

Die Fachzeitschrift  
für erfolgreiche Unternehmer  
und Top-Manager

# KMU

MAGAZIN

Nr. 04

April 2016  
19. Jahrgang  
CHF 22.–



## Strategie & Management

Unternehmensführung: Die grossen  
Herausforderungen für Verwaltungsräte **24**

## Im Fokus: Intellectual Property (IP)

Geistiges Eigentum:  
Der Weg zum Patentschutz **36**

## Finanzen & Vorsorge

Elektronische Rechnungen: Ein erster Schritt  
in die digital vernetzte Wirtschaft **44**

## ICT & Technik

Cloud Computing:  
Was bei einem Umstieg zu beachten ist **70**

# Inhalt

## Strategie & Management

- 10 Industrie 4.0 I  
**Auf dem Weg zu Wertschöpfungsnetzwerken**
- 14 Industrie 4.0 II, Teil 1/3  
**Einstieg in die vierte industrielle Revolution**
- 17 Beschaffungsmanagement  
**Administration und Strategie im Einkaufsprozess optimieren**
- 20 Management-Tools, Teil 4/4  
**Erfolgsfaktor Charisma – Wahrnehmung gezielt optimieren**
- 24 Unternehmensführung  
**Die grossen Herausforderungen für Verwaltungsräte**
- 27 Unternehmensentwicklung  
**Wie ein Turnaround in Jahresfrist gelingen kann**
- 30 Outsourcing  
**Wie Auslagerungen in EU-Länder gelingen können**

- 34 Kolumne: Unternehmenswachstum  
**Die Zeitverschwendungs-Fallen**

## Im Fokus

- 36 Intellectual Property (IP), Teil 3/10  
**Geistiges Eigentum – der Schutz von Erfindungen**

## Finanzen & Vorsorge

- 42 Börsenradar  
**Kaufsignale in der Mehrheit**
- 44 Elektronischer Datenaustausch I  
**E-Invoicing – ein erster Schritt zur digital vernetzten Wirtschaft**
- 48 Elektronischer Datenaustausch II  
**E-Invoicing – einfache Lösungen sind möglich**
- 52 Berufliche Vorsorge  
**Individuelle Wahl für Gutverdienende**

### Standards & Service

Editorial	3
Interview	6
Aus- und Weiterbildung	92
Seminare & Veranstaltungen	94
Namen	96
Cartoon	97
Vorschau	98
Impressum	98

### Interview

6



Im Gespräch mit Diana Gutjahr, Mitinhaberin und Geschäftsführerin der Ernst Fischer AG.

### Industrie 4.0

10



Eine absehbare, stärkere vertikale Vernetzung intelligenter Produktionssysteme bringt auch neue Chancen.

## Marketing & Vertrieb

- 54 Verkaufspsychologie  
**Wie Verkaufen «im Flow»  
gelingen kann**

## Recht

- 58 Arbeitsrecht I  
**Zeiterfassung:  
Die neuen Regelungen**
- 61 Arbeitsrecht II  
**Zeiterfassung:  
So wird sie umgesetzt**

## Mensch & Arbeit

- 64 Profiling  
**Mitarbeiterprofile:  
Performer versus Poser**
- 67 Psychologie  
**Warum Perfektionismus  
eine Illusion ist**

## ICT & Technik

- 70 Cloud Computing I  
**Was bei einem Umstieg zu beachten ist**
- 73 Cloud Computing II  
**Chancen und Herausforderungen der  
Digitalisierung für Treuhänder**
- 76 IT-Verwaltung  
**Transparenz ist ein essenzieller Faktor**

## Forschung & Entwicklung

- 78 Kolumne: Blick aus der Wissenschaft  
**Krisenstimmung 2016 –  
Zeit für Investitionen**
- 80 Büro der Zukunft, Teil 3/3  
**Case Study:  
Der Weg zu neuen Arbeitswelten**
- 84 HR-Management  
**Personalentwicklung als  
unternehmerische Herausforderung**
- 89 Studie: Berufliche Vorsorge  
**Die Wahlfreiheit auf dem Prüfstand**

### Outsourcing 30



Möglichkeiten für eine effiziente und nachhaltige Verlagerung in kostengünstigere EU-Länder.

### Intellectual Property (IP) 36



Dieser Beitrag zeigt exemplarisch, wie KMU zu einem wirksamen Patentschutz gelangen.

### Elektronischer Datenaustausch 44



Geschäftskunden verlangen zunehmend Rechnungen in elektronischer Form. Über den Einstieg ins E-Invoicing.

Elektronischer Datenaustausch I

# E-Invoicing – ein erster Schritt zur digital vernetzten Wirtschaft

Geschäftskunden wollen ihre Rechnungen möglichst einfach bezahlen können, deshalb verlangen sie zunehmend die Rechnung in elektronischer Form. Dabei wünschen sie sich einen kontrollierten und sicheren Prozess. Spezialisierte Dienstleister bieten Rechnungstellern hierzu inzwischen Einsteigerlösungen zu tragbaren Kosten an.

› Prof. Christian Tanner

Stellen Sie sich vor, Sie hätten ein Unternehmen, das wöchentlich Hunderte oder gar Tausende von Rechnungen in Papier erhält. Damit der Rechnungstapel nicht in den Himmel wächst, weisen Sie genügend Personen zu, um den Stapel laufend abzuarbeiten. In erster Linie heisst das, für jede Rechnung intern die richtige Stelle zu identifizieren und die Rechnung weiterzuleiten. Dort wird die Rechnung kontrolliert, kontiert und einer vorgesetzten Person zur Freigabe vorgelegt. Nach dieser zweiten Kontrolle – zur Einhaltung des Vier-Augenprinzips – wird die Rechnung in die Finanzbuchhaltung geschickt, um sie manuell ins Finanzsystem einzutragen. Die Rechnung wird danach abgeheftet und Ende Jahr schliesslich ins Archiv gelegt.

## Der Notbehelf

Dieser Ablauf ist mit vielen manuellen Tätigkeiten verbunden und deshalb teuer, Studien errechneten Kosten zwischen 15 und 100 Franken pro Rechnung. Die Höhe hängt von der Kosten- und Unternehmensstruktur ab, ebenso von der bereits erreichten Effizienz der Abläufe. Der Prozess ist aber auch langsam, weil die Rech-

nungen auf ihrer internen Reise liegen bleiben oder verloren gehen können. Das führt auch dazu, dass in vielen Fällen der vom Lieferanten angebotene Skonto-Abzug gar nicht beansprucht werden kann.










### kurz & bündig

- › Immer mehr Unternehmen verlangen von ihren Lieferanten Rechnungen in elektronischer Form, um die Daten gleich in ihr IT-System übernehmen zu können.
- › Die Bundesverwaltung verlangt seit dem 1. Januar 2016 von allen Lieferanten, die jährlich mehr als 5000 Schweizer Franken Umsatzvolumen mit dem Bund abwickeln, dass sie die Rechnung in elektronischer Form einreichen.
- › Der als E-Invoicing bezeichnete Prozess birgt Herausforderungen. So müssen die Rechnungen in ein einheitliches Format gebracht und die Beweiskraft sichergestellt werden. Spezialisierte Dienstleister leisten hier Unterstützung.

Einige Unternehmen sind deshalb dazu übergegangen, die eingehenden Papierrechnungen gleich einzuscannen, damit sie den internen Stellen in digitalisierter Form schneller weitergeleitet werden können. Hier werden zuerst einmal zusätzliche Personalressourcen nötig, denn es gilt das Papier zu scannen und auch zu überprüfen, ob die Rechnungen korrekt eingelesen wurden. Ein nächster Optimierungsschritt ist das Auslesen der Rechnungsinhalte mittels einer Zeichenerkennungssoftware (OCR). Hier fällt erneut eine Prüfaufgabe an. Jemand muss sicherstellen, dass die Inhalte der Papierrechnung mit jenen, die elektronisch ausgelesen wurden, übereinstimmen. Auch in diesem Fall muss bestimmt werden, wem die digitalisierte Rechnung zur Prüfung, Kontierung und zur Freigabe bereitgestellt werden muss.

Die Verbuchung und elektronische Archivierung der Rechnung ist im Idealfall automatisiert möglich. Das ist gegenüber dem ursprünglichen Papierprozess schon um einiges schlanker, erfordert aber zu Beginn einen erhöhten manuellen und technischen Aufwand. Die Papierrechnungen werden meist nach etwa 100 Ta-

## Nutzen der elektronischen Rechnung im Vergleich zur Papierrechnung

Optionen zur effizienteren Rechnungsabwicklung		Grad des Nutzens in den verschiedenen Prozessschritten im Vergleich zur traditionellen Abwicklung der Papierrechnung					
		Erstellung	Übermittlung	Zuordnung	Kontrolle	Archivierung	
1	Signierte E-Rechnung in strukturiertem Format		○	●	●	●	●
2	Signierte E-Rechnung in einem Bildformat inkl. strukturierte Daten		○	●	●	●	●
3	Signierte E-Rechnung in Bildformat inkl. Datenextraktion und Workflow		○	●	◐	◐	●
4	Signierte E-Rechnung in einem Bildformat		○	●	○	○	◐
5	Papierrechnung scannen inkl. Datenextraktion und Workflow		○	○	◐	◐	●
6	Papierrechnung scannen für Aufbewahrung		○	○	○	○	◐
7	Papierrechnung traditionell		○	○	○	○	○

○ = kein Zusatznutzen    ◐ = beschränkter Zusatznutzen    ● = voller Nutzen

gen, eine Frist nach der ein üblicher Geschäftsfall in der Regel abgeschlossen ist, vernichtet.

### Die Zwischenlösung

Wie wäre es denn, wenn die Rechnungssteller den Geschäftskunden die Rechnung statt auf Papier als PDF-Datei zustellen? Das kann für den Kunden einen ersten Verbesserungsschritt darstellen. Die Rechnung kann gleich elektronisch weitergeleitet und archiviert werden. Sie wird damit schneller «transportiert» und muss nicht noch in einem speziellen Prozess eingescannt werden. Wichtig ist jedoch, dass sie für den Rechnungsempfänger über einen kontrollierten Kanal eintrifft und in einem für die Langzeitar Archivierung tauglichen Format (PDF/A) erstellt wurde. Viele grössere Unternehmen werden davon absehen, PDF-Rechnungen per E-Mail zu empfangen und

weiterzuverarbeiten. Sie wollen möglichst effizient sicherstellen können, dass es sich tatsächlich um eine offene Forderung handelt.

### Die bevorzugte Lösung

Muss es denn im Zeitalter der Digitalisierung überhaupt eine Papierrechnung sein? Oder ist sie angesichts der hohen Investitionen, die Unternehmen und Organisationen in ihre Informatikinfrastruktur getätigt haben, nicht ein Anachronismus? Die Rechnungssteller verfügen in den meisten Fällen über elektronische Rechnungsdaten, ehe sie diese auf Papier ausdrucken – die elektronische Information sozusagen vernichten – und sie auf Seite der Rechnungsempfänger wie beschrieben wieder mühselig und für teures Geld in elektronische Form gebracht werden muss. Deshalb verlangen immer mehr grosse Unternehmen die

Rechnungen in strukturierter elektronischer Form, damit sie die Daten im Idealfall gleich in ihr IT-System übernehmen können. Dies ermöglicht im besten Fall, wenn eine Bestellung im System vorhanden ist, die vollautomatisierte Zuweisung, Kontrolle, Freigabe und Verbuchung der Rechnung. Ein Prozess, den transaktionsintensive Branchen wie beispielsweise der Detailhandel oder die Automobilindustrie schon seit vielen Jahren kennen. Er setzt sich nun vermehrt auch in anderen Branchen mit einem mittleren Bestell- und Rechnungsaufkommen durch, so auch bei der öffentlichen Hand.

Dieser als E-Invoicing bezeichnete Prozess birgt einige Herausforderungen, die aber gut zu bewältigen sind. Zum einen setzen die Unternehmen, die einander elektronische Rechnungen zustellen wollen, die Rechnungsdaten in unterschied-



lichen Strukturen zu und haben zum Teil auch unterschiedliche Bedürfnisse an Format und Inhalt der Rechnung, damit diese automatisiert verarbeitet werden kann. Auf einen Standard zu hoffen, wäre fehl am Platz.

Zwar werden international verschiedenste Standardisierungsanstrengungen unternommen, die Realität zeigt jedoch, dass selbst Formatstandards (zum Beispiel cXML oder UN/Edifact) im Alltag unterschiedlich interpretiert und umgesetzt werden. Es ist also davon auszugehen, dass die Rechnungen noch lange in uneinheitlichen Formaten und Strukturen ausgetauscht werden.

### Geforderte Beweiskraft

Die Eidgenössische Steuerverwaltung bescheinigt einer elektronischen Rechnung die nötige Beweiskraft, wenn sie durch eine fortgeschrittene digitale Signatur abgesichert ist. Mit diesem standardisierten Sicherungsverfahren kann die Herkunft

und die Unverändertheit einer elektronischen Rechnung nachgewiesen werden. Obwohl im neuen Mehrwertsteuergesetz der Grundsatz der Beweismittelfreiheit gilt, setzen die Unternehmen auf das Verfahren der digitalen Signatur, weil der Beleg damit die geforderte Beweiskraft erhält und diese nicht anderweitig aus den Geschäftsprozessen heraus einzeln begründet werden muss.

### Digitale B2B-Netzwerke

Im Austausch strukturierter Rechnungen sind also einige Herausforderungen zu überwinden. Die Anforderungen an das Rechnungsformat müssen zwischen dem eigenen Unternehmen und den vielen Geschäftspartnern abgestimmt werden. Während der Rechnungssteller am liebsten alle Rechnungsdaten im gleichen Format bereitstellen möchte, wird der Rechnungsempfänger verlangen, dass alle Rechnungen im von ihm gewünschten Format bei ihm eintreffen, damit sie standardisiert ins eigene IT-System über-

nommen werden können. Für diese Umwandlungsfunktion (Formatkonversion) haben sich spezialisierte Dienstleister etabliert. Sie vereinbaren mit ihren Kunden, in welchen Formatstrukturen die Daten gesendet beziehungsweise empfangen werden sollen und koordinieren diesen Prozess.

Weil diese Dienstleister die IT-Systeme vieler Lieferanten und Geschäftskunden elektronisch miteinander verbinden, spricht man von digitalen B2B-Netzwerken. Sie vereinfachen die Einbindung von weiteren Geschäftspartnern in die elektronischen Prozesse. Heute sind sie weltweit das vorherrschende Lösungsszenario im elektronischen Datenaustausch. Sie übernehmen Funktionen wie:

- › Umwandlung der Formatstrukturen von Geschäftsdokumenten.
- › Überprüfung der Vollständigkeit der Dateiinhalte.
- › Sicherstellung der reibungslosen Übermittlung.
- › Digitale Signierung der Dateien und Prüfung der Signatur.
- › Archivierung elektronischer Geschäftsdokumente.

Diese Leistungen erbringen sie zu Kosten, die teilweise stark unter den Material- und Portokosten für Papierrechnungen liegen. Dies hängt vom gewünschten Leistungsumfang und von der Komplexität der Anforderungen der Netzwerkteilnehmenden ab. Es gilt der Grundsatz: Wer auf Standards setzt und diese einhält, fährt günstiger.

Weil es allein in der Schweiz mehrere solche B2B-Netzwerke für E-Invoicing gibt und weltweit mehrere Hundert dazu kommen, sind seit Jahren Anstrengungen im Gange, diese Netzwerke miteinander zu verbinden. Dadurch muss sich ein Unternehmen nicht an mehrere Netzwerke anschliessen, um möglichst viele Geschäftspartner zu erreichen, sondern sucht sich ein Netzwerk aus, das mit vielen weiteren elektronisch verbunden, d.h. interoperabel ist. Studien gehen für

die nächsten Jahre von einem markanten Wachstum an Transaktionen über B2B-Netzwerke aus.

### Bedeutendes Potenzial

In der Schweiz werden jährlich mehrere Hundert Millionen Papierrechnungen zwischen Unternehmen und Organisationen ausgetauscht. Das vorhandene Effizienz- und Kosteneinsparpotenzial ist enorm und folglich volkswirtschaftlich relevant. Rechnet man mit einer Einsparung von wenigen Franken pro Rechnung, bewegen wir uns jährlich im Milliardenbereich. Grossunternehmen haben den Weg des E-Invoicings seit einigen Jahren eingeschlagen, um administrative Kosten zu sparen und die Abläufe zu beschleunigen.

Auch die Bundesverwaltung setzt auf diesen elektronischen Rechnungsverarbeitungsprozess. In den letzten Jahren hat sie alle Bundesämter dazu befähigt und verlangt seit dem 1. Januar 2016 von allen Lieferanten, die jährlich mehr als 5000 Franken Umsatzvolumen mit dem Bund abwickeln, dass sie die Rechnung in elektronischer Form einreichen. Diese Forderung hat eine gewisse Signalwirkung. Das Thema E-Invoicing erreicht

plötzlich die Managementetagen in Zehntausenden von Unternehmen. Auch die Politik hat das Thema für sich erkannt. ERP- und Fakturierungslösungsanbieter sind nun aufgefordert, für ihre Kunden einen einfachen, standardisierten Zugang zum E-Invoicing zu ermöglichen und sie zusammen mit digitalen B2B-Netzwerken zu befähigen, an der digitalen Wirtschaft teilzunehmen und die Prozesse mit ihren Geschäftspartnern zu vernetzen.

### Die ersten Schritte

Um den Einstieg ins E-Invoicing besser zu beurteilen und zu gestalten, stellt zum einen der Bund eine eigene Informationsplattform bereit ([www.e-rechnung.admin.ch](http://www.e-rechnung.admin.ch)), zum andern besteht seit zehn Jahren das Swiss Digin-Forum, eine Plattform zur branchenneutralen Förderung von E-Invoicing in der Schweiz ([www.swissdigin.ch](http://www.swissdigin.ch)). Dort werden kostenlos hilfreiche Unterlagen wie Fallbeispiele, Checklisten oder Merkblätter zur Verfügung gestellt. Regelmässige Veranstaltungen über aktuelle Fragestellungen dienen dem Erfahrungsaustausch. Diese beiden Initiativen zielen darauf ab, Unternehmen bei den ersten Schritten zu digital vernetzten Geschäftsprozessen zu unterstützen. «



### Porträt



#### Prof. Christian Tanner

Dozent

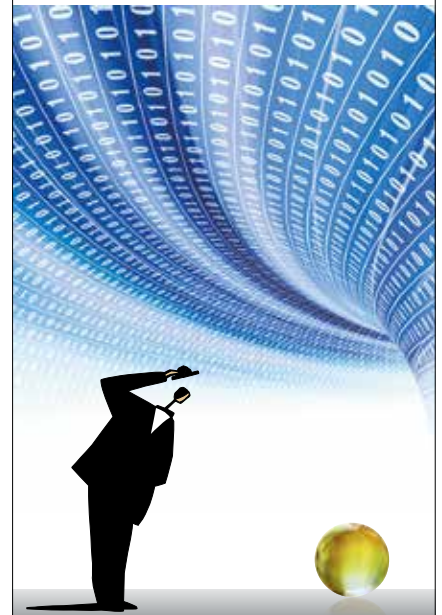
Prof. Christian Tanner ist Dozent für digitale B2B-Prozesse und Projektmanagement, Studiengangleiter B.Sc. in Betriebsökonomie an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW sowie Leiter des Swiss Digin-Forum zur branchenneutralen Förderung von E-Invoicing in der Schweiz.



### Kontakt

[christian.tanner@fhnw.ch](mailto:christian.tanner@fhnw.ch)  
[www.fhnw.ch/wirtschaft](http://www.fhnw.ch/wirtschaft)  
[www.swissdigin.ch](http://www.swissdigin.ch)

 ALL CONSULTING



## Fit für die Zukunft mit «ABACUS vi»

- Moderne, webbasierte Branchenlösungen mit bis zu 28 individuell anpassbaren Modulen
- Integrierte und flexible Gesamtlösung für die umfassende Unterstützung Ihrer Geschäftsprozesse
- NEU: Effizientes Flottenmanagement mit einfacher Leistungserfassung und Kostentransparenz
- Mobile Apps zur Organisation, Information und Prozessabwicklung

Sprechen Sie mit uns. Wir beraten Sie gerne. Telefon 0848 733 733

ALL CONSULTING AG  
 9000 St.Gallen | 6003 Luzern  
 8306 Brütisellen | 4500 Solothurn

Telefon 0848 733 733  
[www.all-consulting.ch](http://www.all-consulting.ch)  
[info@all-consulting.ch](mailto:info@all-consulting.ch)

Ihr Vertriebspartner für  
 ABACUS  
 business software

## In der nächsten Ausgabe

### Strategie & Management

Von «Customer Experience» profitieren

### Finanzen & Vorsorge

Unternehmertum und Vorsorge

### Marketing & Vertrieb

Wie wirkt Verkehrsmittelwerbung?

### Mensch & Arbeit

Wie Stressprävention gelingt

### Branchen & Märkte

Der Wandel im Büroflächenmarkt



Die Ausgabe 5/2016 erscheint am 28. April 2016. Änderungen vorbehalten.

### Impressum

#### KMU-Magazin, 19. Jahrgang

Bahnhofstr. 17–19, 9326 Horn  
Tel. 071 846 88 74, Fax 071 846 88 79  
www.kmu-magazin.ch

**Verleger** Thomas Engeli

#### Chefredaktion

Michael Drosten  
michael.drosten@kmu-magazin.ch

#### Stellvertretende Chefredaktion

Marco Ratschiller  
marco.ratschiller@kmu-magazin.ch

#### Redaktionsassistentin

Patricia Sieber  
patricia.sieber@kmu-magazin.ch

#### Redaktionsbeirat

Prof. Max W. Twerenbold, St. Gallen

#### Marketing

Martin Lütcher (Leitung)

#### Anzeigenverkauf und -administration

Dietmar Klement, Tel. 071 846 88 82  
dietmar.klement@kmu-magazin.ch  
Claudia Pfranger, Tel. 071 846 88 33  
claudia.pfranger@kmu-magazin.ch

#### Redaktion & Layout

Diana von Ow  
diana.vonow@kmu-magazin.ch

#### Layout & Produktion

Manuel Wüthrich  
manuel.wuethrich@kmu-magazin.ch

#### Korrektorat

Brigitte Ackermann

#### Fotos

Cover: Trix Niederau  
Interview: Werkfoto  
Wenn nicht anders vermerkt: Shutterstock

#### Druck

AVD GOLDACH AG, 9403 Goldach

#### Abonentenservice

Telefon 071 846 88 73  
abo@kmu-magazin.ch

#### Abonnement

CHF 158.– pro Jahr, inkl. 2,5 % MWSt  
(Ausland: CHF 175.–), 10 Ausgaben/Jahr

#### Copyright

Jegliche Weiterverwendung des Inhalts  
nur mit Genehmigung der Redaktion.

#### Haftungsausschluss

Trotz sorgfältiger Auswahl der Quellen kann  
für die Richtigkeit des Inhalts keine Haftung  
übernommen werden.

#### Wemf-Beglaubigung 2015

Total verkaufte Auflage: 7832 Ex.  
Sog. Gratisauflage: 2695 Ex. (Zielversand)  
Leser: 75 000 (Mach Basic 2015–2)  
Leader & Top-Leader: 15 000 (MA Leader 2015)



Das «KMU-Magazin» ist mit dem  
Qualitätssiegel des Verbandes  
Schweizer Presse ausgezeichnet.

#### Weitere Zeitschriften des EP-Verlags

«Nebelspalter» (10 Ausgaben/Jahr, CHF 98.–)

#### Archiv für Abonnenten

Kostenloses Archiv für Recherche und Download  
unter [www.kmu-magazin.ch](http://www.kmu-magazin.ch)

**Login:** abonnett

**Passwort:** TURNaround