleichsweise einfach zu verwenden ist. Wer sich an das PEPPOL-Netzwerk anschließt und Rechnungen per Webservice überträgt, rüstet sich für die Zukunft, in der auch weitere Dokumente im Rahmen des Beschaffungsprozesses mittels PEPPOL übertragen werden können.*

Wie bereits ausgeführt, stehen neben der Leitweg-ID weitere Referenzfelder zur Verfügung, deren Befüllung vorgegeben werden kann. Während die Leitweg-ID als Ergänzung zur Adresse eine statische Information darstellt und nicht zu kleinteilig ausdifferenziert werden sollte, kann für jeden Auftrag eine individuelle Bestellreferenz vergeben

werden. Wird bspw. ein Bestellsystem genutzt, wird für jede angelegte Bestellung eine eindeutige Nummer vergeben.

Mit beschaffenden Stellen ist ein einfaches und verständliches Regelwerk zu entwickeln, aus dem hervorgeht, welche Referenzen für welche Beschaffungsvorgänge an Lieferanten zu kommunizieren sind, um die spätere Rechnungsfreigabe zu vereinfachen. Hierbei sollte die unnötige Referenzabfrage vermieden werden, die für die Zuordnung keine Verwendung finden und lediglich die Komplexität erhöhen. Auch sollten nach Möglichkeit keine Angaben im Freitextfeld der Rechnung abgefragt werden, da diese nicht automatisiert verarbeitet werden können.

Sobald ein öffentlicher Auftraggeber in der Lage ist, elektronische Rechnungen empfangen und verarbeiten zu können, ist eine Erprobung mit ausgewählten Pilot-Lieferanten empfehlenswert. Hierdurch können beide Parteien wertvolle Erfahrungen sammeln und notwendige Feinjustierungen am Prozess vornehmen, ohne in eine unkontrollierbare Situation zu geraten. Zudem kann in diesem Zuge ein Verfahren entwickelt werden, wie die benötigten Rechnungsangaben möglichst transparent an den Lieferanten übermittelt werden können. Die eigentliche Lieferantenkommunikation kann unter-



*Tipps für Rechnungsempfänger:  
Benennen Sie stets die konkreten Datenfelder des Standards, um Eindeutigkeit herzustellen. Sofern Sie beispielsweise eine (einmalige) Lieferantenummer vergeben, so teilen Sie mit, dass diese im Feld „Seller identifier (BT-29)“ angegeben werden soll. Vermeiden Sie Interpretationsspielraum und übernehmen Sie die offiziellen Bezeichnungen.*

schiedlich ausgestaltet werden und ist abhängig von der bestehenden Lieferantenstruktur. Im einfachsten Fall können die benötigten Informationen auf den Bestellvordrucken und in den zugrundeliegenden Verträgen aufgenommen werden, um bestehende und neue Lieferanten über die Anforderungen und Möglichkeiten zu informieren.

Bei einem hohen Rechnungsvolumen empfiehlt sich eine formellere Herangehensweise sowie eine Differenzierung einzelner Lieferantengruppen. Durch eine auf die Größe der Lieferanten angepasste Kommunikation, bspw. in Form von Informationsschreiben, konnten unsere Kunden in der Vergangenheit die Akzeptanz der elektronischen Rechnung deutlich erhöhen und einen zweigleisigen Bearbeitungsprozess (papierbasiert und elektronisch) verhindern.

Viele Auftraggeber der öffentlichen Verwaltung stellen sich die Frage, weshalb dies überhaupt erforderlich ist und ob nicht die Verankerung der elektronischen Rechnungsstellung in neuen Verträgen ausreicht. Dies ist klar zu verneinen, denn durch die Einbindung und Informierung der Lieferanten erzielen Sie zum einen eine höhere Akzeptanz und Bereitschaft zur Veränderung. Zum anderen beugen Sie einem erhöhten Abstimmungsaufwand vor, wenn die Lieferanten genau wissen, was zu tun ist.

Eine frühzeitige Einbindung und eine offene Kommunikation wirken Unsicherheiten auf Seiten der Lieferanten entgegen. Lässt man den Rechnungssteller mit der Thematik allein, besteht durchaus die Gefahr, dass dieser den Weg zum Ziel angesichts der auf ihn einprasselnden Anforderungen nicht mitgeht.

### **Fazit: Im Teamwork aus dem Dschungel**

Nur wenn alle Beteiligten optimal aufeinander abgestimmt sind, können die oft dargestellten Vorteile der papierlosen Rechnungsstellung auch tatsächlich realisiert werden. Öffentliche Auftraggeber sollten die Ansprache ihrer Lieferanten zeitnah planen und durchführen, um die Früchte der Einführung der E-Rechnung so bald wie möglich ernten zu können. Als Lieferant der öffentlichen Verwaltung sollten Sie in einem ersten Schritt die Funktionalitäten Ihrer Systeme im Rechnungsausgang prüfen und sicherstellen, dass Sie den neuen Standard XRechnung bedienen können.



*Dialog: Christoph Bertram » [c.bertram@bonpago.de](mailto:c.bertram@bonpago.de)*



*Dialog: Janina Mielke » [j.mielke@bonpago.de](mailto:j.mielke@bonpago.de)*

# Italien und die E-Rechnung – Vorbild für Deutschland?

—— Italien hat die elektronische Rechnung erfolgreich eingeführt. Welche Erfolgskriterien lassen sich identifizieren und was sind die Lessons Learned für den deutschen Markt?

» Zum Erfolg in Italien hat wesentlich die stufenweise Verpflichtung für Unternehmen beigetragen. In Deutschland gibt es zunächst nur eine Verpflichtung für Lieferanten des Bundes. Das Potenzial scheint also groß zu sein. Was kann Deutschland bei der E-Rechnung von Italien lernen?

Wir haben darüber mit Giuliano Marone, CEO der Archiva Group, gesprochen:

*Seniore Marone, was waren die größten Hürden und Herausforderungen für die Unternehmen und die Verwaltung bei der verpflichtenden Einführung der elektronischen Rechnung in Italien?*

Italien ist ja nicht gerade als einer der Vorreiter bei der Digitalisierung und den Abrechnungsprozessen bekannt. Mit der Umsetzung der elektronischen Rechnung haben wir jedoch eine Vorreiterrolle in Europa eingenommen. Dies erfüllt uns mit Stolz. Natürlich gab es auch Herausforderungen, insbesondere die Verfügbarkeit klarer Regeln. Diese wurden im Zeitablauf weiterentwickelt, was zunächst zu großen Verunsicherungen geführt hat. Dementsprechend haben sich auch die verfügbaren Lösungen für die Umsetzung der Regularien erst mit fortschreitender Zeit entwickelt. Das hat sich gleichermaßen auf die Verwaltung und die Lieferanten ausgewirkt.

Einen Lieferanten interessiert prinzipiell nicht das Format oder die Regularien – er möchte wissen, mit welchen Lösungen er diese erfüllen kann und wie er seine Rechnungen gestellt und bezahlt bekommt. Für die Verwaltung: den Mitarbeitern ist lediglich wichtig, wie die eingehenden Rechnungen in Zukunft freizugeben sind. Die Beschreibung diverser Softwarelösungen ist dabei irrelevant. Für beide Seiten ist die volle Transparenz über die End-to-End-Prozesse und den Bearbeitungsstand der Rechnungen ein wichtiger Akzeptanzfaktor. So erwarten Lieferanten bei neuen Lösungen stets zu wissen, ob die Rechnungen angekommen sind und wann mit der Zahlung gerechnet werden kann.

*Nun ist die Umsetzung ja verpflichtend eingeführt worden und dies nicht nur im Business-to-Government, sondern auch im Business-to-Business-Bereich, also für alle Lieferanten, vom Fliesenleger bis zum Großkonzern. Wie war die Reaktion der Lieferanten?*

Liquidität ist ein zentraler Bestandteil für die Nachhaltigkeit und Stabilität eines Unternehmens. Natürlich bestand die Angst der Lieferanten in erster Linie darin, die gesetzliche Frist nicht einhalten und damit elektronische Rechnungen nicht rechtzeitig ausstellen zu können. Die Gefahr, die die Lieferanten hier sahen: Liquiditätsengpässe bis



hin zu Existenzproblemen. Die Befürchtung der Unternehmen, in Zukunft nicht bezahlt zu werden, war in vielen Gesprächen und Diskussionen präsent. Gerade hier haben wir in der Kommunikation angesetzt und einfache Lösungen mit Fokus auf die Geschäftsprozesse gelegt.

*Der Mensch und die Akzeptanz spielen bei allen neuen Technologien und der Digitalisierung eine wichtige Rolle. Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass Unwissenheit auf Seiten der Anwender in diesem Zusammenhang ein bedeutender Faktor sein kann. Wie haben die öffentliche Verwaltung und die Dienstleister in Italien einen entsprechenden Know-how-Transfer gewährleistet?*

Die Unternehmen müssen über verschiedene Wege und Partner informiert werden. Dabei sind ein Zusammenspiel und Schulterschluss zwischen der Regierung, den Anbietern und Fachverbänden essenziell. Neben Events und Seminaren sollten auch Webinare und Videos angeboten werden, die konkrete Umsetzungslösungen auch für „Nicht-Techniker“ verständlich aufzeigen. Ich suche mir ein neues Auto ja auch nicht danach aus, wie der Motor im Detail funktioniert, sondern welche Funktionen es für mich erfüllt. Bei Invoicing-Lösungen steht zumeist die Einfachheit der Anwendung sowie eine Transparenz der Kosten im Fokus. Und da haben viele Anbieter Nachholbedarf.

Ein Blick auf Deutschland zeigt zudem die Schwierigkeit einheitlicher Prozessstandards. Der aktuelle Flickenteppich in Deutschland, der aufgrund des föderalen Systems entstanden ist, ist eine große Hürde für die Akzeptanz.

*Was waren konkrete Erfolgsfaktoren in Italien? Wie wurde das Thema in Italien angegangen und vor allem, was empfehlen Sie Deutschland, Herr Marone?*

In Italien war die Übertragung der regulatorischen Verpflichtung auf alle Transaktionen, insbesondere für den B2B-Bereich und deren frühzeitige Ankündigung entscheidend. In Deutschland passierte die Ankündigung

zwar frühzeitig, doch mit Einschränkungen. Da nur Rechnungen an die Bundesverwaltung verpflichtend sind, warten viele Unternehmen derzeit noch ab.

Zudem hat jedes Bundesland eigene Regeln und Prozesse - hier sind klare Vorschriften und proaktive Kommunikation aller Beteiligten notwendig: Verwaltung, Lieferanten, Dienstleister und Berater.

Daneben sind Best Practices und einfache Lösungen, die bildhaft dargestellt werden, wichtig. Es muss einfach sein, vielleicht sogar Spaß machen, eine Rechnung zu schreiben – vor allem wenn diese zeitnah gezahlt wird. Hinzu kommt die Integration in weitere Prozesse, wie die Umsatzsteueranmeldung in Italien. Die Rechnung ist ja ein zentrales Instrument und hat konkrete Auswirkungen auf die Liquidität, die Beschaffung und die Compliance. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen sind mit Anreizen zu ihrem Glück häufig zu zwingen. Dies kann durch Fördergelder, Kooperationsprojekte oder priorisierte Zahlungsläufe erfolgen.

*Lieber Herr Marone, wir bedanken uns für den Einblick und die Tipps und Tricks für die Umsetzung der elektronischen Rechnung in Deutschland und freuen uns auf viele spannende Diskussionen.*

Das Interview führte Dr. Donovan Pfaff, CEO Bonpago.



*Giuliano Marone, CEO Archiva Group*

# Digitalisierung von Baurechnungen – Die Königsetappe auf dem Weg zur E-Rechnung

Die Abrechnung von Bauleistungen ist aufgrund der komplexen Rahmenbedingungen wie gemacht für das Medium Papier. Der Weg zur Digitalisierung gestaltet sich mehr als beschwerlich und das hoch gesteckte Ziel, die Papierberge von den Schreibtischen der Rechnungsprüfer zu verbannen, scheint immer noch in unerreichbarer Ferne. Warum das so ist und wie mögliche Lösungen aussehen könnten, beleuchten wir in diesem Beitrag.

» Der klassische Prozess der Prüfung einer Rechnung mit Bestellbezug ist in der Regel recht simpel: ein Abgleich der Mengen inkl. der hierfür angesetzten Preise aus der Bestellung mit den entsprechenden Werten aus der Rechnung und ggf. dem zugehörigen Lieferschein. Die Prüfung einer Baurechnung gestaltet sich im Vergleich jedoch deutlich komplexer.

## Warum gestaltet sich der Prozess der Prüfung einer Baurechnung so komplex?

Diese Komplexität rührt im Wesentlichen aus drei Gründen, die im Folgenden genauer beleuchtet werden sollen.

### 1) Umfangreiche rechnungsbegründende Unterlagen

In der Baubranche werden in der Regel sogenannte Einheitspreisverträge geschlossen, in welchen der Preis pro Leistungseinheit als Vergütungsgrundlage dient. Die Berechnung der Vergütung basiert auf der durch das Aufmaß bestimmten Ist-Menge, d. h. der erbrachten Leistung, multipliziert mit dem Preis pro Leistungseinheit. Doch genau hierin liegt die Problematik: Bei der Rechnungsprüfung gilt es nicht nur das eigentliche Rechnungsdokument, sondern vornehmlich auch das diesem zugrundeliegende Aufmaß auf dessen Richtigkeit zu prüfen. Bedingt wird dies durch den Abrechnungsmodus: Baumaßnahmen werden nicht durch eine einzige

Schlussrechnung, sondern durch mehrere Abschlagsrechnungen abgerechnet. Folglich entspricht die abgerechnete Leistung als „Teillieferung“ in der Regel nicht dem ursprünglich im Rahmen des Leistungsverzeichnisses beauftragten Umfang.

Die für die Rechnungsprüfung benötigten begründenden Unterlagen, von den initialen Planungsunterlagen über Aufmaße, Leistungsverzeichnisse und weitere Dokumente, füllen für größere Bauvorhaben zumeist mehrere Aktenordner. Die Prüfung einer Baurechnung erfordert deshalb, neben umfangreichem bauspezifischem Fachwissen, einen ebenso ausladenden Schreibtisch zur Sichtung der rechnungsbegründenden Unterlagen.

## 2) Einbindung vieler externer Beteiligter

Öffentliche und privatwirtschaftliche Auftraggeber sehen sich bei der Prüfung von Baurechnungen zudem mit der zentralen Fragestellung konfrontiert: Wie können eine Vielzahl unterschiedlicher externer Beteiligter effizient in den Prüfungsprozess einbezogen werden? So sind an der Prüfung einer Baurechnung neben dem Auftraggeber häufig externe Planer, Ingenieure und Architekten sowie – im Falle eines öffentlichen Auftraggebers – weitere öffentliche Instanzen beteiligt. Im aktuell zumeist papierbasierten Prozess wird die Rechnung inklusive der entsprechenden rechnungsbegründenden Unterlagen postalisch an den externen Prüfer versendet, von diesem geprüft und erneut über den Postweg an den Auftraggeber zurückgesendet. Sollten mehrere Prüfer in den Prozess involviert sein, läuft dieser folglich sequenziell ab.

Hierbei entsteht nicht nur der organisatorische Aufwand des Versands der zu prüfenden Rechnungsunterlagen, sondern im Nachgang auch potenziell weiterer Abstimmungsaufwand bei abweichenden Prüfergebnissen. So kann es durchaus der Fall sein, dass der interne Prüfer des Rechnungsempfängers zu anderen Schlüssen als der externe Prüfer gelangt, wodurch ggf. eine Rückgabe der Rechnungsunterlagen an den externen Prüfer zu einer

erneuten Überprüfung notwendig wird. Bis zur Bestätigung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit sowie der Freigabe des unbestrittenen Rechnungsbetrages können somit Wochen verstreichen.

## 3) Rechnungskorrekturen durch den Auftraggeber

In der Baubranche sind sie alltäglich: Rechnungskorrekturen bzw. -kürzungen aufgrund von fehlerhaften Berechnungen oder Uneinigkeit bezüglich der durch den Auftragnehmer geleisteten und folglich abgerechneten Leistungen. Mit dem sprichwörtlichen Rotstift werden die einzelnen Rechnungsposten korrigiert, freigegeben und letztendlich die neu berechnete Gesamtsumme auf der Rechnung vermerkt. Damit bewegt man sich in einer rechtlichen Grauzone, denn eigentlich müsste die Rechnungskorrektur durch den Rechnungssteller erfolgen. In der Baubranche hat sich das umfangreiche gegenseitige Korrigieren allerdings etabliert (wir gehen an dieser Stelle nicht explizit auf die komplexen (steuer-) rechtlichen und buchhalterischen Implikationen für Auftragnehmer und Auftraggeber ein, die mit dieser Praxis einhergehen).

Bei den meisten anderen Geschäftsprozessen könnte nun an dieser Stelle betont werden, wie eine Digitalisierung – bei gleichzeitiger Optimierung – der Prozesse viele dieser Herausforderungen lösen und die Prozessqualität bzw. -effizienz erhöhen würde. Ein überschaubarer Umstellungsaufwand, die Wahl der richtigen Technologie und ein auf Akzeptanz ausgerichtetes Change Management und schon werden die Vorteile des klassischen Optimierungsdreiklangs „Digitalisierung – Automatisierung – Vernetzung“ erlebbar. Bei Baurechnungen ist dem leider nicht so – und dennoch wird auch die Baubranche nicht an der Digitalisierung der Prozesse vorbeikommen.

## Digitalisierung: Lösung oder Problem?

Wir wollen im Folgenden verschiedene Facetten einer Digitalisierung des Bauabrechnungsprozesses beleuchten. Dabei gehen wir jeweils zunächst auf die Optimie-

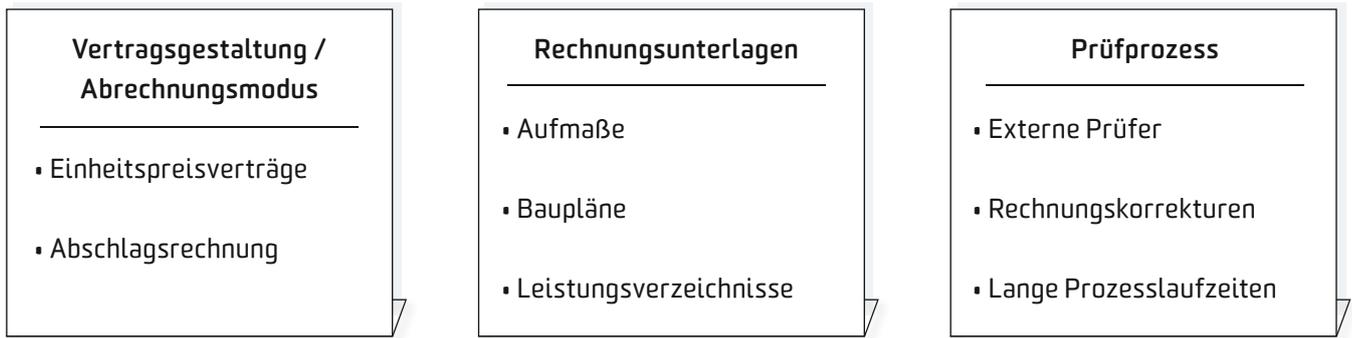


Abbildung 1: Was macht die Baurechnung komplex?

rungspotenziale durch Digitalisierung ein – befassen uns dann aber immer auch mit einem „Aber“, das die Umsetzung eben nicht trivial macht.

### 1) Digitalisierung des Abrechnungsprozesses erfordert interorganisationale Überzeugungsarbeit

Die Digitalisierung des Rechnungsdokuments selbst stellt verhältnismäßig die geringste Herausforderung dar: So besteht zum einen bereits seit Langem die Möglichkeit zur Nutzung des PDF-Formats, welches auf Seiten des Auftraggebers durch eine OCR-Lösung mit anschließender manueller Validierung der Datensätze ausgelesen werden kann. Zum anderen liegt ein Großteil der rechnungsbegründenden Unterlagen wie bspw. Baupläne bereits als digitale Dateien vor und verursacht folglich keine zusätzlichen Aufwände bei der Digitalisierung. Einen Sonderfall der rechnungsbegründenden Unterlagen stellen jedoch Aufmaße dar, deren Format stark von den technischen und organisatorischen Gegebenheiten auf Seiten des erstellenden Auftragnehmers abhängt.

Für die Bearbeitung des digitalen Rechnungsdokuments sowie der Anlagen bedarf es selbstredend eines digitalen Workflows, welcher bspw. durch ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) oder eine reine Workflowlösung realisiert werden kann. Theoretisch kann ein digitaler Workflow die zentrale Herausforderung der Einbindung der externen Beteiligten lösen. So können externe Prüfer

orts- und zeitunabhängig in den Prozess der Rechnungsprüfung integriert werden, insofern diesen der Systemzugang sowie die für den entsprechenden Vorgang benötigten Rechte eingeräumt wurden. Der zeitintensive und kostenverursachende Versand per Post entfällt gänzlich, wodurch der langwierige sequenzielle Prozess automatisch beschleunigt wird.

**ABER:** Ein Prozess, bei dem die Interaktionen der zwei Akteure (Auftraggeber & Auftragnehmer) so eng miteinander verbunden sind, bedarf eines kooperativen Ansatzes bei der Digitalisierung: Eine einseitige Umsetzung auf Seiten des Auftraggebers ohne Mitwirken des Auftragnehmers hat nur begrenzte Aussichten auf Erfolg.

Die Lieferantenstruktur des Auftraggebers spielt folglich eine entscheidende Rolle, insbesondere bei der Fragestellung, ob dieser einen Großteil seiner Auftragnehmer von der Nutzung digitaler Rechnungsformate sowie digitaler Aufmaße überzeugen kann. Auftraggeber hingegen, welche bedingt durch ihre Größe und ihrem Auftragsvolumen über eine gewisse Marktmacht verfügen, können ihre Auftragnehmer prinzipiell eher zum Datenaustausch über den etablierten GAEB-Standard überzeugen oder gar verpflichten. In der Privatwirtschaft hat sich zudem der Einsatz von Portalen zur Leistungserfassung im Baubereich als vorteilhaft erwiesen.

Bei mittelständischen und in weiten Teilen bei öffentlichen Auftraggebern zeichnet sich bei der Vergabe von



Bauleistungen aufgrund der sehr guten Auftragslage am Markt hingegen ein anderes Bild. So entscheiden sich Auftragnehmer zumeist eher für die Annahme von Aufträgen, im Rahmen derer keine zu engen Vorgaben bezüglich der Abrechnungsmodalitäten gemacht werden, insofern der Auftragswert diesen Mehraufwand nicht ausgleicht. Folglich scheuen sich viele mittelständische und öffentliche Auftraggeber davor, ihren Auftragnehmern bei der Auftragsvergabe weitere „Hürden“ wie bspw. die elektronische Rechnungsstellung vorzugeben. Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Lieferantensstruktur sich zumeist aus Kleinst- oder Kleinunternehmen zusammensetzt, welche keine AVA-Software zur Abrechnung ihrer Leistungen nutzen. Anstelle des bei größeren Bauunternehmen etablierten GAEB-Standards finden sich somit auch immer wieder handschriftlich auf Papier erfasste Aufmaße, welche einer elektronischen Rechnungsprüfung entgegenstehen.

## 2) Hilft der Gesetzgeber? Der Standard XRechnung ist (noch) nicht reif für Baurechnungen

Öffentliche Auftraggeber auf Bundesebene sind bereits heute zu Empfang und Weiterverarbeitung von elektro-

nischen Rechnungen im Format XRechnung verpflichtet; auf Landes- und kommunaler Ebene tritt diese Verpflichtung ab April 2020 in Kraft. Zeitgleich hierzu wird die Rechnungsstellung im Format XRechnung oder einem anderen zur EU-Norm EN16931 konformen Format für Lieferanten des Bundes obligatorisch. Sämtliche Rechnungstypen – folglich auch die Baurechnung – sind von dieser Regelung betroffen, wodurch das Rechnungsformat XRechnung damit einen einheitlichen und verbindlichen Standard zur elektronischen Rechnungsstellung im öffentlichen Sektor schafft. Da bei strukturierten Rechnungsformaten wie der XRechnung sämtliche Rechnungsdaten als reiner Datensatz vorliegen und somit optimal für die weitere digitale Bearbeitung genutzt werden können, sind sie gegenüber unstrukturierten Formaten (wie bspw. PDF) zu bevorzugen.

**ABER:** Die XRechnung stößt jedoch zum aktuellen Zeitpunkt bei der Abbildung von speziellen Rechnungstypen wie bspw. Energie- oder Baurechnungen an ihre Grenzen. Insbesondere die Übermittlung der zumeist umfassenden rechnungsbegründenden Unterlagen wie Aufmaßen, Bauplänen oder GAEB-Dateien stellt eine große Herausforderung dar. Dies wird zum einen – in-

sofern die Zentrale Rechnungseingangsplattform des Bundes (ZRE) für die Rechnungsübermittlung zu nutzen ist – durch die Beschränkung der Anlagen auf max. 200 einzelne Dokumente mit einer Gesamtgröße von 15MB bedingt. Zum anderen sind zurzeit keine Anhänge im XML-Format (GAEB DA XML 3.2) oder CAD-Formate zulässig. Darüber hinaus bringt der bisher übliche Prüfprozess einer Baurechnung eine bedeutende und bisher noch ungeklärte Fragestellung in Bezug auf den Standard XRechnung zutage: Wie wird eine elektronische Rechnung nach dem Standard XRechnung korrigiert bzw. gekürzt? Die „traditionelle“ Rechnungsprüfung findet durch handschriftliche Streichungen bzw. Kürzungen auf der papierbasierten Originalrechnung statt. Inwiefern dieser Prozess bei der digitalen Prüfung einer Rechnung nach dem Standard XRechnung abgebildet bzw. angepasst werden muss, bleibt abzuwarten.

Außerdem werden aktuell folgende Fragen diskutiert: Ist es sinnvoll, rein aus Gründen der Compliance die Baurechnung im Rechnungsformat XRechnung abzubilden, wenn dieses originär hierfür nicht ausgelegt ist? Ist es sinnvoll, deshalb einen etablierten Standard wie GAEB DA XML 3.2 in das Rechnungsformat XRechnung zu integrieren? Zudem zeigt sich zum aktuellen Zeitpunkt, dass Medienbrüche weiterhin eine Rolle spielen werden: So löst das Rechnungsformat an sich noch nicht die Problematik des Einbezugs der externen Beteiligten, wodurch deren Prozessschritte weiterhin papierbasiert durchgeführt werden müssten.

### **3) Digitalisierung schafft die Voraussetzungen für eine vorgezogene Aufmaß-Prüfung**

Die Notwendigkeit von Rechnungskorrekturen ergibt sich zumeist aus der Uneinigkeit von Auftraggeber und Auftragnehmer über das der Rechnung zugrundeliegende Aufmaß. Das Vorziehen der Abstimmung oder die Prüfung des Aufmaßes vor der eigentlichen Rechnungsstellung schafft hier Abhilfe. Hier bieten sich zwei grundsätzliche Möglichkeiten:

Erstens können Auftragnehmer und Auftraggeber sich auf den Modus eines gemeinsamen Aufmaßes einigen. Die im Rahmen dessen festgestellten Leistungen sind im weiteren Verlauf vorerst für beide Vertragsparteien maßgeblich und bindend. Die auf Basis des gemeinsamen Aufmaßes erstellte Gutschrift (siehe dazu Punkt 4) sollte folglich keinen Widerspruch durch den Auftragnehmer nach sich ziehen (im Rahmen der Schlussrechnung kann jedoch von den Werten des gemeinsamen Aufmaßes abgewichen werden). Das gemeinsame Aufmaß kann auf der einen Seite traditionell papierbasiert aufgenommen werden, was im Hinblick auf einen ganzheitlich digitalen Prüfprozess nicht zielführend ist. Auf der anderen Seite haben erste Kommunen einen weiteren Weg für sich erschlossen: Die internen Rechnungsprüfer werden mit Tablets und der entsprechenden Software ausgestattet, um direkt vor Ort auf der Baustelle die Aufmäße digital zu erfassen.

Zweitens bietet sich die Nutzung von webbasierten Lösungen zur Abstimmung von Aufmaßen an. So besteht heutzutage bereits die Möglichkeit für den Auftraggeber, Aufmäße digital durch den Auftragnehmer erfassen zu lassen und diese webbasiert zu prüfen. Aufmäße können folglich korrigiert, kommentiert und ggf. erneut durch den Auftragnehmer bearbeitet werden. So ist es Auftraggeber und Auftragnehmer möglich, sich ort- und zeitunabhängig auf ein gemeinsames Aufmaß zu einigen, anhand dessen im Nachgang eine Gutschrift erstellt werden kann.

**ABER:** Die Erhebung von Aufmaßen ist vielerorts ein traditionell papierbasierter Prozess, dessen Digitalisierung mit entsprechenden Aufwänden verbunden ist. Die Lösungsvariante, Rechnungsprüfer mit geeigneten Endgeräten zur mobilen digitalen Erfassung von Aufmaßen direkt auf der Baustelle auszustatten, beansprucht sowohl monetäre als auch personelle Ressourcen. So müssen nicht nur Hard- und Software beschafft, sondern auch das entsprechende Personal geschult und für jedes Aufmaß auf die Baustelle entsandt werden.

Im Hinblick auf die Umsetzung der vorgezogenen Prüfung des Aufmaßes über eine webbasierte Lösung geben Stimmen aus der Baubranche zu bedenken, dass Akzeptanzprobleme auf Seiten des Auftragnehmers wahrscheinlich sind. So sind vielerorts papierbasierte, teils sogar handschriftliche Aufmäße die Regel und Tablets auf einer Baustelle nur schwierig einzuführen („Solche Geräte müssen Sie hier fest an eine Wand bohren, damit die nicht wegkommen...“), weshalb eine nachträgliche Erfassung des Aufmaßes in der webbasierten Software notwendig wäre.

#### 4) Digitalisierung begünstigt das Gutschriftverfahren

Das Gutschriftverfahren könnte unter gewissen Voraussetzungen sowohl den Korrekturprozess der Rechnung auf Seiten des Rechnungsempfängers als auch die buchhalterischen Korrekturen im Nachgang auf Seiten des Rechnungsstellers ablösen. Nach §14 VOB/B liegt die Pflicht zur Erstellung der Abrechnung beim Auftragnehmer, welcher seine Leistungen prüfbar und übersichtlich in einer Rechnung aufzustellen sowie Art und Umfang der erbrachten Leistung anhand entsprechender Unterlagen nachzuweisen hat. Die Vertragspartner

können sich jedoch auch durch eine Individualabsprache darauf einigen, dass die Pflicht zur Rechnungslegung auf den Auftraggeber übergeht. Der Auftraggeber stellt dem Auftragnehmer folglich eine Gutschrift über die von diesem erbrachte Leistung aus.

Inwiefern begünstigt die Digitalisierung nun das Gutschriftverfahren bei der Abrechnung von Bauleistungen? Die Chancen ergeben sich vornehmlich in Verbindung mit der oben angesprochenen vorgezogenen Prüfung des Aufmaßes. Durch die vorherige Abstimmung des Aufmaßes und folglich der Rechnungsgrundlage, kann im Rahmen des Gutschriftverfahrens auf Seiten des Auftraggebers die Erstellung einer korrekten Gutschrift gewährleistet und somit die Korrektur bzw. Kürzung einer Rechnung umgangen werden. Zum anderen entfallen für den Auftragnehmer und früheren Rechnungssteller die buchhalterischen Korrekturen, welche durch die Differenz zwischen der ursprünglich gestellten Ausgangsrechnung und der durch den Auftraggeber korrigierten Rechnung bedingt sind. Durch das Gutschriftverfahren entfällt auf Seiten des Auftragnehmers die Buchung der Ausgangsrechnung, wodurch bis zum Zeitpunkt des Eingangs der Gutschrift keine korrekturbedürftigen Forderungen verbucht sind.

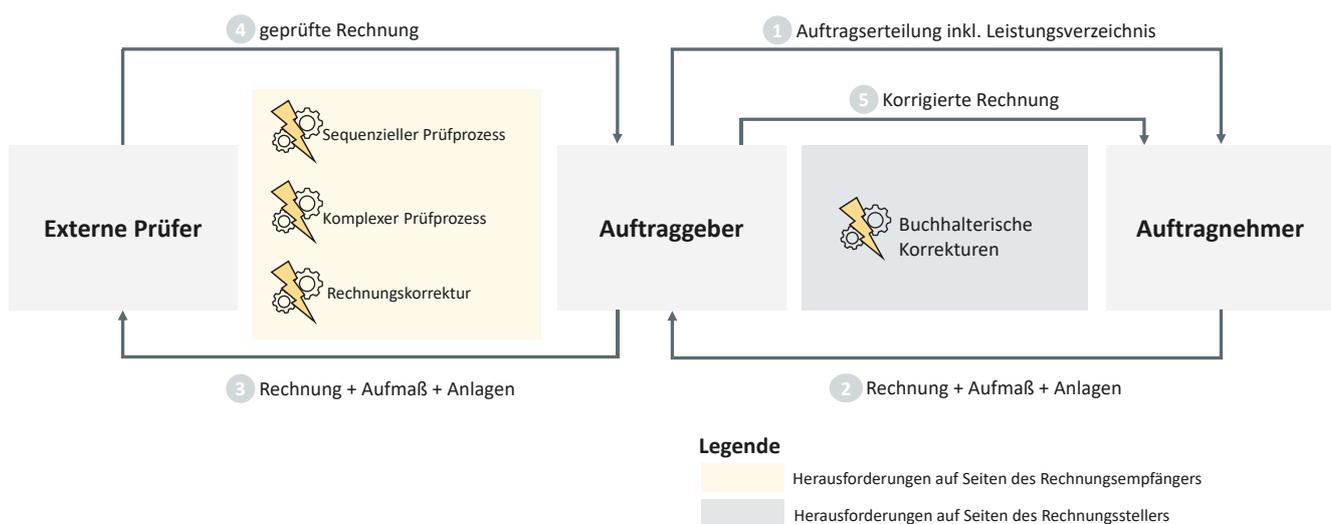


Abbildung 2: Herausforderungen im Prozess

**ABER:** Isoliert betrachtet, weist das Gutschriftverfahren jedoch einige Tücken auf, welche es zu bedenken gilt. Insbesondere der Aspekt, dass eine Gutschrift nur dann wirksam ist, wenn durch den Auftragnehmer kein Widerspruch vorliegt, macht eines deutlich: Der Nutzen des Gutschriftverfahrens im Rahmen der Abrechnung von Bauleistungen ist begrenzt, insofern im Voraus kein gemeinsames Aufmaß erhoben bzw. eine Abstimmung dessen stattgefunden hat. Sollte dies nicht der Fall sein, kann der Auftragnehmer Widerspruch gegen die aus seiner Sicht fehlerhafte Gutschrift einlegen und somit einen Korrekturprozess anstoßen. Der Mehrwert gegenüber einer traditionellen Rechnungskorrektur bliebe aus.

Darüber hinaus spielt die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) eine entscheidende Rolle bei der Fragestellung, ob das Gutschriftverfahren vorteilhaft oder überhaupt umsetzbar ist. Bei der Vergabe von Bauleistungen durch öffentliche Auftraggeber ist die Vereinbarung des Teil B der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB/B) „Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen“ Pflicht. Diese nehmen aus rechtlicher Sicht den Status von Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) nach §§ 305 ff BGB ein. Bei AGB handelt es sich um einseitig vorformulierte Klauseln, welche Bestandteil

des Vertrages werden. Um der nach den Geboten von Treu und Glauben unangemessenen Benachteiligung des Vertragspartners, welchem die AGB vorgegeben werden, entgegen zu wirken, werden die AGB einer Inhaltskontrolle unterzogen. Im Rahmen dieser werden die einzelnen Klauseln auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. als unwirksam erklärt. Werden die VOB/B als unverändertes Ganzes in einen Vertrag übernommen, halten diese nach aktueller Rechtsprechung einer Inhaltskontrolle stand. Sollte jedoch die VOB/B nicht unverändert in den Vertrag aufgenommen werden, gilt es eine erneute Inhaltskontrolle für die gesamte VOB/B durchzuführen. In der Rechtsprechung wurden im Rahmen einer solchen Prüfung bereits diverse Klauseln als unwirksam erklärt, wenn diese nicht mehr im Zusammenhang der unveränderten, vollständigen VOB/B standen. Folglich wird eine Änderung des Modus der Rechnungsstellung, welcher zentraler Bestandteil der VOB/B darstellt, den vor dem Gesetz privilegierten Status der VOB/B aufheben und die Möglichkeit einer erneuten Inhaltskontrolle eröffnen.

### 5) Digitalisierung als Basis der Automatisierung – mit BIM zur elektronischen Abrechnung?

Digitalisierung und Automatisierung stehen im Einklang miteinander: Die Digitalisierung eines Prozesses bildet die Basis für die Hebung von Potenzialen: Komplexe Prozesse können in der Regel durch die Automatisierung von einzelnen Prozessschritten optimiert und folglich vereinfacht werden. Inwiefern der Prüfprozess einer Baurechnung sich hierfür eignet, gilt es einzelfallbasiert zu untersuchen. Ein Blick in die nahe Zukunft offenbart allerdings eine große Chance: Building Information Modeling, kurz BIM. Die neue Arbeitsmethode, welche bereits in der Praxis – wenn auch nur begrenzt – Anwendung findet, eröffnet vollkommen neue Chancen im Hinblick auf die Automatisierung von Prozessen. Diese liegen zwar nicht zwangsweise direkt in der Rechnungsprüfung selbst, können jedoch durch die Optimierung und Automatisierung der vorgelagerten Prozesse positive Auswirkungen auf diesen haben.



*Wussten Sie? Auf den ersten Blick ist die Einführung der elektronischen Rechnung ganz einfach. Dies gilt häufig nur für die Standardprozesse (rd. 50–70%). Für Baurechnungen, Ad-Hoc-Einkäufe, Notfallprozesse sowie Bescheide und Zuwendungen sind häufig komplexe Prozesse notwendig. Die elektronische Abwicklung ist dann die Königsetappe.*

**ABER:** Um noch einmal den Vergleich zu einer Rechnung für eine Lieferung aufzugreifen: Bei dieser liegen in der Regel eine eindeutige Bestellung, der Lieferschein sowie das Rechnungsdokument vor. Abgesehen von dem Sonderfall einer Teil- oder Fehllieferung entsprechen die Positionen, Mengen und Preise sich auf allen drei Dokumenten. Moderne Systeme sind von daher in der Lage, einen automatisierten Abgleich der Daten vorzunehmen und somit zu prüfen, ob die Rechnung der Bestellung entspricht. Sollte dies der Fall sein, kann im besten Fall eine sogenannte Dunkelbuchung vorgenommen werden: Bei dieser verbucht das System automatisch die Rechnung, ohne dass der Eingriff eines Sachbearbeiters notwendig ist. In der Baubranche könnte sich eine Automatisierung jedoch als herausfordernd darstellen: Abschlagsrechnungen, welche vergleichbar einer Teillieferung sind, sind eher die Regel als die Ausnahme. Es wird stets ein Zwischenstand der ursprünglichen Bestellung abgerechnet, wodurch die Werte im Regelfall nicht übereinstimmen werden.

### Die digitale Baurechnung mit Bonpago

Eines wird deutlich: Nicht nur der Prozess der Prüfung einer Baurechnung an sich ist komplex, sondern vor allem auch dessen Digitalisierung. Eine zumeist heterogene Lieferantenstruktur, der geringe Digitalisierungsgrad auf der Baustelle sowie gesetzliche Rahmenbedingungen beeinflussen in großem Maße Unternehmen bei der Umstellung auf einen digitalen Prozess. Zum heutigen Zeitpunkt ist keine „one size fits all“ Lösung vorhanden, welche die elektronische Baurechnung mit minimalem Aufwand umsetzbar gestaltet. Vielmehr bedarf es einer einzelfallspezifischen Betrachtung der Organisation, deren IT-Infrastruktur und deren Lieferantenstruktur.

Und hier kommt Bonpago ins Spiel: Unsere Experten analysieren mit Ihnen gemeinsam die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen, mit denen Sie sich konfrontiert sehen. Wir eröffnen verschiedene Lösungsszenarien, evaluieren diese im Hinblick auf ihre Machbarkeit

und begleiten Sie auf dem Weg zur Umsetzung des Szenarios, welches für Sie die Baustelle „elektronische Baurechnung“ effektiv und effizient löst. Wir tauschen uns gerne mit Ihnen über unsere Erfahrungen aus aktuellen Projekten aus!



*Dialog: Lisa Köhler » [l.koehler@bonpago.de](mailto:l.koehler@bonpago.de)*



*Dialog: Hendrik Neumann » [h.neumann@bonpago.de](mailto:h.neumann@bonpago.de)*



*Dialog: Dr. Steffen Bernius » [s.bernius@bonpago.de](mailto:s.bernius@bonpago.de)*

# Verwaltungsdigitalisierung ist mehr als nur die Umsetzung des OZG

Im August 2017 ist das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (OZG) in Kraft getreten. Damit sind Bund, Länder und Kommunen verpflichtet, bis 2022 ihre Verwaltungsleistungen digital anzubieten – vor dem Hintergrund des föderalen Dschungels deutscher Verwaltungen stößt die Umsetzung allerdings auf einige Schwierigkeiten. Zudem besteht die Gefahr, dass das OZG den Blick für andere elementare Aufgaben der Verwaltungsdigitalisierung verstellt.

» Das OZG greift bei der Leistungsanforderung bzw. Kontaktaufnahme mit der Verwaltung, also der Portalebene, ein und möchte den digitalen Wandel vorantreiben. Es wurden bisher 575 Leistungsbündel identifiziert, welche aus ca. 4.500 Einzelleistungen bestehen, die nun über die Verwaltungsportale von Bund und Ländern elektronisch bereitgestellt werden müssen. Die Vorteile für den Bürger liegen auf der Hand. Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass sich das Gesetz eben nur mit der Onlineverfügbarkeit der Leistungen beschäftigt und bei Weitem nicht alle Ziele abdeckt, die mit einer sinnhaften Verwaltungsdigitalisierung einhergehen. Ausgehend von den Grundideen und Potenzialen einer OZG-Umsetzung skizzieren wir im Folgenden typische Umsetzungsprobleme im Rahmen der Standardisierung der Verwal-

tungsleistungen und beleuchten das OZG vor dem Hintergrund einer umfassenden Verwaltungsdigitalisierung.

## Ein Amazon für Bürgerdienste?

Bund und Länder entwickeln jeweils Verwaltungsportale – wie vom OZG vorgesehen. Um einen besseren Zugriff durch Bürger und Unternehmen auf die Verwaltungsleistungen anzubieten, sollen die Portale interoperabel sein. Ziel ist ein Portalverbund, sodass ein Auffinden der Services über denselben Aufrufkanal realisiert werden kann (Single Sign-On). Verstärkt wird dies auch dadurch, dass jeder Bürger und jedes Unternehmen nur ein Nutzerkonto besitzen soll, das ein länderunabhängiges Authentifizieren ermöglicht.

Bereits jetzt wird vermehrt Wert auf Datensparsamkeit bei Antragstellungen gelegt. Der Blick in die Zukunft sollte allerdings sein, dass Daten nur noch einmalig eingegeben werden und anschließend ein automatischer Datenaustausch zwischen den Verwaltungen stattfindet. Dieses Once-Only-Prinzip soll für Vernetzung und Automatisierung sorgen, um effizientere Verwaltungsvorgänge zu gewährleisten und es Bürgern sowie Unternehmen einfacher zu machen.

Vorstellbar ist hier also eine Art „Amazon-Konto“, das jeder Bürger bzw. jedes Unternehmen einmalig anlegt, um Verwaltungsleistungen zu nutzen. Alle Daten werden von der betreffenden Person in diesem Konto gespeichert und Freigaben zur Verarbeitung sowie Nutzung an die Verwaltung erteilt. Bereits in Anspruch genommene Leistungen werden im Konto als Historie hinterlegt, sodass ein schneller und einfacher Zugriff realisierbar ist. Außerdem kann direkt über das Konto kommuniziert und Medienbrüche auf diese Weise vermieden werden. Es existiert also nur noch ein „Shop“, bei dem alle Verwal-

tungsleistungen aufgerufen werden können (One-Stop-Shop).

Mit der Historie kann außerdem ein Algorithmus verknüpft werden, der dem Nutzer direkt Vorschläge anzeigt, die zu seinen bisher getätigten Anträgen passen könnten. Wenn also eine Geburtsanzeige vorgenommen wird, zeigt das Konto zum Beispiel direkt auch die Möglichkeit des Kinder- und Elterngeldes an. Vision ist außerdem, dass die Daten aus der Geburtsanzeige automatisch für die weiterführenden Anträge genutzt werden, ohne dass der Nutzer diese ansteuern muss (No-Stop-Shop).

### Probleme bei der übergreifenden Standardisierung

Ursprünglich war im Rahmen der Umsetzung des OZG angedacht, dass jeweils eine Blaupause für die Verwaltungsleistungen erstellt wird, sodass jede Verwaltung darauf zugreifen kann. Durch den Föderalismus existieren allerdings unterschiedliche Gesetze und Satzungen für gleiche bzw. ähnliche Leistungen. Eine Standardisierung auf Bun-



Abbildung 1: Das Amazon-Konto der Verwaltung – ein Mockup

desebene ist somit kaum so möglich, wie es vorgesehen war. Aber auch auf Länder- und Kreisebene sind die Vorgänge bisher sehr verschieden in ihrem Ablauf – vor allem bedingt durch das kommunale Satzungsrecht. Im Hinblick auf die DSGVO und die geforderte Datensparsamkeit müssen die Prozesse in der Regel noch einmal rekapituliert werden.

Es gibt natürlich Beispiele, bei denen eine grundsätzliche Standardisierung erfolgreich war. Hierzu zählen das Standesamts- und das Sozialportal des Landes Hessen. Jede hessische Kommune kann beispielsweise die Online-Beantragung von Personenstandsurkunden einheitlich nutzen, ohne dass Anpassungen nötig sind. Die Datenfelder für den Antrag sind vom Fachverfahren vorgegeben. Da im Bereich des Standesamts nur ein Fachverfahren existiert, war dies einfach lösbar.

Dies ist allerdings eher die Ausnahme als die Regel. Wir verdeutlichen die Probleme uneinheitlicher Anforderungen an die Datenerhebung am Beispiel der Zweitwohnungssteuer: In diversen Satzungen zur Zweitwohnungssteuer von hessischen Kommunen werden die Daten beschrieben, die zur Berechnung der Steuer notwendig sind. Meist gehört hierzu die Adresse der Nebenwohnung, der Einzugstermin, die Höhe der Miete sowie Name und Alter des Nebenwohneinhabers. Bereits mit diesen Informationen kann die Kommune herausfinden, ob ein Bürger zweitwohnungssteuerpflichtig ist und auf welchen Betrag sich die Steuer beläuft.

Im nächsten Schritt werden zumeist Tatbestände der Steuerbefreiung in den Satzungen festgelegt. Diese ähneln sich zwar oft, sind aber nicht komplett identisch. So können also weitere Daten wie der Familienstand oder das Ausbildungsverhältnis nötig werden, um über die Steuer entscheiden zu können. Manche Erhebungsbögen zur Zweitwohnungssteuer gehen auch auf statistische Werte ein, die zur Erfüllung der Aufgabe nicht von Wert sind. Hierzu gehören Fragen zur Ausstattung der Wohnung, Art des Hauses und Renovierungszeiten.

Grafisch lässt sich das so abbilden, dass in der Mitte des Kreises (vgl. Abbildung 2) die Daten zentralisiert werden, die für die Verwaltungsleistung immer gleich sind – also standardisiert werden können. Je weiter man dann in den Ringen nach außen geht, desto unterschiedlicher werden die abgefragten Informationen. Eine standardisierte Blaupause ist also nur in der Mitte möglich und muss um die weiteren Daten nach außen hin erweitert werden – sollten diese wirklich nötig sein.

**Das OZG spricht nicht alle Ebenen der Verwaltungsdigitalisierung an**

Häufig wird eine erfolgreiche OZG-Umsetzung mit einer erfolgreichen Verwaltungsdigitalisierung gleichgesetzt – ist das tatsächlich so? Die Thematik des OZG ist wichtig und ein richtiger Schritt in die Digitalisierung der Verwaltung. Es treibt die digitale Transformation als einen Baustein an und gibt Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Allerdings ist die reine Umsetzung des OZG noch längst nicht alles, denn im Rahmen der Verwaltungsdigitalisierung kann zwischen drei Ebenen unterschieden werden:

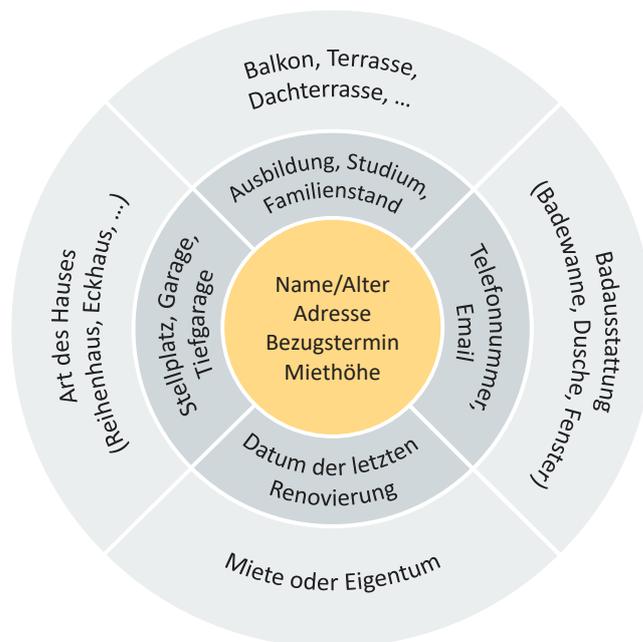


Abbildung 2: Standardisierung als Zwiebel am Beispiel Zweitwohnungssteuer

- 1) „Portal“ (Wie wird der Kontakt zum Bürger und zu Unternehmen realisiert?),
- 2) „Datenfluss“ (Wie werden Daten/Informationen transportiert?) und
- 3) „Vorgangsbearbeitung“ (Was passiert in den Systemen innerhalb der Verwaltung?).

Für eine typische Verwaltung im Jahr 2019 sieht das Bild wie folgt aus: Auf der Ebene „Portal“ sind traditionelle Kontaktkanäle wie Telefon, Brief und persönliche Vorsprache im Amt aktuell noch vorherrschend. Das Ausfüllen von Online-Formularen gaukelt zwar eine Digitalisierung vor – spätestens beim Blick auf die zweite Ebene „Datenfluss“ wird aber deutlich, dass wir noch weit davon entfernt sind, die Potenziale einer sinnvollen Digitalisierung auszuschöpfen. Das Dokument ist das vorherrschende Paradigma – ein reiner Datensatz noch die Ausnahme. Die vom Bürger ausgefüllten Formulare werden oft ausgedruckt oder als PDF-Dokument weitergeleitet. In beiden Fällen erfolgt eine manuelle Dateneingabe in die Fachverfahren – und oft ein zweiter

und dritter Ausdruck von Dokumenten zur Ablage in einer Papierakte. Überhaupt ist die Systemlandschaft zum Beispiel in Kommunen von einer sehr großen Zahl verschiedener Fachanwendungen geprägt. Die Insellösung (Stichwort „Königreiche“) ist eher die Regel als die Ausnahme. Das führt auf Ebene der Vorgangsbearbeitung, sozusagen dem Back Office der Verwaltung, zu massiven und kurzfristig nur schwer abbaubaren Ineffizienzen (hohe Anzahl von Medien- und Informationsbrüchen, Schnittstellenproblematik, Intransparenz, Erschwerung einer wirksamen IT-Governance etc.).

Auf allen drei Ebenen lassen sich im Hinblick auf die Digitalisierung – ohne im Detail auf verschiedene Begriffsverständnisse von „Digitalisierung“ eingehen zu wollen, sollte hierunter auch Automatisierung und Vernetzung gefasst werden – verschiedene Zielsetzungen definieren. In diesem Zusammenhang wird eine ganze Vielzahl an Ideen und Konzepten genannt, von denen eine Auswahl im Folgenden grob den drei Ebenen zugeordnet werden sollen (siehe Abbildung 3): Eine ebenenübergreifende Optimierung und Digitalisierung von Prozessen sollte selbstverständlich ebenfalls ein Ziel darstellen – in der

EBENE	ZIELE
 <b>Portal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realisierung von Verwaltungsportalen und vor allem der Interoperabilität zwischen diesen (Single Sign-On)</li> <li>▪ Realisierung eines Nutzerkontos für jeden Bürger/jedes Unternehmen</li> <li>▪ Ermöglichung einmaliger Dateneingabe (Datensparsamkeit, Once Only)</li> <li>▪ Alle Services aus einer Hand (One-Stop-Shop)</li> <li>▪ Einbettung der Verwaltungsdigitalisierung in ein Smart-City-Konzept</li> </ul>
 <b>Datenfluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung des Datenaustauschs zwischen Verwaltungen</li> <li>▪ Minimierung von manuellen Eingaben/Medienbrüchen</li> <li>▪ Minimierung von Informationsbrüchen</li> <li>▪ Digitalisierung des Geldflusses (E-Payment)</li> <li>▪ Ende-Ende-Digitalisierung</li> </ul>
 <b>Vorgangsbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Papierlose Amtsstube</li> <li>▪ Umsetzung des Digital-by-default-Prinzips</li> <li>▪ Vernetzung und Automatisierung von Prozessen (Domino-Effekt)</li> <li>▪ Effiziente IT- und Software-Landschaft, Anwendungskonsolidierung</li> <li>▪ Herstellung der Akzeptanz auf Nutzerseite</li> </ul>

Abbildung 3: Ziele der Verwaltungsdigitalisierung

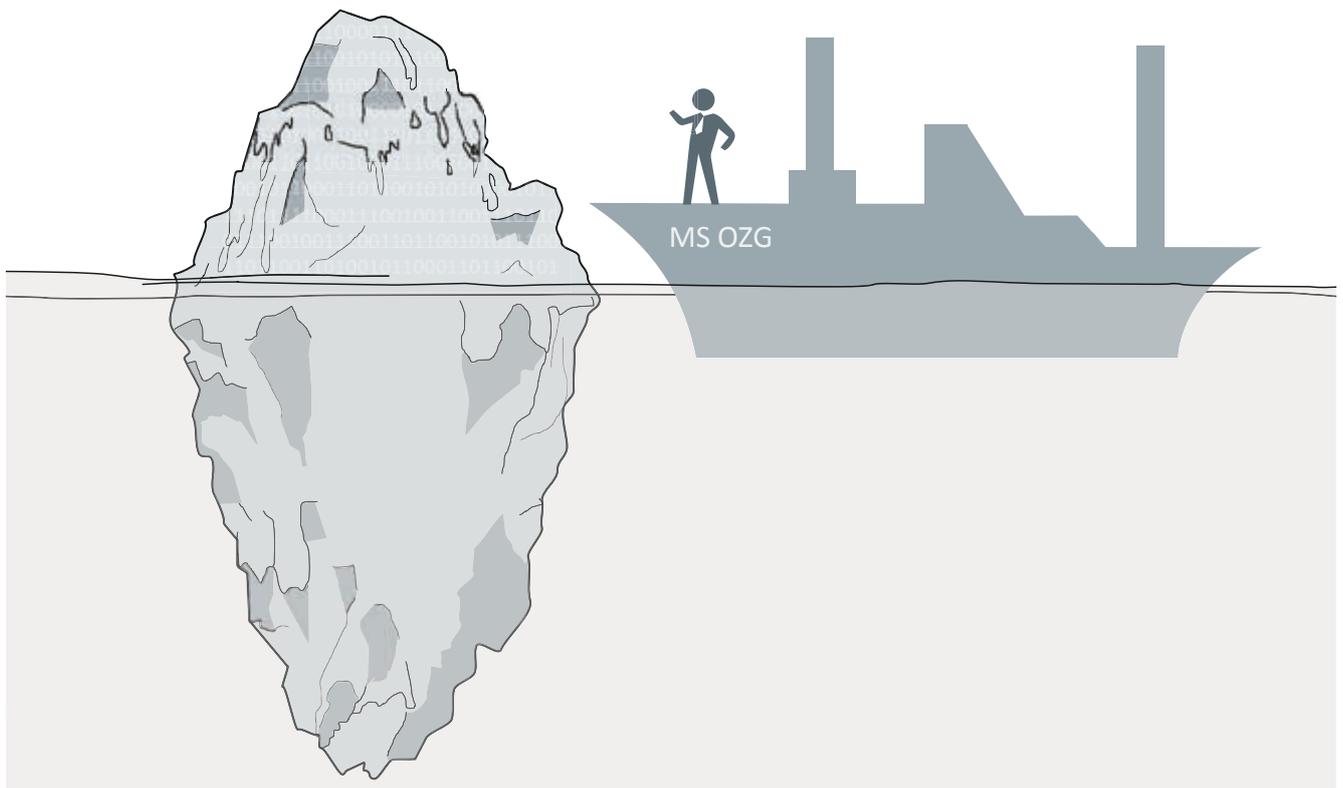


Abbildung 4: Von der Papierwelt zur digitalen Verwaltung

Realität wird diese Sichtweise aber häufig schlicht aufgrund ihrer Komplexität ausgeblendet.

### Fazit: OZG < Verwaltungsdigitalisierung < Smart City

Das OZG greift bei der Leistungsanforderung bzw. Kontaktaufnahme mit der Verwaltung, also der Portalebene, ein und möchte den digitalen Wandel vorantreiben. Dies gilt zumindest für das „Schaufenster Internet“ – denn bei näherer Betrachtung fällt auf, dass sich das Gesetz eben nur mit der Onlineverfügbarkeit der Leistungen beschäftigt und eine sinnhafte Verwaltungsdigitalisierung mit all ihren oben dargestellten Zielen nicht abdeckt. Anders ausgedrückt: Eine Verwaltung kann das OZG weitgehend umgesetzt haben, schubst gleichzeitig noch fleißig Papier durch die Amtsstuben – und ist zudem noch weit weg von einer Smart City.

An dieser Stelle ist für eine erweiterte „OZG-Readiness“ zu plädieren, die auch die Prozesse in der Verwaltung selbst mit einbezieht und nicht nur die Spitze des Eisbergs im Blick hat.



Dialog: Dr. Steffen Bernius » [s.bernius@bonpago.de](mailto:s.bernius@bonpago.de)



Dialog: Franziska Kellner » [f.kellner@bonpago.de](mailto:f.kellner@bonpago.de)

SAVE THE DATE  
**20 JAHRE BONPAGO**

## Bonpago wird 20! Seien Sie am 17.09.2020 unser Gast im Rhein-Main-Gebiet und lauschen Sie spannenden Vorträgen zur nachhaltigen Liquidität.

Gemeinsam mit herausragenden Kunden und Partnern laden wir Sie zu einem unvergesslichen Bonpago-Event am 17.09.2020 ein. Seien Sie dabei und erhalten Sie wertvolle Einblicke in die Bonpago-Welt. Es erwarten Sie spannende Vorträge, Highlights und Geschichten aus unserer jährlich stattfindenden Olivenernte. Im Rahmen

der „Raccolta“ (03. – 04.10.2020) in Montefiore dell’ Aso werden die Oliven geerntet und zu einem besonderen Öl verarbeitet.

Auf unserer Website erhalten Sie in Kürze weitere Informationen zu unseren Events.

<p><b>350 Projekte</b> in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung</p>	<p><b>Diverse Forschungs- projekte</b></p> 		
<p><b>Diverse Initiativen und Aus- zeichnungen</b></p>			<p><b>150 gepflanzte Olivenbäume</b></p>

SAVE THE DATE  
**BORG  
CASA DOTTORE**

*Casa Dottore*<sup>®</sup>

DAS BESONDERE ITALIEN

## Unser Teamevent- und Seminarzentrum in Italien öffnet am 11.04.2020 die Tore.

Platz für bis zu 20 Personen – stilvoll und seminar-  
tauglich eingerichtet in einer wundervollen Umgebung.  
Mehr erfahren Sie hier: [www.casa-dottore.de/apertura](http://www.casa-dottore.de/apertura)



# „Die Schnellen fressen die Langsamen“ – Wer macht das Rennen im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr?

Banken müssen ihre Produkte und den Zugang dazu schneller machen. Die Verfügbarkeit von Liquidität für die Kunden rückt immer mehr in den Vordergrund. Wenn etablierte Finanzdienstleister nicht adäquat auf Anforderungen ihrer Kunden reagieren, tun es andere: PayPal, Transferwise und Giroxx sind nur einige Beispiele für erfolgreiche Innovatoren in lukrativen Geschäftsbereichen. Wir blicken auf die Situation im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr. Liegt die Zukunft in der Blockchain?

»Sowohl Gesetzgeber als auch Konsumenten und Unternehmen erwarten, dass Informationen zu Preisen, Laufzeiten und Status von Transaktionen bereits vor Abschluss zur Verfügung stehen. So hat die EU im Februar 2019 neue Regeln zur Transparenz von Entgelten für grenzüberschreitende Zahlungen außerhalb des Euro-Raums in Fremdwährungen beschlossen. Die Verarbeitungsgeschwindigkeit von inländischen und innereuropäischen Transaktionen wird sich sukzessive signifikant erhöhen,

da Echtzeitüberweisungen im SEPA-Raum durch SCT-Inst (SEPA Instant Credit Transfer) innerhalb von 10 Sekunden verarbeitet werden. Diese sollen zukünftig 24/7 auch an Sonn- und Feiertagen zur Verfügung stehen, eine Revolution für das Liquiditätsmanagement von Unternehmen. Allerdings gilt auch: Trotz der Erhöhung von Geschwindigkeit und Transparenz bleibt das System durch die beteiligten Intermediäre zum Übertrag der Werte komplex. Neue vielversprechende Technologien wie die Distributed-

Ledger-Technologie (DLT – „Verteiltes Hauptbuch“ bzw. dezentrales Datenregister) bringen Innovation und Wettbewerb in den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr.

**Status Quo: Der Übertrag von (Geld-) Werten im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr im SWIFTnet**

Platzhirsch im Internationalen Zahlungsverkehr ist seit rund fünf Jahrzehnten das SWIFTnet, hinter dem die genossenschaftliche Organisation SWIFT steht. Sie wurde im Jahre 1973 auf Initiative von 239 internationalen Banken aus 15 Ländern gegründet, steht unter Aufsicht der Zentralbanken der G-10-Länder und etablierte einen Nachrichtenstandard in der grenzüberschreitenden Kommunikation. Das Settlement der Zahlung wird parallel über ein Korrespondenzbankennetzwerk abgewickelt. Ein großer Nachteil ist bislang die Asynchronität dieser beiden Vorgänge. Die wichtigste Anforderung ist der schnelle Fluss von Werten, unabhängig von Ort und Zeit. Um weitere relevante Anforderungen wie Sicherheit, Ver-

trauen und regulatorische Erfordernisse im bestehenden System SWIFTnet zu gewährleisten sind ressourcen- und zeitintensive Prozesse notwendig. Die Transaktionskosten und Wechselkursrisiken fallen zum Nachteil der Zahlungsempfänger und -absender an. Die unzureichende Geschwindigkeit bindet Liquidität und aufwendige Back-Office-Prozesse verursachen vermeidbare Kosten. Die Vorteile des SWIFTnet sind klar, das etablierte System ist an mehr als 10.000 Banken in über 200 Ländern angeschlossen. Das SWIFT-Gateway vereinfacht die Anbindung und regulatorische Anforderungen lassen sich systemweit ausrollen. Außerdem verbleiben die relevanten Buchungsinformationen ausschließlich in Teilnehmerhand. Lange Zeit existierte keine Alternative zu SWIFT im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr.

**SWIFT GPI**

Mit der SWIFT global payments innovation (SWIFT gpi) versucht SWIFT durch Verbesserungen der bestehenden

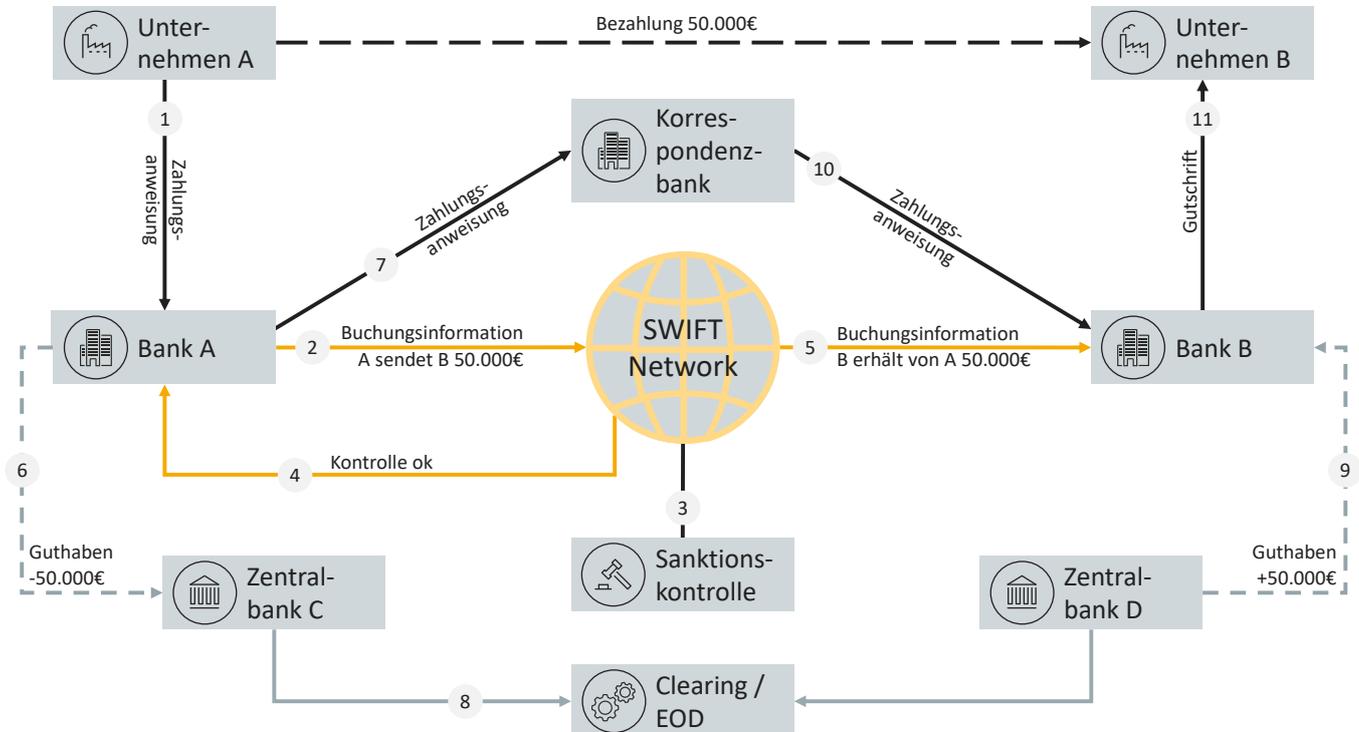


Abbildung 1: Grenzüberschreitende Zahlung durch Nutzung des SWIFTnet

Technologie und den Einsatz innovativer Technologien das eigene System weiterzuentwickeln und unter anderem die Asynchronität zwischen Nachrichtenaustausch und Settlement in eine Synchronität zu überführen. Die Initiative wurde im Februar 2017 im ersten Schritt ausgerollt, um Geschwindigkeit und Transparenz zu erhöhen und somit die Transaktionskosten zu senken. Bis 2020 soll SWIFT gpi Standard im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr via SWIFT sein. Zahlungen sollen garantiert innerhalb eines Arbeitstages abgewickelt werden und mittels einer individuellen Tracking-Nummer entlang des Pfades nachverfolgt werden können. Die Entgelte und Wechselkurse sollen transparent dargestellt werden und bekannt sein. In einer zweiten Phase soll eine digitale Transformation folgen, die eine effiziente Automatisierung diverser Anforderungen, wie die Stornierung an jeder Stelle entlang des Transaktionspfades und Koordinierung regulatorischer Pflichten, ermöglichen. In einer dritten Phase sei der Einsatz innovativer Technologien, wie z.B. Blockchain, zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen. Im Rahmen eines Proof-of-Concept wurde der Einsatz der Blockchain-Technologie in Form der Hyperledger Fabric v 1.0 bereits untersucht.

### Der SWIFT-Herausforderer: RippleNet

Das auf einem Open-Source-Protokoll basierende Zahlungsnetzwerk RippleNet des amerikanischen Technologie-Unternehmens Ripple Labs Inc. (Ripple) stellt ein Set von Produkten und Diensten zur Verfügung, das das bestehende SWIFT-System herausfordert. Das RippleNet ist dabei nicht zu verwechseln mit der digitalen Kryptowährung XRP. Trotz der simultan verwendeten Bezeichnung Ripple handelt es sich bei XRP um ein vom Unternehmen Ripple Labs Inc. unabhängiges Open-Source-Projekt, das auf dem XRP-Ledger basiert. Die zur Auswahl stehenden Dienste können teilweise auch ohne Einsatz von XRP-Tokens genutzt werden. Das Ökosystem setzt sich zusammen aus den Services xCurrent, xRapid und xVia.

- xCurrent ist ein Datenbank- und Kommunikationssystem, das den Währungsaustausch verschiedener Währungen,

## » Exkurs

### Disruptive Technologien: Distributed Ledger und Blockchain

Die Distributed-Ledger-Technologie ist eine Technologie mit disruptivem Potenzial zur Abwicklung von Transaktionen inklusive der Verbreitung und Dokumentation zugehöriger Informationen.

DLT basieren auf dem Grundsatz einer dezentralen Verteilung des Datenregisters, in dem Transaktionen abgewickelt und Informationen gespeichert werden. Im Gegensatz zu einer Struktur mit einem zentralen Register ist kein Intermediär notwendig, der die Führung und Abstimmung des Datenregisters übernimmt. Alle Teilnehmer des dezentralen Netzwerkes verfügen über eine stets aktuelle und legitime Kopie des Registers. Es existieren verschiedene Varianten von DLT, die auf individuellen Protokollen basieren. Die Führung und Abstimmung des dezentralen Datenregisters geschieht auf Basis dieser Protokolle, die unterschiedliche Regeln und somit technische Abläufe vorgeben.

Eine Variante dezentraler Datenregister ist die Blockchain („[unendlich lange] Kette von Blöcken [mit Informationen]“). Blockchain ist also eine DLT, aber eine DLT ist nicht zwangswise eine Blockchain. Weitere bekannte Datenregister beziehungsweise Protokolle sind Ethereum, Hy-

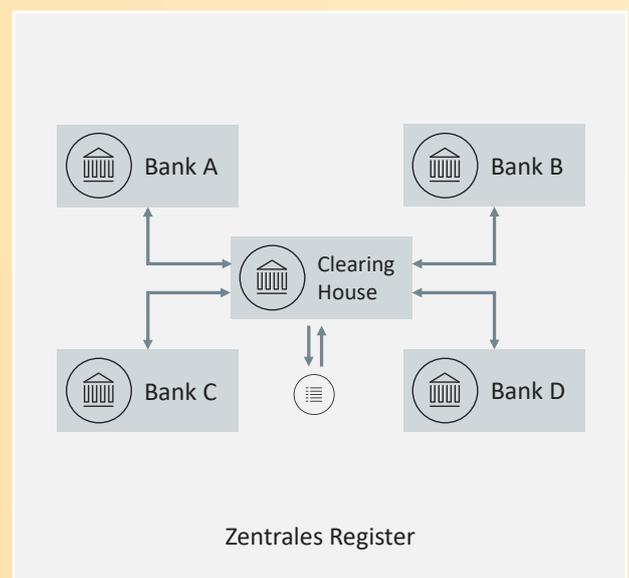


Abbildung 2: Netzwerkstruktur mit zentralem Hauptbuch

perledger Fabric und R3 Corda, die sich unter anderem in der Verifizierungsmethode von Transaktionen beziehungsweise Eintragungen im Register unterscheiden. DLT versprechen aufgrund ihrer inhärenten kryptografischen Verschlüsselung, ihrer öffentlichen Verfügbarkeit und der Verifizierungsmechanik der Teilnehmer eine Unveränderbarkeit der gespeicherten Daten. Zum Einsatz im geschäftlichen Umfeld bieten sich nicht-öffentliche DLTs, sogenannte Private-Blockchains, an. Lediglich die berechtigten Teilnehmer sollen die Informationen kennen und müssen sicher sein, dass sie diesen vertrauen können. Die Informationen sind nicht öffentlich verfügbar.

Der Einsatz von DLT ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Informationen zu einer Transaktion entlang einer Prozesskette mit mehreren Akteuren geteilt werden müssen, wie das im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr der Fall ist. Jeder Akteur kann jederzeit über die neuesten Informationen verfügen, der Zugang kann beschränkt werden und eine Unveränderlichkeit der Daten ist genauso gegeben, wie eine Änderungshistorie. Intermediäre, wie Korrespondenzbanken könnten ausgeblendet werden und Nebenprozesse wie z. B. Außenwirtschaftsmeldungen und andere Meldepflichten könnten automatisiert mit den entsprechenden Behörden geteilt werden. DLT bietet, im Gegensatz zum SWIFTnet nicht nur die Möglichkeit, Buchungsinformationen auszutauschen, sondern kann auch Werte transferieren.

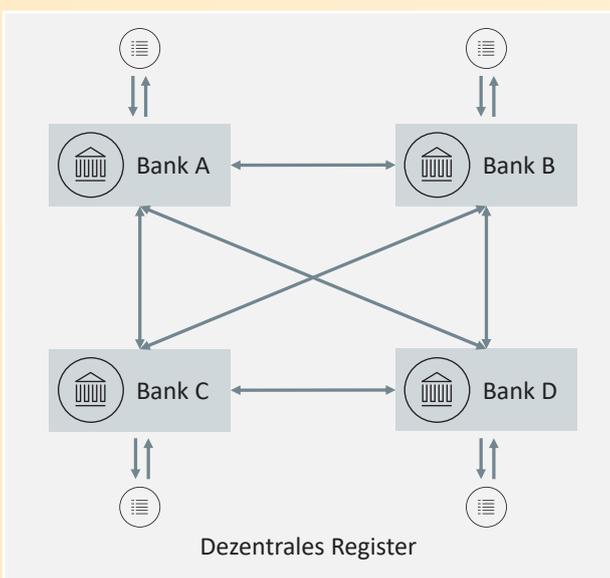


Abbildung 3: Netzwerkstruktur mit dezentralem Hauptbuch

z. B. Dollar und Euro, aber auch Kryptowährungen ermöglicht. Unabhängig vom Standort können somit grenzüberschreitende Transaktionen abgewickelt werden. Es basiert auf einer privaten Distributed-Ledger-Technologie, dem Interledger-Protokoll (ILP). Das ILP ist eine dezentral administrierte Datenbank („Ledger“) und steuert die Lese-, Schreib- und Zugangsrechte der Teilnehmer („inter“). Die aktuelle Version der Datenbank mit allen verifizierten Transaktionen und Informationen wird in Echtzeit an alle Berechtigten verteilt („distributed“).

- xRapid ist eine technische Lösung zum Transfer von Werten mit dem Einsatz von XRP-Tokens. Werte werden in XRP ein- und zurückgetauscht. Zur Begleichung von Transaktionsentgelten werden Anteile des XRP-Tokens genutzt. Banken können xRapid nutzen, um durch den Einsatz von XRP-Tokens in Echtzeit Liquidität zu beschaffen, ohne Guthaben auf Nostro-Konten zu laden. Somit kann xRapid Währungstausche im xCurrent-System beschleunigen und ermöglicht grenzüberschreitende Transaktionen in Echtzeit.
- xVia hingegen stellt eine Benutzeroberfläche und technische Schnittstelle zwischen xCurrent, xRapid und bestehenden dritten Systemen zur Verfügung.

Ripple kooperiert mit Banken, Zentralbanken und Payment Providern, um den internationalen Zahlungsverkehr durch den Einsatz DLT-basierter Technologien weiterzuentwickeln. Es besteht das Potenzial, nicht nur die Geschwindigkeit zu erhöhen, sondern auch die Transaktionskosten zu senken.

### Hat SWIFT ausgedient?

Neue und vermeintlich bahnbrechende Technologien müssen zunächst von potenziellen Nutzern in Gänze verstanden werden. Die Komplexität von DLTs macht dies Marktteilnehmern nicht leicht. Dies ist insbesondere auch der Unkenntnis der Technik und der Nicht-Differenzierung zwischen DLT, Blockchain, und den mittlerweile mehr als 200 DLT-Protokollen und Kryptowährungen geschuldet.

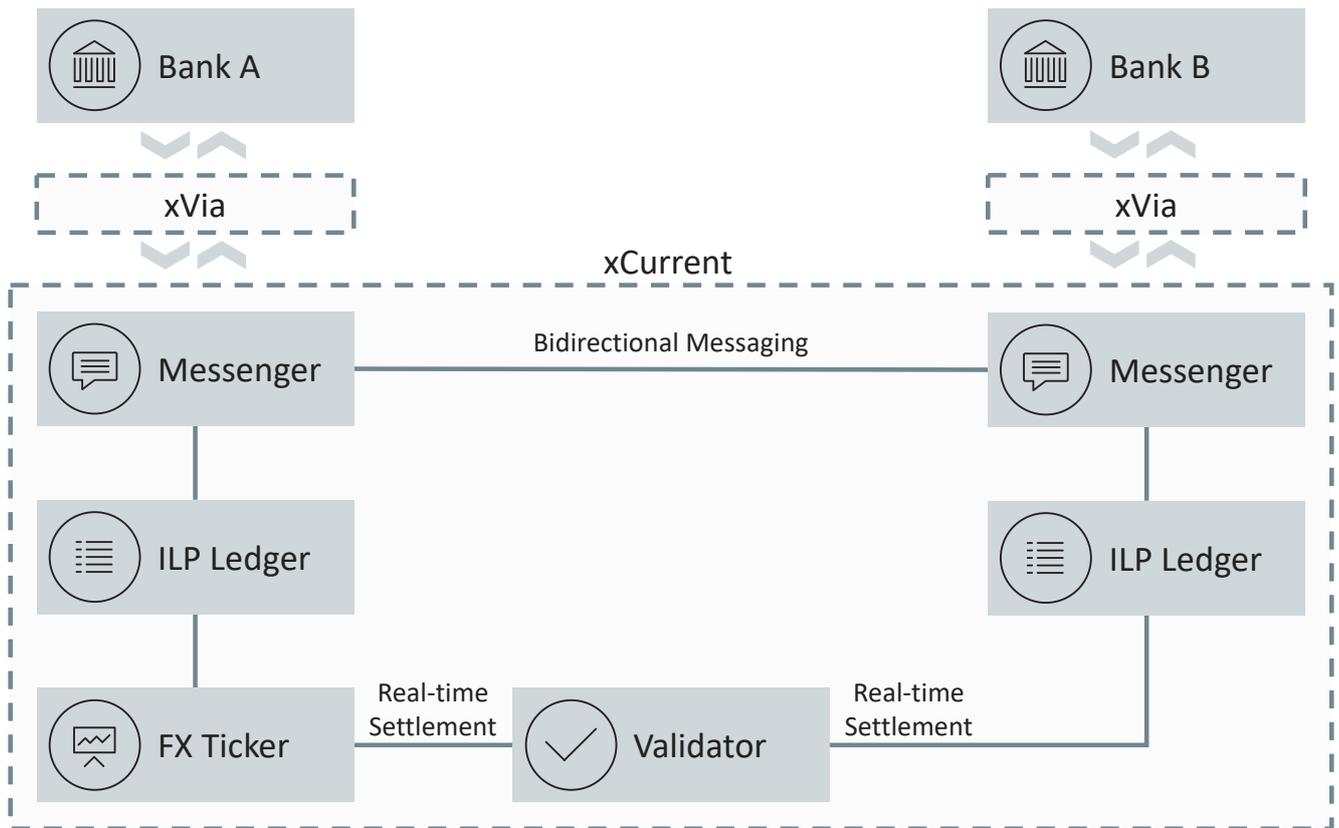


Abbildung 4: Struktur des Ripple xCurrent Systems

Diese Komplexität ist nicht nur auf die Finanzbranche beschränkt. Kontrolle und Aufsicht, Gesetzgebungen und internationale Standardisierung, Durchsetzung von Sanktionen und Anwendung von geldwäscherechtlichen Maßnahmen, sowie die Beachtung außenwirtschaftlicher Vorgaben müssen berücksichtigt werden. Die Teilnehmer müssen auf die Funktionalität und Verfügbarkeit vertrauen können. Der Vertrauensbeweis des RippleNet steht noch aus. Die Anzahl der Teilnehmer nimmt zwar zu, ist jedoch im Vergleich zum SWIFTnet noch gering und beschränkt sich in den meisten Fällen noch auf ein „Ausprobieren“ der neuen Technologie.

Darüber hinaus liegt auf der Hand, dass die Akteure des internationalen Finanzsystems nur an einem Technologie-Wechsel interessiert sind, wenn der Nutzen die Nachteile überwiegt. Insbesondere die Standardisierung des bestehenden SWIFT-Systems ist ein erheblicher Wettbe-

werbsvorteil. Alle relevanten globalen Akteure sind bereits Teilnehmer und können dank fester Standards und bekannter Prozesse auf die Funktionsweise und Verfügbarkeit vertrauen. SWIFT selbst greift die von Ripple adressierten Nachteile auf und versucht die eigenen Dienste durch Weiterentwicklung im Rahmen der Initiative SWIFT gpi wettbewerbsfähig zu halten. Durch die gute Vernetzung von SWIFT im internationalen Finanzsektor gelingt es, durch Kooperationen mit Zentralbanken und Teilnehmerbanken den eigenen Dienst auszubauen und zu optimieren und somit den Raubbau durch Wettbewerber zu drosseln. Nach eigenen Angaben von SWIFT werden bereits 40% der SWIFT gpi Zahlungen in weniger als 5 Minuten abgewickelt.

**Fazit: „Geschwindigkeit aufnehmen, um nicht abgehängt zu werden.“**

Banken und Finanzdienstleister müssen sich aktiv den Anforderungen der Konsumenten und Unternehmen stellen, da diese andernfalls auf Angebote innovativer Dienstleister ausweichen, die schneller und transparenter sind oder eine überlegene Kundenschnittstelle anbieten, die aus Kundensicht einen Mehrwert erzeugt. Um mit den Innovatoren Schritt halten zu können, müssen zukunftsorientierte Lösungen jetzt auf den Weg gebracht werden. Hohe Geschwindigkeit und Transparenz erfordern neben vorausschauendem Denken und Handeln auch neue, digitale Produkte wie Instant-Kredite für KMUs und weitreichende Multi-Kanal-Lösungen, sowie modular zu individualisierende Produktpaletten, um Kunden ein Finanzökosystem zu bieten, das Ihnen im Tagesgeschäft echten Mehrwert bietet. Dies ist Grundlage für die Bindung von Bestandskunden und bietet Potenzial für das Neugeschäft!

Ziel beider betrachteter Anbieter ist es letztlich, die Ineffizienzen des gegenwärtigen Systems zu beseitigen und auf die gestiegenen Anforderungen der globalisierten Wirtschaft und eng getakteter Prozesse entlang der Financial Supply Chain zu reagieren. Die Dynamik in der Weiterentwicklung des grenzüberschreitenden Zahlungsverkehrs wird weiter zunehmen und die bestehenden Akteure unter Druck setzen, innovativ zu bleiben. In Zeiten ständiger Warenverfügbarkeit sollten nicht nur die Bestell-, Liefer- und Rechnungsprozesse optimiert werden, sondern insbesondere die Bezahlung schnell, transparent und kostengünstig abgewickelt werden. Im Rahmen der Liquiditätsoptimierung sollten Rechnungen schnell und zuverlässig beglichen werden, die Prozess- und Transaktionskosten transparent und die Abwicklungsgeschwindigkeit bekannt sein.

Bonpago unterstützt fachkundig bei der Entwicklung von Lösungskonzepten entlang der Finanzlieferkette anhand individueller Anforderungsanalysen sowie der Einbettung der Lösung in die bestehende Systemlandschaft. Hierbei schaffen wir unter anderem durch Inside-Out und Outside-In Betrachtungen ein umfassendes Bild, beispielsweise von Anforderungen seitens KMUs für die Abwicklung von grenzüberschreitendem Zahlungsverkehr.



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://bit.ly/200tCmK>

Das Handelsblatt bestätigt aktuell im August 2019 unsere Aussage aus 09/2016:

„FinTechs machen Banken im Firmenkundengeschäft zunehmend Konkurrenz“

Sprechen Sie uns an!

# *digital insight*

Bonpago Publikationen: » <https://bit.ly/2WtcEdc>



Dialog: Niels Conzen » [n.conzen@bonpago.de](mailto:n.conzen@bonpago.de)



Dialog: Norman Philipp » [n.philipp@bonpago.de](mailto:n.philipp@bonpago.de)

# Rückblick und Ausblick – Eine Expedition durch ein vielfältiges Bonpago-Jahr

Spannende Vorträge, die Erweiterung unseres Netzwerks in alle Richtungen... Gerne teilen wir ein paar Highlights und weisen den Weg in die Zukunft.

» Nach einem erfolgreichen Jahresabschluss, gekennzeichnet durch ein Umsatzwachstum von 40% und einem Mitarbeiterwachstum von 20%, ging es los mit einem Vortrag „Auf Goethes Spuren“. Dr. Donovan Pfaff (CEO, Bonpago GmbH) referierte an der Goethe-Universität zum Thema „Von der Uni zum Unternehmer, nach Italien und zurück? – Bonpago, Compraga und mehr“. Im Rahmen der Vorlesung Digital Business haben Studierende einen wertvollen Einblick in die Lessons Learned aus der Unternehmensgründung erhalten. Als Spin-off aus dem Lehrstuhl für Electronic Commerce und dem E-Finance Lab der Goethe-Universität ist Bonpago die Unterstützung und der Dialog mit den Digital Natives besonders wichtig.

Im gleichen Monat war unser Experte für Fragestellungen rund um die E-Rechnung, Dr. Steffen Bernius, Gastredner beim gemeinsamen Webinar mit OpusCapita zum Thema „Die elektronische Rechnung aus Compliance-Sicht. Was müssen Sie in 2019 berücksichtigen?“. Ein Rückblick auf die Entwicklungen von E-Invoicing im Jahr 2018, ein Ausblick für 2019 sowie Handlungsempfehlungen für die Digitalisierung von Rechnungen in Unternehmen waren inhaltliche Bestandteile des Webinars.

Im Februar folgte Bonpago seinen Innovationsspuren und präsentierte sich auf dem DIGITAL FUTUREcongress in Frankfurt. Für über 3.500 Besucher und Aussteller eine ideale Plattform, um sich im direkten Kontakt zu innovativen IT-Themen auszutauschen und somit wirkungsvolle Strategien und optimale Lösungen für Unternehmen zu entwickeln. Hendrik Neumann (Senior Consultant, Bonpago GmbH) diskutierte mit Teilnehmern intensiv über Erfolgsfaktoren und Fallstricke bei der Auswahl eines Dokumentenmanagementsystems. Anhand praxiserprobter Beispiele präsentierte er Möglichkeiten, wie Unternehmen eine optimale, auch langfristig zu ihren Bedürfnissen passende DMS-Lösung finden können. Zudem wurde beleuchtet, wie sich das DMS in eine bereits bestehende oder zu entwickelnde Digitalisierungsstrategie nachhaltig integrieren lässt. Als anbieterneutrale Beratung ist Bonpago ein idealer Guide durch den Dschungel an DMS-Lösungen am Markt.



Focus Business zeichnete Bonpago als einen Top-Arbeitgeber Mittelstand 2019 aus – über dieses Zeugnis haben wir uns sehr gefreut, denn es bestärkt uns auch weiterhin darin, unsere Unternehmenswerte zu achten und im Arbeitsalltag zu leben. Zu diesen Werten zählen zum Beispiel Freiheit und Nachhaltigkeit. Mehr denn je fordern unsere Kunden nachhaltige Lösungen und eine Strategie für den Umgang mit der Automatisierung der Arbeitsprozesse. Statt eine erlösende Befreiung von stupiden Tätigkeiten festzustellen, fühlen sich heute leider noch viele Mitarbeiter unserer Kunden eher „Lost in Digitization“.

Auch dieses Jahr wieder erfreulich: Das Bonpago-Team wächst stetig weiter. Wir freuen uns für unsere neuen Mitarbeiter weiterhin ein Top-Arbeitgeber zu sein.

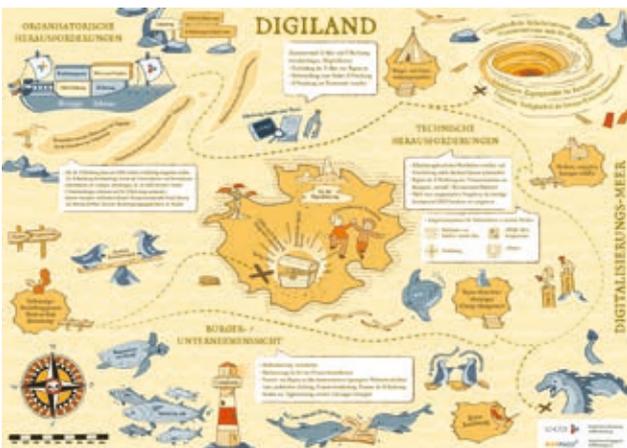


Als Experten für E-Rechnung teilten wir die Entwicklungen der Umstellung in einem Interview mit DerTreasurer. In der sechsten Ausgabe des E-Magazines TreasuryLog betonte Dr. Donovan Pfaff, dass jedes Bundesland seine eigenen Anforderungen an die E-Rechnung haben wird und warnt, dass der Aufwand für die Umrüstung unterschätzt würde. Auch wenn die Unternehmen noch bis November 2020 Zeit für die Umstellung haben, empfehlen wir frühzeitig die entsprechenden Prozesse einzuleiten. Das komplette Interview gibt es unter: <https://bit.ly/2HVHV4D>.

Auf der Website zeigen wir Ihnen außerdem deutschlandweit den aktuellen Stand der Umsetzung des E-Rechnungsgesetzes im Rahmen einer Landkarte. Die interaktive Grafik stellt die notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen dar und verdeutlicht, wie weit die Planungssicherheit für Lieferanten und Rechnungsempfänger im jeweiligen Bundesland gegeben ist. Die Karte finden Sie unter: [www.bonpago.de/xrechnung](http://www.bonpago.de/xrechnung). Auch unser Beitrag in der Fachzeitschrift Innovative Verwaltung (Ausgabe 5/2019) zeigt Ihnen, wie die Einführung der E-Rechnung gelingen kann.



Das Highlight des frühen Sommers bildete der 5. E-Rechnungsgipfel in Bonn, zu dem sich Vertreter aus Wirtschaft und Verwaltung zusammenfanden, um die aktuellen Entwicklungen der E-Rechnung zu thematisieren. Am 03. Juni 2019 begrüßten Dr. Donovan Pfaff und Martin Rebs (Schütze AG) Teilnehmer/innen zu einem interessanten und unvergesslichen Vortrag mit dem Titel „Eine Flaschenpost für zwei Chancen: Das Onlinezugangsgesetz (OZG) und die E-Rechnung zusammen denken und umsetzen“. Dafür wurde eine Schatzkarte entwickelt, die die technischen und organisatorischen Herausforderungen sowie Lösungsansätze, die sich im Rahmen der Umsetzung von E-Rechnung und OZG ergeben, veranschaulicht. Die Schatzkarte kann als Plakat im Format A1 kostenfrei angefordert werden unter [www.bonpago.de/schatzkarte](http://www.bonpago.de/schatzkarte).



Auf dem E-Rechnungsgipfel haben wir erstmals gemeinsam mit den führenden Anbietern Deutschlands ein umfassendes XRechnungspaket für die EU-Richtlinie 2014/55/EU vorgestellt. Durch das gebündelte Know-how und die Erfahrungen der beteiligten Partner wurde ein Dienstleistungsangebot entworfen, welches öffentliche Einrichtungen zielgerichtet auf die bevorstehenden Herausforderungen bei der Umsetzung der EU-Richtlinie bis November 2019 bzw. April 2020 vorbereitet. Mehr Informationen zum Quick-Check der Bonpago gibt es unter <https://www.bonpago.de/e-rechnung.html>.

Gemeinsam mit der Schütze AG luden wir dann zum Abendessen auf dem Schiff „Rheinprinzessin“ ein. Während der Bootsfahrt konnten alle Teilnehmenden und Referenten den ersten Tag des Gipfels bei gutem Essen ausklingen lassen. Eine ideale Gelegenheit, um neue Kontakte zu knüpfen und bestehende zu pflegen.



Nur wenige Tage später ging es bereits weiter im Programm. Der KGSt-Kongress Haushalt und Finanzen fokussierte das Thema „Digitalisierung im Finanzmanagement“. Dr. Donovan Pfaff hielt einen Vortrag zum Thema „E-Rechnung: Kochrezepte für eine erfolgreiche Einführung“. Die Teilnehmenden erhielten das von Bonpago und Schütze entwickelte Kochbuch mit tollen Rezepten aus der italienischen Küche und selbstverständlich durften die Kochrezepte zur erfolgreichen Einführung der E-Rechnung auch nicht fehlen. Sie haben Appetit auf mehr? Zum Download des Kochbuchs geht es hier: <https://bit.ly/2KMBNKW>.



Banken haben es nicht einfach. Sie stehen immer noch vor den großen Herausforderungen der Digitalisierung. Gerade die Geschäftsmodelle genossenschaftlicher Banken mit ihren Kunden im Mittelstand werden massiv von der Digitalen Transformation beeinflusst. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen an der Schnittstelle Unternehmen und Banken wurde Dr. Donovan Pfaff in den Aufsichtsrat der Raiffeisenbank Oberursel gewählt.

Mitte Juni wurde es sportlich bei uns. Im Rahmen der J.P. Morgan Corporate Challenge sind wir im Schein der Abendsonne durch den Frankfurter Großstadtdschungel gelaufen. Zur Belohnung für den tollen Einsatz haben wir den Abend bei einer gemeinsamen Aftershow-Party zum Abschluss gebracht.



Beim Supply Chain Speed-Dating der St. Gallen Universität am 27.06.2019 haben wir uns mit Teilnehmenden gemäß des Mottos „Start-ups meet Supply Chain-Corporates“ in ungezwungenem Rahmen intensiv zu neuen Technologien

ausgetauscht. Unternehmen konnten sich durch Elevator Pitches kennenlernen. Unter anderem wurde das Frankfurter FinTech Compraga von Dr. Donovan Pfaff vorgestellt.



Die Fachzeitschrift für die Digitalisierung der Verwaltung und Öffentliche Sicherheit, eGovernment Computing, hat ihre Leser darüber abstimmen lassen, wer in Deutschland zu den besten Beratungshäusern der Branche zählt. Wie in den letzten Jahren wurde auch dieses Mal die Bonpago GmbH unter die Top15 Beratungen im eGovernment-Umfeld gewählt. Darauf sind wir sehr stolz und bedanken uns bei allen Abstimmenden.



### Wohin führt der weitere Weg in 2019?

Am 27. August findet der Fachtag E-Rechnung in Berlin statt. Die Deadline für die Umsetzung der E-Rechnung rückt näher. Spätestens im April 2020 müssen Kommunen auf den Empfang und die Verarbeitung von XRechnungen vorbereitet sein. Dr. Steffen Bernius hält einen Vortrag zum Thema „Besser spät als nie – Wie Kommunen schnell

und unkompliziert auf die E-Rechnung umstellen können. Neben Tipps zur Erstellung einer „Digitalisierungs-Roadmap“, gibt es Best Practices aus E-Rechnungsprojekten und einen Marktüberblick über Anwendungen, die konkret auf kommunale Bedarfe ausgerichtet sind.

Die Olivenernte 2019 in der kleinen Stadt Montefiore dell’Aso in Italien ist für das Wochenende vom 18. bis 21. Oktober geplant. Unsere Kunden, Baumpaten und Freunde packen zusammen an, um die Früchte der Olivenbäume zu ernten. Jedes Jahr vergeben wir für erfolgreich durchgeführte Projekte eine Olivenbaumpatenschaft – diese soll symbolisch für eine umweltfreundliche und nachhaltige Optimierung von Geschäftsprozessen stehen. Diese Tradition pflegen wir nun schon seit 2011. Uns ist nicht nur der erfolgreiche Projektabschluss wichtig, sondern auch eine umfassende Reflexion, eine lebendige Mitgestaltung unserer Umwelt und verantwortungsbewusstes Handeln. Auf der Website [www.casa-dottore.de](http://www.casa-dottore.de) finden Sie weitere Informationen und einige Impressionen der vergangenen Olivenernten.



Ende Oktober findet ein Praxisseminar über die Digitalisierung von Finanz- und Rechnungswesen beim Bilanzinstitut in Mainz statt. Hendrik Neumann gibt einen detaillierten Einblick in Chancen und Risiken, sowie in die optimale Ausgestaltung einer Digitalen Transformation in diesem Bereich. Außerdem geht er den Fragen „Welche Möglichkeiten die Digitalisierung heute und in Zukunft bietet und wie diese für die eigene Organisation und Person sinnvoll genutzt werden können“ auf dem Grund. Informationen zur Seminaranmeldung und eine Beschreibung des Programms finden Sie hier: <https://bit.ly/2Y9lln9>.

Kurz vor Jahresende wird es wieder spannend im Bereich Einkauf. Gemeinsam mit dem FinTech Compraga veranstalten wir am 21. November 2019 in unseren Räumlichkeiten in Frankfurt einen Roundtable und diskutieren mit Teilnehmenden über neue Entwicklungen und Herausforderungen bei der Optimierung von Einkaufs- und Zahlungsprozessen. Wenn Sie Interesse daran haben, dann kontaktieren Sie uns gerne über unser Kontaktformular unter [www.bonpago.de/kontakt](http://www.bonpago.de/kontakt) oder schreiben Sie uns unter [info@bonpago.de](mailto:info@bonpago.de). Die Anzahl der Teilnehmer ist begrenzt.

Hat Ihnen unsere Expedition durch das Bonpago-Jahr gefallen? Möchten Sie mehr über uns erfahren? Dann kontaktieren Sie uns gerne mit Ihren Fragen, Anregungen und Ideen, gerne auch über unser Kontaktformular unter [www.bonpago.de/kontakt.html](http://www.bonpago.de/kontakt.html).

Unseren klassischen Jahresrückblick finden Sie darüber hinaus wie gehabt online unter <https://www.bonpago.de/review.html>.

*Der jährliche Höhepunkt ist die Olivenernte in Italien – hier steht der Austausch und der Spaß in einem der schönsten Flecken Europas im Vordergrund: <https://bit.ly/2MPAkxf>*

# Nachhaltige Liquidität – die Zukunft gemeinsam gestalten.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, neuer Ideen oder dem Umbau von Organisationen, Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen spielt die langfristige Sicherstellung der Verfügbarkeit von Kapital eine immer entscheidendere Rolle. Mit unseren Services stellen wir sicher, dass das meist ausreichend vorhandene Kapital richtig allokiert

und die zukünftige Kapitalversorgung gesichert wird.

Dafür sind genaue Analysen und die Ableitung der richtigen Maßnahmen unabdingbar. Durch den richtigen Einsatz der passenden Technologien bleiben unsere Kunden nachhaltig liquide.

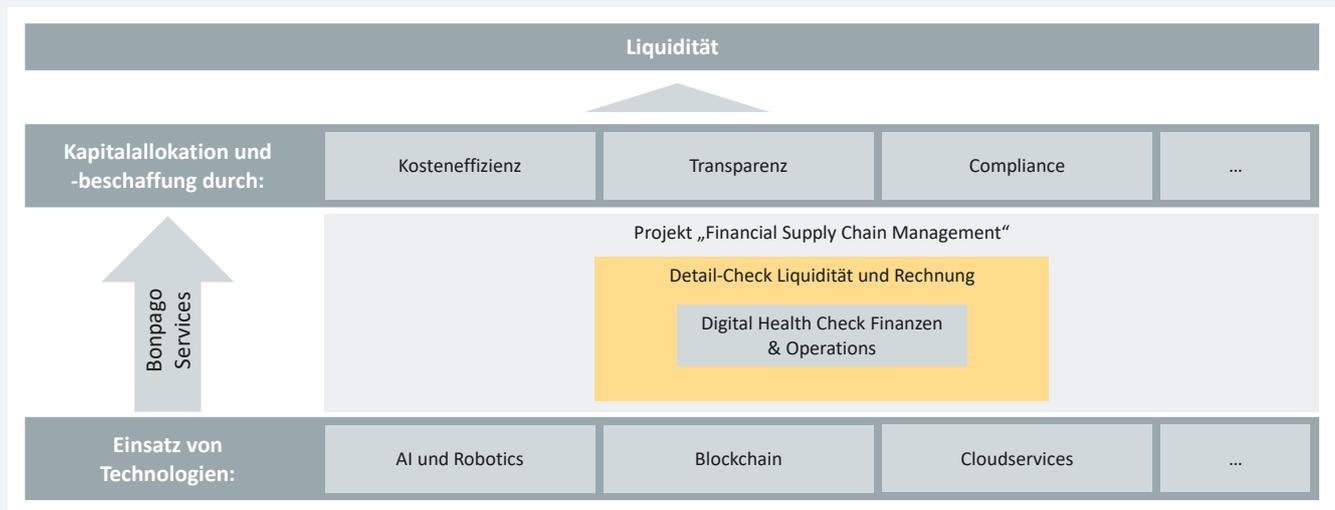


Abbildung 1: Bonpago Services im Kurzüberblick

Unsere Services und Lösungen konzentrieren sich stets auf die Technologien und Liquiditätstreiber, die in der speziellen Situation des Kunden die optimalen Ergebnisse liefern. Dabei spielt es keine Rolle, ob wir gebundenes Kapital freisetzen, Geldflüsse sicherstellen oder Geschäftsmodelle

anpassen. Dieses optimierte Management der Financial Supply Chain sichert in der Folge den reibungslosen Kapitalfluss, der Ihrer Organisation eine nachhaltige Zukunft ermöglicht. Eine Auswahl unserer Referenzprojekte finden Sie in folgender Abbildung.

Liquiditätstreiber	Ausgewählte Referenzprojekte
<p><b>Neue Vertriebswege</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für einen Finanzdienstleister haben wir eine Multikanalstrategie entwickelt, um den zukünftigen Kundenanforderungen gerecht zu werden und die Liquiditätsflüsse auch nachhaltig sicherzustellen.</li> <li>Wir haben für Verwaltungen OZG-Services für eine liquiditätsschonende Kommunikation mit Bürgern und Unternehmen umgesetzt.</li> <li>Für eine Zentralbank haben wir neue Services entwickelt, um zukünftig neue Produkte und Services für eine nachhaltige Liquidität der Unternehmenskunden anbieten zu können.</li> </ul>
<p><b>Technische Rahmenbedingungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für einen Mobilitätsdienstleister haben wir die geforderte Einlieferung von E-Rechnungen im XRechnungs-Format umgesetzt, um auch nachhaltig die Bezahlung durch die öffentliche Verwaltung sicherzustellen.</li> <li>Für ein Industrieunternehmen haben wir die Anforderungen an ein System zur Verarbeitung der XRechnung mit den intern verfügbaren Daten und Datenquellen erhoben und eine nachhaltige Lösung für den Rechnungsstellungsprozess umgesetzt.</li> </ul>
<p><b>Cash- und Treasury-Management</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für einen Industriekunden haben wir die Order-to-Cash und Purchase-to-Pay-Prozesse in Bezug auf gebundene Liquidität untersucht und optimiert (Working Capital Management)</li> <li>Für eine Zentralbank wurden neue Services für einen schnelleren Zahlungsverkehr (Instant Payment und Request-to-Pay) entwickelt und umgesetzt.</li> </ul>
<p><b>Transparenz und Compliance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsam mit unserem FinTech Compraga haben wir für über fünf Großkonzerne die Einkaufsprozesse optimiert (Einsparpotential von 45%) und die Transparenz gesteigert. So wurden Fälle von internem und externem Fraud identifiziert.</li> <li>Die Instandhaltungs- und Baustellenprozesse eines Industriekonzerns konnten mit unseren Lösungen nahezu vollständig digital und transparent gestaltet werden.</li> </ul>

Abbildung 2: Liquiditätstreiber und ausgewählte Referenzprojekte der Bonpago



### Warum Bonpago?

Wir beraten unsere Kunden aus der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung anbieterunabhängig bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Unsere Leistungen reichen hierbei vom Aufsatz des Projektes, über die Prozessaufnahme und -optimierung bis zur Auswahl und Einführung der passenden Softwaresysteme. Bei uns steht stets das Interesse des Kunden und nicht der eigene Produktabsatz im Fokus. Durch unseren umfassenden Marktüberblick identifizieren wir stets die Lösung, die die Kundenanforderung optimal erfüllt.

#### Bonpago GmbH

Wildunger Straße 6 a · 60487 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69.26 489 761-0, [info@bonpago.de](mailto:info@bonpago.de), [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>

