

Erik Hofmann / Franzjosef Willisch



Die aktuelle Finanzkrise hat die Profitabilitätsvolatilität der Finanzindustrie

verdeutlicht und viele Banken gezwungen, neue Wege einzuschlagen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Ein Markt mit viel Potenzial ist das sogenannte Supply Chain Finance (SCF). SCF bezeichnet den Zahlungsverkehr zwischen Handels- und Industrieunternehmen. Im Fokus stehen dabei die Verbesserung der Finanzierungssituation sowie die Reduzierung der Kapitalkosten. Letzteres soll durch die Optimierung des Anlagekapitals und des Working Capitals erreicht werden.

Am SCF-Markt sind neben den Unternehmen auch verschiedene externe Akteure beteiligt: So unterstützen Logistikdienstleister, Banken und Technologieanbieter Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer finanziellen Ressourcen.

Financial versus Physical Supply Chain

Für eine genauere Betrachtung des SCF-Marktes gilt es zunächst, die Financial Supply Chain (FSC) der Physical Supply Chain (PSC) gegenüberzustellen:

- **PSC:** Im Handel sind stets mindestens zwei Parteien involviert – Käufer und Verkäufer. Beide schließen einen Vertrag miteinander ab, in dem die Bedingungen ihrer Geschäfts-/Handelsbeziehung genau definiert werden. Für die Abwicklung des Güterhandels ist in dieser Phase die Einbeziehung einer Bank nicht notwendig.

- **FSC:** Käufer und Verkäufer haben jedoch unterschiedliche Bedürfnisse und strategische Überlegungen in Bezug auf Cash-Flow, Working Capital und Risikomanage-

Supply Chain Finance – ein Markt mit Potenzial für Banken

Schlagwort

Mit einfachem Zahlungsverkehr ist es heute weder im Privatkunden- noch im Firmenkundengeschäft getan (siehe auch Leitartikel in diesem Heft). Weil die Beziehungen zwischen den Handelspartnern immer enger werden, so legt der Autor dar, werden viele Handelsgeschäfte heute ohne Mitwirkung der Banken verrechnet. Umso mehr gelte es für die Institute, sich mit ihren Angeboten näher an der Wertschöpfungskette der Unternehmen zu orientieren und sowohl für Angebots- wie auch Nachfrageseite angemessene Versicherungsleistungen sowie Möglichkeiten der Risikominimierung, Handelsfinanzierung und Zahlungsabwicklung parat zu halten. Ein weiterer Vorteil erschließt sich aus dem von ihm detaillierten Vier-Punkte-Vorgehen: Auf diese Weise erhöht sich auch die Kundenbindung und damit die Möglichkeiten des Cross-Selling. (Red.)

ment. So sind Käufer beispielsweise daran interessiert, ihr Kapital möglichst lange im Unternehmen zu halten, während der Verkäufer einen raschen Zahlungseingang wünscht.

- **SCF:** Um einen reibungslosen und für beide Seiten zufriedenstellenden Zah-

lungsverkehr zu garantieren, werden Banken an dieser Stelle als Mittler eingesetzt. Technologie-Anbieter agieren oftmals als Intermediär zwischen Käufer und Verkäufer, um die Prozessabfolgen abzustimmen und bei der Finanzierung und Abwicklung von Versicherungsleistungen zu unterstützen.

Abbildung 2 stellt die Physical und die Financial Supply Chain einander gegenüber. In der Mitte befinden sich die Hauptaufgaben des SCF wie Versicherungsleistungen, Risikominimierung, Handelsfinanzierung und Zahlungsabwicklung.

Implikationen für Handels- und Industrieunternehmen

Für Handels- und Industrieunternehmen (im Folgenden Corporates genannt) spielen Physical und Financial Supply Chain eine große Rolle. Ihre wichtigsten Bedürfnisse sind dabei die Optimierung des Working Capitals und die Risikominimierung ihrer Handelsgeschäfte.

Bei der Zusammenarbeit mit Banken wünschen sich Corporates spezifisch angepasste Produkte, die ihre Geschäftstätigkeiten optimal entlang der Wertschöpfungskette unterstützen (beispielsweise die Absicherung von Wechselkursgeschäften). Dabei sollte der Fokus jedoch nicht allein auf Zahlungsabwicklung im Handel liegen, sondern auch vor- und nachgelagerte Prozesse, wie die Verwaltung von Dokumenten, einbeziehen und erleichtern.

Auch Loyalität und Vertrauen zu ihrer (Haus-)Bank ebenso wie zu Kunden und Lieferanten sind für Unternehmen wichtige Faktoren für eine optimale SCF. Während große Konzerne meist eigene Abteilungen für SCF besitzen, haben gerade kleine und mittlere Unternehmen oftmals

Die Autoren

Prof. Dr. Erik Hofmann, Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG), Universität St. Gallen, und Franzjosef Willisch, Consultant, Capco, Zürich

noch nicht einmal einen Verantwortlichen für die Planung und Abwicklung dieser Aktivitäten. Dabei ließe sich gerade bei diesen Unternehmen mittels eines professionellen SCF viel Potenzial heben.

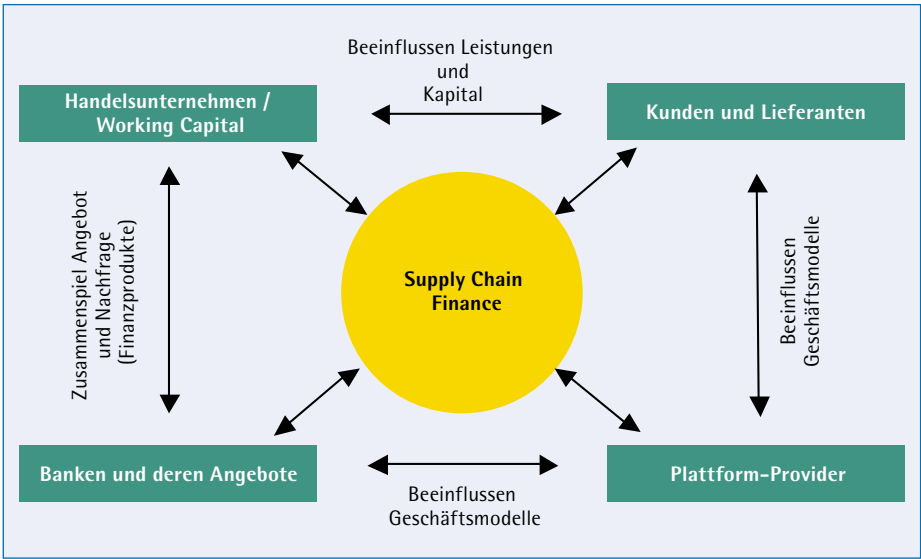
Implikationen für die Banken

Auf Seiten der Banken gibt es im SCF unterschiedliche Ausrichtungen. Abhängig von strategischen Bedeutungen sind folgende Faktoren: nationale versus internationale Ausrichtung, Diversifikation des Kundenstamms, Kostenbasis, Eigenlösungen versus Kooperation mit Technologie-Providern beziehungsweise Kooperationen mit anderen Banken sowie zukünftige Wachstumsmöglichkeiten.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Handelsbeziehungen steigt bei Unternehmen die Nachfrage an integrierten, maßgeschneiderten Produktpaketen, die verschiedene Bereiche der SCF abdecken. Zurzeit bieten die meisten Banken allerdings keine oder kaum integrierte Lösungen für die Bereiche Debitoren, Kreditoren, operationelle Risiken und Effizienzsteigerungen an. Es muss ein Umdenken stattfinden, weg vom „product push“, dem Anbieten wenig flexibler Standard-Produkte, hin zum „demand pull“, bei dem auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen wird.

Es ist eine Verschiebung der Produktstrategien festzustellen. Im Zahlungsverkehr zwischen Unternehmen verlieren etablierte Produkte wie Akkreditive immer mehr an Bedeutung. Die Mehrheit der Unternehmen nutzt inzwischen Open-Account-Zahlungen, die direkt zwischen zwei Parteien, ohne Mitwirkung eines Kreditinstituts, abgewickelt werden. Hier müssen Banken handeln und nach neuen Lösungen suchen, um ihre Mittlerrolle nicht zu verlieren. Es gilt, effizientere Lösungen zu ent-

Abbildung 1: SCF als Bindeglied



wickeln, wie beispielsweise das sogenannte Reverse Factoring, das im Gegensatz zu Akkreditiven weniger kompliziert und zeitintensiv ist. Bei diesem Vorgehen übernimmt der stärkste Marktteilnehmer, meist die beteiligte Bank, das Risiko. Sie finanziert die Forderung des Lieferanten im Voraus. Der Kunde erhält so schneller sein Geld und der Abnehmer der Ware profitiert von einem längeren Zahlungsziel für die Überweisung an die Bank.

Regionale Banken im internationalen Umfeld

Proaktive und international ausgerichtete Banken legen großen Wert auf eine integrierte Strategie und den Verkauf von umfassenden Produktangeboten. Diese Banken überlegen sich auch, eher eine eigene Plattform aufzubauen, welche Käufer, Verkäufer und Banken vereint.

Regionale Banken verlassen sich hingegen oft zu stark auf ihren Heimatmarkt und

vergessen dabei die wachsende internationale Konkurrenz. Zudem sind Banken mit kleinerem Volumen weniger bereit, hohe Investitionen in eine Angebots-Plattform zu investieren und streben daher Kooperationen mit anderen Banken an. Hier stellt sich auch zunehmend die Frage der Abhängigkeit: Wollen regionale Banken im internationalen Umfeld bestehen, genügt es nicht, nur auf die Kundenloyalität zu setzen, sie sind vielmehr gezwungen, effiziente Strukturen und Prozesse einzuführen und innovative kundenspezifische Produktpakete auch auf ihren regionalen Märkten anzubieten.

Wie Abbildung 3 verdeutlicht, sind nicht zwingend große Unternehmen attraktive Kunden für die Banken. Mehr als 50 Prozent der Zahlungen und der Handelsfinanzierung werden mit kleinen und mittelgroßen Unternehmen erzielt. Die großen internationalen Unternehmen finanzieren häufig ihre Handelstätigkeiten aus ihren laufenden Geschäftstätigkeiten. Diese Um-

Abbildung 2: Finanzielle und physische Versorgungskette

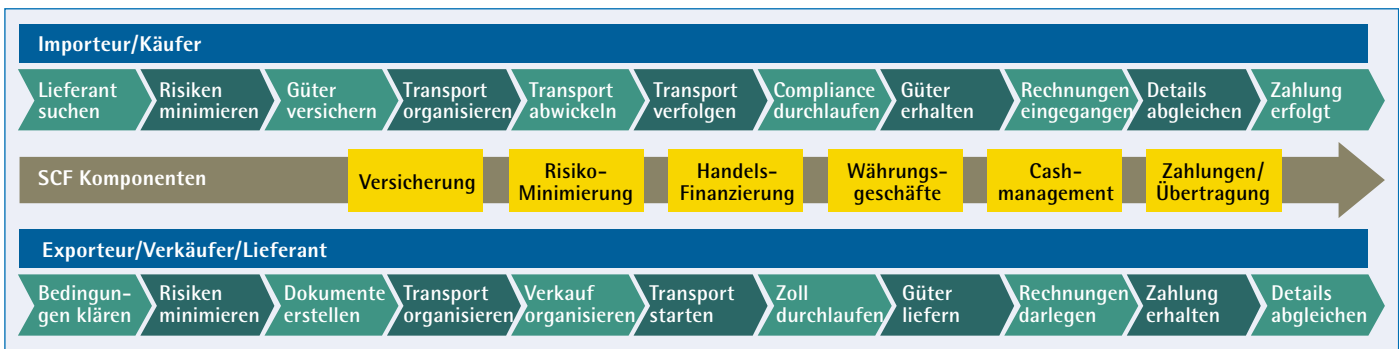
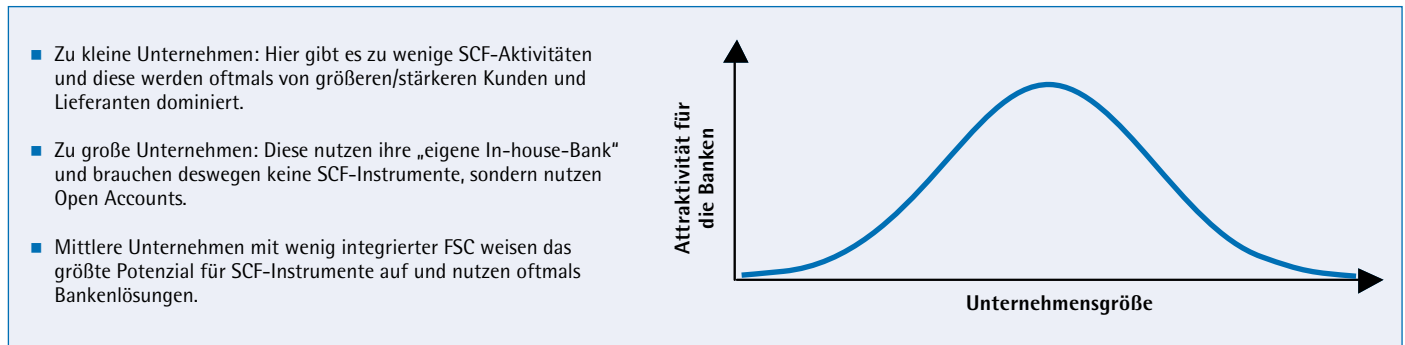


Abbildung 3: Attraktivität variiert nach Unternehmensgröße



stände sind bei der Segmentierung zu berücksichtigen, um ein genaues Kundenpotenzial abzuschätzen. Banken müssten ihre Angebote überdenken, um neue Kunden zu akquirieren und die bestehenden Kunden mit innovativeren Angeboten zu erreichen (share of wallet).

Implikationen für die Technologie-Provider

Im Bereich der Technologie-Anbieter wird es in den nächsten Jahren zu einer Konsolidierung des Marktes kommen. Denn die Anbieter stehen unter großem Druck, Skaleneffekte erzielen zu müssen. Darüber hinaus sind auch bei ihnen effiziente SCF-Lösungen gefragt, mit denen beispielsweise Cash-Flows avisiert und geplant oder Zahlungszyklen verbessert werden können. Entscheidend wird in den nächsten Jahren die Transaktionskosten-Frage sein. Wer hier die effizienteste und am besten skalierbare Lösung anbietet, wird am Markt Erfolg erzielen.

Zudem gibt es im IT-Bereich größeres Wachstumspotenzial bei Cloud-Entwicklungen. Hier gilt es, den Spagat zwischen offenen Schnittstellen und Standards zu schaffen und beispielsweise ERP-Anwendungen der Kunden in Gesamtlösungen des SCF zu integrieren.

Eine entscheidende Frage ist, ob der einzelne Technologieanbieter die kritische Größe und Anzahl an Käufern, Verkäufern und Banken in seine Lösungen einbeziehen kann. Hier spricht man von sogenannten Netzwerkeffekten. Eine Gesamtplattform wird oft als Hub für verschiedene Prozesse der Verkäufer, Käufer und der Banken genutzt. Solche Plattformen haben Potenzial, um das Geschäftsvolumen zu erhöhen. Von Fall zu Fall muss analysiert werden, ob die Kunden diese „Abhängigkeit“

zu Technologie Providern überhaupt eingehen wollen.

Die Bedeutung der Technologieanbieter als dritter Marktteilnehmer wird immer wichtiger. Sie können wie angesprochen Effizienzen durch Vereinheitlichung der Systeme erreichen, größere Flexibilität und Verringerung der Komplexität bewirken sowie signifikant Transaktionskosten reduzieren.

Empfehlungen

Für welche Unternehmen sind Supply-Chain-Finance-Lösungen besonders geeignet? Wichtig ist ein hohes monetäres Transaktionsvolumen (Exporte/Importe), eine große Anzahl an Lieferanten- oder Kundenbeziehungen, stabile Produkt- und Dienstleistungsangebote, hohe Transaktionshäufigkeit und -intensität sowie weit diversifizierte Geschäftstätigkeit.

Banken können Unternehmen bei der Verbesserung von Planung, Führung und Kontrolle der Supply Chain unterstützen, ebenso bei der Vermeidung von höheren Kosten in der Beschaffung beziehungsweise in der Distribution sowie von unnötigen Risiken. Es gilt vor allem für international tätige Industrie- und Handelsunternehmen, Wertsteigerungspotenziale zu fördern, damit eine adäquate Wertsteigerung erfolgen kann.

Für Banken, die über die Einführung von Produkten im Bereich der Supply Chain Finance nachdenken, ist folgendes Vorgehen zu empfehlen:

1) Definition strategischer Prinzipien

- Strategische Ausrichtung der Bank in Bezug auf Gesamtangebot, Wachstum und Kunden.

- Kernfrage: Welches Potenzial bietet eine Erweiterung des Portfolios im Bereich SCF für Banken?

2) Analyse des aktuellen Geschäftsmodells

- Analyse der aktuellen Produkte und Dienstleistungen, der Prozesse und der Technologie.
- Analyse der Angebote pro Kunde sowie deren Einnahmen und Kosten.
- Untersuchung der technologischen Standards der Plattformen.
- Kernfrage: Decken die aktuellen Bankenprodukte die Nachfrage und die Bedürfnisse der Kunden ab?

3) Analyse und Vorbereitung des zukünftigen Geschäftsmodells

- Analyse und Festlegung des zukünftigen Zielmodells, deren Angebotsgestaltung, Segmentierung, Prozesse und Abwicklung.
- Analyse und Bestimmung der zukünftigen Bankenprodukte, der Handels- und Lieferungsprozesse und der Technologie.
- Kernfrage: Kann die Bank mit den angestrebten Angeboten, Strukturen und Prozessen die Kunden effizienter erreichen und neue hinzugewinnen?

4) Planung einer Roadmap und Implementierung des neuen Geschäftsmodells

- Ausarbeitung eines Implementierungsplans, um das zukünftige Geschäftsmodell zu realisieren.
- Realisierung der neuen Struktur und Prozesse unter Einbezug der Marktteilnehmer.

- Schaffung von Kontrollmechanismen zur Überprüfung des neuen Modells und Identifikation von entsprechenden Verbesserungspotenzialen.
- Kernfrage: Welche Maßnahmen sind darüber hinaus nötig, um Verbesserungspotenziale im Hinblick auf die Marktteilnehmer zu erzielen?

Verschiedene strategische Prinzipien

Moderne Supply Chain Finance zeigt Möglichkeiten auf, um Nachfrage- und Angebotsseite zusammenzubringen sowie auch Technologieprovider einzubeziehen. Es gibt verschiedene strategische Prinzipien, die Banken berücksichtigen sollten:

- **Konsolidierung:** Für Banken ist es wichtig, ihre Rolle als Hausbank auszubauen und für die Kunden mehr als nur als klassischer Anbieter von Finanzierungslösungen zu sein.
- **Loyalität:** Kunden sind relativ loyal zu ihrer Hausbank, es besteht oft ein belastbares Vertrauensverhältnis. Jedoch dürfen Banken sich nicht zu sicher fühlen, gibt es doch einen starken Trend zur Internationalisierung und Konsolidierung.
- **Erkenntnisse über die Kunden:** Für Banken ist es empfehlenswert, die eigenen Angebote auszuweiten, um den Kundenbedürfnissen noch besser begegnen zu können und dementsprechend Angebotspakete zu schnüren (Cross-Selling).
- **Steigerung der Profitabilität:** Profitabilität kommt eine enorme Bedeutung zu, weil diverse Produkte und Leistungen der Banken kaum profitabel sind. Hierzu sollte versucht werden, über Angebotsbündelung und integrierte Lösungen das bestmögliche kundenspezifische Angebot zu erstellen.

Der Artikel basiert auf den Ergebnissen der Forschungsstudie „Supply Chain Finance“, die die Unternehmensberatung Capco in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen zwischen Februar und Juni 2011 durchgeführt hat. Dazu wurden zahlreiche Interviews mit Vertretern der drei Marktteilnehmer Unternehmen, Banken und Technologie-Anbieter geführt und ausgewertet.