

# Bachelorthesis

Konzeption für die Einführung der elektronischen  
Eingangsrechnungsbearbeitung im Unternehmen  
OSTRAUER Baugesellschaft mbH

**Vorgelegt am:** 26.08.2019

**Von:** Maria Richter  
Am Rubinberg 55  
09661 Rossau

**Studiengang:** Baubetriebsmanagement  
**Studienrichtung:** Wirtschaft

**Seminargruppe:** 4BM16-1

**Matrikelnummer:** 4002508

**Praxispartner:** OSTRAUER Baugesellschaft mbH  
Merschützer Str.13  
04749 Ostrau

**Gutachter:** Dipl.-Betriebswirtin (BA) Silke Stephan  
(geb. Wyhnalek) (OSTRAUER Baugesellschaft mbH)

**Gutachter:** Dipl.-Kfm. Jens Klöpfel  
(Staatliche Studienakademie Glauchau)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Rechtliche Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1	Ursprung, Definition und gesetzliche Verankerung des Rechnungsbegriffes .....	3
2.2	Rechnungsarten .....	4
2.3	Rechtliche Anforderungen .....	5
2.4	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung .....	6
<b>3</b>	<b>Die Digitalisierung des Rechnungswesen .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Die elektronische Rechnung .....</b>	<b>10</b>
4.1	Begriffsbestimmung .....	10
4.2	Rechtliche Grundlagen .....	13
4.2.1	Relevante rechtliche Regelwerke .....	13
4.2.2	Die GoBD .....	13
<b>5</b>	<b>Die Umstrukturierung des Rechnungseingangsprozesses bei der OSTRAUER Baugesellschaft mbH .....</b>	<b>18</b>
5.1	Unternehmensporträt der OSTRAUER Baugesellschaft mbH .....	18
5.2	Methodische Vorgehensweise .....	20
<b>6</b>	<b>Der aktuelle Prozess der Eingangsbearbeitung .....</b>	<b>23</b>
6.1	Einordnung in den Unternehmenskontext .....	23
6.2	Darstellung, Beschreibung und Analyse .....	26
6.2.1	Darstellung und Beschreibung des Rechnungseingangsprozesses .....	26
6.2.2	Analyse des derzeitigen Prozesses .....	30
6.2.2.1	Kosten der Rechnungsbearbeitung .....	30
6.2.2.2	Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Prozesses .....	32
6.3	Identifizierung von Optimierungspotentialen .....	35

<b>7</b>	<b>Die Einführung der digitalen Eingangsbearbeitung .....</b>	<b>38</b>
7.1	Technische Anpassungen .....	38
7.1.1	Erforderliche Software .....	38
7.1.2	Erforderliche Hardware .....	40
7.2	Anschaffungskosten und Finanzierung der technischen Infrastruktur ....	41
7.3	Organisatorische Anpassungen .....	43
7.3.1	Der zukünftige Ablauf der Eingangsbearbeitung .....	43
7.3.2	Erstellung eines zeitlichen Ablaufplanes für die Einführung.....	49
7.4	Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive im Umstrukturierungsprozess .....	50
<b>8</b>	<b>Handlungsempfehlungen für die Einführung der elektronischen Eingangsbearbeitung .....</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>57</b>
<b>10</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b>	Übersicht Formate e-Rechnung .....	11
<b>Abbildung 2</b>	Aufbau ZUGFeRD-Rechnung .....	12
<b>Abbildung 3</b>	Umsatzentwicklung OSTRUER Baugesellschaft mbH ....	19
<b>Abbildung 4</b>	Ablauf Projektumsetzung .....	21
<b>Abbildung 5</b>	Projektstatus Vorbereitung: Prozesseinordnung .....	23
<b>Abbildung 6</b>	Prozesslandkarte OBG .....	25
<b>Abbildung 7</b>	Projektstatus Vorbereitung: Prozessbeschreibung .....	26
<b>Abbildung 8</b>	Flussdiagramm derzeitiger Prozessablauf .....	28
<b>Abbildung 9</b>	Projektstatus Vorbereitung: Darstellung neuer Prozessablauf .....	30
<b>Abbildung 10</b>	Projektstatus Planung: Technische Anpassungen .....	38
<b>Abbildung 11</b>	Projektstatus Gestaltung: Darstellung neuer Prozessablauf .....	44
<b>Abbildung 12</b>	Neuer Prozess: Schritt 1 .....	44
<b>Abbildung 13</b>	Neuer Prozess: Schritt 2 .....	45
<b>Abbildung 14</b>	Neuer Prozess: Schritt 3 .....	46
<b>Abbildung 15</b>	Neuer Prozess: Schritt 4 .....	46
<b>Abbildung 16</b>	Neuer Prozess: Schritt 5 .....	47
<b>Abbildung 17</b>	Neuer Prozess: Schritt 6 .....	48
<b>Abbildung 18</b>	Neuer Prozess: Schritt 7 .....	48
<b>Abbildung 19</b>	Projektstatus Gestaltung: Erstellung zeitlicher Ablaufplan ...	49
<b>Abbildung 20</b>	Ablaufplan Einführung DocuWare .....	50
<b>Abbildung 21</b>	Projektstatus: Einführung .....	51
<b>Abbildung 22</b>	Maßnahmen zur Einführung .....	53

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1</b>	Übersicht GoB .....	7
<b>Tabelle 2</b>	Bearbeitungszeiten Prozessschritte .....	31
<b>Tabelle 3</b>	Angebot Softwarelösung DocuWare .....	40
<b>Tabelle 4</b>	Angebot benötigte Hardware .....	41

## **Abkürzungsverzeichnis**

AO	Abgabenordnung
BfW	Bau für Windows
DMS	Dokumentenmanagementsystem
ERechV	E-Rechnungs-Verordnung
GoBD	Grundsätze zur ordnungsmäßigen Buchführung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
HGB	Handelsgesetzbuch
IKR	Innerbetriebliches Kontrollsystem
OBG	OSTRAUER Baugesellschaft mbH
SAB	Sächsische Aufbaubank
UStG	Umsatzsteuergesetz

### **Weitere Information**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Es wird darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

# 1 Einführung

*„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel“*

Charles Darwin

Unter dieser Erkenntnis kehrte der britische Naturwissenschaftler Charles Darwin im Jahr 1836 von seiner mehrjährigen Expeditionsreise aus Amerika nach England zurück.<sup>1</sup> Im ersten Moment erscheint dieses Zitat äußerst widersprüchlich. Die Veränderung, welche eine ständige Bewegung impliziert, schließt eine Beständigkeit aus. Auch im Umkehrschluss beinhaltet die Beständigkeit keinen Wandel.

Bei genauerer Betrachtung jedoch löst sich diese Gegensätzlichkeit auf. Die Natur selbst ist hierfür das beste Beispiel. Seit jeher ändert sich Jahr für Jahr das Erscheinungsbild unserer Umwelt im Zuge der Jahreszeiten. Der Frühling, der Sommer, der Herbst und der Winter: die Jahreszeiten, egal wie sich diese in den unterschiedlichsten Regionen der Erde auch gestalten mögen, sind seit Menschengedenken eine feste Konstante im Leben aller Geschöpfe. Anhand dieses Beispiels bestätigt sich die Vereinbarkeit dieser scheinbaren Widersprüche.

Nicht nur die Natur ist der ständigen Veränderung unterworfen. Auch Unternehmen und Organisationen sehen sich zunehmend mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Als derzeit eine der größten Veränderungen ist der digitale Wandel anzusehen. Schlagworte wie „Industrie 4.0“, „Workflow“ oder auch „E-Invoicing“ sind nur einige Begriffe, mit welchen sich Betriebe zukünftig auseinandersetzen müssen. Besonders der letztgenannte Begriff „E-Invoicing“ stellt für die kaufmännischen Abteilungen von Unternehmen ein hoch aktuelles Thema dar. Die Bundesregierung brachte diesbezüglich im November 2018 das sogenannte E-Rechnungsgesetz auf den Weg. Dieses beinhaltet für öffentliche Auftraggeber die Pflicht zum Empfang und zur Weiterverarbeitung von Rechnungen in elektronischer Form. In den darauffolgenden zwei Jahren, das heißt ab dem 27.11.2019, folgt die Verpflichtung für Bundesministerien und Verfassungsorgane. Ab dem 27.11.2020 sind Lieferanten aller Bundesbehörden verpflichtet, ihre Rechnungen elektronisch zu übermitteln.<sup>2</sup>

Auch das in Sachsen ansässige, mittelständische Bauunternehmen OSTRUER Baugesellschaft mbH beabsichtigt, ihre Rechnungen zukünftig digital zu versenden,

---

<sup>1</sup> [www.dibb.de](http://www.dibb.de) (21.08.2019)

<sup>2</sup> online: [www.ferd-net.de](http://www.ferd-net.de) (15.07.2019)

zu empfangen und zu bearbeiten. Derzeit erfolgt die Bearbeitung der Eingangs- und Ausgangsrechnungen noch papierbasiert. Zahlreiche Bearbeitungsschritte, eine Vielzahl an Schnittstellen sowie Unmengen an Papier und manuellen Tätigkeiten kennzeichnen den derzeitigen Prozess. Zukünftig soll die Bearbeitung der Rechnungen ausschließlich mit Hilfe der genutzten Software des Unternehmens erfolgen. Papierbelege sollen dann nur noch die Ausnahme bilden. Um den derzeitigen Prozess dementsprechend neu zu gestalten, sind diverse Umstrukturierungsmaßnahmen und Investitionen notwendig.

Die vorliegende Bachelorthesis soll dem Unternehmen als Konzept und Handlungshilfe dienen, um den derzeit papierbasierten Prozess zu digitalisieren. Dabei liegt der Fokus aufgrund des vorgegebenen, begrenzten Umfangs der Arbeit auf der Betrachtung der Eingangsrechnungen. Diesbezüglich teilt sich die Gliederung der Thesis in zwei große Abschnitte. In Kapitel 2 bis 4 erfolgt die Behandlung der theoretischen Grundlagen. Darin enthalten sind neben den Betrachtungen der allgemeinen Rechnungsanforderungen unter anderem auch eine ausführliche Definition der elektronischen Rechnung sowie eine intensive Betrachtung der GoBD. Der zweite Teil der Arbeit, begonnen bei Kapitel 5, stellt den praktischen Anteil dar. Ausgehend von einer Unternehmensvorstellung sowie der methodischen Vorgehensweise wird in diesem zweiten Teil unter anderem der aktuelle Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung bei der OSTRUER Baugesellschaft mbH beleuchtet und analysiert. Daran anknüpfend erfolgt neben der Herausarbeitung der notwendigen technischen Anschaffungen ebenfalls eine Betrachtung der erforderlichen organisatorischen Änderungen. Das Kapitel 8 beinhaltet im Rahmen von Handlungsempfehlungen eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse.

Unter Anwendung dieser Vorgehensweise besteht das Ziel der Arbeit darin, den aktuellen Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung zu untersuchen und darauf aufbauend notwendige Maßnahmen für die Umstrukturierung der Eingangsrechnungsbearbeitung abzuleiten.

## 2 Rechtliche Grundlagen

### 2.1 Ursprung, Definition und gesetzliche Verankerung des Rechnungsbegriffes

Der Begriff „Rechnung“, abgeleitet aus dem lateinischen „factura“, begegnet uns in täglichen Prozessen, unzähligen Alltagssituationen und auch Redewendungen.

Die Phrase „einer Sache Rechnung tragen“ ist eine Aussage, welche einen festen Platz in den Redensarten der deutschen Bevölkerung hat. Der Bezug zur kaufmännischen Thematik lässt sich erkennen, wenn dessen Ursprung nachgegangen wird. Die Formulierung geht zurück auf italienische Kaufmannsausdrücke und besteht aus zwei Komponenten: „portare conto“ bedeutet so viel wie „Rechnung erbringen“ und „rendere conto“ wird mit „Rechenschaft ablegen“ gleichgesetzt. So wurde bereits im 16. Jahrhundert in Bezug auf kaufmännische Tätigkeiten festgehalten, dass aufgrund eines Leistungsaustausches oder einer Leistungserbringung diese in Rechnung gestellt werden muss.<sup>3</sup>

In der heutigen Zeit spielen Rechnungen für Unternehmen eine zentrale Rolle zur Sicherung von Einnahmen. Soweit ein Unternehmen zum Vorsteuerabzug berechtigt ist und alle Voraussetzungen erfüllt sind, kann der leistungsempfangende Betrieb den im Bruttobetrag der Rechnung enthaltenen Umsatzsteuerbetrag als Vorsteuer im Rahmen der abzugebenden Umsatzsteueranmeldung verrechnen. Somit reduziert die Vorsteuer die Umsatzsteuerlast.<sup>4</sup>

Auch für den Staat stellen Rechnungen ein bedeutsames Mittel dar, um Geld zu generieren. Als einkommensstärkste Steuer gilt die Umsatzsteuer. Allein durch diese erzielte der Bund laut Aussage des Arbeitskreises „Steuerschätzungen“ im Jahr 2018 Einnahmen in Höhe von rund 235.000 Millionen Euro.<sup>5</sup>

Im deutschen Steuerrecht beschäftigt sich das Umsatzsteuergesetz (nachfolgend: UStG) intensiv mit dem Begriff der Rechnung. Eine detaillierte Definition findet sich im § 14 Abs.1 UStG. Demnach ist eine Rechnung „jedes Dokument, mit dem über eine Lieferung oder sonstige Leistung abgerechnet wird, gleichgültig, wie dieses Dokument im Geschäftsverkehr bezeichnet wird“.<sup>6</sup>

Es ist demzufolge unerheblich, ob das Dokument als Rechnung bezeichnet wird oder nicht. Erfüllt ein Vertrag die erforderlichen Angaben, zählt dieser ebenfalls als Rechnung. Der Absatz 2 des § 14 UStG erläutert, wer der Pflicht zur

---

<sup>3</sup> online: [www.redensarten-index.de](http://www.redensarten-index.de) (16.07.2019)

<sup>4</sup> vgl. GRIGA, KRAULEIDIS, 2017, S. 123f.

<sup>5</sup> online: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) (18.07.2019)

<sup>6</sup> Umsatzsteuergesetz (UStG) i. d. F. des Gesetzes vom 21.02.2005, § 14 Abs. 1 Satz 1

Rechnungsstellung unterliegt. Demnach ist jedes Unternehmen, welches eine Lieferung oder sonstige Leistung nach § 1 Abs.1 Nr.1 UStG ausführt, zur Rechnungsstellung verpflichtet. Dabei ist es unerheblich, ob dies mittels einer papierbasierter Abrechnung erfolgt oder auf elektronischem Weg. Die Zusendung einer elektronischen Rechnung setzt jedoch die Zustimmung des Rechnungsempfängers darüber voraus.<sup>7</sup>

Um den beschriebenen Abzug der Vorsteuer vornehmen zu können, stellt das Umsatzsteuergesetz hohe Anforderungen an Rechnungen. Diese werden im Kapitel 2.3 beschrieben.

## 2.2 Rechnungsarten

Grundvoraussetzung für die Beweiskraft einer jeden Buchführung sind Belege und sonstigen Aufzeichnungen. Sie erfüllen den Zweck der sicheren und klaren Nachweisbarkeit über die Zusammenhänge zwischen tatsächlichen Vorgängen und den aufgezeichneten bzw. gebuchten Inhalten in Büchern.

Es kann zwischen folgenden Rechnungsarten unterschieden werden:

- Eingangsrechnungen: gelangen von außen in das Unternehmen
- Ausgangsrechnungen: entstehen innerhalb des Unternehmens und werden an Dritte versendet

Weiterhin sind folgende Belegarten zu unterscheiden:

- Eigenbelege: Ausstellung bei Verlust eines Originalbelegs oder einem internen Geschäftsvorfall (z.B. Privatentnahmen)
- Fremdbelege: Erstellung durch Dritte, z.B. von Lieferanten oder Vertragspartnern
- Sammelbelege: bestehen aus mehreren gleichartigen Geschäftsvorfällen (z.B. Kontoauszüge)
- Einmalbelege: diesen liegt ein einmaliger Geschäftsvorfall zugrunde
- Dauerbelege: ergeben sich aus mehreren buchungspflichtigen Geschäftsvorfällen (z.B. Mietvertrag oder Darlehensvertrag)<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Umsatzsteuergesetz (UstG) i. d. F. des Gesetzes vom 21.02.2005, § 14 Abs. 1 Satz 2 bis 7

<sup>8</sup> vgl. GREULICH, RIEPOLT, 2018, Seite 67f.

## 2.3 Rechtliche Anforderungen

Um den in Kapitel 2.1 beschriebenen Vorsteuerabzug durchführen zu können, muss das Rechnungsdokument laut Umsatzsteuergesetz eine Vielzahl an Anforderungen erfüllen. Diese sind sowohl für Papierbelege als auch für elektronisch übermittelte Rechnungen gültig. Verankert sind diese im § 14 Abs. 4 UStG unter den Nummern 1 bis 10 und werden nachstehend aufgelistet.

- Vollständiger Name sowie Anschrift des Leistungsempfängers sowie des Leistenden
- Steuernummer oder Steueridentifikationsnummer des leistenden Unternehmens
- Ausstellungsdatum der Rechnung
- Fortlaufende Rechnungsnummer
- Art und Menge der gelieferten Waren oder der erbrachten Dienstleistungen
- Zeitpunkt der Lieferung oder der sonstigen Leistung
- Entgelt sowie im Voraus vereinbarte Minderungen des Entgeltes
- Anzuwendender Steuersatz und Steuerbetrag
- Hinweis zur Aufbewahrungspflicht
- Gegebenenfalls Hinweis auf Steuerschuldnerschaft des Leistungsempfängers

Gemäß § 14 Abs. 1 Satz 2 UStG ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Echtheit der Herkunft, die Unversehrtheit des Inhalts und die Lesbarkeit der Rechnung gewährleistet wird. Die Echtheit einer Rechnung kann nachgewiesen werden, wenn die Identität des Rechnungsausstellers sichergestellt wird.<sup>9</sup> Diese ergibt sich, wenn eine Verbindung zwischen einer wirtschaftlichen Transaktion und dem Rechnungsaussteller hergeleitet werden kann. Laut dem Urteil des Bundesfinanzhofes vom 14.02.2019 kann dies durch die Angabe des Namens und die Angabe der Steuer-Identifikationsnummer gewährleistet werden. Eine fehlende Prüfung der Identität kann im Zweifel zu Lasten des Leistungsempfängers gehen.<sup>10</sup> Unversehrtheit liegt vor, wenn keine nachträgliche Abänderung der erforderlichen Angaben an der Rechnung erfolgten. Ist eine Rechnung für das menschliche Auge visuell erfassbar, gilt diese als lesbar.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. HEESTER, 2018, Seite 6

<sup>10</sup> online: [www.stb-schollmeier.de](http://www.stb-schollmeier.de) (21.07.2019)

<sup>11</sup> vgl. HEESTER, 2018, Seite 6f.

Als weitere wichtige, rechtliche Anforderung ist die Aufbewahrungspflicht zu nennen. Grundsätzlich sind alle geschäftlichen Unterlagen aufzubewahren. Dabei ist zwischen einer Aufbewahrung nach Handelsrecht sowie einer Aufbewahrung nach Steuerrecht zu unterscheiden. Gemäß Handelsrecht müssen Kaufleute, darunter sind Personen zu verstehen, die ein Handelsgewerbe betreiben, folgende Unterlagen aufbewahren:

- Handelsbücher, Jahresabschlüsse, Lageberichte, Inventare
- empfangene und gesendete Handelsbriefe
- Buchungsbelege

Gemäß Steuerrecht, welches für alle Geschäftsleute gilt, sind alle Geschäftsunterlagen (z.B. Geschäftsbriefe) und sonstigen Unterlagen aufzubewahren. Zu den sonstigen Unterlagen zählen beispielsweise Kassenbelege, Personalunterlagen oder auch Kalkulationsunterlagen. Die Aufzählung der oben genannten Unterlagen stellt lediglich einen Auszug dar und ist nicht als vollständig zu werten. Die Aufbewahrungsfristen sind im § 147 Abs. 3 Abgabenordnung (AO) aufgelistet. Demnach sind Bücher, Buchungsbelege, Aufzeichnungen, Bilanzen oder auch Jahresabschlüsse für zehn Jahre aufzubewahren. Empfangene und gesendete Geschäftsbriefe und sonstige, steuerlich relevante Unterlagen sind für mindestens sechs Jahre aufzubewahren.<sup>12</sup> Da Rechnungen der Kategorie der Buchungsbelege zuzuordnen sind, sind diese für mindestens zehn Jahre aufzubewahren.

## 2.4 Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (nachfolgend: GoB) bilden die allgemein gültigen Regeln zur Buchführung in Deutschland und stellen die Grundlage der handelsrechtlichen Bilanzerstellung eines Unternehmens dar. Trotz, dass die GoB einen festen Platz im Arbeitsalltag deutscher Buchhaltungsabteilungen einnehmen, sind diese nicht gesetzlich verankert. Ihren Ursprung haben die GoB in vier unterschiedlichen Bereichen:

- in Rechtsordnungen, z.B. Handelsrecht, Steuerrecht, Aktienrecht oder Rechtsprechungen
- in Steuerrichtlinien, Empfehlungen und Gutachten von Behörden und Verbänden
- in der praktischen Übung von Kaufleuten
- in wissenschaftlichen Diskussionen

Die GoB werden in kodifizierte und nicht-kodifizierte GoB unterteilt. Kodifizierte GoB resultieren aus Gesetzen. Unkodifizierte GoB weisen den Charakter des

---

<sup>12</sup> vgl. DAUEN, 2007, Seite 8ff.

Gewohnheitsrechts auf und haben somit die gleiche Wirkung wie kodifizierte GoB. Das Ziel der GoB besteht darin, dass sich Sachverständige Dritte innerhalb kurzer Zeit einen Überblick über die Unternehmenssituation verschaffen können.<sup>13</sup>

Einen Überblick über die Grundsätze der GoB sowie deren rechtlichen Ursprünge gibt die nachfolgende Tabelle.

<b>Grundsatz</b>	<b>Rechtliche Grundlage</b>
Richtigkeit und Willkürlichkeit	§ 239 Abs. 2 HGB
Klarheit und Übersichtlichkeit	§ 238 Abs. 1 Satz 2 HGB § 243 Abs. 2 HGB
Vollständigkeit	§ 239 Abs. 2 HGB § 246 Abs. 1 HGB
Einzelbewertung	§ 252 Abs. 1 Nr.3 HGB § 201 Abs. 2 Nr.3 UGB
Belegprinzip	§ 238 Abs. 1 HGB

**Tabelle 1** Übersicht Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung<sup>14</sup>

Verstöße gegen die Ordnungsmäßigkeit können geahndet werden. So hat das Finanzamt z.B. die Möglichkeit, den Entzug steuerlicher Vergünstigungen vorzunehmen oder im schlimmsten Fall die Buchhaltung zu verwerfen.<sup>15</sup>

Im Jahr 2014 wurden die GoB hinsichtlich der zunehmenden Digitalisierung aktualisiert. Die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (nachfolgend: GoBD) werden im Kapitel 4 näher erläutert.

<sup>13</sup> vgl. WÖHE, KUBMAUL, 2012, Seite 35ff.

<sup>14</sup> in Anlehnung an WÖHE, KUBMAUL, 2012, Seite 38ff.

<sup>15</sup> online: [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net) (25.07.2019)

### 3 Die Digitalisierung des Rechnungswesens

Der digitale Wandel hat in den letzten Jahren Einzug in die verschiedensten Lebensbereiche der Menschen gehalten. Vom Bildungssektor bis hinein in das Zuhause und den Alltag der Bevölkerung: die Digitalisierung ist in vollem Gange und verändert unseren Lebensstil und die Art wie gelernt, gearbeitet und kommuniziert wird. Wie bereits in der Einleitung kurz erwähnt, hat sich in der Wirtschaft bereits der Begriff „Industrie 4.0“ etabliert. Darunter ist die intelligente Vernetzung von Maschinen sowie Abläufen in der Industrie mit Hilfe diverser Informations- und Kommunikationstechnologien zu verstehen.<sup>16</sup>

In diesem Zusammenhang können sich auch die kaufmännischen Abteilungen deutscher Unternehmen nicht vor Veränderungen verschließen. Begriffe wie „papierloses Büro“ oder „E-Invoicing“ gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Anzahl an Möglichkeiten, die Finanzbereiche umzurüsten, scheint endlos. Jedoch sollten Unternehmen, welche in der heutigen Zeit noch mit Papierbelegen, Kontierungsstempeln oder Unterschriftenmappen arbeiten, ihre strategische Ausrichtung hinsichtlich einer Umstellung auf digitale Prozesse überdenken.<sup>17</sup>

Das sich viele Unternehmen einer Umstrukturierung ihrer Finanzbereiche noch immer verwehren, zeigt die Anzahl an Rechnungen, die jährlich papierbasiert versendet bzw. empfangen werden. Von ca. 32 Milliarden ausgetauschten Rechnungen werden nach Schätzungen der Bundesregierung rund 37% in Papierform übermittelt. Lediglich etwa 9% aller Unternehmen versenden und empfangen ihre Rechnungen ausschließlich auf elektronischem Weg. 48% arbeiten in einer Mischform, das heißt teilweise mittels Papierrechnungen und teilweise mittels elektronischen Rechnungen.<sup>18</sup>

Dabei weist die Umstellung auf elektronische Rechnung zahlreiche Vorteile auf. Neben ökonomischen Gesichtspunkten, wie beispielsweise geringeren Druck- und Materialkosten, spielen auch organisatorische Aspekte eine wichtige Rolle. Das Verkürzen der Durchlaufzeiten bis zur Zahlung, Erhöhung der Transparenz sowie die Einsparung von Lagerflächen sind nur einige Verbesserungen, die eine Umstrukturierung mit sich bringt.<sup>19</sup>

Um diesen Wandel voranzutreiben, hat die Bundesregierung eine Reihe von Maßnahmen ergriffen. Der erste Schritt wurde im Jahr 2011 vollzogen: das

---

<sup>16</sup> online: vgl. BERTSCHEK et al., 2015, Seite 3f. (20.07.2019)

<sup>17</sup> online: vgl. DIEHM, BENZINGER, 2018, Seite 841 (20.07.2019)

<sup>18</sup> online: www.eco.de (28.07.2019)

<sup>19</sup> vgl. WAIBLINGER, 2015, Seite 62

Steuervereinfachungsgesetz liberalisierte zum 01.07.2011 die Anforderungen für elektronische Rechnungen. Im Zuge dessen erfolgte die umsatzsteuerliche Gleichbehandlung von Papierrechnungen und elektronischen Rechnungen. Das bedeutet, dass elektronische Rechnungen (nachfolgend: e-Rechnungen) die gleichen Anforderungen erfüllen müssen wie Papierrechnungen.<sup>20</sup>

Drei Jahre später erfolgte die Veröffentlichung der EU-Richtlinie 2014/55/EU über die elektronische Rechnungsausstellung (E-Invoicing) bei öffentlichen Aufträgen. Demzufolge soll zukünftig die Rechnungsstellung an öffentliche Auftraggeber ausschließlich elektronisch und technologieneutral erfolgen. Die Richtlinie verfolgt das Ziel, internationale Standards zu etablieren und nationale Standards in Einklang zu bringen. Im Zuge dessen hat die Bundesregierung die sogenannte „X-Rechnung“ entwickelt, welche als Standard für die Verarbeitung von XML-basierten e-Rechnungen dienen soll. Weiterhin sollen e-Rechnungen nicht nur in öffentlichen Verwaltungen Einzug halten, sondern auch in deutschen Unternehmen zukünftig zum Alltag gehören. Im Jahr 2016 verabschiedete das Bundeskabinett einen Gesetzesentwurf zur EU-Richtlinie von 2014: das E-Rechnungsgesetz. Dieses beinhaltet neben einem konkreten Rahmen für die Umsetzung der Richtlinie in Deutschland auch explizite Fristen. Die Umsetzung des Gesetzes erfolgt dreistufig. Mit in Kraft treten des Gesetzes zum 27.11.2018 sind die obersten Verwaltungsorgane dazu verpflichtet, e-Rechnungen zu versenden und zu empfangen. Ab dem 27.11.2019 wird dies auch für die Länder und Kommunen zwingend. Bis spätestens 27.11.2020 müssen dann auch Unternehmen, die Aufträge von Behörden umsetzen, die Umstellung auf E-Invoicing abgeschlossen haben. Stellen Unternehmen nicht rechtzeitig auf dieses Verfahren um, droht der Ausschluss bei öffentlichen Ausschreibungen.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> online: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) (31.07.2019)

<sup>21</sup> online: MEHRING, 2018, Ausgabe 23 (20.07.2019)

## 4 Die elektronische Eingangsrechnung

### 4.1 Begriffsbestimmung

Nachdem im vorherigen Kapitel mehrfach der Begriff ‚elektronische Rechnung‘ verwendet wurde, stellt sich die Frage, was genau darunter zu verstehen ist.

In der E-Rechnungsverordnung (nachfolgend: ERechV) findet sich eine für öffentliche Auftraggeber gültige Definition zum Begriff ‚elektronische Rechnung‘. § 2 Abs. 2 ERechV besagt, dass eine elektronische Rechnung jedes Dokument ist, welches in einem elektronischen Format ausgestellt, übermittelt und empfangen wird. Zudem muss dieses Format eine automatische und elektronische Verarbeitung des Dokuments ermöglichen.<sup>22</sup>

Die Definition der ERechV ist in ähnlicher Weise auch im Umsatzsteuergesetz zu finden, vereinfacht es jedoch folgendermaßen: eine Rechnung gilt bereits dann als elektronisch, wenn diese in einem elektronischen Format ausgestellt und empfangen wird.<sup>23</sup> Über eine automatische, elektronische Verarbeitung wird an dieser Stelle keine Aussage getätigt.

Bereits in diesen zwei Definitionen zeigt sich die Schwierigkeit einer eindeutigen und allgemeingültigen Aussage über die elektronische Rechnung. Für Unternehmen im B2B-Bereich (B2B: Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen<sup>24</sup>) kann die Definition des Umsatzsteuergesetzes herangezogen werden: es wird keine automatische, elektronische Weiterverarbeitung gefordert. Für die obersten Verwaltungsorgane gilt jedoch seit November 2018 das E-Rechnungsgesetz und somit die in der ERechV enthaltenen Anforderungen an die elektronische Weiterverarbeitung.

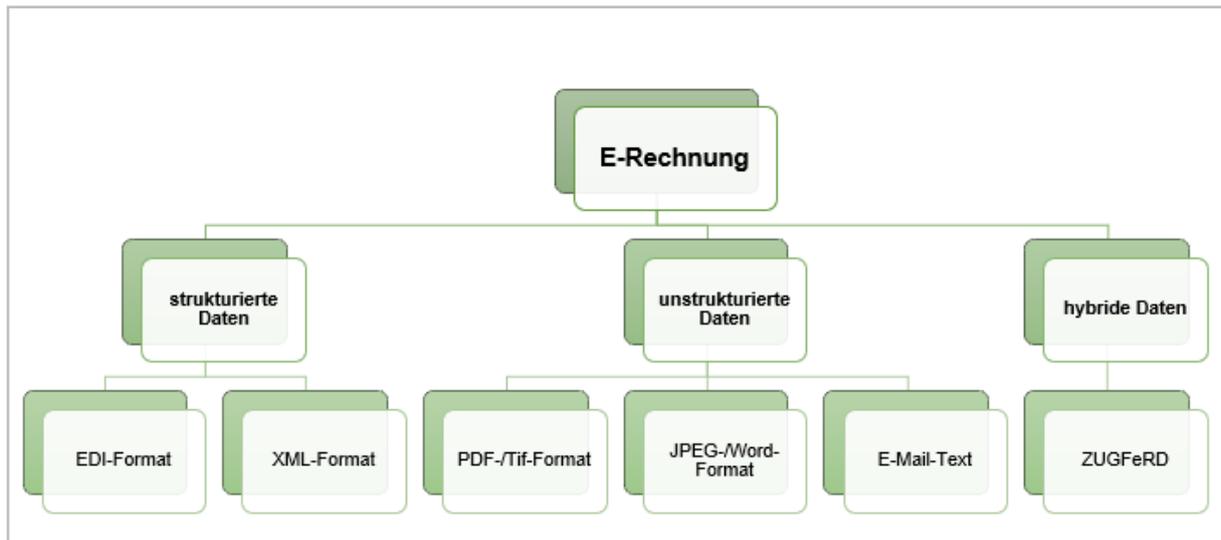
Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, in welchem Format eine e-Rechnung erstellt und übertragen werden kann. Die grundlegenden Formate werden in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

---

<sup>22</sup> E-Rechnungsverordnung (ERechV), §2 Abs. 2

<sup>23</sup> Umsatzsteuergesetz (UStG) i. d. F. des Gesetzes vom 21.02.2005, § 14 Abs. 1 Satz 8

<sup>24</sup> online: wirtschaftslexikon.gabler.de (02.08.2019)



**Abbildung 1** Übersicht Formate e-Rechnung

Wie zu erkennen ist, wird zwischen drei Kategorien unterschieden: den strukturierten Daten, den unstrukturierten Daten sowie den hybriden Daten.<sup>25</sup>

Unter die Rubrik der *strukturierten Daten* zählen das EDI-Format und das XML-Format. EDI (Electronic Data Interchange) ist ein automatisierter Informationsaustausch zwischen den Anwendungssystemen von zwei Unternehmen. Charakteristisch für das EDI-Verfahren ist, dass lediglich Einzeldaten (z.B. Rechnungsnummer, Preise oder Leistungen) anstelle der gesamten Rechnung übermittelt werden. Voraussetzung für die Verarbeitung ist eine entsprechende Software, mit welcher der Rechnungsempfänger aus den übermittelten Daten wieder eine Rechnung generieren kann. Zum Einsatz kommt dieses Verfahren in der Industrie und im Großhandel. Aufgrund der hohen Komplexität und der damit verbundenen hohen Kosten ist es für kleinere und mittlere Unternehmen ungeeignet.<sup>26</sup>

XML-Formate fallen ebenfalls in die Kategorie der strukturierten Daten und ermöglichen eine hierarchische Strukturierung der Daten innerhalb von Textdateien. Der Vorteil bei diesem Format besteht darin, dass es für den Datenaustausch unabhängig der verwendeten IT-Plattform und der genutzten Programmiersprache verwendet werden kann.

Zum Bereich der *unstrukturierten Daten* zählen PDF-Dateien, JPEG-Dateien sowie Word-Formate und E-Mail-Texte.<sup>27</sup>

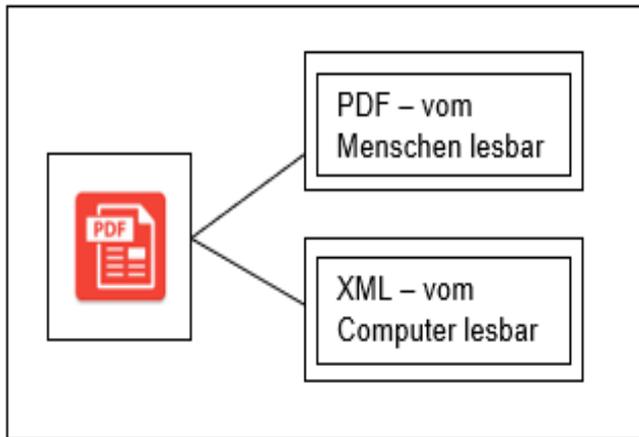
Das ZUGFeRD-Format ist ebenfalls ein elektronisches Datenformat für den Rechnungsaustausch und zählt zu den *hybriden Datenformaten*. Eine ZUGFeRD-

<sup>25</sup> online: BICHLER, MATT, ENGEL-FLECHSIG, 2015, Seite 4 (02.08.2019)

<sup>26</sup> online: www.deubner-online.de (03.08.2019)

<sup>27</sup> online: BICHLER, MATT, ENGEL-FLECHSIG, 2015, Seite 4

Rechnung besteht grundlegend aus zwei Datenformaten: aus einer PDF-Datei sowie einer XML-Datei. Dabei stellt die PDF-Datei die Sichtkomponente der Rechnung dar, die XML-Datei beinhaltet die maschinen-lesbaren strukturierten Rechnungsdaten. Somit ermöglicht dieses Rechnungsformat, die Daten einer PDF-Datei zu extrahieren und diese maschinell zu verarbeiten.<sup>28</sup>



**Abbildung 2** Aufbau ZUGFeRD-Rechnung<sup>29</sup>

Um eine elektronische Rechnung dem Rechnungsempfänger zu übermitteln, bieten sich folgende Übertragungswege an:

- E-Mail
- Computerfax oder Faxserver
- Webdownload
- EDI-Verfahren

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass der Rechnungsempfänger seine Zustimmung für die Übermittlung von elektronischen Rechnungen geben muss. Wird diese verwehrt, sind weiterhin Papierrechnungen zuzustellen. Eine Zustimmung kann auch durch stillschweigendes bzw. widerspruchloses Akzeptieren einer Rechnung erfolgen.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> online: [www.ferd-net.de](http://www.ferd-net.de) (04.08.2019)

<sup>29</sup> in Anlehnung an Heester, 2018, S. 38

<sup>30</sup> online: [www.dashoefler.de](http://www.dashoefler.de) (06.08.2019)

## 4.2 Rechtliche Grundlagen

### 4.2.1 Relevante rechtliche Regelwerke

Für Unternehmen ist es von immenser Bedeutung, beim Versenden, Empfangen, Bearbeiten und Archivieren von elektronischen Rechnungen stets rechtskonform zu handeln.

Folgende gesetzliche Vorschriften und Verwaltungsanweisungen beinhalten relevante Anforderungen an e-Rechnungen:

- Abgabenordnung (AO)
- Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)
- Handelsgesetzbuch (HGB)
- Umsatzsteuergesetz (UStG)
- Umsatzsteueranwendungserlass (UStAE)
- Umsatzsteuerdurchführungsverordnung (UStDV)
- Zivilprozessordnung (ZPO)
- BMF-Schreiben vom 02.07.2012
- BMF-Schreiben vom 14.09.2012
- EDI-Empfehlung der Europäischen Kommission vom 19.10.1994
- Grundsätze zur ordnungsmäßigen Buchführung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD)<sup>31</sup>

Besonders die Kenntnis um die GoBD spielen in Zusammenhang mit Betriebsprüfungen eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund widmet sich der folgende Gliederungspunkt dieser Thematik.

### 4.2.2 Die GoBD

Am 14.11.2014 veröffentlichte das Bundesministerium für Finanzen die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Buchführung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff. Kurz gefasst bedeutet

---

<sup>31</sup> vgl. BICHLER, MATT, ENGEL-FLECHSIG, 2015, Seite 4 (02.08.2019)

dies, dass geschäftliche Belege, die elektronisch erstellt, versendet sowie empfangen werden, für den Zeitraum der Aufbewahrungsfrist digital aufzubewahren sind.<sup>32</sup>

Die GoBD lösten mit Inkrafttreten am 01.01.2015 die bisherigen Ordnungsmäßigkeitsgrundsätze, die GDPdU (Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen) sowie die GoBS (Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme) ab. Die Intention der Einführung der GoBD bestand darin, die bisherigen Verwaltungsanweisungen dem aktuellen Stand der Technik und der Organisation eines modernen Buchführungssystems anzupassen. Mit der Überarbeitung der GoB wurde somit auf die zunehmende digitale Erfassung und Speicherung von Belegen reagiert.<sup>33</sup>

Grundsätzlich beinhalten die GoBD, analog der GoB, folgende wichtige Grundsätze:

- Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit
- Wahrheit, Klarheit, fortlaufende Aufzeichnungen

Im Folgenden werden diese Grundsätze näher erläutert.

#### Grundsatz der Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit

Dieser Grundsatz ist im § 145 Abs.1 Abgabenordnung (nachfolgend: AO) sowie im § 238 Abs. 1 Satz 2 und Satz 3 HGB verankert. Prinzipiell gilt die Pflicht zur Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit für die gesamte Dauer der Aufbewahrungsfrist hinweg. Darunter ist zu verstehen, dass es einem sachverständigen Dritten innerhalb kurzer Zeit möglich sein muss, sich einen Überblick über die Unternehmenssituation zu verschaffen. Dafür müssen die Geschäftsvorfälle in ihrer Entstehung und Abwicklung lückenlos verfolgbar sein. An dieser Stelle wird zwischen der progressiven und retrograden Prüfbarkeit unterschieden. Eine progressive Prüfbarkeit liegt vor, wenn sich der Beleg von der Kontierung über die Erfassung in den Grundbuchaufzeichnungen bis hin zur Bilanz und Steueranmeldung nachvollziehen lässt (vom Beleg zur Buchung). Eine retrograde Prüfung verläuft umgekehrt (von der Buchung zum Beleg).<sup>34</sup>

In dieser Hinsicht ist eine wesentliche Forderung der GoBD die Gewährleistung der *Datensicherheit*. Gemäß Rzn.103 GoBD ist das DV-System des Steuerpflichtigen gegen Verluste (z.B. Untergang, Diebstahl) sowie gegen unberechtigte Eingaben und Veränderungen abzusichern. Die Rzn.106 greift die Thematik der Datensicherheit erneut auf und fordert, dass eine Beschreibung der Vorgehensweise zur Datensicherung ein Bestandteil der Verfahrensdokumentation sein muss.

---

<sup>32</sup> online: [www.weclapp.com](http://www.weclapp.com) (06.08.2019)

<sup>33</sup> vgl. REISS, REISS, 2019, Seite 18f.

<sup>34</sup> vgl. GREULICH, RIEPOLT, 2018, Seite 43

Um eine Nachprüfbarkeit der Bücher und sonstigen Aufzeichnungen zu gewährleisten, wird eine vollständige und aussagekräftige Verfahrensdokumentation gefordert. Die Verfahrensdokumentation muss sowohl die aktuellen als auch die historischen Verfahrensinhalte für die Dauer der Aufbewahrungsfrist nachweisen und den in der Praxis eingesetzten Versionen des Datenverarbeitungs-Systems (nachfolgend: DV-Systeme) entsprechen.<sup>35</sup>

### Grundsatz der Wahrheit, Klarheit und der fortlaufenden Aufzeichnungen

An dieser Stelle erfolgt eine nochmalige Untergliederung der Grundsätze in Vollständigkeit, Richtigkeit, Zeitgerechtigkeit, Ordnung und Unveränderbarkeit.

Das Einhalten der *Vollständigkeit* kann nur gelingen, wenn alle Geschäftsvorfälle vollständig und lückenlos aufgezeichnet werden. Dies ist bei DV-Systemen durch ein Zusammenspiel von organisatorischen Kontrollen (z.B. Erfassungsprotokollen, Mehrfachbelegungsanalyse bei Belegnummern) sowie technischen Kontrollen sicherzustellen. Diese Kontrollen können mit Hilfe eines innerbetrieblichen Kontrollsystems (nachfolgend: IKR) realisiert werden. Das IKR ist ebenfalls ein Bestandteil der Verfahrensdokumentation und nimmt in den GoBD eine wichtige Rolle ein.<sup>36</sup> In Rzn. 100 ist festgelegt, für welche Tätigkeiten der Steuerpflichtige Kontrollen einrichten, ausüben und protokollieren muss.

- Erfassungskontrollen (Fehlerhinweise, Plausibilitätsprüfungen)
- Verarbeitungskontrollen
- Abstimmungskontrollen bei der Dateneingabe
- Schutzmaßnahmen gegen die beabsichtigte und unbeabsichtigte Verfälschung von Daten oder Dokumenten<sup>37</sup>

Die Ausgestaltung des IKR hängt von der Komplexität sowie Diversifikation der Organisationsstruktur sowie des eingesetzten DV-Systems ab.

Weiterhin müssen im Zuge der *Richtigkeit* Geschäftsvorfälle in Übereinstimmung mit den tatsächlichen Verhältnissen durch Belege abgebildet werden.

*Zeitgerecht* bedeutet, dass Belege zeitnah gebucht werden müssen, d.h. jeder Geschäftsvorfall ist idealerweise unmittelbar nach seiner Entstehung im Grundbuch zu erfassen. Das beinhaltet auch, dass Geschäftsvorfälle periodengerecht der jeweiligen Abrechnungsperiode zuzuordnen sind.

---

<sup>35</sup> vgl. REISS, REISS, 2019, Seite 18f.

<sup>36</sup> vgl. REISS, REISS, 2019, Seite 18f.

<sup>37</sup> vgl. GoBD i. d. F. vom 11.07.2019, Rzn. 100, Seite 25

Unternehmen gewährleisten den Grundsatz der *Ordnung* bzw. der *Klarheit*, wenn Buchungen systematisch erfasst werden und übersichtlich, eindeutig sowie nachvollziehbar sind. So dürfen geschäftliche Unterlagen nicht unsystematisch gesammelt und aufbewahrt werden, da dies zu Unübersichtlichkeit in der Buchführung führen könnte.

Verstöße gegen die *Unveränderbarkeit* liegen vor, wenn Buchungen oder Aufzeichnungen dahingehend geändert werden, dass der ursprüngliche Inhalt nicht mehr feststellbar ist. In Rzn. 107 werden Aussagen zur Unveränderbarkeit sowie zur Protokollierung von Änderungen getätigt. So muss der ursprüngliche Inhalt einer Buchung oder Aufzeichnung stets feststellbar bleiben. Dass die Verwendung von Office-Programmen unzulässig ist (vorausgesetzt es wird unprotokolliert editiert) besagt Rzn. 109. Die Ablage von elektronischen Dokumenten und Daten in einem Dateisystem erfüllt die Anforderungen nach Unveränderbarkeit ebenfalls nicht, sofern keine Maßnahmen ergriffen werden, die eine Unveränderbarkeit gewährleisten.<sup>38</sup>

Weiterhin ist im Rahmen der GoBD die *Belegfunktion* zu nennen. Diese verfolgt das Ziel, einen sicheren und klaren Nachweis über den Zusammenhang zwischen Ereignissen in der Realität und den gebuchten Vorfällen zu erbringen. Die Belegfunktion wird auch dann erfüllt, wenn es sich um einen elektronischen Beleg oder Aufzeichnung handelt. Die Verfahrensdokumentation gibt für elektronische Belege Aussage darüber, wie diese erfasst, empfangen, verarbeitet und aufbewahrt werden.

In Hinblick auf die Nachprüfbarkeit wird mit der bereits mehrfach erwähnten *Verfahrensdokumentation* ein neues Kapitel in den GoBD aufgeschlagen. Diese soll die technisch und organisatorisch eingeführten Prozesse in der Buchführung beschreiben. Eine Verfahrensdokumentation ist demzufolge als eine Arbeitsanweisung von Prozessen zu verstehen. So dient ein innerbetriebliches Kontrollsystem als ein Bestandteil der Verfahrensdokumentation dazu, einem Dritten nachweisen zu können, mit welchen Verfahren die Vorschriften der GoBD, des HGB und der AO eingehalten werden. Außerdem muss in der Dokumentation auf Protokollierungssysteme eingegangen werden. Diese dienen im Falle von Veränderungen oder Löschungen elektronischer Buchungen als Nachweis.<sup>39</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt der GoBD sind die *Aufbewahrungspflichten*, welche für buchführungs- und aufzeichnungspflichtige Unternehmen gelten. Zehn Jahre müssen Papierbelege sowie elektronische Belege gemäß §14 Abs.1 UstG aufbewahrt werden. Die Aufbewahrungsfrist beginnt mit dem Ende eines Wirtschaftsjahres, in welchem die

---

<sup>38</sup> vgl. REISS, REISS, 2019, Seite 18ff.

<sup>39</sup> vgl. Heester, 2018, Seite 18ff.

Ausstellung der Rechnung erfolgte. Im Sinne der GoBD müssen Belege stets im Originalformat aufbewahrt werden. Wird eine Rechnung per E-Mail empfangen, darf diese nicht durch einen Ausdruck ersetzt und gelöscht werden. Nimmt die E-Mail jedoch nur eine „Transportfunktion“ zur Übermittlung einer elektronischen Rechnung (z.B. im Anhang) ein, ist die E-Mail analog eines herkömmlichen Papierumschlages nicht aufbewahrungspflichtig. Die Rechnung im Anhang der E-Mail muss jedoch aufbewahrt werden.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> online: GROSS, HEINRICHSHOFEN, 2015

## **5 Die Umstrukturierung des Rechnungseingangsprozesses bei der OSTRUER Baugesellschaft mbH**

### **5.1 Unternehmensporträt der OSTRUER Baugesellschaft mbH**

Die OSTRUER Baugesellschaft mbH (nachfolgend: OBG) ist ein im Jahr 1991, aus der ZBO (Zwischengenossenschaftliche Bauorganisation) hervorgegangenes, mittelständisches Bauunternehmen mit Sitz im sächsischen Ostrau. Eine unselbstständige Niederlassung unterhält das 69-Mitarbeiter zählende Unternehmen in Freiberg / Sachsen. Am Hauptstandort Ostrau sind mit Stand zum 01.08.2019 insgesamt 48 Mitarbeiter beschäftigt, in Freiberg sind es insgesamt 21. Weiterhin sind bei der OBG drei Auszubildende sowie ein Student angestellt.

Folgende Bautätigkeiten realisiert das Unternehmen:

- Einfamilienhäuser und Reihenhäuser
- Wohn- und Geschäftshäuser
- Landwirtschaftsbauten
- Sanierung und Rekonstruktion
- Rückbau und Abriss

Zum erweiterten Leistungsspektrum zählen ebenfalls diverse Erdarbeiten, Kanalisationsarbeiten oder auch Stahl- und Betonbauarbeiten.<sup>41</sup>

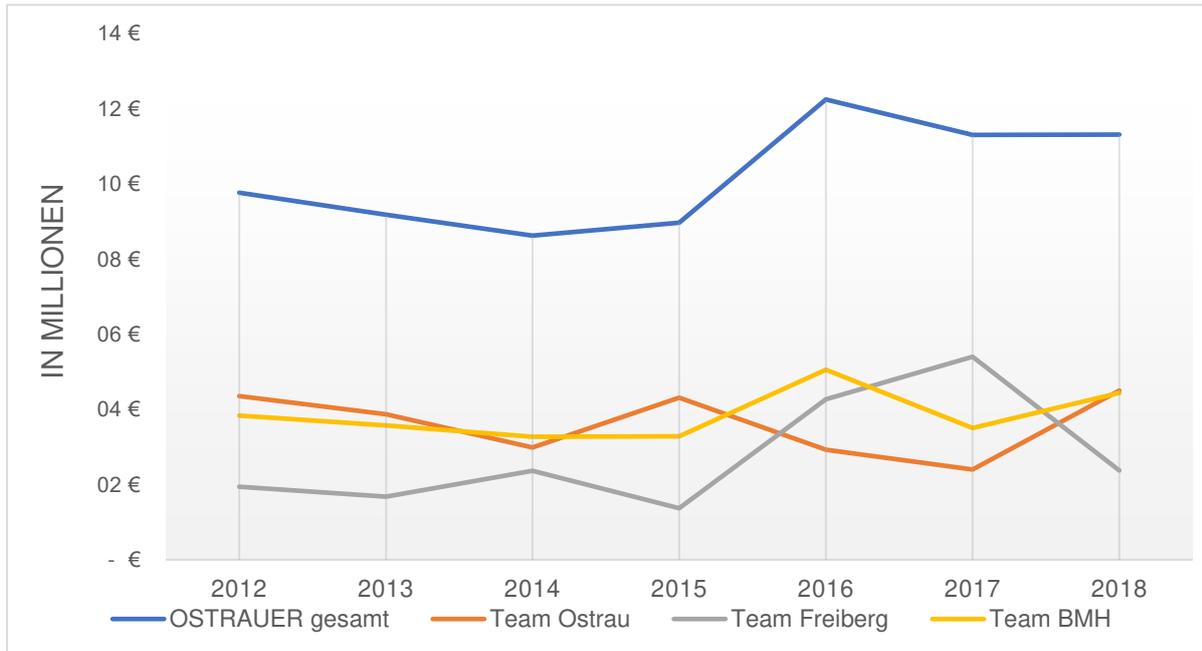
In den Bereichen Hausbau und Gewerbebau ist die OBG als Generalunternehmen tätig. Charakteristisch für diese Form von Bauunternehmen ist, dass das Generalunternehmen für die Ausführung eines Auftrages Teile der Leistung an andere Unternehmen vergibt. Eine Rechtsbeziehung besteht dennoch nur zwischen dem Auftraggeber und dem Generalunternehmen sowie zwischen dem Generalunternehmen und den Nachunternehmern.<sup>42</sup>

Im Jahr 2017 erzielte die OBG einen Jahresumsatz von rund 11.314 T€. Davon erbrachte der Hauptstandort Ostrau 4.501 T€, die Niederlassung Freiberg 2.372 T€ und die Abteilung BAUMEISTER-HAUS 4.441 T€. Das folgende Diagramm veranschaulicht die Entwicklung der Umsätze innerhalb der letzten 6 Jahre.

---

<sup>41</sup> online: [www.ostrauer.de](http://www.ostrauer.de) (20.07.2019)

<sup>42</sup> online: [wirtschaftslexikon.gabler.de](http://wirtschaftslexikon.gabler.de) (20.07.2019)



**Abbildung 3** Umsatzentwicklung OSTRAUER Baugesellschaft mbH

Die interne Struktur eines Unternehmens ergibt sich aus der Aufbauorganisation bzw. dem Organigramm. Ein Organigramm spiegelt das hierarchische Gerüst eines Unternehmens wider, an Hand dessen sich Organisationseinheiten, Abteilungen sowie Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse erkennen lassen.

Das Organigramm der OBG (s. Anhang 1 im Anhangverzeichnis) lässt folgende Struktur erkennen:

- Niederlassung Freiberg mit einer Kalkulationsabteilung und einer technischen Abteilung
- Kaufmännischer Bereich am Hauptstandort Ostrau
- Technischer Bereich am Hauptstandort Ostrau
- BAUMEISTER-Haus Abteilung in Ostrau

Da sich die vorliegende Arbeit überwiegend auf Inhalte des kaufmännischen Bereiches konzentriert, werden die Strukturen der Abteilung an dieser Stelle näher betrachtet.

Zum Stand 01.08.2019 sind im kaufmännischen Bereich bei der OBG vier Personen beschäftigt. Neben einem kaufmännischen Leiter gibt es einen Mitarbeiter in der Lohnbuchhaltung sowie zwei festangestellte Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung. Zu den wesentlichen Aufgaben in der Finanzbuchhaltung gehört unter anderem die Durchführung der Kreditoren- sowie Debitorenbuchhaltung inkl. Bearbeitung der Eingangs- und Ausgangsrechnungen, die Bearbeitung des Zahlungsverkehrs sowie das Buchen der Bank- und Kassenvorgänge.

Besonders der kaufmännische Bereich erfordert im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung zukünftig unternehmensinterne Anpassungen und Umstrukturierungsmaßnahmen. Wie sich der aktuelle Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung bei der OBG derzeit gestaltet, wird im Kapitel 6 der Arbeit ausführlich beschrieben.

## 5.2 Methodische Vorgehensweise

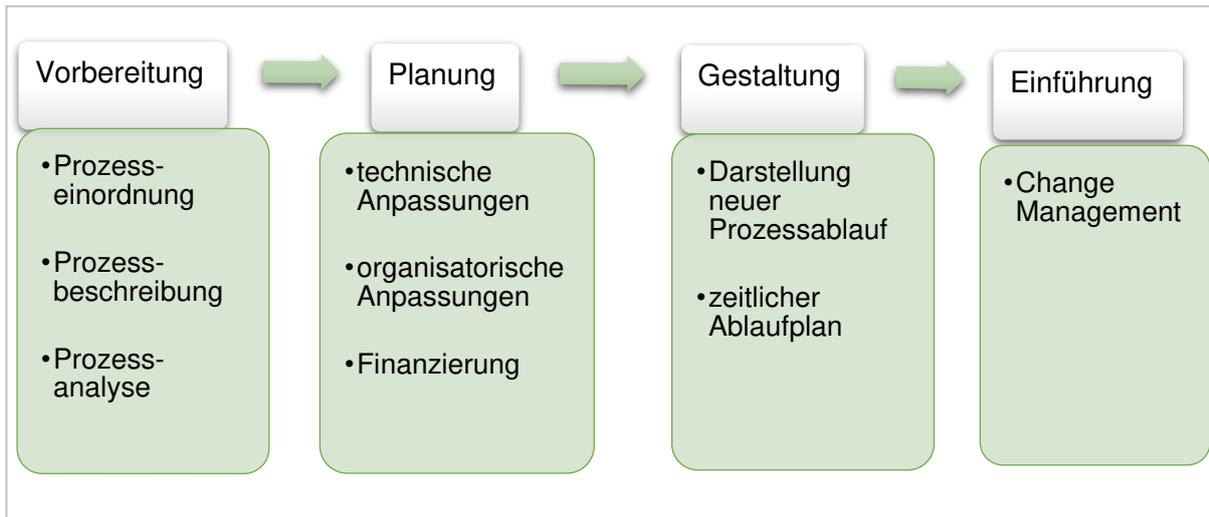
Wie bereits im einleitenden Teil der Arbeit angeführt, soll bei der OSTRUER Baugesellschaft mbH in naher Zukunft eine Umstrukturierung des Rechnungseingangsprozesses erfolgen. Das Ziel der Umstrukturierung besteht darin, durch das Einführen eines geeigneten (Dokumentenmanagement-)Systems die Bearbeitung der Eingangsrechnungen zu digitalisieren und das Aufkommen an Papierrechnungen deutlich zu reduzieren. Dieses Vorhaben erfordert ein geplantes und strukturiertes Handeln, um den optimierten Prozess letztendlich erfolgreich einführen zu können.

Ist ein Vorhaben durch eine Zielvorgabe, eine zeitliche Begrenzung sowie Einmaligkeit gekennzeichnet, kann dieses auch als Projekt bezeichnet werden. Auf die vorliegende Thematik bezogen kann festgestellt werden, dass die Umstrukturierung des Rechnungseingangsprozesses als Projekt einzustufen ist, da sich dieses durch die typischen Merkmale wie Einmaligkeit und einen Beginn sowie ein zeitliches Ende, kennzeichnen. Die Vorgehensweise zur Durchführung eines Projektes, auch Projektprozess genannt, gliedert sich nach Klaus OLFERT in folgende Phasen: Projektvorbereitung, Projektplanung, Projektgestaltung und Projekteinführung.<sup>43</sup>

Hinsichtlich der Einführung der digitalen Rechnungseingangsbearbeitung lassen sich die Phasen wie folgt an die Thematik anpassen:

---

<sup>43</sup> vgl. OLFERT, 2015, Seite 323ff.



**Abbildung 4** Ablauf Projektumsetzung (in Anlehnung an OLFERT, 2015, Seite 329)

Der hier beschriebene Projektablauf soll durch die nachfolgenden Kapitel führen und dem Leser als eine Art „roter Faden“ dienen. Die jeweiligen Inhalte der Prozesse werden nachstehend näher erläutert.

Da sich der „alte Prozess“ mit dem „neuen Prozess“ verknüpft, erfolgt in der *Vorbereitungsphase* zunächst eine ausführliche Betrachtung des derzeitigen Ablaufes. Zu dieser gehört neben der Einordnung des Prozesses in den Unternehmenskontext auch eine Beschreibung und Darstellung sowie daraus hervorgehend eine Analyse. Diese beinhaltet neben den Stärken und Schwächen auch die Betrachtung der derzeitigen Kosten der Eingangsbearbeitung. Aus der Analyse werden Optimierungspotentiale herausgearbeitet und ein Ziel für die Umstrukturierung des derzeitigen Prozesses formuliert.

Der Planungsphase schließt sich die *Projektvorbereitung* an. Die im Zuge der Digitalisierung erforderlichen technischen Neuanschaffungen sowie organisatorischen Änderungsmaßnahmen werden an dieser Stelle betrachtet. Die Fragen nach den anfallenden Kosten sowie der Finanzierung werden ebenfalls aufgegriffen.

Die *Projektgestaltung* beinhaltet nach Klaus OLFERT die Projektrealisation. Da sich die Planung bezüglich der Umstrukturierung zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit noch in den Anfängen befand, erfolgt an dieser Stelle die Erarbeitung eines zeitlichen Ablaufplanes, welcher bei Realisation des Projektes Anwendung finden könnte. Da sich im Prozessablauf einige Bearbeitungsschritte ändern, erfolgt diesbezüglich die Erstellung und Beschreibung eines neuen Prozessablaufes.

Von dem neuen bzw. geänderten Prozessablauf sind im Unternehmen fast alle Mitarbeiter direkt oder indirekt betroffen. Da eine erfolgreiche Implementierung des neuen Prozesses die Akzeptanz der Mitarbeiter voraussetzt, wird im letzten Schritt die

Mitarbeiterperspektive noch einmal betrachtet. An dieser Stelle findet das Change Management seine Anwendung, welches im Zuge solcher Umstrukturierungsmaßnahmen den Blick auf die Mitarbeiter wendet.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> vgl. OLFERT, 2015, Seite 329 ff.

## 6 Der aktuelle Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung

### 6.1 Einordnung in den Unternehmenskontext

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, beschäftigt die OSTRUER Baugesellschaft mbH derzeit vier Personen im kaufmännischen Bereich, wovon zwei in der Finanzbuchhaltung tätig sind. Ein Hauptschwerpunkt ist die im Rahmen der Kreditorenbuchhaltung anfallende Bearbeitung der Eingangsrechnungen.

In diesem Kapitel setzt der nach Klaus OLFERT entwickelte und im Kapitel 5 beschriebene Projektanlauf an. Die Einordnung des Prozesses wird im Zuge der Vorbereitungsphase als wichtig erachtet, da sich dadurch ein Zusammenhang zu den restlichen Unternehmensprozessen erschließen lässt.



**Abbildung 5** Projektstatus Vorbereitung: Prozesseinordnung

Rudolf WILHELM definiert den Begriff ‚Prozess‘ folgendermaßen : „Ein betrieblicher Prozess (...) besteht aus mehreren Schritten (Tätigkeiten), die in einer bestimmten Reihenfolge durchzuführen sind und durch die gewünschte Ergebnisse erreicht werden. Er führt dazu oder trägt dazu bei, dass das Unternehmen seinen Kunden Produkte und/oder Dienstleistungen anbieten kann.“<sup>45</sup>

Darauf aufbauend beschäftigt sich das Prozessmanagement mit der Planung, Steuerung und Kontrolle inner- und überbetrieblicher Prozesse.<sup>46</sup> Dahingehend wird

<sup>45</sup> WILHELM, 2007, Seite 1

<sup>46</sup> vgl. BECKER, KUGELER, ROSEMAN, 2003, Seite 8

zwischen drei Prozessarten unterschieden: den Managementprozessen (auch Führungsprozess genannt), den Kernprozessen sowie den Support- bzw. Unterstützungsprozessen.

Unter *Kernprozessen* sind jene Aktivitäten zu verstehen, die in direktem Zusammenhang mit den wertschöpfenden Leistungen eines Unternehmens stehen. Meist verfügen diese Prozesse über Schnittstellen zu Kunden oder anderen Marktteilnehmern.

*Unterstützende Prozesse* sind nur indirekt mit der Wertschöpfung des Unternehmens verbunden und können häufig genau einer Abteilung zugeordnet werden. So fallen beispielsweise Verwaltungs- oder auch IT-Abteilungen in den Bereich der Supportprozesse.

Der Zweck der *Managementprozesse* besteht darin, Unternehmensstrategien mit zu entwickeln. Sie planen und koordinieren die Kern- und Unterstützungsprozesse und dienen zudem der Qualitätssicherung der Produkte und/oder Dienstleistungen.<sup>47</sup>

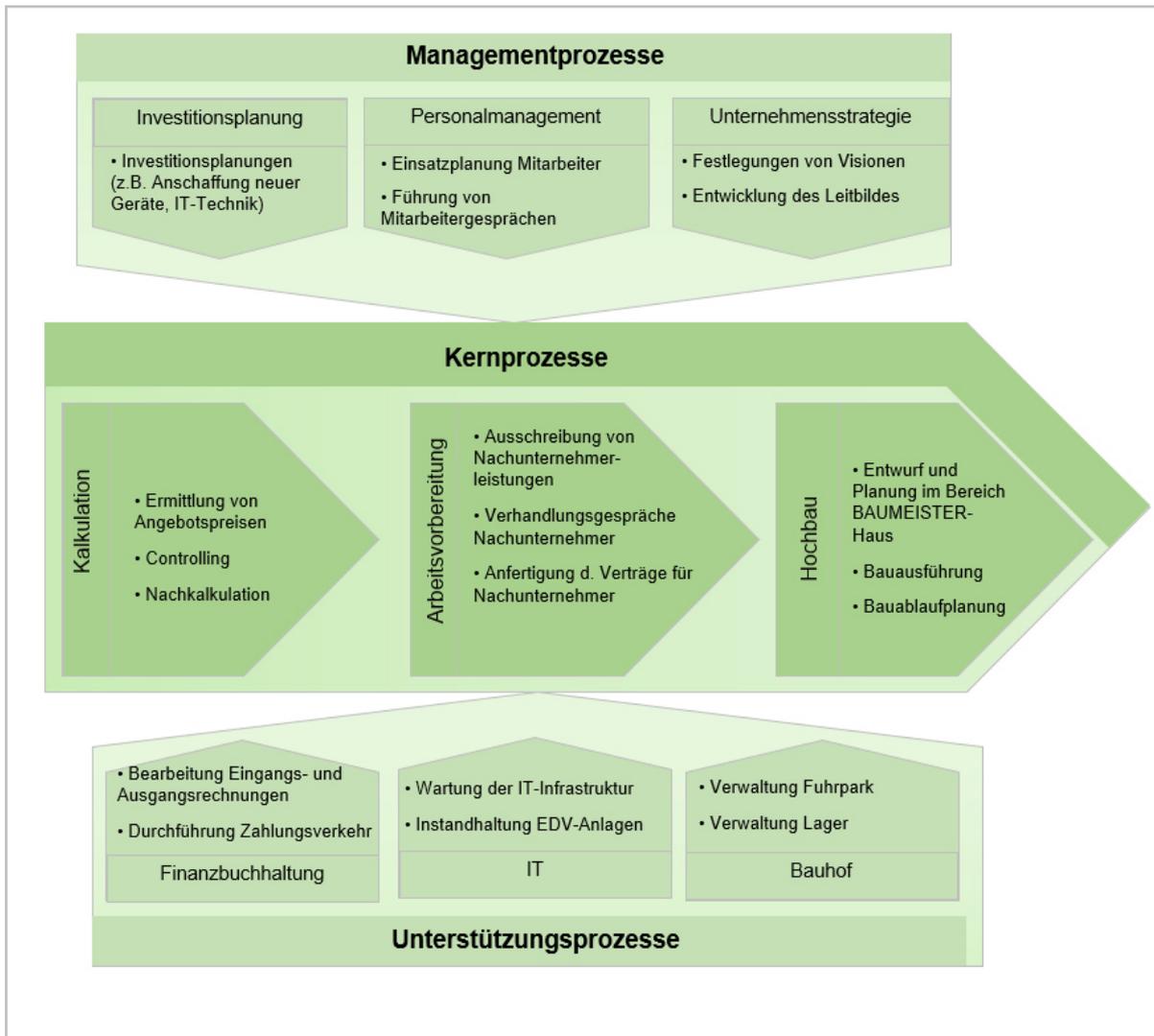
Unter Anwendung einer Prozesslandkarte können diese Prozessarten visualisiert sowie strukturiert und übersichtlich dargestellt werden. Die Erstellung einer Prozesslandkarte kann für ein gesamtes Unternehmen oder auch nur für einzelne Bereiche erfolgen.<sup>48</sup>

Um den Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung bei der OBG in den Gesamtkontext der restlichen Unternehmensprozesse zu setzen, wird im Folgenden eine Prozesslandkarte für die gesamte Organisation erstellt. Daraus lässt sich schließen, welche Prozesse als Kern-, Unterstützungs- oder Führungsprozesse fungieren.

---

<sup>47</sup> vgl. SCHNEIDER, GEIGER, SCHEURING, 2008, Seite 38

<sup>48</sup> vgl. WAGNER, PATZAK, 2015, Seite 60



**Abbildung 6** Prozesslandkarte OSTRAUER Baugesellschaft mbH

Die Managementprozesse der OBG lassen sich in die Bereiche Investitionsplanung, Personalmanagement und Unternehmensstrategie einteilen. In diesen sind Prozesse wie beispielsweise die Planung zukünftiger Investitionen, die Festlegung der Unternehmensvisionen oder das Führen von Mitarbeitergesprächen beinhaltet.

Den Kernprozesse sind unter anderem die Bereiche der Kalkulation und der Arbeitsvorbereitung zuzuordnen. In der Kalkulationsabteilung erfolgt die Ermittlung der Angebotspreise oder auch die Nachkalkulation diverser Bauvorhaben. Prozesse der Arbeitsvorbereitung sind z.B. die Ausschreibung von Nachunternehmerleistungen und daran anknüpfend, die Vertragsabwicklung. Als einer der wichtigsten Kernprozesse ist der Bereich Hochbau anzusehen. Hier erfolgen die direkten, wertschöpfenden Prozesse (z.B. im Rahmen der Bauplanung und Bauausführung) im Unternehmen.

Die Bereiche Finanzbuchhaltung, IT und der Bauhof erbringen unterstützende Leistungen bei der OBG. Der Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung als ein

Aufgabengebiet der Finanzbuchhaltung ist daher als Unterstützungsprozess einzustufen. Diese Erkenntnis resultiert daraus, da weder ein direkter Zusammenhang zu den Bauherren der OBG noch zu den wertschöpfenden Leistungen des Unternehmens besteht. Auch besitzt dieser Prozess keine operative Steuerungsfunktion und ist daher nicht als Managementprozess einzuordnen.

Die in diesem Kapitel beschriebenen Prozesse der OBG stellen lediglich eine Auswahl der wichtigsten Prozesse im Unternehmen dar und sind keinesfalls als vollständig zu werten.

## 6.2 Darstellung, Beschreibung und Analyse des derzeitigen Prozesses

### 6.2.1 Darstellung und Beschreibung des Rechnungseingangsprozesses

Nachdem mit Hilfe der Prozesslandkarte der Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung in den Unternehmenskontext gesetzt werden konnte, konzentriert sich dieses Kapitel auf dessen Darstellung und Beschreibung.

Einordnen lässt sich diese im Rahmen des Projektablaufes in die Vorbereitungsphase.



**Abbildung 7** Projektstatus Vorbereitung: Prozessbeschreibung

Unter einer Prozessbeschreibung ist die „strukturierte Darstellung eines aus mehreren Tätigkeiten bestehenden Arbeitsprozesses mit allen zugehörigen relevanten Informationen“ zu verstehen. Dabei kann die Beschreibung entweder rein verbal oder durch eine Kombination von Text und Schaubildern erfolgen.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> KLIMMER, 2007, Seite 157

Prozesse lassen sich laut Matthias KLIMMER besser verstehen und nachvollziehen, wenn diese visuell dargestellt werden. Dadurch können organisatorische Sachverhalte verbal und/oder grafisch prägnant dargestellt werden. Folgende Techniken haben sich in der betrieblichen Praxis zur Darstellung von Prozessen etabliert:

- einfach Pfeildiagramme
- Prozessdiagramme
- Prozessbeschreibungen
- Flussdiagramme
- Wertstromdiagramm
- Arbeits-, Prozess- und Verfahrensanweisung<sup>50</sup>

Für den vorliegenden Prozess wurde sich für die Visualisierungsmethode des Flussdiagrammes entschieden. In vertikaler Form wird die Abfolge von Ereignissen, Tätigkeiten und Entscheidungen dargestellt.<sup>51</sup> Aus einem Flussdiagramm lässt sich erkennen, auf welche Art und Weise Prozessschritte miteinander verknüpft sind und welche Informationen für die Ausführung der Prozessschritte benötigt werden.<sup>52</sup>

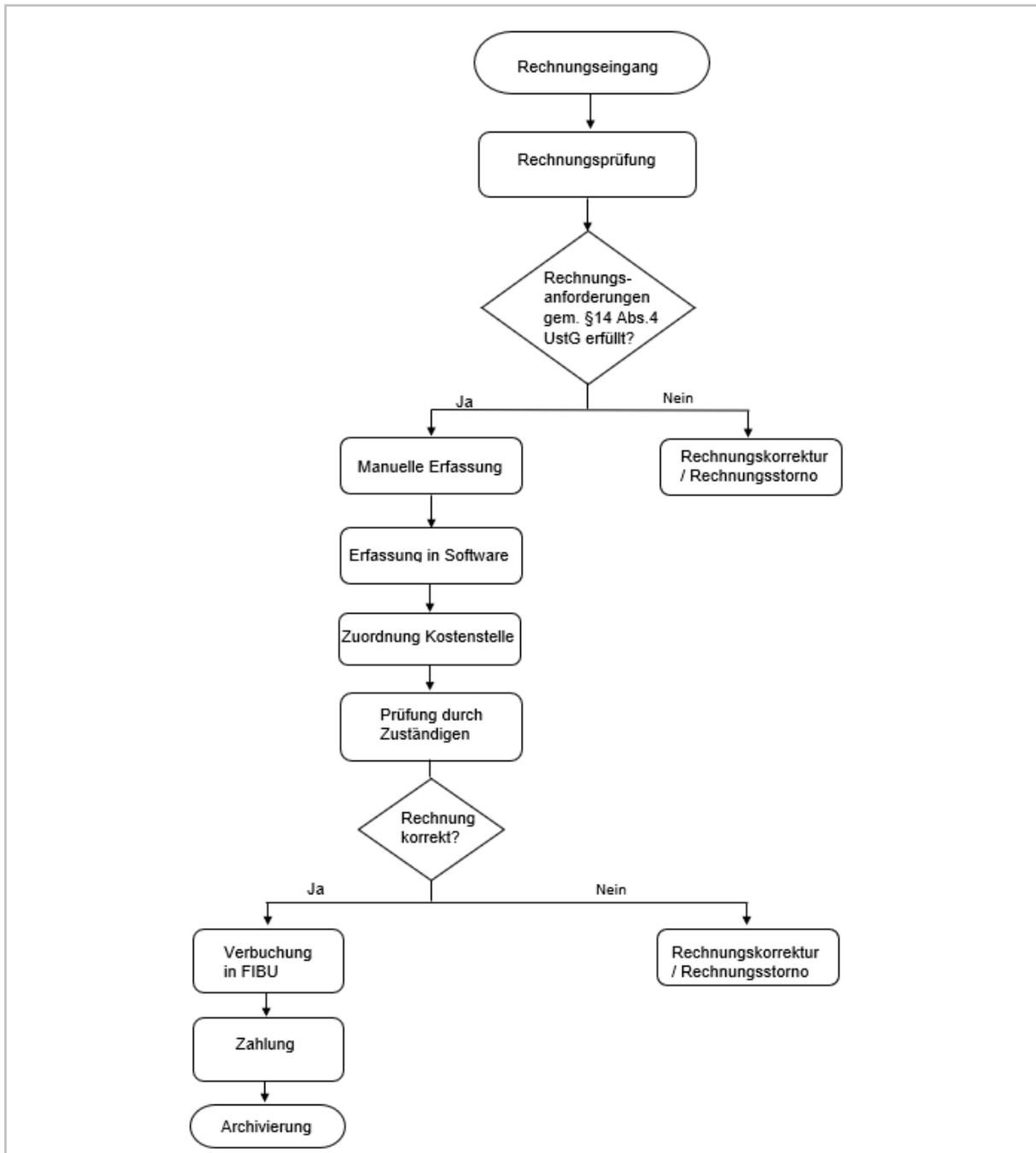
Ein Flussdiagramm beinhaltet zur Veranschaulichung der einzelnen Schritte Symbole, Verzweigungen und Verbindungslinien. Eine Übersicht über die verwendeten Symbole des auf Seite 28 dargestellten Flussdiagrammes findet sich im Anhang 2 des Anhangverzeichnisses.

---

<sup>50</sup> vgl. KLIMMER, 2007, Seite 152

<sup>51</sup> vgl. WAGNER, PATZAK, 2015, Seite 107

<sup>52</sup> vgl. WILHELM, 2007, Seite 44



**Abbildung 8** Flussdiagramm Rechnungseingangsprozess

Wie aus dem Flussdiagramm ersichtlich, beginnt der Prozess bei dem *Eingang* der Rechnungen in das Unternehmen. Der Mitarbeiter des Sekretariats nimmt die Eingangspost inklusive der eingehenden Rechnungen entgegen und verteilt diese an die zuständigen Abteilungen. Alle eingehenden Rechnungen werden der Finanzbuchhaltung übergeben.

Die formale Rechnungsprüfung bildet den ersten und gleichzeitig auch sehr wichtigen Schritt des Bearbeitungsprozesses. Dabei wird das Dokument hinsichtlich der im Kapitel 2.3 beschriebenen, geforderten Pflichtangaben gem. § 14 Abs. 4 UStG sowie auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben (z.B. korrekter Steuersatz,

Steuerschuldnerschaft, Steuerpflicht) hin geprüft. Bei Feststellung von formalen Mängeln wird eine Korrektur bei dem Rechnungsversender angefordert. Bei Erfüllung aller notwendigen Anforderungen schließt sich der nächste Bearbeitungsschritt an.

Die *manuelle Erfassung* beinhaltet neben dem Anbringen eines Eingangsstempels den Vermerk des Eingangsdatums sowie die Kontierung (Soll-Konto, Haben-Konto). Weiterhin wird in den Stempel eine fortlaufende, interne siebenstellige Rechnungseingangsnummer eingetragen.

Anschließend erfolgt die *Erfassung* der Rechnung *im Softwareprogramm*. Dazu nutzt das Unternehmen die von der Firma Nevaris entwickelte Bausoftware ‚Bau für Windows‘ (nachfolgend: BfW). Nicht nur die Finanzbuchhaltung nutzt im Unternehmen dieses Programm, sondern auch die Mitarbeiter der Kalkulationsabteilung sowie die Arbeitsvorbereitung und technischen Mitarbeiter (Bauleiter).

Im nächsten Schritt werden die Rechnungen an den Mitarbeiter der Lohnbuchhaltung weitergegeben. Bei Rechnungen mit einem Bestellbezug erfolgt an dieser Stelle die *Zuordnung der Lieferscheine* sowie der Vermerk der *Kostenstelle* auf der Rechnung. Bei Rechnungen ohne Bestellbezug wird die Kostenstelle von einem Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung eingetragen. Nachdem auf allen Rechnungen die Angabe einer Kostenstelle und somit der Zuständigkeit erfolgte, wird im Rechnungseingangsbuch der Software zur besseren Transparenz für jede einzelne Rechnung vermerkt, an welchen Bauleiter bzw. welche Zuständigkeit diese Weitergereicht wurde.

Nachdem die Rechnung die Finanzbuchhaltung verlassen hat, wird diese von der Bauleitung bzw. der zuständigen Person auf sachliche Richtigkeit kontrolliert. Eine sachlich richtige Rechnung liegt vor, wenn die bestellten und gelieferten Waren bzw. erbrachten Leistungen den auf der Rechnung abgerechneten entsprechen.<sup>53</sup> Wird die Rechnung für korrekt befunden, erfolgt die Freigabe und Rückgabe an die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung.

Betrifft eine Rechnung die Niederlassung Freiberg, wird diese zur Prüfung und Freigabe im Original nach Freiberg übermittelt.

Nun erfolgt die *Verbuchung* in der Software BfW mit anschließender, manueller Ablage in einer Zahlmappe.

Einer der letzten Schritte ist die *Zahlung*. In diesem Zuge werden die zur Zahlung fälligen Rechnungen der Zahlmappe entnommen und im BfW ein Zahlungsvorlauf erstellt. Zur Realisierung des „4-Augen-Prinzips“ erfolgt vor der endgültigen Zahlung eine nochmalige Kontrolle durch den kaufmännischen Leiter. Dieser prüft alle Rechnungen nochmals auf inhaltliche Vollständigkeit. Nachdem die Zahlung ausgelöst

---

<sup>53</sup> online: [www.rechnungswesen-verstehen.de](http://www.rechnungswesen-verstehen.de) (07.08.2019)

wurde, werden vor der endgültigen Archivierung nochmals alle Rechnungen durch den Geschäftsführer letztmalig geprüft.

## 6.2.2 Analyse des derzeitigen Prozesses

### 6.2.2.1 Kosten der Rechnungsbearbeitung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse des derzeitigen Prozesses. In Zusammenhang zum Projektablauf nach Klaus OLFERT stellt diese den letzten Schritt der Vorbereitungsphase dar.



**Abbildung 9** Projektstatus Vorbereitung: Prozessanalyse

Das Ziel einer Prozessanalyse besteht darin, die im Unternehmen derzeit existierenden Prozesse zu untersuchen, Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungspotentiale zu erkennen. Als wichtige Analyse Kriterien sind die Prozesskosten, Durchlaufzeiten oder auch Organisationsbrüche zu nennen.<sup>54</sup> Im folgenden sollen die Kosten für den aktuellen Rechnungseingangsprozess ermittelt werden.

Als Betrachtungszeitraum wird das Jahr 2018 angenommen. Der Fokus liegt dabei vorrangig auf den Durchlaufzeiten sowie den Personalkosten, da diese die größten Kostenfaktoren darstellen. Es wurde stichprobenartig festgehalten, wieviel Zeit für einzelne Bearbeitungsschritte des Ablaufes benötigt werden. Die in diesem Kapitel genannten, chronologischen Bearbeitungsschritte orientieren sich dabei an den im Punkt 6.2.1 dargestellten Flussdiagramm. Im Jahr 2018 sind bei der OSTRUER

<sup>54</sup> vgl. ALLWEYER, 2005, Seite 223

Baugesellschaft mbH insgesamt 5.132 Rechnungen eingegangen. Dies entspricht durchschnittlich etwa 428 Rechnungen monatlich, rund 107 in einer Woche (Annahme: Arbeitswoche mit 5 Tagen) und 21 an einem Tag.

Im ersten Schritt erfolgt die Ermittlung der Bearbeitungszeit bzw. Durchlaufzeit. Die in der folgenden Tabelle angegebenen Zeiten beziehen sich auf 21 Rechnungen, also der Anzahl eingegangener Rechnungen pro Tag.

<b>Bearbeitungsschritt</b>	<b>Tätigkeiten</b>	<b>Bearbeitungszeit</b>
Rechnungseingang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfen</li> <li>• manuelle Erfassung</li> <li>• Eingabe BfW</li> <li>• ggf. Reklamation</li> </ul>	ca. 60 Minuten
Weitergabe Lohnbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuordnung Lieferscheine</li> <li>• Zuordnung Kostenstelle</li> </ul>	ca. 60 Minuten
Weitergabe Zuständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintragung BfW</li> <li>• Übermittlung NL Freiberg</li> </ul>	ca. 15 Minuten
Buchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchung der Rechnung in „Bau für Windows“</li> </ul>	ca. 90 Minuten
Zahlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlung der Rechnung in „Bau für Windows“</li> </ul>	ca. 45 Minuten
Archivierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablage der Rechnung in haptischen Ordnern</li> </ul>	ca. 15 Minuten

**Tabelle 2** Bearbeitungszeiten Prozessschritte

Aus der Tabelle ergibt sich, dass pro Tag 4,75 Stunden für die Bearbeitung von 21 Rechnungen benötigt werden. Dies entspricht einem wöchentlichen Zeitaufwand von 23,75 Stunden. Wird die wöchentliche Arbeitszeit (Annahme: 40 Stunden pro Woche) eines Mitarbeiters angenommen, wendet dieser rund 59% seiner Gesamtarbeitszeit für die Bearbeitung von Eingangsrechnungen auf. Es wird somit ein Zeitaufwand von 13,57 Minuten pro Rechnung pro Tag fällig.

Im zweiten Schritt erfolgt die Ermittlung der Kosten für einen Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung. Die jährlichen Kosten belaufen sich auf ca. 45.000,00€ inklusive Lohnnebenkosten. Die Jahresarbeitszeit eines Mitarbeiters ermittelt sich wie folgt:

$$\begin{aligned} & 365 \text{ Kalendertage} \\ & - 104 \text{ Tage für Wochenenden} \\ & - 11 \text{ Feiertage} \\ & - 40 \text{ Abwesenheitstage} \\ & \hline & = \underline{\underline{210 \text{ Arbeitstage}}} \end{aligned}$$

Zu den Abwesenheitstagen zählen neben dem Erholungsurlaub (beträgt 30 Arbeitstage pro Kalenderjahr) auch Krankheitstage. Aus der Aufstellung resultieren Kosten in Höhe von ca. 0,45€ pro Minute für einen Mitarbeiter. Die Kosten ergeben sich durch folgende Berechnung:

$$0,45 = \frac{45.000,00\text{€}}{100.00 \text{ Minuten}}$$

Als weiterer Kostenfaktor im Bearbeitungsprozess sind die Kosten für den Zahlungsverkehr sowie die Kosten für die Archivierung anzusehen. Die Transaktionskosten für die Rechnungsüberweisungen liegen monatlich bei durchschnittlich 85,00€. Daraus ergibt sich eine Hinzurechnung von ca. 0,19€. Die Kosten für Lagerräume und Archivierung werden aufgrund der Geringfügigkeit nicht in die Betrachtung einbezogen.

Nach Multiplikation der Durchlaufzeiten einer Rechnung (13,57 Minuten) mit den Gesamtkosten eines Mitarbeiter pro Minute (0,45€) ergeben sich Bearbeitungskosten in Höhe von 6,30€ pro Rechnung. Bei insgesamt 5.132 eingegangenen Rechnungen im Jahr 2018 entstanden Kosten in Höhe von 32.331,60€

#### **6.2.2.2 Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Prozesses**

Nachdem der derzeitige Ablauf der Eingangsrechnung beschrieben sowie die dafür entstandenen Kosten betrachtet wurden, befasst sich dieses Kapitel mit der Analyse der Stärken und Schwächen dieses Prozesses. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung im Rechnungswesen sowie diversen rechtlichen Neuregelungen (z.B. GoBD 2019) ist es empfehlenswert, ebenfalls eine Analyse der Unternehmensumwelt durchzuführen.

Zur Analyse von Prozessen findet sich in der Literatur eine Vielzahl an Verfahren, Methoden und Instrumenten. Der im Kapitel 6.2.1 beschriebene Ablauf der Eingangsrechnungsbearbeitung wird mit Hilfe einer SWOT-Analyse untersucht. Der Name dieser Methode leitet sich von ‚Strength‘, ‚Weaknesses‘, ‚Opportunities‘ und ‚Threats‘ ab. Es handelt sich somit um eine Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risikenanalyse. Die SWOT-Analyse ist ein gängiges Instrument im Managementbereich, Personalwesen oder auch im Marketing und betrachtet neben

den unternehmensinternen Stärken und Schwächen auch die externen Chancen und Risiken. Der Anwendungsbereich ist breit gefächert: die Analyse kann zur Standortbestimmung einer ganzen Organisation angewendet werden, jedoch auch zur Untersuchung von Prozessen, Produkten oder Team-Zusammensetzungen. Das Ziel besteht in einer möglichst genauen und zuverlässigen Einschätzung der Ausgangssituation.<sup>55</sup>

Grundsätzlich erfolgt die Darstellung in einer 4-Felder-Matrix und stellt den Risiken die Chancen gegenüber und den Schwächen die Stärken. Dabei beruht die Matrix nicht nur auf einer reinen Abbildung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken, sondern versucht eine Verbindung zwischen diesen herzustellen. In der Vertikalen werden die wichtigsten Schwächen sowie Stärken aufgeführt. Die Chancen und Risiken finden sich hingegen im horizontalen Bereich der SWOT-Matrix. Anschließend werden 4 mögliche Handlungsfolgen eruiert und in das Innere der Matrix eingetragen.<sup>56</sup>

Die ermittelten unternehmensinternen Stärken und Schwächen des derzeitigen Prozessablaufes wurden anhand eigener Beobachtungen sowie Befragungen der Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung festgestellt. Weiterhin fließen in die Matrix die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln ein. An dieser Stelle wird nochmals darauf verwiesen, dass sich die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie die daraus abgeleiteten Strategien auf den jetzigen Prozessablauf beziehen.

---

<sup>55</sup> online: [www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de) (09.08.2019)

<sup>56</sup> vgl. Schneider; Minnig; Freiburghaus, 2007, S.155f.

<p><b>SWOT - Matrix</b></p>	<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördermöglichkeiten Sächsische Aufbaubank</li> <li>- Mitarbeiter grundsätzlich offen gegenüber Prozessänderungen</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gesetzliche Pflicht zur Umstellung auf E-Rechnungen bis November 2020</li> <li>- Umsetzung / Einhaltung der GoBD</li> <li>- Lieferanten versenden zunehmend Rechnungen digital</li> </ul>
<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eingearbeitetes Team</li> <li>- klare Aufgabenstrukturierung</li> <li>- Prozessbeteiligte sind mit Abläufen vertraut</li> <li>- Einhaltung der Zahlungsziele derzeit bei nahe 99%</li> </ul>	<p><b>Strategie: Ausbauen</b></p> <p>„Motivation und Offenheit der Mitarbeiter nutzen, um zur Implementierung neuer Abläufe anzuregen“</p>	<p><b>Strategie: Halten</b></p> <p>„Halten und Verbessern der Arbeitsqualität“</p>
<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Anzahl an Bearbeitungsschritten</li> <li>- Schnittstellenproblematik</li> <li>- begrenzte Lagerkapazitäten bezüglich Archivierung</li> <li>- Reklamationen nehmen zu</li> </ul>	<p><b>Strategie: Aufbau</b></p> <p>„Monetäre Fördermöglichkeiten nutzen, um veraltete Technologien zu ersetzen und Abläufe effizienter zu gestalten“</p>	<p><b>Strategie: Anpassung</b></p> <p>„Anpassung aktueller Prozesse an gesetzliche Neuregelungen“</p>

Nachfolgend werden die erarbeiteten Strategien nochmals näher erläutert.

Aus den Stärken und Chancen ergibt sich die Strategie *Ausbauen*. Darunter ist zu verstehen, dass der derzeitige Ablauf Stärken beinhaltet, auf welche in Kombination mit positiven Umwelteinflüssen näher eingegangen werden kann. Demnach kann die aktuell positive Arbeitssituation in der Finanzbuchhaltung genutzt werden, um Abläufe zu überdenken und neue Prozesse anzuregen.

Die Strategie *Aufbau* resultiert aus der Kombination der Chancen und Schwächen. Die aus der Umwelt resultierenden Chancen, wie beispielsweise das aktuelle Förderprogramm der Sächsischen Aufbaubank (nachfolgend: SAB) zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen, bietet die Möglichkeit der Anschaffung neuer Technologien, um veraltete Prozesse effizienter zu gestalten.

Aus der Kombination der Schwächen und Risiken erschließt sich die Strategie *Anpassen*. Die gesetzlichen Neuregelungen, wie beispielsweise das E-Rechnungsgesetz, sind als Risiko einzustufen, da sich die Nichteinführung der e-Rechnungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken kann. Daher sollte eine Anpassung der aktuellen Prozesse an die gesetzlichen Anforderungen erfolgen.

Die vierte Strategie beinhaltet die Gegenüberstellung der Risiken und Stärken. Daraus leitet sich die Strategie *Halten* ab. Lieferanten versenden zunehmend ohne das Einholen der Zustimmung des Rechnungsempfängers ihre Rechnungsdokumente digital. Das bedeutet für die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung einen erhöhten Arbeitsaufwand, da die elektronisch eingegangenen Rechnungen reklamiert und später erneut bearbeitet werden müssen. Unter diesen Bedingungen sollte das Ziel darin bestehen, die Arbeitsqualität trotz zunehmender Anforderungen und Belasungen zu halten.

### **6.3 Identifizierung von Optimierungspotentialen**

Nachdem in diesem Kapitel der Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung dargestellt und hinsichtlich seiner Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken und auch Kosten untersucht wurde, erfolgt davon ausgehend die Benennung der Optimierungsmöglichkeiten des Prozesses.

Zusammenfassend lassen sich drei wesentliche Schwachstellen des derzeitigen Ablaufes erkennen.

- Umfang des Bearbeitungsprozesses
- Schnittstellenproblematik
- Ablauf konträr dem aktuellen Stand der Technik

Ein wesentlicher, negativer Punkt ist die Vielzahl an Bearbeitungsschritten, die eine Rechnung in der Finanzbuchhaltung der OBG durchläuft. Vom Eingang bis zur Zahlung sind insgesamt acht Schritte notwendig, die sich wie in Kapitel 6.2.1 beschrieben, nochmals in zahlreiche Teilschritte untergliedern. Dem ist jedoch entgegenzusetzen, dass jeder dieser Schritte im, Rahmen der aktuellen Durchführung, notwendig und gerechtfertigt ist, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren.

Weiterhin ist die Schnittstellenproblematik als wesentlicher Nachteil des derzeitigen Bearbeitungsprozesses zu nennen. Trotz, dass die Weitergabe an die Zuständigkeit im System vermerkt wird, birgt dies die Gefahr, dass Rechnungen in Verzug geraten, verlegt werden oder eine mögliche Skontofrist nicht eingehalten werden kann. Bei Rechnungen, die mehrere Kostenstellen bzw. Zuständigkeiten betreffen kann dies außerdem zur Folge haben, dass sich der daran anschließende Bearbeitungsschritt, das Buchen der Rechnung, verzögert. Zum anderen ist die Übermittlung von Rechnungen, die die Niederlassung Freiberg betreffen und von den dort beschäftigten Mitarbeitern geprüft und freigegeben werden müssen, ein bedeutender Zeitfaktor. Insbesondere, wenn Rechnungen beide Standorte der OBG, d.h. Ostrau und Freiberg, betreffen, kann es zu erheblichen Verzögerungen im Ablauf kommen.

Nachteilig ist weiterhin, dass die aktuelle Verfahrensweise nicht mehr dem Stand aktueller Technologien entspricht. Bis auf die Schritte der Rechnungserfassung, Verbuchung und Zahlung erfolgt die Bearbeitung der Rechnungen momentan manuell. Alle übrigen Zwischenschritte, wie beispielsweise das Erfassen, Weiterleiten an die Zuständigkeiten und das Archivieren, muss durch einen Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung ‚per Hand‘ erfolgen.

Das im Zuge der Digitalisierung Unternehmen ihr Rechnungswesen zunehmend auf das Empfangen und Versenden von elektronischen Rechnungen umstellen, ist auch in der Finanzbuchhaltung der OBG spürbar. Die Anzahl der Rechnungen, die per E-Mail die OBG erreichen, nimmt stetig zu. Diese können jedoch noch nicht angenommen werden, da das Rechnungswesen der OBG weder technisch noch organisatorisch für die Annahme, Verarbeitung und Archivierung dieser Rechnungen

gerüstet ist. Die Reklamation der per E-Mail eingegangenen Rechnungen ist für die Mitarbeiter daher mit einem zunehmenden Arbeitsaufwand verbunden.

Nach Betrachtung der Schwachstellen und der Analyse mittels SWOT-Matrix kristallisiert sich heraus, dass die Einführung eines elektronischen Rechnungsablaufes zukünftig unabdingbar ist. Bereits seit einigen Jahren nehmen die Anbieter von Softwarelösungen, die eine digitale und automatisierte Rechnungsbearbeitung anbieten, kontinuierlich zu und auch deren Know-how verbessert sich stetig.

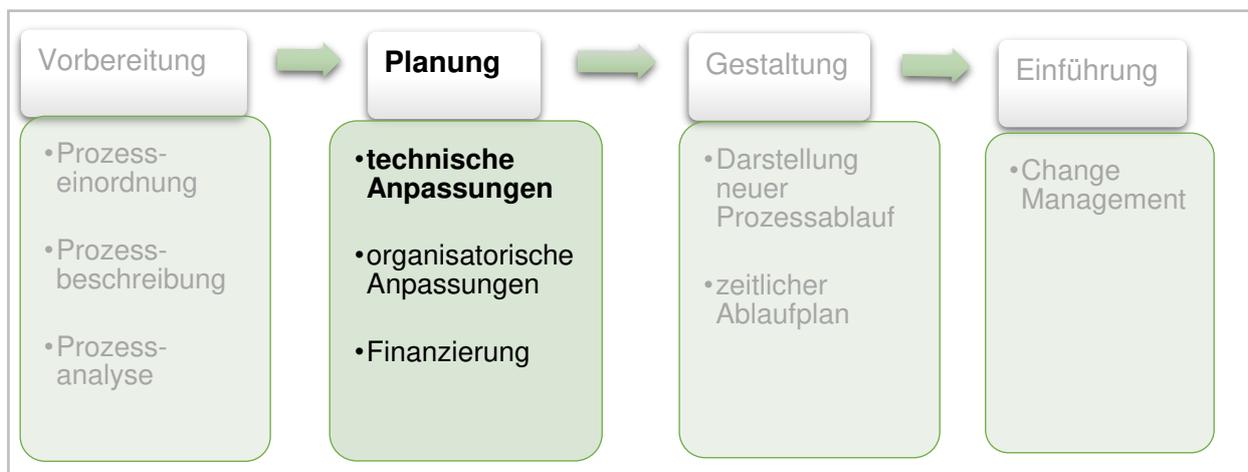
Insbesondere die Zwischenschritte des Ablaufes, d.h. der Empfang der Rechnung, die Weitergabe an die Zuständigkeit und die Archivierung, bieten ein enormes Optimierungspotential. Durch die Einführung einer Softwarelösung, die diese manuellen Schritte auf digitalem Weg ermöglichen, bietet sich ein hohes Potential an Einsparmöglichkeiten hinsichtlich Zeit und Kosten.

## 7 Die Einführung der digitalen Rechnungsbearbeitung

### 7.1 Technische Anpassungen

#### 7.1.1 Erforderliche Software

Die Einführung der digitalen Rechnungsbearbeitung erfordert neben organisatorischen Anpassungsmaßnahmen auch technische Umstrukturierungen. Da sich das Projekt derzeit noch in den Anfängen befindet, werden die nachfolgend beschriebenen Hardware- und Softwareanpassungen der Planungsphase zugeordnet.



**Abbildung 10** Projektstatus Planung: Technische Anpassungen

Derzeit nutzt die OSTRUER Baugesellschaft mbH für die Bearbeitung der Eingangsrechnungen die Softwarelösung „Bau für Windows“ der NEVARIS Bausoftware GmbH. Die Wartung der Software sowie die Beratung und Betreuung dafür findet durch das Unternehmen Köhler B.C.S. statt, welches ihren Sitz im thüringischen Gera hat.

Da die OBG mit der Nutzung der Software BfW überwiegend positive Erfahrungen sammeln konnte, soll diese auch weiterhin im kaufmännischen Bereich des Unternehmens eingesetzt werden. Aus diesem Grund wurde sich dafür entschieden, ein Programm zur Digitalisierung der Eingangsrechnungen zu wählen, welches kompatibel mit dem derzeit genutzten ist. Nach Sichtung diverser Softwarelösungen wird zum Stand 01.08.2019 die Anschaffung der Dokumentenmanagement-Software ‚DW‘<sup>57</sup> in Betracht gezogen.

<sup>57</sup> Anmerkung: aus datenschutzrechtlichen Gründen wird an dieser Stelle auf die konkrete Benennung der Software verzichtet

Dokumentenmanagementsysteme (nachfolgend: DMS) bieten die Möglichkeit der datenbankgestützten Verwaltung elektronischer Dokumente. Das Ziel von DMS besteht darin, diese Dokumente zu archivieren und anderen Unternehmensmitgliedern barrierefrei zugänglich zu machen.<sup>58</sup>

Unter der Anwendung des DMS ‚DW‘ könnten die in Gliederungspunkt 6.4 kritisierten Zwischenschritte digitalisiert werden. Dies würde eine digitale Verarbeitung der Rechnung vom Empfang bis hin zur Zahlung ermöglichen. Die Anschaffung der Software könnte ebenfalls bei der Firma Köhler B.C.S. erfolgen. Speziell für kleine und mittlere Unternehmen wurde die DMS-Lösung ‚DW DMS KMU‘ (DW Dokumentenmanagementsystem für kleine und mittlere Unternehmen) entworfen, die folgende, grundlegenden Elemente beinhaltet:

- DW Professional Server
- DW Taskmanager
- Barcodes & Forms
- Mailarchivierung
- Bau für Windows Integration

Zur Einschätzung des Leistungsspektrums sowie der Kosten wurde von dem Unternehmen ein Angebot eingeholt. Dieses enthält neben den Kosten für die Software-Lizenzen auch die Kosten für die jährliche Software-Pflege, die Installationsarbeiten, Einweisung der Mitarbeiter sowie die Scanner-Hardware. Letztgenannte bleiben in der nachfolgenden Betrachtung unberücksichtigt, da sie nicht in die Kategorie der Software-Anschaffungen fallen.

---

<sup>58</sup> online: [www.softselect.de](http://www.softselect.de) (15.08.2019)

Softwarelösung: ‚DW‘ DMS-KMU			
Komponenten	Beschreibung	Kosten in €	Sonstiges
DW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software Lizenzen 18 Stück</li> <li>• Connect to Outlook</li> <li>• Task-Manager</li> <li>• Barcodes &amp; Forms</li> <li>• Mobile &amp; Import</li> <li>• BfW Connector</li> </ul>	14.946,00	
Organisation / Installation / Einweisung	• 1 Tag Organisations- gespräch in Ostrau	1.500,00	zzgl. Fahrtkosten 1,15€/km
	• Installation, Einrichtung und Einweisung	5.200,00	zzgl. Fahrtkosten 1,15€/km
Softwarepflege	• 18% p.a. bezogen auf den Lizenzpreis	2.690,28	

**Tabelle 3** Angebot Software-Lösung ‚DW‘

Die angegebenen Preise sind als Nettopreise zu verstehen und die gesetzliche Mehrwertsteuer in Höhe von 19% hinzuzurechnen.

Der Gesamtpreis für die Software liegt bei 21.646,00€ netto zuzüglich etwaige Anfahrtskosten. In dieser Summe bleiben die jährlichen Kosten für die Softwarepflege unberücksichtigt, da diese nicht direkt in Zusammenhang mit der Anschaffung der Software stehen.

### 7.1.2 Erforderliche Hardware

Im Zuge der Umstrukturierung ist nicht nur die Anschaffung einer Softwarelösung notwendig, auch die technische Infrastruktur muss erneuert werden. Hierfür erfolgte das Einholen eines Angebotes bei einem IT-Service-Unternehmen aus Dresden. Neben einem neuen Server, einer komplett neuen Vernetzung bzw. Verkabelung muss außerdem die Anschaffung von Scannern sowie neuer PC-Technik erfolgen.

Die folgende Tabelle gibt Aufschluss über die notwendigen Hardware-Anschaffungen und deren Kosten.

Hardware-Lösung		
	Beschreibung	Kosten in €
Anschaffung und Installation Server	• Virtualisierungsserver	15.610,00
	• Backup-Server	12.105,00
	• Backup Library	5.777,00
	• Lizenzen	9.630,00
	• Firewall	4.487,00
	• Dienstleistungen / Service	8.129,00
Summe: Server		55.729,00
Strukturierte Datenverkabelung für 25 Arbeitsplätze	• Kabel und Leitungen	8.195,20
	• Anschlüsse	2.133,00
	• Einbauteile / Netzwerkkomponente	531,78
	• Kabeltragsystem	
	• Bauleistungen	2.406,84
	• diverse Serviceleistungen	675,00
Summe: Vernetzung		4.050,00
Scanner	• 4 Stück für insgesamt	3.356
PC	• 13 Stück	10.400,00

**Tabelle 4** Angebot benötigte Hardware

Die Gesamtkosten für die Anschaffung der notwendigen Hardware belaufen sich auf 87.476,82€ netto zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer in Höhe von 19%.

## 7.2 Anschaffungskosten und Finanzierung der technischen Infrastruktur

Anschaffungskosten werden gem. § 255 Abs. 1 HGB als Aufwendungen bezeichnet, die geleistet werden müssen, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben oder ihn in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Zu den Anschaffungskosten zählen ebenfalls Anschaffungsnebenkosten (z.B. Transportkosten) oder auch nachträgliche Anschaffungskosten. Davon abzuziehen sind Anschaffungspreisminderungen, sofern sie einem Vermögensgegenstand direkt zuzuordnen sind.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Handelsgesetzbuch (HGB) i. d. F. des Gesetzes vom 10.07.2018, § 255 Abs. 1 HGB

An dieser Stelle ist bezüglich des erwähnten Vermögensgegenstandes eine Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen zu treffen. Immateriellen Vermögensgegenstände, welche dem Anlagevermögen zuzuordnen sind, müssen bilanziert werden. Dazu zählen beispielsweise Lizenzen, Rechte oder auch Software. Sind die Güter jedoch messbar oder wägbare, zählen sie zu den materiellen Vermögensgegenständen.<sup>60</sup>

Im Falle der auf den vorangegangenen Seiten beschriebenen, technischen Anschaffungen handelt es sich somit um materielle sowie immaterielle Vermögensgegenstände. Dabei ist die Software-Anschaffung den immateriellen Vermögensgegenständen zuzuordnen. Die Anschaffungskosten für den Erwerb der Software sowie der Hardware ergeben sich wie folgt:

DW Software inkl. Anschaffungsnebenkosten:	14.946,00€
<u>Hardware-Anschaffung inkl. Anschaffungsnebenkosten:</u>	<u>87.476,82€</u>
<u>Anschaffungskosten</u>	<u>109.122,82€</u>

Insgesamt belaufen sich die Kosten für die Anschaffung der Hardware und Software auf voraussichtlich 109.122,82€.

In diesem Zuge stellt sich die Frage nach der Finanzierung dieser Anschaffungen. Die OBG favorisiert die Finanzierung mittels Fremdkapital. Bei einer Fremdkapitalfinanzierung wird das Kapital nicht aus den Einflüssen und Umkreisen des Unternehmens selbst generiert, sondern durch externe Parteien. Die bekannteste Form ist das Bankdarlehen.<sup>61</sup> Auch die OBG greift auf diese Finanzierungsform zurück. Geplant ist, ein Darlehen über 80.000,00€ über eine Laufzeit von 6 Jahren aufzunehmen. Hinsichtlich der Finanzierung mittels Darlehen gibt es unzählige Varianten. Im Folgenden werden drei Möglichkeiten vorgestellt, die auch die OBG nutzen könnte.

Das Annuitätendarlehen ist die populärste Kreditart. Charakteristisch hierfür ist, dass während der gesamten Laufzeit eine gleichbleibende Kreditrate anfällt. Diese Rate, welche meist monatlich gezahlt wird, besteht aus einem Tilgungsanteil und einem Zinsanteil. Innerhalb der monatlichen Raten erfolgt eine Verschiebung des Zins- und Tilgungsanteils. Der Zinsanteil nimmt im Laufe der Zeit ab, während sich der Ratenanteil für die Darlehenstilgung erhöht. Der Vorteil für den Darlehensnehmer dieser Variante besteht darin, dass durch die gleichbleibenden Raten die Liquidität besser geplant werden kann.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> vgl. GRIGA, KRAULEIDIS, 2017, Seite 255

<sup>61</sup> online: [www.debitoor.de](http://www.debitoor.de) (17.08.2019)

<sup>62</sup> online: [www.rechnungswesen-verstehen.de](http://www.rechnungswesen-verstehen.de) (18.08.2019)

Eine weitere Form ist das Ratendarlehen, auch Tilgungsdarlehen genannt. Hier reduziert sich die Darlehensrate im Zeitablauf und der Tilgungsanteil bleibt über die Laufzeit hinweg unverändert.

Die dritte Möglichkeit besteht in der Aufnahme eines endfälligen Darlehens. Bei dieser Darlehensform werden über die gesamte Laufzeit hinweg lediglich Zinsen gezahlt. Am Ende der Laufzeit erfolgt dann die Tilgung des Darlehens in einer Summe. Als nachteilig ist hier anzusehen, dass sich die Höhe der Zinszahlungen über die Laufzeit hinweg nicht verringert.<sup>63</sup>

Die sächsische Aufbaubank (nachfolgend: SAB) hat speziell für kleine und mittlere Unternehmen ein Förderprogramm ins Leben gerufen, um die Digitalisierung von Geschäftsprozessen zu fördern. In dieses Programm fallen unter anderem auch Projekte zur Optimierung interner Prozesse. Die Fördersumme beträgt pro Projekt maximal 50.000,00€ und beinhaltet unter anderem die Bezuschussung von projektspezifischer Soft- und Hardware.<sup>64</sup>

Für dieses Förderprogramm hat sich die OBG beworben und einen positiven Zuwendungsbescheid erhalten. Bewilligt wurde eine Förderung für den Virtualisierungsserver sowie für die Anschaffung der Software ‚DW‘ in Höhe von rund 32.000,00€.

## **7.3 Organisatorische Anpassungen**

### **7.3.1 Der zukünftige Ablauf der Eingangsbearbeitung**

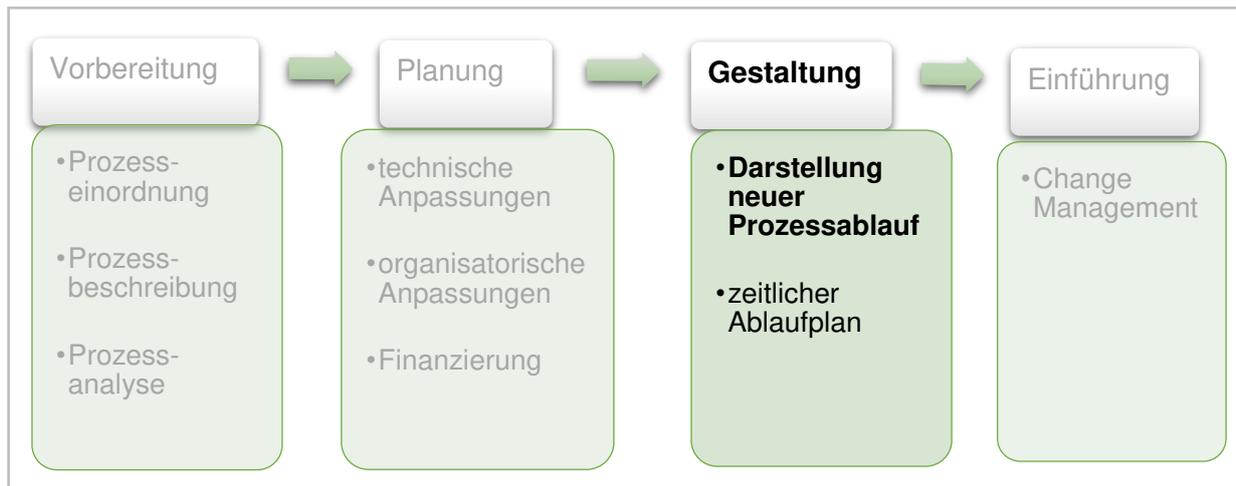
Unter der Annahme der Einführung der Software ‚DW‘ wird in diesem Kapitel der neue Ablauf der Eingangsbearbeitung dargestellt.

Die Darstellung ist in Bezug zum Gesamtkontext der Arbeit der Gestaltungsphase zuzuordnen.

---

<sup>63</sup> online: [www.kredite-ratgeber.com](http://www.kredite-ratgeber.com) (18.08.2019)

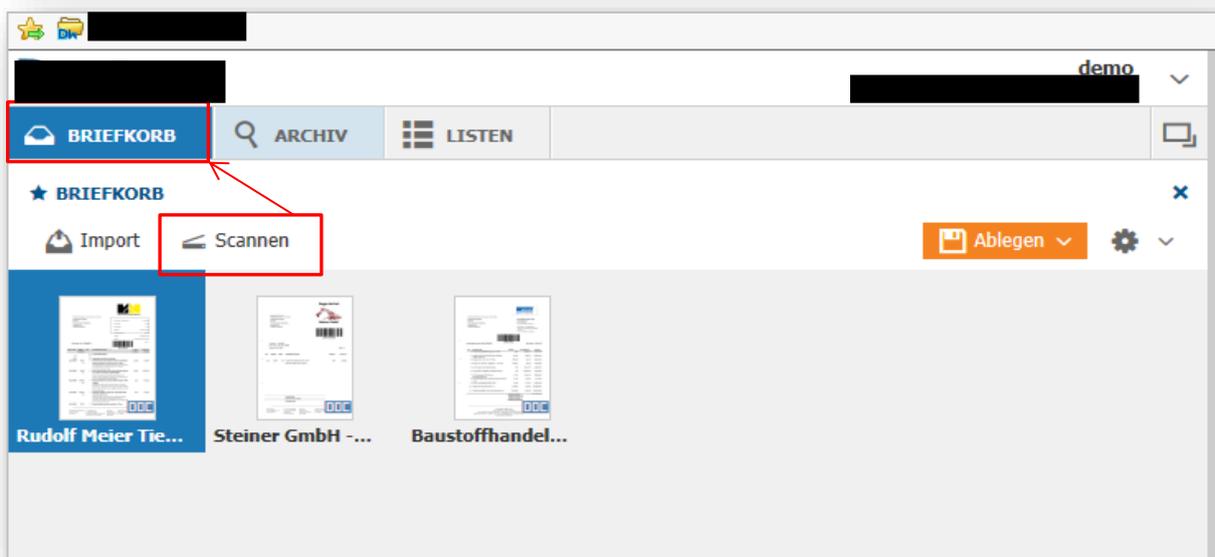
<sup>64</sup> online: [www.sab.sachsen.de](http://www.sab.sachsen.de) (18.08.2019)



**Abbildung 11** Projektstatus Gestaltung: Darstellung neuer Prozessablauf

Im Zuge der geplanten Einführung der Software ‚DW‘ ergeben sich beim Ablauf der Eingangsrechnungsbearbeitung zahlreiche Änderungen. Im Folgenden wird, angelehnt an den bisherigen Ablauf der Eingangsrechnungsbearbeitung, der neue Ablauf dargestellt und beschrieben. Dies geschieht unter anderem mit Hilfe eines Flussdiagrammes, welches im Anhang 3 des Anhangsverzeichnisses zu finden ist.

Wie aus dem Flussdiagramm ersichtlich, erfolgt der Rechnungseingang zukünftig auf zwei verschiedenen Wegen: postalisch oder per E-Mail. Geht die Rechnung per Post ein, wird diese, analog der bisherigen Vorgehensweise, auf formale Richtigkeit geprüft. Sind die Anforderungen erfüllt, wird die Rechnung mit einem Barcode versehen und eingescannt. Anschließend befindet sich die Rechnung im „Briefkorb“ in DW zur weiteren Bearbeitung.



**Abbildung 12** Neuer Prozess: Schritt 1

Wird die Rechnung per E-Mail empfangen, sollte diese im ersten Schritt ebenfalls auf die im §14 Abs.1 UstG geforderten Angaben hin geprüft werden. Ist die Rechnung korrekt, kann diese wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, direkt in ‚DW‘ in der ‚Ablage ERNG‘ abgelegt werden.

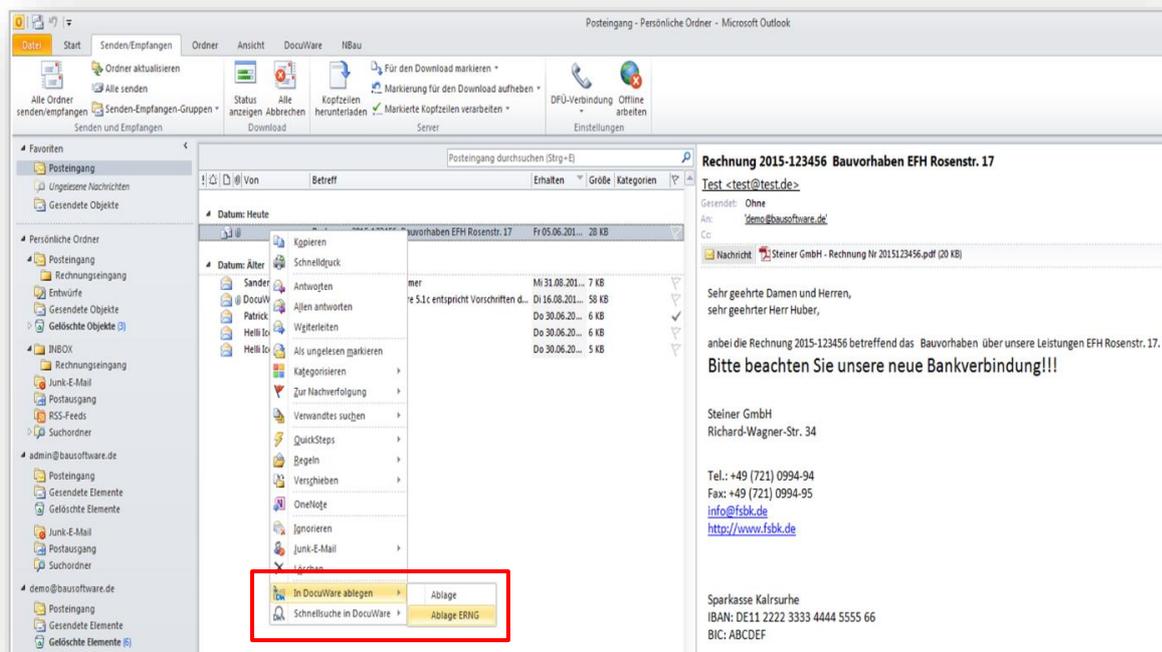


Abbildung 13 Neuer Prozess: Schritt 2<sup>65</sup>

An dieser Stelle wird empfohlen, eine zentrale E-Mail-Adresse für den Empfang der Rechnungen anzulegen. Diese könnte beispielsweise ‚rechnungseingang@ostrauer.de‘ lauten.

Nun sind alle Rechnungen mit einem Barcode versehen und befinden sich entweder im Briefkorb von ‚DW‘ oder im Archiv ‚MAIL ERNG‘ zur weiteren Bearbeitung. Der Barcode stellt die Dokumenten-ID dar, d.h. sie bildet die interne Rechnungsnummer ab. Derzeit ist die interne Rechnungsnummer siebenstellig, es wird empfohlen, dies auch bei dem neuen Ablauf so weiterzuführen.

Nun erfolgt die Eingabe der Rechnungen in das Rechnungseingangsbuch in Bau für Windows. Hier besteht die Möglichkeit, dass gescannte Rechnungsdokument mit der Buchung zu verbinden (s. Anhang 4 im Anhangverzeichnis). Im weiteren Schritt, welcher auch weiterhin durch den Mitarbeiter der Lohnbuchhaltung durchgeführt wird, erfolgt die Zuordnung des Lieferscheines und der Kostenstelle. Auch hier kann mit Hilfe von ‚DW‘ der eingescannte Lieferschein direkt mit dem Rechnungsdokument verknüpft werden. An dieser Stelle ist zu überlegen, ob ein zentraler Ordner angelegt wird, auf den der Mitarbeiter zugreifen kann. Aufgrund der hohen Anzahl an

<sup>65</sup> Unveröffentlicht: Köhler B.C.S., 2016

Lieferscheinen ist es empfehlenswert, eine Ordnerstruktur zu entwickeln, in welchem die Lieferscheine bis zum Anbringen an die Rechnungen, alphabetisch geordnet, abgelegt werden.

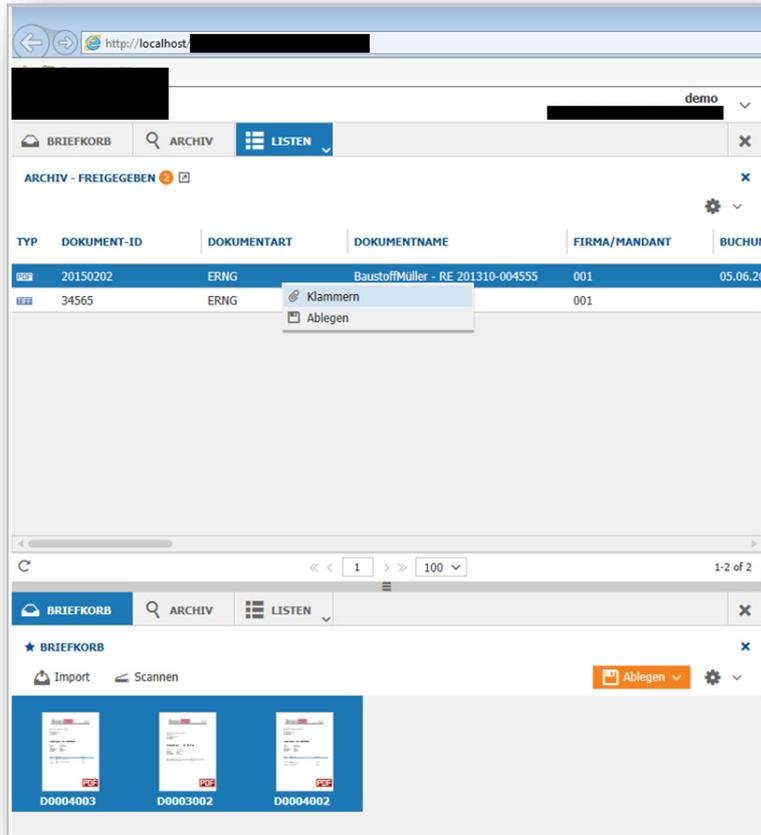


Abbildung 14 Neuer Prozess: Schritt 3<sup>66</sup>

Anschließend wird die Rechnung als „Erfasst“ gestempelt und an den Bauleiter bzw. die Zuständigkeit weitergeleitet. Diese liegt nun bei dem Empfänger der Rechnung im ‚DW‘-Archiv in der Liste „Zur Prüfung“.



Abbildung 15 Neuer Prozess: Schritt 4<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Unveröffentlicht: Köhler B.C.S., 2016

<sup>67</sup> Unveröffentlicht: Köhler B.C.S., 2016

Für den Bauleiter bzw. den Zuständigen besteht hier die Möglichkeit, sich per E-Mail benachrichtigen zu lassen, wenn sich eine Rechnung im Archiv zur Prüfung befindet. Der Prüfer der Rechnung kann nun, mit Hilfe eines „abgehakt“-Stempels, die Rechnung oder auch einzelne Positionen freigeben. Bei Beanstandung von Rechnungen oder auch Rechnungspositionen kann ein „abgelehnt“-Stempel sowie eine Notiz angebracht werden.

Rechnungsnummer 201310-004555      2015 0202      Garching, 14.10.2013

Pos.	Bezeichnung	Menge	Einzelbetrag	Summe	
1	Prima Trittschalldämmung (1,5 x 75 m)	25 St	230,62 €	5.765,50 €	demo ✓
2	ISOVER Protect BSP 50 Brandschutzplatte (1200 x 625 mm)	100 St.	58,95 €	5.895,00 €	demo ✓
3	Rauspund 21 x 121 mm – Fichte	200 Qm	9,21 €	1.842,00 €	demo ✓
4	Bretter 24 x 100 mm –sägerauh – 4 m lang	<del>1.600 m</del> 1.500	0,83 €	1.328,00 €	
5	ACO Triplex-K-O Einfachrückstau	5 St.	291,79 €	1.458,95 €	
6	ACO Quatrix-K Fäkalien-Rückstauautomat	1 St.	1.519,58 €	1.519,58 €	

**Achtung: wegen Beschädigung Annahme verweigert**

Abbildung 16 Neuer Prozess: Schritt 5<sup>68</sup>

Nach Freigabe der Rechnung liegt diese im Archiv „Freigegeben“ für die Finanzbuchhaltung zur Buchung bereit. Wird die Rechnung beanstandet, liegt sie im Ordner „ABGELEHNT“. Mit Hilfe der Stempel lässt sich erkennen, wer die Rechnung erfasst hat und durch wen sie freigegeben wurde. Die Stempel lassen sich ausblenden, sodass die Rechnung jederzeit im Original zu sehen ist.

<sup>68</sup> Unveröffentlicht: Köhler B.C.S., 2016



Abbildung 17 Neuer Prozess: Schritt 6<sup>69</sup>

Nun kann die Rechnung im BfW verbucht werden. Im nächsten Schritt schließt sich die Zahlung der Rechnung an. Bei diesem Schritt ist zu überlegen, wo die Rechnungen bis zur Zahlung „zwischengespeichert“ werden. Eine Möglichkeit wäre, analog der bisherigen Zahlmappe, eine digitale Ordnerstruktur zu entwickeln (Sortierung: 1 – 31). Bei der Erstellung des Zahlungsverkehrs besteht ebenfalls die Möglichkeit, sich das eingescannte und abgelegte Dokument unter dem Reiter „Dokument anzeigen“ anzusehen.

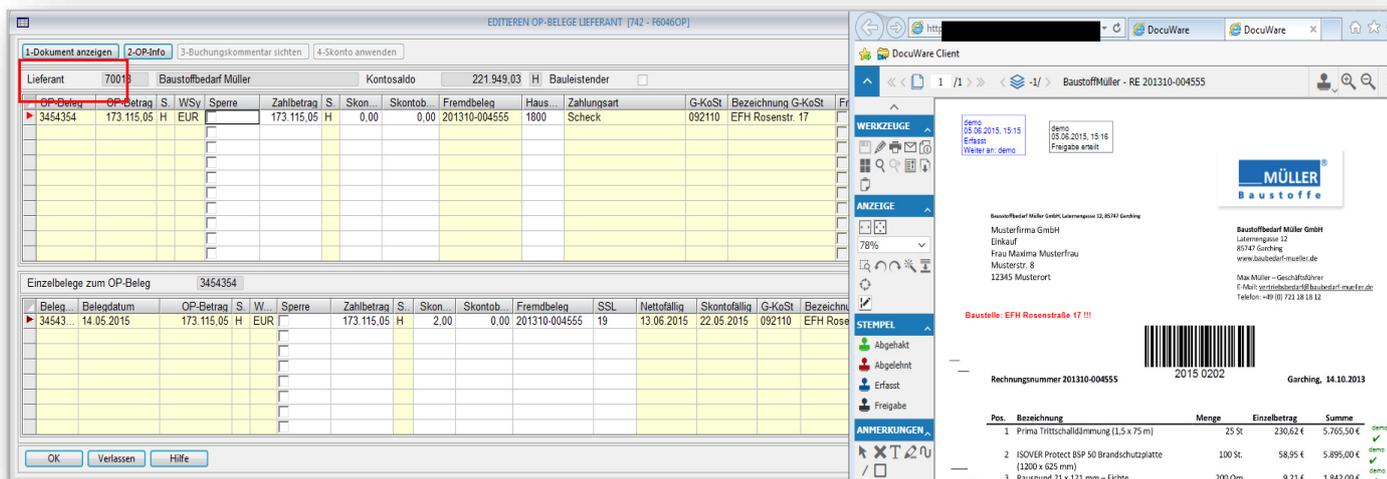


Abbildung 18 Neuer Prozess: Schritt 7

Vor der Zahlungsfreigabe kann somit auch der kaufmännische Leiter nochmals auf die Rechnungen zugreifen, und alle Angaben auf Richtigkeit und Vollständigkeit hin prüfen.

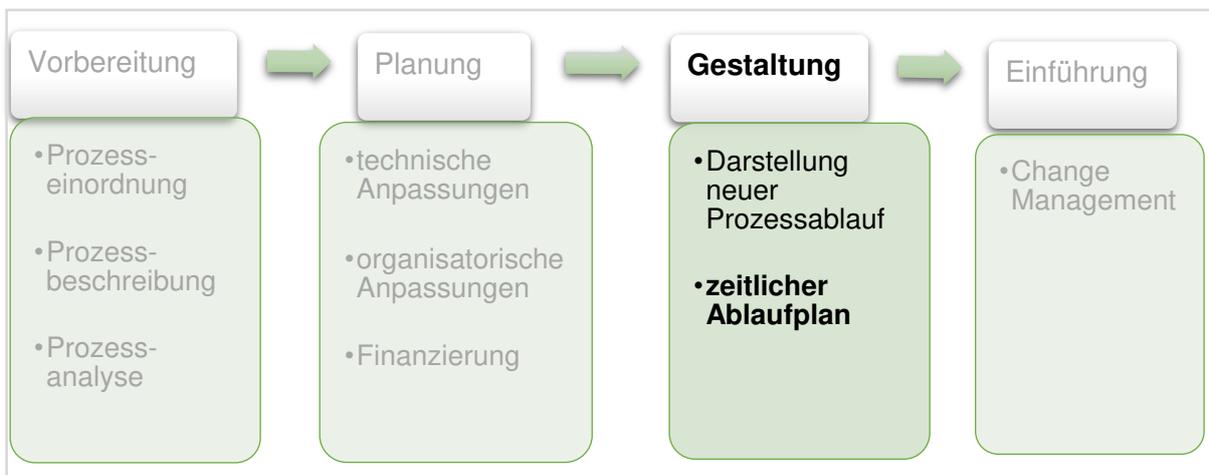
<sup>69</sup> Unveröffentlicht: Köhler B.C.S., 2016

Eine letztmalige Prüfung soll auch weiterhin durch den Geschäftsführer erfolgen. Auch hier besteht die Möglichkeit, einen digitalen Ordner anzulegen. In diesem könnten die von Montag bis Freitag gezahlten Rechnungen als Kopie „gesammelt“ werden. Alle Rechnungen ohne Beanstandung könnten herausgelöscht werden, Rechnungen mit Beanstandungen bzw. Rückfragen bleiben enthalten. Hier ist zu prüfen, inwieweit dies aus dem Programm ‚DW‘ heraus geschehen könnte.

Es ist empfehlenswert, die Rechnung neben der Archivierung in ‚DW‘, auch in der digitalen Bauakte unter der jeweiligen Kostenstelle abzuspeichern. Dies gewährleistet bei Bedarf einen schnellen und unkomplizierten Zugriff.

### 7.3.2 Erstellung eines zeitlichen Ablaufplanes für die Einführung

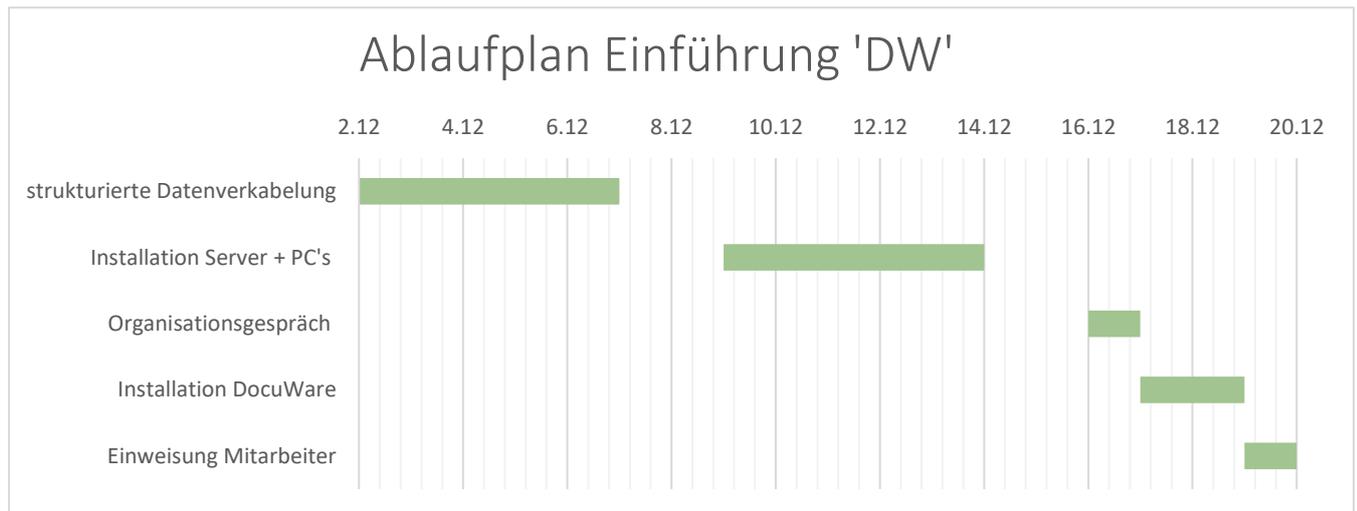
Die erfolgreiche und reibungslose Einführung der elektronischen Eingangsrechnungsbearbeitung bei der OBG setzt neben einer technischen und finanziellen Planung ebenfalls eine zeitliche Strukturierung voraus. Die Erstellung eines Ablaufplanes zählt in Hinblick auf den Projektablauf nach Klaus OLFERT zu der Gestaltungsphase.



**Abbildung 19** Projektstatus Gestaltung: Erstellung zeitlicher Ablaufplan

Dargestellt wird die zeitliche Planung für die Durchführung mit Hilfe eines Gantt Charts. Das Gantt Chart wurde nach seinem Erfinder, Henry Gantt, benannt und ähnelt in seiner Darstellung stark einem Balkendiagramm.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> vgl. ALLWEYER, 2005, Seite 397f.



**Abbildung 20** Ablaufplan Einführung ‚DW‘

Als möglicher Startzeitpunkt für die Einführung der Software ‚DW‘ kann der 02.12.2019 empfohlen werden. Die OBG arbeitet mit einem abweichenden Wirtschaftsjahr. Demnach beginnt ein Wirtschaftsjahr bei der OBG zum 01.10. eines Jahres und endet am 30.09. des darauffolgenden Jahres. Da zu dieser Zeit der Jahresabschluss erfolgt und die Buchhaltungsabteilung einem ohnehin erhöhten Arbeitsaufwand unterliegt, ist eine Einführung des Programmes im Zeitraum Oktober / November nicht ratsam.

Im ersten Schritt erfolgt in der 50. KW 2019 die Verkabelung zu 25 Arbeitsplätzen im Büro der OBG durch die IT-Service Firma aus Dresden. Anschließend wird, ebenfalls durch dieses Unternehmen, der neue Server sowie die neue PC-Technik in der 51. KW installiert. In der 52. KW 2019 erfolgt die Installation von ‚DW‘ sowie diesbezüglich die Schulung der Mitarbeiter. Somit ist für die Einführung der Software eine Gesamtdauer von 3 Wochen einzuplanen.

## 7.4 Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive im Umstrukturierungsprozess

Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, bildet die Einführung die letzte Phase des Projektablaufes. Da Veränderungen und Umstrukturierungen in Unternehmen und Organisationen von den Mitarbeitern akzeptiert und mitgetragen werden müssen, wendet sich dieses Kapitel der Mitarbeiterperspektive zu.



**Abbildung 21** Projektstatus: Einführung

Wie bereits in der Einführung dieser Arbeit beschrieben, gilt die Aussage „nichts ist beständiger als der Wandel“ heutzutage mehr denn je für Unternehmen und Organisationen. Dabei können die Gründe für Veränderungen im Unternehmen selbst liegen oder aus externen Umwelteinflüssen resultieren.<sup>71</sup>

Im Fall der Umstrukturierung des Rechnungseingangsprozesses liegen die Ursachen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in der Unternehmensumwelt. Aufgrund von gesetzlichen Änderungen, fortschreitenden Technologien sowie dem Streben nach mehr Effizienz im Ablauf der Eingangsrechnungen, befasst sich die OBG seit geraumer Zeit mit der Einführung einer digitalen Rechnungseingangsbearbeitung. Dies hat Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsabläufe der Mitarbeiter des Unternehmens. Besonders betroffen sind die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung. Der alltägliche Ablauf ihrer Arbeit wird sich durch die Einführung von elektronischen Rechnungen wie im vorherigen Kapitel beschrieben, stark verändern. Jedoch betrifft dies auch die technische Abteilung, im speziellen die Bauleiter, welchen täglich eine Vielzahl an Rechnungen zur Prüfung vorliegt. Tragen diese Mitarbeiter die geplante Umstrukturierung nicht mit, kann ein Projekt schnell scheitern. Somit hängt der Erfolg eines Veränderungsprozesses zu einem großen Teil davon ab, wie die betroffenen Mitarbeiter in diesen einbezogen werden. An dieser Stelle knüpft das sogenannte Change Management an. Nach STOLZENBERG und HEBERLE (2006) versteht man unter Change Management die „Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Situation vorbereiten

<sup>71</sup> vgl. KLIMMER, 2012, Seite 199

und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen“.

Im Rahmen des Change Managements erfolgt eine Unterteilung in vier Kernthemen:

- Entwicklung und Umsetzung von Visionen
- Kommunikation mit den Betroffenen
- Beteiligung der Betroffenen
- Qualifizierung der Betroffenen<sup>72</sup>

Für Einführung der elektronischen Rechnungsbearbeitung sind besonders die letzten 3 Punkte der o.g. Kernthemen relevant. Als Betroffene sind in diesem Fall alle Mitarbeiter anzunehmen, die einen festen PC-Arbeitsplatz im Büro der OBG haben. Darunter zählen neben den Mitarbeitern der Finanzbuchhaltung das Sekretariat, die Büroräume der Bauleiter sowie die Kalkulationsabteilung und die Arbeitsvorbereitung.

Die *Kommunikation mit den Betroffenen* beinhaltet die Information der Mitarbeiter über die geplante Einführung von ‚DW‘. Es ist zu unterscheiden, welche Personen direkt von der Veränderungsmaßnahme betroffen sind und welche indirekt betroffen sind. Direkt betroffen sind die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung, da diese nahezu den gesamten Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung durchführen und bearbeiten. Eine verbale Kommunikation mit den Mitarbeitern der Finanzbuchhaltung sollte daher möglichst zeitnah stattfinden, damit diese sich auf die geplanten Änderungen vorbereiten können. Die Kommunikation mit indirekt Betroffenen (Bauleiter, Sekretariat, Arbeitsvorbereitung, Kalkulation) sollte ebenfalls erfolgen. Ein Informationsschreiben mit den wichtigsten Eckdaten (Beschreibung des Vorhabens, Datum der Einführung, Datum der Schulung) sollte mindestens eine Woche im Voraus an die Mitarbeiter gesendet werden.

Eine *Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter* ist ebenfalls empfehlenswert. Da die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung direkt in den Arbeitsablauf involviert sind, ist es empfehlenswert, diese in die Entwicklung und Gestaltung des neuen Prozesses einzubeziehen.

Die *Qualifizierung der Betroffenen* ist im Fall der Einführung von ‚DW‘ eine unabdingbare Maßnahme. Dies kann im Rahmen einer Schulung durch die Firma Firma Köhler B.C.S, von welcher die Software bezogen wird, erfolgen und ist bereits, wie im Punkt 7.3.2 dieser Arbeit, fest im Zeitplan zur Einführung verankert.

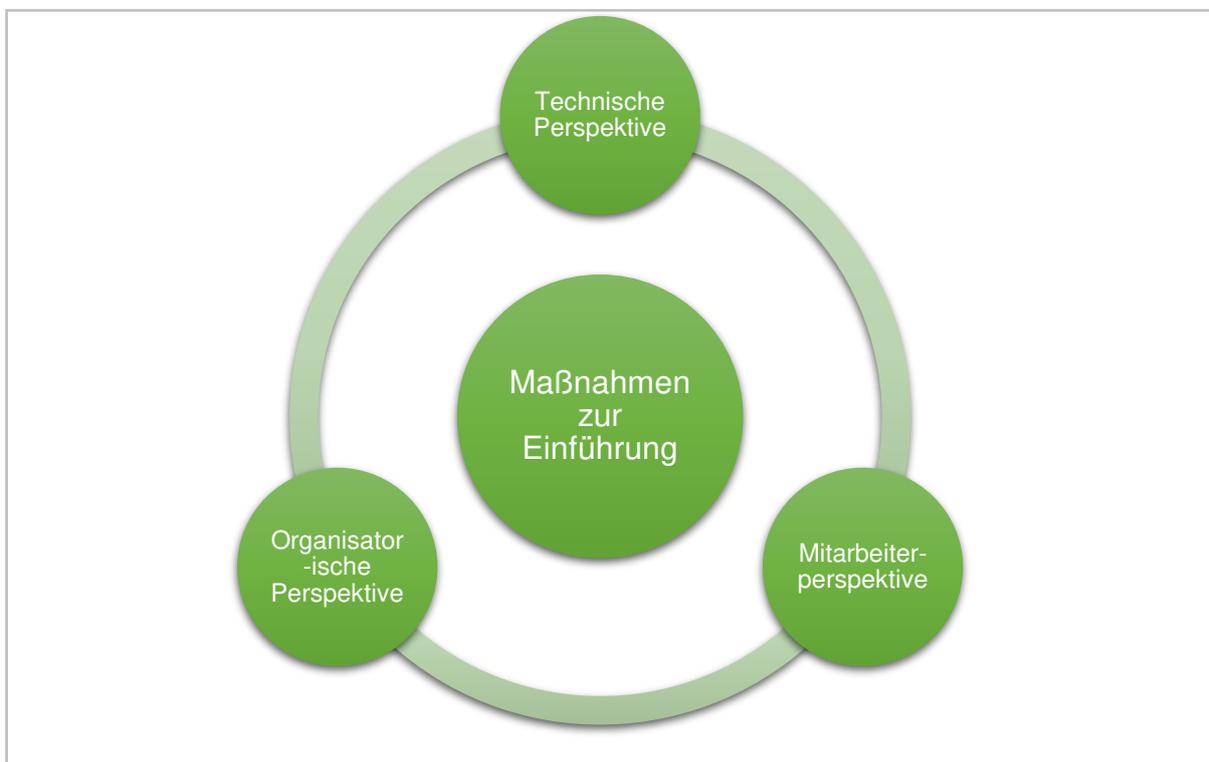
---

<sup>72</sup> vgl. STOLZENBERG, HEBERLE, 2006, Seite 5

## 8. Handlungsempfehlungen für die Einführung der elektronischen Eingangsbearbeitung

In diesem Kapitel soll ein zusammenfassender Überblick über die wichtigsten Maßnahmen bezüglich der Neugestaltung des Rechnungseingangsprozesses gegeben werden. Da bereits im Kapitel 7 einzelne Empfehlungen ausgesprochen wurden, ist eine Dopplung an mancher Stelle nicht vermeidbar.

Die Handlungsempfehlungen gliedern sich wie in der folgenden Abbildung dargestellt, in 3 Bereiche.



**Abbildung 22** Maßnahmen zur Einführung

### Technische Perspektive

Zu den umfangreichsten Maßnahmen im Zuge der Umstrukturierung gehört die Anschaffung und Installation der notwendigen Software sowie Hardware.

Hinsichtlich der *Software* favorisiert die Geschäftsleitung der OSTRAUER Baugesellschaft mbH den Erwerb des DMS ‚DW‘. Dieser Entscheidung liegen mehrere Ursachen zugrunde. Zum einen hat die kaufmännische Abteilung mit dem bisher genutzten Programm BfW gute Erfahrungen sammeln können und beabsichtigt deshalb auch zukünftig die Nutzung dieses Programmes. Da ‚DW‘ mit BfW kompatibel ist und die Möglichkeit bietet, die bisher manuell ausgeführten Schritte

innerhalb des Programmes zu tätigen, könnten diese beiden Programme zukünftig kombiniert miteinander genutzt werden. Aus diesen genannten Gründen ist es als vorteilhaft anzusehen, die Softwarelösung ‚DW‘ anzuschaffen.

In dieser Hinsicht ist ebenfalls die Beschaffung eines neuen E-Mail-Programmes notwendig. Da ‚DW‘ mit der Microsoft Lösung ‚Outlook‘ arbeitet und die OBG derzeit jedoch ein anderes E-Mail-Programm verwendet, ist eine Umstellung auf Outlook zwingend notwendig.

Hinsichtlich der *Hardware* ist neben der Anschaffung eines neuen Servers die Anschaffung neuer Computertechnik notwendig. Geplant ist der Kauf von insgesamt 13 Stück. Derzeit werden im Unternehmen Computer mit dem Betriebssystem Windows 7 genutzt. Für diese Version läuft zum 14.01.2020 der Support durch Microsoft aus. Das heißt, dass ab diesem Zeitpunkt weder Sicherheits-Updates, Aktualisierungen noch ein technischer Support durch Microsoft ausgeführt wird.<sup>73</sup> Aus diesem Grund ist es als sinnvoll und berechtigt anzusehen, im Zuge der Umstrukturierung die gesamte PC-Infrastruktur auf einen technisch aktuellen Stand zu bringen. Hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung in der Finanzbuchhaltung wird empfohlen, zwei Computer inklusive Monitor je Arbeitsplatz einzurichten. Dadurch wird einem häufigen Wechsel der geöffneten Programmfenster vorgebeugt.

Um Rechnungen, die weiterhin auf Papier eingehen, zu digitalisieren, ist der Erwerb von Scannern notwendig. Es ist beabsichtigt, insgesamt vier Scanner zu kaufen. Ein Scanner ist in der Finanzbuchhaltung zu platzieren, da hier das Aufkommen an zu digitalisierenden Rechnungen und Lieferscheinen enorm hoch ist. Die weiteren Scanner sollten in Abteilungen bzw. an Arbeitsplätzen eingerichtet werden, in denen eine hohe Anzahl an Papieraufkommen herrscht. Diesbezüglich wäre es denkbar, ein Gerät in der Arbeitsvorbereitung zu platzieren, da auch dort täglich eine Vielzahl an einzuscannenden Dokumenten vorliegt. Der dritte Scanner könnte dem im Haus tätigen Architekten zur Verfügung gestellt werden. Um auch den restlichen Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, ihre Dokumente zu digitalisieren und digital abzulegen, wird empfohlen, den vierten Scanner zentral im Kopierraum des Büros zu platzieren.

### Organisatorische Perspektive

Da zukünftig die Rechnungen das Unternehmen vorrangig per E-Mail erreichen sollen und somit die Anzahl der täglich eingehenden E-Mails um ein Vielfaches steigen wird, ist die Einrichtung einer zentralen E-Mail-Adresse für Eingangsbearbeitung empfehlenswert. Diese könnte beispielsweise ‚rechnungseingang@ostrauer.de‘ lauten. Durch die Erstellung eines separaten E-Mail-Postfaches werden Eingangsbearbeitungen von der restlichen „Post“ getrennt und somit ein höheres Maß

---

<sup>73</sup> online: [www.chip.de](http://www.chip.de) (19.08.2019)

an Übersichtlichkeit erreicht. In diesem Zusammenhang muss ein Informationsschreiben an alle Stammlieferanten gesendet werden, um diese über die Möglichkeit des elektronischen Rechnungsempfangs zu informieren.

Daran anknüpfend ist die Einrichtung einer E-Mail-Adresse für Lieferscheine ratsam, da der Anteil an Rechnungen mit Bestellbezug enorm hoch ist und dadurch eine beachtliche Anzahl an Lieferscheinen zuzuordnen ist. Die E-Mail-Adresse könnte lauten: ‚lieferscheine@ostrauer.de‘.

In Bezug auf die Ablage und Speicherung der Lieferscheine ist es denkenswert, einen zentralen Ordner anzulegen (möglichst direkt in ‚DW‘), in welchem die Lieferscheine bis zur Verknüpfung mit der Rechnung gesammelt werden. Innerhalb des Ordners sollte zur besseren und schnelleren Auffindbarkeit eine alphabetische Strukturierung erfolgen.

Auch die Ablage der Rechnungen sollte in diesem Zuge überdacht werden. Die digitale Bauakte des Unternehmens gliedert sich nach Kostenstellen bzw. nach den Bauvorhaben. Die Erstellung eines Unterordners „Rechnungen“ ermöglicht den Bauleitern eine schnelle Einsicht in die Dokumente. Da es auch eine Vielzahl an Rechnungen ohne direkten Bezug zu Bauvorhaben gibt, muss auch dahingehend eine Lösung zur Archivierung der Rechnungen gefunden werden. Diese könnte darin bestehen, einen der Bauakte gleichgestellten Ordner einzurichten, in welchem die Rechnungen sortiert nach Kostenstelle, abgelegt werden. Um diesen fiktiven Gedankengang nachvollziehen zu können, befindet sich dazu in Anhang 4 des Anhangsverzeichnisses eine Darstellung.

Eine weiterer, äußerst wichtiger und zu beachtender, organisatorischer Aspekt ist die Erstellung einer Verfahrensdokumentation nach den in Kapitel 4.2.2 genannten Kriterien.

Die erfolgreiche Einführung der Software ‚DW‘ setzt eine zeitliche Planung voraus. Neben der Installation des Servers, der Verkabelung sowie der Installation der Software muss im Vorfeld ebenfalls eine Schulung der Mitarbeiter erfolgen. Ausgehend von Gliederungspunkt 7.3.2 sollte ein zeitlicher Rahmen von drei Wochen eingeplant werden.

Hinsichtlich der in den GoBD geforderten Aufbewahrungspflichten ist es ausreichend, wenn Rechnungen ausschließlich digital gespeichert werden. Rechnungen, die in Papierform eingehen, können nach digitaler Archivierung vernichtet werden, sofern keinen etwaigen Spezial-Vorschriften unterliegen.<sup>74</sup> Es wird dennoch empfohlen, die Rechnungen, welche per Post eingehen, zur Sicherheit in haptischen Ordnern

---

<sup>74</sup> [www.verband-e-rechnung.org](http://www.verband-e-rechnung.org) (20.08.2019)

aufzubewahren. Dabei kann auf die bisherige physische Ordnerstruktur verzichtet werden, sodass Rechnungen z.B. lediglich nach Monat und Jahr sortiert, abgeheftet werden.

### Mitarbeiterperspektive

Um die Mitarbeiter bestmöglich auf die Umstrukturierung des Bearbeitungsablaufes der Eingangsrechnungen vorzubereiten, sollte bereits im Vorfeld über die geplante Änderung informiert werden. Es ist zu empfehlen, die Mitarbeiter an der Prozessgestaltung zu beteiligen, da bei der Gestaltung der einzelnen Arbeitsschritte auf deren Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann und sich dies somit positiv auf den Gesamtprozess auswirken kann. Wie bereits im Kapitel 7.4 beschrieben, ist eine Schulung aller betroffenen Mitarbeiter unverzichtbar.

## 9. Schlussbetrachtung

*„Wenn der Wind des Wandels weht,  
bauen die einen Mauern, die anderen  
Windmühlen“*

Chinesisches Sprichwort

Dieses chinesische Sprichwort beschreibt sehr treffend, dass eine Veränderung nicht mit Risiken oder Gefahren gleichgesetzt werden sollte. Viel mehr lassen sich aus diesen Chancen und Potentiale schöpfen.

Mit Umsetzung der geplanten Einführung der elektronischen Eingangsrechnungsbearbeitung beschreitet auch die Finanzbuchhaltung der OSTRUER Baugesellschaft mbH zukünftig neue Wege hinsichtlich ihrer Rechnungsbearbeitung. Da die momentane Bearbeitung vorrangig papierbasiert durchgeführt wird, geht eine Umstellung mit zahlreichen technischen und organisatorischen Änderungen einher. Diesen Aspekten widmete sich die vorliegende Thesis. Deren Ziel bestand darin, ein Konzept für die Einführung der elektronischen Eingangsrechnungsbearbeitung zu entwickeln. Dabei lag der Fokus, wie aus dem Thema hervorgeht, auf den Rechnungen, die das Unternehmen von außen erreichen – den Eingangsrechnungen.

Im theoretischen Teil erfolgte die Betrachtung der rechtlichen Grundlagen. Neben allgemeinen Rechnungsanforderungen wurde der Begriff der e-Rechnung aufgegriffen, mögliche Datenformate und Übertragungswege vorgestellt, sowie auf die von der GoBD geforderte Verfahrensdokumentation eingegangen. Da die Kenntnis darüber bei der Einführung von e-Rechnungen enorm wichtig ist, sollten all diese theoretischen Aspekte dem Leser dazu dienen, einen Überblick über die gesetzlichen und rechtlichen Erfordernisse zu erhalten.

Der Schwerpunkt des praktischen Teiles lag neben der Analyse der derzeitigen Rechnungseingangsbearbeitung auf der Herausarbeitung der für die Umstrukturierung erforderlichen technischen sowie organisatorischen Maßnahmen. Die wichtigsten Erkenntnisse des praktischen Teiles werden nachstehend noch einmal aufgegriffen.

Aus der Analyse der derzeitigen geht hervor, dass eine Rechnung eine Vielzahl an manuellen Bearbeitungsschritten durchläuft, bis sie zur Zahlung bereit ist. Die hohe Anzahl an Schnittstellen birgt zusätzlich die Gefahr, dass sich die Abläufe verzögern und die gesamte Bearbeitungsdauer verlängert wird.

Ausgehend von diesen beispielhaft genannten Schwachstellen erfolgte die Erstellung einer Konzeption, welche neben technischen Aspekten auch organisatorische Aspekte beinhaltet. Die Anschaffung geeigneter Hard- und Software bildet dabei essentielle Grundvoraussetzungen für eine Umstrukturierung. Es wurde ebenfalls betrachtet, welche organisatorischen Änderungsmaßnahmen im Zuge der Einführung vollzogen werden müssen. Die Erstellung einer Verfahrensdokumentation zur Einhaltung der rechtlichen Anforderungen, die Erstellung neuer digitaler Ordnerstrukturen zur Ablage von Lieferscheinen und Rechnungen, die Einrichtung einer zentralen E-Mail-Adresse für den Rechnungseingang sowie die zeitliche Planung der Einführung gehören zu den wichtigsten Punkten.

Mit der Einführung des Dokumentenmanagementsystems ‚DW‘ können die genannten Problematiken mit Hilfe der beschriebenen Vorgehensweise weitestgehend behoben werden, wodurch eine höhere Effizienz innerhalb der Abläufe realisiert werden kann. Die Erarbeitung des zukünftigen Prozesses gestaltete sich als schwierig, da die erarbeiteten, einzelnen Schritte auf größtenteils fiktiven Annahmen beruhen.

Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit eine „echte“ elektronische Rechnung mit Einführung von ‚DW‘ realisiert werden kann. Eine e-Rechnung, wie sie auch zukünftig das E-Rechnungsgesetz fordert, besteht aus einem strukturierten Datenformat und beinhaltet automatische Weiterverarbeitungsmöglichkeiten.<sup>75</sup> Hinsichtlich der geplanten Einführung ist jedoch angedacht, Rechnungen im PDF-Format per E-Mail anzunehmen, diese digital weiterzuleiten und dann dennoch „händisch“ in die Buchungsmasken der Software Bau für Windows einzutragen. Es ist dahingehend perspektivisch zu prüfen, welche weitergehenden Möglichkeiten der IT genutzt werden könnten, um den Ablauf noch effizienter zu gestalten. Dadurch würden sich die im Kapitel 6.2.2.1 ermittelten derzeitigen Durchlaufzeiten von 13,57 Minuten pro Rechnung nochmals reduzieren.

Abschließend ist festzustellen, dass die OSTRUER Baugesellschaft mbH mit der geplanten Einführung eines Dokumentenmanagementsystems einen ersten wichtigen Schritt zur Digitalisierung ihrer Prozesse vollziehen wird. Somit hat die OSTRUER Baugesellschaft sprichwörtlich begonnen, Barrieren abzubauen und Windräder zu errichten.

---

<sup>75</sup> vgl. GREULICH, RIEPOLT, 2018, Seite 85ff.

## 10 Quellenverzeichnis

### Fachbücher

- GREULICH, Stephan; DR. RIEPOLT, Johannes: Digitalisierung von Geschäftsprozessen im Rechnungswesen. Kompakter Einstieg in die rechtlichen Grundlagen – vom Beleg bis zur Betriebsprüfung. 2. Aufl. Nürnberg, 2018
- PROFESSOR DR. KLIMMER, Matthias: Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Herne, 2012
- DAUEN, Sabine: Aufbewahrungspflichten. Von Originaldokumenten bis zur elektronischen Archivierung. 3. überarb. Aufl. Planegg/München, 2007
- SCHILLING, Dario: Elektronische Dokumentenverwaltung in kleinen Unternehmen. Technische Möglichkeiten und gesetzliche Regelungen. Saarbrücken, 2012
- OLFERT, Klaus: Organisation. 17. aktual. Auflage. Baden-Baden, 2015
- ALLWEYER, Thomas: Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung und Controlling. Herdecke; Witten, 2005
- HEESTER, Julian: Trend der Digitalisierung im Rechnungswesen – Chancen und Risiken der elektronischen Rechnung vor dem Hintergrund der GoBD. Berlin, 2018
- GRIGA, Michael; KRAULEIDIS, Raymund: Buchführung und Bilanzierung für dummies. 6. überarb. und aktual. Aufl. Weinheim, 2017
- SCHNEIDER, Jürg; MINNIG, Christoph; FREIBURGHHAUS, Markus: Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. 1. Aufl. Bern.Stuttgart.Wien, 2007
- WÖHE, Günter; KUBMAUL, Heinz: Grundzüge der Buchführung und Bilanzierungstechnik. 8. Aufl. München, 2012
- REISS, Manuela; REISS, Georg: Praxisbuch IT Dokumentation. Vom Betriebshandbuch bis zum Dokumentenmanagement – die Dokumentation im Griff. 3. Aufl. Liemeshain, 2019
- DR. WILHELM, Rudolf: Prozessorganisation. 2. überarb. und erg. Aufl. München, 2007
- BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMANN, Michael: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 4. korr. und erw. Auflage. Berlin, 2003
- SCHNEIDER, Gabriel; GEIGER, Ingrid Katharina; SCHEURING, Johannes. Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung mit zahlreichen Beispielen, Repititionsfragen und Antworten. Zürich, 2008

WAGNER, Karl-Werner; PATZAK, Gerold. Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. 2. vollst. überarb. Aufl. München, 2015

### **Gesetzestexte**

Umsatzsteuergesetz (UStG) i. d. F. des Gesetzes vom 21.02.2005. In: Wichtige Steuergesetze, 68. Aufl. Herne, 2019, S. 950 – 951

Handelsgesetzbuch (HGB) i. d. F. des Gesetzes vom 10.07.2018, In: Wichtige Steuergesetze, 68. Aufl. Herne, 2019, S. 322

Verordnung über die elektronische Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen des Bundes (ERechV) v. 13.10.2017, § 2 Abs. 2

### **Internetquellen**

DIEHM, Jürgen; BENZINGER, Lukas: Digitale Rechnungsverarbeitung und Workflows als Einstieg in ein Rechnungswesen 4.0. 2018

In: [https://www.fas-ag.de/fileadmin/user\\_upload/Knowledge/Fachveroeffentlichungen/digitale-rechnungsverarbeitung-und-workflows.pdf](https://www.fas-ag.de/fileadmin/user_upload/Knowledge/Fachveroeffentlichungen/digitale-rechnungsverarbeitung-und-workflows.pdf) (20.07.2019)

DR. BERTSCHEK, Irene; DR. BRIGLAUER, Wolfgang; DR. ERDSIEK, Daniel; KESLER, Reinhold, DR. NIEBEL, Thomas; DR. BERSCH, Johannes; BARTEL, Julia; KLEIN, Marcus; REINHARD, Martin: Metastudie zur Bestandsaufnahme des digitalen Ökosystems NRW: Für das Ministerium für Landwirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. Mannheim, 2018

In: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/180898/1/1027362974.pdf> (20.07.2019)

MEHRING, Andreas: E-Invoicing setzt Unternehmen unter Druck. Veröffentlicht in: DerTreasurer, Ausgabe 23, November 2018

In: <https://www.dertreasurer.de/news/cash-management-zahlungsverkehr/e-invoicing-setzt-unternehmen-unter-druck-2002141/> (20.07.2019)

BICHLER, Gerd; DR. MATT, Wolfgang; ENGEL-FLECHSIG, Stefan; FÖRDERER, Klaus; GROß, Stefan; TOM SUDEN, Peter; DR. SWART, Christoph, WILTING, Armin. Die elektronische Rechnung – ein Praxisleitfaden für Unternehmen. Eschborn, 2015 (02.08.2019)

GROß, Stefan; HEINRICHSHOFEN, Stefan. 12 Regeln zum GoBD-konformen Austausch elektronischer Rechnungen. 2015

In: <https://www.ferd-net.de/aktuelles/meldungen/e-rechnungsgesetz.html>  
(15.07.2019)

In: [https://www.redensarten-index.de/suche.php?suchbegriff=~~einer%20Sache%20Rechnung%20tragen&bool=relevanz&gawoe=an&suchspalte\[\]=rart\\_ou&suchspalte\[\]=rart\\_varianten\\_ou](https://www.redensarten-index.de/suche.php?suchbegriff=~~einer%20Sache%20Rechnung%20tragen&bool=relevanz&gawoe=an&suchspalte[]=rart_ou&suchspalte[]=rart_varianten_ou)  
(16.07.2019)

In:  
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Bilderstrecken/Infografiken/Infografiken-Steuern-Allgemein/2018-05-07-Steuerspirale.html> (18.07.2019)

In: <https://www.stb-schollmeier.de/2019/05/25/vorsteuerabzug-erfordert-identitaet-von-rechnungsaussteller-und-leistendem-unternehmer/> (21.07.2019)

In: <https://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/grundsaeetze-ordnungsmaessiger-buchfuehrung-gob> (25.07.2019)

In: <https://www.eco.de/presse/elektronische-rechnungen-verschlancken-prozesse-und-sparen-papier/> (28.07.2019)

In:  
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2011/10/Artikel/analysen-und-berichte/b03-steuervereinfachungsgesetz-2011/steuervereinfachungsgesetz-2011.html>  
(31.07.2019)

In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-business-markt-28155>  
(02.08.2019)

In: [https://www.deubner-online.de/mmocontent/output/510752480\\_4c\\_729WEBML/310586493.pdf](https://www.deubner-online.de/mmocontent/output/510752480_4c_729WEBML/310586493.pdf)  
(03.08.2019)

In: <https://www.ferd-net.de/zugferd/specification/index.html> (04.08.2019)

In: <https://www.dashoefer.de/thema/elektronische-rechnungen.html> (06.08.2019)

In: <https://www.weclapp.com/de/wiki/gobd/> (06.08.2019)

In: <https://ostrauer.de/unternehmen/unsere-leistungen> (20.07.2019)

In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/generalunternehmer-32175>  
(20.07.2019)

In: <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/rechnungspruefung.php>  
(07.08.2019)

In:  
[https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/634\\_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/634_SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html) (09.08.2019)

In: <http://www.softselect.de/business-software-glossar/dms-dokumentenmanagement-system> (15.08.2019)

In: <https://debitoor.de/lexikon/fremdkapitalfinanzierung> (17.08.2019)

In: <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/annuitaetendarlehen.php>  
(18.08.2019)

In: <https://www.kredite-ratgeber.com/kredit-rueckzahlung/> (18.08.2019)

In: [https://www.sab.sachsen.de/cd-flyer/flyer\\_e-business.pdf](https://www.sab.sachsen.de/cd-flyer/flyer_e-business.pdf). (18.08.2019)

[https://www.chip.de/news/Support-Tod-naht-Windows-7-vor-dem-Ende\\_107313832.html](https://www.chip.de/news/Support-Tod-naht-Windows-7-vor-dem-Ende_107313832.html) (19.08.2019)

In: <https://www.verband-e-rechnung.org/archiv/fachartikel/12-regeln-fuer-den-gobd-konformen-elektronischen-rechnungsaustausch/> (20.08.2019)

In: <http://dibb.de/darwin-charles-galapagos.php> (21.08.2019)

### **Unveröffentlichte Quellen**

Köhler B.C.S.: Produktvorstellung zu DMS-KMU - Bau für Windows. Die kompakte Dokumentenmanagement-Lösung.2016 (unveröffentlicht)

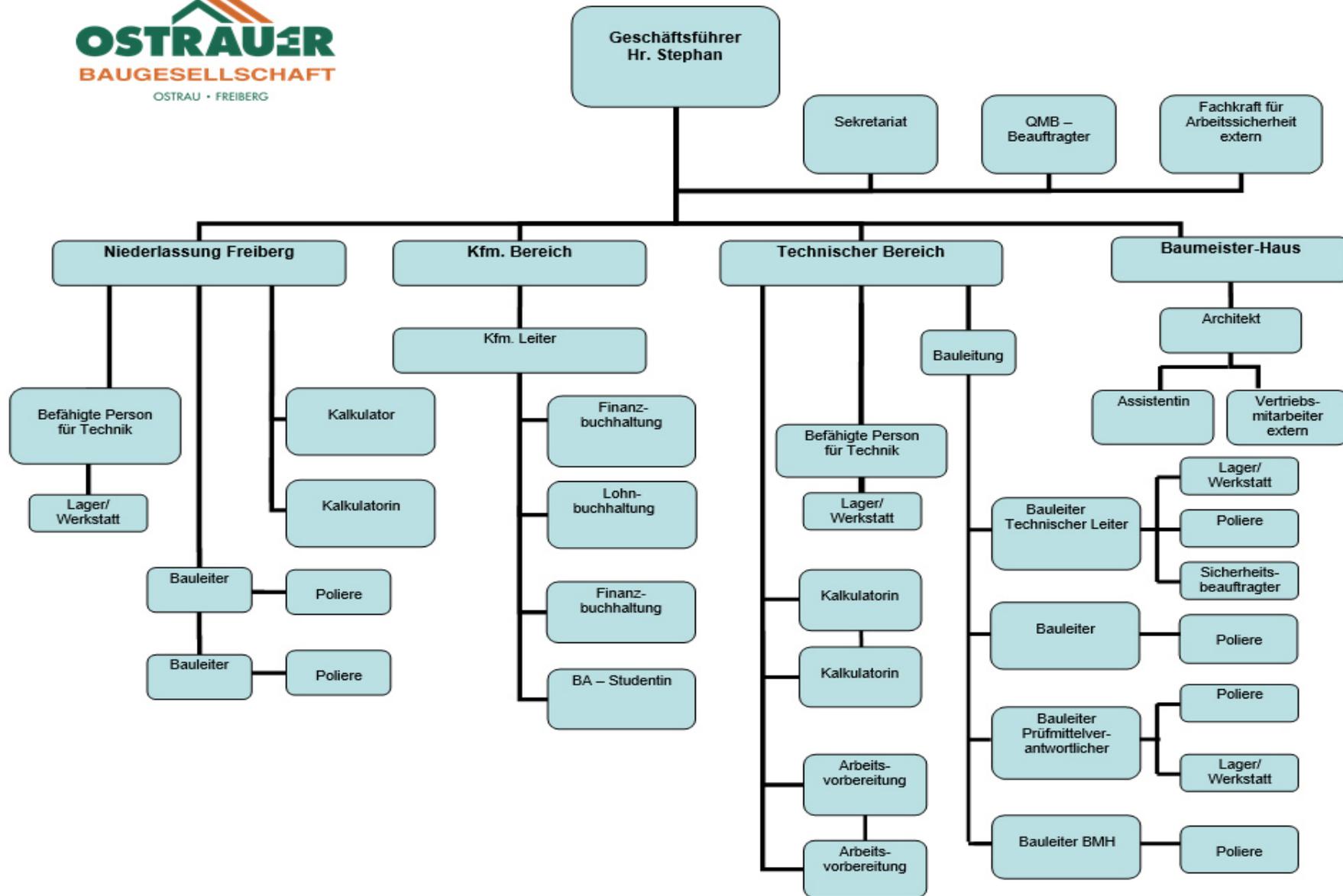
## **11 Anhangverzeichnis**

Anhang 1 Organigramm OBG

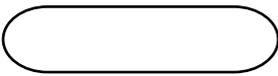
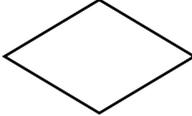
Anhang 2 Übersicht Symbole Flussdiagramm

Anhang 3 Flussdiagramm: Prozess nach Einführung

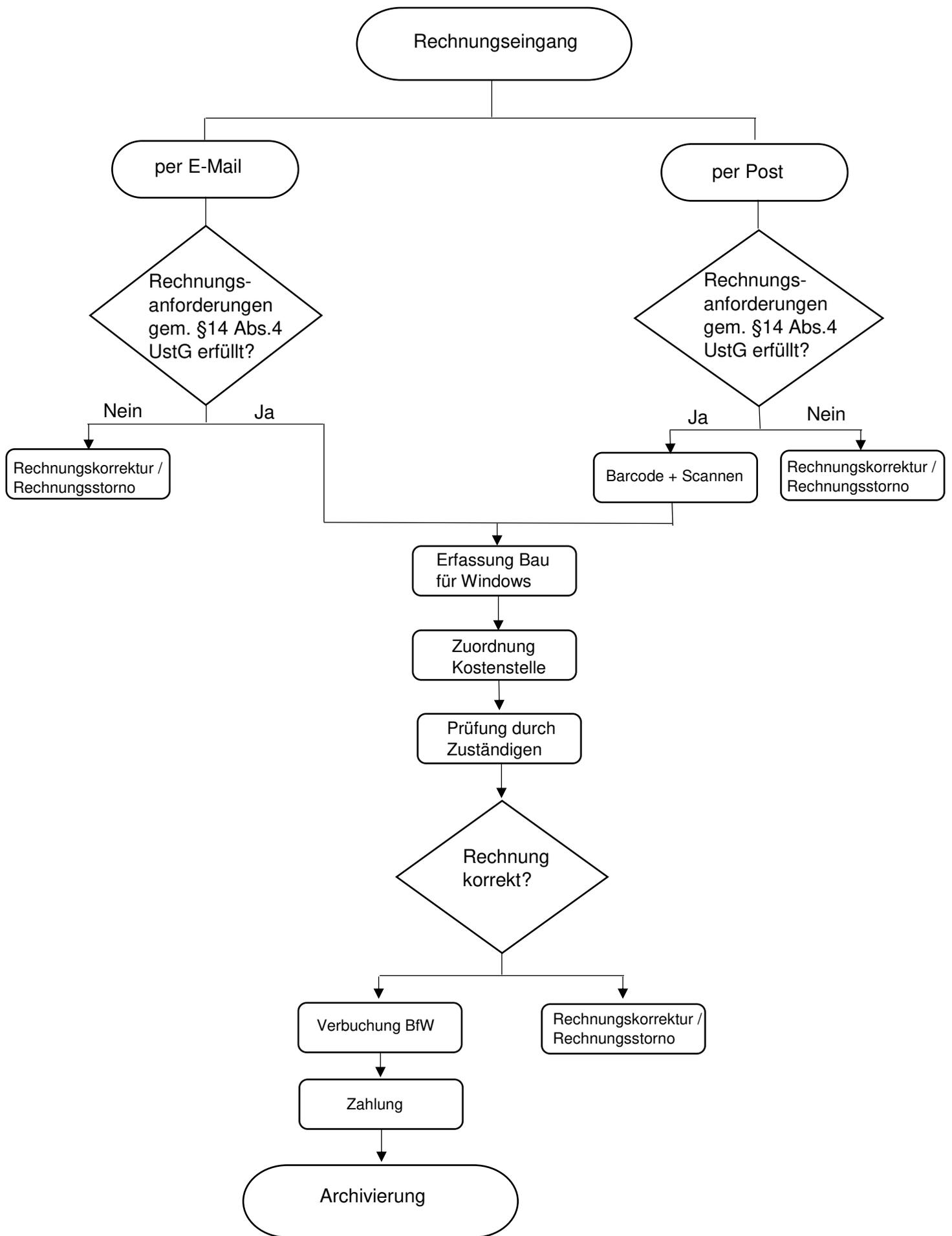
Anhang 4 Ordnerstruktur



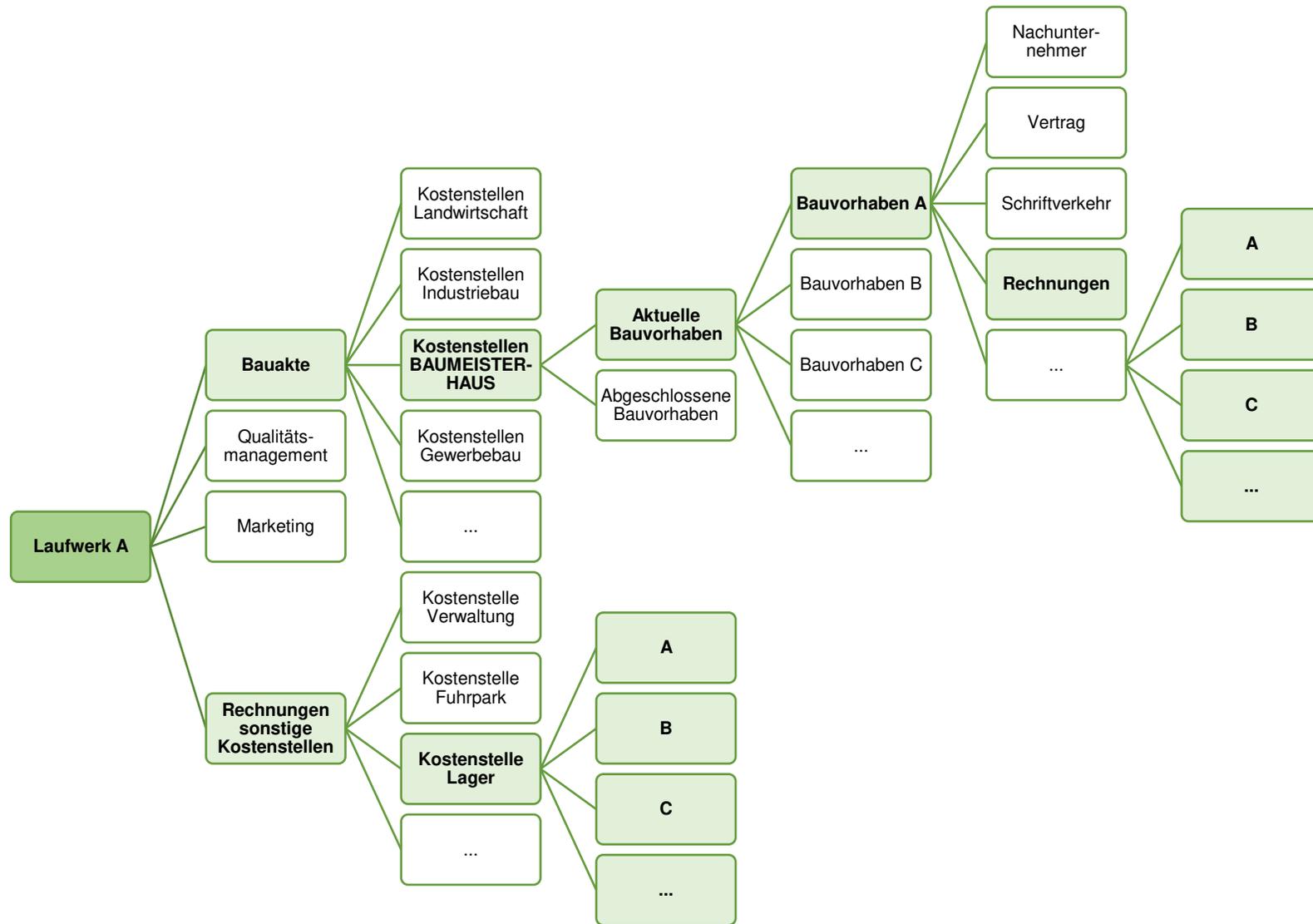
## Anhang 2: Übersicht Symbole Flussdiagramm

<b>Bezeichnung</b>	<b>Symbol</b>	<b>Bedeutung</b>
Start / Ende eines Prozesses		
Ereignis		<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeitpunktbezogener Zustand</li> <li>- Eintreten des Ereignisses geht mit einer bestimmten Folge einher</li> </ul>
Funktion / Tätigkeit		<ul style="list-style-type: none"> <li>- an Objekt wird Transformation von Input zu Output vorgenommen</li> </ul>
Organisationseinheit		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses</li> </ul>
Entscheidung		<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeigt Entscheidungsmomente innerhalb eines Prozesses</li> </ul>
Dokument		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokument in Papierform</li> </ul>
Pfeillinie		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbindung zwischen einzelnen Prozessschritten</li> </ul>

Anhang 3: Flussdiagramm: Prozess nach Einführung. (siehe Folgeseite)



## Anhang 4: Aufbau Ordnerstruktur



## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich,

1. dass ich meine Bachelorthesis mit dem Thema  
„Konzeption für die Einführung der elektronischen  
Eingangsrechnungsbearbeitung im Unternehmen OSTRUER  
Baugesellschaft mbH“ ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die  
Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden  
Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und
3. dass ich meine Bachelorarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt  
habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

Maria Richter

Glauchau, den 26.08.2019