



Together makes progress



Keine Bestellung, keine Zahlung
Ein strategischer Imperativ
für die Finanzindustrie



In einer Ära, die von Kostendruck, rasanter Digitalisierung und zunehmend komplexen regulatorischen Anforderungen geprägt ist, kristallisiert sich eine scheinbar einfache Regel als entscheidendes Steuerungsinstrument heraus: **„Keine Bestellung, keine Zahlung – No PO, No Pay.“** Was auf den ersten Blick wie eine bürokratische Hürde erscheint, entpuppt sich als strategischer Hebel zur Steigerung der Effizienz, Minimierung von Risiken und Sicherstellung der Compliance. Für zukunftsorientierte Unternehmen der Finanzindustrie ist diese Regel längst unverzichtbar.

Die Grundidee: Einheitliche Prozesse und klare Kontrolle

Das Prinzip ist ebenso einfach wie wirkungsvoll: Eine Rechnung wird nur dann zur Zahlung freigegeben, wenn sie sich auf eine zuvor genehmigte Bestellung (Purchase Order, PO) bezieht. Dieser Mechanismus schafft nicht nur Transparenz, sondern verhindert auch unkontrollierte Ausgaben. Unternehmen profitieren von vier zentralen Effekten:



Optimierte Kostenkontrolle

Jede Ausgabe ist autorisiert, Doppelzahlungen werden vermieden, Budgets zuverlässig gesteuert und Einsparpotenziale konsequent genutzt.



Gesteigerte Effizienz

Standardisierte Prozesse reduzieren manuelle Prüfungen und beschleunigen Durchlaufzeiten.



Umfassende Compliance

Regulatorische Vorgaben (DORA, Solvency II, CRR III, CSRD) werden erfüllt.



Vollständige Transparenz

Jede Bestellung ist lückenlos nachvollziehbar, was Audits erleichtert und das Vertrauen von Stakeholdern stärkt.

In Zeiten zunehmender Komplexität ist "No PO, No Pay" mehr als nur ein Prozess – es ist ein Schutzschild für Ihr Unternehmen.

Warum jetzt handeln?

Die Einführung einer umfassenden PO-Pflicht ist längst keine optionale Maßnahme mehr, sondern eine strategische Notwendigkeit und "Best Practice". Drei Entwicklungen treiben diesen Wandel voran:

01	Kostendruck auf Rekordniveau	Laut Deloitte Global CPO-Survey 2025 ist Kostenreduktion weiterhin die oberste Priorität – getrieben durch geopolitische Spannungen und wirtschaftliche Unsicherheit. Unkontrollierte Ausgaben und Maverick Buying (Bestellungen außerhalb des Systems) gefährden Budgets und Einsparpotenziale.
02	Digitale Transformation verändert die Beschaffung	Digitalisierung verändert die Beschaffung grundlegend. 67 % der Chief Procurement Officers sehen sie als eine der wichtigsten Prioritäten, 41 % sogar als zentrale Strategie für Wertschöpfung. Automatisierte PO-Workflows sind essenziell, um die Vorteile digitaler Plattformen wie SAP Ariba oder P2P-Systeme voll auszuschöpfen.
03	Regulatorische Anforderungen werden strenger	Compliance ist in der Finanzindustrie nicht verhandelbar. Vorgaben wie die DORA-Verordnung, Solvency II, CRR III oder CSRD, verlangen lückenlose Dokumentation, Audit-Sicherheit und robuste Kontrollmechanismen. Laut Deloitte-Studie ist der Risiko-Impact durch regulatorische Compliance in der Finanzindustrie um 22 % höher als in anderen Branchen. Verstöße führen zu hohen Strafen, sowie Reputationsschäden.

„Die Kombination aus Kostendruck, Digitalisierung und Regulatorik macht die Einführung der PO-Pflicht alternativlos. Sie ist nicht nur ein Prozess, sondern ein strategischer Hebel für Effizienz, Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit – intern wie extern.“

Kathrin Rosenthal-Gabrol, Deloitte, Senior Manager Sourcing & Procurement



Die Risiken ohne Bestellopflicht

Wer auf verbindliche Bestellnummer verzichtet, öffnet die Tür für Risiken – und zwar auf mehreren Ebenen - von verpassten Einsparungen bis hin zu Betrugsfällen:

Ungeplante Ausgaben



Maverick Buying unterläuft verhandelte Konditionen und verhindern Bündelungseffekte. Studien zeigen: Unternehmen verlieren dadurch bis zu 15 % ihrer Einsparpotenziale.

Ineffiziente Rechnungsprüfung



Fehlende PO-Nummern verlängern Zahlungszyklen und belasten Ressourcen durch manuelle Klärungen zwischen Fachbereichen, Einkauf und Buchhaltung.

Reputations-/Leistungsrisiken



Bestellungen ohne Prüfung können zu Qualitätsproblemen, Lieferverzögerungen und Compliance-Verstößen führen. In der Finanzindustrie, wo Vertrauen ein zentraler Wert ist, kann dies gravierende Auswirkungen auf die Reputation haben.

Doppelzahlungen und Betrug



Ohne eindeutige Zuordnung steigt die Gefahr von Fehlern und Missbrauch.

Die Folgen? Höhere Kosten, verzögerte Zahlungen, angespannte Lieferantenbeziehungen und potenzielle Compliance-Verstöße – ein Szenario, das Unternehmen teuer zu stehen kommen kann.

Erfolgsfaktoren für die Einführung: Von der Regel zur strategischen Praxis

Die erfolgreiche Umsetzung erfordert einen strukturierten, mehrdimensionalen Ansatz. Fehlende PO-Nummern entstehen aus unterschiedlichen Ursachen: **intern** durch Bestellungen außerhalb des Systems, sowie **extern**, durch das Einreichen von Rechnungen ohne Bestellbezug durch Lieferanten.

Die Praxis zeigt, dass isolierte Maßnahmen nicht ausreichen - vielmehr müssen **Governance, Change-Management** und **Technologie** ineinandergreifen, um nachhaltige Compliance und Effizienz sicherzustellen.

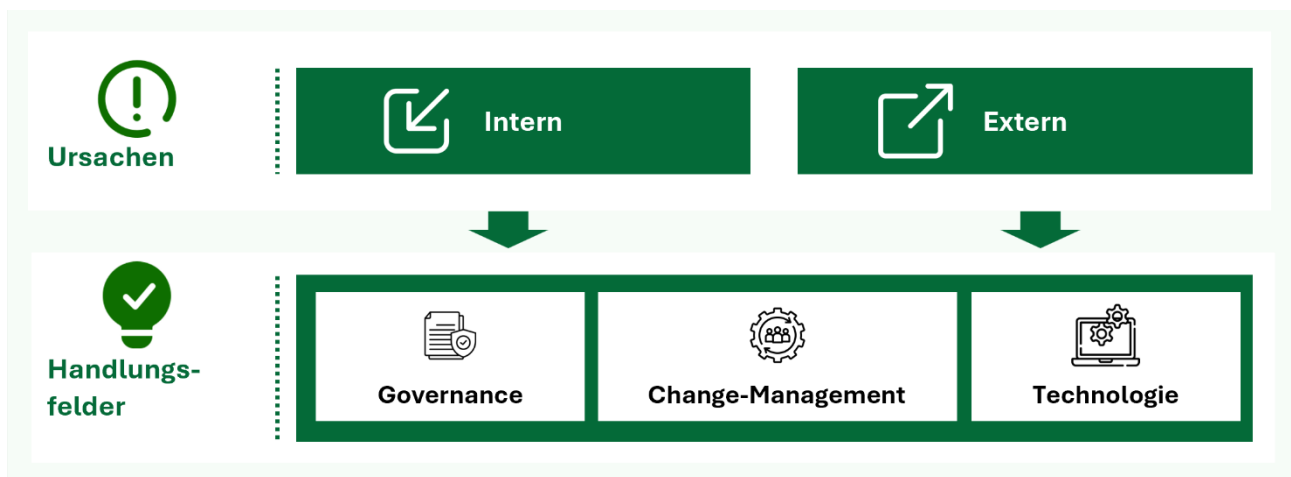


Abbildung 1: Ursachen und Handlungsfelder zur Einführung der Regel „Keine Bestellung, keine Zahlung“

- **Governance:** Schafft den normativen Rahmen mit klaren Regeln und Verantwortlichkeiten. Definiert verbindliche Prozess- und Vertragsstandards und macht die Einhaltung messbar.
- **Change-Management:** Adressiert die menschliche Seite der Transformation. Kommunikation, Schulung und kontinuierliches Feedback fördern Akzeptanz und verankern Verhaltensänderungen.
- **Technologie:** Ermöglicht die konsequente Umsetzung. Digitale Systeme und Automatisierung stellen sicher, dass die Regel technisch durchgesetzt und Verstöße minimiert werden.

Diese drei Dimensionen bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung und sichern, dass „Keine Bestellung, keine Zahlung - No PO, No Pay“ nicht nur eine Richtlinie bleibt, sondern ein strategischer Hebel für Effizienz und Compliance wird.

Aufwand versus Impact als Entscheidungsgrundlage

Nicht jede Maßnahme hat dieselbe Wirkung oder Aufwand (Ressourcen, Zeit, Komplexität). Grundsätzlich gilt: Einige Maßnahmen sind schnell umsetzbar und bringen sofort spürbare Wirkung, andere sind strategisch und sichern die langfristige Verankerung.

Beispielhafte Maßnahmen – Details siehe Abbildung 2 „Maßnahmen entlang der Dimensionen Aufwand und Wirkung“ – verdeutlichen:

Quick Win Maßnahmen, wie eine **Organisationsanweisung** mit präzisen und verbindlichen Prozessbeschreibungen für Bestellungen (PO) und Rechnungsprüfung oder ein **Gespräch** mit strategisch, wie auch auffälligen Lieferanten, sind leicht umsetzbar und schaffen sofort Akzeptanz. Sie sind der ideale Einstieg, um Bewusstsein zu schaffen und erste Ergebnisse sichtbar zu machen.

Strategische Maßnahmen, wie die systemische **Ablehnung von Rechnungen** ohne PO-Nummer, oder die Aufnahme von PO-Compliance als Teil der **persönlichen Kennzahlen (KPIs)**, haben den größten Einfluss. Sie erfordern jedoch tiefere Systemanpassungen und kulturelle Veränderungen.

Im **mittleren Bereich** liegen Schritte wie die Durchführung regelmäßiger interner **Audits**, wie auch die Integration der PO-Einhaltung in die **Lieferantenbewertung**. Sie sind entscheidend für die nachhaltige Verankerung, ohne sofort hohe Investitionen auszulösen.

Maßnahmen wie verpflichtende **PO-Schulungen** für neue Mitarbeiter oder die Veröffentlichung eines dedizierten **Guides im Lieferantenportal** ergänzen die Transformation, sind aber weniger wirkungsstark.

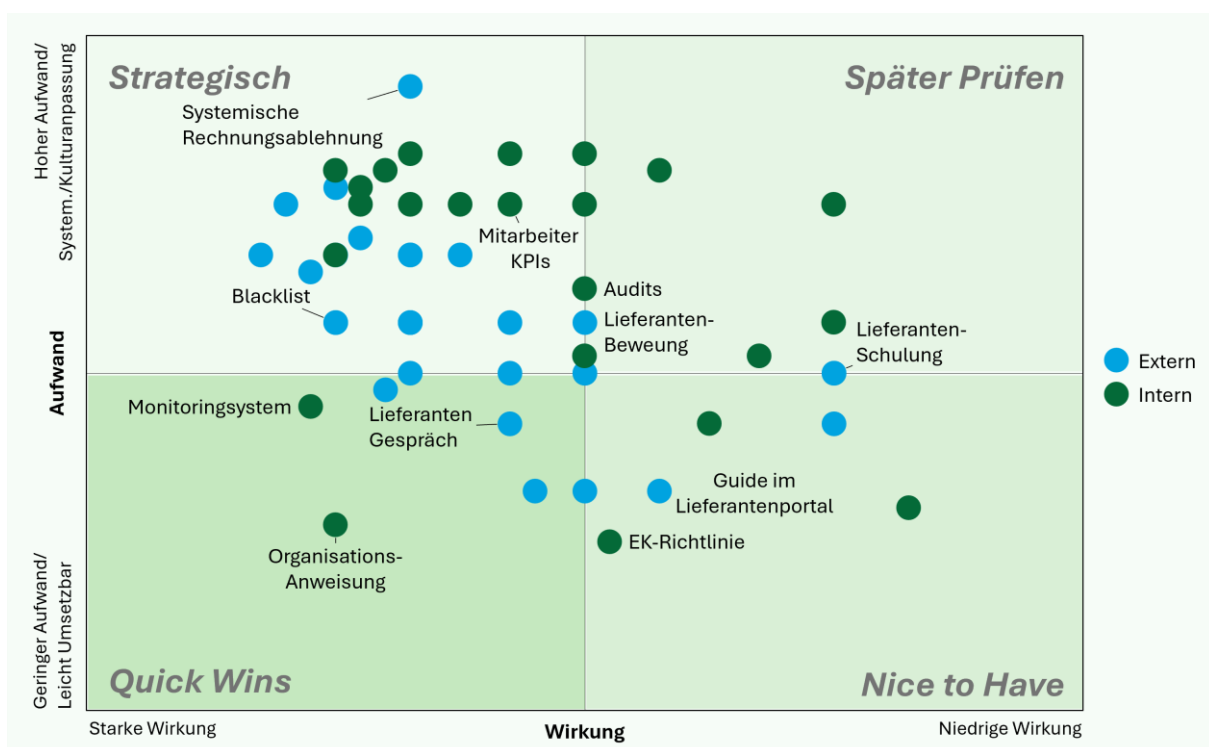


Abbildung 2: Maßnahmen entlang der Dimensionen Aufwand und Wirkung

Die Kunst liegt darin, diese Dimensionen und Maßnahmen klug zu kombinieren: Erst einfache, wirkungsvolle Schritte, dann komplexere Projekte für langfristige Stabilität. So entsteht eine Roadmap, die Governance, Change-Management und Technologie miteinander verzahnt – und den Weg von einer Richtlinie zu einer gelebten Praxis ebnet.

Der Mehrwert für Banken & Versicherungen

Die PO-Pflicht ist mehr als Kostenkontrolle: Sie ist ein Ordnungsrahmen, der Effizienz, Transparenz und Audit-Sicherheit zugleich liefert. Unternehmen berichten von:

- **spürbaren Einsparungen** durch konsequente Nutzung verhandelter Konditionen,
- **verkürzten Durchlaufzeiten** dank standardisierter Prüfpfade,
- **robuster Betrugsprävention** und **Audit-Sicherheit** durch eindeutige Zuordnung von Rechnung und Bestellung,
- **stabileren Lieferantenbeziehungen**, weil Erwartungen und Datenflüsse eindeutig geregelt sind.

Call to Action: Jetzt die Weichen stellen

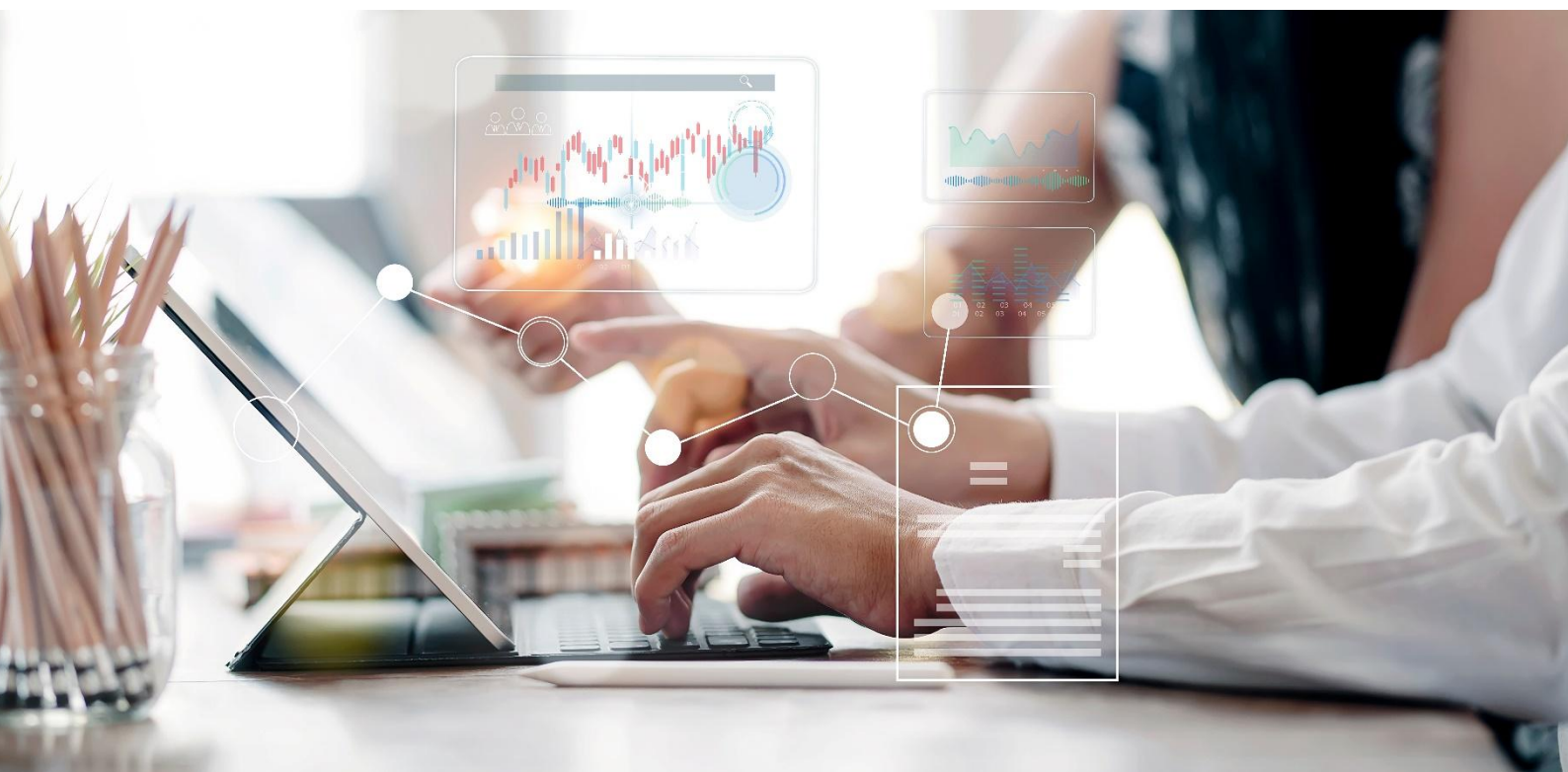
Die Einführung von „Keine Bestellung, keine Zahlung – no PO, no Pay“ ist kein optionaler Komfort, sondern eine strategische Notwendigkeit. Der Druck wächst von mehreren Seiten: strengere Regulierung, anhaltender Kostendruck und die Dynamik der Digitalisierung. Wer heute handelt, vermeidet teure Nachbesserungen morgen.

Unser Angebot:

Wir entwickeln mit Ihnen einen maßgeschneiderten Ansatz – von der Ursachenanalyse über die Auswahl wirksamer Maßnahmen bis zur Roadmap und technischen Verankerung. Ziel ist nicht nur die Einführung, sondern die nachhaltige Verankerung ohne Reibungsverluste – mit maximalem Nutzen für Ihr Haus.

„Unsere Projekte zeigen klar: Die Einführung von ‚No PO, No Pay‘ reduziert nicht nur Maverick Spend, sondern steigert die Zahlungszyklen und Compliance erheblich. Kunden berichten von spürbaren Einsparungen – ein echter Gamechanger für die Beschaffung.“

Tomas Henninger, Deloitte, Partner Sourcing & Procurement



Mit Process Mining zur Prozess Compliance

Prozess-Mining und dessen Rolle in Compliance

Die Process-Mining Technologie rekonstruiert reale Geschäftsprozesse aus ERP-Transaktionsdaten (z. B. SAP) und zeigt die tatsächliche Abfolge von Prozessschritten – im Gegensatz zu klassischen Reporting, das auf aggregierten, statischen Kennzahlen (KPIs) basiert.

Diese Transparenz ist entscheidend für die Durchsetzung von „No PO, No Pay“, da Unternehmen Rechnungen ohne Bestellreferenz vollständig erkennen können. Statt auf Stichproben oder Einzelbeobachtungen zu setzen, entsteht ein objektives Bild der Compliance über Tausende oder Millionen Transaktionen hinweg.

Prozess-Mining zeigt zudem klar, wo Maverick Buying entsteht – ein wesentlicher Auslöser für fehlende POs (Maverick Buying ist eine interne Ursache für fehlende POs, da Mitarbeitende Beschaffungen außerhalb der festgelegten Einkaufsrichtlinien oder Organisationsanweisungen tätigen und dadurch der verbindliche Prozessfluss unterlaufen wird).

Durch die Rekonstruktion realer Prozesspfade werden Muster wie „Rechnungseingang vor PO-Erstellung“ oder „Direktkauf ohne Bedarfsmeldung“ sichtbar. Verantwortliche erkennen genau, welche Abteilungen, Rollen oder Schritte vom Standard abweichen und können gezielt gegensteuern. So wird „No PO, No Pay“ nicht nur überwacht, sondern im Prozess verankert.

Maverick Buying durch Datentransparenz erkennen

Prozess-Mining analysiert Systemereignisse und macht Aktivitäten wie Rechnungseingang, Bestellerstellung und Zahlungsbuchung transparent. Abweichungen vom Standardprozess – etwa Rechnungen ohne PO oder nachträgliche Bestellanlagen – erscheinen als eigene Prozessvarianten und sind sofort erkennbar. Diese automatisierte Analyse ersetzt manuelle Prüfungen und deckt Non-Compliance auf, der klassischen Audits häufig übersehen. Unternehmen erhalten so einen vollständigen Überblick und können Maßnahmen datenbasiert priorisieren.

Finanzielle und operative Auswirkungen quantifizieren

Über die Identifikation hinaus erlaubt Prozess-Mining eine präzise Bewertung des Ausmaßes von Non-Compliance. Unternehmen können:

- den Anteil der Rechnungen ohne Bestellbezug berechnen,
- die finanziellen Risiken bewerten,
- Trends über die Zeit analysieren.

Damit wird Compliance messbar und Fortschritte lassen sich faktenbasiert steuern.

Ursachenanalyse für nachhaltige Veränderungen

Verstöße zu erkennen ist nur der Anfang – entscheidend ist, die Ursachen zu verstehen. Prozess-Mining unterstützt bei der Frage, *warum* Verstöße auftreten. Analysen zeigen etwa:

- ob bestimmte Abteilungen oder Kostenstellen besonders betroffen sind,
- ob Auffälligkeiten bei bestimmten Warengruppen oder Lieferanten gehäuft auftreten.

So lassen sich Lieferantenprobleme (z. B. fehlende PO-Nummern) von internen Prozesslücken (z. B. dringende Einkäufe außerhalb der Richtlinien) unterscheiden und gezielte Maßnahmen ableiten – statt allgemeiner Policy-Erinnerungen.

Von der Erkenntnis zur Aktion: Maverick Buying reduzieren

Das Ziel von Prozess-Mining ist nicht nur die Problemaufdeckung, sondern die Lösung. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in konkrete Verbesserungen ein, wie:

- **automatisierte Warnungen** oder **POs systemseitig blockieren** bei fehlender Bestellreferenz,
- **gezielte Schulungen** für betroffene Abteilungen,
- **klare Kommunikation** zu PO-Pflichten gegenüber Lieferanten.

Moderne Workflow-Automatisierung kann bei Rechnungen ohne PO automatisch Klärungsprozesse starten. Das verhindert Verzögerungen, reduziert manuelle Aufwände und stärkt die Einhaltung von Vorgaben. Langfristig verringern diese Maßnahmen Maverick Buying und fördern eine Kultur der Verantwortung und Effizienz.

Kontakte



Tomas Henninger

Partner

Supply Chain & Network Operations,
Sourcing & Procurement

thenninger@deloitte.de



Kathrin Rosenthal-
Gabrol

Senior Manager

Supply Chain & Network Operations,
Sourcing & Procurement

krosenthalgabrol@deloitte.de



Lars Biermann

Director

Finance Transformation, Process
Optimization

lbiermann@deloitte.de

Quellen

- Deloitte (2025): 2025 Global Chief Procurement Officer (CPO) survey
- Deloitte (2023): 2023 Global Chief Procurement Officer (CPO) survey
- The Hackett Group (2019): Maverick Spend Report



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine über 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die über 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte zusammenarbeiten, um das Leitbild „making an impact that matters“ täglich zu leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

