

Geschäftspotenziale für Banken in der industriellen Financial Chain

Donovan Pfaff / Bernd Skiera / Michael Wrobel / Wolfgang Stockinger

Die Financial Chain, welche die Geldströme in und zwischen Unternehmen repräsentiert, verbraucht ein Viertel der gesamten IT-Budgets. Diese Quote lässt sich verringern, denn die Finanzsphäre ist in vielen Branchen noch unzureichend gestaltet. Optimierungspotenziale liegen vor allem in den Prozesskosten, in der Risikoreduktion und in der Beschleunigung des Zahlungsflusses. Dank ihrer Kernkompetenzen sind Banken die idealen Partner, um die Financial Chain von Unternehmen zu verbessern.

Mit dem Ziel, einen Beitrag zur Industrialisierung der Finanzbranche und zur Identifizierung neuer Geschäftspotenziale für die Banken zu leisten, arbeiten seit Anfang 2003 im Rahmen des E-Finance Lab (www.efinancelab.de) 15 Forscher der Universität Frankfurt am Main und der Technischen Universität Darmstadt mit Accenture, der Deutschen Bank, der Deutschen Postbank, IBM, Microsoft, Siemens und T-Systems zusammen. In dem Projekt werden Optimierungsmöglichkeiten innerhalb der traditionellen Wertschöpfungsketten der Finanzbranche sowie der Finanzprozesse von Unternehmen verschiedenster Branchen identifiziert und analysiert. Vor diesem Hintergrund führte das E-Finance Lab eine empirische Untersuchung mit den Finanzverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland (ohne Banken und Versicherungen) zu Verbesserungs- und Einsparpotenzialen bei Finanzprozessen durch [Skiera et al. 2003].

Während sich viele Unternehmen im Rahmen eines Supply Chain Management lange Zeit sehr erfolgreich auf die Güter- und Informationslogistik fokussiert haben [St. John/Heriot 1993], bestehen innerhalb der Finanzprozesse noch ungenutzte Optimierungschancen. Als erster Schritt zur Identifikation dieser Potenziale dient ein generisches Modell der Financial Chain, welches die Finanzprozesse in den befragten Unternehmen abbildet. Demnach besteht die Financial Chain aus den beiden großen Teilprozessen des Financial Trade Enable-

ment und des Financial Trade Settlement, also den Teilprozessen vor und nach der Auslieferung des Produktes bzw. der Erbringung der Dienstleistung. Diese großen Teilprozesse gliedern sich dann in weitere sieben Prozessschritte ►(1).

Die Financial Chain im Bereich des Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmens beginnt mit der Qualifikation der Geschäftspartner, indem Identität und Bonität des Kunden überprüft werden. Danach wird die Finanzierung des Geschäfts geregelt, etwa durch einen Lieferantenkredit oder Leasing. Es folgen die Preisfestsetzung und die Angebotserstellung sowie die Absicherung von Währungs-, Transport- und Kreditausfallrisiken. Nach diesem Financial Trade Enablement und dem Erfüllungsgeschäft (z. B. Lieferung einer Ware) beinhalten die Schritte der folgenden Financial Trade Settlement-Phase die Erstellung der Rechnung und deren Versand sowie eine eventuelle Rechnungsreklamation durch den Kunden. Der Financial Chain-Zyklus wird mit der Zahlung der Rechnung abgeschlossen.

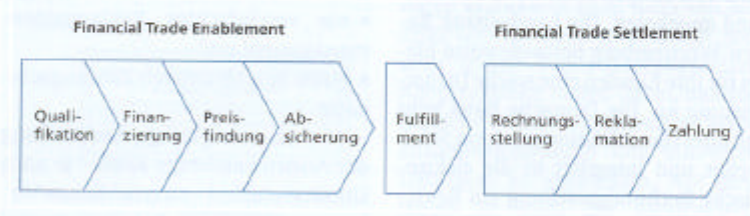
Die einzelnen Prozessschritte beinhalten dabei sowohl interne als auch externe Daten. So können innerhalb des Qualifikationsprozesses Daten aus aktuellen Kundenbeziehungen und solche von externen Anbietern zur Prüfung der Bonität verwendet werden. Die Integration dieser Daten zwischen den unterschiedlichen Teilprozessen ist somit eine Grundvoraussetzung für die Optimierung der Financial Chain.

Die Studie des E-Finance Lab zeigt, dass die Financial Chain, die den Fluss der Finanzströme in und zwischen Unternehmen repräsentiert, zwar ein Viertel der gesamten IT-Budgets verbraucht, in vielen Branchen aber noch unzureichend gestaltet ist. Zwei von drei CFOs der deutschen Top-1.000-Unternehmen sind entsprechend nicht zufrieden mit ihren Finanzprozessen, und die Hälfte hat bei sich bereits Verbesserungsbedarf identifiziert. Optimierungspotenziale innerhalb der Financial Chain liegen vor allem in den Prozesskosten (z. B. durch Vermeidung von Medienbrüchen), einer Steigerung in der Qualität (z. B. durch Risikoreduktion) und in einer Beschleunigung der Prozesse und Zahlungsrückflüsse (z. B. durch eine schnellere Rechnungszustellung) [Pfaff/Skiera/Weiss 2004].

Potenziale für Banken

Ein Grund für die vergleichsweise geringe Optimierung liegt darin, dass die Gestaltung der Finanzprozesse nicht die Kernkompetenz der meisten Unternehmen darstellt. Damit stellt sich die Frage, inwiefern Banken ihre Kompetenz beispielsweise als Sourcingpartner zur Verfügung stellen können, um Industrieunternehmen dabei zu helfen, ihre Financial Chain zu optimieren. Ohnehin spielen Banken bereits jetzt eine wichtige Rolle innerhalb der Financial Chain. So sind sie in die Zahlungsvorgänge eingebunden. Zudem zählen die Kreditvergabe und die Entwicklung von Absicherungsinstrumenten für Unternehmen zu ihrem Kerngeschäft. Diese Stellung der Banken in der Financial Chain und die mögliche automatisierte Abwicklung der Finanzströme ermöglicht große Vorteile für alle Beteiligten. Es gilt nun diese Vorteile zu

1. Darstellung der Financial Chain



systematisieren und integrierte Angebote, etwa über das Internet, für eine sinnvolle Financial Chain anzubieten.

Welche Prozessschritte innerhalb der Financial Chain bieten sich besonders als neue Geschäftsfelder für Banken an? Zunächst sehen die deutschen Top-1.000-Unternehmen in der Rechnungsstellung, der Reklamation und der Qualifizierung die wichtigsten Handlungsfelder. Außerdem wird den Banken in der Finanzierung und Absicherung das größte Potenzial zugesprochen. Weitere Studien sehen ebenfalls eine künftig bedeutendere Rolle der Banken in der Finanzierung, der Absicherung und dem Cash Management [Arkhipov 2002]. Dieses Bild verdeutlicht, dass für Banken grundsätzlich fast alle Prozessschritte, die Preisfindung einmal ausgenommen, offen stehen.

Vor allem die prozessorientierte, integrierte Sichtweise der Financial Chain eröffnet Verbesserungspotenziale. So gewinnt die ganzheitliche Betrachtung von Rechnungsstellung, Reklamation und Zahlung verstärkt an Bedeutung [Greengard 2002]. Eine weitere Befragung der Universität Frankfurt zeigt, dass Banken – neben speziellen Anbietern für Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP)-Dienstleistungen – bei Services zum Versand und zur Bezahlung von Rechnungen über das Internet der am meisten bevorzugte Anbieter sind. Die wichtigsten Eigen-

schaften von Intermediären im EBPP-Umfeld sind neben der IT-Kompetenz vor allem die Vertrauenswürdigkeit und die Unabhängigkeit [Pfaff 2003]. Um ein genaueres Bild der Erwartungen der befragten Unternehmen zu erhalten, wurde ermittelt, ob unabhängig von den jeweiligen Prozessen im eigenen Unternehmen Banken zukünftig als spezialisierte Dienstleister im Bereich Financial Process Outsourcing zusätzliche Geschäftsfelder finden können. Etwa ein Drittel der Befragten kann sich dies vorstellen, ein weiteres Drittel nicht ►(2).

Sollten Finanzdienstleister sich zu kompetenten Financial Chain-Partnern entwickeln oder als Sourcinganbieter neue Erlösquellen erschließen wollen, ist eine frühe aktive Rolle in der Kundenbeziehung eine notwendige Voraussetzung. Immerhin 20% der befragten Top-1.000-Unternehmen sagten, dass bereits jetzt die Banken eine aktive Rolle in der Geschäftsbeziehung einnehmen, allerdings verneinte auch die Hälfte genau dies ►(3).

Praxisbeispiele gibt es bereits. So nutzt Orbian, eine Kooperation zwischen der Citigroup und SAP, die Internet-Technologie: Orbian (www.orbian.com) optimiert durch das Angebot eines elektronischen Wechsels die Finanzierungsphase und ermöglicht zudem eine bessere Planung zukünftiger Cash Flows des Unternehmens. Auch die elektro-

nische Rechnungsstellung wird bereits von einigen Banken in Deutschland angeboten. Die Landesbank Baden-Württemberg beispielsweise bietet für ihre Kunden eine solche Dienstleistung an. Die Deutsche Bank geht mit ihrer Dienstleistung noch ein Stück weiter und integriert in die elektronische Rechnungsstellung ein Reklamationsmanagement. Am Beispiel des Lösungsportfolios der Bank wird im Folgenden gezeigt, wie Finanzdienstleister den Order-to-Cash-Kreislauf, also die Financial Chain aus Lieferantensicht, optimieren können.

Darstellung des Systems db-eBills

Bestandteil eines globalen sowie regionalen Finanzmanagements ist das Liquiditätsmanagement. Es gestattet einen zeitnahen Überblick über alle Zahlungsströme eines Unternehmens. Dies wird durch das Einlesen strukturierter elektronischer Kontoauszüge (MT 940-Nachrichten) erreicht. Zusätzlich können offene Posten automatisch mit entsprechenden Zahlungseingängen abgeglichen werden. Ein neuer integraler Bestandteil des Cash Management-Produktportfolios der Deutschen Bank ist die EBPP-Lösung, die einen effizienten Rechnungsabwicklungsprozess sowie Kosten- und Serviceverbesserungen für die beteiligten Unternehmen ermöglicht (db-eBills: www.db.com/gcm). Es handelt sich um eine globale und mehrsprachige B2B-Lösung, die sowohl dem Rechnungssteller als auch dem Rechnungsempfänger ein einheitliches Aussehen und eine einheitliche Benutzerführung bietet. Dieser Service ermöglicht Kunden

- eine effiziente Rechnungsabwicklung mit den Vorteilen reduzierter Kosten bei der Rechnungserstellung

bei gleichzeitig verbessertem Kundenservice,

- ein vereinfachtes Reklamationsmanagement und
- einen beschleunigten Zahlungseingang.

Schon eine geringe Reduzierung der Außenstandstage kann – je nach Umsatzvolumen – zu erheblichen Verbesserungen beim Working Capital führen. Im Einzelnen können sowohl Rechnungssteller als auch Rechnungsempfänger eine einfache Anpassung an existierende Geschäftsabläufe oder an lokale Geschäftspraktiken vornehmen. Ferner besteht die Möglichkeit, db-eBills mit einem Buchhaltungssystem (z. B. SAP) zu verknüpfen. Der Empfänger kann Rechnungen online einsehen, prüfen, bearbeiten und entsprechende Zahlungen auslösen. Das System ist indi-

viduell gestaltbar, so dass bestehende Arbeitsabläufe eines Unternehmens elektronisch abgebildet werden können. Als Beispiel sei hier die optionale Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips genannt.

Die detaillierten Prozessschritte Rechnung, Reklamation und Zahlung sind in ►(4) dargestellt. Dabei wird gezeigt, dass die Rechnungszahlung mit einem EBPP-System erheblich einfacher gestaltet werden kann. Nachdem der Rechnungssteller seine Rechnungen elektronisch an das Portal versandt hat, kann der Rechnungsempfänger dort auf alle fälligen Rechnungen zugreifen, diese überprüfen und gegebenenfalls reklamieren.

Anschließend kann er die Rechnung zur Zahlung freigeben. Dabei kann er den Zahlungszeitpunkt, den Betrag und den Zahlungsweg auswählen. Ein ständig aktualisierter Bearbeitungsstatus sowie eine mögliche Integration in die Debitoren- und Kreditorensysteme von Rechnungssteller und -empfänger bringen zusätzliche Prozessverbesserungen.

Der Wegfall von Medienbrüchen reduziert auf Seiten der Rechnungssteller und -empfänger die Kosten der Bearbeitung. Zudem werden die Prozesse beschleunigt. Dies kann bei dem Rechnungssteller zu einer Reduzierung der Außenstandstage und beim Empfänger zu Zinsgewinnen, z. B. durch die Nutzung von Skonti, führen. Die Bank kann somit ihren Kunden einen umfangreichen Online-Service anbieten, die ihrerseits ein Instrument zur Intensivierung der Geschäftsbeziehungen erhalten.

Handlungsempfehlungen

Die Banken haben die Chance, neue Geschäftspotenziale innerhalb der Financial Chain zu erschließen. Das Ver-

2. Banken als Dienstleister für Financial Process Outsourcing

Antworten auf die Aussage: »Banken können sich in Zukunft als spezialisierte Dienstleister im Bereich Financial Process Outsourcing aufstellen.«

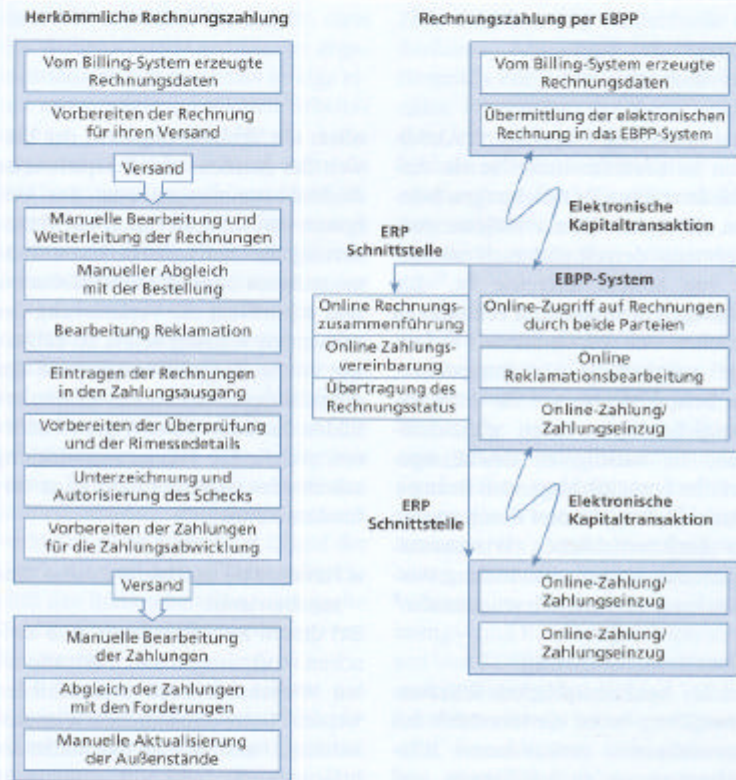
trifft voll zu	4,1%
trifft eher zu	26,5%
indifferent	27,6%
trifft eher nicht zu	26,5%
trifft nicht zu	7,1%
weiß nicht	8,2%
$\mu = 3,07; n = 98$	

3. Proaktive Rolle der Banken

Antworten auf die Aussage: »Banken nehmen aktuell eine proaktive Rolle in unserer Geschäftsbeziehung ein.«

trifft voll zu	6,1%
trifft eher zu	14,1%
indifferent	27,3%
trifft eher nicht zu	28,3%
trifft nicht zu	21,2%
weiß nicht	3,0%
$\mu = 3,46; n = 99$	

4. Prozessoptimierung durch EBPP und den Einsatz von db-eBills



trauen in die Kompetenz und Unabhängigkeit der Institute sollte genutzt werden, um neue Dienstleistungen anzubieten. Wie groß dieses Potenzial ist, zeigt der große Anteil der Finanzvorstände der deutschen Top-1.000-Unternehmen, der mit der derzeitigen Abwicklung der Finanzströme nicht zufrieden ist. Für eine Optimierung der Financial Chain ist vor allem eine prozessorientierte Sichtweise ausschlaggebend. So sind die großen Potenziale der elektronischen Rechnungsstellung erst dann freizusetzen, wenn auch die vorigen und nachfolgenden Prozessschritte integriert werden.

Eine Konkretisierung dieses Ansatzes wurde mit der db-eBills-Lösung der Deutschen Bank aufgezeigt, die das Ziel hat, Verbesserungen der Prozessschritte der Rechnungsstellung, der Rechnungsreklamation und der Zahlung zu realisieren. Während Lieferanten und Kunden durch eine Prozessoptimierung ihrer Order-to-Cash- und Purchase-to-Pay-Kreisläufe profitieren, gewinnt die Bank als Anbieter des Dienstes neue Erlöspotenziale durch Transaktionsgebühren und eine verstärkte Kundenbindung. Auch Kooperationen mit Unternehmen oder anderen Finanzdienstleistern ermöglichen die Erschließung

neuer Geschäftschancen. So konkurrieren in Zukunft nicht mehr nur einzelne Unternehmen miteinander, sondern ganze Wertschöpfungsketten. Kooperationen helfen dabei, das vorhandene Wissen strategischer Partner zusammenzuführen und innovative Lösungen zu entwickeln. Auf diese Weise ist auch der elektronische Wechsel von Orban entstanden, der das Bankwissen der Citigroup mit dem technologischen Know-how von SAP kombiniert.

Literatur

- Arkhipov, A.V. (2002), »Best Practices in Streamlining the Financial Value Chain«, Report, Aberdeen Group Inc., Boston.
- Greengard, S. (2002), »How To Make E-Billing Pay«, Business Finance, 43–46.
- Pfaff, D. (2003), »Elektronische Rechnungsstellung in Deutschland«, Working Paper, Lehrstuhl für Electronic Commerce, Goethe-Universität Frankfurt, Frankfurt.
- Pfaff, D./Skiera, B./Weiss, J. (2004), »Financial Supply Chain Management«, Bonn.
- Skiera, B./König, W./Gensler, S./Weitzel, T./Beimborn, D./Blumenberg, S./Franke, J./Pfaff, D. (2003), »Financial Chain-Management, Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing – Eine Empirische Studie mit den 1.000 Größten Deutschen Unternehmen.« E-Finance Lab, Frankfurt (studie@efinancelab.de).
- St. John, C.H./Heriot, K.C. (1993), »Small Suppliers And JIT Purchasing«, International Journal of Purchasing and Materials Management, 29, 1, 11–16.

Autoren:

Donovan Pfaff/Prof. Dr. Bernd Skiera, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Electronic Commerce, und Mitarbeiter bzw. Vorstand im E-Finance Lab der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. Michael Wrobel/Wolfgang Stockinger, Deutsche Bank AG, Global Cash Management, Product Management EBPP bzw. Head of Customer Access Germany.