

Working Capital

Management
Studie 2018

Supply Chain Finance

Einführung



Supply Chain Finance-Lab
der Schweizerischen Post

Universität St.Gallen

In Zusammenarbeit mit

PostFinance

DIE POST



Die WCM-Studie im Schnelldurchlauf — S. 4

Ganzheitliches Working Capital Management (WCM)

WCM-Kennzahlen — S. 12

WCM-Strategie — S. 22

Supply Chain Finance (SCF) im WCM

SCF-Verständnis — S. 30

SCF-Trends — S. 34

SCF-Lösungen — S. 42

SCF-Governance — S. 52

SCF-Business-Case — 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 2018

Supply Chain Finance

Einführung

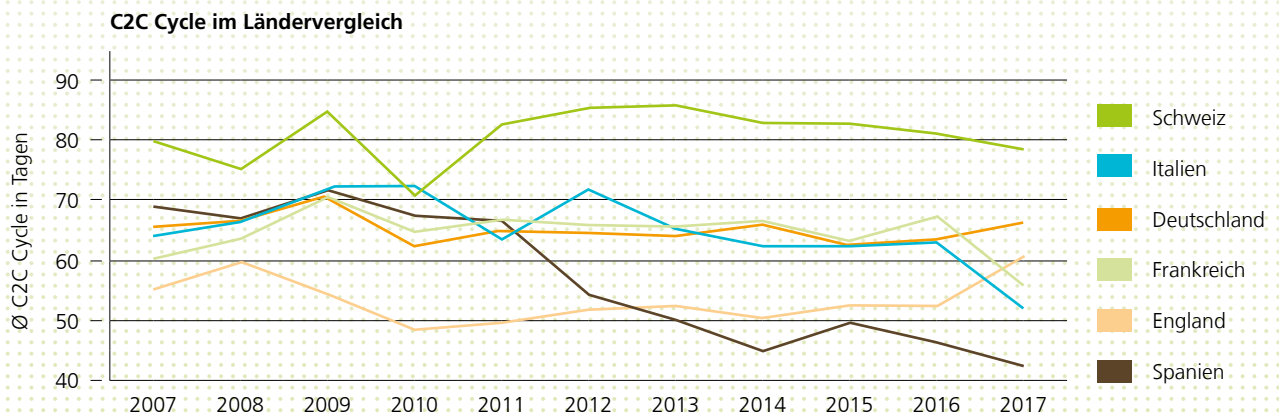
Das Thema Supply Chain Finance (SCF) ist hochaktuell und erweitert die Perspektive des Working Capital Management (WCM) auf die gesamte Supply Chain. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welcher Akteur (z. B. Logistikdienstleister, Lieferant oder Abnehmer) in der Supply Chain was (z. B. Bestände oder Zahlungen) mit welchem Finanzierungsinstrument finanziert.

Neuartige SCF-Lösungen verändern das WCM grundlegend und versprechen nicht nur eine Verbesserung der Bilanzkennzahlen und Finanzierungskosten, sondern auch eine Reduktion von Risiken und eine erhöhte Transparenz entlang der Supply Chain.

Doch welche SCF-Lösungen sind von besonderer Relevanz für das WCM von Schweizer Unternehmen? Welche zentralen Fragestellungen stehen bei der Ausarbeitung eines SCF-Business-Cases im Vordergrund? Welche Potenziale stecken in den einzelnen SCF-Lösungen und inwiefern tragen diese dazu bei, die sich wandelnden Anforderungen an das WCM zu bewältigen?

Diese und weitere spannende Fragestellungen beleuchtet die fünfte Auflage der WCM-Studie, herausgegeben durch das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen. Die Studie zeigt den aktuellen Leistungsstand im WCM und liefert darüber hinaus wertvolle Impulse zur Schaffung finanzieller Freiräume – nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern für die gesamte Supply Chain.

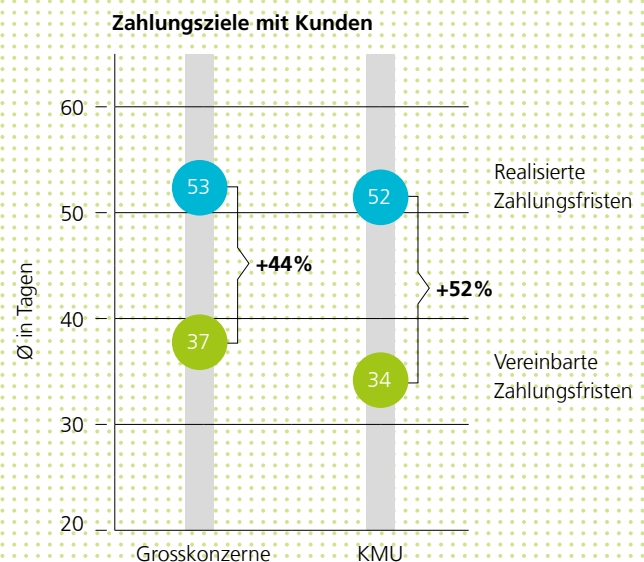
Schweizer Unternehmen bezahlen ihre Lieferanten überpünktlich und sitzen auf hohen Beständen



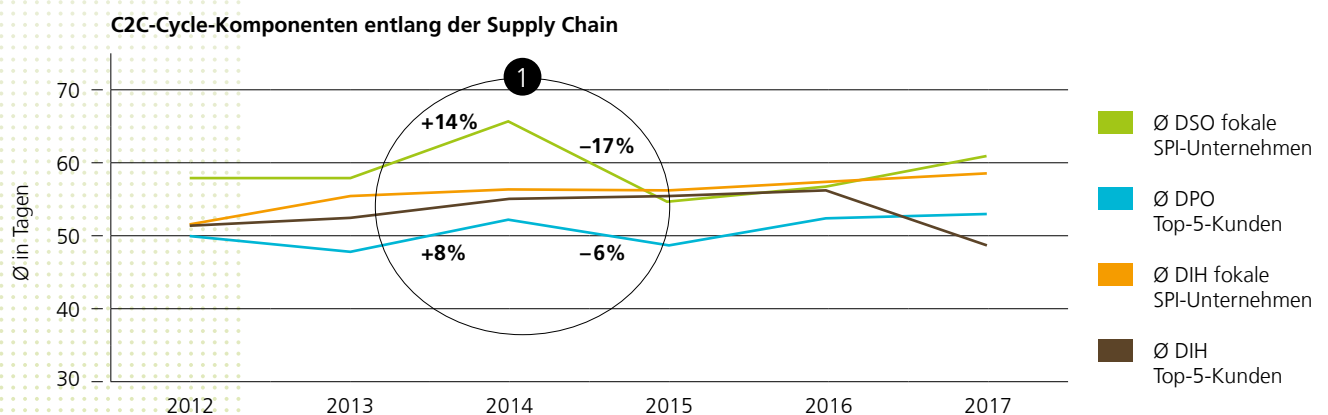
Im Vergleich zu Unternehmen im europäischen Ausland weisen Schweizer Unternehmen mit 79 Tagen seit Jahren einen überdurchschnittlich hohen C2C Cycle auf. Dieser Trend lässt sich unter anderem auf folgende zwei Treiber zurückführen:

- 1 Schweizer Unternehmen zahlen ihre Lieferanten überpünktlich und besitzen mit 26 Tagen die durchschnittlich niedrigsten DPO-Werte.
- 2 Gleichzeitig besitzen die Unternehmen mit knapp 52 Tagen im Ländervergleich die durchschnittlich höchsten DIH-Werte. Die hohe Kapitalbindung deutet auf grosse Optimierungspotenziale im Bestandsmanagement hin, lässt sich aber in Teilen auf die allgemein gute Auftragslage in der Schweizer Industrie zurückführen.

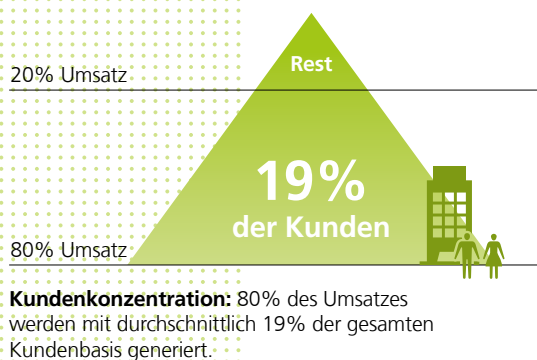
Die Debitorenlaufzeit ist im Ländervergleich mit 53 Tagen vergleichsweise kurz. Dennoch übersteigen die tatsächlichen Zahlungsziele mit den Kunden die vereinbarten bei Weitem. Schweizer Grosskonzerne und KMU haben enormes Potenzial, durch eine Professionalisierung ihres Debitorenmanagements den Abstand zur angestrebten Forderungsreichweite zu verringern.



Entlang der Supply Chain von Schweizer Unternehmen zeigen sich erhebliche WCM-Übertragungseffekte

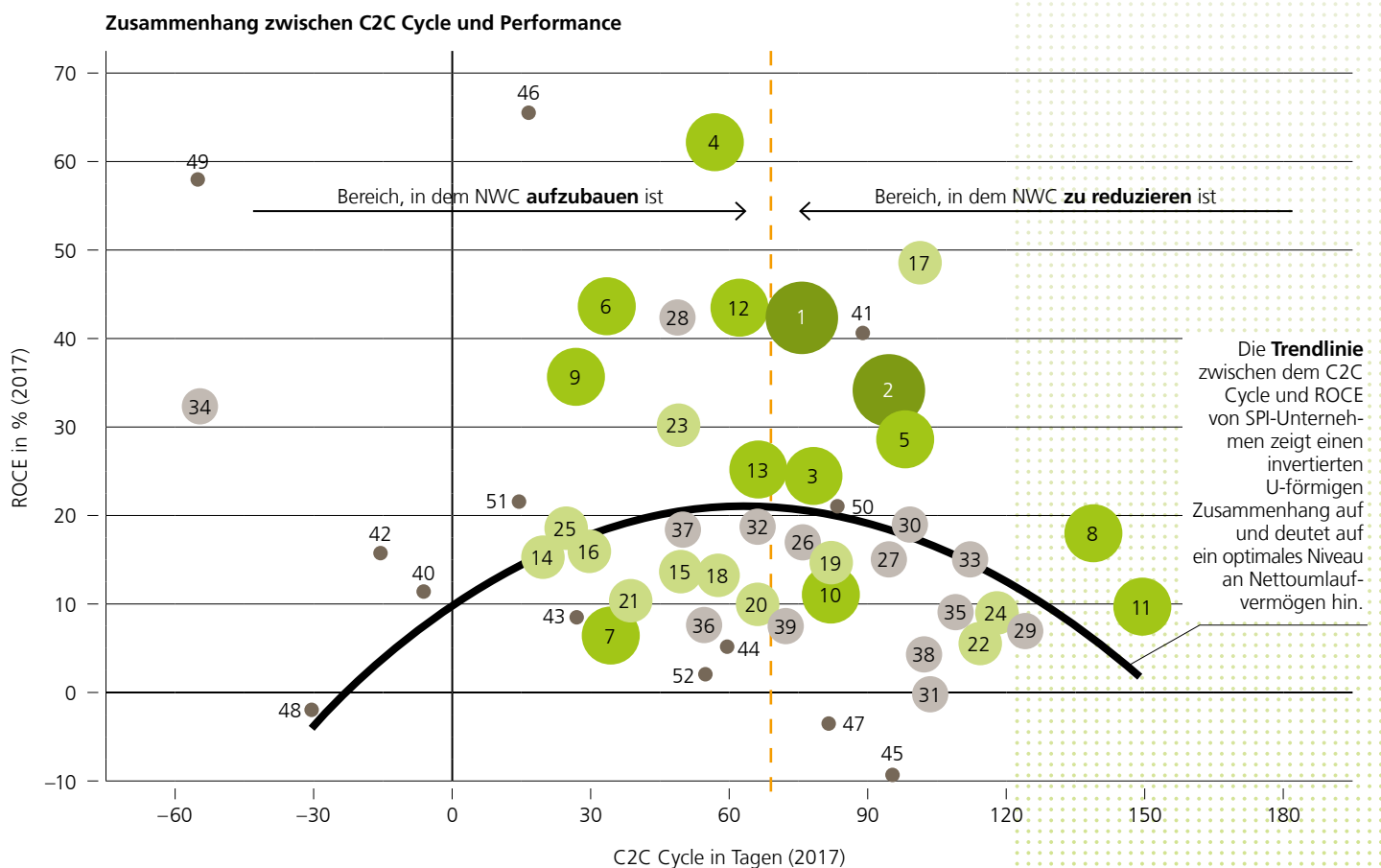


Zwischen Schweizer SPI-Unternehmen und deren Top-5-Kunden und -Lieferanten bestehen erhebliche WCM-Übertragungseffekte. Diese sind primär auf eine zunehmende Vernetzung der Märkte und eine hohe Lieferanten- und Kundenkonzentration zurückzuführen. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass lediglich 20% der befragten Unternehmen solche unternehmensübergreifenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen in ihren WCM-Kennzahlen und strategischen Zielsetzungen reflektieren. Eine ganzheitliche Betrachtung auf das Netto-umlaufvermögen fehlt in der Breite.



1 Im Jahr 2014 erhöhten sich die Verbindlichkeiten der Top-5-Kunden um durchschnittlich 8% auf Kosten der fokalen Unternehmen, die in der gleichen Zeit einen Anstieg der Forderungen um 14% verzeichneten. Im Gegensatz dazu konnten die fokalen SPI-Unternehmen ihre durchschnittlichen Forderungslaufzeiten im Jahr 2015 deutlich um durchschnittlich 17% verkürzen. Diese Entwicklung widerspiegelt sich in Teilen in den verkürzten Kreditorenlaufzeiten der Kunden (-6%).

Zwischen dem C2C Cycle und dem ROCE ...



Net Working Capital (NWC) in Mio. CHF



SPI-Unternehmen

1. Novartis	14. Also	26. AMS	40. Aryzta
2. Roche	15. Clariant	27. Daetwyler	41. Ascom
3. ABB	16. DKSH	28. Geberit	42. Bobst
4. Adecco	17. Dormakaba	29. Huber + Suhner	43. Flughafen Zuerich
5. Givaudan	18. Emmi	30. Interroll	44. Meier Tobler
6. Kühne + Nagel	19. Georg Fischer	31. Kudelski	45. Meyer Burger
7. LafargeHolcim	20. OC Oerlikon	32. KTM Industries AG	46. Mobilezone
8. Lindt & Sprüngli	21. Panalpina	33. Lonza	47. Myriad Group
9. Logitech	22. Schmolz + Bickenbach	34. Nestlé	48. Newron Pharma
10. Metall Zug	23. SGS	35. Phoenix M.	49. Sunrise
11. Richemont	24. Sulzer	36. Rieter	50. U-Blox
12. Schindler	25. Swisscom	37. Temenos	51. Valora
13. Sika		38. Vifor Pharma	52. Zwahlen & Mayr
		39. Zehnder	

Hinweis: Der ROCE (Return on Capital Employed) gibt an, wie effizient ein Unternehmen das zur Verfügung stehende Kapital einsetzt.

... besteht ein invertierter U-förmiger Zusammenhang

Vergleicht man die Unternehmensperformance mit den C2C Cycles der fokalen SPI-Unternehmen, so zeigt sich, dass jene Unternehmen, die einen leicht positiven C2C Cycle aufweisen, ihr Working Capital am effizientesten einsetzen. Die Resultate deuten darauf hin, dass zwischen der Unternehmensperformance (approximiert mit ROCE) und dem C2C Cycle (in Tagen) ein invertierter U-förmiger Zusammenhang besteht. Die Analyse legt demnach die Vermutung nahe, dass ein optimales Niveau an Nettoumlaufvermögen existiert, welches positive und negative Effekte miteinander ausbalanciert und gleichzeitig die Performance maximiert. Das Optimum hängt dabei von verschiedenen Treibern und Einflussfaktoren, wie beispielsweise den Branchen-Charakteristika, ab.

Des Weiteren impliziert die Analyse, dass eine Reduktion des Nettoumlaufvermögens nur bis zu einem gewissen Niveau einen positiven Effekt auf die Unternehmensperformance ausübt. Denn wird die «Schwelle» des optimalen Niveaus unterschritten (der C2C Cycle wird zu stark reduziert), scheint sich eine zusätzliche Reduktion des Working Capital negativ auf die Performance auszuwirken. Diese Erkenntnis folgt dem Gedanken der goldenen Bilanzregel, wonach die Kapitalbindungsdauer und die Finanzierungsdauer aufeinander abzustimmen sind (fristenkongruente Finanzierung).



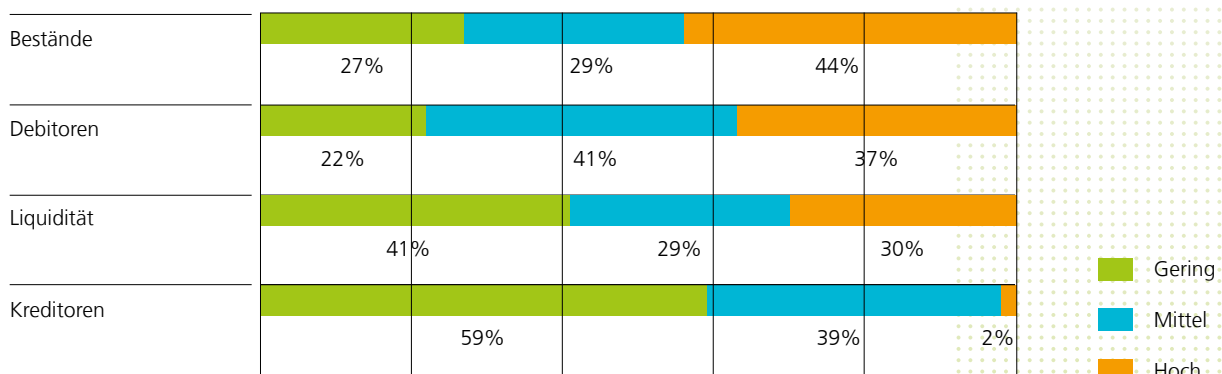
der befragten Unternehmen reflektieren bei der strategischen Bestimmung ihrer WCM-Zielgrößen **unternehmensexterne Einflussgrößen**.



der Befragten glauben an eine **Reduktion des Working Capital** in den nächsten fünf Jahren.

Die grössten Herausforderungen für Schweizer Unternehmen liegen im Bestands- und Debitorenbereich

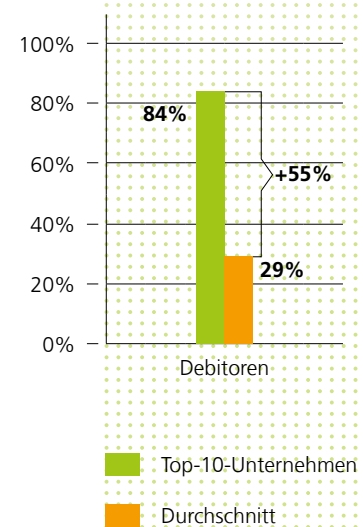
Bewertung der Herausforderungen in den vier WCM-Bereichen



In strategischer Hinsicht sehen die Studienteilnehmer im Bestands- und Debitorenbereich die grössten Herausforderungen. Im Bestandsmanagement werden insbesondere inkonsistente Planungsprozesse, ein unzureichendes Controlling und mangelnde Kenntnisse der involvierten Mitarbeitenden bezüglich anzuwendender Konzepte und Instrumente als Gründe angeführt.

Im Debitorenmanagement widerspiegeln sich die Herausforderungen in der geringen Automatisierungsrate von 29%. Schweizer Unternehmen behandeln ihre Kunden in der Breite oftmals uneinheitlich, mit unstrukturierten Vorgaben und individuellen Zahlungszielen. Im Gegensatz dazu reduzieren die Top-10-Unternehmen die manuellen Eingriffe auf ein Minimum und wickeln im Durchschnitt bereits über 80% ihrer Debitoren automatisiert ab.

Anteil automatisiert abgewickelter Debitorenrechnungen



SCF bietet Unternehmen neue Möglichkeiten für ein ganzheitliches WCM

Supply Chain Finance (SCF) hat die unternehmensübergreifende Optimierung des Nettoumlaufvermögens sowie die Integration der Finanzprozesse zwischen Kunden, Lieferanten und externen Dienstleistern zum Ziel. SCF besitzt damit den Anspruch, die unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen im WCM entlang des unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesses auszugleichen und für die beteiligten Akteure zu verbessern.

Die Studienergebnisse zeigen, dass eine Reihe von innovativen SCF-Lösungen verfügbar ist, die sich verschiedenster digitaler Möglichkeiten bedienen, um diese Integrationsleistung zu erfüllen. Besonders für die WCM-Bezugspunkte Debitoren und Kreditoren existieren auf dem Markt bereits eine Vielzahl an technologisch ausgereiften SCF-Lösungen. Im Bestandsbereich sind die Lösungsansätze aktuell noch weniger ausgereift. Die Befragung belegt jedoch, dass Bestandsfinanzierungslösungen für Schweizer Unternehmen die grösste Innovationskraft bieten. Insbesondere Off-Balance-Ansätzen, bei denen das in den Beständen gebundene Umlaufvermögen bei einem Finanz- oder Logistikdienstleister bilanziert wird, messen die Befragten ein grosses Potenzial für die Verbesserung ihres WCM bei.

Allgemein ist der Trend erkennbar, dass vermehrt Lösungen entwickelt werden, die sich durch eine hochgradige Vernetzungsfähigkeit, Modularisierung und Technologie-durchdringung auszeichnen. Aktuell verspricht vor allem die Blockchain-Technologie, einen weiteren Entwicklungsschub zu leisten. Daraus ergeben sich für Schweizer Unternehmen nicht nur weitreichende Konsequenzen, sondern insbesondere auch neue Möglichkeiten für ein ganzheitliches WCM in der Supply Chain.



Top-Unternehmen finanzieren bis zu **20% der Bilanzsumme** mit Trade-Finance- und SCF-Instrumenten.

Innovative SCF-Lösungen zeichnen sich durch eine globale Vernetzungsfähigkeit und hohe Technologiedurchdringung aus

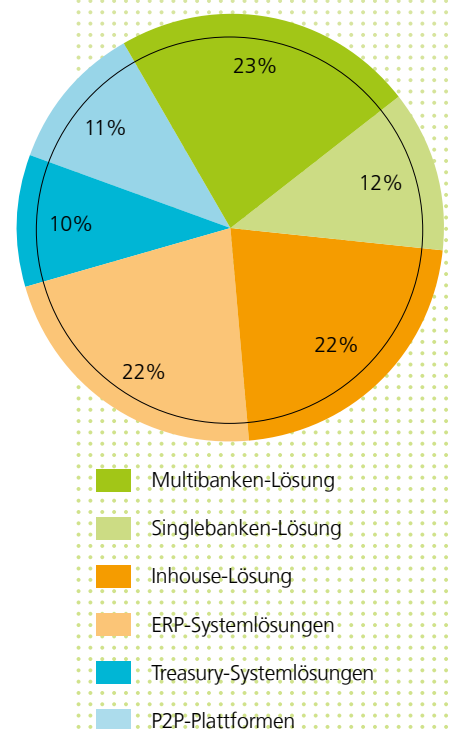
Anforderungen an Anbieter von SCF-Lösungen



Die Entwicklungen auf dem SCF-Markt sind stark vom Bedürfnis der Unternehmen getrieben, ihre Liquidität langfristig ohne grossen administrativen Aufwand zu sichern. Bei der Entscheidung für einen SCF-Anbieter legen Unternehmen entsprechend grossen Wert auf eine globale Einsetzbarkeit und Markterfahrung. Eng damit verknüpft ist der Anspruch, dass die technische Implementierung im Unternehmen – insbesondere die Einbindung in ERP-Systeme – einfach und der Änderungsbedarf bei den Ist-Prozessen möglichst gering ausfallen. Letztere Anforderung beinhaltet insbesondere den Wunsch, die Bedienbarkeit der SCF-Plattform für Supply-Chain-Partner möglichst unkompliziert zu gestalten.

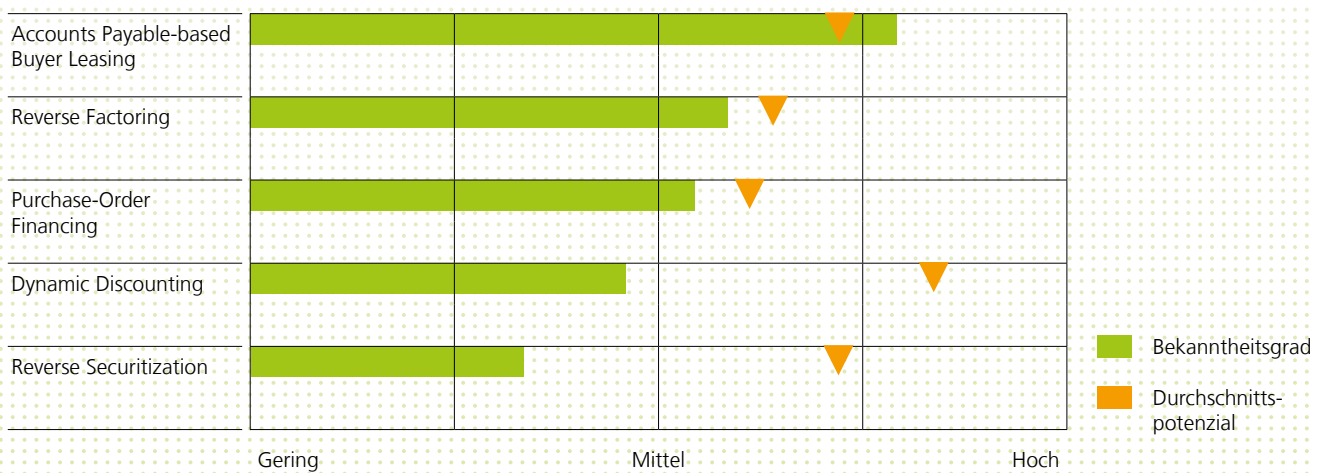
Für die technische Umsetzung der SCF-Programme setzen Schweizer Unternehmen vorwiegend auf Multibanken- (23%), Inhouse- (22%) und ERP-Systemlösungen (22%). Singlebanken-Lösungen, P2P-Plattformen sowie Treasury-Systemlösungen sind weniger verbreitet.

Genutzte SCF-Plattformen



SCF-Lösungen im Kreditorenbereich wird ein relativ hohes Potenzial zugesprochen

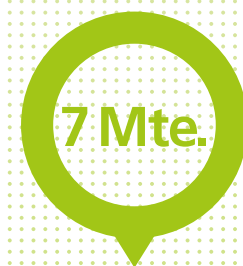
Bekanntheitsgrad und Potenzialeinschätzung der SCF-Lösungen im Bereich Kreditoren



Das Potenzial der SCF-Lösungen im Kreditorenbereich wird vergleichsweise hoch eingeschätzt. Zudem bestehen zwischen den Potenzialeinschätzungen der einzelnen SCF-Lösungen nur geringfügige Unterschiede. Jedoch sind die Studienteilnehmer im Durchschnitt eher weniger vertraut mit den Lösungsansätzen, und deren praktische Anwendung scheint noch ausbaufähig zu sein. Sowohl den Grosskonzernen als auch den kleineren Unternehmen haben sich die Vorteile beschaffungsseitiger SCF-Programme noch nicht voll erschlossen.

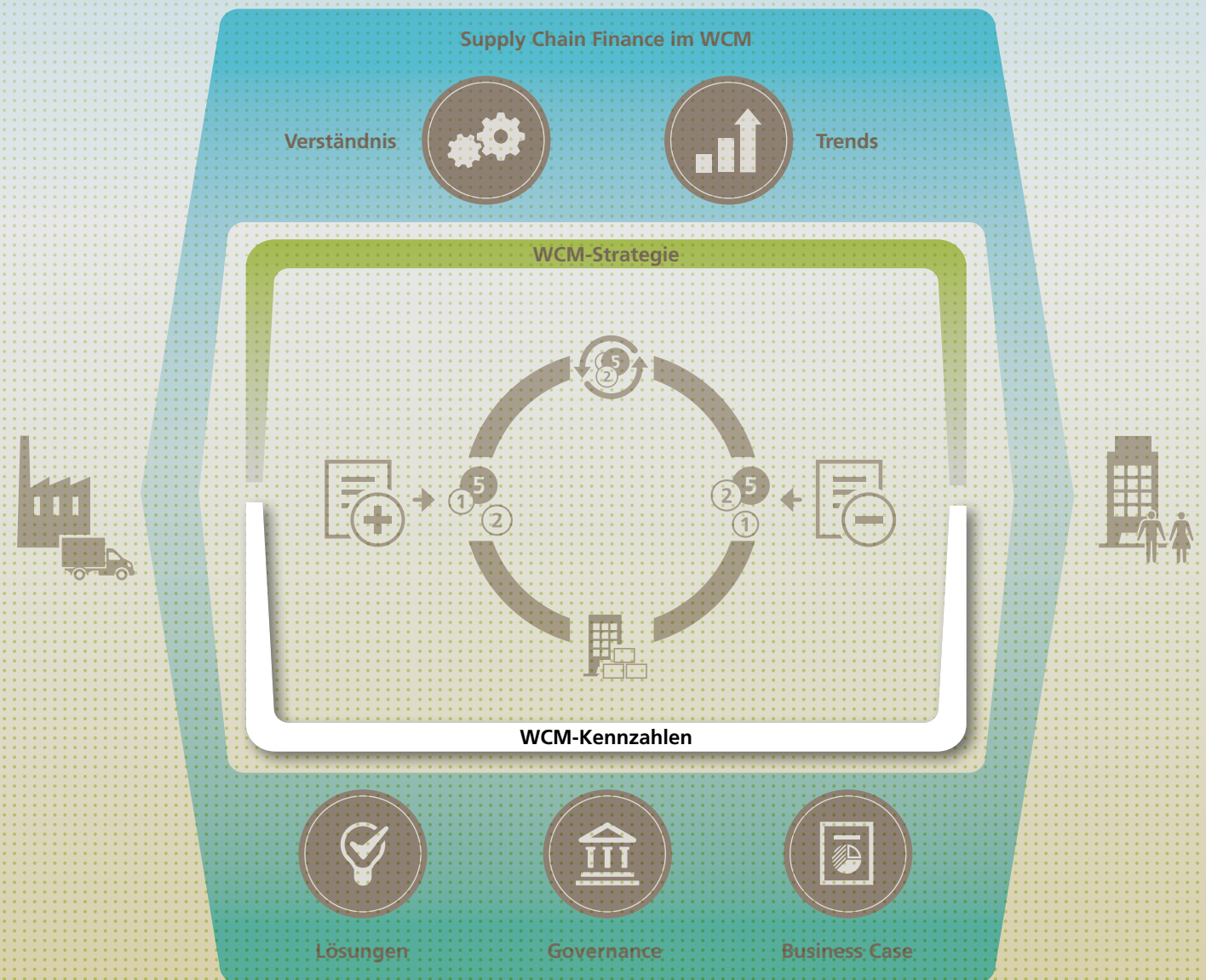
Weiter fällt auf, dass den weniger bekannten SCF-Lösungen die höchsten Potenziale zugesprochen werden. Insbesondere dem Dynamic Discounting attestieren die Befragten ein hohes Potenzial. Die grosse Lücke zwischen Bekanntheitsgrad und Potenzial weist auf einen grossen Handlungsbedarf hin und verdeutlicht ein interessantes Spannungsfeld: Die Bekanntheit der SCF-Lösungen ist eher gering, das zugesprochene Optimierungspotenzial für das WCM aber vergleichsweise gross.

Implementierungsdauer Reverse-Factoring-Lösung



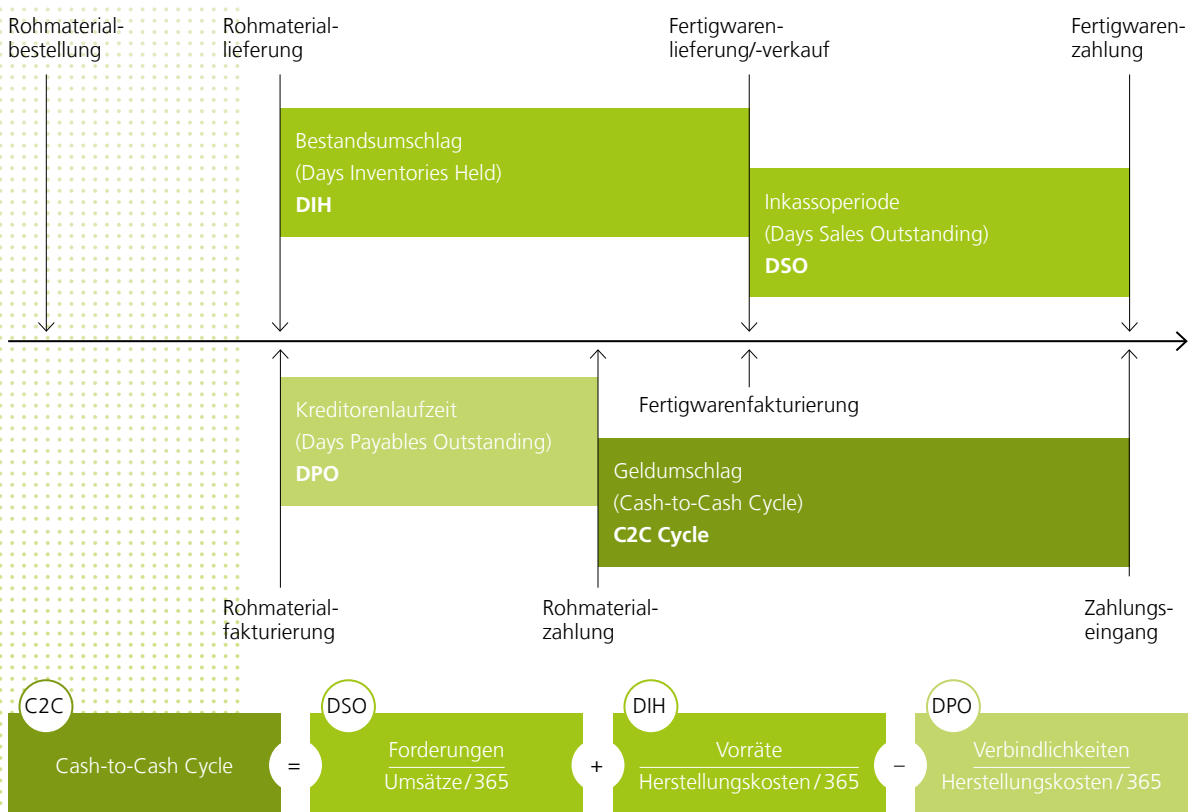
Schweizer Unternehmen brauchten für die Implementierung ihrer Reverse-Factoring-Lösung im Durchschnitt sieben Monate (Tendenz fallend).

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 folgenden drei Komponenten zusammen:

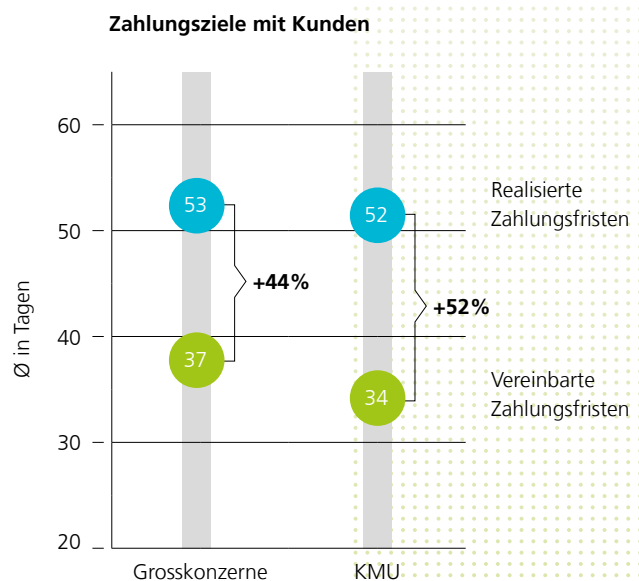


Der C2C Cycle ist eine wirkungsvolle Kennzahl, um Verbesserungspotenziale im WCM zu ermitteln. Ein hoher DIH-Wert beispielsweise deutet in den meisten Fällen auf ein ineffizientes Bestandsmanagement hin. Bei der Interpretation der Laufzeiten sind im Sinne eines ganzheitlichen WCM aber zwingend immer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

Die tatsächlichen Zahlungsziele mit den Kunden übersteigen die vereinbarten bei Weitem

Zwischen den vertraglich vereinbarten Zahlungsfristen und der Debitorenlaufzeit in Tagen existiert ein grosser Unterschied. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass das Inkasso- und Mahnwesen in Schweizer Unternehmen zu wenig konsequent umgesetzt wird.

Mit 52% ist die Diskrepanz zwischen den vereinbarten und realisierten Zahlungsfristen bei den mittelständischen Unternehmen besonders hoch. Doch auch Grosskonzerne haben enormes Potenzial, durch eine Professionalisierung ihres Debitorenmanagements den Abstand zur angestrebten Forderungreichweite deutlich zu verringern.

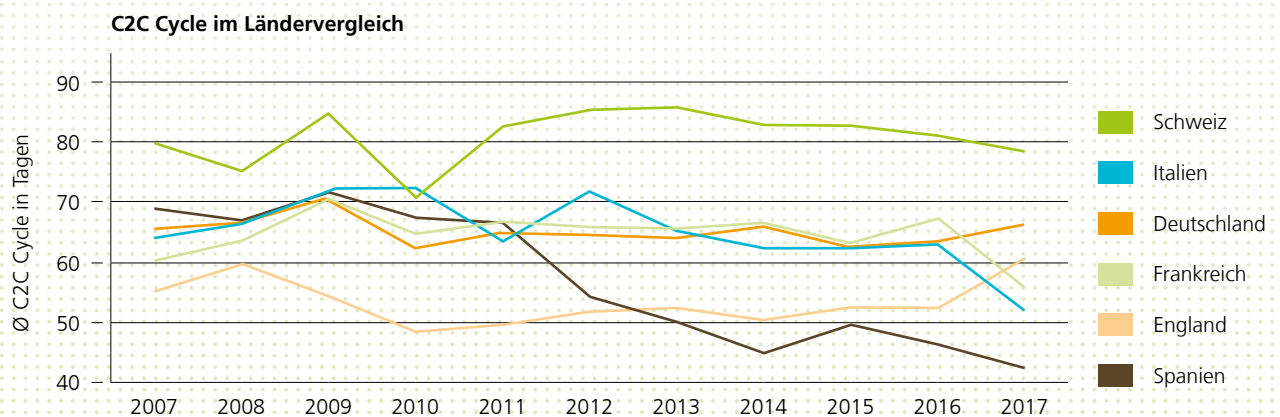


59%
der Befragten glauben an eine **Reduktion des Working Capital** in den nächsten fünf Jahren.

Die Mehrheit der Befragten Finanzverantwortlichen geht davon aus, dass sich das Nettoumlaufvermögen in naher Zukunft weiter reduzieren wird. Als Gründe werden insbesondere die Einführung kürzerer Zahlungsziele für die Kunden und die Verringerung der Lagerbestandsreichweite durch technologische Neuinvestitionen genannt. Auch der zunehmende Druck durch Investoren, das WCM mit entsprechenden Massnahmen zu professionalisieren, wird als Treiber für ein reduziertes Net-Working-Capital-Level betrachtet.

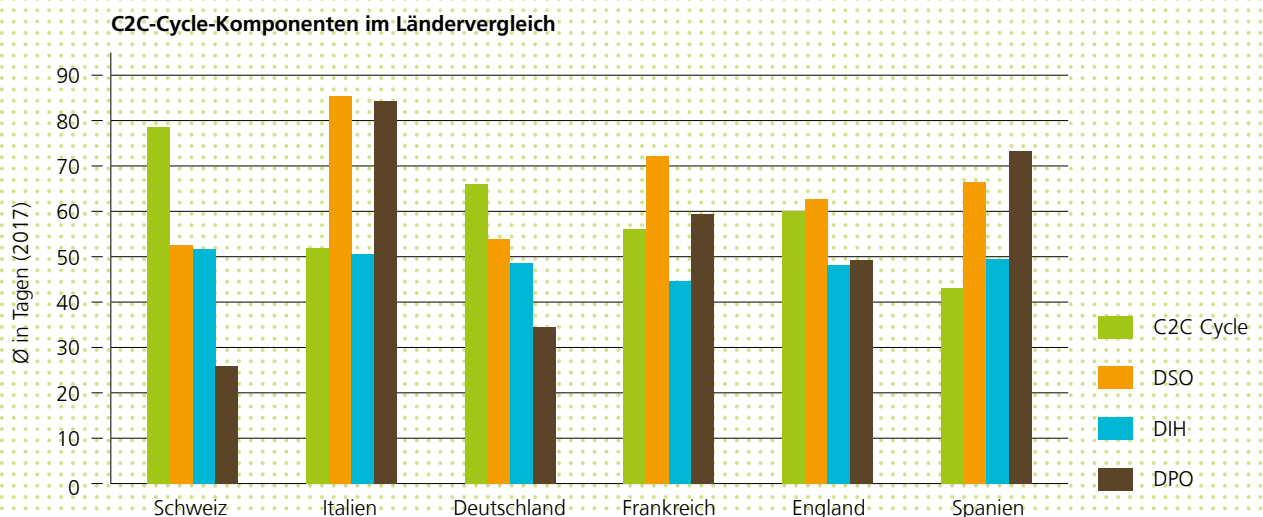
Im Gegensatz dazu geht eine Minderheit (41%) von der entgegengesetzten Entwicklung aus. Als Hauptgrund wird ein starkes Unternehmenswachstum angegeben. Gleichzeitig wird aber betont, dass das Verhältnis zwischen Nettoumlaufvermögen und Umsatz trotz anhaltendem Wachstum stabil zu halten ist.

Schweizer Unternehmen weisen einen überdurchschnittlich hohen C2C Cycle auf



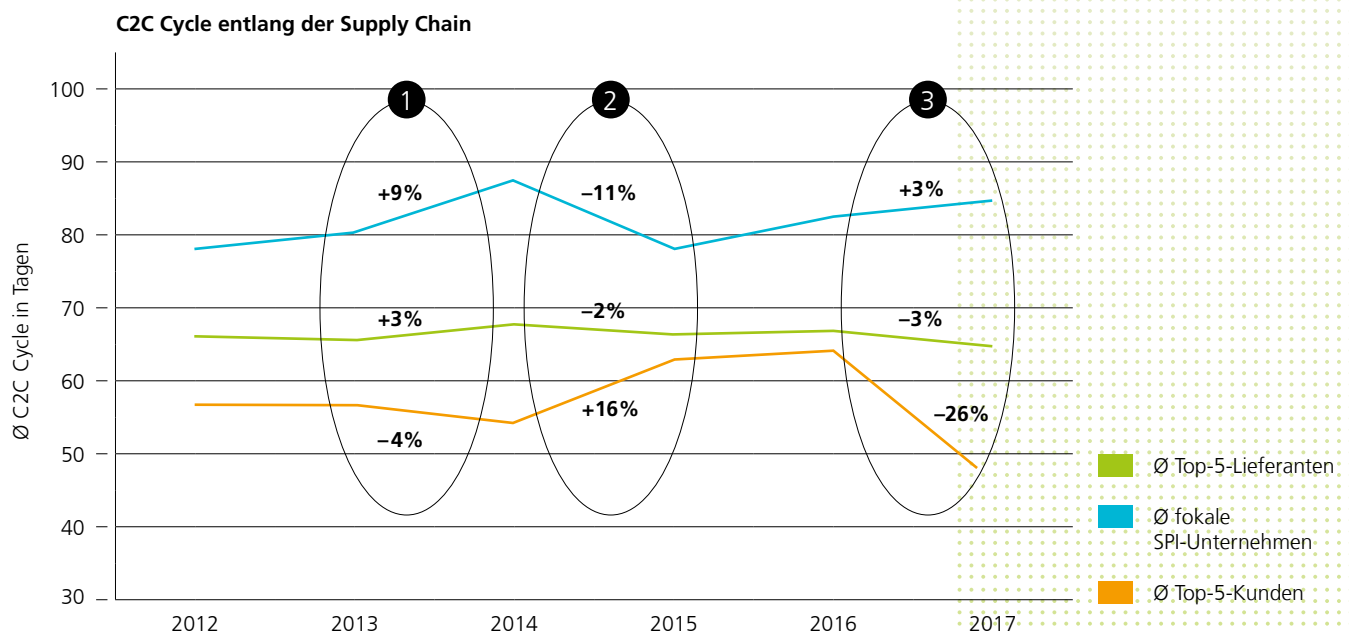
Im Vergleich zu Unternehmen im europäischen Ausland weisen Schweizer Unternehmen mit 79 Tagen seit Jahren einen überdurchschnittlich hohen C2C Cycle auf. Dieser Trend lässt sich unter anderem auf folgende zwei Treiber zurückführen:

- 1 Schweizer Unternehmen zahlen ihre Lieferanten überpünktlich und besitzen mit 26 Tagen die durchschnittlich niedrigsten DPO-Werte.
- 2 Gleichzeitig besitzen die Unternehmen mit knapp 52 Tagen im Ländervergleich die durchschnittlich höchsten DIH-Werte. Die hohe Kapitalbindung deutet auf grosse Optimierungspotenziale im Bestandsmanagement hin, lässt sich aber in Teilen auf die allgemein gute Auftragslage in der Schweizer Industrie zurückführen.



Entlang der Supply Chain zeigen sich verschiedene WCM-Übertragungseffekte

Die Analyse des C2C Cycle entlang der Supply Chain von SPI-Unternehmen verdeutlicht im Zeitverlauf die Wichtigkeit eines kooperativen WCM-Ansatzes. Denn bei einer einseitigen Reduktion des Nettoumlaufvermögens erhöht sich im Gegenzug die Kapitalbindung bei Kunden und Lieferanten. Es besteht die Gefahr, dass Letztere hierdurch in Liquiditätsengpässe geraten und sich die langfristigen Beziehungen verschlechtern.



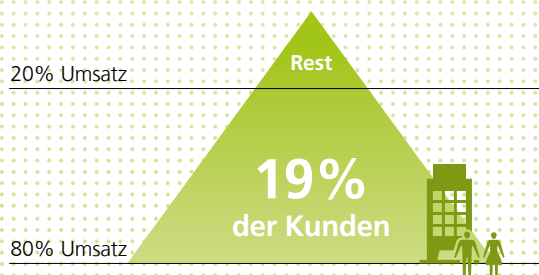
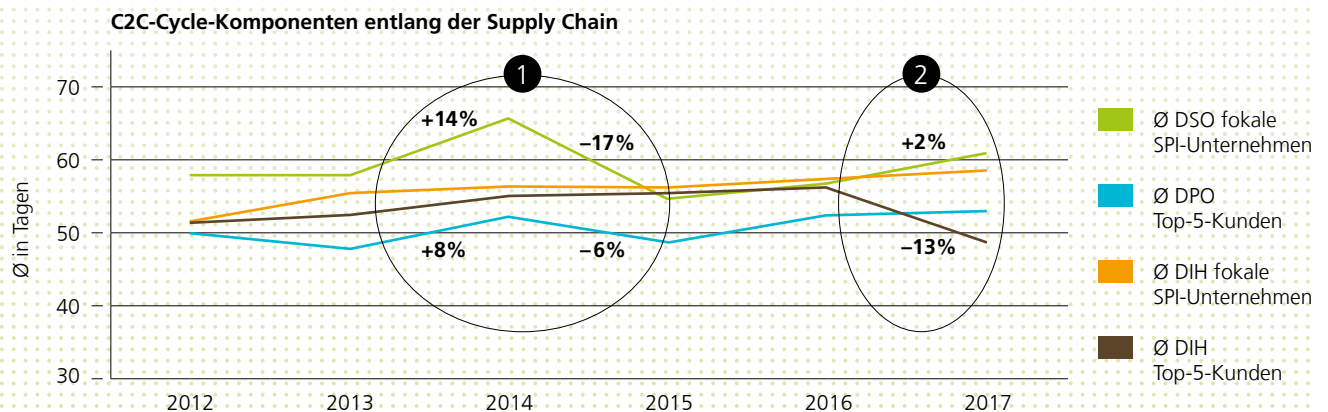
1 Der C2C Cycle der Top-5-Kunden sinkt im Jahr 2014 um durchschnittlich 4%, während die Kapitalbindung der fokalen SPI-Unternehmen gleichzeitig um 9% steigt.

2 Im Jahr 2015 steigt der C2C Cycle der Top-5-Kunden um durchschnittlich 16%. Gleichzeitig sinkt der C2C Cycle der vorgelagerten Supply-Chain-Partner um 11% bzw. 2%.

3 Im Jahr 2017 sinkt die Kapitalbindung bei den Top-5-Kunden deutlich um 26%. Parallel bleibt der C2C Cycle der fokalen Unternehmen und Top-5-Lieferanten aber relativ konstant. Den Top-5-Kunden ist es demnach gelungen, ihr Nettoumlaufvermögen ohne negative Konsequenzen für die vorgelagerten Supply-Chain-Partner zu reduzieren.

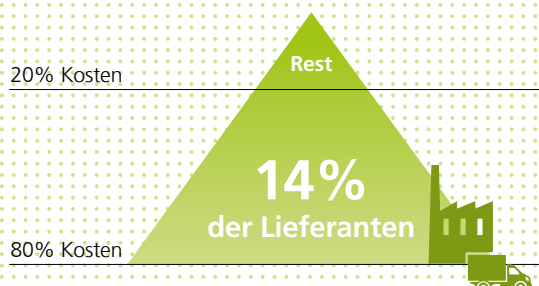
Eine hohe Lieferanten- und Kundenkonzentration führt zu erheblichen WCM-Hebelwirkungen

Die vertiefte Analyse der C2C-Cycle-Komponenten zwischen den fokalen SPI-Unternehmen und deren Top-5-Kunden verdeutlicht die Supply-Chain-Übertragungseffekte im WCM.



Kundenkonzentration: 80% des Umsatzes werden mit durchschnittlich 19% der gesamten Kundenbasis generiert.

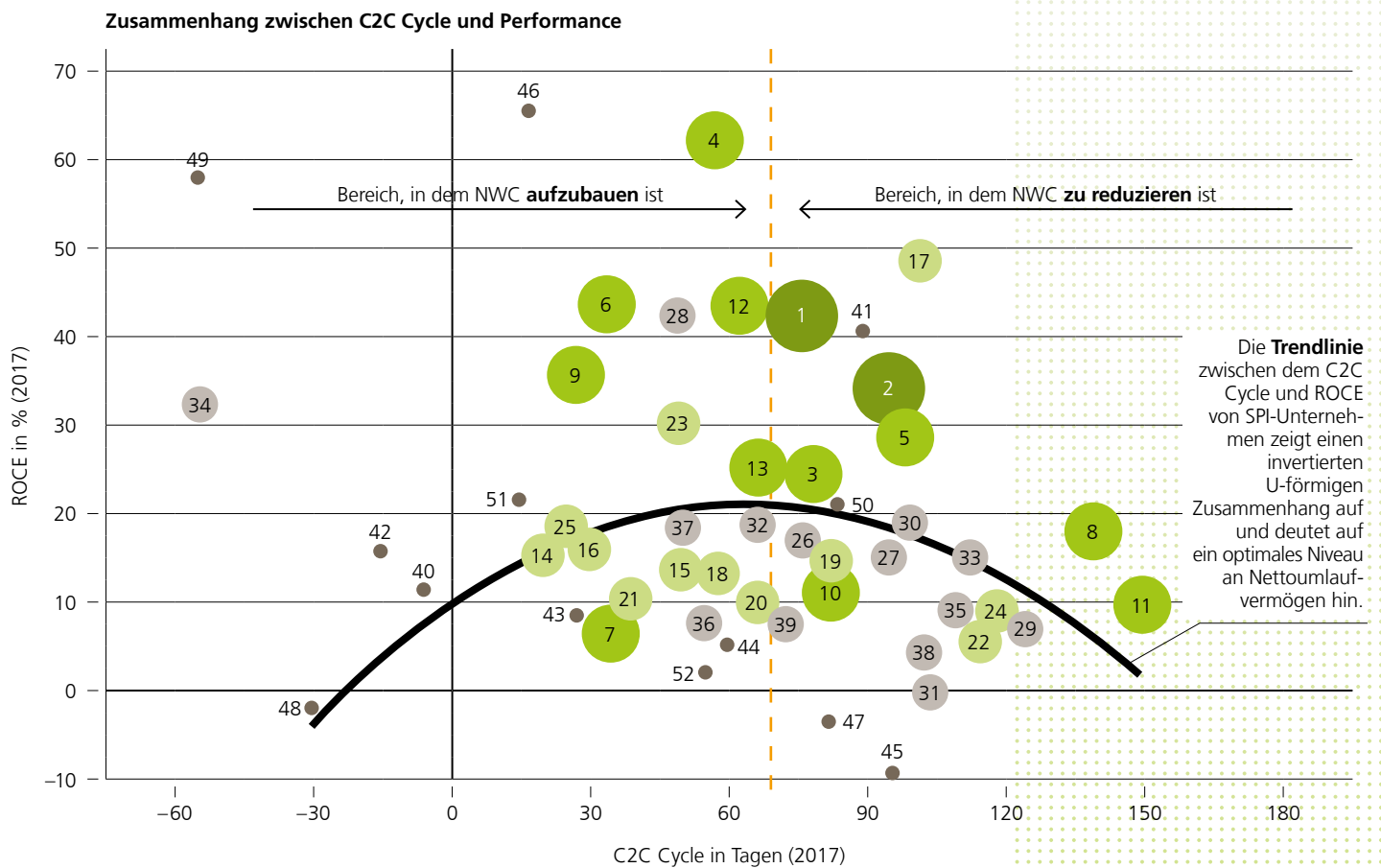
1 Im Jahr 2014 erhöhten sich die Verbindlichkeiten der Top-5-Kunden um durchschnittlich 8% auf Kosten der fokalen Unternehmen, die in der gleichen Zeit einen Anstieg der Forderungen um 14% verzeichneten. Im Gegensatz dazu konnten die fokalen SPI-Unternehmen ihre durchschnittlichen Forderungslaufzeiten im Jahr 2015 deutlich um durchschnittlich 17% verkürzen. Diese Entwicklung widerspiegelt sich in Teilen in den verkürzten Kreditorenlaufzeiten der Kunden (-6%).



Lieferantenkonzentration: 80% der Beschaffungskosten werden durch 14% der gesamten Lieferantenbasis generiert.

2 Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Beständen im Jahr 2017. Die Reduktion um 13% der durchschnittlichen Lagerbestandsreichweite bei den Kunden widerspiegelt sich in der um 2% erhöhten Reichweite der Lagerbestände bei den fokalen SPI-Unternehmen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Lieferanten beispielsweise vermehrt auf Vendor-Managed-Inventory-Lösungen (VMI) zurückgreifen, um ihren Kunden eine hohe Verfügbarkeit bei geringem Lagerbestand anbieten zu können.

Zwischen dem C2C Cycle und dem ROCE ...

**Net Working Capital (NWC) in Mio. CHF****SPI-Unternehmen**

1. Novartis	14. Also	26. AMS	40. Aryzta
2. Roche	15. Clariant	27. Daetwyler	41. Ascom
3. ABB	16. DKSH	28. Geberit	42. Bobst
4. Adecco	17. Dormakaba	29. Huber + Suhner	43. Flughafen Zuerich
5. Givaudan	18. Emmi	30. Interroll	44. Meier Tobler
6. Kühne + Nagel	19. Georg Fischer	31. Kudelski	45. Meyer Burger
7. LafargeHolcim	20. OC Oerlikon	32. KTM Industries AG	46. Mobilezone
8. Lindt & Sprüngli	21. Panalpina	33. Lonza	47. Myriad Group
9. Logitech	22. Schmolz + Bickenbach	34. Nestlé	48. Newron Pharma
10. Metall Zug	23. SGS	35. Phoenix M.	49. Sunrise
11. Richemont	24. Sulzer	36. Rieter	50. U-Blox
12. Schindler	25. Swisscom	37. Temenos	51. Valora
13. Sika		38. Vifor Pharma	52. Zwahlen & Mayr
		39. Zehnder	

Hinweis: Der ROCE (Return on Capital Employed) gibt an, wie effizient ein Unternehmen das zur Verfügung stehende Kapital einsetzt.

... besteht ein invertierter U-förmiger Zusammenhang

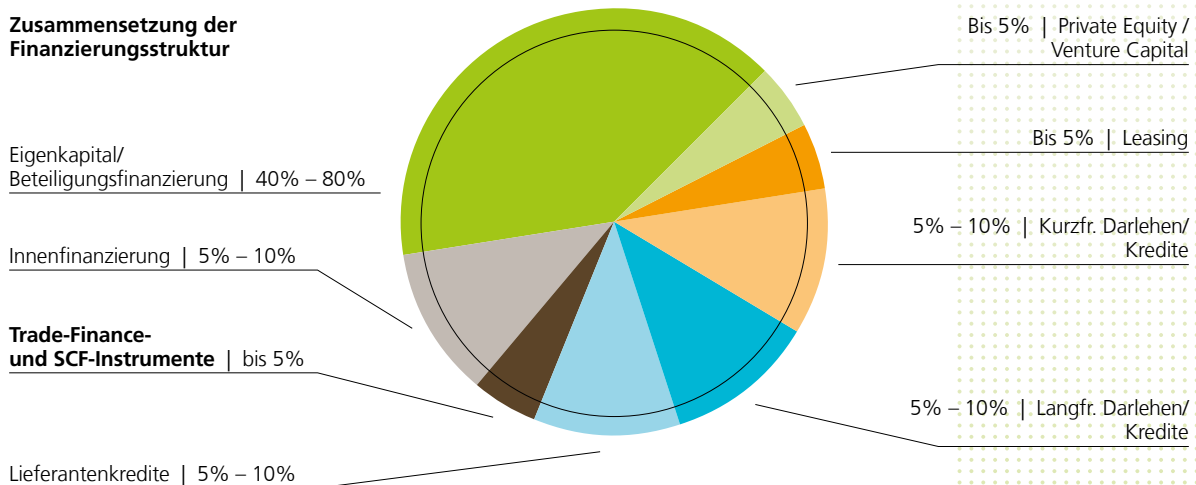
Die WCM-Spillover-Effekte entlang der Supply Chain untermauern die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise auf das Nettoumlaufvermögen. In der betrieblichen Praxis gilt es nicht nur die internen WCM-Zielkonflikte zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen auszugleichen, sondern insbesondere auch jene, die mit den Supply-Chain-Partnern (Kunden und Lieferanten) bestehen.

Vergleicht man die Unternehmensperformance mit den C2C Cycles der fokalen SPI-Unternehmen, so zeigt sich, dass jene Unternehmen, die einen leicht positiven C2C Cycle aufweisen, ihr Working Capital am effizientesten einsetzen. Die Resultate deuten darauf hin, dass zwischen der Unternehmensperformance (approximiert mit ROCE) und dem C2C Cycle (in Tagen) ein invertierter U-förmiger Zusammenhang besteht. Die Analyse legt demnach die Vermutung nahe, dass ein optimales Niveau an Nettoumlaufvermögen existiert, welches positive und negative Effekte miteinander ausbalanciert und gleichzeitig die Performance maximiert. Das Optimum hängt dabei von verschiedenen Treibern und Einflussfaktoren, wie beispielsweise der Branchen-Charakteristika, ab.

Des Weiteren impliziert die Analyse, dass eine Reduktion des Nettoumlaufvermögens nur bis zu einem gewissen Niveau einen positiven Effekt auf die Unternehmensperformance ausübt. Denn wird die «Schwelle» des optimalen Niveaus unterschritten (der C2C Cycle wird zu stark reduziert), scheint sich eine zusätzliche Reduktion des Working Capital negativ auf die Performance auszuwirken. Diese Erkenntnis folgt dem Gedanken der goldenen Bilanzregel, wonach die Kapitalbindungsdauer und die Finanzierungsdauer aufeinander abzustimmen sind (fristenkongruente Finanzierung).

Trotz Niedrigzinsumfeld gewinnen alternative Finanzierungsquellen immer mehr an Bedeutung

Zusammensetzung der Finanzierungsstruktur



Um ihr betriebliches Anlage- und Umlaufvermögen zu finanzieren, bedienen sich Unternehmen verschiedenster Finanzierungsquellen. Schweizer Unternehmen nutzen dabei vorwiegend Eigenkapital und Beteiligungsfinanzierungen. Sie versuchen durch eine Optimierung der Kapitalstrukturen finanzielle Ressourcen freizusetzen. Zur Deckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs wird insbesondere auch auf Lieferantenkredite zurückgegriffen.

Im Gegensatz dazu spielen klassische Bankkredite trotz anhaltendem Niedrigzinsumfeld eine untergeordnete Rolle. Vielmehr wird versucht, den finanziellen Spielraum mit alternativen Finanzierungsquellen zu erhöhen. Als Beispiel dafür dienen innovative Trade-Finance- und SCF-Instrumente, die bei den Top-Unternehmen bereits bis zu 20% der Bilanzsumme ausmachen. Vor diesem Hintergrund geht denn auch ein Drittel der befragten Finanzverantwortlichen davon aus, dass sich die Finanzierungsstruktur ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren signifikant verändern wird.

20%

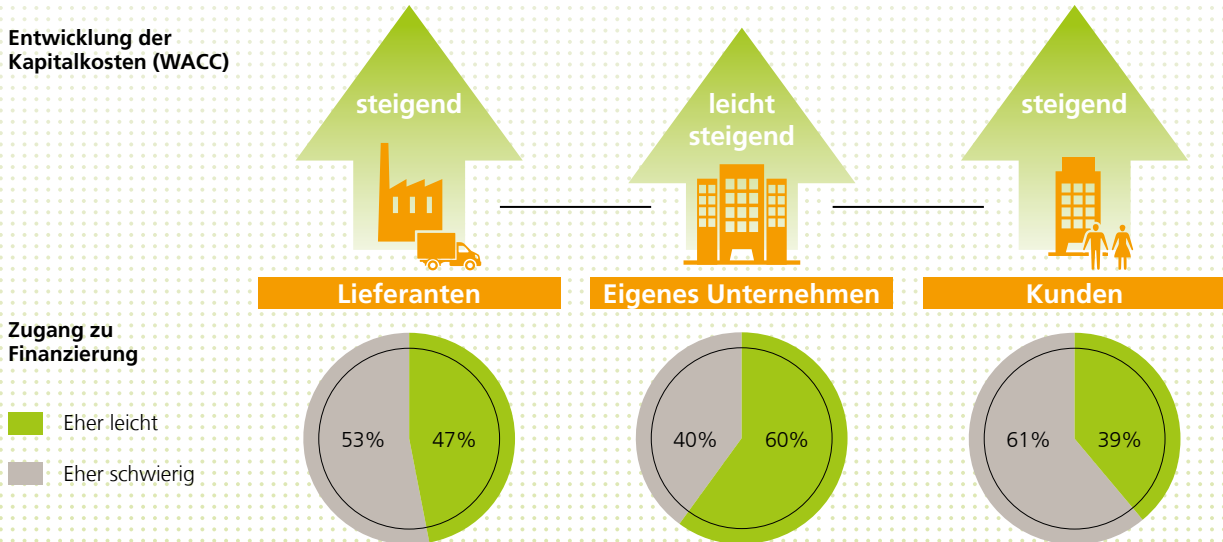
Top-Unternehmen finanzieren bis zu **20% der Bilanzsumme** mit Trade-Finance- und SCF-Instrumenten.

33%

Ein Drittel der befragten Finanzverantwortlichen glaubt an eine signifikante **Veränderung der Zusammensetzung der Finanzierungsstruktur** in den nächsten fünf Jahren.

Steigende Kapitalkosten für alle Supply-Chain-Partner erwartet

Entwicklung der Kapitalkosten (WACC)



2,2%

Durchschnittlicher Zinssatz für einen Bankkredit

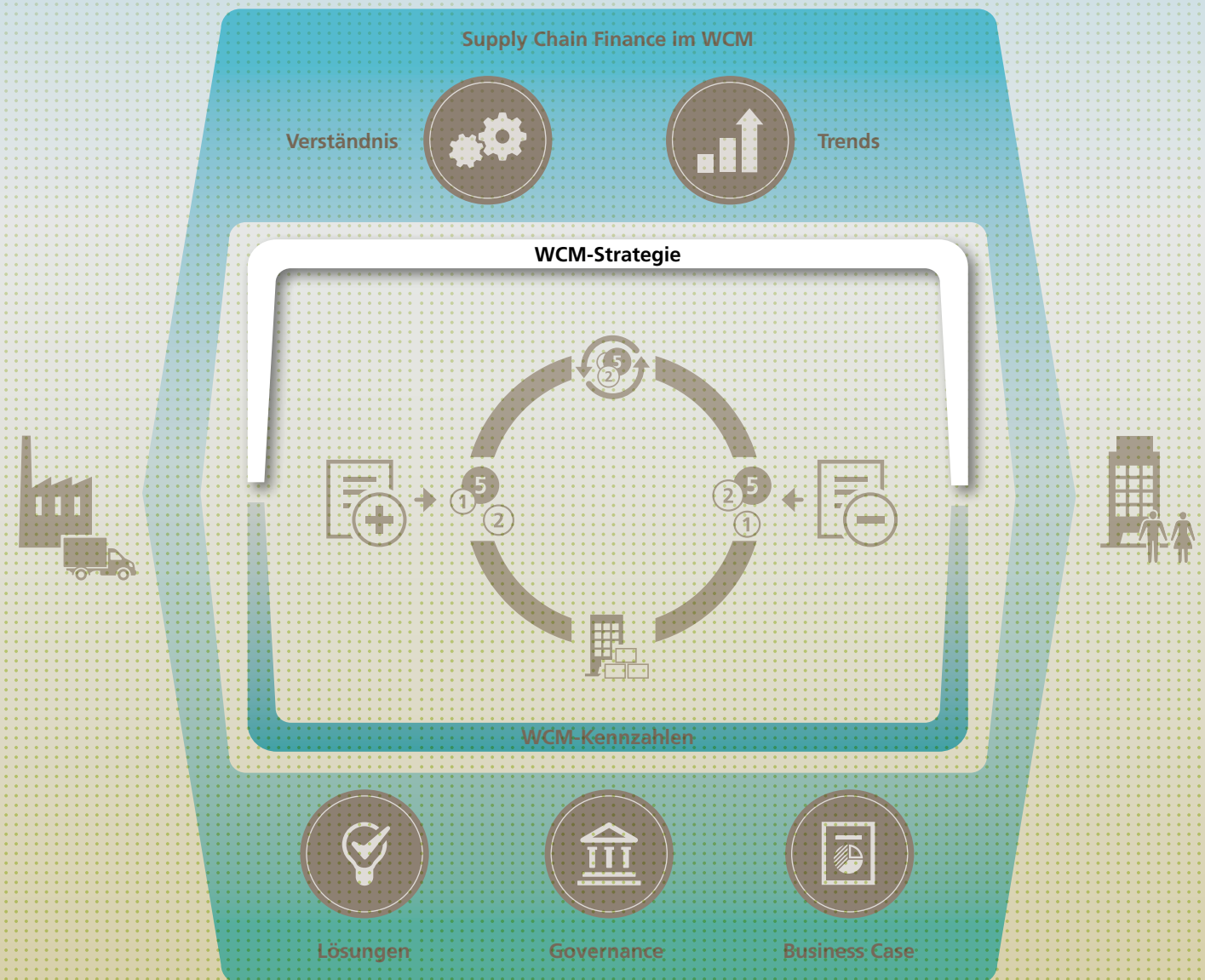
Aufgrund der erhöhten Wettbewerbsintensität auf den globalisierten Märkten sind Schweizer Unternehmen einem steigenden Kostendruck ausgesetzt. So geht die Mehrheit der Studienteilnehmer davon aus, dass die Kapitalkosten ihrer Lieferanten und Kunden in den nächsten fünf Jahren steigen werden. Dies obwohl die Banken von ihren Kreditkunden in der Schweiz im Durchschnitt den relativ tiefen Zinssatz von 2,2% verlangen.

6,5%

Durchschnittliche Kapitalkosten (WACC)

Über 50% der befragten Unternehmen schätzen den Finanzierungszugang ihrer Lieferanten und Kunden als eher schwierig ein. Dieser Umstand widerspiegelt die besondere Herausforderung von kleinen Zuliefer- und Abnehmerbetrieben, bei Banken eine bedarfsgerechte Finanzierung zu erhalten. Zudem sind finanzkräftige fokale Unternehmen angehalten, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihre Lieferanten und/oder Kunden finanziell unterstützen können.

WCM-Strategie



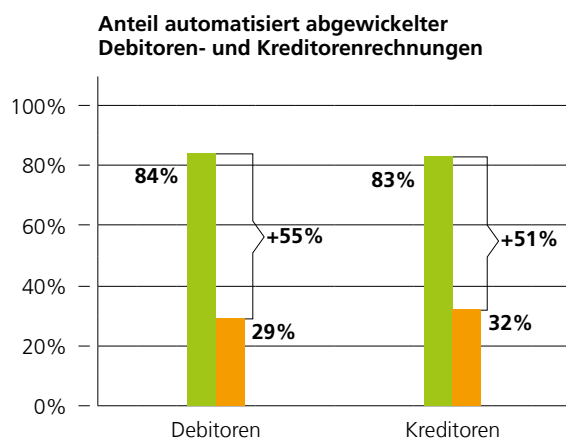
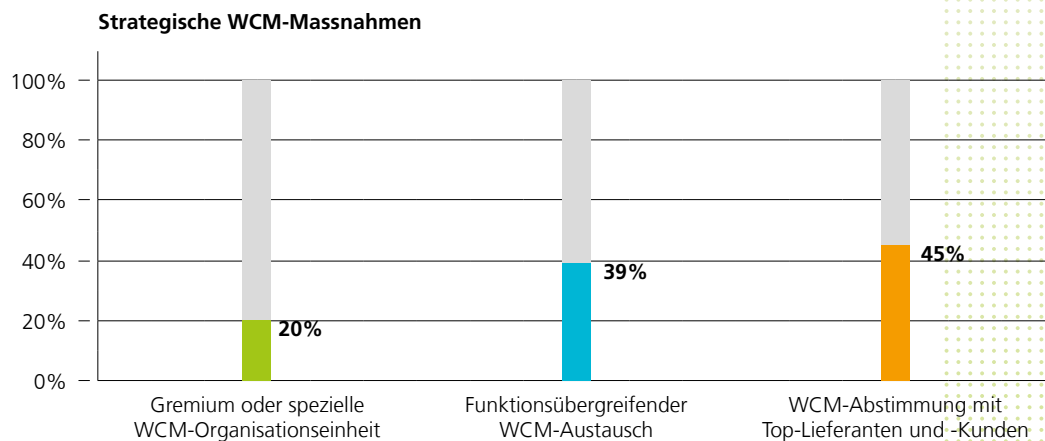
Eine klare WCM-Strategie definiert Stossrichtungen und dient als Orientierungspunkt im Unternehmen

Es gibt kaum ein Finanzthema im Unternehmen, dass so viele unterschiedliche Funktionsbereiche tangiert wie das WCM. Durch seinen Querschnittscharakter stellt die Steuerung des Nettoumlaufvermögens eine Daueraufgabe dar und bedarf einer langfristigen, strategischen Verankerung im Unternehmen. Neben der Etablierung formeller Rahmenbedingungen wie etwa eines WCM-Beauftragten gehören hierzu auch informelle Massnahmen – beispielsweise die Durchführung von Schulungen zur Schaffung eines gemeinsamen WCM-Verständnisses –, deren Wirkungen sich in einem ganzheitlichen Reportingsystem und besseren Kennzahlen niederschlagen müssen. Denn die zentralen Herausforderungen im WCM liegen oftmals nicht in der Zieldefinition, sondern in der konkreten cross-funktionalen Umsetzung von wirkungsvollen Massnahmen im Tagesgeschäft.

Eine explizit formulierte WCM-Strategie dient folglich als Orientierungspunkt im Unternehmen und definiert darüber hinaus die Verhaltensweisen gegenüber Kunden und Lieferanten zur Erreichung der angestrebten unternehmerischen Ziele. Eine Hauptaufgabe dabei ist es, die unterschiedlichen unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren und Interessen der Stakeholder zu adressieren und passende Handlungsrichtungen aufzustellen. Grössere Bestände erhöhen beispielsweise das gebundene Kapital, stellen jedoch auch die Kundenzufriedenheit sicher. Ähnliche aufzulösende Spannungsfelder resultieren im Debitoren-, Kreditoren- und Liquiditätsmanagement. Vor diesem Hintergrund ermöglicht eine klare WCM-Strategie eine eindeutige Priorisierung der anzugehenden Themen inklusive der einzuschlagenden Stossrichtungen im operativen Bereich.

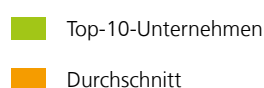
Nur die wenigsten Unternehmen verstehen das WCM bisher als dauerhafte und strategisch wichtige Aufgabe

Erfolgreiches WCM setzt voraus, dass die zugrundeliegenden Prozesse effizient gestaltet, funktions- und unternehmensübergreifend abgestimmt und regelmässig kontrolliert und gesteuert werden. Eine Minderheit von 45% der befragten Unternehmen gibt an, dass sie ihr WCM unter Einbindung der Top-Lieferanten und -Kunden vornehmen und über eine regelmässige funktions- und abteilungsübergreifende Diskussion (39%) verfügen. Allerdings haben lediglich 20% der Befragten ein exklusives WCM-Gremium oder eine spezielle Organisationseinheit etabliert, die sich den WCM-Themen widmen.



Bei den Top-10-Unternehmen werden im Durchschnitt bereits über 80% der Debitoren und Kreditoren automatisiert abgewickelt. Als wichtiger Erfolgsfaktor gilt die Vorgabe von Standards. Manuelle Systemeingriffe werden zudem auf ein Minimum reduziert.

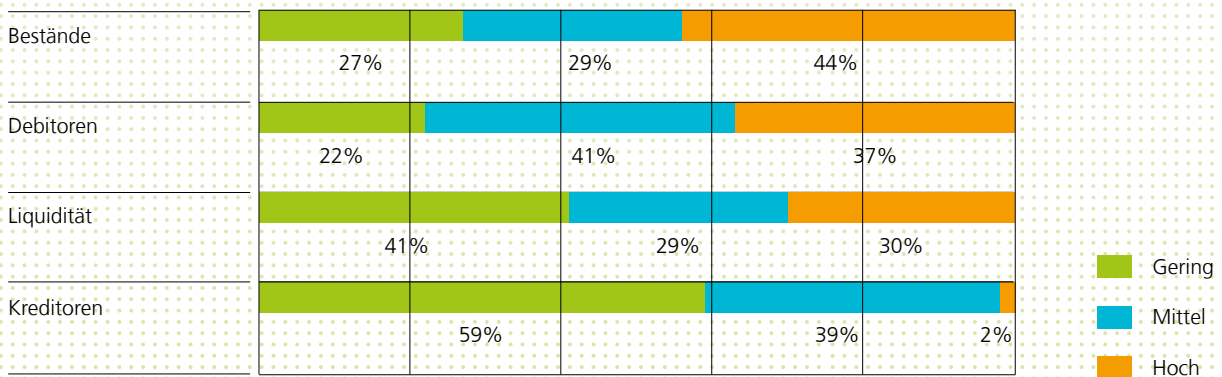
In der Breite behandeln Schweizer Unternehmen ihre Supply-Chain-Partner aber oftmals uneinheitlich, mit unstrukturierten Vorgaben und individuellen Zahlungszielen. Dies widerspiegelt sich in den deutlich geringeren Automatisierungsraten im Debitoren- und Kreditorenbereich von 29% bzw. 32%. Der grosse Abstand zu den Top-10-Unternehmen zeigt bei der Effizienzsteigerung ein Potenzial von bis zu 55%.



Die grössten Herausforderungen für Schweizer Unternehmen liegen im Bestands- und Debitorenbereich

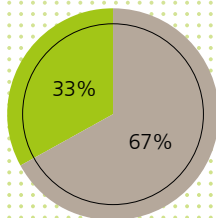
In strategischer Hinsicht sehen die Studienteilnehmer im Bestands- und Debitorenbereich die grössten Herausforderungen. Als Gründe dafür werden inkonsistente Planungsprozesse, ein unzureichendes Controlling und mangelnde Kenntnisse der involvierten Mitarbeitenden bezüglich anzuwendender Konzepte und Instrumente genannt.

Bewertung der Herausforderungen in den vier WCM-Bereichen



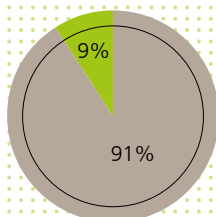
Einschätzung der eigenen Performance im Vergleich zu Wettbewerbern

Debitoren-bereich

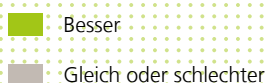


67% der Befragten schätzen ihre Performance im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern im Debitorenbereich als gleich oder schlechter ein. Noch deutlicher fällt das Resultat im Bestandsbereich aus: 91% der Befragten glauben, dass sie den Wettbewerbern im Bestandsmanagement hinterherhinken. Die Gründe dafür liegen vor allem in der gesplitteten Verantwortung für Bestände, der «mentalen» Distanz zur Treasury-Abteilung und dem fehlenden Bewusstsein für die finanziellen Auswirkungen des eigenen Handelns.

Bestands-bereich



Im Gegensatz dazu werden die Herausforderungen im Kreditorenbereich als eher gering eingestuft. Dies ist bemerkenswert, da Schweizer Unternehmen im Durchschnitt eine Kreditorenlaufzeit von 24 Tagen aufweisen und ihre Lieferanten im europäischen Vergleich damit deutlich zu früh bezahlen. Durch die Einführung einer SCF-Lösung (z. B. Reverse Factoring) liessen sich im Sinne einer Win-win-Situation erhebliche Verbesserungspotenziale realisieren.



Das adäquate Niveau an Nettoumlaufvermögen wird durch unternehmensinterne ...

Eine zentrale Aufgabe des strategischen WCM stellt die Ermittlung des adäquaten Niveaus an Nettoumlaufvermögen für das eigene Unternehmen dar. Dazu gilt es verschiedene unternehmensinterne und -externe Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

Als wichtigste unternehmensinterne Einflussfaktoren zur Ermittlung des adäquaten Niveaus an Nettoumlaufvermögen identifizieren die Studienteilnehmer die eigene Liquiditätssituation sowie die Verhandlungsmacht und strategische Positionierung gegenüber Lieferanten als bevorzugter Kunde (Preferred Customer). Besonders liquiditätsstarke Unternehmen verfolgen mit Frühzahlungen das Ziel, bevorzugter Kunde ihrer Lieferanten zu werden und nehmen dazu auch ein erhöhtes Nettoumlaufvermögen in Kauf.

Einen weniger hohen Stellenwert werden dem Grad der Nettoverschuldung, der Verhandlungsmacht gegenüber den Kunden und dem Automatisierungslevel der WCM-Prozesse eingeräumt.

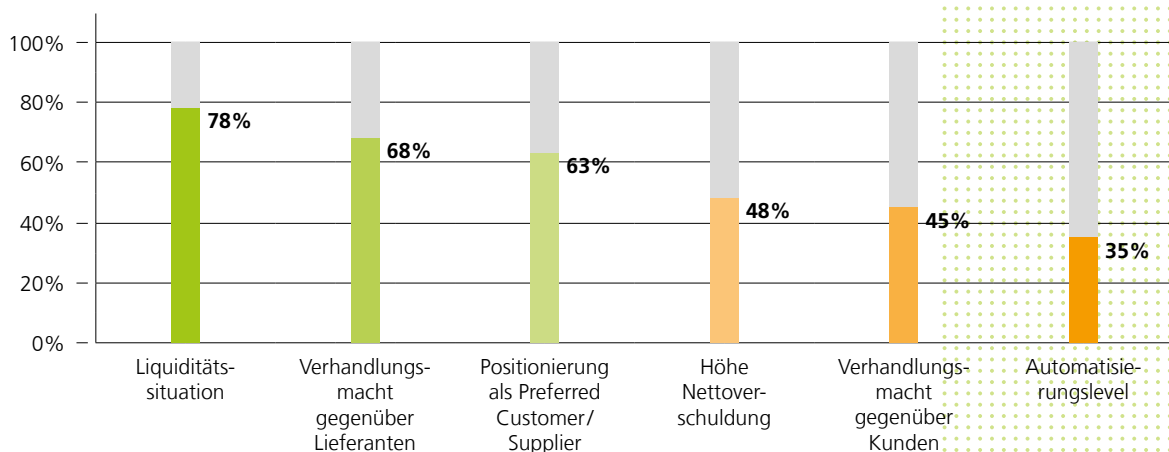


der befragten Unternehmen reflektieren bei der strategischen Bestimmung ihrer WCM-Zielgrößen **unternehmensinterne Einflussgrößen**.

Adäquates NWC-Niveau:

Das adäquate Niveau an Nettoumlaufvermögen determiniert die Mittel, die erforderlich sind, um den operativen Zyklus eines Unternehmens zu finanzieren und gleichzeitig die strategischen Ziele gegenüber Kunden und Lieferanten bestmöglich zu erfüllen. Das optimale Niveau wird erreicht, wenn die Differenz zwischen dem entstehenden Nutzen (= positive Effekte) und den anfallenden Kosten (= negative Effekte) der Kapitalbindung bestmöglich ausbalanciert wird.

Bewertung der Relevanz von unternehmensinternen Einflussfaktoren



... und unternehmensexterne Einflussfaktoren bestimmt



der befragten Unternehmen reflektieren bei der strategischen Bestimmung ihrer WCM-Zielgrössen **unternehmensexterne Einflussgrössen**.

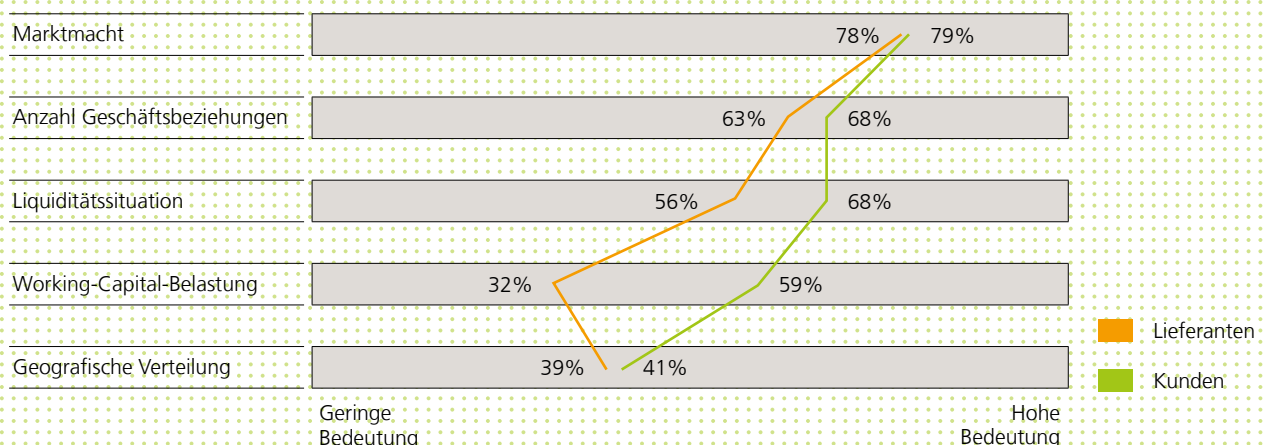
Hinsichtlich der externen Einflussgrössen gehen knapp 80% der Befragten übereinstimmend davon aus, dass die Marktmacht der Kunden und Lieferanten den wichtigsten Treiber für das Nettoumlaufvermögen darstellt.

So können Unternehmen mit Blick auf die vorgelagerten Supply-Chain-Partner (Lieferanten) beispielsweise längere Zahlungsziele durchsetzen, was sich in einem verkürzten C2C Cycle niederschlägt. Solche Ursache-Wirkungs-Beziehungen reflektieren jedoch nur 20% der befragten Unternehmen in ihren WCM-Kennzahlen und strategischen Zielsetzungen.

Im Hinblick auf die nachgelagerten Supply-Chain-Partner (Kunden) geben mehr als zwei Drittel der Befragten (68%) die Liquiditätssituation sowie die Grösse der Kundenbasis als bedeutsamste Einflussfaktoren für die Höhe des eigenen Nettoumlaufvermögens an.

Darüber hinaus werden insbesondere auch länderspezifische Zahlungsgewohnheiten als relevanter Einflussfaktor auf das adäquate Nettoumlaufvermögen bewertet. Eine Expansion in neue Märkte wird häufig mit signifikanten Anpassungen der im Heimmarkt gesetzten Zielgrössen verbunden.

Bewertung der Relevanz von externen Einflussfaktoren entlang der Supply Chain



Fallbeispiel Emmi

Die WCM-Strategie von Emmi umfasst eine klare Definition, eine konstante Messung des WCM und ...

Ausgangslage

Seit 2009 ist das WCM bei Emmi ein fester Bestandteil der gruppenweiten finanziellen Unternehmensführung und unterdessen auch Teil des gruppenweiten Quartals-Reportings. Auf strategischer Ebene liegt die Verantwortung für das WCM beim CFO und auf operativer Ebene beim Group Controlling & Treasury sowie bei der internen Revision.

Obwohl Emmi zu Beginn keinem extremen Druck für WCM-Verbesserungen ausgesetzt war, gab es eine Vielzahl an Gründen, warum sich das Management des Nettoumlaufvermögens als dauerhafte und strategisch wichtige Aufgabe entwickelte:

- Fehlende Transparenz und heterogene Systemlandschaft
- Volatiler Milchpreis und schwankende Wechselkurse
- Enorme Lagerrisiken aufgrund hoher Butter-, Milch- und Milchpulverbestände
- Erhöhter Liquiditätsbedarf durch Akquisitionen im In- und Ausland
- Uneinheitliche Skontonutzung innerhalb der Kreditorenbuchhaltung
- Kein institutionalisiertes Mahnwesen im Debitorenmanagement

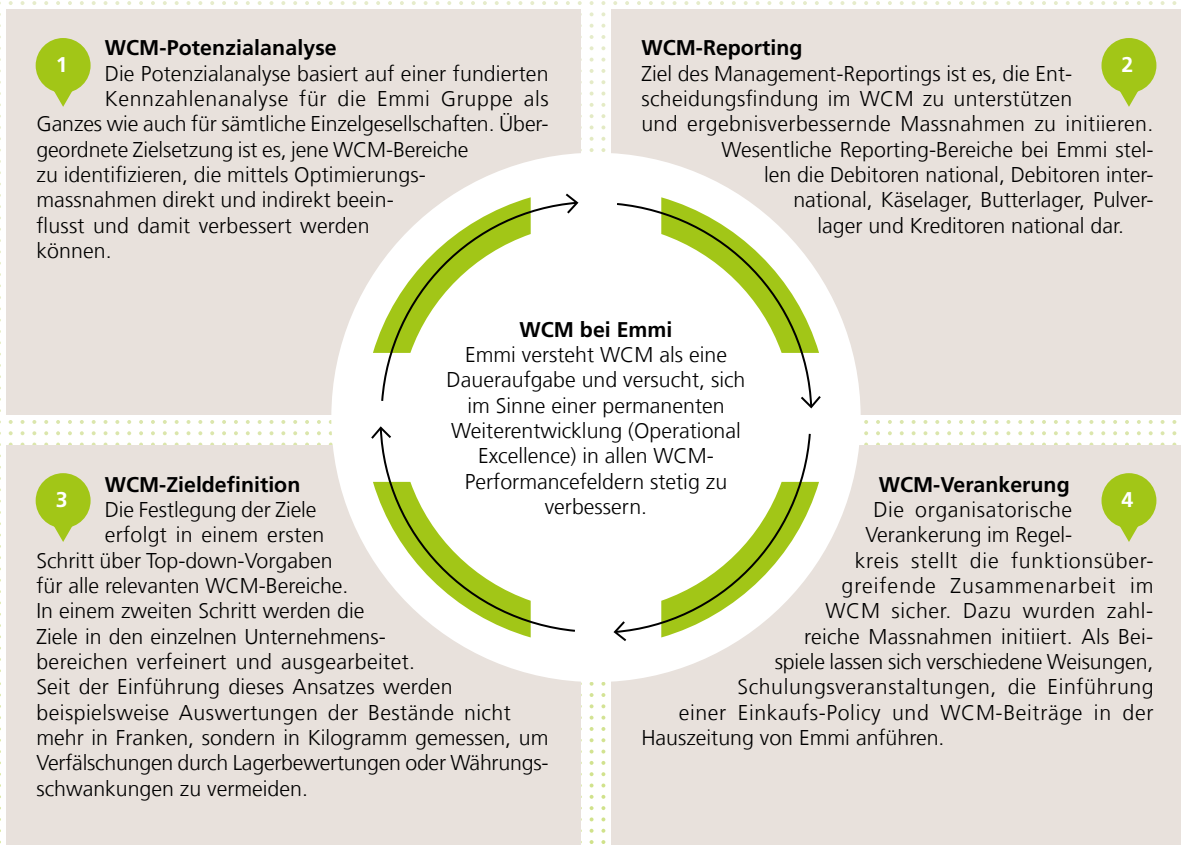
Strategischer Ansatz

Zur Steuerung und Rapportierung des Nettoumlaufvermögens lehnt sich Emmi an eine enge operative Definition, die insbesondere die Debitoren, Bestände und Kreditoren umfasst. Bilanzpositionen und Geldflüsse, die nichts mit dem Tagesgeschäft zu tun haben oder durch Emmi grundsätzlich nicht beeinflussbar sind, werden bewusst ausgeklammert. Darunter fallen beispielsweise Jahresprämien für Maschinenversicherungen, die durch Emmi jeweils zwingend am Anfang des Jahres zu begleichen sind.

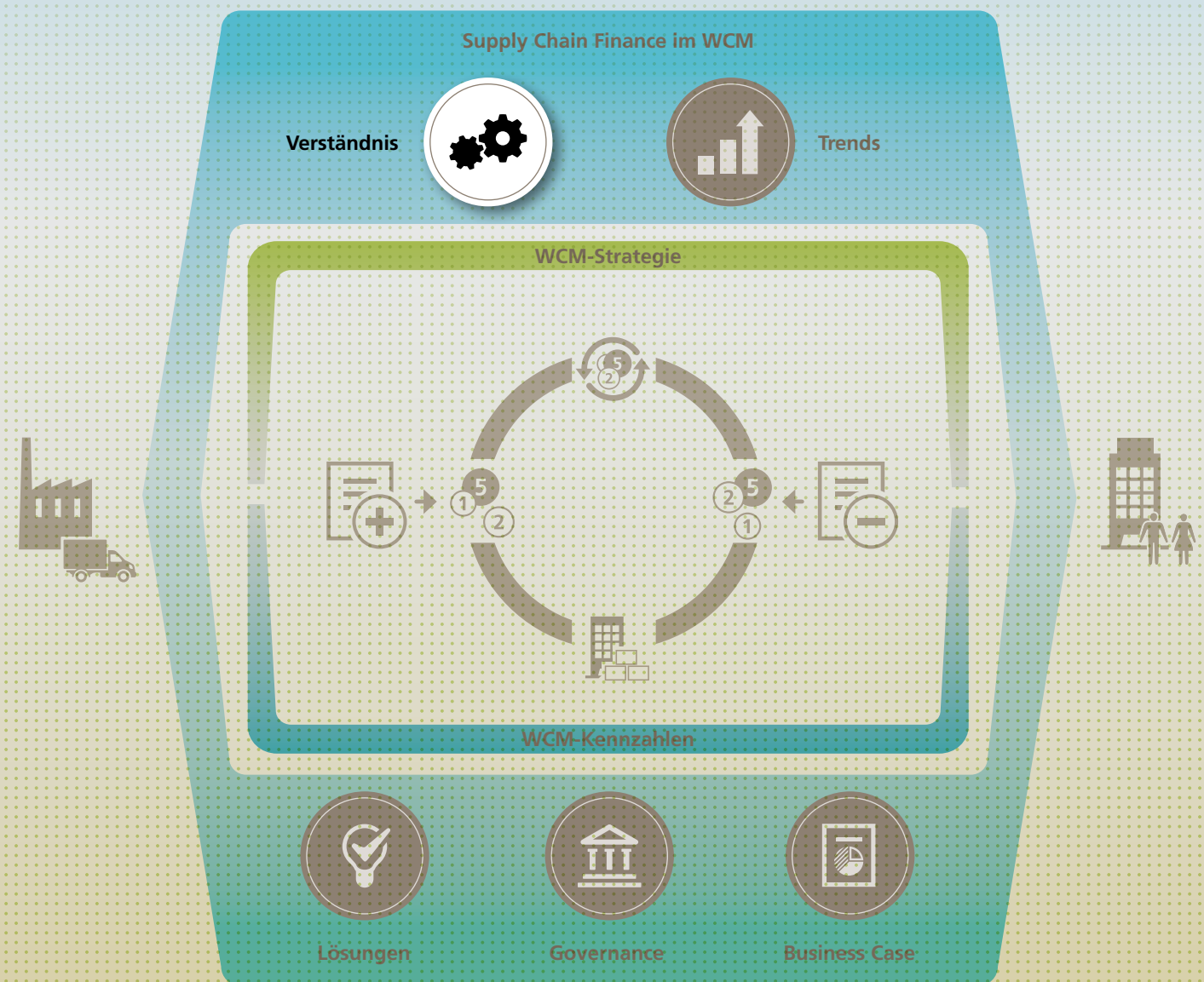
Die **Emmi Gruppe** ist der grösste milchverarbeitende Betrieb in der Schweiz und auf die Produktion und Vermarktung von Molkerei- und Frischprodukten ausgerichtet.

... besteht aus einem kontinuierlichen Verbesserungszyklus

Emmi orientiert sich im WCM an einem kontinuierlichen Verbesserungszyklus, der aus vier wesentlichen Bestandteilen besteht:



SCF-Verständnis

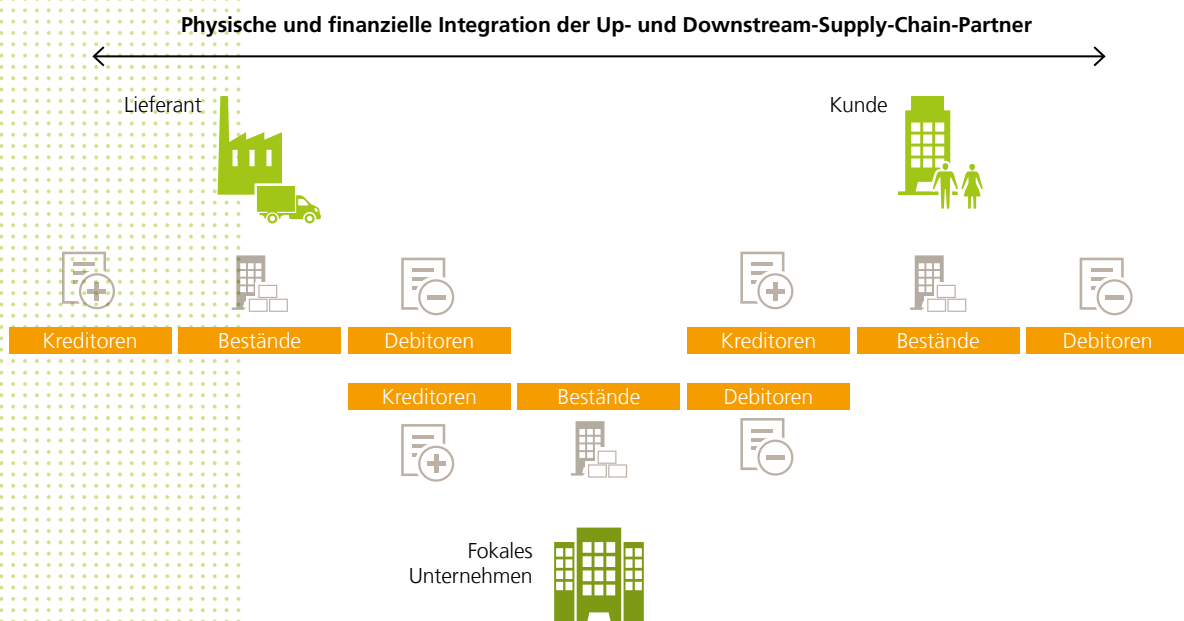


SCF erweitert die Perspektive des WCM auf die gesamte Supply Chain

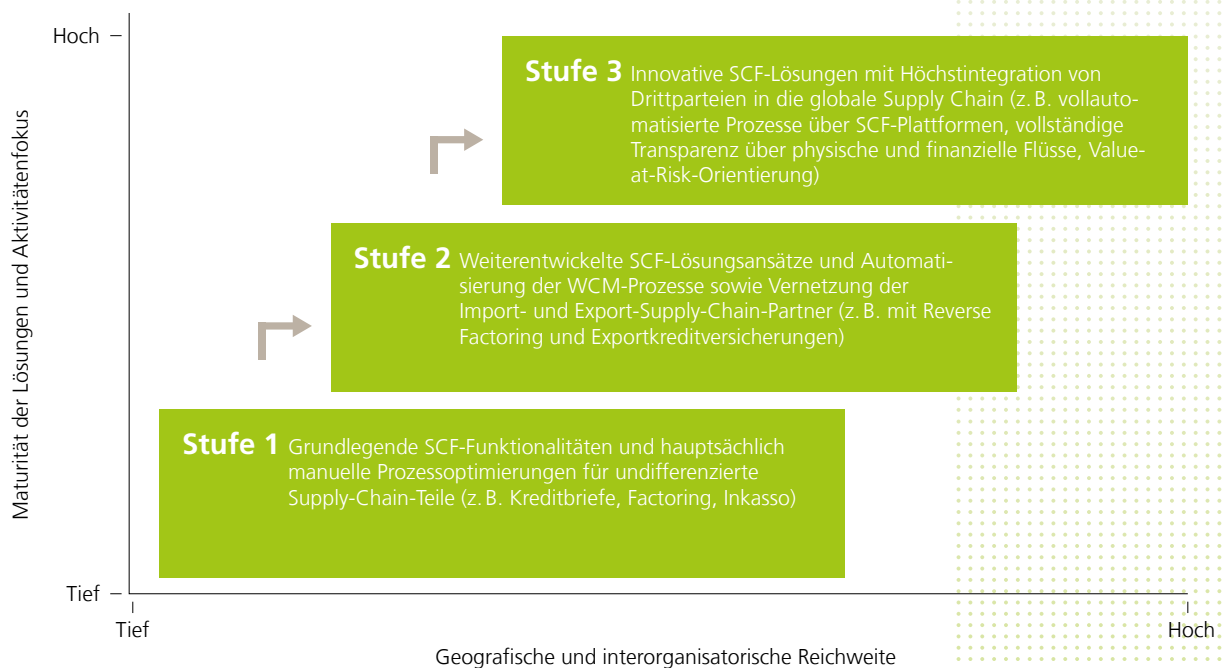
Im Sinne eines ganzheitlichen WCM-Ansatzes kann die Optimierung des Nettoumlaufvermögens nur erfolgreich sein, wenn die Folgen von unternehmerischen Entscheidungen sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Supply-Chain-Partner berücksichtigt werden. Beispielsweise kann sich eine einseitige, systematische Verlängerung der Kreditorenlaufzeit auf lange Sicht negativ auf die Reputation bei den Lieferanten und somit auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Ausgehend von dieser Betrachtungsperspektive hat Supply Chain Finance (SCF) die unternehmensübergreifende Optimierung des Nettoumlaufvermögens sowie die Integration der Finanzprozesse zwischen Kunden, Lieferanten und externen Dienstleistern zum Ziel. SCF besitzt damit den Anspruch, die unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen im WCM entlang des unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesses auszugleichen und für die beteiligten Akteure zu verbessern.

Die Studienergebnisse zeigen, dass derzeit eine Reihe von innovativen SCF-Lösungen auf dem Markt existieren, die sich verschiedenster digitaler Möglichkeiten bedienen, um diese Integrationsleistung zu erfüllen. Daraus ergeben sich nicht nur weitreichende Konsequenzen, sondern insbesondere auch neue Möglichkeiten für ein ganzheitliches WCM in der Supply Chain.



SCF lässt sich in drei Entwicklungsstufen einteilen ...



Stufe 1

Die erste SCF-Entwicklungsstufe datiert aus den 1990er-Jahren und ist durch liquiditätsorientierte Lösungsansätze gekennzeichnet, die einen starken lokalen bzw. unternehmensorientierten Fokus besitzen. Als klassische Beispiele sind Kreditbriefe, Factoring und Inkassoaktivitäten zu nennen.

Stufe 2

Vor dem Hintergrund des zunehmenden globalen Warenverkehrs ist die zweite Entwicklungsstufe um die Jahrtausendwende durch eine fortschreitende Technologisierung und Vernetzungsfähigkeit der SCF-Lösungsansätze geprägt. Als repräsentatives Beispiel gilt die Weiterentwicklung des klassischen Factorings zum internationalen Reverse Factoring.

Stufe 3

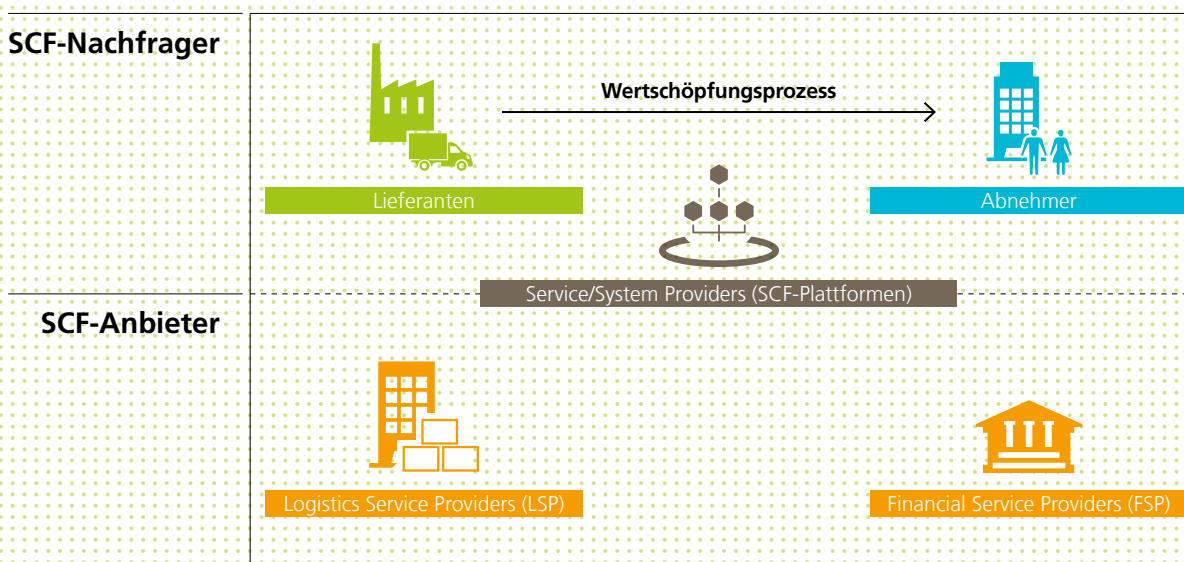
Die dritte und aktuelle Entwicklungsstufe weist im Hinblick auf die Maturität der SCF-Lösungsansätze und deren Reichweite den höchsten Reifegrad aus. SCF-Lösungen dieser Stufe ermöglichen eine vollständige Prozessautomatisierung für alle beteiligten Akteure und den Aufbau eines globalen, gemeinschaftlichen Handelsnetzwerkes, in dem eine physische sowie finanzielle Integration der Supply-Chain-Partner erfolgt.

... und erfordert die Einbindung verschiedener Akteure

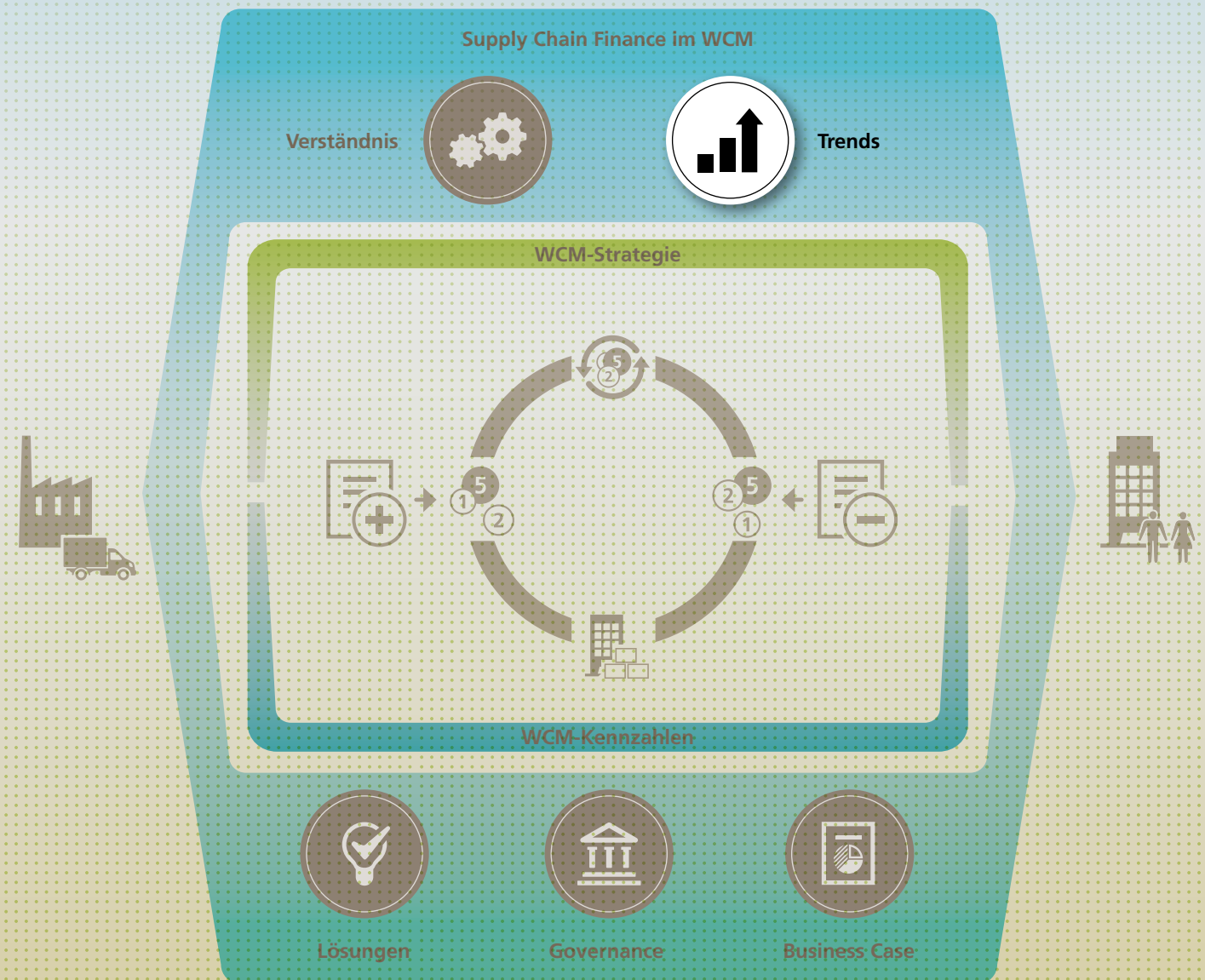
SCF-Lösungen basieren grundsätzlich auf einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung und dem dazwischenliegenden Wertschöpfungsprozess. Die Nachfrageseite lässt sich durch Unternehmen charakterisieren, welche die Finanzierungslücke zwischen Produktion und Zahlungseingang mithilfe einer externen Finanzierung überbrücken möchten.

Die SCF-Anbieterseite ist weniger transparent und durch eine hohe Vielschichtigkeit geprägt. Ein wichtiger Akteur stellen die Finanzdienstleister (FSP) dar, die traditionell durch die Banken vertreten werden. Seit geraumer Zeit treten aber immer mehr unabhängige dritte Service- und Plattformanbieter als Intermediäre zwischen Lieferanten und Abnehmer auf. Ihre Hauptaufgabe besteht im Normalfall darin, eine elektronische Vernetzung zwischen den SCF-Anbietern und -Nachfragern mittels geeigneter Softwarelösungen anzubieten.

Hinzu kommen international ausgerichtete Logistikdienstleister (LSP), die ihr klassisches Serviceportfolio um Finanzierungslösungen erweitert haben. Sie fungieren in der Regel als Mittler und nehmen insbesondere bei Bestandsfinanzierungslösungen eine wichtige Rolle ein. Aufgrund ihrer Nähe zum Kundengeschäft und starken Integration in die operativen Wertschöpfungsprozesse stellen Sie eine wichtige Informationsquelle zur Bestimmung des Kreditrisikos dar.



SCF-Trends



Die Marktgängigkeit von angebotenen SCF-Lösungen ist mittlerweile durchgängig gegeben

Moderne SCF-Lösungen eröffnen Schweizer Unternehmen vielversprechende Perspektiven, um ihr Nettoumlaufvermögen kooperativ entlang der Supply Chain zu verbessern. Auf dem SCF-Markt ist dabei der allgemeine Trend erkennbar, dass vermehrt Lösungen entwickelt werden, die sich durch eine hochgradige Vernetzungsfähigkeit, Modularisierung und Technologiedurchdringung auszeichnen. Aktuell verspricht vor allem die Blockchain-Technologie, hierzu einen weiteren Entwicklungsschub zu leisten.

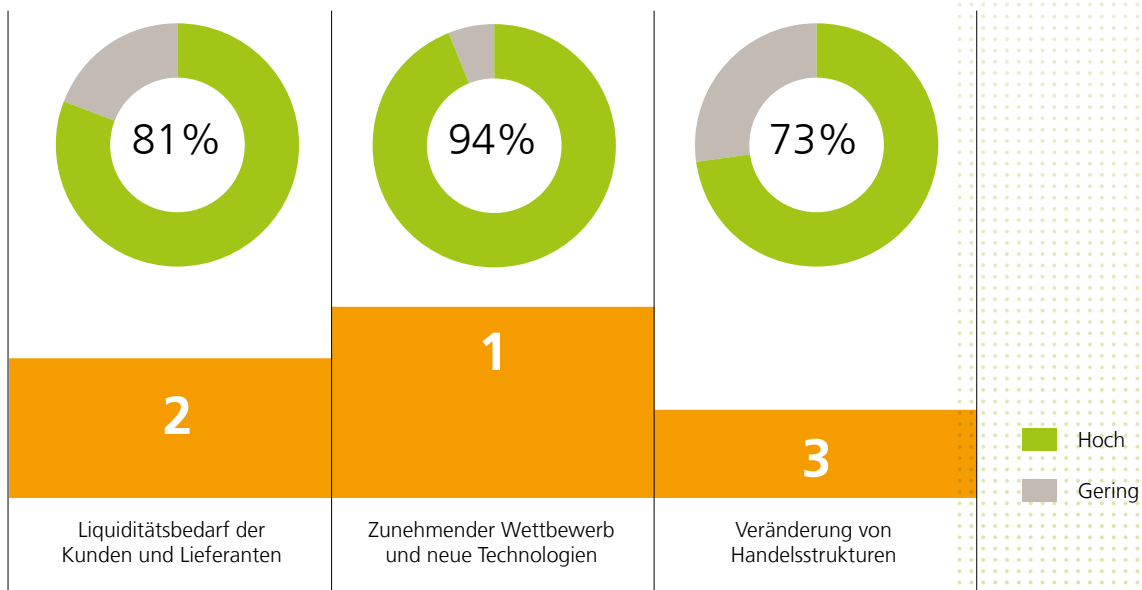
Die Marktentwicklungen sind stark vom Bedürfnis der Unternehmen getrieben, ihre Liquidität langfristig ohne grossen administrativen Aufwand zu sichern. Bei der Entscheidung für einen SCF-Anbieter legen Unternehmen entsprechend grossen Wert auf eine globale Einsetzbarkeit und Markterfahrung. Eng damit verknüpft ist der Anspruch, dass die technische Implementierung im Unternehmen – insbesondere die Einbindung in ERP-Systeme – einfach und der Änderungsbedarf bei den Ist-Prozessen möglichst gering ausfällt. Letztere Anforderung beinhaltet insbesondere den Wunsch, die Bedienbarkeit der SCF-Plattform für Supply-Chain-Partner möglichst unkompliziert zu gestalten.

Anforderungen an Anbieter von SCF-Lösungen



Zunehmender Wettbewerb und steigender Liquiditätsbedarf als wichtigste Treiber für SCF

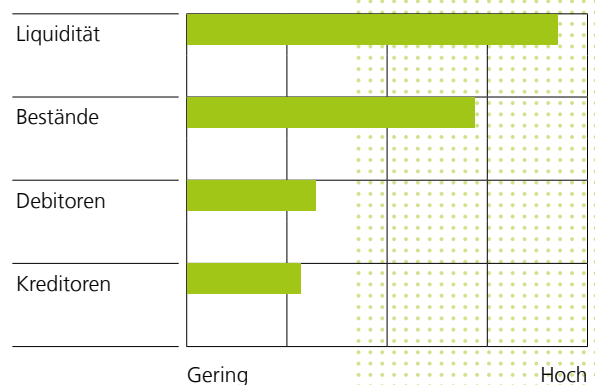
Bedeutung von SCF-Treibern



Einen zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck sowie einen erhöhten Liquiditätsbedarf der Supply-Chain-Partner bewerten die Studienteilnehmer als die wichtigsten Treiber für die rasche Verbreitung neuer SCF-Lösungen. Ein relevanter Wegbereiter ist hierbei die zunehmende Durchsetzung von Plattformkonzepten, die mittlerweile die WCM-Positionen von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) kapital- und finanzmarktfähig machen. Darüber hinaus wird die hohe Dynamik auf dem SCF-Markt auf die zunehmende Integration von Unternehmen in internationale Handelsstrukturen zurückgeführt.

Unter den Befragten herrscht Konsens darüber, dass sich mit SCF in allen vier WCM-Bereichen Verbesserungspotenziale realisieren lassen. Insbesondere im Bestands- und Liquiditätsmanagement wird das Potenzial als besonders hoch eingestuft. Diese Einschätzung widerspiegelt den Umstand, dass gerade im Bereich der Bestandsfinanzierung zwar bereits viele unterschiedliche Ansätze existieren, diese meist aber noch wenig ausgereift sind.

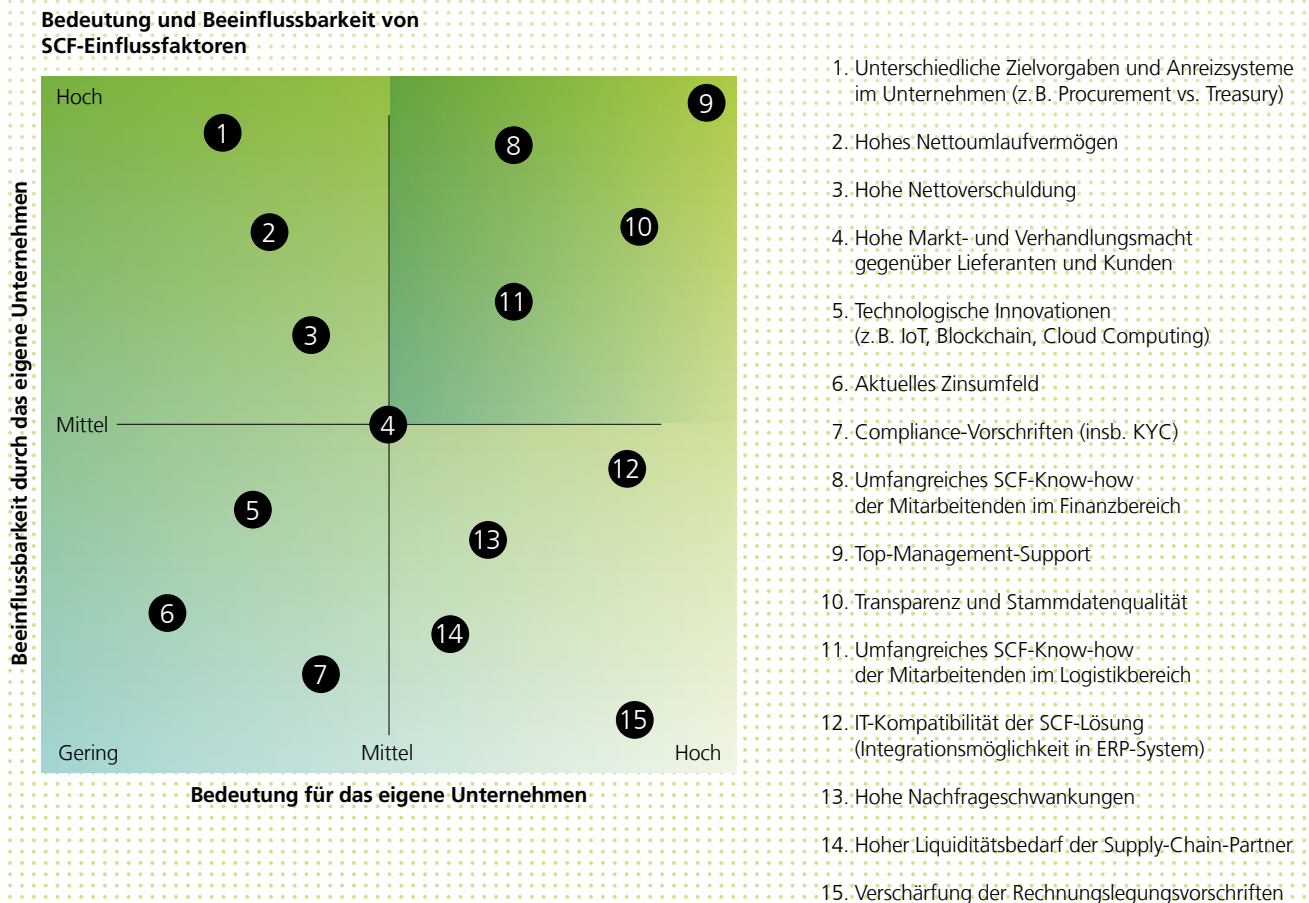
Potenzialeinschätzung von SCF in den vier WCM-Bereichen



Top-Management-Support als wichtigster Einflussfaktor für SCF im eigenen Unternehmen

Schweizer Finanzverantwortliche identifizieren fördernde und hemmende Einflussfaktoren für eine gelingende Integration von SCF im eigenen Unternehmen. Interessant dabei ist, dass die Befragten insbesondere jenen Faktoren eine hohe Bedeutung beimessen, die durch das eigene Unternehmen beeinflussbar sind. Als Beispiele dafür gelten der Top-Management-Support, die Stammdatenqualität sowie das SCF-Know-how der Mitarbeitenden im Finanz- und Logistikbereich. Diese Faktoren werden nicht nur als Erfolgsfaktoren gewertet, sondern sind gleichzeitig auch massgeblich durch das eigene Unternehmen steuerbar.

Im Gegensatz dazu werden bedeutsame Faktoren identifiziert, die nur schlecht durch das eigene Unternehmen zu beeinflussen sind. Darunter fallen beispielsweise hohe Nachfrageschwankungen oder die Verschärfung von Rechnungslegungsvorschriften.



Fallbeispiel Nestlé

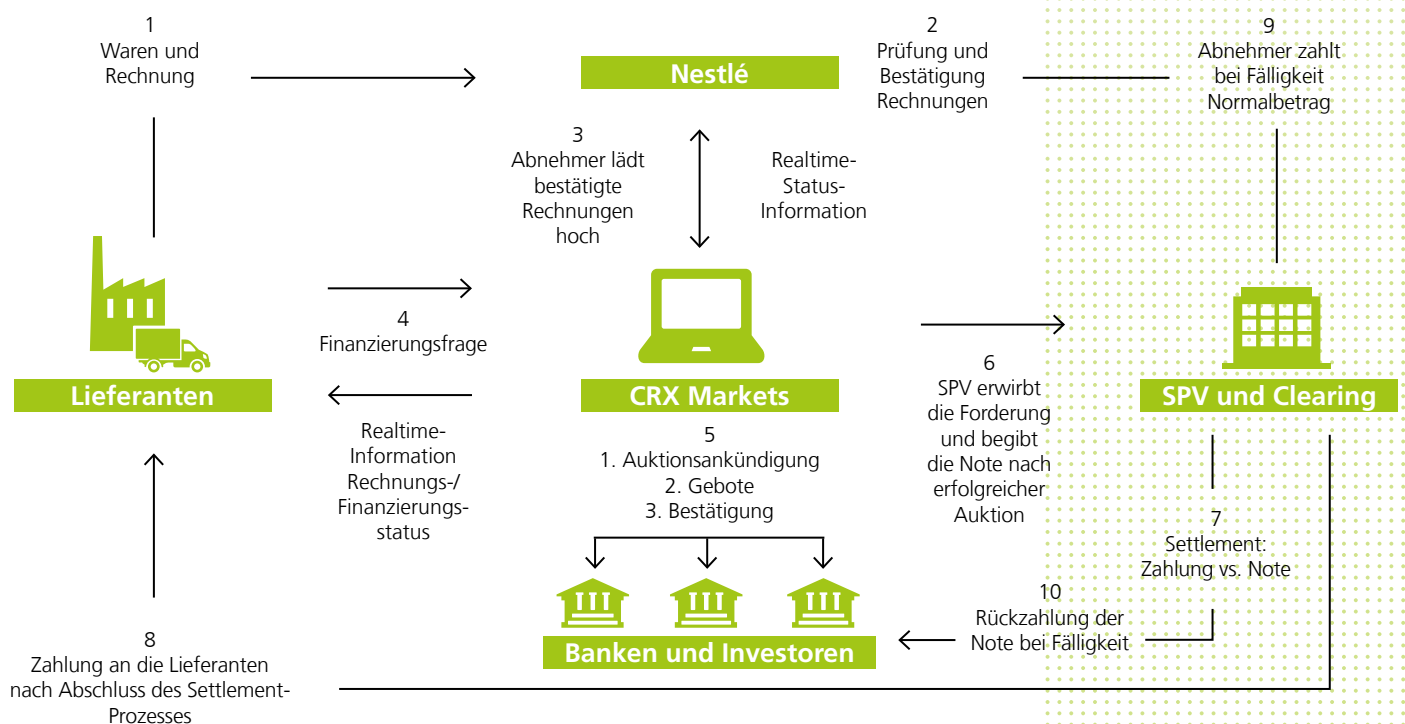
Flexible, automatisierte und transparente Lieferantenfinanzierung ...

Die Herausforderung

Komplexe Supply-Chain-Strukturen von internationalen Grosskonzernen erfordern ein effizientes und agiles Lieferantenmanagement. In diesem Zusammenhang stand Nestlé vor der Herausforderung, seine Beschaffungsfunktionen in den globalen Märkten zu zentralisieren sowie die finanzielle Stabilität seiner strategischen Lieferanten zu sichern.

Der Lösungsansatz

Mit der SCF-Plattform-Lösung von CRX konnte Nestlé einen integrierten Ansatz finden, der eine homogene, flexible und leicht skalierbare Finanzierungslösung für unterschiedliche Lieferantengruppen bietet. Durch die einfache und nahtlose Integration der CRX-Lösung in das ERP-System von Nestlé (via Add-on) konnten die bestehenden Beschaffungsprozesse weitestgehend erhalten bleiben und die nachgelagerten Prozesse signifikant verbessert werden. Die Finanzierung erfolgt über eine Auktionsplattform, auf der ausgewählte Partnerbanken und professionelle Investoren die durch Nestlé bestätigten Lieferantenforderungen im Wertpapierformat ersteigern können. CRX bietet Nestlé und seinen Lieferanten damit über mehrere Kanäle Zugang zu attraktiven Working-Capital-Finanzierungen.



... bei gleichzeitiger Verbesserung des Nettoumlaufvermögens

Hauptvorteile

Transparente Preisgestaltung durch Auktionsprinzip

Schlanke ERP-Integration durch innovatives Add-on

Attraktive Finanzierung dank Rückgriff auf die Bonität des Abnehmers (Nestlé-AA)

Optimierung des WCM durch Anpassung der Zahlungsziele und einer innovativen Finanzierungslösung



Käufer



Add-on



CRX Markets

Funktionsweise der ERP-Integration (via Add-on)

- Keine Änderung des bestehenden Purchase-to-Pay-Prozesses
- Keine SWIFT-Voraussetzung
- Keine zusätzlichen Bankkonten notwendig

- Add-on transportiert vollautomatisch Rechnungsdetails und Statusreports zwischen dem ERP-System und dem CRX-Portal
- Accounting und Buchhaltungsprozesse bleiben unberührt

- Konditionen und Limiten für Lieferanten werden im CRX-Portal administriert
- Höchste Standards bezüglich Datensicherheit und -schutz, vollständiger Audit Trail, ISO 27001 und BaFin Audit

Nestlé ist der weltgrösste Nahrungsmittelkonzern und das grösste Industrieunternehmen der Schweiz. Nestlé belegt Rang 66 auf der Fortune-Global-500-Liste und erzielte 2017 einen Umsatz von 89,8 Milliarden Franken mit weltweit 323 000 Mitarbeitenden.

Fallbeispiel Chemiekonzern

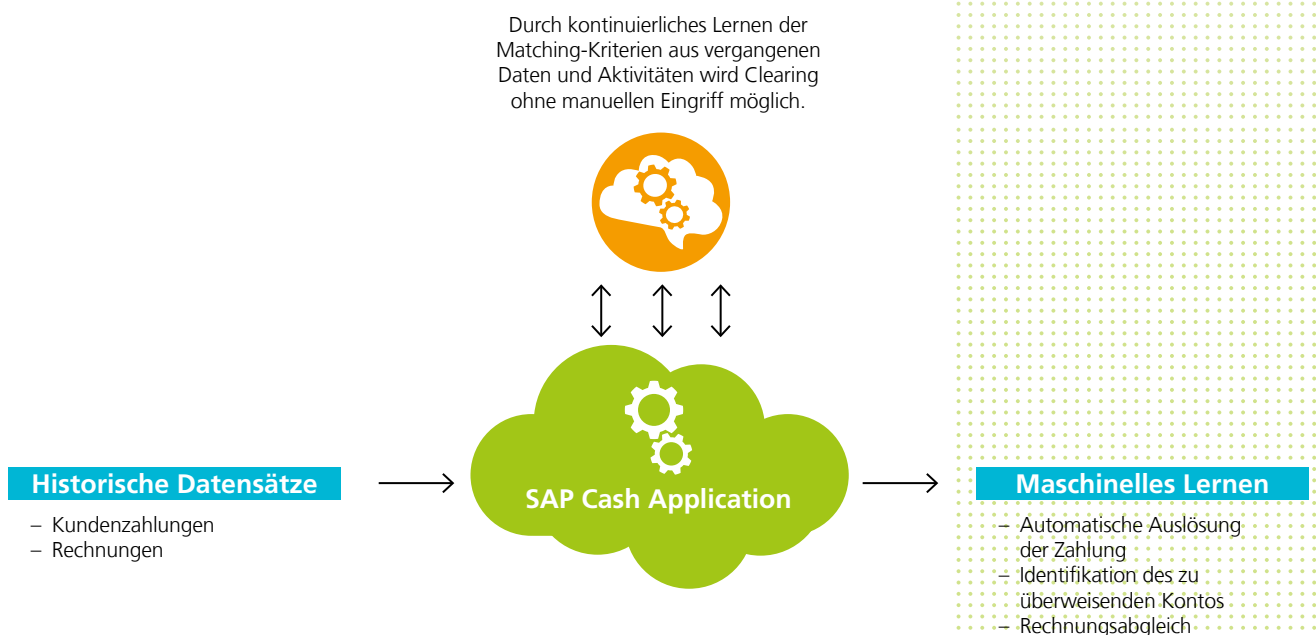
Beschleunigter und intelligenter Forderungsabgleich ...

Die Herausforderung

Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks war der global tätige Chemiekonzern dazu gezwungen, arbeitsaufwendige manuelle Aufgaben wie den Abgleich von Kundenzahlungen mit offenen Forderungen zu rationalisieren und zu automatisieren.

Der Lösungsansatz

Durch die Einführung der «SAP Cash Application»-Software konnte der Chemiekonzern den Abgleichungsprozess der Zahlungseingänge mit offenen Forderungen vollständig automatisieren und die operativen Kosten nachhaltig reduzieren. Die Software basiert auf der Machine-Learning-Technologie und ordnet eingehende Zahlungen auf Basis historischer Clearing-Daten automatisch den offenen Forderungen zu. Neben detaillierten kunden- und länderspezifischen Daten werden im Rahmen des Matching-Prozesses historische Daten zu Zahlungen und Rechnungen verarbeitet und ausgewertet.



... dank der Effizienz des maschinellen Lernens

Hauptvorteile

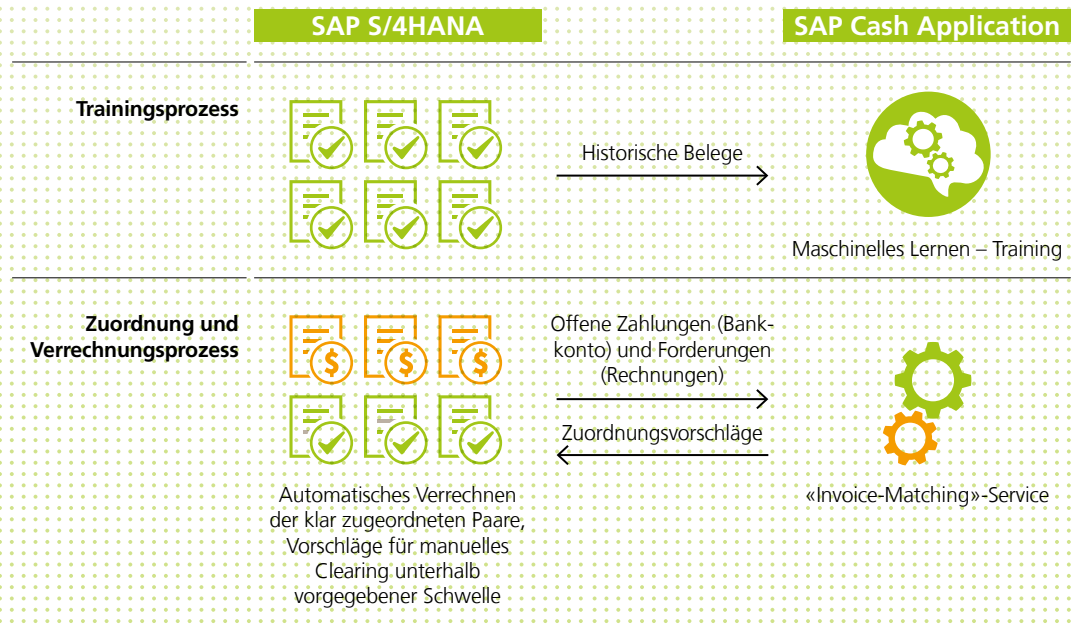
DSO-Reduktion
durch besseres Matching der
Zahlungseingänge und offenen
Rechnungen

Geringere Betriebskosten
dank der Effizienz
des maschinellen Lernens

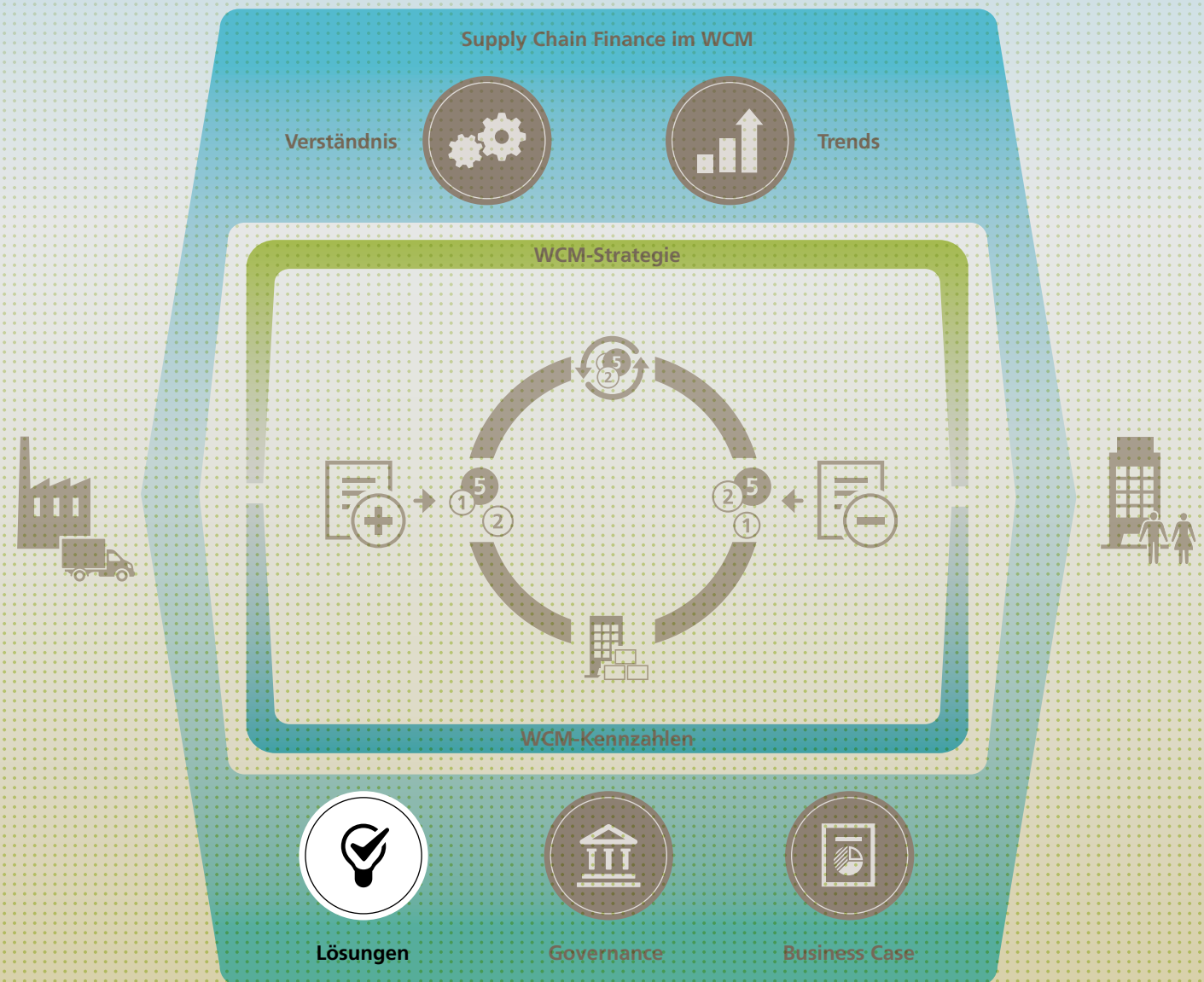
**Fokussierung auf
Kernaktivitäten**
durch Minimierung manueller
Eingriffe

**Verbesserte Skalierbarkeit
von Shared Services**
dank modularem Lösungsaufbau

Die SAP Cash Application im Detail



SCF-Lösungen

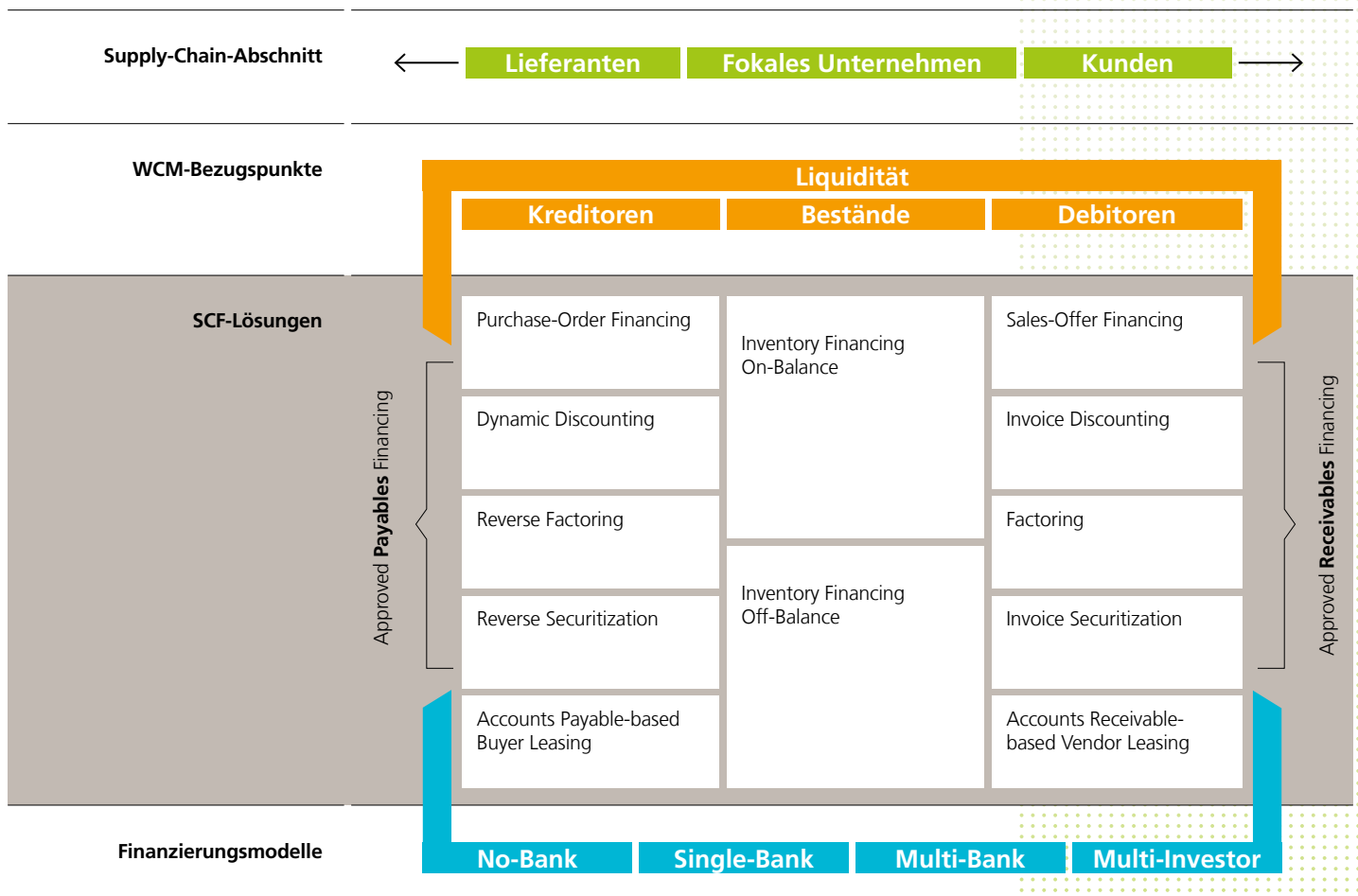


Unternehmen steht eine umfassende Auswahl an SCF-Lösungen zur Verfügung

Ein breites Angebot an SCF-Lösungen eröffnet Unternehmen viele neue Möglichkeiten, um ihr Nettoumlaufvermögen kooperativ entlang der Supply Chain zu bewirtschaften. Besonders für die WCM-Bezugspunkte Debitoren und Kreditoren existiert auf dem Markt bereits eine Vielzahl an technologisch ausgereiften SCF-Lösungen. Entsprechend differenziert gilt es für Unternehmen zu beurteilen (auch für einzelne Lieferanten- und Kundengruppen), welche Verbesserungspotenziale sich mit einer bestimmten SCF-Lösung realisieren lassen. Auch die dahinterliegenden Finanzierungsmodelle gilt es genau zu prüfen und auf die spezifischen Bedürfnisse auszurichten. Ein No-Bank-Modell eignet sich beispielsweise, wenn ein entsprechendes Liquiditätspolster vorliegt. Hingegen bietet sich ein Multi-Investor-Modell an, wenn die Finanzierungsbasis bewusst vergrössert werden soll.

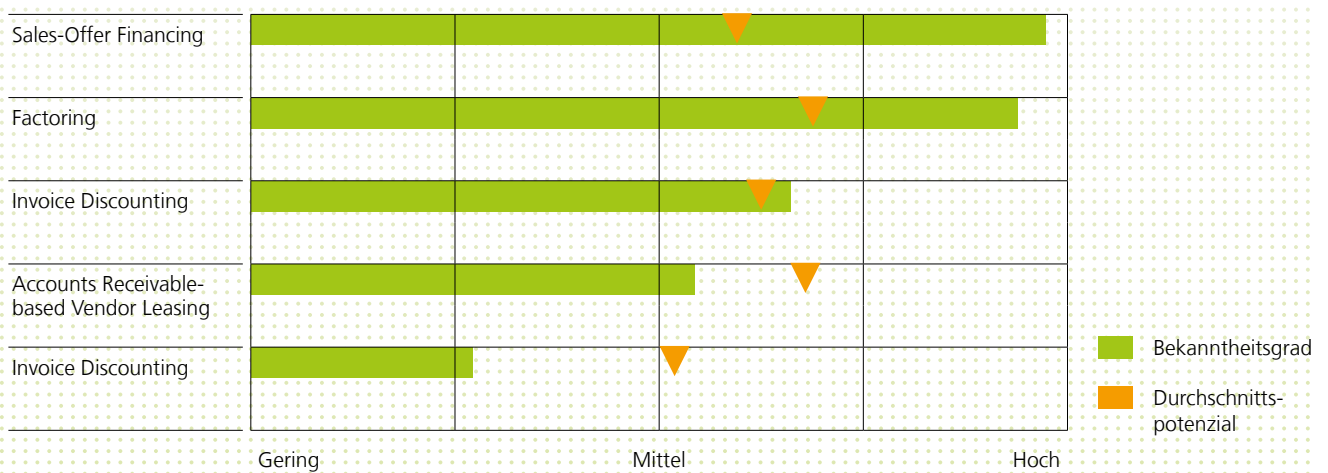
SCF-Lösungen im Bestandsbereich sind aktuell noch weniger ausgereift. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass Bestandsfinanzierungslösungen für Schweizer Unternehmen die grösste Innovationskraft bieten. Insbesondere Off-Balance-Ansätzen, bei denen das in den Beständen gebundene Umlaufvermögen bei einem Finanz- oder Logistikdienstleister bilanziert wird, messen die Befragten ein hohes Potenzial für die Verbesserung ihres WCM bei.

Ausgewählte SCF-Lösungen aus Sicht eines fokalen Unternehmens



SCF-Lösungen im Debitorenbereich wird ein mittleres bis hohes Potenzial zugesprochen

Bekanntheitsgrad und Potenzialeinschätzung der SCF-Lösungen im Bereich Debitoren



Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass SCF-Lösungen im Debitorenbereich in der Breite relativ bekannt sind. Insbesondere Sales-Offer-Financing oder Factoring-Lösungen, bei denen eine oder mehrere Forderungen an einen Finanzdienstleister verkauft werden, weisen einen hohen Bekanntheitsgrad auf. Die Forderungsverbriefung (Invoice Securitization), bei der Debitoren gebündelt, in kurzfristige Wertpapiere umgewandelt und mittels einer Zweckgesellschaft (SPV) einer breiten Investorenbasis auf dem Kapitalmarkt angeboten werden, ist den Befragten eher unbekannt.

Die Studienteilnehmer schätzen das Potenzial aller SCF-Lösungen im Debitorenbereich als mittel bis hoch ein. Diese Einschätzung lässt sich zum einen auf die hohe Diskrepanz zwischen den vereinbarten und realisierten Zahlungsfristen bei Schweizer Unternehmen zurückführen. Zum anderen bieten SCF-Lösungen auf der Absatzseite die Möglichkeit, aufwendige Inkassoprozesse auszulagern und das Delkredererisiko zu reduzieren. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen, die Mühe haben Ressourcen für ein wirksames Debitorenmanagement bereitzustellen, können dabei von enormen Effizienzsteigerungen profitieren.

Fallbeispiel: Billie

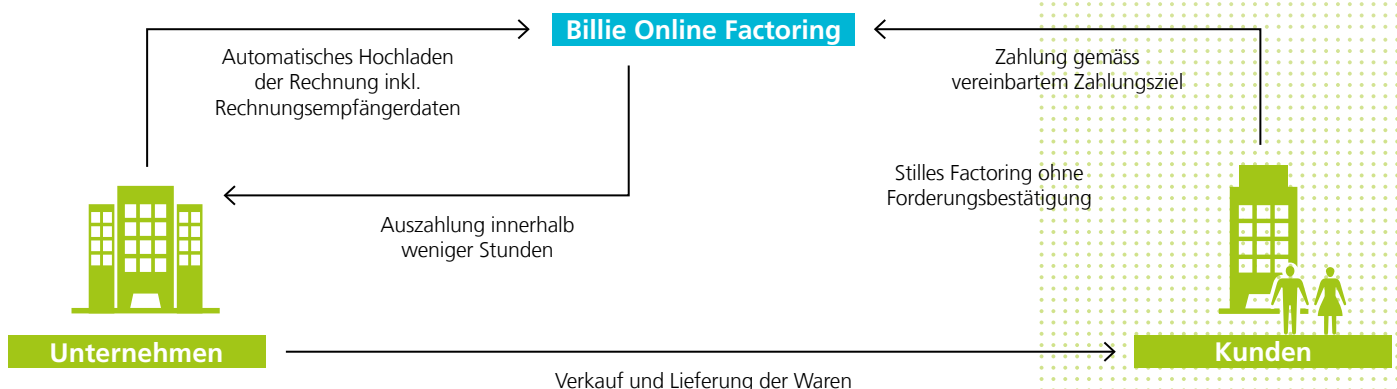
Die Billie-Kreditlinie 4.0 ermöglicht Liquidität auf Knopfdruck ...

Die Herausforderung

Nahezu die Hälfte aller B2B-Rechnungen werden selbst bei guter Wirtschaftslage rund drei Wochen zu spät gezahlt. Darunter leiden vor allem kleine und mittlere Unternehmen mit beschränktem Finanzierungszugang. Denn offene Rechnungen erhöhen nicht nur ihren administrativen Aufwand, sondern bergen auch die Gefahr von Liquiditätsengpässen. Erschwerend hinzu kommt, dass das traditionelle Finanzierungsangebot von Banken in der Regel nicht auf die kurzfristigen Liquiditätsbedürfnisse von KMU ausgerichtet ist.

Der Lösungsansatz

Der Lösungsansatz von Billie zeichnet sich durch seine Schnelligkeit sowie Unkompliziertheit aus und kombiniert die nützlichsten Bestandteile bestehender Factoring-Lösungen. So erfährt der Rechnungsempfänger in der Praxis von der Forderungsabtretung nichts und eine Forderungsbestätigung durch den Empfänger ist nicht nötig (stilles Factoring). Der Abwicklungsprozess ist zudem hochgradig digitalisiert und erlaubt eine Finanzierung in nur sieben Minuten. Im Gegensatz zum klassischen Factoring entfällt das aufwendige Einreichen von Dokumenten.



Billie ist ein Online-Factoring-Unternehmen mit Sitz in Berlin. Als Finanztechnologie-Unternehmen bietet Billie mittels moderner Rating-Technologie eine vollständig digitale Factoring-Lösung für Unternehmen an.

... und reduziert die Antragszeit auf sieben Minuten

Hauptvorteile

Flexibilisierung der Finanzierung
durch Reduktion der Antragszeit auf sieben Minuten



Komplexitätsreduktion
durch sofortiges Ausbezahlen des Rechnungsbetrages



Hohe Vertraulichkeit
durch BaFin-Lizenzierung und stilles Factoring



Reduktion Administrationsaufwand
dank Wegfall der Vertragsbindung und Mindestumsätzen

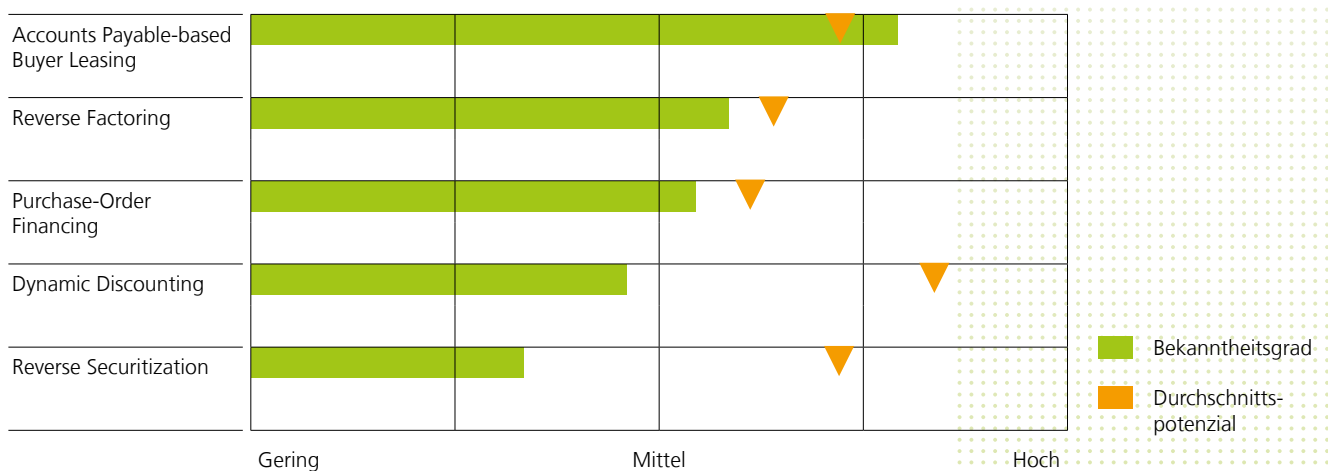


Was Billie von der Konkurrenz unterscheidet

	Billie	Traditionelle Factoring-Anbieter
Stilles Factoring	✓	✓
Auszahlung innerhalb weniger Stunden	✓	✓
Fakturierung einzelner Rechnungen	✓	✗
Sofortiges Onboarding	✓	✗
Keine Mindestvertragslaufzeit	✓	✗
Kein minimales Factoring-Volumen	✓	✓
Papierlose Verträge	✓	✗
100% online (keine papierbasierten Dokumente, keine Vor-Ort-Due-Dilligence)	✓	✗
Vollautomatisierter Rechnungsupload via elektronische Schnittstelle	✓	✗

Im Kreditorenbereich wird den weniger bekannten SCF-Lösungen das grösste Potenzial zugesprochen

Bekanntheitsgrad und Potenzialeinschätzung der SCF-Lösungen im Bereich Kreditoren



Mit den SCF-Lösungen im Kreditorenbereich sind die Studienteilnehmer im Durchschnitt eher weniger vertraut und deren praktische Anwendung scheint noch ausbaufähig zu sein. Sowohl den Grosskonzernen als auch den kleineren Unternehmen haben sich die Vorteile beschaffungsseitiger SCF-Programme noch nicht voll erschlossen.

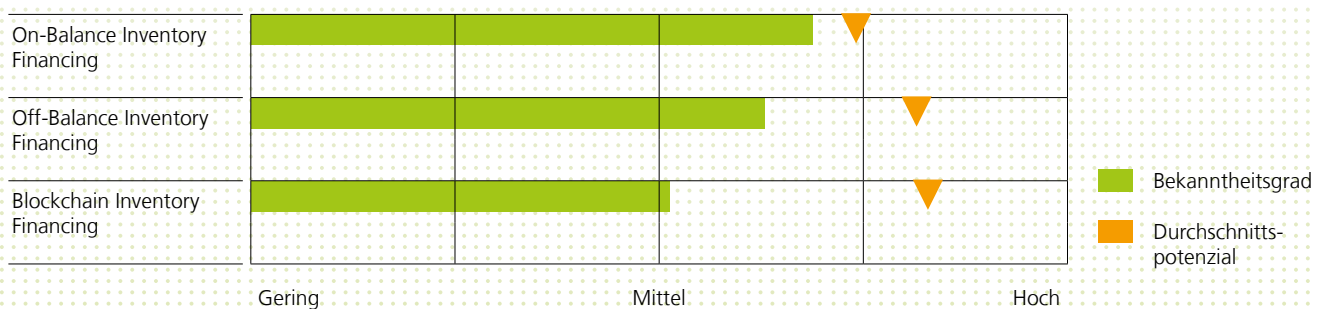
Die Studienergebnisse überraschen, da die durchgeführte Kennzahlenanalyse ebenfalls zeigt, dass Schweizer Unternehmen im Kreditorenmanagement den europäischen Nachbarn deutlich hinterher hinken. Einzig das Beschaffungsleasing (Accounts Payable-based Buyer Leasing) geniesst eine grössere Bekanntheit und wird auch aktiv genutzt.

Weiter fällt auf, dass den weniger bekannten SCF-Lösungen die höchsten Potenziale zugesprochen werden. Insbesondere dem Dynamic Discounting attestieren die Befragten ein hohes Potenzial. Dies wird damit begründet, dass beschaffende Unternehmen ihren Lieferanten mit Dynamic Discounting über eine SCF-Plattform dynamische Zahlungsmodalitäten und damit eine flexible Vorfinanzierung anbieten können.

Insgesamt betrachtet wird das Potenzial der SCF-Lösungen im Kreditorenbereich vergleichsweise hoch eingeschätzt. Zwischen den Potenzialeinschätzungen der einzelnen SCF-Lösungen bestehen zudem nur geringfügige Unterschiede.

Den SCF-Lösungen im Bestandsbereich wird das grösste Potenzial zugewiesen

Bekanntheitsgrad und Potenzialeinschätzung der SCF-Lösungen im Bereich Bestand



Trotz lediglich mittlerem Bekanntheitsgrad erhalten die SCF-Lösungen im Bestandsbereich im Vergleich zu den anderen WCM-Bereichen überdurchschnittlich hohe Potenzialbewertungen. Als Begründung führen die Studienteilnehmer an, dass Verbesserungen im Bestandsmanagement vergleichsweise vielfältig spürbar sind. So führt beispielsweise die Einführung einer Off-Balance-Finanzierungslösung nicht nur zu einer Verkürzung der Bilanz und Reduktion der Kapitalbindungskosten, sondern wirkt sich dank der Ausgliederung der Logistikprozesse auch positiv auf die operative Effizienz aus.

Anders als im Debitoren- und Kreditorenbereich greifen SCF-Lösungen zur Finanzierung der Bestände in der Regel wesentlich tiefer in die operativen Prozesse von Unternehmen ein. Viele Schweizer Unternehmen bringen jedoch nicht die Bereitschaft mit, ihre Prozesse im Bestandsmanagement sowie die dahinterliegende Infrastruktur anzupassen und das häufig immer noch vorherrschende Silodenken abzulegen. Die befragten Finanzverantwortlichen werten den vertieften Eingriff denn auch als grosse Herausforderung, da sich dadurch Widerstände im Unternehmen aufbauen können. Im Hinblick auf die bilanzexterne Bestandsfinanzierung (Off-Balance) werden zudem auch rechtliche Aspekte (z. B. Substance over Form) als spezielle Schwierigkeit gesehen. Die Potenzialbewertungen werden davon aber nur gering beeinflusst.

Fallbeispiel: Marco Polo**Flexible Handelsfinanzierung zwischen global tätigen Unternehmen und führenden Finanzinstituten ...****Die Herausforderung**

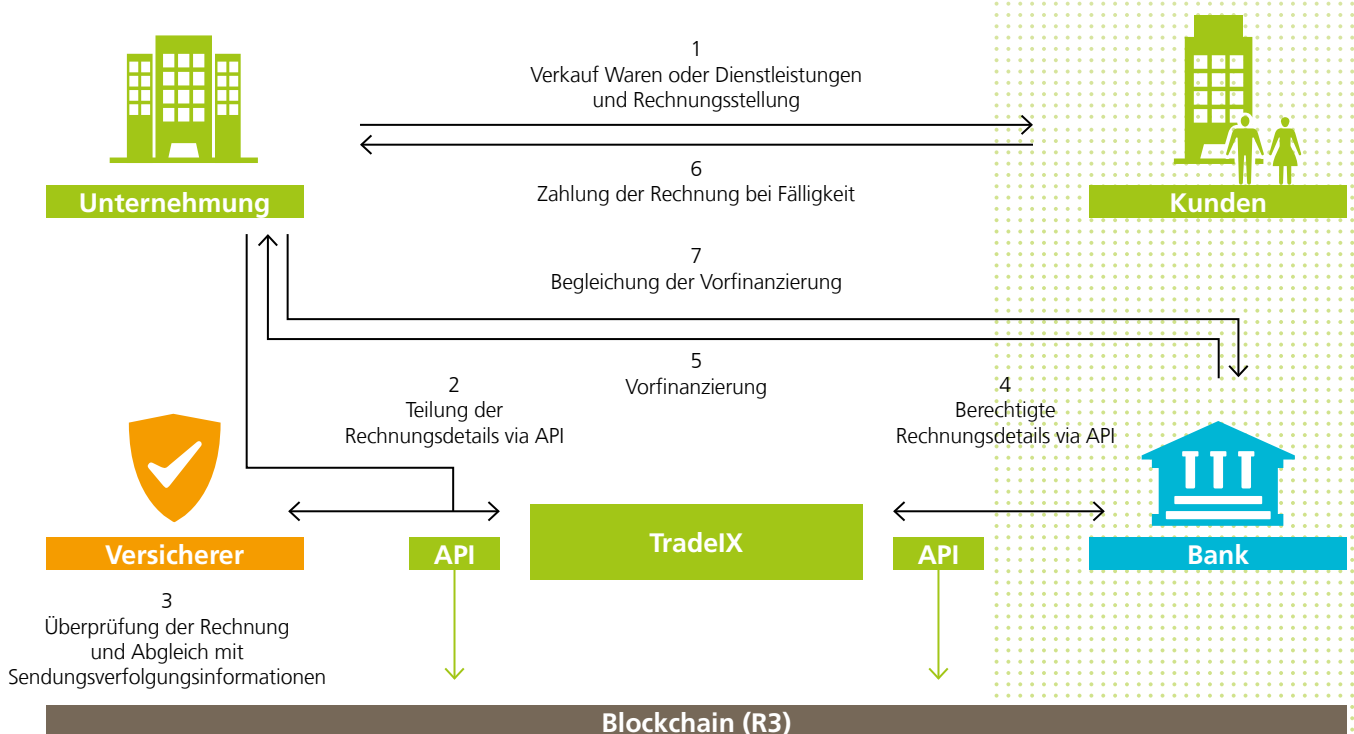
Die derzeitigen Finanz- und IT-Systeme, welche die Finanzierung des globalen Handels unterstützen (Stichwort: Akkreditiv), sind veraltet und durch viele manuelle Tätigkeiten geprägt. Dies verursacht für alle involvierten Akteure erhebliche Kosten, Risiken und Reibungsverluste. Die ineffizienten IT-Systeme setzen den Handelsfinanzierungslösungen technische Grenzen, führen zu einer schlechten Kundenerfahrung und schränken die Möglichkeiten ein, das im Handel gebundene Kapital zu finanzieren.

Das Marco-Polo-Konsortium

ist ein Handelsfinanzierungsnetzwerk (Trade Financing), an dem mehr als ein Dutzend führende Banken sowie Software- und Technologieunternehmen beteiligt sind. Die entwickelte Plattform setzt neue Standards und basiert auf der Blockchain-Technologie.

Der Lösungsansatz

Die Zielsetzung der Marco-Polo-Initiative ist es, die Bedürfnisse der Handelskunden besser zu erfüllen, indem die physischen, informativen und finanziellen Supply-Chain-Flüsse mit einer optimierten Nutzung digitaler Handelsdaten kombiniert werden. Die Blockchain-basierte Handelsplattform ermöglicht durch die erhöhte Transparenz einen einfachen und flexiblen Finanzierungszugang für alle am globalen Handel beteiligten Parteien. Gleichzeitig wird das Risiko und der Anteil an manuellen Tätigkeiten reduziert und damit die operative Effizienz erhöht.



... aufgrund Blockchain-basierter Echtzeit-Konnektivität aller Partner

Hauptvorteile

Erhöhte Transparenz und Sicherheit
durch die Zusammenarbeit innerhalb eines globalen Ökosystems

Effizienzsteigerung
durch Reduktion des operationellen Risikos

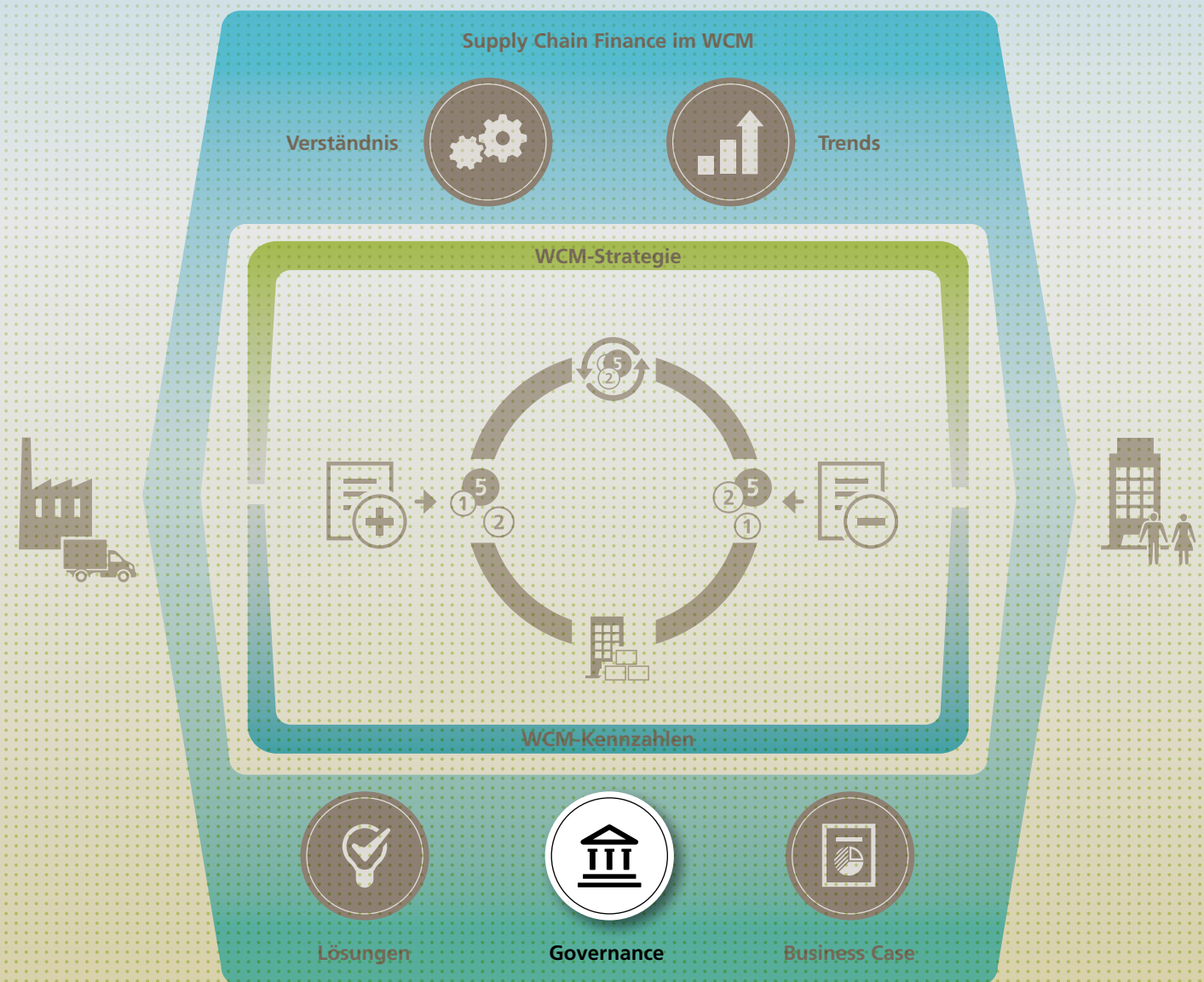
Integration externer und interner Systeme
durch intelligente Schnittstellen

Flexibler Finanzierungszugang
durch Zugang zu verschiedenen Finanzierungsoptionen

Was die Blockchain-basierte Plattform von traditionellen Plattformen unterscheidet

Aktivität	Traditionelle Handelsplattform →	Blockchain-basierte Handelsplattform →
Datenaufbewahrung	Zentralisiert →	Dezentralisiert →
Dokumentation	Grosse Menge von Dokumenten muss verwaltet werden →	Nur ein Dokument wird verwaltet und abgeglichen →
Integration von Dritten	Komplex und zeitaufwendig →	Effiziente Einbindung von mehreren Parteien (z. B. Banken) →
Transaktionskosten	Relativ hoch →	Gering →
Datenintegrität und Sicherheit	Mittelmässig →	Sehr hoch aufgrund der Kryptografie →
Art der Bestätigung	Manuell →	Automatisch, ausgelöst durch Smart Contracts →

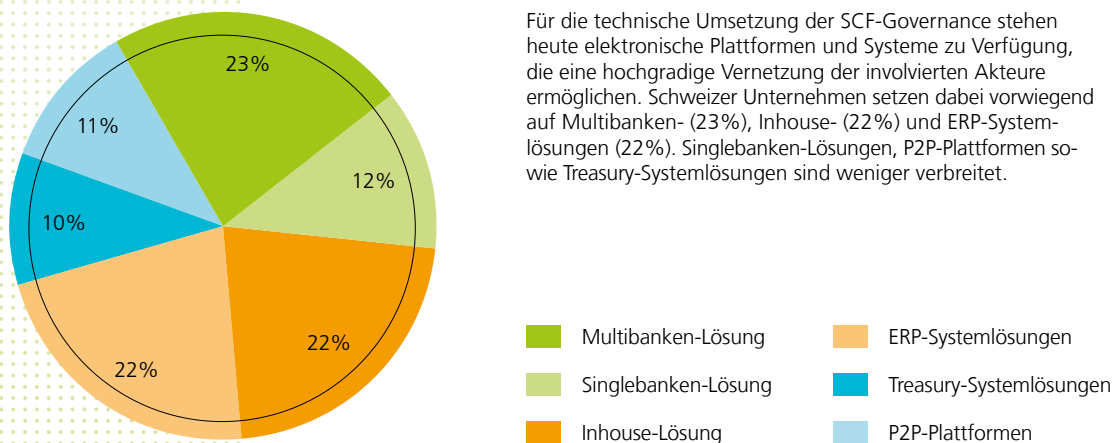
SCF-Governance



Schweizer Unternehmen nutzen verschiedene Plattformen zur Steuerung ihres SCF-Programms

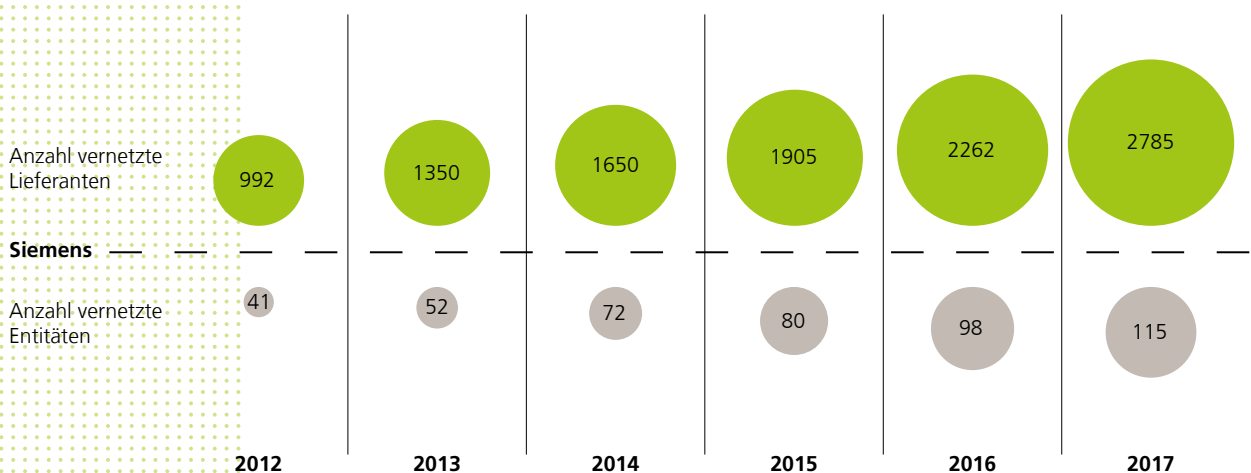
SCF-Governance beschreibt im weiteren Sinne den Ordnungsrahmen für die unternehmensübergreifende Steuerung und Überwachung eines SCF-Programms. Eine effektive SCF-Governance ist deshalb von zentraler Bedeutung, weil sie Verantwortlichkeiten zuweist, Zielkonflikte entschärft und die Art der Zusammenarbeit zwischen den involvierten Parteien definiert.

Genutzte SCF-Plattformen



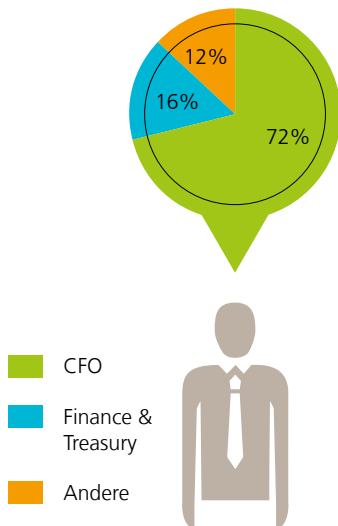
Die Relevanz einer effektiven SCF-Governance-Struktur zeigt sich am Beispiel von Siemens. Das im Jahr 2012 initiierte SCF-Programm basiert auf einer Multibanken-Lösung und wurde bis Ende 2017 bei 115 Konzerngesellschaften und 2785 Lieferanten auf der ganzen Welt eingeführt.

Mengengerüst des SCF-Programms von Siemens



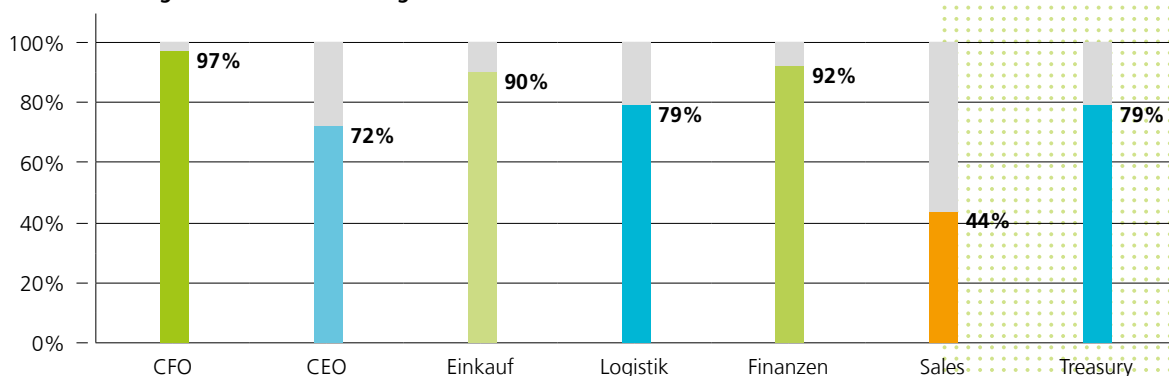
Supply Chain Finance ist Angelegenheit der CFO und vieler weiterer Akteure

Verantwortung für das SCF-Programm



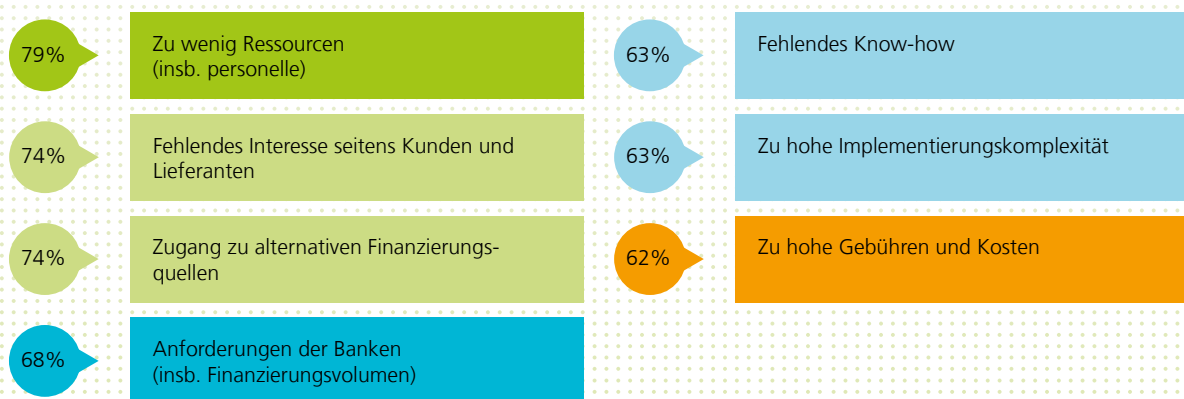
SCF wird als ein klares CFO-Thema angesehen. 72% der Studienteilnehmer geben an, dass die Steuerungs- und Berichtshoheit über SCF-Programme beim jeweiligen CFO anzusiedeln ist. Eine Minderheit sieht die primäre Verantwortung eher bei der Treasury- und Finanzabteilung. Die Befragten geben aber auch an, dass es schwierig sei, die Verantwortung klar an einer Person festzumachen. Denn oftmals sind weder der Aufgabenbereich noch die Entscheidungshoheit oder die Spannbreite der Verantwortung von SCF-Beteiligten eindeutig definiert. Einen «Chief SCF Officer» oder «Chief Working Capital Manager» gibt es in der Regel noch nicht. Diese Sichtweise korrespondiert mit den Analyseergebnissen zu den beim SCF beteiligten Akteuren. So geben über 90% der befragten Unternehmen an, dass die Bereiche Logistik und Einkauf zentrale Akteure in ihrem SCF-Programm darstellen. Der Bereich Sales ist mit 44% eher weniger relevant. Dies ist unter anderem auf die relativ geringe Factoring-Nutzung in der Schweiz zurückzuführen. Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass bei Schweizer Unternehmen je nach SCF-Lösung mehrere Funktionsbereiche am SCF-Programm beteiligt sind. SCF-Programme sollten daher im Rahmen cross-funktionaler Teams unter Schirmherrschaft des CFO angegangen werden.

Beteiligte Akteure am SCF-Programm



Ressourcenknappheit gilt als grösstes Hindernis für SCF-Programme

SCF-Hindernisse aus Unternehmenssicht



Zurückhaltende Unternehmen führen vielfältige Gründe an, weshalb sie sich bisher gegen den Aufbau eines eigenen SCF-Programms entschieden haben. Insbesondere kleine bis mittelständische Unternehmen beklagen, dass ihnen im Vergleich zu grösseren Unternehmen die nötigen Ressourcen fehlen, um sich mit SCF-Themen auseinanderzusetzen. 74% der befragten Schweizer Unternehmen geben zudem an, dass das Interesse seitens der Kunden und Lieferanten fehle und sie bereits einen ausreichenden Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen hätten.

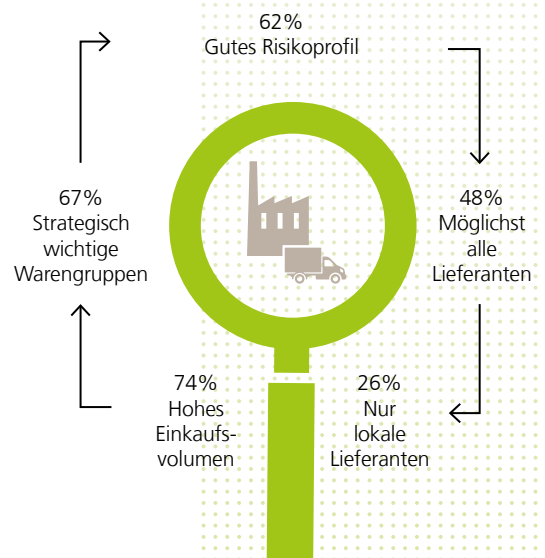
Zurückhaltung gegenüber SCF-Lösungen treten auch bei Unternehmen zutage, die eher kleine Auftragsvolumen mit mittlerer oder hoher Finanzierungskomplexität aufweisen. 68% der befragten Unternehmen geben an, dass sie die hohen Anforderungen der Finanzdienstleister in Bezug auf die Transaktionsvolumina, den Jahresumsatz oder Bonitätsnachweis nicht erfüllen können.

Des Weiteren beurteilen 63% der Befragten das SCF-Know-how im Unternehmen als ungenügend und 62% die Gebühren und Kosten als zu hoch.

Ein proaktiver und klar strukturierter Lieferanten-Onboarding-Prozess ist Pflicht ...

Bei führenden Schweizer Unternehmen, die bereits eine Reverse-Factoring-Lösung implementiert haben, herrscht Einigkeit darüber, dass das Lieferanten-Onboarding grosse Herausforderungen mit sich bringt. Die Befragten weisen darauf hin, dass eine erfolgreiche Implementierung letztlich mit der Bereitschaft der Lieferanten verbunden ist, das Angebot und die entsprechende SCF-Plattform aktiv zu nutzen. Deshalb sei es wichtig, das Onboarding proaktiv anzugehen, klar zu strukturieren und die erforderlichen Prozessumstellungen für die Lieferanten möglichst einfach zu gestalten. Über alle befragten Unternehmen hinweg lassen sich dabei acht zentrale Schritte identifizieren.

Kriterien für Lieferantenauswahl



1

Strategiedefinition

Die Entwicklung einer gemeinsamen SCF-Strategie betrachten die Studienteilnehmer als Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Lieferanten-Onboarding. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche unternehmerischen Ziele mit dem Reverse-Factoring-Programm erreicht werden sollen.

3

Lieferantenauswahl

Nicht alle Lieferanten qualifizieren sich für die Teilnahme an einem SCF-Programm. Aus der Befragung geht hervor, dass Schweizer Unternehmen vor allem Lieferanten mit einem hohen Einkaufsvolumen bevorzugen (74%). Ebenfalls priorisiert werden Lieferanten von strategisch wichtigen Warengruppen (67%) und mit einem guten Risikoprofil (62%).

2

Interne Schulungen

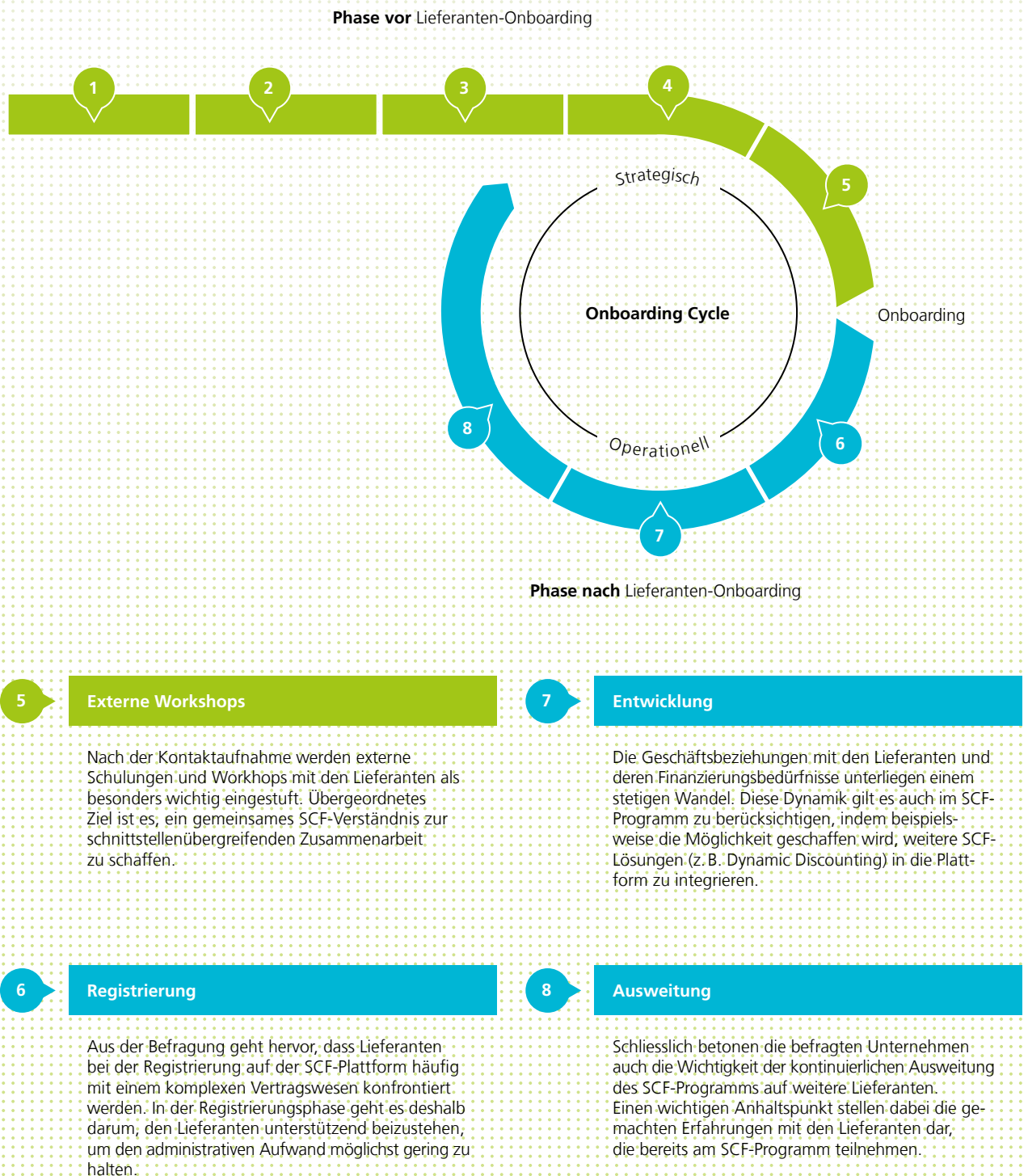
Über 90% der Studienteilnehmer bewerten den Einkauf als zentralen Akteur im Lieferanten-Onboarding, da dieser normalerweise als Hauptansprechpartner gegenüber den Lieferanten auftritt. Vor diesem Hintergrund ist es zentral, dass alle relevanten Einkäufer zu Beginn mit dem nötigen SCF-Finanz- und -Sales-Wissen geschult werden.

4

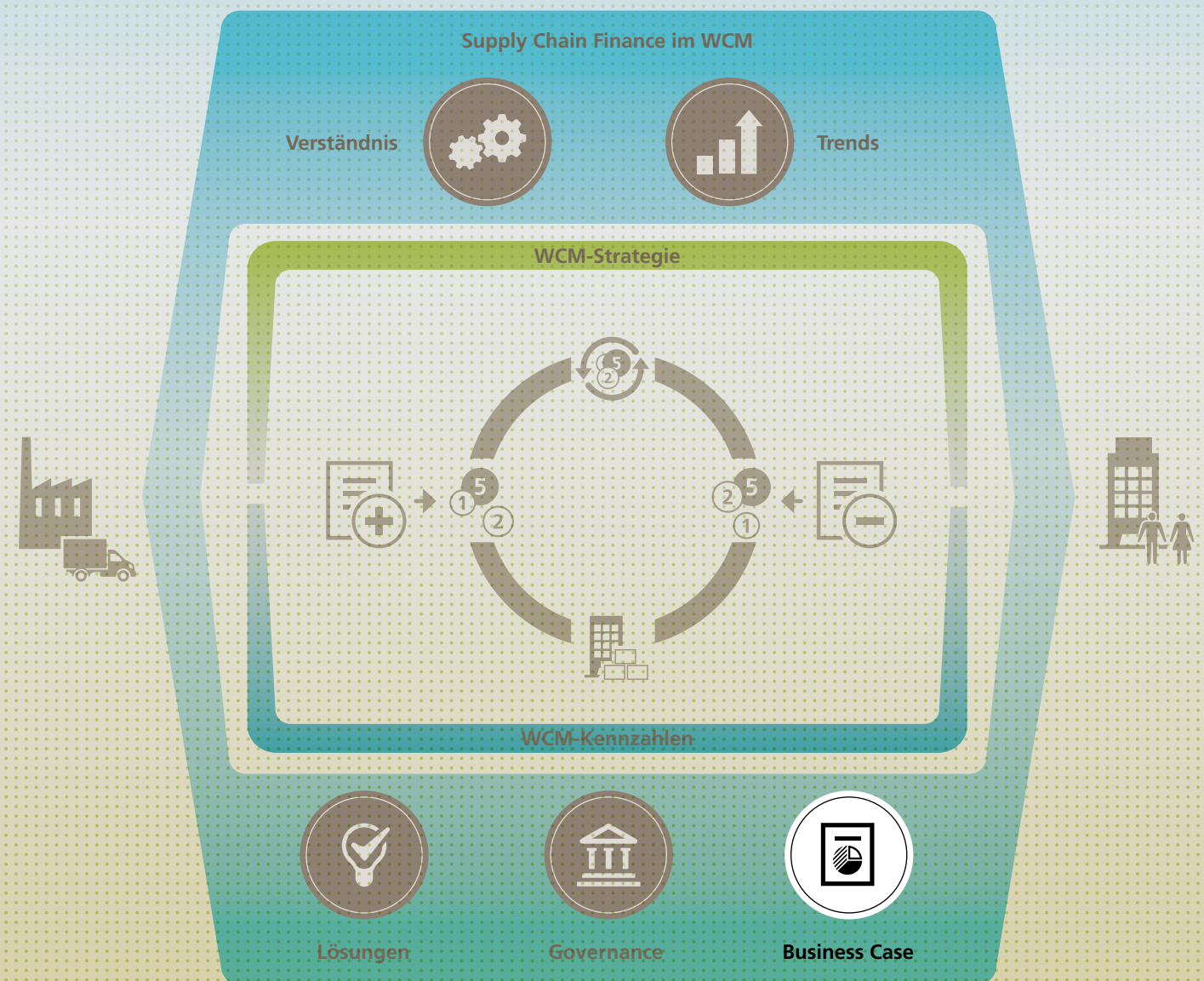
Kontaktaufnahme

Schweizer Unternehmen räumen der Kontaktaufnahme zur Ankündigung des SCF-Programms hohe Priorität ein. Inhaltlich stehen dabei die Begründung für die Einführung des SCF-Programms, das Aufzeigen des Nutzens für die Lieferanten und Hinweise für das weitere Vorgehen im Vordergrund.

... für die erfolgreiche Implementierung einer Reverse-Factoring-Lösung



SCF-Business-Case



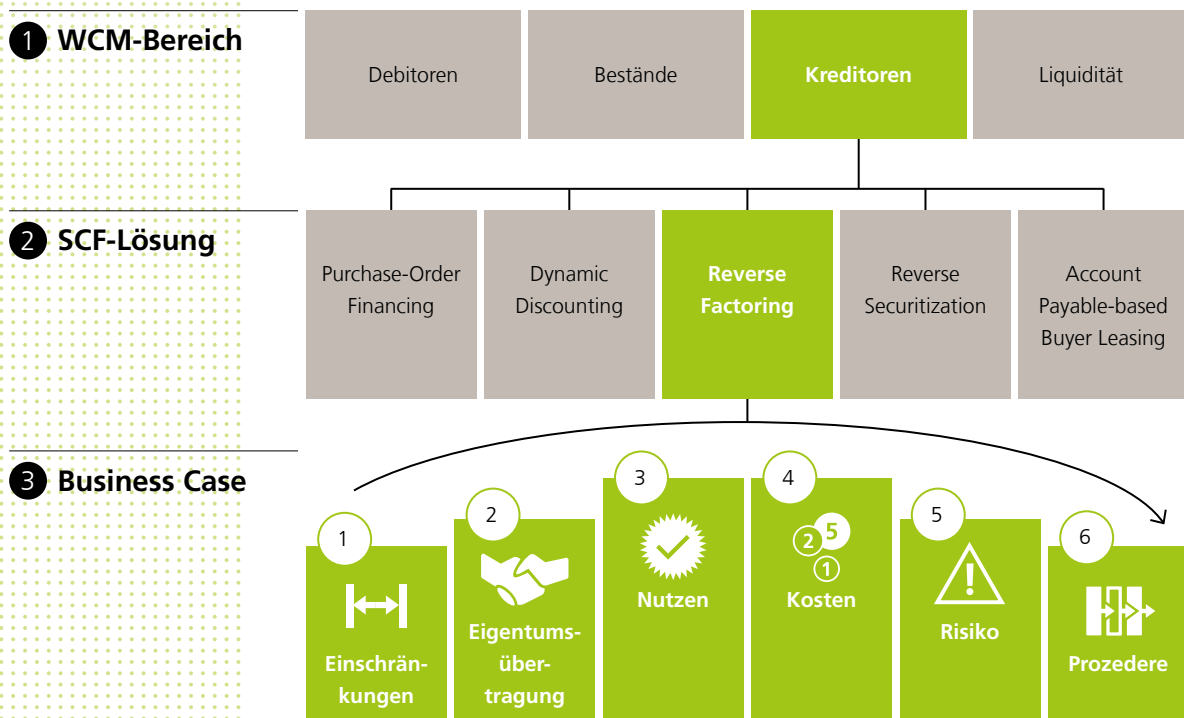
Der Business Case zum Reverse Factoring erfolgt in drei Schritten

Für die Integration von SCF-Lösungen im WCM bieten sich für Unternehmen in Supply Chains in einem ersten Schritt die vier Bezugspunkte Debitoren, Bestände, Kreditoren und Liquidität an.

Nach dem Entscheid darüber, bei welchem dieser vier WCM-Bereiche man ansetzen möchte, gilt es in einem zweiten Schritt abzuwägen, welche SCF-Lösung am geeignetsten ist, um die anvisierten Ziele zu erreichen.

In einem dritten Schritt stellen sich im Rahmen der Business-Case-Entscheidung dann die Fragen: Welcher Nutzen lässt sich durch die Implementierung der SCF-Lösung generieren und wie hoch sind die potenziellen Kosten? Wie sieht das Prozedere aus, welche Risiken existieren und welche Einschränkungen gilt es zu berücksichtigen? Welche vertraglichen Regelungen (z.B. Eigentumsübertragungen) sind zu adressieren?

Die nachfolgende Checkliste fasst die wichtigsten Aspekte eines SCF-Business-Cases am Beispiel einer Reverse-Factoring-Lösung zusammen und bietet eine Orientierungshilfe aus Sicht eines Käuferunternehmens. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Kosten und Gebühren, da diese in Diskussionen oftmals unerwähnt bleiben. Die Liste hat deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



Nicht alle Lieferantenforderungen eignen sich für eine Finanzierung

1



Einschränkungen

Die meisten Anbieter von Reverse-Factoring-Lösungen definieren eine Reihe von Voraussetzungen für beschaffende Unternehmen, die ihre Lieferantenforderungen vorfinanzieren möchten. Weit verbreitete Anforderungen sind:

Einkaufsvolumen, Transaktionshäufigkeit und Beziehung

- Das beschaffende Unternehmen muss über ein bestimmtes jährliches Einkaufsvolumen verfügen (eine gängige Untergrenze liegt bei CHF 10 Mio.)
- Die hinter den Kreditoren liegende Lieferanten-Abnehmer-Beziehung darf nicht Gegenstand eines Handelsstreits sein

Finanzierung und Sicherheiten

- Die Finanzierung kann nur für Transaktionen in bestimmten Währungen genutzt werden
- Die Rückversicherungsfähigkeit des beschaffenden Unternehmens in Höhe der Finanzierungslinie muss gegeben sein
- Die Forderungen der Lieferanten dürfen nicht bereits verpfändet oder als Sicherheit abgetreten worden sein

2

Eigentums-
übertragung

Die Finanzierung im Rahmen eines Reverse-Factoring-Programms wird gegen einen Vermögenswert (Forderungen des Lieferanten) ausgezahlt, welcher sicherstellt, dass die Gelder an den entsprechenden Finanzier zu einem späteren Zeitpunkt zurückgezahlt werden. Es ist deshalb wichtig, die mit dieser Übertragung verbundenen rechtlichen Aspekte zu kennen. Die gängigsten Arten der Eigentumsübertragung im Reverse Factoring stellen der Forderungsverkauf, die Forderungsabtretung und die Forderungsverpfändung dar.

Arten der Eigentumsübertragung im Reverse Factoring

Forderungsverkauf	Forderungsabtretung	Forderungsverpfändung
Die Forderungen der Lieferanten werden rechtlich an den SCF-Finanzier verkauft, welcher den Inkassoprozess übernimmt.	Die Lieferanten behalten weiterhin das Eigentum an den Forderungen, leiten diese aber an den SCF-Finanzier weiter.	Die Lieferanten erstellen ein darlehensbasiertes Zertifikat zur Verpfändung der Forderungen an den SCF-Finanzier.

Darüber hinaus gilt es speziell im Reverse Factoring zu klären, ob die sich auf ein beschaffendes Unternehmen beziehenden Forderungen des Lieferanten einzeln oder gebündelt an den SCF-Finanzier übertragen werden und ob der Lieferant eine schriftliche Mitteilung über die Abtretung seiner Forderungen an den Finanzier unterzeichnen muss.

Reverse Factoring stiftet einen deutlichen Mehrwert

3

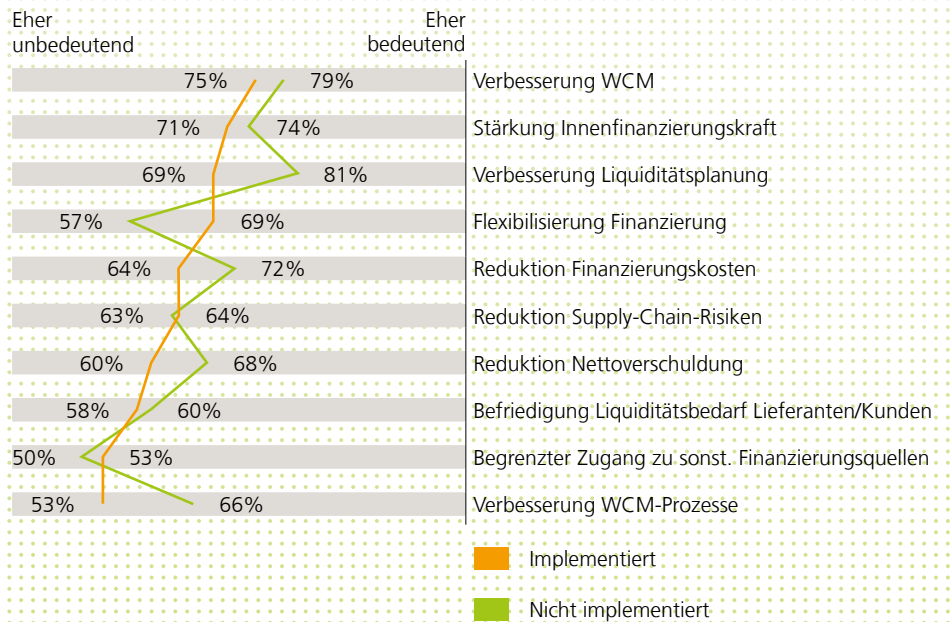
Eine Reverse-Factoring-Lösung bringt viele Vorteile mit sich. Den Hauptnutzen sehen Schweizer Unternehmen in der Verbesserung des Working Capital (DPO-Verlängerung), Stärkung der Innenfinanzierungskraft, Verbesserung der Liquiditätsplanung und Reduktion von Finanzierungskosten.

Für Unternehmen, die bereits eine Reverse-Factoring-Lösung implementiert haben, stellen auch die Flexibilisierung der Finanzierung und Reduktion von Supply-Chain-Risiken (insbesondere des Lieferausfallrisikos von Lieferanten) gewichtige Gründe dar.

Für Unternehmen, die noch keine Reverse-Factoring-Lösung implementiert haben, stehen eher die Reduktion der Nettoverschuldung und Verbesserung der WCM-Prozesse im Vordergrund. Darunter fallen insbesondere auch die Standardisierung der Zahlungsziele und die verbesserte Informationsanbindung der Lieferanten.



Nutzen



Implementierungsdauer



Schweizer Unternehmen brauchten für die Implementierung ihrer Reverse-Factoring-Lösung im Durchschnitt sieben Monate (Tendenz fallend).

Zufriedenheit



Fast alle Unternehmen, die eine Reverse-Factoring-Lösung eingeführt haben, bewerten das Programm als Erfolg.

Im Lebenszyklus eines Reverse-Factoring-Programms fallen einmalige und wiederkehrende Kosten an

4

Die Implementierung einer Reverse-Factoring-Lösung ist nicht nur mit Vorteilen, sondern auch mit personellem Aufwand, Gebühren und Kosten verbunden. Für das Käuferunternehmen fallen grundsätzlich zwei Arten von Kosten an:

1

Einmalige Kosten

1. Implementierungskosten: Bei der Auswahl, Einführung und Integration der genutzten SCF-Lösung in das bestehende ERP-System fallen verschiedene Kosten für Hardware, Software, Lizenzen, Prozessumstellungen und die Prüfung der Kreditwürdigkeit des beschaffenden Unternehmens an.

2. Ausbildungskosten: Für eine erfolgreiche Implementierung ist es erforderlich, alle internen Mitarbeitenden, insbesondere aus Einkauf und Treasury, über die Änderungen zu informieren und entsprechend zu schulen. Die Höhe der Kosten hängt dabei massgeblich von der Anzahl der zu schulenden Entitäten ab. Je nach Anbieter können die Schulungskosten bereits in der Lizenzgebühr eingebettet sein.

2

Wiederkehrende Kosten

1. Finanzierungsgebühren: Diese setzen sich aus der Zinsrate und dem Spread zusammen. Letzterer gibt die Risikoprämie an, die der SCF-Finanzier als Kompensation für das eingegangene Finanzierungsrisiko erhält. Der Zinssatz orientiert sich in Europa in der Regel am Libor oder Euribor und hängt davon ab, in welchem Land die SCF-Lösung aufgesetzt wurde.

2. Mitarbeiterkosten: Durch die Einführung eines Reverse-Factoring-Programms entstehen Personalkosten, die nicht immer einfach abzugrenzen sind. Neben den Mitarbeitenden in der Rechts- und Finanzabteilung zählen dazu insbesondere auch die Mitarbeitenden aus der Einkaufsabteilung, die die vertraglichen Details mit den Lieferanten aushandeln und für das Lieferanten-Onboarding zuständig sind.

3. IT-Betriebskosten: Für den Betrieb der SCF-Lösung fallen Kapital- und Betriebskosten an. Die Kosten für IT Services & Support sind abhängig vom Aufwand und werden idealerweise in einem Pflichtenheft definiert.

4. Beratungsdienstleistungen: Insbesondere in globalen Reverse-Factoring-Programmen fallen Beratungskosten für verschiedene Dienste wie die steuerrechtliche oder buchhalterische Behandlung der SCF-Lösung in den einzelnen Ländern an.

2 5
1
Kosten

Schliesslich gilt auch im Reverse Factoring: keine Finanzierung ohne Risiko

5



Risiko

Je höher das Finanzierungsrisiko in einem Reverse-Factoring-Programm ist, desto höher ist der Zinssatz, den ein SCF-Finanzier für eine Finanzierung verlangt. Der Zinssatz sollte dabei die Risikoverteilung und das Expositionsrisiko für den SCF-Finanzier reflektieren. Im Hinblick auf die Risikoverteilung gibt es grundsätzlich vier verschiedene Möglichkeiten:

A

Risikoüberwälzung auf den Lieferanten: Das Risiko wird vollständig auf den Lieferanten übertragen. Im Falle einer nicht beglichenen Forderung muss dieser für den Ausfall aufkommen (Forderungsverkauf mit Regress).

B

Risikoüberwälzung auf den Finanzdienstleister: Sollte eine Forderung nicht beglichen werden, haftet der Finanzdienstleister, der das Ausfallrisiko übernimmt (regressloser Forderungsverkauf).

C

Risikoabwälzung auf den Käufer: Das Risiko wird vollständig auf das beschaffende Unternehmen übertragen.

D

Risikoaufteilung zwischen den Parteien: Das Ausfallrisiko wird zwischen den involvierten Parteien aufgeteilt.

Hinweis: Im Falle von Betrug oder Verletzung der vereinbarten Verpflichtungen ist es unabhängig von der ursprünglich gewählten Risikoüberwälzung meistens trotzdem möglich, auf die einzelnen Parteien zurückzugreifen.

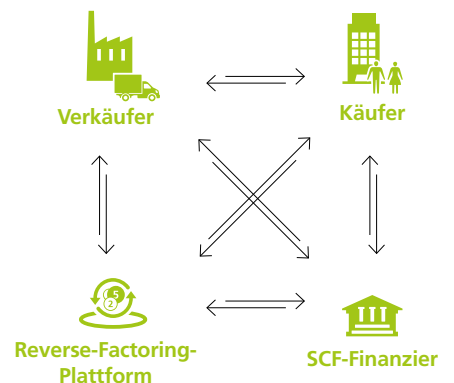
6



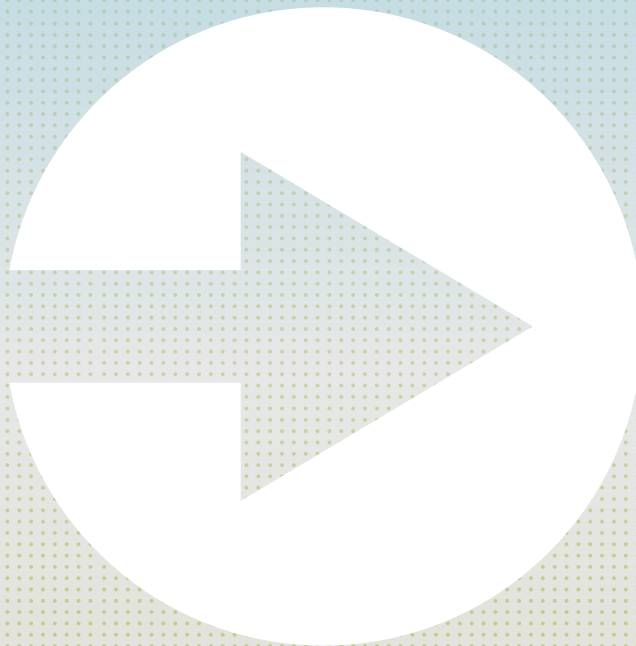
Prozedere

Moderne Reverse-Factoring-Lösungen sind digitalisiert, branchenspezifisch und werden in Abhängigkeit von jeweiligen Unternehmensspezifika eingeführt. Um eine reibungslose Prozessabwicklung zu gewährleisten, gilt es insbesondere folgende Fragestellungen zu klären:

- Müssen die Lieferanten als Inkassostelle für den SCF-Finanzier auftreten?
- Ist der SCF-Finanzier zur Finanzierung verpflichtet, wenn gewisse festgelegte Bedingungen erfüllt sind oder nicht?
- Welche SAP-Prozessumstellungen müssen vorgenommen werden?
- Darf das ursprüngliche Fälligkeitsdatum von Rechnungen geändert werden, sodass ein konsolidiertes Fälligkeitsdatum für alle Rechnungen in einer bestimmten Periode möglich ist?
- Können die Zahlungstermine oder die Rabatllimits durch den SCF-Finanzier geändert werden?
- Wann bestätigt das Käuferunternehmen die Lieferantenrechnungen?
- Wie lange hat der SCF-Finanzier Zeit, um eine Lieferantenrechnung zu bezahlen (nach Eingang der Anfrage durch den Lieferanten)?
- Bis wann muss das Käuferunternehmen dem SCF-Finanzier die Rechnungen zurückbezahlen?
- Wie viele Währungen sind für die Finanzierung verfügbar?



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 resultiert 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 auf 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.
- **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.
- **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

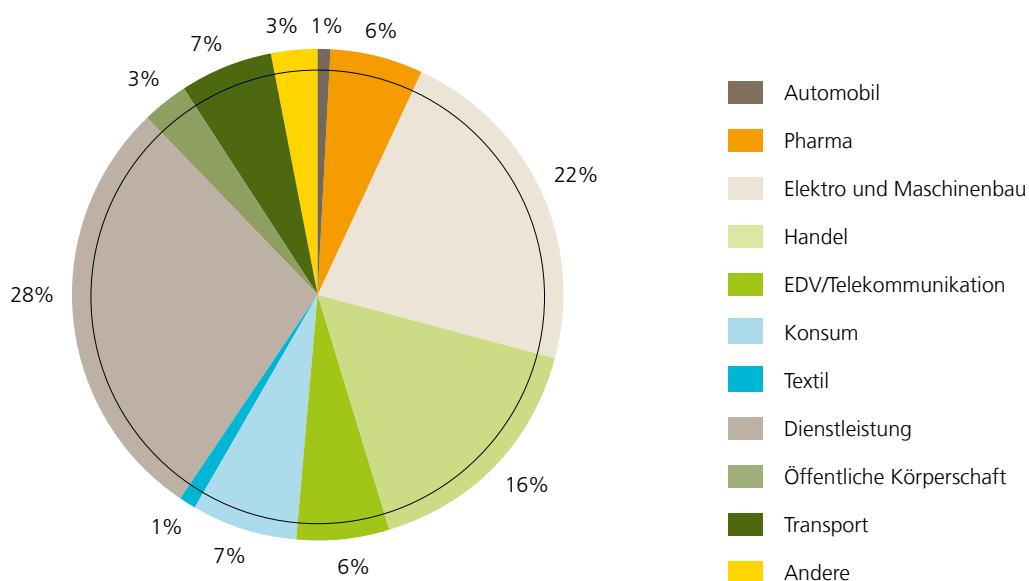
Ausgangspunkt der WCM-Studie 2018 bilden die Supply-Chain-orientierte Betrachtung auf das WCM von Schweizer Unternehmen sowie das Fokusthema Supply Chain Finance (SCF). Dabei stehen insbesondere folgende Fragestellungen im Zentrum:

- Welche Erfolgswirkungen bringt ein ganzheitliches WCM mit sich und welche Implikationen lassen sich daraus für Schweizer Unternehmen ableiten?
- Welche Potenziale stecken in den einzelnen SCF-Lösungen und inwiefern tragen diese dazu bei, die sich wandelnden Anforderungen an das WCM zu bewältigen?
- Welche SCF-Lösungen sind von besonderer Relevanz für das WCM von Schweizer Unternehmen und wie können diese erfolgreich implementiert werden?

Methodik

Die WCM-Studie 2018 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 2018 liegen zwei Datenquellen zugrunde:

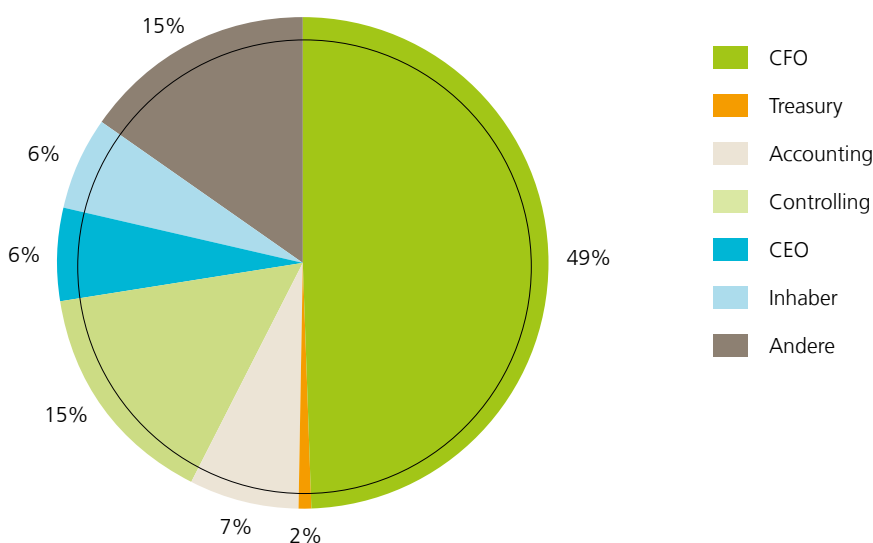
- 114 Fragebögen (WCM-Expertenbefragung 2018)
- Wirtschafts- und Finanzdatenbanken (insbesondere Bloomberg und Thomson Reuters Eikon)

Die externen Datenquellen werden insbesondere für die Berechnungen im Kapitel WCM-Kennzahlen herangezogen. Dadurch kann die Supply-Chain-orientierte Analyse des Cash-to-Cash Cycle durchgeführt und die Datenbasis erheblich vergrössert werden. Alle weiteren Auswertungen basieren auf den im Zeitraum von März bis Mai 2018 erhobenen Fragebögen im Rahmen der WCM-Expertenumfrage 2018. Die Expertenumfrage beschränkt sich auf den Schweizer Markt und fokussiert verschiedene Fragestellungen zu den Themenfeldern WCM und SCF.

Studienteilnehmer

In der WCM-Studie 2018 werden mehrere Branchen berücksichtigt, um möglichst umfassende Einblicke in das WCM von Schweizer Unternehmen zu erhalten. Die Stichprobe enthält insgesamt 114 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen und setzt sich zu 30% aus Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende) und zu 70% 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 2018 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 den Swiss WCM Awards werden in den Kategorien «Performance Excellence» und «Innovation» 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 Ordinarius des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen)
- Adrian Brönnimann (Leiter Individualkunden PostFinance)
- René Cotting (CFO ABB Schweiz)
- Pascal Koradi (Vorstandsmitglied des CFO Forum Schweiz)
- Tobias Knechtle (CFO Valora Holding)
- Rolf Renz (CFO Siemens Schweiz)
- Mario Rossi (CFO Swisscom)

Weitere Studien und Literaturempfehlungen

WCM-Studien aus den Vorjahren:

- **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:

- **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. Controllern Magazin, 42. Jg (Ausgabe 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., Martin, J. (2015):** Versteckte Schätze – Working Capital Management. UnternehmerZeitung, 21 (3), S. 58–59.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2013):** Finanzströme im Griff: Working-Capital-Manager als neues Berufsbild in der Logistik. Lebensmittelzeitschrift, 64 (42), S. 44.
- **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.
- **Hofmann, E., Kotzab, H. (2010):** A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management. Journal of Business Logistics, 21 (2), S. 305–330.

Impressum

Datum: August 2018

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

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 31 667 98 85

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