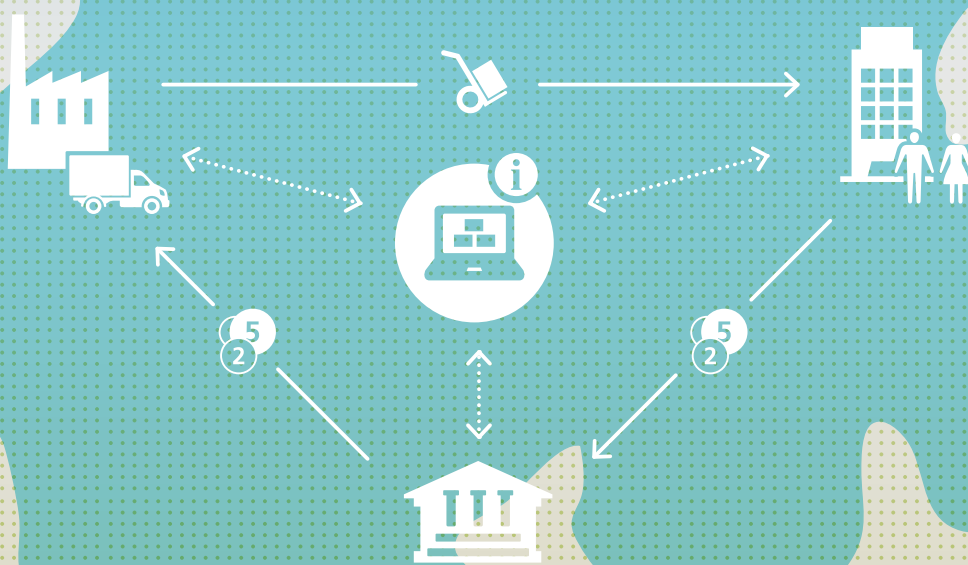


Working Capital

Management Studie 2019

Supply Chain Finance

Fortführung



Supply Chain Finance-Lab
der Schweizerischen Post



Universität St.Gallen

In Zusammenarbeit mit

PostFinance



Die WCM-Studie im Schnelldurchlauf — S. 4

Ganzheitliches Working Capital Management (WCM)

WCM-Kennzahlen — S. 10

WCM-Strategie — S. 18

Supply Chain Finance (SCF) im WCM

Einblick: Was ist SCF? — S. 26

Wie überzeuge ich meine SCF-Stakeholder? — S. 30

Welche SCF-Lösung passt zu meiner WCM-Strategie? — S. 38

Welche Erfolgspotenziale stecken im SCF? — S. 46

Ausblick: SCF quo vadis? — S. 58

Anhang — S. 64

Wichtige Begriffe und Erklärungen — S. 65

Vorgehen und Hintergründe zur Studie — S. 68

Weitere Studien und Literaturempfehlungen — S. 71

Working Capital

Management
Studie 2019

Supply Chain Finance

Fortführung

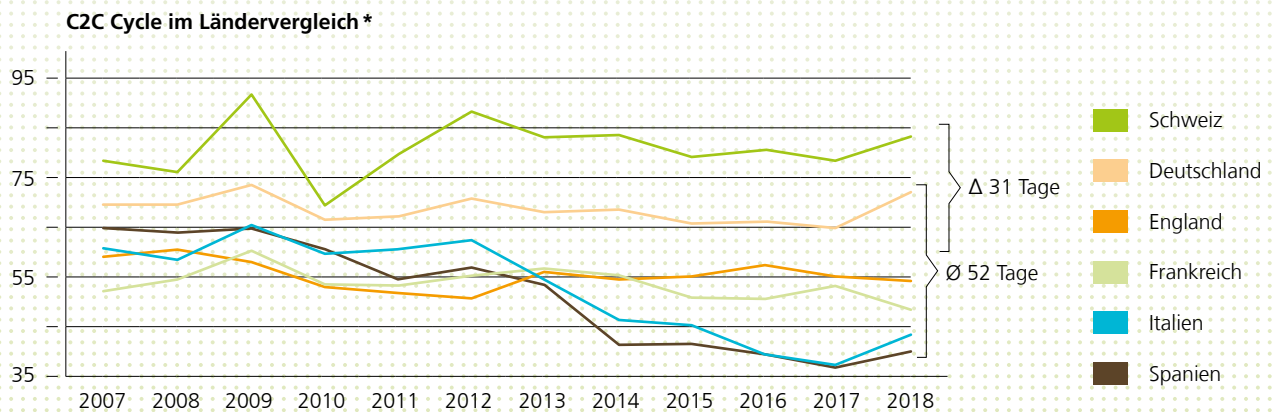
Reduktion der Kapitalbindungskosten, Erhöhung der Innenfinanzierungskraft, Freisetzung von Liquidität: Das sind die drei zentralen Zielsetzungen von CFOs im Working Capital Management (WCM). Aufgrund der vielen unternehmens-internen und -externen Zielkonflikte stellt die Erreichung dieser Ziele für viele jedoch eine grosse Herausforderung dar.

Supply Chain Finance (SCF) als alternative Finanzierungsform prägt eine innovative Dimension des WCM und eröffnet Finanzmanagern vielfältige Möglichkeiten, um ihre Ziele im WCM gemeinsam mit Lieferanten und Kunden zu erreichen.

Doch wie hat sich die Bereitschaft zur Einführung von SCF in den letzten Jahren verändert? Welche Instrumente setzen Unternehmen zur Optimierung des Working Capital ein? Welche Hindernisse bestehen für die Nutzung von SCF-Lösungen? Wie steht es um die Selbstfinanzierungskraft von Schweizer Unternehmen? Welchen Einfluss hat das anhaltende Niedrigzinsumfeld auf den Bedarf an Nettoumlaufvermögen? Und wie hoch ist der Anteil an Rechnungen, der in Schweizer Unternehmen automatisiert und digital abgewickelt wird?

Diesen und weiteren spannenden Fragestellungen widmet sich die sechste Ausgabe der WCM-Studie, herausgegeben durch das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen. Die Studie untersucht Performancefelder im WCM und zeigt am Beispiel von Best Practices bedeutende Wege zur Realisierung finanzieller Freiräume über die klassischen Unternehmensgrenzen hinweg.

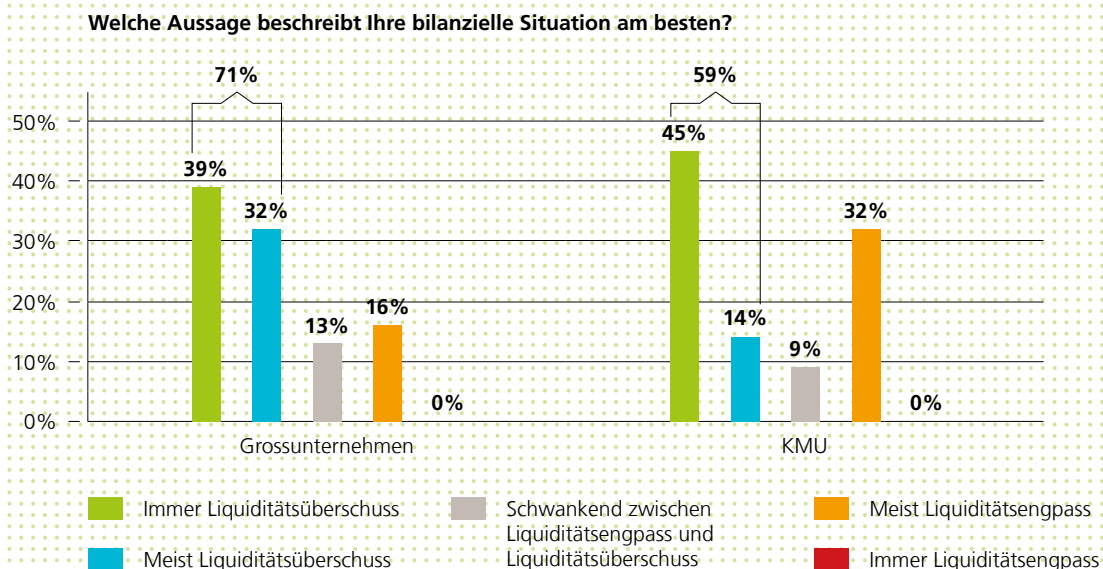
In Schweizer Unternehmen steckt im Vergleich zum europäischen Ausland ein enormes WCM-Optimierungspotenzial



* Berechnungen auf Basis des Medians je C2C-Cycle-Komponente

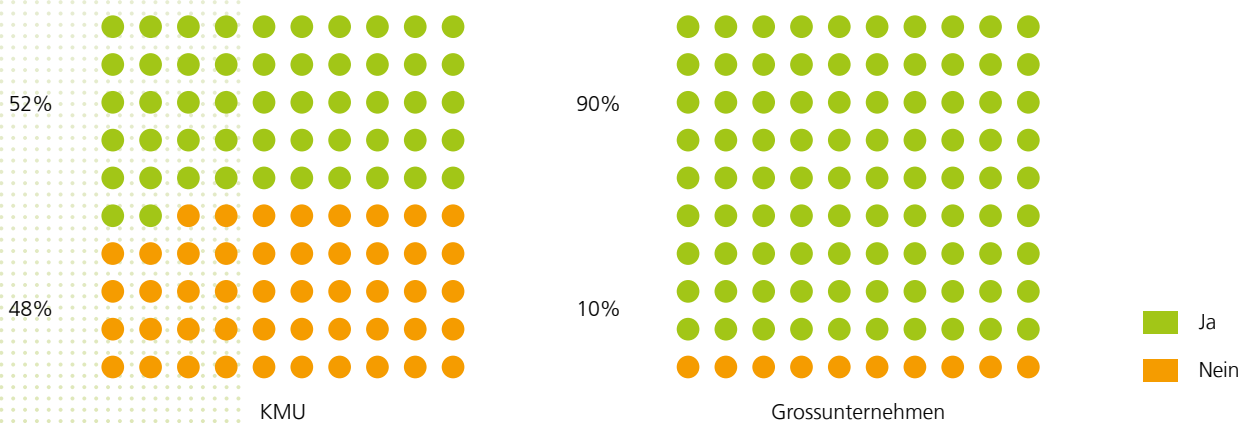
Schweizer Unternehmen konnten ihren überdurchschnittlich hohen C2C Cycle im Jahr 2018 nicht verkürzen. Im Gegenteil: Mit einem C2C Cycle im Schnitt von 83 Tagen ist der Abstand zu Unternehmen im europäischen Ausland im Vergleich zum Vorjahr weiter angestiegen.

Diese Entwicklung spiegelt sich in der bilanziellen Situation von Schweizer Unternehmen wider. Die Studienergebnisse zeigen, dass 71% der Grossunternehmen und 59% der KMU meistens oder immer über einen Liquiditätsüberschuss verfügen.



KMU hinken bei der strategischen Optimierung des Working Capital den Grossunternehmen hinterher

Wurden in Ihrem Unternehmen bereits strategische Massnahmen zur Optimierung des Working Capital eingeleitet?



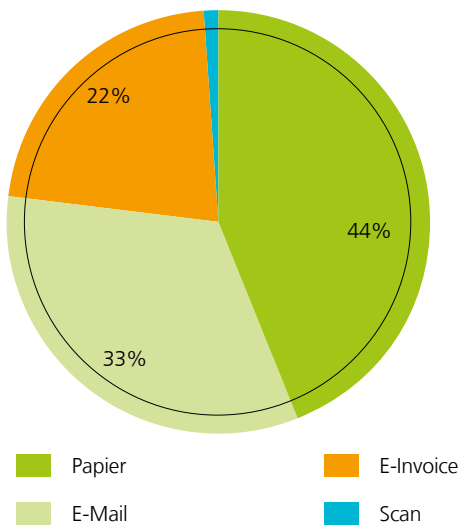
90% der Grossunternehmen haben bereits strategische Massnahmen zur Optimierung ihres Working Capital eingeleitet. Viel Luft nach oben besteht bei KMU. Dies vor allem, weil die meistgenannten Massnahmen jeweils nur einen einzelnen WCM-Bereich betreffen. Ganzheitliche WCM-Optimierungskonzepte (wie Reverse Factoring) sind wenig verbreitet.

Die meistgenannten WCM-Optimierungsmassnahmen von Schweizer Unternehmen:

Zeitliche Verschiebung von Zahlungen an Lieferanten	Lagerabverkäufe von schlecht drehenden Artikeln	Optimierung von Losgrössen
Neuverhandlung von Zahlungszielen	Einsatz von Digitalisierungstechnologien im WCM	Überprüfung der Wertschöpfungsketten
Einführung einer Reverse-Factoring-Lösung	Wechsel von reaktivem zu aktivem WCM	Automatisierung von Zahlungsprozessen
Reduzierung von Bestandshöhen (Lager) und Verkürzung der Lagerdauer	Verbesserung des Mahnwesens	Beschleunigung der Zahlungsabwicklungsprozesse bei Kunden und Vertragspartnern
Einzahlungen bzw. Verkürzung von Forderungsausstandszeiten	Verstärktes Augenmerk auf Lagerbestände	WCM-Benchmarking

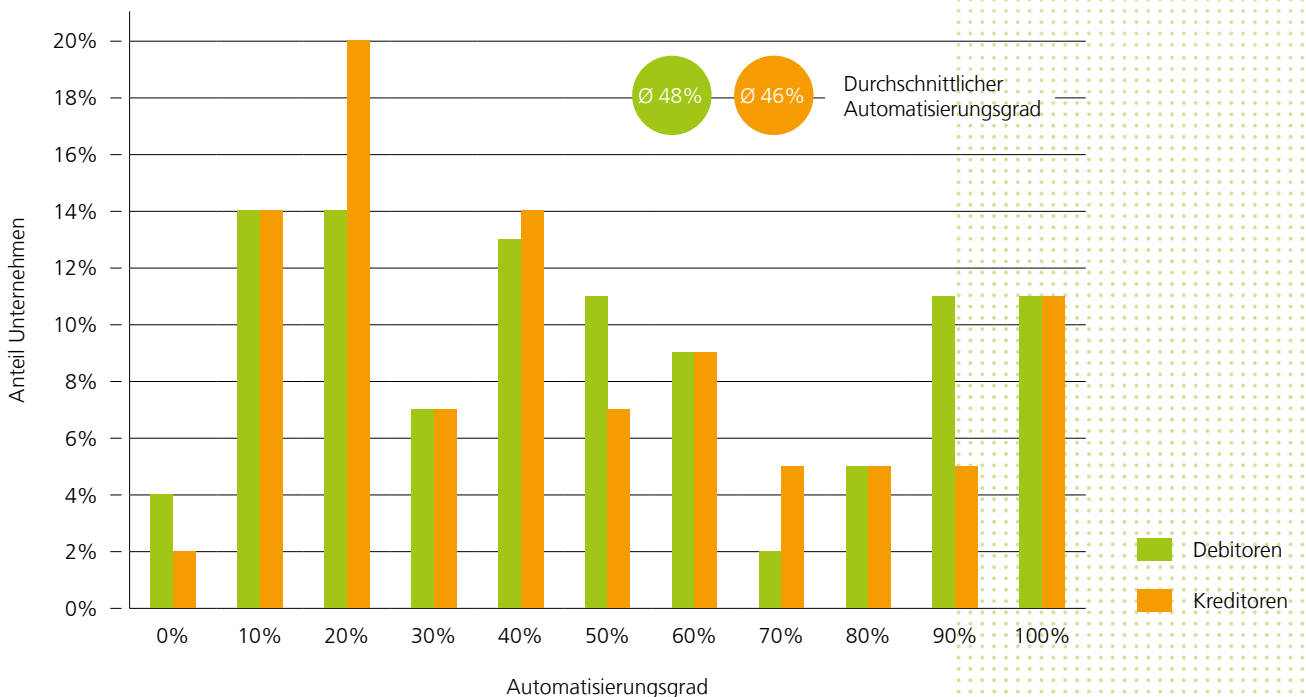
Die Digitalisierung des WCM ist erst wenig fortgeschritten

Wie werden in Ihrem Unternehmen im Normalfall Rechnungen an Ihre Kunden geschickt?



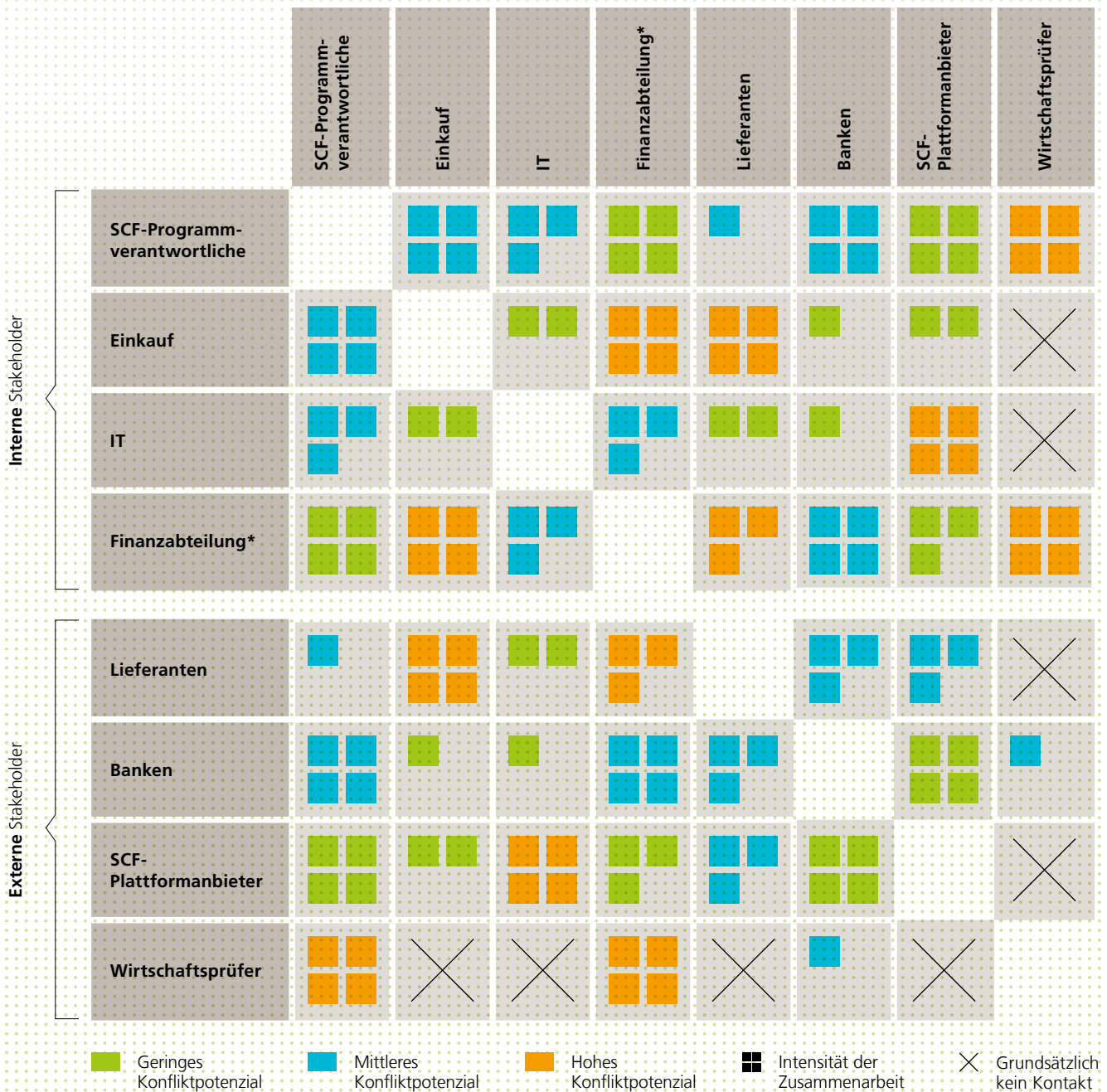
Die Studienergebnisse zeigen, dass die WCM-Praktiken von vielen Unternehmen überholt sind. In der Breite ist der Anteil an zeitintensiven manuellen Arbeitsschritten nach wie vor hoch. So verschicken fast die Hälfte der Unternehmen ihre Kundenrechnungen immer noch auf Papier. Nur eine Minderheit weist im WCM einen hohen Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad auf.

Wie hoch schätzen Sie den Anteil an Rechnungen, die in Ihrem Unternehmen automatisiert und digital abgewickelt werden (z. B. mit einer E-Payment-Lösung)?



Konfliktpotenziale zwischen Stakeholdern bremsen die Verbreitung von ganzheitlichen SCF-Optimierungsansätzen

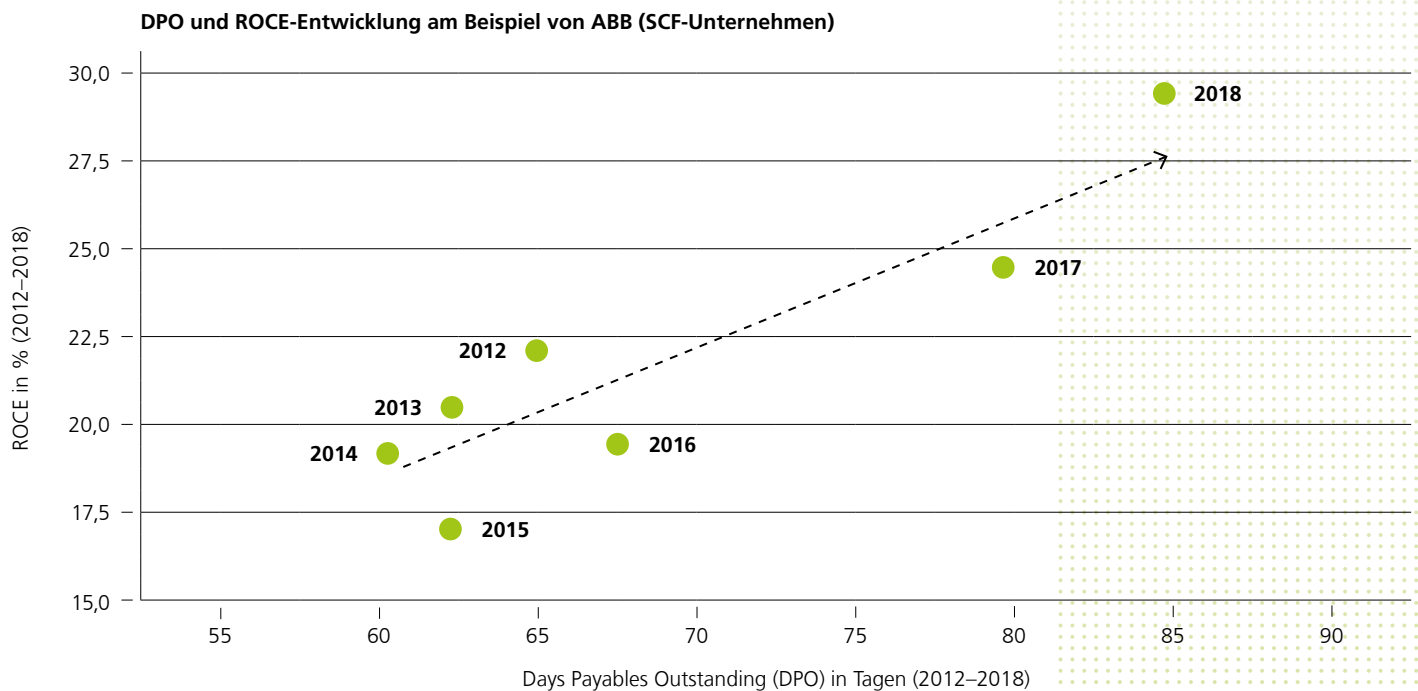
Wahrgenommene Beziehungsintensität und Konfliktpotenziale am Beispiel einer Lieferantenfinanzierungslösung «Reverse Factoring» ¹⁾



1) Die dargestellten Ergebnisse basieren auf den Einschätzungen der befragten Unternehmen, die eine Lieferantenfinanzierungslösung im Einsatz haben.

* inkl. Treasury, Accounting und Controlling

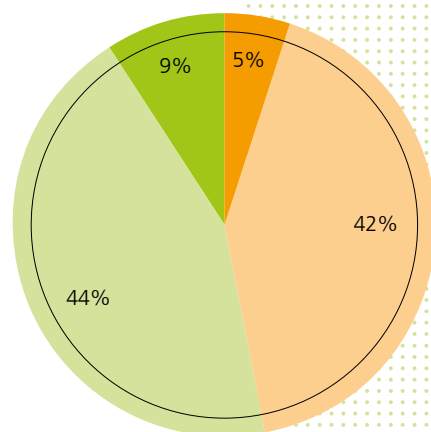
SCF-Unternehmen zeichnen sich langfristig durch eine überdurchschnittlich hohe Profitabilität aus



Am Studienteilnehmer ABB zeigen sich beispielhaft die positiven Erfolgswirkungen von ganzheitlichen WCM-Ansätzen: Seit Einführung des Reverse-Factoring-Programms auf der Kreditorensseite konnte die durchschnittliche Kreditorenlaufzeit um etwa 20 Tage erhöht werden, ohne dabei die Situation der Lieferanten zu verschlechtern.

Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse aber auch, dass der Grossteil der Schweizer Unternehmen das Potenzial von SCF-Lösungen noch nicht ausschöpft. Ein Grund dafür liegt mitunter darin, dass die Mitarbeitenden einen unzureichenden Kenntnisstand bezüglich Supply Chain Finance besitzen.

Ist in Ihrem Unternehmen das nötige Fachwissen vorhanden, um Supply-Chain-Finance-Finanzierungen mit Kunden oder Lieferanten zu verhandeln?

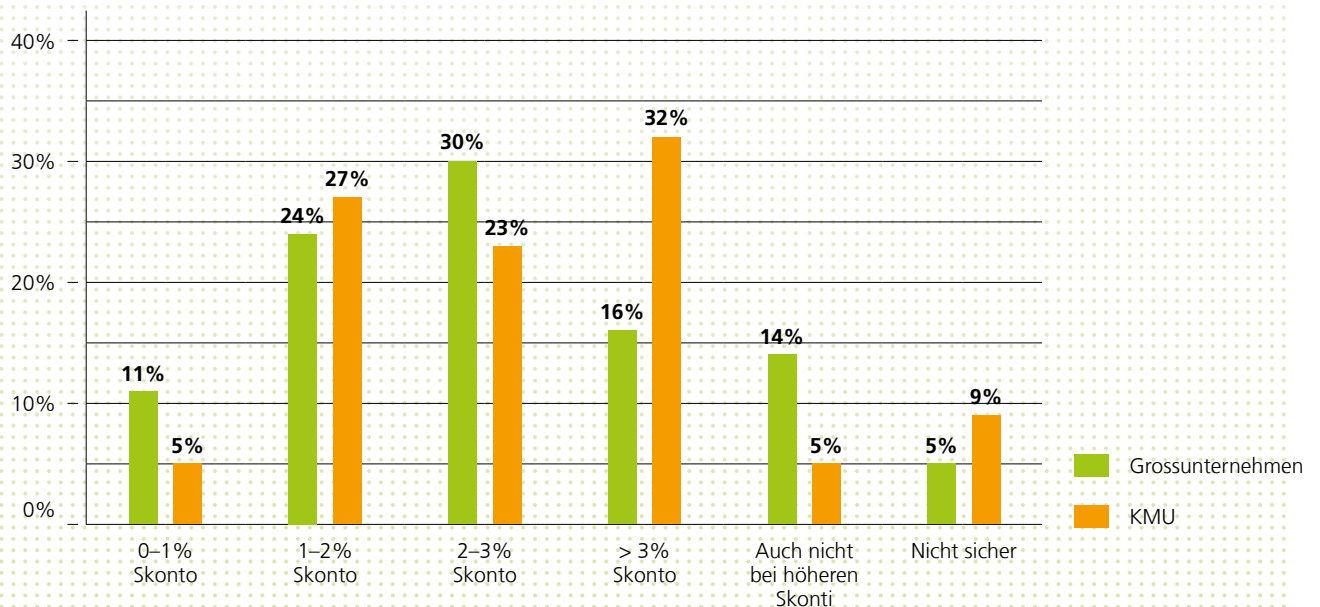


Nein
Eher nein

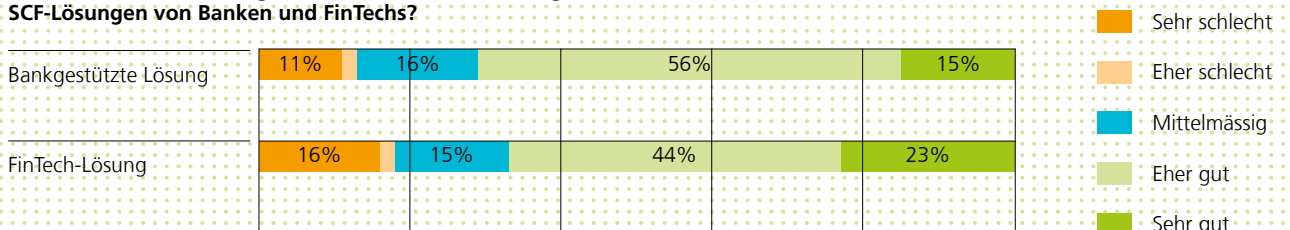
Eher ja
Ja

Die meisten Unternehmen streben danach, Skontopotenziale mit Lieferanten durch Frühzahlungen zu heben

Wie hoch müsste der offerierte Skonto Ihrer Lieferanten sein, damit Sie Ihre Rechnungen früher (z. B. nach 5 Tagen) bezahlen?



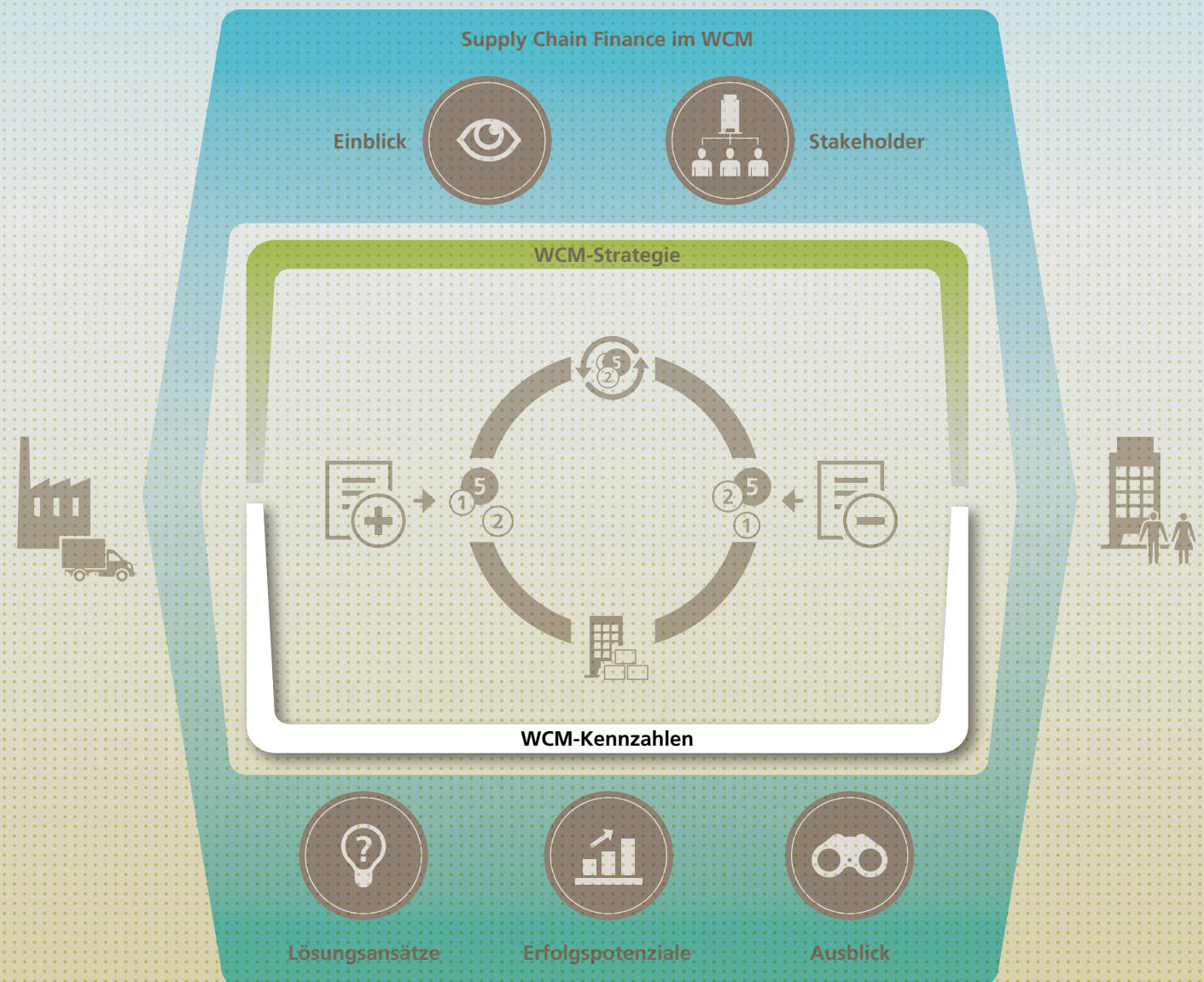
Wie beurteilen Sie im Allgemeinen die Qualität der angebotenen SCF-Lösungen von Banken und FinTechs?



Die Studienresultate bestätigen, dass nahezu alle Unternehmen die Bereitschaft mitbringen, Frühzahlungen an Lieferanten (z. B. mittels einer Dynamic-Discounting-Lösung) zu leisten. Der dafür geforderte Skonto seitens Lieferanten müsste sich dabei im Durchschnitt zwischen 1% und 3% bewegen.

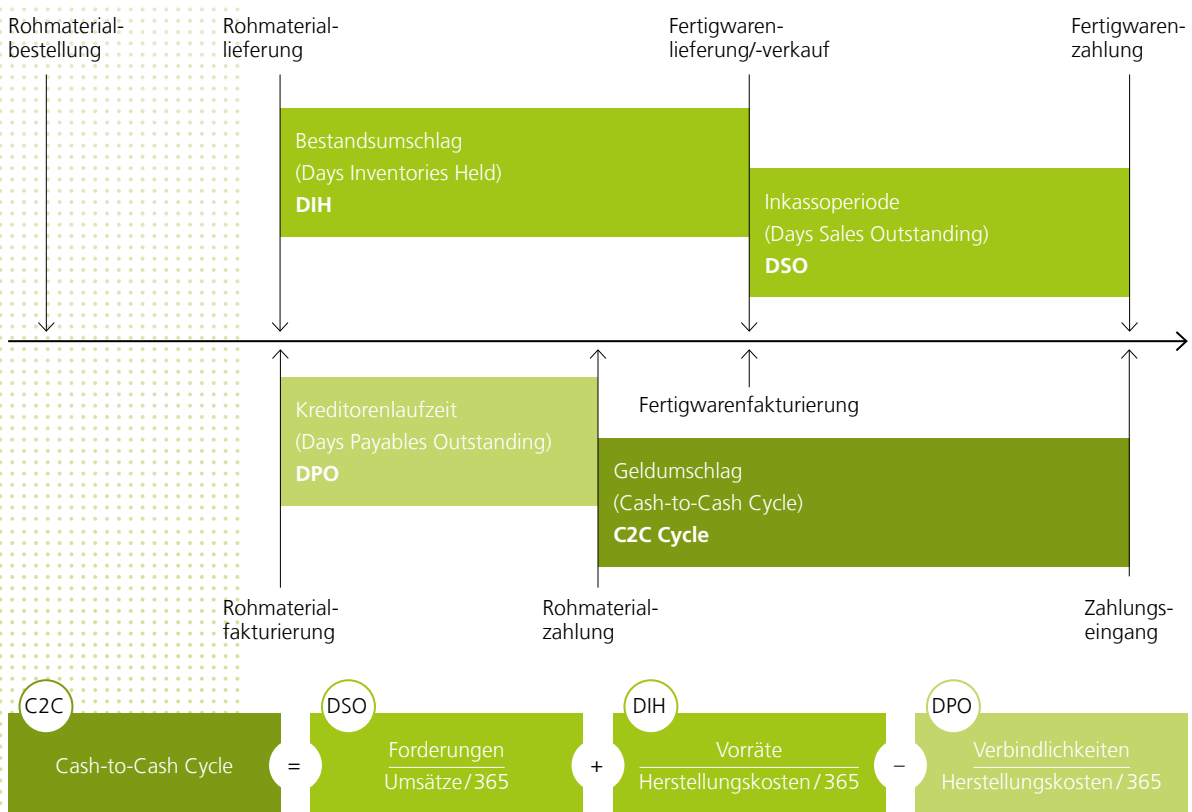
Banken und FinTechs haben in den letzten Jahren erfolgreich in SCF-Fachwissen und IT investiert. Die Befragung zeigt jedoch, dass das SCF-Angebot von Schweizer Hausbanken im Allgemeinen deutlich hinter den Erwartungen der Unternehmen zurückliegt.

WCM-Kennzahlen



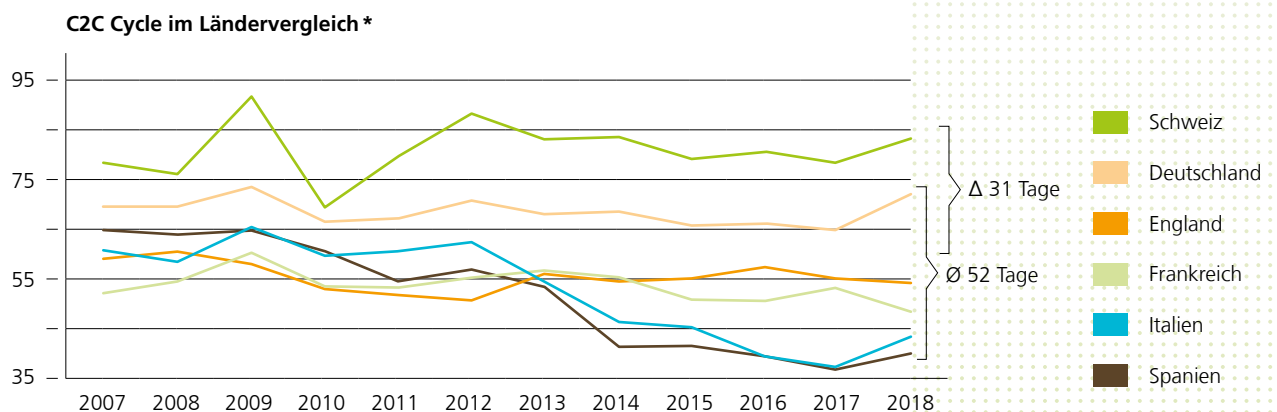
Der C2C Cycle ist eine zentrale Performancegrösse im WCM

Der Cash-to-Cash Cycle (C2C Cycle) dient im WCM als zentrale Kennzahl zur Bewertung des Leistungsstands einzelner Unternehmen oder Branchen. Die Kennzahl erfasst die Geldumschlagsdauer im Unternehmen in Tagen zwischen Auszahlung an die Lieferanten und Einzahlung durch die Kunden inklusive des gesamten Bestandsumschlags. Der C2C Cycle erfasst in der Regel nur das Nettoumlaufvermögen eines einzelnen Unternehmens und setzt sich aus den drei Komponenten DSO, DIH und DPO zusammen.



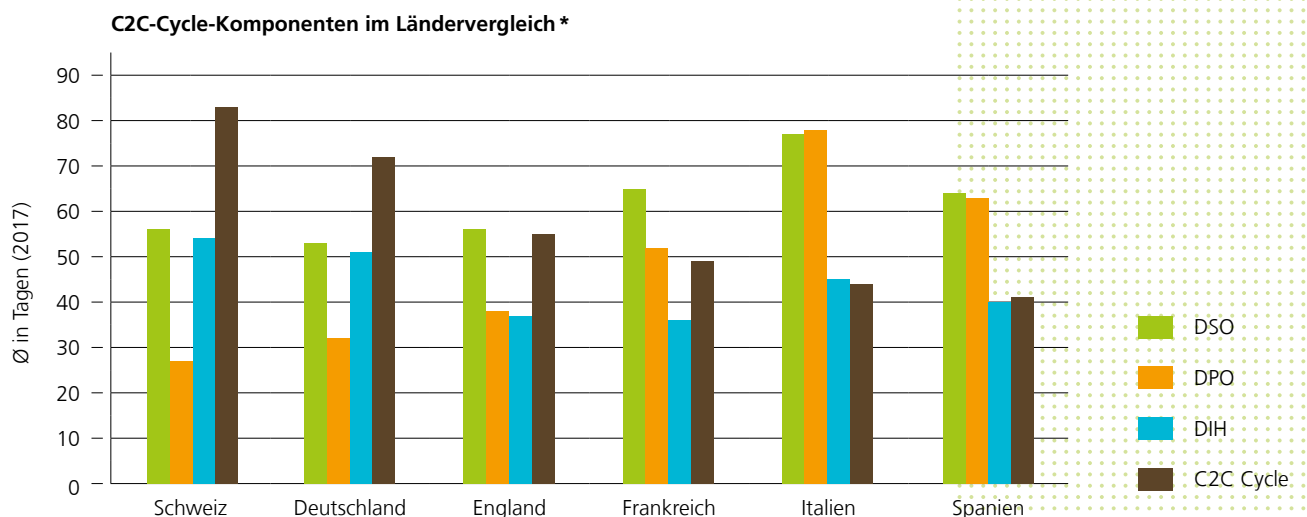
Der C2C Cycle ist eine wirkungsvolle Kennzahl, um Verbesserungspotenziale im WCM zu ermitteln. Ein hoher DIH-Wert beispielsweise deutet in den meisten Fällen auf ein ineffizientes Bestandsmanagement hin. Bei der Interpretation der Laufzeiten sind im Sinne eines ganzheitlichen WCM aber zwingend immer auch die unternehmensspezifischen Treiber und branchenüblichen Besonderheiten zu beachten. So kann ein hoher DIH-Wert durchaus gerechtfertigt sein, wenn die oberste Zielgrösse eines Unternehmens die Warenverfügbarkeit darstellt.

Der C2C Cycle von Schweizer Unternehmen verharrt auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau



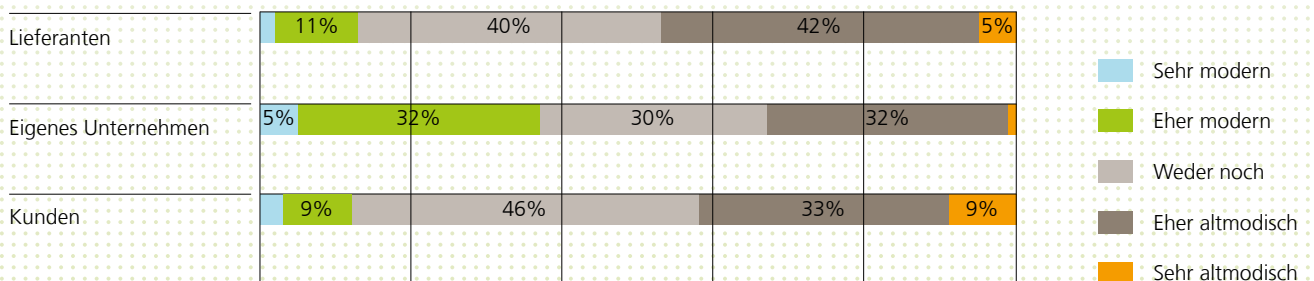
Schweizer Unternehmen konnten ihren überdurchschnittlich hohen C2C Cycle im Jahr 2018 nicht verkürzen. Im Gegenteil: Mit einem C2C Cycle von 83 Tagen ist der Abstand zu Unternehmen im europäischen Ausland im Vergleich zum Vorjahr weiter angestiegen. Dafür gibt es zwei Hauptgründe:

- 1 Schweizer Unternehmen haben mit einem DIH von 54 Tagen die höchsten Lagerbestände. Obwohl gute Gründe für erhöhte Bestände existieren, deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass Schweizer Unternehmen innovativen Methoden und Werkzeugen für ein effizientes Bestandsmanagement zu wenig Beachtung schenken.
- 2 Schweizer Unternehmen zahlen ihre Lieferanten im Durchschnitt überpünktlich und besitzen mit 27 Tagen die niedrigsten DPO-Werte.



Bei der Rechnungsabwicklung beklagen Unternehmen einen zu geringen Reifegrad in der Supply Chain

Wie fortschrittlich schätzen Sie den Rechnungsstellungsprozess für Ihr eigenes Unternehmen, Ihre Lieferanten und Ihre Kunden ein?

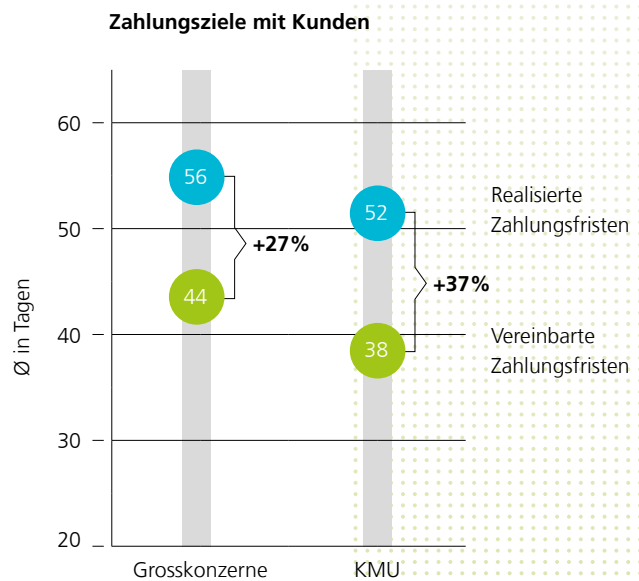


Bei der Frage nach dem Reifegrad des Rechnungsstellungsprozesses fällt auf, dass die Bewertung, die sich Unternehmen selbst geben, höher ist als jene für Lieferanten und Kunden. Konkret schätzen 32% der befragten Unternehmen ihren Rechnungsstellungsprozess als eher modern und 5% als sehr modern ein. Demgegenüber wird jeweils nur rund 10% der gesamten Lieferanten- und Kundenbasis ein moderner Rechnungsstellungsprozess zugesprochen.

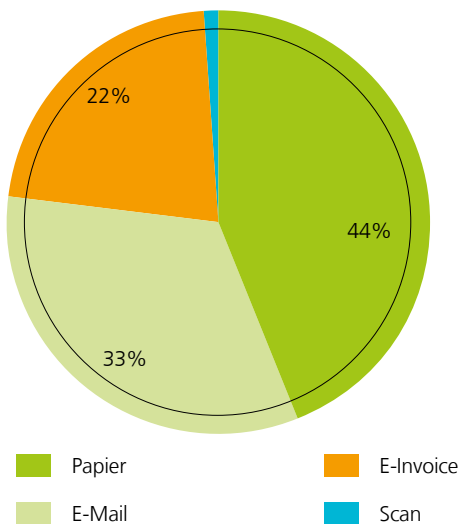
Die Ergebnisse zeigen auch, dass rund ein Drittel der Unternehmen das Gefühl hat, dass nicht nur sie selbst, sondern auch ihre Supply-Chain-Partner über einen eher altmodischen oder sogar sehr rückständigen Rechnungsstellungsprozess verfügen. Viele Unternehmen sehen folglich ein erhebliches Potenzial, die Abwicklung von Kunden- und Lieferantenrechnungen professioneller zu gestalten.

Die Nutzenpotenziale des elektronischen Rechnungsaustauschs werden weder im Debitorenbereich ...

Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen in der Breite einige Mühe damit haben, ihre mit Kunden vereinbarten Zahlungsziele durchzusetzen. Bei Grosskonzernen beträgt die Abweichung zu den tatsächlich realisierten Zahlungsfristen 27%, bei KMU sogar 37%. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Abstände zwar etwas verringert, befinden sich jedoch nach wie vor auf einem unbefriedigend hohen Niveau.



Wie werden in Ihrem Unternehmen im Normalfall Rechnungen an Ihre Kunden geschickt?

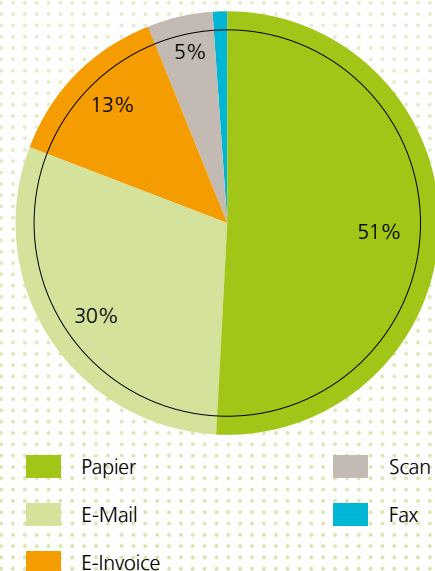


Ein Treiber für diese Entwicklung kann auf den Faktor zurückgeführt werden, dass fast die Hälfte aller befragten Unternehmen (44%) ihre Kundenrechnungen immer noch auf Papier verschickt. Diese Gruppe ist dazu angehalten, die Implementierung und Nutzung der elektronischen Rechnungstellung proaktiv voranzutreiben, um die tatsächliche Debitorenlaufzeit zu reduzieren sowie Kosten und Zeit zu sparen. Immerhin verschicken 33% der befragten Unternehmen ihre Rechnungen im PDF-Format per E-Mail und eine Minderheit von 22% elektronisch per E-Invoicing.

... noch im Kreditorenbereich ausgeschöpft

Auf der Kreditorensseite zeigt sich ein ähnliches Bild wie auf der Debitorensseite: Lediglich 13% der befragten Unternehmen erhalten ihre Rechnungen im Normalfall elektronisch und tauschen strukturierte Rechnungsdaten mit ihren Lieferanten aus (E-Invoicing). Bei 30% gehen die Rechnungen per E-Mail im PDF-Format ein und werden – im besten Fall – mithilfe eines Posteingangs-Verarbeitungsprogramms automatisch in das ERP-System importiert. Bei einer Mehrheit von 51% treffen Rechnungen jedoch nach wie vor auf Papier ein.

Wie werden Rechnungen im Normalfall an Ihr Unternehmen geschickt?

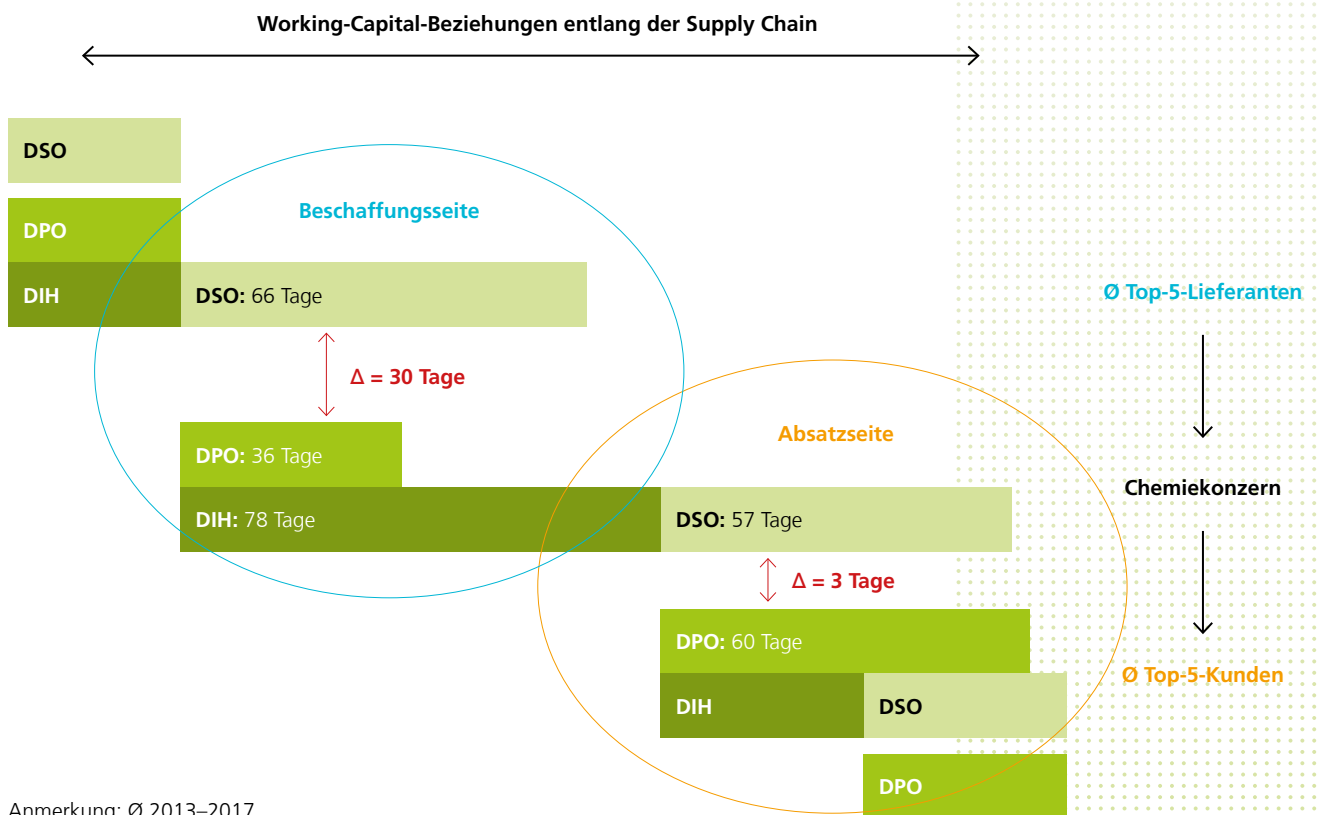


Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl bei Rechnungsstellern als auch bei Rechnungsempfängern zu wenige adäquate IT-Schnittstellenlösungen im Einsatz stehen, die einen elektronischen Rechnungsaustausch zulassen. Ein möglicher Grund dafür könnte die Unternehmensgrösse darstellen und die damit einhergehend kritische Menge an Rechnungstransaktionen mit Kunden und Lieferanten.

Ein zweiter Grund könnte sein, dass Handelspartner – bedingt durch unterschiedliche Anforderungen – auf verschiedene ERP- und Softwarelösungen setzen. Auch hier besteht dringender Handlungsbedarf. Konkret sind Unternehmen dazu angehalten, die innerbetrieblichen Systeme und Abläufe auch unternehmensübergreifend aufeinander abzustimmen, sodass ein elektronischer Rechnungsversand mit den Supply-Chain-Partnern möglich wird.

Fallbeispiel Chemiekonzern

Eine Supply-Chain-bezogene Sicht auf das WCM enthüllt Optimierungspotenziale ...



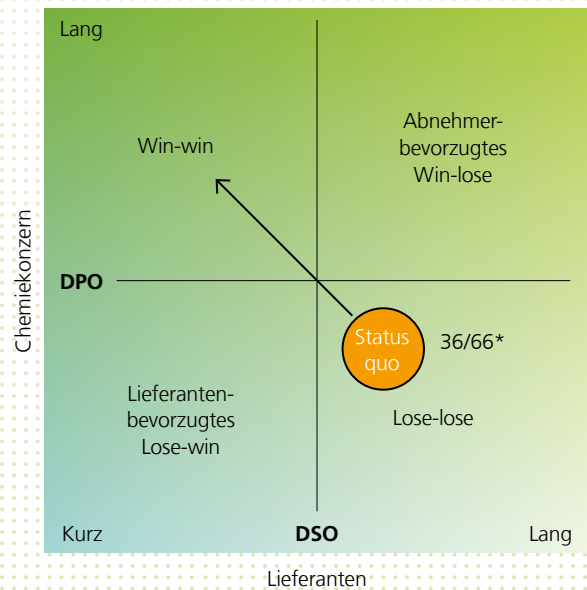
Bei einer Supply-Chain-bezogenen Sicht auf das WCM treten oftmals Optimierungspotenziale ans Licht, die bei einer Einzelbetrachtung gar nicht oder nur unzureichend erkannt werden. Ein Beispiel dafür liefert die Supply-Chain-bezogene Analyse des C2C Cycle eines Studienteilnehmers, der in der Chemiebranche tätig ist.

Anhand der Analyse wird ersichtlich, dass die Top-5-Lieferanten des Chemiekonzerns ihren Kunden durchschnittlich eine Zahlungsfrist von 66 Tagen einräumen. Das durchschnittliche Zahlungsziel des Chemiekonzerns gegenüber Lieferanten liegt mit 36 Tagen jedoch deutlich tiefer. Dieses Gap von 30 Tagen deutet darauf hin, dass beim Chemiekonzern eine Fehleinschätzung hinsichtlich der branchenüblichen Zahlungsziele gegenüber Lieferanten existiert.

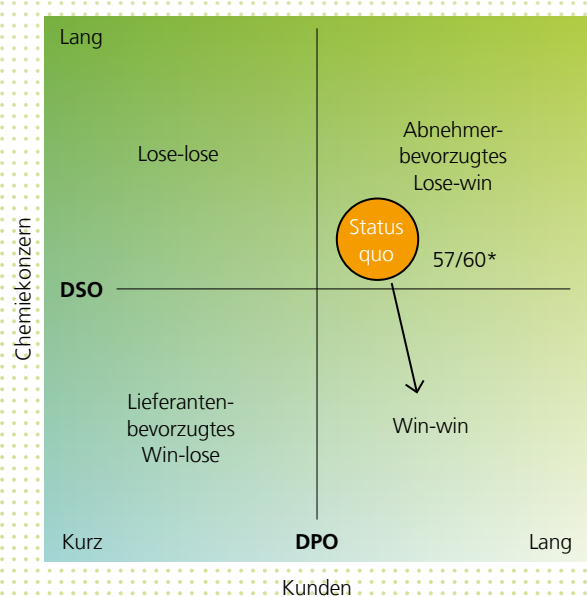
Ein anderes Bild zeigt sich auf der Absatzseite: Dort scheint es so, als ob die durchschnittlichen Zahlungsziele dem Branchendurchschnitt entsprechen und der Chemiekonzern seine Zahlungsziele mit Kunden erfolgreich durchsetzen kann.

... und liefert wertvolle Hinweise für anzustossende WCM-Massnahmen

Die grössten Hebel für WCM-Verbesserungen bestehen für den Chemiekonzern bei den Verbindlichkeiten gegenüber seinen Lieferanten. Hier besteht eine Lose-lose-Situation, da die Lieferanten ihrerseits einen langen DSO aufweisen und der Chemiekonzern gleichzeitig einen kurzen DPO.

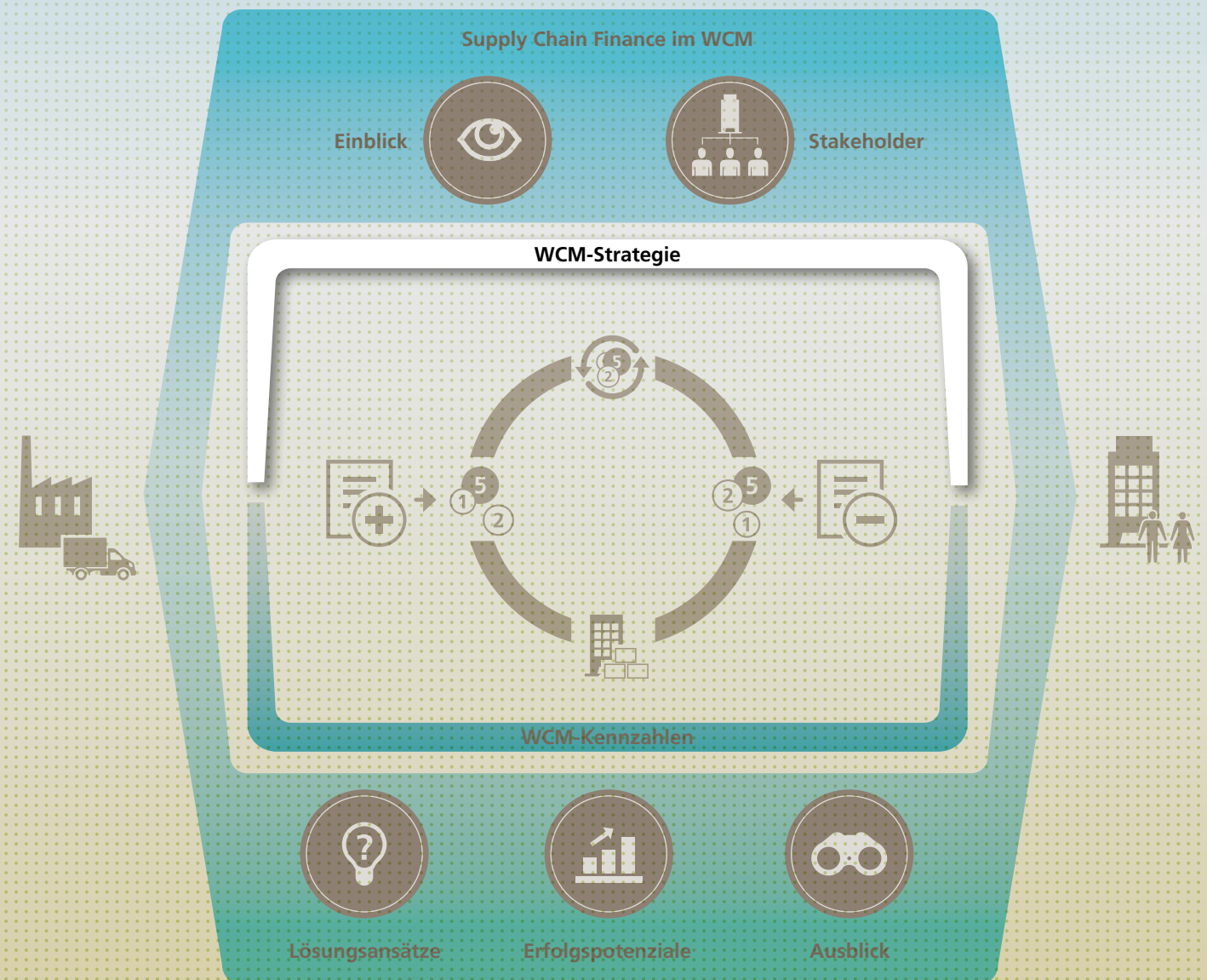


Doch auch auf der Absatzseite, auf der die durchschnittlichen Zahlungsziele des Chemiekonzerns dem Branchendurchschnitt entsprechen, bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung. Konkret liesse sich die aktuelle Lose-win-Situation etwa durch die Einführung einer Factoring-Lösung hin zu einer Win-win-Situation korrigieren.



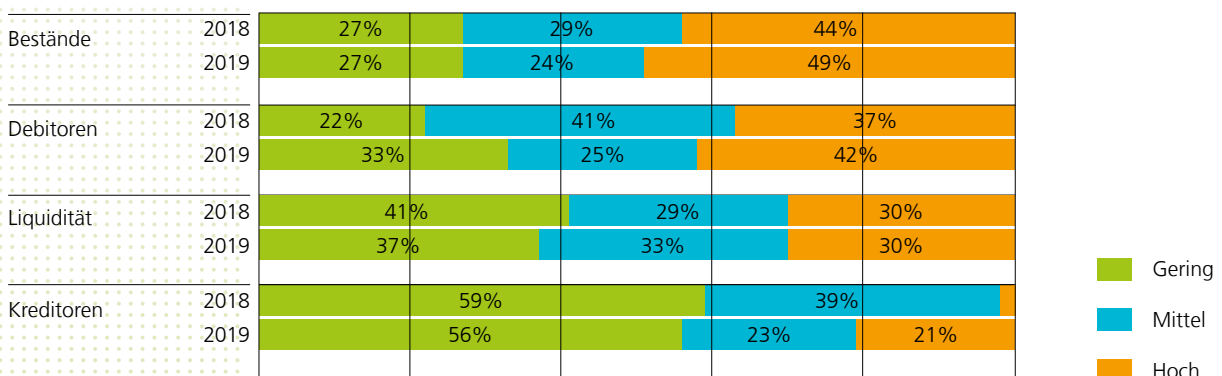
* Status quo (Ø 2013–2017):
 Ø DPO Chemiekonzern ~ 36 Tage
 Ø DSO Chemiekonzern ~ 57 Tage
 Ø DPO Lieferanten ~ 60 Tage
 Ø DSO Lieferanten ~ 66 Tage

WCM-Strategie



Schweizer Unternehmen kämpfen in allen vier WCM-Bereichen mit zahlreichen Herausforderungen

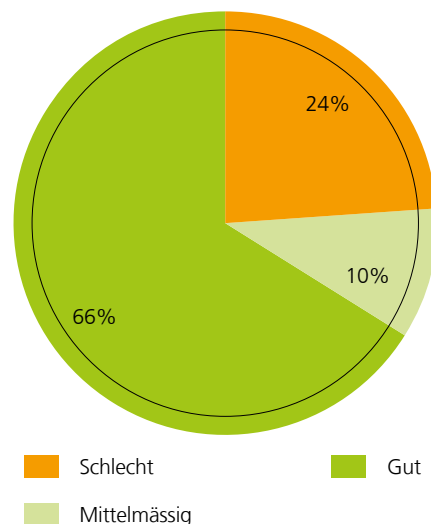
In welchen WCM-Bereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen aktuell die grössten Herausforderungen?



Eine grosse Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmen kämpft im WCM nach wie vor mit zahlreichen Herausforderungen. Und dies, obwohl zwei Drittel (66%) ihre Selbstfinanzierungskraft als gut einschätzen. Das Ergebnis zeigt, dass bei vielen Unternehmen nicht nur die Finanzierung des Working Capital, sondern besonders auch die dahinterliegenden (liquiditätswirksamen) Prozesse entlang der Supply Chain Probleme bereiten.

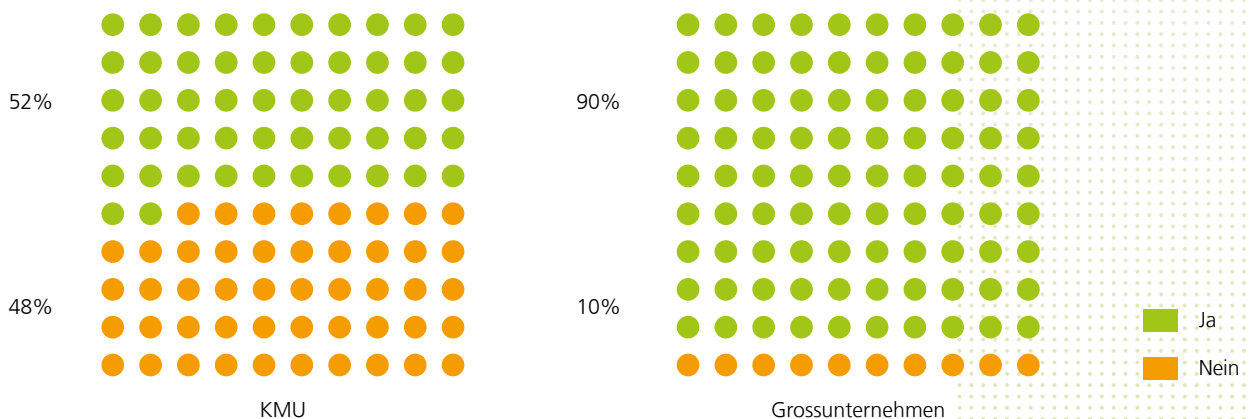
Besonders im Bestands- und Debitorenbereich tun sich viele Unternehmen schwer damit, Effizienzsteigerungen oder Kosteneinsparungen zu erzielen. Jeweils knapp die Hälfte der Befragten (49% bzw. 42%) stuft die Herausforderungen in diesen beiden Bereichen als hoch ein. Hier besteht folglich ein akuter Bedarf nach strategischen WCM-Massnahmen, um die anzugehenden Themen zu priorisieren und Verhaltensweisen gegenüber Kunden und Lieferanten zu definieren. Im Kreditorenbereich sehen die Unternehmen eher geringe Herausforderungen.

Wie schätzen Sie die Selbstfinanzierungskraft Ihres Unternehmens ein?



Nur die Hälfte der befragten KMU haben bereits strategische WCM-Massnahmen zur Optimierung des Working Capital eingeleitet

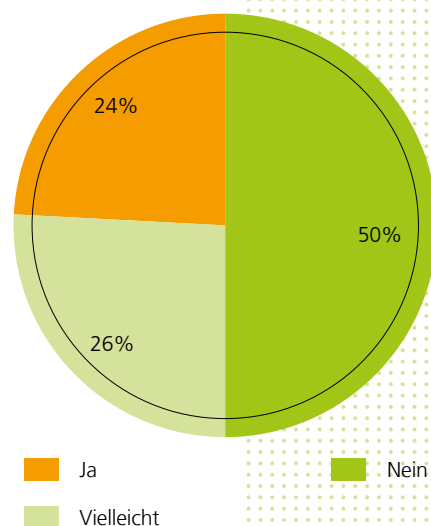
Wurden in Ihrem Unternehmen bereits strategische Massnahmen zur Optimierung des Working Capital eingeleitet?



90% der Grossunternehmen und nur 52% der befragten KMU haben bereits strategische Massnahmen zur Optimierung ihres Working Capital eingeleitet. Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen besteht daher insbesondere bei mittelständischen Unternehmen dringender Handlungsbedarf.

Eine mögliche Blockade für die Umsetzung von strategischen WCM-Massnahmen in Schweizer KMU lässt sich auf das tiefe Zinsniveau und die allgemein stabilen Zinserwartungen zurückführen. Diese scheinen viele Unternehmen immer noch davon abzuhalten, ihr WCM konsequent anzupacken. Das WCM wird folglich zu wenig als wirtschaftliche Ressource verstanden, um Supply Chains horizontal und vertikal zu vernetzen. Viele unternehmensübergreifende Optimierungspotenziale und Arbitragemöglichkeiten (z. B. aufgrund unterschiedlicher Finanzierungskosten zwischen Lieferanten und Abnehmer) bleiben ungenutzt.

Wird Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren wieder deutlich mehr Zinsen für kurz- und mittelfristige Kredite bezahlen?



Ganzheitliche Ansätze zur Optimierung des Working Capital sind wenig verbreitet

Die meistgenannten WCM-Optimierungsmassnahmen von Schweizer Unternehmen:

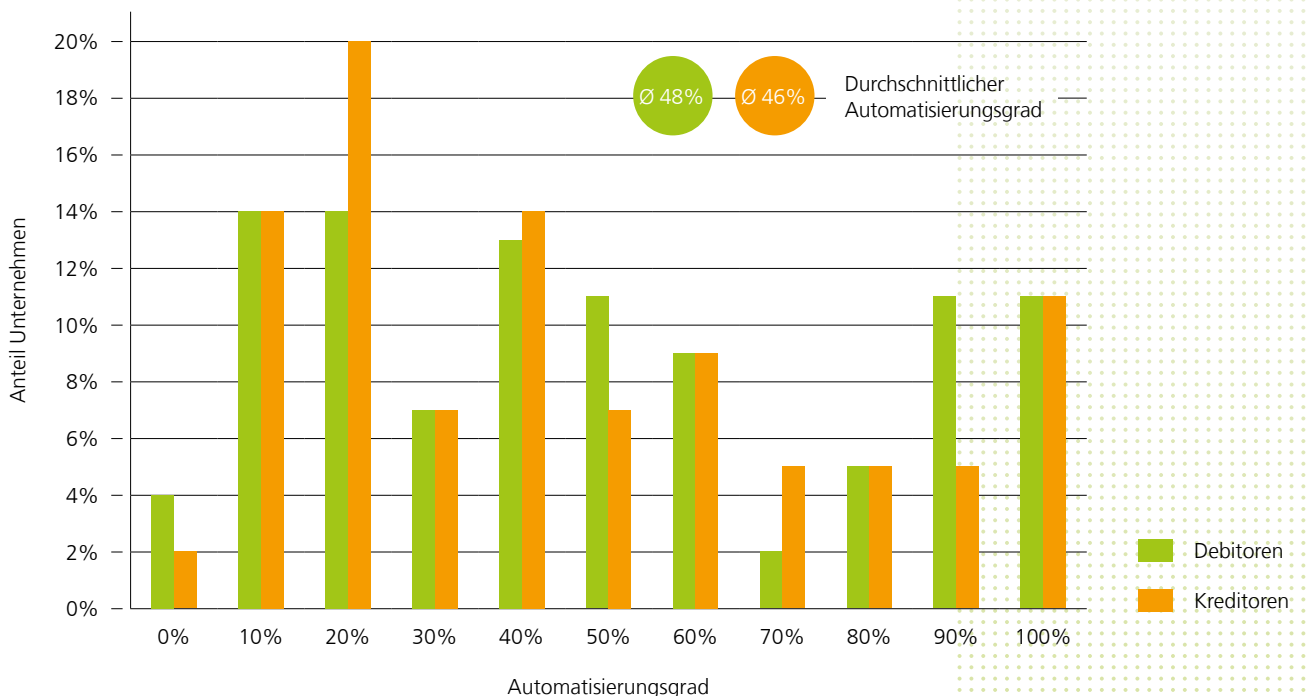
Zeitliche Verschiebung von Zahlungen an Lieferanten	Lagerabverkäufe von schlecht drehenden Artikeln	Optimierung von Losgrössen
Neuverhandlung von Zahlungszielen	Einsatz von Digitalisierungstechnologien im WCM	Überprüfung der Wertschöpfungsketten
Einführung einer Reverse-Factoring-Lösung	Wechsel von reaktivem zu aktivem WCM	Automatisierung von Zahlungsprozessen
Reduzierung von Bestandshöhen (Lager) und Verkürzung der Lagerdauer	Verbesserung des Mahnwesens	Beschleunigung der Zahlungsabwicklungsprozesse bei Kunden und Vertragspartnern
Einzahlungen bzw. Verkürzung von Forderungsausstandszeiten	Verstärktes Augenmerk auf Lagerbestände	WCM-Benchmarking

Viel Luft nach oben: Dieses Fazit lässt sich ziehen, wenn man die konkreten WCM-Massnahmen betrachtet, die Schweizer Unternehmen in der Praxis bereits umsetzen. Auffällig ist, dass die meistgenannten Aktivitäten – wie die Reduzierung von Bestandshöhen – jeweils nur einen einzelnen WCM-Bereich isoliert optimieren. Nur die wenigsten Unternehmen haben kollaborative WCM-Optimierungskonzepte (z. B. Reverse Factoring) im Einsatz, die den Querschnittscharakter des Nettoumlaufvermögens über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg adäquat reflektieren.

WCM-Projekte über die einzelnen Funktionsbereiche hinweg, die das gesamte Unternehmen betreffen und gleichzeitig auch Kunden und Lieferanten berücksichtigen, sind wenig verbreitet. Auch haben nur die wenigsten Unternehmen operative Rahmenbedingungen zur Optimierung des WCM – wie die Ernennung eines WCM-Beauftragten – etabliert. Eine klare WCM-Strategie könnte hierbei als wichtiger Orientierungspunkt dienen, indem klare Zielsetzungen und Stossrichtungen definiert werden.

Der Digitalisierungsgrad im Debitoren- und Kreditorenbereich ist sehr unterschiedlich ausgeprägt

Wie hoch schätzen Sie den Anteil an Rechnungen, die in Ihrem Unternehmen automatisiert und digital abgewickelt werden (z. B. mit einer E-Payment-Lösung)?

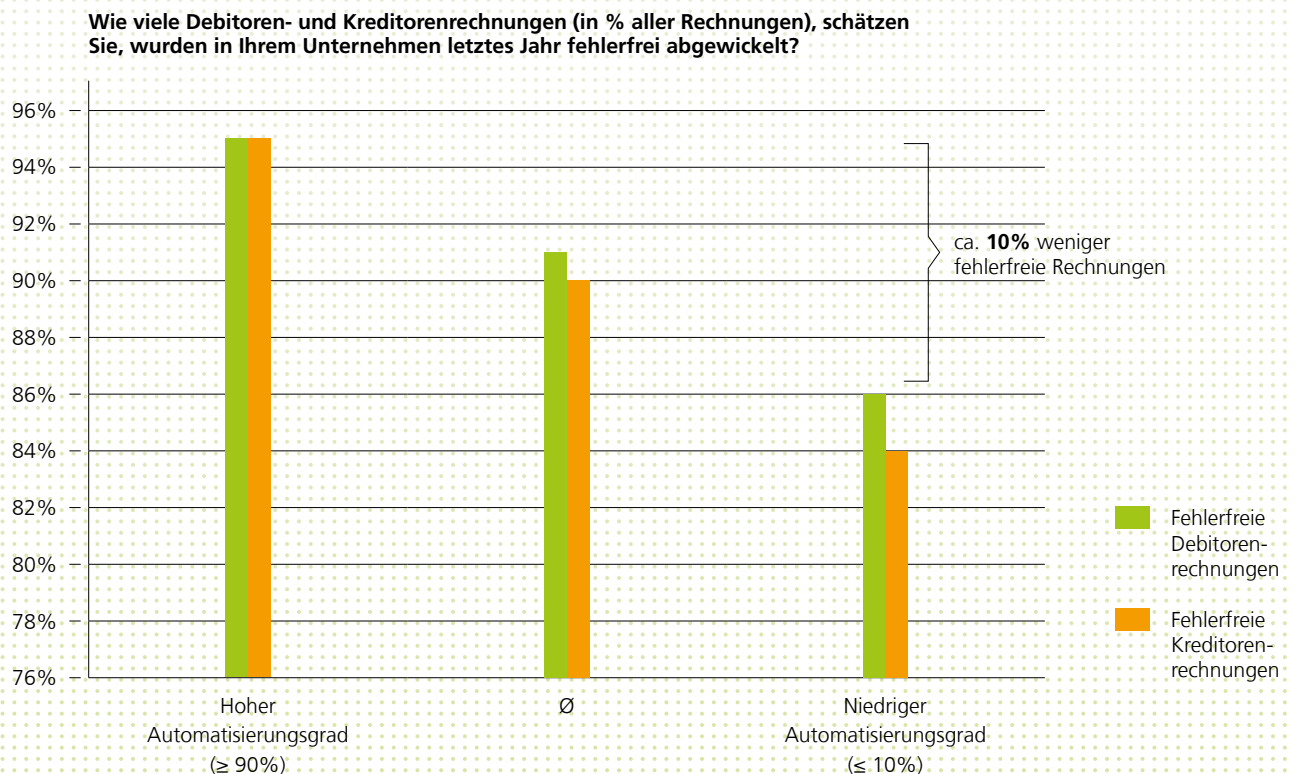


Bei der Frage nach dem Anteil an Rechnungen, die automatisiert und digital abgewickelt werden, zeigt sich, dass die Praktiken von vielen Unternehmen überholt sind. Konkret wickeln die befragten Unternehmen im Durchschnitt weniger als 50% ihrer Debitoren- und Kreditorenrechnungen automatisiert ab – bei rund einem Drittel sind es sogar weniger als 20%.

Dieses Ergebnis macht deutlich, dass in vielen Unternehmen der Anteil an zeitintensiven manuellen Arbeitsschritten im Debitoren- und Kreditorenbereich nach wie vor hoch ist. Die meisten Unternehmen verfügen zudem über keine langfristig ausgerichtete Digitalisierungsstrategie. Daraus resultieren nicht-standardisierte Zahlungsziele, heterogene IT-Infrastrukturen sowie unzufriedene Kunden und Lieferanten.

Gleichzeitig zeigt das Ergebnis aber auch, dass der Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad stark variiert und einige Unternehmen sehr fortschrittlich unterwegs sind: Rund 10% der befragten Unternehmen wickeln ihre Rechnungsstellungsprozesse vollständig digital (End-to-End) mithilfe von innovativen E-Payment-Lösungen ab.

Die Fehlerquote bei der Zahlungsabwicklung sinkt mit zunehmendem Digitalisierungsgrad



Der verhältnismässig geringe Automatisierungsgrad ist ein Indiz dafür, dass viele Schweizer Unternehmen bisher noch keine strategischen Digitalisierungsprojekte im Debitoren- und Kreditorenbereich angestossen haben.

Eine Professionalisierung würde sich jedoch lohnen – das zeigen auch die Studienergebnisse. Auf Basis der subjektiven Einschätzungen zeigt sich, dass Unternehmen mit einem hohen Automatisierungsgrad im letzten Jahr durchschnittlich 95% ihrer bearbeiteten Rechnungen fehlerfrei abgewickelt haben. Bei Unternehmen mit geringem Automatisierungsgrad ist die Fehlerquote deutlich höher. Konkret wickelten Letztere im vergangenen Jahr 86% bzw. 84% ihrer Debitoren- und Kreditorenrechnungen fehlerfrei ab.

Der Abstand zwischen den Top- und Low-Performern beträgt folglich 10% und mehr. Diese Diskrepanz ist beachtlich und zeigt, dass die meisten Unternehmen das Automatisierungs- und Digitalisierungspotenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft haben.

Fallbeispiel SBB

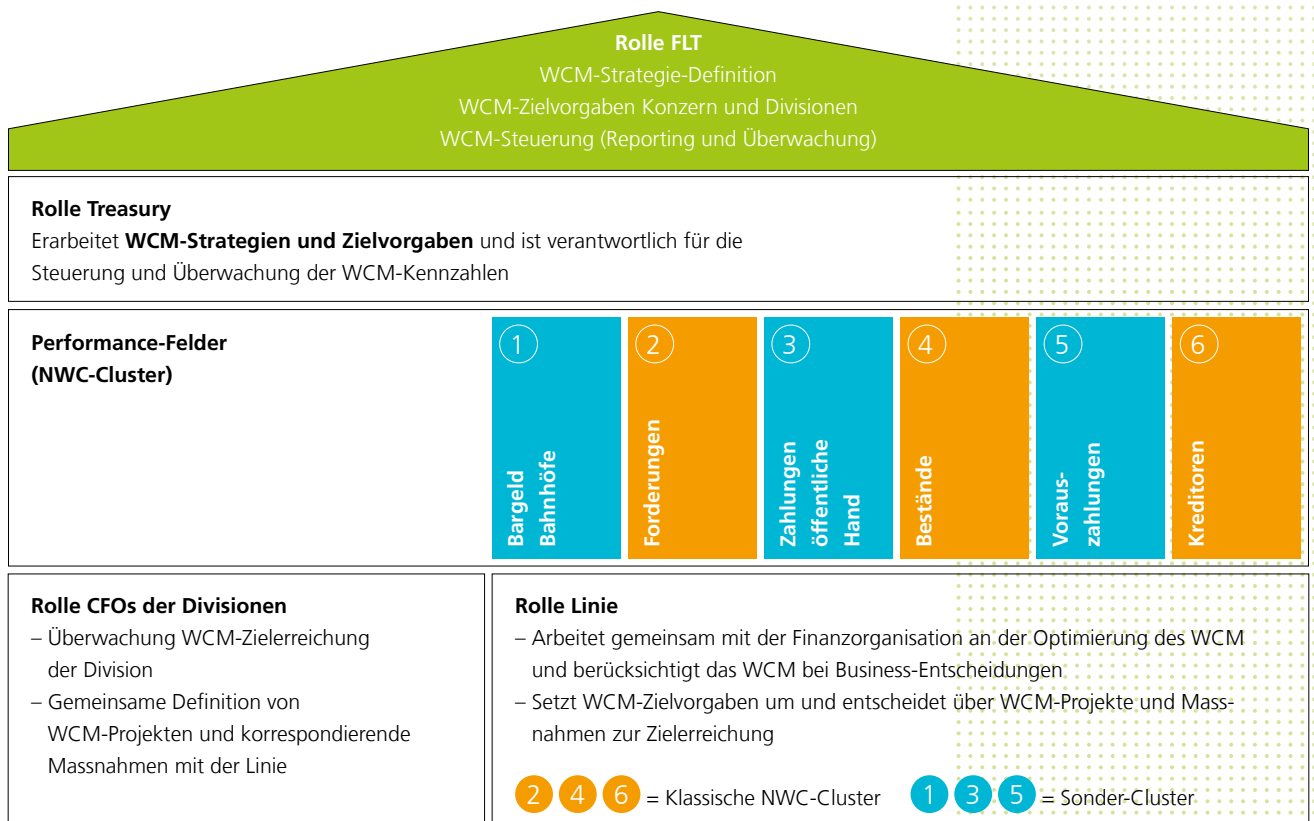
Ganzheitliche Steuerung des WCM dank cross-divisionaler Verankerung und ...

Ausgangslage

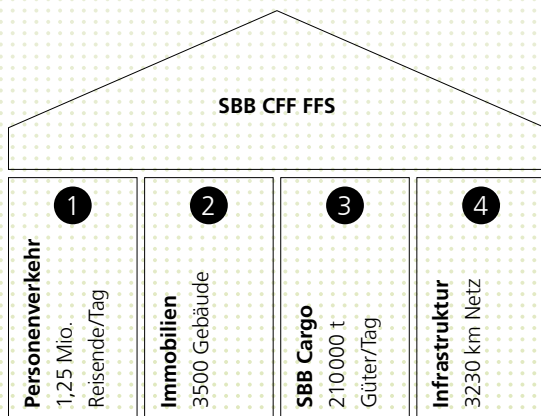
Aufgrund kapitalintensiver Geschäftstätigkeiten weist die SBB als Eisenbahnunternehmen einen generell hohen Finanzierungs- und damit auch Working-Capital-Bedarf auf. Trotzdem wurde den WCM-Themen in der Vergangenheit nur wenig Beachtung geschenkt. Die vom Bundesrat vorgegebenen finanziellen Ziele bis 2020 verlangten jedoch nach einer klaren WCM-Strategie, die insbesondere die verzinsliche Nettoverschuldung reduziert und den Cashflow verbessert.

Lösungsansatz

Um das in den operativen Prozessen gebundene Working Capital nachhaltig zu reduzieren, wurde das WCM neu cross-divisional im gesamten Konzern verankert. Die Steuerung des WCM erfolgt seither über ein Financial Leadership Team (FLT) und unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Das «WCM-Haus» der SBB

... Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen von Kunden und Lieferanten

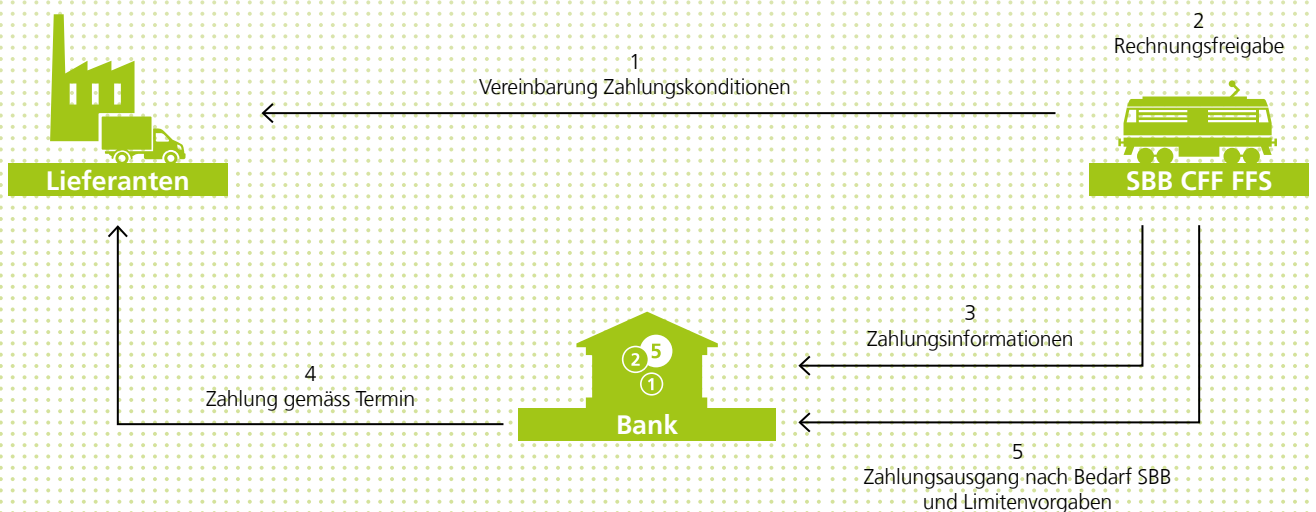


1 Im Debitorenbereich der Division Personenverkehr wurde folgende Massnahme eingeführt:

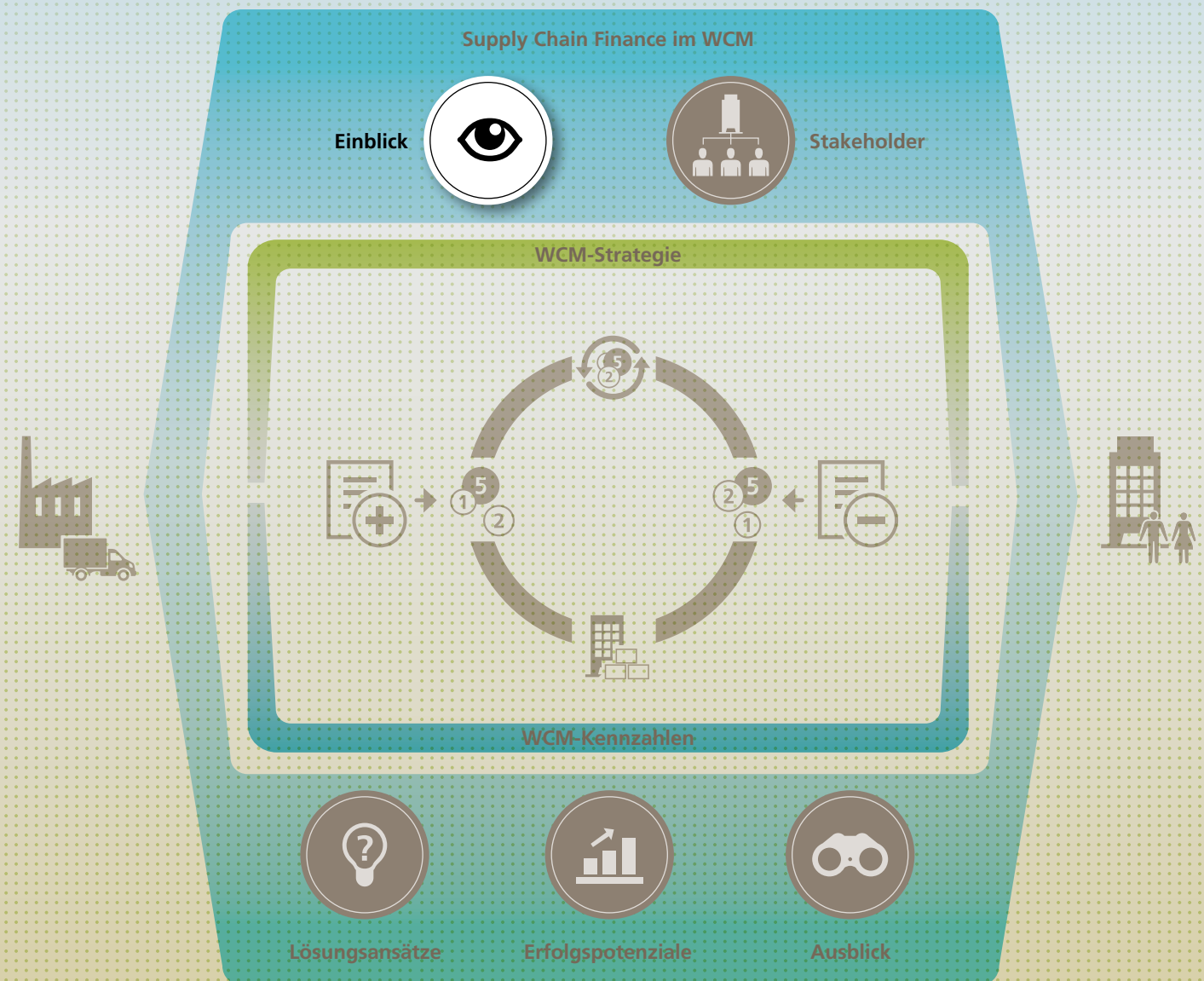
Durch den nun ausschliesslichen Verkauf von Jahresabonnements (GA und Halbtax) ...
... reduzieren sich die Vorauszahlungen um einen hohen dreistelligen Millionenbetrag
... erfolgt der Zahlungseingang von Abonnementsverlängerungen im Durchschnitt 20–30 Tage vor Laufzeitbeginn

2 Im Kreditorenbereich der Division Infrastruktur wurde folgende Massnahme eingeführt:

Durch die Einführung einer neuartigen Zahlungsmethode besteht die Möglichkeit, dass der Zahlungseingang bei ausgewählten Lieferanten zeitlich vor dem Zahlungsausgang bei der SBB erfolgt. Die neue Zahlungsmethode bietet die notwendige Flexibilität für ein breit angelegtes Lieferantenfinanzierungsprogramm.



Einblick: Was ist SCF?

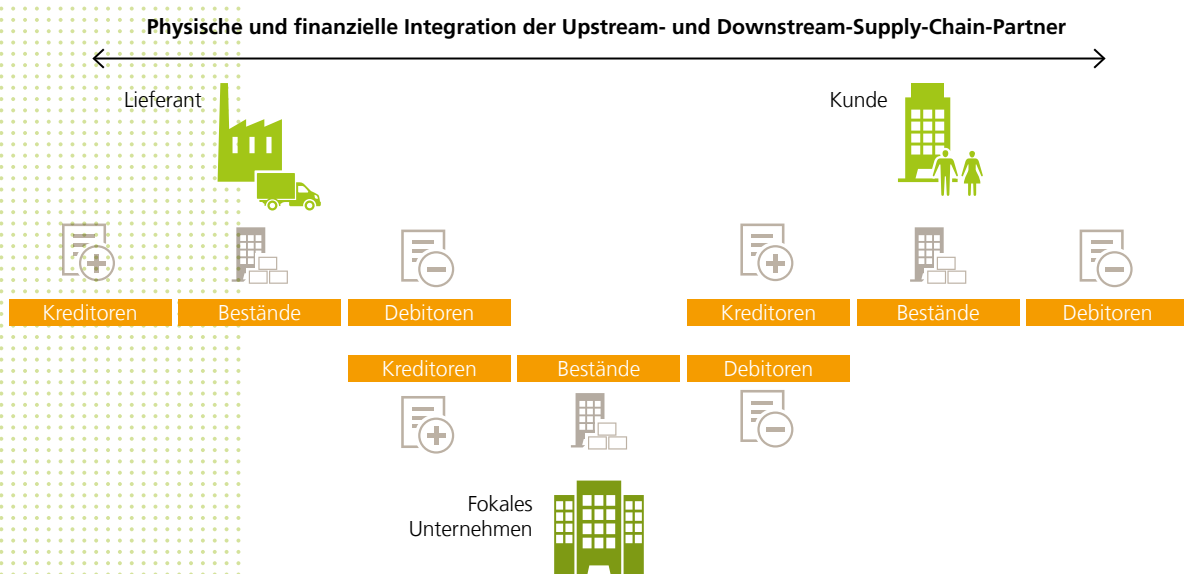


Beim SCF steht die Optimierung der Finanzflüsse entlang der gesamten Supply Chain im Fokus

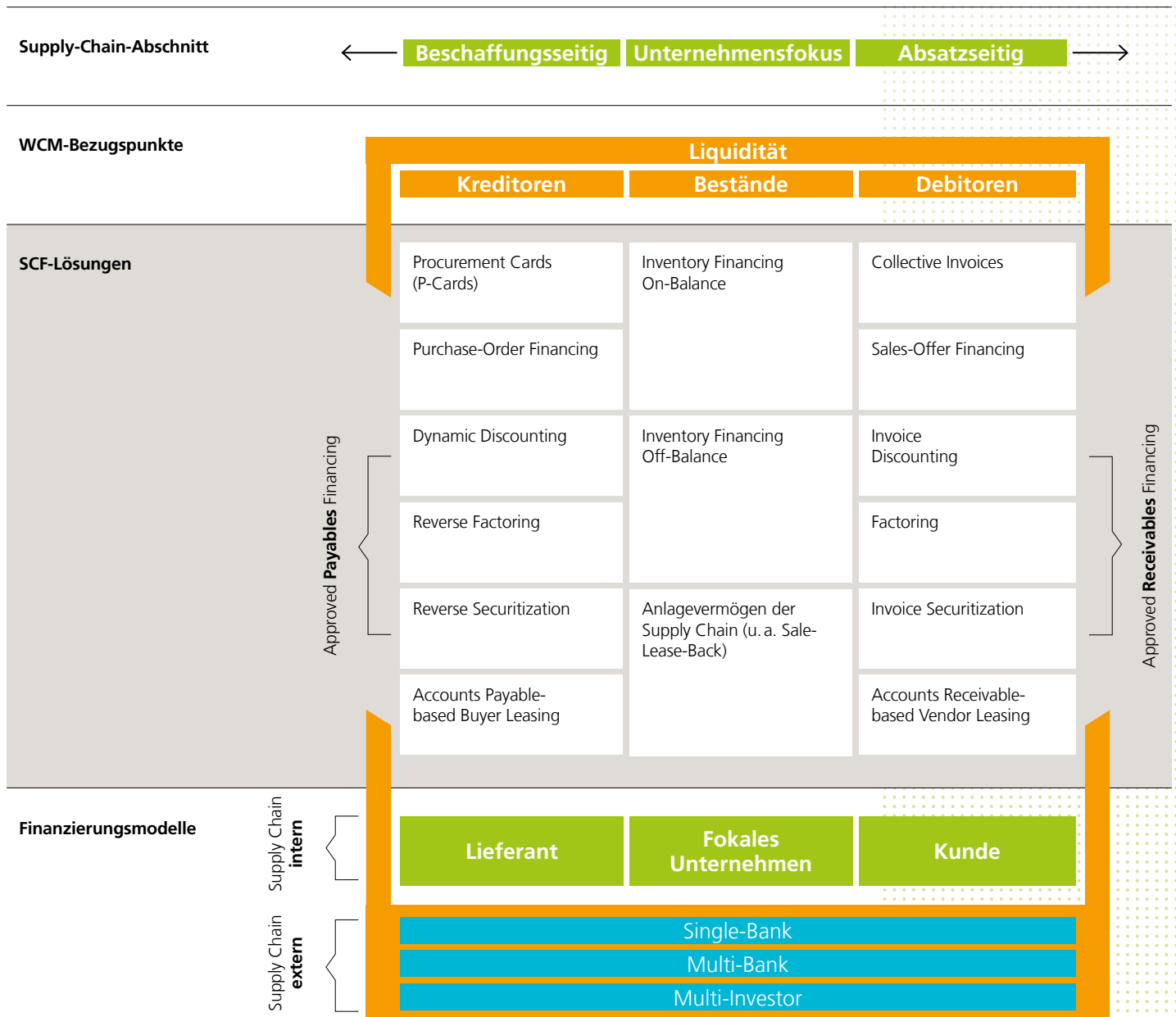
Supply Chain Finance (SCF) beschreibt im engeren Sinne eine Finanzierungslösung, die eine Vorfinanzierung der Verbindlichkeiten eines Abnehmers gegenüber seinem Lieferanten ermöglicht. Diese Form der Lieferantenfinanzierung – auch bekannt als Reverse Factoring – ist die meistverbreitete SCF-Lösung.

SCF geht jedoch noch viel weiter. Das Konzept umfasst die Finanzflüsse der gesamten Supply Chain und geht weit über die Thematik der Lieferantenfinanzierung hinaus. Im Fokus steht die unternehmensübergreifende Optimierung des Nettoumlaufvermögens sowie die Integration der Finanzprozesse zwischen Lieferanten, Kunden und externen Dienstleistern (z. B. Banken, FinTechs oder Logistikdienstleistern). In der umfangreichsten Auslegung umfasst SCF gar die Finanzierung aller für den operativen Betrieb einer Supply Chain benötigten Ressourcen und Kapazitäten. Dies schließt insbesondere Mobilien (z. B. Fahrzeuge), Anlagen (z. B. Werkzeuge oder Maschinen) und Immobilien (z. B. Warehouses) ein.

Die Freisetzung von Liquidität, die Senkung der Finanzierungskosten und die Stärkung der Innenfinanzierungskraft stellen die übergeordneten Ziele von SCF dar. SCF hat also den Anspruch, die unterschiedlichen Interessen und finanziellen Zielsetzungen entlang des Wertschöpfungsprozesses auszugleichen und die Bilanz und Erfolgsrechnung für alle beteiligten Akteure zu verbessern. Eine Schlüsselrolle kommt dabei SCF-Plattformen zu, die eine flexible Integration und automatische Abwicklung der Waren-, Informations- und Finanzflüsse zwischen den Unternehmen ermöglichen.



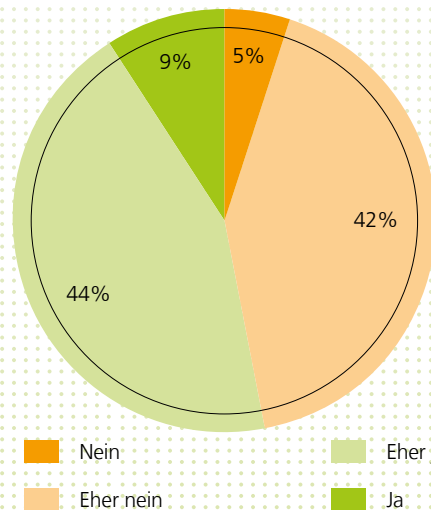
Mit den auf dem Markt verfügbaren SCF-Lösungen lassen sich inzwischen alle WCM-Bereiche optimieren



Schweizer Unternehmen schöpfen aus Mangel an Fachwissen die SCF-Potenziale zur Optimierung ihres WCM nicht aus

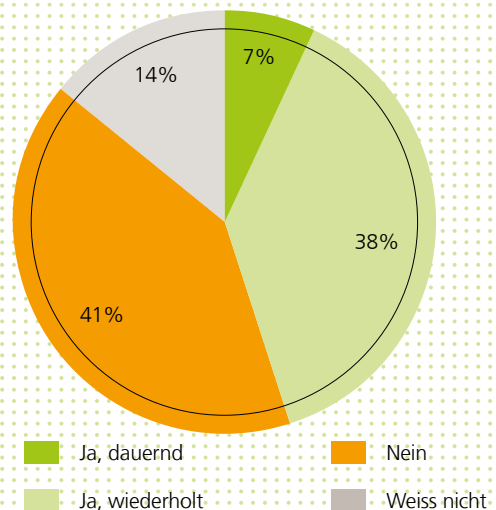
Das Spektrum an angebotenen SCF-Lösungen ist vielfältig. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass Schweizer Unternehmen die Potenziale von SCF-Lösungen in der Breite noch nicht ausschöpfen. Ein Grund dafür liegt häufig darin, dass Mitarbeitende einen unzureichenden SCF-Kennntnisstand besitzen. So geben 42% der befragten Experten an, dass die Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen eher nicht über das nötige Fachwissen verfügen, um SCF-Finanzierungen mit Kunden oder Lieferanten aufzugleisen. 5% der Befragten denken sogar, dass die erforderlichen Fähigkeiten im eigenen Unternehmen gänzlich fehlen.

Ist in Ihrem Unternehmen das nötige Fachwissen vorhanden, um Supply-Chain-Finance-Finanzierungen mit Kunden oder Lieferanten zu verhandeln?

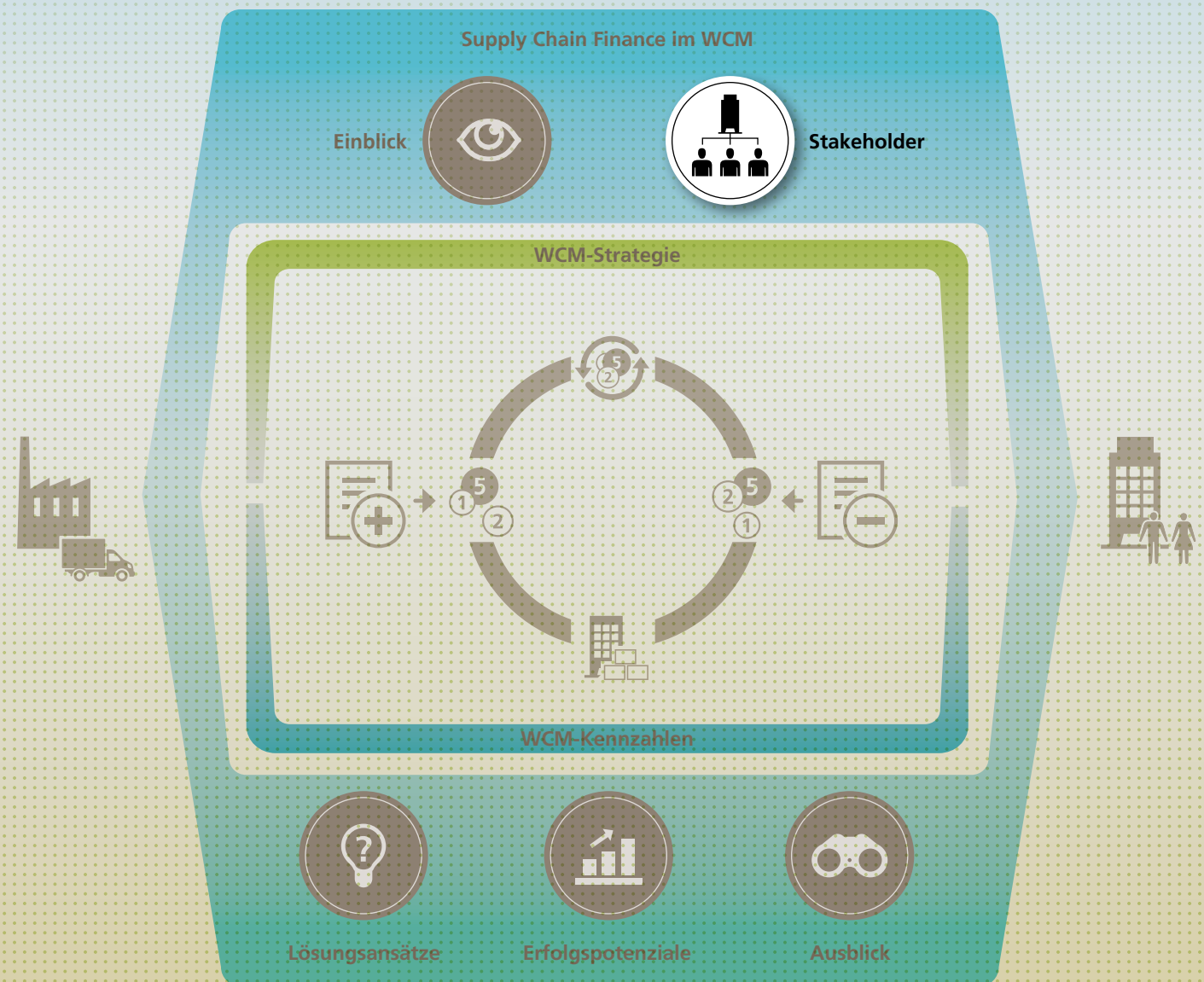


Der Mangel an SCF-Fachwissen ist insofern problematisch, als dadurch enorme Potenziale zur Steigerung der Performance brachliegen, die weit über das WCM hinausgehen. So geben beispielsweise 38% der Unternehmen an, dass ihre Lieferanten aufgrund von Liquiditätsengpässen wiederkehrende Probleme damit haben, ihre Produktionsanforderungen zu erfüllen. Mit einer gezielten Investition in SCF-Fachwissen liessen sich nicht nur die damit einhergehenden negativen Auswirkungen auf das eigene Warenangebot vermindern, sondern gleichzeitig auch die Liquiditätssituation bei Lieferanten und Kunden nachhaltig verbessern.

Hatten Ihre Lieferanten in den letzten drei Jahren Probleme damit, die Produktionsanforderungen aufgrund von Liquiditätsengpässen zu erfüllen?



Wie überzeuge ich meine SCF-Stakeholder?



Für eine erfolgreiche SCF-Implementierung müssen Unternehmen viel Überzeugungsarbeit leisten

Durch seinen Querschnittscharakter erfordert SCF eine enge Abstimmung zwischen einzelnen unternehmensinternen und -externen Stakeholdern. So müssen beispielsweise Vertreter aus Einkauf und Logistik eng mit Repräsentanten aus dem Finanzbereich zusammenarbeiten, um geschlossen in den Dialog mit Lieferanten zu treten. Darüber hinaus gilt es, die traditionellen Aufgabenprofile und Kompetenzen der einzelnen Stakeholder gezielt mit SCF-Fachwissen weiterzuentwickeln und ein gemeinsames SCF-Verständnis zu etablieren.

Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens sorgt jedoch auch für erhöhtes Konfliktpotenzial. Eine Hauptaufgabe von SCF-Verantwortlichen besteht folglich darin, die potenziellen Reibungspunkte, Widerstände und Bedenken der einzelnen SCF-Stakeholder laufend zu beseitigen. Warum sollten zum Beispiel Einkäufer für verlängerte Zahlungsziele kämpfen, wenn sie an Kostensenkungen gemessen werden?

SCF-Bereitschaft Lieferanten

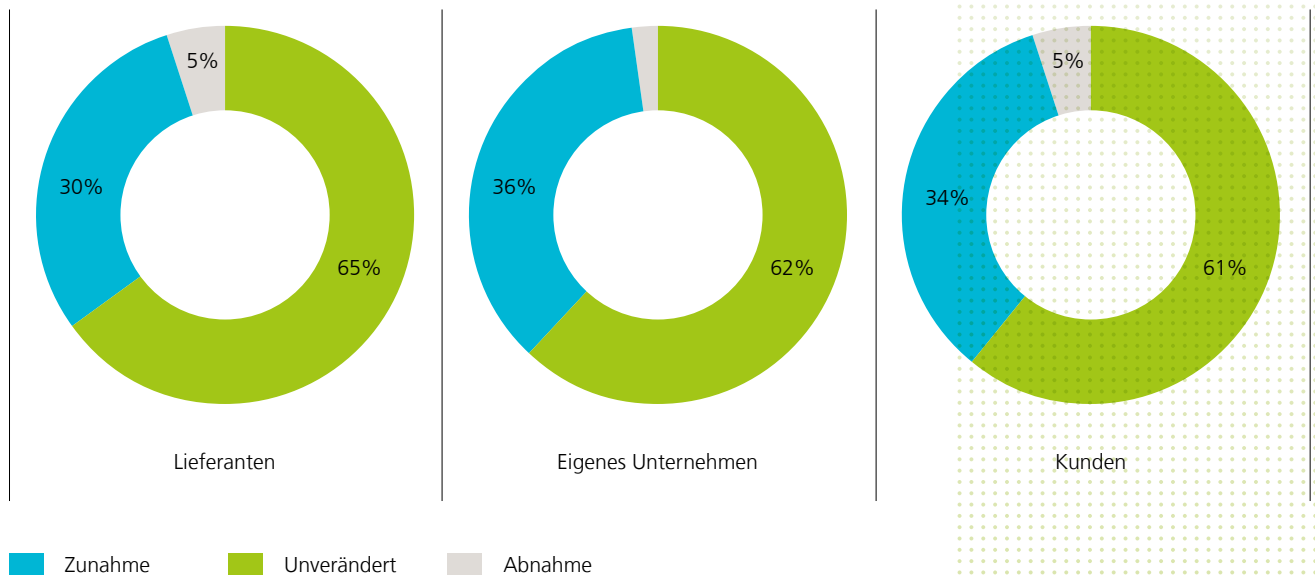


Wie viele Ihrer Lieferanten (in % der gesamten Lieferanten) schätzen Sie, wären bereit dazu, mit Ihnen eine Reverse-Factoring-Lösung einzuführen?

Diese und viele weitere Fragen von Stakeholdern verdeutlichen, dass im SCF viel Überzeugungsarbeit nötig ist. Dies widerspiegelt sich auch in der Einschätzung der Befragten. Diese haben angegeben, dass im Durchschnitt nur rund ein Fünftel ihrer Lieferantenbasis dazu bereit ist, gemeinsam mit ihnen eine SCF-Lösung einzuführen.

Die Bereitschaft zur Einführung von SCF ist bei allen Stakeholdern gestiegen

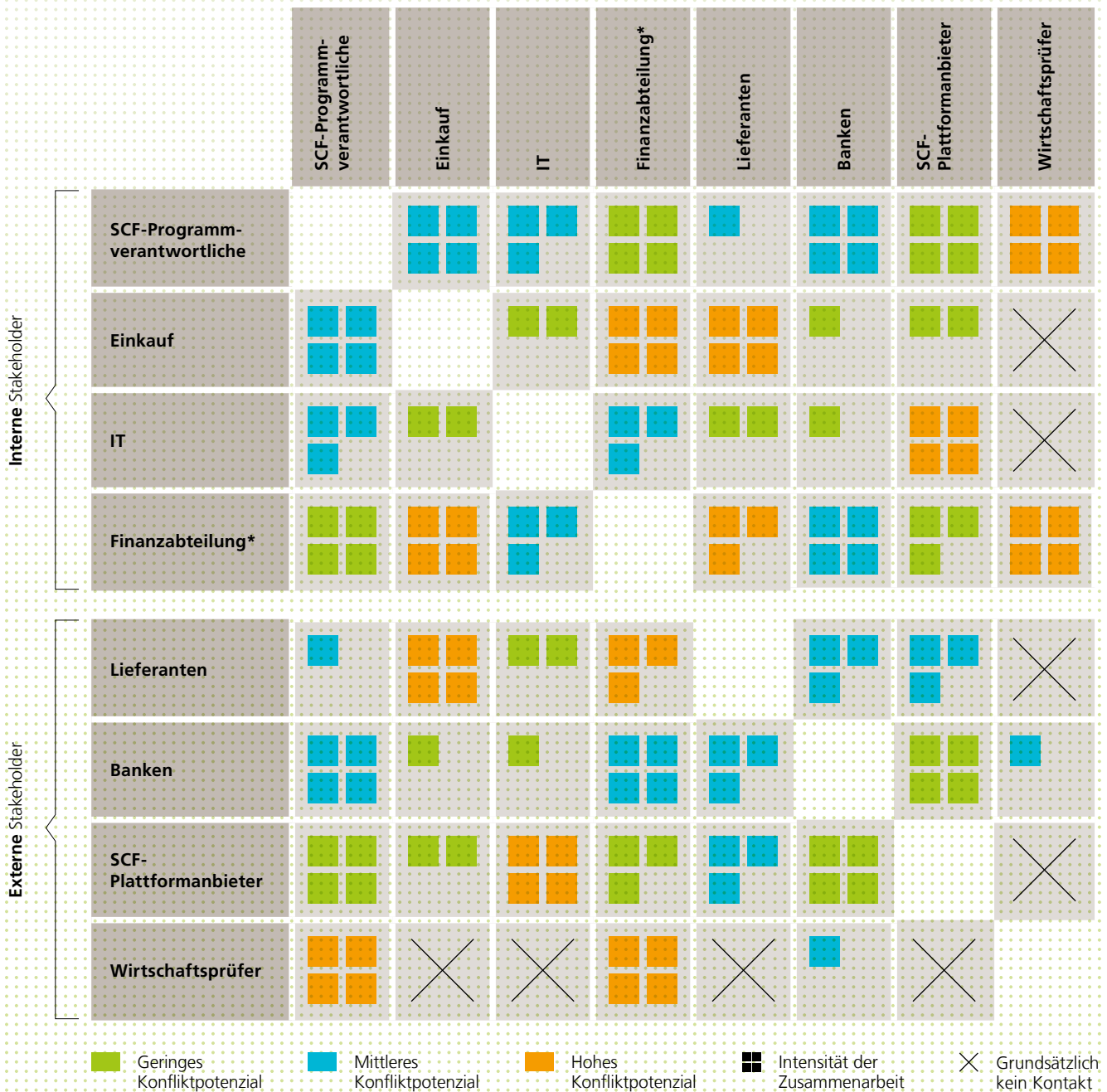
Hat sich die Bereitschaft zur Einführung einer Supply-Chain-Finance-Lösung in den letzten drei Jahren verändert?



Die Offenheit für SCF verharrt in Schweizer Unternehmen immer noch auf einem vergleichsweise tiefen Niveau. Allerdings gehen rund ein Drittel der Befragten davon aus, dass die Bereitschaft zur Einführung von SCF-Lösungen in den letzten drei Jahren nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch bei Kunden und Lieferanten merklich gestiegen ist. Insgesamt scheint sich ein Trend zu erhöhter Offenheit gegenüber kollaborativen WCM-Ansätzen abzuzeichnen. In Zukunft sollte der SCF-Ansatz also auch in der Schweiz häufiger anzutreffen sein.

In den Beziehungen zwischen SCF-Stakeholdern schlummern eine ganze Reihe von Konfliktpotenzialen

Wahrgenommene Beziehungsintensität und Konfliktpotenziale am Beispiel einer Lieferantenfinanzierungslösung «Reverse Factoring» ¹⁾



1) Die dargestellten Ergebnisse basieren auf den Einschätzungen der befragten Unternehmen, die eine Lieferantenfinanzierungslösung im Einsatz haben.

* inkl. Treasury, Accounting und Controlling

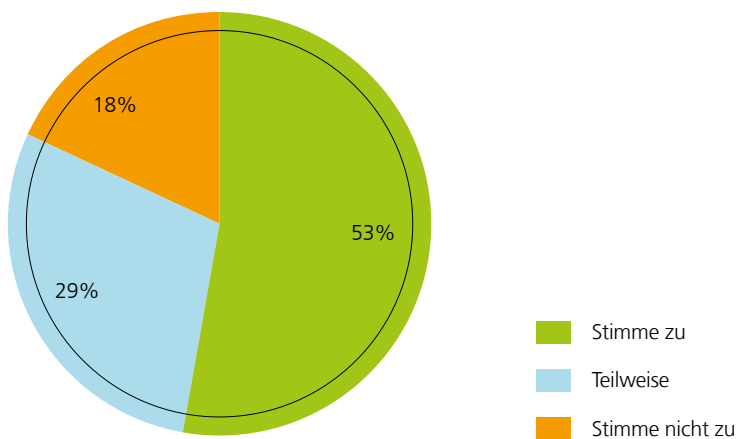
Erfolgreiche SCF-Unternehmen haben auf alle relevanten Bedenken eine Antwort gefunden

Die Studienergebnisse zeigen, dass es nicht immer einfach ist, die internen Abteilungen von einer SCF-Lösung zu überzeugen und dabei gleichzeitig auch die Bedenken von externen Stakeholdern wie Lieferanten und Wirtschaftsprüfern zu berücksichtigen. Gerade Letztere gilt es beispielsweise früh – d. h. bereits bei der Strukturierung des SCF-Programms – einzubinden, um deren Beurteilung hinsichtlich der Rechnungslegungs- und Bilanzierungsfolge einzuholen. Der Überzeugungsaufwand lohnt sich, denn Abnehmer, die ihren Lieferanten über ein SCF-Programm proaktiv frühere Zahlungen anbieten, geniessen laut einer Mehrheit der Befragten einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Durch welche konkreten Good Practices haben SCF-Unternehmen Antworten auf die geäusserten Bedenken und Herausforderungen ihrer Stakeholder gefunden? Und welche konkreten Handlungsschritte leiten sie ein, um die bestehenden Konfliktpotenziale zu entschärfen?

Wir haben ausgewählte SCF-Programmverantwortliche darum gebeten, uns ihre Antworten auf die wichtigsten Bedenken und Herausforderungen ihrer Einkäufer, Finanzverantwortlichen und Lieferanten zu verraten. Die Ergebnisse sind auf den folgenden Seiten zusammengefasst und beziehen sich auf eine Lieferantenfinanzierungslösung (Reverse Factoring).

Glauben Sie, dass Abnehmer, die Ihren Lieferanten proaktiv frühere Zahlungen anbieten, einen Wettbewerbsvorteil geniessen?



Top-10-Herausforderungen und Bedenken der **Einkaufsabteilungen** bezüglich SCF-Programmen

	Geäusserte Bedenken und Herausforderungen	Mögliche Antworten und Handlungsschritte
1	«Die unterschiedlichen Lieferantenstrukturen pro Division und/oder Geschäftsfeld ermöglichen keine unternehmensweite Umsetzung des SCF-Programms (z. B. Standard- vs. Streckenlieferungen).»	Es muss klargestellt werden, dass eine Teilnahme aller Divisionen und Abteilungen am SCF-Programm weder erforderlich noch beabsichtigt ist. Zudem bleiben die vereinbarten Lieferkonditionen vom SCF-Programm unberührt.
2	«Es besteht die Gefahr, dass wir unsere strategischen Lieferanten mit dem aktiven Vermarkten des SCF-Programms verärgern und damit die Versorgungssicherheit unserer Produktion gefährden.»	Vor der Kontaktaufnahme muss immer individuell geprüft werden, ob sich das SCF-Programm für einen Lieferanten eignet oder nicht. Nicht alle Lieferanten qualifizieren sich für eine Teilnahme am SCF-Programm.
3	«Das komplizierte Vertragswesen hindert unsere Lieferanten daran, an dem SCF-Programm teilzunehmen.»	Standardisierte Verträge sowie gemeinsame Schulungen und Workshops mit den Lieferanten schaffen Klarheit über die Vertragskonditionen des SCF-Programms.
4	«Die volumenmässig attraktivsten Lieferanten haben die längsten Entscheidungsprozesse und sind schwer an Bord des SCF-Programms zu holen.»	Es gilt, Entscheidungsbarrieren durch klar definierte Kommunikationskanäle abzubauen und ein gemeinsames Verständnis zur schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen des SCF-Programms zu schaffen.
5	«Wir müssen zu viel Zeit und Ressourcen investieren, um das Working Capital Management in unser eigentliches Aufgabenfeld aufzunehmen.»	Es gilt, die langfristigen Vorteile und Effizienzsteigerungen des SCF-Programms herauszustreichen und dem Einkauf die nötigen Ressourcen bereitzustellen.
6	«Es gibt keinen Anreiz für uns, das SCF-Programm mit unseren Lieferanten umzusetzen. Warum sollen wir für verlängerte Zahlungsziele kämpfen, wenn wir wiederum nur an Kostensenkungen gemessen werden?»	Dem Einkauf müssen mit entsprechenden Leistungskennzahlen die richtigen Anreize für eine Mitarbeit im SCF-Programm geboten werden (z. B. mittels Integration von Cashflow-Kennzahlen in der Zielvereinbarung).
7	«Uns fehlt das nötige Finanzwissen, um die finanziellen Vorteile und Konditionen des SCF-Programms mit den Lieferanten zu diskutieren.»	Es bietet sich an, alle relevanten Einkäufer zu Beginn mittels interner Schulungen mit dem erforderlichen Finanz- und Verkaufswissen des SCF-Programms auszurüsten.
8	«Relevante Lieferanten können nicht in das SCF-Programm einbezogen werden, da ihre Forderungen bereits als Sicherheit verpfändet oder abgetreten worden sind.»	Es kann argumentiert werden, dass der Lieferant die Zahlungsbedingungen im SCF-Programm problemlos erweitern kann, da die frühzeitige Zahlung durch die Forderungsabtretung bereits sichergestellt ist.
9	«Unser Ansprechpartner beim Lieferanten kann seinen Vorgesetzten nicht davon überzeugen, die im SCF-Programm vorgesehenen verlängerten Zahlungsziele zu genehmigen.»	Die Vorteile des SCF-Programms für den Lieferanten sind gezielt hervorzuheben (z. B., dass die Kreditlinie bei der eigenen Hausbank nicht belastet werden muss).
10	«Unsere Lieferanten sehen von einer Teilnahme am SCF-Programm ab, da sie ihren Kunden grundsätzlich noch nie eine Verlängerung der Zahlungsziele gewährt haben.»	Industriestandards können dabei helfen, mit dem Lieferanten eine Einigung bezüglich des SCF-Programms zu erzielen.

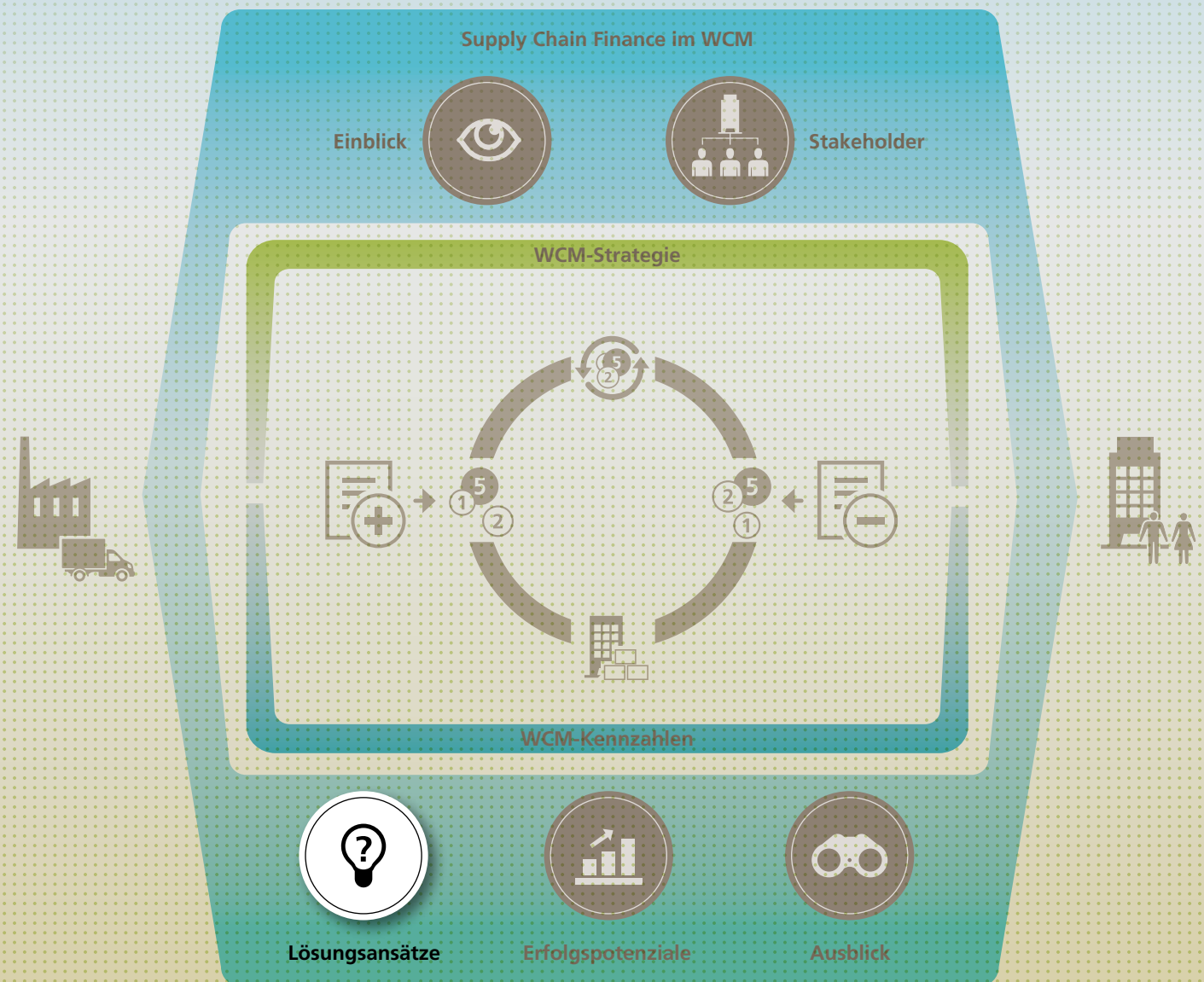
Top-10-Herausforderungen und Bedenken der **Finanzabteilungen** bezüglich SCF-Programmen

	Geäusserte Bedenken und Herausforderungen	Mögliche Antworten und Handlungsschritte
1	«Der Nutzen des SCF-Programms ist begrenzt, da unsere Wirtschaftsprüfer die allgemeinen Grenzen für die bilanzielle Behandlung der Initiative sehr eng setzen.»	Die Wirtschaftsprüfer sind frühzeitig in den Planungs- und Umsetzungsprozess des SCF-Programms einzubinden, um zwingende «Leitplanken» frühzeitig zu identifizieren und festzulegen.
2	«Uns mangelt es an der Koordinationskapazität, um die Kommunikation zwischen den unternehmensinternen Stakeholdern bezüglich des SCF-Programms zu organisieren.»	Die Einrichtung einer SCF-Programm-Task-Force erleichtert die Kommunikationssteuerung zwischen den internen (und externen) Interessengruppen.
3	«Es gibt unternehmensinterne und -externe Stakeholder, die nicht engagiert sind und das SCF-Programm nicht unterstützen.»	Betroffene Interessengruppen sollten direkt angesprochen werden, um die Ursachen des SCF-Programms (Root Causes) besser zu verstehen und konkrete Handlungsschritte einzuleiten.
4	«Der SCF-Anbieter arbeitet nicht mit unserer Hausbank und/oder den von uns priorisierten Finanzinstituten zusammen.»	Kontaktieren Sie den SCF-Anbieter, um eine mögliche Zusammenarbeit mit der Hausbank zu besprechen, oder wählen Sie einen SCF-Anbieter, der bereits mit der Hausbank zusammenarbeitet.
5	«Unsere Geschäftseinheiten nutzen das SCF-Programm sehr zurückhaltend, da sie dafür ihr eigenes Budget verwenden müssen.»	Die Organisation eines zentralisierten Budgets auf Unternehmensebene kann den Adoptionsprozess beschleunigen. Die Hemmschwelle wird herabgesetzt, indem nicht das eigene Divisionsbudget für das SCF-Programm verwendet werden muss.
6	«Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des SCF-Programms ist bei vielen kleinen Lieferanten nicht gegeben.»	Definieren Sie eine Mindestlieferantengrösse zur Gewährleistung eines adäquaten Kosten-Nutzen-Verhältnisses und führen Sie zu Beginn eine sorgfältige Lieferantensegmentierung für das SCF-Programm durch.
7	«Der erzielbare EBIT-Effekt durch Skonti übersteigt den EBIT-Effekt des SCF-Programms.»	Machen Sie eine klare Kosten-Nutzen-Analyse, um zu überprüfen, ob die Auswirkungen des SCF-Programms kurz- oder langfristig sind.
8	«Das finanzierbare Beschaffungsvolumen kann im Falle einer Insolvenz eines Grosslieferanten zu niedrig sein, als dass sich das SCF-Programm noch lohnen würde.»	Überwachen Sie regelmässig die finanziellen Situation der kritischen Lieferanten und definieren Sie klare Kriterien, die im Falle einer drohenden Insolvenz geeignete Unterstützungsmassnahmen auslösen.
9	«Durch das SCF-Programm verlieren wir unseren Anspruch, bei vorzeitiger Zahlung avisierte Skontoansprüche geltend zu machen.»	Es muss klar aufgezeigt werden, inwiefern die Vorteile von verlängerten Zahlungszielen durch das SCF-Programm jene der Skontoziehung überwiegen.
10	«Es ist unklar, wer die Kosten im SCF-Programm tragen muss, wenn einer unserer Lieferanten in Verzug gerät.»	Rollen und Verantwortlichkeiten sollten gleich zu Beginn des SCF-Programms für alle Stakeholder klar und transparent festgelegt werden.

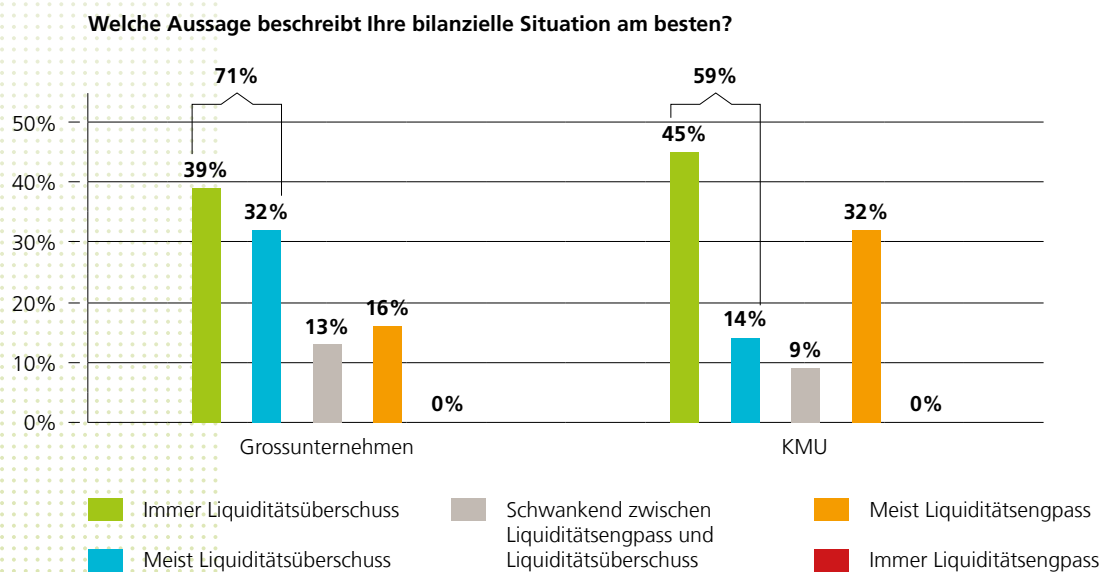
Top-10-Herausforderungen und Bedenken der **Lieferanten** bezüglich SCF-Programmen

	Geäusserte Bedenken und Herausforderungen	Mögliche Antworten und Handlungsschritte
1	«Die Banken bieten keine akzeptable und attraktive Gebührenstruktur für SCF-Programme an.»	Identifizieren Sie frühzeitig die Problemstellen in der Gebührenstruktur und suchen Sie die Zusammenarbeit mit Banken und Lieferanten, um eine geeignete Vereinbarung bezüglich des SCF-Programms auszuhandeln.
2	«Wir sind nicht bereit, die IT-Implementierungskosten für das SCF-Programm zu übernehmen.»	Helfen Sie mit, mögliche Ressourcen zu identifizieren, die zur Deckung der Implementierungskosten beim Lieferanten genutzt werden können, um ihn zur Teilnahme am SCF-Programm zu motivieren.
3	«Wir sind mit den verlängerten Zahlungszielen des SCF-Programms nicht einverstanden und möchten unsere eigenen Standardbedingungen anwenden.»	Zeigen Sie auf, dass sich die durchschnittliche Zeitspanne bis zum Zahlungseingang für den Lieferanten trotz verlängerter Zahlungsziele markant verkürzt.
4	«Aufgrund unserer Geschäftsstrukturen müssen wir mit zu vielen Banken zusammenarbeiten und möchten daher auf eine Teilnahme am SCF-Programm verzichten.»	Unterstützen Sie die Lieferanten bei der Umsetzung des SCF-Programms und der Standardisierung bestimmter Prozesse, um die Komplexität möglichst gering zu halten.
5	«Unsere IT-Abteilung ist besorgt über die Komplexität und den Umfang des SCF-Programms.»	Organisieren Sie Workshops mit der IT-Abteilung, um sie über den Umfang der SCF-Programme im Allgemeinen zu informieren und Beispiele aus der Branche zu zeigen.
6	«Wir haben einen stabilen Cashflow und haben kein Interesse daran, unsere Forderungen im Rahmen eines SCF-Programms zu beschleunigen.»	Zeigen Sie auf, dass das SCF-Programm einen wettbewerbsfähigen Zinssatz bietet und darüber hinaus viele weitere Vorteile mit sich bringt (z. B. verbesserte Prognostizierbarkeit der Zahlungseingänge und konsistente Zahlungsziele).
7	«Wir wollen eine Vertragsklausel, die es uns ermöglicht, zu den ursprünglichen Zahlungsbedingungen zurückzukehren, falls das SCF-Programm für uns an Attraktivität verlieren sollte (z. B. aufgrund von Zinsänderungen).»	Stellen Sie sicher, dass die Lieferanten immer wählen können, ob sie die Möglichkeit der Frühzahlung in Anspruch nehmen wollen oder nicht.
8	«Die Geschäftsbeziehung besteht zwischen euch als Abnehmern und uns als Lieferanten, und wir wollen keinen zusätzlichen Vermittler in dieser Beziehung haben.»	Vorteile des Programms hervorheben und den SCF-Verantwortlichen bei der Einrichtung der Kommunikationskanäle und der Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Vermittler unterstützen, um eine vertrauenswürdige Beziehung aufzubauen.
9	«Bei einer Verlängerung der Zahlungsziele auf 90 Tage müssen wir den Verkaufspreis und/oder den Anteil an Vorauszahlungen erhöhen.»	Zeigen Sie auf, dass nicht beabsichtigt ist, höhere Preise zu zahlen, wenn Sie marktkonform bezahlen, und dass eine mögliche Preiserhöhung die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Lieferanten beeinträchtigen kann.
10	«Wir befürchten, dass die Zeit bis zur Zahlung aufgrund der Komplexität unserer Zahlungsprozesse länger dauern wird.»	Verdeutlichen Sie, dass die Lieferanten im Rahmen des SCF-Programms unverzüglich bezahlt werden, sofern die Rechnungen nicht bestritten werden.

Welche SCF-Lösung passt zu meiner WCM-Strategie?



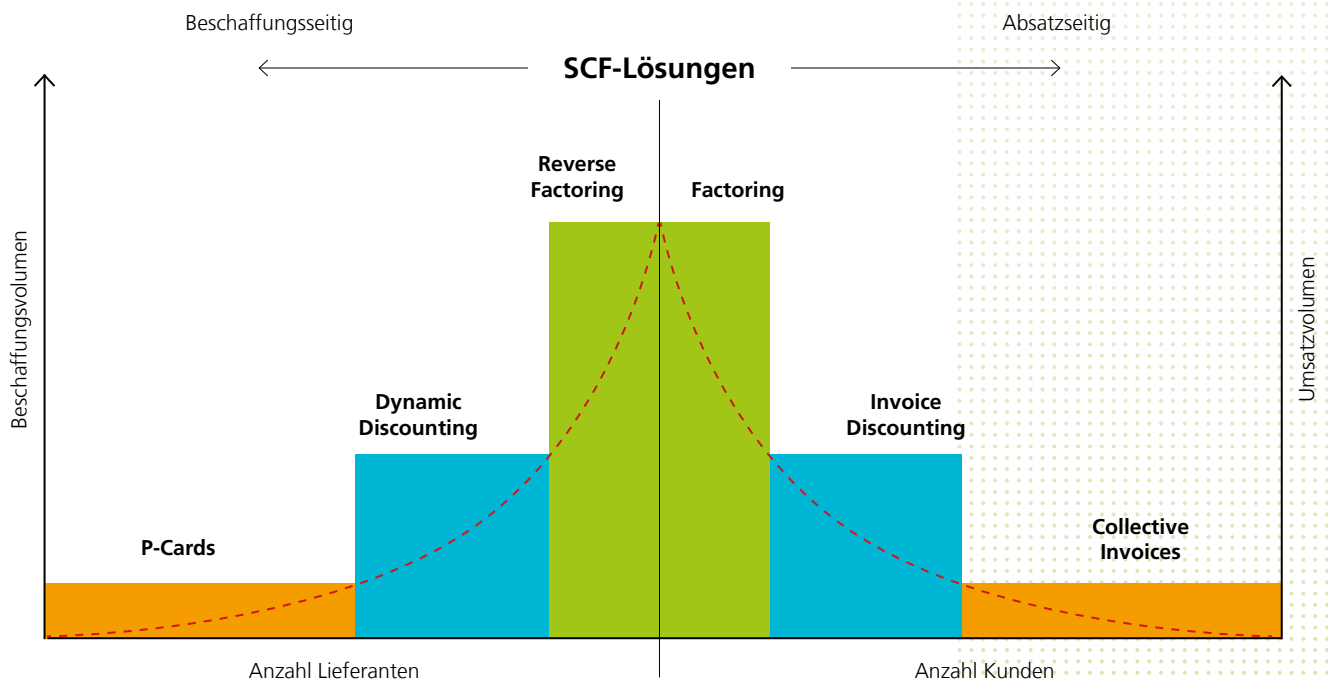
Die bilanzielle Situation ist ein erster wichtiger Indikator für die Wahl der richtigen SCF-Lösung



Die Liquiditätssituation ist ein erster wichtiger Indikator dafür, welche SCF-Lösung für das eigene Unternehmen und die eigene WCM-Strategie passt. Die Befragung zeigt, dass grundsätzlich 71% der Grossunternehmen und 59% der KMU meistens oder immer über einen Liquiditätsüberschuss verfügen. Einer Mehrheit der Unternehmen stehen damit ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung, um den laufenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Bedeutet dies, dass SCF für diese Unternehmen irrelevant ist? Nein, ganz im Gegenteil: Liquiditätsstarke Unternehmen können ihre Überschussliquidität beispielsweise mittels der SCF-Lösung des Dynamic Discounting dazu nutzen, um ihre liquiditäts-schwachen Lieferanten zu unterstützen und dabei gleichzeitig den eigenen EBITDA nachhaltig zu verbessern.

Interessanterweise ist der Anteil an Unternehmen, die immer einen Liquiditätsüberschuss aufweisen, in der Gruppe der befragten KMU sogar höher als bei den Grossunternehmen (45% vs. 39%). Dies ist ein Indiz dafür, dass die befragten Schweizer KMU im Allgemeinen erfolgreich in ihren jeweiligen Märkten operieren. Allerdings befinden sich prozentual betrachtet gleichzeitig auch mehr KMU als Grossunternehmen in einem Liquiditätsengpass (32% vs. 16%). Dies zeigt, dass trotz anhaltendem Negativzinsumfeld nicht alle Unternehmen mit ausreichend Cash versorgt werden. Für diese Gruppe an Unternehmen bietet es sich an, auf SCF-Lösungen wie etwa Factoring oder Reverse Factoring zurückzugreifen, um ihr Unternehmenswachstum zu finanzieren.

Die Wahl der richtigen SCF-Lösung hängt auch massgeblich von der Beschaffungs- bzw. Umsatzvolumenstruktur ab



Ein weiterer wichtiger Faktor, den es bei der Wahl einer SCF-Lösung zu berücksichtigen gilt, ist die Zusammensetzung des Beschaffungs- und Umsatzvolumens mit Lieferanten beziehungsweise Kunden. So ist es beispielsweise nicht zwingend ratsam, Reverse Factoring für alle Lieferanten anzubieten. Ein Grund dafür ist einerseits, dass beschaffende Abnehmer für jeden zusätzlichen Lieferanten unter Umständen Bankkreditlinien in Anspruch nehmen müssen. Andererseits haben Banken in der Regel kein Interesse daran, kleinere Lieferanten aufgrund von kostspieligen KYC-Anforderungen zwischenzufinanzieren. Ähnlich verhält es sich mit dem Factoring auf der Kundenseite.

Vor diesem Hintergrund nutzen führende SCF-Unternehmen nicht nur eine SCF-Lösung, sondern eine Kombination aus verschiedenen SCF-Lösungen. Dynamic Discounting (Invoice Discounting) beispielsweise eignet sich besonders gut, um mittelgrosse Lieferanten (Kunden) zu finanzieren. Für volumenmässig kleinere Lieferanten oder Lieferanten mit wenig kritischen Gütern bietet sich hingegen der Einsatz von Procurement-Cards (P-Cards) an. Für Kunden, denen in Bezug auf den Umsatz keine grosse Bedeutung zukommt, eignet sich der Einsatz von Sammelgutschriften (Collective Invoices).

Factoring: reduziert die Finanzierungskosten und optimiert die kundenseitigen Zahlungsströme

Mit Factoring können Unternehmen von der guten Bonität ihrer Kunden profitieren und günstig an Liquidität kommen, da offene Kundenforderungen frühzeitig beglichen werden. Um bei den Kunden nicht den Eindruck schwacher Liquidität zu vermitteln, wird von Schweizer Unternehmen häufig vom sogenannten «stillen» Factoring Gebrauch gemacht. Anders als beim «offenen» Factoring erfahren die Kunden hierbei nicht, dass ihre Forderungen an ein Finanzinstitut abgetreten wurden.

Factoring rechnet sich vor allem für solche Unternehmen, die ihren Kunden lange Zahlungsfristen gewähren müssen, mit hohen Ausständen kämpfen oder einen unregelmässigen Umsatzeingang vorweisen. Wie das Zahlenbeispiel eines Schweizer KMU zeigt, hängt das Potenzial von Factoring dabei massgeblich vom Umsatzvolumen, der Finanzierungsdauer, den bestehenden und künftigen Zahlungsfristen sowie den aktuellen Finanzierungskosten ab.

	Status quo	Status quo (mit Factoring)	Neue Situation Verlängerte Zahlungsziele (ohne Factoring)	Neue Situation Verlängerte Zahlungsziele (mit Factoring)
Umsatz (in CHF)	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Zahlungsziel (in Tagen)	30	30	90	90
Finanzierungskosten	6% ¹⁾	2% ²⁾	6%	2%
Zahlungseingang (in Tagen)	30	3	90	3
Finanzierungskosten p. a. ³⁾ (in CHF)	98 630	9 863	295 890	9 863
Factoringkosten p. a. (in CHF)		29 589		95 342
Gesamtkosten (in CHF)	98 630	39 452	295 890	105 205
Reduktion Finanzierungs- kosten p. a. (in CHF)		CHF –59 178		–190 685

1) Entsprechen den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC) des KMU (= Opportunitätskosten der Kapitalbindung).

2) Beinhalten die Factoringgebühren.

3) Werden wie folgt berechnet: Rechnungsbetrag * Zinssatz * Zeitperiode (Tage/365).

Reverse Factoring optimiert das Umlaufvermögen entlang der Supply Chain, stärkt Lieferantenbeziehungen ...

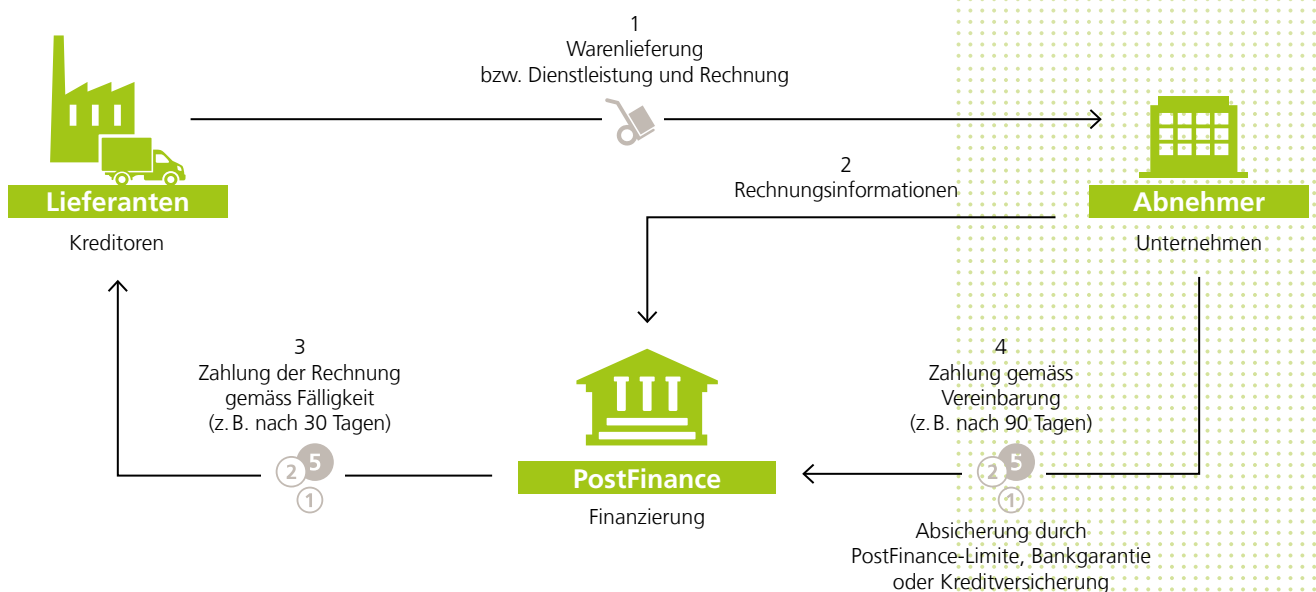
Die Herausforderung

Eine einseitige Optimierung der Kreditoren gefährdet die Beziehung mit Lieferanten. So haben eine Zahlungszielverlängerung oder Spätzahlung in der Regel einen negativen Effekt auf die Lieferanten-zufriedenheit. Insbesondere dann, wenn die Lieferanten mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen haben und einen geringen finanziellen Handlungsspielraum besitzen.

Der Lösungsansatz

Mit der Reverse-Factoring-Lösung von PostFinance lässt sich dieser Zielkonflikt beheben, und die beiden Ziele späterer Zahlungszeitpunkt und gute Lieferantenbeziehungen lassen sich gleichzeitig erreichen. Dazu nimmt PostFinance dem Abnehmer die Verbindlichkeiten gegenüber seinen Lieferanten ab und garantiert eine pünktliche Zahlung im Namen des Abnehmers. Bis wann der Abnehmer den Betrag an PostFinance zurückzahlt, kann er selbst wählen (z. B. erst nach 180 Tagen). Durch die Verlängerung der Zahlungsfrist steigt der finanzielle Spielraum des Abnehmers, während der Lieferant sein Geld pünktlich erhält. Der Kunde entscheidet je nach Liquiditätsbedarf monatlich flexibel, wann er auf die Reverse-Factoring-Lösung zurückgreifen möchte.

Reverse-Factoring-Lösung von PostFinance



... und verbessert die Erfolgs- und Bilanzkennzahlen

Hauptvorteile

Verbesserung der Bilanzkennzahlen

durch Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen



Stärkung der Innenfinanzierungskraft

durch Senkung der Finanzierungskosten und des Verschuldungsgrades



Erhöhung der Liquidität

durch Verlängerung der Zahlungsziele



Stärkung der Lieferantenbeziehungen

durch flexible Liquiditätsbereitstellung



Für wen eignet sich die Reverse-Factoring-Lösung besonders?

Reverse Factoring rechnet sich vor allem bei Unternehmen mit ...

... Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von mehr als CHF 10 Mio.

... erhöhtem Liquiditätsbedarf, z. B. für unternehmerisches Wachstum

... Fremdfinanzierungskosten von mehr als 1,5%

Fallbeispiel: Philips

Dynamic Discounting: erhöht die Gewinnmargen von liquiditätsstarken Abnehmerunternehmen ...

Die Herausforderung

Philips benötigte eine Working-Capital-Lösung, die seine globalen Ausgaben abdeckt, einen hohen EBITDA-Effekt erzielt und gleichzeitig die Lieferanten mit einem fairen Preismechanismus unterstützt und risikoärmer macht. Philips' Zielsetzung war es, den Liquiditätsbedarf jedes einzelnen Lieferanten zum richtigen Zeitpunkt und zu den richtigen Preisen zu decken und dabei gleichzeitig selbst auf faire Art und Weise zu profitieren. Zudem sollte sich die Lösung reibungslos in das bestehende SCF-Programm integrieren lassen und die Peer-to-Peer-Prozesse nicht verändern.

Der Lösungsansatz

Philips entschied sich für die Dynamic-Discounting-Plattformlösung von C2FO und startete ein Early-Payment-Programm, um den schwankenden Bedarf an Working Capital in den vorgelagerten Supply-Chain-Stufen zu decken. Über die C2FO-Plattform können Lieferanten in einem ersten Schritt Rabattangebote auf Rechnungen vornehmen, die sie zudem gerne beschleunigen möchten. In einem zweiten Schritt gleicht ein Algorithmus die eingereichten Angebote der Lieferanten mit den Rabattanforderungen von Philips ab. Durchschnittlich erhalten 97% der Lieferanten den Zuschlag für eine frühzeitige Zahlung. Das Programm wurde in zehn Wochen in 60 Ländern umgesetzt, ohne negative Auswirkungen auf die bestehenden ERP-Systeme.

Philips ist ein niederländisches Technologieunternehmen, das sich auf Gesundheitstechnologie und Haushaltgeräte spezialisiert hat. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 77 000 Mitarbeitende und erzielte 2018 einen Umsatz von 18,1 Milliarden Euro.

Das FinTech-Unternehmen **C2FO** wurde 2008 gegründet und hat sich auf Marktplatzplattformen für Working-Capital-Lösungen spezialisiert.

... und bietet gleichzeitig einen flexiblen Zugang zu Liquidität für Lieferanten

Hauptvorteile

Beschaffung

Stärkung der Lieferantenbeziehungen, Senkung des Lieferantenrisikos, minimaler Aufwand bei Lieferantenbindung

Finanzen

Steigerung EBITDA, Steuerung des Impacts auf WCM-Kennzahlen, Unterstützung Buchhaltung auf Gesamtbuchhaltungs- und Profitcenter-Ebene

Treasury

Unterstützung Absicherung von Fremdwährungen, Nutzen von gebundenem Cash bei gleichzeitiger Wahrung eines flexiblen Geldeingangs

IT

Kein Integrationsaufwand für ERP, minimaler Ressourcenbedarf, Abstimmung mit anderen strategischen Initiativen

Steuern

Einhaltung aller Steuervorschriften, Möglichkeit zur Umsetzung komplizierter Steuerstrukturen

Die wichtigsten Schritte der Dynamic-Discounting-Lösung

1



Philips lädt seine freigegebenen Rechnungen auf die Plattform hoch, legt einen Grenzwert fest und weist Cash Budget zu.

2



Lieferanten machen Rabattangebote auf die Rechnungen, die sie beschleunigen möchten.

3



C2FO-Algorithmen gleichen die Angebote miteinander ab.

4

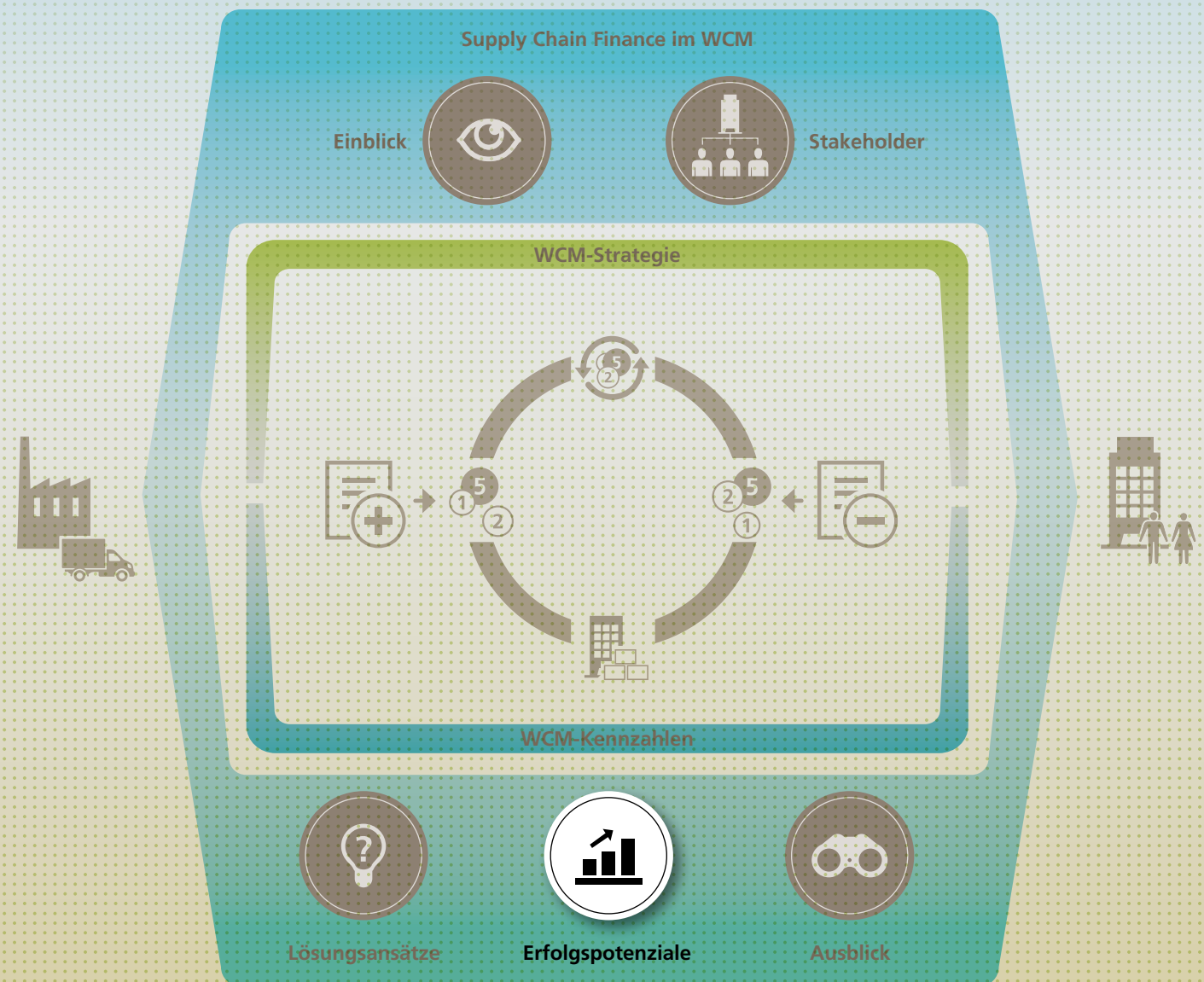


Bewilligt werden alle Angebote der Lieferanten, die mit den Rabattanforderungen und dem Cash Budget von Philips übereinstimmen.



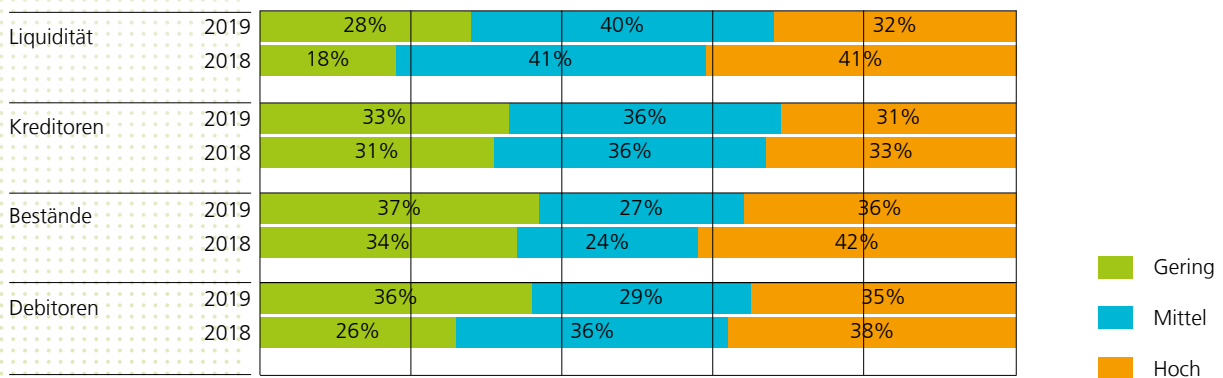
Im Durchschnitt erhalten 97% der Lieferanten, die ein Angebot abgeben, den Zuschlag für eine frühzeitige Zahlung.

Welche Erfolgspotenziale stecken im SCF?



Das Potenzial von SCF wird für alle vier WCM-Bereiche als mittel bis hoch eingeschätzt

Wie schätzen Sie das Potenzial von Supply Chain Finance ein, um in den vier WCM-Bereichen Verbesserungspotenziale realisieren zu können?



Die Befragung zeigt, dass das Potenzial von SCF in allen vier WCM-Performancefeldern als relativ hoch eingeschätzt wird. Ähnlich wie in der Vorjahresbefragung bestehen hinsichtlich der Potenzialerkennung zwischen den Bereichen Debitoren, Bestände, Kreditoren und Liquidität zudem keine grossen Unterschiede. Dies deutet darauf hin, dass für Unternehmen die potenziellen Chancen von SCF in allen WCM-Bereichen eine wichtige Rolle spielen.

Die ausgewogene Einschätzung lässt sich auf den Umstand zurückführen, dass die Einführung einer SCF-Lösung selten nur einen einzelnen WCM-Bereich tangiert. Ein konsequentes Debitorenmanagement, ergänzt um Factoring beispielsweise, reduziert nicht nur das Delkredere-risiko, sondern führt über die Beschleunigung der Zahlungsabwicklungsprozesse gleichzeitig zu einer Verbesserung der Liquiditätssituation.

SCF sichert das Kapital für unternehmerisches Wachstum und einen erhöhten Working-Capital-Bedarf

Wie hat sich Ihr Bedarf an Nettoumlaufvermögen (Working Capital) im Laufe der vergangenen drei Jahre verändert?



65% der Grossunternehmen und 44% der KMU geben an, dass sich der Bedarf an Nettoumlaufvermögen im Laufe der letzten drei Jahre erhöht hat. Der Anteil an Unternehmen, die heute einen geringeren Bedarf haben, ist mit 12% bzw. 13% vergleichsweise niedrig.

Den Hauptgrund für den gestiegenen Bedarf an Nettoumlaufvermögen sehen die befragten Unternehmen im unternehmerischen Wachstum. Doch auch von Kunden geforderter längere Zahlungsfristen, erhöhte Lagerbestände durch Produktdiversifikationen, Ramp-up-Effekte durch Neuinnovationen oder geleistete Vorfinanzierungen werden als Gründe genannt.

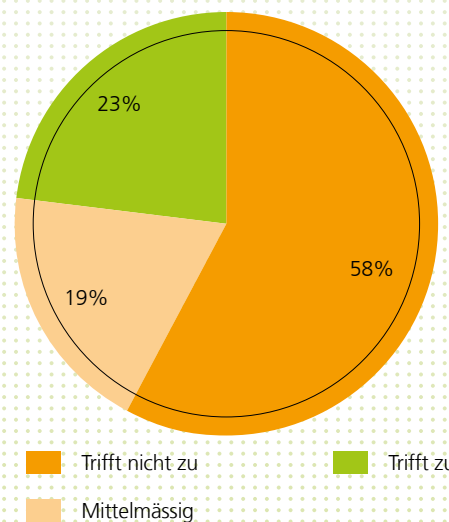
Der gestiegene Bedarf an Nettoumlaufvermögen unterstreicht, warum die befragten Experten die Potenziale von SCF in der Breite als relativ hoch einschätzen: SCF ermöglicht Unternehmen nicht nur, ihr Wachstum mit freigesetztem Working Capital zu finanzieren, sondern hilft durch seinen kollaborativen Charakter gleichzeitig auch, die vor- und nachgelagerten Supply-Chain-Partner liquide zu halten und am eigenen Unternehmenswachstum teilhaben zu lassen.

SCF verbessert die Bilanz und Erfolgsrechnung, indem es gebundenes Working Capital in der Supply Chain freisetzt

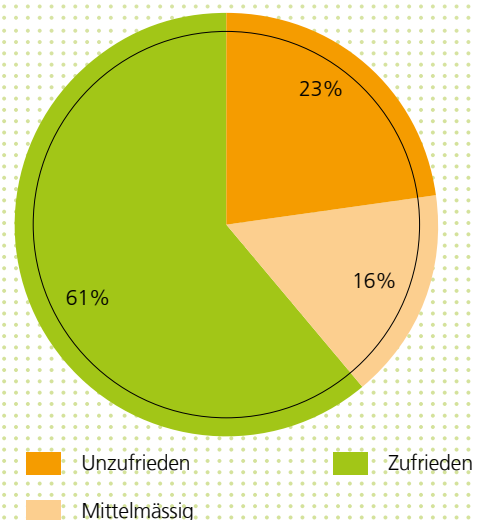
Trotz anhaltendem Niedrigzinsumfeld nehmen Unternehmen heute nicht mehr Fremdkapital auf als noch vor der Finanzkrise. Dies lässt sich einerseits damit erklären, dass Fremdkapital zwar verhältnismässig günstig ist, aber für viele Unternehmen – insbesondere KMU – nach wie vor eine begrenzte Ressource darstellt. Andererseits greifen Unternehmen vorzugsweise auf interne Finanzierungsquellen zurück, da diese nicht nur kostengünstig sind, sondern auch sofort in Cash umgewandelt werden können. Unternehmensinterne Finanzierungen müssen im Gegensatz zu externen Finanzierungen auch nicht über einen langwierigen Kreditvergabeprozess beantragt werden.

SCF wirkt in diesem Zusammenhang als Wegbereiter, um das in der Supply Chain gebundene Kapital freizusetzen und damit die Bilanz bzw. die Erfolgsrechnung zu verbessern; nicht nur für Unternehmen, die mit ihrer Kapitalstruktur nicht (23%) oder nur mittelmässig (16%) zufrieden sind, sondern auch für Unternehmen, die bereits zufrieden sind mit der eigenen Kapitalstruktur (61%).

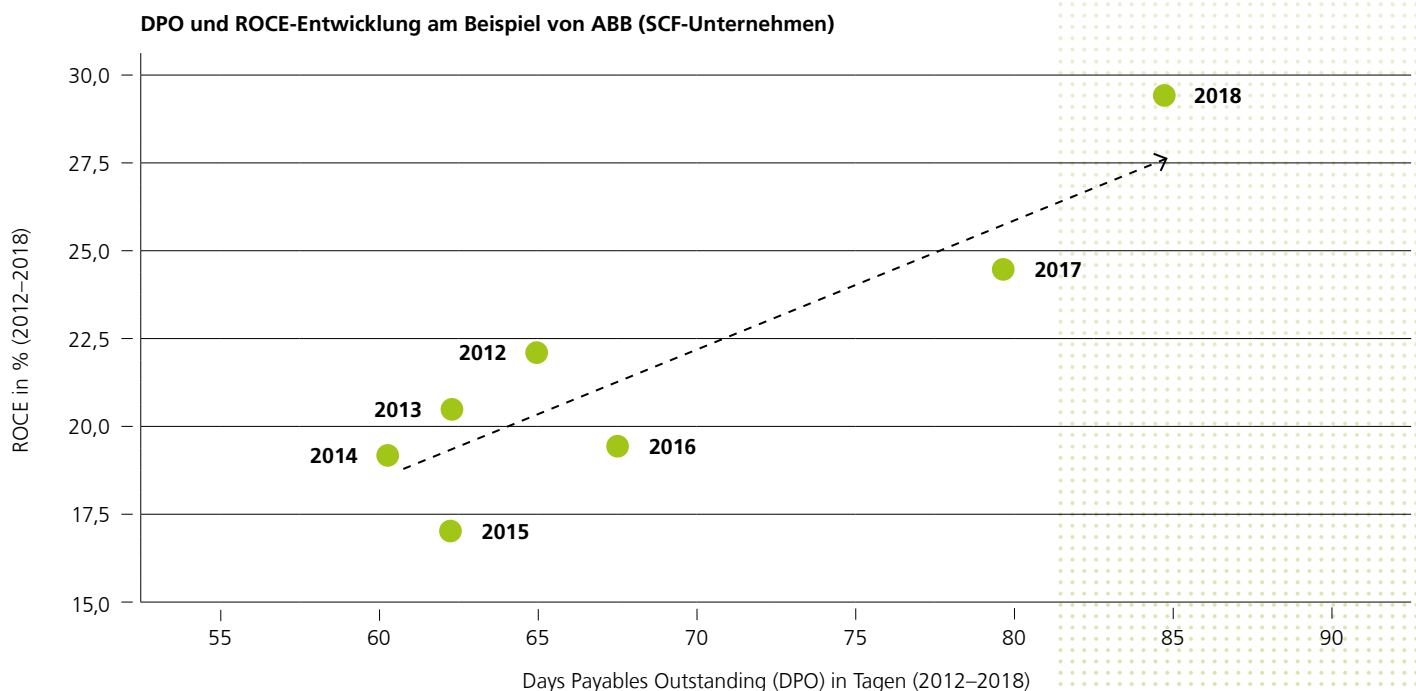
Nimmt Ihr Unternehmen heute aufgrund des Niedrigzinsumfeldes durchschnittlich mehr Fremdkapital auf als noch vor der Finanzkrise?



Sind Sie mit der Kapitalstruktur Ihres Unternehmens zufrieden?



Reverse Factoring erhöht die Kreditorenlaufzeit und wirkt sich positiv auf die Kapitalrendite aus

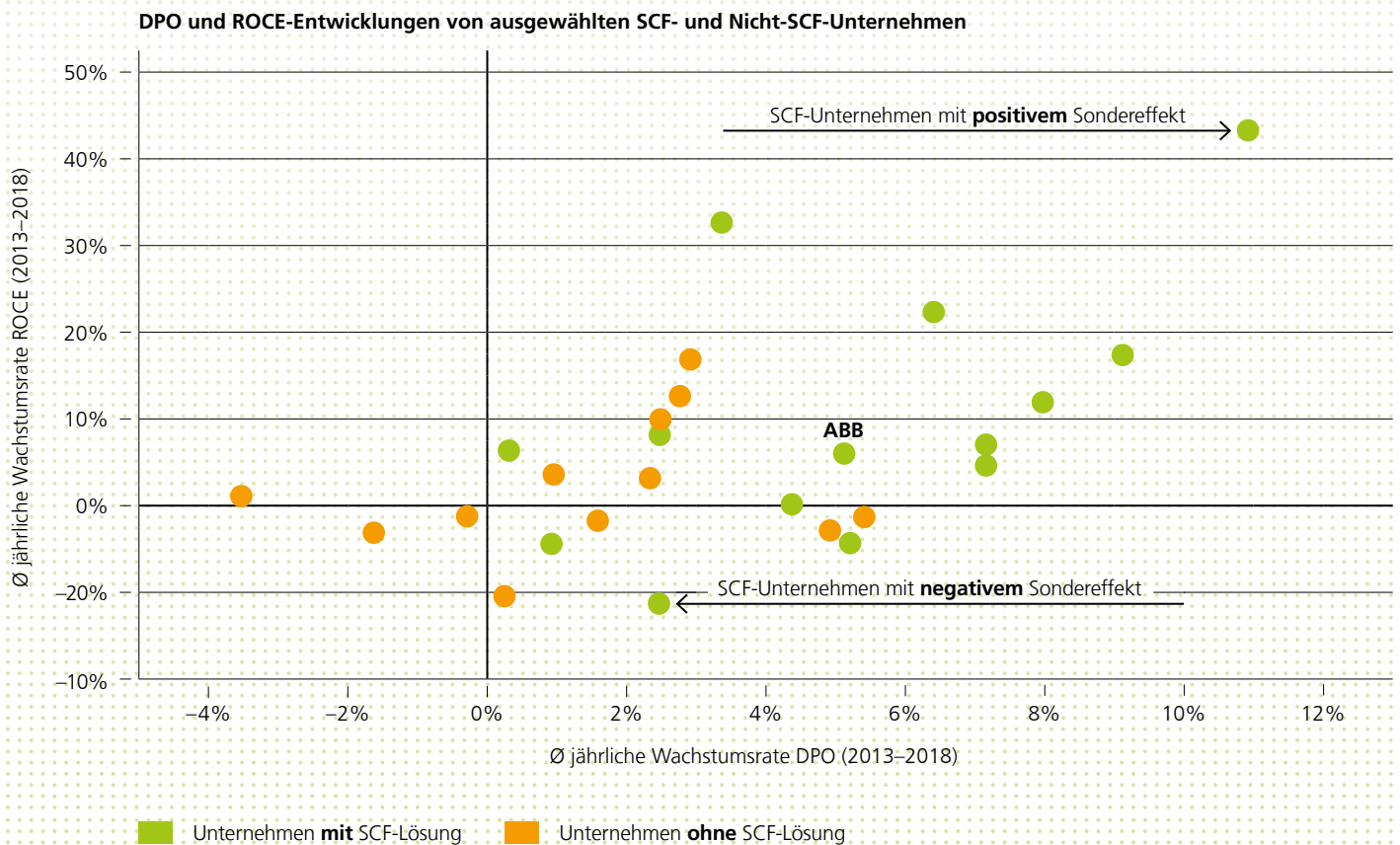


Spätestens seit der Finanzkrise denken viele Unternehmen darüber nach, das in der Supply Chain gebundene Kapital als Finanzierungsquelle zu nutzen. Ein wesentliches Motiv, sich mit SCF auseinanderzusetzen, ist dabei eine für Lieferanten (Kunden) akzeptable Verlängerung (Verkürzung) von Zahlungszielen.

Dass SCF diesem Anspruch gerecht wird, zeigt sich beispielhaft am Studienteilnehmer ABB. Seit der Einführung des Reverse-Factoring-Programms auf der Beschaffungsseite konnte die durchschnittliche Kreditorenlaufzeit um etwa 20 Tage erhöht werden, ohne dabei die Situation der Lieferanten zu verschlechtern. Im Gegenteil: Die Lieferanten werden heute sogar früher bezahlt als vor der Einführung des SCF-Programms.

Das Beispiel zeigt aber auch, dass beim SCF ein beachtliches Durchhaltevermögen gefordert ist und sich die positiven Effekte in der Regel nicht unmittelbar in den Bilanzkennzahlen niederschlagen. Erst wenn das über die SCF-Lösung finanzierte Beschaffungsvolumen eine kritische Grösse erreicht hat, finden die positiven Performanceeffekte ihren Ausdruck in den Bilanzkennzahlen. Unabhängig davon gilt es bei der Interpretation der WCM-Kennzahlen immer auch Sondereffekte zu berücksichtigen, die das operative Ergebnis positiv oder negativ verwässern und die Herstellung eines kausalen Zusammenhangs mit dem SCF-Programm verunmöglichen.

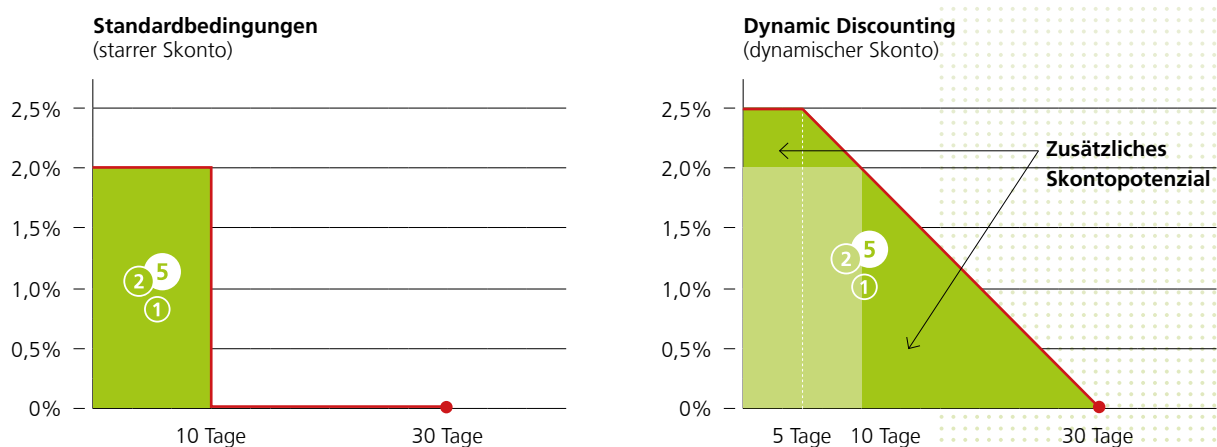
Unternehmen mit Reverse-Factoring-Programm heben sich deutlich von Mitbewerbern ab



Nicht nur bei ABB, auch bei anderen Firmen, die ein Reverse-Factoring-Programm im Einsatz haben, zeichnen sich positive Performanceeffekte ab. So fallen die annualisierten Wachstumsraten der Kreditorenlaufzeit (DPO) und Rendite auf das investierte Kapital (ROCE) bei jenen Unternehmen, die beschaffungsseitige SCF-Programme im Einsatz haben, tendenziell am höchsten aus.

Es bietet sich an, das WCM im Zeitverlauf über verschiedene Perioden zu betrachten, da sich Renditegrößen (z.B. ROCE) durch den Einsatz bilanzpolitischer Instrumente kurzfristig stark beeinflussen lassen. Eine dynamische Betrachtung berücksichtigt, dass kurzfristige Bilanzmassnahmen in den meisten Fällen schon in der folgenden Periode erkennbare Wirkungen mit sich bringen und die zuvor intendierten Entwicklungen zum Teil wieder aufheben. Überlagernde Sondereffekte lassen sich aber auch bei einer Betrachtung im Zeitverlauf nur schwer isolieren. Der durch das SCF-Programm angestrebte bilanzielle Performanceeffekt lässt sich somit nicht mehr feststellen.

Dynamic Discounting erhöht die EBITDA-Marge, verbessert die Liquiditätssituation von Lieferanten ...



Preisnachlässe bei Einhaltung einer kurzen Zahlungsfrist von beispielsweise 10 Tagen (Skonto) sind ein beliebtes Instrument von Lieferanten, um einen raschen Zahlungseingang und damit die Stabilität ihrer Liquidität sicherzustellen. Auch für Abnehmer ist ein Skonto interessant, da sie durch den gewährten Rabatt ihre effektiven Einkaufspreise senken können. Bei vielen Abnehmern dauert die Bearbeitungszeit für Lieferantenrechnungen jedoch zu lange, um den Skonto überhaupt beziehen zu können. Dadurch entfällt nicht nur der Anreiz, Rechnungen früh zu begleichen, sondern erhöht sich insbesondere auch die Working-Capital-Belastung bei Lieferanten.

Die SCF-Lösung Dynamic Discounting löst dieses Problem. Denn im Gegensatz zum herkömmlichen «starren» Skonto verändert sich der eingeräumte Discount im Zeitverlauf «dynamisch». Konkret heisst das: Je früher gezahlt wird, desto höher fällt der Abschlag aus. Die mögliche Skontoperiode erstreckt sich dabei in der Regel um ein Vier- bis Fünffaches der klassischen Standardbedingungen.

Dadurch werden für den Abnehmer das Skontopotenzial erhöht und gleichzeitig Anreize für kürzere Rechnungsbearbeitungszeiten geschaffen. Ein weiterer Vorteil von Dynamic Discounting besteht darin, dass die Zahlungen entweder direkt durch den Abnehmer erfolgen oder aber durch einen zwischengeschalteten Finanzdienstleister temporär übernommen werden können.

... und eröffnet Abnehmern den Zugang zu zusätzlichem Skontopotenzial

1% bis 3% – in dieser Grössenordnung müsste sich der offerierte Skonto von Lieferanten bewegen, damit die befragten Unternehmen dazu bereit wären, ihre Rechnungen früher zu bezahlen. Für 11% der Grossunternehmen und 5% der KMU wäre ein Skonto zwischen 0% und 1% bereits ausreichend. Demgegenüber sind 14% der befragten Grossunternehmen und 5% der KMU auch bei einem Skonto von über 3% nicht dazu bereit, ihre Rechnungen vor dem Fälligkeitsdatum zu bezahlen.

Welche Kennzahl(en) verwenden Sie, um die Skonto-Attraktivität für frühere Zahlungen an Lieferanten zu bestimmen?

Eigene Finanzierungskosten

Finanzierungskosten der Lieferanten

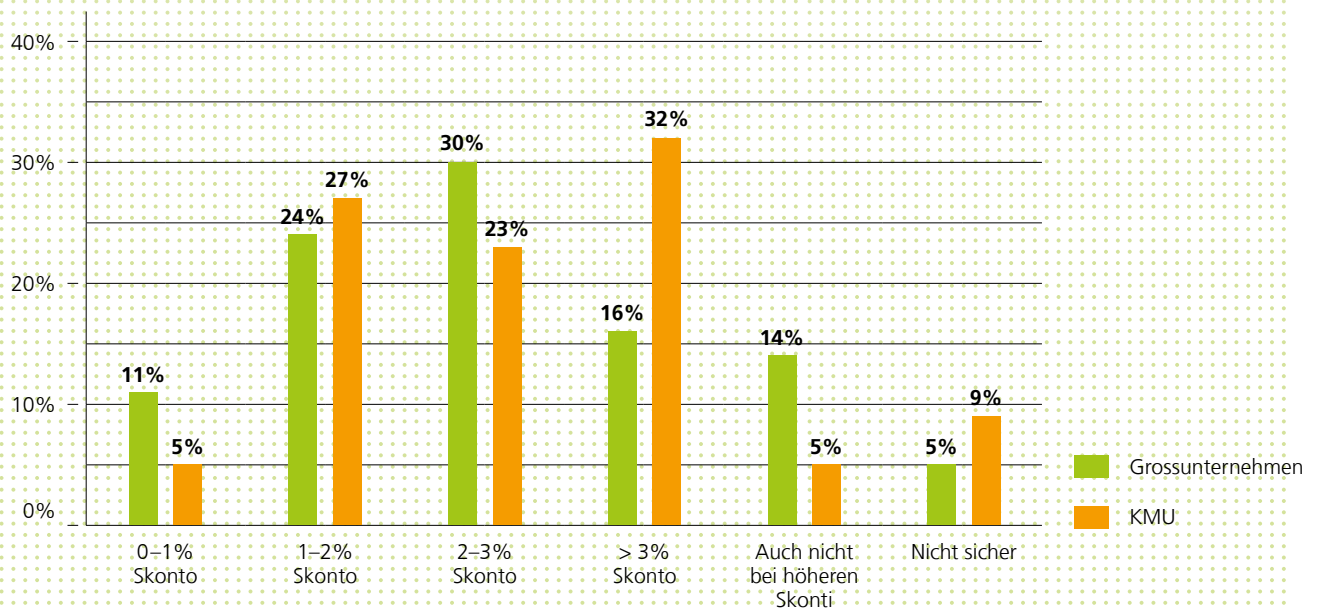
Transaktionsvolumen

Allgemeines Zinsniveau

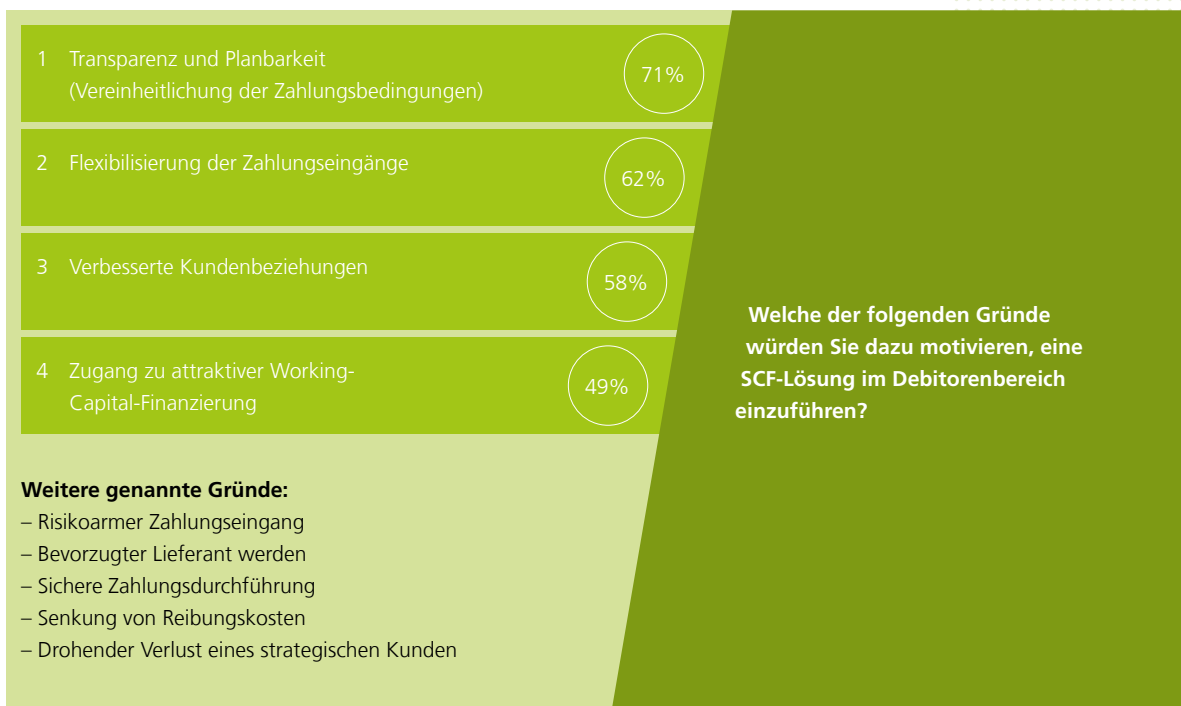
Steigende Bedeutung

Um die Attraktivität der angebotenen Skonti von Lieferanten zu prüfen, berücksichtigen die befragten Unternehmen insbesondere die eigenen Finanzierungskosten und jene der Lieferanten, das Transaktionsvolumen sowie das allgemeine Zinsniveau.

Wie hoch müsste der offerierte Skonto Ihrer Lieferanten sein, damit Sie Ihre Rechnungen früher (z. B. nach 5 Tagen) bezahlen?



Die Vorteile von SCF im Debitorenbereich gehen weit über die günstigen Finanzierungskonditionen hinaus

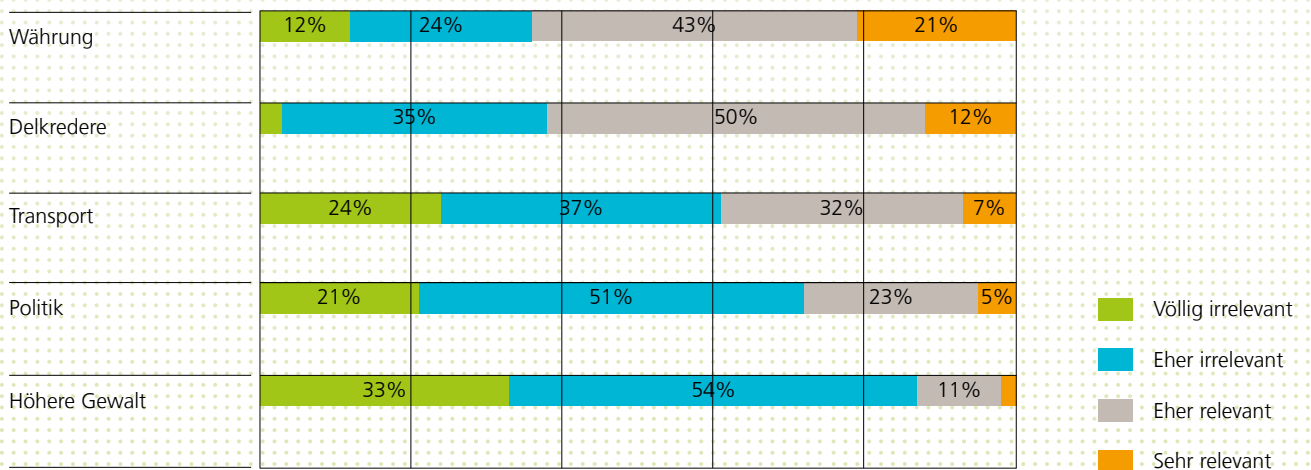


Nach den Beweggründen gefragt, die sie dazu motivieren würden, eine SCF-Lösung im Debitorenbreich (insbesondere Factoring) einzuführen, geben die Unternehmen eine ganze Reihe von Motiven an. Mit 71% werden dabei die erhöhte Transparenz und Planbarkeit am häufigsten genannt. Hierin dürfte sich die hohe Bedeutung von kohärenten und konsistenten Zahlungsbedingungen über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg widerspiegeln. Natürlich lassen sich Zahlungsbedingungen auch mit einem SCF-Programm nie vollständig auf eine einzige Grösse hin standardisieren. Jedoch lassen sich unnötige Unterschiede eliminieren und die Prognosegüte der Zahlungseingänge – eine Hauptschwierigkeit im Debitorenbereich – deutlich erhöhen.

Mit etwas Abstand folgen an zweiter Stelle die Flexibilisierung der Zahlungseingänge (62%), an dritter Stelle die verbesserten Kundenbeziehungen (58%) und an vierter Stelle der Zugang zu attraktiver Working-Capital-Finanzierung (49%).

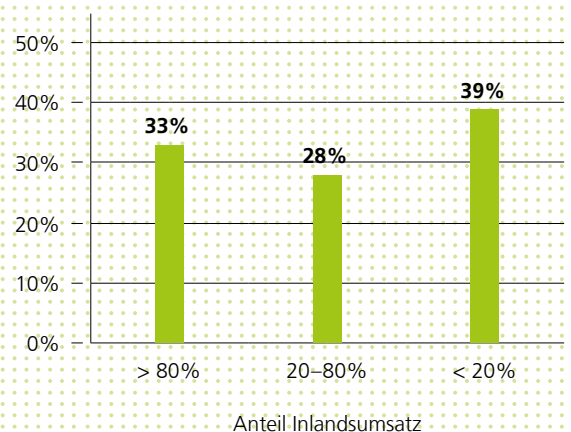
SCF im Debitorenbereich minimiert das Währungs- und Delkredererisiko

Als wie relevant beurteilen Sie folgende Risiken in Ihrem Verkaufsgeschäft?



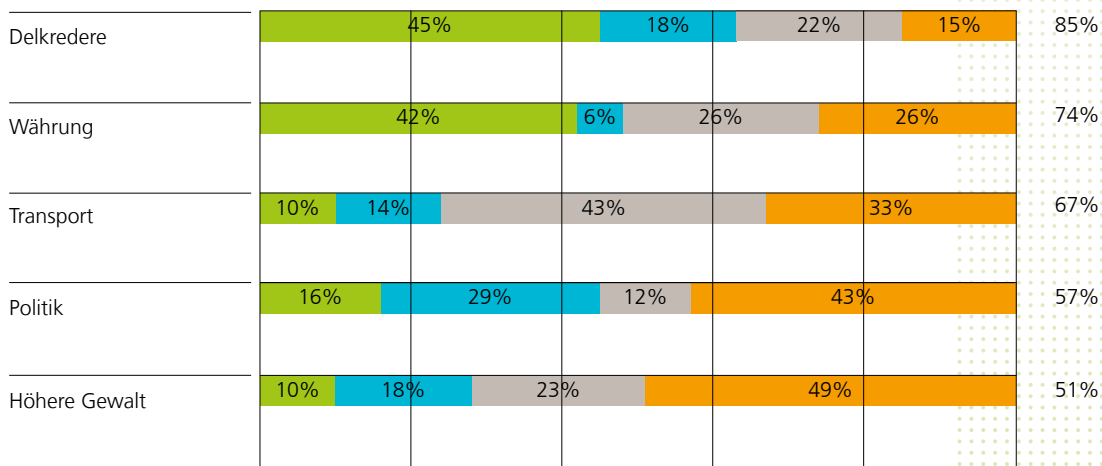
Verkaufsgeschäfte sind unabhängig von den Zieldestinationen der Abnehmer stets mit verschiedenen wirtschaftlichen Risiken verbunden. Sowohl import- als auch exportorientierte Schweizer Unternehmen scheinen dabei vor allem Delkredere- und Währungsrisiken zu beschäftigen. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen stufen diese als wichtig bis sehr wichtig ein. Politische Risiken werden trotz der angespannten Lage auf den Weltmärkten und dem laufenden Handelsstreit zwischen den USA und China als weniger relevant eingestuft. Dies ist bemerkenswert, da 39% der befragten Unternehmen über 80% ihres Umsatzes im Ausland generieren.

Wie hoch ist der Anteil der Inlandsumsätze am gesamten Umsatz Ihres Unternehmens?



SCF erlaubt es, die bestehenden Risiken im Debitorenbereich aktiv zu managen

Welche Strategien verfolgen Sie, um die Risiken im Verkauf zu managen?



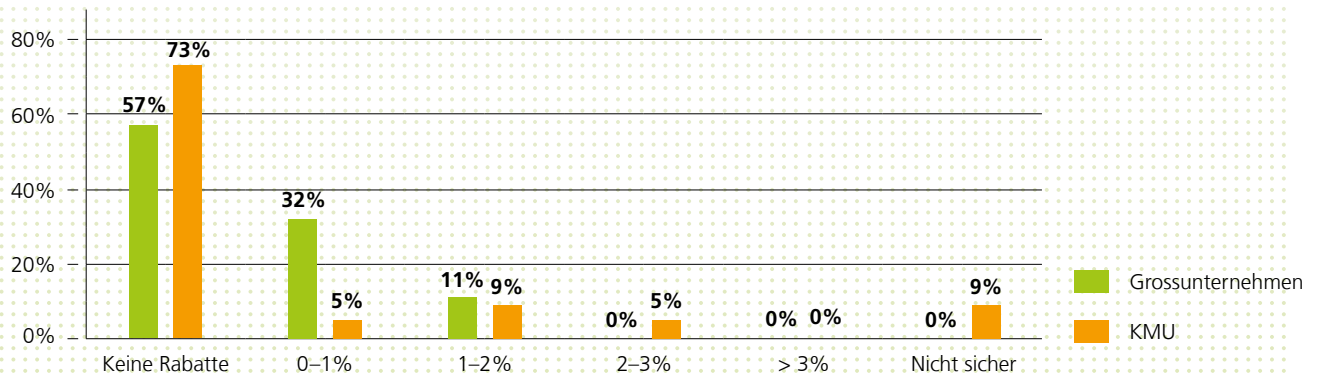
■ Vermindern
 ■ Vermeiden
 ■ Verlagern
 ■ Akzeptieren

Durch die Einführung einer SCF-Lösung im Debitorenbereich (z. B. Factoring) oder auch die Teilnahme an einer kundenseitig angestossenen SCF-Lösung (z. B. Reverse-Factoring-Programm) können Unternehmen ihre Hauptrisiken im Debitorenbereich wesentlich vermindern. Dies ist ein besonders grosses Bedürfnis der Unternehmen. Schliesslich geben 85% bzw. 74% der Befragten an, ihre Delkredererisiken bzw. Währungsrisiken aktiv zu managen.

Das Potenzial von SCF-Lösungen im Debitorenbereich äussert sich insbesondere darin, dass das Risiko für den Lieferanten, von Abnehmern nicht bezahlt zu werden, erheblich reduziert wird. Die dadurch verbesserten Geschäftsbeziehungen bieten nicht zuletzt auch die Möglichkeit, den Status eines bevorzugten Lieferanten (Kunden) zu erhalten.

SCF im Debitorenbereich ermöglicht einen schnellen Zahlungseingang, ohne Abschläge bei Verkaufsabschluss gewähren zu müssen

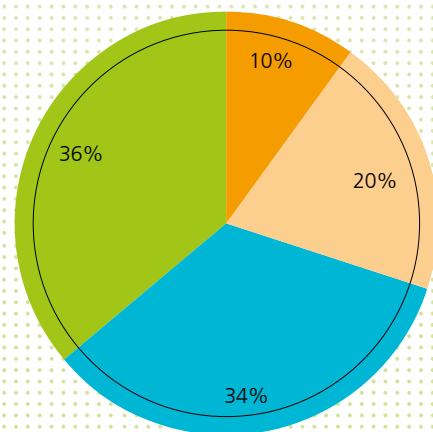
Welche durchschnittliche Rabattspanne würden Sie Ihren Kunden anbieten, um frühere Zahlungen (z. B. nach 5 Tagen) zu erhalten?



Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen wollen ihre eigene Bilanz nicht mit kurzfristigen Krediten zugunsten ihrer Kunden belasten. Gleichzeitig sind rund zwei Drittel aber auch nicht dazu bereit, ihren Kunden bereits bei Vertragsabschluss Rabatte für eine frühere Zahlung zu gewähren.

Unternehmen haben also ein grosses Interesse daran, dass ihre Kunden die offenen Rechnungen schnell begleichen, ohne dabei einen Preisnachlass gewähren zu müssen. SCF-Lösungen wie Factoring erfüllen beide dieser Anforderungen und können insbesondere bei Kunden mit einem hohem Umsatzvolumen oder langfristigen Geschäftsbeziehungen einen grossen Mehrwert stiften.

Aus strategischen Gründen belasten wir die eigene Bilanz nicht mit kurzfristigen Krediten zugunsten unserer Kunden.



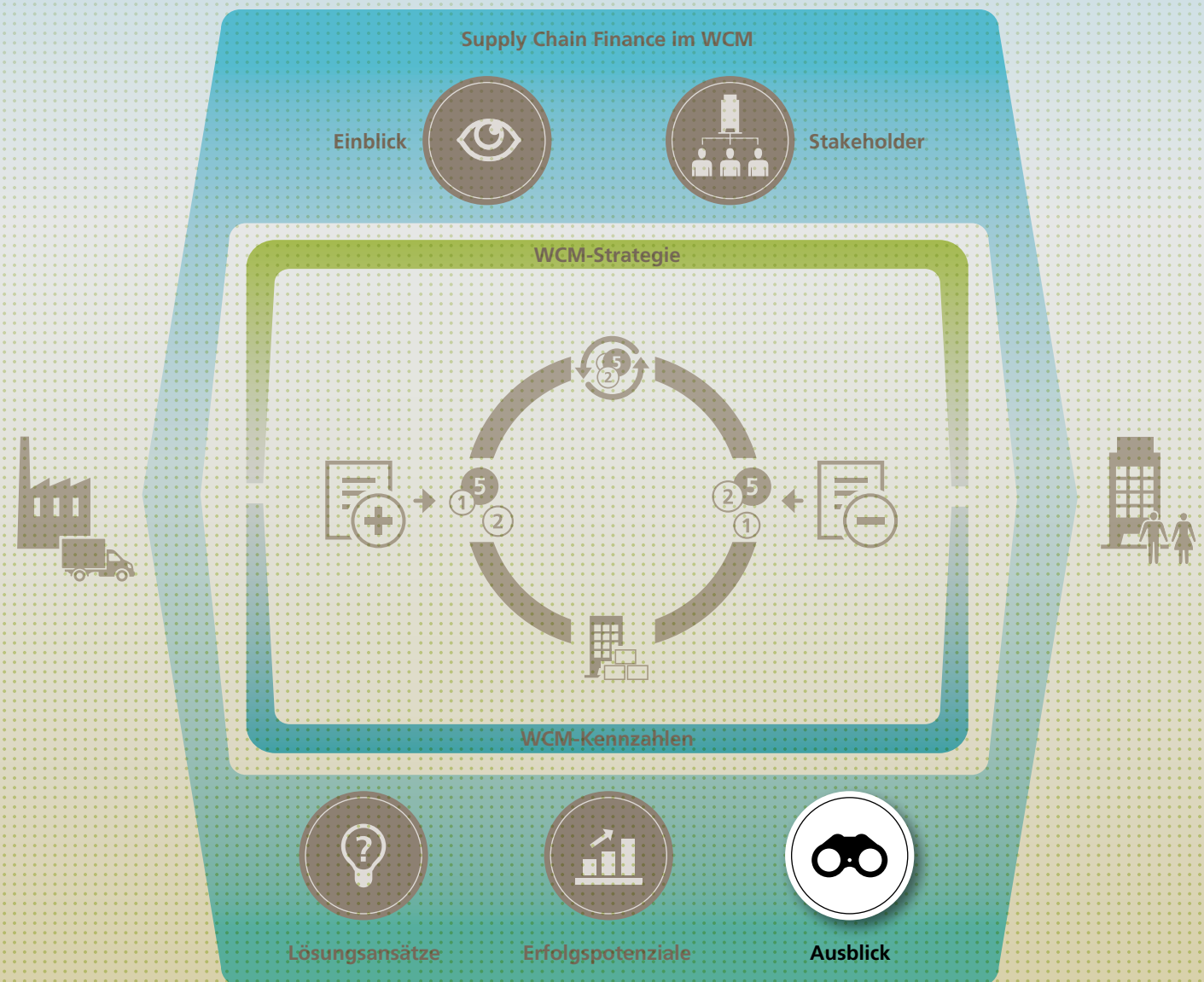
- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme voll und ganz zu

Unterschied zwischen Rabatt und Skonto

Der Rabatt wird bereits beim Vertragsabschluss zwischen dem Lieferanten und dem Kunden vereinbart und wird auf der Rechnung angegeben. Der Rabatt wird vom Nettobetrag, also vom Rechnungsbetrag ohne Umsatzsteuer, abgezogen.

Der Skonto wird vom Bruttobetrag, also vom Rechnungsbetrag mit Umsatzsteuer, abgezogen und ist ein Preisnachlass, der erst nachträglich gewährt wird.

Ausblick: SCF quo vadis?



Welches sind die Trends auf dem WCM- und SCF-Markt?

Je öfter die Wörter in Zeitungsartikeln genannt wurden, desto grösser die Buchstaben.

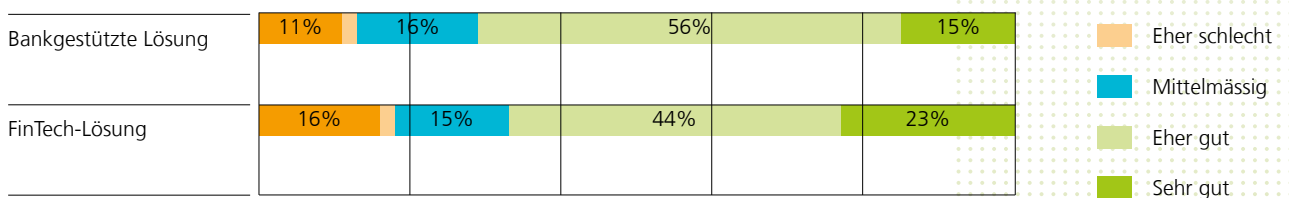


Der Markt für Working-Capital- und SCF-Lösungen ist in Bewegung. Sowohl das Tempo als auch die Art und Weise, wie das Nettoumlaufvermögen finanziert wird, hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Einen der wichtigsten Trends im WCM stellt dabei der Übergang von papierbasierten Transaktionen zur elektronischen Rechnungsstellung dar. Wie die Studienergebnisse zeigen, beschäftigt dieser Trend – nicht wie die Schlagwortwolke suggerieren könnte – die Unternehmen in der betrieblichen Praxis nach wie vor am meisten.

Innovative Technologien und Optimierungskonzepte halten jedoch auch in Schweizer Unternehmen langsam Einzug. Bilanzschwache Unternehmen, die fortschrittlich unterwegs sind, beziehen beispielsweise Working-Capital-Finanzierung nur noch auf Basis von transaktionalen Handelsdaten. Der Einsatz grosser Datenmengen ändert das Wesen des WCM, da dadurch der Finanzierungsentscheid für Investoren erleichtert und der potenzielle Kreis finanzierbarer Unternehmen massiv erweitert wird. Diesbezüglich scheint sich ein Wechsel von abnehmerzentrierten Finanzierungsmodellen, wie etwa beim Reverse Factoring der Fall, hin zu verteilten Lieferanten- und Käufernetzwerken ohne primäres «Ankerunternehmen» abzuzeichnen.

Das SCF-Angebot von Schweizer Hausbanken bleibt hinter den Erwartungen der befragten Unternehmen zurück

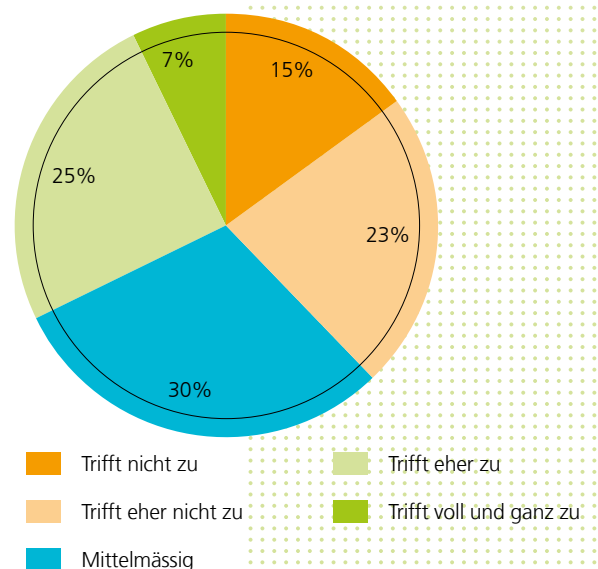
Wie beurteilen Sie im Allgemeinen die Qualität der angebotenen SCF-Lösungen von Banken und FinTechs?



Die wichtigsten Wegbereiter für kooperative WCM-Ansätze über mehrere Supply-Chain-Stufen hinweg stellen Banken und FinTechs dar. Beide Gruppen haben in den letzten Jahren erfolgreich in SCF-Fachwissen und IT investiert, um den wandelnden WCM-Bedürfnissen der Unternehmen gerecht zu werden. Dies bestätigen die Studienergebnisse: Über zwei Drittel der Befragten schätzen die Qualität der angebotenen SCF-Lösungen von Banken und FinTechs als eher gut bis sehr gut ein. Darin widerspiegelt sich auch der Trend, dass Banken und FinTechs vermehrt ihre jeweiligen Stärken bündeln und gemeinsam als SCF-Lösungsanbieter auf dem Markt auftreten.

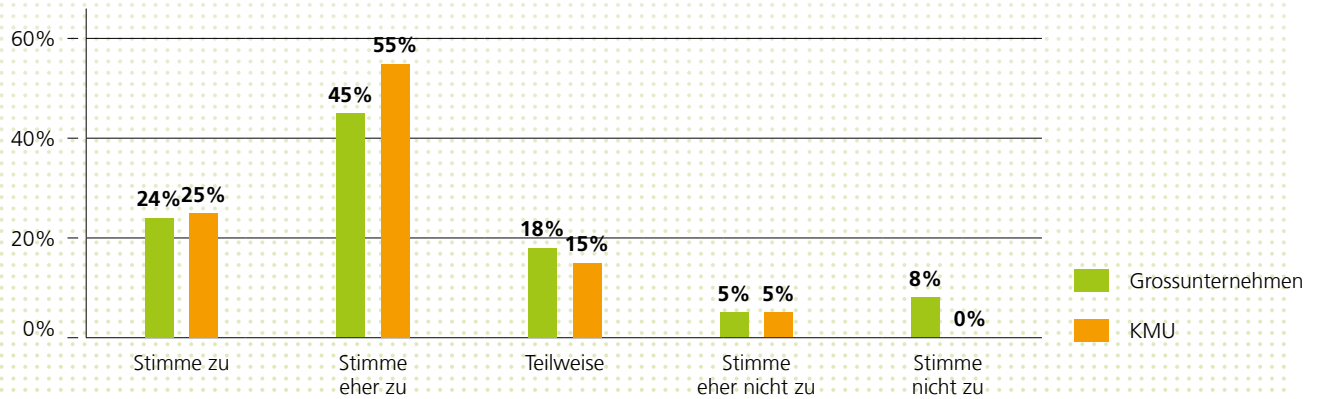
Schweizer Banken bleiben in der Breite jedoch hinter den Erwartungen der Studienteilnehmer zurück. Lediglich 7% geben an, dass das Produktportfolio ihrer Hausbank es ihnen ermöglicht, ihr WCM professionell unter Einbezug von SCF-Lösungen zu managen. 23% sind der Meinung, dass dies für ihre Hausbank eher zutrifft. 25% geben an, dass dies für ihre Hausbank eher nicht zutrifft, und 15% denken, dass dies überhaupt nicht zutrifft. 30% beurteilen das WCM-Angebot ihrer Hausbank als mittelmässig. Dieses Resultat zeigt: Nur die wenigsten Schweizer Unternehmen verfügen über eine Hausbank, die den wandelnden Anforderungen im WCM gerecht wird.

Ermöglicht das Produktportfolio Ihrer Hausbank, Working Capital Management professionell (z. B. mithilfe von SCF-Lösungen) zu betreiben?



Das Bewusstsein über die enormen Erfolgswirkungen von SCF hat sich weiter ausgebreitet

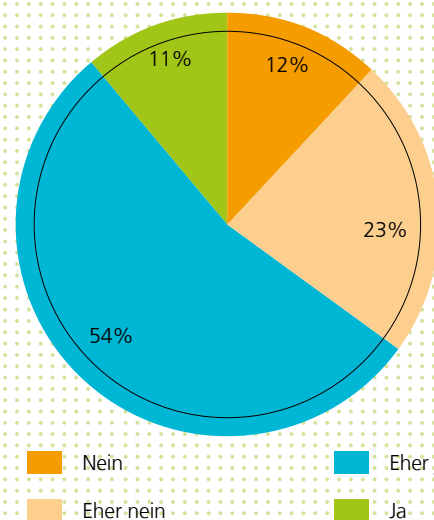
Verfügen die grossen Beratungsunternehmen über die Kompetenz und Erfahrung, um Finanzverantwortliche bei der Einführung von innovativen Supply-Chain-Finance-Lösungen zu unterstützen?



Eine Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass die grossen Beratungsunternehmen über die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen verfügen, um sie bei der Einführung von SCF zu unterstützen. Dieses Ergebnis zeigt, dass neben den Banken und FinTechs auch die Beratungsunternehmen den SCF-Trend erkannt und sich im Allgemeinen erfolgreich mit SCF-Fachwissen ausgerüstet haben.

Ausserdem zeigt sich, dass das Bewusstsein über die Erfolgswirkungen von SCF bis in die Führungsetage der Unternehmen vorgedrungen ist. So sind zwei Drittel der Befragten davon überzeugt, dass ihnen eine Weiterbildung im SCF dabei helfen würde, die Performance im WCM weiter zu verbessern.

Glauben Sie, dass eine Weiterbildung im Bereich Supply Chain Finance dabei helfen würde, Ihre Performance im Working Capital Management zu verbessern?



Fallbeispiel: Technologiekonzern

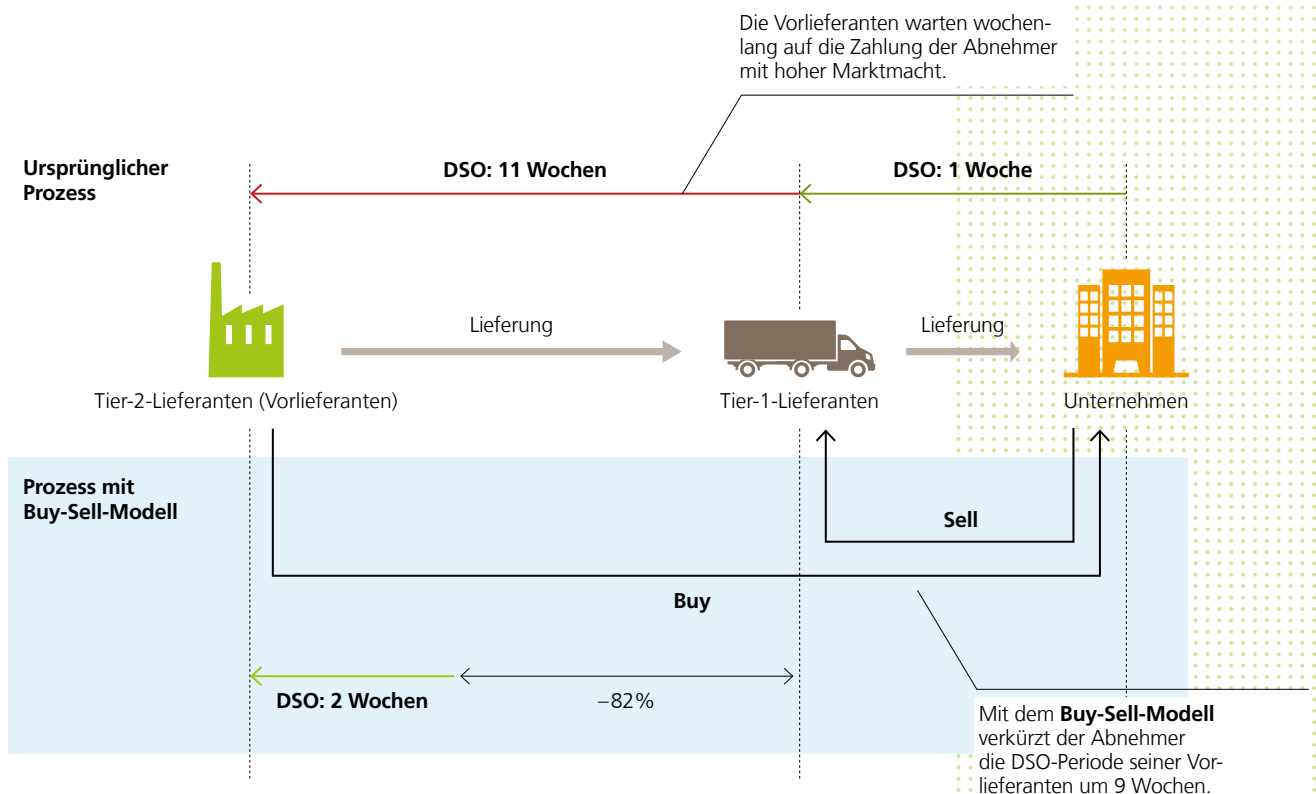
Supply Chain Finance über traditionelle Wege hinaus ...

Die Herausforderung

Die Abhängigkeiten im internationalen Handel haben in den letzten Jahren signifikant zugenommen, und die meisten Technologiekonzerne sind geprägt von komplexen und eng verzahnten Supply Chains. Vor diesem Hintergrund ist es für produzierende Unternehmen wichtig, dass nicht nur die Tier-1-Lieferanten finanziell gut aufgestellt sind, sondern insbesondere auch die vorgelagerten Tier-2-Zulieferer (Vorlieferanten).

Der Lösungsansatz

Mithilfe eines innovativen Buy-Sell-Modells gelang es dem Technologiekonzern, die Debitorenlaufzeiten (DSO) der Tier-2-Lieferanten um bis zu neun Wochen zu reduzieren. Gleichzeitig wurde auch eine Reduktion der Kapitalbindung in den Beständen erreicht. Durch das Auffangen der Waren von den Tier-2-Lieferanten mitten in der Supply Chain und den sofortigen Verkauf an die Tier-1-Lieferanten verbesserte sich die Liquiditätssituation der Vorlieferanten signifikant.



... zur Sicherstellung der Liquidität von Lieferanten und Vorlieferanten

Hauptvorteile

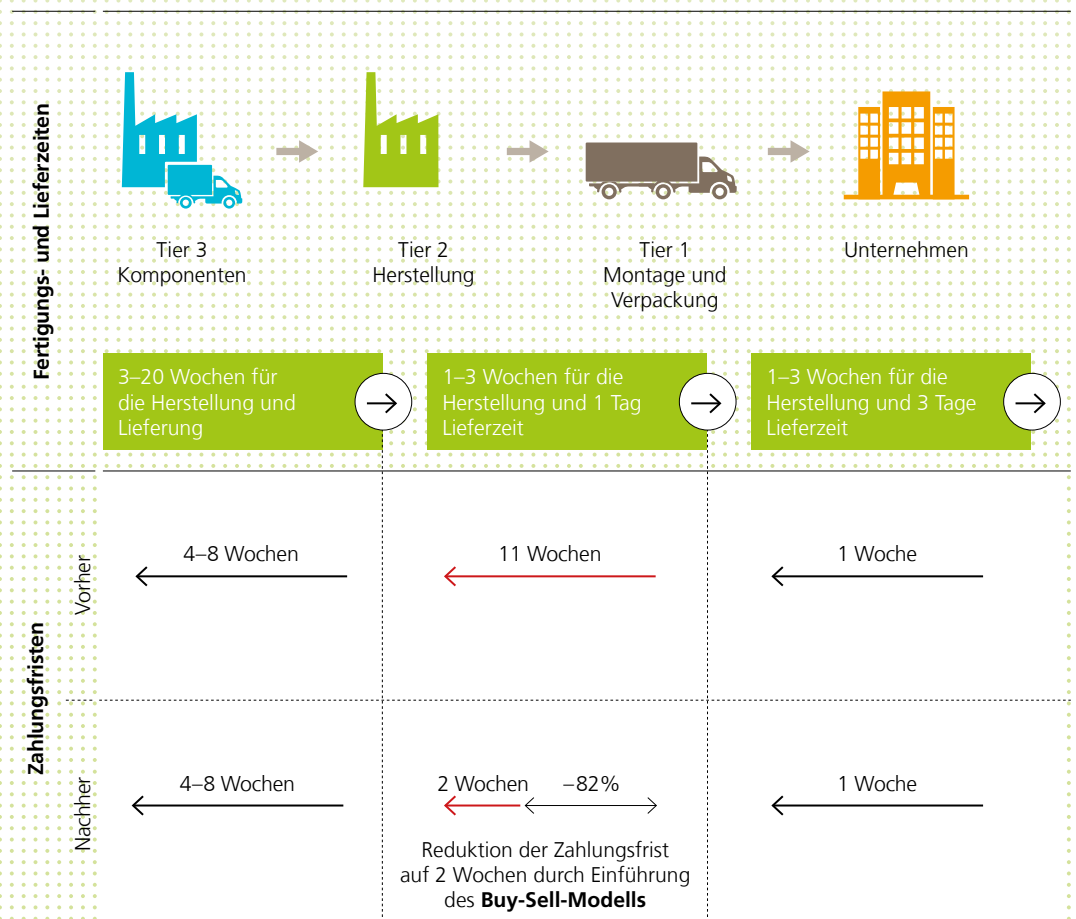
Reduktion der Bestände bei den Tier-2-Lieferanten
durch innovatives Buy-Sell-Modell

DSO-Reduktion bei den Tier-2-Lieferanten
durch frühzeitige Rechnungsbegleichung

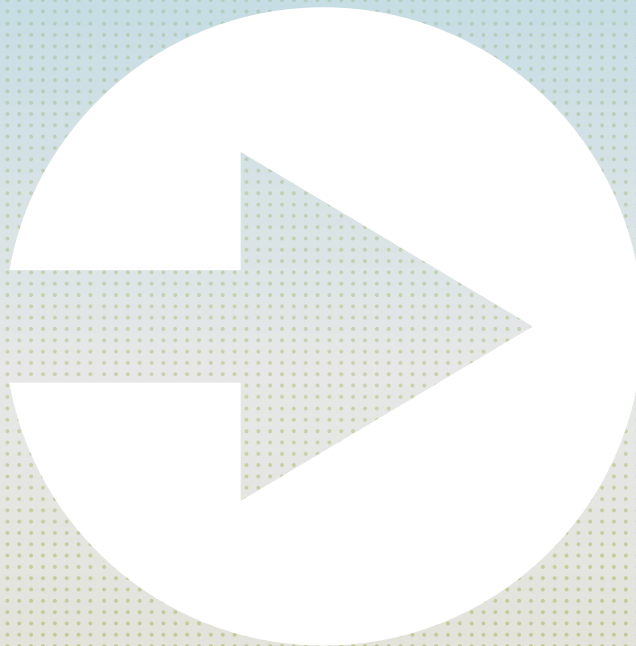
Verbesserte Transparenz
durch kooperatives Schnittstellenmanagement

Verbesserte Lieferantenbeziehungen
durch Status als «Preferred Customer»

Funktionsprinzip Buy-Sell-Modell (im Detail)



Anhang



Wichtige Begriffe und Erklärungen

- **Accounts Payable-based Buyer Leasing (Beschaffungsleasing)** beschreibt eine Finanzierungslösung zur Reduktion der investitionsbedingten Kapitalbindung von Käuferunternehmen. Beschaffungsleasing ermöglicht dadurch eine nutzungsorientierte Bereitstellung von Investitionsgütern.
- **Accounts Receivable-based Vendor Leasing (Absatzleasing)** beschreibt eine Finanzierungslösung, die insbesondere beim Verkauf von Investitionsgütern eingesetzt wird. Absatzleasing ermöglicht es Unternehmen, kapitalintensive Produkte in Kombination mit einer Finanzierungslösung in einem Lösungspaket anbieten zu können, und wird meistens in Kooperation mit einer Leasinggesellschaft angeboten.
- **Advanced Analytics** umfasst ein breites Spektrum von Untersuchungsverfahren, die es Unternehmen erlauben, Daten zu analysieren, die aufgrund ihrer Komplexität, Dynamik und Struktur nicht mit traditionellen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten sind. Dazu gehören Verfahren wie beispielsweise Big Data, Predictive Analytics und Data Mining.
- **At-Shipement-Finanzierung** ist eine innovative Finanzierungslösung, die auf Basis eines Track-and-Trace-Systems eine Finanzierung von Waren während des Transports ermöglicht. Echtzeitdaten werden genutzt, um für Finanzdienstleister reale Risikoprofile zu erstellen und Transportbestände in einer Supply Chain möglichst früh für eine externe Finanzierung zugänglich zu machen.
- **Automatisierung** beschreibt im engeren Sinne Systeme, die dazu in der Lage sind, Aufgaben und Probleme eigenständig (autonom) zu lösen. Eine Zielsetzung der Automatisierung im WCM-Kontext stellt die Reduktion von manuellen Tätigkeiten und Abwicklungsprozessen dar.
- **Blockchain-basierte Bestandsfinanzierung** steht für die Finanzierung von Beständen innerhalb einer Supply Chain mittels Distributed-Ledger-Technologie und sogenannter Smart Contracts. Im Vergleich zu gegenwärtigen Bestandsfinanzierungslösungen kann durch die erhöhte Transparenz und Datenqualität ein erweitertes Bestandsportfolio (kostengünstiger) finanziert werden.
- **Blockchain-Technologie:** Eine Blockchain ist eine dezentrale Datenbank, auf der beispielsweise Geldeinheiten oder Wertpapiere verwaltet werden. Die Blockchain-Technologie basiert u. a. auf Smart Contracts (intelligenten Verträgen), die nicht nur einzelne Vertragskonditionen prüfen, sondern diese auch automatisiert ausführen. Die Technologie ermöglicht damit eine schnellere und kostengünstigere Abwicklung von Transaktionen.
- **Cash Pooling:** Konzerninterner Liquiditätsausgleich mittels zentralen Finanzmanagements, das den Konzernunternehmen überschüssige Liquidität entzieht bzw. Liquiditätsunterdeckungen durch Kredite ausgleicht.
- **Cash-to-Cash Cycle (C2C Cycle):** Im Gegensatz zu statischen Betrachtungen des Nettoumlaufvermögens erlaubt der C2C Cycle eine dynamische Betrachtung des WCM. Eine dynamische Betrachtung bedeutet, dass der Kreislauf zwischen liquiden Mitteln, Zahlungsaus- und Zahlungseingängen erfasst wird. Zudem ermöglicht der C2C Cycle eine gute externe Vergleichbarkeit, durch die sich mögliche Einsparpotenziale im Vergleich mit verschiedenen internen und externen Benchmarks ermitteln lassen. Ferner ist die Kennzahl verständlich, einfach nachvollziehbar und kann ohne grossen Aufwand aus öffentlich zugänglichen Datenquellen berechnet werden. Aufgrund unterschiedlicher Kostenrechnungsverfahren bei den Unternehmen werden anstatt der Herstellungskosten in dieser Studie die Umsätze zur Berechnung von DIH und DPO herangezogen. Diese Anpassung ermöglicht eine externe Vergleichbarkeit, resultiert jedoch in einer Verringerung der Genauigkeit. Neben den Stärken des C2C Cycle sind auch dessen Schwächen bei der Bewertung der Studienanalysen zu berücksichtigen. Ein erster Kritikpunkt besteht darin, dass der Ansatz anfällig ist für «Bilanzmanipulationen». Zudem geht die externe Vergleichbarkeit zulasten der Genauigkeit, z. B. aufgrund fehlender Berücksichtigung unterjähriger Veränderungen. Schliesslich ist anzumerken, dass der Ansatz die eigentliche Höhe und «Qualität» der Kapitalbindung nicht berücksichtigt.

- **Dynamic Discounting (dynamische Diskontierung)** beschreibt eine SCF-Lösung, bei der ein Käuferunternehmen dem Lieferanten eine frühere Zahlung der Rechnung anbietet. Im Gegensatz zum herkömmlichen Skonto beinhaltet Dynamic Discounting dynamische Zahlungsmodalitäten und wird in der Regel über eine am Markt verfügbare SCF-Plattform abgewickelt. Macht ein Lieferant von der frühzeitigen Zahlungsoption Gebrauch, fällt ein dynamischer Discount an. Dieser ist umso höher, je früher eine Rechnung bezahlt wird.
- **Factoring** beschreibt die gewerbliche, revolvierende Übertragung von Forderungen eines Unternehmens an einen Finanzdienstleister oder eine Factoring-Gesellschaft. Factoring als SCF-Lösung bietet Unternehmen eine Liquiditätssteigerung bei gleichzeitiger Reduktion der Finanzierungskosten und Forderungsausfälle. Übernimmt ein Factor das Delkredererisiko (Bonitätsrisiko), liegt ein echtes Factoring vor. Wird das Risiko des Forderungsausfalls nicht übernommen, spricht man von einem unechten Factoring.
- **Financial Hedging** wird zur Absicherung von Transaktionen gegen Finanzrisiken wie beispielsweise Preis- oder Wechselkurschwankungen eingesetzt.
- **FinTech (Finanztechnologie)** ist ein Sammelbegriff für technologisch getriebene Finanzinnovationen und wird häufig mit Unternehmen gleichgesetzt, die neuartige Finanzierungsinstrumente und Dienstleistungen anbieten.
- **Ganzheitliches Working Capital Management (WCM):** Die unternehmensfokussierte Reduktion des Nettoumlaufvermögens (z. B. mittels systematischer Verlängerung der Days Payables Outstanding (DPO)) kann die Beziehung zu Kunden und Lieferanten negativ beeinträchtigen und diese in Liquiditätsengpässe führen. Vor diesem Hintergrund berücksichtigt ein ganzheitliches WCM die Interessen der Supply-Chain-Partner und zielt auf eine verbesserte Informationsanbindung und simultane Reduktion des gebundenen Kapitals innerhalb einer Supply Chain ab.
- **Inhouse Bank:** Eine «unternehmensinterne» Bank stellt eine wichtige Säule des modernen Treasury-Managements dar und zielt unter anderem auf eine Zentralisierung des Risikomanagements, der Konzernfinanzierung und des Zahlungsverkehrs ab.
- **Invoice Discounting (Rechnungsdiskontierung):** Im Gegensatz zum klassischen Factoring werden beim Invoice Discounting die Debitorenrechnungen nicht an eine Factoring-Gesellschaft verkauft, sondern dienen lediglich als Sicherheit für eine kurzfristige Finanzierung (Asset-based-Lending-Ansatz). Die Nutzung von digitalen Invoice-Discounting-Plattformen ermöglicht Unternehmen einen flexiblen Zugang zu Liquidität und reduziert durch die erhöhte Transparenz gleichzeitig das Risiko für externe Finanzdienstleister.
- **Invoice Securitization (Forderungsverbriefung)** beschreibt eine SCF-Lösung, bei der Forderungen verkauft werden. Im Gegensatz zum klassischen Factoring werden die Forderungen jedoch gebündelt und in kurzfristige Wertpapiere umgewandelt und mittels einer Zweckgesellschaft (SPV) einer breiten Investorenbasis auf dem Kapitalmarkt angeboten. Das Zahlungsausfallrisiko wird in der Regel von den Investoren übernommen.
- **Nettoumlaufvermögen:** In der Theorie und Praxis existieren eine Vielzahl an Definitionen zum Nettoumlaufvermögen. Grundsätzlich umfasst das Nettoumlaufvermögen das für den operativen Geschäftsablauf notwendige Kapital (Umlaufvermögen) abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten. Letztere werden oftmals mit den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gleichgesetzt.
- **Off-Balance Inventory Financing (Bestandsfinanzierung)** steht für die Finanzierung von Beständen, wobei die operative Warenlogistik und das Eigentum an einen externen Logistikdienstleister übertragen werden. Daraus resultieren eine Kostensenkung durch geringere Lager- und Logistikkosten sowie eine Liquiditätssteigerung durch eine Reduktion des in den Beständen gebundenen Kapitals.
- **On-Balance Inventory Financing (Bestandsfinanzierung)** beschreibt ein Instrument zur Finanzierung von Beständen. Anders als bei der Off-Balance-Lösung bleiben bei der On-Balance-Lösung die Bestände jedoch in der Bilanz des Käuferunternehmens und dienen lediglich als Sicherheit für einen Kreditvertrag (Asset-based-Lending-Ansatz).

- **Preferred Customer (bevorzugter Kunde)** beschreibt eine langfristige Managementstrategie, bei der sich ein Käuferunternehmen durch überdurchschnittliche Produkt- oder Serviceleistungen für Lieferanten von anderen Mitbewerbern abhebt (z. B. durch die Schnellzahlung von Rechnungen). Unternehmen werden zum bevorzugten Kunden, wenn es ihnen gelingt, das Verhältnis zwischen ihrem Einkauf und dem Vertrieb des entsprechenden Lieferanten besser zu gestalten als die Mitbewerber.
- **Preferred Supplier (bevorzugter Lieferant)** beschreibt eine langfristige Managementstrategie, bei der sich ein Lieferant durch überdurchschnittliche Produkt- oder Serviceleistungen von den Mitbewerbern abhebt (z. B. mittels Gewährung grosszügiger Zahlungsziele). Unternehmen werden zum bevorzugten Lieferanten, wenn es ihnen gelingt, das Verhältnis zwischen ihrem Vertrieb und der Einkaufsorganisation des entsprechenden Kunden besser zu gestalten als die Mitbewerber.
- **Procurement-Cards (P-Cards)** stellen eine Form der Firmenkundenkarte dar (häufig im Kreditkarten-Format) und ermöglichen es, Waren und Dienstleistungen ohne einen traditionellen Einkaufsprozess bei vordefinierten Lieferanten zu beschaffen. P-Cards werden in der Regel für kleinere Einkäufe verwendet, um eine erhöhte Kosteneffizienz und Kontrolle zu erreichen. Dabei gibt die geschäftsführende Bank die korrespondierenden Zahlungen an die Zahlungsempfänger innerhalb von Tagen aus, während sie dem Kundenunternehmen monatlich eine Rechnung stellt.
- **Purchase-Order Financing (Finanzierung von Bestellungen)** beschreibt eine SCF-Finanzierungslösung, die zwischen Käuferunternehmen und Lieferanten vereinbart werden kann, um eine frühzeitige Finanzierung (zum Zeitpunkt der Bestellung) des Lieferanten zu erreichen.
- **Reifegrad:** Zur Identifizierung von Best-Practice-Ansätzen und Optimierungspotenzialen wird der Reifegrad von Unternehmen erfasst. Handlungsempfehlungen ergeben sich aus dem Mittelwert der besten zehn Unternehmen (Top 10) in einem spezifischen WCM-Themenfeld im Vergleich zum Mittelwert der gesamten Stichprobe.
- **Reverse Factoring** stellt eine klassische SCF-Lösung dar, die im Wesentlichen eine Vorfinanzierung der Verbindlichkeiten eines Abnehmers gegenüber seinem Lieferanten ermöglicht. Beim Reverse Factoring schliesst ein Factoring-Anbieter einen Vertrag mit einem Abnehmer von Waren (Käuferunternehmen), in dem er sich dazu verpflichtet, die Forderungen von dessen Lieferanten vorzufinanzieren. Wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung einer Reverse-Factoring-Lösung stellen eine gute Bonität des Käuferunternehmens und das «Onboarding» der Lieferanten auf eine SCF-Plattform dar.
- **Reverse Securitization** stellt eine SCF-Lösung dar, bei der sich im Gegensatz zur klassischen Forderungsverbriefung (Invoice Securitization) das gesamte Kreditrisiko auf das initierende Käuferunternehmen konzentriert. Die zu finanzierenden Vermögenswerte werden dabei mit einem Abschlag an eine Zweckgesellschaft (SPV) verkauft und im Anschluss an private und institutionelle Anleger am Kapitalmarkt veräussert.
- **ROCE (Return on Capital Employed)** ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die angibt, wie effizient ein Unternehmen das zur Verfügung stehende Kapital einsetzt.
- **Sammelrechnungen** stellen eine Abrechnungsform dar, bei der pro Periode ein Fakturabeleg für mehrere Lieferungen an einen Kunden erstellt wird.
- **Sales-Offer Financing (Absatzfinanzierung)** umfasst Finanzierungslösungen, die Lieferanten dazu nutzen, den Absatz ihrer Produkte zu forcieren und finanzielle Spielräume für Kunden zu schaffen (z. B. durch den Einsatz von Ratenzahlungen).
- **Selbstfinanzierungskraft:** Sie zeigt auf, inwieweit ein Unternehmen Investitionen tätigen kann, ohne dabei auf externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen.
- **Smart Contracts (intelligente Verträge)** stellen Blockchain-basierte Computerprotokolle dar, die Kunden- und Lieferantenverträge digital abbilden und überprüfbar machen. Indem vereinbarte Regelungen digital in Smart Contracts erfasst werden, können diese dezentral und selbststeuernd ausgeführt und durchgesetzt werden.
- **Supply Chain Finance (SCF)** erweitert die Perspektive des WCM auf die gesamte Supply Chain und thematisiert die unternehmensübergreifende Optimierung von Finanzstrukturen und Zahlungsströmen in Unternehmensnetzwerken. Zielsetzung von SCF-Lösungen ist es, durch eine integrierte Betrachtung der Finanzprozesse zwischen Lieferanten, Käuferunternehmen sowie externen Finanz- und Logistikdienstleistern einen Mehrwert für alle beteiligten Akteure zu schaffen.

Vorgehen und Hintergründe zur Studie

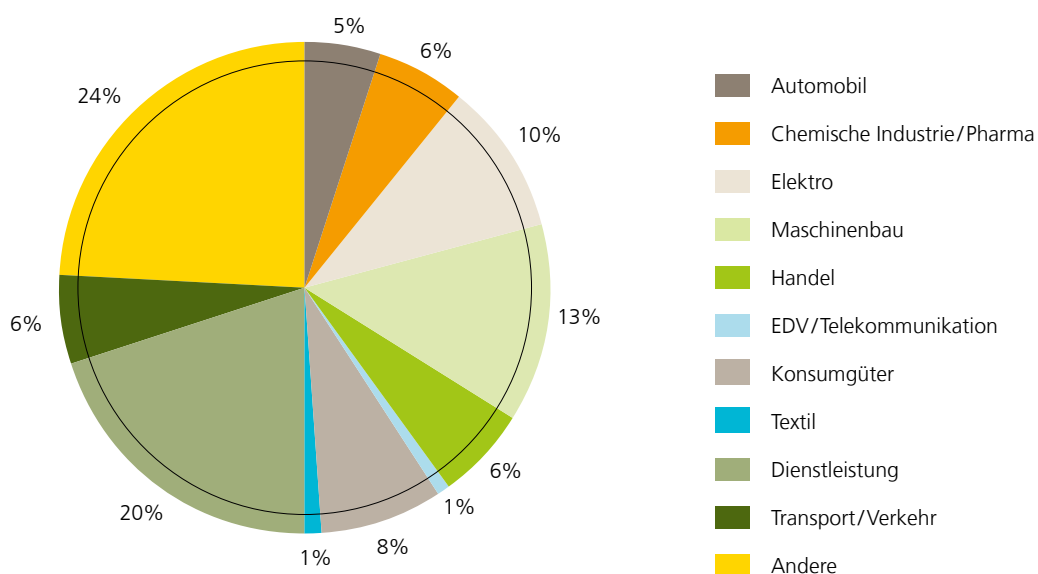
Ausgangspunkt der WCM-Studie 2019 bilden die Supply-Chain-orientierte Sicht auf das WCM von Schweizer Unternehmen sowie das Fokusthema Supply Chain Finance (SCF). Dabei stehen insbesondere folgende Fragestellungen im Zentrum:

- Welche Instrumente setzen Schweizer Unternehmen ein, um die wandelnden Anforderungen an das WCM zu bewältigen?
- Welche Erfolgspotenziale stecken im SCF und welche Implikationen lassen sich daraus für Schweizer Unternehmen ableiten?
- Welche SCF-Lösungen eignen sich für welche WCM-Strategien und wie können diese erfolgreich mit Kunden und Lieferanten implementiert werden?

Methodik

Die WCM-Studie 2019 basiert auf Primär- und Sekundärdaten, die im Rahmen der einzelnen Themenbereiche zunächst differenziert betrachtet und anschliessend zusammenhängend interpretiert wurden. Hierbei fanden sowohl qualitative Einschätzungen als auch quantitative Angaben Verwendung. Alle Informationen und Daten wurden eingehend geprüft, validiert und systematisch aufbereitet.

Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer



Informationsquellen

Der WCM-Studie 2019 liegen zwei Datenquellen zugrunde:

- 128 Fragebögen (WCM-Expertenbefragung 2019)
- Wirtschafts- und Finanzdatenbanken (insbesondere Bloomberg und Thomson Reuters Eikon)

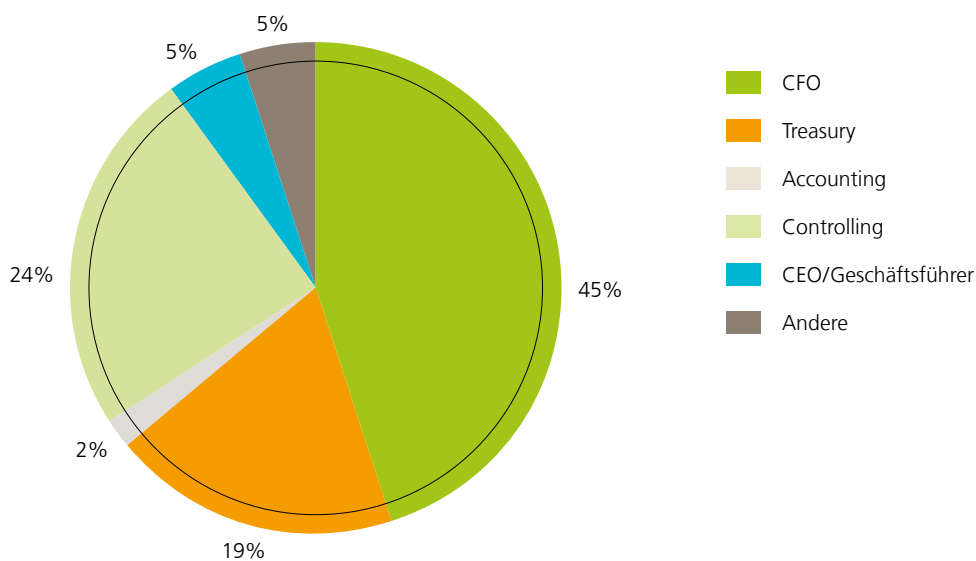
Die externen Datenquellen werden insbesondere für die Berechnungen im Kapitel WCM-Kennzahlen herangezogen.

Alle weiteren Auswertungen basieren auf den im Zeitraum von Februar bis April 2019 erhobenen Fragebögen im Rahmen der WCM-Expertenumfrage 2019. Die Umfrage fokussiert auf den Schweizer Markt und thematisiert verschiedene Fragestellungen zu den Themenfeldern WCM und SCF. Zur Vertiefung der Ergebnisse wurden mit ausgewählten Studienteilnehmern zusätzlich Interviews durchgeführt.

Studienteilnehmer

In der WCM-Studie 2019 werden mehrere Branchen berücksichtigt, um möglichst umfassende Einblicke in das WCM von Schweizer Unternehmen zu erhalten. Die Stichprobe enthält insgesamt 128 Unternehmen aus über zehn verschiedenen Branchen und setzt sich zu 36% aus Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende) und zu 64% aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zusammen. Durch diese ausgewogene Zusammensetzung der Stichprobe soll die Repräsentativität und Generalisierbarkeit der Studienergebnisse für den Schweizer Markt gesteigert werden.

Funktion der Studienteilnehmer



Supply Chain Finance-Lab

Das Supply Chain Finance-Lab (SCF-Lab) der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen betreibt Forschung im Financial Supply Chain Management an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Ein Schwerpunkt der Forschungsarbeit liegt dabei auf dem breiten und nicht klar abgegrenzten Themenfeld Working Capital Management und Supply Chain Finance. Die jährliche WCM-Studie und die Swiss WCM Awards stellen in diesem Zusammenhang eine zentrale Säule der Arbeit des SCF-Labs dar.

WCM-Studie

Die erste Ausgabe der WCM-Studie erschien im Jahr 2014. Dabei stand die Erfassung des aktuellen Leistungsstands von Schweizer Unternehmen im WCM sowie die Ableitung von Good Practices im Zentrum der Betrachtung. Die WCM-Studie 2019 knüpft an diese Zielsetzungen an und liefert mit dem Fokusthema Supply Chain Finance wertvolle Impulse zur Schaffung finanzieller Spielräume für die gesamte Supply Chain.

Swiss WCM Awards

Mit dem Swiss WCM Award werden herausragende Gesamtleistungen im Management des Nettoumlaufvermögens und innovative Lösungsansätze prämiert, die massgeblich zu einer nachhaltigen Verbesserung des WCM beitragen. Die Jury der Swiss WCM-Awards setzt sich aus folgenden hochrangigen Experten zusammen:

- Prof. Dr. Wolfgang Stölzle (Jury-Vorsitzender und geschäftsführender Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen)
- Adrian Brönnimann (Leiter Vertrieb Corporates und Banken und Leiter Working Capital Management bei der PostFinance AG)
- René Cotting (Vorsitzender der ABB Technology Ventures und Head of Operation, Innovation und R&D der ABB-Gruppe, Ex-CFO ABB Schweiz)
- Pascal Koradi (Vorstandsmitglied des CFO Forum Schweiz)
- Tobias Knechtle (CFO der Valora Holding)
- Rolf Renz (Ex-CFO von Siemens South West Europe und Siemens Schweiz)
- Mario Rossi (CFO und Leiter Business Steering Schweiz der Swisscom)

Weitere Studien und Literaturempfehlungen

WCM-Studien aus den Vorjahren:

- **Hofmann, E., Wetzel, P. (2018):** Working Capital Management Studie 2018 – Supply Chain Finance Einführung. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2017):** Working Capital Management Studie 2017 – Digitalisierung. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2016):** Working Capital Management Studie 2016 – Trends. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2015):** Working Capital Management Studie 2015. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2014):** Working Capital Management-Performance Excellence-Studie Band 2014. Cuvillier Verlag, Göttingen.

Ausgewählte Literaturempfehlungen der Autoren:

- **Wetzel, P., Movcharenko, A. (2019):** Net Working Capital: das adäquate Niveau. Controlling & Management Review, 63 (6), 30–38.
- **Martin, J., Hofmann, E. (2018):** Towards a framework for supply chain finance for the supply side. Journal of Purchasing and Supply Management, 25 (2), 157–171.
- **Hofmann, E., Strewe, U., Bosia, N. (2017):** Supply Chain Finance and Blockchain Technology: The Case of Reverse Securitisation. Heidelberg: Springer.
- **Hofmann, E., Schneider, C., Wetzel, P. (2017):** Working Capital Management bei Eisenbahnverkehrsunternehmen. Controller Magazin, 42 (5), 4–13.
- **Hofmann, E., Johnson, M. (2016):** Supply Chain Finance – some conceptual thoughts reloaded. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46 (4), 1–8.
- **Templar, S., Hofmann, E., Findlay, C. (2016):** Financing the End-to-End Supply Chain: A Reference Guide to Supply Chain Finance. London: Kogan Page.
- **Hofmann, E., Belin, O. (2011):** Supply Chain Finance Solutions: Relevance – Proposition – Market Value. Springer, Berlin Heidelberg.
- **Hofmann, E., Maucher, D., Piesker, S., Richter, P. (2011):** Wege aus der Working Capital-Falle – Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management. Springer, Berlin Heidelberg.

Impressum

Datum: August 2019

Herausgeber: Supply Chain Finance-Lab der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PostFinance

Autoren: Erik Hofmann und Philipp Wetzel

Gestaltungskonzept: Infel AG, www.infel.ch

Umsetzung und Layout: textkeller GmbH, www.textkeller.ch, und milano-grafik, www.milano-grafik.ch

PostFinance AG
Competence Center
Working Capital Management
Mingerstrasse 20
3030 Bern

Telefon +41 58 341 04 04

postfinance.ch/wcm

Universität St. Gallen
Supply Chain Finance-Lab
der Schweizerischen Post
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen

Telefon +41 71 224 72 91

iscm-scf-lab.unisg.ch