



WHITE PAPER

# WETTBEWERBSFÄHIGKEIT BRAUCHT DIGITALKOMPETENZ



IHK  
Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main



# INHALT

I.	<b>Vorwort</b>	4
II.	<b>Digitalisierung</b> Was verändert sich durch Digitalisierung?	5
III.	<b>Digitalisierungs-Strategie</b> Der Plan zur verbesserten Wettbewerbsfähigkeit	6
IV.	<b>Leadership 5.0</b> Führen und Arbeiten in der hybriden Arbeitswelt	8
III.	<b>Digitale Unternehmensfinanzierung</b> Chancen und Risiken durch Online-Kredite	10
VI.	<b>Die digitale Transformation der Betriebsabläufe</b> Wieso brauche ich Künstliche Intelligenz oder eine Cloud?	12

# VORWORT

In Zeiten von Krisen zeigt sich meist schnell, welche Stärken, aber auch welche Schwachstellen ein Unternehmen hat und über welche relevanten Kompetenzen dessen Mitarbeiter verfügen – oder nicht. Dies gilt unabhängig davon, ob die Krise vorhersehbar war oder plötzlich einbricht, ob sie im Unternehmen ihren Ausgang nimmt oder eine unternehmens-externe Ursache hat. Eine dieser im 21. Jahrhundert relevanten Kompetenzen ist die Digitalkompetenz, die „Digital Fitness“. Sie ist von entscheidender Bedeutung für Zukunftsfähigkeit. Denn bereits vor rund zwei Jahrzehnten, um die Jahrtausendwende, begann mit der sogenannten 4. Industriellen Revolution das Digitalzeitalter. Zunehmend werden zuvor analoge Techniken durch digitale Technologien ersetzt. Die Künstliche Intelligenz (KI) wird weiterentwickelt und gewinnt erstmals Anwendungsfelder in großem Ausmaß.

Vor diesem Hintergrund haben sich vier Mitglieder des IHK-Ausschusses Wirtschafts- und Unternehmensberatungen entschlossen, mit diesem White Paper einen Aufruf zu einer konsequent durchdachten hybriden Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit zu starten. Die Autoren hatten ihren Entschluss Monate vor der Corona-Pandemie gefasst und ihre Arbeit Ende 2019 begonnen. Sie konnten damals noch nicht ahnen, welche Dringlichkeit dieses Thema seit März 2020 mit Ausbruch der Pandemie bekommt. Die Autoren wollen mit diesem White Paper erste breitgefächerte Impulse für eine erfolgreiche Gestaltung der unternehmerischen Zukunft geben. Auch wenn dies hier zunächst mit Schwerpunkt auf die Branche der Beratungsunternehmen erfolgt, werden die Analogien zu anderen Branchen deutlich.

In dieses White Paper sind bewusst die sehr unterschiedlichen Perspektiven der vier Autoren eingeflossen, die in verschiedenen Segmenten der weitgefächerten Branche der Beratungsunternehmen erfolgreich tätig sind und unterschiedliche Erfahrungshintergründe mitbringen. In diesem Sinne erhebt es keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit in der Betrachtung der Themen. Die Autoren haben im Hinblick auf den Nutzen für die Leser bewusst darauf verzichtet, diese Perspektivenvielfalt zu nivellieren.

Das vorliegende White Paper zur Digitalkompetenz bildet den Ausgangspunkt für weitere künftige aktuelle Beiträge. Die Autoren fokussieren hier auf ausgewählte Themen und Herausforderungen, die aktuell für die Wirtschaft relevant sind und für die sie mit ihrer Expertise stehen.



Christine Riedmann-Streitz, Mitglied, Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatungen,  
IHK Frankfurt am Main, Dezember 2020

# DIGITALISIERUNG

## WAS VERÄNDERT SICH DURCH DIGITALISIERUNG?

Zunächst bedeutet Digitalisierung die Umwandlung bisher analoger Inhalte und Prozesse in digitale Formen und Arbeitsweisen. Ein einfaches Beispiel für die digitale Transformation ist der Ersatz der Schallplatte durch die CD, die Compact Disc, die Musik digital speichert. Ein großer Vorteil der digitalen Transformation vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung ist die Vernetzung von Menschen, Geräten und Prozessen über die Grenzen von Unternehmen, Branchen, Regionen, Ländern und Kontinenten hinweg. In der Konsequenz führt das zur „Aufhebung der Zeit“ sowie zur „Aufhebung des Ortes“ in den üblichen Kategorien bisheriger Arbeitswelten. Die digitale Vernetzung bringt eine neuartige Form der Effizienz mit sich, u.a. durch deutliche Einsparung von Ressourcen und Erhöhung von Geschwindigkeit. Das Digitalzeitalter ist deutlich effizienzgetrieben.

Die Digitalisierung bringt zusätzliche Realitäten ins Spiel, u.a. die Augmented Reality (angereicherte Realität, ein Beispiel ist das weltbekannte Spiel Pokémon Go) und die Virtual Reality (virtuelle Realität), die heute u.a. im Journalismus, in der Gamingbranche, aber auch in der Arbeitswelt beispielsweise in Form virtueller Meetingräume oder im Innovationsprozess eine bedeutende Rolle spielen. Die Digitalisierung schuf die Grundlage für die Erfindung neuer technischer Infrastrukturen und für digitale Plattformen z.B. für Kooperation, Projektausschreibung, Recruiting, Open Innovation oder eCommerce. Mit ihrem weltweiten Zugang schaffen die neuen digitalen Infrastrukturen eine nahezu globale Vergleichbarkeit von Produkten und Services, Anbietern und Preisen – mit nur wenigen Klicks.

Die Auswirkungen der digitalen Revolution beispielsweise auf Produktions- und Distributionsprozesse, auf Wertschöpfungsketten, auf Angebote (Produkte, Services), auf Kommunikation und auf die Arbeitswelt sind gravierend. „Predictive“ (z.B. bei der Instandhaltung), „On demand“ (z.B. bei Produktion und Lieferung) und „Prosumer“ (Kunden, die selbst Daten und Botschaften produzieren) stehen für nur drei der disruptiven Veränderungen im Digitalzeitalter.

Dessen ungeachtet vollzieht sich die notwendige digitale Transformation in vielen Bereichen der Wirtschaft und des Bildungswesens langsam. Zu langsam. Krisen wie die aktuelle Corona-Pandemie haben digitale Schwachstellen in Wirtschaft und Bildung deutlich sichtbar gemacht. Das „Digitalisierungsdefizit“ ist allgegenwärtig.

Ganz anders nutzen Verbraucher und Bürger die Digitalisierung und verbringen seit Erfindung von Social Media und Smartphone einen beachtlichen Teil ihrer Zeit digital.

Umso wichtiger wird es für Unternehmen, sich auf die mit der Digitalisierung verbundenen neuen Erwartungshaltungen der Kunden einzustellen und aktiv für interne Digital Fitness und externe digitale Präsenz sowie für Wettbewerbsfähigkeit in der digitalisierten Welt zu sorgen.



Christine Riedmann-Streitz, Mitglied, Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatungen, IHK Frankfurt am Main, Dezember 2020

# DIGITALISIERUNGS-STRATEGIE

## DER PLAN ZUR VERBESSERTEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT



Wie bei jeder Strategie gilt es bei der Digitalisierungsstrategie zu analysieren, welche Strategieelemente sich durch die Anforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung für ein Unternehmen ändern (müssen):

- Unternehmensziel und Geschäftsgrundsätze
- Markt | Kunden und Wettbewerb
- Produkte und Services
- Partnerschaften
- Mitarbeiter(qualifikation) und Führung
- Prozesse

darüber hinaus, welcher Nutzen, welche Chancen und Risiken mit der Digitalen Transformation einhergehen und mit welchen Maßnahmen die Umsetzung erfolgreich gestaltet werden kann.

Aufbauend auf dem Verständnis des (sich schnell) geänderten Markts und der veränderten Wettbewerbssituation, das vielfach Auslöser einer Digitalisierungsstrategie ist und zielgerichtete Recherchen erfordert, können die Unternehmensziele und Geschäftsgrundsätze nachgeschärft und gegebenenfalls zusätzlich fokussiert werden.

### KERNFRAGEN DER STRATEGIE

Die Kernfragen sind: Welche Werte mit welchen Innovationen sollen (zusätzlich) für den Kunden geschaffen und angeboten werden, wie unterscheiden sich diese von der derzeitigen Ausrichtung? Wie soll die Kundeninteraktion weiterentwickelt werden?

## NEUE PRODUKTE & SERVICES UND WEITERENTWICKLUNG DER PROZESSE

Daraus ergeben sich weitergehende oder ganz neue Produkte und Services, die die Basis für die zukünftige Wertschöpfung sein können. Dabei gilt: nicht nur mehr vom schon Angebotenen, sondern insbesondere auch neue Serviceangebote und -kanäle. Schnell zusätzlich geforderte Fähigkeiten machen eventuell die Einbindung eines zusätzlichen Partners sinnvoll. Eine sorgfältige Überarbeitung des Pricings (nicht nur in Höhe und Differenzierung, sondern auch in der Prüfung der Notwendigkeit von neuen Preismodellen | Preisparametern – z.B. Abrechnung nicht nur nach Time und Material, sondern auch mit Volumen- bzw. Erfolgsbeteiligungen) rundet diesen Entwicklungsschritt ab.

Meist müssen die internen Prozesse weitentwickelt bzw. mitunter auch dramatisch geändert werden. In den meisten Fällen sollte agiler und bereichsübergreifender organisiert und bei wiederkehrenden Abläufen auch sinnvollerweise durch die passende „durchgängige“ IT unterstützt werden. Die Ownership liegt dabei beim Business-Management, unterstützt von der IT.

## DIE MENSCHEN MITNEHMEN UND IN DER DIGITALEN WELT FÜHREN

Die digitale Welt hat Auswirkungen auf die notwendige Kultur des Unternehmens und erfordert damit ein weiterentwickeltes Führungsverständnis. Leader in der Digitalen Welt sollten neugierig und authentisch sowie empathisch sein, um auch remote arbeitende Teamkollegen zu motivieren und aktiv beim eigenverantwortlichen Arbeiten – auch über Bereichsgrenzen hinweg – zu unterstützen. Die Mitarbeiter müssen eine Chance auf Weiterentwicklung und Qualifikation in den neuen Techniken und Abläufen bekommen.

## NUTZEN, RISIKEN UND CHANCEN

Der Nutzen einer Digitalisierungsstrategie können Effizienzsteigerung, Prozessqualität oder neue Kundensegmente sein, zu bedenken sind allerdings auch – im Sinne einer Mitigation – die verbundenen Risiken. Beispielsweise sollten erhöhten Kosten einer zu finanzierenden Anlaufphase oder auch der Kannibalisierung des eigenen Geschäfts ausreichend Chancen auf z.B. Erhöhung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, mehr Umsatz oder eine bessere Gewinnmarge gegenüberstehen.

## DIE KONSEQUENTE IMPLEMENTIERUNG BESTIMMT ÜBER DEN ERFOLG

Der geeignete Maßnahmenplan für die Umsetzung der digitalen Transformation ist präzise genug, um erwünschte Veränderungen messen und einschätzen zu können, andererseits besitzt er die Flexibilität, um insbesondere im Wechselspiel mit Kunden auch noch Adaptionen nach gemachten Erfahrungen einzuarbeiten.

Die erfolgreichen Unternehmen in der Digitalisierung, die „Digital Masters“, haben dabei übrigens eine deutlich stärkere Kundenorientierung, ein selbständigeres Einbringen der Mitarbeiter in die Transformation und generell eine bessere cross-funktionale Zusammenarbeit in ihren Firmen.



Dr. Peter Lempp, Mitglied, Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatungen, IHK Frankfurt am Main, Dezember 2020

# LEADERSHIP 5.0

## FÜHREN UND ARBEITEN IN DER HYBRIDEN ARBEITSWELT



Gibt es ein Recht auf Home Office? Willkommen in der neuen hybriden Arbeitswelt. Vor März 2020 machten die meisten Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Deutschland vom Home Office keinen Gebrauch. Es war unbeliebt und ungeübt. Rund die Hälfte aller Beschäftigten lehnten die Vermischung von Arbeitszeit und Freizeit ab. Selbst wer seitens des Arbeitgebers durfte, nahm das Home Office nicht, nur in Ausnahmefällen oder stundenweise in Anspruch, auch, weil der Chef es nicht wollte. Heute, wenige Monate später, gibt es bereits einen Gesetzentwurf zum Recht auf Home Office.

Ich habe in den letzten Monaten viele Führungskräfte erlebt, die sich plötzlich vor großen Herausforderungen sahen: Wie führe ich Mitarbeiter, die ich nicht sehe? Abteilungen stehen immer noch vor dem Problem: Wie treffe ich funktionierende Absprachen mit Kollegen, von denen ich nicht weiß, ob diese gerade arbeiten? Mitarbeiter fragen sich: Wie kann ich selbst produktiv arbeiten, wenn die Familie in der gemeinsamen Wohnung ihre Rechte einfordert? Wer im Home Office nicht gelernt hat, Pausen und Feierabend zu machen, landet schnell im Burn-Out. Wem der Anschluss an die Kollegen fehlt, wer sich nicht mehr gebraucht und gefordert fühlt, erleidet den Bore-Out, die neue Krankheit dieser Zeit. Wer nicht gelernt hat, seinen Tag selbst zu strukturieren (im Büro überneh-

men dies Kalender, Kollegen, Vorgesetzte), wird seine Arbeit kaum als zielführend und produktiv empfinden. Die häufige Antwort „es funktioniert“ auf die Frage, wie es sich im Home Office arbeiten lässt, sollte das Management eher zum Nachdenken anregen als das Gefühl der Entwarnung vermitteln: Mit „es funktioniert“ gestalten Unternehmen keine Zukunft. Stillstand, wenn sich in der Wirtschaft alles wandelt, bedeutet heute schnell Rückschritt. Zudem braucht es Resilienz-Kompetenz, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben, Potenziale zu erkennen und diese zügig zu nutzen.

### DIE ZUKUNFT DER ARBEITSWELT IST HYBRID

Es gibt kein inhaltlich und wirtschaftlich sinnvolles Zurück zur Arbeitswelt vor März 2020. Sie hat sich bereits verändert. Arbeitsorte, Arbeitszeiten und selbst Arbeitsinhalte werden mehr und mehr flexibilisiert – unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Das Arbeiten findet zunehmend parallel und zeitversetzt im physischen und virtuellen Raum statt. Wir empfehlen Unternehmen, sich zügig auf die Zukunft einzustellen, um nicht an Produktivität zu verlieren und keine Wettbewerbsnachteile zu haben. Arbeitsumfeld, Unternehmenskultur und Führungsverständnis bestimmen, wie Menschen arbeiten, wie zufrieden, leistungsfähig, produktiv sie sind, wie sie auf Änderungen reagieren und mit ungewohnten

Situationen und Herausforderungen umgehen. Gelingt diese Umstellung nicht oder nur oberflächlich, dann kostet dies unnötige Kraft und Energie, die in der täglichen Arbeit (→ Produktivität), bei der Entwicklung von Innovationen (→ Wettbewerbsvorsprung) und in der Stärkung der Kundenzufriedenheit (→ Umsatz, Kundenbindung, Weiterempfehlung) fehlen.

## LEADERSHIP 5.0 MUSS ERLERNT WERDEN

Eine zentrale Herausforderung der Führungskräfte liegt darin, Mitarbeiter zu führen, die zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Standorten arbeiten: im Büro, beim Kunden, im Home Office oder Third Place. Führung in der hybriden Arbeitswelt ist gekenn-

zeichnet durch weniger Kontrollmöglichkeiten bei gleichzeitiger Vielfalt an Interaktionsformen, neuen Bedingungen bezüglich des Raumes, den Formen der Zusammenarbeit, den Möglichkeiten für Interaktion und Kommunikation. Diese Führungskompetenzen sind – da selten benötigt – kaum ausgeprägt. Deshalb ist Führen in hybriden Arbeitswelten meist mit negativen Empfindungen wie Kontrollverlust verbunden. Doch das muss nicht sein: Mitarbeiter auf Distanz und in Präsenz zu führen ist anderen Gesetzmäßigkeiten unterworfen – Kompetenzen, die man lernen kann.



Christine Riedmann-Streitz, Mitglied, Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatungen, IHK Frankfurt am Main, Dezember 2020

## RICHTIG FÜHREN WIRD NUN RICHTIG WICHTIG!

Grundlegende Erkenntnisse auf dem Weg zur erfolgreichen hybriden Arbeitswelt

### 1. Leadership 5.0 umfasst 4 Bereiche, in denen neue Kompetenzen erworben werden müssen:

Führung | Kommunikation | Zusammenarbeit | Selbstorganisation

### 2. Diese neuen Kompetenzen müssen gelernt und verankert werden:

Vorsicht vor den zahlreichen Tipps: Schwimmen lernt man auch nicht durch Tipps, sondern durch Verstehen, wie es funktioniert, Lernen (Umsetzungskompetenz), Üben sowie Erkennen der persönlichen Motivation. Basierend auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen wissen wir: Das Gehirn kann nur das, was es versteht, gelernt und geübt hat und was mit positiven Emotionen besetzt ist. Es gibt keine Abkürzung der Veränderung durch Anordnung oder Tipps.

### 3. Gefühl des Kontrollverlustes: den Trugschluss erkennen und sich auf das Eigentliche fokussieren.

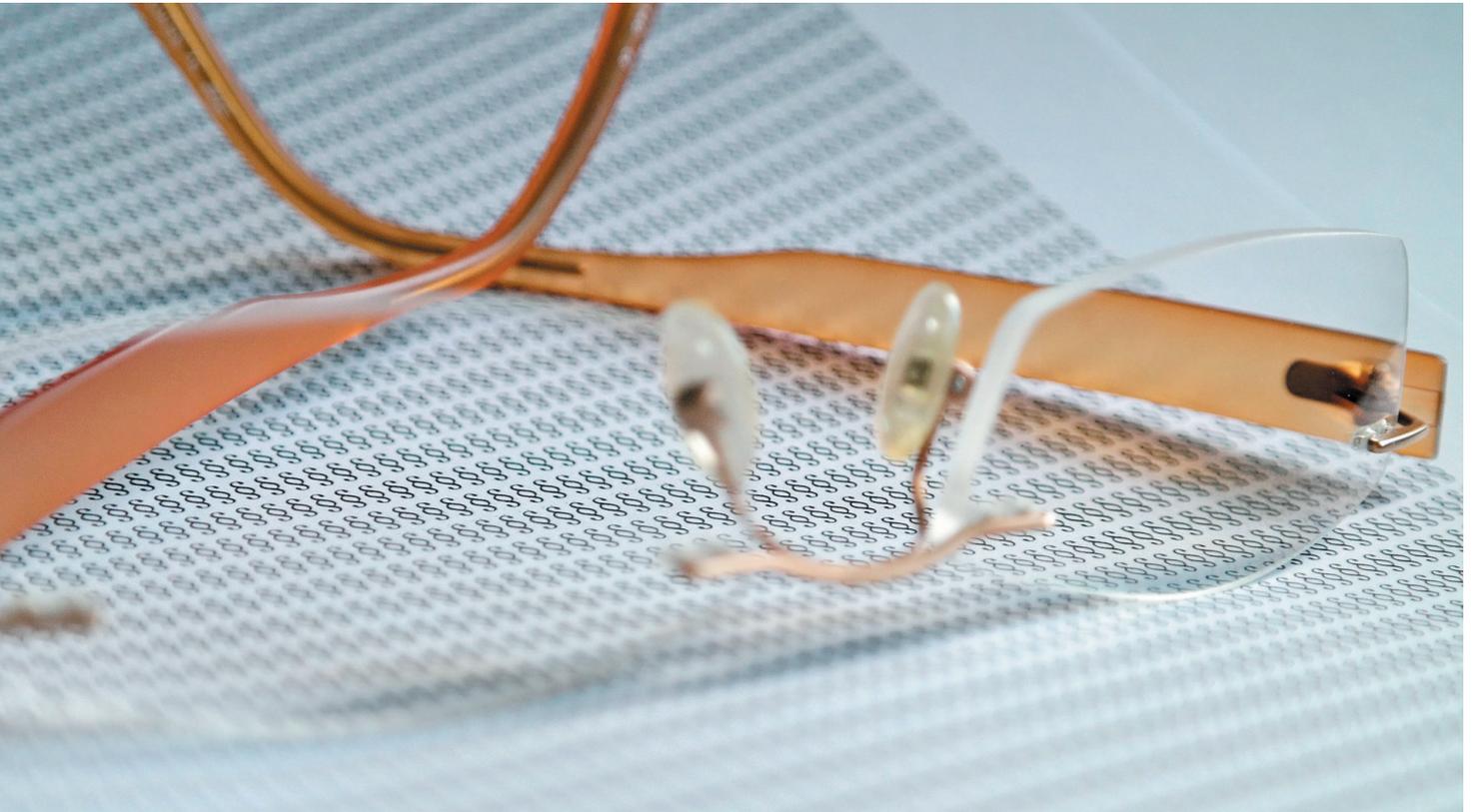
Mitarbeiter und Kollegen zu sehen, bedeutet nur, zu wissen, dass sie da sind. Es bedeutet nicht, zu wissen, was sie tun. In Schulungen von Führungskräften und Teams sollten exakt die Fähigkeiten vermittelt werden, die erfolgreiches Arbeiten und Zusammenarbeiten ausmachen, unabhängig von der Gleichzeitigkeit im Büro. So gewinnen diese neue Energie, Engagement und Motivation. Dabei sollten wesentliche Parameter wie Vorbild und Vertrauen, Sinn und Ziele, Klarheit in der Kommunikation, Synchronität und Erreichbarkeit, Wertschätzung und Sichtbarkeit, Gemeinschaft und Rituale berücksichtigt werden.

### 4. Digital Fitness

Zu wissen, wie man sich auf virtuellen Plattformen einloggt, um am Meeting teilzunehmen, reicht nicht aus. Jede Organisation benötigt ein „neues hybrides Gebäude“ mit gemeinsamen Räumen, Tools und Regeln in der physischen und virtuellen Welt, in denen sich jeder auskennt, so wie früher im gemeinsamen Bürogebäude. Dazu braucht es nicht viel. Doch muss es sinnvoll und effektiv miteinander vernetzt sein.

# DIGITALE UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

## CHANCEN UND RISIKEN DURCH ONLINE-KREDITE



In den Markt der digitalen Unternehmensfinanzierung drängen gerade in Corona-Zeiten zunehmend neue Finanzdienstleister („FinTechs“), die den stark wachsenden Markt der Online-Kredite weiter erobern wollen. Auf einer Vielzahl deutscher Websites sowie bei mehreren Vergleichs- und Vermittlungsportalen kann man inzwischen auch betriebliche Finanzierungsanfragen direkt online stellen. Doch dieser Markt folgt völlig neuen Mechanismen. Der am meisten ins Auge fallende Unterschied zur klassischen Bankfinanzierung ist die Prozess-Geschwindigkeit. Wartet man bei Hausbanken oft Wochen, bis der Kreditausschuss getagt und sich entschieden hat, bekommt man bei Online-Anbietern zumeist schon nach 24 bis 48 Stunden eine Zu- oder aber eine Absage. Doch Achtung, manches gestaltet dich dann doch anders:

### Sechs Tipps für die Digitale Finanzkommunikation:

1. Langwierige Erläuterungen in Prosa-Texten sind out. Die digitale Welt ist zahlengetrieben; alle Informationen müssen selbst-erklärend sein, umsetzbar in einfachste digitale Schemata, eben maschinenlesbar. Digitale Unterschriften, voll digitalisierte Kontoauszüge, abrufbar auf Knopfdruck, sowie digitale Bankenspiegel, tagesaktuell änderbar, sind selbstverständlich. Sind auch Sie gut vorbereitet? Denn alles muss stimmen, nichts darf fehlen oder unvollständig sein.
2. Viele Finanzierer fordern von ihren Kreditkunden inzwischen einen Digitalen Finanzbericht, dessen Konzeption im März 2018 von der Deutschen Bundesbank vorgestellt wurde ([www.digitaler-finanzbericht.de](http://www.digitaler-finanzbericht.de)). Mittels der XBRL-Technologie (Extensible Business Reporting Language), die den automatisierten Austausch von Daten zwischen zwei oder mehreren Netzwerkpartnern ermöglicht, kann eine medienbruchfreie, elektronische Übermittlung von Jahresabschlüssen, Erfolgsrechnungen und anderen Finanzberichten zwischen Unternehmen sowie den Financiers erfolgen. Fragen Sie Ihren Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, ob bei Ihnen alle Voraussetzungen für einen Digitalen Finanzbericht erfüllt sind.

3. Nicht immer funktioniert alles in 48 Stunden. Bei größeren Finanzierungen, insbesondere über Markt-Plattformen mit vielen Anlegern oder Investoren, muss auch im Online-Sektor bis zur Auszahlung schon mal mit Zeiträumen von sechs bis acht Wochen gerechnet werden. Stellen Sie sich daher darauf ein, dass auch in der digitalen Welt die Uhren manchmal noch etwas langsamer gehen.
4. Komplizierte Sicherheitenkonstruktionen sind beim Online-Kredit nicht gefragt. Denn digitale Prozesse erfordern schlanke Absprachen. In der Regel sind Gesellschafterbürgschaften ausreichend – und diese lassen sich online ganz einfach vereinbaren: Zustimmung des Bürgen zur Einholung einer Schufa- und/oder einer Firmenauskunft via Online-Link, Identifizierung des Bürgen per Video-Ident mit digitaler Unterschrift – und schon ist die Bürgschaft vertraglich fixiert. Prüfen Sie aber bereits im Vorfeld, ob Ihre Schufa- und Firmenauskünfte aktuell und ohne „Mängel“ sind.
5. Die digitale Welt verzaubert schnell mit vielversprechenden und oftmals sehr verschachtelten Homepages der diversen Online-Anbieter. Neukundengewinnung steht im Verdrängungswettbewerb ganz oben. Die zahlreichen Nebenbedingungen finden sich daher bestenfalls auf den zweiten Blick – beispielsweise zusätzliche Gebühren, Rückzahlungs-Modalitäten oder Reglementierungen bei den Kredit-Höchstbeträgen. Und trotz schlanker, digitaler Online-Prozesse mit deutlich weniger Kosten als im traditionellen Kreditgeschäft, liegen die Zinssätze nicht generell tiefer als im Hausbankensektor – im Gegenteil, oftmals sind im Online-Markt Zinssätze zu beobachten, die im höheren einstelligen Bereich, ja manchmal sogar darüber liegen. Daher gilt auch bei digitalen Finanzierungen: Achten Sie auf das „Kleingedruckte“ und ziehen Sie bei Bedarf externen Rat hinzu. Das spart oftmals Zeit und Geld.
6. Am Ende kommt es immer auf das Gesamtpaket an, das der digitale Finanzierer seinem Kunden offeriert. Dabei ist der Zinssatz nur eine, wenn auch sehr wichtige Komponente von vielen. Jeder Unternehmer sollte daher seine Präferenzen vorab festlegen und klären, was ihm wichtig ist. Schnelligkeit? Schlanke Online-Prozesse? Ein niedriger Zinssatz? Oder doch eher die persönliche Kundenbeziehung zur Hausbank?



Rainer Langen, Mitglied, Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatungen, IHK Frankfurt am Main, Dezember 2020

# DIE DIGITALE TRANSFORMATION DER BETRIEBSABLÄUFE

## WIESO BRAUCHE ICH KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ODER EINE CLOUD?

Rechnungswesen und Steuern sind branchenübergreifende Bereiche, die jedes gewerbliche Unternehmen braucht. In Deutschland beauftragen geschätzt 90 Prozent aller KMU-Unternehmer für deren Besorgung ein Dienstleistungsunternehmen oder einen Steuerberater.

Die Schnittstelle zwischen Unternehmer und Steuer- oder Buchhaltungsbüro wird permanent durch Fortschritte in der Digitalisierung beeinflusst. Anhand einer Chronik der üblichen Verbindung zwischen den Beteiligten sollte Unternehmern ihre eigene Standortbestimmung ermöglicht, aber auch sichtbar gemacht werden, ob und durch welche einfachen Schritte sie Vorteile aus einer weitergehenden Digitalisierung in ihrem Finanzbereich ziehen können.

## DER GUTE ALTE PENDELORDNER

Der Unternehmer bewahrt die in Papier vorliegenden Eingangrechnungen gesondert auf, um sie von den „bezahlten“ zu unterscheiden, Fälligkeiten und Skonto werden in einer Wiedervorlagemappe überwacht. Die Gewissheit, mit genügend Geld auf dem Bankkonto bezahlen zu können, basiert auf ausgedruckten Papierbankkontoauszügen. Diese werden mit Stift abgehakt, so dass unbezahlten Belege in die richtige Ablage „bezahlte Rechnungen“ überführt werden können, für die ganze Schrankordner bereitstehen. Der Buchhalter erhält die Papierbelege, nachdem alle Prozesse im Unternehmen bereits abgeschlossen sind, einmal im Monat in einem Pendelordner. Der Buchhalter prüft den Vorsteuerabzug, kontiert und bucht. Bei dem Ordneraustausch geht die BWA des Vormonats an den Unternehmer zurück und liegt somit bis spätestens zur Fälligkeit der Umsatzsteuer im Pendelordner. Die regelmäßig mitgelieferte Offene-Postenliste ist für den Unternehmer allerdings wertlos, da sie zum Zeitpunkt, an dem er sie in Händen hält, schon 30 bis 40 Tage als ist.

## DIE E-MAIL-KOMMUNIKATION

Trotz Sicherheitsbedenken und in der Regel von Unternehmern nicht gewünschter Verschlüsselung hat sich E-Mail als Ersatz für den Pendelordner herauskristallisiert. Der Unternehmer selbst zieht die E-Mail mit PDF-Datei der Briefsendung vor, weil er die Dokumente auf seinem Laptop besser wiederfindet und die BWA auch zu Hause anschauen kann. Die ersten Schritte in das papierlose Büro sind bereits gemacht. Der Verwaltungsaufwand bei der Zusammenarbeit via E-Mail wird durch getrennte Dateiablagen, volle Postfächer und der durch permanentes „Antworten an alle“ zunehmenden E-Mails problematisch. Eine PDF-Datei via E-Mail spart gegebenenfalls Papier oder einen Kurierdienst, hilft aber weder bei der Erstellung einer Banküberweisung noch gegen mögliche Erfassungsfehler bei der Buchung.

## CLOUDLÖSUNG – EIN EINSTIEG FÜR KMU IN DIE MODERNERE WELT

Der Unternehmer ist mit seinem Steuer- oder Buchhaltungsbüro via Cloud-„Software as a Service“ verbunden. Die Softwareplattform benötigt keine Installation auf dem Computer und beinhaltet die bereits beschriebenen Funktionen für unbezahlte Eingangs- und Ausgangsrechnungen, Dokumentenmanagement, Stammdatenverwaltung, Onlinebanking, Gehaltsabrechnungen sowie Steuer- und Finanz-Reporting. Der Unternehmer wünscht bei Lieferanten die Rechnungstellung via E-Mail und teilt seinen wichtigen Lieferanten die plattformeigene E-Mail-Adresse für Eingangrechnungen mit oder leitet per E-Mail eingehende Rechnungen einfach an die Adresse weiter. Papierrechnungen werden von einem Tischscanner im automatischen Duplexscan mit Leerseitenlöschung direkt in die Cloud hochgeladen. Die OCR-Erkennung der Cloud-Software liest alle für Überweisung und Buchhaltung wichtigen Rechnungsangaben in Datenfelder aus und stellt die Informationen in einen fertigen Formulierungsvorschlag einer Sepa-Überweisung mit IBAN-, Kunden- und Rechnungsnummer ein. Eine sich permanent im Hintergrund erweiternde Lerndatei (Künstliche Intelligenz) merkt sich

die bestätigten Eingaben wie Kundennummer des Lieferanten, die eigene Debitoren- und Kreditorennummer. Das Cloud-Programm zieht im nächsten Schritt bei Button „Zahlungsauftrag erstellen“ automatisiert das vom Programm berechnete Skonto ab, das schon bei der Ersterfassung des Lieferanten als Zahlungskondition in den Stammdaten gespeichert wird. Der Kontoauszugsmanager des Bank-Moduls holt und stellt regelmäßig die Bankkontobewegungen bereit und lädt den Unternehmer zur Funktion „Kontoauszug prüfen“ ein. Während sich die Programmseite aufbaut, vergleicht die Plattform die Kontoauszugsbeträge mit den gespeicherten Belegdaten. Die PDF-Bilddateien werden automatisch der Bankbewegung zugeordnet, wenn die Belegdaten zu Betrag, IBAN, Verwendungszweck des Kontoauszugs passen. Mit Erkennung wird die Kontobewegung automatisch als „geprüft“ und der offene Posten, der schon bei Hochladen der Rechnung entstanden ist, automatisch als „bezahlt“ markiert und nicht mehr unter den offenen Posten angezeigt. Den erzielten Zeitgewinn nutzt der Unternehmer, um sich die Außenstände in „real time“ oder Fibu-Auswertungen auszuschauen. Er bekommt von seinem Dienstleister außerhalb der Cloud keine Post mehr. Er kann durch Anklicken die Kostenzeilen seiner BWA-Zeile in Kontennachweise und in der nächsten Ebene die einzelnen Konten in Belege auflösen, um Veränderungen zu Vorjahr oder Vormonat besser zu verstehen. Neben den Konto-buchungen ist ein Link, bei dessen Anklicken sich automatisch der Dokumentenviewer mit der gescannten Rechnung öffnet. Rückfragen an den Buchhalter entfallen weitgehend. Die erneut eingesparte Zeit kann für sinnvolle Kommunikation mit dem Buchhalter genutzt werden, z.B. für Fragen des Controllings, des Budgets, der allgemeinen Geschäftslage oder einfach zum „Socialising“.

## DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERT AUCH DIE AUFGABE DES BUCHHALTERS

Der moderne Buchhalter sollte Plattform und Bankzugänge für den Unternehmer einrichten und nach dessen Bedürfnissen pflegen. Er sollte im Bankmodul einen Regelroboter aktivieren, so dass z.B. Gehalts- oder Mietzahlungen automatisch als geprüft markiert

werden, wenn Beträge und IBAN stimmen. So bleiben auf einen Blick nur noch Bankbewegungen ungeprüft, die niemand kennt oder deren Beträge vom Soll abweichen. Der Buchhalter sollte als digitaler Coach fungieren und in der Lage sein, seinen Kunden via Computer-Fernbetreuung zu unterstützen. Da beide in der gleichen Cloud arbeiten, könnte der Dienstleister auch die bisherigen Prüfungs- und Verarbeitungsprozesse übernehmen sowie Zahlungsprozesse bis zur elektronischen Freigabeautorisierung vorbereiten. Die Information an den Unternehmer, dass der Monatsabschluss i.d.R. schon am 3. Werktag der Folgemonats fertig ist oder eine wichtige Sammelzahlung im Bank-Modul auf Freigabe wartet, könnte der Dienstleister via E-Mail, via Videokonferenz oder ganz klassisch via Telefon übermitteln.

### FAZIT

Am obigen Beispiel wird deutlich, dass Künstliche Intelligenz im Bereich Rechnungswesen bereits existiert, auch wenn es nur um einfache Funktionen „speichern“, „wiedererkennen“, „erinnern“ geht. Die digitalen Informationen müssen jedoch am Prozessanfang stehen. Neben der Arbeitshilfe hilft eine „intelligente“ Cloud, den Blick für unsichere Zahlen oder wichtige Fragen zu schärfen. Der Einsatz sollte mit Hilfe eines modernen Dienstleisters als Coach keine Hürde sein.



Frank Bodeit, Mitglied, Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatungen, IHK Frankfurt am Main, Dezember 2020

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main

## REDAKTION

Dr. Matthias Schoder (verantwortlich)  
Geschäftsführer  
Geschäftsfeld Finanzplatz | Unternehmensförderung | Starthilfe  
Telefon 069 2197 1370  
E-Mail [m.schoder@frankfurt-main.ihk.de](mailto:m.schoder@frankfurt-main.ihk.de)

## AUTOREN

Frank Bodeit, accuratis GmbH  
Rainer Langen, Rainer Langen & Partner Unternehmensberater  
Dr. Peter Lempp, Capgemini Deutschland GmbH  
Christine Riedmann-Streitz, MarkenFactory GmbH  
Die Autoren sind Mitglieder des IHK-Ausschusses Wirtschafts- und Unternehmensberatungen.

## LAYOUT/GRAFIK

flow, Bad Nauheim

## BILDNACHWEISE

by-studio | [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com) – Titel  
Alexander Sinn | [unsplash.com](https://unsplash.com) – Seite 8  
l-u-p-a | [pixabay.com](https://pixabay.com) – Seite 10

## DRUCK

Hausdruckerei, IHK Frankfurt

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe gestattet, Belegexemplar erbeten.

## DATENSTAND

Dezember 2020, IHK Frankfurt am Main

Die Veröffentlichung erfolgte nach bestem Wissen, ohne jegliche Gewähr und Haftung auf die Richtigkeit und Vollständigkeit aller Angaben.



[www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main

**IHK-Service-Center**

Schillerstraße 11  
60313 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 21 97-0  
Telefax +49 69 21 97-15 48  
[info@frankfurt-main.ihk.de](mailto:info@frankfurt-main.ihk.de)

**IHK-Geschäftsstelle  
Hochtaunus | Main-Taunus**

Ludwigstraße 10  
61348 Bad Homburg  
Telefon +49 6172 12 10-0  
Telefax +49 6172 22 61 2  
[homburg@frankfurt-main.ihk.de](mailto:homburg@frankfurt-main.ihk.de)

