

Herausforderungen & Chancen für die Digitalisierung des Beschaffungsmanagements

Die voranschreitende Digitalisierung prägt zunehmend alle Aspekte unserer Geschäftswelt und verändert fundamental die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Beschaffungsprozesse gestalten. Vor diesem Hintergrund widmet sich diese Studie den Chancen und Herausforderungen, die die digitale Transformation im Bereich des Beschaffungsmanagements mit sich bringt.

Die Möglichkeiten, die die Digitalisierung für das Beschaffungsmanagement bereithält, sind vielfältig. Automatisierte Prozesse, intelligente Datenanalysen und die Integration moderner Technologien eröffnen neue Horizonte für Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und eine verbesserte strategische Ausrichtung. Zugleich stehen Unternehmen jedoch vor komplexen Herausforderungen, darunter Fragen zur Sicherheit digitaler Prozesse, der Integration neuer Technologien in bestehende Systeme und der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter, die mit den digitalen Tools vertraut sind.

Unser Ziel ist es, Entscheidungsträgern im Beschaffungsmanagement einen fundierten Einblick in die digitalen Entwicklungen zu geben. Wir hoffen, dass diese Studie dazu beiträgt, das Verständnis für die digitale Transformation im Beschaffungsmanagement zu vertiefen und somit Unternehmen zu befähigen, ihre Prozesse zukunftsorientiert zu gestalten. Dabei liegt der Fokus auf praxisnahen Erkenntnissen, die Unternehmen bei der erfolgreichen Navigation durch diese Transformationsreise unterstützen sollen.

Wir möchten uns bei allen beteiligten Experten und Unternehmen für ihre wertvollen Einblicke und Beiträge bedanken, die zur Entstehung dieser Studie beigetragen haben.

Viel Vergnügen bei der Lektüre



Dr. Stefanie Auge-Dickhut

Head CC Ecosystem



Dr. Roger Heines

Consultant

Management Summary	4
.....	
Einleitung und Methodik	6
.....	
Ergebnisse der Studie	9
Digitaler Reifegrad	10
Prozessuale Herausforderungen	12
Anforderungen an eine zukünftige IT-Unterstützung	18
.....	
Handlungsempfehlungen	23
.....	
Autoren	25

Management Summary





Unternehmen bewerten sowohl die Voraussetzungen als auch den Grad der Digitalisierung als durchweg hoch, wobei sich branchenspezifische Unterschiede zeigen. Während Automotive und Chemie proaktiv als "First Mover" agieren, werden Lebensmittelhersteller als „Late Follower“ im IT-Bereich eingestuft. Die IT-Nutzung über alle Funktionen wird überdurchschnittlich bewertet, mit automatisierter Verbuchung und Abgleich von Zahlungseingängen. Der Großteil der Rechnungsverarbeitung ist (semi-)automatisiert, lediglich ein kleiner Teil erfordert manuelle Bearbeitung.



Herausforderungen in den Bereichen Bestell- und Rechnungsabwicklung, vor allem im Vertrieb, zielen auf funktionsübergreifende Klärung von Fehlern ab. Die Fehlererkennung und Initiierung der Fehlerbehebung erfolgt auf Käufer- oder Verkäuferseite, je nach Kontext. Organisatorisch verläuft die Fehlersuche oft gegenläufig zur Auftragsabwicklung. Die drängendsten Herausforderungen zeigen sich in der „Bestellabwicklung Vertrieb“ und „Rechnungsabwicklung Vertrieb“, wobei Pain Points auf der Verkäufer- bzw. Lieferantenseite ausgeprägter sind.

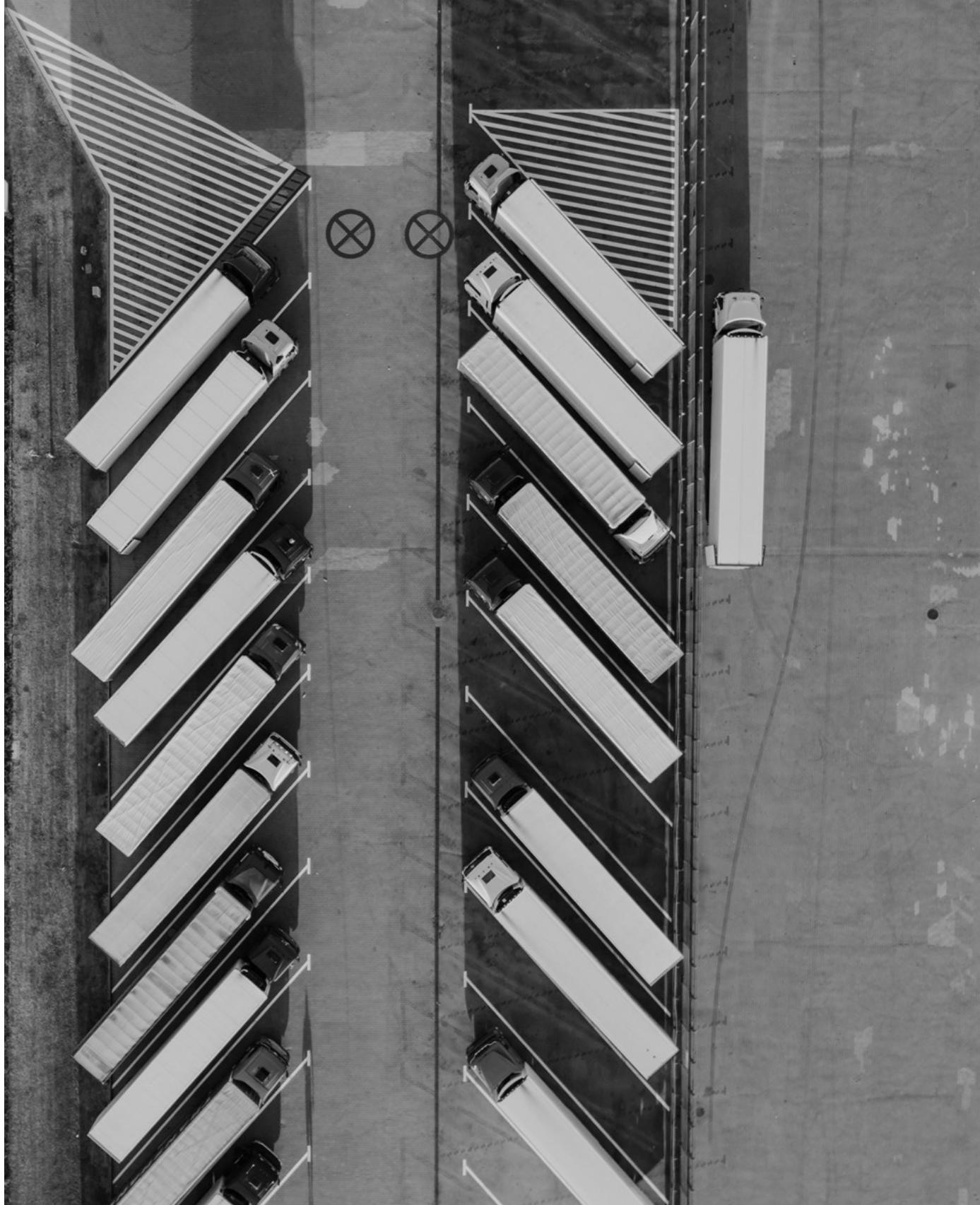


Zukünftige IT-Anforderungen orientieren sich an die identifizierten Pain Points entlang der Abwicklung. Datentransparenz, Datenkonsistenz und Prozessautomatisierungen sind prioritäre Anforderungen. Der Bedarf nach Real Time Dashboards und Analytics zur Entscheidungsunterstützung ist ebenfalls erkennbar. Die Umfrage bestätigt die Fokussierung auf ausgewählte Branchen, wobei Automotive und Chemie stark in eigene Software investieren. Die Maschinenbaubranche weist dabei die höchste Bewertung von Pain Points auf. Die Digitalisierungsbereitschaft hängt eher von organisatorischen Faktoren als von der Branche selbst ab.



In Bezug auf relevante Supply Chains investieren Automotive und Chemie intensiv in Software und Automatisierung, während Konsumgüter-, Lebensmittel- und Maschinenbaubranche auf parametrisierte Standardsoftware setzen. Die Lebensmittelindustrie mit Fokus auf Produktion liegt grundsätzlich hinter Lebensmitteleinzelhändlern bei IT-Investitionen zurück. Die Studie zeigt auch einen möglichen Bedarf an Funktionalitäten für Echtzeit-Reporting oder Dashboards im Bereich des Treasury and Cash Management.

Einleitung & Methodik

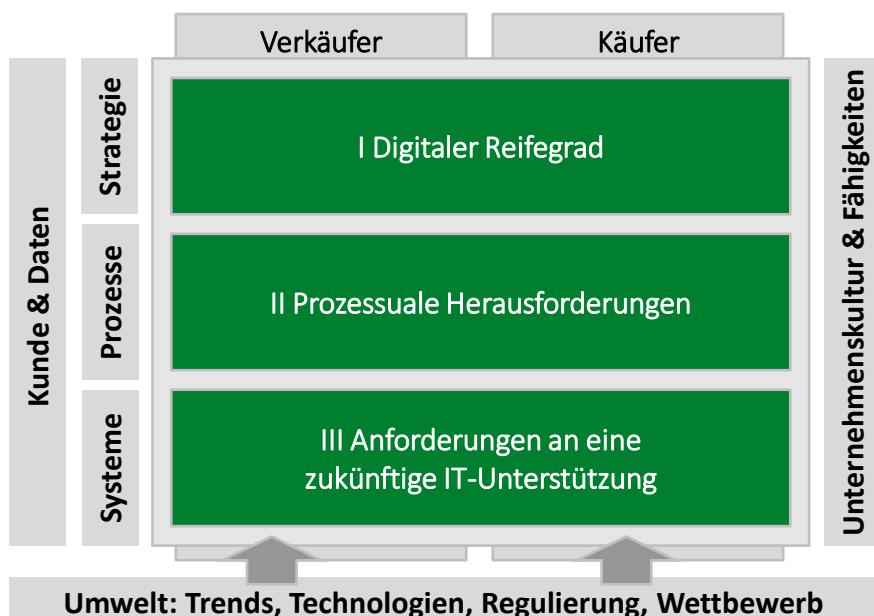


Die Digitalisierung hat das Beschaffungsmanagement in Unternehmen aus der Sicht des Käufers und Verkäufers grundlegend verändert. Die Automatisierung, unterstützt durch Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme, hat dazu beigetragen, manuelle Tätigkeiten zu minimieren und eine Integration von Schlüsselprozessen wie der Auftrags-, Versand-, Rechnungs- sowie der Forderungsabwicklung zu ermöglichen.

Trotz dieser Fortschritte sehen sich Firmen weiterhin mit Herausforderungen konfrontiert, insbesondere mit Blick auf die effiziente Gestaltung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Kommunikationsprobleme zwischen Lieferanten und Käufern können beispielsweise auf nicht abgestimmte Systeme, unterschiedliche Datenformate und das Fehlen gemeinsamer Plattformen zurückgeführt werden, was den Datenaustausch erschwert und die Echtzeit-Transparenz beeinträchtigt. Dies wiederum kann zu Missverständnissen, Verzögerungen und Fehlern in der Abwicklung führen.

Um die aktuellen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung im Beschaffungsmanagement zu beleuchten, führte das Business Engineering Institute St. Gallen AG (BEI) im Rahmen des Kompetenzzentrums "CC Ecosystems" im Sommer 2023 die nachfolgende Studie durch. Die Anregung für die Durchführung wurde durch die Commerzbank AG initiiert, welche seit Jahren ein tragender Partner des CC Ecosystems ist. Auf Basis drei zentraler Teilbereiche (*digitaler Reifegrad, prozessuale Herausforderungen und Anforderungen an die IT-Unterstützung*) ist es das Ziel Erkenntnisse für IT-Lösungen und den unternehmensübergreifenden Informationsaustausch vor dem Hintergrund aktueller Technologien zu gewinnen.

Die drei Teilbereiche der Studie und ihre Spannungsfelder

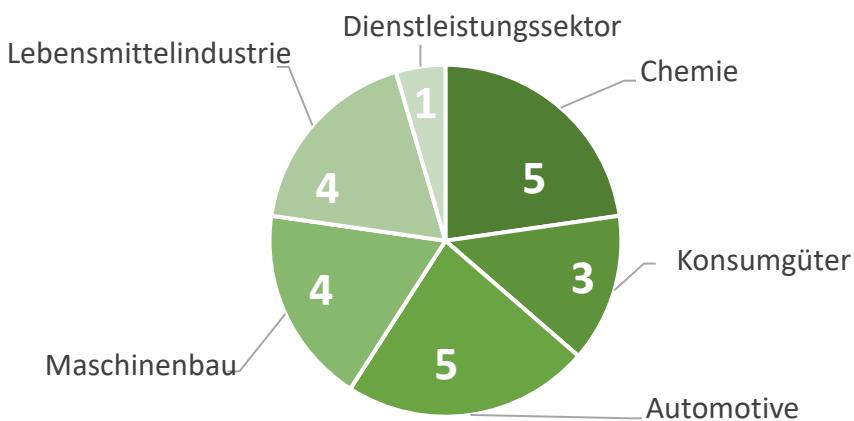


An der Studie beteiligten sich insgesamt 22 Praktiker ausgewählter Industrieunternehmen, die in den fünf spezifischen Bereichen (1) Bestell- und (2) Rechnungsabwicklung im Einkauf, (3) Bestell- und (4) Rechnungsabwicklung im Vertrieb sowie dem (5) Treasury & Cash Management tätig sind. Insgesamt lag der Fokus der Studie auf 15 groß- und mittelständischen Unternehmen in den Branchen Automotive, Konsumgüter, Chemie, Lebensmittelindustrie sowie Maschinen- und Anlagenbau im DACH-Raum.

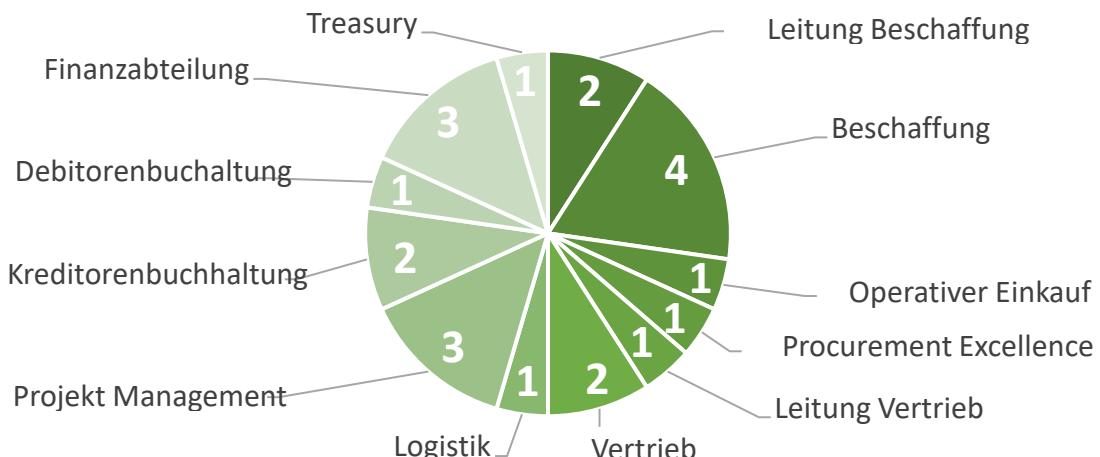
Die Datenerhebung erfolgte durch Experteninterviews per Videocall mit einer Dauer von ca. 60 Minuten, basierend auf strukturierten Interviewleitfäden, die auf die jeweilige Rolle der Teilnehmer zugeschnitten waren.

Bei der Aufbereitung der Ergebnisse wurde die begrenzte Teilnehmerzahl in einzelnen Bereichen der Befragung so weit wie möglich berücksichtigt. Der Fokus liegt daher auf Erkenntnissen, die im Zusammenhang mit der jeweiligen Anzahl der Interviews eine hohe Aussagekraft haben.

Branchen nach Anzahl der Interviewpartner



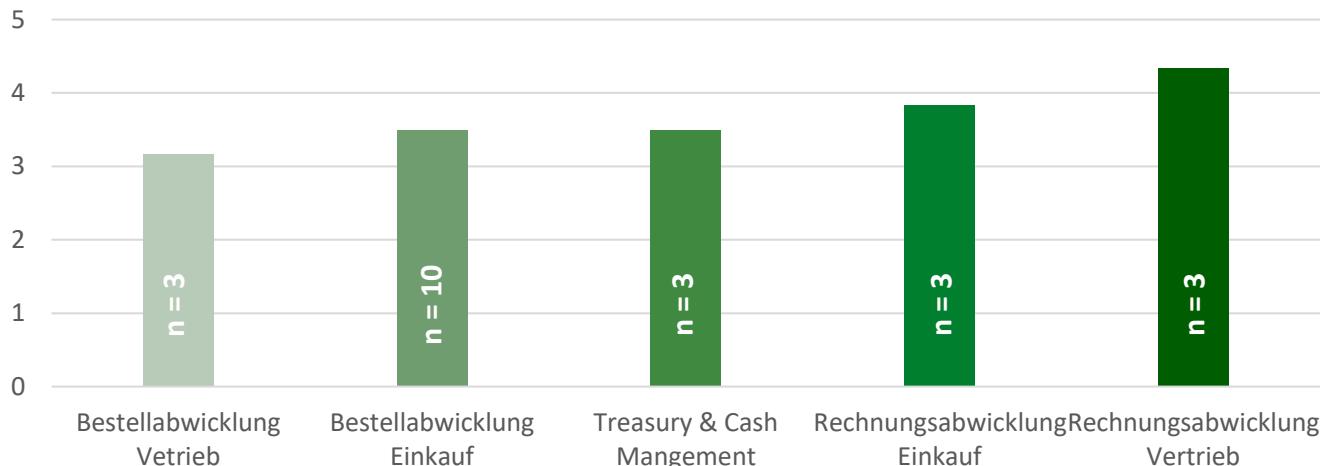
Unternehmensbereiche & Rollen der Interviewpartner



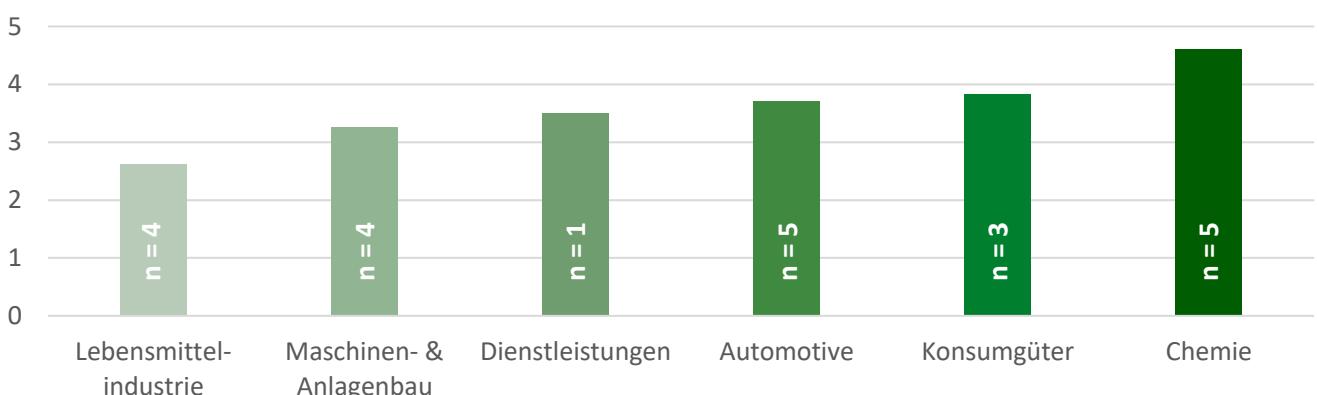
Ergebnisse der Studie



Digitalisierungsgrad nach Unternehmensfunktion über alle Industrien (1 gering - 5 hoch)



Digitalisierungsgrad nach Industrien über alle Rollen (1 gering - 5 hoch)



Sowohl die Voraussetzungen zur Digitalisierung (Personal, Ressourcen) als auch der aktuelle Digitalisierungsgrad wird bei den befragten Unternehmen durchweg als hoch eingeschätzt. Dennoch zeigen sich branchenspezifische Unterschiede. Automotive und Chemie zeichnen sich durch proaktive Investitionen als "First Mover" aus, insbesondere im Bereich Software und Automatisierung, während die Lebensmittelindustrie, mit einem Schwerpunkt auf Produktionstechnik, eher als "Late Follower" eingestuft werden kann.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Auswertung über alle Unternehmensfunktionen mit einer durchschnittlichen Einschätzung zwischen ($\bar{\phi}$ 3.2) und ($\bar{\phi}$ 4.3). Die Rechnungsabwicklung weist einen höheren Automatisierungsgrad auf als die Bestellabwicklung. Die Funktion Treasury & Cash Management variiert unternehmensspezifisch ($\bar{\phi}$ 3.7).

Exemplarische Abwicklungsbereiche und befragte Rollen auf Seiten Verkäufer & Käufer



Die IT-Nutzung wird über die Abwicklungsbereiche mit ihren relevanten Rollen als überdurchschnittlich bewertet. Die Verbuchung und der Abgleich von Zahlungseingängen ist automatisiert und die Rechnungsverarbeitung ist (semi-)automatisiert. Nur ein kleiner Teil (max. 10%) muss manuell bearbeitet werden (z.B. einzelne Rechnungen für den Projekteinkauf). Allerdings erfolgt funktionsübergreifende Kommunikation zur Klärung von Ausnahmefällen weiterhin klassisch per E-Mail. SAP wird vorrangig als Lösung für Enterprise Resource Planning (ERP) und E-Procurement eingesetzt. Die Anwendungen werden durch individuelle Automatisierungstools ergänzt:

- SAP (Ariba, MAPS, oneSB, Pure/S4, COPS, myHR, ZIM, Workbench etc.)
- Weitere ERP-Systeme: CSB-Systems, Oracle
- SRM Supplier Tool: JAGGAER, Supply ON, Axalant
- Automatisierte Auftragsbestätigungen: Tangro
- Treasury Management Systeme (TMS): WSS
- MS Office mit Power Queries in Excel
- Zoom
- Power BI

*Keine Zielgruppe der Umfrage, aber funktionsübergreifend relevant für die Auftragsabwicklung

Welche grundsätzlichen Herausforderungen beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit in der Bestellabwicklung Einkauf ?

„Viele kleine Insellösungen, die historisch gewachsen sind. Dies könnte man als Problem vieler Unternehmen identifizieren. Die Frage ist jedoch immer, welchen Nutzen bringt mir eine Zusammenführung in wenige Systeme.“ [Leiter Logistik, Konsumgüterindustrie]

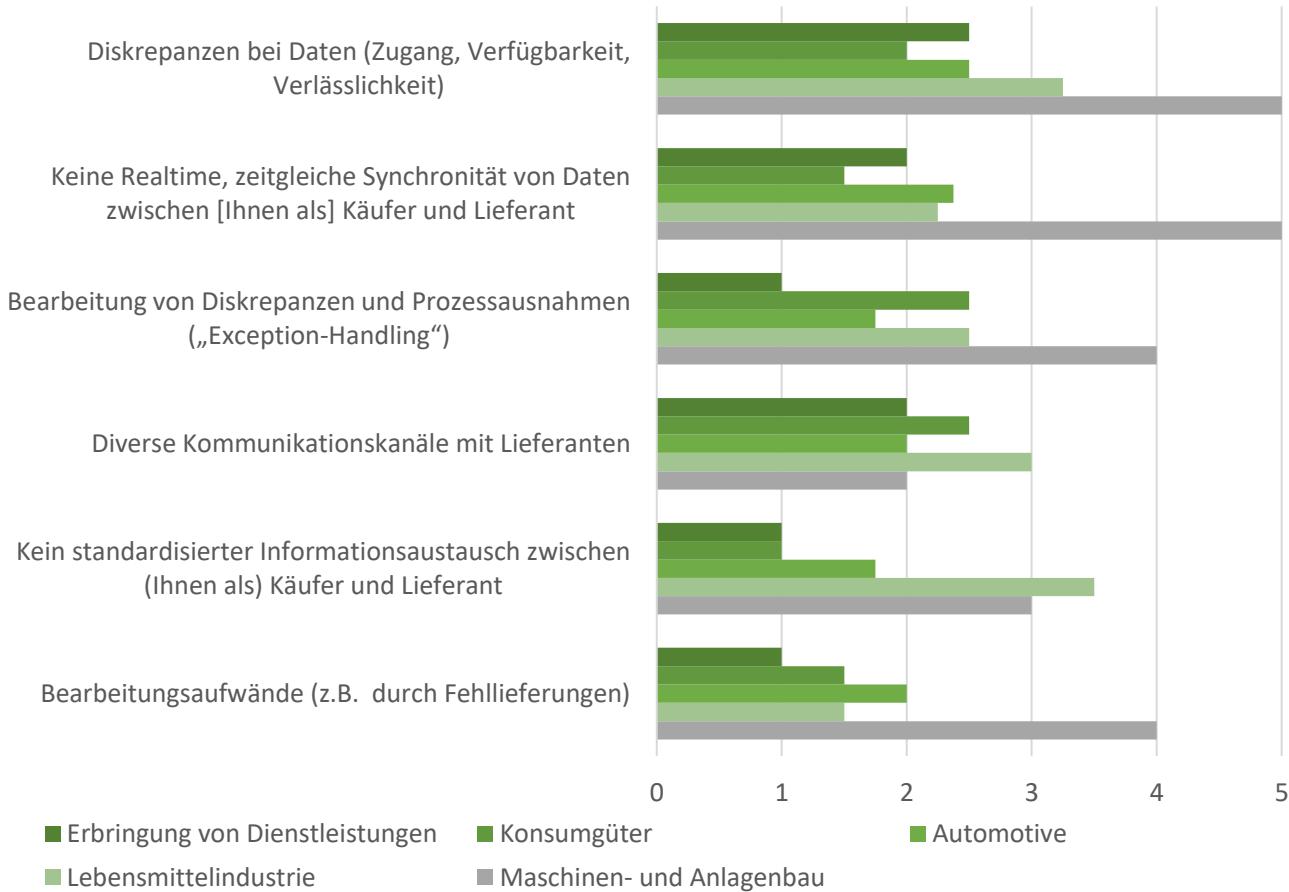
„Viele Tools sind als einzelne Inseln konzipiert, welche nur teilweise verbunden sind.“ [Project Manager, OEM]

„Wechselnde Verantwortlichkeiten intern und extern, ständige Weiterentwicklung der Systeme, diverse Systeme können noch nicht alles, was man gerne hätte, teilweise fehlende Wertgrenzen bzw. falsche Berechnung von Wertgrenzen bei Bestellanpassungen.“ [Manager Procurement, OEM-Zulieferer]

„Sicherstellen der End to End Sicht, je Produkt, je Lieferant.“ [Sourcing Excellence, Werkzeughersteller]

„Interne Freigabeprozesse [...] Bestellüberwachung zu externen Lieferanten, Nutzung individueller Lieferantesystemen macht Dummy Bestellungen im eigenen SAP notwendig.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelindustrie]

Bewertung von Herausforderungen (1 „keine“ bis 5 „extreme Herausforderung“)*



*Herausforderungen absteigend gewichtet von oben nach unten geordnet; n=10

Welche grundsätzlichen Herausforderungen beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit in der Bestellabwicklung Vertrieb?

„Error Handling ist in den cross-funktionalen Teams eine große Herausforderung, insbesondere die Aufwände in der Kundenkommunikation oder bei falschen Bestellungen.“ [Chief Revenue Office, Lebensmittelindustrie]

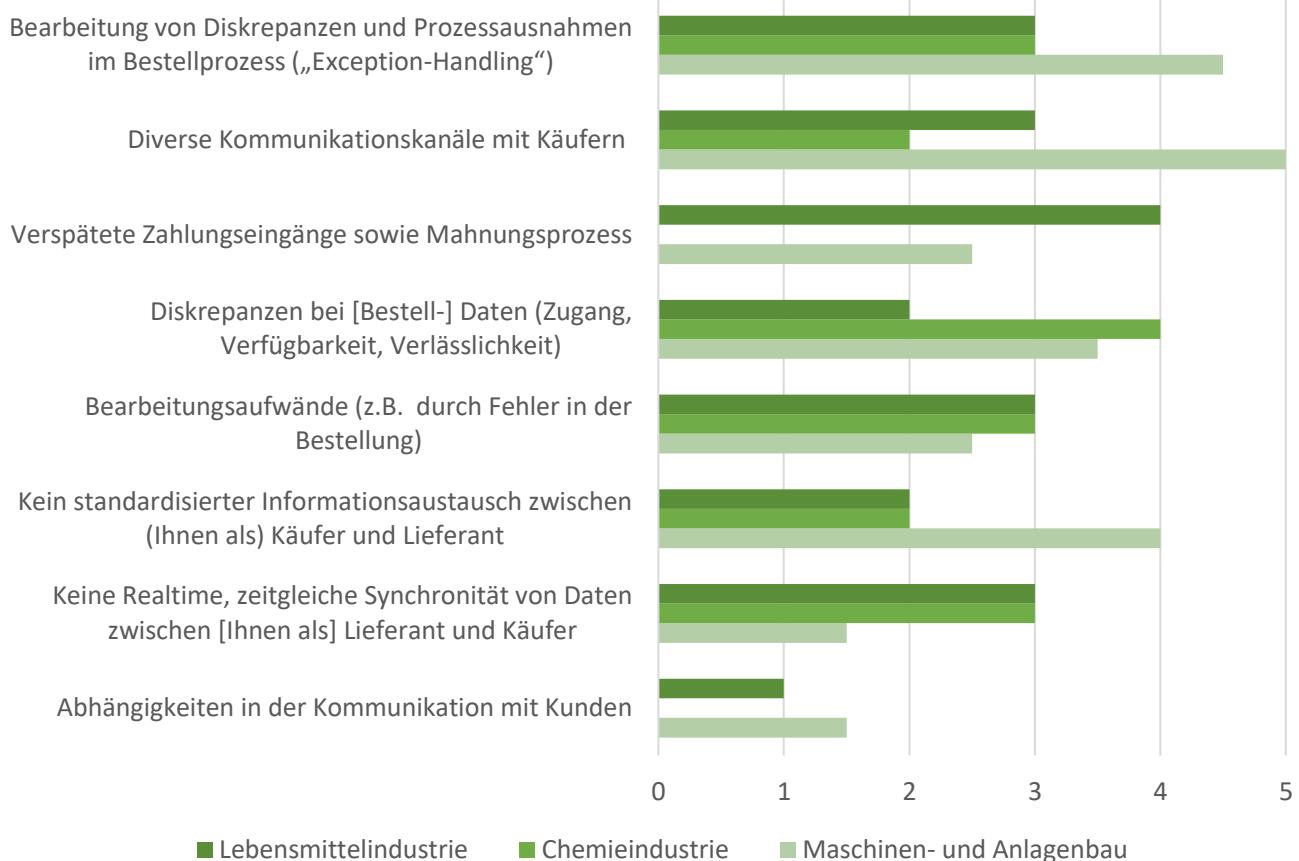
„Unsere Systemlandschaft mit zwei Systemen führt zu Schnittstellen, die überbrückt werden müssen, der Customer Service bspw. setzt Bestellung zweimal und hat damit doppelte Arbeit, momentan läuft viel mündlich und mit Excel, um Daten zu überführen.“ [Chief Revenue Office, Lebensmittelindustrie]

„Fehlende Daten, die durch andere Abteilungen gepflegt werden, wir aber benötigen, sowie wechselnde Ansprechpartner auf Kundenseite.“ [Customer Service, Chemie]

„Des weiteren führt der Zahlungsverzug zu administrativen Aufwänden und Mahnungen.“ [Chief Revenue Officer, Lebensmittelindustrie]

„Eine Planungsherausforderung ist die Definition von Finanzzieilen, die Prognose ist absolut wichtig, die Frage ist, inwieweit der Umsatzforecast systemseitig ins ERP-System übersetzt wird. Kundenaufträge gehen ein, ein Abgleich zwischen lang- und mittelfristiger Planung ist nicht vorhanden.“ [Chief Revenue Officer, Lebensmittelindustrie]

Bewertung von Herausforderungen (1 „keine“ bis 5 „extreme Herausforderung“)*



*Herausforderungen absteigend gewichtet von oben nach unten geordnet; n=3

Welche grundsätzlichen Herausforderungen beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit in der Rechnungsabwicklung Einkauf?

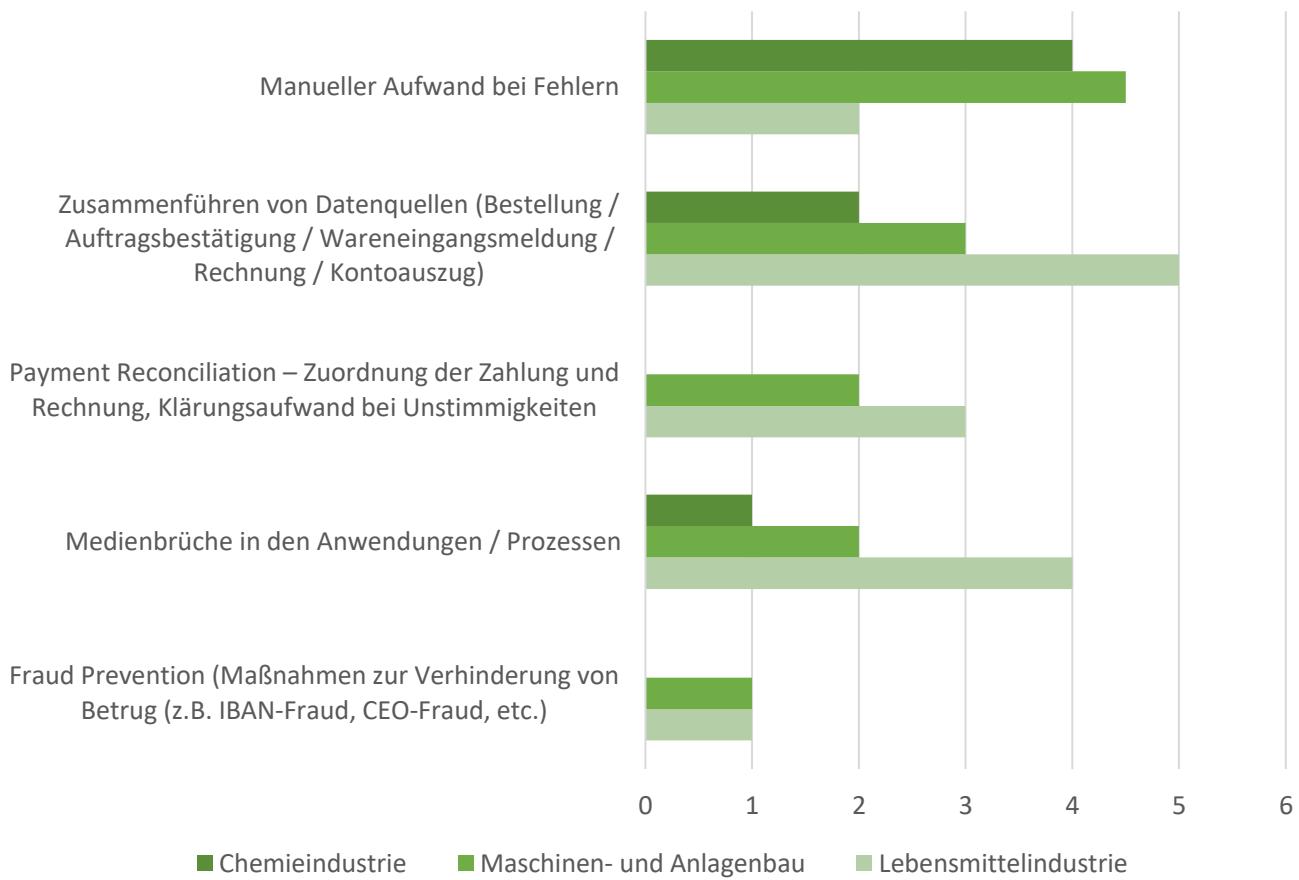
„Herausforderung bei Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten zu verschiedenen Funktionen entlang des Workflows.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelproduktion]

„Unvollständige oder falsche Rechnungsdaten stellen eine Herausforderung für uns dar.“ [Analyst Accounts Payable, Chemieindustrie]

„Je Besser der Lieferantenstamm gepflegt wird, desto besser der Workflow, daher immer wieder Diskrepanz bei Daten Kilogramm vs. Gramm, Ziel sollte es sein Folgefehler zu vermeiden.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelproduktion]

„Exception Handling in ca. 10% der Fälle und dann hat man Aufwände in der Problemlösung und Kommunikation mit dem Lieferanten, hier sollte man möglichst zusammen einen gemeinsamen Nenner finden“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelproduktion]

Bewertung von Herausforderungen (1 „keine“ bis 5 „extreme Herausforderung“)*



*Herausforderungen absteigend gewichtet von oben nach unten geordnet; n=3

Welche grundsätzlichen Herausforderungen beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit in der Rechnungsabwicklung Vertrieb?

„Generelle Herausforderung bei der Arbeitsteilung, der Verursacher ist nicht mehr verantwortlich, der Betreiber weiß den Preis nicht etc. die Organisatorische Trennung der Funktionen nach dem Verursacherprinzip wird nicht eingehalten, es ist nicht immer die gleiche Person zuständig für die Bestellung.“ [Rechnungsprüfung, Chemieindustrie]

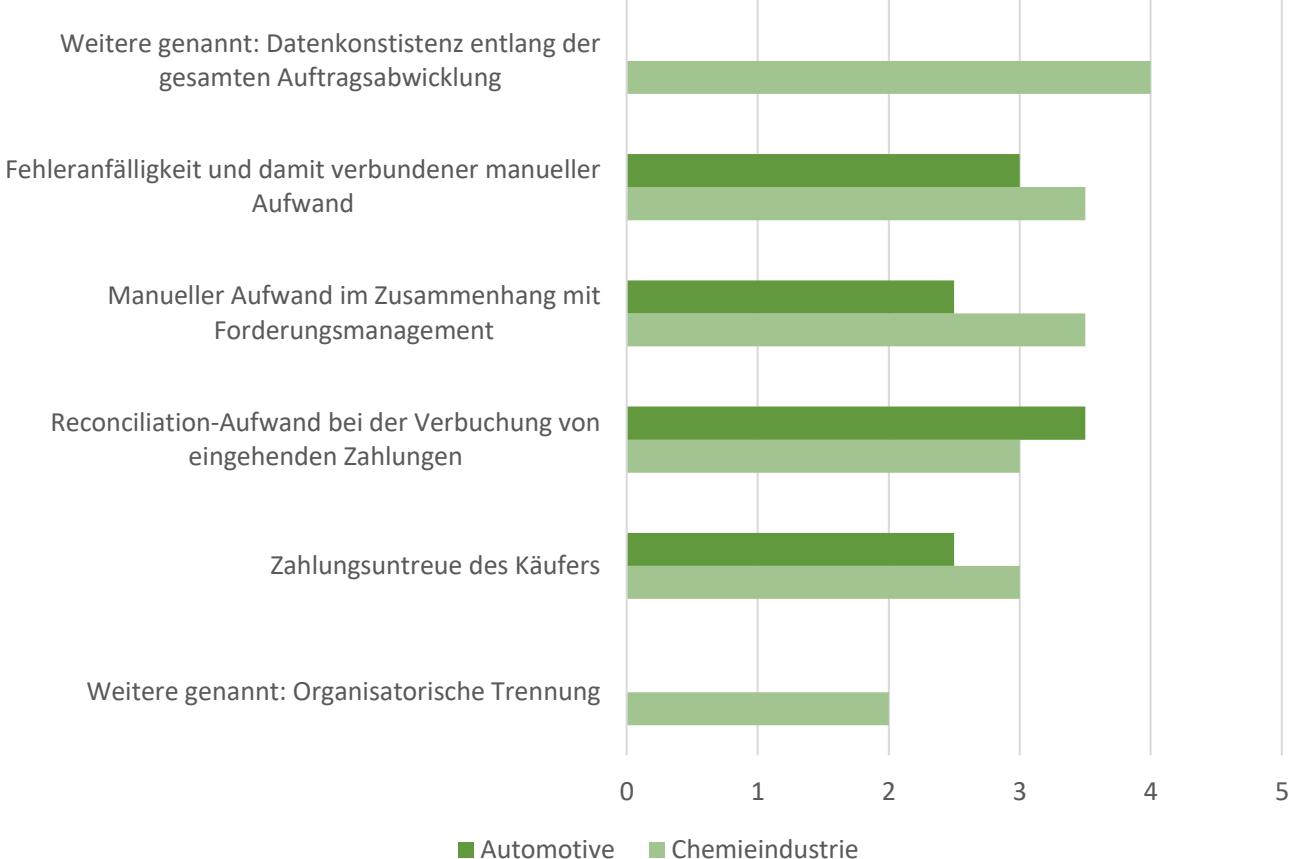
„Viele Aufgabenprofile, die Aufgrund konträrer Ziele Schnittstelle schaffen.“ [Rechnungsprüfung, Chemieindustrie]

„Silos innerhalb der Unternehmung, der manueller Aufwand ist noch sehr hoch, einzelne Optimierungen können zu Mehraufwand bei anderen führen.“ [Projekt Manger, Chemieindustrie]

„Wegen Macht bzw. Jobverlust oder sonstigen Sorgen, werden nicht alle Digitalisierungsthemen angegangen. Bei neuen Tools wird an die Mitarbeiter kommuniziert, dass es keine Arbeitsplätze kostet und eine Chance ist.“ [Projekt Manger, Chemieindustrie]

„Es gibt bspw. große Preisdifferenzen und hierbei die Daten zu bearbeiten, die zusammengefasst werden müssen als Voraussetzungen für Power Queries und Anhängen im System.“ [Debitorenabwicklung Automotive]

Bewertung von Herausforderungen (1 „keine“ bis 5 „extreme Herausforderung“)*



*Herausforderungen absteigend gewichtet von oben nach unten geordnet; n=3

Welche grundsätzlichen Herausforderungen beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit im Treasury & Cash Management ?

„Stark standardisierte Prozess machen es komplex und aufwändig Anpassungen durchzuführen und neue Dinge auszuprobieren.“ [Treasurer, Chemieindustrie]

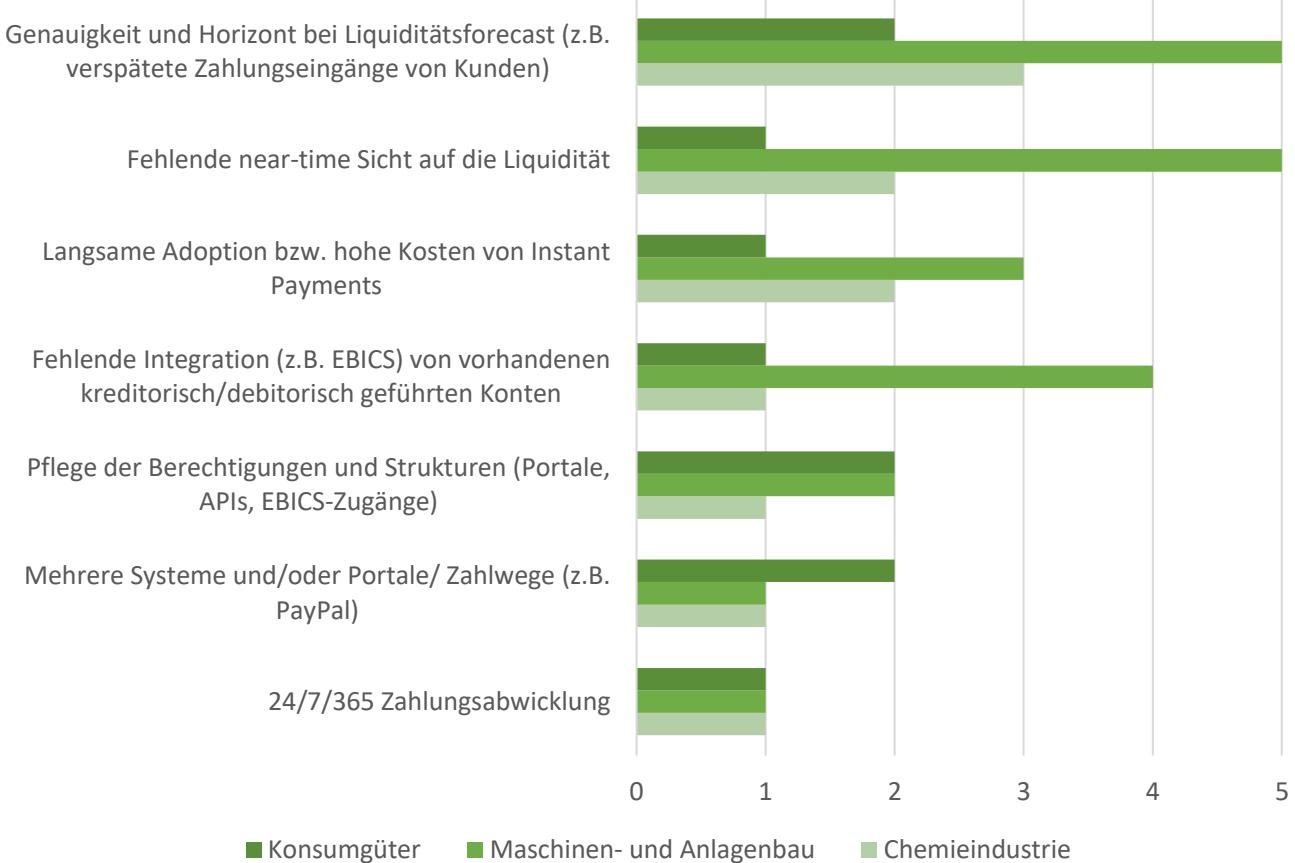
„Momentan keine strukturierte Business Analysen vorhanden und durch fehlende Datenkonsolidierung kein automatisiertes Business oder BI Reporting.“ [Financial Manager, Maschinenbau]

„Zeitversetztes Liquiditätsforecast, momentan nicht in Real-Time bspw. läuft der Abgleich von Zahlungszielen bei Lieferanten momentan nicht synchron.“ [Financial Manager, Maschinenbau]

„Aufgrund Medien- und Systembrüche recht hoher manueller Aufwand. Dies führt zu Fehlern, fehlerhaften Reportings und damit zu mangelnden Entscheidungsgrundlagen.“ [Financial Manager, Maschinenbau]

In anderen Bereichen z.B. im Produktionsbereich grundsätzlich guter Digitalisierungsgrad, daher auch weniger Herausforderungen.“ [Financial Manager, Maschinenbau]

Bewertung von Herausforderungen (1 „keine“ bis 5 „extreme Herausforderung“)*



*Herausforderungen absteigend gewichtet von oben nach unten geordnet; n=3

Industrieübergreifende durchschnittliche Bewertung der Herausforderungen
(1 „keine“ bis 5 „extreme Herausforderung“)

1# Bestellabwicklung Einkauf (n=10)

Diskrepanzen bei Daten (Ø 3.1)	Keine Realtime/ Daten Synchronität (Ø 2.6)	Bearbeitung von Diskrepanzen & „Exception-Handling“ (Ø 2.4)	Div. Kommunikationskanäle mit Lieferanten (Ø 2.3)	Kein stand. Informationsaustausch (Ø 2.31)	Bearbeitungsaufwände z.B. Fehllieferungen (Ø 2.0)	Weitere ¹ : Rechnungsworkflow (Ø 4)
-----------------------------------	---	--	--	---	--	---

2# Bestellabwicklung Vertrieb (n=3)

Bearbeitung von Diskrepanzen & „Exception-Handling“ (Ø 3.5)	Diverse Kommunikationskanäle mit Käufer (Ø 3.3)	Verspätete Zahlungseingänge & Mahnungsprozess (Ø 3.3)	Diskrepanzen bei [Bestell-] Daten (Ø 3.2)	Bearbeitungsaufwände z.B. Bestellfehler (Ø 2.8)	Bearbeitungsaufwände z.B. Bestellfehler (Ø 2.8)	Keine Realtime/ Daten Synchronität (Ø 2.5)	Abhängigkeiten bei Kundenkommunikation (Ø 1.3)
--	--	--	--	--	--	---	---

3# Rechnungsabwicklung Einkauf (n=3)

Manueller Aufwand bei Fehlern (Ø 3.5)	Zusammenführen von Datenquellen (Ø 3.3)	Payment Reconciliation – Zuordnung der Zahlung und Rechnung (Ø 2.5)	Medienbrüche in Anwendungen und Prozessen (Ø 2.3)	Fraud Prevention (z.B. IBAN-Betrug, CEO-Fraud, etc.) (Ø 1)
--	--	--	--	---

4# Rechnungsabwicklung Vertrieb (n=3)

Fehleranfälligkeit und damit verbundener manueller Aufwand (Ø 3.3)	Reconciliation Aufwand bei der Verbuchung einer eingehenden Zahlung (Ø 3.2)	Manueller Aufwand beim Forderungsmgmt. (Ø 3.2)	Zahlungsuntreue des Käufers (Ø 2.8)	Weitere ¹ : Datenkonsistenz entlang der Auftragsabwicklung (Ø 4)	Weitere ¹ : Organisatorische Trennung (Ø 2)
---	--	---	--	--	---

5# Treasury & Cash Management (n=3)

Genauigkeit & Horizont bei Liquiditätsforecast (Ø 3.3)	Fehlende near-time Sicht auf die Liquidität (Ø 2.7)	Fehlende Integration von kreditorisch/ debitorisch geführten Konten (Ø 2.0)	Langsame Adoption bzw. hohe Kosten von Instant Payments (Ø 2.0)	Pflege der Berechtigungen und Strukturen (Portale, APIs, EBICS-Zugänge) (Ø 1.7)	Mehrere Systeme u/o Portale/ Zahlwege (Ø 1.2)	24/7/365 Zahlungsabwicklung (Ø 1)
---	--	--	--	--	--	--------------------------------------

*1n=1;

Falls Sie sich eine Prozessverbesserung im Rahmen der IT-Unterstützung für die Bestellabwicklung im Einkauf wünschen dürften, welche wäre das?

„Aufbau eines Data Lakes zur Konsolidierung und Bereinigung von Daten.“ [Director Procurement, Automotive]

„Hoher Anteil an manuellen Tätigkeiten, es ist viel mehr Prozessautomatisierung möglich z.B. die Eingabe von Daten wie Auto Fill, Automatisierung durch Bots im Sinne von Assistenten sowie Potentiale in der Durchgängigkeit von Tools und Daten, da Systeme teilweise fragmentiert sind und Prozess, Medien- und Toolbrüche aufweisen.“ [Project Manager, OEM]

„Durchgängiges E-Procurement System, dass in der Lage ist interne Prozesse abzubilden und gleichzeitig externe Lieferantenprozesse miteinzubeziehen z.B. Lieferstatus „On-Track“ und Abbildung vieler möglicher Produktionsbegleitender Prozesse in Real-Time.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelindustrie]

„20% der Tätigkeiten ließen sich in den nächsten 6-8 Monaten mit den vorhandenen Tools automatisieren.“ [Project Manager, OEM]

Priorisierung von Anforderungen in der Reihenfolge wichtig (Nr. 1) zu unwichtig (Nr. 5)

Automotive (OEM)	Automotive (1st Tier Supplier)	Konsumgüter
1. Datentransparenz	1. Prozesssicherheit	1. Datentransparenz
2. Prozesssicherheit	2. Datenkonsistenz	2. Bestellabwicklung zu def. Konditionen
3. Datenkonsistenz	3. Kommunikation	3. Datenkonsistenz
4. Kommunikation	4. Datentransparenz	4. Kommunikation
5. Bestellabwicklung zu def. Konditionen	5. Bestellabwicklung zu def. Konditionen	5. Prozesssicherheit
Maschinen & Anlagenbau	Lebensmittelindustrie	Dienstleistungssektor
1. Datenkonsistenz	1. Datentransparenz	1. Datentransparenz
2. Datentransparenz	2. Bestellabwicklung zu def. Konditionen	2. Datenkonsistenz
3. Kommunikation	3. Datenkonsistenz	3. Kommunikation
4. Prozesssicherheit	4. Kommunikation	4. Prozesssicherheit
5. Bestellabwicklung zu def. Konditionen	5. Prozesssicherheit	5. Bestellabwicklung zu def. Konditionen

Falls Sie sich eine Prozessverbesserung im Rahmen der IT-Unterstützung für die Bestellabwicklung im Vertrieb wünschen dürften, welche wäre das?

„Unser ERP ist von CSB-System, eine Vorgänger Version, welches in Verbindung mit separater Produktionsplanung isoliert arbeitet, man bräuchte daher ein aktuelles „One ERP“, welches die End-to-End Prozesse unterstützt und damit Schnittstellen und doppelte Aufwände reduziert.“ [Chief Revenue Office, Lebensmittelindustrie]

„Ein konzernweite Harmonisierung des Ticketing Systems.“
[Vertrieb, Maschinenbau]

„Prozesse, die sicherstellen, dass relevante Datenfelder von allen Beteiligten ordentlich und zügig gepflegt werden.“ [Customer Service, Chemieindustrie]

Priorisierung von Anforderungen in der Reihenfolge wichtig (Nr. 1) zu unwichtig (Nr. 5)

Maschinenbau	Chemieindustrie	Lebensmittel -industrie
1. Datenkonsistenz	1. Datenkonsistenz	1. Prozessorientierung
2. Datentransparenz	2. Datentransparenz	2. Datenkonsistenz
3. Prozessorientierung	3. Prozessorientierung	3. Kommunikation
4. Kommunikation	4. Kommunikation	4. Datentransparenz

- „Datenkonsistenz“ für eine zuverlässige und vertrauenswürdige Grundlage der Zusammenarbeit als eine der wichtigsten Anforderung priorisiert
- Für zwei von drei Unternehmen ist die „Datentransparenz“ (Zugriff auf relevante Informationen in Echtzeit) die zweitwichtigste Anforderung
- Nahtlose und effiziente Kommunikationskanäle sich im Bereich des Vertriebs bereits gegeben und daher wahrscheinlich geringer priorisiert
- Der Bedarf nach Prozessorientierung (Erstellen von standardisierten Prozessen, Arbeitsabläufen und Workflows, um Fehler zu minimieren) wurde ebenfalls überdurchschnittlich genannt, aber es sind Industriespezifische Ausprägungen zu beachten

Falls Sie sich eine Prozessverbesserung im Rahmen der IT-Unterstützung für die Rechnungsabwicklung im Einkauf wünschen dürften, welche wäre das?

„Konsistente Daten und deren "saubere" Eingabe in das System anhand Katalog Beschaffung wie im E-Procurement.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelindustrie]

„Nahtloser Informationsaustausch zwischen den Systemen.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelindustrie]

Kennzahlen Reporting zum Messen der Performance und ableiten von Maßnahmen z.B. Verbesserungspotentiale bei dem Einkäufer.“ [Operativer Einkäufer, Lebensmittelindustrie]

Priorisierung von Anforderungen in der Reihenfolge wichtig (Nr. 1) zu unwichtig (Nr. 5)

Lebensmittel -industrie

1. Automatisierung der Rechnungsprüfung
2. Datentransparenz
3. Datenkonsistenz
4. Autonome Veranlassung der Bezahlung
5. Prozesssicherheit
6. Kommunikation

Maschinenbau

1. Datentransparenz
2. Automatisierung der Rechnungsprüfung
3. Datenkonsistenz
4. Autonome Veranlassung der Bezahlung
5. Prozesssicherheit
6. Kommunikation

Chemieindustrie

1. Automatisierung der Rechnungsprüfung
2. Datenkonsistenz
3. Datentransparenz
4. Prozesssicherheit
5. Kommunikation
6. Autonome Veranlassung der Bezahlung

- „Automatisierung der Rechnungsprüfung“ als wichtigste, „Datentransparenz“ (Zugriff auf relevante Informationen in Echtzeit) als zweitwichtigste Anforderung sowie „Datenkonsistenz“ für eine zuverlässige und vertrauenswürdige Grundlage der Zusammenarbeit als drittmeistgenannte Antwort
- „Autonome Veranlassung der Bezahlung bei korrekter Rechnung zu vereinbarten Rechnungsbedingungen“ und „Prozesssicherheit“ sind keine zwingenden Voraussetzung für eine effiziente IT-Unterstützung
- „Nahtlose und effiziente Kommunikationskanäle für einen Austausch“ spielt keine bzw. eine weit untergeordnete Rolle

Falls Sie sich eine Prozessverbesserung im Rahmen der IT-Unterstützung für die Rechnungsabwicklung im Vertrieb wünschen dürften, welche wäre das?

„Unternehmensübergreifende IT für die Kommunikation entlang des Abwicklungsprozesses. Wichtig, die richtigen Daten im System zu haben, die idealerweise mit dem Kunden abgestimmt sind.“
[Rechnungsprüfung, Chemieindustrie]

„Spiegelgleiche Daten in den Systemen mit den Business Partnern, um manuellen Aufwand so weit wie möglich reduzieren zu können. Viele Themen wie Zahlungstreue / Verbuchungsrate können durch konsistente Daten gelöst werden.“ [Projektmanager, Chemieindustrie]

„Stammdaten weniger, da Spezialisten vorhanden sind. Bei der Zahlungszuordnung in Zusammenarbeit mit dem Kunden gibt es bereits einiges, aber sehr komplexes Projekt bezüglich der Kooperation mit der Zahlungsabwicklungen sowie bei den Beleganalysen.“ [Debitorenabwicklung, Automotive]

Priorisierung von Anforderungen in der Reihenfolge wichtig (Nr. 1) zu unwichtig (Nr. 5)

Chemie

1. Datenkonsistenz
2. Automatisierung der Reconciliation der eingehenden Zahlungen
3. Prozessorientierung
4. Datentransparenz
5. Garantierter Zahlungseingang zum vereinbarten Termin
6. Kommunikation

Automotive

1. Automatisierung der Reconciliation der eingehenden Zahlungen
2. Garantierter Zahlungseingang zum vereinbarten Termin
3. Prozessorientierung
4. Kommunikation
5. Datentransparenz
6. Datenkonsistenz

- Automatisierung der „Reconciliation von eingehenden Zahlungen, eindeutige Zuordnung des Zahlungseingangs zu einem Bestellvorgang bzw. Rechnung“ als wichtigste Anforderung an die IT-Unterstützung
- Geringste Priorisierung der Anforderungen „Datentransparenz“ und „Kommunikation“
- Die Priorisierung von weiteren Anforderungen(z.B. Datenkonsistenz) variiert zwischen den Unternehmen sehr stark und kann daher nicht als repräsentativ definiert werden

Falls Sie sich eine Prozessverbesserung im Rahmen der IT-Unterstützung für das Treasury & Cash Management wünschen dürften, welche wäre das?

„One-ERP System, momentan Systemmigration und Go Live geplant, Aufgrund organisatorischer Strukturen und Wachstum, kein einheitliches SAP-System, viele Business Units mit individual Lösungen und Subsystemen.“ [Financial Manager, Maschinenbau]

„Automatisierte/ Real Time Reportings.“
[Financial Manager, Maschinenbau]

„Fokus auf Analytics zur verbesserten Übersicht bei Transaktionen und Mustererkennung mit AI indem neben Zahlungseingängen aus dem TMS weitere Datenquellen genutzt werden, um jederzeit die Zahlungstätigkeit sicherzustellen oder Phasen mit hohen "Cash-In" zu reduzieren“ [Treasurer, Konsumgüter]

„Steigerung der konzernübergreifenden Transparenz durch bessere Bereitstellung von Daten.“ [Financial Manager, Maschinenbau]

Priorisierung von Anforderungen in der Reihenfolge wichtig (Nr. 1) zu unwichtig (Nr. 5)

Chemieindustrie

1. Unterstützung Liquiditätsplanung
2. Bezahlungsabwicklung zu def. Konditionen
3. Fraud Prevention
4. Datentransparenz
5. Automatisierung der Zahlungsfreigabeprozesse
6. Prozesssicherheit
7. Datenkonsistenz

Maschinenbau

1. Datentransparenz
2. Fraud Prevention
3. Unterstützung Liquiditätsplanung
4. Datenkonsistenz
5. Prozesssicherheit
6. Bezahlungsabwicklung zu def. Konditionen
7. Automatisierung der Zahlungsfreigabe-prozesse

Konsumgüter

1. Datenkonsistenz
2. Datentransparenz
3. Prozesssicherheit
4. Fraud Prevention
5. Unterstützung Liquiditätsplanung
6. Automatisierung der Zahlungsfreigabe-prozesse
7. Bezahlungsabwicklung zu def. Konditionen

- Das Bedürfnis nach einer „Unterstützung bei der Liquiditätsplanung“ ist bei den Teilnehmern recht ausgeprägt
- Übergreifend als weitere wichtige Anforderung werden „Fraud Prevention zur Verhinderung von Betrug“ als auch die „Datentransparenz“ genannt
- Eine varierende aber im Durchschnitt geringe Ausprägung erfahren die Anforderungen an die „Datenkonsistenz“ und „Prozesssicherheit“
- Der Wunsch nach einer „Bezahlungsabwicklung zu def. Konditionen“ und eine „Automatisierung der Zahlungsfreigabeprozesse“ spielt keine bzw. eine weit untergeordnete Rolle, was auf das Tätigkeitsprofil der interviewten Rollen zurückgeführt werden kann

Handlungsempfehlung



Käufer und Verkäufer sollten gemeinsam daran arbeiten, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, indem sie geeignete Applikationen und Prozesse implementieren und ihre Mitarbeiter entsprechend qualifizieren. Dies erfordert eine klare Strategie, Investitionen in Technologie und Schulungen sowie die Bereitschaft, sich den Veränderungen anzupassen:

Applikationen - Innovative Technologien haben eine neue Generation von Software hervorgebracht, die die Effizienz und Genauigkeit in der Beschaffung und der unternehmensübergreifenden Abwicklung erheblich verbessern. Zentrale Rolle spielt hierbei die Kombination von modernen ERP und E-Procurement Lösungen mit individualisierten Tools (z.B. Advanced Analytics, Robotics), um eine flexible Integration nach eigenen Prozessanforderungen zu ermöglichen. Hierbei zeigt die Umfrage insbesondere einen steigenden Bedarf nach KI-basierte Vorhersagemodele zur Optimierung der Lieferkette und verbesserten Bestandsführung. Jedoch erfordert die Migration eine Standardisierung der Applikationslandschaft zur Sicherstellung der Datenkonsistenz und -Integrität. Dabei werden die Anforderungen an die Datensicherheit und Sorgfaltspflicht in Zukunft weiter steigen.

Prozesse - Die IT-Unterstützung für eine datengetriebene Entscheidungsfindung und die Automatisierung von Routinetätigkeiten wird weiter zunehmen. Auf Käuferseite kann eine automatisierte Bestellungsabwicklung und Rechnungsprüfung die Durchlaufzeit senken, Kosten senken und Fehler minimieren. Auf Verkäufer bzw. Lieferantenseite können Real-Time Daten die Transparenz in Bestell- und Lieferstatus ermöglichen, was schnelle Anpassungen ermöglicht, Qualitätsstandards und die Kundenzufriedenheit steigert. Die Einführung digitaler Prozesse erfordert jedoch umfassendes Veränderungsmanagement, um Mitarbeiter auf neue Arbeitsweisen vorzubereiten und sicherzustellen, dass sie Technologien effektiv nutzen. Ebenfalls müssen Voraussetzungen in der Datenbereitstellung geschaffen werden. Fehlerhafte oder widersprüchliche Daten können dabei immense Probleme verursachen.

Mitarbeiter - Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt und erfordert Anpassungsfähigkeit. Dabei sind Investitionen in Schulungen sicherzustellen, um der Belegschaft die notwendigen digitalen Kenntnisse zu vermitteln. Dabei sollte eine Innovationskultur gefördert werden, die Mitarbeiter ermutigt selbst innovative Lösungen zu entwickeln. Punktuell können externe Experten für den Übergang hilfreich sein. Eine klare und transparente Kommunikation ist notwendig, um Widerstände zu überwinden. Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern beschleunigt sich. Daher sind langfristige Strategien zur Mitarbeiterentwicklung als auch der Einsatz von IT notwendig.

Um den o.g. Herausforderungen im Bereich Applikation, Prozesse und Mitarbeiter(-mangel) zu begegnen ist mittelfristig der Einsatz innovativer Technologien wie Blockchain und AI unerlässlich. Der isolierte bzw. kombinierte Einsatz dieser Technologien kann zu einer transparenteren, effizienteren und sichereren Abwicklung führen, indem sie Transparenz, datengesteuerte Entscheidungen und Vertrauen fördert. Nur so können Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und nachhaltigen Erfolg sicherstellen.

Autoren





Dr. Stefanie Auge-Dickhut

Head CC Ecosystem

stefanie.auge-dickhut@bei-sg.ch



Dr. Roger Heines

Consultant

roger.heines@bei-sg.ch



Benjamin Schaefer

PhD Candidate

benjamin.schaefer@bei-sg.ch

Über das Business Engineering Institute St. Gallen (BEI): Das BEI unterstützt eine Vielzahl von Unternehmen bei der digitalen Transformation und ist im deutschsprachigen Raum das führende Institut, das Forschung und Praxis verbindet. Es betreibt angewandte Forschung in Zusammenarbeit mit verschiedenen universitären Lehrstühlen und setzt die gewonnenen Ergebnisse prototypisch um. Das BEI orchestriert dabei die Entwicklung von Ecosystemen mit seinen Praxispartnern und glaubt daran, dass innovative Geschäftsmodelle in branchenübergreifenden Netzwerken entstehen.

Für Fragen zum Inhalt steht Ihnen Herr Roger Heines gerne zur Verfügung:

Telefon: +41 76 701 66 97