



Peter tom Suden

# **Die elektronische Rechnung in Handels- und Steuerrecht**

Einführung, Signatur,  
Dokumentation



Peter tom Suden

Die elektronische Rechnung in Handels- und Steuerrecht

Peter tom Suden

# **Die elektronische Rechnung in Handels- und Steuerrecht**

Einführung, Signatur,  
Dokumentation



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Andreas Funk

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1727-0

# Vorwort

Wer als Unternehmer sein Rechnungswesen modern organisieren will oder als Steuerberater Auftrags-Finanzbuchführung für seine Mandanten erstellt, wünscht sich schlanke schnelle Prozesse und „belastbare Auswertungen“. Wie sich das mit Hilfe von „elektronischen Rechnungen“ erreichen lässt, davon handelt dieses Buch. Dabei habe ich mir zum Ziel gesetzt, Besonderheiten, die von der „Papierbearbeitung“ abweichen, klar und dennoch angenehm zu lesen darzustellen. Verglichen mit verwandten Rechtsgebieten, gibt es hierzu noch nicht viel Literatur. Mein Anliegen ist es, dem Praktiker mit diesem Buch eine Einführung sowie eine Übersicht über Funktionsweise und Betrieb „elektronischer Rechnungen“ zu geben.

Dazu braucht es ein praxisbezogenes Werk. Theorie und Wissenschaft müssen zunächst zurücktreten hinter die Darstellung von Einzelproblemen, die praktisch zu lösen sind und hier nach Art eines Lesebuches dargestellt werden.

Es ist mir ein Anliegen, den Nutzungsgrad elektronischer Rechnungen zu fördern. Immer wieder ist in Diskussionen zu hören, dass die Materie komplex sei und kleine Unternehmen damit sogar überfordert seien. Das Gegenteil ist richtig. Es gibt keine billigere Lösung für die Herstellung von handels- und steuerrechtlicher Belegsicherheit. Noch jede Investition in die Einführung und Ingangsetzung elektronischer Rechnungen hat sich bei meinen Projekten in weniger als zwölf Monaten amortisiert.

Dieser schnelle Return on Invest sollte daher auch Grund sein, unbeschadet der Diskussion um europäische Bemühungen um einen einheitlichen Rechtsrahmen, schnell anzufangen. Bei dieser Amortisationsdauer sollte man jetzt handeln, selbst wenn die europäische Kommission zahlreiche Expertengruppen und Abstimmungsrunden benötigt, um sich zuerst auf eine Richtung zu einigen.

Bis dahin liegt das Jahr 2013 hinter uns. Man sollte vorher eine Entscheidung getroffen und die Einführung elektronischer Rechnungen überdacht haben. Dabei will dieses Buch helfen.

Ein Wort des Dankes geht an Herrn Rechtsanwalt Andreas Funk, meinen Lektor vom Gabler-Verlag, der dieses Buch stets wohlwollend, kritisch und mit fast unendlicher Geduld begleitet hat, vielen ungewöhnlichen Lösungsvorschlägen offen gegenüber stand und mir half, das Werk abzuschließen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und hoffe, dass Sie die Anregungen und praktischen Erfahrungen weiterverwenden können.

Cuxhaven, im Mai 2010

# Inhaltsübersicht

Vorwort	5	
§ 1	Warum muss die elektronische Signatur qualifiziert sein?	9
§ 2	Umgestaltung und Beschleunigung der Abrechnungsprozesse durch Einführung der elektronischen Rechnung – ein Wettbewerbsvorteil	12
§ 3	Einführung elektronischer Rechnungen	17
	A. Rechtliche Ausgestaltung der elektronischen Rechnung	25
	I. Die Signatur macht den Unterschied – Beweisregeln zu elektronischen Rechnungen	28
	II. Empfehlungen zur Planung der elektronischen Rechnung beim Rechnungsempfänger	31
	B. Gleichbehandlung von Papier- und elektronischer Rechnung?	34
	I. Leitfaden Projektleitung	35
	II. Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung	45
§ 4	Qualifizierte elektronische Signatur – Make or Buy	48
	A. Zur Bedeutung vorgelagerter Prozesse für die reibungslose Bearbeitung elektronischer Rechnungen	67
	B. Handelsrechtliche und umsatzsteuerliche Regeln	71
	C. Die elektronische steuerliche Betriebsprüfung	78
§ 5	Der Versuch eines Standards für die elektronische Rechnung	97
	A. Moderne (Auftrags-)Finanzbuchhaltung	106
	B. Intern oder Dienstleister? Entscheidungshilfen	116
	C. Beschleunigung und damit Verbilligung der Jahresabschlussarbeiten, elektronische Rechnung und Fast Close	132
	D. Gedanken eines Steuerberaters – zum Vorsteuerabzug aus elektronischen Rechnungen	145
	E. Checkliste elektronische Rechnungstellung	149
§ 6	Archiv	151
	A. Ordnung im Archiv	151
	B. E-Mail-Archivierung im Focus der Finanzverwaltung	154
§ 7	Signatur und Prüfung	160
§ 8	Änderungsvorschlag der EU-Kommission	163
Stichwortverzeichnis	183	

# § 1 Warum muss die elektronische Signatur qualifiziert sein?

In der virtuellen Welt muss Vertrauen in die Rechtssicherheit der ausgetauschten Dokumente geschaffen und dann aufrecht erhalten werden. Die elektronische Signatur ist weitgehend der eigenhändigen Unterschrift gleichgestellt, erlaubt eine eindeutige Zuordnung zum Signierenden, steht unter alleiniger Kontrolle des Unterzeichners und jede Veränderung des signierten Dokuments wird bei der Signaturprüfung auffällig.

1

Eine qualifizierte elektronische Signatur

2

- beruht auf einem zum Zeitpunkt der Erzeugung gültigen qualifizierten Zertifikat
- wird ausschließlich mit einer sicheren Signaturerstellungseinheit (TrustCenter) erzeugt
- ist mit den signierten Daten so verbunden, dass eine nachträgliche Veränderung erkannt wurde.

Die EU definierte die Bedingungen für die elektronische Übermittlung von Rechnungen. Den Mitgliedsstaaten stand es frei, unter diesen Anforderungen zu bleiben. Deutschland hat sich für den EU-Standard der qualifizierten elektronischen Signatur entschieden, weil hierin die höchstmögliche Sicherheit gesehen wurde. Zwar wird die qualifizierte elektronische Signatur in der Diskussion immer mit dem Vorsteuerabzug in Zusammenhang gebracht, aber das Handelsrecht fordert von einem elektronischen Beleg eine Urkundsfunktion und eine Nichtabstreitbarkeit – Identität, Authentizität und Non-Repudiation eben. Erst dann kommt der § 14 (3) UStG ins Spiel.

3

Besondere Herausforderungen ergeben sich im Einsatz bei Unternehmen, die täglich viele Rechnungen versenden. Die sichere Organisation der elektronischen Rechnung in diesem Umfeld fordert hohe Organisationskraft bei Einrichtung und Betrieb. Um hier jeglichem Misstrauen vorzubeugen, hat sich Deutschland für die qualifizierte elektronische Signatur entschieden. In einem Unternehmen mit zahlreichen Rechnungsversendungen täglich geht es dabei vor allem um die Fragen:

4

- wie viele Rechnungen und
- wann?

Wie werden zur Massensignatur geeigneten Systeme konstruiert, gesichert und gebraucht? Diese Überlegungen müssen in die Planung einfließen:

- Einrichtung von Profilen,
- Zuordnung der Verzeichnisse zu Signaturkarten,
- Festlegung von
  - Signaturanzahl,
  - Signaturzeitfenster,
- Kartenaktivierung mit PIN,
- Zeitstempel,
- Statistik,

- 5 Die Signaturleistung einer Signaturkarte umfasst eine Signatur auf 1,0 bis 1,5 Sekunden, d. h.:
- 1 Karte erbringt maximal 3.600 Signaturen je Stunde,
  - 5 Karten 18.000 Signaturen je Stunde und
  - 10 Karten 36.000 Signaturen je Stunde.
  - Signaturserver für Windows-Betriebssysteme für große Dokumentenmengen,
  - Skalierbare Lösung hinsichtlich der Signaturleistung (Signaturen pro Stunde),
  - Mehrere Signaturen parallel einsetzbar,
  - Beispiele für Signaturleistung:
    - Ca. 36.000 Signaturen/h,
    - Randbedingungen
      - Pentium 4 (2 Ghz), 256 RAM,
      - Windows 2000 Server,
      - 10 parallele Kartenleser Chipdrive SCR335 von SCM PC Card GmbH,
      - 10 Signature server Cards von D-Trust.
- Die Dateigröße je Dokument ist mindestens 100 kB.
- 6 Daraus ist klar zu sehen, wie hoch das Gefährdungspotential – auch für die Zertifikatsinhaber – ist und dass die Einführung gut durchdacht sein muss.
- 7 Die Sicherheit der elektronischen Signatur beruht auf ihren mathematischen Grundlagen. Die Signatur ist Primzahlen-basiert. Die Berechnung des einen Schlüssels aus dem anderen ist grundsätzlich möglich, aber sehr aufwendig. Stand heutiger Technik dauert die Berechnung eines einzigen Schlüssels in einem Rechnerverbund mehrere Jahrzehnte. Im Laufe der technischen Entwicklung erhöht sich die mathematische Leistung der Rechner. Deshalb haben elektronische Signaturen eine Verfallszeit. Regelmäßig gelten die SmartCards für 3 Jahre. Der heute gebräuchliche Hash 1 gilt bis zum 31.12.2010, die heutige Schlüssellänge ist 1.024 Stellen.
- 8 Das Vertrauen ins Zertifikat – und das ist der Hauptgrund, warum in Deutschland qualifizierte elektronische Signaturen vorgeschrieben werden – entspringt einer Vertrauenskette:
- RegTP als Akkreditierungsstelle,
    - TrustCenter
      - Deutsche Post SignTrust [www.signtrust.de](http://www.signtrust.de),
      - Telesec Deutsche Telekom [www.telesec.de](http://www.telesec.de),
      - Bundesnotarkammer [www.bundesnotarkammer.de](http://www.bundesnotarkammer.de).
    - Zusammenarbeit mit Unternehmen möglich:
      - keine Bindung, d. h. jeder Mitarbeiter geht selbst zum TrustCenter oder
      - Kooperation, d. h. das Unternehmen hat eine eigene Annahmestelle; die Räumlichkeiten unterliegen den Sicherheitsanforderungen.
    - eigene Zertifizierungsstelle = eigenes TrustCenter, Akkreditierung kann bei RegTP beantragt werden.



- Die Kosten je Zertifikat liegen zwischen 50 und 100 Euro. Die Identifikation des Zertifikatsinhabers bei Übersendung des Zertifikats geschieht mittels PostIdent. Der Inhaber ist Besitzer der SmartCard. Seine Signatur ist an die SmartCard gebunden. Zum Signieren braucht er SmartCard und Kartenleser als sichere Signaturerstellungseinheit. 9
- Die Signaturprüfung wiederum benötigt einen PC und Signatur-Prüfsoftware, um ein Prüfdokument zu erzeugen. 10
- Die Signatur-Prüfung umfasst: 11
- Prüfung Hash-Wert,
  - Gültigkeit des Sender-Zertifikats,
  - Prüfung gespeicherter Gültigkeits-Zeitraum,
  - Prüfung gegen Sperrliste TrustCenter (lokal, Server oder online),
  - Gültigkeit des Zertifikats-Pfades.
- Die Prüfung erfolgt entweder automatisch über Client Software, zentral über einen Server oder eine Signaturbox oder auch durch einen Dienstleister. 12
- Im Gebrauch bindet sich die Signatursoftware selbst in die rechnergesteuerten Programme ein. Die Rechnungsdatei wird vor dem Senden signiert. Dazu wird der Signierende zur Eingabe seiner PIN auf dem Tastenfeld der sicheren Signaturerstellungseinheit aufgefordert. Der PC signiert dann die Rechnung. 13
- Der Austausch elektronischer Rechnungen bedarf der Zustimmung des Rechnungsempfängers. So sieht es das Umsatzsteuerrecht vor. Die Zustimmung kann durch konkludentes Handeln, also widerspruchslose Entgegennahme der elektronischen Rechnung geschehen. Doch das wäre zu einfach und störanfällig. In der Praxis sind eindeutige Regeln notwendig. Die erste Regelung betrifft die Frage, wann die Rechnung beim Empfänger angekommen ist. Wer hier ganz sicher gehen will, der bringt einen Zeitstempel mit der gesetzlichen Zeit, nicht mit der Systemzeit an. Sodann braucht es eine Prozessvereinbarung bei fehlgeschlagener Signaturprüfung. Ist die Signatur in Ordnung und es liegt lediglich ein Prüffehler vor, dann ist die Rechnung in Ordnung und muss nicht neu ausgestellt werden. Ist aber die Signatur nicht in Ordnung, dann ist die Rechnung zivilrechtlich nicht gültig. Es muss für solche Fehler eine vereinbarte Routine geben. Und schließlich kommt es vor, dass Rechnungen storniert werden. In der Praxis gehen die Verfahren von einem einfachen Herausnehmen der Rechnung aus dem Archiv über ein handschriftliches „Storno“ bis hin zu ausgeklügelten Belegverfahren. Hier für muss es rechtssichere Regeln geben, sonst besteht handelsrechtlich die Gefahr der Buchung ohne Beleg. 14
- Die qualifizierte elektronische Signatur ist für kleine und mittelgroße Unternehmen noch immer das einfachste und preiswerteste Verfahren, den Dokumentenaustausch – eben auf Dokumentenebene – rechtssicher zu gestalten und die Dokumente gesichert im Archiv abzulegen. Jedes andere Verfahren, zumal solche mit Prozesssicherheit anstelle von Dokumentensicherheit, sind sehr aufwändig. 15

## § 2 Umgestaltung und Beschleunigung der Abrechnungsprozesse durch Einführung der elektronischen Rechnung – ein Wettbewerbsvorteil

- 1 Eine Spezialwerft in Kiel, bekannt für ihre hochmodernen Doppelhüllen-Tanker, musste Insolvenz anmelden, weil sie bei der Zwischenfinanzierung ihrer Aufträge keine Unterstützung ihrer Banken mehr bekam. Reihenweise schliddern automotive Unternehmen – und das sind nicht nur Conti und Schaeffler – in die Liquiditätsklemme, weil sie wegen der Absatzkrise durch Umsatzeinbrüche kaum noch Fremdmittel von ihren Banken erhalten. Und da ihnen die sog. Covenants wegbrechen, erhalten sie auch kein frisches Geld. Die Rede ist hier von eigentlich gesunden Mittelständlern, die sich auf einige schwierige Jahre gefasst machen müssen, in denen Aufträge storniert oder nicht erteilt werden und ihre Kunden mit Zahlungsschwierigkeiten kämpfen.
- 2 Cash is King. Allemaal gilt das in der Krise. Wo flüssige Mittel fehlen, Zwischenfinanzierungen für Aufträge oder dringend notwendige und längst geplante Investitionen nicht zustandekommen, geplante interne Verzinsungsziele deswegen verfehlt werden, weil Bargeld fehlt, manchmal auch die Zahlungsziele für Eingangsrechnungen schlicht überzogen werden müssen, von Skonto-Verlusten gar nicht zu reden, da muss gehandelt werden. Das Thema Cash Release, die Freisetzung von gebundenem Kapital, steht dabei auf der Agenda ganz oben. Im März 2009 liefen, so die Restrukturierungsberatung Alix Partners, bei den 100 größten Unternehmen in Deutschland Finanzierungen für 17 Milliarden Euro aus. Anschlussfinanzierungen waren nur mit hohen Risikozuschlägen zu erhalten.
- 3 Dabei gehen grundsätzliche Überlegungen unter, die es wert sind, beachtet zu werden.
  1. Die Bankenkrise ist eine Steuerungskrise.
  2. Die deutsche Wirtschaft besteht zu über 85 % aus Kleinst- und Kleinunternehmen sowie dem sog. kleinen Mittelstand.
- 4 **1. Steuerungskrise:** Die Eigenkapital-Regeln der deutschen Banken, Stichworte sind § 18 KWG und Basel II, zwingen Unternehmen dazu, Kredite mit 12 % Eigenkapital zu hinterlegen. Banken haben umverpackte Immobilienkredite gekauft, die, wie sich herausgestellt hat, in ihrem Wert den Kaufpreis deutlich unterschreiten. Das erzeugt Abschreibungsbedarf, der das Eigenkapital der Banken mindert und darüber zu einer Verknappung der Kreditmöglichkeiten führt. Da diese Abschreibungen zudem das Jahresergebnis der Banken bis hin zu Verlusten beeinflusst, sinken die Werte ihrer Aktien. Banken sind aneinander beteiligt. Diese Wertverluste spüren sie in ihrem Portefeuille, auf das sie wiederum Abschreibungen vornehmen müssen. Das Eigenkapital sinkt weiter, die Kreditmöglichkeiten werden noch geringer. Ein Teufelskreis also. Um den Geldkreislauf nicht zusammenbrechen zu lassen, werden staatliche Mittel direkt eingeschleust und indirekt über Bürgschaften gegeben. Damit hofft man, die Volkswirtschaft wieder in sicheres Fahrwasser zu bringen.

**2. Kleinunternehmen und Krise:** Die deutsche Wirtschaft besteht zu über 85 Prozent aus kleinen Unternehmen. Sie sind zwar auch betroffen, gleichzeitig aber volkswirtschaftlich gesehen in ihrem Einzelfall nicht so bedeutsam, als dass ihnen der Staat mit öffentlichen Mitteln helfen würde. Sie sind das gewohnt und regeln ihre Probleme selbst. Die deutschen Kleinunternehmen und der kleine Mittelstand waren und sind Treiber von Innovation, gehen Krisen mit Querdenken an und finden ungewöhnliche Lösungen. Sie achten auf ihre Barreserven und wissen, dass sie ständig auf der Jagd nach Optimierung bleiben müssen. Vom Einkauf über die Produktion bis über den Vertrieb suchen sie in allen Geschäftsbereichen und auf allen Wertschöpfungsstufen nach gebundenen Barmitteln, die sie heben können. Durch ihre Beweglichkeit und ihre Schnelligkeit können sie das eher als große, formal organisierte Unternehmen. Sie gelangen damit leichter in eine bessere Ausgangsposition, wenn sie vor Finanzierungslücken stehen. 5

Sie geben sich selbst ein Liquiditäts-Fitness-Programm, indem sie ihre Prozesse und Zeitpläne aus allen Unternehmensbereichen in die Liquiditätsplanung einbeziehen. Dazu brauchen längst nicht alle so komplexe Unternehmenssteuerungs-Programme wie SAP oder Navision. Eine Möglichkeit ist, täglich den Liquiditätsstatus des Unternehmens zu erheben. Dazu werden sämtliche Konten des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe geleert und auf ein zentrales Konto gebucht. Jeder Unternehmensteil verfügt in der Unternehmensleitung über einen eigenen Kreditrahmen. Bleibt das Konto dort im Plus, gibt es Guthaben-Zinsen, wird der Kreditrahmen überzogen, werden Strafzinsen berechnet. Eine solche Maßnahme lässt sich im Mittelstand und im Kleinunternehmen innerhalb weniger Wochen, längstens innerhalb von 3 Monaten entscheiden und durchsetzen. So konnten bei einem Maschinenbauer durch Verbesserung und Verzahnung aller administrativen Abläufe in Einkauf, Produktionsplanung, Lagerhaltung und Forderungsmanagement 20 % der im Working Capital gebundenen liquiden Mittel freigesetzt werden. Dazu wurde ein monatliches Treffen der Entscheider aus Produktion, Vertrieb und Einkauf installiert, auf dem liquiditätswirksame Maßnahmen besprochen und verabschiedet wurden. Durch konsequentes Mahnwesen und standardisierte Zahlungskonditionen bei Lieferanten wurde allein ein Drittel der Summe erreicht. Die Vorräte wurden besser an die Produktionsplanung angepasst und in Vertrieb, Produktion, Entwicklung und Einkauf einigte man sich darauf, wann was eingekauft und ob auf Lager oder nur auf Order produziert werden soll. Mit den freigesetzten Mitteln wurde ein Kunden-Förderprogramm aufgelegt, mit dem Zahlungserleichterungen bei bestimmten Aufträgen gewährt werden konnten. 6

Eine weitere Möglichkeit der Krisenbewältigung ist die Szenario-Technik. Welche Optionen bleiben, wenn die Nachfrage um 20 Prozent zurückgeht und der Preis um 5 Prozent einbricht? Mit dieser Technik werden Anfälligkeiten transparent, und die technischen Hilfen daraus sind auch von Kleinst-Unternehmen zu bezahlen. Hierfür gibt es mit „Modeller“ von Consideo® ein ausgezeichnetes, PC-gestütztes Werkzeug. Aus dem Durchspielen von Szenarien entstehen Kennzahlen, die in ein Frühwarnsystem eingestellt werden. 7

Prognosen werden heute schnell wertlos. Der Absatz ist kaum noch verlässlich vorherzusagen. Zahlungsziele werden überzogen, Finanzierungs- und Kreditausfallrisiken steigen ständig an. Die traditionelle Budgetplanung ist daher durch ein Szenario-basiertes Liquiditätsplanungs- und Berichtssystem zu ergänzen. Dazu holt die Finanzabteilung von den operativen Geschäftseinheiten die notwendigen Informationen periodisch ein. Je schwankungsanfälliger das Geschäft und je angespannter die Lage, desto genauer muss dieser Bericht sein. Da die Berichtsergebnisse frühzeitig warnen, sind Gegenmaßnahmen auch rechtzeitig möglich. 8

- 9 Die wichtigste Aufgabe ist die Optimierung des Working Capital. In Forderungen, Beständen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind Mittel gebunden und befristet. Das muss straff gemanagt werden. Im Durchschnitt ist die Bindungsdauer – je nach Unternehmensgröße – um 30 bis 50 Tage zu lang. Auch diese Reserve kann nur durch eine konzertierte Aktion von Einkauf, Produktion, Vertrieb und Rechnungswesen gehoben werden. Das geht nur mit einem abteilungsübergreifenden Denken und einem unternehmensweiten Working Capital Management.
- 10 Dazu gehört zwingend die Reduktion des Lagerbestandes. Zwar ist die Lieferfähigkeit ein wichtiger Vorteil und ohne sie ist das Unternehmen bald am Ende. Doch ein zu hoher Lagerbestand birgt auch Gefahren für das Unternehmen. Große Lager deuten auf mangelnde Kommunikation und Integration der Bereiche im Unternehmen. Insbesondere nicht abgestimmte Aktionen von Vertrieb und Produktion bauen häufig übergroße Lager auf.
- 11 Ein straffes Mahnwesen ist eine gute Liquiditätssicherung. In der Krise wird die Zahlungsmoral zur Disposition gestellt. Die Antwort der Unternehmen darauf könnte eine Kundenbewertung sein. Vertrieb und Rechnungswesen/Forderungsmanagement müssen sich bei unterschiedlicher Einschätzung zu einem gemeinsamen Votum zusammenfinden. Das kann dazu führen, dass der Vertrieb Barzahlung bei Lieferung oder sogar Vorkasse verlangen muss.
- 12 Der Ausgleich der eigenen Rechnung sollte unter Ausnutzung der Skontofrist an deren Ende oder aber, wenn kein Skonto eingeräumt wird, erst am Ende der Zahlungsfrist erfolgen. Mit der altbewährten Scheckzahlung, die vorzugsweise Donnerstags erfolgt, lassen sich weitere 4 Tage Skonto einfahren, denn die Belastung auf dem Konto erfolgt frühestens am Montag. Außerdem sollte man Lieferanten, die noch keinen Skonto gewähren, entweder um Skonto oder um deutlich verlängerte Zahlungsfristen angehen. Die pünktliche Zahlung der Rechnungen lässt sich dann sicher und zuverlässig mit den im Rechnungswesen automatisierten Prozessen erreichen.
- 13 Weitere Maßnahmen:
- Finanzierung**
- Forderungsverkauf,
  - Factoring,
  - Vertrieb holt Bonitätsauskünfte ein:
    - bei Neukunden vor dem ersten Besuch,
    - bei Bestandskunden alle 6 Monate;
  - Kreditversicherung.

### Anlagevermögen

- Produktionslinien örtlich zusammenführen
- Produktionsabläufe ebenfalls örtlich optimieren
- Fertigungskapazitäten:
  - Nutzungsdauer verlängern,
  - Ausstattung optimieren;
- Investitionsplanung auf Kürzungen prüfen,
- Verträge:
  - Leasing statt Kauf,
  - Sale-and-lease-back.

### Finanzen/Rechnungswesen

- Rechnungsstellung beschleunigen:
  - mindestens täglich;
- Mahnwesen straffen:
  - mindestens wöchentliche Mahnläufe,
  - Mahnung sofort nach Fälligkeit,
  - Mahndruck erhöhen:
    - bei größeren Beträgen auch persönlich besuchen;
  - Eskalationsstufen einführen,
  - abstimmen:
    - Vertrieb,
    - Technik,
    - IT.
- Zahlungsziele ausnutzen,
- Zahlungsläufe:
  - automatisieren,
  - anpassen.

Der stärkste Hebel zur Optimierung des Working Capital ist der Einkauf. In der Krise geht das Gesamtvolumen zurück. Das stärkt die Position des Einkäufers. Wer jetzt Verträge neu aushandeln kann, hat eine gute Ausgangsposition für Preisnachlässe und bessere Lieferkonditionen. Wer zudem seinen Lieferantenstamm inkl. Preishistorie zum Mehrjahresvergleich im System hat, kann schnell eine Entwicklung der Einkaufspreise mit den Rohstoffpreisen vergleichen. Zudem ist eine Verdichtung der Einkaufsquellen rund um den eigenen Standort in den meisten Fällen gegeben. Es lohnt sich zu überprüfen, ob das so bleiben muss. Die Beleuchtung der Entscheidungswege, vor allem jener, die am Einkauf vorbeigehen, ist auch eine wichtige Aufgabe. Gelegentlich werden Entscheidungen nicht durch den Einkauf, sondern durch andere Stellen, wie z. B. die Technik, getroffen. Die Entscheidungsparameter sind dabei andere als im Einkauf. Wenn die Einkaufsdatenbank gegen die effektiven

14

Einkäufe gesetzt wird, ergeben sich Einsparpotenziale. Ein Entscheidungskriterium für den Einkauf ist die Leistungsqualität. Deshalb muss die Produktion am Entscheidungsprozess beteiligt sein. Qualität darf aber nicht als Verweigerungsinstrument bei der Suche nach neuen Lieferanten eingesetzt werden. Durch Optimierungen des Einkaufs lassen sich bei Produktionsunternehmen und Maschinen- und Anlagenbauern zwischen 6,5 und 9,5 Prozent Einsparungen erzielen. Im Handel sind es 2 Prozent, was zunächst nicht viel scheint. Diese Ansicht wäre zu relativieren, denn die Umsatzrendite im Handel liegt um 4,5 Prozent. Da sind 2 Prozent Einsparung im Einkauf schon sehr viel.

- 15 Diese Maßnahmen lassen sich allesamt gut organisieren, wenn Rechnungsstellung und -empfang elektronisch sind. Dann stehen alle zur Beobachtung und Auswertung nötigen Daten in kürzester Zeit zur Verfügung.
- 16 Zur Wirtschaftlichkeitsberechnung finden Sie auf [www.gabler.de](http://www.gabler.de) im Online-Bereich des Buches die Datei „WiRe\_pts.xls“.

## § 3 Einführung elektronischer Rechnungen

### Planung

Bevor die Einführung elektronischer Rechnungen geplant wird, sind Antworten auf eine Reihe von Fragen notwendig: 1

- Was soll mit der elektronischen Rechnung erreicht werden?
  - Geht es „nur“ um den gesetzestkonformen Vorsteuerabzug?
  - Sollen die Prozesse der Rechnungsschreibung und -stellung modernisiert werden?
  - Soll der Rechnungsempfang elektronisch erfolgen?
  - Wie tief sollen die daran anhängenden Systeme integriert werden?
  - Gibt es ein Bestellsystem oder soll eines eingeführt werden?
  - Falls ja: soll das Bestellsystem
    - einen automatischen Bestellabgleich erlauben/durchführen?
    - soll das Bestellsystem Buchungsinformationen liefern, so dass automatisch gebucht werden kann?
  - Soll ein elektronisches Archiv aufgebaut werden?
  - Falls ja: welche Ziele sollen damit erfüllt werden?
    - GDPdU/GOBS; elektronische Steuerprüfung
      - inkl. Verfahrensdokumentation;
    - Beschleunigung von Prozessen:
      - Intern:
        - Suchen,
        - Finden,
        - Reklamationsbearbeitung,
        - Verlässliche Langzeitarchivierung,
        - Parallelisierung von Prüf- und Bearbeitungsprozessen,
        - Archivierung aller Korrespondenz;
      - Extern
        - Unterstützung Jahresabschlusserstellung,
        - Unterstützung Jahresabschlussprüfung,
        - Datenräume:
          - Abschlussprüfer,
          - Externe Berater,
          - Due diligence;