

THEDECONSULTING

TC Whitepaper

# Zahlungsverkehrsstrategie für die Industrie

Februar 2021



# Digitalisierung

## und Fabrikautomation

Die Entwicklung des „Industrial Internet of Things“ bzw. „Industrie 4.0“ ist in zahlreichen Industrie-segmenten in vollem Gange und wird starke Veränderungen bei den kaufmännischen Prozessen, insbesondere auch bei der Bezahlung von Gütern und Dienstleistungen, mit sich bringen. Aktuell gewinnen einerseits digitale Vertriebsformate sowie andererseits Geschäftsmodelle an Bedeutung, die die Nutzung und weniger das Eigentum von „Produktionsmitteln“ in den Vordergrund rücken. Auf diese Trends müssen die Treasurer der Industrieunternehmen reagieren.

### Neue Herausforderungen in der B2B-Zahlungsabwicklung

In der Industrie werden sowohl auf der Einkaufs- als auch auf der Verkaufsseite traditionelle Vertriebswege zunehmend durch digitale Vertriebskanäle ergänzt bzw. ersetzt. Entsprechend verändern sich die Geschäftsmodelle vom Verkauf von Produktionsanlagen hin zu nutzerbasierten Ansätzen.

Das „Industrial IoT“ bildet die Grundlage, um zahlreiche neue Anwendungen für die digitale Fabrik zu ermöglichen, von Mobilität und Infrastruktur bis hin zur Medizintechnik. In der Folge verringert sich die Höhe der Transaktionen und ihre Anzahl nimmt zu. Druck auf die Transaktionskosten ist die erwartbare Konsequenz.

Industrielle Kunden erwarten, wie die Konsumenten auch, zunehmend intuitive und umgehend abgeschlossene, finale Zahlungsprozesse – auf globaler Basis. Die Anforderungen sowohl von externen als auch von internen Kunden an das Leistungsangebot der Treasury und damit an wettbewerbsfähige Lösungen und Fulfillment-Prozesse steigen entsprechend stark an.

### Effiziente Zahlungsabwicklung als kritischer Erfolgsfaktor

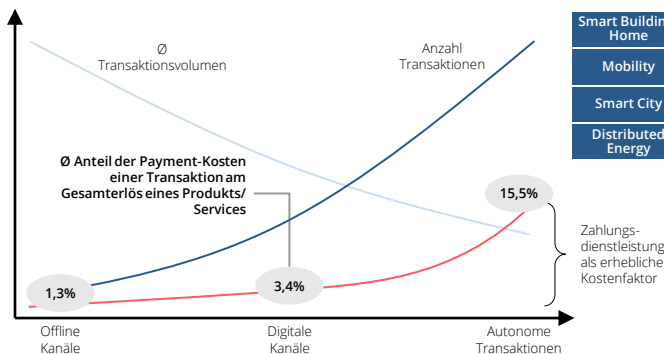
Einkaufs- und Absatzprozesse in der Industrie sind komplex und arbeitsintensiv. Die Digitalisierung liefert zunehmend Daten als Basis für die Automatisierung der Transaktionsabwicklung.

Die Messung und Zuweisung von Leistungen auf der einen und die entsprechende Bezahlung auf der anderen Seite werfen Fragen nach Effizienz, künftiger Wertschöpfungstiefe und geeignetem Organisationsmodell der Treasury im Bereich Payment und Abwicklung auf. Erste Ansätze für die sich ergebenden Analysen und Handlungsfelder werden im Folgenden skizziert.

Die ersten „Pay-per-Use“ Angebote, die tatsächliche, in Echtzeit erbrachte Dienstleistungen oder den Verbrauch von Gütern berechnen (z.B. Betriebsstunden, Anzahl der Werkstücke, Auslastung), beginnen sich in der Industrie durchzusetzen. Im nächsten Schritt sind autonome Transaktionen abzuwickeln. Basierend auf vordefinierten Regeln werden dabei Leistungen zwischen unterschiedlichen Unternehmen ausgeführt. Menschen greifen nur noch ein, wenn größere Abweichungen von definierten Ergebnissen festgestellt oder Kontrollen durchgeführt werden. Einzelne technische Entitäten innerhalb eines solchen Systems agieren dezentral, je nach ihrer unterschiedlichen Rolle (z.B. Verarbeitung von Werkstücken in Fertigungsstraßen durch Roboter verschiedener Zulieferer).

Die Verkleinerung von Dienstleistungseinheiten zur Minderung des Kredit- und Lieferrisikos oder die Monetarisierung von Dienstleistungen mit sehr geringem Wert führen zu Micro-Payments – eine hohe Anzahl von Transaktionen mit sehr geringem Volumen pro Transaktion ist die Folge.

### Notwendigkeit für effiziente Zahlungsabwicklung



Diese Sachverhalte führen zu einer Reihe grundlegender Fragen:

- Wie können solche Payments effizient abgewickelt werden?
- Welche Möglichkeiten des Austauschs bestehen? Wie sind diese vor dem Hintergrund der jeweiligen Anforderungen zu bewerten?
- Welche Vorteile bieten z.B. Wallet und Distributed Ledger Technologien für diese sich wandelnden Austauschbeziehungen?
- Welche zusätzlichen kaufmännischen Dienstleistungen sind abzubilden, um eine effiziente Abwicklung sicherstellen zu können?

Die Antworten variieren je nach Geschäftsmodell und Reifegrad der industriellen Geschäftsmodelle.

	Kanal/ Mode of transaction	Zeitraum	Zahlungs-angebote	Finanzierungen	Plattform Services
Reifegrad ↑	Pay-per-Use/ Subscription, autonome Transaktionen	Realtime	Zahlungs-abwicklung „Micro-Payments“	Usage based financing	Effiziente Abwicklung von Order-to-Cash Prozessen und ergänzenden Dienstleistungen inkl. Omnichannel Anwendungen
	Webshops, Plattformen & Marktplätze	(near) Realtime	Zahlungs-abwicklung in digitalen Kanälen	Finanzierung in digitalen Kanälen	
	Traditioneller Verkauf über Verkaufspersonal und Handel	Near time	Zahlungs-abwicklung im „Non-Plattform“-Geschäft	Klassische Finanzierungsangebote	

### Marktplätze als erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle

Digitale Ökosysteme bestimmen nicht nur zunehmend unseren Alltag als Konsumenten, sondern beeinflussen auch den Leistungsaustausch in der Industrie. Segmentbezogene Lösungen werden aus abnehmer-zentrierter Sicht gebündelt und auf einer zentralen Drehscheibe angeboten. Dabei werden die direkten Beziehungen zwischen Kunden und Anbietern aufgebrochen, durch intermediäre Beziehungen ersetzt und mit Mehrwerten durch Services aufgewertet. Die Interaktion zwischen Kunde und Anbieter wird dadurch verbessert, ohne dass der Marktplatzanbieter selbst Leistungsanbieter sein muss.

Erfolgreiche Marktplätze erzeugen einen Netzwerkeffekt, indem erhöhte Nachfrage zu gesteigertem Angebot führt – und umgekehrt. Die Digitalisierung ist der Enabler für eine hohe exponentielle Wachstumsdynamik in unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen.

# Zahlungsabwicklung

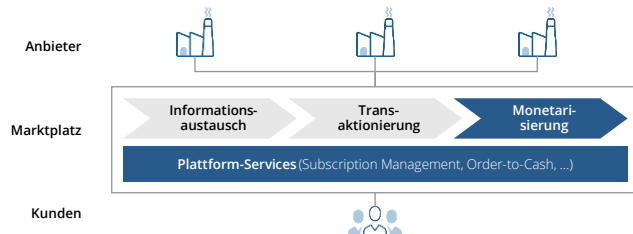
## in digitalen Geschäftsmodellen —

### Handlungsfelder Treasury

Die Handlungsfelder der Treasury liegen vor allem in den folgenden Bereichen:

- Regularien-konforme Identifikation der Marktplatzteilnehmer
- Transaktionsmanagement über Ländergrenzen hinweg
- Pay-outs außerhalb der eigenen Organisation
- Risiko- und Haftungsmanagement

Darüber hinaus gilt, dass für einen Marktplatzbetrieb erforderliche und umfassende ergänzende Leistungen bereitzustellen sind. Hierzu gehören Dienste wie Order Management (Transaktionserfassung, Metering, Pricing), Billing & Tax Management (steuerbare Rechnungen), Payment (Zahlungsauslösung), Accounting (Abbildung rechnungsrelevanter Prozesse) und Dunning (Verarbeitung und Überwachung von Zahlungsstörungen).



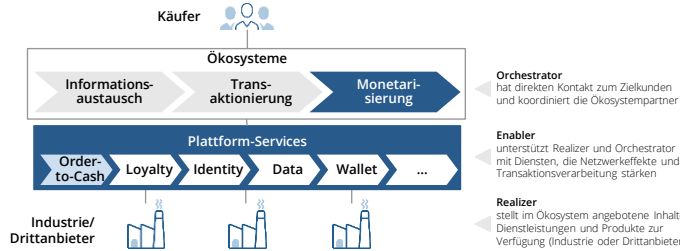
### M2M

„Machine-to-Machine“-Ansätze bieten viele Einsatzmöglichkeiten, wodurch die Performance von Prozessen wie Produktion, Wartung und Zahlung noch effizienter gestaltet werden kann. M2M beschreibt Technologien, die es vernetzten Geräten in Ökosystemen ermöglichen, ohne menschliches Eingreifen Datenaustausch zu betreiben und bestimmte vorgeschriebene Austauschaktivitäten selbständig auszuführen. Insbesondere die Bereitstellung einer Micro-Payments-Plattform spielt für IoT-Anwendungen eine zentrale Rolle.

Für M2M sollte zusätzlich eine integrierte Transaktions- und Payment-lösung entwickelt werden, so dass auf Grundlage vordefinierter Regeln der Erwerb von Leistungen sowie Zahlungen von Maschinen im Ökosystem autonom initiiert werden können. Ein multi-dimensionales Smart Contracting System mit entsprechender Zahlungsauslösung bietet hierfür eine Basis.

### Ergänzende kaufmännische Dienstleistungen

Eine wesentliche Herausforderung ist die Einbindung von Payment in vorangestellte bzw. nachfolgende kaufmännische Leistungsketten, der sogenannte „Order-to-Cash-Prozess“. Die Prozessschritte reichen dabei vom Onboarding von Teilnehmern an Marktplätzen, über die Kategorisierung von Käufen bis hin zur Reconciliation und dem Exception Handling.



Ein nahtloses Kundenerlebnis wird durch optimierte Onboarding-, Vertriebs- und Compliance-Prozesse in Form einer einheitlichen, plattformübergreifenden Identität bereitgestellt. Eine E-Wallet eignet sich z.B. für hochfrequente Transaktionsgeschäfte mit kleinen Tickets.

Die Industrie kann wahlweise diese Dienstleistungen im Treasury selbst darstellen, Partnerschaften mit anderen Unternehmen eingehen oder die Services von Drittanbietern einkaufen. Diese ergänzenden Dienstleistungen tragen wesentlich zur Stärkung der Rolle der Treasury als Enabler digitaler Geschäftsmodelle mit entsprechenden Positionierungs- und Erlösoptionen bei.

### Rollenmodelle

Für Unternehmen bieten sich verschiedene Organisationsmodelle für die Zahlungsabwicklung an, je nachdem ob sie zentrale Services als Enabler anbieten und diese auch selbst erbringen wollen. Je nach strategischer Ausrichtung stehen Aspekte wie die direkte (interne)

Kundenbeziehung zu den Betreibern der Geschäftsmodelle, Transparenz und einheitliche (globale) Steuerung von Liquiditätsströmen digitaler Geschäftsmodelle oder die Realisierung von Synergien durch einheitliche Systeme und Abwicklungsprozesse im Vordergrund.

Auch die Erzielung von Kostenvorteilen bei Abwicklungspartnern durch erhöhte Einkaufsmacht über Volumenkonzentration wird eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen.

In Abhängigkeit einer strategisch und wirtschaftlich nachhaltig zu adjustierenden Wertschöpfungstiefe sind verschiedene Rollenmodelle mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen denkbar:

#### — Zentralisierung der Beschaffung

Realisierung von Einkaufsvorteilen über Volumenbündelung, externe Kooperationspartner als Vertragspartner für die Leistungsanbieter im Unternehmen, einfache und schnelle Umsetzung, aber hohe Abhängigkeit von Kooperationspartnern

#### — Payment Gateway

Eigenes Payment Gateway, reduzierte Abhängigkeit von Zahlungsdienstleistern, Skalierung über Volumen, Akzeptanzverträge mit Kooperationspartnern

#### — Payment Facilitator

Treasury als zentraler Vertragspartner für Organisation des Zahlungsflusses, hohe strategische Kontrolle über Geschäftsmodell und Transaktionsdaten, aufsichtsrechtliche (globale) Lizenzen für Zahlungsabwicklung mit Drittparteien erforderlich

**Die Digitalisierung der Industrie im Rahmen von „Industrie 4.0“ erfordert ein Umdenken für die gesamte Wertschöpfungskette, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu sichern. Eine effiziente Zahlungsabwicklung für innovative Geschäftsmodelle und Vertriebsformate spielt dabei eine zentrale Rolle.**

**Thede Consulting (TC) unterstützt Ihr Unternehmen dabei, ein geeignetes Zahlungsverkehrsangebot für alle relevanten Märkte zu definieren und die Wertschöpfungstiefe sowie das Organisationsmodell so festzulegen, dass die externen und internen Kunden gemäß ihren Anforderungen bedient werden können. TC analysiert für Sie die Wirtschaftlichkeit einer solchen Lösung, zeigt Realisierungswege auf und unterstützt bei der Auswahl geeigneter Partner. Bei der Aufstellung eines zukunftsfähigen Leistungsangebots der Treasury berät TC Ihr Unternehmen mit Expertenwissen aus der Praxis und setzt die geplanten Schritte gemeinsam mit Ihnen um.**

TC arbeitet an der nächsten Generation nahtloser und kanalübergreifender Zahlverfahren.

Auf europäischer Ebene unterstützen wir Entscheider aus den Segmenten Financial und Mobility Services sowie Wholesale, Retail und Loyalty in der strategischen Entwicklung und Umsetzung von innovativen Produkten und digitalen Prozessen.

---

Thede Consulting  
Neue Burg 2  
D-20457 Hamburg

+49 40 226303225  
moin@thede-consulting.com  
thede-consulting.com

