Supply Chain Finance – Dreiecksbeziehung

Augen auf bei der Partnerwahl – Offene Beziehung in Sachen Finanzierung

Die „Liaison" aus Abnehmerunternehmen, Lieferant und Bank beziehungsweise Finanzierer wurde lange kritisch betrachtet, vor allem von den schwächsten Gliedern der Kette, den Lieferanten. Die Digitalisierung bringt in Sachen Supply Chain Finance neue Partner und damit mehr Spaß ins Spiel, insbesondere beim Reverse Factoring.

Einseitig genutzte Markt- bzw. Machtverhältnisse zwischen Käufer und Lieferant, etwa durch Abwälzung von Finanzierungskosten auf Supplier oder beliebige Ausdehnung von Zahlungszielen, gefährden die komplexe Lieferkette. Vor allem kleine Lieferanten sind unter Druck. Große Kunden verknappen die Wertschöpfungstiefe weiter, etwa im Maschinen- und Sonderfahrzeugbau. Supplier müssen Entwicklungszeit und Material vorfinanzieren – und das fällt ihnen zunehmend schwer. Weiteres Problem: Banken gehen nur noch auf Sicherheit. Schwächere Unternehmen sind in der Regel kaum in der Lage, finanzielle Ressourcen zu beschaffen, um ein höheres Niveau des Umlaufvermögens zu unterstützen und höhere Finanzierungskosten zu erzielen. Langfristig entstehen dadurch Ineffizienzen und Risiken in der Lieferkette.

Reverse Factoring

Supply Chain Finance (SCF) soll die Finanzstrukturen und -flüsse unternehmensübergreifend optimieren und für mehr Sicherheit sorgen. Eine der Maßnahmen: Reverse Factoring. Die Vorfinanzierung der Lieferantenforderung führt zu niedrigeren Preisen, verlängerten Zahlungszielen und positiven Working-Capital-Effekten auf Abnehmerseite; ins Programm eingebundene Zulieferer profitieren im Idealfall von besseren Konditionen des Kunden beim Finanzierer und von frühen Zahlungseingängen. Das mindert die Gefahr von Liquiditätsengpässen und macht die Lieferkette insgesamt stabiler.

Seit der Wirtschaftskrise 2008 sind spezielle Finanzierungsprogramme für die Lieferkette in den Fokus der Einkaufs- und Finanzchefs gerückt. Besonders die CFO-Seite zeigte Interesse; sie betrachtete SCF quasi als „freie" Geldquelle für Betrieb und Investitionen. „In Einkauf und Supply Chain Management hingegen musste man sich dafür mit den Lieferanten nun über neue Themen unterhalten und einigen, das war für viele ungewohnt und schwierig", sagt Prof. Dr. Lydia Bals von der Hochschule Mainz. „Viele Konstrukte wurden bei großen Unternehmen gestrickt, die das Produkt bei ihren Lieferanten durchdrücken wollten", meint Oliver Altstadt, Geschäftsführer Einwerk Consulting. Abgezeichnete Rechnungen seien wie Wechsel an Anbieter verkauft worden; bezahlt hätte danach der Lieferant. Das sei verständlicherweise auf wenig Akzeptanz gestoßen. Altstadt und Bals verweisen auch auf den Konflikt hin zwischen Einkauf, der zuständig für die Zahlungsbedingungen ist, und Finanzen, die zuständig für Finanzprodukte sind. Dieser Konflikt sei auch heute noch nicht überall aufgelöst.

Neue Modelle

Supply Chain Finance

*Reverse Factoring ist die bekannteste Ausprägung im SCF-Methodenmix. Zu weiteren neuen Modellen gehören etwa **Pre- und Post-Shipment Finance** sowie **Warehouse Finance**. Prof. Dr. Lydia Bals (leitete bis 2013 bei Bayer CropScience die Abteilung Global Procurement Solutions): „Es gibt mittlerweile Logistikdienstleister, etwa die Post Finance in der Schweiz, die Waren für ihre Kunden ‚off-balance Sheet' nehmen. Das heißt. Sie übernehmen den Warenwert für die Zeit des Transports und gegebenenfalls auch Lagerhaltung in ihre eigene Bilanz." Somit würden die Kennzahlen des Kunden optimiert. Laut Bals ein „schlaues Modell mit begrenztem Risiko" für den Dienstleister, vor allem dann, wenn es sich um leicht wiederverkäufliche Ware handele. Zugleich erziele der Kunde finanziellen Mehrwert.*

Unterschiedliche Erfolge

So mancher breit angelegte Versuch eines Finanzierungsprogramms war in der Vergangenheit keine echte Erfolgsstory. Nicht alleine deshalb, weil sich Lieferanten in eine neue Form der Abhängigkeit gezwängt sahen, sondern auch, weil die Grundannahme der Initiatoren nicht stimmte. Darüber wird nicht gerne offen geredet. So wurden bereits gestartete Programme auch schon mal wieder gestoppt, bevor es zur Operationalisierung in zuvor ausgewählten Regionen bzw. Ländern kam. Hindernisse waren unter anderem: zu geringes Ordervolumen (auch bei interessierten Lieferanten) und zu viele Supplier bzw. Einkaufseinheiten in Ländern außerhalb eines anvisierten Programmbereichs. Und auch die Start-up-Kosten plus Zusatzaufwand für die Einrichtung von Schnittstellen und für jeden einzelnen SAP-Kunden sowie für das Hosting auf beiden Seiten bereiteten heftige Bauchschmerzen. Zudem erwies sich auch der Stolz von Lieferanten in manchen Fällen als Hemmschuh.

GKN Land Systems

Guido Rossbach hingegen wusste bereits vor drei Jahren von einer positiven Bilanz zu berichten. Er war damals Director Supply Chain Supplier Financing bei dem Unternehmen GKN Land Systems und sprach auf dem Supply-Chain-Gipfel „Exchainge 2016" darüber, wie sich Liquidität, Risikoabsicherung und Optimierung des Umlaufvermögens erfolgreich paaren lassen. Beim 2015 gestarteten Projekt waren 24 KMU beteiligt (16 in den

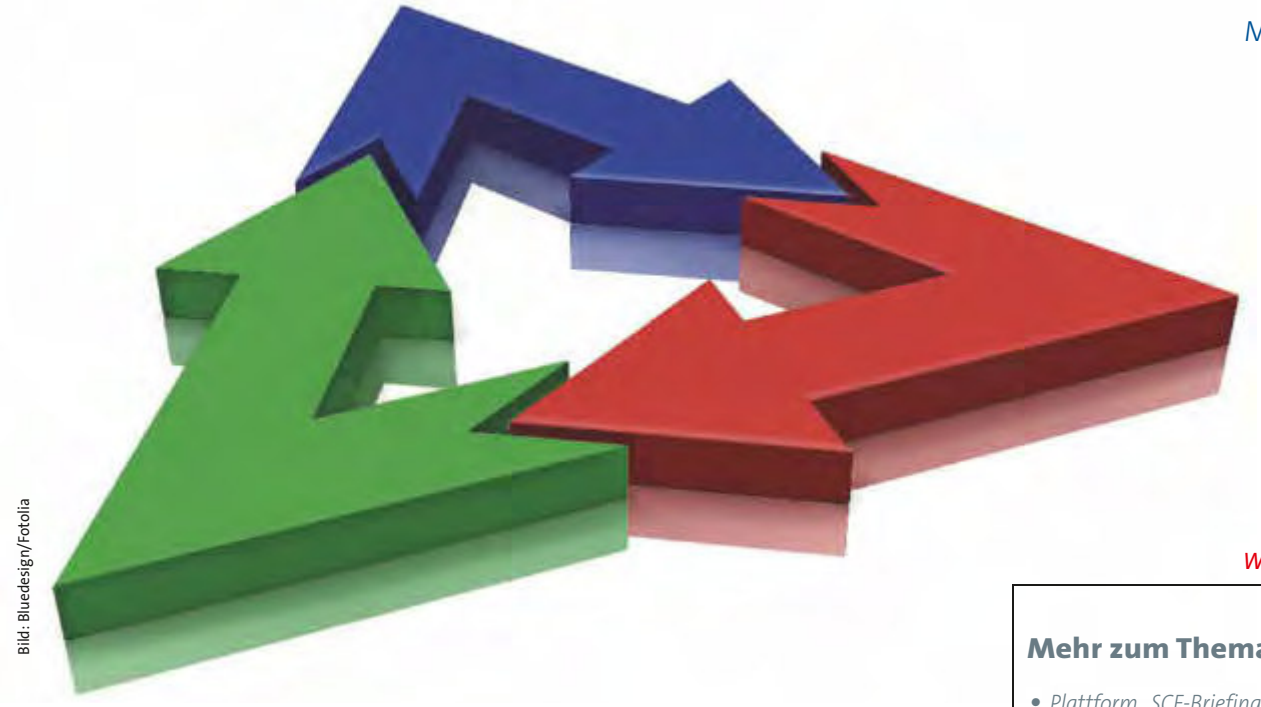


Bild: Bluedesign/Fotolia

USA, acht in Europa). Sie standen für sechs Prozent des Spends im ersten Jahr. Für Große sei das Programm aufgrund ähnlicher eigener Konditionen weniger attraktiv gewesen. Sein Hinweis damals: „Win-win ist möglich, man hat sich aber auf eine lange Reise einzustellen. Die Implementierung ist nicht einfach." Für Guido Rossbach waren Finanzierungsmodelle schon damals mehr als ein reines Cash-Tool. Er sprach von einer „Form der Kollaboration, bei der beide Seiten zusammenrücken".

„Während sich SCF anfangs vor allem auf die Optimierung des Working Capital und des Liquiditätsmanagements konzentrierte, zielen heutige Lösungen auch auf Zusammenarbeit entlang der Supply Chain und auf Effizienzsteigerung im operativen Einkaufsprozess", sagt Lydia Bals. Die Digitalisierung bietet mittlerweile neue Kooperationsmodelle mit mehrstufigen Lösungen.

Einsteiger: IATA und Air France

Einsteiger: IATA und Air France. Der Dienstleister C2FO (Finanztechnologieunternehmen mit Working-Capital-Marktplatz; Kansas/USA) hat am 29. Januar 2019 stolz seine Partnerschaft mit der International Air Transport Association (IATA) verkündet – „um die finanzielle Gesundheit der Lieferkette der Luftfahrtindustrie zu unterstützen", wie es heißt. Der kapitalintensive Luftverkehr ist durch volatile Treibstoffpreise und steigende Unterhaltskosten gekennzeichnet. Als erste Fluggesellschaft bietet Air France ihren Zulieferern das freiwillige C2FO-Programm an. „Lieferanten haben die Kontrolle darüber, ob und wann sie sich für die Teilnahme an dem Programm entscheiden, und auch über den Rabatt, den sie gegen vorzeitige Zahlung anbieten möchten", sagt C2FO-Chef Sandy Kemper. Air France sieht sich durch Nutzung des Working-Capital-Marktplatz-Konzepts als Trendsetter. „Wir vertrauen darauf, dass die in die Lieferkette von Fluggesellschaften eingebundenen Branchenteilnehmer bald an Bord sein werden, um Liquidität und Interessen durch Verbesserung der Margen oder des Kapitalbedarfs zu erhöhen", so Air-France-CFO Marc Verspyck.

„Routinierte Hasen": Deutsche Post DHL

Die Deutsche Post DHL (DPDHL) bietet diverse SCF-Services mittlerweile in 26 Ländern bei mehr als 50 Gesellschaften an, darunter Reverse Factoring. Die von DHL eingesetzten Partnerbanken nutzen ihre eigenen SF-Plattformen, um Diskontierungen abzuwickeln. Seit 2018 stellt ein Fin-Tech die Schnittstellen zu den Banken her. Bei DHL kommen prinzipiell alle Lieferanten in Frage. Durch die Digitalisierung der Abläufe lassen sich auch kleinere Spendvolumina darstellen. Der Fokus liegt freilich auf Bereichen mit geringen Margen (wie Transport, Zeitarbeit) und auf Lieferanten mit Finanzierungs- und Liquiditätsbedarf.

Für Dr. Michael Nießen, CPO bei DHL, sind die „kostensparende elektronische Abwicklung des internen Rechnungsprozesses", vor allem aber der „via Internet leichte Zugang für den Lieferanten zur benötigten Liquidität" die größten Vorteile von Reverse Factoring. Sobald sich Lieferanten für das Programm entschieden hätten, könnten sie ohne administrative bzw. technische Hürden schnell und bequem Zeitpunkt und Nutzungsumfang steuern. Nießen rät, bei der Programmanbindung die jeweiligen nationalen rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten, da ansonsten die Verlängerung von Zahlungszielen einschränkt würde. Der verbleibende Spielraum bestimme das Potenzial zur Verbesserung des Working Capital. Nicht in allen Ländern und Gesellschaften sei die Einführung des Programms möglich bzw. sinnvoll. „Nach über zehn Jahren Laufzeit von Programmen ist das Konzept in Einkauf und Finanzen etabliert. Gleichwohl bleibt das Thema erklärungsbedürftig, da sich die Vorteile spezifisch für jede einzubindende Gesellschaft und für jeden einzelnen Lieferanten erweisen müssen", so Nießen. „Wir sehen das Programm aber grundsätzlich als strategisches Working-Capital-Instrument und bauen die Möglichleiten konsequent weltweit aus."

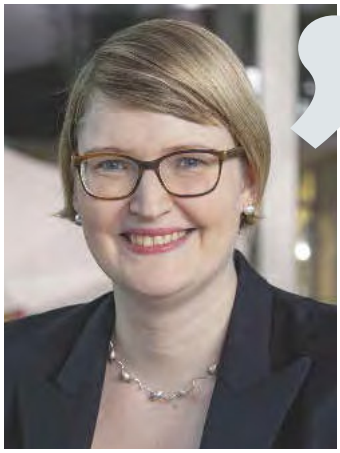
Neue Player: Konkurrenz für Banken

Fin-Techs, also Start-ups im Finanzsektor, erweitern die „klassische" Dreiecksbeziehung. Sie bieten neue Beteiligungsmöglichkeiten am Finanzprozess – freilich nicht immer zur

Weitere Informationen

Mehr zum Thema SCF

- *Plattform „SCF-Briefing" www.scfbriefing.com*
- *Teil der Supply Chain Finance Community (ein von 23 Business Schools gegründetes Institut) Europäische Veranstaltung: www.scf-forum.com*
- *Kapitalmarktplatz C2FO c2fo.com*
- *CRX Markets ist ein unabhängiger Marktplatz für Asset-Based-Finanzierungslösungen und verbindet Käufer, Lieferanten, Banken und institutionelle Investoren. www.crxmarkets.com*
- *Buch: „Supply Chain Finance" (2018) Lydia Bals, Wendy Tate, Lisa Ellram www.koganpage.com*



Unternehmen, die ihren Lieferanten über Plattformen mehrere Finanzierungspartner zur Auswahl stellen und so Konditionen vergleichbar machen, erhöhen die Akzeptanz enorm."
Prof. Dr. Lydia Bals

Prof. Dr. Lydia Bals von der Hochschule Mainz. Bild: Jochen Günther

Für Finanzpartner ist jetzt der Lieferant der Zielkunde und nicht mehr wie früher der Konzern. Der Konzerneinkauf muss der abgetretenen Forderung nur noch zustimmen."
Oliver Altstadt

Oliver Altstadt, Geschäftsführer Einwerk Consulting. Bild: Einwerk

Freude der Banken, die Zug um Zug auch beim Factoring Fäden aus der Hand geben müssen. Beispiel: Plattformanbieter CRX Markets, ein unabhängiger Marktplatz für Asset-Based-Finanzierungslösungen. Er verbindet Käufer, Lieferanten, Banken und institutionelle Investoren. „Eine solche Plattform kann verschiedene Instrumente und verschiedene Finanzierer anbieten. Unternehmen, die ihren Lieferanten dadurch gleich mehrere Finanzierungspartner zur Auswahl stellen und Konditionen vergleichbar machen, erhöhen die Akzeptanz des Prozesses enorm", bekräftigt Lydia Bals.

Mit spitzem Bleistift kalkulieren

Oliver Altstadt von Einwerk Consulting verweist auf neue Konzepte im Dienstleistungssektor: „Ärzte setzen seit einiger Zeit Abrechnungsdienstleister ein, und in der Schweiz gibt es für Freelancer und Selbstständige das Payroll-Modell, bei dem auch die Fakturierung gegenüber den Kunden übernommen wird." Übertragen auf die Industrie bedeute das: „Für Finanzpartner ist jetzt der Lieferant der Zielkunde und nicht mehr wie früher der Konzern. Der Konzerneinkauf muss der abgetretenen Forderung nur noch zustimmen – wie beim Zahnarzt." Altstadt: „Mittlerweile lässt sich theoretisch der gesamte Workflow digital abwickeln. Wenn abgezeichnete Rechnungen bzw. Forderungen individuell und einzelfallbezogen über eine digitale Plattform gehandelt werden, profitieren auch kleinere Unternehmen." Mittlerweile gingen derartige Initiativen auch schon vom Lieferanten aus, betont der Bonner Berater.

„Zinskondition sind vor allem eine Frage des Ratings – und das ist Voraussetzung für das Modell", sagt Jens Behre, Director bei A.T. Kearney (Düsseldorf). In Frage kämen „alle Unternehmen mit gutem Rating, A- und B-Lieferanten sowie Supplier mit regelmäßigem Umsatz ab einer Million Euro". Die Bonitätsprüfung des Lieferanten durch eine Bank sei zugleich als „Commerical Audit" nützlich für das Risikomanagement. Es gelte allerdings, mit dem spitzen Bleistift zu kalkulieren: „Deutschland ist weitgehend Skonto-getrieben. Drei Prozent bedeuten bis zu 150 Tage Zahlungsziel – das rechnet sich zuweilen eher als ein SCF-Modell."

Und was bedeutet das nun für den Einkauf?

Jens Behre rät, die exakten Konditionen sowie das Modell für neue Lieferanten erst nach dem eigentlichen Contracting zu bestimmen, „sonst wird von vornherein eingepreist und man entraubt sich des Vorteils." Ansonsten berge Reverse Factoring wenig Risiken. Bei Unternehmen, in denen sich Kennzahlen und Rating änderten, könne der Prozess unsicher werden, wenn der Verschuldungsgrad zunehme und sich somit Zinskondition verschlechterten. Bei wenig Umsatz über ein SCF-Programm werde die Bank allenfalls hinterfragen, ob das System aus operativen Gründen Sinn mache. Den technischen Aufwand hält Behre für gering, weil Banken mittlerweile Standards entwickelt hätten. Der Einkauf habe die Aufgabe, infrage kommende Lieferanten zu identifizieren, das System zu „verkaufen" und zu etablieren. Steigende Akzeptanz bescheinigt Jens Behre Überseeregionen, speziell Asien. Große Hebel sieht der Berater auch in Emerging Markets wie Brasilien und Kolumbien. Hier seien SCF-Ausprägungen weitgehend Neuland.

Reverse Factoring muss als SCF-Instrument insbesondere Neulingen gut erklärt werden, betonen Wissenschaftlerin Lydia Bals, die Berater Jens Behre, Oliver Altstadt und CPO Michael Nießen übereinstimmend. Die Win-win-Situation sei nicht für jeden sofort ersichtlich. Wichtig: die Beschreibung des gesamten Prozesses mit eindeutigen Aussagen und Regelungen hinsichtlich Nutzen, Aufwand, Verantwortung und Erfolg. Der Einkauf muss SCF-Lösungen als Asset in Verhandlungen anbieten. „Auf einem der größten europäischen Events, dem SCF-Forum, sieht man leider immer noch viel zu wenige Einkäufer", hat Professorin Bals festgestellt. Sie rät zu einem speziellen SCF-Jobprofil im Einkauf. Ein Mitarbeiter könne sich zumindest für einige Jahre um das Thema kümmern und Kollegen schulen. „In Frage kommen zum Beispiel Warengruppenmanager. Enge Abstimmung mit der Finanzabteilung ist allerdings essenziell."

SCF-Exkurs: Belohnung für Nachhaltigkeit

Ein neues Feld sind innovative Lieferkettenfinanzierungsinitiativen, die Transparenz fördern und die Umstellung auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette einbetten. Beispiel: Puma setzt sich für Gesundheit und Sicherheit, Menschenrechte und Umweltschutz ein. Mit der Weltbank wurde ein Standard zur Incentivierung entwickelt. Pumas Best-Class-Supplier-Audit-Programm soll sicherstellen, dass der Lieferant über erforderliche Kapazitäten verfügt.

Lydia Bals von der Hochschule Mainz beschäftigt sich eingehend mit nachhaltigem Supply Chain Design. Das umfasst die strukturellen Elemente der Lieferkette (Material, Finanzen und Informationen), ist aber auf nachhaltige Ergebnisse ausgerichtet. Schlussfolgerungen laut Bals: „Bei der Ge-

Wir sehen das Programm als strategisches Working-Capital-Instrument und bauen die Möglichleiten konsequent weltweit aus.“
Dr. Michael Nießen

Dr. Michael Nießen, CPO bei Deutsche Post DHL. Bild: DPDHL

Deutschland ist weitgehend Skonto-getrieben. 3 Prozent bedeuten bis zu 150 Tage Zahlungsziel – das rechnet sich zuweilen eher als ein SCF-Modell.“
Jens Behre

Jens Behre, Director bei A.T. Kearney. Bild Kearney

staltung der Lieferkette sind ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichrangig zu berücksichtigen. Die Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und SCF muss verstanden werden, da es sich bei Lieferanten – insbesondere ab Tier 2 und bei noch weiter vorgelagerten – häufig um diejenigen handelt, die am dringendsten Finanzmittel benötigen, um sich in puncto ökologische und soziale Kriterien besser aufzustellen.“ Unternehmen neigten dazu, Zulieferer zu belohnen, die bereits gute Leistungen erbracht hätten. Es gelte aber auch, durch SCF diejenigen Lieferanten mit Verbesserungspotenzial zu unterstützen, die Schwierigkeiten hätten, sich durch Investitionen weiterzuentwickeln.

Die Autorin

Sabine Ursel, freie Journalistin

Diplomat.
Feuerwehrmann.
Entertainer.
Analyst.
Verhandlungsführer.

Ihr Job ist vielfältig – wir machen ihn etwas leichter.

CWT unterstützt Sie bei der Optimierung Ihrer Geschäftsreisen. Egal wie Ihre Anforderungen sind – wir haben das passende Angebot für Sie: transparent, serviceorientiert und kosteneffizient.

carlsonwagonlit.de

CWT