



Der State of Business Execution Benchmarks Report 2021

Arbeitet Ihr Unternehmen mit maximaler Kapazität?

Inhaltsverzeichnis

Das Problem mit der Execution Capacity 2

Der Status quo der Business Execution in der Kreditorenbuchhaltung 4

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs
Execution Gaps verstehen

Der Status quo der Business Execution in der Debitorenbuchhaltung 9

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs
Execution Gaps verstehen

Der Status quo der Business Execution im Einkauf 14

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs
Execution Gaps verstehen

Der Status quo der Business Execution im Auftragsmanagement 19

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs
Execution Gaps verstehen

Und der gesamte finanzielle Mehrwert ist ... 24

Finanzieller Mehrwert pro Abteilung

Fazit: Execution Management bietet immenses Potential 26

Über Celonis
Anhang: Forschungsmethodik und Datenquellen

Das Problem mit der Execution Capacity

Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Execution Capacity. Sie ist das maximale Leistungsniveau, das eine Organisation mit ihrer vorhandenen Zeit und ihren verfügbaren Ressourcen erreichen kann.

Wenn Sie Ihre Execution Capacity erhöhen wollen, stehen Sie vor einer Wahl: Entweder sorgen Sie durch zusätzliche Ressourcen für mehr Zeit, oder Sie finden neue Wege mit denen Sie mehr aus Ihren verfügbaren Ressourcen holen können.

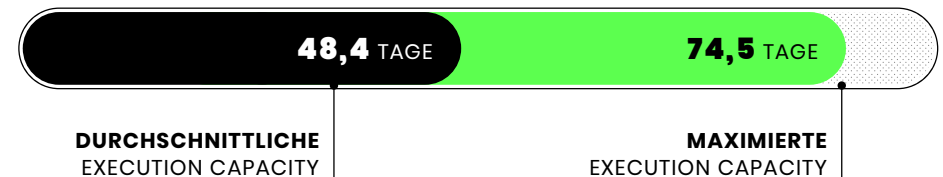
Im Grunde genommen verspricht die Digitalisierung genau das: Unsere Arbeits- und Organisationsweise zu transformieren, damit wir bessere Ergebnisse erreichen, und das in kürzerer Zeit und mit weniger Mitarbeitern.

Milliardenbeträge wurden in innovative Technologien, Lösungen und Transformations-Initiativen investiert. Und trotzdem sehen wir weltweit Produktivitäts- und Leistungsniveaus, die weit unter der Execution Capacity liegen, die sich Unternehmen erhofft haben.

Wir bei Celonis haben bei Tausenden von Implementierungen immer wieder festgestellt, dass die starren, fragmentierten und komplexen Systemlandschaften in Unternehmen deren Fähigkeit einschränkt, bahnbrechende Durchbrüche in der Performance zu erzielen.

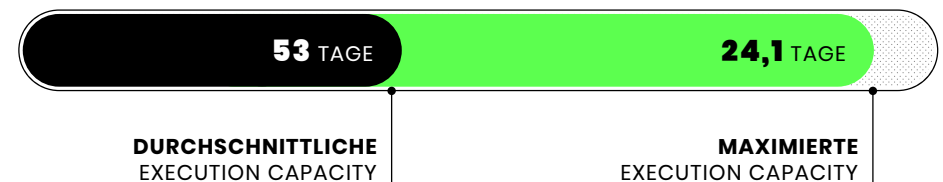
Working Capital

Kreditorenlaufzeit



Working Capital

Debitorenlaufzeit



Also haben wir beschlossen, die Größe dieses Execution Problems zu quantifizieren.

Wir haben uns dabei auf zwei der wichtigsten Geschäftsprozesse konzentriert: Procure-to-Pay und Order-to-Cash. Denn letztlich kommt es Unternehmen vor allem auf ihre Geldeingänge und -ausgänge an.

Wir haben mehr als 2.000 Führungskräfte in sechs Ländern und acht Branchen in den Bereichen Kreditorenbuchhaltung, Debitorenbuchhaltung, Einkauf und Auftragsmanagement befragt, um herauszufinden, was genau in ihren jeweiligen Abteilungen vor sich geht. Diese Ergebnisse haben wir mit unserer eigenen internen Datenbank sowie externen Quellen kombiniert, um Benchmarks zu erstellen, die unserer Meinung nach den heutigen Zustand der Business Execution repräsentieren.

Das Wichtigste vorweg: Die Ergebnisse dieser Studie stützen unsere Einschätzung, dass es Unternehmen nicht gelingt, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Aber Unternehmen stehen auch vor der enormen Chance, die Einschränkungen ihrer Systeme zu überwinden und so ihre Execution Capacity zu maximieren – eine Chance, die Hunderte von Millionen Euro wert ist.

In diesem Report können Unternehmen ihre Performance in vier zentralen Bereichen mit der durchschnittlichen Execution Capacity vergleichen und ihr Verbesserungspotenzial vollständig verstehen.

Wir zeigen:

- wie jede Funktion im Vergleich zu zentralen und beliebten KPIs abschneidet
- warum die Performance hinter den Erwartungen zurückbleibt
- maßgeschneiderte Ratschläge zur Beseitigung von Execution Gaps in jeder Abteilung
- die finanziellen Auswirkungen davon, wenn Sie vom Mittelmaß zum obersten Quartil aufsteigen

Legen wir los.

Der Status quo der Business Execution in der

Kreditoren- buchhaltung



Der Status quo der Business Execution in der Kreditorenbuchhaltung

Während der Corona-Pandemie ist die Kreditorenbuchhaltung, eine traditionell eher wenig beachtete Backoffice-Funktion, plötzlich ins Rampenlicht gerückt. CFOs und Führungskräfte richten die Kreditorenbuchhaltung strategisch neu aus, um diese Krise nicht nur bestmöglich zu meistern, sondern aus ihr mit einer starken Finanzposition hervorzugehen.

Die drei größten Herausforderungen für die Kreditorenbuchhaltung sind derzeit:

01

Working Capital mit Lieferantenbeziehungen ausbalancieren

Im Jahr 2020 haben Kreditorenteams unermüdlich daran gearbeitet, ihre Lieferantenbeziehungen und Lieferketten aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Cash Conversion zu optimieren.

02

Steigende Lieferantenanforderungen managen

Die Pandemie hat viele Kreditorenteams dazu gezwungen, sich wieder auf die Liquidität zu konzentrieren und größere Anstrengungen in das Forderungsmanagement zu stecken. Kreditorenteams mussten die steigenden Anforderungen der Lieferanten bewältigen und die Zahlungsstrukturen und -termine realistisch halten.

03

Kosten reduzieren – ohne Auswirkung auf andere KPIs

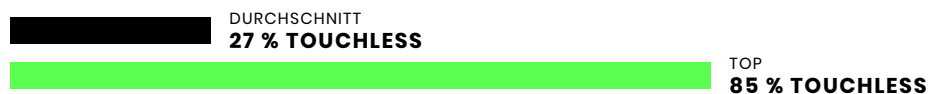
Backoffice-Funktionen stehen stets unter dem Druck, Kosten zu senken. In vielen Fällen wird Automatisierung als Allheilmittel hierfür gesehen. Immer mehr Abteilungen erkennen jedoch, dass dies unbeabsichtigte Folgen haben kann. So kann sich eine Verbesserung der Durchbuchungsquote ungewollt auf das Working Capital auswirken, weil Rechnungen zu früh bezahlt werden.

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs

Basierend auf den Ergebnissen unserer Umfrage zeigen wir, wie in der Kreditorenbuchhaltung der Durchschnitt und das oberste Quartil bei den fünf wichtigsten KPIs abschneiden:

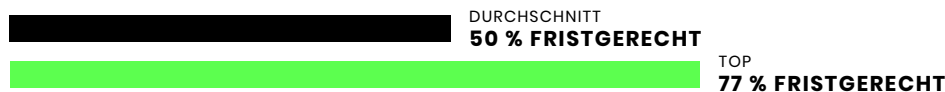
Durchbuchungsquote

Die Durchbuchungsquote liegt im Mittel bei 27 %, die effizientesten Unternehmen erreichen 85 %.



Rate fristgerechter Zahlungen

Ein durchschnittliches Unternehmen bezahlt seine Lieferanten in nur 50 % aller Fälle fristgerecht, während die besten Unternehmen auf 77 % kommen.



Kosten pro Rechnung

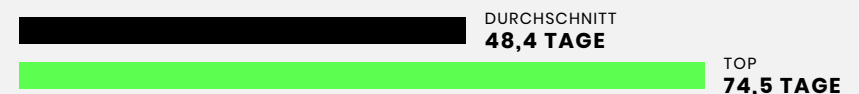
Unternehmen geben im Schnitt 17,42 \$ für die Bearbeitung einer einzigen Rechnung aus. Top-Performer liegen bei nur 6,84 \$.



Zusätzliche Daten Dritter zeigen eine ähnliche Differenz zwischen durchschnittlichen und top-performenden Unternehmen bei folgenden KPIs:

Kreditorenlaufzeit

Ein durchschnittliches Unternehmen hat eine Kreditorenlaufzeit von nur 48,4 Tagen, während Top-Performer eine Laufzeit von 74,5 Tagen erreichen.



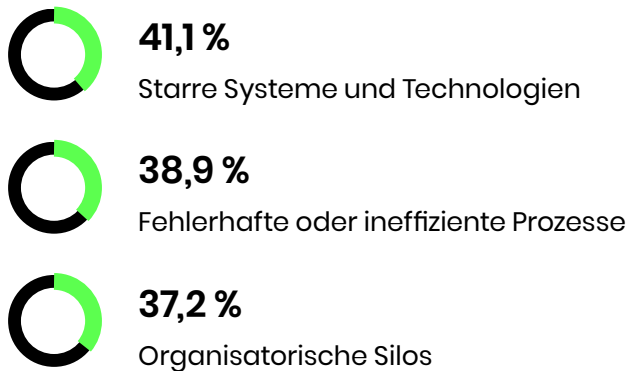
Doppelte Zahlungen

Ein durchschnittliches Unternehmen bezahlt 1,47 % seiner Rechnungen doppelt. Spitzenreiter konnten doppelte Rechnungen auf 0,8 % reduzieren.



Execution Gaps in der Kreditorenbuchhaltung verstehen

Im Jahr 2020 haben laut unserer Umfrage besonders folgende Faktoren Unternehmen erschwert, zentrale Herausforderungen in der Kreditorenbuchhaltung anzugehen:



Trotz der Einsicht, dass unflexible Systeme, ineffiziente Prozesse und organisatorische Silos die Kreditorenbuchhaltung daran hindern, ihre Leistung gegenüber Ziel-KPIs zu verbessern, **nutzen in diesem Bereich nur 20,5 % aller Führungskräfte Process Mining, um die Ursachen für diese Probleme zu identifizieren.**

Interessanterweise priorisieren 65 % aller Teams ihre Rechnungen immer noch chronologisch nach Eingangs- oder Fälligkeitsdatum, und nicht nach den potenziellen Auswirkungen, die jede Rechnung auf die Ziel-KPIs haben könnte.

Diese Zahlen zeichnen das Bild einer Abteilung, die weiß, dass sich etwas ändern muss, sich aber im Unklaren darüber ist, wie sie diese Änderungen umsetzen soll. Wenn durchschnittliche Kreditorenteams Execution Gaps in ihren Prozessen identifizieren und beseitigen, und zudem Rechnungen basierend auf den angestrebten Ergebnissen priorisieren (vorzugsweise automatisch), können sie eklatante Steigerungen bei den Ziel-KPIs erzielen, ihre Execution Capacity maximieren und ähnliche Ergebnisse wie Spitzenreiter erreichen.

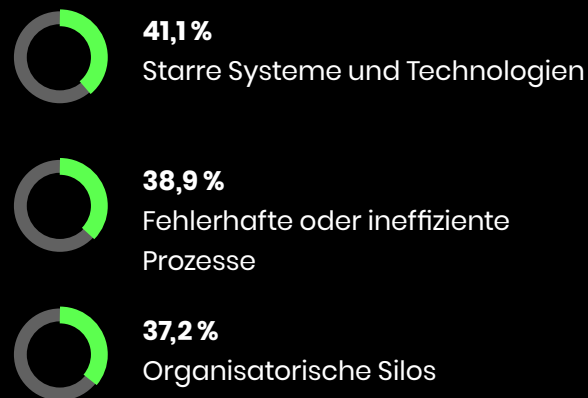
Die wichtigsten Erkenntnisse für die Kreditorenbuchhaltung

Herausforderungen

- Working Capital mit Lieferantenbeziehungen ausbalancieren
- Steigende Lieferantenanforderungen managen
- Kosten reduzieren – ohne Auswirkung auf andere KPIs

Execution Gaps

Die drei größten Hindernisse, die laut unserer Umfrage die Performance beeinträchtigen:



65 % aller Teams priorisieren Rechnungen entweder chronologisch nach Eingangs- oder Fälligkeitsdatum

Performance

Umfrage-Ergebnisse:

Rate fristgerechter Zahlungen

DURCHSCHNITT	TOP
50 % FRISTGERECHT	77 % FRISTGERECHT

Kosten pro Rechnung

DURCHSCHNITT	TOP
17,42 \$ / RECHNUNG	6,84 \$ / RECHNUNG

Durchbuchungsquote

DURCHSCHNITT	TOP
27 % TOUCHLESS	85 % TOUCHLESS

Externe Daten:

Kreditorenlaufzeit

DURCHSCHNITT	TOP
48,4 TAGE	74,5 TAGE

Doppelte Zahlungen

DURCHSCHNITT	TOP
1,47 % DOPPELT	0,8 % DOPPELT

Der Status quo der Business Execution in der

Debitoren- buchhaltung



Der Status quo der Business Execution in der Debitorenbuchhaltung

Ähnlich wie die Kreditorenbuchhaltung findet auch die Debitorenbuchhaltung im Zuge der Pandemie wieder mehr Beachtung als weiterer Hebel zur Liquiditätsmaximierung. Aufgrund des Drucks, den Cashflow besser zu kontrollieren und wichtige Liquiditätsreserven aufrecht zu erhalten, war 2020 ein schwieriges Jahr für die Debitorenbuchhaltung.

Die drei größten Herausforderungen für die Debitorenbuchhaltung sind derzeit:

01

Risikomanagement in Zeiten der Krise

Das Risikomanagement ist während COVID-19 hochkomplex, und von Führungskräften in der Debitorenbuchhaltung wird erwartet, die Risiken in den eigenen Prozessen zu verringern und die Zahl nicht eingezogener Forderungen zu reduzieren.

02

Vom reaktiven zum proaktiven Handeln

Die Pandemie hat gezeigt, dass die Mitarbeiter in der Debitorenbuchhaltung nicht einfach warten können, bis Rechnungen ihr Fälligkeitsdatum überschritten haben, um aktiv zu werden. Stattdessen müssen sie einen proaktiven Ansatz für das Forderungsmanagement wählen. Dazu gehört, ihre Daten besser zu nutzen, um Accounts intelligent so zu priorisieren, dass diese erst gar nicht in Zahlungsverzug geraten.

03

Identifizierung von Kunden mit der höchsten Zahlungswahrscheinlichkeit

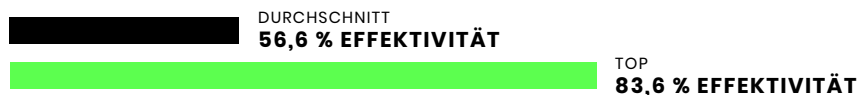
Führende Debitorenteams fokussieren sich nicht nur auf allgemeine KPIs wie die Debitorenlaufzeit, um sich ein vollständiges Bild von der Zahlungswahrscheinlichkeit zu machen – und ihre Forderungsmaßnahmen effektiver zu priorisieren. Dies erfordert jedoch eine viel bessere Kenntnis der eigenen Daten und ein grundlegendes Umdenken innerhalb der Abteilung.

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs

Basierend auf den Ergebnissen unserer Umfrage zeigen wir, wie durchschnittliche und führende (d. h. im obersten Quartil angesiedelte) Debitorenbuchhaltungen bei den vier am häufigsten erfassten KPIs der Abteilung abschneiden:

Effektivität des Forderungsmanagements

Durchschnittliche Unternehmen haben einen Forderungseffektivitätsindex von 56,6 %, während führende Organisationen 83,6 % erreichen.



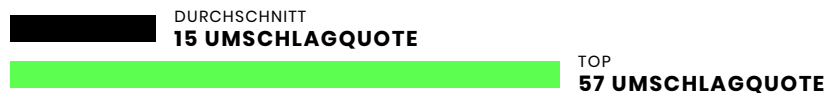
Durchschnittliche Zahlungsverzugsdauer

Ein durchschnittliches Unternehmen hat eine durchschnittliche Zahlungsverzugsdauer von 29,9 Tagen, Spitzenreiter konnten diese auf nur 8 Tage reduzieren.



Forderungsumschlagquote

Ein durchschnittliches Unternehmen hat eine Forderungsumschlagquote von 15, während Best-in-Class-Unternehmen eine Quote von 57 erreichen.



Externe Daten:

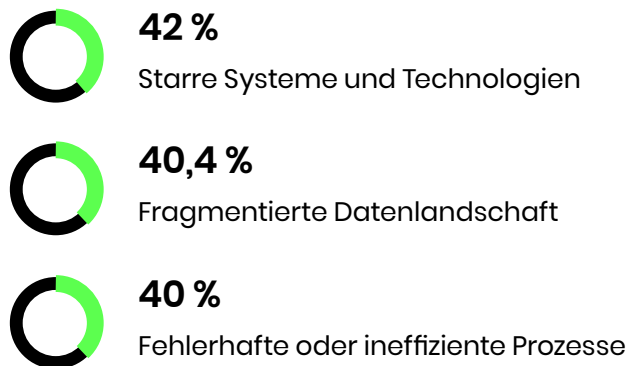
Debitorenlaufzeit

Ein durchschnittliches Unternehmen hat eine Debitorenlaufzeit von 53 Tagen, während Top-Performer eine Laufzeit von 24,1 Tagen erreichen.



Execution Gaps in der Debitorenbuchhaltung verstehen

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass die Probleme der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sich ähneln. Im Jahr 2020 sehen Debitorenteams folgende Herausforderungen als die größten:



Interessanterweise **steigt der Anteil unflexibler Systeme und Technologien bei Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern auf 66,7 %** – ein Indiz dafür, dass kleinere Teams diese Herausforderung stärker spüren.

Die KPIs, auf deren Verbesserung sich Unternehmen in diesem Jahr vorrangig fokussieren, sind Forderungseffektivität (46,7 %), Operative Kosten des Forderungsmanagements pro Kunde (42 %) und Debitorenlaufzeit (36,5 %).

Doch obwohl Schritte zur Verbesserung dieser Bereiche unternommen werden, konzentrieren sich viele Debitorenteams weiterhin auf die falschen KPIs.

Zum Beispiel **priorisieren 71,3 % aller Mitarbeiter im Bereich Forderungen Rechnungen immer noch nach Verweildauer und Betrag statt nach Zahlungswahrscheinlichkeit.** Wenn Debitorenteams mehr Forderungen einziehen und eine stärkere Kontrolle über ihre Zahlungseingänge erhalten wollen, müssen sie die ausstehenden Forderungen priorisieren, die am wahrscheinlichsten bezahlt werden. So können sie ihre Zeit besser nutzen als nicht einziehbaren Forderungen hinterherzujagen.

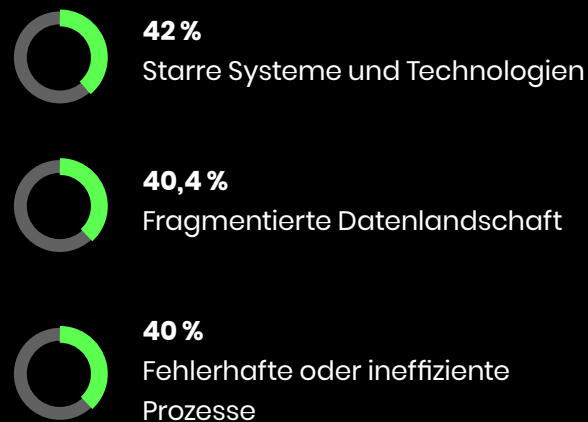
Die wichtigsten Erkenntnisse für die Debitorenbuchhaltung

Herausforderungen

- Risikomanagement in Zeiten der Krise
- Vom reaktiven zum proaktiven Handeln
- Identifizierung von Kunden mit der höchsten Zahlungswahrscheinlichkeit

Execution Gaps

Die drei größten Hindernisse, die laut unserer Umfrage die Performance beeinträchtigen:



Der Anteil unflexibler Systeme und Technologien bei Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern steigt auf 66,7 %

Performance

Umfrage-Ergebnisse:

Effektivität des Forderungsmanagements

DURCHSCHNITT	TOP
56,6 % EFFEKTIVITÄT	83,6 % EFFEKTIVITÄT

Durchschnittliche Zahlungsverzugsdauer

DURCHSCHNITT	TOP
29,9 TAGE	8 TAGE

Forderungsumschlagsquote

DURCHSCHNITT	TOP
15 UMSCHLAGQUOTE	57 UMSCHLAGQUOTE

Externe Daten:

Debitorenlaufzeit

DURCHSCHNITT	TOP
53 TAGE	24,1 TAGE

Der Status quo der Business Execution im

Einkauf



Der Status quo der Business Execution im Einkauf

Obwohl der Einkauf traditionell als Kostenmanagement-Funktion angesehen wird, hat sich seine Rolle in den vergangenen Jahren weiterentwickelt. Heute ist das Beschaffungswesen ein strategischer Partner für den Rest des Unternehmens – es stellt die kontinuierliche Versorgung mit wichtigen Materialien sicher, optimiert proaktiv das Lieferantenportfolio und kann sogar Innovationsmöglichkeiten bei Produkt und Verpackung aufzeigen.

Die drei größten Herausforderungen für den Einkauf sind derzeit:

01

Einhaltung der „fünf Grundregeln“ in der Beschaffung

Die oberste Priorität der Beschaffung ist nach wie vor die Lieferung der richtigen Waren und Dienstleistungen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zum richtigen Preis – also die Einhaltung der „fünf Grundregeln“ der Beschaffung in einer Zeit der globalen Unsicherheit.

02

Mehr strategischen Wert für das Unternehmen generieren

Beschaffungsteams wünschen sich mehr Zeit, um sich auf Aktivitäten zu konzentrieren, die einen strategischen Mehrwert für ihr Unternehmen generieren – wie die innovative Zusammenarbeit mit Partnern, und die Antizipation von Veränderungen in der Lieferkette.

03

Aufbau eines belastbaren und zuverlässigen Lieferantenportfolios

Infolge der COVID-19-Pandemie konzentriert sich die Beschaffung wieder vermehrt auf den Aspekt Kontinuität. Ein großer Teil ihrer Zeit und Ressourcen wird auf die Sicherstellung eines zuverlässigen Lieferantenportfolios für den Fall einer unvorhergesehenen Krise verwendet.

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs

Basierend auf den Ergebnissen unserer Umfrage zeigen wir, wie durchschnittliche und führende Einkaufsteams bei den drei am häufigsten erfassten KPIs der Abteilung abschneiden:

Lieferzuverlässigkeit der Lieferanten

Ein durchschnittliches Unternehmen wird nur in 54 % aller Fälle fristgerecht beliefert, während die besten Unternehmen auf 83 % kommen.



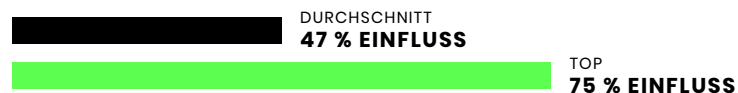
Operative Kosten je Bestellvorgang

Ein durchschnittliches Unternehmen gibt mehr als 15 \$ für die Bearbeitung einer einzelnen Bestellung aus, während die effizientesten Unternehmen ihre Bearbeitungskosten auf nur 1,35 \$ pro Bestellung senken konnten.



Spendvolumen „under Management“

Bei einem durchschnittlichen Unternehmen beeinflusst die Beschaffung 47 % der Gesamtausgaben, während Top-Performer 75 % der Ausgaben beeinflussen.



Execution Gaps im Einkauf verstehen

Laut den Ergebnissen unserer Umfrage werden vor allem die folgenden KPIs in Einkauf und Logistik priorisiert:

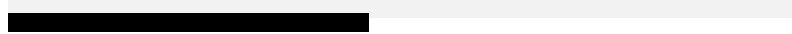
47,7 %

Durchlaufzeit der Lieferanten



46,1 %

Zykluszeit



43,5 %

Zufriedenheit der Stakeholder



Diese Prioritäten zeigen deutlich, dass sich Beschaffungsteams eher an ihren Stakeholdern orientieren (das zeigt sich am Fokus auf Durchlaufzeiten und Stakeholder-Zufriedenheit) als an der Einhaltung von Compliance oder der eigenen Beteiligung an den Ausgaben des Unternehmens.

Die drei größten Herausforderungen für die Beschaffung sind derzeit:



41,1 %

Fehlende Unterstützung durch die Geschäftsführung



40,7 %

Fragmentierte Datenlandschaft



39,3 %

Fehlerhafte oder ineffiziente Prozesse

Diese Herausforderungen beeinträchtigen die lang- und kurzfristigen Ziele in Einkauf und Logistik. Geringe Unterstützung durch die Unternehmensleitung, eine fragmentierte Datenlandschaft und fehlerhafte Prozesse schränken die Fähigkeit der Abteilung ein, sich weiterzuentwickeln, datenbasiert zu agieren und eine strategischere Rolle innerhalb des Unternehmens einzunehmen.

Als Folge müssen die Mitarbeiter nach wie vor die altbekannten Problem lösen – hohe Durchlaufzeiten, hohe Zykluszeiten und niedrige Stakeholder-Zufriedenheit – bis sinnvolle Fortschritte bei diesen drei zentralen Herausforderungen erzielt werden.

Die wichtigsten Erkenntnisse für den Einkauf

Herausforderungen

- Einhaltung der „fünf Grundregeln“ in der Beschaffung
- Mehr strategischen Wert für das Unternehmen generieren
- Aufbau eines belastbaren und zuverlässigen Lieferantenportfolios

Execution Gaps

Die drei größten Hindernisse, die laut unserer Umfrage die Performance beeinträchtigen:



41,1 %

Fehlende Unterstützung durch die Geschäftsführung



40,7 %

Fragmentierte Datenlandschaft



39,3 %

Fehlerhafte oder ineffiziente Prozesse

Performance

Spendvolumen „under Management“

DURCHSCHNITT
47 % EINFLUSS

TOP
75 % EINFLUSS

Lieferzuverlässigkeit der Lieferanten

DURCHSCHNITT
54 % TERMINTREUE

TOP
83 % TERMINTREUE

Operative Kosten je Bestellvorgang

DURCHSCHNITT
15 \$ / BESTELLUNG

TOP
1,35 \$ / BESTELLUNG

Der Status quo der Business Execution im

Auftrags- management



Der Status quo der Business Execution im Auftragsmanagement

In vielen Fällen bildet das Auftragsmanagement die Schnittstelle zwischen Front- und Backoffice. Auftragsmanager sind direkt in die Kundenerfahrung involviert und gleichzeitig stark von Finanz- und Lieferkettenprozessen abhängig. Sie bekommen somit die Herausforderungen von gleich mehreren Funktionen zu spüren.

Die drei größten Herausforderungen im Auftragsmanagement sind derzeit:

01

Niedrige Liefertreue

Preis- und Mengenänderungen, Bonitätsprüfungen, Liefersperren und andere Hürden können die Auftragserfüllung verzögern, so dass das Auftragsmanagement oftmals nicht pünktlich liefern kann. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese Schritte zu automatisieren, zu beschleunigen oder zu umgehen, ohne andere Ziele zu gefährden – wie z. B. die Gewährleistung von Kundenzahlungen.

02

Hohe Bearbeitungskosten

Weil das Auftragsmanagement immer noch den Ruf einer Kostenstelle hat, versuchen viele Unternehmen bestimmte Prozesselemente zu automatisieren, um die Kosten pro Auftrag zu senken. Einige gehen sogar noch weiter und machen entscheidende Schritte in Richtung automatisierte oder „perfekte“ Bestellungen.

03

Niedrige Kundenzufriedenheit

B2C-Unternehmen erwarten schnelle, zuverlässige und transparente Lieferungen, und das überträgt sich zunehmend auf B2B-Transaktionen. Heute wird von jedem Unternehmen ein hervorragender und nahtloser Kundenservice erwartet – egal, was es und an wen es verkauft.

Aktuelle Performance gegenüber zentralen KPIs

Basierend auf den Ergebnissen unserer Umfrage zeigen wir, wie durchschnittliche und führende Auftragsmanagement-Abteilungen bei den vier bekanntesten KPIs abschneiden:

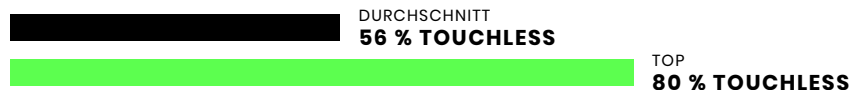
Liefertreue

In unserer Umfrage liefert ein durchschnittliches Unternehmen in 42,8 % der Fälle pünktlich, während Top-Performer ihre versprochenen Liefertermine zu über 91 % einhalten.



„Touchless Orders“

Die durchschnittliche Rate vollautomatisierter Bestellungen liegt bei 56 %. Gleichzeitig erreichen Unternehmen die effektiv arbeiten und automatisieren 80 %.



Kundenzufriedenheit

Im Schnitt sind 69 % der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen ihrer Auftragnehmer zufrieden. Unternehmen, die besonders kundenorientiert arbeiten, erreichen allerdings Zufriedenheitsraten von über 90 %.



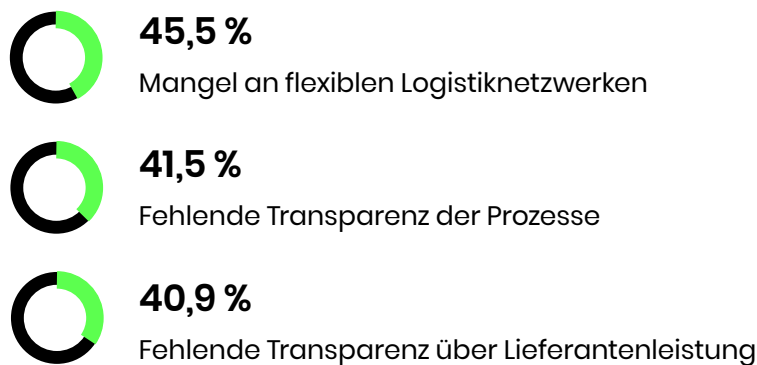
Kosten pro Bestellvorgang

Ein durchschnittliches Unternehmen gibt 29,31 \$ für die Bearbeitung eines einzigen Kundenauftrags aus, während Top-Performer im Durchschnitt nur 9,94 \$ ausgeben.



Execution Gaps im Auftragsmanagement verstehen

Unsere Umfrage ergab, dass dies die größten Hindernisse sind, die Unternehmen im Jahr 2020 davon abhielten, die wichtigsten Herausforderungen in der Lieferkette zu bewältigen:



Interessanterweise rangiert der **mangelnde Automatisierungsgrad** an letzter Stelle aller aufgeführten Problemfelder. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen zwar über die notwendige Technologie verfügen, diese aber nicht die notwendigen Informationen oder Funktionen bereitstellt, um die Starrheit und Komplexität der eigenen Systeme zu überwinden.

Selbst mit den offenbar vorhandenen Technologien liegt die durchschnittliche Rate automatisierter Bestellungen noch immer bei nur 56 %. Das ist problematisch, besonders wenn man bedenkt, dass 58 % der Umfrageteilnehmer angeben, dass ihre Kunden immer kürzere Lieferzeiten erwarten.

Die durchschnittliche Anzahl manueller Schritte pro Bestellung liegt bei 25. Das zeigt, dass es bei den Prozessen der Auftragserfüllung noch viel Raum für Verbesserungen gibt. **Da jeder dieser Schritte durchschnittlich 60 Minuten erfordert**, birgt die Reduzierung manueller Schritte gewaltiges Potential.

Die wichtigsten Erkenntnisse für das Auftragsmanagement

Herausforderungen

- Niedrige Liefertreue
- Hohe Bearbeitungskosten
- Niedrige Kundenzufriedenheit

Execution Gaps

Die drei größten Hindernisse, die laut unserer Umfrage die Performance beeinträchtigen:



45,5 %

Mangel an flexiblen
Logistiknetzwerken



41,5 %

Fehlende Transparenz der Prozesse



40,9 %

Fehlende Transparenz über
Lieferantenleistung

**58 % der Umfrageteilnehmer
geben an, dass ihre
Kunden immer kürzere
Lieferzeiten erwarten.**

Performance

Liefertreue

DURCHSCHNITT
42,8 % FRISTGERECHT

TOP
91 % FRISTGERECHT

Kundenzufriedenheit

DURCHSCHNITT
69 % ZUFRIEDEN

TOP
90 % ZUFRIEDEN

Kosten pro Bestellvorgang

DURCHSCHNITT
29,31 \$ / BESTELLUNG

TOP
9,94 \$ / BESTELLUNG

„Touchless Orders“

DURCHSCHNITT
56 % TOUCHLESS

TOP
80 % TOUCHLESS

Und der gesamte finanzielle Mehrwert liegt bei ...

Um das Execution Capacity Problem in Gänze zu verstehen, haben wir die finanziellen Auswirkungen der in der Umfrage identifizierten Execution Gaps auf das „durchschnittliche Unternehmen“ bestimmt.

Dieses „durchschnittliche Unternehmen“ dient als Benchmark, um unsere Ergebnisse zu kontextualisieren. Sämtliche Berechnungen stützen sich auf folgenden Annahmen über das Unternehmen:

- **Umsatz:** 5 Mrd. \$
- **Durchschnittlicher Bestellwert:** 1.500 \$
- **Kundenaufträge:** 3.333.333
- **Bestellungen:** 3.000.000
- **Gesamtausgaben für Lieferanten:** 2,4 Mrd. \$

Mit seinen soliden Durchschnitts-KPIs entgehen dem Benchmark-Unternehmen:

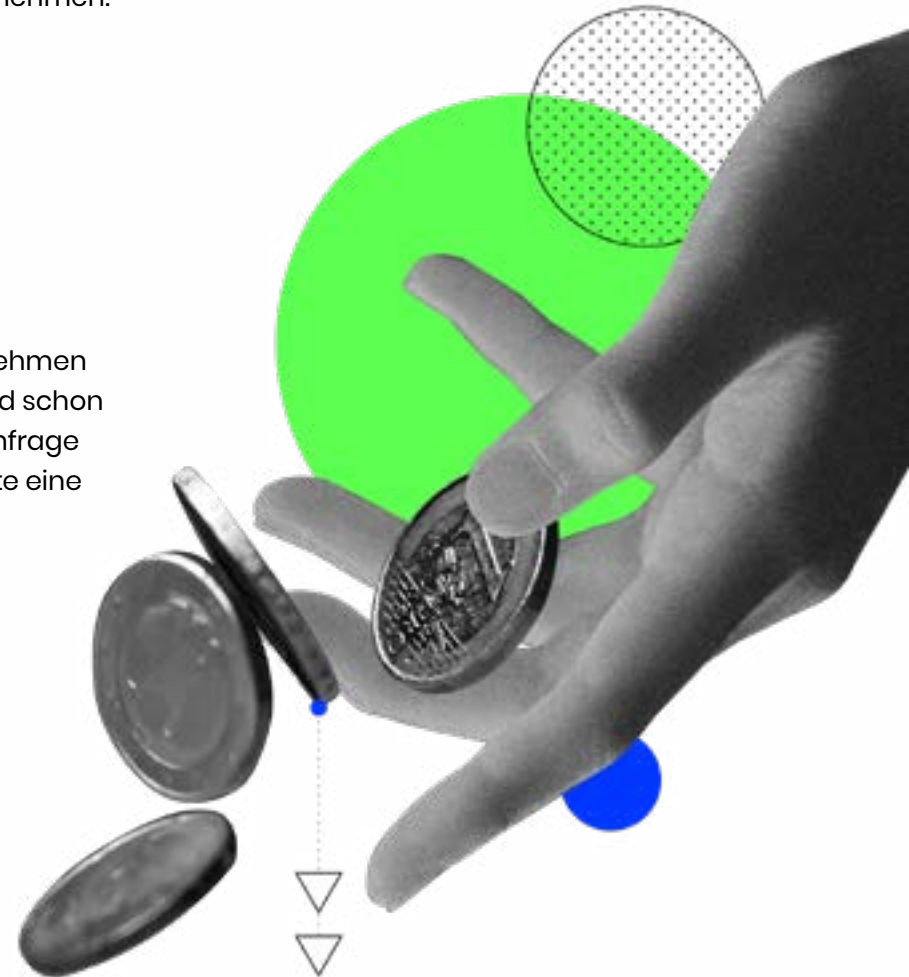
567 Mio. \$

an Working Capital

105 Mio. \$

an Kosteneinsparungen

Anders ausgedrückt: Dem Unternehmen entgehen Hunderte Millionen – und schon die Schließung eines der in der Umfrage identifizierten Execution Gaps hätte eine enorme Wirkung.



Finanzielle Auswirkungen für jede Abteilung



Kreditorenbuchhaltung

Das Celonis-Benchmark-Unternehmen hat eine Kreditorenlaufzeit von 48,4 Tagen, verglichen mit den 74,5 Tagen, die Top-Performer erreichen. Basierend auf unseren finanziellen Annahmen **würde die Beseitigung dieser Execution Gap**

171.616.438 \$

an Working Capital freisetzen.



Debitorenbuchhaltung

Das Celonis Benchmark Unternehmen hat eine Debitorenlaufzeit von 53 Tagen, Spitzenreiter landen bei nur 24,1 Tagen. Wenn diese Execution Gap geschlossen wird, **kann das Unternehmen**

395.890.411 \$

an Working Capital freisetzen.



Einkauf

Das Celonis-Benchmark-Unternehmen gibt mehr als 15 \$ für die Bearbeitung einer einzigen Bestellung aus, während die effizientesten Unternehmen dafür nur 1,35 \$ aufwenden müssen. Durch die Maximierung der Execution Capacity seiner Beschaffungsprozesse **kann das Unternehmen jährlich**

40.950.000 \$

einsparen.



Auftragsmanagement

Das Celonis-Benchmark-Unternehmen wendet 29,31 \$ pro Kundenauftrag auf, verglichen mit nur 9,94 \$ bei den Spitzenreitern. Durch die Optimierung seiner Execution Capacity **könnte das Unternehmen jährlich**

64.566.677 \$

einsparen.

Execution Management bietet immenses Potenzial

Unser Ziel war es, das Execution Capacity Problem zu quantifizieren. Und tatsächlich haben wir festgestellt, dass es in allen vier von unserer Umfrage erfassten Abteilungen erhebliche Execution Gaps gibt.

Die gute Nachricht ist, dass jedes Unternehmen diese Lücken schließen und seine Execution Capacity maximieren kann. Die Top-Performer in unserer Umfrage zeigen eindeutig, was möglich ist. Und das Ergebnis?

Basierend auf unseren Berechnungen könnte ein durchschnittliches Unternehmen über **567.000.000 \$ an Working Capital freisetzen und mindestens **105.000.000 \$** an Betriebskosten einsparen.**

Das soll Sie keineswegs einschüchtern. Entscheidend ist, dass man an einem Punkt anfängt. Und der Vorteil bei der Optimierung der Prozesse im Procure-to-Pay- oder

Order-to-Cash-Bereich ist, dass sie zahlreiche einfach zu realisierende Potentiale bieten, die sich unmittelbar positiv auf das Unternehmen auswirken können.

Wir bei Celonis beobachten, dass sich führende Unternehmen immer öfter für das Execution Management entscheiden, um die Komplexität ihrer Systeme zu überwinden und ihre Execution Capacity zu maximieren.

Das **Celonis Execution Management System** misst die Execution Capacity Ihrer Prozesse, identifiziert Execution Gaps und ergreift automatisierte und intelligente Maßnahmen um diese zu beheben.

Wenn auch Sie verstehen möchten, welchen Wert der Einsatz von Celonis für Ihr Unternehmen haben könnte, [melden Sie sich bei uns](#). Unsere Experten für Execution Management stehen Ihnen für ein vollständiges und auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes Business Value Assessment gerne zur Verfügung.





Über Celonis

Celonis ist der weltweit führende Anbieter im Bereich **Execution Management System (EMS)**.

Angetrieben von seinem marktführenden Process-Mining-Kern bietet das Celonis Execution Management System eine Reihe von Instrumenten, Anwendungen sowie Entwicklerstudios und -plattformen, mit denen Führungskräfte und Anwender ihre Execution Capacity freisetzen und Performance-Durchbrüche erzielen können.

Kunden wie Dell, L'Oréal, Siemens, Uber, Vodafone und Whirlpool nutzen das Celonis EMS, um jede Facette des Execution Managements zu verwalten – einschließlich Analyse, Strategie und Planung, Management, Aktion und Automatisierung.

Wenn Sie mehr über das Celonis EMS erfahren wollen und wissen möchten, wie Sie die in diesem Report analysierten Execution Gaps mit Celonis schließen können, dann besuchen Sie uns unter www.celonis.com/ems oder sprechen Sie noch heute mit einem unserer Execution Management Experten.

Anhang:

Forschungsmethodik und Datenquellen

Die Celonis State of Business Execution Umfrage wurde im Herbst 2020 von einem externen Marktforschungsinstitut durchgeführt. Befragt wurden mehr als 2.000 Führungskräfte aus sechs Ländern und acht Branchen, die in vier verschiedenen Geschäftsbereichen tätig sind.

Demografische Verteilung der Umfrageteilnehmer

- **Untersuchte Unternehmensbereiche:** Kreditorenbuchhaltung, Debitorenbuchhaltung, Einkauf, Auftragsmanagement
- **Gesamtzahl der Befragten:** 2.020
- **Qualifikation der Befragten:** VP/Direktor-Ebene und höher, aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. \$ (oder gleichwertig)
- **Vertretene Länder:** USA, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Niederlande und Spanien
- **Industrien:** Finanzdienstleistungen (Banken & Versicherungen), Konsumgüter & Einzelhandel, Hi-Tech, Life Science & Pharma, Chemische Industrie, Telekommunikation, Versorgungswirtschaft, Fertigung

Ergänzende Datenquellen

In Bereichen, in denen über unsere eigenen Umfrageergebnisse hinaus mehr Informationen benötigt wurden, haben wir Daten aus zuverlässigen Fachpublikationen, wie z.B. dem Working Capital Report 2020 von JP Morgan sowie aus unserer eigenen internen Datenbank verwendet.

Im Speziellen haben wir nach einer Überprüfung unserer Umfrageergebnisse auf zuverlässige Daten von JP Morgan zur Kreditorenlaufzeit und Debitorenlaufzeit sowie von APQC für die Top-Quartil-Benchmark zu doppelten Zahlungen zurückgegriffen.