

# Digitaler Rechnungsworkflow als zukunftsweisende Entscheidung

18.01.2016



Autorin:

**Christine Foege**

Projektleiterin zur Einführung eines webbasierten Rechnungsworkflows im Wetteraukreis

**Mit der Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen sind Arbeitserleichterungen und die Beschleunigung von Prozessen verbunden. Unter dem Motto „Neuer Schwung in der Rechnungsbearbeitung!“ hat sich der Wetteraukreis 2011 für die Einführung eines webbasierten Rechnungsworkflows entschieden.**

Im Wetteraukreis (rd. 300.000 Einwohner, ca. 1.200 Beschäftigte) steht schon länger die Einführung digitaler Workflows für Verwaltungsvorgänge im Fokus der Überlegungen. Schnell war klar, dass die Prozesse der Vereinnahmung und Verausgabung von Zahlungen für eine Digitalisierung bestens geeignet sind.

## Vorteile des digitalen Workflows gegenüber Papier

- Schnellere Durchlaufzeiten, reduzierter Skontoerfall
- Nutzung freierwerdender Personalressourcen für andere Tätigkeiten oder als Synergie im Rahmen des demografischen Wandels
- Förderung dezentraler Budgetverantwortung sowie Bewusstseinschärfung für betriebswirtschaftliches Denken und Handeln
- Passgenaues Liquiditätsmanagement durch Tag genaue Übersicht über Forderungen und Verbindlichkeiten im Rechnungseingangsbuch
- Einsparung von Ressourcen im Bereich der Ablage (Räumlichkeiten, Papier, Büromaterial)
- Verkürzte Recherchezeiten per PC in der zentralen digitalen Ablage
- Erhöhte Sicherheit im Bereich Zahlungsströme durch hinterlegte Regelwerke und Protokollierungen
- Schritt in Richtung eines vollständig digitalisierten Beschaffungsprozess, inkl. eVergabe, eEinkauf usw.
- Vorstufe zur eRechnung (Pflicht auf kommunaler Ebene ab Ende November 2019)

## Professionelles Projektmanagement

In einem Projektauftrag wurden alle wichtigen Punkte wie Zielsetzung, Kosten und Nutzen-Gegenüberstellung, Return on Investment (ROI), Projektablauf und -vorgehen, Projektverantwortliche usw. schriftlich fixiert. Das Projekt war von Beginn an Chefsache: Auftraggeber war der Landrat selbst.

Das Projektteam wurde mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bereiche Organisation (Projektleitung), IT und des Fachdienstes Finanzen besetzt. In wöchentlich stattfindenden Sitzungen, den Jours fixes, wurden der Projektstand besprochen, das weitere Vorgehen abgestimmt, die entsprechenden Aufgaben zur Bearbeitung verteilt usw. Als Lenkungsgruppe fungierten die Führungskräfte der genannten Bereiche. Der Auftraggeber wurde vor allem dann über den Projektfortgang informiert, wenn wichtige Meilensteine anstanden oder strategische Punkte einer übergeordneten Entscheidung bedurften.

Die Projektabwicklung erfolgte in folgenden Phasen:

### **Voruntersuchung**

- Zieldefinition, Kosten-/Nutzen-Analyse, erstes Sollkonzept.
- Erstellung einer Leistungsbeschreibung mit anschließender Systemausschreibung. Den Zuschlag erhielt die Firma Infoma® mit ihrem Rechnungsworkflow. Hier überzeugte vor allem auch, dass sowohl Eingangsrechnungen (kreditorisch) wie Ausgangsrechnungen bzw. Gebührenbescheide (debitorisch) elektronisch abgebildet werden können.

### **Ist-Aufnahme**

- Interviews in repräsentativen Verwaltungseinheiten per standardisierten Fragebogen. Ziel: Konkretisierung aller für den Prozess notwendigen Ablaufschritte.

### **Analyse- und Planungsphase**

- Kritische Würdigung von in den Facheinheiten bislang gern gelebten, aber nicht zwingend notwendigen Prozessschritten.
- Finale Festlegung des Projektablaufs mit Zeitschiene und Meilensteinen.

### **Soll-Konzeption (Konkretisierung)**

- Entwicklung einer Workflow-Blaupause (Ablauf und Rollen), die für einfache wie hochkomplexe Vorgänge, von der einseitigen Büromaterial- bis zur zweiseitigen Hochbaurechnung, durchgehend Anwendung findet.
- Kommunikationskonzept (Marketingstrategie).

### **Realisierungsphase**

- Systemprogrammierung
- Systemtest und Pilotierungen
- Roll out

Bei der Systemprogrammierung wurde besonderer Wert auf das Thema Sicherheit gelegt: Der Anspruch war eine Programmierung, die allen einschlägigen gesetzlichen Anforderungen entspricht. Die enge Einbindung der hausinternen Revision stellte dabei gleichermaßen Hilfe wie Herausforderung dar.

Eine Besonderheit ist, dass in der Kreisverwaltung des Wetteraukreises die Rechnungsbearbeitung komplett dezentral in den Fachabteilungen erfolgt. In den meisten anderen Verwaltungen findet dagegen eine vorwiegend zentrale Bearbeitung statt.

## **Ausgefeiltes Rollenspiel**

Innerhalb der Fachabteilungen wurden für die Bearbeitung vier Rollen festgelegt.

### **1. Vorkontierung**

- Digitalisierung der zahlungsbegleitenden Unterlagen (perspektivisch in der zentralen Poststelle).
- Eröffnung des Vorgangs im System und Eingabe erster Daten: Name des Kreditors / Debitors, Betrag und Fälligkeit. Im Rechnungseingangsbuch können heute Tag genau die aktuellen Forderungen und Verbindlichkeiten eingesehen werden.
- Der Rechnungsworkflow hat jederzeit direkten Durchgriff auf Daten des Finanzsystems newsystem kommunal von Infoma®. Vorteil: Es stehen immer einheitliche und aktuelle Datengrundlagen (Kostenstellen, Kostenträger, Stammdaten usw.) zur Verfügung, die automatisch aus dem Finanzsystem in den Workflow gezogen werden.
- Innerhalb des Workflows ist zusätzlich das Ansteuern der Stammdatenverwaltung sowie der Anlagenbuchhaltung möglich.

### **2. Fachtechnische Prüfung**

- Bei Bedarf kann zur Bestätigung der Korrektheit der Lieferung und Leistung die Rolle der Fachtechnischen Prüfung angesteuert werden.

### 3. Feststellung

- Bestätigung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit incl. einer elektronischen Signatur.

### 4. Anordnung

- Endkontrolle des Vorgangs, Mittelprüfung sowie Freigabe incl. einer elektronischen Signatur.

Nach der Anordnung wird der Vorgang automatisch an die Finanzbuchhaltung weitergeleitet.

- Der Workflow ist hausintern so programmiert, dass er zwischen investiven und nicht-investiven Vorgängen unterscheidet: Er steuert eigenständig entweder die Kreditoren- / Debitoren- oder die Anlagenbuchhaltung an.
- Die Buchhaltung prüft, bucht und archiviert: Der Vorgang mit allen Dokumenten sowie den dazugehörigen Daten wird zuletzt automatisch elektronisch und damit unveränderbar archiviert. Hierzu gehört auch eine Vorgangsprotokollierung, aus der ersichtlich ist, welche Person an welchem Tag und Uhrzeit mit welcher Tätigkeit den Vorgang bearbeitet hat.
- An dieser Stelle endet der Rechnungsworkflow.

Auch außerhalb des System-Workflows bestand der Ehrgeiz, dass der Vorgang medienbruchfrei abläuft:

- Für den Bereich der Auszahlung („Kasse“) wurde eine dem Workflow nachgelagerte Zusatzprogrammierung beim Systemanbieter in Auftrag gegeben.
- Für die Freischaltung der elektronischen Signatur wurde ein eigenständiges digitales Verfahren entwickelt, das auch die Personalabteilung miteinbezieht.

Das System wurde vom Hersteller von Beginn an als Test- wie auch als Echtmandant zur Verfügung gestellt. Die Testumgebung bildet dabei die Realität des Echtmandanten vollständig ab. Anfangs wurde die Testumgebung dafür genutzt, die Blaupause des Workflows auf Plausibilität zu prüfen und intensiven Belastungsproben zu unterwerfen. Heute werden nach einem Update Neuerungen getestet: Fachleute der Verwaltung sowie der IT prüfen mit einem standardisierten Testverfahren Hand in Hand die Änderungen, um den Anwendern einen funktionierenden Workflow zur Verfügung zu stellen.

### Herausforderung auch für den IT-Betrieb

Auch für die IT, abgedeckt durch den Wetterauer Eigenbetrieb IT (WEBIT), stellt das Projekt eine große Herausforderung dar. Die Notwendigkeit laufender Geldströme und –transfers stellt hohe Ansprüche an die Sicherheit sowie die Hochverfügbarkeit des Systems an allen Anwenderplätzen. Das Finanzmanagement des Kreises wird seit 2015 exklusiv in der Cloud betrieben und ist komplett modularisiert und virtualisiert. Die Ausfallwahrscheinlichkeit einzelner Systeme oder Dienste ist aufgrund der vollständigen Virtualisierung und technischen Redundanz extrem gering. Der sichere und hochverfügbare Betrieb wurde in Leistungsvereinbarungen (Service Level Agreements [SLA]) festgeschrieben.

Auf ein „Big Bang“ wurde bei der Einführung bewusst verzichtet. Die Einführung des Systems startete in zwei Pilotphasen.

- In Phase I wurde das System im Bereich IT eingeführt. Hierdurch konnte sichergestellt werden, dass die als möglich identifizierten Fehlerquellen „Systemfehler“, „Anwenderfehler“ „Technik-Fehler“ am zuverlässigsten ausgemacht und behoben werden konnten.
- In Phase II wurden überschaubare Verwaltungseinheiten mit hoher IT-Affinität und guten Buchhaltungskennnissen in das System integriert. Auch hier ergaben sich weitere Erfahrungswerte, die beim Roll out in die Gesamtverwaltung gute Dienste leisten.

## Akzeptanz der Anwenderinnen und Anwender

Die Digitalisierung gewohnter und seit Jahrzehnten gelebter manueller Prozesse stellt an manchen Anwender hohe Ansprüche.

Die schrittweise Einführung des Systems schaffte bei den künftigen Anwendern eine erhöhte Akzeptanz. Beim abteilungsweisen Roll out fanden durch Mitarbeiter des Projektteams Gespräche und Erhebungen meist auf Führungsebene statt. Die künftigen Anwender sowie deren Funktionen wurden durch die jeweilige Führungskraft namentlich benannt und vom Interviewer in einem standardisierten Userdatenblatt erfasst. Gleichzeitig erfolgte nochmals eine kritische Auseinandersetzung mit den bislang oft individuellen Vorgehensweisen. Einige Einheiten mussten erst davon überzeugt werden, ihre Abläufe dem System-Workflow entsprechend anzupassen. Andere Einheiten haben dagegen die Gelegenheit genutzt und auf eigene Initiative ihre Organisation umgestellt. Es entstand bspw. das Modell eines abteilungsinternen Kompetenzzentrums: Nur noch wenige, besonders qualifizierte Personen sind für die Rechnungsbearbeitung zuständig. Die häufige Kommunikation und enge Abstimmung des Projektteams mit den Facheinheiten hat sich somit äußerst positiv auf die Akzeptanz der Systemeinführung ausgewirkt.

Auch während und nach der Systemeinführung wurde mit den Anwendern enger Kontakt gepflegt.

- Es fanden individuelle und intensive Schulungen statt. Nach einer theoretischen Einweisung wurde der Umgang mit dem System direkt an realen Geschäftsvorfällen probiert und geübt. Der online Gang der Facheinheit erfolgte damit unmittelbar im Rahmen der Schulung.
- Die Anwender wurden bei ihren ersten Schritten im System persönlich betreut. Das Vorortsein der Betreuer aus dem Finanzbereich und bei Bedarf der IT diente gleichzeitig der Kontrolle der Richtigkeit der eingerichteten Nutzerprofile.
- Für spätere Probleme bei der Anwendung des Systems gibt es neben einem ausführlichen Benutzerhandbuch eine Hotline. Ferner fanden diverse Anwendertreffen statt.

Fazit:

In der Kreisverwaltung des Wetteraukreises ist die elektronische Rechnungsbearbeitung richtungsweisend und das Leuchtturmprojekt für alle künftigen Projekte zum Thema digitale Vorgangsbearbeitung.

Der Wetteraukreis ist damit gleichzeitig bestens für die Einführung der eRechnung gerüstet, die auf kommunaler Ebene ab Ende November 2019 zur Pflicht werden wird.

Und übrigens:

Auch extern fand unser Projekt hohe Anerkennung, es wurde 2015 mit dem deutschlandweit ausgeschriebenen Innovationspreis der Firma Infoma<sup>®</sup> ausgezeichnet.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der Projektleitung:

Christine Foege,

Kreisausschuss des Wetteraukreises

Fachstelle 02.1 Organisation/Prozesse

Tel: 06031 – 83-5204

E-Mail: Christine.Foege@wetteraukreis.de.