



Sinnbild für instabile Lieferketten: das im Suezkanal festsitzende Containerschiff Ever Given.

© UPI / Alamy

„Die Vorhänge sind gefallen“

Die Stabilität und Resilienz globaler Lieferketten wird seit Ausbruch der Corona-Pandemie stark auf die Probe gestellt. Neben rein physischen Engpässen spielt die adäquate Finanzierung des gesamten Supply-Chain-Netzwerks dabei eine zentrale Rolle. Wir haben mit Prof. Dr. Erik Hofmann, Direktor des Instituts für Supply-Chain-Management der Universität St. Gallen, über die Hausforderungen für Unternehmen im Bereich Supply-Chain-Finance gesprochen und welche Entwicklungen sich im Markt abzeichnen.

TreasuryLog: Herr Prof. Hofmann, Sie haben sich intensiv mit den Auswirkungen der COVID-19-Krise auf Lieferketten und Working-Capital Bedarf international agierender Unternehmen auseinandergesetzt. Was hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie verändert?

Prof. Hofmann: Die Vorhänge sind gefallen und im Markt kam das Supply-Chain-Finance (SCF)-Ökosystem deutlich zum Vorschein. Das System besteht im Wesentlichen aus drei Gruppierungen. Sie können sich das wie ein „Schalenmodell“ vorstellen. Im innersten Kreis – dem „Nukleus“ – befinden sich die Akteure der physischen Supply-Chain, also Lieferanten und ihre Abnehmer. Im zweiten Kreis befinden sich die SCF-Anbieter, wie Banken und Fintechs,

aber im weiteren Sinne auch Kreditversicherer und Ratingagenturen. Zur äußersten Schale zählen staatliche Akteure wie z. B. Regulatoren, aber auch National- oder Entwicklungsbanken, die in der Krise viel stärker in den Vordergrund gerückt sind.

TreasuryLog: Was waren aus Ihrer Marktbeobachtung die interessantesten Erkenntnisse nach fast zwei Jahren Pandemie?

Prof. Hofmann: Im innersten Kreis haben wir zwei unterschiedliche Handlungsweisen beobachtet. Einerseits haben zumeist finanzstarke Akteure die drohenden Gefahren in der Lieferkette erkannt und beispielsweise ihre Lieferanten früher bezahlt oder ihren Kunden freiwillig einen Zahlungsaufschub ge-

währt. Andererseits haben Akteure aufgrund von Liquiditätsproblemen Zahlungsausgänge verzögert und versucht, Kundenzahlungen zu beschleunigen.

TreasuryLog: Also entsprechend der jeweiligen Möglichkeiten.

Prof. Hofmann: Genau – je nach Liquiditätsausstattung, Innenfinanzierungskraft, (Re-)Finanzierungsmöglichkeiten. Im weiteren Sinn waren die Handlungsweisen auch abhängig von der jeweiligen Bonität.

TreasuryLog: Wie haben Supply-Chain-Finance Anbieter reagiert?

Prof. Hofmann: SCF-Anbieter, der zweite Kreis im Schalenmodell, haben eine Art Kommunikationsoffensive betrieben. Sie waren sehr bemüht, Finanzierungslösungen für die Lieferketten anzubieten und auch aufrecht zu erhalten. Banken und Fintechs sind darüber näher zusammengerückt. Sie haben Kooperationen intensiviert, um mehr Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen zu können. Auch Technologien und Innovationen, die es bereits davor gab, wurden verstärkt genutzt, wie beispielsweise E-Invoicing.

TreasuryLog: Und im äußersten Kreis, die staatlichen Akteure?

Uns hat überrascht, dass die staatlichen Akteure so stark in Erscheinung getreten sind und Finanzierungsmittel für die Supply Chain bereitstellen wollten. Sie haben erkannt, dass instabile Lieferketten für einzelne Staaten, aber auch für den internationalen Handel eine große Gefahr darstellen. Sie haben aber auch die „dunklen“ Seiten von Supply-Chain-Finance erkannt.

TreasuryLog: Was meinen Sie konkret mit den „dunklen Seiten“?

Prof. Hofmann: Wenn dominante Abnehmer beispielsweise ihre starke Marktstellung ausnutzen, um Lieferanten bewusst später zu bezahlen – dann ist das unethisches Verhalten. Es ist auch erneut die Frage in den Vordergrund gerückt, wie SCF-Lösungen – wie Reverse Factoring – im Jahresabschluss darzustellen sind und wie generell mehr Transparenz erzielt werden kann.

TreasuryLog: Stichwort „mehr Transparenz“. Wird der Markt dieses Problem selbst lösen oder gehen Sie von strengerer Regulierung aus? Australien zeigt sich beispielsweise bei SCF sehr ablehnend.

Prof. Hofmann: Das ist richtig. In Australien setzt sich die Ombudsfrau¹ dafür ein, dass kleinere Lieferanten nicht von den großen, mächtigen Kunden ausgenutzt werden. In den Niederlanden gibt es aber auch Initiativen von der Abnehmerseite: die Zulieferer nicht später, sondern freiwillig früher zu bezahlen. Je größer ein Ökosystem wird, desto mehr schwarze

Schafe gibt es aber zumeist auch, wie u. a. der Greensill Skandal unabhängig von COVID-19 gezeigt hat.

TreasuryLog: Greensill hat sicherlich das Bewusstsein für mehr Transparenz gesteigert.

Prof. Hofmann: Ich habe schon in der Vergangenheit die Auffassung vertreten, dass Anbieter, anstatt auf staatliche Regulierung zu warten, den ersten Schritt machen sollten: gemeinsam eine Art „Code of Conduct“ entwickeln und sich diesem freiwillig unterstellen. Bei gesetzlichen Regeln besteht die Gefahr, dass diese über das Ziel hinausschießen und wertvolle Instrumente unattraktiv machen.



Prof. Dr. Erik Hofmann ist Leiter des Instituts für Supply Chain-Management an der Universität St. Gallen

TreasuryLog: In welche Richtung gehen die Entwicklungen bei den Rechnungslegungsstandards? Oftmals ist von einer verpflichtenden Angabe im Anhang des Jahresabschlusses die Rede.

Prof. Hofmann: Genau, es geht im Wesentlichen um die Berichterstattung darüber, ob man ein SCF-Instrument eines gewissen Typs einsetzt und wie hoch das darüber abgewinkelte Volumen ist. Diese Anforderung ist aus meiner Sicht nicht überdramatisch und damit hätte man schon viele Kritikpunkte – insbesondere vonseiten der Ratingagenturen hinsichtlich einer vergleichbareren Risikobeurteilung – aufgegriffen.

TreasuryLog: Bei dem Instrument Reverse Factoring handelt es sich an sich um keine Neuheit, jedoch war es in der Vergangenheit oftmals nur sehr großen Un-

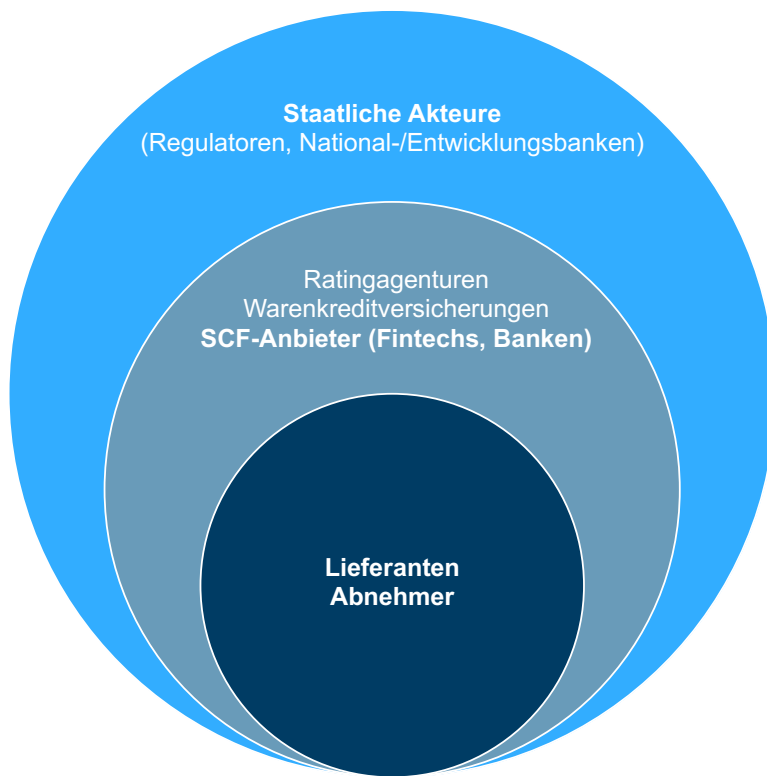


Abb.1: Die Akteure im Supply-Chain-Finance Ökosystem.

ternehmen vorbehalten. Welche Möglichkeiten sehen Sie dabei für einen „klassischen“ Mittelständler?

Prof. Hofmann: Der Markt hat sich in der jüngeren Vergangenheit bereits deutlich entwickelt, sodass insbesondere Reverse-Factoring-Programme auch „gesunden“ mittelständischen Unternehmen zur Verfügung stehen. Diese Veränderung liegt vor allem an den Fintechs, die mithilfe ihrer technologisch stark fortgeschrittenen Plattformen Programme schon ab einem niedrigeren Volumen anbieten und auch für Finanzierungspartner attraktiv machen. Der aufwendigste Schritt besteht darin, die Lieferanten „onzuboarden“. Das war in der Vergangenheit meistens der Showstopper, weil bei Mittelständlern das vorzufinanzierende Volumen pro Lieferant insgesamt tiefer ist.

TreasuryLog: Die Größenproblematik können aber auch Fintechs nicht lösen.

Prof. Hofmann: Durch die vollständige Digitalisierung und die zunehmende Nutzung von Plug-and-Play-Ansätzen ist die Schwelle zunehmend gesunken. Der Mittelstand sollte sich generell Gedanken darüber machen, was der geeignetste erste Schritt für den Einstieg in die Supply-Chain-Finance Welt sein könnte. Ob für Lieferanten ein Programm aufgesetzt werden soll oder ob es eher in Richtung eigener Forderungen geht – sei es über die Teilnahme an einem Reverse Factoring-Programm eines Kunden, die Umsetzung

eines „klassischen“ Factorings oder auch den Verkauf von (Einzel-)Forderungen über offene Marktplätze.

TreasuryLog: Steigt nicht auch die „Kollisionsgefahr“ zwischen Reverse Factoring und Factoring?

Prof. Hofmann: Es entsteht tatsächlich mit der Verbreitung dieser unterschiedlichen Ansätze zunehmend eine Situation, in der zwar Abnehmer eine Reverse-Factoring-Lösung anbieten, sich viele Lieferanten daran aber nicht beteiligen, weil sie eine Vielzahl an Abnehmern haben und demnach bei vielen Programmen und mehreren Systemen mitmachen müssten. Aus Sicht der Lieferanten könnte es sein, dass bei einem Kunden mit einem kleineren Volumen der Handlings-Aufwand deutlich höher wäre als der positive Finanzierungseffekt. Als Lieferant lohnt sich die Teilnahme dann nur, wenn sie der präferierte Zulieferer werden und damit aus strategischen Gründen an dem Programm teilnehmen. Diese Nachteile werden von Anbietern aber nicht proaktiv artikuliert, weshalb ich hier auch Kritik üben möchte. Die oft propagierte Win-Win-Situation kann nicht in 100 Prozent der Fälle erreicht werden. Das sollte von Anbietern auch so ausgesprochen werden. Stattdessen kann es zur Erzielung positiver Working-Capital Effekte aus Lieferantenperspektive sinnvoller sein, ein eigenes Forderungsverkaufsprogramm in der passenden Form aufzusetzen und selbst zu steuern.

TreasuryLog: Reverse-Factoring wird oft als lieferkettenstärkend bezeichnet. Jedoch finanzieren Banken die Programme über nicht kommittierte Kreditlinien, was manches Unternehmen verunsichern mag. Gibt es hier einen Widerspruch in Hinblick auf die Finanzierungssicherheit, weil Banken ihre Linien „jederzeit“ zurückziehen könnten?

Prof. Hofmann: Rein theoretisch ja – praktisch aber nein, weil Banken in der aktuellen Situation kaum Alternativen haben und ihre finanziellen Mittel einsetzen wollen. Zudem zeichnet Reverse Factoring ein äußerst geringes Risikoprofil aus, da es um die Zwischenfinanzierung bereits bestätigter Rechnungen geht. Das noch verbleibende (geringe) Risiko kann zudem über eine Warenkreditversicherung abgesichert werden. Gespräche mit Akteuren im Zuge der COVID-19-Krise haben mir auch gezeigt, dass Banken keine Rückzieher angedacht haben – zumal sie selbst wiederum von staatlichen Akteuren unterstützt wurden. Wir sehen auch mehr und mehr Multi-Funder-Modelle, wo mehrere Finanzierer an eine Plattform angeschlossen werden und die Abhängigkeit von einer einzelnen Bank erheblich sinkt.

TreasuryLog: Welche Produkttrends, welche technologischen Entwicklungen zeichnen sich am Markt ab?

Prof. Hofmann: Ein neuer Trend ist das sogenannte Purchase Order Financing. Das ermöglicht den Lieferanten eine in der Regel günstigere Vorfinanzie-

rung nicht erst bei Warenauslieferung – wie beim Reverse Factoring – sondern bereits bei Bestellung des Abnehmers. Damit zusammenhängend gibt es einen Trend namens Deep Tier Financing. Da Finanzierungsprobleme in der Lieferkette oft nicht in der ersten Stufe (Tier 1) sichtbar sind, sondern in den Stufen davor auftreten, suchen Akteure nach Ansätzen, um Tier 2- und Tier 3-Lieferanten mit ausreichend Liquidität zu erreichen. Hier spielt auch die Blockchain eine Rolle: Rechnungen werden digitalisiert bzw. tokenisiert, um daran ein Zahlungsverprechen zu koppeln, dass auch Sublieferanten rechtzeitig gezahlt werden. Eine weitere Entwicklung betrifft die Finanzierung der Vorratsbestände, also Inventory Finance. Hier kommen Akteure wie Logistikdienstleister ins Spiel. Denn um eine Bestandsfinanzierung off-balance umsetzen zu können, muss ein Akteur bereit sein, die Bestände auf seine eigene Bilanz zu nehmen und auch physisch vorzuhalten. Man bewegt sich dabei in ausgewählten Fällen weg von einem „Just-In-Time“-Gedanken hin zu einem „Just-In-Case“-Handeln und damit zu mehr Resilienz.

TreasuryLog: *Wie sieht es mit der Verknüpfung von Supply-Chain-Finance und Nachhaltigkeit aus?*

Prof. Hofmann: Die sogenannten Sustainable-Supplier-Finance-Programme sind die vierte große Entwicklung. Dabei werden Lieferanten, die gewisse Nachhaltigkeitsbedingungen erfüllen, auch günstigere Finanzierungsmöglichkeiten gewährt. Die in der Praxis größte Herausforderung ist die Festlegung und Überwachung der Nachhaltigkeitskriterien. Vielfach wird dafür ein Mischansatz aus offiziellen ESG-Ratings und unternehmensintern festgelegten Kennzahlen umgesetzt. Wichtig ist, dass alle involvierten Bereiche im Unternehmen gut zusammenarbeiten und hinter dem Programm stehen. ▲

Wenn Sie an Details zu den angesprochenen Studien oder näheren Informationen für die praktische Unterstützung Ihrer Vorhaben im Bereich Supply-Chain-Finance & Working-Capital-Management interessiert sind, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

¹ Anmerkung der Redaktion: Kate Carnell (u. a. im Positionspapier Supply Chain Finance Review, Februar 2020)