

Flexibilität in der Krise: Working-Capital-Optimierung durch Supply Chain Finance

Als Erweiterung der klassischen Supply Chain liegt der Fokus bei Supply Chain Finance auf den Finanzmittelflüssen innerhalb der Lieferkette. Gemeinsame Maßnahmen von Lieferanten, Käufern, Banken und FinTechs verfolgen hierbei insbesondere das Ziel, die finanzielle Stabilität aller Akteure zu gewährleisten. Mithilfe moderner Lösungen wie Reverse Factoring oder Dynamic Discounting werden somit eine erhöhte Transparenz, eine verbesserte Liquidität sowie reduzierte Finanzierungskosten ermöglicht.

Text — Fabian Kiworra, Tobias Reich

Das Konzept Supply Chain Finance (SCF) ist keineswegs neu. Vielmehr gewinnt es vor dem Hintergrund der globalen wirtschaftlichen Folgen im Zusammenhang mit der Corona-Krise immer mehr an Bedeutung. Die aktuelle Situation offenbart schonungslos, wie (in)stabil existierende Lieferketten sind und welche Auswirkungen das einseitige Ausnutzen von Marktverhältnissen auf die Liquiditätssituation von Geschäftspartnern haben kann. So sind häufig kleinere Vertragspartner im Nachteil, da größere Unternehmen ihre Marktposition ausspielen und somit die Vertragskonditionen diktieren können.

Genau hier setzt Supply Chain Finance an, indem entlang der klassischen Supply Chain (Einkauf → Produktion → Distribution) zusätzlich alle Geld-, Finanztransaktions- und Informationsflüsse koordiniert werden. Der Fokus liegt hierbei auf der Koordination des Finanztransaktionsflusses und gemeinsamer Informationssysteme, die den Waren- und Dienstleistungsfluss zwischen Handelspartnern entlang der Supply Chain

unterstützen. Supply Chain Finance kann als ein ganzheitliches Netzwerk von Akteuren, Organisationen und Banken verstanden werden. Hierbei werden die jeweiligen Akteure (z.B. Lieferant und Käufer) durch digitale Dienstleistungsunternehmen (Banken, FinTechs) unterstützt, um den größtmöglichen Nutzen für alle Parteien zu gewährleisten. Supply Chain Finance mindert das Risiko von Liquiditätsengpässen und macht die Lieferkette insgesamt stabiler.

Die zentralen Bestandteile von Supply Chain Finance lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Finanzierung, Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Working Capital Management. Der Schlüssel zur nachhaltigen Verbesserung des Working Capital¹ ist die strukturierte Nutzung sämtlicher Optimierungspotenziale entlang der Supply Chain Finance.

¹ Working Capital bezeichnet die Differenz aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Drei zentrale SCF-Hebel: Working Capital Management, Finanzierung und Digitalisierung

Das **Working Capital Management (WCM)** ist zu einer strategischen Steuerungsgröße für Unternehmen geworden. Ein gutes Working Capital Management leistet einen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung und unterstützt die Bemühungen, ein besseres Rating zu erlangen.

Denn neben der Freisetzung überschüssiger Liquidität, die insbesondere in Krisenzeiten zur Sicherung der Solvenz genutzt werden kann, spielt ein effizientes WCM auch für die Steigerung der Rentabilität eine bedeutende Rolle.² Doch der Optimierung des Working Capitals sind Grenzen gesetzt. So wurden gerade in der jüngsten Vergangenheit, bei gleichzeitiger Umstellung auf Just-in-time-Produktion, Sicherheitsbestände in den Lagern immer weiter reduziert, um zusätzliche Liquidität freizusetzen. Durch den globalen Einfluss der aktuellen Krise kommt es dadurch vermehrt zu Lieferengpässen.

Unter **Finanzierung** im Rahmen der SCF werden alle Maßnahmen zusammengefasst, mit denen eine Reduktion der Kapitalkosten angestrebt wird: Optimierung der Kreditkonditionen, verminderte Kreditvergabe an Lieferanten und die Verwendung von digitalen und innovativen Finanzierungstools.

Die **Digitalisierung von Geschäftsprozessen** ist als strategischer Faktor auf der Agenda von Unternehmen jeder Größenordnung. Vornehmlich werden Digitalisierungsthemen im Kerngeschäft entlang der klassischen Supply Chain umgesetzt. Doch auch die Optimierung von Finanzprozessen entlang der Supply Chain Finance bietet zusätzliche Kostensenkungspotenziale. Eine konsequente Digitalisierung des Purchase-to-Pay-Prozesses kann durch eine intelligente und automatisierte Abwicklung des Rechnungseingangsprozesses zu enormen Kosteneinsparungen führen. Ein hoher Digitalisierungsgrad führt unweigerlich zu einer höheren Flexibilität des Unternehmens. So kann beobachtet werden, dass die Reaktionsgeschwindigkeit von Organisationen ein kritischer Faktor ist. Digitalisierte Geschäftsprozesse und agile Organisationsmodelle tragen somit zu einer höheren Flexibilität bei.

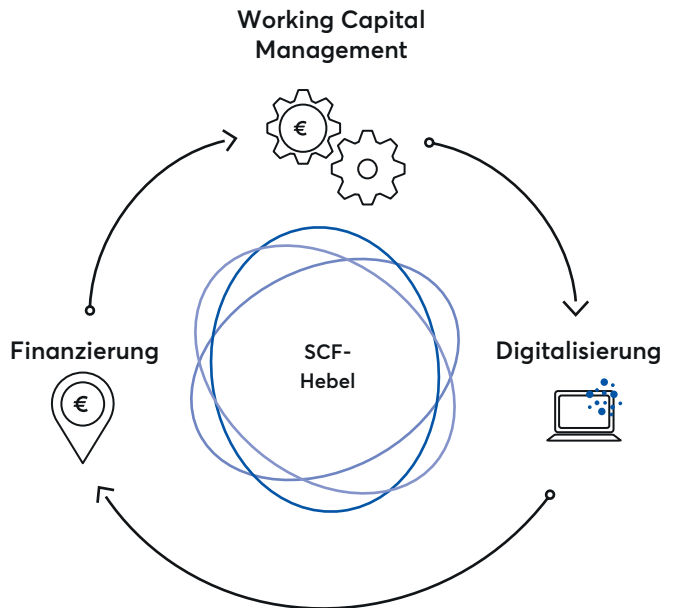


Abbildung 1: Zentrale SCF-Hebel

“
**Supply Chain
 Finance mindert
 das Risiko von
 Liquiditätsengpässen
 und macht die
 Lieferkette insgesamt
 stabiler.**“

² Vgl. Leker, CF 2017 S. 129.

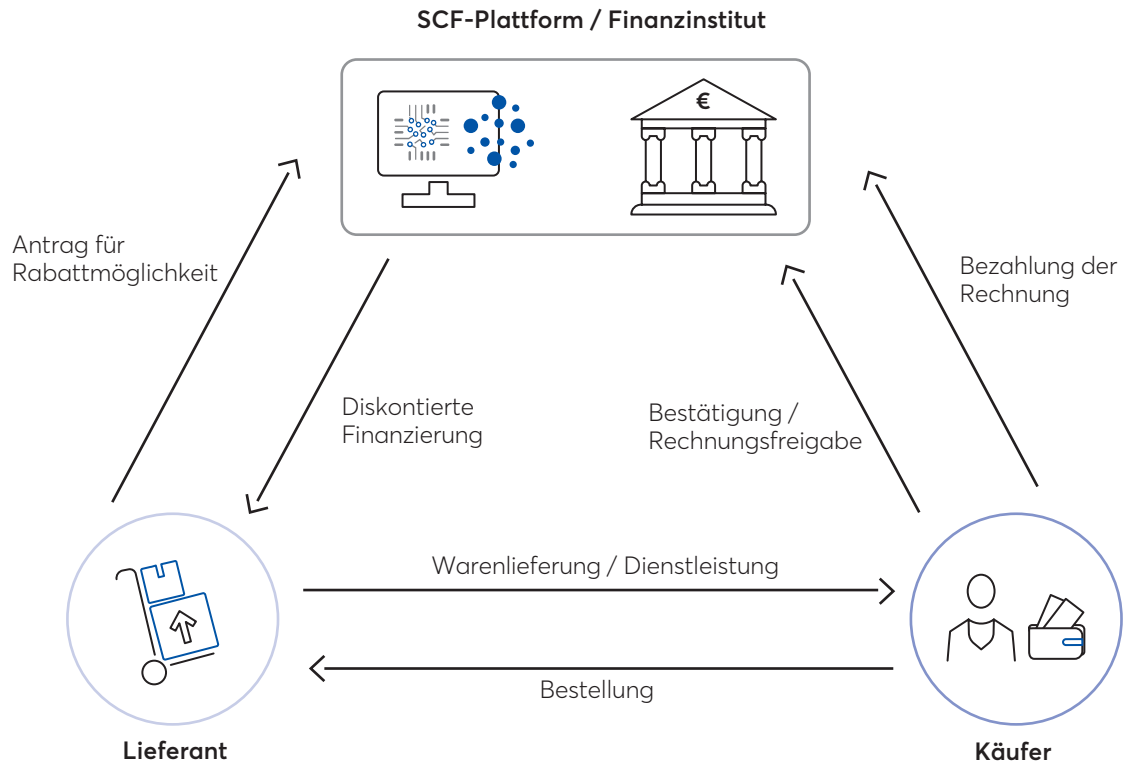


Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung des SCF-Mechanismus

Grundsätzlich verfolgt SCF das nachhaltige Ziel, den Unternehmenswert aller Akteure (siehe auch Abbildung 2) entlang der Supply Chain zu steigern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten zu verbessern. Die zentrale Fragestellung hierbei lautet, wie sich einzelne Akteure in der Lieferkette finanzieren. Die Optimierung wird entlang der Supply Chain vollzogen, unter systematischer Hinzunahme von Finanz-Service-Anbietern. Diese Finanz-Service-Anbieter bieten den Parteien gegen eine Gebühr einen attraktiven Lösungsansatz, indem der Lieferant sofort Cash und der Käufer ein längeres Zahlungsziel erhält. Dabei kommuniziert der Lieferant nicht unmittel-

bar mit dem Käufer, da der Service-Anbieter die Abwicklung des Geldflusses übernimmt. Zu den Marktführern in diesem Bereich zählen *Taulia*, *CRX Markets*, *Prime Revenue* oder auch *Orbian*, die allesamt SCF-Lösungen wie Reverse Factoring³ oder Dynamic Discounting⁴ anbieten.

³ Reverse Factoring oder auch Lieferantenfinanzierung beschreibt eine bankenunabhängige Einkaufsfinanzierung, wobei die Initiative zum Abschluss eines Finanzierungsvertrags nicht vom Lieferanten, sondern vom Käufer aus entsteht.
⁴ Dynamic Discounting beschreibt eine variable Gewährung von Skontoabzügen. Je früher gezahlt wird, desto höher ist der abziehbare Skontobetrag.

Holistischer Ansatz zur Stärkung aller Akteure entlang der Supply Chain

Der Wirksamkeitsgrad der nachhaltigen Optimierung des Working Capitals ist maßgeblich von der ganzheitlichen Umsetzung der SCF abhängig. So gilt es für alle beteiligten Akteure, Entscheidungen im Sinne der unternehmensübergreifenden Supply Chain zu treffen, ohne die eigenen Interessen außer Acht zu lassen.

Wenn Unternehmen ihr eigenes Working Capital verbessern möchten, besteht oftmals der Ansatz, eine individuelle Ausdehnung der eigenen Zahlungsziele bei gleichzeitiger Verkürzung der Zahlungsziele ihrer Kunden vorzunehmen. Spätere Zahlungen an die Lieferanten können allerdings eine finanzielle Instabilität beim Lieferanten auslösen – besonders dann, wenn dies durch mehrere Unternehmen gleichzeitig praktiziert wird. Eine Liquiditäts-Destabilisierung von wichtigen Lieferanten kann leicht direkte Auswirkungen auf die gesamte Lieferkette haben und widerspricht dem holistischen SCF-Ansatz. Um aber die eigenen Kunden dauerhaft schnell mit einer gleichbleibenden Qualität und wettbewerbsfähigen Preisen bedienen zu können, bedarf es einer risikofreien Gestaltung der Lieferkette.

Innerhalb des Prozesses treten beim SCF-Ansatz je nach Ausgestaltung folgende Akteure auf: Käufer (Unternehmen), Lieferanten, Geldgeber (meist Banken) oder Plattformanbieter (Service-Provider, FinTechs).

Käufer und Lieferant agieren bei der Bezahlung der Verbindlichkeiten nicht auf direktem Wege miteinander. Hier kommt der Plattform-Provider zum Zuge, um den Bezahlprozess für beide Akteure koordiniert und schnell abzubilden, damit etwaige Liquiditätsengpässe gar nicht erst auftreten.

Lieferantenprüfung rückt wieder stärker in den Fokus

Durch die Corona-Krise wurde die Insolvenzantragspflicht⁵ zeitlich begrenzt ausgesetzt, sodass eine fundierte Lieferantenprüfung eine zentrale Rolle einnehmen muss. Durch das Aussetzen der Insolvenzantragspflicht können Unternehmen

die ursprünglichen Insolvenzschwellenwerte bereits überschritten haben, ohne dass dies nach außen hin sichtbar wird. Das kann aktuell dazu führen, dass Unternehmen eine drohende Insolvenz hinauszögern und ihren Verpflichtungen irgendwann nicht nachkommen können. Hier gilt es, die Erfahrung der beteiligten Finanzdienstleister zu nutzen und als Teil des Risikomanagements zu etablieren.

Etablierung von SCF benötigt Vertrauen und Zeit

Wie einleitend erläutert, ist SCF kein neues Instrument. Es benötigt einen sukzessiven und vertrauensvollen Aufbau. Neu ist allerdings, dass zunehmendes Denken in End-to-End-Finanzprozessen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerken den technischen Aufbau vereinfachen.

Integrierte ERP-Systeme und digitale Plattformen erleichtern hierbei die koordinierte Entscheidungsfindung zwischen mehreren Beteiligten, zeichnen Warenbewegungen in Echtzeit auf, erhöhen die Flexibilität der Anbindung von weiteren Beteiligten und verringern die mit Cash verbundenen Risiken. Vorteile, die mit der Nutzung von Service- und Plattformanbietern einhergehen, liegen u. a. in einer transparenten Preisgestaltung. Dennoch wird die Implementierung von SCF je nach Reifegrad der aktuellen Prozess- und Systemlandschaft einen Zeitraum von mehreren Monaten benötigen und dient nicht als kurzfristiger Lösungsansatz.

Bei der Einführung von Supply Chain Finance sollte insbesondere die Wahl der Finanz-Service-Anbieter bzw. die Wahl des Finanzpartners sorgsam evaluiert werden, denn es existieren unterschiedliche Finanzierungsmodelle, die hinsichtlich ihres Zwecks variieren. So unterscheiden sich die Plattformen in Bezug auf die Kosten (Einmalgebühr bei Implementierung, monatliche Pauschale oder Transaktionsgebühr als Teil der Diskontierung) und angebotenen Leistungen (unterschiedliche Finanzierungsformen und entsprechende Funktionalitäten). Darüber hinaus kann zwischen reinen Finanzierungsplattformen oder Marktplatzlösungen mit integriertem SCF-Modul gewählt werden. Diese und noch weitere Unterschiede müssen im Auswahlverfahren entsprechend berücksichtigt werden, um eine möglichst optimale sowie reibungslose Einbindung in bestehende Systeme und Prozesse im Unternehmen zu gewährleisten. ■



Fabian Kiworra (M.Sc.)
ist Manager im Bereich Finance Optimization bei der FAS AG am Standort Düsseldorf.

Dort begleitet er Kunden bei den Herausforderungen der digitalen Transformation des Finanzbereichs und unterstützt bei der Optimierung von End-to-End-Geschäftsprozessen.



Tobias Reich (M.Sc.)
ist Senior Consultant im Bereich Finance Optimization bei der FAS AG am Standort Düsseldorf.

Neben Prozessoptimierungen im Finanzbereich berät er Kunden bei der Implementierung von Corporate-Performance-Management Tools.

⁵ Die Insolvenzantragspflicht soll gemäß Artikel 1 § 1 des COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG) zunächst bis zum 30. September 2020 ausgesetzt werden.