

Sepa: Herausforderungen und Chancen für deutsche Banken im Firmenkundengeschäft

Die deutschen Kreditinstitute gelangen in der aktuellen wirtschaftlichen Lage immer mehr in die Kritik. Dies betrifft im Besonderen das Firmenkundengeschäft. Aktuell vergeben Banken weniger Kredite. Zu dem wurden auch die Anforderungen an Kreditverträge seit dem Ausbruch der Finanzkrise maßgeblich gesteigert und sind inzwischen gespickt mit Verpflichtungen des Kreditnehmers, bestimmte Kennzahlen beispielsweise zum Eigenkapital, zum Ertrag oder zur Liquidität einzuhalten. Gerade hier liegen die Probleme der Unternehmen. Laut Umfragen von Euler Hermes sind gerade Finanzierungs-lücken und ein unzureichendes Debitorenmanagement die Hauptursachen für die Insolvenz (Euler Hermes, 2006).

Verspäteter Zahlungseingang

Speziell im Business-to-Business-Bereich erfolgen die Zahlungseingänge immer später. So zeigt der aktuelle European Payment Index 2008, dass bei einem Zahlungsziel von 30 Tagen durchschnittlich mit einem Zahlungseingang nach 46 Tagen zu rechnen ist. Bei deutschen Unternehmen schlummern fast 60 Milliarden Euro ungenutzte Liquidität (Impulse, 11/2008). Unternehmen in Europa und den USA haben durchschnittlich 20 bis 30 Prozent mehr gebundenes Kapital als notwendig (REL Consultancy Group, 2002). Auch das E-Finance Lab Frankfurt hat in diversen Studien zahlreiche Potenziale in den Finanzprozessen deutscher Unternehmen identifiziert.

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen steigt nach Angaben der Auskunftei Creditreform mit zweistelligen Prozentraten. Im ersten Halbjahr 2009 meldeten bundesweit 16 650 Firmen Insolvenz an. Das sind gut 14 Prozent mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Häufig ist die mangelnde Liquidität, auch aufgrund einer zu

hohen Kapitalbindung, die Ursache. Speziell die aktuellen Diskussionen um den Kreditzinssatz und die Kreditklemme zeigen die Notwendigkeit innovativer und unbürokratischer Lösungsansätze. Dies bietet gerade eine große Chance für Banken mit innovativen Lösungen rund um den Zahlungsverkehr im Firmenkundengeschäft nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Wettbewerb aus dem Ausland

Hier waren die deutschen Banken bislang weitgehend durch hohe Eintrittsbarrieren vor ausländischen Konkurrenten geschützt. Die gewachsene Bindung zwischen (Haus-) Banken und heimischen Unternehmen war stark und die meisten mittelständischen Unternehmen standen ausländischen Anbietern in der Regel skeptisch gegenüber.

Dr. Donovan Pfaff, Geschäftsführer, Bonpago GmbH und House of Finance, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main

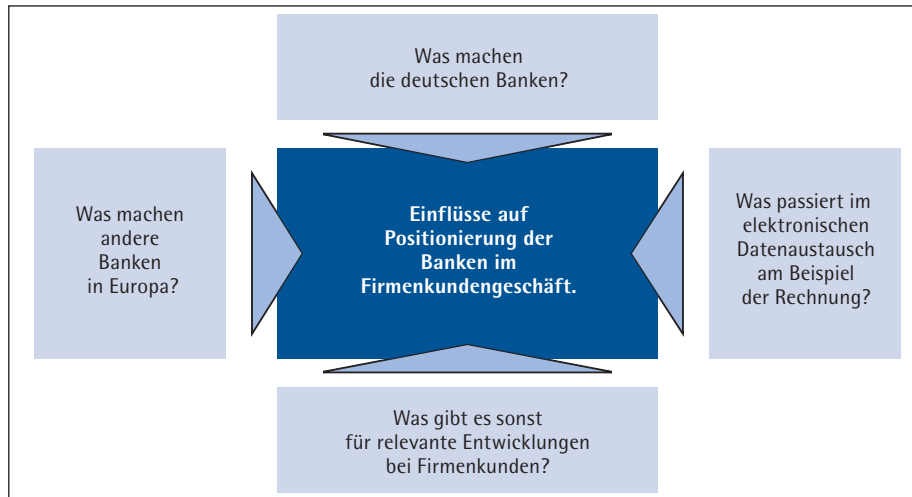
Die (weiterhin steigende) Zahl an Insolvenzen zeigt, dass ein gutes Liquiditätsmanagement insbesondere während, aber auch nach Krisensituationen gerade für kleine und mittelgroße Unternehmen existenzbestimmend sein kann. Deshalb ist es nahe liegend, dass der Autor nicht zuletzt in der Verkürzung des Cash-to-Cash-Cycles eines der größten Mehrwertpotenziale im Zahlungsverkehr sieht: Nur wer die elektronische Rechnung anbietet, wird künftig seinen Hausbankstatus halten können. Seine Handlungsempfehlung ist daher eindeutig: Die Banken müssen sich auch mit Blick auf internationale Wettbewerber je nach Zielgruppe nur noch entscheiden, ob sie entsprechende Basisdienstleistungen einkaufen oder selbst entwickeln wollen. (Red.)

Durch die Finanzkrise und die stetigen Bestrebungen einer Harmonisierung im Zahlungsverkehr (Sepa, Single European Payment Area) werden die Eintrittsbarrieren für die ausländischen Unternehmen niedriger. So wird der klassische „Alles aus einer Hand“-Ansatz, zu mindestens teilweise, durch Transaktionsorientierung auf Seiten der Unternehmen abgelöst.

Gerade im Firmenkundengeschäft liegen aber die Potenziale für die Kreditinstitute. Im Rahmen der aktuellen Situation erweist sich das Zahlungsverkehrsgeschäft mit einem Umsatz von 805,1 Milliarden US-Dollar und einem Wachstum von 23 Prozent als stabile Ertragsquelle. Die Boston Consulting Group (2009) beziffert die Gesamterträge einer Bank aus dem Zahlungsverkehr auf 30 bis 50 Prozent. Diese Werte beinhalten sowohl direkte als auch indirekte Erträge. In Zukunft gilt es, aufgrund von Margendruck, steigenden Kundenanforderungen und regulatorischen Vorgaben, neue Möglichkeiten für eine nachhaltige Sicherung zu identifizieren. Dies erfordert ein Umdenken bei den Kreditinstituten. Ernst & Young (2009) sehen im Firmenkundengeschäft das größte Wachstumspotenzial für die deutschen Banken und eine Studie der Industrie- und Handelskammer (IHK) Nord Westfalen in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung zeb (2009) zeigt, dass sich Banken aufgrund eines sinkenden Auslands- und Kreditgeschäfts wieder auf das klassische Firmenkundengeschäft fokussieren.

Bei einer dezidierten Betrachtung der jeweils aktuellen Situation auf Banken und Unternehmensseite ergeben sich durch die Harmonisierung im Zahlungsverkehr gleichzeitig Chancen und Risiken für die deutschen Banken im Firmenkundengeschäft. Eine stärkere Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse ist entscheidend für

Abbildung 1: Entwicklungen im Markt



den nachhaltigen Erfolg der Kreditinstitute. Die effiziente Verzahnung der Produkt-, Kunden- und Abwicklungseinheiten spielt eine entscheidende Rolle, um im Firmenkundengeschäft zukünftig erfolgreich zu sein. Dadurch können die Banken auf der Ertrags- und Risikoseite Veränderungen vornehmen und sich nachhaltig etablieren.

Nationale und internationale Marktentwicklungen

Um die Ausgangslage zu bewerten und Handlungsempfehlungen für die Banken im Firmenkundengeschäft abzuleiten, sind die entsprechenden Marktentwicklungen zu analysieren. Dabei spielen zum einen die Entwicklungen in der nationalen und europäischen Finanzdienstleistungsbranche, sowie im elektronischen Datenaustausch (speziell im Bereich der elektronischen Rechnung) und im Firmenkundengeschäft eine wichtige Rolle. Diese vier Entwicklungstendenzen sind in Abbildung 1 dargestellt und werden folgend kurz erläutert.

Der elektronische Rechnungsaustausch wird häufig als Enabler für weitere Dienstleistungen (zum Beispiel Zwischenfinanzierungen) gesehen. Zudem ermöglichen die dann vorhandenen elektronischen Daten eine Integration in die Risikosysteme. Die Penetration des elektronischen Rechnungsaustauschs wächst, sowohl auf europäischer wie auch deutscher Ebene, stetig. So haben sich 2008 eine Million Unternehmen und 23 Millionen Haushalte am elektronischen Rechnungsaustausch in Europa beteiligt. Dabei wurden rund eine Milliarde Rechnungen elektronisch ausgetauscht

(Billentis, 2008). In Prozenten ausgedrückt entspricht dies allerdings nur einem Anteil von fünf Prozent (European Banking Association, 2008). Im Rahmen der Entbürokratisierung möchte die EU den elektronischen Rechnungsaustausch weiter fördern. So wurde unter anderem eine „EU-Expert Group on Electronic Invoicing“ initiiert. Andere europäische Länder unterstützen das Thema des elektronischen Rechnungsaustauschs auch von den Regierungen. So dürfen beispielsweise in einigen Ländern Rechnungen an staatlichen Institutionen nur noch in elektronischer Form versandt werden.

Elektronische Rechnung

Auch in Deutschland bewegt sich der Markt. Allerdings noch immer auf einem sehr geringen Niveau von einem Anteil kleiner als acht Prozent. Aktuell überlegen mindestens 60 Prozent der Unternehmen eine Einführung des elektronischen Rechnungsaustauschs (Bonpago, 2008). Dabei stehen neben Kosteneinsparungen vor allem Gründe für einen schnelleren Zahlungseingang und eine bessere Steuerung und Kontrolle der Finanzprozesse im Vordergrund (Pfaff/Skiera/Weitzel, 2004). Die Erfahrungen zeigen, dass speziell die nachhaltige Partnerauswahl häufig ein schwieriges Unterfangen für die Unternehmen ist. So finden sich beispielsweise unter dem Suchbegriff „Anbieter elektronische Rechnung“ bei Google über 1,6 Millionen Ergebnisse. Speziell dort, wo es um die vertrauensvolle Behandlung von Daten aus Finanz- und Rechnungswesen geht, verwundert daher nicht, dass zwei von fünf

Unternehmen gerne ihre Rechnung bei ihrer Hausbank ansehen würden (PPI/ibi research, 2008).

Analog zu den europäischen Initiativen finden sich auch in Deutschland Interessenverbände. So wurde der VeR e.V. (Verband elektronische Rechnung) als Verband für die Provider im Umfeld der elektronischen Rechnung und die GFaR e.V. (Gesellschaft zur Förderung des automatisierten Rechnungswesens e.V.) als Interessenvertreter von Anwendern rund um automatisierte Prozesse im Rechnungswesen gegründet. Überraschenderweise sind die Banken, bis auf die Deutsche Bank, in diesen Verbänden bisher nicht vertreten.

Unterschiedliche Motivationen

Dies ist ein großer Unterschied zu den Entwicklungen in Europa. So befinden sich in der Expert Group der EU vornehmlich Bankenvertreter. Auch sind die europäischen Banken, zumindest im Themenfeld elektronische Rechnung, den deutschen Bank voraus. Lag bis vor Kurzem der Fokus auf Nord- und Osteuropa (zum Beispiel unterstützen die finnischen Banken einen gemeinsamen Standard Finvoice) werden mittlerweile auch die Banken in Südeuropa sehr aktiv. So organisieren sich die italienischen Banken in einem gemeinsamen Datenaustauschsystem, auch für elektronische Rechnungen. Die Santander Bank aus Spanien geht noch weiter und setzt die Empfehlung der European Central Bank (Tumpel-Gugerell, 2006) aktiv um. Sie bietet Value Added Services, wie die Zwischenfinanzierung (in Kooperation mit OB10) für elektronische Rechnungen an.

Bei den deutschen Banken wird dieses Thema, im Vergleich zu der europäischen Konkurrenz, aktuell nur stiefmütterlich betrachtet. Die Sparkassen sowie die Volks- und Raiffeisenbanken befinden sich derzeit im Aufbau von Dienstleistungen um die elektronische Rechnungsstellung. Sie nutzen dabei die Technologie der EBS Nord und bieten ab sofort Services, häufig auch direkt integriert in die entsprechenden Zahlungssysteme (zum Beispiel S-Firm), an. Die Argumentation für die Firmenkunden im Sparkassensektor läuft in erster Linie über Kosteneinsparungen durch den elektronischen Datenaustausch. Im Gegensatz dazu bietet die Deutsche Bank die Lösung für ihre Firmenkunden vorrangig als Enabler für Finanzierungsdienstleistungen.

Hinzu strebt die Deutsche Bank eine zentrale Dienstleisterrolle im elektronischen Rechnungsaustausch an.

Nachdem die Entwicklungen in der Finanzdienstleistungsbranche und im elektronischen Datenaustausch analysiert wurden, ist ein Blick auf die Firmenkunden notwendig, um auch hier die aktuellen Entwicklungen zu bewerten. Die Firmenkunden treiben die voll automatisierten Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen voran. Dabei werden die Vorteile in einer besseren Transparenz und folglich einer aktiven Steuerung des Working Capital Managements gesehen. Diese Prozesse ermöglichen zudem innerhalb des Financial Supply Chain Managements eine kollaborative und automatisierte Transaktionsabfolge zwischen Kunden, Zulieferern, Finanzinstituten und Dienstleistern. Neben den offensichtlichen Einsparungen von Kosten, kann auch die Qualität in den Prozessen durch erweiterte Transparenz und die Liquidität durch eine gemeinschaftliche, über die Unternehmensgrenzen hinausgehende Kooperation, für alle Prozessbeteiligten gesteigert werden.

Durch die stetige Anreicherung der Transaktion zwischen Kunde und Lieferant mit weiteren Informationen, kann eine Reduzierung der Zeitspanne zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang auf verschiedene Art und Weise erreicht und so die Liquidität von Lieferanten erhöht werden. So kann beispielsweise eine Zwi-

schensfinanzierung durch den Kunden geleistet werden. Dieser hat die eingehende Ware beziehungsweise Dienstleistung anerkannt und die Rechnung zur Zahlung innerhalb der vereinbarten Fristen angewiesen. Er hat folglich eine Zahlungsverpflichtung an seinen Lieferanten. Sollte der Kunde beispielsweise über die notwendige Liquidität verfügen und der Lieferant die entsprechende Liquidität benötigen, könnte der Service über ein variables und dynamisches Skontomodell funktionieren. Wichtig ist hierbei, dass der Kunde einen höheren Ertrag erzielt als bei einer Anlage der liquiden Mittel bei einer Bank und der Lieferant einen geringeren Zinssatz bezahlt als bei einer möglichen Kreditaufnahme. Es wird folglich durch solche Supply-Chain-Finance-Konzepte eine Win-Win-Situation zwischen den Beteiligten geschaffen. Der Einsatz solcher Lösungen wird aktuell bei einigen Konzernen diskutiert.

Herausforderungen und Chancen für deutsche Banken

Die Ausgangslage und aktuellen Entwicklungen bringen Herausforderungen, aber auch Chancen für die Finanzinstitute. Firmenkunden erwarten von ihrer Bank flexible, kundenspezifische Dienstleistungen zur Liquiditätssteuerung sowie vertikal in Geschäftsprozesse integrierte Lösungsansätze. Gerade die Liquiditätssteuerung ist entscheidend für den Geschäftserfolg für Unternehmen. Ein, wie in der folgenden Abbildung dargestelltes, Value Chain Crossing

zwischen den Bank- und Unternehmensprozessen, bringt Vorteile bei allen beteiligten Partnern. So können beispielsweise ausgehend vom Zahlungsverkehr weitere Dienstleistungen angeboten und so eine stärkere Kundenbindung und eine neue Ertragsquelle für Banken erzielt werden.

Hierbei spielen die Banken mit ihrem Vertrauen und ihren Möglichkeiten eine wichtige Rolle. Speziell die kleinen und mittelständigen Unternehmen haben in der Regel ein sehr enges Vertrauensverhältnis zu ihrem Bankberater. Dienstleistungsangebote zur Reduzierung des gebundenen Kapitals und die damit verbundene Verkürzung des Cash-to-Cash-Cycles sind hierbei entscheidend. Das Beratungsgeschäft ist für Banken eine schwerlich zu differenzierende Dienstleistung (KPMG, 2009). Aber speziell die Unternehmer fordern eine erhöhte Servicebereitschaft ihrer Bankdienstleister.

Gerade aus diesen Gründen sollten die Banken ihre Strategien und Geschäftsmodelle im Zahlungsverkehr überprüfen, um auch im Zuge der andauernden Finanzkrise ihre Profitabilität aufrechtzuerhalten. So planen 75 Prozent der Unternehmen den Einsatz von Supply-Chain-Finance-Lösungen (Aberdeen, 2009), die unter anderem auch die Vergabe von Lieferantenkrediten beinhalten können. In solchen Modellen können die Banken ganz oder teilweise ausgeschaltet werden (Zipkin, 2009). Hinzu kommt, dass neue Wettbewerber in den Markt drängen (analog Santander und OB10). Die Banken müssen ihre Zahlungsverkehrs- und operativen Systeme den steigenden Anforderungen der Firmenkunden anpassen.

Für Banken ist es daher notwendig, ein nachhaltiges Geschäftsmodell im Zahlungsverkehr zu entwickeln. Ausgehend von der Zielgruppe und den entsprechenden Produktangeboten, diese können zum Beispiel zwischen Sparkassen und Privatbanken divergieren, müssen Banken ihre operativen Aufgaben ausrichten. Dabei zählen ein durchgehendes Prozessmodell, IT-Infrastrukturlösungen und organisatorische Ausrichtungen sowie Strategien zur Auslagerung von Funktionen zu den wesentlichen Fragestellungen. Gerade hier bietet die Einführung von Sepa eine große Möglichkeit für die Banken. So wird der elektronische Rechnungsaustausch häufig im Zusammenhang hierzu genannt. Das

Abbildung 2: Grundidee – Value-Chain Crossing Bank und Unternehmen

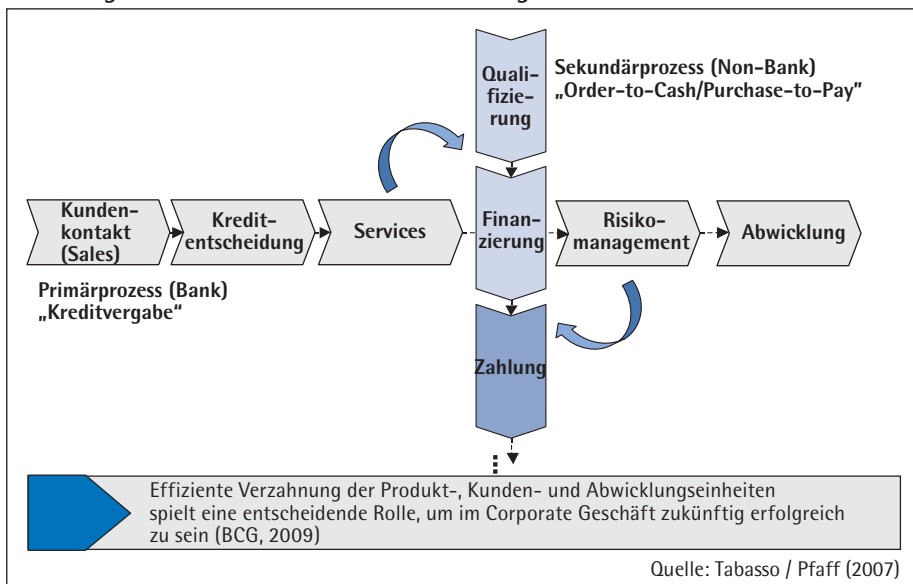
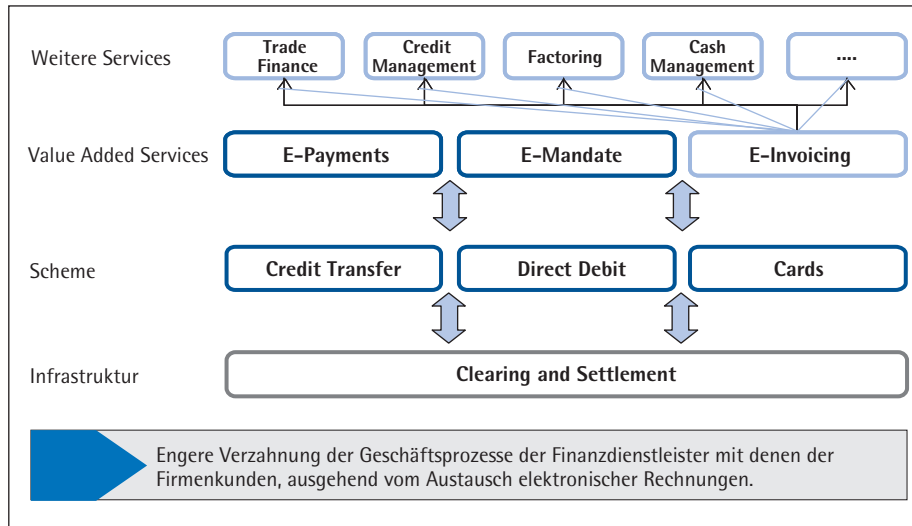


Abbildung 3: Chance im Sepa-Zeitalter



Ziel von Sepa ist es eine stärkere Integration im Eurogebiet mit einem wettbewerbsfähigen und innovativen Zahlungsverkehrssystem. Dabei soll die Effizienz, auch bei länderübergreifenden Zahlungen gesteigert und die Entwicklung von weiteren Dienstleistungen ermöglicht werden.

Abbildung 3 zeigt, dass der elektronische Rechnungsaustausch nicht Teil der Kerninstrumente von Sepa ist, sondern als Zusatzdienst definiert wird. Dabei spielt der elektronische Rechnungsaustausch nach der EU-Expert-Group durchaus eine wichtige Rolle, um die aktuelle geringe Adaption von Sepa-Transaktionen im Business-to-Business zu erhöhen.

Neben neuen Erlösquellen für Banken durch Zusatzdienstleistungen können auch die Risikopositionen durch verfügbare elektronische Daten reduziert werden. Ist beispielsweise die Rechnung an einen liquiden Konzern erstellt und dort entsprechend geprüft und zur Zahlung freigegeben, so können diese Informationen als Absicherung bei der Hausbank des „kleinen“ Unternehmens zur Risikominimierung dienen. Das Kreditrating des Kunden, der die Rechnung geprüft und für in Ordnung befunden hat, kann eingesetzt werden, um einen günstigeren Zinssatz zu erzielen, als dies mit dem Kreditrating des Lieferanten möglich wäre.

Die Ausführungen zeigen, dass die Zeit für neue Dienstleistungen reif ist. Für die Banken in Europa wird dies eine weitere Spezialisierung zu Zahlungsdienst-

leistungen und Transaktionsbanken zur Folge haben. Dies erfordert eine Überprüfung ihrer heutigen Geschäftsmodelle. Entsprechende Entwicklungen lassen sich, wie beschrieben, bereits am Markt verfolgen. Aktuelle Entwicklungen deuten darauf hin, dass dies mit einer massiven Konsolidierung einhergehen wird, an deren Ende nur wenige Anbieter Sepa-Produkte in industrieähnlichen Strukturen europäisch anbieten.

Daneben wird es Raum für kleinere hochspezialisierte Anbieter von Mehrwertdiensten geben, die von innovativen Angeboten mit dem entsprechenden Nachweis spezifischen Kundennutzens leben. Die Banken müssen nur noch unterscheiden, ob sie die Servicedienstleistungen selbst erbringen (analog Deutsche Bank) oder das Angebot zur Abwicklung von elektronischen Dokumenten über Technologieprovider (zum Beispiel EBS Nord) oder Zahlungsverkehrsprovider (etwa Equens) nutzen. Dies kann aber häufig nur die Basis für weitere, auf die jeweilige Zielgruppe der Bank zugeschnittene Dienstleistungen, sein.

Mehrwert gefragt

Inmitten der Finanzkrise geht es darum, das eigene Value Net zu stärken. Diese Erkenntnisse werden auch nach der Bewältigung der Krise weiterhin für den Erfolg relevant sein. Ohne Stoffverdeck kein Audi-Cabrio, ohne Kesselwagen kein Gastransport per Bahn. Durch die Insolvenz von Zulieferern drohen beträchtliche Versorgungsrisiken. Analog geht es für die

Banken darum, ihre Kunden nachhaltig zu sichern, ohne ein zu großes Risiko einzugehen.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Unternehmen aktuell nach neuen Lösungen für die Finanz- und Rechnungswesenprozesse suchen. Ebenfalls wurde deutlich, dass die aktuellen Entwicklungen, sowohl im deutschen und europäischen Markt, neue Potenziale für Banken ermöglichen. Die Firmenkunden werden aufgrund des Kostendrucks und der notwendigen Liquiditätssicherung neue Lösungen annehmen. Hierbei spielt die beschriebene Grundidee eines engeren Verzahnens von Kreditinstituten mit ihren Firmenkunden in Form des Value Chain Crossing eine wichtige Rolle. So wollen bereits heute 40 Prozent der Unternehmen die Rechnungen bei ihren Kreditinstituten einsehen. Dies beruht im Kern auf das aktuelle Vertrauen und Sicherheitsgefühl gegenüber den Banken.

Durch die integrierte Sichtweise von Zahlung und Rechnung ergeben sich Chancen für das Angebot weiterer Dienstleistungen. Es wurde aber auch deutlich, dass in der Chance gleichzeitig ein Risiko liegt. Die Zeit drängt, die Unternehmen suchen Lösungen zur kurzfristigen Schließung von Liquiditätsgaps und die Wettbewerber reagieren, speziell aus dem Ausland (zum Beispiel Santander Bank und OB10). Wie die Erkenntnisse in diesem Beitrag zeigen, können Kreditinstitute mit effizienten und transparenten Prozessen an der Schnittstelle Kunde-Lieferant-Bank durch Zusatzdienstleistungen fast risikofrei die Lieferanten in Bezug auf deren Liquidität sichern.

Die Handlungsempfehlungen liegen auf der Hand, die Banken müssen sich je nach Zielgruppe entscheiden, ob sie sich Basisdienstleistungen (wie etwa die elektronische Rechnung) einkaufen oder selbst entwickeln. Mit dem Einsatz dieser Dienstleistungen können dann weitere Zusatzdienste für die Firmenkunden, aber auch für die interne Risikominimierung entwickelt werden. Es gilt, die entsprechenden Services zu identifizieren und den Kunden entsprechend zu verkaufen. Die Kreditinstitute sollten diese Chance nutzen.

Dieser Beitrag beruht auf einer Rede des Autors beim Zahlungsverkehrssymposium der Deutschen Bundesbank am 8. Juli 2009 in Frankfurt am Main. Die Zwischenüberschriften sind teilweise von der Redaktion eingefügt.