

IT

MITTEL
STAND

IT-BUSINESS IM

SONDERDRUCK



Digitale
Prozesse

versüß den
Workflow

BÄCKEREI PAPPERT

Interview mit Volker Müller,
Leiter der Finanzbuchhaltung, und
Uwe Ullmann, kaufmännischer Leiter
bei der papperts GmbH & Co. KG



i

Die papperts GmbH & Co. KG ...

... aus Poppenhausen bei Fulda besteht seit 1928 und ist nach wie vor in Familienbesitz. Sie erwirtschaftet mit über 140 Filialen und 1.700 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 76 Mio. Euro. ↩
 ☞ www.papperts.de

Abschied vom Papier

Digitale Prozesse *versüßen* den Workflow



Die Bäckerei Pappert gehört zu den größten Bäckereibetrieben in Deutschland. Die Digitalisierung der Rechnungsbearbeitung beschleunigt die Prozesse im weit verzweigten Filialnetz rund um die Rhön. >

Rechnungen auf Papier und ausgedruckte PDF-Dateien gehörten bis Anfang 2022 zum Alltag in der Buchhaltung der Bäckerei Pappert. Ein erheblicher Aufwand, denn täglich mussten viele Rechnungsposten eingetippt werden. Das hat Volker Müller, Leiter der Finanzbuchhaltung, und Uwe Ullmann, kaufmännischer Leiter bei der Papperts GmbH & Co. KG, schon länger gestört. Doch um den Wechsel auf den digitalen Rechnungseingang zu schaffen, musste das Unternehmen zunächst einmal die richtige Software finden.

ITM: Herr Müller, mit mehr als 140 Verkaufsstellen und rund 1.700 Mitarbeitern ist die Papperts GmbH ein recht großer Bäcker – eher ein mittelständisches Unternehmen als ein Handwerksbetrieb, oder?

VOLKER MÜLLER: Die Papperts GmbH & Co. KG ist ein Traditionsbetrieb, dessen familiäre Ursprünge im Bäckerhandwerk bis in das Jahr 1600 zurückreichen. Der heutige Firmeninhaber Bernd Pappert führt das Unternehmen inzwischen in siebter Generation. Er hat zusammen mit Co-Geschäftsführer Manfred Klüber seit Mitte der 1990er-Jahre auf Wachstum gesetzt und ein weit verzweigtes Filialnetz aufgebaut. Den Kern bildet der Backbetrieb am Stammsitz Poppenhausen bei Fulda nahe der Wasserkuppe in der Rhön, von wo die Filialen mit fertigen und Vorprodukten beliefert werden. Als „Fitnessbäckerei“ hat sich Pappert die Förderung sportlicher Aktivitäten auf die Fahnen geschrieben und

„Wir haben keinen bürokratischen Wasserkopf und legen viel Wert auf flache Hierarchien, ohne große Gremien und lange Entscheidungsprozesse.“ Uwe Ullmann

organisiert Veranstaltungen, etwa im Laufen, Walken, Radfahren und Mountainbiking.

ITM: Herr Ullmann, wie groß ist die Bedeutung von Informationstechnologie in Ihrem Unternehmen?

UWE ULLMANN: Inzwischen sehr groß. Wir haben in der Zentrale Mitarbeiter für die üblichen Unternehmensfunktionen, wie es sie in jeder anderen Firma auch gibt – Marketing, Recruiting, Einkauf, Buchhaltung und natürlich IT. Das ist bei uns ein eigener Fachbereich mit einem Teamleiter. Insgesamt arbeiten im kaufmännischen Bereich aber nur etwa 40 Personen. Das ist im Vergleich mit der Gesamtzahl der Beschäftigten eine recht kleine Mannschaft. Wir haben keinen bürokratischen Wasserkopf und legen viel Wert auf flache Hierarchien, ohne große Gremien und lange Entscheidungsprozesse. So arbeiten die beiden Geschäftsführer in der Verwaltung mit und sind jederzeit ansprechbar. Deshalb können wir schnell über Herausforderungen im Alltagsgeschäft, aber auch über Investitionen entscheiden.

ITM: Wie setzen Sie Entscheidungen über neue digitale Prozesse, etwa die Nutzung eines Dokumenten- und Workflow-Management-Systems um? Geschieht das aufgrund einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie oder reagieren Sie eher auf konkrete Anforderungen?

ULLMANN: Unsere Digitalisierungsstrategie lässt sich ganz einfach zusammenfassen: Wir wollen weg von analogen Prozessen, da sie viel zu umständlich und aufwendig sind. Wir haben bereits in der Vergangenheit Gelegenheiten genutzt, um erste Schritte in die Digitalisierung zu gehen. So sind unsere Kassensysteme digital und zeigen den Kundenbon auf einem Display im Klartext und als QR-Code an. Wer will, kann ihn direkt auf dem Smartphone speichern. Notfalls gibt es auch einen Ausdruck. Dieses System haben wir eingeführt, als die gesetzliche Bonpflicht beschlossen wurde. Aber wir reagieren nicht nur. Für unsere strategischen Überlegungen zur Digitalisierung haben wir eine Prozesslandkarte erstellt, die unser ganzes Unternehmen erfasst. Mit ihr prüfen wir, welche Prozesse sich leicht digitalisieren lassen. Daraus entsteht dann eine Prioritätenliste. Ganz weit oben waren die Papierstapel im Rechnungseingang.

ITM: Wo lagen da die Probleme?

MÜLLER: Wir haben einige Großlieferanten und viele kleine Zulieferer. Sie beliefern uns täglich mit einer großen Menge an unterschiedlichen Waren. Dabei gehen die Transporte zum Teil an die Zentrale, zum Teil an die einzelnen Filialen. Die Abrechnung geschieht üblicherweise mit Papierrechnungen. Das sind teils seitenlange Listen mit ganz unterschiedlichen Posten. Die wurden bis Anfang des Jahres jeden Tag manuell erfasst und in unsere Systeme eingegeben. Das beschäftigte unser Personal in der Buchhaltung schon eine gewisse Zeit und erhöhte die Arbeitsbelastung. Leider war es auch keine große Hilfe, dass einige Zulieferer uns die Rechnungen per E-Mail als PDF zuschickten. Da wir keine passenden Schnittstellen hatten, wurden sie zunächst ausgedruckt und dann wie alle anderen Papierrechnungen eingegeben. Anders war es mit unserem alten Digitalisierungsstand nicht möglich.





Volker Müller

Alter: 47 Jahre

Werdegang: Netzwerkspezialist (MCSE 2000), Ausbildung zum Industriekaufmann, Studium Betriebswirt (VWA), Bilanzbuchhalter (IHK), sechs Jahre Leitung Finanzbuchhalter in der Automobilbranche, zwei Jahre Leitung Finanzbuchhaltung im Baustoffhandel, dreieinhalb Jahre Leitung Finanzbuchhaltung in der Verpackungsmittelindustrie

Derzeitige Position: Leiter Finanzbuchhaltung



Uwe Ullmann

Alter: 45 Jahre

Werdegang: Ausbildung zum Industriekaufmann, BWL-Studium an der Hochschule FD, sechs Jahre Bereichsleiter Materialwirtschaft und Logistik in der Automobilindustrie, seit zwölf Jahren bei papperts

Derzeitige Position: kaufmännischer Leiter und Prokurist

› Da unsere Zweigstellen über einen großen geographischen Raum verteilt sind, ist auch der logistische Aufwand für den Austausch der Rechnungen nicht zu unterschätzen. Dafür kursierten bis vor kurzem täglich sogenannte Pendelmappen, die möglichst zeitnah in die Zentrale befördert werden mussten. Bei 140 Filialen ist das ein erheblicher zeitlicher Aufwand. Außerdem sind manuelle Prozesse generell fehleranfällig. Deswegen haben wir vor einiger Zeit beschlossen, entsprechende digitale Prozesse einzuführen. Damit wird nicht nur der Rechnungseingang beschleunigt, sondern auch unser Archivierungsproblem gelöst. Pro Jahr kommen einige Regalmeter Aktenordner zusammen, die entsprechend den gesetzlichen Vorschriften mindestens ein Jahrzehnt aufbewahrt werden müssen. Dafür haben wir einen gut 100 Quadratmeter großen Lagerraum.

ITM: Der Rechnungseingang war also vollständig manuell?

MÜLLER: Ja, bis auf wenige Ausnahmen. Für einige Zulieferer mit sehr großen täglichen Liefermengen haben wir eine Zwischenlösung gefunden – mit Kalkulationstabellen in Excel. Wir mussten „nur“ die entsprechenden Zeilen in die Tabellen hineinkopieren. Das ist zwar eine Erleichterung, bedeutet aber auch wieder Aufwand. So ändern die Zulieferer gelegentlich ihre Rechnungsformate. In der Folge muss die Excel-Programmierung angepasst werden, was Mitarbeiter mit dem entsprechenden Know-how erfordert. Die sind nicht immer greifbar und es ist vorgekommen, dass sich eine IT-Fachkraft erst einmal in die Programmierung der Excel-Tabellen einarbeiten musste. Das ist nicht zukunftsfähig.

„Wir planen im Moment den Bau eines neuen Backhauses und investieren parallel dazu auch in die IT. So überarbeiten wir unsere Server-Hardware und kaufen neue Software.“ Uwe Ullmann

ULLMANN: Wir wollten eine systematische Lösung. Das steht im Zusammenhang mit unserer Expansionsstrategie. Denn wir planen im Moment den Bau eines neuen Backhauses und investieren parallel dazu auch in die IT. So überarbeiten wir unsere Server-Hardware und kaufen neue Software. Das alles summiert sich in diesem Jahr auf rund 450.000 Euro. Es ist also sinnvoll, wenn wir auf der Gegenseite durch digitale Prozesse Kosten und Personalaufwand senken. Dazu direkt noch eine Anmerkung, damit kein falsches Bild entsteht: Wir planen keine Entlassungen, wir wollen durch Digitalisierung kein Personal einsparen. Im Gegenteil, wir sind stolz darauf, dass wir viele langjährige und dadurch erfahrene Mitarbeiter haben. Es geht uns bei der Digitalisierung in erster Linie darum, das Personal von unnötigen und stupiden Arbeiten zu entlasten. Denn wir wollen auch weiterhin wachsen, sodass es in Zukunft noch genügend zusätzliche Aufgaben gibt.

ITM: Der Rechnungseingang war ein erster Schritt bei der Digitalisierung Ihres Unternehmens. Sie nutzen jetzt Docuware, aber als Cloud-Lösung. Welche Überlegungen standen hinter dieser Entscheidung?

ULLMANN: Der Rechnungseingang war bisher unabhängig von unserem IT-Team. Er war erst betroffen, als die Daten im System waren. Die Einführung einer neuen, lokal auf eigenen Servern installierten Software bedeutet immer einen erheblichen Anstieg des IT-Aufwands. Die Software muss gewartet werden, es müssen



Das breite Sortiment an Backwaren wird in der eigenen Produktion täglich frisch hergestellt.



„Zwar suchen wir ständig nach weiteren IT-Spezialisten, doch das ist leider nicht so einfach. Der IT-Fachkräftemangel betrifft auch uns.“ Uwe Ullmann

stellt haben. Vorher gab es das Problem, dass in der Verwaltung nicht 100-prozentig klar war, ob die Zahl der genutzten Arbeitsplätze mit der Zahl der eingekauften Lizenzen übereinstimmt. Wir haben einfach irgendwann einen Schnitt gemacht und eine einheitliche Software-Lösung für jeden Arbeitsplatz eingeführt. Doch neben diesen eher allgemeinen Überlegungen zu unserer Infrastruktur gab es noch ein weiteres Argument: In der Lösung von Docuware sind alle vorhandenen Module enthalten, nicht nur das Dokumenten-Management-System (DMS). Da wir mittelfristig weitere Prozesse digitalisieren wollen, ist das mit der Cloud-Lösung auch ohne zusätzliche Lizenzierungskosten möglich. Das ist sehr attraktiv für uns, da wir in diesem Fall ohne zusätzliche Kosten neue digitale Prozesse erst einmal testen und an unsere Wünsche anpassen können.

ITM: In einigen mittelständischen Unternehmen gibt es noch Bedenken wegen des Datenschutzes in der Cloud. Ist das ein Thema für Sie?

ULLMANN: Besondere Bedenken wegen des Datenschutzes gibt es in unserem Unternehmen eigentlich nicht, wir verlassen uns auf unsere Dienstleister. Vor allem die DATEV als deutsches Unternehmen ist aus unserer Sicht ein vertrauenswürdiger Anbieter. Der entscheidende Vorteil von Cloud-Services im Mittelstand ist aus unserer Sicht, dass sich der Provider um Datenschutz und Datensicherheit kümmert. Vor allem Letzteres, besonders die Absicherung der Netzwerkzugriffe, ist ein gutes Beispiel für die Vorteile der Cloud. Wenn wir unsere betriebswirtschaftlichen Daten auf eigenen Servern speichern, sind wir verantwortlich für den Schutz des Netzwerks und der Server. Das würde aufwendige Schutzmaßnahmen bedeuten, die von einem Cloud-Anbieter deutlich professioneller und kostengünstiger umgesetzt werden – ohne Ausweitung des Personalbedarfs auf unserer Seite. Natürlich haben wir die Verantwortung nur teilweise übertragen. Wir besitzen immer noch ein internes Netzwerk. Hier verwirklichen wir die üblichen Maßnahmen, also beispielsweise Firewalls und Endpunktschutz. Ganz verlässt uns das Thema nicht, doch bei einem begrenzten Personalbestand im IT-Bereich erleichtert uns die Cloud die Arbeit enorm – auch bei der Umsetzung des EU-Datenschutzes.

ITM: Welche weiteren Kriterien gaben den Ausschlag für den Einsatz von Docuware?

MÜLLER: Wir erhalten Rechnungen, die zum Teil sieben Seiten lang sind. Trotzdem muss jede Position einzeln gebucht werden. Eine passende Software sollte mit hoher Sicherheit jeden einzelnen Rechnungsposten erfassen. In unserem Auswahlprozess haben wir schnell gemerkt, dass lediglich Docuware in der Lage ist, mit Zeichenerkennung (OCR) diese Anforderung zu erfüllen. Bei der Recherche sind wir rasch auf das Lösungsangebot der Steigauf Daten Systeme GmbH auf Basis von Docuware mit dem OCR-Modul BCT gestoßen. Es kann unsere Rechnungen umfassend analysieren und in die einzelnen Posten auftrennen. Sämtliche Rechnungstypen, ganz gleich ob eingescannt oder bereits digital zugesandt, werden mit den enthaltenen Metadaten (Rechnungsnummer und -datum, Netto- und Bruttopreise, Umsatzsteuer-ID und anderen) mittels OCR-Erkennung bis auf Zeilenniveau aus-

- › regelmäßig Updates installiert werden und das IT-Team muss sich um die Security und Ausfallsicherheit kümmern. Durch das gesamte Dokumenten-Management hätten wir also mehr personelle Ressourcen benötigt. Wir haben allerdings nur vier Vollzeitkräfte in der IT, auch hier sind wir also recht schlank aufgestellt. Zwar suchen wir ständig nach weiteren IT-Spezialisten, doch das ist leider nicht so einfach. Der IT-Fachkräftemangel betrifft auch uns. Um Interessenten auf uns aufmerksam zu machen, kooperieren wir z.B. mit der Hochschule Fulda. In Stellenanzeigen bieten wir eine große Palette an Jobmöglichkeiten vom Werkstudenten bis zum dualen Studium an. Kurz: Wir suchen wie die meisten Mittelständler händeringend IT-Fachkräfte. Letztlich müssen wir darauf achten, das Team nicht zu überlasten. So waren wir uns bei der Planung sehr schnell einig, dass wir dem IT-Fachbereich keine weiteren Aufgaben aufbürden wollen – deshalb der Gang in die Cloud.

ITM: Welche weiteren Gründe gab es?

ULLMANN: Auch eine Reihe von pragmatischen Gründen war ausschlaggebend. So ist die Kostenstruktur eines Cloud-Service besser für uns geeignet. Da wir Docuware sowohl in den Zweigstellen als auch in den Büros der Zentrale nutzen, ist die Lizenzierung herkömmlicher On-Premises-Software ein erheblicher Kostenfaktor. Die Cloud kommt dabei besser weg. Zudem geht auch in unserer Branche am Thema „Cloud“ kein Weg vorbei. Die ersten Berührungspunkte hatten wir schon vor einigen Jahren, als wir auf Microsoft 365 umge-

› gelesen. Da das System lernfähig ist, können wir es in Eigenregie an die unterschiedlichen Rechnungsformate unserer Zulieferer anpassen. Das ist besonders wichtig für uns, weil viele Rechnungen Posten für unterschiedliche Kostenstellen enthalten. Nur die Lösung von Docuware war in der Lage, eine automatisierte Verbuchung dieser komplexen Rechnungen zu realisieren.

ITM: *Dann ist vermutlich die Entscheidung für Ihre neue Lösung relativ schnell gefallen. Wie ging es dann weiter? Wie schnell war das Projekt umgesetzt?*

MÜLLER: Unsere Entscheidung war innerhalb von vier Wochen gefallen, doch das Gesamtprojekt hat etwa ein halbes Jahr gedauert. Wir wollten den Umstieg von alt zu neu genau zum Jahreswechsel machen. Außerdem haben wir mit unseren Partnern einen zweimonatigen Testlauf parallel zum alten System vereinbart, um die Software und Prozesse genau aufeinander anzupassen. Das war eine sinnvolle Entscheidung, mit vielen kleinen Änderungen konnten wir sämtliche Abläufe optimieren. Vor allem die Vielfalt der einzelnen Belege war eine große Herausforderung. Jeder sieht anders aus, sodass wir die lernfähige OCR-Lösung zunächst intensiv trainieren mussten. Auch die Datenübergabe zur DATEV war noch eine kleine Hürde. Bisher hatten wir ausschließlich die Weboberfläche von DATEV genutzt, jetzt war eine automatische Kommunikation über Schnittstellen notwendig. Das alles musste im Vorfeld konfiguriert werden.

ITM: *Wie laufen denn nach der Einführung des DMS Ihre papierlosen Prozesse ab?*

MÜLLER: Durch das detaillierte Auslesen der eingehenden Rechnungen können die einzelnen Positionen, die häufig Kostenstellen enthalten, automatisch zugeordnet werden. Das erste Checken und gegebenenfalls Nachbearbeiten sowie Verknüpfen der Rechnungen mit zugehörigen Dokumenten wie etwa Lieferscheinen erfolgt in der Buchhaltung. Anschließend gehen die Rechnungen über den Docuware-Workflow zur sachlichen Prüfung an die Ein-

kaufsabteilung sowie an die Bereichsleiter, die jeweils für sechs bis acht Fachgeschäfte zuständig sind. Die einzelnen Filialen sind über die Kommunikationslösung „Intratool“ eingebunden. Sie richtet sich speziell an Filialbetriebe in unserer Branche und bietet eine optimierte Kommunikation, die alle Eigenheiten von Bäckereibetrieben berücksichtigt. Damit ersetzen wir den bisher papierbasierten Dokumentenaustausch vollständig und sind nicht auf Lösungen wie E-Mails angewiesen. Wichtig sind für uns auch Workflows, die den Betriebsalltag nicht bremsen. So kann bei Beträgen bis zu 1.000 Euro die Freigabe auf der Bereichs- oder Abteilungsebene erfolgen; Rechnungen, die darüber hinausgehen, werden von der Geschäftsführung geprüft und freigegeben. Am Ende stehen komplett vorbereitete Buchungssätze, die im Stapel an die DATEV-Buchhaltung zur Verbuchung und Zahlung übergeben werden.

ITM: *Aber das Archiv existiert noch? Sie haben also keine Rechnungen nachdigitalisiert?*

MÜLLER: Nein, das haben wir auch nicht vor. Unser Papierarchiv wird über die nächsten Jahre langsam auslaufen und sich automatisch verkleinern. Es ist zwar nicht besonders komfortabel, wenn ältere Daten gesucht werden. Aber der Aufwand einer nachträglichen Digitalisierung ist bei der enormen Menge an Rechnungen nicht vertretbar. Anders ist das bei Dokumenten, die langfristig verfügbar sein müssen und auch öfter genutzt werden, etwa Immobilienverträge oder Personalakten. Hier lohnt sich das Scannen und Erfassen aller Daten. Denn ein wichtiger Vorteil des Dokumenten-Managements ist die Möglichkeit, sehr schnell nach Informationen zu suchen – viel schneller als das mit Akten möglich ist.

ITM: *Wie ist denn die Umstellung gelungen? Haben Sie zusätzlich zur Software auch Schulungen gebucht?*

MÜLLER: Einige Schlüsselanwender aus der Buchhaltung sind bei Docuware intensiv geschult worden. Für die restlichen Nutzer der Software, vor allem in den Zweigstellen, haben wir ein eigenes Schulungsprogramm aufgelegt. Der Schwerpunkt der Schulungen waren die von uns selbst definierten Prozesse. Die Schlüsselanwender haben das Training umgesetzt und stehen auch für den Support per E-Mail oder Telefon zur Verfügung.

ITM: *Wie konnten administrative und organisatorische Abläufe verbessert werden?*

MÜLLER: Für die Buchhaltung hat die komplett digitale Abwicklung des Prozesses in Docuware eine wesentliche Vereinfachung und Zeitersparnis gebracht. Früher mussten die Papierbelege oft gesucht und viele Male in die Hand genommen werden, digital stehen sie sofort zur Verfügung. Auch der umständliche Verkehr von Pendelmappen zwischen den Standorten konnte reduziert werden. Neben der riesigen Einsparung an Papier hat das DMS vor allem Transparenz in den komplexen Prozess gebracht. Wir nutzen Monatsabschlüsse und brauchen dafür eine periodengerechte Verbuchung aller Eingangsrechnungen. Durch die digitale Erfassung haben wir nun einen viel besseren Überblick über alle Belege. Dabei durchlaufen die Belege den gesamten





Prozess und gehen dann automatisch in die Verarbeitung bei DATEV. Für eine weitere Verbesserung folgen zusätzliche Digitalisierungsschritte. Der nächste mit dem DMS digitalisierte Prozess ist seit Mitte September live geschaltet. Es geht um Investitionsanträge, bei denen die Angebote, technischen Daten, Pläne und Bilder – etwa zu einem Bauvorhaben – digital verwaltet und der Prüfungs- und Freigabeprozess geregelt werden. Weitere Themen sind Vertragsverwaltung, beispielsweise für die vielen Mietverträge, sowie Personalunterlagen. Unser Ziel ist es, in naher Zukunft möglichst wenige papierbasierte Prozesse zu haben.

ITM: Denken Sie, dass damit das papierlose Büro Wirklichkeit wird?

ULLMANN: Das ist schon seit Jahrzehnten eine Utopie. Ganz werden wir sie nicht erreichen, aber wir haben

„Bei Beträgen bis zu 1.000 Euro kann die Freigabe auf der Bereichs- oder Abteilungsebene erfolgen; Rechnungen, die darüber hinausgehen, werden von der Geschäftsführung geprüft und freigegeben.“ Volker Müller

in vielen Bereichen den Bedarf an Papierdokumenten stark reduziert. Völlig papierlos wird das allerdings nicht funktionieren. Man denke nur an neue gesetzliche Hürden wie bei Personalverträgen, die jetzt zwingend in herkömmlicher Papierform ausgehändigt werden müssen. Eigentlich wollten wir ja auch in diesem Bereich vollständig weg vom Papier.

ITM: Sie sind bei der Digitalisierung schon weit gekommen. Welche Ratschläge geben Sie Unternehmen aus Ihrer Branche oder kleineren Mittelständlern?

MÜLLER: Anfangs sollten Unternehmen ihre Ansprüche und Anforderungen ganz genau definieren. Das macht dann die Auswahl im Markt deutlich einfacher. Ein weiterer Punkt ist die Akzeptanz einer solchen Software, die nur über einfache Bedienung und leicht verständliche Benutzeroberflächen erreicht werden kann. Denn letzten Endes müssen auch Mitarbeiter ohne große IT-Affinität damit klar kommen. Und nicht zuletzt ist eine gute Zusammenarbeit mit den Umsetzungspartnern sehr wichtig. Die Unternehmen müssen ein Vertrauensverhältnis aufbauen und das Gefühl haben, mit diesen Partnern die nächsten Schritte gehen zu können. ↪

INGO STEINHAUS