



# Bei der digitalen Transformation geht es Einzelhandelsunternehmen nicht nur darum, alte Prozesse zu verändern

Wir nehmen den aktuellen Stand der Ziele und Herausforderungen bei der digitalen Transformation von Einzelhandelsunternehmen im Bereich Kreditorenbuchhaltung unter die Lupe

**TRADESHIFT**

Exklusive Studie von  
 IDG  
CONNECT

## Überblick

- 35 Prozent der Einzelhandelsunternehmen erklärten, dass sie sich inmitten einer digitalen Transformation befinden, und 36 Prozent sagten, dass sie diesen Prozess bereits abgeschlossen haben.
- Mit 71 % ist die zu lange Dauer der Rechnungsfreigabe die mit Abstand größte Herausforderung.
- 71 Prozent der Einzelhandelsunternehmen gaben an, dass sie derzeit eine elektronische Rechnungsstellung verwenden, während 53 bzw. 51 Prozent erklärten, dass PDF-Dateien per E-Mail und papierbasierte Rechnungen immer noch sehr häufig Anwendung finden.
- Für 42 Prozent der Einzelhandelsunternehmen ist die „automatische Datenerfassung und -extraktion (z. B. durch optische Texterkennung)“ Teil der digitalen Transformation.
- Alle Einzelhandelsunternehmen, die sich im Transformationsprozess befinden, glauben, dass ihre digitalen Transformationsprojekte bereits erfolgreich die Projektziele erfüllen.

### 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:

# Druck von allen Seiten

Preisbewusste Kunden, steigende Kosten und ein verstärkter Wettbewerb durch Onlineshops prägen den Wandel in der Einzelhandelsbranche weiterhin. Berichte über eine Rekordzahl von Geschäftsschließungen im Jahr 2019 in **Großbritannien** und den **USA** beispielsweise sind Symptome dieser Veränderung. Dies gilt allerdings in solch einem Ausmaß nicht unbedingt für ganz Europa. Es gibt **Ausnahmen**, wie z. B. das Wachstum von Zalando und die anhaltende Leistungsstärke von Supermärkten wie Aldi, Carrefour, Edeka und Lidl. Trotzdem ist laut Deloitte im Gesamtbild ein Umbruch erkennbar.

Wie der Deloitte-Bericht **Retail Trends 2019** nahelegt, muss sich der Einzelhandel neu erfinden, und diese Neuerfindung wird durch digitale und kulturelle Innovationen, digitale Interaktion, Personalisierung und Zweckdienlichkeit vorangetrieben. Digitale Technologien transformieren die Branche bereits jetzt, angefangen von der Lieferkette bis hin zu Logistik, Lagerung und Geschäften. Eine neue Generation von Kunden, die so genannte Generation Z, stellt den Einzelhandel vor neue Probleme. Diese Generation, die erste wirklich digitale Generation, erwartet mobile digitale Angebote und Benutzerfreundlichkeit. Sie gehen nicht einkaufen, sie kaufen einfach nur ein. Dahinter steht eine andere Denkweise und Einzelhändler, die ihre Geschäftsmodelle auf zunehmend veralteten Einkaufsgewohnheiten aufgebaut haben, müssen sich weiterentwickeln oder laufen Gefahr, auszusterben.

In vielerlei Hinsicht steht der Einzelhandel an der Spitze der Herausforderungen des digitalen Wandels. Er befindet sich im Spannungsfeld zwischen den Verbrauchern und der Lieferkette. Der Aufbau von Personalisierungsmöglichkeiten oder hyperlokalen Modellen für Verbraucher mithilfe von Datenanalysen stellt eine große Herausforderung dar, da gleichzeitig die Entwicklung effizienter und effektiver Back-Office-Kapazitäten für die Produkt- und Servicebereitstellung stattfindet.

Der KPMG-Bericht **Globale Trends im Einzelhandel 2019** erläutert: „Die Zukunft des effizienten Einzelhandels muss schlank und intelligent sein“, und es bestehe außerdem die Notwendigkeit, sich stärker auf die Kunden und das Kundenerlebnis zu konzentrieren. Der Einsatz digitaler Technologien zur Ermöglichung dieses Wandels ist wichtig, allerdings nicht losgelöst von anderen Faktoren.

In diesem Bericht haben wir versucht, die Herausforderungen und Ziele der digitalen Transformation im Bereich Kreditorenbuchhaltung für Einzelhandelsunternehmen 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.





## Point of Sale: Die Stolpersteine der digitalen Transformation der Kreditorenbuchhaltung im Einzelhandel

Auf die Frage „Sind Ihnen digitale Transformationsprojekte in Ihrem Unternehmen bekannt?“ gab eine überraschend hohe Zahl von Einzelhändlern (36 %) an, dass ihr Transformationsprojekt bereits abgeschlossen sei. Weitere 35 Prozent erklärten, dass sie sich derzeit in einer digitalen Umbruchphase befinden und erwarten, dass dieser Prozess noch lange andauern wird.

Die Zahlen steigen stark an, wenn man speziell nach AP-Projekten fragt, wobei fast die Hälfte (47 %) der Einzelhändler behauptet, diese Projekte seien abgeschlossen. Das ist interessant. Haben sich diese Unternehmen wirklich verändert? Wir haben festgestellt, dass es eine Diskrepanz zwischen den Absichten und dem tatsächlichen Ergebnis zu geben scheint. Manchmal werden die Hersteller auch aufgrund von Druck seitens der Kunden und Lieferanten dazu gedrängt, sich zu verändern.

*„Die Führungskräfte unseres Unternehmens haben Schritte unternommen, um zur elektronischen Rechnungsstellung*

*für das Bestandsmanagement und die Betriebskosten überzugehen“, sagte ein im Vereinigten Königreich ansässiger AP-Manager für den Einzelhandel. „Zu diesem Zweck migrieren wir vollständig auf ein neues ERP-System, um sämtliche Lücken zu schließen. Die Prozesse der Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, sind vollständig digitalisiert, und deshalb müssen wir diesem Beispiel folgen.“*

Das wirft die Frage auf, wie eine digitale Transformation nun tatsächlich aussieht. Geht es nur darum, Best-in-Class-Tools und -Anwendungen einzusetzen, und wenn ja, ist Best-in-Class wirklich im besten Interesse der Einzelhändler?

Als wir die Einzelhändler nach der Art der Herausforderungen befragten, die es derzeit in ihren AP-Abteilungen gibt, war es interessant zu sehen, wie sich die Herausforderungen verteilen. Mit 71 % ist die lange Dauer der Rechnungsfreigabe die mit Abstand größte Herausforderung. Dies ist vielleicht nicht überraschend, wenn Einzelhändler immer noch mit papierbasierter Rechnungsstellung und/oder elektronischer Rechnungsstellung und optischer Texterkennung arbeiten (siehe Abschnitt 2: Digital oder elektronisch: Was ist der Unterschied?).



Weitere Schlüsselthemen waren „Hohe Rechnungsbearbeitungskosten“ (49 %), „Hoher Prozentsatz an Ausnahmen“ (45 %) und „Mangelnde Transparenz der Rechnungs- und Zahlungsdaten“ (44 %).

Ein italienischer AP-Manager im Einzelhandel stellte in unseren Interviews fest:

*„Die Rechnungsstellung verursacht zu viele Probleme für die Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung, und der Genehmigungsprozess ist nicht transparent. Unser Unternehmen hat darüber nachgedacht, neue Software für unseren Betrieb einzuführen, die es unseren Lieferanten hoffentlich ermöglicht, Rechnungen an uns direkt an die entsprechende Software zu senden. Von dieser Plattform aus kann jeder, der Zugriffsrechte hat, extrahieren und bearbeiten.“*

Natürlich erweisen sich alte AP-Prozesse als großer Stolperstein für den Fortschritt. Wie das obige Beispiel aus Italien zeigt, versuchen die Einzelhändler zwar, Herausforderungen des Rechnungs-Workflows und der Transparenz durch Software-Tools zu lösen, aber es ist alles nicht so einfach.

Als wir die Frage stellten: „Was sind die größten Hürden für die digitale Transformation in der Finanz-/P2P-Buchhaltung für Ihre Organisation?“, gaben 47 Prozent der Einzelhändler veraltete IT und Prozessintegration an. Technologie- und Workflow-Silos (40 %) sowie mangelnde Fähigkeiten der Lieferanten (38 %) waren ebenfalls große Herausforderungen.

Es gibt auch ein Problem, der Führungsebene die Wichtigkeit der Transformation der Kreditorenbuchhaltung zu vermitteln. 42 Prozent der Befragten gaben an, dass die mangelnde Unterstützung der Führungsebene ein wesentliches Hindernis für den Wandel sei, was auf Schwierigkeiten beim Nachweis der Rentabilität von Projekten hindeutet.

Im folgenden Abschnitt werden wir sehen, dass die Probleme mit Rentabilität (ROI) und der mangelnden Verwirklichung allgemeiner Unternehmensziele hauptsächlich auf der Vorstellung beruhen, dass die elektronische Rechnungsstellung bereits effizient genug ist. Dies untergräbt auf lange Sicht die Versuche, eine wirklich leistungssteigernde und effiziente digitale Infrastruktur zu etablieren.



## Digital oder elektronisch — wie reagieren Einzelhändler auf Probleme?

In unserer Studie gaben 71 Prozent der Einzelhändler an, dass sie derzeit eine elektronische Rechnungsstellung verwenden, während 53 bzw. 51 Prozent erklärten, dass PDF-Dateien per E-Mail und papierbasierte Rechnungen immer noch sehr häufig Anwendung finden.

Wie wir bereits gesehen haben, stellten 71 Prozent der Einzelhändler fest, dass die Rechnungsfreigabe zu lange dauert, während 49 Prozent die hohen Kosten der Rechnungsbearbeitung beklagten.

Was die Ziele betrifft, so entschieden sich die Einzelhändler recht einheitlich, wobei Schwerpunkte auf der Umstellung von Papier- auf digitale Rechnungen (29 %), dem Aufbrechen von Silos (22 %) und der Unterstützung der Betriebskapitalziele des Unternehmens (27 %) lagen. Während die Einzelhändler eindeutig besorgt sind und auf einen Wandel hinarbeiten, ist die Art und Weise, wie sie diesen angehen, fragmentiert und uneinheitlich.

Wie uns ein britischer Einzelhändler berichtete, stehen elektronische Lösungen immer noch im Vordergrund

und werden sowohl von den Anforderungen der Lieferanten als auch von den eigenen Unternehmenszielen bestimmt.

*„In einem ersten Schritt haben wir die Lieferanten aufgefordert, bestehende Schwächen sowie Möglichkeiten zur Verbesserung unserer Systeme zu identifizieren. Diese Gespräche liefen gut, da wir viele Informationen gewonnen haben. Wir wissen jetzt, wie EDI-Systeme uns helfen können, und welche wichtige Rolle sie bei der Verbesserung unserer Arbeitsbereiche spielen werden. Das räumt bereits eine Menge der Bedenken aus, die wir im Moment haben. Da wir uns im Anfangsstadium befinden, müssen wir noch viel mehr lernen und annehmen. Wir möchten eine EDI-Erweiterung, die unsere Aufgaben weniger komplex macht, und damit schneller zu erledigen. Wir wollen bald ein völlig papierloses Unternehmen sein.“*

Es ist zwar lobenswert, papierlos zu arbeiten, aber bedeutet das wirklich, dass das Unternehmen digital ist? Gibt es immer noch Silos? Wie wird das System bei Lieferanten integriert? Trägt es dazu bei, das Unternehmen schlanker, agiler und innovativer zu machen? Im nächsten Abschnitt versuchen wir zu bestimmen, wie ein Transformationserfolg für den Einzelhandel aussehen sollte.



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

Wie wir gesehen haben, glaubt etwa die Hälfte der Einzelhandelsunternehmen, dass die optische Texterkennung die Antwort auf ihre Probleme ist. Das wird jedoch nicht dabei helfen, Workflow-Silos zu beseitigen.

Auf die Frage „Welche Technologien verwenden Sie oder würden Sie im Rahmen eines AP-Digitaltransformationsprojekts einsetzen?“ wählte fast die Hälfte der Befragten (47 %) das Scannen von Dokumenten und Bildern aus, was sehr beunruhigend ist. Weitere 42 Prozent wählten die automatische Datenerfassung und -extraktion (z. B. optische Texterkennung). Ist dies der Weg zur digitalen Transformation und zur Beseitigung der Schmerzpunkte der AP? Es zeichnet sich ab, dass sich eine große Anzahl von AP-Projekten nicht in die richtige Richtung bewegt, indem Silos repariert und Genehmigungsprobleme gelöst werden.

Ein italienischer Einzelhändler erzählte uns, dass er sich auf die Verbesserung von Prozessen konzentriert, vor allem weil seine Lieferanten das Unternehmen altmodisch erscheinen lassen.

*„Wir haben einige Änderungen vorgenommen, um unsere Ziele zu erweitern und die Produktivität zu steigern. Wir*

*haben damit begonnen, einige SaaS-Anwendungen zu nutzen, und verfügen über eine bessere Infrastruktur für unsere tägliche Arbeit. Wir glauben, dass wir besser aufgestellt sind, um Informationen richtig zu nutzen und unsere Misserfolge und Produktivitätslücken zu beseitigen.“*

Der Einzelhändler fügte hinzu:

*„Wir sind der Meinung, dass wir jeden Aspekt unserer Prozesse in diesem Bereich ändern müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben - sei es durch interne Veränderungen oder durch eine Änderung der Arbeitsstrategien.“*

Das verbessert zweifellos die Prozesse; verändert es das Unternehmen jedoch auch digital, so dass es mit Lieferanten und Kunden zusammenarbeiten und sich auch zusammen weiterentwickeln kann? Nur 38 Prozent der Einzelhändler gaben an, ein Zahlungsnetzwerk zu implementieren oder daran interessiert zu sein, und 33 Prozent gaben an, ein Self-Service-Lieferantenportal einzuführen zu wollen.

Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf den Prozessen und dem Einsatz von Technologie, um wahrgenommene Engpässe und sogar Sicherheitsrisiken zu beseitigen, und dennoch räumen die Einzelhändler den Technologien, die ihre wichtigsten Herausforderungen angehen könnten, keine Priorität ein.

## 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 Versorgungsketten, sind alle über eine Plattform vernetzt und werden über diese verwaltet (im Gegensatz zu einem Flickenteppich aus Technologie 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

Setzen Einzelhändler sich die richtigen Ziele für die digitale Transformation, wenn es um die Kreditorenbuchhaltung geht? Müssen sie Kompromisse eingehen? Oder sind kurzfristige Einsparungen wichtiger als das Ausschöpfen des vollen Potenzials der Kreditorenbuchhaltung?

Die Studie zeigt, dass es innerhalb des Einzelhandels eine Fragmentierung gibt, was die bestmögliche Vorgehensweise bei der digitalen Transformation betrifft. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf dem Ausräumen von Problemen mit individuellen Prozessen, z. B. mit Werkzeugen wie der optischen Texterkennung. Die Reduzierung von Papier ist zweifelsohne wichtig, um die Prozesszeit zu verkürzen, es gibt jedoch kaum Anzeichen dafür, dass die Einzelhändler ihren Blick über den Tellerrand hinaus richten.

Die Überarbeitung des Rechnungsmanagements scheint ein Hauptziel zu sein, und dennoch geben Einzelhändler bereitwillig zu, dass sie sich mit Herausforderungen konfrontiert sehen, die weit über die Rechnungsbearbeitung hinausgehen. Das Einhalten von Vorschriften, Transparenz und selbst das Verständnis der Führungsebene für das Potenzial der AP, den ROI von Technologieinvestitionen bestimmen zu können, werden als wichtige Schmerzpunkte anerkannt.

Zu verstehen, an welchen Stellen die digitale Transformation den größten Effekt hat, ist eine Herausforderung für den Einzelhandel. Während veraltete IT (47 %) und Workflow-Silos (40 %) als Haupthindernisse für Veränderungen anerkannt werden, scheint die Fokussierung auf isolierte Projekte innerhalb der Kreditorenbuchhaltung nicht aufzugehen. Die Einzelhändler haben zwar Schwierigkeiten mit der Technologie und den Prozessen, tun aber wenig, um die wesentlichen Herausforderungen zu überwinden, die über die Einführung elektronischer Hilfsmittel hinausgehen.

## Drei große Missverständnisse zur digitalen Transformation, die bei den meisten Einzelhandelsunternehmen 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 Einzelhandelsunternehmen befassen sich mit isolierten Prozessen, anstatt einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen





## TRADESHIFT®

Tradeshift fördert Supply-Chain-Innovationen 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 über 44 Millionen Entscheidungsträger 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)