

Working Capital

Management
Studie 2020

Supply Chain Finance

in-n-out





Die WCM-Studie im Schnelldurchlauf — S. 4

**WCM und Supply Chain Finance
aus der Inside-out-Perspektive**

Kennzahlen — S. 8

Strategie — S. 16

**WCM und Supply Chain Finance
aus der Outside-in-Perspektive**

Anbieter — S. 24

Rahmenbedingungen — S. 32

Anhang — S. 38

Wichtige Begriffe und Erklärungen — S. 39

Vorgehen und Hintergründe zur Studie — S. 42

Weitere Studien und Literaturempfehlungen — S. 45

Working Capital Management Studie 2020

Supply Chain Finance in-n-out

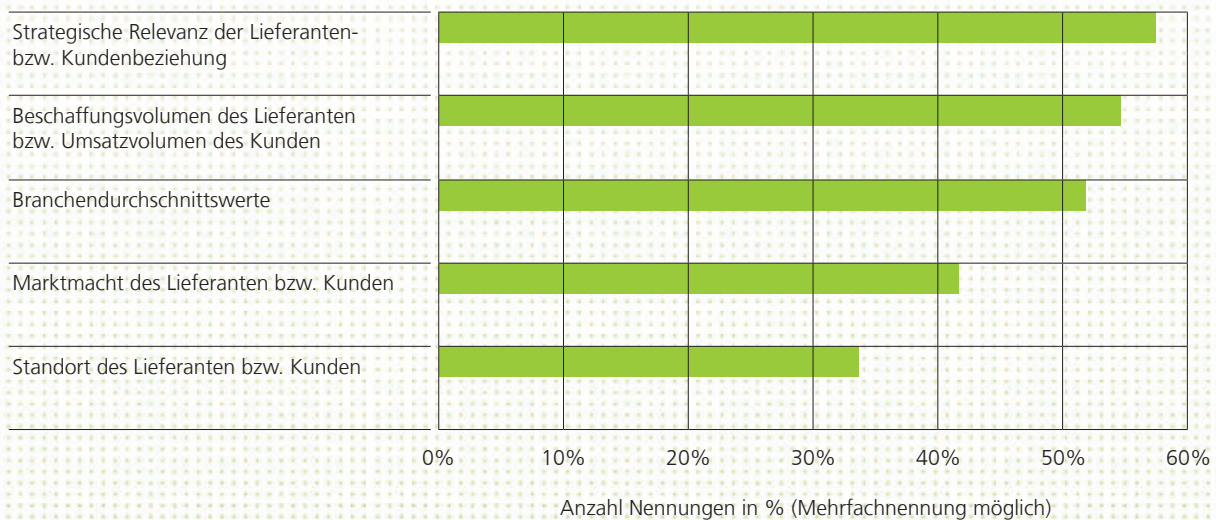
«Der König ist tot, lang lebe der König!» Oder, wie sagt man doch so schön: «Cash is king!» Working Capital Management (WCM) hat bei CFOs wieder oberste Priorität – trotz anhaltendem Niedrigzinsumfeld und staatlichen Liquiditätshilfen in Milliardenhöhe. Auslöser für diese Entwicklung war (und ist) die Coronakrise. Unabhängig von Unternehmensgrösse, Branche oder Land – mehr denn je steht das Management des Nettoumlaufvermögens sowie die Liquiditätssicherung und -steuerung im Fokus von Finanz- und Supply-Chain-Verantwortlichen.

Vorausschauende CFOs haben bereits vor der Krise damit begonnen, ihre Liquiditätsbedürfnisse durch ein konsequentes WCM abzusichern und gemeinsam mit ihren Kunden und Lieferanten in der Supply Chain gebundenes Kapital freizusetzen. Unternehmensübergreifende, auf Kooperation ausgelegte WCM-Ansätze liegen im Trend und können unter dem Sammelbegriff Supply Chain Finance (SCF) zusammengefasst werden.

Doch wie viel Liquidität lässt sich mithilfe von SCF-Finanzierungslösungen freisetzen? Und wie hat sich die Angebotsvielfalt auf dem SCF-Markt in jüngster Zeit entwickelt? Diesen und weiteren spannenden Fragestellungen widmet sich die siebte Auflage der WCM-Studie. Die aktuelle Ausgabe zielt darauf ab, weiterführende Impulse zur Schaffung finanzieller Spielräume aufzuzeigen, und beleuchtet ausgewählte Entwicklungen rund um das Thema «Supply Chain Finance» aus der Unternehmens- (Inside-out) und aus der Marktperspektive (Outside-in).

Zahlungszielverlängerungen liegen im Trend – mögliche negative Auswirkungen auf Lieferanten werden unzureichend berücksichtigt

Welche Faktoren sollten Ihrer Meinung nach berücksichtigt werden, um die Länge der Zahlungsziele mit Kunden und Lieferanten zu bestimmen?



Die Coronakrise erforderte von Unternehmen eine markante, unmittelbare Anpassung ihres WCM. Die Studienergebnisse zeigen, dass für Unternehmen – entgegen dem Trend in den Vorjahren – aktuell vor allem die Sicherstellung des Liquiditätsbedarfs im operativen Alltag im Vordergrund steht. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: In der Schweiz wurden innerhalb von nur einem Monat nach Ausbruch der Krise bereits CHF 15 Mrd. an Überbrückungskrediten bezogen.¹⁾

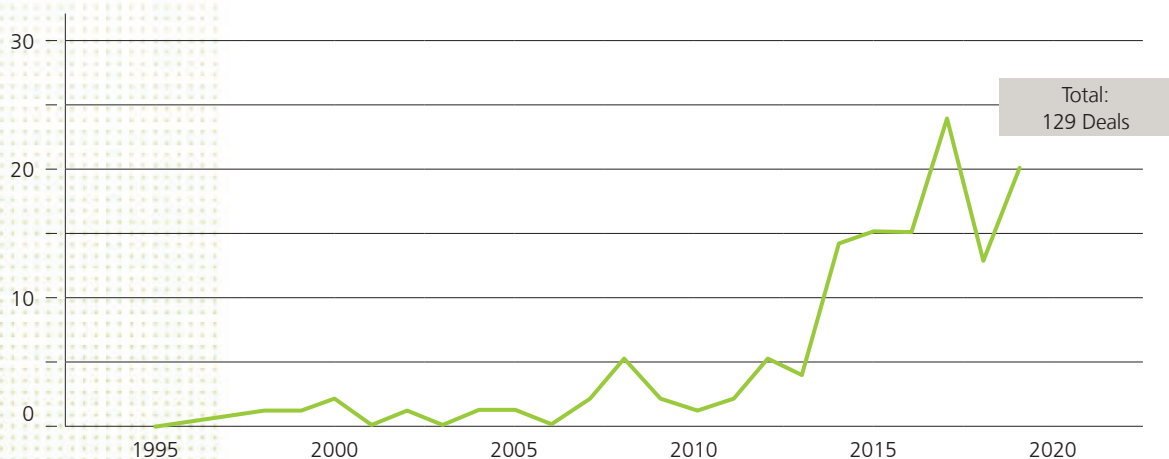
Gleichzeitig hat sich die Anzahl überfälliger Rechnungen im März und April 2020 europaweit um 70% erhöht.²⁾ Um kurzfristig Liquidität zu generieren, haben Unternehmen als unmittelbare Massnahme gegen die Krise versucht, ihre Zahlungsziele mit Lieferanten zu verlängern oder neu zu verhandeln, um dem verzögerten oder ausbleibenden kundenseitigen Zahlungseingang entgegenzuwirken. Die Studienergebnisse zeigen, dass dabei mögliche negative Auswirkungen auf Lieferanten entweder gar nicht oder nur unzureichend berücksichtigt wurden – insbesondere drohende Insolvenz- oder Liquiditätsrisiken von KMU-Zulieferern.

¹⁾ <https://www.nzz.ch/wirtschaft/covid-kredite-fuer-kmu-wie-leicht-kann-man-den-bund-an-der-nase-herumfuehren-ld.1551774>

²⁾ <https://fortune.com/2020/04/22/late-payments-soar-coronavirus-vendors/>

Der SCF-Anbietermarkt gleicht einem Kooperationswettbewerb und befindet sich in einer deutlichen Aufwärtsbewegung

Anzahl M&A-Deals und Partnerschaften auf dem globalen SCF-Markt ¹⁾

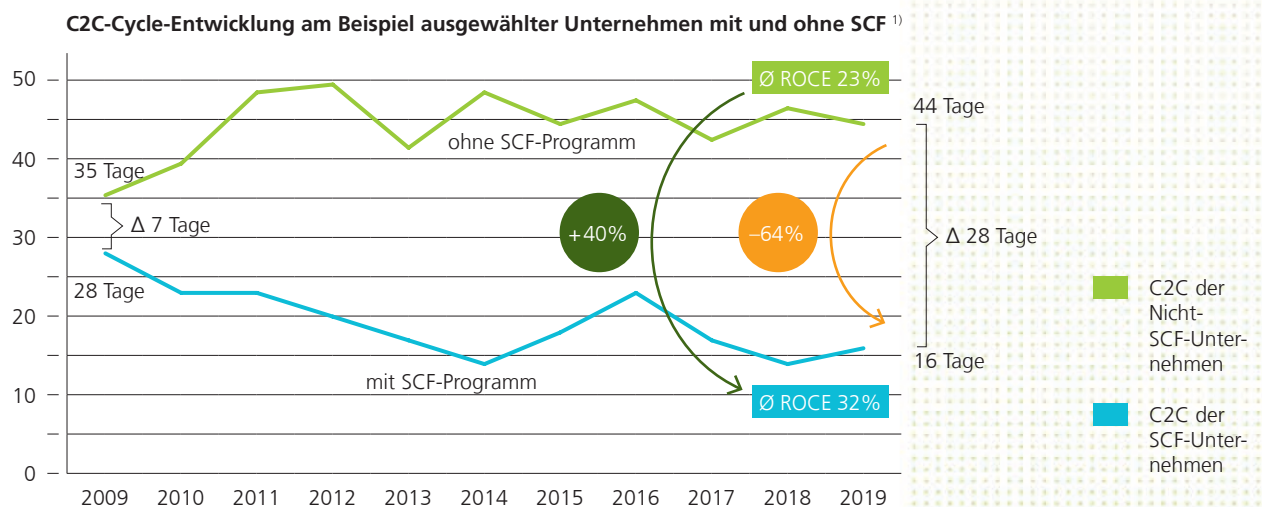


Der SCF-Anbietermarkt gleicht einem Kooperationswettbewerb und befindet sich seit 2010 in einer deutlichen Aufwärtsbewegung. Während im Zeitraum zwischen 2000 und 2010 jährlich bis zu 5 SCF-Deals abgeschlossen wurden, waren es im Zeitraum zwischen 2010 und 2020 bis zu 24 pro Jahr – Tendenz steigend. Die Kooperationsansätze sind vielfältig und reichen von klassischen M&A-Transaktionen oder Venture-Capital-Investitionen bis hin zu formellen und informellen Partnerschaften – beispielsweise in Form von Joint Ventures.

Des Weiteren ist eine zunehmende Anzahl an Multi-Konsortialprojekten zwischen mehreren Banken und Technologieunternehmen festzustellen, die nicht nur die Digitalisierung der Zahlungsabwicklungsprozesse, sondern insbesondere auch den erleichterten Zugang zu Working-Capital-Finanzierungen für Unternehmen in den Mittelpunkt stellen. Es ist davon auszugehen, dass sich der Kooperationswettbewerb in den nächsten Jahren weiter verstärken und es punktuell zu Marktvereinigungen kommen wird.

¹⁾ Die Analyse basiert auf einer Sekundärrecherche im Erhebungszeitraum von September 2019 bis Januar 2020.

Supply Chain Finance setzt nachhaltig Liquidität frei und wirkt sich positiv auf die Kapitalrendite aus



Wenn Unternehmen ihr WCM konsequent mit SCF-Lösungen optimieren, dann verbessert sich in der Regel die finanzielle Performance nachhaltig. Die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass jene Unternehmen, die sich seit der Finanz- und Wirtschaftskrise um ein konsequentes WCM unter Einbezug von SCF-Lösungen bemühen, heute im Hinblick auf die Kapitalrendite deutlich besser dastehen.

Bei der Gruppe von SCF-Unternehmen ist nicht nur die Kapitalbindungsdauer (approximiert mit dem C2C Cycle) um durchschnittlich 28 Tage (-64%) kürzer, sondern auch die finanzielle Performance (approximiert mit dem ROCE) durchschnittlich um knapp 40% (9 Prozentpunkte) höher. Die überdurchschnittliche WCM-Performance der SCF-Unternehmen lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass ihre vorgelagerten Lieferanten – trotz punktuell verlängerter Zahlungsziele – heute deutlich früher bezahlt werden. Zahlungszielverlängerungen sollten jedoch nur von finanzstarken Zulieferern eingefordert werden; finanzschwache KMU-Lieferanten sind unmittelbar (i. S. v. «Instant Payments») zu vergüten.

¹⁾ Stichprobeninformation: 224 Unternehmen (120 SCF-Unternehmen und 122 Nicht-SCF-Unternehmen); Zeitraum 2009–2018; Branchenzusammensetzung: 30% Manufacturing, 17% Mining, 16% Retail Trade, 17% Services, 30% andere; Datenbank: Thomson Reuters Eikon

Regulatorische Aspekte behindern die Verbreitung von SCF-Lösungen am stärksten

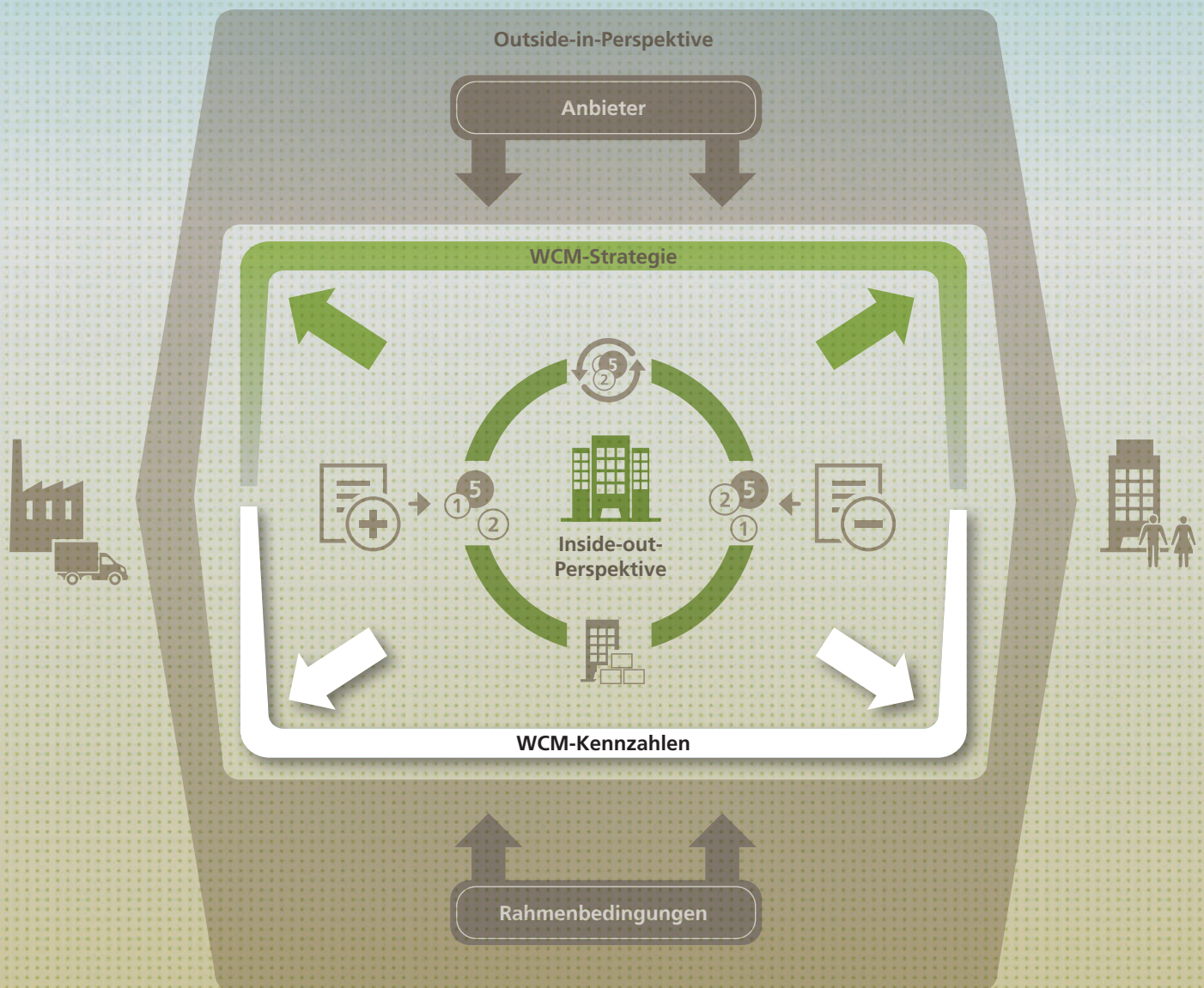
Als wie problematisch stufen Sie folgende Hindernisse für die erfolgreiche Umsetzung von SCF-Lösungen (z. B. Reverse Factoring) ein?



Aus der Befragung geht hervor, dass das vielschichtige Vertragswesen, die anspruchsvollen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Unsicherheit über die Reklassifizierung von Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung die Verbreitung von SCF-Lösungen am stärksten behindern. Die bilanzielle Behandlung von SCF-Lösungen ist insbesondere deshalb mit Unsicherheiten behaftet, weil die Einschaltung von SCF-Anbietern in die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung die Substanz von Verbindlichkeiten (z. B. hinsichtlich Art, Höhe oder Zeitpunkt der Bezahlung) so weit verändern kann, dass eine Reklassifizierung angemessen erscheint (z. B. Bilanzierung der Verbindlichkeiten als Schuld).

Anbieter von SCF-Lösungen sind folglich dazu angehalten, das Vertragswesen – unter Einbezug der regulatorischen Behörden – möglichst einfach zu gestalten und im Diskurs mit Ratingagenturen, Wirtschaftsprüfern und Aufsichtsbehörden für einheitliche Standards hinsichtlich der buchhalterischen Behandlung von SCF-Lösungen zu sorgen.

WCM-Kennzahlen



Ausgewählte Fakten und Zahlen zum Working Capital Management seit Ausbruch der Coronakrise

CHF 14,6 Mrd.



Knapp 100 000 Unternehmen in der Schweiz haben bis Mitte April 2020 Überbrückungskredite in der Höhe von insgesamt CHF 14,6 Mrd. bezogen. ¹⁾

+70%



Im März und April 2020 hat sich die Anzahl Rechnungen, die mehr als 10 Tage überfällig sind, europaweit um durchschnittlich 70% erhöht. ²⁾

97%



Das FinTech PrimeRevenue verzeichnete im März 2020 ein Rekordhoch der Vorfinanzierung angebotener Rechnungen von 97%. ³⁾

+80%



Das Finanzierungsvolumen der SCF-Plattform CRX Markets hat sich 2020 gegenüber dem Vorjahr um 80% gesteigert. ⁴⁾

75%



In einer im April 2020 durchgeführten Befragung von 500 KMU in den USA antworteten 75% der Unternehmen, dass sie vermutlich ungenügende Working-Capital-Reserven für die kommende Zeit haben werden. ⁵⁾

+208%



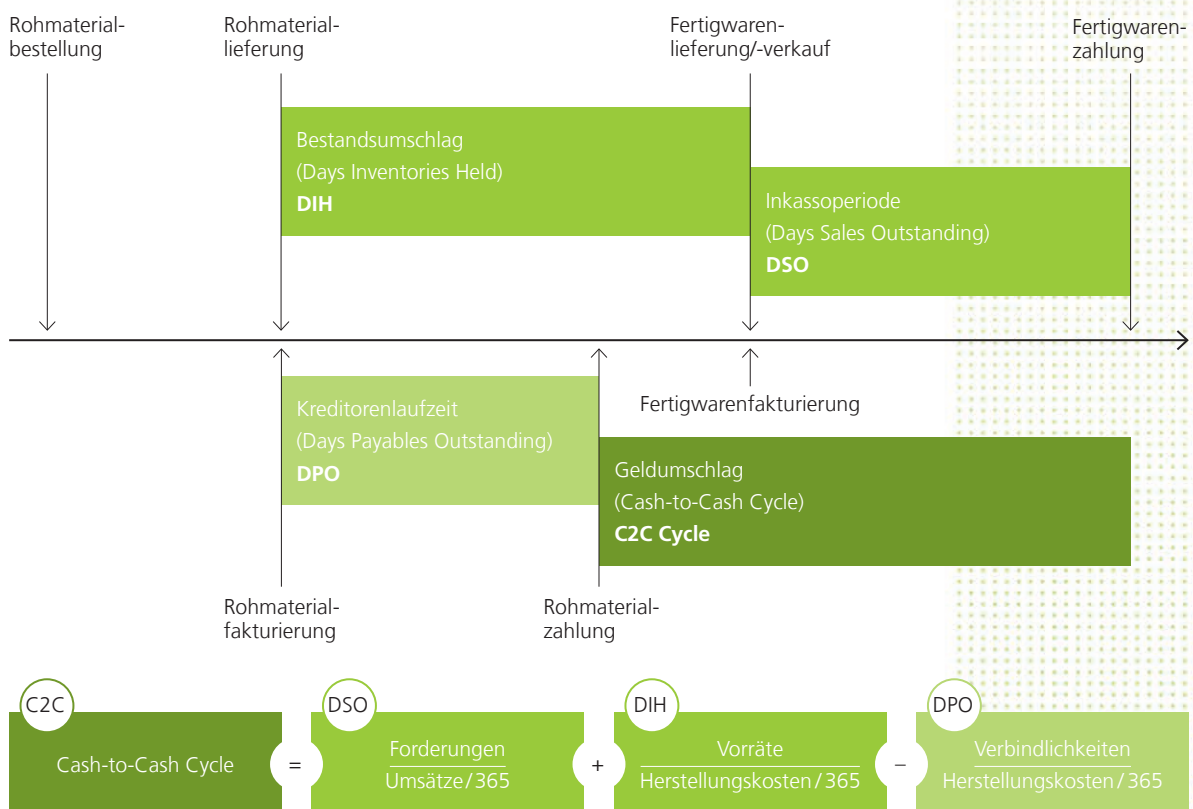
Das SCF-FinTech Taulia verzeichnete im April 2020 gegenüber dem Vormonat einen Anstieg der Vorauszahlungsvolumen von 208%. ⁶⁾

Quellenangaben (abgerufen im April 2020):

- ¹⁾ <https://www.nzz.ch/wirtschaft/covid-kredite-fuer-kmu-wie-leicht-kann-man-den-bund-an-der-nase-herumfuehren-ld.1551774>
- ²⁾ <https://fortune.com/2020/04/22/late-payments-soar-coronavirus-vendors/>
- ³⁾ <https://primerevenue.com/primerevenue-injects-critical-liquidity-into-global-economy-amid-supply-chain-disruption-sees-dramatic-spike-in-demand-for-early-payment/>
- ⁴⁾ <https://www.crxmarkets.com/en/blog/der-working-capital-marktplatz-als-chance-fur-stabile-lieferketten/>
- ⁵⁾ <https://www.businesswire.com/news/home/20200420005327/en/>
- ⁶⁾ https://taulia.com/press/early-payment-volume-up-by-208-percent/?utm_source=Social%20media&utm_medium=LinkedIn&utm_campaign=organic_social_media_april_2020

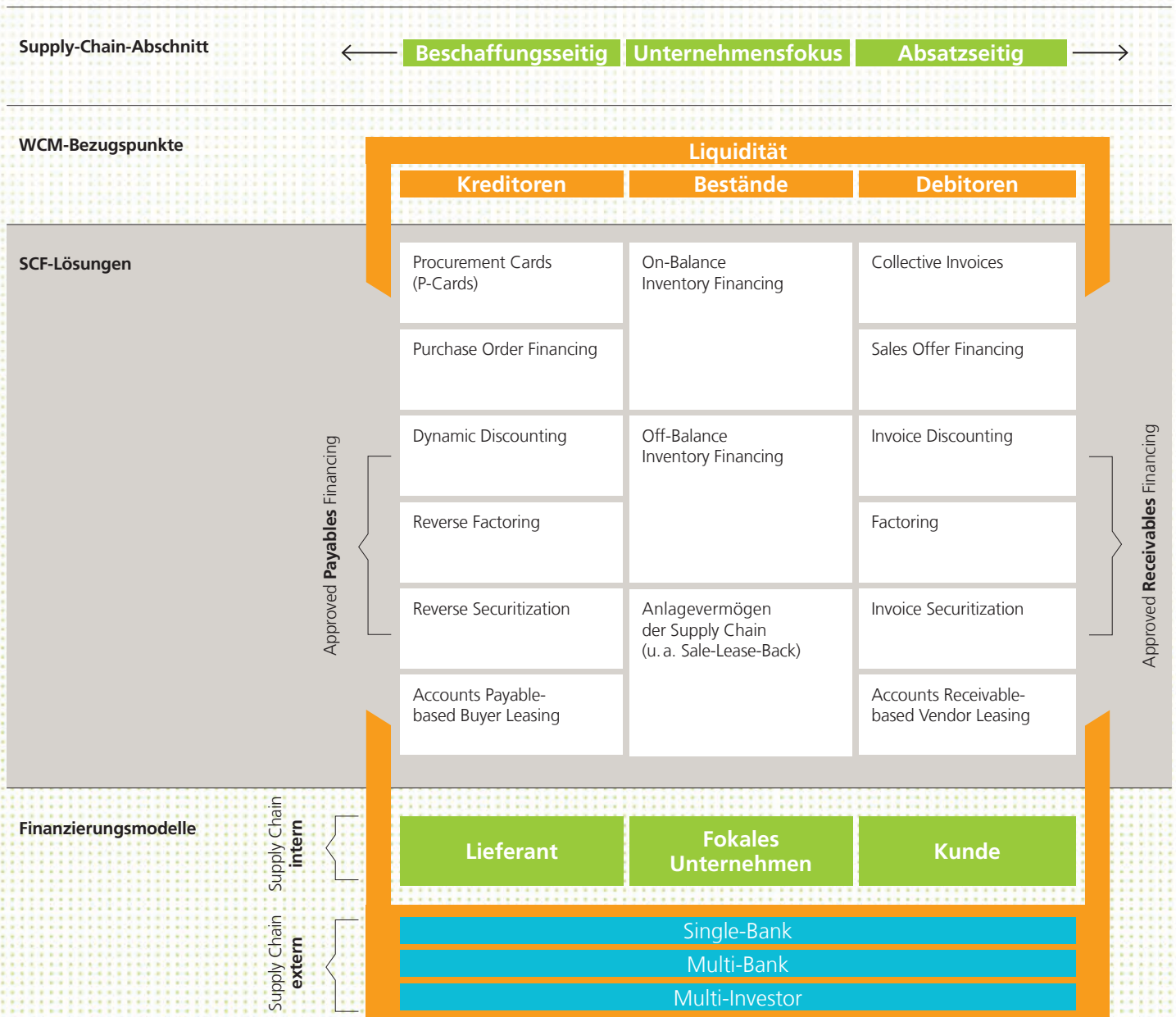
Der C2C Cycle ist eine wichtige WCM-Kennzahl zur Steuerung des Liquiditätsbedarfs im Unternehmen

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

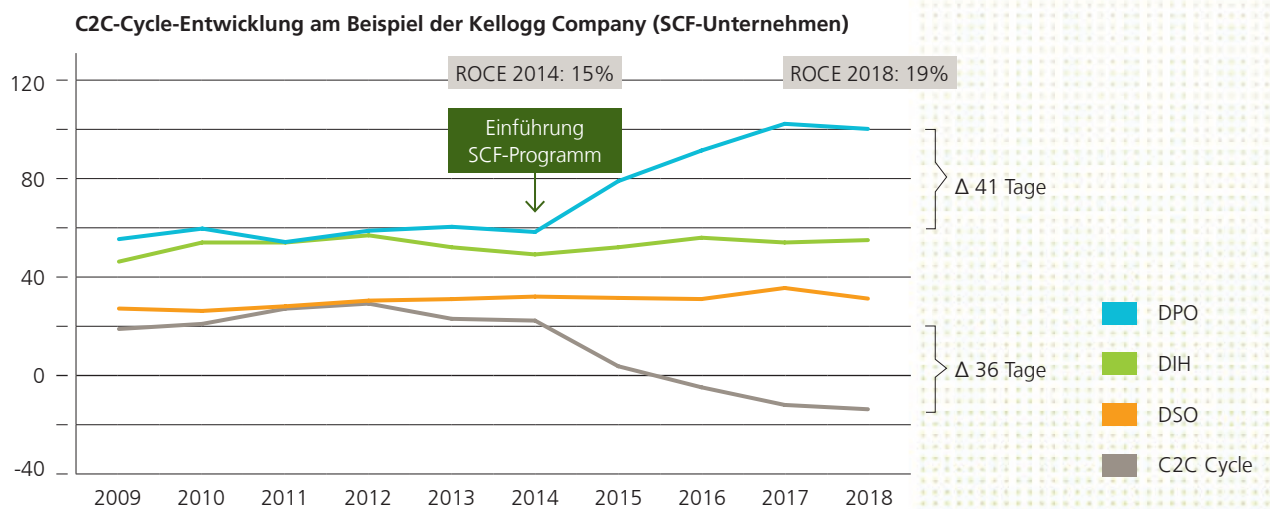


Der C2C Cycle ist eine wirkungsvolle Kennzahl, um Verbesserungspotenziale im WCM zu ermitteln. Ein hoher DIH-Wert beispielsweise deutet in den meisten Fällen auf ein ineffizientes Bestandsmanagement hin. Bei der Interpretation der Laufzeiten sind im Sinne eines ganzheitlichen WCM aber zwingend immer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

CFOs stehen eine Vielzahl an SCF-Lösungen zur Verfügung, um unternehmensübergreifend Liquidität freizusetzen



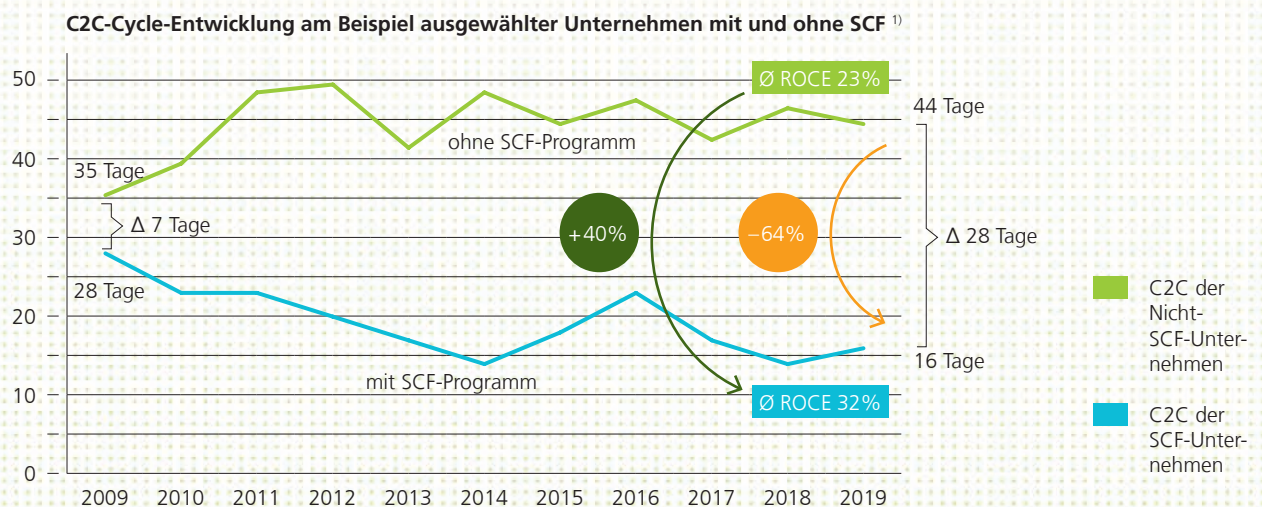
Supply Chain Finance setzt nachhaltig Liquidität frei ...



Wenn Unternehmen ihr WCM konsequent mit SCF-Lösungen optimieren, dann verbessert sich in der Regel die finanzielle Performance nachhaltig. Dies zeigt sich beispielhaft an der Kellogg Company – eines der weltweit grössten Unternehmen für Getreideprodukte. Seit der Einführung des Reverse-Factoring-Programms im Jahr 2014 konnte die durchschnittliche Kreditorenlaufzeit um 41 Tage erhöht und damit der C2C Cycle um 36 Tage gesenkt werden. Der ROCE stieg seit Einführung des SCF-Programms um knapp 27% an (von 15% im Jahr 2014 auf 19% im Jahr 2018), was einer jährlichen Wachstumsrate von 6% entspricht.

Dank der Einführung des SCF-Programms weist die Kellogg Company seit dem Jahr 2016 sogar einen negativen C2C Cycle aus und besitzt durch die freigesetzte Liquidität mehr Ressourcen für unternehmerisches Wachstum. Der WCM-Erfolg von Kellogg's fusst ferner auf der Tatsache, dass die vorgelagerten Lieferanten – trotz verlängerter Zahlungsziele – heute gleichzeitig deutlich früher bezahlt werden. Je nach Liquiditätsbedarf und WCM-Strategie liessen sich durch den Einsatz von SCF-Lösungen im Debitoren- (DSO) oder Bestandsbereich (DIH) weitere Verbesserungen erzielen.

... und wirkt sich positiv auf die Kapitalrendite aus



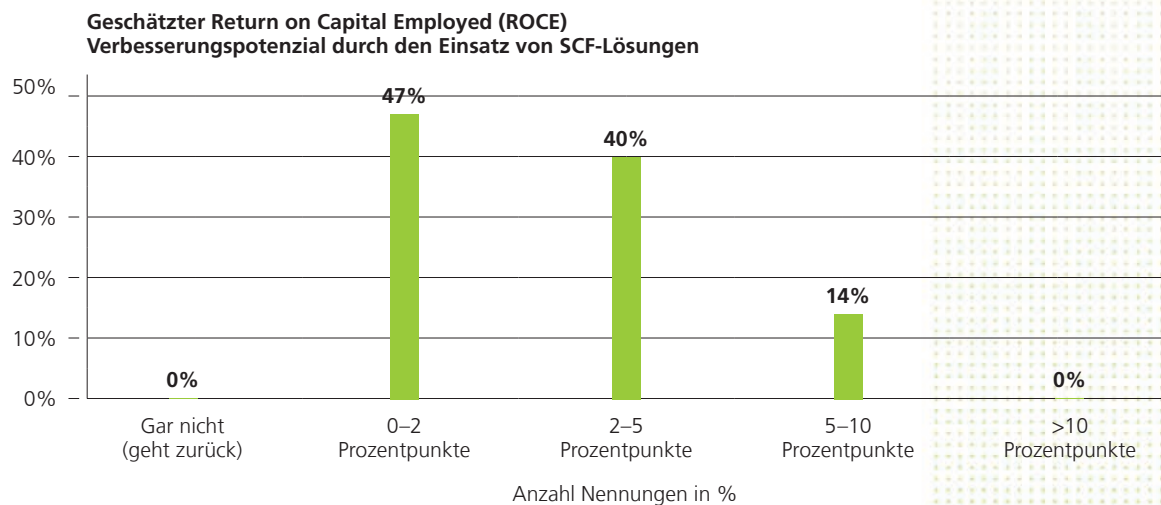
Die positiven Performanceeffekte der Kellogg Company sind kein Einzelfall und lassen sich auch bei einer branchenübergreifenden Betrachtung deutlich erkennen. So ist bei der Gruppe von Unternehmen, die heute ein SCF-Programm im Einsatz hat, nicht nur die Kapitalbindungsdauer um durchschnittlich 28 Tage (-64%) kürzer (approximiert mit dem C2C Cycle), sondern auch die finanzielle Performance (approximiert mit dem ROCE – Return on Capital Employed) durchschnittlich um knapp 40% (9 Prozentpunkte) höher.

Des Weiteren ist zu konstatieren, dass sich die beiden Gruppen von Unternehmen im Jahr 2009, als erst vereinzelte SCF-Programme im Einsatz waren, im Hinblick auf die Kapitalbindungsdauer noch sehr ähnlich waren (7 Tage Differenz). Daraus lässt sich ableiten, dass jene Unternehmen, die sich seit der Finanz- und Wirtschaftskrise um ein konsequentes WCM unter Einbezug von SCF-Lösungen bemüht haben, heute im Hinblick auf die WCM-Performance deutlich besser dastehen.

Spätestens seit der Coronakrise wird dem WCM auch bei den letzten Unternehmen den ihm zustehenden Stellenwert eingeräumt, indem versucht wird, die in der Supply Chain gebundene Liquidität freizusetzen. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass sich die «Performancelücke» zwischen den beiden Gruppen von Unternehmen in Zukunft verringert und die Nicht-SCF-Unternehmen zu den SCF-Unternehmen aufschliessen können.

¹⁾ Stichprobeninformation: 224 Unternehmen (120 SCF-Unternehmen und 122 Nicht-SCF-Unternehmen; Zeitraum 2009–2018; Branchenzusammensetzung: 30% Manufacturing, 17% Mining, 16% Retail Trade, 17% Services, 30% andere) Datenbank: Thomson Reuters Eikon

Die Empirie deckt sich mit den Erfahrungen der befragten WCM-Experten

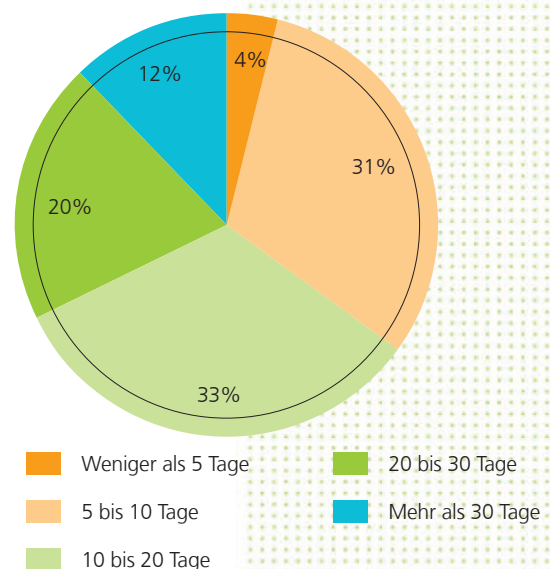


SCF-Lösungen können die Finanzierungsstruktur von Unternehmen erheblich verbessern und verhelfen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu einer verbesserten Handlungsposition mit Investoren und Kapitalgebern. Wie hoch die Verbesserungspotenziale zur Steigerung der finanziellen Performance im Einzelnen sind, hängt von verschiedenen Faktoren wie der Unternehmensgrösse, der Wertschöpfungstiefe oder den Lieferanten- und Kundenstrukturen ab.

Aus Sicht der befragten Unternehmen lässt sich die finanzielle Performance von Unternehmen (approximiert mit dem ROCE) durchschnittlich um bis zu 5 Prozentpunkte verbessern. Eine Minderheit von 14% geht davon aus, dass bis zu 10 Prozentpunkte möglich sind. Verbesserungen von mehr als 10 Prozentpunkte halten die Befragten für nicht machbar.

Im Hinblick auf das C2C-Cycle-Optimierungspotenzial schätzen rund zwei Drittel der Befragten, dass sich durch den Einsatz von SCF-Lösungen der C2C Cycle um bis zu 20 Tage verkürzen lässt. Rund ein Drittel glaubt, dass weit mehr als 20 Tage realisierbar sind.

Geschätztes C2C-Cycle-Verbesserungspotenzial (in Tagen) durch Einsatz von SCF-Lösungen



Unternehmen haben mit einschlägigen WCM-Massnahmen auf die aktuelle Coronakrise reagiert

Einseitige und «unkooperative» Working-Capital-Initiativen – wie die kurzfristige Verlängerung von Zahlungszielen gegenüber Lieferanten – gilt es insbesondere während Krisenzeiten zu vermeiden. Denn diese werden auf Kosten der vorgelagerten Supply-Chain-Partner erzielt und können indirekt wieder auf das eigene Unternehmen zurückfallen (z. B. mittels Lieferausfällen oder Qualitätseinbussen). Nachfolgend sind ausgewählte Massnahmen und Aktivitäten aufgelistet, die Unternehmen dazu nutzten, um ihren finanziellen Handlungsspielraum während der Coronakrise aufrechtzuerhalten.



Forderungen

- Zahlungsanreize mit Skonti schaffen
- Frühzeitig mit Kunden kommunizieren, um mögliche Komplettausfälle zu verhindern und die Partnerschaft zu stärken
- Einsatz von Factoring prüfen
- Fertige Aufträge sofort fakturieren und bei kritischen Kunden Vorauskasse verlangen
- Verschärftes Monitoring der offenen Rechnungen betreiben
- Warenkreditversicherungen abschliessen



Verbindlichkeiten

- Bilaterale Vereinbarungen mit finanzstarken Lieferanten bezüglich möglicher Verlängerung der Zahlungsziele ausmachen
- Ratenzahlung vorschlagen
- Zahlungsfristen ausnutzen und falls möglich verlängern (ggf. unter Einsatz von Reverse Factoring)
- Vorauszahlungen und Skonti nur bei finanzschwachen Lieferanten in Anspruch nehmen



Warenlager

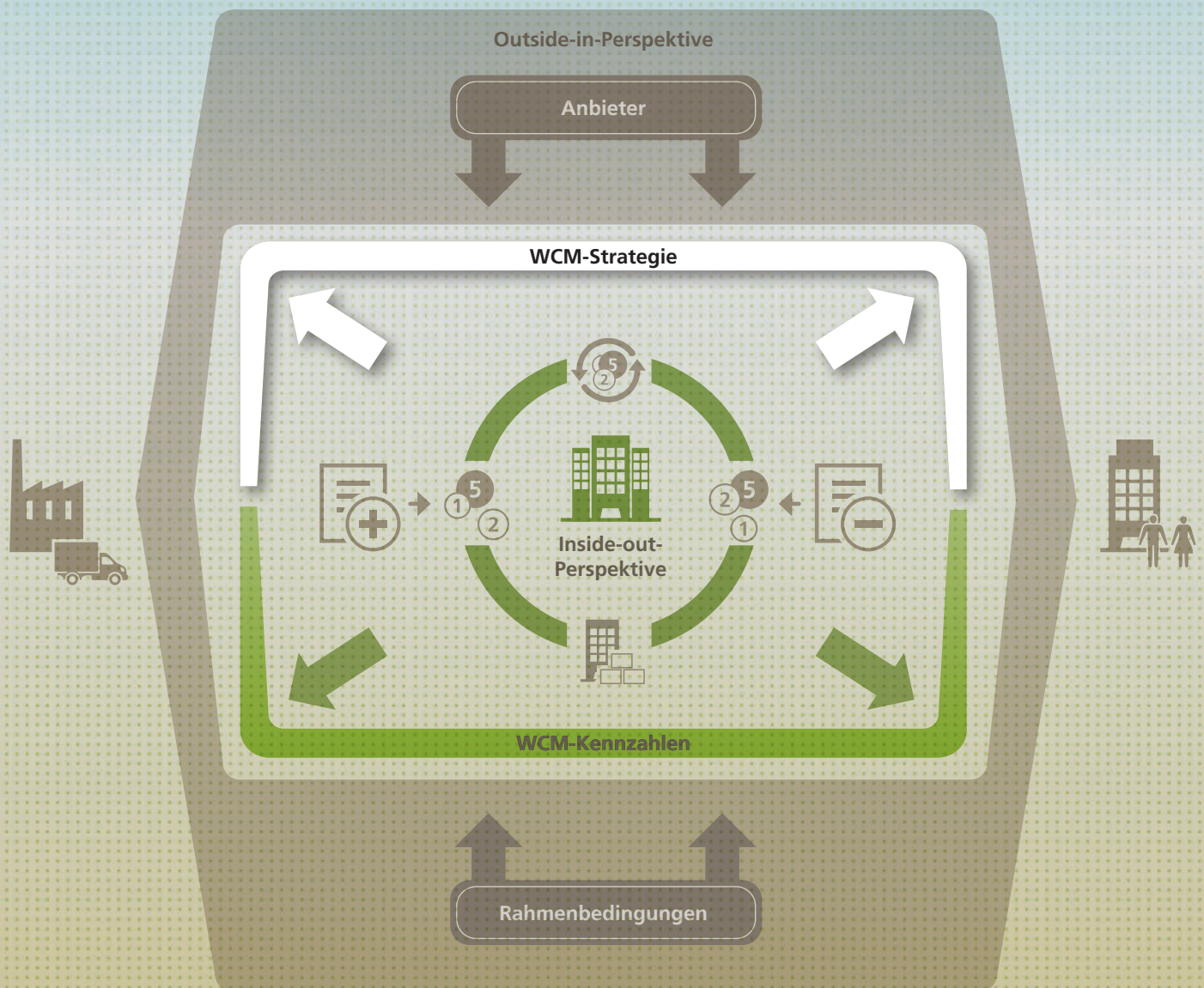
- Fokus auf die wichtigsten Produkte legen und nicht zwingend notwendige Bestellungen überdenken (einfrieren/hinauszögern)
- Lagerbestand überprüfen und zum Beispiel bei nicht notwendigen Gütern verringern (Sonderaktionen)
- Produktion auf Lager überdenken
- Frühzeitig nach alternativen Lieferanten suchen
- Bestellungen möglichst in Echtzeit der tatsächlichen Nachfrage anpassen



Liquidität

- Frühzeitig auf Investoren und Eigentümer zugehen
- Finanzhilfen in Anspruch nehmen
- Einsatz von Förderinstrumenten prüfen
- Fokus auf Produkte mit hohen Margen legen
- Liquiditätsplanung professionalisieren und häufiger durchführen
- Konkrete Direktiven ausgeben, in welchen Fällen Zahlungsaufschübe (Debitoren) oder Vorauszahlungen (Kreditoren) gewährt werden

WCM-Strategie



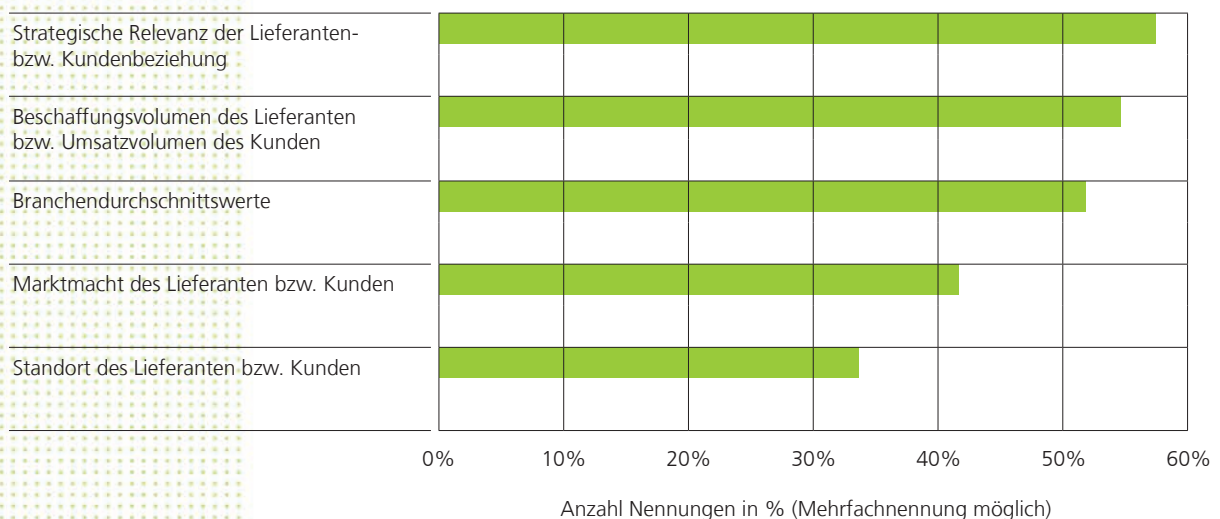
Zahlungszielveränderungen liegen im Trend – mögliche negative Auswirkungen auf Lieferanten werden unzureichend berücksichtigt

Die WCM-Strategie definiert langfristige Stossrichtungen und bestimmt Verhaltensweisen gegenüber Kunden und Lieferanten. Die aktuelle Coronakrise erforderte von Unternehmen eine markante, unmittelbare Anpassung ihrer WCM-Strategie. Entgegen dem Trend in den Vorjahren steht für Unternehmen aktuell vor allem die Sicherstellung des Liquiditätsbedarfs im operativen Alltag im Vordergrund.

Um kurzfristig Liquidität zu generieren, haben KMU und Grossunternehmen als unmittelbare Massnahme versucht, ihre Zahlungsziele mit Lieferanten zu verlängern oder neu zu verhandeln, um dem verzögerten (oder ausbleibenden) kundenseitigen Zahlungseingang entgegenzuwirken. Wohlwissend, dass eine solche Praktik zu einem negativen Bumerangeffekt avancieren kann und – trifft es KMU-Zulieferer – durchaus als unethisch einzustufen ist.

Im Rahmen der Zahlungszielverhandlungen mit vor- und nachgelagerten Supply-Chain-Partnern berücksichtigen die befragten Unternehmen neben der strategischen Relevanz der Lieferanten- bzw. Kundenbeziehung insbesondere auch Branchendurchschnittswerte oder geografische Faktoren. Insolvenz- und Liquiditätsrisiken der Supply-Chain-Partner spielten zum Zeitpunkt der Erhebung (März 2020) noch eine eher untergeordnete Rolle.

Welche Faktoren sollten Ihrer Meinung nach berücksichtigt werden, um die Länge der Zahlungsziele mit Kunden und Lieferanten zu bestimmen?

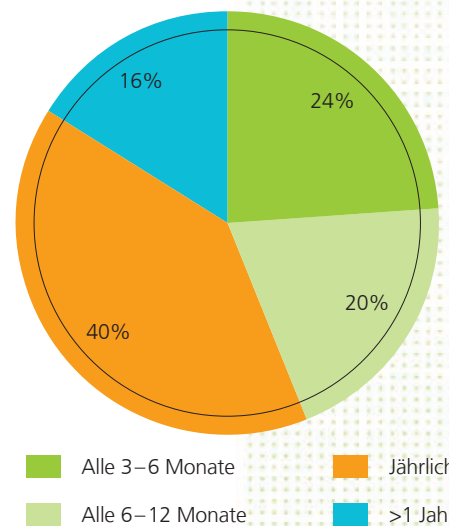


Fortschrittliche Unternehmen messen ihre WCM-Performance mithilfe von integrierten Kennzahlensystemen

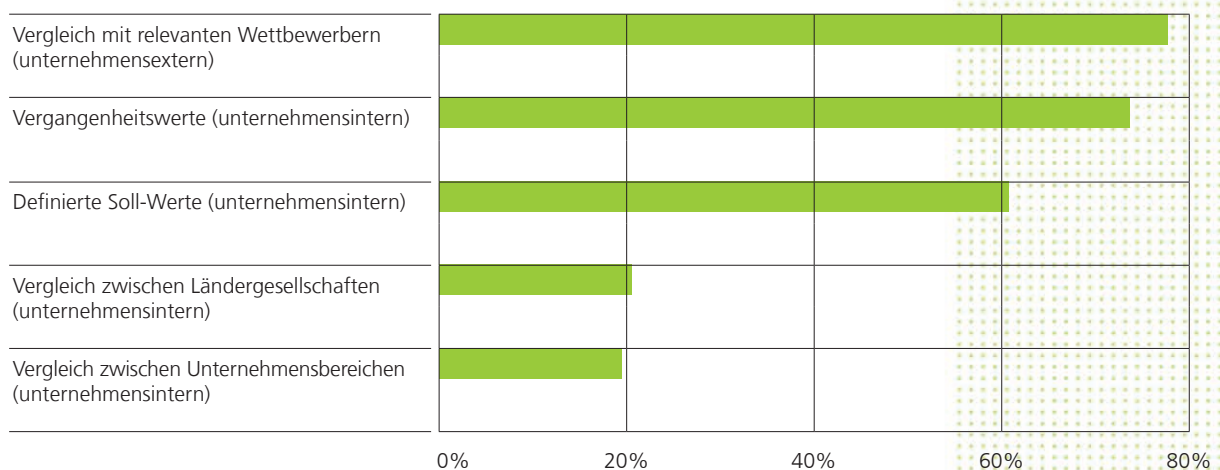
Zur Beurteilung der eigenen WCM-Performance orientieren sich die befragten Unternehmen in der Regel ein- bis zweimal im Jahr an kennzahlen-basierten Vergleichswerten von relevanten Wettbewerbern in ihrer Branche. Fortschrittliche Unternehmen steuern ihre WCM-Performance aber nicht nur mit einer einzigen Kennzahl, sondern mithilfe von WCM-Kennzahlensystemen, die mit konkreten Massnahmen verknüpft sind.

Kennzahlensysteme, die die strategischen und operativen WCM-Massnahmen konsequent überwachen, schaffen Transparenz. Aufgrund der beschränkten Aussagekraft von externen Vergleichswerten messen die Befragten zur Beurteilung der eigenen WCM-Performance jedoch auch unternehmensinterne Kenngrössen. Neben der Betrachtung von Vergangenheitswerten werden insbesondere auch Vergleiche zwischen einzelnen Ländergesellschaften oder Unternehmensbereichen getätigt.

Wie regelmässig beurteilen Sie Ihre WCM-Performance mit externen Vergleichswerten?



Welche Vergleichswerte erachten Sie als besonders sinnvoll, um die eigene WCM-Performance zu beurteilen?



Anzahl Nennungen in % (Mehrfachnennung möglich)

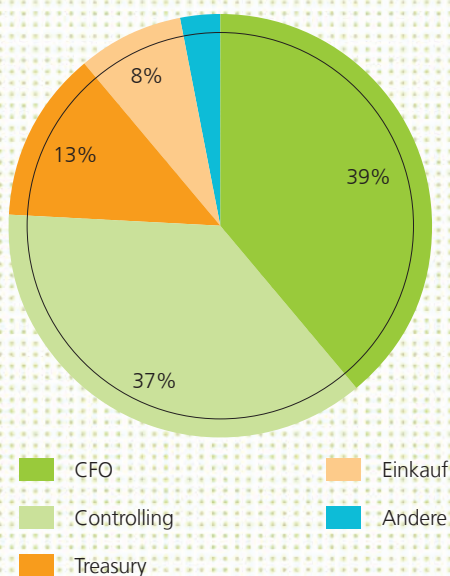
Eine transparente Berichterstattung über laufende SCF-Programme im Unternehmen ist unverzichtbar

Als wie wichtig erachten Sie es, dass Unternehmen die Entwicklung von SCF-Programmen kontinuierlich messen?



Eine wichtige Aufgabe von CFOs und SCF-Verantwortlichen ist es, relevante Performancegrößen zur Messung des Fortschritts des SCF-Programms zu entwickeln. So erachten 86% der Befragten es als eher bis sehr wichtig, dass Unternehmen die Entwicklung von SCF-Programmen kontinuierlich (z. B. anhand von quartalsweisen internen Reportings) messen. Gerade in Krisenzeiten kommt der transparenten Berichterstattung in Echtzeit eine tragende Rolle zu.

Wer sollte Ihrer Meinung nach die Verantwortung für die Erstellung eines SCF-Reportings im Unternehmen tragen?

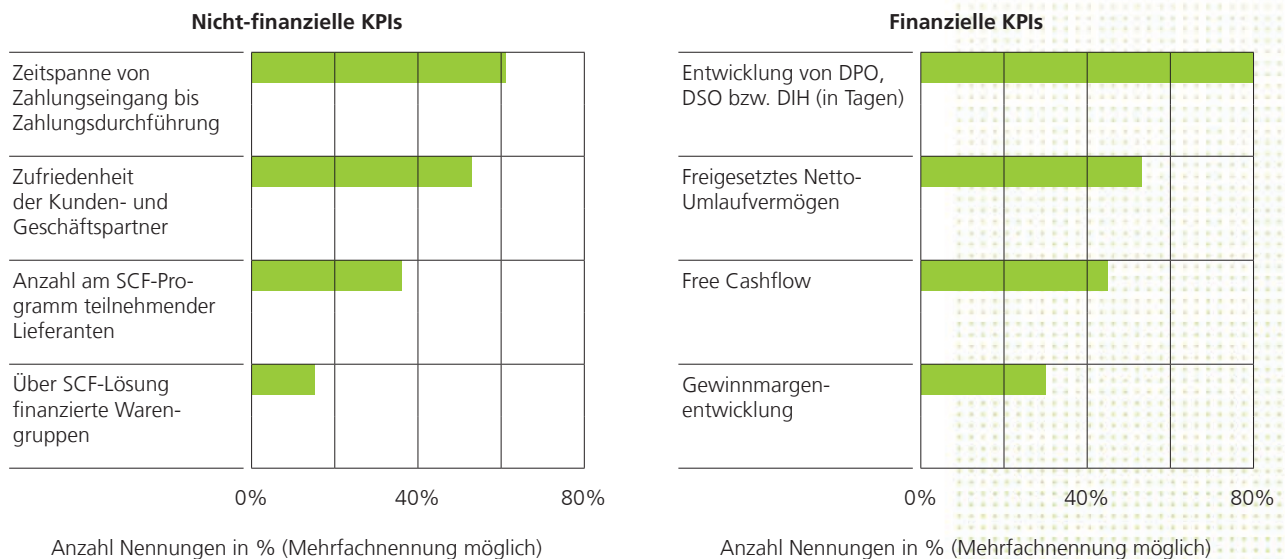


Innovative SCF-Anbieter unterstützen Unternehmen beim SCF-Reporting und haben auf ihren SCF-Plattformen in der Regel entsprechende Reportingstrukturen integriert, die sich an unternehmensspezifische Bedürfnisse anpassen lassen. Von zentraler Bedeutung ist es, dass bei allen am SCF-Programm beteiligten Mitarbeitenden Klarheit und Einverständnis darüber herrscht, was die erhobenen Kennzahlen aussagen. Transparenz über das Mess- und Erhebungsverfahren ist dabei unabdingbar.

Die Verantwortung dafür, dass die unterschiedlichen Führungsebenen und Funktionsbereiche alle nötigen Informationen zum SCF-Programm erhalten, sehen 39% der Befragten beim CFO und 37% beim Controlling.

Die Entwicklung von SCF-Programmen sollte mit finanziellen und nicht-finanziellen KPIs beurteilt werden

Mithilfe von welchen KPIs sollte Ihrer Meinung nach der Erfolg von einem SCF-Programm gemessen werden?



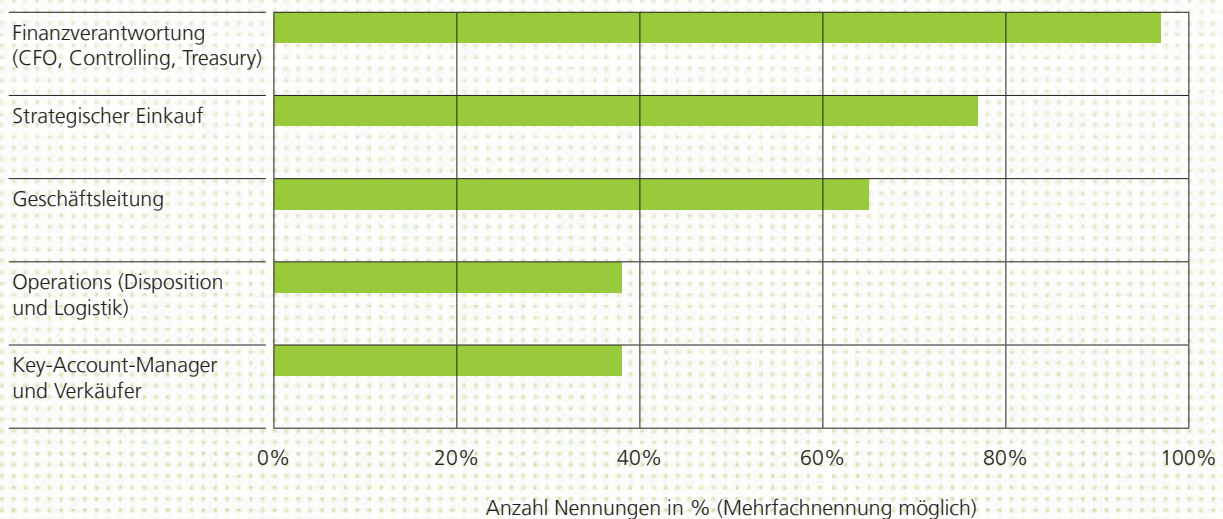
Key Performance Indicators (KPIs) machen sichtbar, ob SCF-Lösungen ihren Zweck erfüllen und in welchem Umfang die vorgegebenen strategischen Zielsetzungen im WCM erreicht werden. Zur strategischen Steuerung von SCF-Lösungen gilt es, für jedes Unternehmen entsprechende Kenngrößen sorgfältig auszuwählen und zu definieren.

Zu den wichtigsten nicht-finanziellen Kenngrößen gehören die Zufriedenheit der Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, die durchschnittliche Zeitspanne vom Zahlungseingang bis zur Zahlungsdurchführung sowie die über die SCF-Lösung finanzierten Einkaufs- respektive Verkaufswarengruppen.

Als finanzielle Kenngrößen werden die Entwicklung der C2C-Cycle-Komponenten (DSO, DIH, DPO), der Verlauf des Free Cashflow und die Entwicklung der Gewinnmarge am häufigsten genannt.

SCF-Reportings wenden sich an einen breiten Adressatenkreis, der weit über die Finanzabteilungen hinausgeht

Welche nachfolgenden internen Stakeholder sollten Ihrer Meinung nach über die Entwicklung von laufenden SCF-Programmen informiert werden?



Das SCF-Reporting ist ein Instrument mit einer nicht zu unterschätzenden Tragweite. Ziel dabei ist es, Informationen über den aktuellen Stand des jeweiligen SCF-Programms zusammenzuführen und für einen breiten, funktionsübergreifenden Adressatenkreis im Unternehmen aufzubereiten.

Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer findet, dass neben den Finanzverantwortlichen im Controlling und Treasury (inkl. CFO) auch Vertreter aus Ein- und Verkauf, Operations und Logistik regelmässig über die Entwicklung der SCF-Programme informiert werden sollten.

Ein Grund dafür liegt darin, dass Unternehmen das SCF-Reporting vielfach mit den betriebsinternen Anreiz- und Zielvereinbarungssystemen verknüpfen, um die Erreichung der WCM-Ziele sicherzustellen. Ferner wird das SCF-Reporting in der Regel in das bestehende finanzielle Berichtswesen integriert und nicht als einzelnes (isoliertes) Reporting geführt.

Fallbeispiel Kühne + Nagel

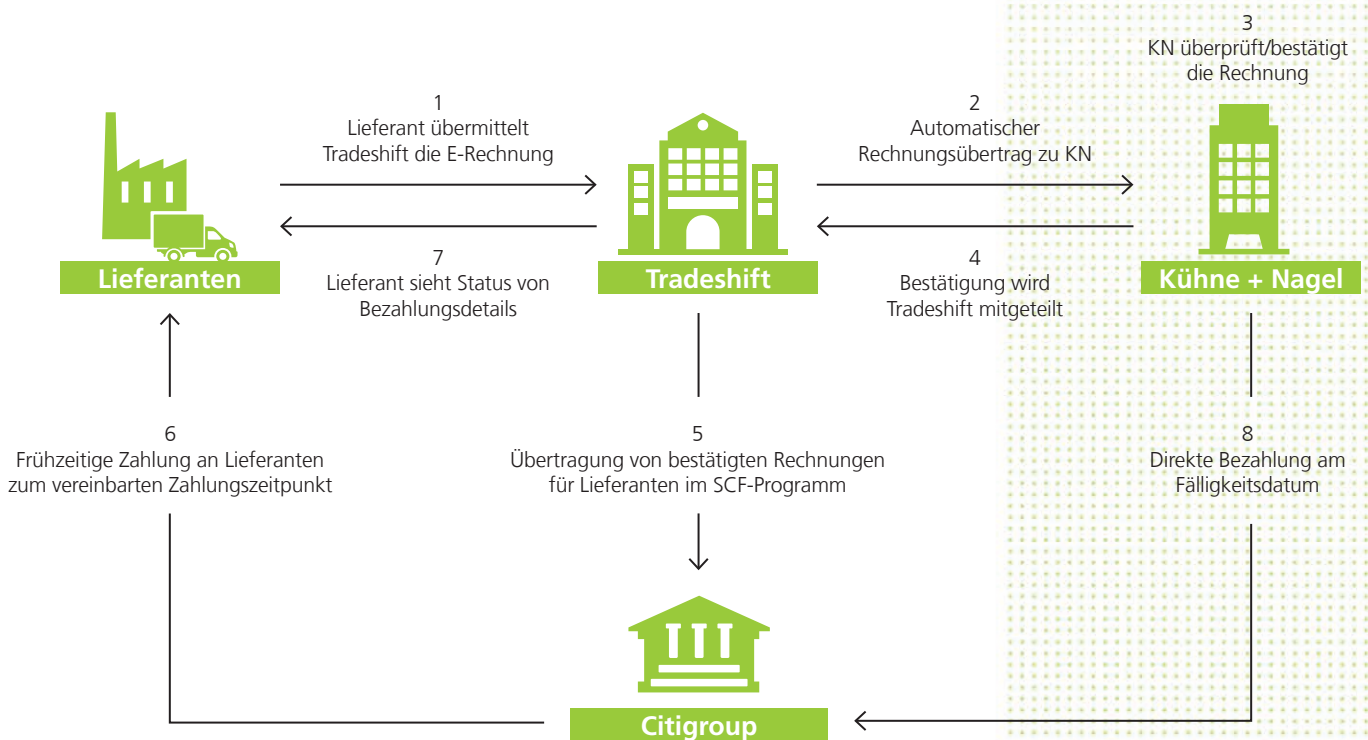
Eine global integrierte E-Invoicing- und SCF-Lösung ...

Die Ausgangslage

Kühne + Nagel sah sich in vielen Ländern mit dem Trend hin zu einer Verlängerung der kunden-seitigen Zahlungsziele konfrontiert. Zur Sicherstellung der eigenen Liquiditätsbedürfnisse sah sich Kühne + Nagel seinerseits dazu gezwungen, die beschaffungsseitigen Zahlungsziele anzupassen, ohne dabei die vorgelagerten Lieferanten in finanzielle Schwierigkeiten zu bringen.

Der Lösungsansatz

Mit der E-Rechnungsstellungsplattform von Tradeshift hat sich Kühne + Nagel für eine vollständig integrierte E-Invoicing- und SCF-Lösung entschieden. Die Lösung erlaubt Kühne + Nagel eine Standardisierung und Anpassung der lieferantenseitigen Zahlungsziele, die Einführung von Frühzahlungen an Lieferanten über die Einbindung einer Bank (Citigroup) und voll-automatisierte Rechnungsabwicklungsprozesse.



... zur zahlungszielgesteuerten Anbindung zahlreicher KMU-Lieferanten



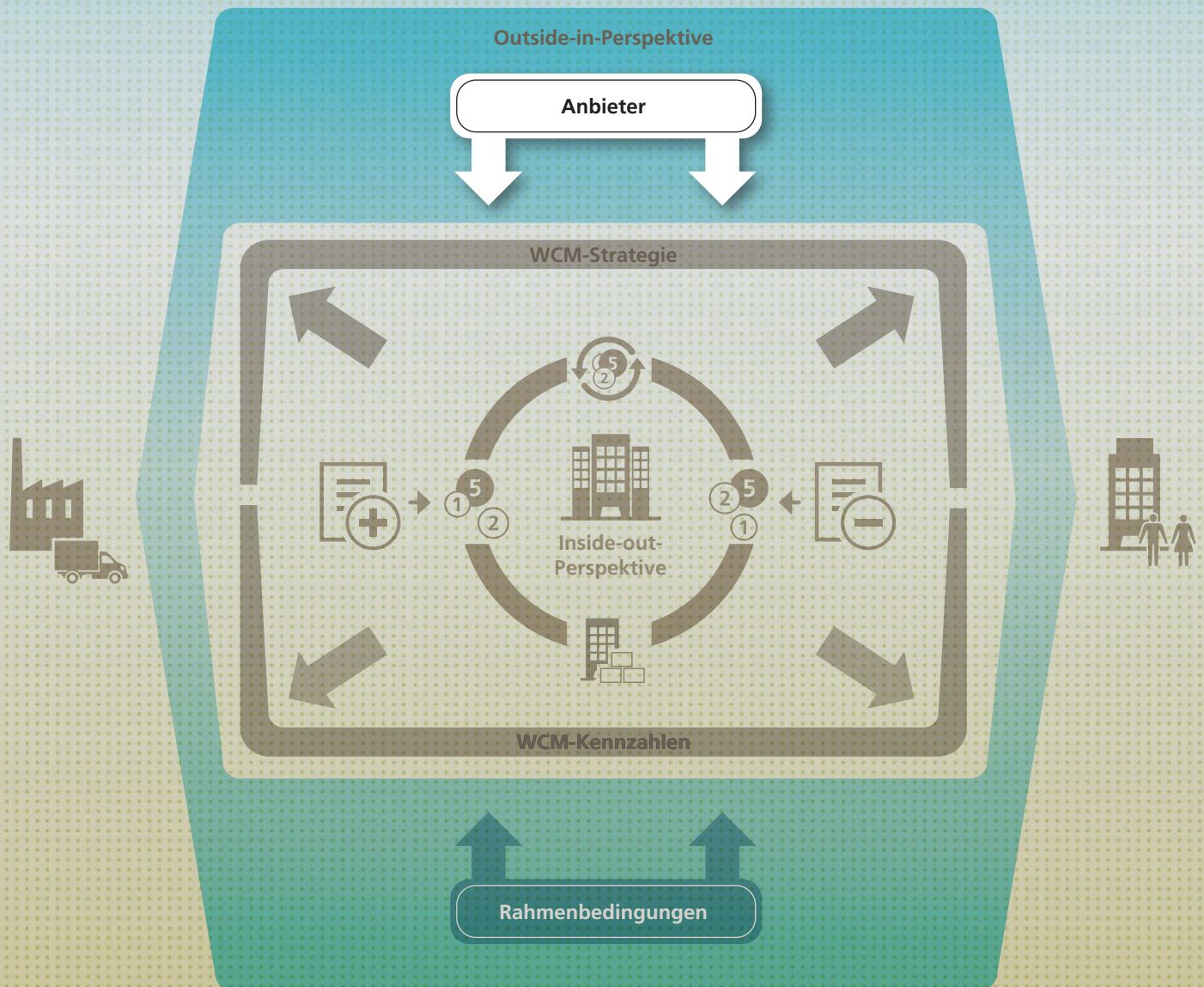
Qualitative Vorteile

- Effizienzsteigerungen durch voll-automatischen Procure-to-Pay-Prozess (z. B. kürzere Bearbeitungsdauer pro Bestellung)
- Status als bevorzugter Kunde bei den strategischen Zulieferern durch schnellere Bezahlung
- Verbindung der Lieferanten mit nur einer Plattform (Tradeshift); zudem können die SCF-Informationen transparent abgerufen werden
- Möglichkeit der nachhaltigen Standardisierung von Zahlungszielen über Lieferantengruppen hinweg

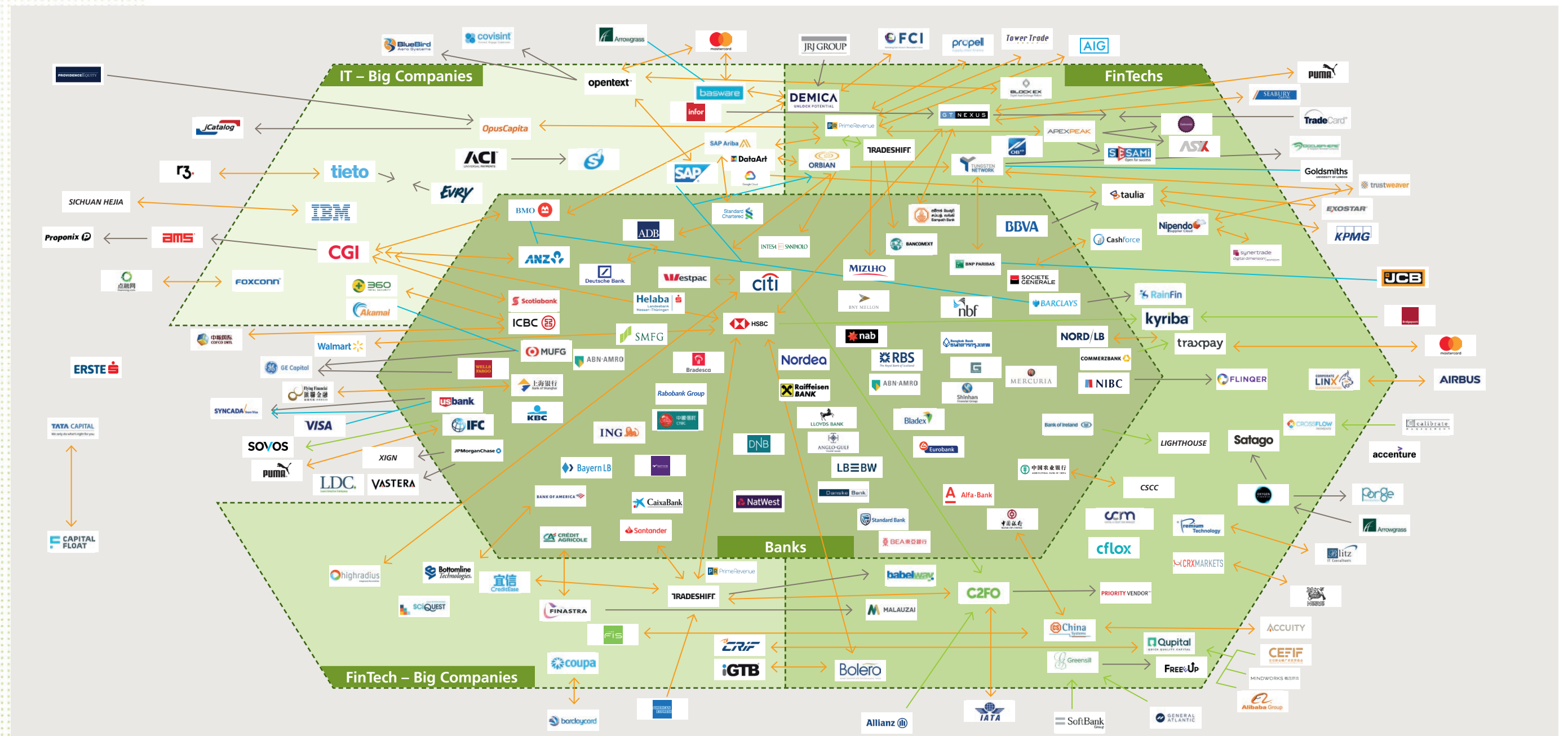
Quantitative Vorteile

- Freisetzung von in der Supply Chain gebundener Liquidität (globales SCF-Finanzierungsvolumen von über CHF 500 Mio.)
- Signifikante Kosteneinsparungen durch die Einführung von E-Invoicing in über 40 Ländern (insb. Reduktion von Versand- und Bearbeitungskosten)
- Die integrierte SCF-Lösung wird in 18 Ländern in Europa, Nordamerika, Asien und im Nahen Osten verwendet; 300.000 Rechnungen von über 500 Lieferanten werden bearbeitet
- Langfristige Verbesserung der Kennzahl «Days Payables Outstanding» um mehrere Tage

Anbieter



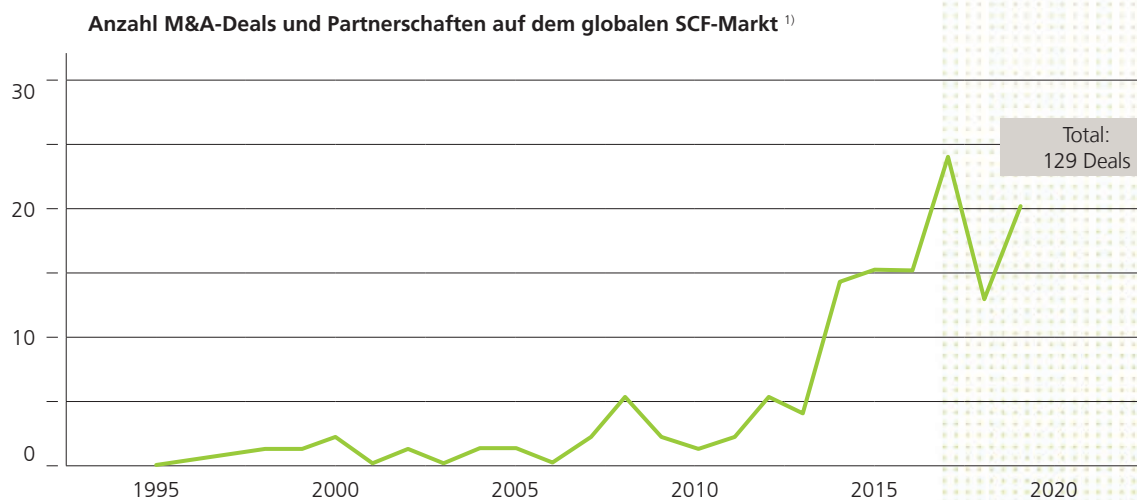
Der SCF-Anbietermarkt gleicht einem Kooperationswettbewerb und zeichnet sich durch eine hohe Dynamik aus



Hinweis: Die Karte gibt einen Überblick über ausgewählte Partnerschaften, Akquisitionen, Fusionen und Übernahmen auf dem SCF-Anbietermarkt. Die Analyse basiert auf einer umfangreichen Sekundärrecherche von öffentlich zugänglichen Informationen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Erhebungszeitraum von September 2019 bis Januar 2020 wurden insgesamt 129 SCF-Deals identifiziert. Der Übersichtlichkeit halber wurden nicht alle Beziehungen eingezeichnet (z. B. Multibanken-Konsortialprojekte wie Marco Polo oder we.trade).

→ Merger & Acquisition
→ Joint Venture
→ Partnership
→ Venture Capital

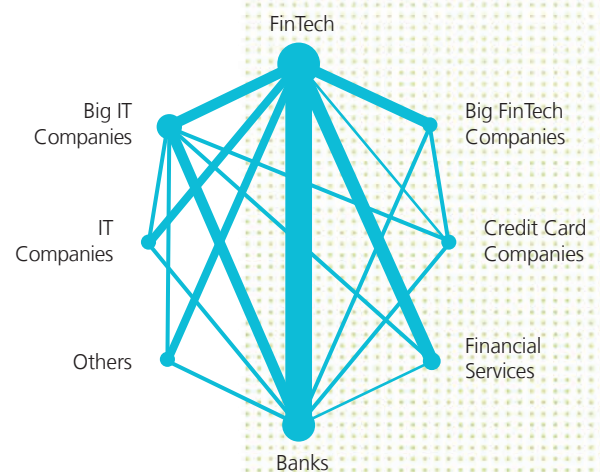
M&A-Deals und Partnerschaften auf dem SCF-Markt haben in den letzten zehn Jahren stark zugenommen



Der SCF-Anbietermarkt hat seit 2010 eklatant an Schwung gewonnen und befindet sich in einer deutlichen Aufwärtsbewegung. Während zwischen 2000 und 2010 jährlich bis zu fünf M&A-Deals und Partnerschaften abgeschlossen wurden, sind es zwischen 2010 und 2020 bis zu 24 pro Jahr – Tendenz steigend.

Die Ansätze, wie die Akteure im SCF-Ökosystem miteinander kooperieren, sind vielfältig und reichen von klassischen M&A-Transaktionen, Venture-Capital-Investitionen, Konsortialprojekten bis hin zu Partnerschaften (z. B. in Form von Joint Ventures). Am meisten Aktivitäten lassen sich dabei zwischen FinTechs und Banken identifizieren. Letztere zielen insbesondere darauf ab, die Fähigkeiten der involvierten Partner zu erweitern und Wachstumspotenziale zu erschliessen, die sich ohne eine Kooperation oder Übernahme nicht eröffnen würden. FinTechs nutzen zudem die Marktstellung der Banken dazu, Kapital zu beschaffen und den eigenen Unternehmenswert zu steigern.

Beteiligte Unternehmen ²⁾

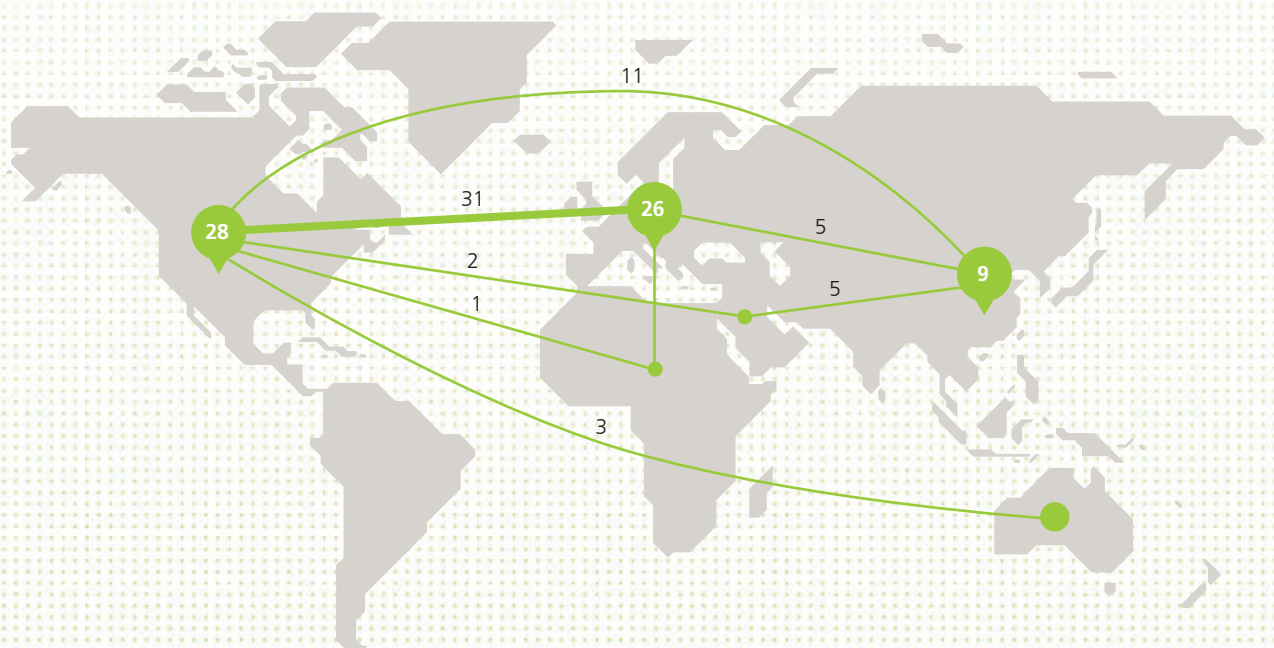


¹⁾ Die Analyse basiert auf einer Sekundärrecherche im Erhebungszeitraum von September 2019 bis Januar 2020.

²⁾ Das Oktogon zeigt die Anzahl SCF-Deals zwischen einzelnen Anbietergruppen auf. Je dicker die Linie, desto mehr SCF-Deals wurden zwischen den jeweiligen Anbietergruppen identifiziert. Die Grösse der Punkte spiegelt die Anzahl der SCF-Deals innerhalb der Anbietergruppe wider.

Die SCF-Deals werden spürbar grösser, kapitalintensiver und internationaler

Geografische Verteilung der M&A-Deals und Partnerschaften auf dem SCF-Markt ¹⁾



Seit geraumer Zeit ist nicht nur ein starker Anstieg an kontinentaler und interkontinentaler SCF-Deals zu verzeichnen, sondern auch eine markante Steigerung der durchschnittlichen Transaktionsvolumen. Der Übernahmewert (Acquisition Value) der identifizierten Transaktionen erstreckt sich aktuell von USD 500 000 bis hin zu USD 675 Mio. Die Volumen der Venture-Capital-Investitionen bewegen sich zwischen USD 5 Mio. und USD 200 Mio.

Aufgrund unterschiedlicher Arten von Partnerschaften und der Tatsache, dass bei vielen SCF-Deals keine Transparenz über die effektiven Transaktionspreise herrscht, ist es jedoch herausfordernd, durchschnittliche Transaktionswerte auszumachen.

500k–675 Mio.



Transaktionswert
(Acquisition Value) in USD

5 Mio.–200 Mio.

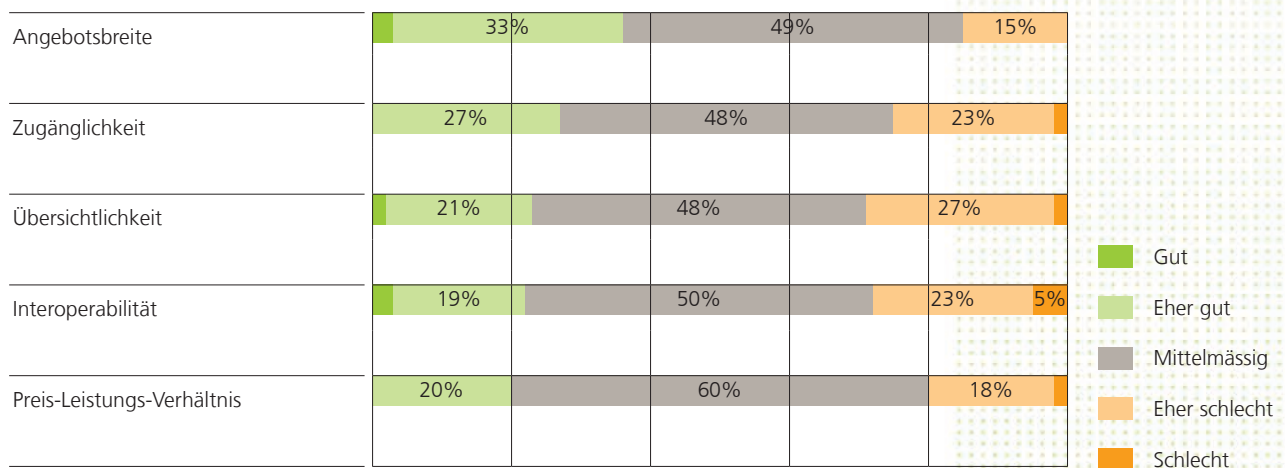


Risikokapital
(Venture Capital Funding) in USD

¹⁾ Die Ziffern innerhalb der Kacheln zeigen die Anzahl kontinentaler SCF-Deals, die Ziffern auf den Linien die Anzahl interkontinentaler SCF-Deals. Die Analyse basiert auf einer Sekundärrecherche im Erhebungszeitraum von September 2019 bis Januar 2020.

Noch nicht alle Unternehmen sind mit dem SCF-Angebot von Banken und FinTechs zufrieden

Wie beurteilen Sie das SCF-Angebot von Banken und FinTechs anhand der folgenden Kriterien?

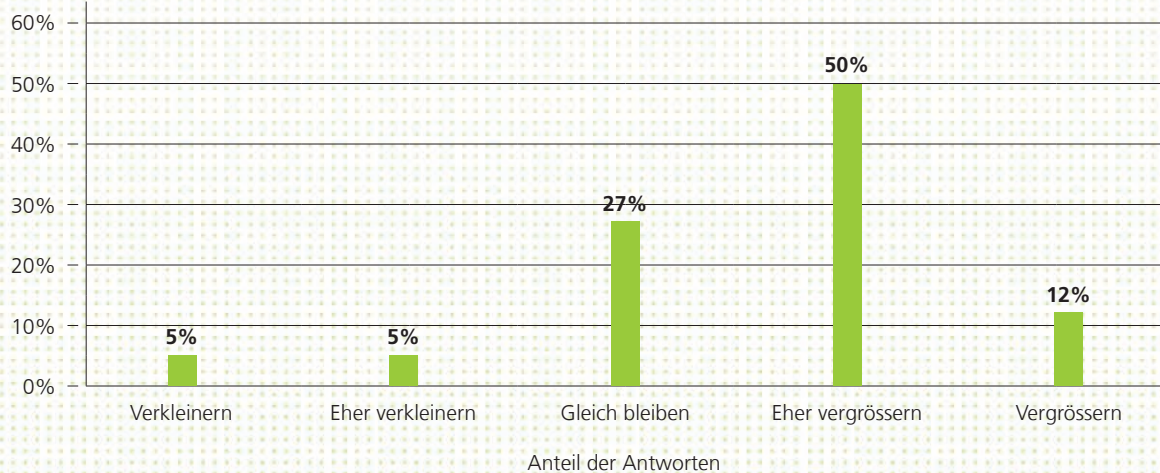


Das SCF-Angebot von Banken und FinTechs wird von den Unternehmen als mittelmässig bewertet. Verbesserungspotenziale ergeben sich zum Beispiel hinsichtlich der Zugänglichkeit, Übersichtlichkeit oder des Preis-Leistungs-Verhältnisses der angebotenen SCF-Lösungen. Ein Grund für diese verhaltene Einschätzung könnte sein, dass neben den etablierten SCF-Ansätzen auch eine Vielzahl an innovativen Ansätzen existiert, die technisch erst wenig ausgereift sind (z. B. Multibanken-Konsortialprojekte auf Basis der Blockchain-Technologie).

Unternehmen bekunden beispielsweise nicht nur Probleme damit, ihre sensiblen Informationen und Daten (z. B. Einkaufs- und Verkaufspreise oder Lieferanten- und Kundenstruktur) auf SCF-Plattformen hochzuladen, sondern auch damit, in dieser virtuellen Umgebung die Kontrolle über ihre Daten zu behalten. Gleichzeitig fehlen Standards und ein genaues Verständnis darüber, wie Unternehmen solche Plattformen zu ihrem Vorteil nutzen können (z. B. mittels Tokenization von sensiblen und vertraulichen Daten).

Die Angebotsvielfalt von SCF-Lösungen wird zukünftig weiter zunehmen

Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Angebotsvielfalt von SCF-Lösungen in den nächsten fünf Jahren entwickeln?



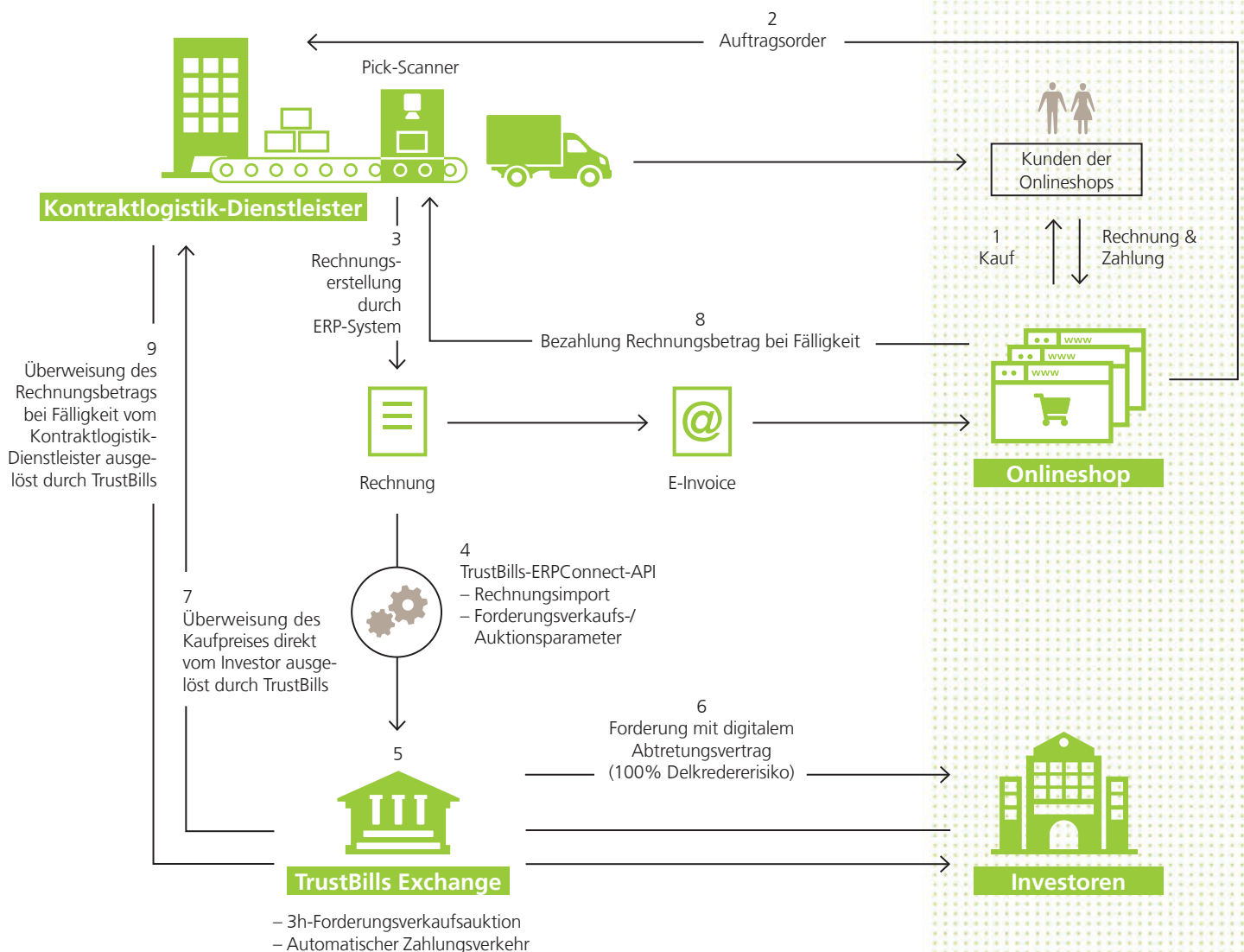
Die Mehrheit der befragten Unternehmen geht davon aus, dass die Angebotsvielfalt von SCF-Lösungen in den nächsten fünf Jahren weiter zunehmen wird. Diese Einschätzung ist vor dem Hintergrund erklärbar, dass das Ökosystem der SCF-Anbieter aktuell von einer hohen Marktdynamik geprägt ist und sich noch nicht vollständig entwickeln konnte.

Von wie vielen Anbietern das ausgedehnte Angebot von SCF-Lösungen in Zukunft bereitgestellt wird, ist zum heutigen Zeitpunkt noch unklar. Der zunehmende Wettbewerb auf dem weltweiten Markt für WCM-Finanzierungen zwingt SCF-Anbieter bereits heute dazu, ihre wichtigsten Mitstreiter kontinuierlich zu beobachten und allfällige Synergiepotenziale als neue Geschäftsideen zu nutzen.

Parallel zur Weiterentwicklung der SCF-Angebotsvielfalt ist zumindest partiell eine Konsolidierungswelle zu erwarten, da mittel- bis langfristig Akquisitionen und Übernahmen dann keine wesentlichen strategischen Optionen mehr sind. Es ist davon auszugehen, dass sich der Kooperationswettbewerb weiter verstärken wird (Stichwort: Coopetition).

Fallbeispiel: Kontraktlogistik-Dienstleister**Finanzierung von Unternehmenswachstum und Ausweitung von Lagerkapazitäten ...****Ausgangslage**

Ein Kontraktlogistik-Dienstleister übernahm im Kerngeschäft für diverse Onlineshops die Lagerhaltung ihrer Produkte. Das heisst: Jedes Mal, wenn über einen Onlineshop Ware verkauft wurde, erhielt der Kontraktlogistiker digital die entsprechende Information und bearbeitete die Bestellung. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung wollte der Dienstleister sein Geschäft auf weitere Onlineshops und neue Produktsegmente ausweiten, ohne sich gleichzeitig durch neue Kreditaufnahmen zu verschulden.

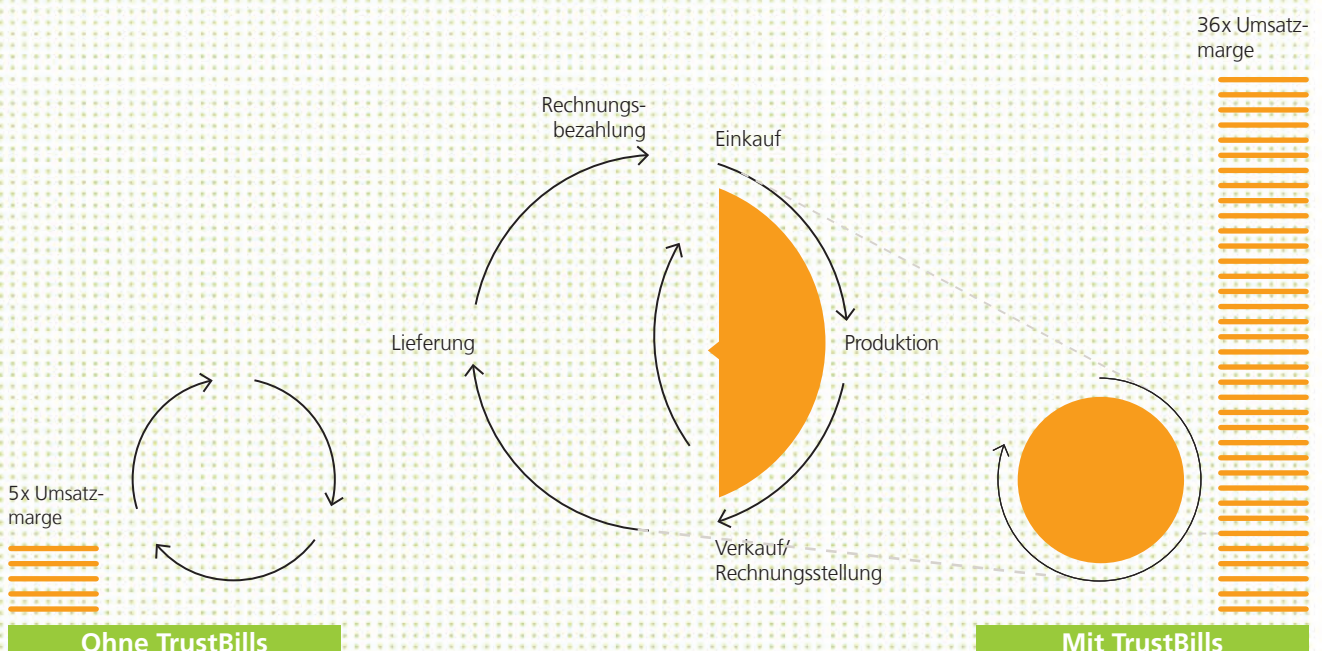


... ohne Kredite, aber mithilfe einer vollautomatisierten Börse für B2B-Rechnungen

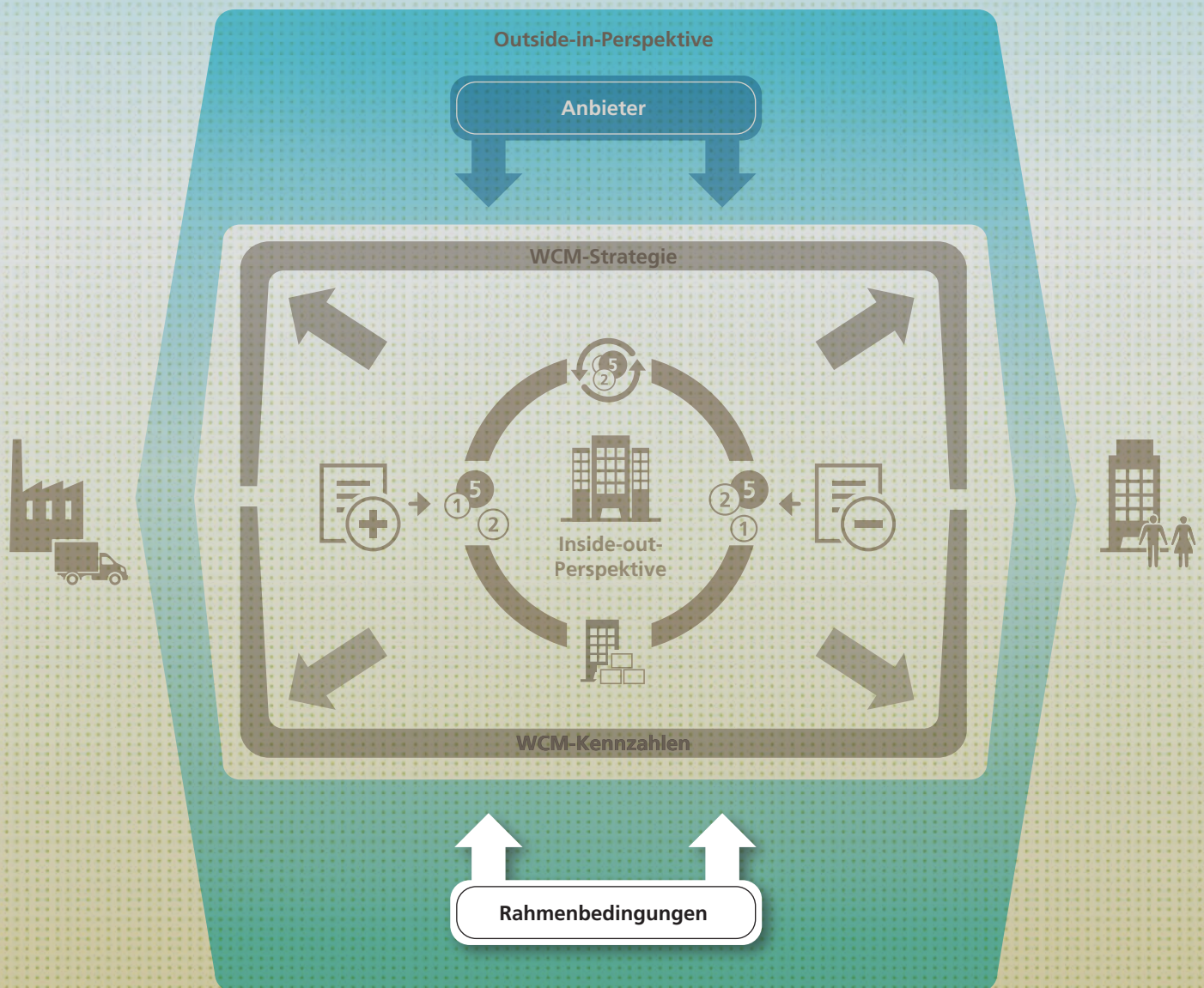
Lösungsansatz

Mithilfe der vollautomatisierten Börse für B2B-Rechnungen von TrustBills konnte der Kontraktlogistik-Dienstleister seine Lagerkapazitäten ausweiten, seinen C2C Cycle verkürzen und zusätzliche Onlineshops bedienen. Konkret werden auf der Plattform die Forderungen innerhalb von 3 Stunden an ausgewählte Investoren verkauft und der Kaufpreis der Forderungen bereits am Folgetag dem Konto des Kontraktlogistiklers gutgeschrieben. Durch die Schnittstellenanbindung (API) können sämtliche Verkaufsparameter beibehalten und ein Mindestpreis für die Forderungen festgelegt werden. Der Kontraktlogistiker ist somit nicht nur jederzeit Herr über seine Kapitalkosten, sondern erzielt dank dem eingebauten Auktionsverfahren auch den für ihn bestmöglichen Preis.

Der Forderungsverkauf verläuft still, d.h., der Dienstleister muss seine Kunden nicht in die Working-Capital-Finanzierung einbinden. Darüber hinaus übergehen die Delkredererisiken auf den Investor. Die Plattform ermöglicht also einen Aktivtausch: Forderungen gehen aus der Bilanz, Liquidität fließt in die Kasse hinein. Damit erhöht der Kontraktlogistiker seinen jährlichen Umsatz bzw. die Umschlaghäufigkeit seiner Umsatzmarge und macht über das Jahr hinweg mehr Gewinn, mit dem er sein Wachstum finanzieren kann.



Rahmenbedingungen

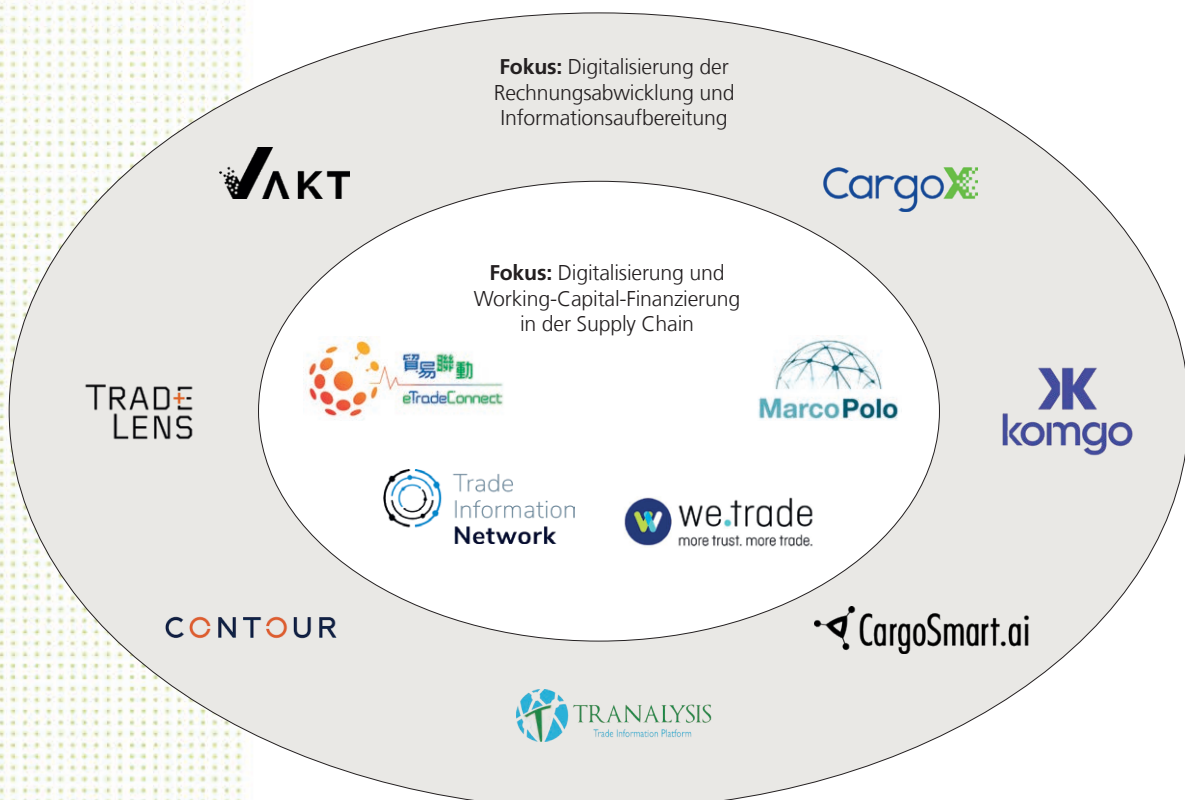


Die Infrastruktur für den internationalen Handel und Zahlungsverkehr befindet sich im digitalen Umbruch

Die Dualität von Konkurrenz und Kooperation auf dem SCF-Anbietermarkt findet ihren Ausdruck in der zunehmenden Anzahl an Konsortialprojekten zwischen Banken und Technologieunternehmen. Das übergeordnete Ziel dieser Unternehmenszusammenschlüsse besteht darin, die Rechnungsverarbeitungs- und Zahlungsprozesse zu digitalisieren, veraltete Infrastrukturen zu modernisieren und damit neue Rahmenbedingungen für den internationalen Handel zu schaffen.

Obwohl die Konsortien sehr vielfältig sind, lassen sich grundsätzlich zwei Gruppen unterscheiden: Projekte, die sich primär auf die Digitalisierung und Modernisierung der Rechnungsabwicklung und Informationsaufbereitung konzentrieren (vgl. Konsortien im äusseren Kreis) und solche Projekte, die neben der Digitalisierung der Handelsprozesse insbesondere auch den erleichterten Zugang zu Working-Capital-Finanzierungen für Unternehmen in den Mittelpunkt stellen (vgl. Konsortien im inneren Kreis).

Ausgewählte Konsortialprojekte mit Fokus Infrastruktur im Bereich Trade Finance und Supply Chain Finance



Fallbeispiel: Dezentralisierte Infrastruktur für Handelstransaktionen**Handel mit Trade und Supply Chain Finance ...****Herausforderung**

Trotz rasch voranschreitender Digitalisierung sind die Prozesse im internationalen Handel nach wie vor sehr aufwändig, papierlastig und nur wenig automatisiert. Im Akkreditivgeschäft beispielsweise braucht es dutzende Papierdokumente, die von unterschiedlichsten Parteien verarbeitet werden müssen (z. B. Exporteur, Importeur, Banken, Versicherungsgesellschaften, Logistikdienstleister, Zoll- und Steuerbehörden usw.). Hinzu kommt, dass sich Papierdokumente trotz des hohen Aufwands relativ leicht fälschen lassen und das Vertrauen – die Grundidee des Akkreditivs – nur bedingt herzustellen ist. Der Working-Capital-Bedarf von vielen Unternehmen (insbesondere der KMU) bleibt dadurch vielfach ungedeckt.

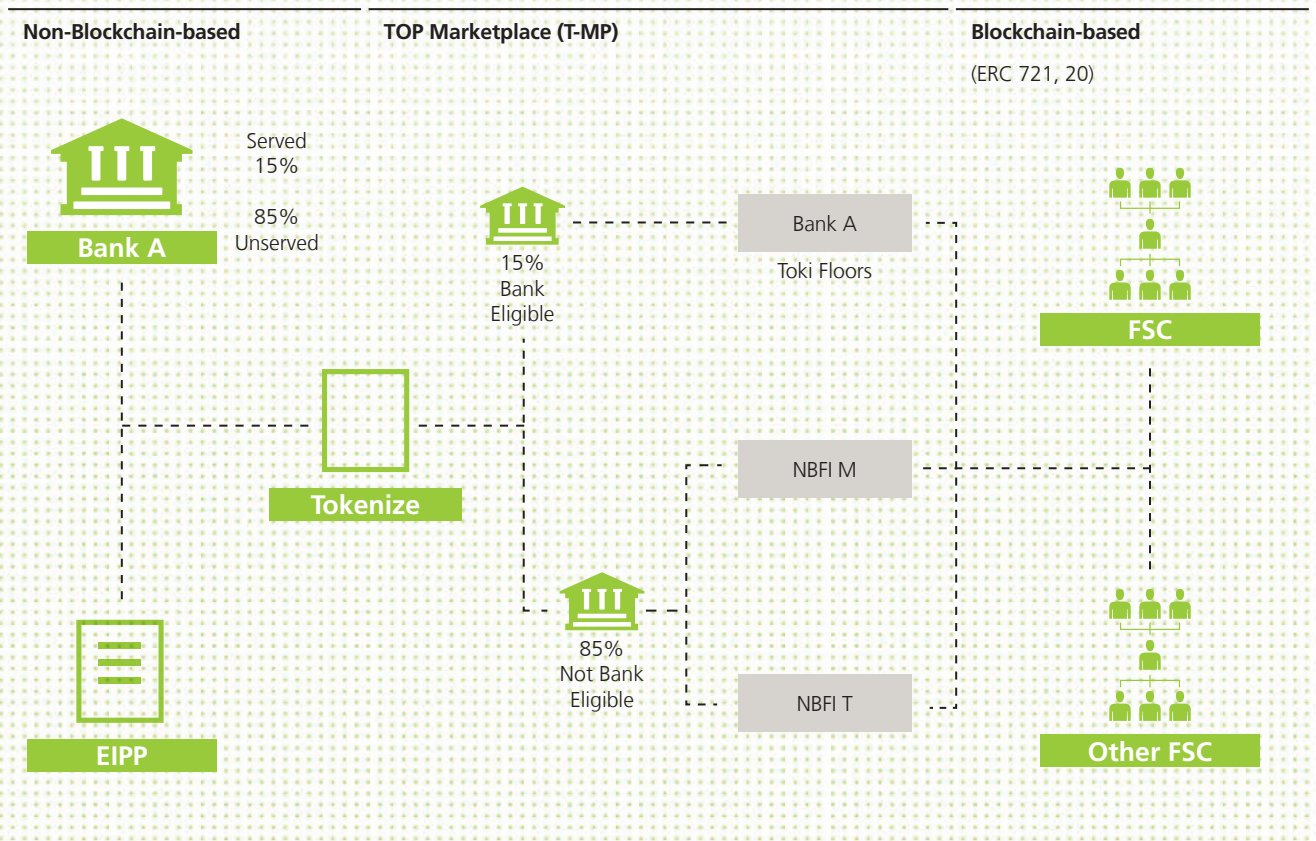
Vor diesem Hintergrund stieg die Nachfrage nach digitalisierten Plattformlösungen im internationalen Handel in den letzten Jahren stetig. Gleichzeitig bauen immer mehr Anbieter von Trade- und SCF-Lösungen ihr Geschäft darauf auf, Handelsdaten zu sammeln, zu verarbeiten und zu verwerten. Viele Unternehmen agieren darum mit Zurückhaltung und haben Sicherheitsbedenken: Wer sammelt meine Daten? Wem gehören die Daten? Und wer ist für die Daten verantwortlich?



... auf einer globalen und dezentralisierten Plattform auf Basis der Blockchain-Technologie

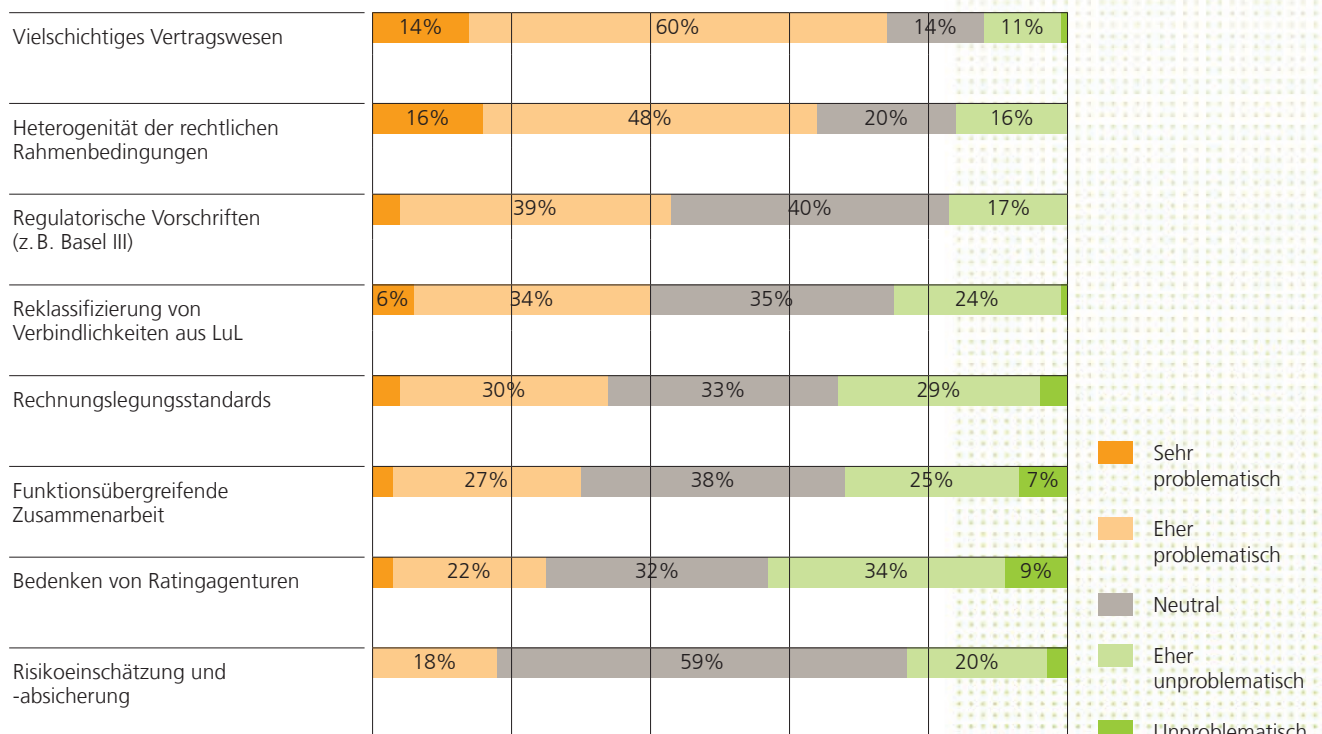
Lösungsansatz

Der dezentrale Marktplatz von Tallyx vereinfacht die Abwicklung von globalen Handelstransaktionen und schafft Vorteile für Drittanbieter-Handelsplattformen, deren Kunden und assoziierte Handelspartner. Die Besonderheit des Lösungsansatzes besteht darin, dass bestehende Handelsplattformen auf einer Plattform zusammengeführt werden können. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Blockchain-basierte Plattformen handelt oder nicht. Der Marktplatz und die dahinterliegende Infrastruktur fokussieren folglich nicht nur auf die Finanzierungslücke von KMU, sondern adressieren als «network of networks» auch die Schnittstellenproblematik im internationalen Handel. Zudem ermöglicht der Marktplatz nicht nur die Finanzierung von direkten Lieferanten, sondern auch von vorgelagerten Lieferanten (Stichwort: Deep-Tier Supply Chain Financing).



Rechtliche und regulatorische Aspekte behindern den Implementierungsprozess von SCF-Lösungen am meisten

Als wie problematisch stufen Sie folgende Hindernisse für die erfolgreiche Umsetzung von SCF-Lösungen (z. B. Reverse Factoring) ein?

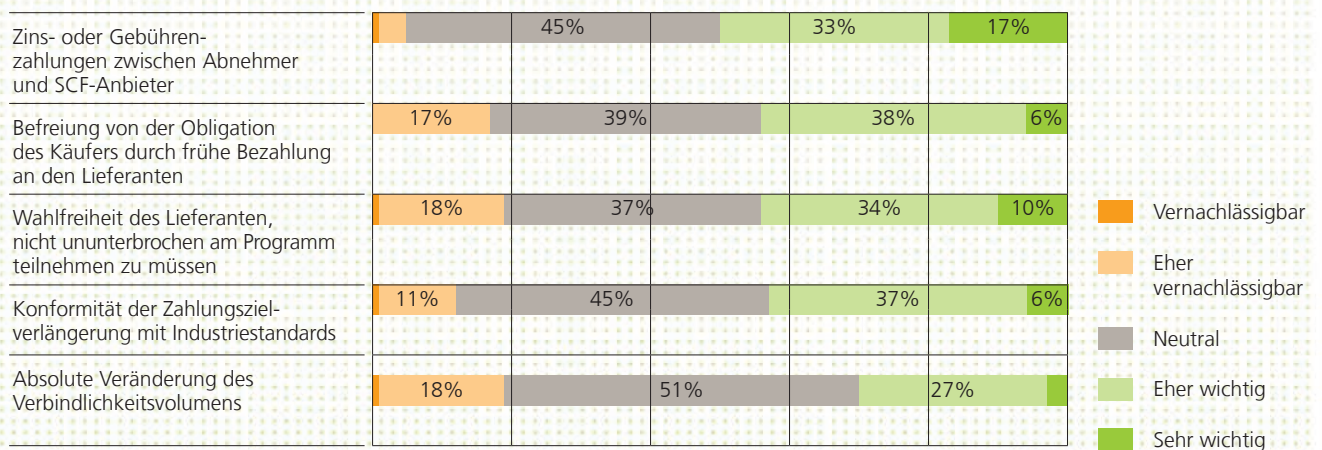


Die Implementierung von SCF-Lösungen unterliegt vielfältigen hemmenden sowie fördernden Einflussfaktoren und erfordert ein komplexes operationelles und finanzielles Systemwissen. Das vielschichtige Vertragswesen, die anspruchsvollen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Unsicherheit über die Reklassifizierung von Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung werden von den Unternehmen tendenziell am häufigsten als Hindernisse im Implementierungsprozess wahrgenommen. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird von rund einem Drittel der Befragten als hemmenden Einflussfaktor empfunden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass rechtliche und regulatorische Aspekte den Implementierungsprozess von SCF-Lösungen am meisten beeinträchtigen. Anbieter von SCF-Lösungen sind folglich dazu angehalten, das Vertragswesen – unter Einbezug der regulatorischen Behörden – möglichst einfach zu gestalten und an die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen anzupassen.

Die Unsicherheiten hinsichtlich der buchhalterischen Behandlung von SCF-Lösungen nehmen langsam ab

Wie wichtig stufen Sie folgende Aspekte ein, um eine Reklassifizierung von Verbindlichkeiten aus LuL im Rahmen von SCF-Lösungen zu vermeiden?



In den letzten Jahren haben Ratingagenturen, Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden die buchhalterische Behandlung von Reverse-Factoring-Programmen verstärkt überprüft. Dies insbesondere deshalb, weil die Einschaltung von SCF-Anbietern in die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung die Substanz von Verbindlichkeiten (z. B. hinsichtlich Art, Höhe oder Zeitpunkt der Bezahlung) so weit verändern kann, dass eine Reklassifizierung aus buchhalterischer Sicht angemessen erscheint (z. B. Bilanzierung der Verbindlichkeiten als Schuld).

Um eine Reklassifizierung von Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung jedoch zu vermeiden, gilt es gemäss den befragten Experten insbesondere darauf zu achten, dass eine klare Abgrenzung zu den Eigenschaften von Finanzverbindlichkeiten besteht. Konkret sollte beispielsweise sichergestellt werden, dass der Abnehmer aus Transaktionen zwischen Lieferanten und SCF-Anbieter keinen Nutzen zieht (z. B. durch den Erhalt von Gebühren oder Rabattzahlungen). Erfreulich ist in diesem Zusammenhang jedoch die Entwicklung, dass Wirtschaftsprüfungsunternehmen vermehrt Leitlinien entwickeln, die Unternehmen bei der Bestimmung der geeigneten Klassifizierung helfen.

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 die 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** beschreibt den konzerninternen Liquiditätsausgleich mittels zentralem Finanzmanagement, 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 für «Bilanzmanipulationen» anfällig ist. 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.
- **Instant Payments (Sofortzahlungen)** sind elektronische Zahlungen, die innerhalb von Sekunden verarbeitet und von einer Bank zur anderen ohne Zwischenhändler gutgeschrieben werden.
- **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 (nicht-bilanzielle Bestandsfinanzierung)** steht für die Finanzierung von Beständen, wobei die operative Warenlogistik und das Eigentum an einen externen Logistkdienstleister übertragen werden. Daraus resultieren eine Kostensenkung durch geringere Lager- und Logistikkosten sowie eine Liquiditätssteigerung durch eine Reduktion des in den Beständen gebundenen Kapitals.
- **On-Balance Inventory Financing (bilanzielle Bestandsfinanzierung)** beschreibt ein Instrument zur Finanzierung von Beständen. Anders als bei der Off-Balance-Lösung bleiben bei der On-Balance-Lösung die Bestände jedoch in der Bilanz des Käuferunternehmens und dienen lediglich als Sicherheit für einen Kreditvertrag (Asset-based-Lending-Ansatz).
- **Preferred Customer (bevorzugter Kunde)** beschreibt eine langfristige Managementstrategie, bei der sich ein Käuferunternehmen durch überdurchschnittliche Produkt- oder Serviceleistungen für Lieferanten von anderen Mitbewerbern abhebt (z. B. durch die Schnellzahlung von Rechnungen). Unternehmen werden zum bevorzugten Kunden, wenn es ihnen gelingt, das Verhältnis zwischen ihrem Einkauf und dem Vertrieb des entsprechenden Lieferanten besser zu gestalten als die Mitbewerber.

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

Vorgehen und Hintergründe zur Studie

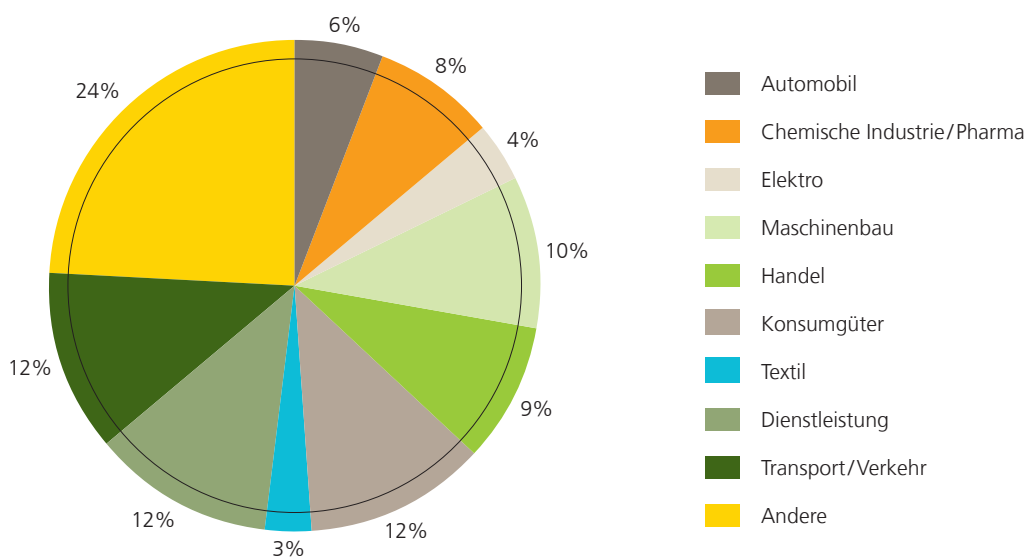
Ausgangspunkt der WCM-Studie 2020 bilden die Supply-Chain-orientierte Sicht auf das WCM von Schweizer Unternehmen sowie das Fokusthema Supply Chain Finance (SCF). Dabei stehen insbesondere folgende Fragestellungen im Zentrum:

- Auf welche WCM-Ansätze und SCF-Lösungen können Unternehmen zurückgreifen, um die wirtschaftlichen Folgen von kurz- und langfristigen Liquiditätsengpässen zu bewältigen?
- Wie viel Liquidität lässt sich mit SCF-Finanzierungslösungen freisetzen und welche Implikationen lassen sich daraus für Schweizer Unternehmen ableiten?
- Wie hat sich der SCF-Anbietermarkt in den letzten 20 Jahren entwickelt und wo geht die Reise hin?

Methodik

Die WCM-Studie 2020 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 2020 liegen zwei Datenquellen zugrunde:

- 137 Fragebögen (WCM-Expertenbefragung 2020)
- Wirtschafts- und Finanzdatenbanken (insbesondere Bloomberg und Thomson Reuters Eikon)

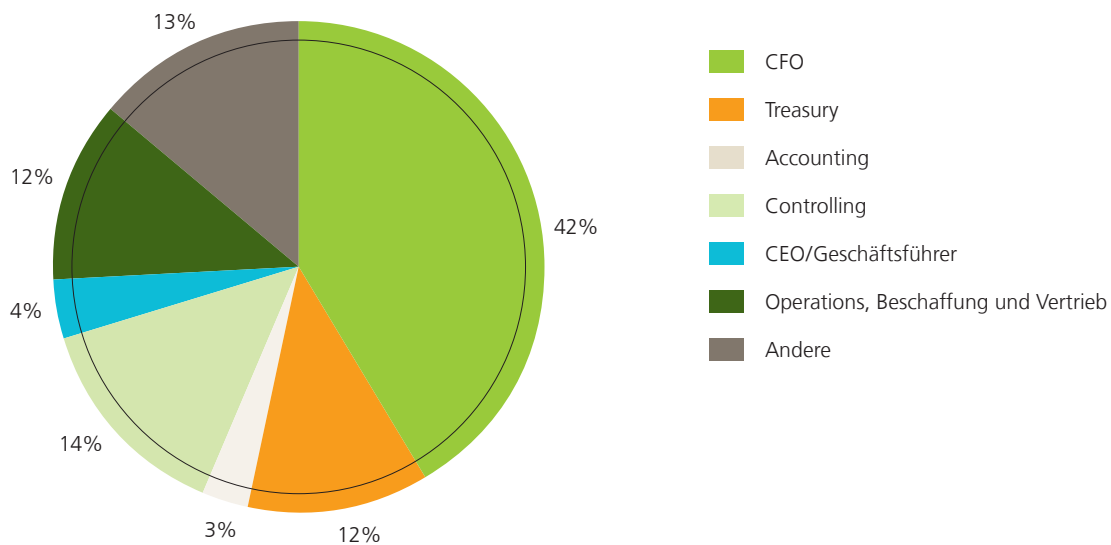
Die externen Datenquellen werden insbesondere für die Berechnungen im Kapitel WCM-Kennzahlen herangezogen.

Alle weiteren Auswertungen basieren auf den im Zeitraum von Februar bis April 2020 erhobenen Fragebögen im Rahmen der WCM-Expertenumfrage 2020. Die Umfrage fokussiert sich auf den Schweizer Markt und thematisiert verschiedene Fragestellungen zu den Themenfeldern WCM und SCF. Zur Vertiefung der Ergebnisse wurden mit ausgewählten Studienteilnehmern zusätzlich Interviews durchgeführt.

Studienteilnehmer

In der WCM-Studie 2020 werden mehrere Branchen berücksichtigt, um möglichst umfassende Einblicke in das WCM von Schweizer Unternehmen zu erhalten. Die Stichprobe enthält Unternehmen aus über zehn verschiedenen Branchen und setzt sich zu 56% aus Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende) und zu 44% aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zusammen. Durch diese ausgewogene Zusammensetzung der Stichprobe sollen 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) 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 2020 knüpft an diese Zielsetzungen an und liefert mit dem Fokusthema Supply Chain Finance wertvolle Impulse zur Schaffung finanzieller Spielräume für die gesamte Supply Chain.

Swiss WCM Awards

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

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

Weitere Studien und Literaturempfehlungen

WCM-Studien aus den Vorjahren:

- **Hofmann, E., Wetzel, P. (2019):** Working Capital Management Studie 2019 – Supply Chain Finance Fortführung. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Wetzel, P. (2018):** Working Capital Management Studie 2018 – Supply Chain Finance Einführung. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2017):** Working Capital Management Studie 2017 – Digitalisierung. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **Hofmann, E., Martin, J. (2016):** Working Capital Management Studie 2016 – Trends. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.

Ausgewählte Literaturempfehlungen der Autoren:

- **Templar, S., Hofmann, E., Findlay, C. (2020):** Financing the End-to-end Supply Chain: A Reference Guide to Supply Chain Finance. London: Kogan Page, 2. Auflage.
- **Wetzel, P., Hofmann, E., Köpple, F. (2020):** Supply Chain Finanzierung in der Automobilindustrie. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 32 (2), 12–20.
- **Wetzel, P., Movcharenko, A. (2019):** Das adäquate Niveau an Net Working Capital. Controlling & Management Review, 63 (6), 22–30.
- **Wetzel, P., Hofmann, E. (2019):** Supply chain finance, financial constraints and corporate performance: An explorative network analysis and future research agenda. International Journal of Production Economics, 216 (100), 364–383.
- **Martin, J., Hofmann, E. (2019):** Towards a framework for supply chain finance for the supply side. Journal of Purchasing and Supply Management, 25 (2), 157–171.
- **Hofmann, E., Strewe, U., Bosia, N. (2017):** Supply Chain Finance and Blockchain Technology: The Case of Reverse Securitisation. Heidelberg: Springer.
- **Hofmann, E., Schneider, C., Wetzel, P. (2017):** Working Capital Management bei Eisenbahnverkehrsunternehmen. Controller Magazin, 42 (5), 4–13.
- **Hofmann, E., Johnson, M. (2016):** Supply Chain Finance – some conceptual thoughts reloaded. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46 (4), 1–8.

Impressum

Datum: August 2020

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

Autoren: Erik Hofmann und Philipp Wetzel

PostFinance AG
Competence Center
Working Capital Management
Mingerstrasse 20
3030 Bern

Telefon +41 58 341 04 04
postfinance.ch/wcm

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

Telefon +41 71 224 72 91
iscm-scf-lab.unisg.ch