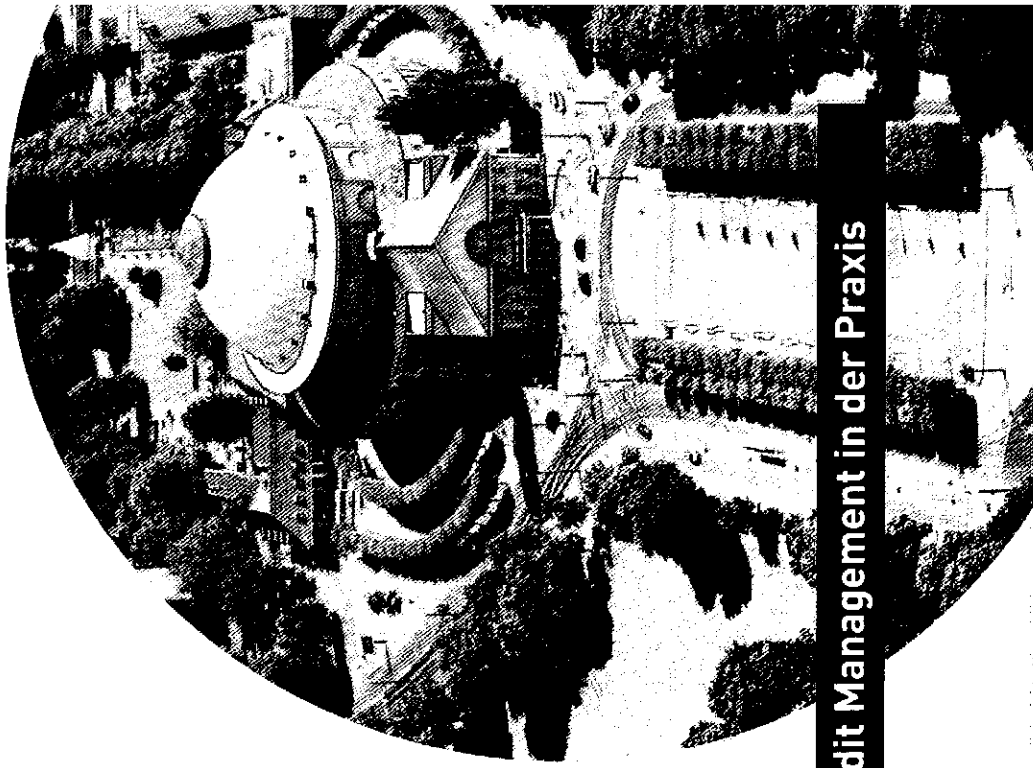


VfCM

VEREIN für CREDIT MANAGEMENT e.V.

van Koeverden / Schneider-Maessen / Schumann / Weiß (Herausgeber)

Durch Nachhaltigkeit geprägtes Credit Management



Credit Management in der Praxis

Die Jahresabschlussanalyse nach neuem Recht – eine Bil-MoGelei?

Aus Analystensicht hätte man sich „mehr“ wünschen können. Doch wie so oft bei Gesetzesvorhaben: Auch das BilMoG ist (nur) ein Kompromiss zwischen divergierenden Interessen, und da waren auch jene der Jahresabschlussaufsteller zu berücksichtigen. Insoweit hat man schon schlechtere Kompromisse gesehen. Eine Bil-MoGelei ist das Gesetz schlussendlich nicht.

Dr. Donovan Pfaff / Martin Steuernagel Ganzheitliche Verbesserungen in der Financial Supply Chain durch den elektronischen Rechnungsaustausch



– Reduzierung der Kosten und Steigerung der Transparenz –

Einleitung

Die Branche der Fluggesellschaften sieht sich, seit dem ersten Flug am 17.12.1903 durch Wilbur und Orville, immer neuen Herausforderungen ausgesetzt. Die Airline Industrie ist eine weiter sehr stark wachsende Branche. Die Weltwirtschaft wird in den nächsten Jahren um 4 % jährlich wachsen, die Airline Industrie in den nächsten 20 Jahren um 5 % im Jahresschnitt, bis 2020 rechnet man mit einer Verdoppelung der Passagiere. Das Fliegen wird immer mehr vom Luxusprodukt zum Massenprodukt. Trotz Wachstum gibt es aber strukturelle Probleme: In den letzten 5 Jahren hat die Airline Industrie einen kumulierten Verlust von 42 Mrd. USD gemacht. Als Gründe der strukturellen Probleme gelten ein kapitalintensives Geschäft, Wettbewerbsverzerrung (staatliche Subventionen, Verkehrsrechte), alte Strukturen und mangelnde Effizienz (z.B. starke Gewerkschaften in USA, Gläubigerschutz, Chapter 11), starke Abhängigkeit von externen Faktoren (9/11, SARS) und die Treibstoffpreise – allein 2006 betragen die Mehrkosten für alle IATA-Airlines 21 Mrd. USD. So werden 20% der Gesamtkosten von Airlines Treibstoffkosten zugerechnet. Hinzu kommt in Deutschland die neue Flugverkehrsabgabe. Das zwingt die Airlines, permanent nach weiteren Optimierungspotenzialen in allen Bereichen zu suchen.

Die aktuellen Bestrebungen liegen in einer Optimierung der End-to-End Prozesse, vom Verkauf an den Kunden, über das Einchecken am Terminal bis zur Abrechnung der Gebühren für die Flughafennutzung. Allein durch die Nutzung von E-Ticketing konnten die Airlines eine Kostenersparnis von ca. 3 Mrd. USD pro Jahr (1 Papierticket kostet das 10-fache von einem E-Ticket) realisieren. Als nächstes Thema in der Beziehung Kunde-Airline wird der Electronic Check-in weiterentwickelt.

Der Boardingprozess wird so zukünftig für den Kunden noch schneller und für die Airlines mit weniger Personalbindung möglich werden. Neben einer Personalisierung des Services für die Premium-Passagiere (Premium Check-in, Chauffeur Service, Preflight-Dinner) wird weiterhin die Elektronisierung des Services für die Masse im Vordergrund stehen. Gerade die Sekundärprozesse und hier speziell eine Verbesserung der Finanzprozesse, zum einen zu Qualitäts- und Reportingzwecken und zum anderen zu einer weiteren Kostenreduzierung, spielen dabei zukünftig eine entscheidende Rolle.

Gerade dort verschenken Unternehmen mehrere Millionen Euro durch ineffiziente Finanzprozesse (Skiera et al, 2000). Die oftmals papierbasierte Abwicklung, z.B. der Rechnungsstellung oder der zeitintensiven Reklamationsprozesse, erhöht das gebundene Working Capital und die laufenden Kosten. Die allgemeine wirtschaftliche Situation, Basel II, die aktuelle Finanzkrise, sowie der ständige Liquiditätsdruck führen zu notwendigen Veränderungen innerhalb der Finanzströme von Unternehmen.

Dabei spielt, insbesondere im internationalen Geschäft der Luftverkehrsbranche, die stetige Überwachung wichtiger Kennzahlen, wie die Außenstandstage oder Forderungsausfälle, eine immer bedeutendere Rolle. Neben einer Steuerung führt auch die Optimierung selbiger zu neuen Anforderungen an die Finanzabteilungen. Der Informationsaustausch zwischen einzelnen Abteilungen, wie z.B. dem Einkauf und dem Finanzbereich, wird hierfür immer wichtiger. Die Mehrzahl der Unternehmen in Europa und den USA haben durchschnittlich 20-30% mehr Liquidität in Working Capital gebunden als notwendig. So variiert beispielsweise die Kennziffer Days Sales Outstanding in der Airlinebranche zwischen 4 und 41 Tagen. Das gebundene Kapital kann so nicht anderweitig eingesetzt werden und führt zu Zinsverlusten und Liquiditätsengpässen. Eine integrierte Betrachtung der Finanzströme innerhalb und zwischen Unternehmen, das so genannte Financial Supply Chain Management, nimmt deswegen einen immer höheren Stellenwert ein. Unterstützt durch entsprechende Softwarelösungen kann der Cashflow Cycle reduziert, Kosten gesenkt und die Qualität in den Finanzprozessen gesteigert werden. Die Relevanz dieses Problems verdeutlicht auch eine Studie des E-Finance Lab. Diese hat ermittelt, dass zwei von drei der deutschen Top-1.000-Unternehmen nicht „zufrieden“ mit ihren Finanzprozessen sind, und die Hälfte bereits bei sich Verbesserungspotenziale identifiziert hat. Speziell in der Untersuchung von Vorgängen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg kommt den finanzwirtschaftlichen Aspekten eine immer

größere Bedeutung zu (Pfohl/Elbert/Hofmann 2003). Die Herausforderungen für den verantwortlichen Finanzvorstand liegen dabei in einer Optimierung des ganzen Netzwerkes an Geschäftsprozessen, also der Financial Supply Chain, und weniger in einer Optimierung einzelner Geschäftsprozesssteile, bzw. Prozessbausteinen (Daley 2002). Gerade die Einführung elektronischer Rechnungen wird aktuell von vielen Institutionen in Deutschland vorangetrieben. Ziel dieser Institutionen, wie z.B. die Gesellschaft zur Förderung des automatisierten Rechnungswesen (www.gfar.org) ist es, durch aktive Aufklärungsarbeit eine Nutzung des elektronischen Rechnungsaustauschs von über 40% bis 2015 zu erreichen. Dabei spielt neben einer ganzheitlichen Unternehmenssicht mit Einkauf und IT vor allem die Anbindung kleiner und mittlerer Unternehmen eine wichtige Rolle. Dies kann z.B. wie in diesem Artikel aufgezeigt, über so genannte Rechenkonsolidatoren (z.B. OB10) aber auch über den Einsatz von Drucktreibern, die für KMU kostenfrei zur Verfügung gestellt werden (z.B. TASK eDoc Services), erfolgen.

Im folgenden Beitrag wird am Beispiel der Lufthansa AG gezeigt, wie die Finanzprozesse, beginnend mit dem Rechnungsprozess, durch den Einsatz moderner Informationstechnologien und zukunftsfähiger Prozesse verbessert werden können.

Elektronischer Rechnungsaustausch und Financial Supply Chain

Die Financial Supply Chain (FSC) setzt bereits vor einer Geschäftsanbahnung an und unterstützt den unternehmensübergreifenden Handel bis zur Zahlungsabwicklung. Sie ermöglicht eine kollaborative und automatisierte Transaktionsabfolge zwischen Kunden, Zulieferern, Finanzinstituten und Dienstleistern. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Prozessschritte des Financial Supply Chain Management.



Der **Qualifizierungsprozess** steht am Anfang der Financial Supply Chain bei der Aufnahme einer neuen oder Nutzung einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung. Im Vordergrund steht hierbei das Auffinden eines möglichen zukünftigen Geschäftspartners. Danach folgt die Authentifizierung, d.h. die Echtheitsprüfung des Kontaktes, und die Kreditwürdigkeitsprüfung. Der sich anschließende Prozessschritt beschäftigt sich mit den verschiedenen Kreditformen. Ihre hohe Bedeutung

erhält diese Phase dadurch, dass selbst wenn alle anderen Umstände eines Geschäfts geklärt sind, kein Abschluss ohne **Finanzierung** erzielt werden kann. In der **Preisfindungsphase** wird sowohl der Preis ausgedehnt als auch die dazugehörigen Bedingungen wie beispielsweise Zahlungs- und Lieferbedingungen oder Rabatte. So kann z.B. eine gute Kreditwürdigkeit und positiv Zahlungsmoral den Angebotspreis reduzieren. Da alle geschäftlichen Transaktionen eine Reihe von Risiken in sich bergen, ist eine **Absicherungsphase** von grundlegender Bedeutung. Während dieser Phase wird versucht, die gängigen Risiken, die durch einen Vertragsabschluss bedingt sein können (z.B. Zahlungsausfall- und Kreditrisiken), einzuschränken.

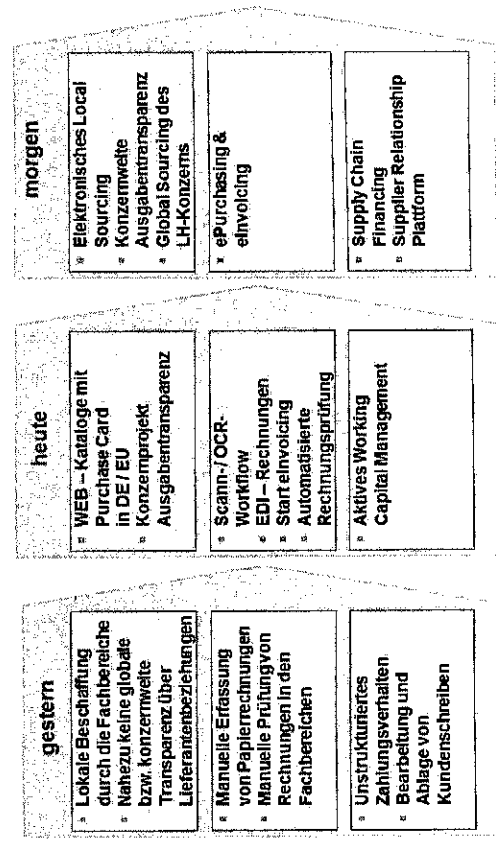
Nachdem die Ware an den Käufer übergeben wurde, muss vom Verkäufer eine **Rechnung** erstellt und an den Käufer versandt werden. Dies erfolgt heute noch oft papierbasiert, was hohe Prozesskosten und Zeitverzögerungen mit sich bringt. Der folgende Prozessschritt **Prüfung** beinhaltet auf Käuferseite den Vergleich des Wareneingangs mit der Rechnung bzw. der Bestellung. Auf Verkäuferseite werden in diesem Schritt die eingehenden Zahlungen mit den ausgehenden Rechnungen verglichen. Sollten Abweichungen festgestellt werden, wird zum Prozessschritt **Rechnungsreklamation** übergegangen. Dieser gewinnt immer mehr Bedeutung, weil er die Außenstandstage erheblich verlängert und immer mehr Rechnungen reklamiert werden. Durch den papierbasierten Versand wird eine Rechnungsprüfung verzögert, so dass fehlerhafte Rechnungen häufig erst sehr spät erkannt werden. Nahe liegender Weise endet jede Supply Chain mit der **Zahlung** der Rechnung. Die Zahlung kann über verschiedene Kanäle geschehen. Ebenso ist eine direkte Verrechnung durch so genannte Matching- oder Netting-Verfahren (Inhouse Bank-Lösungen) möglich.

Best Practices – ganzheitliche Lösung bei Lufthansa

Eine Studie des E-Finance Lab Frankfurt hat die drei Prozessschritte Qualifizierung, Rechnung und Reklamation als die Prozessschritte mit den größten Einsparpotenzialen identifiziert. Neben den Kosteneinsparungen, die beispielsweise durch den elektronischen Austausch von Rechnungen auftreten können, kann auch die Reduzierung des Cashflow Cycles, also die erläuterte Freisetzung von gebundenem Kapital erreicht werden. Ebenfalls können Qualitätsverbesserungen, z.B. durch eine bessere Einschätzung der Geschäftspartner und einer damit verbundenen Risikoreduktion, realisiert werden. Allein in Deutschland tauschen

Unternehmen jedes Jahr 3,25 Milliarden Rechnungen aus (EBA Report, 2008). Wenn es gelingt, pro Vorgang nur 10 Euro der Kosten einzusparen, so summiert sich das Einsparpotenzial auf 32,5 Milliarden Euro pro Jahr. Der elektronische Rechnungsaustausch kommt allerdings nur sehr langsam in Schwung. Speziell im Bereich Business-to-Business, wo der elektronische Rechnungsaustausch Vorteile beim Sender und Empfänger bringt, ist der Bedarf für innovative und einfache Lösungen sehr groß. Wie Studien der Bonpago zeigen, werden heute nur rund 10% der Rechnungen elektronisch ausgetauscht. Hier sind alle elektronischen Medien mit zusammengezählt (Bonpago, 2007). Laut einer aktuellen Studie von BearingPoint aus 2009 haben bereits 73% der Unternehmen ein E-Invoicing Projekt gestartet (umgesetzt haben dies nur 8%).

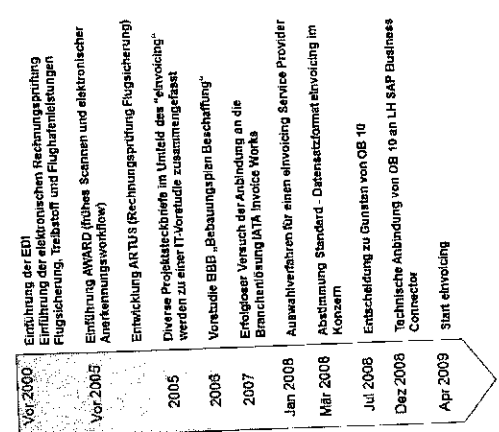
Die Ausführungen verdeutlichen, dass sich innerhalb der Finanzprozesse noch erhebliche Potenziale freisetzen lassen. Dies hat auch die Lufthansa erkannt und die Optimierung der Financial Supply Chain aktiv vorangetrieben. Zunächst wurden die Voraussetzungen für eine aktive Steuerung der Finanzprozesse durch die Einführung von teilautomatisierten Prüfungen und standardisierten Prozessen geschaffen. Dies ermöglicht eine aktive Steuerung der Bestände, z.B. für das Working Capital Management. Die nächsten Schritte sind nun vollautomatisierte Prüfungen und eine aktive, globale Prozess Orientierung und Nutzung der vorhandenen Daten durch weitere Prozesse, wie z.B. Supply Chain Finance Modelle.



Der branchenspezifische Einkauf des Treibstoffs, der größten Aufwandsposition der LHAG, wird mit Hilfe der von Lufthansa entwickelten Applikation FuelPlus dokumentiert, die auch die automatische Rechnungsbearbeitung unterstützt. Die Eingangsrechnungen für Treibstofflieferungen von über 430 Flughäfen in 110 Ländern werden mit FuelPlus weitgehend automatisiert geprüft und verbucht. Die Anwendung läuft seit 1997 und wird mittlerweile auch von einer Reihe anderer Fluggesellschaften eingesetzt. Für die LHAG wurden in FuelPlus für 2009 die Bestellung von ca. 5,5 Mio. Tonnen Treibstoff mit einem Volumen von 2,6 MRD EUR dokumentiert. Diese Aufwendungen müssen in einer ordnungsgemäßen, und effizienten Rechnungsprüfung verbucht werden. Diese Abwicklung ist nur durch eine integrierte Betrachtung vom Einkauf bis zur Zahlung möglich. So sind die Mitarbeiter des Treibstoffeinkaufs für die Verhandlung und den Abschluss längerfristiger Verträge für den Treibstoff und der Tanklagerkapazitäten zur Eigenversorgung verantwortlich. Um neue Verträge abzuschließen bzw. auslaufende Verträge zu verlängern, werden Ausschreibungen (Tender) durchgeführt und Liefervereinbarungen über die Betankung abgeschlossen. Die Konditionen für alle Güter, Leistungen, Gebühren und Steuern werden pro Lokation und Lieferant in FuelPlus erfasst.

Die Treibstoffbestellung selbst wird in der Regel elektronisch direkt vom Piloten aus dem Cockpit heraus in die Wege geleitet. Über eine Schnittstelle wird in diesem Fall die Bestellmenge an den Betankungsdienstleister übertragen, der nach Erhalt der Bestellung die Betankung veranlasst. Es erfolgt dann eine elektronische Übermittlung der Betankungsdaten durch den Piloten über die Cockpit-Kommunikationseinrichtungen an das System FuelPlus als Grundlage für die sachliche Rechnungsprüfung. Für die Treibstofflieferungen gehen im Team „Rechnungsprüfung Treibstofflieferungen“ jährlich etwa 13.000 Rechnungen für weltweit ca. 750.000 Betankungsereignisse ein. Für etwa 90 Prozent der Betankungsereignisse werden die Rechnungsdaten elektronisch per EDI übermittelt und direkt in FuelPlus geprüft. Für etwa 10 Prozent der Betankungsereignisse erfolgt die Rechnungsprüfung noch auf Basis der Papierbelege. Hier erfolgt die Erfassung der Rechnungen manuell in FuelPlus. Die Mitarbeiter der Rechnungsprüfung rufen anschließend über FuelPlus die aufgedeckten Rechnungsfehler auf, überprüfen diese und akzeptieren oder lehnen diese ab, so dass eine anschließende Rechnungs freigabe und Verbuchung erfolgen kann. FuelPlus ermöglicht eine automatisierte Rechnungsprüfung für die Betankungsereignisse. Die von den Lieferanten in Rechnung gestellten Mengen und Preise werden den Betankungsmeldungen und den Vertragsdaten gegenübergestellt und unstimmmige Rechnungspositionen ausgewiesen.

Die Einführung des elektronischen Rechnungsaustauschs ist dabei mehrstufig erfolgt. Neben Vorarbeiten, wie der Aufbau eines elektronischen Archivs und die Einführung eines entsprechenden Workflowmanagementtools wurde bereits im Jahre 2000 mit der Einführung von EDI begonnen. Das zentrale Rechnungswesen der LHAG in Deutschland am Standort Köln rechnet Lieferungen und Leistungen mit insgesamt 4.500 Reisebüros, 1.000 Fluggesellschaften, 400 Konzerngesellschaften und über 20.000 sonstige Kunden und Lieferanten ab. Ziel des zentralen Rechnungswesens der Lufthansa war es, die entsprechenden Geschäftsprozesse nachhaltig zu verbessern und die Bearbeitung der jährlich in Deutschland eingehenden rund 220.000 eingehenden Rechnungen mit ca. 10 Millionen zu buchenden Beleginformationen weiter zu automatisieren. Besonders im Fokus stehen dabei die 65.000 Papierbelege im Scan- und Anerkennungsworkflow und weitere 30.000 nicht automatisierte Beschaffungsvorgänge sowie über 900.000 Kleinbelege, die in einen möglichst hohen Automatisierungsgrad bearbeitet werden sollen. Mit dem elektronischen Austausch über EDI, vornehmlich mit großen Lieferanten, wurde eine Automatisierung der Rechnungsbearbeitungs- und prüfungsprozesse für branchenspezifische Produkte und Dienstleistungen (Treibstoff, Flughafenleistungen, Flugsicherung) sowie die Bestellung von C-Artikeln über eine zentrale Bestellplattform inklusiver elektronischer Abrechnung implementiert. Aktuell wird der elektronische Austausch der Ein- und Ausgangsrechnungen über einen Rechnungsaustausch der Anbieter (OB10) für externe Lieferanten und Kunden sowie konsolidator (Anbieter OB10) für externe Lieferanten und Kunden sowie über einen einheitlichen Datenstandard innerhalb des Konzerns umgesetzt.



Bei FuelPlus handelt es sich damit um ein integriertes Planungs-, Abrechnungs- und Informationssystem für das Treibstoffmanagement. FuelPlus unterstützt durchgängig den Prozess des Treibstoffeinkaufs für den LH-Konzern von der Budgetierung bis hin zur Rechnungsprüfung. Aufgrund der großen Bedeutung der Treibstoffaufwendungen bei der Bewertung der Rentabilität einzelner Flugstrecken im Rahmen der Netz- und Streckenergebnisrechnung, muss sichergestellt sein, dass die Flugereignisse in FuelPlus vollständig und richtig abgebildet werden. Bei der Mengenprüfung wird die vom Piloten gemeldete Betankungsmenge mit der in Rechnung gestellten Menge überprüft. Diskrepanzen können u.a. durch Fehleingaben entstehen. Ebenso kann es zu Unstimmigkeiten kommen, wenn keine Betankungsmeldung abgesetzt wurde und somit nur ein statistischer Wert zur Verfügung steht. Jährlich werden etwa 9.200 Fehler in der Zuordnung von Betankungs- und Flugereignissen aufgedeckt, sowie auffallende Volumendifferenzen nachverfolgt. Bei der preislichen Prüfung werden die in Rechnung gestellten Betankungsereignisse mit den vertraglich hinterlegten Preisen verglichen. Preisabweichungen ergeben sich dabei auch aus Umrechnungs- und Währungskursdifferenzen. Wenn der berechnete Preis den hinterlegten Vertragspreis übersteigt, erfolgt die letztendliche Anerkennung oder Abweisung durch das Team „Treibstoffeinkauf“. Aufgedeckte Unstimmigkeiten sind extrem vielschichtig und teilweise nicht als standardisierbare Fehlerquellen abzuarbeiten. Nachdem die durch FuelPlus ausgewiesenen Unstimmigkeiten durch das Team „Rechnungsprüfung Treibstofflieferungen“ geklärt wurden, werden die Rechnungspositionen automatisch auf die entsprechenden Konten gebucht und zur Zahlung angewiesen. FuelPlus erstellt die Buchungssätze und überträgt sie in Form einer Batch-Input-Mappe an das Finanzbuchhaltungssystem SAP R/3. Die Rechnungen werden in der Regel einmal wöchentlich entsprechend der Fälligkeit bezahlt. So werden heute über 90% der Positionen auf den Tankrechnungen automatisiert geprüft, verbucht und bezahlt.

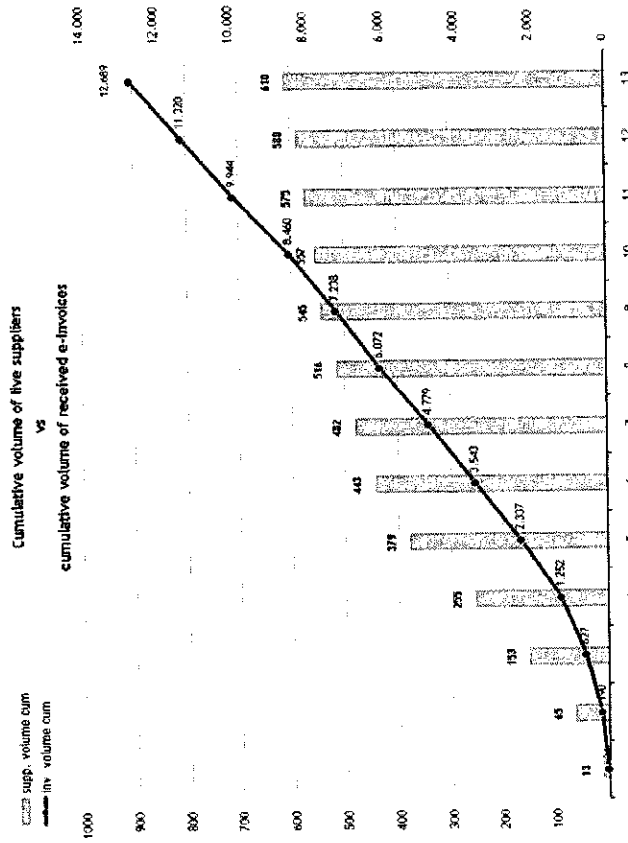
Analog wurden und werden derzeit auch Schritt 2 und 3 der Automatisierungsbestrebungen der Lufthansa umgesetzt. Die Verarbeitung von Papierrechnungen ist bedingt durch die notwendigen manuellen Arbeitsschritte der Postannahme (Öffnen der Briefe, Glätten der Texterkennung, Belege), des Scannens (Scanvorbereitung, Validieren der Texterkennung, Zuordnung) und der Vorkontierung noch immer recht arbeitsaufwändig. So zeigt eine Studie von Bonpago, dass eine papierbasierte Rechnung und deren Verbuchung bis zu 24 pro Rechnung kosten kann. Dagegen können elektronisch eingehende Rechnungsdaten schneller und fehlerfreier in die weiteren Bearbeitungsprozesse eingeschleust werden. Hinzu

kommt, dass ein papierbasierter und oft auch dezentraler Rechnungsgang den Bearbeitungsprozess verlängert (bis zu 10 Tagen) und damit in der Regel den Skontoabzug verhindert. Elektronische Rechnungen sparen viele Arbeitsschritte und beschleunigen den Prozess. Prüfung und Verbuchung von Rechnungen für allgemeine Beschaffungen können teilweise auch automatisiert werden.

Mit der von Lufthansa ursprünglich für Telefonrechnungen entwickelten Applikation EDI-Teile ist es möglich, elektronisch angelieferte externe Rechnungsdateien mit Massenbuchungen EDV-gestützt ohne weitere manuelle Eingriffe zu prüfen und auf alle relevanten Kostenstellen automatisch zu verbuchen. Bereits heute werden über EDI-Teile Telekommunikationslieferanten (z.B. Deutsche Telekom, Vodafone D2) sowie Daimler Chrysler als Leasingfirma über dieses Verfahren abgewickelt. Die zusätzlich entwickelte Applikation ABBA dient zur automatisierten Beschaffung, Bestandsführung, Abrechnung und Verbuchung der Zeitungen und Zeitschriften, die LH am Boden und an Bord an die Fluggäste verteilt. Wie in jedem Unternehmen müssen auch bei Lufthansa eine Vielzahl an geringwertigen Verbrauchsmaterialien (sogenannte C-Artikel wie Büromaterial, Werbeartikel usw.) und mittelepreiselichen Anlagegütern (B-Artikel wie Büroeinrichtung, Mobiltelefone usw.) beschafft werden. Da es sich hierbei um wiederkehrende Beschaffungen handelt, bietet eine Bündelung des Einkaufs über elektronische Bestellkataloge sowohl Vorteile in der Verhandlung der Einkaufspreise mit den Lieferanten als auch durch eine vollautomatisierte Abwicklung der Bestellung, Rechnungsprüfung und Verbuchung. LUPUS ist das bei Lufthansa etablierte Intranet-basierte ePurchasing Portal in dem Standardartikel in verschiedenen Katalogen mit ausführlichen Beschreibungen und Abbildungen erworben werden können. Durch eine übersichtliche Nutzeroberfläche ist LUPUS einfach bedienbar. Die LUPUS-Kataloge werden vom Service-Team Lieferantenrechnungen buchhalterisch gepflegt und Qualitätsgesichert. Die Kataloge werden hierzu mit den entsprechenden Kontierungen unter Berücksichtigung der Warenschlüssel versehen, um eine automatisierte Verbuchung jedes Beschaffungsvorgangs zu ermöglichen.

Als weiterer Schritt wurde eine Consolidator-Plattform für den Austausch von Rechnungsdaten eingeführt. Hierdurch soll auch allen weiteren Lieferanten, außerhalb der ersten beiden Bereiche, eine elektronische Einspielung der Rechnungsdaten in die LH-Systeme weltweit ermöglicht werden. Die Rechnungserfassung der Lieferanten erfolgt durch Online-Eingabe oder Datei-Upload. Der Consolidator dient als Datendrehscheibe mit Anbindung an das SAP R/3 zum Empfang/Ver-

sand von Rechnungen, des Rechnungsstatus (anerkannt, bezahlt, strittig) sowie für Kontroll- und Reportingmöglichkeiten. Der Consolidator nimmt die Datenkonvertierung und ggf. die digitale Signatur für den Rechnungsersteller sowie die Signatur-Verifizierung für Lufthansa als Rechnungsempfänger vor und führt auf Lufthansa-Wunsch formale Prüfungen (z.B. UStG-Konformität) durch. Zusätzlich kann eine Anreicherung der Daten auf Lufthansavorgabe erfolgen (z.B. Vorkontierung). Ggf. notwendige Anlagen können als pdf-Dateien mitgeschickt oder durch den Consolidator erzeugt werden (nach Vorgabe oder Standard-Format). Lufthansa erhält als Rechnungsempfänger damit die UStG-konforme Rechnung zukünftig elektronisch. In der folgenden Abbildung sind erste Erfahrungen des Roll-Outs durch OB10 in Bezug auf die Akzeptanz bei Lieferanten dargestellt.



Aus der Abbildung wird deutlich, dass bereits nach einer kurzen Zeit über 600 Lieferanten Rechnungen elektronisch über OB10 an die Deutsche Lufthansa versenden. Innerhalb des Lufthansa-Konzerns als Organshaft kann auf das Signaturverfahren verzichtet werden. Mit den Konzerngesellschaften

wurde ein XML-Datenformat für den elektronischen Rechnungsaustausch abgestimmt und die ersten Rechnungen werden bereits elektronisch empfangen, automatisch kontiert und in den Anerkennungsworkflow an die Fachbereiche weitergeleitet.

Für die Lieferanten ergibt sich ein großer Vorteil durch die aktive Teilnahme am Netzwerk von Lufthansa. So kann eine jederzeitige Transparenz in den Finanzprozessen realisiert und die Kosten für den Versand von Rechnungen auf ein Mindestmaß reduziert werden. Hier spielen auch die schnelle Implementierung sowie die einfache Integration der Lieferanten an die von der Lufthansa ausgewählte Lösung von OB10 eine wichtige Rolle. Hierbei ist darauf zu achten, dass es sich bei der Implementierung um kein reines IT-Projekt handelt. Viel mehr spielt, analog zu den Beschaffungs- und Verkaufsprozessen, eine Integration aller Prozessbeteiligten eine entscheidende Rolle für den späteren Projekterfolg. Speziell das Prozessverständnis und eine gewisse Affinität zu den Abläufen bei den Lieferanten ist letztendlich eines der Erfolgsfaktoren. Ein Roll-Out ist in enger Zusammenarbeit zwischen dem einführenden Unternehmen und dem Dienstleister sicherzustellen. Dabei wurde auf Seiten der Lufthansa beispielsweise auch der Einkauf mit in das Projekt eingebunden. Erfahrungen zeigen zudem, dass der Austausch von elektronischen Daten zwischen Kunden und Lieferanten auch weitere Optimierungen zulässt. So sind beispielsweise Zwischenfinanzierungen oder variable Skontomodelle denkbar. So können Lieferanten und Kunden neben Geschäftsprozessen auch die Finanzierungssituation alleine oder durch Einbindung eines Partners optimieren. Diese Ideen werden aktuell unter dem Begriff Supply Chain Finance subsumiert und finden verstärkt Interesse bei Lieferanten, Kunden und Dienstleistern.

Diese Ausführungen verdeutlichen die Bestrebungen des externen Rechnungswesens der Lufthansa. In erster Linie standen die Automatisierung der Financial Supply Chain und die damit verbundene Kontrollmöglichkeit der Finanzprozesse im Vordergrund. So zeigt eine aktuelle Studie der Bonpago, dass alleine Standardrechnungen teilweise bis zu 10 Tagen benötigen, bis sie in entsprechenden ERP-Systemen eingegeben sind. Dies verhindert eine aktive Steuerung der Finanzprozesse und damit des Working Capital Management. Neben der aktiven Steuerung ist für die Lufthansa auch das Freisetzen von Kapital ein Argument für die Optimierung. Durch die Anbindung aller relevanten Partner an ein elektronisches Netzwerk können zudem der Dokumentenaustausch sowie eine automatisierte Rechnungsprüfung erfolgen. Alleine die Rechnungsprüfung kostet bei deutschen Unternehmen zwischen 6 und 22 € pro eingehender Rechnung. Wie die Ergebnisse aus einer Studie des

Ganzheitliche Verbesserungen in der Financial Supply Chain

E-Finance Lab am Beispiel des Prozessschrittes Rechnung zeigen, ist sowohl eine interne als auch externe Integration wichtig. Ebenfalls wird deutlich, dass eine vermehrte Nutzung von internen Daten die Außenstandstage reduziert. Auch die hohe Anzahl an zu Recht bemängelten Rechnungen von 28% bestätigt die Aussage, dass eine interne Integration innerhalb der Financial Supply Chain bedeutende Verbesserungen bieten kann. Auch bei der Prozessintegration mit Geschäftspartnern konnten Optimierungspotenziale identifiziert werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des Financial Supply Chain Management ist es, die Finanzströme in und zwischen Unternehmen zu verbessern. Erreichbar sind diese Verbesserungen vor allem dann, wenn die unternehmensinternen und übergreifenden Prozesse in einer integrierten Software-Lösung abgebildet und analysiert werden. Dazu muss die vollständige Integration aller an den Prozessen beteiligten Unternehmen in das IT-System gewährleistet werden. So können durch die Digitalisierung der Geschäftsbeziehungen und der internen Prozessabläufe die Bearbeitungszeiten und der Arbeitsaufwand erheblich verringert werden, was wiederum vielfach sogar mit einer Verbesserung der Qualität des Prozesses einhergeht. Das Fallbeispiel Lufthansa zeigt die großen Vorteile einer integrierten Lösung. Die Implementierung der ganzheitlichen Lösung ermöglicht ein Um- und Überdenken der bestehenden Prozesse und Strukturen und führt letztendlich zu einer effizienten Abwicklung der Financial Supply Chain, was wiederum zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt. An dem Beispiel wird deutlich, welche Vorteile eine integrierte Abwicklung besitzt, von den Einkaufsverhandlungen über die Bestellung bis zur Rechnungsprüfung und der abschließenden Bezahlung. Zwischen all diesen Prozessbausteinen ist eine aktive und stetige Kontrolle der Finanzflüsse durch einen hohen Automatisierungsgrad möglich. Die Ausführungen haben gezeigt, dass der elektronische Rechnungsaustausch durchaus ein guter Startpunkt für die nachhaltige Optimierung im Rechnungswesen sein kann. Bereits bei der Einführung sind aber unbedingt die Interaktionen mit anderen Prozessen zu berücksichtigen. Dabei spielt die Auswahl des richtigen Dienstleisters eine entscheidende Rolle. So sind entsprechende Kriterien und Ansprüche zu definieren und vor allem auf einen Dienstleister zu setzen, der ein nachvollziehbares und erfolgreiches Roll-Out Konzept aufzeigen kann. Die Einführung des elektronischen Rechnungsaustauschs kann aber nur ein Anfang auf dem Weg zu einem elektronischen Rechnungswesen sein.

Dr. Thomas Langen



Wettbewerbsvorteil Zahlungsziel

Wie intelligentes Forderungsmanagement im Aufschwung zu nachhaltigem Unternehmenswachstum beitragen kann

Die wirtschaftliche Erholung Deutschlands nimmt weiter Fahrt auf, vor allem dank der wachsenden Auslandsnachfrage. Die Bundesrepublik profitiert dabei besonders von der guten Konjunktur in Asien. Dennoch ist es für eine Entwarnung noch zu früh. Die Erfahrung zeigt, dass sich das Insolvenzrisiko für Unternehmen im Aufschwung noch einmal erhöht, weil steigende Umsätze nicht finanziert werden können. In Ergänzung bzw. Ermangelung ausreichender Bankkredite dient in dieser Phase zunehmend der Lieferantenkredit als alternative Finanzierungsform. Diese Entwicklung hat das Potenzial, steigende Umsätze im Aufschwung anzukurbeln, birgt aber auch ein hohes Risiko von Zahlungsausfällen. Das unternehmerische Credit Management steht also aktuell vor der Herausforderung, seinen Kunden weiterhin Zahlungsaufschübe zu gewähren und gleichzeitig seine eigene Liquidität zu sichern. Wie diese vermeintliche Quadratur des Kreises gelingen kann, zeigen zahlreiche Praxisbeispiele.

Chance und Risiko zugleich

Lieferantenkredite, die Einkäufer von Waren oder Dienstleistungen aufgrund des zeitlichen Abstands zwischen Lieferung und Bezahlung in Anspruch nehmen, sind nach wie vor eine der wichtigsten Kreditformen überhaupt. Schließlich ist kein anderes Darlehen so leicht zu haben. Es steht in dem Moment zur Verfügung, in dem die Schuld entsteht. Deutsche Lieferanten leihen ihren Kunden auf diese Weise rund 300 Milliarden Euro. Das ist mehr Geld als deutsche Banken in Form von kurzfristigen Krediten zur Verfügung stellen. Dieses in Außenständen gebundene Kapital ist jedoch für den Lieferanten zunehmend ein Problem. Welche Folgen eine schleppende Zahlungsmoral von Kunden auf die eigene Liquidität hat, macht ein einfaches Beispiel deutlich: Ein größeres