

Financial Supply Chain Management



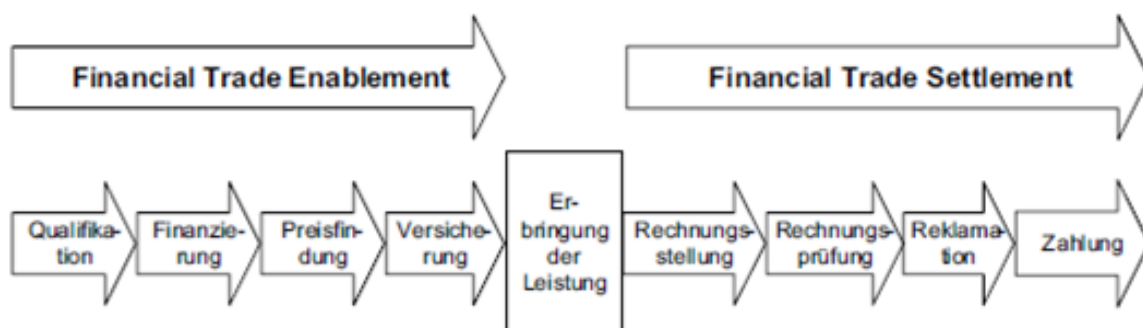
Mit dem Begriff der Financial Supply Chain werden miteinander verknüpfte Finanzprozesse und zugehörige Informationssysteme bezeichnet, die sich sowohl innerbetrieblich als auch zwischenbetrieblich vollziehen. Sie verknüpft die automatisierten, kooperativen Zahlungsprozesse zwischen Käufern, Lieferanten, Finanzinstitutionen, Marktplätzen und sonstigen Dienstleistungsanbietern. Hierbei spielt der Einsatz moderner Informationstechnologie eine bedeutende Rolle, da durch sie die Finanzprozesse erst wirksam miteinander verbunden sowie unterstützt werden können.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Die folgende Abbildung zeigt ein idealtypisches Modell einer Financial Supply Chain, in der sich zwei, miteinander verbundene Hauptprozesse wiederfinden (Arkhipov & Yong): der Prozess des Financial Trade Enablement ermöglicht die Leistungserbringung und ist dieser daher zeitlich vorge-lagert (ex ante). Hierzu gehören mehrere Teilprozesse, die von der Identifikation eines Geschäfts-partners bis zur Ausführung der Geschäftstransaktion reichen und somit Teilprozesse wie die eige-ne Qualifikation, Finanzierung, Preisfindung und Versicherung einschliessen.

Dagegen ist der Financial Trade Settlement ein Hauptprozess, welcher erst nach der Leistungs-erbringung startet (ex post) und Teilprozesse umfasst, die von der Rechnungsstellung bis zur Zah-lung durch den Kunden reichen.

Aus Sicht des Prozessmanagements sind diese Teilprozesse vom leistungserbringenden Unterneh-men kontinuierlich zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern, so dass Störungen wie z.B. durch Engpässe, Erhöhung der Durchlaufzeit, Doppelspurigkeiten und andere Ineffizienzen entlang der gesamten Finanzflüsse identifiziert, beurteilt und schliesslich korrigiert werden können.



1: Idealtypisches Financial Supply Chain Modell

Zu den Aufgaben des Financial Supply Chain Management gehört es folglich, die in der Financial Supply Chain involvierten Prozesse und mitwirkenden Unternehmen so zu gestalten, dass eine ho-

he Transparenz innerhalb der Finanzflüsse vorherrscht und darüber hinaus folgende Ziele erreicht werden können:

- verbesserte Analyse und Planung des Cashflows,
- eine Reduktion des gebundenen Umlaufvermögens;
- eine Verminderung von Finanzprozesskosten und
- eine Reduzierung der Dauer der Zeitspanne von der Bezahlung der Einsatzfaktoren bis hin zum Ausgleich der ausstehenden Rechnungspositionen durch den Kunden (Cash-Conversion-Cycle).

Die folgende Abbildung zeigt einen beispielhaften Cash-Conversion-Cycle:

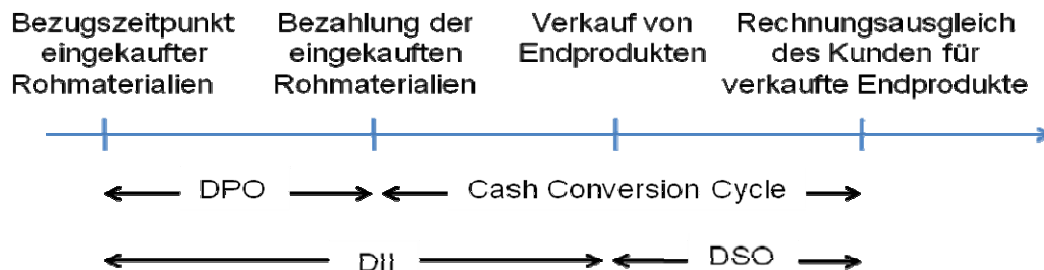


Abb. 2: Messung des Cash Conversion Cycle und geeignete Kennzahlen

Mit Hilfe der oben genannten Kennzahlen lässt sich der Cash-Conversion-Cycle kontinuierlich auf Effizienz hin messen:

- Days Payable Outstandings (DPO): misst den Zeitraum vom Erhalt der Lieferung bis zur Bezahlung derselben
- Days In Inventory (DII): bezeichnet den Zeitraum von der Lieferung der Einsatzfaktoren bis zum Verkauf der Fertigfabrikate
- Days Sales Outstandings (DSO): misst die Zeitspanne zwischen dem Verkauf der Produkte bis zum Erhalt ausstehender Rechnungspositionen der verkauften Produkte.

Im Rahmen des Managements der Financial Supply Chain gilt es als Ziel, den Cash-Conversion-Cycle zeitlich zu minimieren und so zugleich das gebundene Umlaufvermögen zu reduzieren. Um dies zu erreichen, werden die folgenden Instrumente eingesetzt:

- *Kredit- bzw. dem Forderungsmanagement:* Durch ein wirksames Forderungsmanagement lassen sich Forderungsausfälle reduzieren. Dies beginnt bereits mit einer Bonitätsprüfung der Kunden als Vorstufe einer Gewährung von Lieferantenkrediten, und setzt sich fort mit einem zeitnahen Mahnwesen und einer effektiven Debitorenbuchhaltung. So erlaubt das Kredit- bzw. Forderungsmanagement eine Verkürzung der DSO und zugleich eine Verbesserung des Cash Flow.
- *Cash Management:* Das Cash Management kümmert sich um die Liquiditätsteuerung, die sowohl die optimale Anlage freier Mittel oder Kreditaufnahme als auch die Effizienzsicherung der Effizienz des Zahlungsverkehrs innerhalb der Financial Supply Chain einschliesst.
- *Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP):* Das EBPP befähigt Unternehmen, ihren Rechnungsabwicklungsprozess dadurch zu beschleunigen, dass der Prozess der Übermittlung der elektronischen Darstellung der Rechnungsdaten (Electronic Bill Presentment) sowie der elektronischen Zahlung und des Austauschs der Zahlungsdaten (Electronic Bill Payment) optimal verlaufen und miteinander abgestimmt sind [Spann & Pfaff 2001]. Mit Hilfe des EBPP sind neben einer kürzeren DSO, auch eine Reduktion des Belegwesens, eine Kostensenkung bei der Rechnungslegung sowie eine automatische Zuordnung von Gutschriften zu offenen Posten

möglich. Dabei lässt sich die Zeitspanne des Rechnungszustellungsprozesses schon dadurch verkürzen, dass der Medienbruch durch die papierbasierte Zustellung der Rechnung vermieden wird, weil beim Direct-Modell der Rechnungssteller und der Rechnungsempfänger Rechnungsdaten beispielsweise unmittelbar austauschen.

Fazit

Mit dem Financial Supply Chain Management können Unternehmen die Finanzprozesse innerhalb und mit anderen Unternehmen wie z.B. Kunden und Lieferanten optimal gestalten. Dies lässt sich neben dem Cash Conversion Cycle mit spezifischen Kennzahlen messen. Voraussetzung für die Optimierung der Financial Supply Chain ist ein funktionierendes Forderungsmanagement, mit dem unliebsame Debitorenverluste vermieden werden. Mit Hilfe des *Cash Managements lassen sich die liquiden Mittel innerhalb der Financial Supply Chain besser* planen, steuern und kontrollieren, was zusätzlich zu einer kürzeren DSO sowie verbesserten Rentabilität und Finanzflexibilität führt. Durch die elektronische Abwicklung des Rechnungsabwicklungsprozesses im Rahmen des *EBPP* kann das Unternehmen den Zahlungsprozess bei gleich bleibendem Zahlungsverhalten der Kunden beschleunigen, wenn die Dauer des Rechnungserstellungs- und des -zustellungsprozesses verringert werden kann.

Literatur

Arkhipov, A. V.; Yong, A.: Show me the Money: How e-Business will transform B-to-B Financial Processes. Boston, Massachusetts, 2001.

Euler Hermes Kreditversicherung: Unternehmen in der Liquiditätsfalle;

www.eulerhermes.de/de/dokumente/presse-liquiditaetsfalle-20040610.pdf/presse-liquiditaetsfalle-20040610.pdf (Zugriff am 16. 11.2004).

Skiera, B. et al.: Financial-Chain-Management, Prozessanalyse, Effizienzpotentiale und Outsourcing. Eine empirische Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen. E-Finance Lab, Frankfurt, 2003.

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlicher Leiter des Center for Accounting & Controlling und zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Zusätzlich hat er Lehraufträge im Executive MBA an der Universität Fribourg, im Management-Studium an der Frankfurt School of Finance and Management, an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung sowie der University of Applied Sciences Mikkeli, Finnland. Zuvor war er Dozent und Projektleiter am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Bevor er in die Schweiz kam, hatte er eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an einer Fachhochschule in Deutschland.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschliessendem Doktorat an der Universität Göttingen im Bereich Wirtschaftsinformatik war er über sieben Jahre in Fach- und Führungsverantwortung in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiter Kostensysteme im Corporate Controlling der Continental AG, Hannover. Thomas Rautenstrauch ist Autor mehrerer Bücher und Fachaufsätze und Managing Partner der Editus Consulting in Cham.

Stefan Hunziker, MScBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). Ab 2009 Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug mit Forschungsschwerpunkten Interne Kontrollsysteme/Risikomanagement. Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist zudem Studienleiter MAS Controlling am IFZ und Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling, Interne Kontrollsysteme und Finanzmanagement.