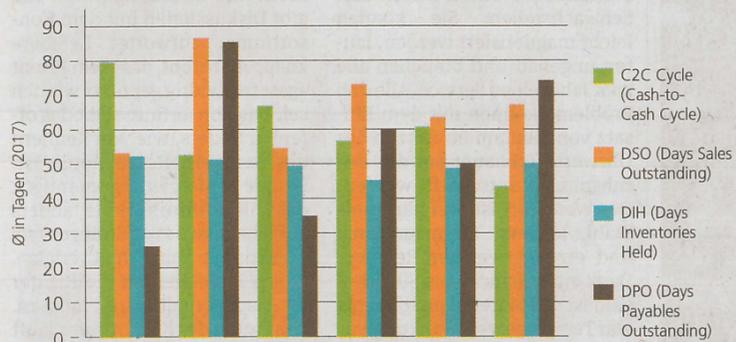


Supply Chain Finance in der Schweiz: noch viel Luft gegen oben

Mit Supply Chain Finance (SCF) – einem Trendthema, um das Geschäftsführer und Finanzverantwortliche derzeit nicht herumkommen – beziehen Unternehmen alle Partner ihrer Wertschöpfungskette in ihr Working Capital Management mit ein und verschaffen sich so Wettbewerbsvorteile. Wo Schweizer Unternehmen beim SCF stehen und wo sie Handlungsbedarf haben, zeigt die neue WCM-Studie 2018 der Universität St. Gallen.

FAKT 1: Schweizer Unternehmen weisen den höchsten Cash-to-Cash Cycle auf



Komponenten des Cash-to-Cash Cycle im Ländervergleich

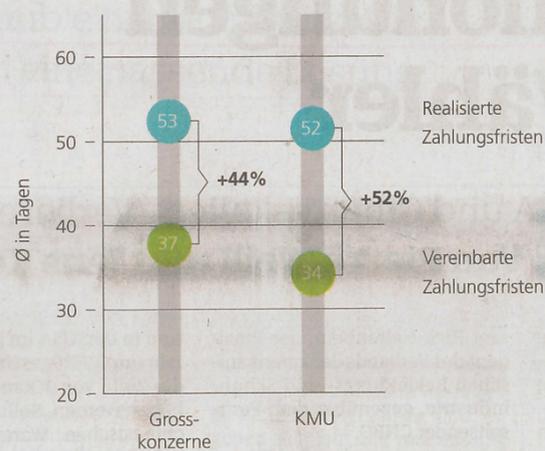
Die in der Working Capital Management Studie (WCM-Studie) befragten Schweizer Unternehmen müssen ihre Umsätze im europäischen Vergleich am längsten vorfinanzieren: Mit 79 Tagen weisen sie den längsten Cash-to-Cash Cycle und damit die grösste Zeitspanne auf, bis der Liquiditätsabfluss in Liquiditätszufluss umgewandelt wird. Verursacht wird dieser zum einen durch eine auffällig kurze Kreditorenlaufzeit. So beträgt die Anzahl Tage, die vom Zeitpunkt des Rechnungseingangs/Rechnungsdatums bis zur Zahlungsausführung vergehen (DPO), im Durchschnitt gerade einmal 26 Tage.

Handlungsempfehlung: Bei einem ganzheitlichen WCM-Ansatz geben stets die strategischen Ziele den Ton an. Möchte sich ein Unternehmen etwa von den Mitbewerbern abheben, indem es sich bei seinen wichtigsten Lieferanten als Preferred Customer positioniert, ist es sinnvoll, offene Rechnungen rasch zu bezahlen. Um dieses Ziel ohne Verschlechterung der eigenen Liquiditätssituation erfüllen zu können, eignet sich etwa Reverse Factoring, mit dem die Lieferanten ihr Geld früher erhalten und sich der eigene DPO beispielsweise auf 90 Tage verlängern lässt. So entstehen klassische Win-win-Situationen, wie sie für den ganzheitlichen WCM-Ansatz typisch sind.

FAKT 2: Schweizer Unternehmen warten länger auf ihr Geld

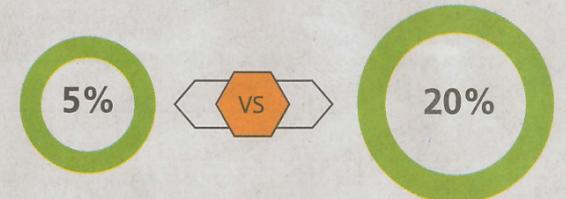
Die befragten Schweizer Unternehmen haben mit hohen Ausständen zu kämpfen. Die Differenz zwischen den vereinbarten und den realisierten Zahlungsfristen beträgt bei den Grosskonzernen 16 Tage respektive 44 Prozent und bei den KMU 18 Tage respektive 52 Prozent.

Handlungsempfehlung: Um die Lücke zwischen den vereinbarten und den realisierten Zahlungsfristen zu schliessen, eignet sich das SCF-Instrument Factoring. Dabei treten Unternehmen ihre Kundenforderungen an einen Finanzdienstleister ab. Dieser begleicht die Ausgangsrechnung und kümmert sich, falls gewünscht, um das Inkasso der Kundenzahlungen gemäss den mit dem Unternehmen vereinbarten Zahlungszielen. Beim stillen Factoring erfährt der Kunde nicht, dass ein Factoringdienstleister beigezogen worden ist. Das stille Factoring eignet sich z. B., wenn Kunden sensibel auf Forderungsverkäufe reagieren oder wenn ein Unternehmen vermeiden möchte, dass seine Kunden annehmen, es sei in finanzielle Schwierigkeiten geraten.



Vereinbarte und realisierte Zahlungsziele in Tagen

FAKT 3: Luft gegen oben bei der Nutzung von SCF-Instrumenten



Anteil der Bilanzsumme, die mit Trade-Finance- und SCF-Instrumenten finanziert wird, bei allen befragten Unternehmen (5 Prozent) respektive bei den Top-Unternehmen (20 Prozent) im Durchschnitt

Im Durchschnitt finanzieren Schweizer Unternehmen nur gerade 5 Prozent der Bilanzsumme mit innovativen Trade-Finance- und SCF-Instrumenten – bei den Top-Unternehmen sind es 20 Prozent. Rund ein Drittel aller befragten Finanzverantwortlichen geht übrigens davon aus, dass sich die Finanzierungsstruktur ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren signifikant verändern wird.

Handlungsempfehlung: Auch internationale Vergleiche zeigen, dass Schweizer Unternehmen bei der Nutzung von SCF-Instrumenten wie Factoring, Reverse Factoring oder Dynamic Discounting nach wie vor zögerlich sind. Und dies, obwohl der Markt derzeit rasant wächst und innovative Lösungen zur Verfügung stehen, die neue Möglichkeiten für ein ganzheitliches WCM in der Supply Chain bieten. Diese Chance gilt es zu nutzen.

Diese Fakten aus der WCM-Studie 2018 und die Handlungsempfehlungen haben Philipp Wetzel vom SCF-Lab an der Universität St. Gallen und Dr. Daniel Maucher von PostFinance zusammengetragen.

«Das optimale Working-Capital-Niveau ist immer individuell»



Dr. Daniel Maucher, Leiter Lösungsentwicklung und Betrieb WCM bei PostFinance

Daniel Maucher, was hat Sie an der WCM-Studie 2018 am meisten überrascht?

Die Studie zeigte unter anderem, dass die Unternehmensperformance sowohl bei einem zu hohen als auch bei einem zu niedrigen Working Capital sinkt. Es geht also beim WCM nicht – wie oft angenommen – einfach darum, das Working Capital möglichst tief zu halten. Vielmehr muss jedes Unternehmen sein optimales Working-Capital-Niveau finden – abgestimmt auf die

eigene Unternehmensstrategie und auf die eigene Lieferkette. Umso wichtiger ist eine sorgfältige Analyse, so wie wir sie in der Beratung mit unseren Kunden durchführen.

Welches ist Ihrer Erfahrung nach die grösste Unterlassungssünde im WCM?

WCM steht immer im Spannungsfeld verschiedener Funktions- und Unternehmensbereiche. Der Einkauf, der Vertrieb, die Logistik und das Controlling: Sie alle haben Einfluss auf das Working Capital – und sie alle verfolgen unterschiedliche Ziele. So ist z. B. das primäre Ziel des Vertriebs die Umsatzmaximierung und die Servicequalität, der Einkauf ist im Wesentlichen an der Produktionsversorgung und an der Realisierung von Einsparungen interessiert und die Logistik an tiefen Lagerbeständen. Überlässt nun ein Unternehmen das WCM den einzelnen Funktionen, sind Zielkonflikte vorprogrammiert. Am Ende wird jener Bereich das Working Capital am stärksten beeinflussen, der am kräftigsten am Working-Capital-Strang zieht. Deshalb muss WCM immer von der gesamten Geschäftsleitung und von sämtlichen Abteilungen getragen werden.

Und Ihr Tipp für gelungene Massnahmen im Supply Chain Finance?

Bei der Implementierung von SCF-Lösungen lohnt es sich, die Kräfte auf jene Unternehmen zu konzentrieren, mit denen der grösste Teil des Umsatzes respektive der grösste Teil der Beschaffungskosten generiert wird. Auf diese Weise können effizient Verbesserungen erzielt werden.

WCM-Studie 2018: Bestellen Sie jetzt Ihr PDF-Exemplar

Die Working Capital Management Studie, die die Universität St. Gallen zusammen mit der Schweizerischen Post und PostFinance jährlich herausgibt, ist eine wertvolle Informationsquelle für Geschäftsführer und Finanzverantwortliche. Im Fokus der Studie 2018 steht das Trendthema Supply Chain Finance. Denn neuartige SCF-Lösungen verändern das WCM grundlegend und versprechen nicht nur eine Verbesserung der Bilanzkennzahlen und Finanzierungskosten, sondern auch eine Reduktion der Risiken und eine erhöhte Transparenz entlang der Supply Chain.

Bestellen Sie Ihr Exemplar als PDF unter:
www.post.ch/wcmstudie

