



# Es geht ums Ganze: Zukunft und digitale Transformation von Produktionsunternehmen

Wir nehmen den aktuellen Stand der digitalen Transformation von Produktionsunternehmen im Bereich der Kreditorenbuchhaltung unter die Lupe

**TRADESHIFF**

Exklusive Studie von  
 IDG  
CONNECT

# Überblick

- 35 Prozent der Produktionsunternehmen erklären, dass sie sich inmitten einer digitalen Transformation befinden, und 37 Prozent sagen, dass sie diesen Prozess bereits abgeschlossen haben.
- 35 Prozent der Produktionsunternehmen gaben an, dass ihre Kreditorenbuchhaltungsprojekte abgeschlossen sind. Was bedeutet das? Haben sich diese Firmen wirklich verändert?
- Es gibt insgesamt eine gleichmäßige Verteilung der wichtigsten Herausforderungen innerhalb der Kreditorenbuchhaltung, wobei die lange Dauer der Rechnungsfreigabe (57 %), die hohen Kosten für die Rechnungsbearbeitung (55 %) und die Herausforderungen bei der Einhaltung der Vorschriften (47 %) dominieren.
- 76 Prozent der Produktionsunternehmen gaben an, dass sie derzeit elektronische Rechnungen verwenden, während 71 Prozent erklärten, dass per E-Mail verschickte PDFs immer noch sehr geläufig sind.
- Für 49 Prozent der Produktionsunternehmen gehört die „automatische Datenerfassung und -extraktion (z. B. optische Texterkennung)“ zur digitalen Transformation – ein klares Zeichen dafür, dass das Transformationsprojekt nicht unbedingt in die richtige Richtung geht.
- Fast alle Produktionsunternehmen, die sich im Transformationsprozess befinden, glauben, dass ihre digitalen Transformationsprojekte bereits erfolgreich die Projektziele erreichen.

Die Produktionsunternehmen müssen ihre Ziele neu bewerten – sind die Unternehmen zu prozessorientiert, während die digitale Transformation den Schwerpunkt auf das Kundenerlebnis legen wird? Wenn Null AP das Ziel ist, wie sieht der Weg zum Erfolg dann aus?

## WISSENSCHAFTLICHER HINTERGRUND

Um mehr über den aktuellen Status und die zukünftigen Pläne von Projekten zur Transformation von Kreditorenbuchhaltung (AP) und Procure-to-Pay (P2P) zu erfahren, hat IDG Connect im Auftrag von Tradeshift eine Umfrage bei 150 Unternehmensorganisationen aus dem Vereinigten Königreich, der DACH-Region, Skandinavien, den Benelux-Ländern und den Mittelmeerregionen in Europa durchgeführt. Die Studie wurde mit Entscheidungsträgern aus dem Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen durchgeführt, die in den Bereichen Einzelhandel, Finanzdienstleistungen sowie Industrie- und Konsumgüterproduktion tätig sind, und legt den Schwerpunkt auf bestehende Praktiken, Herausforderungen, Pläne, sowie Wahrnehmung von digitalen Transformationsprojekten.

## Einführung:

# So viel wie nötig, so wenig wie möglich

Der Produktionssektor scheint die Hauptlast der gegenwärtigen geopolitischen Umwälzungen, die durch den Brexit und den Handelskrieg zwischen China und den USA ausgelöst wurden, zu tragen. In Europa hatte der Produktionssektor im September den schlechtesten Monat in den vergangenen sieben Jahren, wie der **Einkaufsmanagerindex (PMI) des Produktionsbereichs in der Eurozone** von IHS Markit angibt. Der September war der achte Monat in Folge, in dem die Produktionsaktivität der Eurozone sank. In den USA sieht es noch etwas schlimmer aus. Laut dem jüngsten **Manufacturing ISM Report on Business** des Institute for Supply Management schrumpft der US-Produktionssektor gegenwärtig.

Dies untergräbt den jüngsten Optimismus, insbesondere in den USA, wo die Wachstumsprognosen auf ein Wiederaufleben hingedeutet hatten. In Wahrheit haben höhere Zölle, Mangel an Fachpersonal sowie steigende Rohstoffkosten zusammengenommen zu Unsicherheiten in der Produktion geführt. Vor dem Hintergrund sich verändernder Verbrauchergewohnheiten und -erwartungen ist das eine besorgniserregende Entwicklung. Es ist klar, dass die Industrie momentan durch schwere Zeiten geht. Während die digitale Transformation als wesentlich angesehen wird, um mit dem Wandel Schritt zu halten – eine **PwC-Umfrage** ergab, dass 74 Prozent der Hersteller glauben, dass sie digitale Technologien einführen müssen, um erfolgreich zu sein – ist sie auch mit potenzieller Komplexität behaftet.

Die Industrie 4.0 oder die „vierte industrielle Revolution“, wie sie genannt wird, ist bereits dabei, die Produktion umzugestalten. Fortschrittliche Produktionstechniken unter Verwendung digitaler Werkzeuge, kombiniert mit dem Internet der Dinge und seinen Sensoren und Geräten, treiben den Wandel voran. Der starke Zuwachs an Daten und das Wachstum in der Analytik bieten eine Chance für die Nutzung und Verknüpfung von Informationen über Kunden, Markt, Produktion und Geräte. Noch nie zuvor waren Produktionsunternehmen in der Lage, den gesamten Betrieb von Live-Dashboards aus zu überwachen.

Und trotzdem stehen sie noch immer unter Druck. Die digitalen Technologien versprechen mehr Effizienz und Innovationsmöglichkeiten, was jedoch auch für verstärkten Wettbewerb sorgt sowie den permanenten Druck, nicht auf der Strecke zu bleiben. Technologieunternehmen fordern die etablierten Akteure der Branche heraus und bringen neue Methoden und Lösungen auch in andere Bereiche hinein. Die digitale Transformation ist keine umfassende Lösung für die Herausforderungen in der Produktion, aber sie ist notwendig, um zu überleben.

In diesem Bericht haben wir versucht, die Herausforderungen und Ziele der digitalen Transformation im Bereich Kreditorenbuchhaltung für Produktionsunternehmen herauszustellen. Wie kann die Umgestaltung des Back-Office dazu beitragen, das Front-Office zu revolutionieren? Wir haben untersucht, wie Manager den Fortschritt ihrer Projekte einschätzen und wo es Stolpersteine gibt. Wir möchten veranschaulichen, wo die Transformation eine stärkere Gewichtung braucht, und zeigen einige der typischen Irrtümer auf, die in Unternehmen vorherrschen.



## Digitale Werkzeuge oder digitale Transformation Damit die Transformation auf den richtigen Weg kommt

Auf die Frage „Sind Ihnen digitale Transformationsprojekte in Ihrem Unternehmen bekannt?“ gab eine überraschend hohe Zahl von Herstellern (37 %) an, dass sie ihr Transformationsprojekt bereits abgeschlossen hätten. Wenn man Hersteller nach Endverbraucher- und gewerblichem Kundengeschäft trennt, erzielten erstere sogar noch höhere Werte: 53 Prozent der Befragten gaben an, dass die digitale Transformation bei ihnen abgeschlossen ist. Weitere 35 Prozent erklärten, dass sie sich derzeit in einer digitalen Transformation befinden und erwarten, dass dieser Prozess noch lange andauern wird.

Speziell nach AP-Projekten gefragt, behauptete eine ähnlich hohe Anzahl von Herstellern (35 %), dass ihre Projekte abgeschlossen sind. Das ist interessant - haben sich diese Unternehmen tatsächlich grundlegend verändert? Wir haben festgestellt, dass es eine Diskrepanz zwischen den Absichten und dem tatsächlichen Ergebnis zu geben scheint. In einigen Fällen werden die Hersteller aufgrund des Drucks ihrer Kunden und Lieferanten dazu gedrängt, sich zu ändern.

*„Derzeit denken wir in die digitale Richtung, da unsere Lieferanten nicht sehr glücklich darüber sind, dass wir Papier verwenden“, sagte ein Schweizer Finanzmanager aus der Produktionsbranche. „Wir bauen Beziehungen nicht nur zu unseren Kunden, sondern auch zu unseren Lieferanten auf, die den ersten Teil der Wertschöpfungskette bilden. Diese haben sich transformiert, also müssen wir das auch tun. Gegenwärtig können wir unsere digitalen Rechnungen nicht per E-Mail oder über verwandte Systeme versenden, da wir immer noch gedruckte Kopien bevorzugen.“*



Als wir die Hersteller nach den Herausforderungen befragten, die es derzeit in ihren AP-Abteilungen gibt, war es interessant zu sehen, wie sich die Probleme verteilen. Die mit Abstand größte Herausforderung ist, dass die Rechnungsfreigabe zu lange dauert (57 %).

Das ist vielleicht nicht überraschend, wenn die Hersteller immer noch mit papierbasierter Rechnungsstellung und/oder elektronischer Rechnungsstellung und optischer Texterkennung arbeiten (siehe Abschnitt 2: Optische Texterkennung und PDFs: AP im Wandel oder im alten Trott stecken geblieben?). Interessanterweise war das größte Problem für die Verbraucher bei der Aufteilung zwischen den beiden Kundenarten bei den Privatkunden die Einhaltung der Vorschriften (53 %) im Vergleich zu 44 Prozent bei den Industriekunden.

Weitere Schlüsselthemen waren „Hohe Rechnungsbearbeitungskosten“ (55 %), „Hoher Prozentsatz an Ausnahmen“ (41 %) und „Zu viel Papier“ (39 %). Dies sind gemeinsame Anliegen in allen Branchen, und ein Hersteller in Frankreich hat die Auswirkungen bereits erkannt.

*„Die Buchhaltung ist, wenn man sie richtig betrachtet, eine teure Abteilung mit wenig oder gar keiner Effizienz“, sagte ein französischer Finanzmanager aus der Produktionsbranche. „Jede einzelne Einheit beginnt jedoch zu funktionieren, sobald wir unsere Rechnungen begleichen. Die Abteilung ist mit mehreren Herausforderungen konfrontiert, darunter Papierverwaltungsprozesse und die zunehmende Komplexität, die mit Papierrechnungen und Rechnungsbüchern einhergeht. Der Zeitaufwand für Genehmigungen nimmt mehrere Wochen bis zu einem Monat in Anspruch, da sie jedem Interessenvertreter*

*physisch vorgelegt werden müssen. Wir haben eine moderne Technologie in der Kreditorenbuchhaltung eingeführt, die nicht nur die Belastung durch Papierrechnungen verringert, sondern auch den gesamten Prozess um 60-70 % effizienter machen wird.“*

Sicherlich erweisen sich alte AP-Prozesse als großes Hindernis für den Fortschritt, aber es ist das allgemeine Wissen darüber, wie sich eine modernisierte, digital transformierte AP auf das Endergebnis auswirken kann, das die Notwendigkeit von Veränderungen unterstreicht. Als wir die Frage stellten: „Was sind die größten Hürden für die digitale Transformation in der Kreditoren-/P2P-Buchhaltung Ihres Unternehmens?“, war es interessant festzustellen, dass fast die Hälfte (45 %) ein „mangelndes Verständnis der operativen Auswirkungen auf das Geschäft“ angab.

Vielleicht als Ergebnis ihres Unvermögens, den geschäftlichen Nutzen zu veranschaulichen, gaben 43 Prozent an, dass die „Beschaffung von Finanzmitteln und Ressourcen für das Projekt“ die zweitgrößte Herausforderung ist. Diese Prozentzahl war im Bereich der Konsumgüterproduktion mit 59 % besonders hoch.

Wie wir im folgenden Abschnitt sehen werden, beruhen die Herausforderungen bezüglich der Rendite (ROI) und der Verwirklichung breiterer Geschäftsziele hauptsächlich auf der Vorstellung, dass die elektronische Rechnungsstellung bereits effizient genug ist. Der Glaube, dass die digitale Transformation abgeschlossen ist und dennoch nicht genug Wert für das Unternehmen schafft, deutet darauf hin, dass die Projekte eine falsche Richtung eingeschlagen haben oder von Beginn an falsch angefangen wurden.

## Optische Texterkennung und PDFs: AP im Wandel oder im alten Trott stecken geblieben?

In unserer Studie sah fast die Hälfte aller Hersteller die optische Texterkennung und das Scannen von Dokumenten (49 %) als wesentliche Bestandteile von digitalen Transformationsprojekten an. Es überrascht daher nicht, dass 76 Prozent der Hersteller die elektronische Rechnungsstellung und 71 Prozent PDF-Dateien per E-Mail verwenden. Wie wir bereits gesehen haben, stellten 57 Prozent der Hersteller fest, dass die Rechnungsfreigabe zu lange dauert, während 55 Prozent die hohen Kosten der Rechnungsbearbeitung beklagten. Sind diese Ziele miteinander vereinbar? Und wählen die Hersteller Lösungen, die ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechen?

Hinsichtlich der Ziele gab es eine deutliche Spaltung zwischen Industrie- und Konsumgüterherstellern. Fast die Hälfte (47 %) der Industriegüterproduzenten gab an, ihr oberstes Ziel sei die Verbesserung der Prozesseffizienz, im Vergleich zu nur 12 Prozent der Hersteller von Konsumgütern, die sich gleichermaßen (35 %) für „Kostensenkung“, „Sicherstellung der pünktlichen Zahlung von Rechnungen“ und „Erhöhung der Transparenz der Ausgaben“ entschieden.

Angesichts der ursprünglichen AP-Probleme ist es überraschend, dass sich so wenige (21 %) für „Zugang zu Daten zur Unterstützung der Entscheidungsfindung in Unternehmen“ und „Verbesserung der Compliance“ (20 %) aussprachen. Das veranschaulicht die allgemeine Herausforderung, vor der Hersteller bei der Erstellung ganzheitlicher, auf den geschäftlichen Nutzen ausgerichteter digitaler Transformationsprojekte stehen. Während die Einzelhändler eindeutig besorgt sind und auf einen Wandel hinarbeiten, ist die Art und Weise, wie sie diesen angehen, fragmentiert und uneinheitlich.

Ein belgischer Hersteller erzählte uns: *„Unser Unternehmen befindet sich gerade im Wandel. Wir hatten mit vielen Formalitäten zu kämpfen, aber auch mit Problemen digitaler Art. Wenn wir uns jedoch ansehen, wie unsere Prozesse im Verhältnis zu unseren operativen Fähigkeiten ablaufen, stellten wir fest, dass eine große Lücke dazwischen klafft.“*

Diese Diskrepanzen sind nicht ungewöhnlich. Die Größenordnung und Komplexität der Hersteller hat oft zur Folge, dass die Transformation stückweise erfolgt und Zeit braucht. Das ist naturgemäß zu erwarten. Aber elektronisch mit digital gleichzusetzen, könnte zu einem kostspieligen Fehler werden, da die Unternehmen Probleme wie hohe Kosten für die Rechnungsverarbeitung nicht mit elektronischen Lösungen bewältigen können. Die Hersteller müssen eine stärker digitalisierte, integrierte Lösung anstreben, die die Silos aufricht und dem Geschäft durch Minimierung von AP-Engpässen unter die Arme greift.

*„Erst kürzlich hat unsere Geschäftsleitung Strategien zur vollständigen Digitalisierung und Automatisierung vieler Prozesse in der Kreditorenbuchhaltung entwickelt“, fuhr der belgische Hersteller fort und hob einige positive Veränderungen hervor: „Wir haben einen Neuanfang gemacht und denken jetzt mehr über Cashflows als über manuelle Rechnungen und Auftragsformulare nach. Wenn die Vorgänge automatisiert werden, können wir Änderungen einfach und schnell voraussehen und einen digitalen Workflow für eine bessere Verarbeitung der Verträge und Rechnungen schaffen. Das steht in direktem Zusammenhang mit dem gesamten Geschäftsplan – mehr Kosteneinsparungen, keine oder minimale Fehler, keine Ausnahmen bei der Rechnungsstellung, sowie das Durchsetzen einer besseren Einhaltung von Vorschriften und Richtlinien in der Kreditorenbuchhaltung.“*



## Kommt Erfolg nur durch Effizienz oder können Produktionsunternehmen mehr tun?

Produktionsunternehmen müssen sich auf Ergebnisse konzentrieren, um sich wirklich zu transformieren und unter dem Strich eine Verbesserung erzielen zu können. Wie wir gesehen haben, glaubt etwa die Hälfte der Produktionsunternehmen, dass die optische Texterkennung die Antwort auf ihre Probleme ist. Das wird jedoch nicht dabei helfen, Workflow-Silos zu beseitigen.

Legt die Transformation zu viel Gewicht auf Prozesse? Ein französischer Hersteller erzählte uns, dass sein Unternehmen zwar eine Automatisierung anstrebe, dass aber das übergeordnete Ziel darin bestehe, die vorhandenen Prozesse zu verbessern und nicht notwendigerweise die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Geschäfte abwickelt, zu ändern.

*„Der digitale Umwandlungsplan unserer Abteilung ist einfach. Wir automatisieren die meisten Prozesse, so dass keine*

*manuellen Arbeiten anfallen. Die oberste Führungsebene hat einen kühnen Schritt gemacht und einen beachtlichen Betrag in die Automatisierung der Kreditorenbuchhaltung investiert. Der Grundgedanke ist, das Bestehende zu verbessern. Andere Abteilungen müssen der Buchhaltung nicht hinterherlaufen und darauf warten, dass Rechnungen und die damit verbundenen Abrechnungen geprüft werden. All dies wird über ein zentrales System verfügbar sein, ein All-in-one-Instrument, das jedem Mitarbeiter mehr Ressourcen und Flexibilität bei der Arbeit bietet. Wir sollten dadurch weder Dokumente noch Geld verlieren. Um unser Geschäft zu verbessern, muss die Buchhaltung mit anderen Unternehmensbereichen synchronisiert werden, denn alles beginnt mit einer Rechnung.“*

Die Herausforderungen in der Produktion sind nicht nur praktischer, sondern auch kultureller Natur. Fast alle Hersteller waren der Überzeugung, dass ihre aktuellen Transformationsprojekte erfolgreich sind und die gesteckten Ziele erreichen.

## Die Transformation der Kreditorenbuchhaltung

Es handelt sich um eine digitale Evolution, die das Unternehmen von einer kombinierten und manuellen Technologie zu einer digitalen, selbstfinanzierenden, und ausnahmsfreien Kreditorenbuchhaltung führt. Wie sollte das aussehen?



Manuelle Prozesse weichen der Automatisierung, wodurch Geschwindigkeit und Genauigkeit verbessert werden. Dadurch wird auch das Sammeln und Auswerten von vernetzten Daten ermöglicht, und die dabei gewonnenen wertvollen Erkenntnisse treiben Differenzierung und Innovation voran.



Beschaffung, Finanzen, Verkäufer und Partner, einschließlich der finanziellen Supply Chains, sind alle über eine Plattform vernetzt und werden über diese verwaltet (im Gegensatz zu einem Flickenteppich aus Technologien und Apps), wodurch das Technologie-Portfolio in Richtung digitaler Transformation neu ausbalanciert wird.

Rollen werden sich weiterentwickeln. Mitarbeiter werden sich stärker spezialisieren und über kreative Fähigkeiten verfügen, wobei sie weniger transaktionsbezogene Aufgaben übernehmen.



Der Fokus wird auf den Ergebnissen liegen, wobei die Anreize an das Gesamtziel des Unternehmens gebunden werden.

Das Kundenerlebnis ist ein wichtiger Schwerpunkt und die Kreditorenbuchhaltung wird dazu beitragen, Geschäftsmodelle zu erweitern, sowie neue Einnahmequellen zu identifizieren und zu entwickeln.

## Fazit

Zu verstehen, wo die Transformation ihre größte Wirkung entfalten kann, ist eine Herausforderung. Es wird jedoch immer deutlicher, dass es Verwirrung und Fragmentierung bei der Implementierung und Benutzung digitaler Werkzeuge gibt. Die Befürchtung ist, dass zu viele Produktionsunternehmen die digitale Transformation als isolierte Projekte betrachten, die nur innerhalb der Abteilungen relevant sind, und die durch bestehende Regeln und Vorschriften infrage gestellt werden. Sie verlieren sowohl die langfristigen Ziele als auch die Frage aus den Augen, wie sie sich durch eine bessere Nutzung finanzieller Informationen deutlich von der Konkurrenz abheben können.

Während der Fokus der Kreditorenbuchhaltungen von Produktionsunternehmen hauptsächlich auf Prozessen zu liegen scheint (Wie können wir Papier reduzieren? Wie können wir Kosten einsparen?), sollten

sich Hersteller vielmehr die Frage stellen, welches Ergebnis sie als Produktionsunternehmen erreichen möchten, und von diesem Punkt aus digitale Lösungen anstreben, die eine tatsächliche Verbesserung verheißen, statt nur ein paar interne Arbeitsabläufe zu überarbeiten.

Das Problem besteht darin, dass der Schwerpunkt auf die Implementierung elektronischer Technologien wie der optischen Texterkennung gelegt wird – etwa die Hälfte der Hersteller glaubt, dass optische Texterkennung die Antwort auf ihre Probleme ist. Wenn AP elektronisch bleibt, wie werden Unternehmen dann in der Lage sein, Probleme wie z. B. die zu lange dauernde Rechnungsfreigabe oder die hohen Kosten der Rechnungsbearbeitung lösen zu können?

Unsere Studie deutet auf eine Diskrepanz zwischen Problemen und Lösungen hin, und obwohl die Produktionsunternehmen glauben, dass ihre AP eine digitale Transformation durchläuft (oder abgeschlossen hat), sind zukünftige Probleme absehbar. Wenn die Schmerzpunkte jetzt nicht angegangen werden, werden sie weiterhin Probleme verursachen und ständige Korrekturmaßnahmen erfordern.

## Drei große Missverständnisse zur digitalen Transformation, die bei den meisten Produktionsunternehmen vorherrschen



### Elektronisch bedeutet digital

Es besteht die Auffassung, dass elektronische Technologien wie optische Texterkennung gleichbedeutend sind mit digitaler Transformation.



### Effizienz ist das Hauptziel

Effizienz ist zwar wichtig, allerdings deutet die Studie darauf hin, dass sie für die Unternehmen oft das Hauptziel bei der Transformation ist, und nicht die Verbesserung der gesamten Arbeitsabläufe.



### Fokussierung auf Prozesse

Die meisten Produktionsunternehmen befassen sich mit isolierten Prozessen, anstatt einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen





## TRADESHIFT®

Tradeshift fördert Supply-Chain-Innovation für die digital vernetzte Wirtschaft. Als das führende Unternehmen für Supply-Chain-Zahlungsabwicklung und -Marktplätze hilft das Unternehmen Einkäufern und Lieferanten, Handelstransaktionen zu digitalisieren, bei allen Vorgängen effektiv zusammen zu arbeiten und sich mit jeder beliebigen Supply-Chain-App zu verbinden. Mehr als 1,5 Millionen Unternehmen in 190 Ländern vertrauen auf Tradeshift. Mit einem Transaktionsvolumen von über einer halben Billion US-Dollar ist Tradeshift das größte internationale Geschäftsnetzwerk für Einkauf und Verkauf. Entdecken Sie mehr auf [tradeshift.com/de](https://tradeshift.com/de)



IDG Connect ist der auf Nachfragegenerierung spezialisierte Geschäftsbereich der International Data Group (IDG), dem weltweit größten Technologie-Medienunternehmen. IDG Connect wurde 2006 gegründet und nutzt den Zugang zu Informationen von 44 Millionen Entscheidungsträgern in Unternehmen, um Technologievermarkter mit relevanten Zielen aus jedem Land der Welt zu versorgen. IDG Connect hat sich der Aufgabe verschrieben, ein heterogenes globales IT-Publikum mit lokalisierten Nachrichten zu versorgen, veröffentlicht im Auftrag seiner Kunden marktspezifische Thought-Leadership-Berichte und erstellt Studien für B2B-Vermarkter weltweit. Mehr Informationen unter: [www.idgconnect.com](http://www.idgconnect.com)