

## **Effiziente Gestaltung der e-Financial Supply Chain von KMU: Die Rolle von Referenzprozessmodellen**

Thomas Krabichler

ibi research an der Universität Regensburg

thomas.krabichler@ibi.de

### *Kurzzusammenfassung:*

Die Gestaltung der finanziellen Abwicklungsprozesse im elektronischen Handel ist eine komplexe und vielschichtige Aufgabe, bei der es vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) häufig an Unterstützung mangelt. Bestehende Verbesserungspotenziale durch die Umgestaltung von Prozessen, die Automatisierung von Abläufen oder die Integration von externen Dienstleistern bleiben in der Folge häufig ungenutzt. Ziel eines aktuellen Forschungsprojekts von ibi research ist es daher, Referenzprozessmodelle für die Gestaltung der e-Financial Supply Chain zu entwickeln. Diese Referenzprozessmodelle sollen als Ausgangslösungen für die Prozessgestaltung dienen und die Zusammenarbeit zwischen KMU und externen Dienstleistern erleichtern.

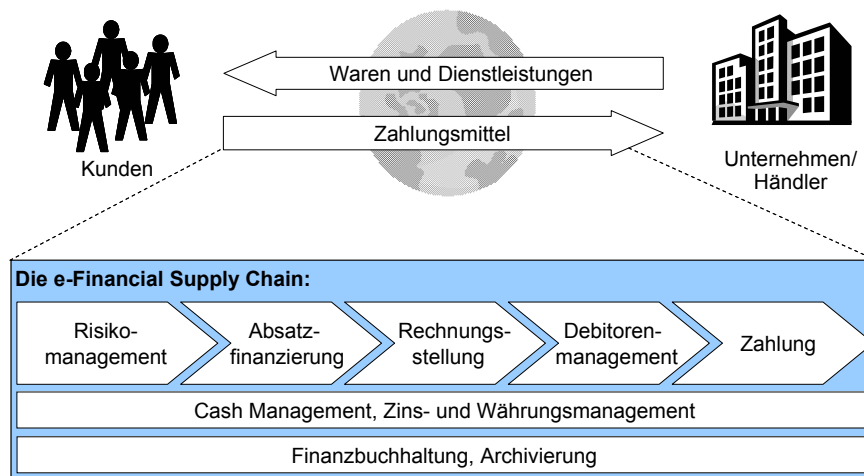
### **Inhalt:**

1	Zunehmende Bedeutung des e-Financial Supply Chain Managements .....	2
2	Defizite im e-Financial Supply Chain Management .....	3
3	Herausforderungen für Unternehmen und Dienstleister .....	4
4	Rolle von Referenzprozessmodellen.....	5
4.1	Unterstützung bei der Prozessgestaltung	5
4.2	Schaffung von Transparenz	6
4.3	Komplexitätsreduktion durch Standardisierung	6
5	Entwicklung und Qualitätssicherung der Referenzprozessmodelle.....	7
6	Fazit und Ausblick.....	8
	Kontakt .....	8
	Literatur .....	9

## 1 Zunehmende Bedeutung des e-Financial Supply Chain Managements

Die jüngste Studie des European Information Technology Observatory kommt zu dem Ergebnis, dass die Umsätze im elektronischen Handel in Deutschland bis zum Jahr 2010 auf 781 Mrd. Euro ansteigen werden [Bitkom 2007]. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Zahl der Unternehmen, die das Internet als Vertriebskanal nutzen, weiterhin stark zunimmt [Stahl et al. 2008a, S. 27]. Als wichtigste Argumente für den Einstieg in den elektronischen Handel werden von den Unternehmen die Erschließung neuer Zielgruppen und die Bindung bestehender Kunden genannt, die zunehmend nach der Möglichkeit des elektronischen Einkaufs verlangen [Stahl et al. 2006, S. 89]. Darüber hinaus lassen sich über das Internet auch zusätzliche Umsatzpotenziale im Ausland leichter erschließen als über herkömmliche Vertriebswege [Stahl et al. 2006, S. 76; Petersen/Welch/Liesch 2002, S. 9–17].

Um diese Potenziale des elektronischen Handels erfolgreich nutzen zu können, müssen die Abwicklungsprozesse der Unternehmen auf die besonderen Gegebenheiten im Internet-Vertrieb abgestimmt werden [Schinzer/Thome/Hepp 2005, S. 5; Altenburg 2002, S. 10], damit Wettbewerbsvorteile in den Kernprozessen der Unternehmen nicht durch kostenintensive Abwicklungsprozesse wieder aufgezehrt werden. Neben den Prozessen der Warenlieferung bzw. Dienstleistungserbringung rücken dabei zunehmend auch die Prozesse in den Fokus, die mit der Vereinnahmung der finanziellen Gegenwerte dieser Leistungen verbunden sind [Görs 2006, S. 62]. Die Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Prozesse werden im Folgenden unter dem Begriff „e-Financial Supply Chain Management“ subsumiert (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Die e-Financial Supply Chain**  
Quelle: ibi research

Ziel des e-Financial Supply Chain Managements (eFSCM) ist es, die Gesamtkosten für die Vereinnahmung der finanziellen Gegenwerte von elektronischen Handelsgeschäften zu minimieren. Neben den unmittelbar mit der Zahlungsabwicklung verbundenen Kosten (insbesondere Transaktionsgebühren für die Zahlungsabwicklung, Personalkosten, Druck- und Versandkosten von Rechnungen) sind dabei auch die Kosten für Zahlungsverzögerungen und Zahlungsausfälle (Mahnkosten, Zinskosten, Abschreibungen) sowie Opportunitätskosten bei Kaufabbrüchen aufgrund inakzeptabler Zahlungsbedingungen für die Kunden zu berücksichtigen. So können Unternehmen im elektronischen Handel zwar Gebühren, Liquiditätskosten und Zahlungsausfälle vermeiden, wenn sie auf Zahlung per Vorkasse bestehen, einer Endkundenbefragung zufolge brechen dann aber 80% der Kunden den Kauf ab [Stahl et al. 2008b, S. 24]. Das eFSCM muss daher als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden, der neben der eigentlichen Zahlung auch die Akzeptanz unterschiedlicher Prozessgestaltungen bei

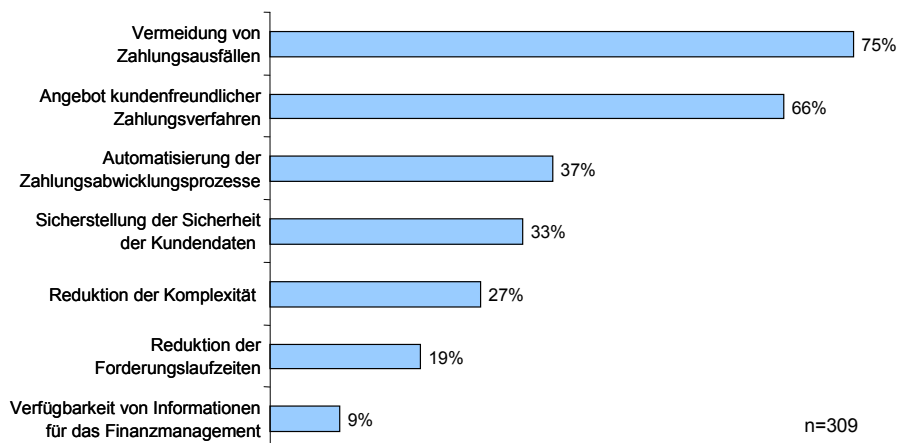
den Kunden sowie die möglichen Verbesserungsmaßnahmen in den Bereichen des Risikomanagements, der Absatzfinanzierung, der Rechnungsstellung, des Debitorenmanagements, des Cash-, Zins- und Währungsmanagements sowie der Finanzbuchhaltung und Archivierung in die Betrachtung mit einbezieht.

## 2 Defizite im e-Financial Supply Chain Management

In den e-Financial Supply Chains der deutschen Unternehmen bleiben derzeit noch erhebliche Potenziale für Prozessverbesserungen ungenutzt. Dies lässt sich anhand der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zu den eingesetzten Maßnahmen zur Risikoprüfung sowie des Automatisierungs- und Outsourcinggrads in der e-Financial Supply Chains feststellen.

Zur Vermeidung von Zahlungsausfällen überprüfen derzeit nur 30% der befragten Unternehmen Verzeichnisse von Negativmerkmalen, nur 14% fragen Risikoscorings ihrer Kunden ab [Stahl et al. 2006, S. 166]. Gleichzeitig gibt der überwiegende Anteil der Unternehmen jedoch an, dass die Vermeidung von Zahlungsausfällen und das Angebot kundenfreundlicher Zahlungsverfahren für sie die größten Herausforderungen bei der Zahlungsabwicklung im elektronischen Handel darstellen (vgl. Abbildung 2). Insbesondere kleinere Unternehmen greifen nur selten auf die Dienstleistungen wie die Verifizierung von Lieferadressen und die Abfrage von Negativmerkmalen oder Risikoscorings zurück [Stahl et al. 2006, S. 169]. Wie Untersuchungen in Deutschland und den USA zeigen, haben kleinere Unternehmen gleichzeitig deutlich höhere Zahlungsausfälle im elektronischen Handel hinzunehmen als größere Unternehmen [van Baal/ Krüger/ Hinrichs 2005, S. 88; CyberSource 2005, S. 18].

### Worin sehen Sie zukünftig die drei größten Herausforderungen bei der Gestaltung Ihrer Abwicklungsprozesse im Internet-Handel?



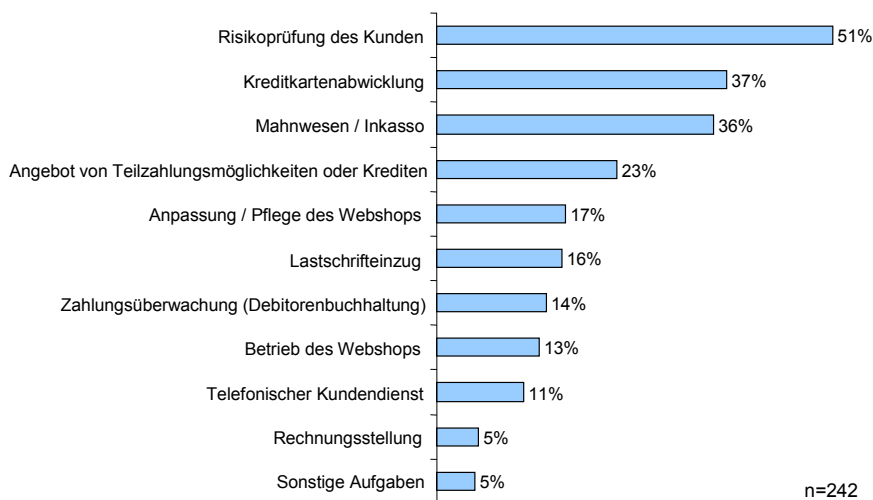
**Abbildung 2: Herausforderungen im elektronischen Handel**

Quelle: [Stahl et al. 2006, S. 160]

Die Übertragung von Lieferdaten in das Rechnungserstellungssystem bzw. der Rechnungsdaten in das Buchhaltungssystem erfolgt bei etwa 35% der Unternehmen derzeit noch manuell [Stahl et al. 2006, S. 183]. Kontoauszugsdaten werden sogar von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen manuell in die Buchhaltungssysteme der Unternehmen übertragen [Stahl et al. 2006, S. 183]. Dies ist vor allem deshalb problematisch, da es bei manueller Übertragung der Daten leicht zu Fehlern kommen kann, die zu Verärgerungen bei den Kunden, Verzögerungen durch Klärungs- und Abstimmungsprozesse sowie fehlender Kontrolle über die Forderungsbestände führen.

Unternehmen, für die sich eine durchgängige Automatisierung der internen Prozesse aufgrund zu geringer Transaktionszahlen nicht lohnt, bietet das Outsourcing von Teilprozessen der e-Financial Supply Chain eine überlegenswerte Alternative. So könnten beispielsweise Risikoprüfung, Rechnungsausstellung und –versand, Forderungsfinanzierung, Überwachung offener Posten oder Mahnwesen/Inkasso effizienter durch spezialisierte Dienstleister erbracht werden. Derzeit werden diese Möglichkeiten jedoch nur von wenigen der befragten Unternehmen in Anspruch genommen [Stahl et al. 2006, S.204]. Gleichzeitig gibt jedoch die Hälfte der Unternehmen an, die Risikoprüfung des Kunden zukünftig an externe Dienstleister vergeben zu wollen, mehr als ein Drittel will das Mahnwesen und Inkasso zukünftig auslagern (vgl. Abbildung 3).

**Welche der folgenden Aufgaben beim Internet-Handel würden Sie in Zukunft gerne an einen externen Dienstleister vergeben?**



**Abbildung 3: Nachfrage nach Outsourcing-Dienstleistungen**

Quelle: [Stahl et al. 2006, S. 211]

### 3 Herausforderungen für Unternehmen und Dienstleister

Wie diese Ergebnisse zeigen, bleiben in der e-Financial Supply Chain derzeit noch viele Potenziale ungenutzt. Die Realisierung dieser Potenziale ist jedoch nicht trivial, sondern stellt für die Unternehmen eine komplexe und vielschichtige Aufgabe dar. So hängt der optimale Prozessablauf z.B. von den genutzten Zahlungsverfahren, von der Risikobereitschaft bzw. –tragfähigkeit des Unternehmens sowie von Merkmalen der Kunden (Bestandskunde vs. Neukunde, inländischer vs. ausländischer Kunde, Verbraucher vs. Unternehmen), der Güter bzw. Dienstleistungen (physisch vs. digital, standardisiert vs. kundenindividuell) und der Transaktion ab (einmalige Transaktion vs. Transaktion innerhalb einer übergeordneten Rahmenvereinbarung) ab. Die Anwendung unterschiedlicher Verbesserungsmaßnahmen in unterschiedlichen Fällen führt zu einer hohen Anzahl von Varianten im Prozessablauf, die vorab festgelegt und bei der Ausführung der Prozesse beachtet werden müssen.

Da die e-Financial Supply Chain nicht zu den Kernprozessen eines Unternehmens zählt, kann die Verfügbarkeit der erforderlichen Kompetenzen zur Gestaltung der e-Financial Supply Chain in den Unternehmen nicht vorausgesetzt werden. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen fehlt es zudem häufig an geeigneten Ansprechpartnern und Informationsquellen, um sich über die Möglichkeiten der Zahlungsabwicklung im Internet zu informieren [Stahl

et al. 2006, S. 198–200]. Die Potenziale einer Umgestaltung der Prozesse und der Einbeziehung externer Dienstleister werden daher häufig gar nicht erkannt.

Auf Seite der Dienstleistungsanbieter besteht zum Teil das Problem, dass sich die Erbringung von Dienstleistungen für kleinere Unternehmen aufgrund des hohen Beratungs- und Anpassungsaufwands nicht lohnt. So kam eine Befragung von Bankenvertretern zu dem Ergebnis, dass die mittelständischen Firmenkunden von den Finanzdienstleistern als „zu individuell“ angesehen werden, um auf deren Prozesse abgestimmte Finanzdienstleistungsangebote anbieten zu können [Heckl/Moormann 2005, S. 21]. Die Akzeptanz der Dienstleistungsangebote bei KMU wird zudem häufig dadurch verhindert, dass ihr Mehrwert für KMU nicht leicht erkennbar ist, dass die Effizienzvorteile des externen Bezugs von Leistungen durch hohe Integrations- und Koordinationskosten wieder aufgezehrt werden oder dass zu starke Abhängigkeiten der KMU von externen Dienstleistern entstehen [Brandt 2003, S. 32f.].

## **4 Rolle von Referenzprozessmodellen**

Den genannten Herausforderungen soll im Rahmen eines Forschungsprojekts durch die Entwicklung von Referenzprozessmodellen entgegnet werden. Prozessmodelle dienen allgemein der Reduktion der Komplexität eines realen betrieblichen Ablaufs durch Modellbildung und somit der Schaffung von Transparenz [Klabunde/Wittmann 1999, S. 192]. Prozesse werden modelliert, um sie zu verstehen, zu dokumentieren, zu analysieren und zu verbessern [Oesterreich et al. 2003, S. 3; Eriksson/Penker 1998, S. 6–16]. Referenzprozessmodelle sollen dabei „als Ausgangslösungen dienen, aus denen sich wirtschaftlich unternehmensindividuelle Konkretisierungen ableiten lassen“ [Becker et al. 2000, S. 90]. Die wesentlichen Ziele der Referenzprozessmodellierung, die Unterstützung bei der Prozessgestaltung, die Schaffung von Transparenz und die Komplexitätsreduktion durch Standardisierung, werden im Folgenden näher erläutert.

### *4.1 Unterstützung bei der Prozessgestaltung*

Die Prozessgestaltung umfasst die Festlegung der Aktivitäten und ihrer Ablauffolgen, der internen und unternehmensübergreifenden IT-Unterstützung der Prozesse sowie der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im Sinne eines Financial Process Outsourcing [von Hammel-Bonten 2006, S. 39–46]. Als Ausgangspunkt der Prozessgestaltung werden zunächst die einzelnen Prozessschritte beschrieben und anschließend die Prozessverantwortlichen und die Entscheidungsregeln innerhalb der Prozesse festgelegt und dokumentiert.

Eine der wesentlichen Herausforderungen bei der Prozessgestaltung ist die Erarbeitung geeigneter Gestaltungsalternativen [Malone et al. 2003, S. 13]. Die mit der Prozessgestaltung betrauten Personen verfügen häufig nicht über ausreichende Informationsverarbeitungskapazitäten und über ausreichendes Wissen, um angesichts der Komplexität der betrieblichen Umwelt geeignete Prozessgestaltungen entwickeln zu können. Hinzu kommt eine häufig geringe Innovationsneigung, da sie durch langjährige Arbeit mit dem bisher realisierten Prozess bzw. den für sie relevanten Ausschnitten vertraut sind [Hess 1996, S. 17f.].

Aufgrund dieser Probleme kommt der Unterstützung der Prozessgestaltung durch Referenzprozessmodelle eine hohe Bedeutung zu. Im Rahmen der Erstellung unternehmensspezifischer Modelle erleichtern sie insbesondere die schwierige Aufgabe der Strukturierung betrieblicher Sachverhalte und tragen dadurch zu einer Reduzierung des Zeit- und Kostenaufwands bei der Modellierung bei [Becker/Schütte 1996, S. 27]. Darüber hinaus verbessert sich in der Regel die Qualität der unternehmensspezifischen Modelle, da bei der Prozessgestaltung auf weitgehend bewährte betriebswirtschaftliche Konzepte zurückgegriffen werden kann [Remmert 2002, S. 359f.; Becker/Schütte 1996, S. 28].

## 4.2 Schaffung von Transparenz

Referenzprozessmodelle erleichtern allgemein die Erstellung unternehmensspezifischer Modelle und dienen damit der Schaffung von Transparenz. Erst eine umfassende, zentral verfügbare Dokumentation der e-Financial Supply Chain ermöglicht eine Übersicht über die vielfältigen Interdependenzen und Prozessvarianten innerhalb der Financial Supply Chain. So lassen sich häufig schon durch eine explizite Modellierung der vorhandenen Abläufe, Prozessverantwortlichkeiten und Mitarbeiterwechsel Produktivitätssteigerungen von mehr als 12 % erreichen [Melenovsky 2005]. Prozessmodelle der e-Financial Supply Chain bilden zudem die Basis für quantitative und monetäre Analysen sowie für die systemtechnische Integration.

Der expliziten Modellierung der Abläufe kommt insbesondere für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern eine hohe Bedeutung zu, da die Abläufe auch für mögliche Ausnahmefälle (so genanntes Exception Handling) exakt spezifiziert werden müssen. Zudem sind die Anforderungen an die Prozessschnittstellen genau festzulegen. Dabei kann es sich um technische Anforderungen (z. B. Formen der Anbindung an unternehmensinterne Systeme), rechtliche Anforderungen (z. B. Einhaltung von Datenschutzvorschriften), Sicherheitsanforderungen (z. B. Stärke von Verschlüsselungsmechanismen) oder qualitative Anforderungen (z. B. Antwortzeiten) handeln [Wimmer 2003, S. 122–127].

Einer Studie zufolge hat jedoch selbst von den Großunternehmen nur ein Viertel mehr als 80 % der Teilprozesse der Financial Supply Chain aktuell dokumentiert. Gleichzeitig ist über die Hälfte der Finanzvorstände der Meinung, dass weitere Verbesserungspotenziale in der Financial Supply Chain erschlossen werden könnten, wenn alle Teilprozesse durchgängig dokumentiert wären. Tatsächlich zeigten sich die Unternehmen, die einen höheren Anteil aktuell dokumentierter Prozesse aufweisen, mit der gegenwärtigen Gestaltung ihrer Financial Supply Chain eher zufrieden als Unternehmen mit einem geringen Dokumentationsgrad. [Skiera et al. 2004, S. 30–34]

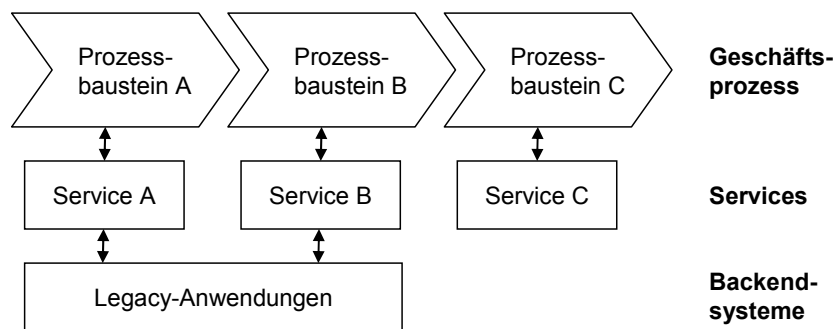
## 4.3 Komplexitätsreduktion durch Standardisierung

Ein weiteres (Fern-)Ziel der Referenzprozessmodellierung ist die Komplexitätsreduktion durch Etablierung standardisierter Begriffe und Prozessbausteine. Falls es gelingt, die bestehende Vielfalt von Begriffen und Prozessabläufen auf ein allgemeines Referenzmodell zurückzuführen, würde dies die Kommunikation zwischen Unternehmen und externen Dienstleistern sowie die Integration externer Dienstleistungen in die e-Financial Supply Chain wesentlich erleichtern.

Die Notwendigkeit zur Standardisierung von Begriffen resultiert aus der Beobachtung, dass in unterschiedlichen Unternehmen bzw. in unterschiedlichen Kontexten gleiche betriebliche Objekte häufig mit unterschiedlichen Begriffen belegt werden (z. B. Kunde, Käufer, Abnehmer, Besteller, Auftraggeber, Debitor, Schuldner). Voraussetzung für die Kommunikation zwischen unternehmensinternen und –externen Prozessbeteiligten ist daher die Einigung auf eine bestimmte Terminologie. Als mögliche Referenz-Terminologie kann dabei die Terminologie des Referenzprozessmodells herangezogen werden. Dies setzt voraus, dass die im Referenzprozessmodell verwendeten Begriffe eindeutig spezifiziert sind, z. B. durch ein Fachbegriffsmodell.

Noch weiter als die Standardisierung von Begriffen geht die Standardisierung von Prozessbausteinen. Als Prozessbaustein wird ein Teil eines Prozessablaufs bezeichnet, der z. B. durch eine Funktion in einem Prozessmodell abgebildet wird. Dadurch kommt es zu einer Zerlegung des Prozesses in einzelne Teilprozesse, deren Anordnungsbeziehungen und Prozessschnittstellen im Prozessmodell spezifiziert und offen gelegt sind. Von einer Standardisierung der Prozessbausteine kann dann gesprochen werden, wenn sich in den Prozessmodellen unterschiedlicher Unternehmen die gleichen Prozessbausteine wieder finden.

Durch die Standardisierung von Prozessbausteinen wird die Wiederverwendbarkeit und Austauschbarkeit von Teilprozessen gefördert. Die Wiederverwendbarkeit zielt auf das Interesse der Dienstleister ab, einmal entwickelte Dienstleistungsangebote ohne großen Anpassungsaufwand in eine Vielzahl von Prozessen einbinden zu können. Die Austauschbarkeit ist dann gewährleistet, wenn für den Bezug eines bestimmten Teilprozesses durch ein Unternehmen mehrere Dienstleister am Markt zur Auswahl stehen, so dass Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern vermieden werden [Picot 1991, S. 351]. Hiervon profitieren nicht nur die Unternehmen in Form eines stärkeren Qualitäts- und Preiswettbewerbs. Vielmehr stellt die Existenz einer ausreichenden Anzahl von Anbietern und Nachfragern die Voraussetzung dafür dar, dass sich ein Markt für bestimmte Dienstleistungen überhaupt erst etablieren kann.



**Abbildung 4: Abbildungen von Prozessbausteinen auf Services**

Quelle: [Berbner/Mauthe/Steinmetz 2004, S. 45]

Die Idee der flexiblen Zusammensetzung von Prozessen aus intern und extern bezogenen Prozessbausteinen wird auf der technischen Ebene durch serviceorientierte Architekturen (SOA) unterstützt. Dabei handelt es sich um Dienste, die jeweils bestimmte Teile eines Geschäftsprozesses unterstützen (vgl. Abbildung 4). Solche Dienste können zum einen Teile einer Anwendung (z. B. eines ERP-Systems) sein, zum anderen kann ein Dienst mehrere Anwendungen einschließen, die auf verteilten Servern und Datenbanken ablaufen [Stundzig 2005]. Die Rolle der Referenzprozessmodelle besteht in diesem Zusammenhang darin, eindeutige Bezeichnungen für die Prozessbausteine festzulegen sowie die Reihenfolge der Aufrufe der Dienste zu beschreiben.

## 5 Entwicklung und Qualitätssicherung der Referenzprozessmodelle

Referenzprozessmodelle für das e-Financial Supply Chain Management existieren bisher nur auf sehr abstrakter Ebene [Kannen et al. 2003, S. 75f.; Pfaff et al. 2004, S. 67; Weiß/Schwarz 2001, S. 18] oder decken nur Teilbereiche der e-Financial Supply Chain ab [Bundesverwaltungsamt 2003; Becker/Schütte 1996, S. 338–344; Bryant/Liezenberg 2008, S. 67f.]. Zur Unterstützung der Prozessgestaltung sind diese allein nicht geeignet. Im Rahmen des Forschungsprojekts werden die vorhandenen abstrakten Prozessmodelle daher weiter disaggregiert (Top-Down-Ansatz) und mit bestehenden Teilmodellen (z. B. im Bereich der Rechnungsstellung oder des Debitorenmanagements) verknüpft. Des Weiteren fließen auch allgemeine Gestaltungsempfehlungen für die e-Financial Supply Chain (z. B. aus dem E-Commerce-Leitfaden [Stahl et al. 2008a]) sowie relevante Rechtsnormen oder sonstige Standards, die bei der Prozessgestaltung berücksichtigt werden müssen, in das Referenzmodell mit ein.

Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass wichtige Details bei der Modellerstellung übersehen werden, wird der Top-Down-Ansatz durch eine Bottom-Up-Analyse bestehender Prozessmodelle im Bereich des e-Financial Supply Chain Managements flankiert. Hinweise zu Ablaufbeschreibungen von unternehmensspezifischen Prozessen, Dienstleistungsangeboten und Software-Lösungen, die hierfür herangezogen werden können, werden in diesem Zusammen-

hang noch gerne entgegengenommen. Zudem werden noch Experten gesucht, die sich an einer abschließenden Evaluation der Referenzprozessmodelle beteiligen wollen.

## 6 Fazit und Ausblick

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Referenzprozessmodellierung sowohl den KMU als auch den Dienstleistern im Bereich des e-Financial Supply Chain Managements dienen soll. Den KMU sollen die Referenzprozessmodelle Wege aufzeigen, um den steigenden Anforderungen an das Financial Supply Chain Management gerecht zu werden. Den Dienstleistern ermöglichen die Ergebnisse der Forschungsarbeit die leichtere Erschließung beziehungsweise stärkere Durchdringung der KMU als Zielgruppe.

Die Etablierung der Referenzprozessmodelle als Standard ist jedoch eine schwierige Aufgabe, die von einem Forschungsinstitut allein nicht bewältigt werden kann. Hierfür ist die Abstimmung zwischen einer Vielzahl unterschiedlicher Beteiligter erforderlich: Online-Händler, Dienstleister und Software-Hersteller müssten die Referenzprozessmodelle gleichermaßen akzeptieren und sich danach ausrichten. Als Ansatz, um diese weitgehende Akzeptanz und Verbreitung von Referenzprozessmodellen zu erreichen, wird eine Orientierung am Modell der Open-Source-Software vorgeschlagen, d. h. jedem, der direkt von den Referenzprozessmodellen betroffen ist, soll die Beteiligung am Diskurs sowie die Weiterentwicklung der Modelle ermöglicht werden [Frank 1999, S. 697; Frank/Strecker/Koch 2007].

Das Projekt E-Commerce-Leitfaden (<http://www.ecommerce-leitfaden.de>) stellt hierfür eine hervorragende Plattform dar. Neben dem Leitfaden als umfassende und neutrale Publikation für Online-Händler dient das Projekt auch der Förderung des Informationsaustauschs, insbesondere durch regelmäßige Händlerbefragungen und Veranstaltungen. Aufgrund der Vielzahl bedeutender Unternehmen und Interessensvertretungen, die das Projekt bereits heute unterstützen (beispielhaft seien der Bundesverband der Dienstleistung für Online-Anbieter e.V. sowie der Bundesverband des Versandhandels genannt), könnte die Schaffung eines einheitlichen Standards für das e-Financial Supply Chain Management möglich sein.

## Kontakt



ibi research an der Universität Regensburg GmbH  
Thomas Krabichler  
Regerstr. 4  
93053 Regensburg

Tel. 0941/943-1894  
Fax 0941/943-81-1894  
E-Mail [thomas.krabichler@ibi.de](mailto:thomas.krabichler@ibi.de)  
Web <http://www.ibi.de>  
<http://www.ecommerce-leitfaden.de>

## Literatur

[Altenburg 2002]

Altenburg, Tilman: Chancen und Risiken des E-Commerce für KMU. Arbeitsbericht Nr. 9 des SEPT der Universität Leipzig. Leipzig 2002.

[Becker et al. 2000]

Becker, Jörg; Holten, Roland; Knackstedt, Ralf; Schütte, Reinhard: Referenz-Informationsmodellierung. In: Bodendorf, Grauer (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2000. Aachen 2000, S. 86-109.

[Becker/Schütte 1996]

Becker, Jörg; Schütte, Reinhard: Handelsinformationssysteme. Landsberg/Lech 1996.

[Berbner/Mauthe/Steinmetz 2004]

Berbner, Rainer; Mauthe, Andreas; Steinmetz, Ralf: Unterstützung dynamischer eFinance-Geschäftsprozesse. In: Horster, Patrick (Hrsg.): Elektronische Geschäftsprozesse 2004. Klagenfurt 2004, S. 44-54.

[Bitkom 2007]

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.: Der elektronische Handel boomt. Januar 2007. [http://www.bitkom.org/de/presse/30739\\_43665.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/30739_43665.aspx).

[Brandt 2003]

Brandt, Marco: Zahlungsabwicklung im E-Commerce. Göttingen 2003.

[Bryant/Liezenberg 2008]

Bryant, Charles; Liezenberg, Chiel: E-invoicing 2008 - European market description and analysis. Februar 2008. [http://www.ebaportal.eu/\\_Download/What's%20News/E-Invoicing\\_2008\\_v11.0.pdf](http://www.ebaportal.eu/_Download/What's%20News/E-Invoicing_2008_v11.0.pdf).

[Bundesverwaltungsamt 2003]

Bundesverwaltungsamt: Musterprozess Zahlungsverkehr / ePayment - Organisatorische und prozessuale Aspekte. September 2003. [http://www.bit.bund.de/BIT/DE/Shared/Publikationen/VBPO/Musterprozess\\_\\_Zahlungsverkehr](http://www.bit.bund.de/BIT/DE/Shared/Publikationen/VBPO/Musterprozess__Zahlungsverkehr).

[CyberSource 2005]

CyberSource: 6th Annual Online Fraud Report. 2005. [http://www.cybersource.com/resources/collateral/Resource\\_Center/whitepapers\\_and\\_reports/CYBS\\_2005\\_Fraud\\_Report.pdf](http://www.cybersource.com/resources/collateral/Resource_Center/whitepapers_and_reports/CYBS_2005_Fraud_Report.pdf).

[Eriksson/Penker 1998]

Eriksson, Hans-Erik; Penker, Magnus: Business Modeling with UML - Business Patterns at Work. New York 1998.

[Frank 1999]

Frank, Ulrich: Conceptual Modelling as the Core of the Information Systems Discipline - Perspectives and Epistemological Challenges. In: Haseman, Dave; Nazareth, Derek; Goodhue, Dale (Hrsg.): Proceedings of the Fifth America's Conference on Information Systems (AMCIS 99). Milwaukee 1999, S. 695-697.

[Frank/Strecker/Koch 2007]

Frank, Ulrich; Strecker, Stefan; Koch, Stefan: "Open Model" - ein Vorschlag für ein Forschungsprogramm der Wirtschaftsinformatik - Langfassung. Forschungsbericht Nr. 8 des Instituts für Informatik und Wirtschaftsinformatik der Universität Duisburg-Essen. Essen 2007.

[Görs 2006]

Görs, Carsten: (K)eine strategische Nebensache – Chancen und Risiken eines EBPP-Engagements im Banken-Umfeld. In: Banking and Information Technology 2/2006, S. 61-70 (<http://www.bitreport.com>).

[Heckl/Moormann 2005]

Heckl, Diana/Moormann, Jürgen (2005): Modellierung von Geschäftsprozessen am Beispiel des mittelständischen Firmenkundengeschäfts. In: Banking and Information Technology 3/2005, S. 9–24 (<http://www.bitreport.com>).

[Hess 1996]

Hess, Thomas: Entwurf betrieblicher Prozesse: Grundlagen - Bestehende Methoden - Neue Ansätze. Wiesbaden 1996.

[Kannen et al. 2003]

Kannen, Martina; Leischner, Martin; Stein, Torsten: Payment Service Providing - ein Rahmenmodell. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 233, S. 72-81.

[Klabunde/Wittmann 1999]

Klabunde, Steffen; Wittmann, Markus: Prozeßmodellierung. In: Hofer-Alfeis, Josef (Hrsg.): Geschäftsprozeßmanagement - innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen. Marburg 1999, S. 192-203.

[Malone et al. 2003]

Malone, Thomas W.; Crowston, Kevin; Lee, Jintae; Pentland, Brian; Dellarocas, Chrysanthos; Wyner, George; Quimby, John; Bernstein, Abraham; Herman, George; Klein, Mark; Osborn, Charles S.: Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes. In: Malone, Thomas W.; Crowston, Kevin; Herman, George (Hrsg.): Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook. Cambridge 2003.

[Melenovsky 2005]

Melenovsky, Michael James: Business Process Management's Success Hinges on Business-Led Initiatives. Gartner Note Number: G00129411. Stamford 2005.

[Oesterreich et al. 2003]

Oesterreich, Bernd; Weiss, Christian; Schröder, Claudia; Weilkiens, Tim; Lenhard, Alexander: Objekt-orientierte Geschäftsprozessmodellierung mit der UML. Heidelberg 2003.

[Petersen/Welch/Liesch 2002]

Petersen, Bent; Welch, Lawrence S.; Liesch, Peter: The Internet And Foreign Market Expansion By Firms. Arbeitspapier Nr. 7 des Department of International Economics and Management der Copenhagen Business School. Kopenhagen 2002.

[Pfaff et al. 2004]

Pfaff, Donovan; Skiera, Bernd; Wrobel, Michael; Stockinger, Wolfgang: Geschäftspotenziale für Banken in der industriellen Financial Chain. In: Die Bank 1/2004, S. 62-65.

[Picot 1991]

Picot, Arnold: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43 (1991) 4, S. 336-357.

[Remmert 2002]

Remmert, Jan: Referenzmodellierung für die Handelslogistik. Wiesbaden 2001.

[Schinzer/Thome/Hepp 2005]

Schinzer, Heiko; Thome, Rainer; Hepp, Martin: Electronic Commerce: Ertrags-orientierte Integration und Automatisierung. In: Thome, Rainer; Schinzer, Heiko; Hepp, Martin (Hrsg.): Electronic Commerce und Electronic Business – Mehrwert durch Integration und Automation. 3. Auflage. München 2005, S. 1-28.

[Skiera et al. 2004]

Skiera, Bernd; König, Wolfgang; Gensler, Sonja; Weitzel, Tim; Beimborn, Daniel; Blumenberg, Stefan; Franke, Jochen; Pfaff, Donovan: Financial-Chain-Management: Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing. Norderstedt 2004.

[Stahl et al. 2006]

Stahl, Ernst; Krabichler, Thomas; Breitschaft, Markus; Wittmann, Georg: Zahlungsabwicklung im Internet - Bedeutung, Status-quo und zukünftige Herausforderungen. Regensburg 2006 (<http://www.ibi.de/epayment>).

[Stahl et al. 2007]

Stahl, Ernst; Breitschaft, Markus; Krabichler, Thomas; Wittmann, Georg: Wohin geht die Reise im eCommerce? - Ergebnisse einer Händlerbefragung im Rahmen des Projekts eCommerce-Leitfaden. Regensburg 2007 (<http://www.ecommerce-leitfaden.de>).

[Stahl et al. 2008a]

Stahl, Ernst; Krabichler, Thomas; Breitschaft, Markus; Wittmann, Georg: E-Commerce-Leitfaden – Erfolgreich im elektronischen Handel. Regensburg 2008 (<http://www.ecommerce-leitfaden.de>).

[Stahl et al. 2008b]

Stahl, Ernst; Breitschaft, Markus; Krabichler, Thomas; Wittmann, Georg: Erfolgsfaktor Payment: Der Einfluss der Zahlungsverfahren auf Ihren Umsatz. Regensburg 2008 (<http://www.ecommerce-leitfaden.de>).

[Stundzig 2005]

Stundzig, Steffen: Konvergenz zwischen Model Driven Architecture und Business Process Management - Ein Ausblick. In: Fähnrich, Klaus-Peter; Thränert, Maik; Wetzel, Peter (Hrsg.): Umsetzung von kooperativen Geschäftsprozessen auf eine internetbasierte IT-Struktur - Arbeiten aus dem Forschungsvorhaben Integration Engineering. Leipzig 2005, S. 155-164.

[van Baal/Krüger/Hinrichs 2005]

van Baal, Sebastian; Krüger, Malte; Hinrichs, Jens-Werner: Internet-Zahlungssysteme aus Sicht der Unternehmen: Ergebnisse der Umfrage IZH3. Köln 2005.

[von Hammel-Bonten 2006]

von Hammel-Bonten, Christian: Financial Process Outsourcing. In: Banking and Information Technology 2/2006, S. 39-46 (<http://www.bitreport.com>).

[Weiß/Schwarz 2001]

Weiß, Hans; Schwarz, Jürgen E.: Banking in der e-Supply Chain. Mai 2001.  
<http://www.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach/download/weiss.pdf>.

[Wimmer 2003]

Wimmer, Andreas: Wertschöpfungsnetzwerke und deren Umsetzung in der Finanzwirtschaft - Konzepte zur unternehmensübergreifenden Integration von Produkten, Prozessen und Anwendungssystemen. Regensburg 2003.