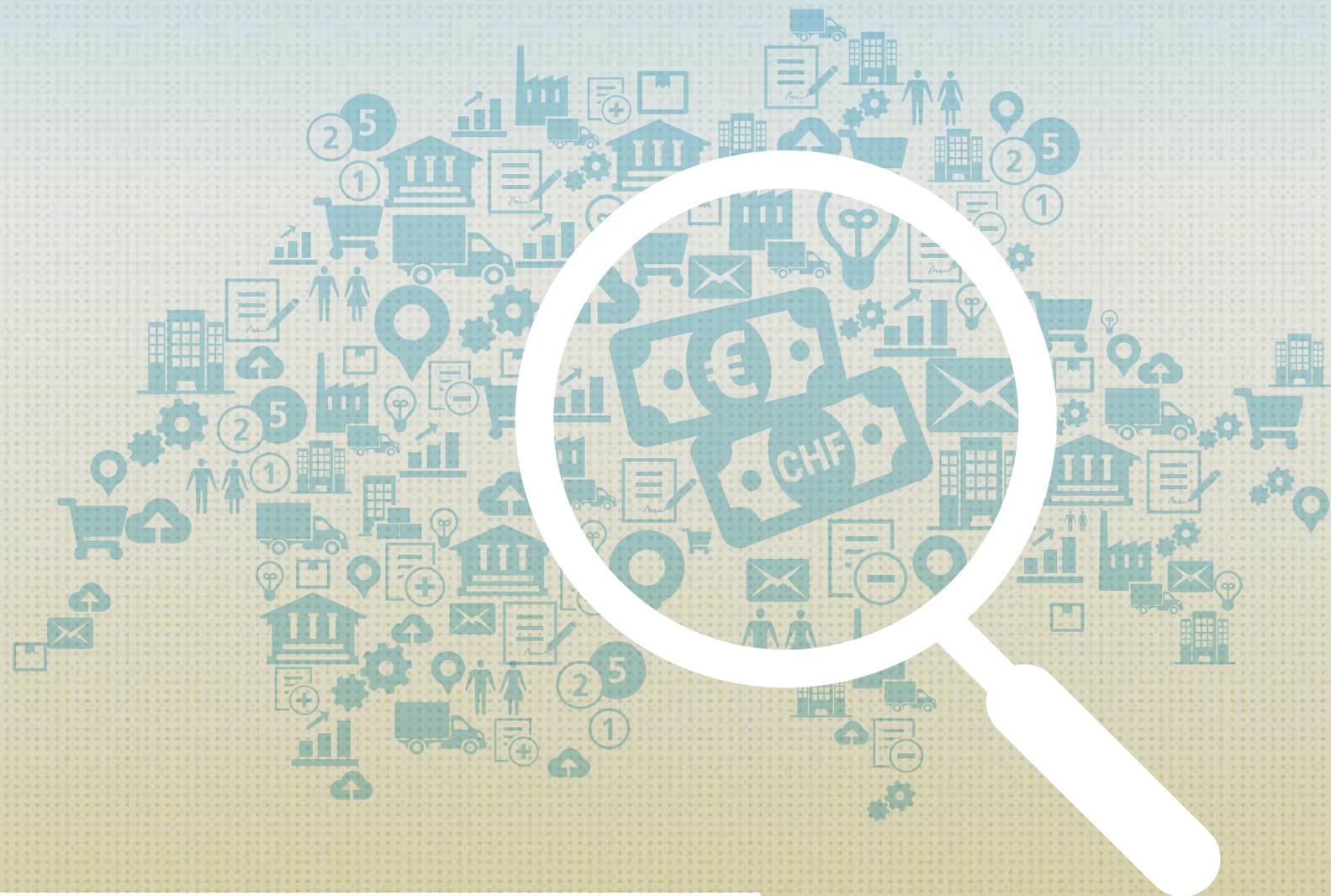


# Working Capital

Management  
Studie 2021

Auf der **Suche nach** dem  
**neuen Normal**



In Zusammenarbeit mit





**Die WCM-Studie im Schnelldurchlauf — S. 4**

**Retrospektive: Auswirkungen der COVID-19-Krise — S. 8**

Ausgewählte Schwerpunkte wie

- Liquiditätsherausforderungen als Folge der Krise
- WCM-Massnahmen in Krisenzeiten
- Disruptionsbezogene Steuerung des Nettoumlaufvermögens

**Status quo: Aktuelle Lage in Schweizer Unternehmen — S. 20**

Ausgewählte Schwerpunkte wie

- Ambitionen zur Bewältigung von Liquiditätsengpässen
- Zahlungsinduzierte Bumerangeffekte in der Supply Chain
- Supply Chain Financing als Präventionsinstrument

**Quo vadis? Stossrichtung des neuen Normalis — S. 30**

Ausgewählte Schwerpunkte wie

- Gestaltung des zukünftigen WCM
- Trendthemen im WCM
- Checkliste zum Auffinden des neuen Normalis

**Anhang — S. 38**

Wichtige Begriffe und Erklärungen

Vorgehen und Hintergründe zur Studie

Weitere Studien und Literaturempfehlungen

# Working Capital Management Studie 2021

## Auf der **Suche nach dem neuen Normal**

«Was ist in Zeiten wie diesen schon normal?» Diese Frage beschäftigte nicht nur die breite Bevölkerung während der COVID-19-Krise. Auch Finanz- und Supply-Chain-Verantwortliche trieben die coronabedingten Auswirkungen im Management ihres Nettoumlaufvermögens um.

Das Spektrum an Herausforderungen, vor denen Schweizer Unternehmen im Working Capital Management (WCM) standen und auch in Zukunft stehen werden, gestaltet sich äusserst facettenreich. Die Auswirkungen der Krise sind bis zum heutigen Tag zu spüren. Noch immer ist nicht gänzlich klar, wie das «neue Normal» in einer Post-Corona-Zeit eigentlich aussieht. Während die einen Unternehmen mit existenzbedrohenden Liquiditätsengpässen kämpften, bedienen andere mit teilweise modifizierten Geschäftsmodellen eine zuvor noch nie dagewesene Nachfrage, deren Finanzierung die Verantwortlichen ebenfalls vor Herausforderungen stellte. Klar ist somit nur, dass sich das Management des Working Capital eine Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit bewahren muss.

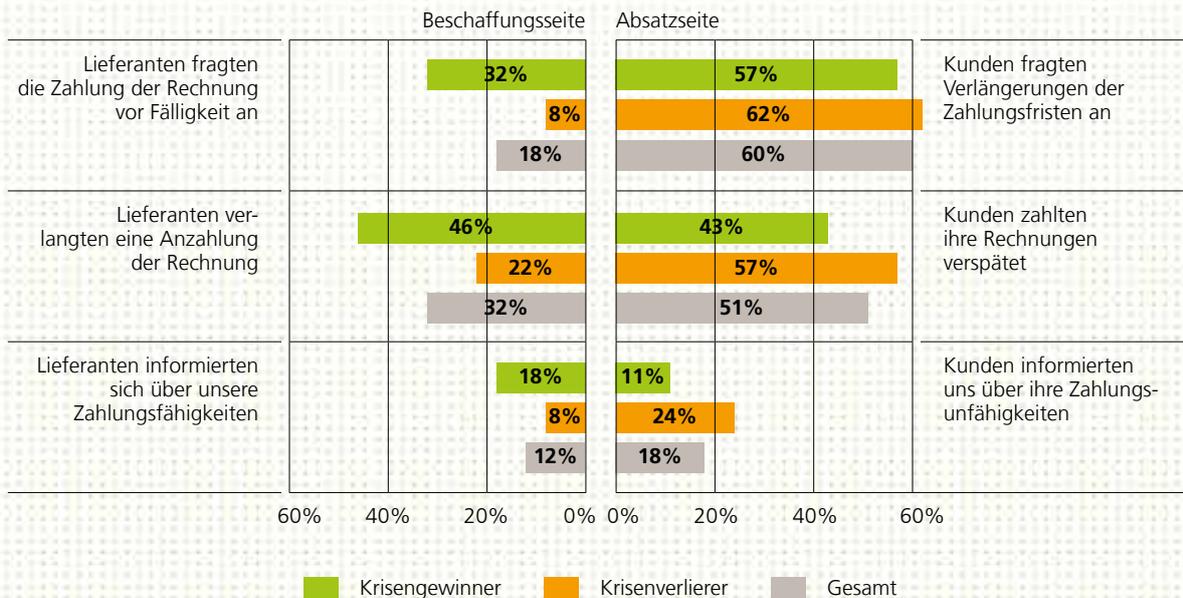
Die achte Auflage der WCM-Studie widmet sich dieser Neuorientierungsanforderung. Es werden unter anderem Antworten auf folgende Fragestellungen gegeben: Wie hat sich das Management von Kreditoren und Debitoren in der COVID-19-Krise rückblickend verändert? Wie ist die aktuelle Liquiditätssituation in Schweizer Unternehmen? Und: Mit welchen Trends und Entwicklungen ist zukünftig im WCM zu rechnen? Die abgeleiteten Impulse zur künftigen Gestaltung des WCM deuten auf das neue Normal hin und dienen Finanz- und Supply-Chain-Verantwortlichen als Inspirationsquelle.

## Die COVID-19-Krise veranlasste Unternehmen zum rigorosen Management ihrer Kreditoren

Wie jede Krise kennt auch die COVID-19-Krise Gewinner, die von einer stark steigenden Nachfrage ihrer Produkte profitierten. Der Mehrheit der Schweizer Unternehmen verlangten die wirtschaftlichen Restriktionen in der Krise jedoch einiges ab. Über 60% der Unternehmen verzeichneten einen Rückgang ihres Betriebsergebnisses. Diese Unternehmen (nachfolgend als Krisenverlierer bezeichnet) waren zu grossen Teilen von drastischen Umsatzeinbussen betroffen oder mussten ihr Geschäft gar aufgeben.

Entsprechend prägte der Bedarf an kurzfristiger Liquidität das Handeln im WCM der meisten Schweizer Unternehmen. Zum Liquiditätserhalt konzentrierten sich die Unternehmen hauptsächlich auf das Kreditorenmanagement. 80% der Unternehmen wendeten in der COVID-19-Krise sogar zusätzliche Massnahmen im Kreditorenmanagement an. Als Folge dieser Herangehensweise traten Herausforderungen im WCM primär auf der Absatzseite der Schweizer Unternehmen auf.

### Herausforderungen im WCM während der COVID-19-Krise in Abhängigkeit der Performance\*



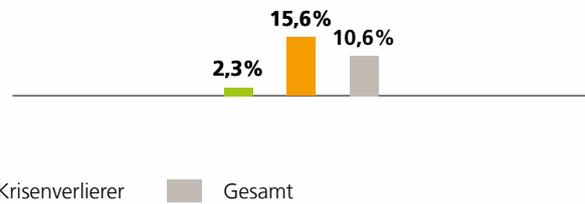
\* Performance beschreibt die Entwicklung des Betriebsergebnisses (operativer Gewinn) von 2020 im Vergleich zum Vorjahr.

## Das volatile Geschäftsumfeld in der Krise prägt die Komponenten des C2C Cycle

Prozentuale Veränderung der Debitorenlaufzeit (DSO) im Vergleich zum Jahr 2019\*



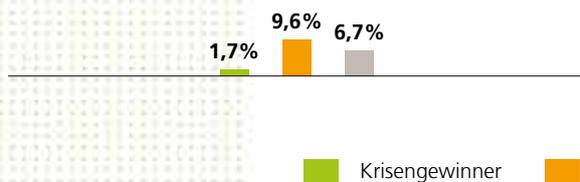
Prozentuale Veränderung der Kreditorenlaufzeit (DPO) im Vergleich zum Jahr 2019\*



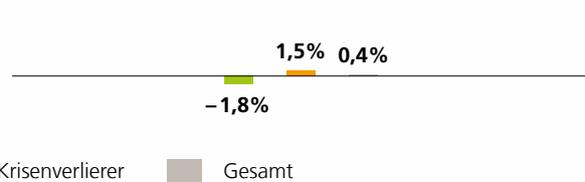
Die Entwicklung der DPO-Kennzahlen verdeutlicht die kreditorenfokussierte Herangehensweise im WCM in der COVID-19-Krise. Das Ausreizen der Zahlungsfristen gegenüber den Lieferanten resultierte in einem Anstieg der Kreditorenlaufzeit um über 10% im Vergleich zum Vorjahr. Interessanterweise erreichten die Krisengewinner eine Reduzierung des C2C Cycle, da sie unter anderem mit einem effizienteren Debitorenmanagement (-1,2%) ihren C2C Cycle im Vergleich zum Vorjahr um 1,8% verringern konnten.

Die Krisenverlierer verzeichneten hingegen eine Zunahme des C2C Cycle. Mit dem starken Anstieg der Kreditorenlaufzeit um über 15% sowie der Zunahme der Debitorenlaufzeit über 7% zeichnet sich ab, dass die Unternehmen in der Schweiz versuchten, ihre Liquidität auf Kosten der Lieferanten zu erhalten.

Prozentuale Veränderung der Bestandslaufzeit (DIH) im Vergleich zum Jahr 2019\*



Prozentuale Veränderung des C2C Cycle im Vergleich zum Jahr 2019\*



\* Stichprobeninformation: 150 Schweizer Unternehmen repräsentativ für alle Branchen exkl. Finanzbranche; Zeitraum 2018–2020; Datenbank: Orbis (Unternehmensdatenbank)

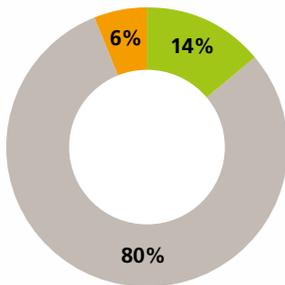
## Aufkommende Liquiditätsengpässe gefährden die Betriebskontinuität in der Supply Chain

### Nahm die Anzahl der nach Fälligkeit gezahlten Rechnungen in der COVID-19-Krise zu?

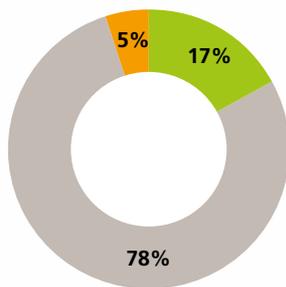
Krisengewinner	43%	25%	32%
Krisenverlierer	30%	19%	51%

■ Stimme nicht zu  
■ Weder noch  
■ Stimme zu

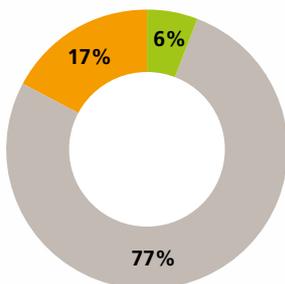
### Erwartbare Liquiditätsengpässe bei Supply-Chain-Partnern



Vorgelagerter Lieferant



Direkter Lieferant



Abnehmer

In der COVID-19-Krise haben 51% der Krisenverlierer eine Zunahme von zu spät bezahlten Rechnung verzeichnet. Diese Zunahme deutet eine bedenkliche Entwicklung an. Verspätete oder gar ausbleibende Zahlungen können zu weitreichenden Liquiditätsproblemen in der gesamten Supply Chain führen. Da sich die Folgen der Weitergabe von Zahlungsverzügen an vorgelagerte Lieferanten aufsummieren, kann dies dazu führen, dass KMU-Lieferanten auf den unteren Stufen der Supply Chain in existenzgefährdende Liquiditätssituationen geraten.

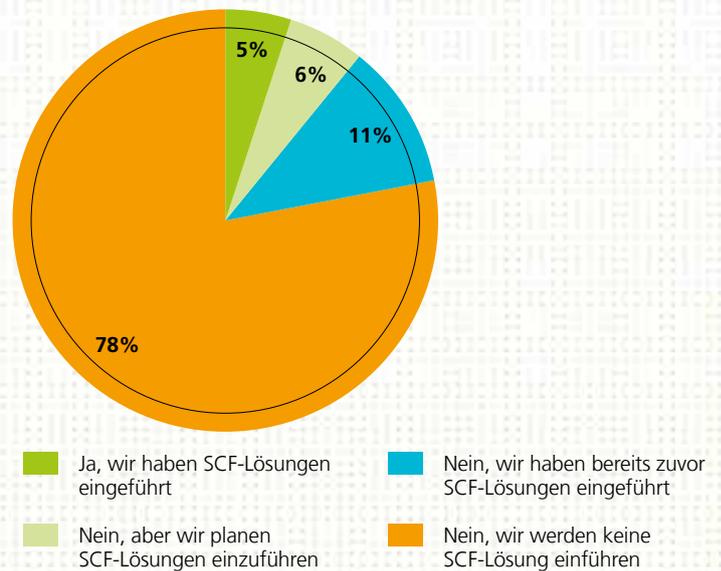
Doch damit nicht genug: Die Folgen der Liquiditätsengpässe bei vorgelagerten Lieferanten wirken sich beispielsweise in Form von Lieferausfällen und Qualitätseinbußen wiederum auf die Abnehmer aus. Somit fallen die Konsequenzen der verspäteten Zahlungen oder sogar Zahlungsausfälle auf das jeweilige Unternehmen zurück. Es kommt zu «zahlungsinduzierten Bumerangeffekten» in der Supply Chain, die die Betriebskontinuität aller Akteure im Supply-Chain-Netzwerk gefährden können.



## Supply Chain Financing kann präventiv zur Stabilisierung der Supply Chain genutzt werden

Neben der liquiditätsgenerierenden Eigenschaft besitzen SCF-Lösungen den Vorteil, dass sie im Gegensatz zum klassischen Lieferantenkredit nicht zu Lasten des Lieferanten wirken. Auch Schweizer Unternehmen schätzen diese nachhaltige Wirkung zunehmend. So haben 5% der Unternehmen SCF-Lösungen in der Krise eingeführt und weitere 6% planen, SCF-Lösungen in der Zukunft einzuführen. In Anbetracht der 78% der Unternehmen, die keine SCF-Lösungen einführen wollen, bleibt der Verbreitungsgrad jedoch weiterhin ausbaufähig.

**Erweiterten Sie Ihr WCM in der COVID-19-Krise mit SCF-Lösungen?**

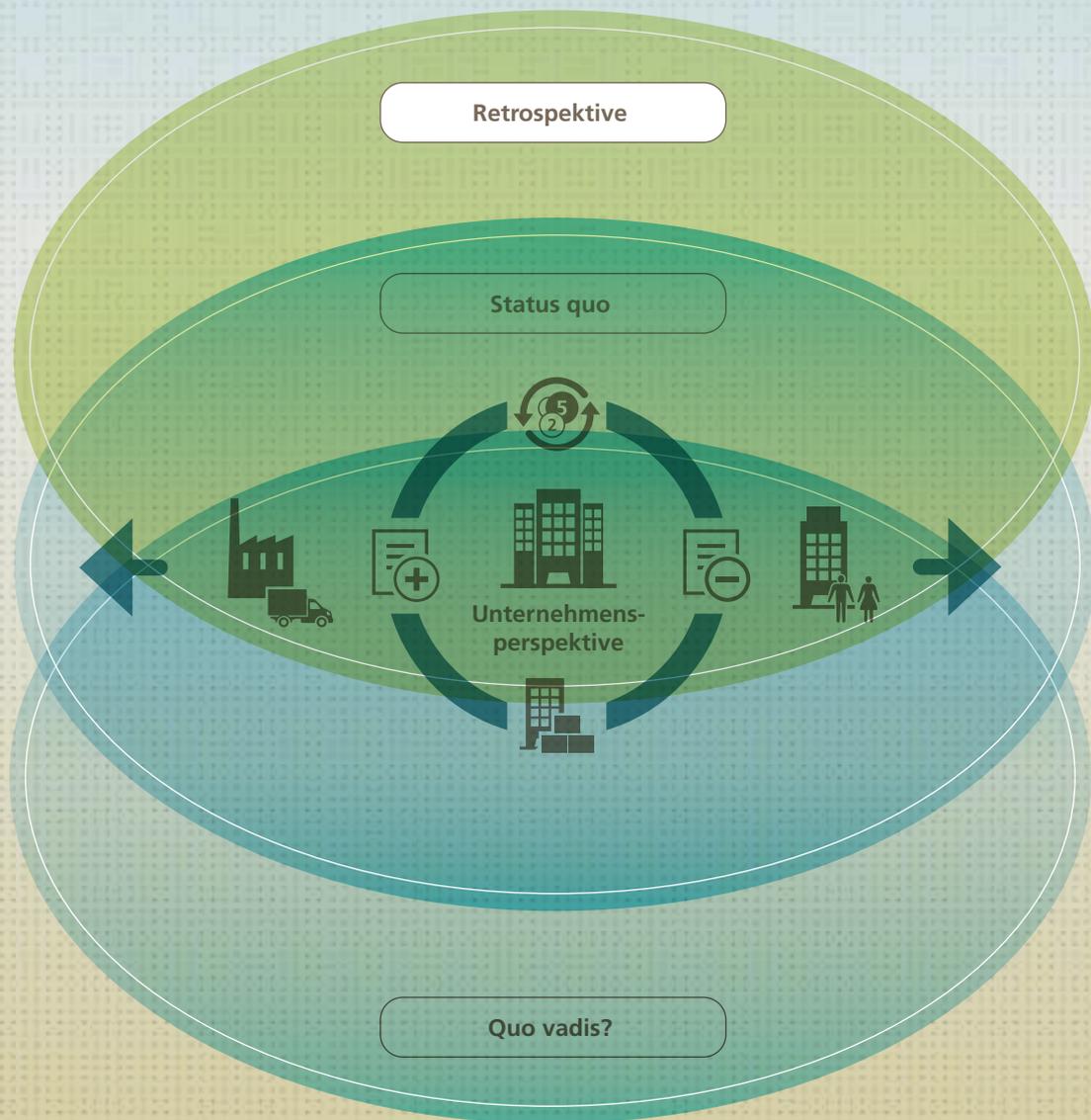


Welche Implikationen die COVID-19-Krise auf das WCM der Zukunft haben wird, lässt sich heute noch nicht genau vorhersagen. Die Sorge vor aufgeschobenen Insolvenzen im Supply-Chain-Netzwerk, das Aufkommen neuartiger SCF-Lösungen, die steigenden regulatorischen Anforderungen oder eine stark zunehmende Inflationsrate können das «neue Normal» im WCM prägen. Sicher ist nur, dass die Neuorientierung des WCM zunehmend von Faktoren bestimmt sein wird, die nicht nur die finanzielle Optimierung des Nettoumlaufvermögens fokussieren, sondern ebenso weitreichendere Aspekte (z. B. Nachhaltigkeit) inkludieren.

### Zukünftige Zielbereiche im WCM

Zielbereich	Gering	Mittel	Hoch
Sicherstellung der Betriebskontinuität entlang der Supply Chain	[Progress bar: ~85%]		
Integration ökologischer und sozialer Aspekte (ESG-Kriterien)	[Progress bar: ~75%]		
Adressierung regulatorischer Anforderungen im SCF	[Progress bar: ~50%]		
Absicherung von Inflations- und Zinsrisiken	[Progress bar: ~35%]		

# Retrospektive



## Ein Bündel von staatlichen Massnahmen unterstützte die Unternehmen mit Liquidität

Obwohl die COVID-19-Krise ihren Ursprung im Gesundheitswesen hat, haben die weltweit ergriffenen Massnahmen der Regierungen zur Bekämpfung der Virusausbreitung die gesamte Realwirtschaft in einen Ausnahmezustand versetzt. Auch Schweizer Unternehmen wurden durch die wirtschaftlichen Restriktionen hart getroffen.

Zur Überbrückung der Krise haben die Regierungen rund um den Globus diverse Unterstützungsprogramme beschlossen. Allein in der Schweiz wird sich das Massnahmenpaket zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen bis Ende 2021 auf bis zu 70 Milliarden Franken belaufen – das grösste Wirtschaftshilfepaket der Landesgeschichte.<sup>1)</sup> Neben der grossflächigen Einführung von Kurzarbeit konnten betroffene Unternehmen weitere Massnahmen ergreifen, die der Fortführung des Betriebs dienten:

### COVID-19-Überbrückungshilfen

In der Schweiz konnten kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU), die durch die Restriktionen einen Schaden erlitten, bei ihrer Bank einen Überbrückungskredit von bis zu 10% ihres Jahresumsatzes beantragen. Kredite bis zu 500 000 Franken wurden mit 0% verzinst und vollständig vom Bund abgesichert. Umfangreichere Kredite bis zu 20 Millionen Franken sicherte der Bund zu 85% ab.<sup>2)</sup>

### Aussetzung der Überschuldungsanzeige

Am 16. April 2020 hat der Bundesrat die Unternehmen in der Schweiz von der Pflicht der Überschuldungsanzeige befreit. Unternehmen mussten eine drohende Überschuldung demnach nicht melden, wenn sie Ende 2019 finanziell gesund waren und Aussicht auf eine Behebung der Überschuldung nach der COVID-19-Krise bestand. Die Massnahmen waren auf sechs Monate befristet und galten bis zum 19. Oktober 2020.

Massive staatliche Unterstützungsmassnahmen wurden weltweit innert kürzester Zeit auf den Weg gebracht. Der 15-Milliarden-Euro-Corona-Hilfsfonds in Österreich, die 50-Milliarden-Euro-Soforthilfen in Deutschland oder das 45-Milliarden-Euro-Hilfspaket in Frankreich sind ausgewählte Beispiele, die das Ausmass der getroffenen Massnahmen andeuten.<sup>3)</sup>

## CHF 17 Mrd.



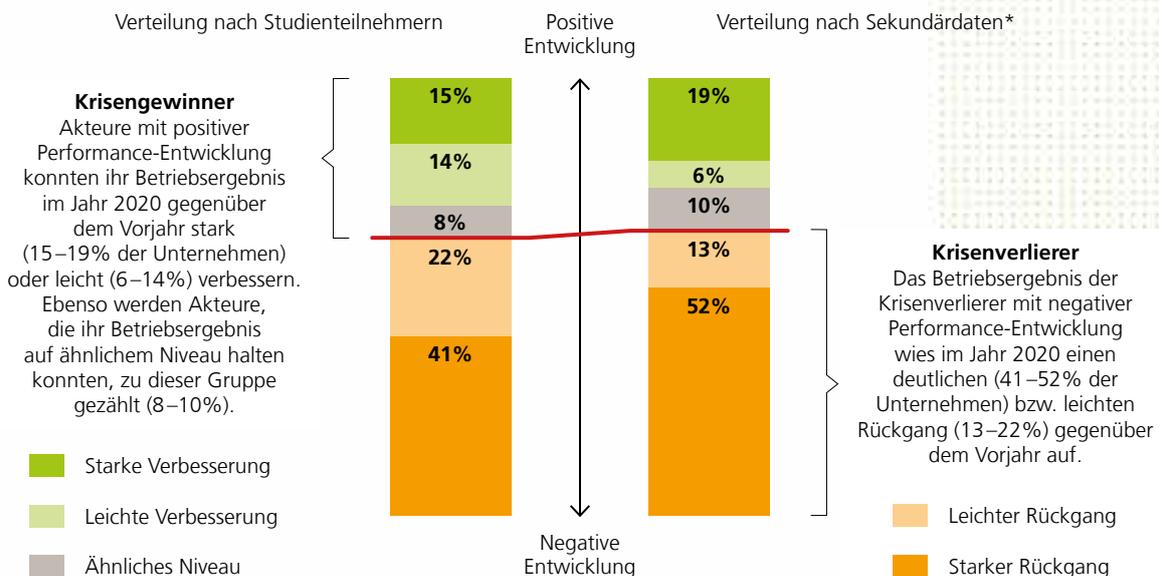
beträgt der Umfang abgeschlossener COVID-19-Überbrückungskredite seit Beginn der Krise in der Schweiz (Stand: Juni 2021).<sup>4)</sup>

## Die COVID-19-Krise bringt unzählige Verlierer und nur wenige Gewinner hervor

Trotz der staatlichen Unterstützungsmassnahmen wiegen die Folgen der wirtschaftlichen Restriktionen für viele Unternehmen schwer. Nur die Akteure, die einerseits ihr Geschäft trotz der Restriktionen weiterbetreiben durften und es andererseits schafften, ihr Geschäftsmodell an die veränderten Umstände anzupassen, gingen als Profiteure aus dieser Zeit hervor. Als Beispiel hierfür lässt sich der stark boomende Onlinehandel aufführen, dessen Marktvolumen in der Schweiz im Jahr 2020 um 27,2% anstieg.<sup>1)</sup> Die Mehrheit der Unternehmen verzeichnete jedoch zum Teil drastische Umsatzeinbussen, die wiederum zu erheblichen Liquiditätsgpässen führten. Die COVID-19-Krise brachte also sowohl Krisengewinner mit positiver Performance als auch Krisenverlierer mit negativer Performance hervor.

Im Rahmen der diesjährigen WCM-Studie werden diese Performance-Gruppen differenziert betrachtet. Als Grundlage der Betrachtung wird die Entwicklung des Betriebsergebnisses (operativer Gewinn) zwischen den Jahren 2019 und 2020 verwendet. Das Bild ist eindeutig – bei über 60% der Unternehmen sank das Betriebsergebnis stark. Diesen Krisenverlierern stehen knapp 30% der Unternehmen gegenüber, die als klare Krisengewinner zu bezeichnen sind.

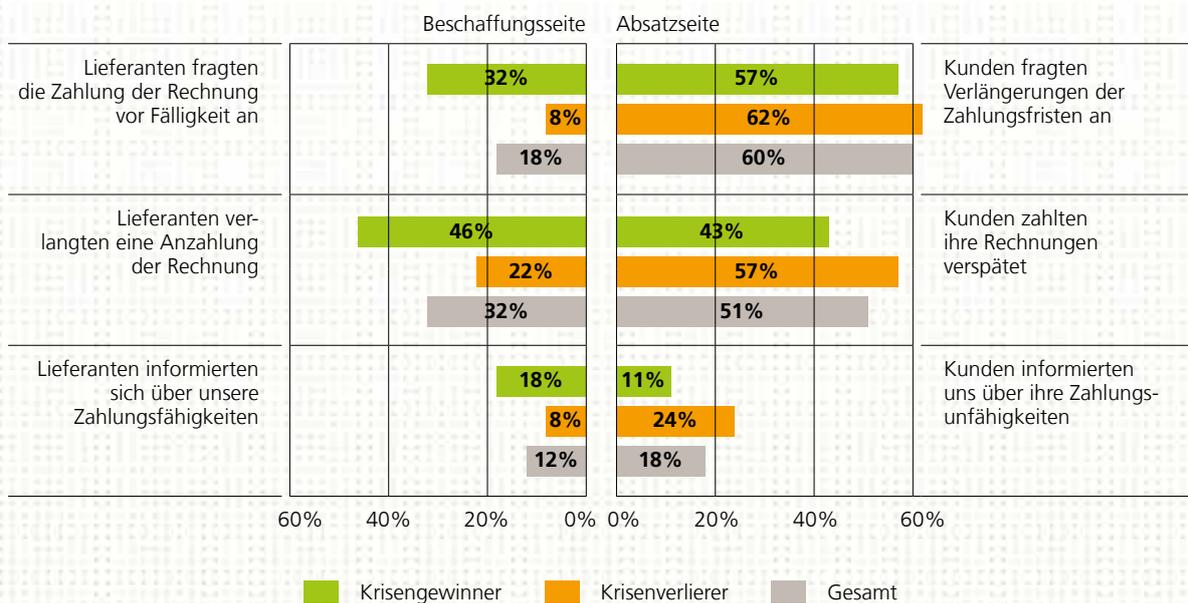
### Entwicklung des Betriebsergebnisses 2020 im Vergleich zum Vorjahr



\* Stichprobeninformation: 150 Schweizer Unternehmen repräsentativ für alle Branchen exkl. Finanzbranche; Zeitraum 2018–2020; Datenbank: Orbis (Unternehmensdatenbank)

## Gewinner und Verlierer hatten in der Krise mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen

### Herausforderungen im WCM während der COVID-19-Krise



In der COVID-19-Krise traten Herausforderungen im WCM vermehrt auf der Absatzseite auf. Um ihre Liquidität zu erhöhen, neigten Abnehmer dazu, Zahlungsziele über die vertraglichen Vereinbarungen hinaus zu verlängern – auf Kosten der Liquidität ihrer Lieferanten. Diesen Zusammenhang belegen die Umfrageergebnisse, wonach 60% der Unternehmen angeben, Anfragen zu Zahlungszielverlängerungen erhalten zu haben. Darüber hinaus berichtet die Hälfte der Unternehmen von zu spät bezahlten Rechnungen seitens ihrer Kunden. Dass vorrangig Krisenverlierer über verspätete Zahlungseingänge klagen, ist ein Anzeichen für negative Auswirkungen, die aus der Weitergabe von Liquiditätsproblemen an die Lieferanten resultieren.

Die Herausforderungen auf der Beschaffungsseite scheinen etwas weniger dringlich. Hier zeigt sich: Lieferanten gehen nur bei erhöhtem Liquiditätsbedarf direkt auf ihre Kunden zu, um sie mit Anfragen zu vorzeitigen Zahlungen oder Anzahlungen zu kontaktieren. Die Tatsache, dass Lieferanten vorrangig an Krisengewinner herantreten, ist als Folge der zuvor beschriebenen Weitergabe des Liquiditätsproblems anzusehen. Lieferanten erwarten von spätzahlenden Kunden keine Unterstützung. Ferner wollen Lieferanten Anfragen zu vorzeitigen Zahlungen auf ein Minimum reduzieren, da sie vom Kunden als Signal für wirtschaftliche Schwäche interpretiert werden könnten.

## Massnahmen zur Krisenbekämpfung bezogen sich sowohl auf die Kreditoren ...

Im Hinblick auf die von den Unternehmen getroffenen Massnahmen zur Bekämpfung der Krise zeichnet sich eine eindeutige Präferenz hinsichtlich des Kreditorenmanagements ab. Das Ausschöpfen der von den Lieferanten gewährten Zahlungsziele dominiert im WCM aller Unternehmen mit 58% und wird als wesentlicher Stellhebel für den kurzfristigen Liquiditätserhalt angesehen. Erklären lässt sich dieses Verhalten damit, dass Schweizer Unternehmen ihre Lieferanten vor der Krise fristgerecht oder gar überpünktlich bezahlt haben, sodass ein erhöhtes Potenzial im Ausschöpfen der Zahlungslaufzeiten besteht.

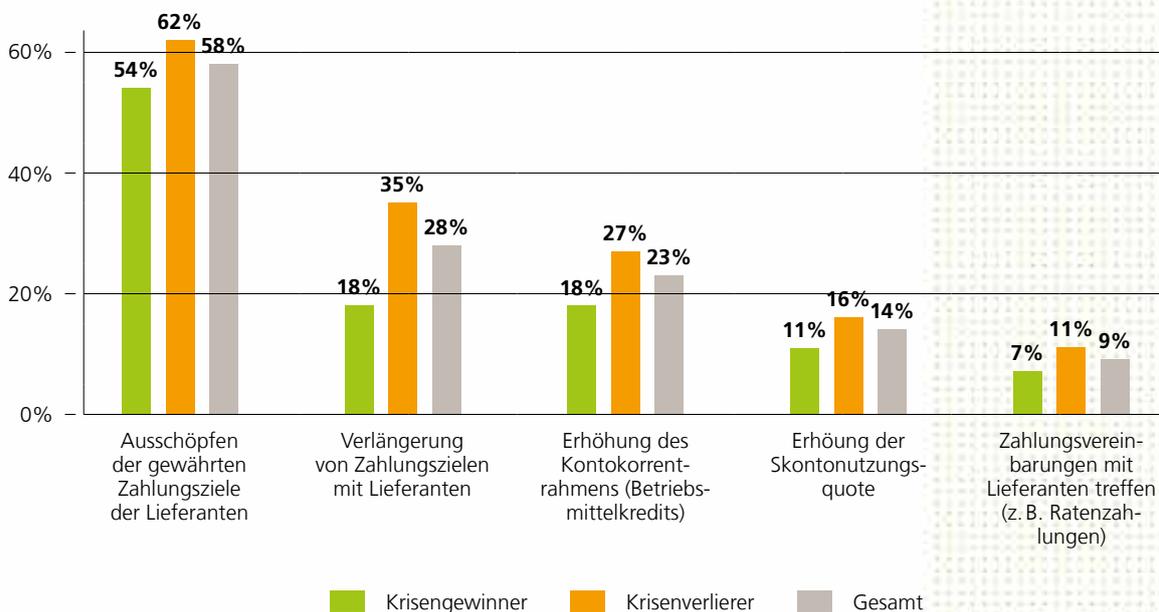
**81%**



der Unternehmen wendeten während der COVID-19-Krise mindestens eine der aufgeführten WCM-Massnahmen im Kreditorenmanagement an.

Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass Krisenverlierer eher auf zusätzliche WCM-Massnahmen zurückgreifen. Dies ist primär auf den erhöhten Bedarf an Liquidität zurückzuführen. So ist der Anteil der Krisenverlierer bei der Verlängerung von Zahlungszielen mit Lieferanten mit 35% in etwa doppelt so hoch als der Anteil der Krisengewinner.

### COVID-19-induzierte WCM-Massnahmen im Kreditorenmanagement



## ... als auch auf das Management der Debitoren

**69%**



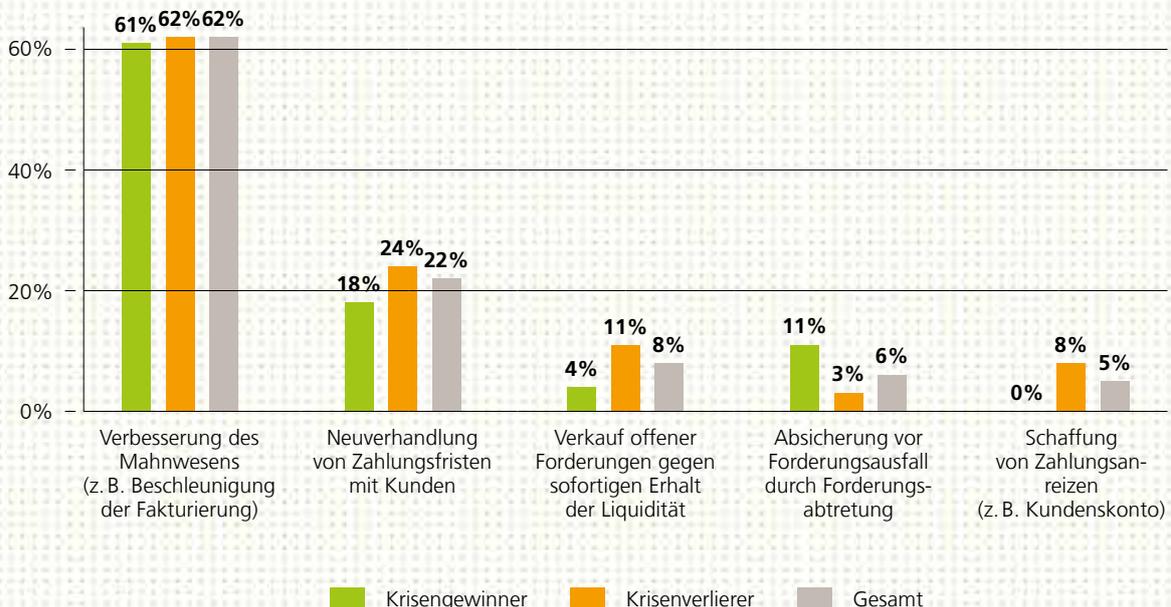
der Unternehmen wendeten während der COVID-19-Krise mindestens eine der aufgeführten WCM-Massnahmen im Debitorenmanagement an.

In der COVID-19-Krise war im Debitorenmanagement die Verbesserung des Mahnwesens das Mittel der Wahl. 62% der Schweizer Unternehmen haben etwa die Prozesse bei der Fakturierung beschleunigt. Mit dieser Massnahme umgehen die Unternehmen eine proaktive Konfrontation mit den Kunden. Anfragen nach verfrühter Zahlung lassen sich somit vermeiden.

Massnahmen, die einen direkten Kundenkontakt erfordern, wurden nur in geringem Umfang angewandt. Während 22% der Unternehmen die Zahlungsfristen mit Kunden neu verhandelten, wurde der Verkauf bzw. die Abtretung von Forderungen deutlich seltener genutzt. Die Schaffung von Zahlungsanreizen stellte mit 5% ebenfalls nur für wenige Unternehmen eine Alternative dar.

Die Ergebnisse bestätigen, dass Schweizer Unternehmen in der COVID-19-Krise eher bedacht agierten, wenn es um das Management ihrer Debitoren ging. Im Zentrum der Handlungen stand die Sorge, dass Kunden eine Anfrage nach vorzeitiger Zahlung als Zeichen wirtschaftlicher Schwäche auslegen und sich wohlmöglich nach alternativen Lieferanten umschauen könnten.

**COVID-19-induzierte WCM-Massnahmen im Debitorenmanagement**



## Der C2C Cycle ist die gängige Kennzahl zur Steuerung des Nettoumlaufvermögens im Unternehmen

Nicht nur in Krisenzeiten ist es wichtig, die Liquidität im operativen Alltag sicherzustellen. Als zentrale Kennzahl im WCM stellt der Cash-to-Cash Cycle (C2C Cycle) eine beliebte Steuerungsgrösse zum Management des Nettoumlaufvermögens dar. Der C2C Cycle erfasst die Geldumschlagsdauer im Unternehmen in Tagen zwischen Auszahlung an die Lieferanten (DPO) und Einzahlung durch die Kunden (DSO) inklusive der gesamten Bestandslaufzeit (DIH).

### Prozentuale Veränderungen der C2C-Cycle-Komponenten im Jahresvergleich\*



\* Stichprobeninformation: 150 Schweizer Unternehmen repräsentativ für alle Branchen exkl. Finanzbranche; Zeitraum 2017-2020; Datenbank: Bloomberg

## Aufgrund der hohen Volatilität der Kennzahlen weist der C2C Cycle in der Krise jedoch Schwächen auf

Im Vergleich zu den Gewinnern zeigen die Verlierer der COVID-19-Krise in allen Bereichen des C2C Cycle eine deutliche Zunahme der einzelnen Komponenten. Die Krisengewinner hingegen weisen eine differenziertere Entwicklung auf.

Im Debitorenmanagement etwa warteten die Krisenverlierer im Vergleich zum Vorjahr im Schnitt 7,4% länger auf den Zahlungseingang ihrer Kunden. Eine gegensätzliche Entwicklung konnten die Krisengewinner erzielen. Mit einer Verkürzung der Forderungslaufzeit (DSO) um 1,2% managten sie ihre Debitoren in der Krise effizienter als im Jahr 2019.

Ein vergleichbares Bild wird beim Betrachten des Kreditorenumschlags (DPO) ersichtlich. Zwar verlängerten beide Performance-Gruppen wie in den Jahren zuvor die Zahlungsziele gegenüber ihren Lieferanten. Allerdings stieg die Zunahme bei den Krisenverlierern mit 15,6% deutlich stärker im Vergleich zu den 2,3% bei den Krisengewinnern. Diese Entwicklung wurde bereits bei den ergriffenen WCM-Massnahmen beobachtet. Somit bestätigt sich, dass es vermehrt zu einer Weitergabe der eigenen Problemen auf Kosten der Liquidität der Lieferanten kam.

Da bei den Krisenverlierern auch die Bestandslaufzeiten (DIH) im Vergleich zu den Vorjahren überdurchschnittlich zunahm, resultiert die Entwicklung des C2C Cycle in einer Erhöhung um 1,5%. Im Gegensatz dazu realisierten Krisengewinner in der COVID-19-Krise eine Reduzierung der Geldumschlagsdauer um 1,8%.

Bei der Betrachtung der Kennzahlen des C2C Cycle in der COVID-19-Krise ist jedoch Vorsicht geboten. In einem Geschäftsumfeld, das von einer erhöhten Volatilität gekennzeichnet ist, vermitteln stichtagsbezogene Kennzahlen in der Regel keine aussagekräftige Darstellung des aktuellen Geschehens.

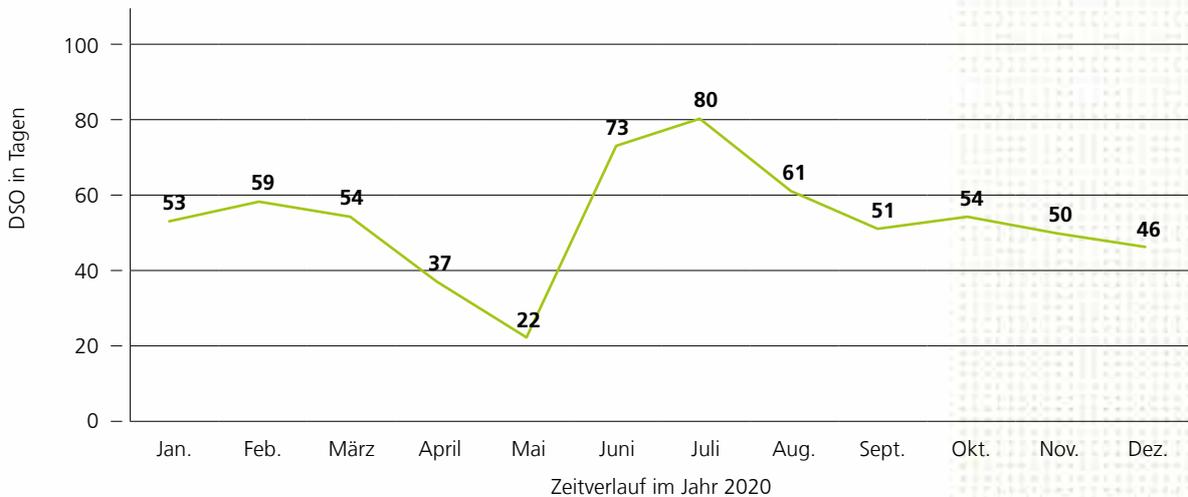
Zudem berücksichtigt die C2C-Cycle-Zeit lediglich die Veränderungen im eigenen Unternehmen. Auswirkungen auf vorgelagerte Lieferanten oder nachgelagerte Kunden werden typischerweise nicht systematisch in der Kennzahl erfasst. Der Versuch, den C2C Cycle kurzfristig über einen verlängerten Kreditorenumschlag zu verkürzen, kann zum Working-Capital-Bumerangeffekt führen. Denn die mit den längeren Zahlungszielen konfrontierten Lieferanten geraten kurzfristig selbst in Liquiditätsschwierigkeiten und rechnen die zusätzlich anfallenden Kapitalkosten mittelfristig in den Verkaufspreis ihres Produktes ein.

**Fallbeispiel Schaeffler Gruppe**

## Zur operativen Steuerung der Debitoren reichen stichtagsbezogene Kennzahlen nicht aus

**Die Ausgangslage**

Als international agierender Automobil- und Industrielieferer stand die Schaeffler Gruppe bei der Einführung des Financial Supply Chain Management vor der Herausforderung, ein geeignetes Steuerungsinstrumentarium zu etablieren. Dieses sollte auch in Krisenzeiten zu aussagekräftigen Impulsen führen. Ein erster Handlungsbedarf wurde im Debitorenmanagement ausgemacht.

**Beispielhafte DSO-Kennzahl eines anonymisierten Schaeffler-Kunden**

Die alleinige Betrachtung der DSO-Kennzahl reichte zur operativen Steuerung der Debitoren nicht aus. Gründe hierfür sind die hohe Volatilität und die verhältnismässig geringe Aussagekraft der Kennzahl über den tatsächlichen Zustand im Forderungsbereich. Der Jahresverlauf 2020 verdeutlicht diese Problematik. Die durchschnittliche DSO-Kennzahl betrug im Jahr 2020 53,4 Tage. Ab Februar sank die Kennzahl bis auf eine Talsohle von 22,1 Tagen im Mai, bevor sie im Juli bis auf 80,3 Tage stieg und ab September auf Vorkrisenniveau zurückkehrte.

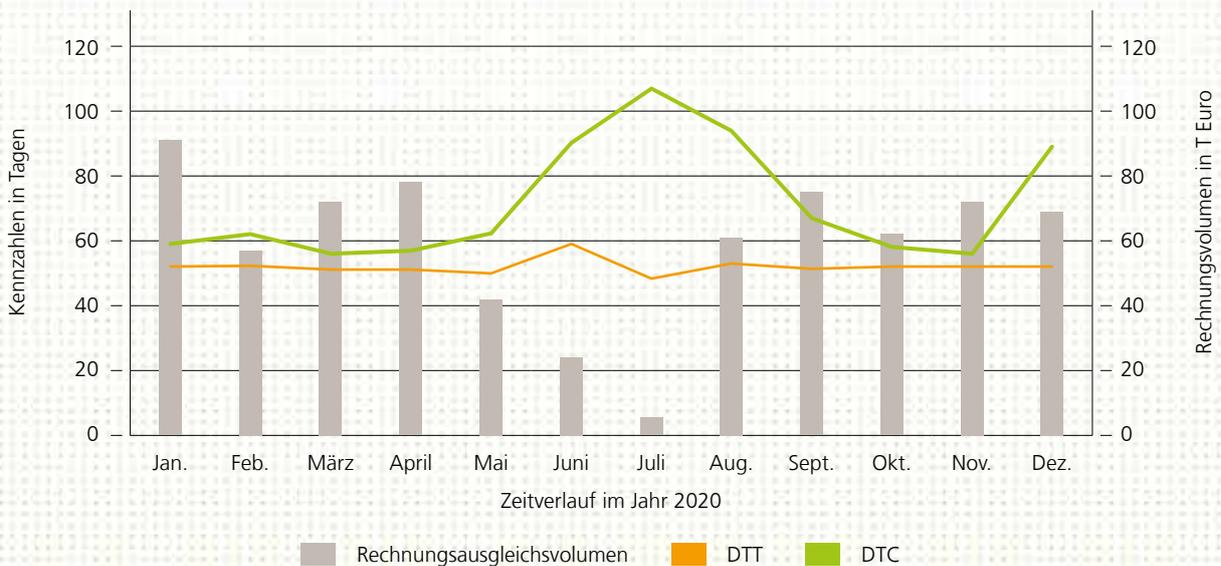
**Der Lösungsansatz**

Für die Schaeffler Gruppe stand fest, dass es für ein professionelles Debitorenmanagement eine erhöhte Transparenz bei den Prozessabläufen braucht. Das Unternehmen erweiterte daher das Kennzahlensystem. Grundlage hierfür bilden sämtliche Rechnungstransaktionen (inkl. ausgeglichener Rechnungen) innerhalb eines Monats. Das Kennzahlensystem stellt somit eine Ergänzung zur DSO-Betrachtung dar und erfasst nicht nur offene Forderungen und eingebuchte Rechnungen.

## In der COVID-19-Krise liess sich die Transparenz mittels der erweiterten Debitorenanalyse deutlich erhöhen

Die Erweiterung des Kennzahlensystems erfolgt mit den Kennzahlen Days to Term (DTT) und Days to Cash (DTC). DTT gibt die nach Rechnungsvolumen gewichtete Länge der Zahlungsfristen über alle Transaktionen wieder. DTC beinhaltet die DTT und wird ergänzt um die Tage, die der Kunde nicht zur vereinbarten Fälligkeit zahlt. Die Kennzahl DTC erfasst somit die Zeitperiode, während derer das Kapital bei einem bestimmten Kunden gebunden ist.

### Erweiterte Debitorenanalyse (DTT und DTC) des Beispielkunden und Höhe des Rechnungsausgleichsvolumens in der COVID-19-Krise



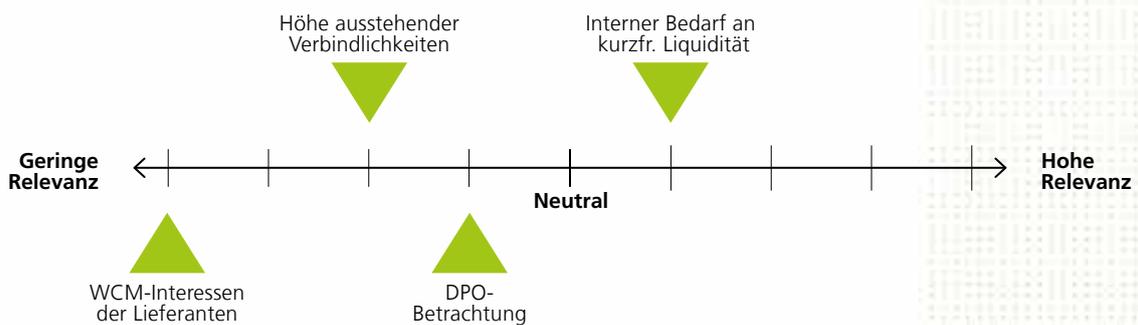
Im Jahresverlauf 2020 liegt die Kennzahl DTT in diesem Beispiel zum Monatsende bei durchschnittlich 52 Tagen. Auffällig ist der kurzzeitige Anstieg im Juni 2020, gefolgt von einem direkten Rückgang im Juli 2020. Die Debitorenanalyse zeigt, dass der Kunde im Juni nur noch Rechnungen mit Zahlungsfrist 60 Tage netto ausgeglichen hat. Im Juli sank das Ausgleichsvolumen schliesslich unter 100 000 Euro. Das Hauptvolumen des Kunden lief nun jedoch über Rechnungen mit Zahlungsfrist kleiner als 50 Tage netto. Ab August 2020 trat eine Normalisierung der Kundenumsätze ein.

Die Betrachtung der Kennzahl DTC verdeutlicht, dass der Kunde im Schnitt 14,7 Tage nach der vereinbarten Fälligkeit gezahlt hat. Mit Zunahme der COVID-19-Verwerfungen ab April 2020 glich der Kunde nur noch längst überfällige Rechnungen aus. Dies zeigt der Anstieg der DTC-Kennzahl im April von 56,7 Tagen auf 107,5 Tage im Juli 2020. Die Integration dieser Informationen schafft ein umfassendes Abbild, das die singuläre DSO-Betrachtung nicht geliefert hätte.

## Eine univariate Steuerung des WCM mit lediglich einer Kenngrösse greift meist zu kurz

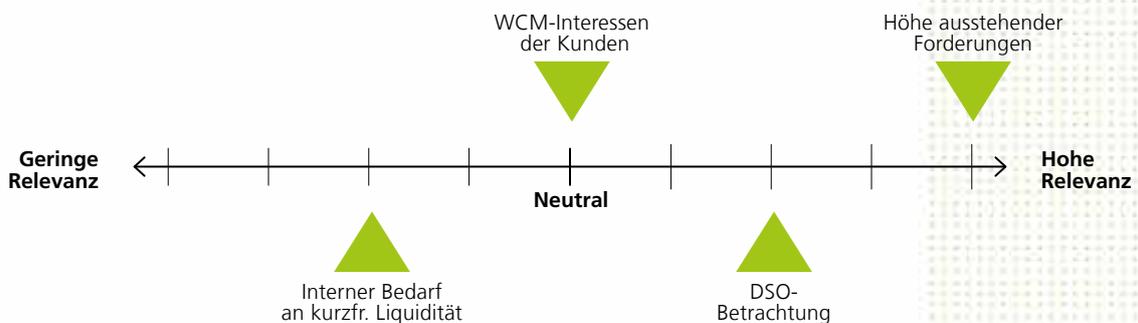
Immer mehr Schweizer Unternehmen sind der Ansicht, dass die alleinige Betrachtung des C2C Cycle im WCM unzureichend ist. Alternative Kriterien zur Steuerung der Kreditoren wie auch der Debitoren gewinnen zunehmend an Relevanz.

**Wie schätzen Sie die Relevanz der Kriterien zur Steuerung Ihres Kreditorenmanagements während der COVID-19-Krise ein?**



Sowohl die Unternehmen selbst als auch ihre Supply-Chain-Partner forcierten in der Krise das Kreditorenmanagement. Haupttreiber war der unternehmensinterne Bedarf an kurzfristiger Liquidität. Kriterien wie dem Interesse der Lieferanten auf vorzeitige Zahlungen wurde in dieser Zeit deutlich weniger Relevanz für die Steuerung des WCM beigemessen.

**Wie schätzen Sie die Relevanz der Kriterien zur Steuerung Ihres Debitorenmanagements während der COVID-19-Krise ein?**



Im Debitorenmanagement setzten die Schweizer Unternehmen andere Schwerpunkte zur Steuerung. Die Höhe ausstehender Forderungen sowie die Forderungslaufzeit wurden als die relevanten Kriterien betrachtet. Der Bedarf an kurzfristiger Liquidität nahm im Vergleich zum Kreditorenmanagement einen wesentlich geringeren Stellenwert ein.

## Die erweiterte Betrachtung des Zahlungsverhaltens zeigt das Ausmass der Krise bei der Liquidität

Die Betrachtung der überfälligen Forderungen veranschaulicht, wie intensiv die Krise das Zahlungsverhalten der Schweizer Unternehmen beeinflusst hat. 32% der Krisengewinner notieren eine gestiegene Anzahl der nach Fälligkeit gezahlten Rechnungen. Noch prägnanter gestaltet sich die Entwicklung bei den Krisenverlierern. 51% berichten von einer Zunahme der zu spät erhaltenen Zahlungen ihrer Kunden. Da diese Zunahme in vielen Fällen einen Anstieg des Wertes der überfälligen Rechnungen beinhaltet, zeigt sich eine bedenkliche Entwicklung des Zahlungsverhaltens der Schweizer Unternehmen in der COVID-19-Krise.

### Nahm die Anzahl der nach Fälligkeit gezahlten Rechnungen in der COVID-19-Krise zu?

Krisengewinner	43%	25%	32%
Krisenverlierer	30%	19%	51%

### Nahm der Wert der nach Fälligkeit gezahlten Rechnungen in der COVID-19-Krise zu?

Krisengewinner	54%	21%	25%	Stimme nicht zu
Krisenverlierer	35%	27%	38%	Weder noch
				Stimme zu

Eine bekannte Regel scheint auch in der Krise ihre Wirkung zu behalten: Gelingt es den Unternehmen nicht, die ausstehenden Forderungen einzutreiben, kommt es zum Zahlungsausfall. Diese Ausfälle wiederum können zu einem weitreichenden Liquiditätsproblem im Unternehmen führen, da zur Kompensation des ausgefallenen Forderungsbetrags ein Vielfaches an zusätzlichem Umsatz generiert werden muss.

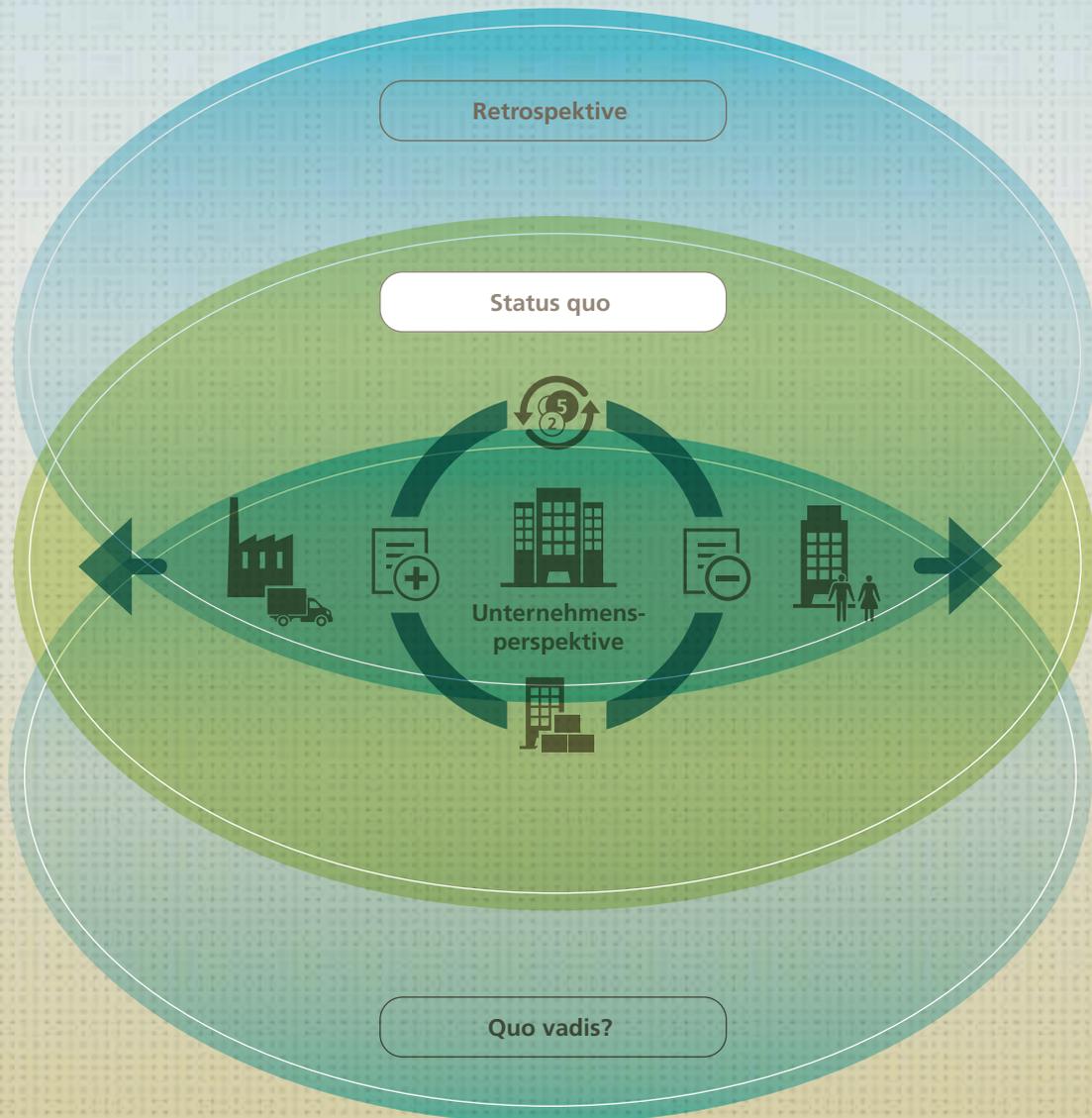
20%



der Krisenverlierer gaben an, eine Zunahme der ausgefallenen Rechnungen sowie einen Anstieg des Wertes der ausgefallenen Rechnungen verzeichnet zu haben.

Diesem Zusammenhang folgend wird die Zunahme ausgefallener Forderungen oftmals als Vorbote für einen drohenden Liquiditätsengpass erachtet. In Anbetracht der Entwicklung des Zahlungsverhaltens während der COVID-19-Krise stellt sich die Frage, ob die Supply Chains der Schweizer Unternehmen nach wie vor auf einer soliden Liquiditätsbasis stehen.

# Status quo



## Noch immer sind die Folgen der wirtschaftlichen Restriktionen der COVID-19-Krise nicht vollständig sichtbar

Schweizer Finanzverantwortliche sind derzeit mit den Folgen der wirtschaftlichen Restriktionen der COVID-19-Krise konfrontiert. Das Auslaufen staatlicher Unterstützungen, das sich abzeichnende Absinken der Bonitätslevel in diversen Branchen und auch der Aufschub der Gesamtmarktberreinigung von de facto insolventen Unternehmen resultieren in Risiken für die gesamte Supply Chain.

19%

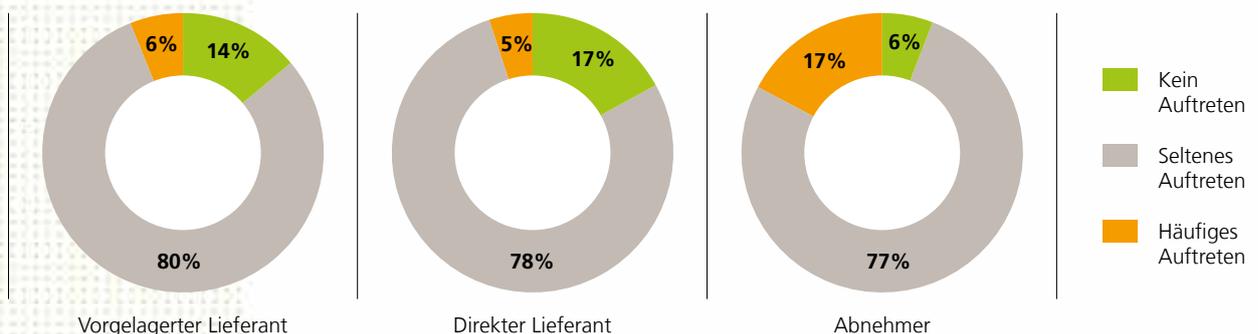


weniger Unternehmensinsolvenzen wurden in der Schweiz im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr gemessen.<sup>1)</sup>

Die Lage klingt paradox: Ausgerechnet während des Krisenjahrs 2020 haben die Firmeninsolvenzen deutlich abgenommen. Dies trifft nicht nur auf die Schweiz (–19%) zu, sondern auch auf Deutschland (–8%) und Österreich (–40%).<sup>1)</sup> Dementsprechend wachsen die Sorgen, dass mit den staatlichen Unterstützungen und der temporären Aussetzung der Überschuldungsanzeige eine ganze Schar an «Zombie-Unternehmen» geschaffen wurde. Zombie-Unternehmen sind Firmen, die im Normalfall bereits die Insolvenz hätten anmelden müssen, aufgrund der finanziellen Unterstützungen jedoch ihren Betrieb vorerst künstlich fortsetzen können. Eine solche «Zombifizierung» führt zur Problematik, dass sich der tatsächliche finanzielle Zustand von Unternehmen und deren Supply Chains nicht mehr mit gängigen Analysen erfassen lässt, da die üblicherweise stattfindende Marktberreinigung verhindert wird. Zudem begünstigt das sehr niedrige Zinsniveau das Aufkommen von Zombie-Unternehmen, da diese immer wieder neue Kredite aufnehmen können, mit denen sie vorangegangene Kredite begleichen.

Diese Unsicherheit bezüglich Zombifizierung deckt sich mit den Einschätzungen der Studienteilnehmer. Insbesondere auf der Abnehmerseite wird in naher Zukunft ein erhöhtes Auftreten von Insolvenzen (17% der Unternehmen) erwartet.

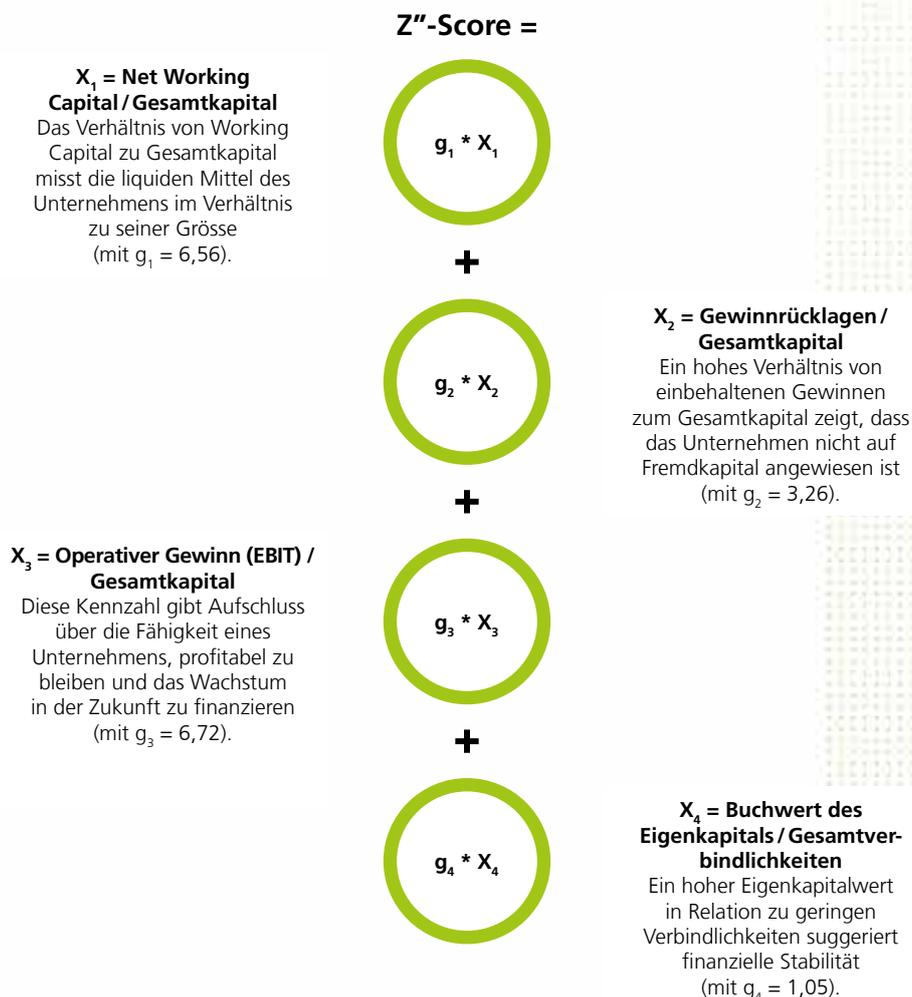
### Erwartbare Liquiditätsengpässe bei Supply-Chain-Partnern



Quellenangabe (Abgerufen im Juni 2021): <sup>1)</sup> [www.bisnode.ch/ueber-uns/news/insolvenzen-neugruendungen-dach-2020/](http://www.bisnode.ch/ueber-uns/news/insolvenzen-neugruendungen-dach-2020/)

## Der Zeitpunkt wird kommen, an dem die Liquidität der Zombie-Unternehmen zu Ende geht

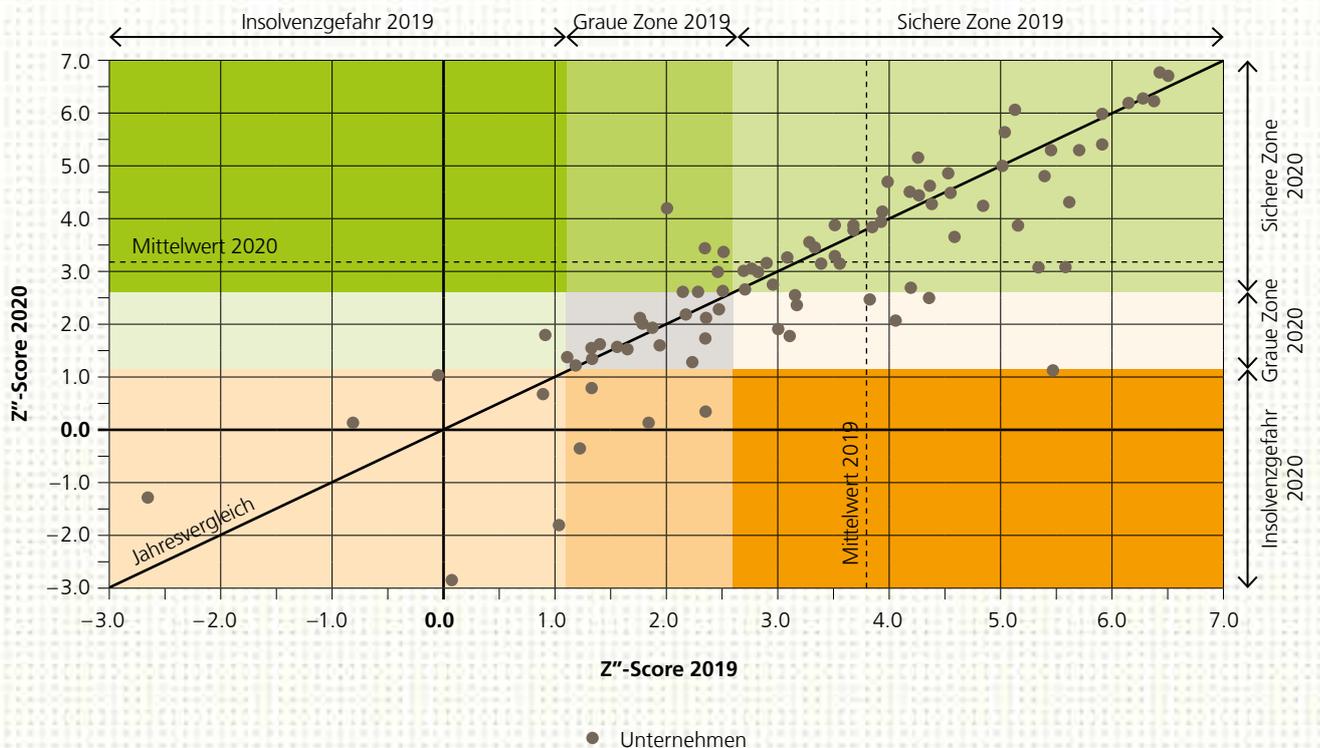
Zur Einschätzung des aktuellen Insolvenzgeschehens in der Schweizer Realwirtschaft seien nachfolgend Aussagen über die Wahrscheinlichkeiten getroffen, dass Unternehmen innerhalb einer zweijährigen Frist in die Insolvenz geraten. Unter Anwendung des Z-Score-Modells von Edward I. Altman werden in dieser Studie die Z''-Scores diverser Schweizer Unternehmen betrachtet. Im Unterschied zum originalen Z-Score (nur auf das verarbeitende Gewerbe anwendbar) gilt der hier verwendete Z''-Score als branchenunabhängig. Die Berechnung des Scores erfolgt mittels vier unterschiedlich gewichteter Parameter ( $X_1$  bis  $X_4$ ), deren Gewichtung Altman aus eingetretenen Insolvenzen hergeleitet hat.



## Verschiedene Indizien deuten auf eine angespannte Insolvenz-situation in der Schweiz hin

Der Jahresvergleich des Z"-Scores hebt zunächst hervor, dass 55% der betrachteten Schweizer Unternehmen ihre Insolvenzrisikowahrscheinlichkeit im Jahr 2020 leicht reduzieren konnten. Diese Erkenntnis lässt sich mit der geringen Distanz der Punkte (Unternehmen) oberhalb der diagonalen Jahresvergleichslineie erklären. Dennoch gewichtet sich der Rückgang des Z"-Scores der restlichen 45% der Unternehmen stärker bei der Ermittlung des arithmetischen Mittelwerts. Der Mittelwert sank von  $Z'' = 3,8$  im Jahr 2019 auf  $Z'' = 3,2$  im Jahr 2020. Die Analyse zeigt deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz in einigen Unternehmen während der Krise erheblich zunahm.

### Z"-Score im Jahresvergleich 2019–2020\*



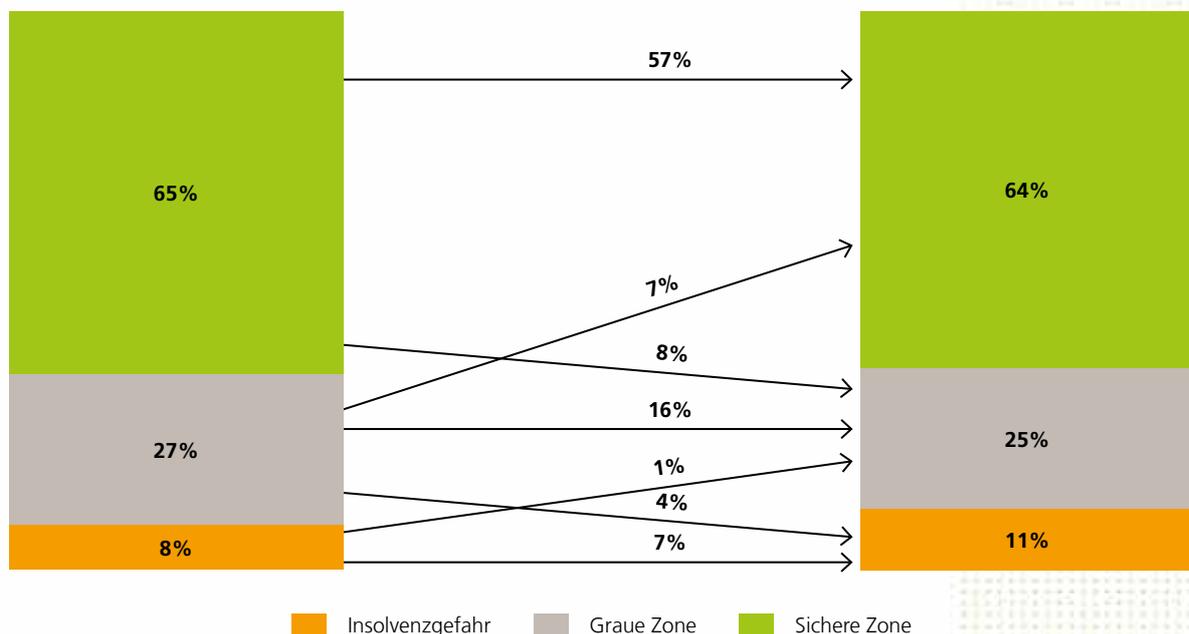
Neben der Zunahme ausstehender und ausgefallener Forderungen bei Krisenverlierern ist der Rückgang des arithmetischen Z"-Score-Mittelwerts als weiteres Indiz für das Aufkommen von Zombie-Unternehmen innerhalb der Schweizer Wirtschaft anzusehen.

\* Stichprobeninformation: 150 Schweizer Unternehmen repräsentativ für alle Branchen exkl. Finanzbranche; Zeitraum 2018–2020; Datenbank: Orbis (Unternehmensdatenbank)

## Trotz der soliden Liquiditätsbasis vieler Unternehmen verdichten sich die Warnsignale in der Schweiz

Die gesamtheitliche Betrachtung der Unternehmen in den jeweiligen Z"-Kategorien zeigt, dass sich die Insolvenzprognose für 80% der Schweizer Unternehmen in der COVID-19-Krise nicht verändert hat. Wie bereits vor der Krise weisen ca. zwei Drittel der Schweizer Unternehmen ein niedriges Insolvenzrisiko (sichere Zone) auf. Die Anzahl der Unternehmen, die aus der sicheren Zone in die graue Zone abgerutscht sind, wird kompensiert durch Unternehmen, die ihren Z"-Score in der Zeit der COVID-19-Krise sogar verbessern konnten. Insgesamt reduzierten 8% der Schweizer Unternehmen das Risiko einer Insolvenz.

### Entwicklung der Z"-Score-Kategorien im Jahresvergleich



Entgegen der positiven Entwicklung weisen jedoch 12% der Schweizer Unternehmen eine Zunahme der Insolvenzwahrscheinlichkeit auf. 4% der Unternehmen, die sich 2019 in der grauen Zone befanden und somit bereits negative Indikatoren einer Insolvenz aufwiesen, sind 2020 als insolvenzgefährdet einzustufen.

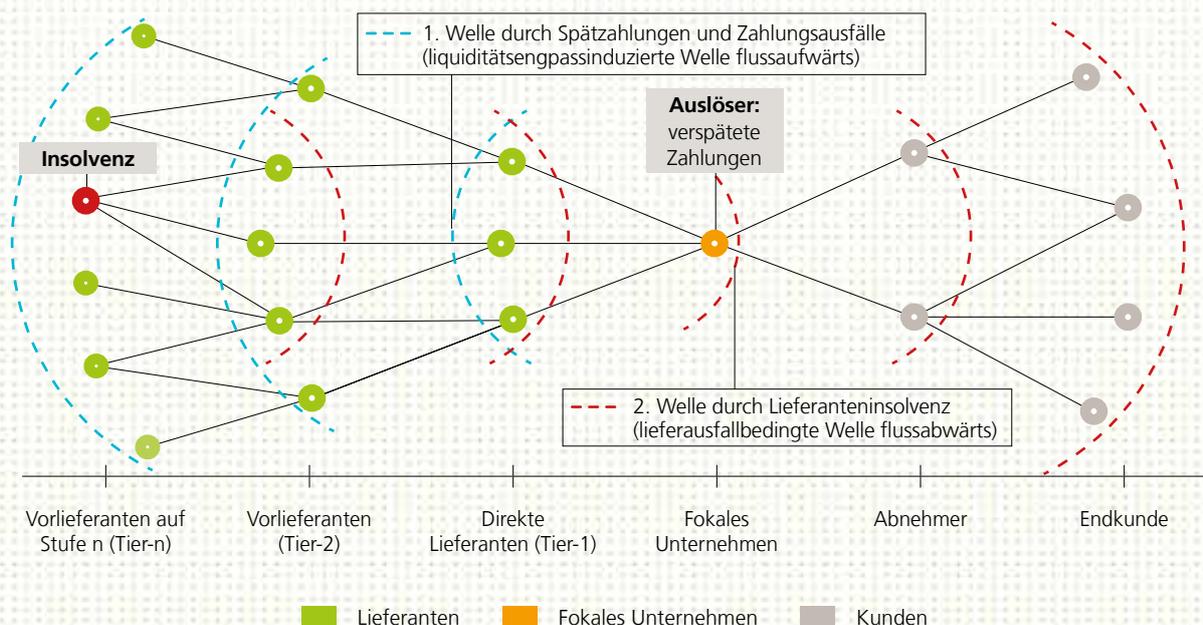
Der Z"-Score ist ein Frühindikator, dessen Konsequenzen noch nicht in der Realwirtschaft angekommen sind. Ein Grund hierfür ist sicherlich das Aufschieben der Überschuldungsanzeige einerseits und die mögliche Mehrung von Zombie-Unternehmen andererseits. Ausserdem bleibt die Entwicklung der Liquiditätssituation von Zulieferern und Abnehmern aus dem Ausland abzuwarten.

## Verspätete Zahlungen können zu Bumerangeffekten im gesamten Supply-Chain-Netzwerk führen

Welche Konsequenzen hinausgezögerte Zahlungen auf ein komplexes Supply-Chain-Netzwerk haben können, zeigt das folgende generische Beispiel. Die Auswirkungen verspäteter Zahlungen summieren sich entlang der Supply Chain auf, da Liquiditätsprobleme an vorgelegte Lieferanten weitergegeben werden. Eine erste Welle an Liquiditätsengpässen wird flussaufwärts ausgelöst. Betroffene Vorlieferanten auf Stufe n haben mit diesen kumulierten Zahlungsschwankungen zu kämpfen, da auch sie krisenbedingt eine angespannte Liquiditätssituation aufweisen.

Trifft diese erste Welle auf Lieferanten mit angespannten Finanzierungsbedingungen, kann es zu liquiditätsinduzierten Lieferausfällen oder gar Insolvenzen kommen, deren Konsequenzen sich in einer zweiten Welle flussabwärts auswirken. Diese zweite lieferausfallbedingte Welle droht folgenschwerer zu verlaufen, da neben den Lieferanten nun auch Kunden des fokalen Unternehmens betroffen sein könnten.

### Zahlungsinduzierte Bumerangeffekte in Supply Chains

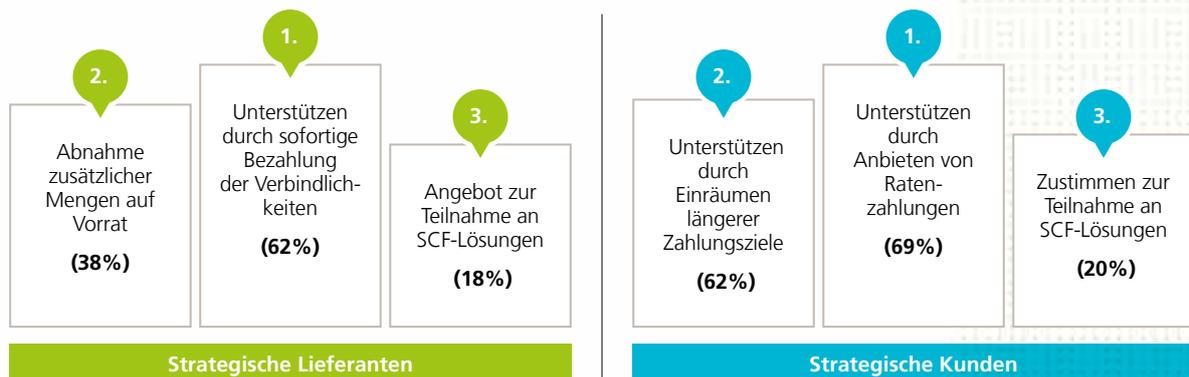


Die skizzierten Wellen lassen sich als «zahlungsinduzierte Bumerangeffekte in Supply Chains» (kurz: finanzielle Peitschenschlageffekte) bezeichnen. Sie illustrieren das mittel- bis langfristige Resultat der Weitergabe von Liquiditätsproblemen an Lieferanten, wie es in der COVID-19-Krise oftmals praktiziert wurde.

## Zur Bewältigung von Liquiditätsengpässen in der Supply Chain bestehen reaktive Unterstützungsmassnahmen ...

Kommt es zu einem Liquiditätsengpass in der Supply Chain, stehen Unternehmen verschiedene Optionen zur Verfügung, um den Lieferanten oder den Abnehmern finanzielle Unterstützung zukommen zu lassen.

### WCM-Massnahmen zur Unterstützung der Supply-Chain-Partner



Entgegen der Weitergabe von Liquiditätsproblemen in der COVID-19-Krise zeigen sich Schweizer Unternehmen bei der Unterstützung von Supply-Chain-Partnern vergleichsweise solidarisch. 86% der Unternehmen geben an, ihre Lieferanten mit WCM-Massnahmen während eines Liquiditätsengpasses unterstützen zu können. Die Bereitschaft zur Unterstützung der Kunden in einer finanziellen Engpasssituation ist mit 91% Zustimmung nochmals höher.

Sowohl auf Lieferanten- als auch auf Kundenseite weisen die beiden präferierten Massnahmen einen pragmatischen Charakter auf. Die Flexibilität der Zahlungen durch sofortige Bezahlung des Lieferanten (62% der Unternehmen) sowie das Angebot zur Ratenzahlung (69% der Unternehmen) werden als favorisierte Massnahmen zur direkten Unterstützung angesehen.

Eine Teilnahme an bestehenden SCF-Programmen wird im Vergleich zu den anderen Massnahmen etwas verhaltener betrachtet (ca. 20% der Unternehmen). Hier gilt zu beachten, dass SCF-Lösungen bereits vor dem Auftreten des Engpasses im Unternehmen verankert sein sollten. Erfahrungswerte zeigen, dass das Aufgleisen einer SCF-Lösung (inkl. der erforderlichen IT-Integration und des Onboarding-Prozesses) im Schnitt zwischen drei und vier Monate in Anspruch nimmt.

# 6%



der Unternehmen geben an, weder Lieferanten noch Kunden während eines finanziellen Engpasses unterstützen zu können.

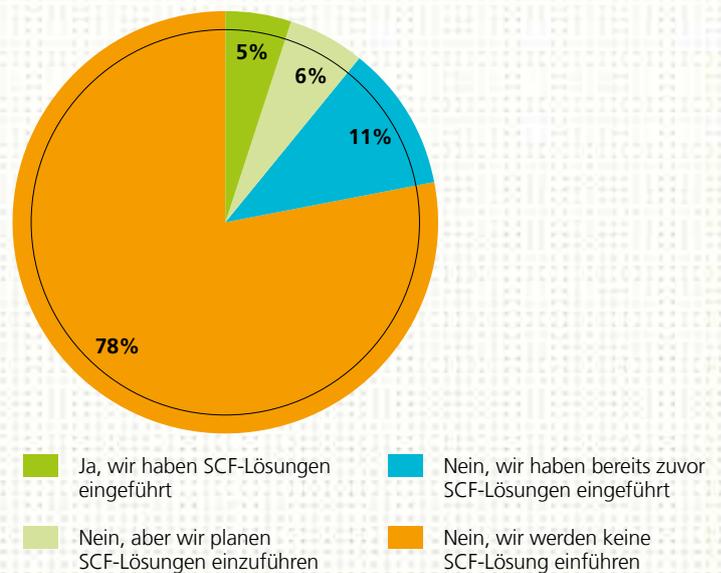
## ... und mit Supply Chain Financing sogar präventive Instrumente gegen zukünftige Liquiditätsengpässe

Um unternehmensübergreifende Liquidität in den Wertschöpfungsnetzwerken zu sichern und freizusetzen, stehen diverse SCF-Lösungen\* zur Verfügung. Mit der Einführung von SCF-Lösungen wird die Liquiditätslage entlang der Supply Chain langfristig stabilisiert. Dem Aufkommen von zahlungsinduzierten Bumerangeffekten in der Supply Chain lässt sich auf diese Weise präventiv begegnen.

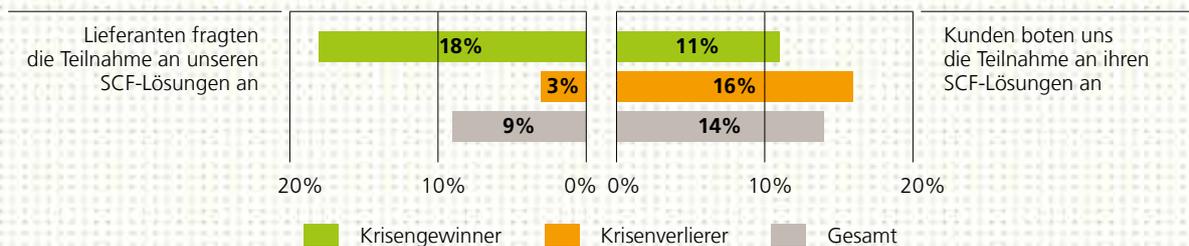
Der Verbreitungsgrad von SCF-Lösungen in der Schweiz ist weiterhin ausbaufähig. Da in der COVID-19-Krise weitere 5% der Unternehmen SCF-Lösungen eingeführt haben, nutzen aktuell ca. 16% der Unternehmen SCF zum Management des Nettoumlaufvermögens. Mit steigender Tendenz, denn weitere 6% der Unternehmen planen zukünftig die Einführung von SCF-Lösungen.

Vor allem die Betrachtung entlang der Supply Chain verdeutlicht das zunehmende Interesse an der Einführung von SCF-Lösungen. So erhielten 18% der Krisengewinner Anfragen von Lieferanten zur Teilnahme an ihren SCF-Lösungen und 16% der Krisenverlierer Angebote ihrer Kunden zur Teilnahme an deren SCF-Lösungen.

Erweiterten Sie Ihr WCM in der COVID-19-Krise mit SCF-Lösungen?



### Angebot und Nachfrage von SCF-Lösungen



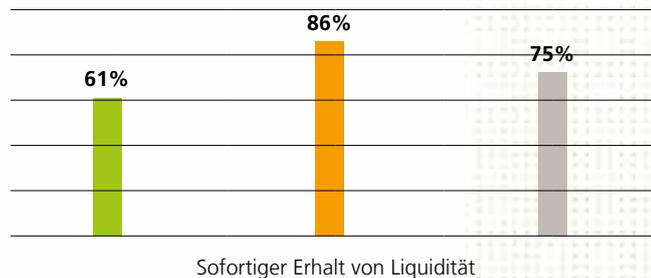
\* Hinweis: Eine Auflistung verschiedener SCF-Lösungen finden Sie im Anhang dieser Studie sowie in den WCM-Studien aus den Vorjahren (s. Literaturempfehlungen).

## Als eine der bekanntesten SCF-Lösungen hat Factoring in der Krise weiter an Bedeutung gewonnen

Der alte Lehrsatz, wonach Krisenjahre grundsätzlich gute Jahre für das Factoring sind, hat sich auch in der COVID-19-Krise bewahrheitet. 86% der Unternehmen geben an, dass Factoring für sie während der Krise an Bedeutung gewonnen hat. Des Weiteren verstehen Schweizer Unternehmer zunehmend, die Facettenvielfalt des Factorings für sich zu nutzen. Diese Entwicklung wird ersichtlich beim Betrachten des Bedeutungszuwachses der drei Hauptfunktionen des Factorings.

### 1. Finanzierungsfunktion

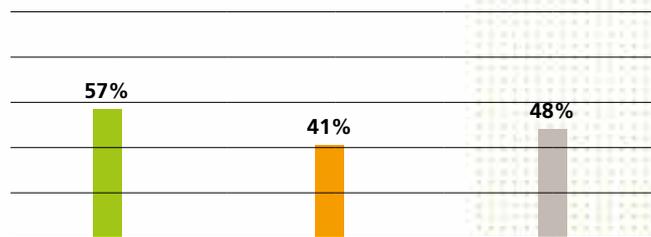
Zweifelsfrei ist diese Funktion des Factorings die wichtigste für Schweizer Unternehmen. 75% der Unternehmen führen den Bedeutungszuwachs des Factorings auf den sofortigen Erhalt der Liquidität durch den Forderungsverkauf zurück.



Sofortiger Erhalt von Liquidität

### 2. Delkredefunktion

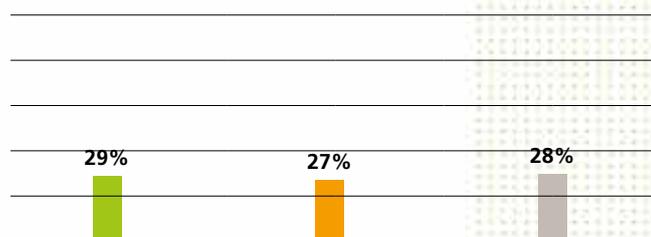
Übernimmt der Factor das Ausfallrisiko, so ist das übertragende Unternehmen vor Vermögensverlusten geschützt und erhält eine verlässlichere Basis für seine Liquiditätsplanung. Insbesondere Krisengewinner (57% der Unternehmen) schätzen diese Funktion des Factorings.



Absicherung des Delkrederisikos

### 3. Dienstleistungsfunktion

Ebenso kann die Forderungsverwaltung übernommen werden, d. h. die Debitorenbuchhaltung, die Fakturierung sowie das Mahn- und Inkassowesen. Mit 28% wird dieser Funktion im Vergleich zu den anderen Funktionen jedoch etwas weniger Relevanz für den Bedeutungszuwachs des Factorings zugesprochen.



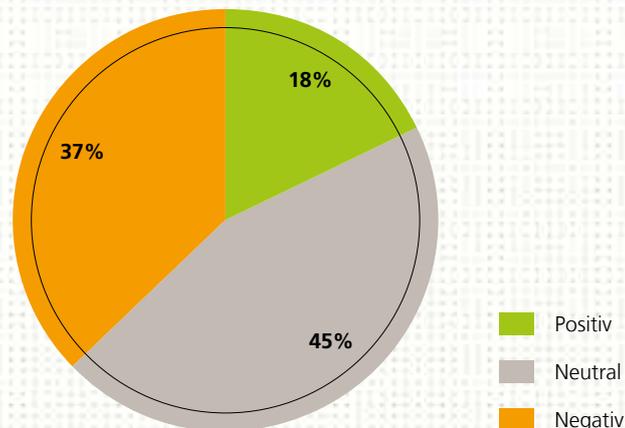
Entlastung des Debitorenmanagements

## In der Schweiz besteht noch eine gewisse Zurückhaltung hinsichtlich des Einsatzes von SCF-Lösungen

Neben der unternehmensübergreifenden Verbesserung des Nettoumlaufvermögens versprechen SCF-Lösungen eine operative Effizienzsteigerung der Finanzprozesse zwischen Lieferanten, Kunden und externen Dienstleistern (z. B. Banken oder FinTechs). Die erfolgreiche Einführung bedingt die Überzeugung und Involvierung interner wie auch externer Stakeholder und stellt somit nicht ohne Grund eine wesentliche Hürde zur Einführung von SCF-Lösungen dar.

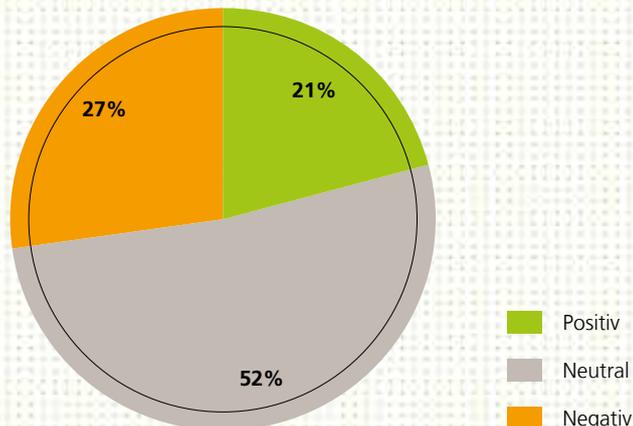
SCF-Lösungen auf der Debitorensseite (z. B. Factoring) werden von 37% der abnehmenden Kunden negativ bewertet. Der Grund hierfür liegt vorrangig in der Befürchtung, dass der Einsatz von SCF-Lösungen als Anzeichen für finanzielle Schwierigkeiten des Anwenders (Lieferanten) gesehen wird. Zugleich nehmen 45% der Unternehmen eine neutrale Haltung ein. Nach ihren Einschätzungen stellen diese SCF-Lösungen unternehmensinterne Angelegenheiten dar.

**Wie würden Sie die Abtretungen der Forderungen durch Ihren Lieferanten bewerten?**

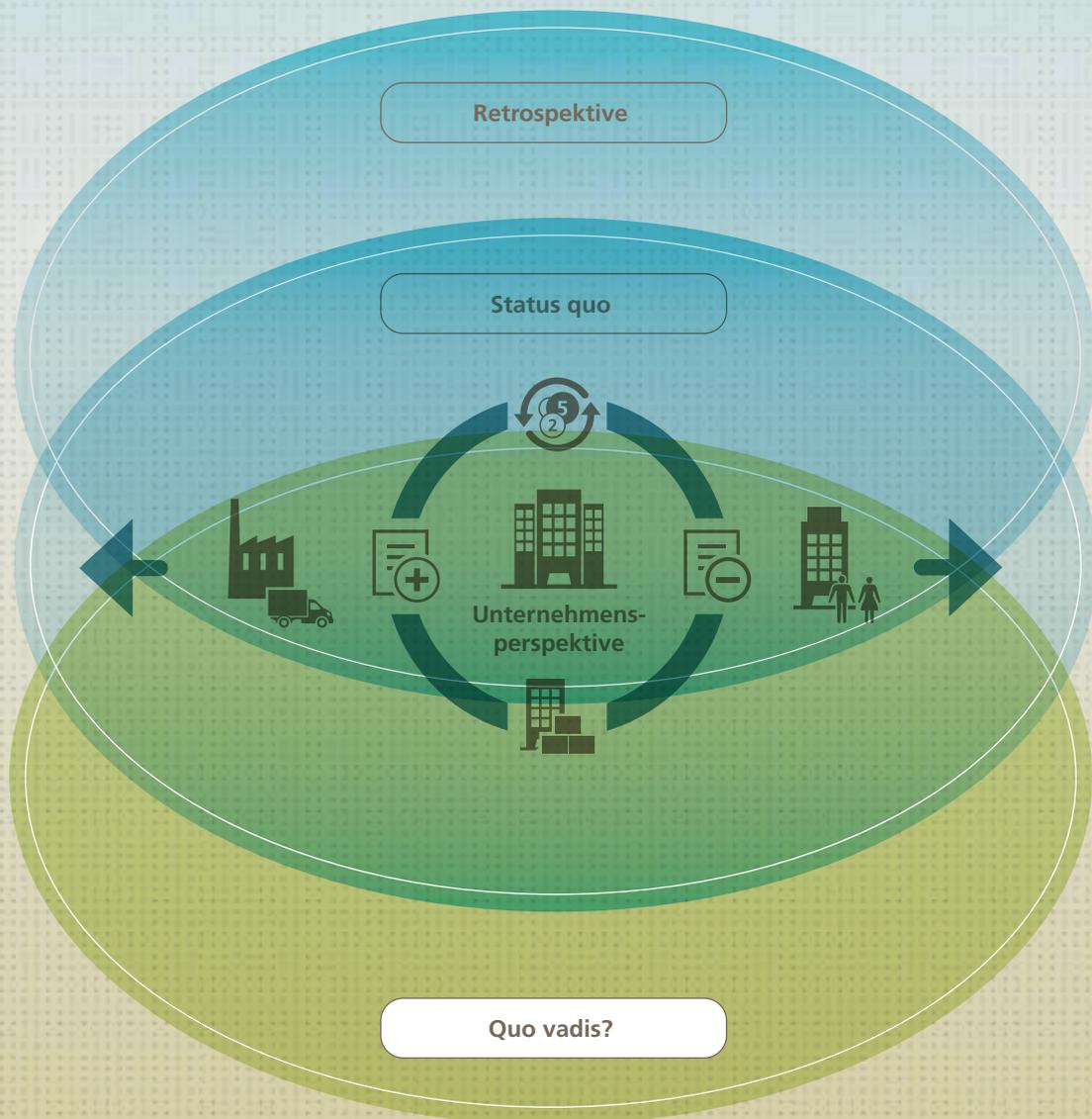


Anfragen zur Teilnahme an SCF-Lösungen des Kunden (z. B. Reverse Factoring) werden von Schweizer Unternehmen tendenziell positiver aufgenommen. Diese Einschätzung beruht zunächst auf der einhergehenden Option, dass das Unternehmen über die Nutzung des Angebotes seine Forderungslaufzeit verkürzen kann. Unternehmen gehen davon aus, dass der Kunde bestrebt ist, das bestehende Potenzial in seinem WCM auszuschöpfen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (52%) beziehen hinsichtlich der SCF-Anfragen ihrer Kunden eine neutrale Stellung. Ihrer Ansicht zufolge ist die Bewertung der Teilnahme an der SCF-Lösung des Kunden erst nach ausführlicher Prüfung möglich.

**Wie würden Sie die Anfragen Ihres Kunden zur Teilnahme an seiner SCF-Lösung bewerten?**



# WCM – Quo vadis?



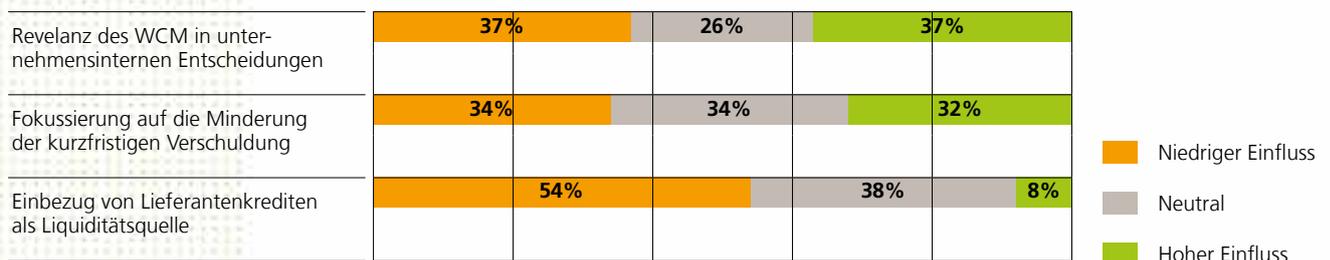
## Das «neue Normal» nach der COVID-19-Krise deutet sich erst schemenhaft an

Der krisenbedingte Ausnahmezustand prägte das Management des Nettoumlaufvermögens im vergangenen Jahr. Die Konsequenzen der Handlungen treten voraussichtlich erst mit fortschreitender Normalisierung der Realwirtschaft zum Ende des Jahres 2021, in vielen Fällen sogar erst im Jahr 2022, zum Vorschein. Die enormen Verwerfungen in den globalen Supply Chains erschweren zusätzlich einen klaren Blick in die nahe Zukunft.

Auch im WCM lässt sich immer noch nicht genau ablesen, welche Züge das «neue Normal» annehmen wird. Die Sorge vor aufgeschobenen Insolvenzen im Supply-Chain-Netzwerk, das Aufkommen neuartiger SCF-Lösungen, die steigenden regulatorischen Anforderungen (Stichwort «Accounting Treatment») oder eine stark zunehmende Inflationsrate mit folgender Zinswende können dem «neuen Normal» den Stempel aufdrücken.

Dass Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Gestaltung des WCM bestehen, veranschaulichen die Umfrageergebnisse. Sowohl die Relevanz des WCM in unternehmensinternen Entscheidungen als auch die Fokussierung auf die Minderung der kurzfristigen Verschuldung werden sehr unterschiedlich interpretiert.

### Einflussfaktoren der zukünftigen Gestaltung des WCM



Einen ersten Ansatz zur zukünftigen Gestaltung des WCM deuten die Einschätzungen hinsichtlich des Einbezugs von Lieferantenkrediten als Liquiditätsquelle an. Nur 8% der Schweizer Unternehmen erwarten eine Zunahme des Einflusses des Lieferantenkredites im WCM. Über die Hälfte der Unternehmen (54%) rechnen indes mit einer abnehmenden Bedeutung dieser Liquiditätsquelle.

## Stattdessen prägt der Einfluss verschiedener Trendthemen das «neue Normal» im WCM massgeblich

Financialization – die rein finanzgetriebene Motivation zur Verbesserung des Nettoumlaufvermögens – rückt im zukünftigen WCM in den Hintergrund. Stattdessen fokussieren die Unternehmen neuartige Zielbereiche im WCM, die über eine reine Finanzorientierung hinausgehen.

### Zukünftige Zielbereiche im WCM



Die Sicherstellung der Betriebskontinuität gestaltet das WCM auf bestimmte Weise. Obwohl diese Einschätzung von den Schweizer Unternehmen unabhängig ihrer Krisen-Performance getroffen wurde, steht dieser Faktor in direktem Zusammenhang mit den Erfahrungen der COVID-19-Krise. Vielfach kamen Supply Chains an ihre Grenzen. Ausbleibende Lieferungen oder eine nicht erfüllbare Nachfrage waren beobachtbare Konsequenzen. Mit einer bedarfsgerechten und dynamischen Finanzierung von Lieferanten und Vorlieferanten lassen sich diese Herausforderungen aktiv managen.

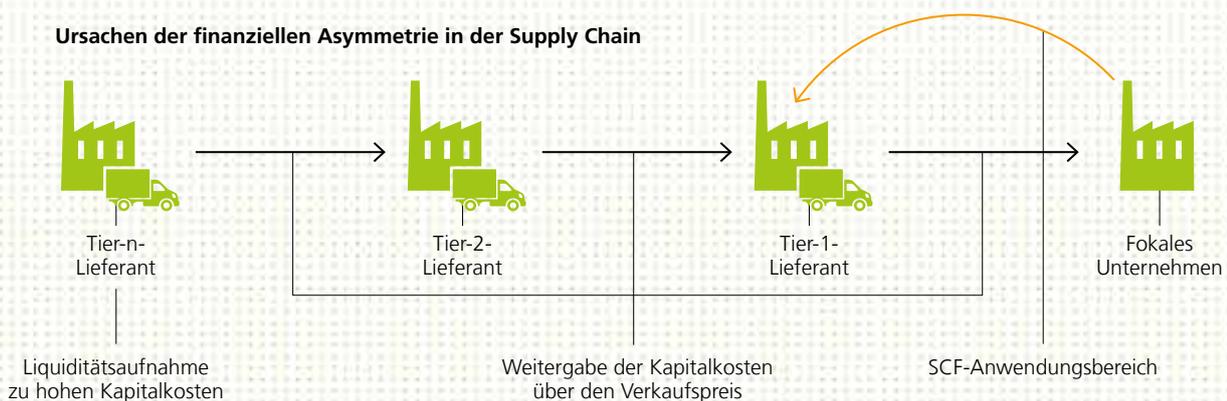
Ein zweites Trendthema, das in der Krise zunächst an Bedeutung eingebüsst hat, nun jedoch umso stärker in den Fokus der Unternehmen rückt, stellt das nachhaltige Handeln dar. Hierzu zählen sowohl ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit als auch «Good Governance»-Zielsetzungen. Im SCF treten zunehmend innovative Ansätze auf, die ökologische Faktoren an das WCM der Unternehmen koppeln und auf diese Weise nachhaltiges Handeln in der Supply Chain fördern.

## Trendthema I: Die Sicherstellung der Betriebskontinuität entlang der Supply Chain ...

Finanzielle Risiken in der Supply Chain stehen seit der Krise ganz oben auf der Agenda der Finanz- und Supply-Chain-Verantwortlichen. Zur Minimierung der Risiken rücken SCF-Lösungen aufgrund ihrer liquiditätsschaffenden Eigenschaft zunehmend in den Fokus der Unternehmen. In ihrer Funktion als Werkzeug zur Risikominimierung bestehen dennoch Grenzen.

Traditionelle SCF-Lösungen (z. B. Reverse Factoring) reichen nicht über den direkten Lieferanten (Tier-1-Lieferant) des fokalen Unternehmens hinaus. Lieferanten auf den vorgelagerten Stufen der Supply Chain (Tier-2 bis Tier-n) werden von der Finanzierungskraft des fokalen Unternehmens ausgeschlossen. Doch gerade diese vorgelagerten Stufen der Supply Chain mit KMU-Lieferanten weisen einen erhöhten Liquiditätsbedarf auf, um Rohstoffe und Materialien vorzufinanzieren. Diese Zulieferer tragen folglich die Finanzierung der Supply Chain mit höheren Kapitalkosten als das fokale Unternehmen, was zu einer finanziellen Asymmetrie führt. Diese Asymmetrie in der Supply Chain resultiert einerseits in einem erhöhten Risiko, denn die finanzielle Lage des Vorlieferanten entscheidet mit über ihre Lieferfähigkeit. Andererseits rechnen die Vorlieferanten ihre Kapitalkosten in den Verkaufspreis ein, sodass die nachfolgenden Unternehmen schlussendlich die Finanzierung mitbezahlen müssen.

### Ursachen der finanziellen Asymmetrie in der Supply Chain

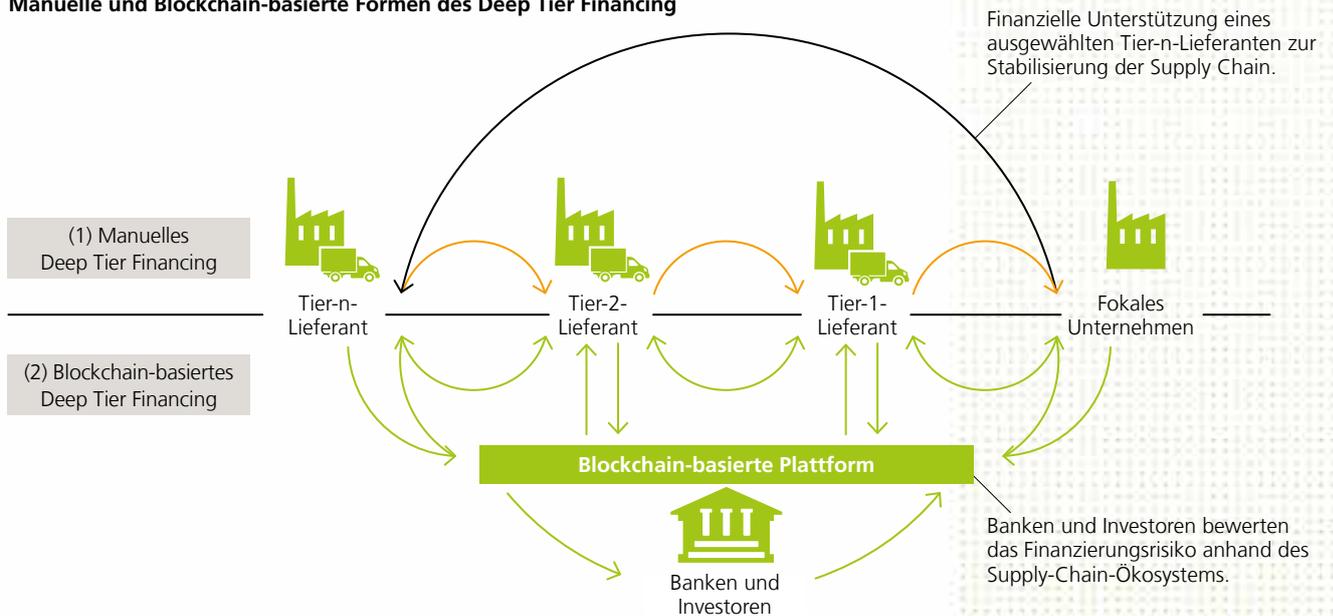


«Deep Tier Financing» zielt darauf ab, den Wert von übergreifenden Geschäftsbeziehungen zu erschliessen, sodass jeder Lieferant Zugang zu attraktiven Finanzierungsbedingungen erhält. Mit anderen Worten: Banken und Investoren bewerten das Finanzierungsrisiko nicht nur anhand der unmittelbaren Beziehung, die ein Vorlieferant zum direkten Abnehmer in der Supply Chain hat, sondern als Teil eines umfassenden Ökosystems. In der globalisierten Welt reicht ein solches Ökosystem typischerweise bis zu einem fokalen Unternehmen mit höchster Bonität.

... kann sowohl manuell als auch auf Basis der Blockchain erfolgen

Die manuelle Form des Deep Tier Financing (1) kann als unternehmensübergreifende Form der Materialbereitstellung interpretiert werden. Mit dem Erwerb des Vormaterials für den Vorlieferanten kann das fokale Unternehmen die WCM-Last des Vorlieferanten reduzieren und zugleich Skaleneffekte erzielen. Im Fokus dieser Form des Deep Tier Financing steht die Unterstützung des finanziell schwächsten Unternehmens in der strategisch relevanten Supply Chain.

#### Manuelle und Blockchain-basierte Formen des Deep Tier Financing



Blockchain-basiertes Deep Tier Financing (2) wird hingegen über die Maximierung der Transparenz in den finanziellen Flüssen des Supply-Chain-Ökosystems realisiert. Die Technologie ermöglicht Lieferanten, einen Nachweis der Zugehörigkeit zum Ökosystem zu erbringen. Gleichzeitig lässt sich die Reputation des fokalen Unternehmens anhand der dokumentierten Geschäftsbeziehungen auf den Vorlieferanten übertragen. Banken und Investoren können durch die digitalen Datennachweise den Vorlieferanten eine Finanzierung anbieten, deren Kondition auf der Bonität des fokalen Unternehmens basiert.

Je mehr Vorlieferanten Zugang zu vorteilhaften Finanzierungen haben, desto resilienter wird die Supply Chain. Die Sicherstellung der Finanzierung stellt einen wesentlichen Faktor zur Wahrung der Betriebskontinuität dar. Jedem Lieferanten in der Supply Chain Zugang zu opportunen Finanzmitteln zu ermöglichen, minimiert das finanzielle Risiko für Lieferanten, Abnehmer sowie das fokale Unternehmen.

## Trendthema II: Die Integration ökologischer und sozialer Aspekte ins Management des Nettoumlaufvermögens ...

Der Stellenwert von Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten (ESG) rückt mit rasanter Geschwindigkeit in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns. Themen wie der Klimawandel und die soziale Gerechtigkeit lassen sich mit verschiedenen Instrumenten in der Supply Chain adressieren. Dennoch gilt die Handelsfinanzierung aufgrund der unternehmensübergreifenden Wirkung und ihrer Grössenordnung als eines der aussichtsreichsten Instrumente mit Bezug zu ESG-Aspekten.

### Ausgewählte ESG-Kriterien in den Bereichen Environment (E), Social (S) und Governance (G)



- Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen
- Förderung von erneuerbaren Energien
- Effizienter Umgang mit natürlichen Ressourcen
- usw..



- Einhaltung von Arbeitsrechten
- Gewährleistung des Gesundheitsschutzes
- Förderung von Bildung und Diversität
- usw.



- Unabhängigkeit der Gesellschaftsorgane
- Proaktives Risiko- und Reputationsmanagement
- Vermeidung von Betrug und Korruption
- usw.

Bereits heute zeigen einzelne Akteure, wie SCF genutzt werden kann, um positive Veränderungen in der Nachhaltigkeit voranzutreiben. Beispielsweise besteht die Option, Nachhaltigkeitsprogramme von Lieferanten mit den SCF-Lösungen der Abnehmer zu kombinieren. Hierzu definieren die Abnehmer spezifische Nachhaltigkeitskriterien. Lieferanten, die diese Kriterien erfüllen, können im Rahmen des SCF-Programms Vorzugskonditionen erhalten. Mit diesem Vorgehen können Unternehmen aktiv die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien in der Supply Chain honorieren und steuern.

In jüngster Zeit lassen sich vermehrt auch Verbriefungsansätze (Securitization-Instrumente) beobachten, um ökologische und soziale Aspekte über das WCM zu adressieren. Zusammen mit den klassischen SCF-Ansätzen mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt lassen sich diese unter dem Begriff «Sustainable Supply Chain Finance» (SSCF) zusammenfassen.

... lässt sich auf der Grundlage von Reverse Factoring oder Reverse Securitization realisieren

### **Theoretische Ausgestaltung eines SSCF-Programms auf Grundlage von Reverse Factoring**

Das SSCF-Programm auf Basis einer Reverse-Factoring-Lösung kann von Lieferanten in Anspruch genommen werden, die bestimmte Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Je nach Erfüllungsgrad wird dem Lieferanten die verfrühte Rechnungsbegleichung inklusive anfallendem Abschlag angeboten. Der Abschlag wird auf der Grundlage eines Referenzzinssatzes, einer Bankgebühr (ausgehend von der Bonität des Abnehmers) sowie einem Bonus/Malus berechnet. Letzterer basiert auf der Erfüllung der Nachhaltigkeitskriterien, sodass nur Lieferanten mit einem hohen Erfüllungsgrad von einem niedrigeren Abschlag profitieren. Je nach Erfüllungsgrad führt das Rating zu einer Senkung oder Erhöhung des angewandten Diskontsatzes für den Lieferanten. Das SSCF-Programm ermöglicht darüber hinaus einen effizienten Informationsfluss und der Lieferant kann typischerweise selbst entscheiden, welche Rechnung er skontiert.

Unternehmen, die diese Art des SSCF praktizierten, sind beispielsweise: Bridgestone (Japan), Levi Strauss (USA), Puma SE (Deutschland) oder Walmart Inc. (USA).

### **Theoretische Ausgestaltung eines SSCF-Programms auf Grundlage von Reverse Securitization**

Im Vergleich zum Reverse Factoring erhöht Reverse Securitization die Anzahl der möglichen Finanzierungspartner für die Lieferanten. Der Effekt einer Multi-Investoren-Basis gepaart mit der hohen Bonität des fokalen Unternehmens führt zu mehr Optionen und einer erhöhten Flexibilität in der Finanzierung. Der Lieferant weist mit einer Zertifizierung nach, dass seine Produkte ESG-Kriterien erfüllen. Der Zertifizierungsprozess wird in der Regel von einer dritten Organisation (z. B. Nachhaltigkeitsagentur) durchgeführt. Infolge der ESG-Zertifizierung werden die Forderungen mit einem ESG-Label gebündelt verbrieft und über eine Plattform versteigert. Die Multi-Investoren-Basis etabliert einen Marktmechanismus, der den Diskontierungssatz für Forderungen mit einem ESG-Label festlegt. Bisherige Initiativen zeigen, dass der Diskontsatz für Lieferanten mit einer ESG-Zertifizierung im Vergleich zu Lieferanten ohne ESG-Zertifizierung um zweistellige Basispunkte niedriger war.

Beispielhaft für diese noch wenig verbreitete Art eines SSCF-Programms ist die Kooperation von Nestlé und dem FinTech CRX Markets.

## Die Checkliste zur schrittweisen Annäherung an das «neue Normal» im WCM

Die sich abzeichnenden Trendthemen lassen durchschimmern, wie eine Neuausrichtung des WCM in Zukunft aussehen könnte. Derzeit befindet sich diese Entwicklung noch in einer Findungsphase. Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, die Entwicklung aktiv mitzugestalten und dem Erreichen des «neuen Normals» einen Schritt entgegenzukommen. Folgende Handlungsempfehlungen dienen als Orientierungshilfe.

### Im Kreditorenmanagement

- Erwägen Sie, ausgewählte Lieferanten freiwillig und aus eigener Initiative mit verkürzten Zahlungszielen zu bezahlen. Das hilft insbesondere KMU-Lieferanten, sich finanziell zu stabilisieren.



- Beraten Sie Ihre Lieferanten bei Bedarf im Management des Nettoumlaufvermögens. Als Teil des Lieferantenmanagements sollten die Lieferanten von Ihrer Finanzierungsexpertise profitieren.



- Analysieren und bewerten Sie regelmässig die finanzielle Lage Ihrer Lieferanten. Hierzu zählen u. a. die Risikoexposition der direkten und vorgelagerten Lieferanten.



- Führen Sie ein Reverse-Factoring-Programm ein, mit dem Sie Anreize zur nachhaltigen Entwicklung Ihrer Lieferanten schaffen. Dieses Programm kann als spätere Grundlage für die Einführung einer SSCF-Lösung dienen.



### Im Debitorenmanagement

- Etablieren Sie zusammen mit Ihrem Kunden ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit. Schaffen Sie ein Bewusstsein für die Relevanz der ESG-Kriterien, sodass Ihr Kunde dieses honoriert.



- Prüfen Sie die Zahlungsaufschübe Ihrer Kunden und verfolgen Sie nicht verhandelte Zahlungsrückstände mit Mahnverfahren. Führen Sie klare Regeln ein und sorgen Sie für deren Durchsetzung.



- Analysieren und bewerten Sie regelmässig die finanzielle Lage Ihrer Kunden, inklusive möglicher Ursachen für Veränderungen der Forderungslaufzeiten.



- Nutzen Sie innovative Auktionsplattformen, auf denen Sie Ihre Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus institutionellen Investoren anbieten können. Hier bestehen bereits Möglichkeiten, ESG-Faktoren zu integrieren.



Beitrag zur Sicherstellung der Betriebskontinuität entlang der Supply Chain



Beitrag zur Integration ökologischer und sozialer Aspekte ins WCM

# Anhang



## Wichtige Begriffe und Erklärungen

Das folgende Glossar ist eine Sammlung der wichtigsten Termini im Bereich von WCM und SCF. Die Liste wird von Studie zu Studie weitergeführt, angepasst und gegebenenfalls erweitert.

- **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.
- **Altman's Z-Score** ist Teil eines multivariaten Verfahrens zur Prognose von Unternehmensinsolvenzen. Das Verfahren wurde 1968 entwickelt und berücksichtigt wesentliche Performance-Messgrößen zur Bewertung der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens.
- **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-Technologie:** Eine Blockchain ist ein dezentrales Datenbankprotokoll, mit dessen Hilfe sich beispielsweise Geldeinheiten oder Wertpapiere verwalten lassen. Die Blockchain-Technologie ermöglicht u. a. Smart Contracts («intelligente» Verträge), die nicht nur einzelne Vertragskonditionen prüfen, sondern diese auch automatisiert ausführen.
- **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 in Zeiteinheiten (Tagen) 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 in der vorliegenden Studie anstatt der Herstellungskosten 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 etwaige «Bilanzberichtigungen». 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 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, revolving Übertragung von Forderungen eines Unternehmens an einen Finanzdienstleister oder eine Factoring-Gesellschaft. Factoring als SCF-Lösung bietet Unternehmen einen Liquiditätseffekt 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.
- **FinTech (Finanztechnologie)** ist ein Sammelbegriff für technologisch getriebene Finanzinnovationen und wird häufig mit Unternehmen gleichgesetzt, die neuartige Finanzierungsinstrumente und Dienstleistungen anbieten.
- **Insolvenz** beschreibt den Zustand einer natürlichen oder juristischen Person, ihren Zahlungsverpflichtungen gegenüber den eigenen Gläubigern nicht mehr nachkommen zu können.
- **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, 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** 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** 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 strategische Stossrichtung, 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 strategische Stossrichtung, 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.

- **Purchase-Order Financing (Finanzierung auf Basis 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.
- **Reverse Factoring** stellt eine 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. Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung einer Reverse-Factoring-Lösung stellen eine gewisse 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 Kreditrisiko auf das initiiierende Käuferunternehmen konzentriert. Die zu finanzierenden Vermögenswerte werden dabei in verbriefter Form 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. 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.
- **Sustainable Supply Chain Finance** umfasst Praktiken und Techniken zur Finanzierung der Supply Chain, die Handelstransaktionen derart beeinflussen, dass negative Auswirkungen auf die Umwelt reduziert und ökologische, soziale und wirtschaftliche Vorteile für Stakeholder generiert werden.
- **Warenkreditversicherungen** versichern offene Forderungen aus erbrachten Leistungen gegenüber Kunden.
- **Zombie-Unternehmen** werden Firmen genannt, die nicht in der Lage sind, die notwendigen Kapitalkosten mit ihrem Geschäftsmodell zu verdienen. Sie können sich nur mit der Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals künstlich solvent halten.

## Vorgehen und Hintergründe zur Studie

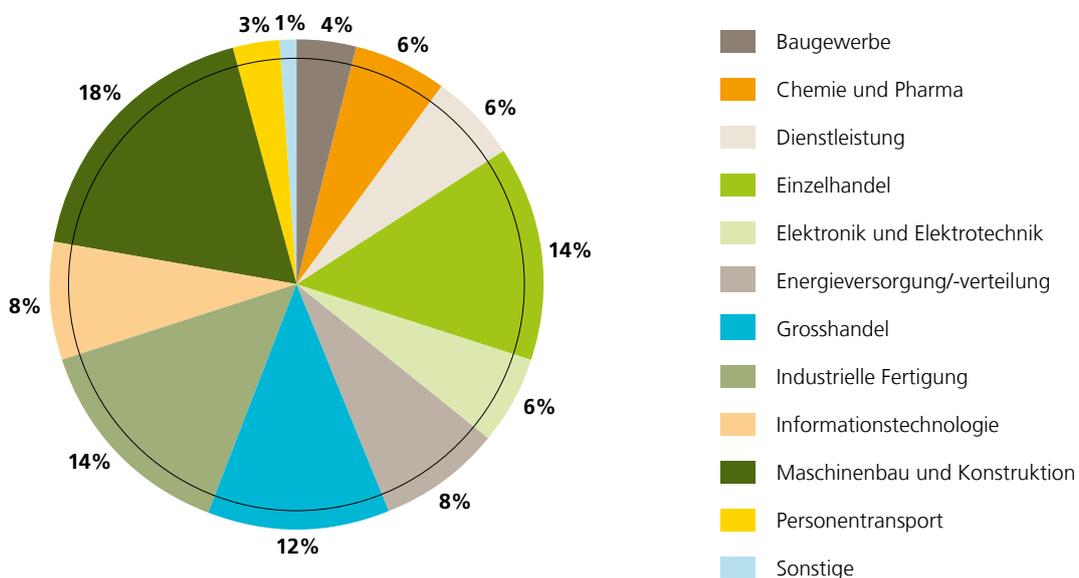
Ausgangspunkt der WCM-Studie 2021 bildet die Supply-Chain-orientierte Sicht auf das WCM von Schweizer Unternehmen vor dem Hintergrund der COVID-19-Krise. Dabei stehen insbesondere folgende Fragestellungen im Zentrum:

- Welche Massnahmen haben sich zum Erhalt der kurzfristigen Liquidität während der COVID-19-Krise bewährt?
- Wie hat sich das Management von Kreditoren und Debitoren in der COVID-19-Krise rückblickend verändert und mit welchen Herausforderungen wurden die Unternehmen konfrontiert?
- Wie bewerten Supply-Chain-Partner den Einsatz von SCF-Lösungen auf der Debitoren- und Kreditoreseite?
- Auf welche WCM-Ansätze und SCF-Lösungen können Unternehmen zurückgreifen, um die wirtschaftlichen Folgen von Liquiditätsengpässen in der Supply Chain zu bewältigen?
- Wie schätzen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Liquiditätsengpässen auf der Beschaffungs- und Absatzseite ein?
- Welchen Einfluss haben die Entwicklungen der COVID-19-Krise auf die zukünftige Gestaltung des WCM und welche Aspekte werden sich als neues Normal im WCM etablieren?

### Studienteilnehmer

In der WCM-Studie 2021 werden mehrere Branchen berücksichtigt, um möglichst umfassende Einblicke in das WCM von Schweizer Unternehmen zu erhalten. Die Stichprobe enthält Unternehmen aus über zwölf verschiedenen Branchen und setzt sich zu zwei Dritteln aus Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende) und zu einem Drittel 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.

### Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer (Primärdaten)



**Informationsquellen**

Der WCM-Studie 2021 liegen zwei Datenquellen zugrunde:

- 70 relevante Fragebögen (WCM-Expertenbefragung 2021)
- Wirtschafts- und Finanzdatenbanken (insbesondere ORBIS und Bloomberg)

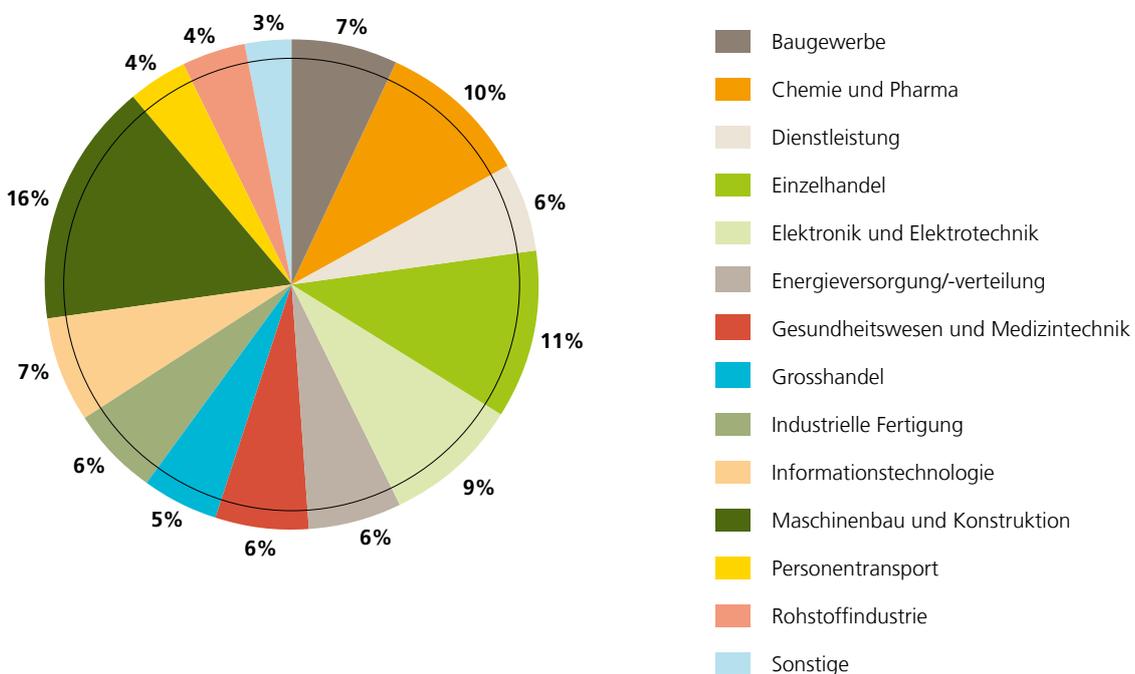
Die externen Datenquellen werden insbesondere für die Berechnungen der WCM-Kennzahlen und des multivariaten Insolvenzprognoseverfahrens herangezogen. Dadurch kann eine unternehmensspezifische Betrachtung durchgeführt und die Datenbasis vergrössert werden.

Alle weiteren Auswertungen basieren auf den im Zeitraum von April bis Juni 2021 erhobenen Fragebögen im Rahmen der WCM-Expertenumfrage 2021. Die Umfrage fokussiert auf den Schweizer Markt und thematisiert verschiedene Fragestellungen zu den Themenfeldern WCM und SCF in Bezug auf die COVID-19-Krise.

**Methodik**

Die WCM-Studie 2021 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 Stichproben-Unternehmen (Sekundärdaten)



**Supply Chain Finance-Lab**

Das Supply Chain Finance-Lab (SCF-Lab) der Schweizerischen Post am Institut für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen betreibt angewandte Forschung im Financial Supply Chain Management an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Ein Schwerpunkt der Forschungsarbeit liegt dabei auf dem breiten 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 2021 knüpft an diese Zielsetzungen an und liefert wertvolle Impulse zur Verbesserung des Nettoumlaufvermögens sowie 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 (Stand: Juni 2021):

- Prof. Dr. Erik Hofmann (Jury-Vorsitzender und Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen)
- Adrian Brönnimann (Leiter Market Development & Sales, PostFinance AG)
- René Cotting (Group CFO der Smartenergy Invest AG)
- Pascal Koradi (Geschäftsführer von alt-feld.ch)
- Rolf Renz (Ex-CFO von Siemens Region South West Europe / Siemens Schweiz)
- Mario Rossi (Ex-CFO von Swisscom)
- Stephan Zehnder (CFO der Bossard Gruppe)

## Weitere Studien und Literaturempfehlungen

### WCM-Studien aus den Vorjahren:

- **Hofmann, E., Wetzel, P. (2020):** Working Capital Management Studie 2020 – Supply Chain Finance in-n-out. Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen, Bern.
- **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:

- **Hofmann, E., Templar, S., Rogers, D.S., Choi, T. Y., Leuschner, R., Korde, R. Y. (2021):** Supply Chain Financing and Pandemic: Managing Cash Flows to Keep Firms and Their Value Networks Healthy. *Rutgers Business Review*, 6 (1), 1–23.
- **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., Köppler, F. (2020):** Supply Chain Finanzierung in der Automobilindustrie. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32 (2), 12–20.
- **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., Strewé, U., Bosia, N. (2017):** Supply Chain Finance and Blockchain Technology: The Case of Reverse Securitisation. Heidelberg: Springer.
- **Hofmann, E., Maucher, D., Piesker, S., Richter, P. (2011):** Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management. Heidelberg: Springer.

---

## Impressum

**Datum:** Oktober 2021

**Herausgeber:** Supply Chain Finance-Lab am Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PostFinance und der Schweizerischen Post

**Autoren:** Erik Hofmann und Calvin Klein

### Hinweis

Alle Aussagen und Ergebnisse dieser Studie dienen der allgemeinen Information. Sie sind nicht als Grundlage für allfällige Investitionsentscheidungen gedacht. Das SCF-Lab und die PostFinance AG lehnen deshalb jegliche Haftung ab. Korrektur- und Verbesserungsvorschläge sowie weitere Hinweise sind jederzeit willkommen und werden vom SCF-Lab dankbar entgegengenommen.

PostFinance AG  
Competence Center  
Working Capital Management  
Mingerstrasse 20  
3030 Bern

Telefon +41 58 341 04 04

[postfinance.ch/wcm](http://postfinance.ch/wcm)

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

Telefon +41 71 224 72 90

[iscm-scf-lab.unisg.ch](http://iscm-scf-lab.unisg.ch)