



Bei Supply Chain Finance wird die Zahlungsverpflichtung an den kreditwürdigsten Teil der Lieferkette gebunden.

Lieferketten richtig finanzieren

SCM Wie Supply Chain Finance Unternehmen dabei helfen kann, den Cashflow zu steigern und das Working Capital zu senken.

Unternehmen in Deutschland müssen im Schnitt 30 bis 45 Tage warten, bis ihre Rechnungen bezahlt werden. Mancher Großkonzern hat sein Zahlungsziel sogar auf 90 Tage erhöht. Diese langen Zahlungsziele können Lieferanten in Bedrängnis bringen. Sie müssen ja selbst ihre Mitarbeiter und Rohstofflieferanten bezahlen und haben oft nicht genügend Eigenkapital, um die Wartezeiten zu überbrücken.

Auf der anderen Seite möchte das einkaufende Unternehmen die gelieferte Ware natürlich möglichst spät bezahlen, um Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu erhöhen und so seine Kapitalbindung zu senken. Wenn dann noch eine angespannte Wirtschaftssituation oder wie kürzlich die Finanzkrise hinzukommt, haben gerade die kleinen und mittelständischen Betriebe zu kämpfen, meint Prof. Dr. Michael Henke. Er leitet seit 2011 das Institute for Supply Chain Management in Wiesbaden und wird ab September als einer von drei Institutsleitern dem Fraunhofer IML in Dortmund vorstehen. Der Wissenschaftler sieht in Supply Chain Finance einen „smarten“

Ansatz, um vor allem Zulieferern aus der Bredouille zu helfen: „Unternehmen haben verstanden, dass sie mit ihren Lieferanten sorgsamer umgehen müssen. In der Vergangenheit hat man oft nicht gesehen, dass es einem Lieferanten schon schlecht geht. Wenn ein wichtiger Lieferant insolvent geht und ein wichtiges Bauteil nicht rechtzeitig zur Verfügung steht, hat das Auswirkungen auf den eigenen Umsatz.“

Kapitalbindung verringern

Bisher hatten Betriebe, die nicht so lange auf ihr Geld warten wollten oder konnten, schon die Möglichkeit, sich an ihre Bank zu wenden und ihre Forderung zu verkaufen. Dieser Forderungsverkauf, genannt Factoring, ist allerdings mit hohen Gebühren verbunden. Supply Chain Finance gilt als relativ neues Instrument, das allen Beteiligten einer Lieferkette helfen soll. Der Lieferant bekommt das Geld nach Rechnungsprüfung, beispielsweise nach fünf statt nach 50 Tagen. Der Hersteller hat sein Nettoumlaufvermögen, also sein Working Capital, redu-

ziert und damit seine Kapitalbindung. Die Bank wiederum verdient an Zinsen und Gebühren und erschließt sich eine neue Kundengruppe, da sie nun auch mit den Lieferanten des Herstellers Geschäfte macht.

Es sind normalerweise die kleinen und mittelständischen Betriebe, die es schwer haben, einen Kredit von ihrer Hausbank zu bekommen. Das weiß auch Dominic Broom, der bei der Bank of New York Mellon zuständig für das Cash Management und die Finanzierungsdienstleistungen ist. Der Londoner Banker kann einem Unternehmen eine Finanzierung zu besseren Konditionen gewähren, wenn er weiß, an wen es seine Waren liefert.

Er kann eine sogenannte Kreditsubstitution vornehmen: „Der Charme von Supply Chain Finance liegt darin, dass man die Zahlungsverpflichtung an den kreditwürdigsten Teil der Lieferkette bindet“, erklärt Broom. „Wenn ich einem Sublieferanten Geld leihen würde, ohne dass ich wüsste, an wen er seine Waren verkauft, müsste ich meine Entscheidung von seiner Kreditwürdigkeit abhängig machen. Wenn aber die Zahlungsverpflichtung letztendlich

bei einem sehr bekannten Automobilhersteller, zum Beispiel bei Volkswagen liegt, wird das von einem Risikostandpunkt aus günstiger eingeschätzt.“ Der kleine Zulieferbetrieb profitiert also von der Bonität des Herstellers und von günstigeren Kreditkonditionen – hier spricht man auch von Bonitätsleihe.

Dennoch muss der Lieferant einen Abschlag vom ursprünglichen Rechnungsbetrag hinnehmen. Die Gebühr liegt beispielsweise bei dem Supply-Chain-Finance-Programm von Siemens bei 1,3 Prozent pro Jahr plus aktuell gültigen Euro-LIBOR-Zinssatz.

Trotz des Abschlags lohnt sich es sich für Lieferanten, an einem solchen Programm teilzunehmen. Sogar dann, wenn es sich um ein Unternehmen handelt, das keine finanziellen Schwierigkeiten hat, meint Prof. Dr. Armin Schwolgin, Studiengangsleiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach: „Der Mittelständler kalkuliert oft die Eigenkapitalkosten nicht. Aber gebundenes Eigenkapital kostet auch Geld, sodass es durchaus für ein gut aufgestelltes Unternehmen mit hoher Eigenkapitalquote Sinn macht, Supply Chain Finance zu nutzen und so seinen Cashflow zu optimieren.“

Verschiedene Plattformen

In der Regel wird der Begriff Supply Chain Finance mit dem Bereitstellen eines Programms in Verbindung gebracht, das den Zahlungsverkehr zwischen einkaufendem Unternehmen, dessen Lieferanten und der Bank regelt. Siemens hat 2008 ein solches Programm aufgesetzt, das vom Plattformprovider Orbian betrieben wird. Die HypoVereinsbank bietet eine solche Plattform speziell für mittelständische Unternehmen an. Es gibt auch unabhängige Anbieter, die eine solche Plattform aufgesetzt haben, bei der Lieferanten ihre Forderungen einstellen können. Mehrere Banken, Finanzinstitute oder Investoren können diese Forderungen dann über diese Plattform finanzieren.

Neben den Angeboten der Banken gibt es Logistikdienstleister oder Finanzierungsdienstleister, die eine Bestandsfinanzierung anbieten. Sie nehmen dafür die physische Lieferkette und die Beziehungen zwischen den Supply-Chain-Partnern genau unter die Lupe, bewerten die Risiken und finanzieren einen Teil der Lieferkette, zum Beispiel indem sie Bestände kaufen.

Hörbuch zum Thema

Supply Chain Finance soll die Partner einer Lieferkette dabei unterstützen, Kapital freizusetzen und die Liquidität zu erhöhen. Das neue Hörbuch „**Liquidität entlang der Lieferkette. Wie Supply Chain Finance funktioniert**“ erläutert, wie dieses Instrument angewendet wird und worin die Vorteile liegen.

Sechs Experten kommen in dem Hörbuch zu Wort: Ein Banker erklärt das Prinzip von Supply Chain Finance und zeigt auf, wie kleine Lieferanten von der Bonität ihres Kunden profitieren können. Zwei Lösungsanbieter aus London berichten aus der Praxis: Wie kam es zum Beispiel dazu, dass mithilfe von Supply Chain Finance eine Sandwichkette und ihr marokkanischer Olivenlieferant Kosten sparen konnten? Außerdem erläutern

Hier schaltet sich ein Dienstleister zwischen Einkäufer und Lieferant. Indem er die Bestände dem Lieferanten abkauft, schließt er die zeitliche Lücke zwischen Warenauslieferung und dem Zeitpunkt, an dem das Geld fließt. Der Lieferant erhält sofort sein Geld und hat freies Kapital zur Verfügung, um weitere Aufträge anzunehmen. Das einkaufende Unternehmen gibt die Verantwortung für die operative Beschaffung ab und kauft die Teile, die es für seine Produktion benötigt, erst dann dem Dienstleister ab, wenn sie gebraucht werden.

Mike Schimke, Geschäftsführer von Simon Hegele Supply Chain Services, beschreibt die Win-Win-Situation so: „Wenn ich mich dazwischenschalte und für meinen Kunden die operative Beschaffung übernehme, haben alle Beteiligten Vorteile. Der Finanzverantwortliche ist zufrieden, weil er weniger gebundenes Kapital hat. Der Logistiker kann sicher sein, dass Waren und Material rechtzeitig für die Produktion und Auslieferung zur Verfügung stehen. Insgesamt hat das Unternehmen freie Mittel gewonnen und kann sich auf den Vertrieb und die Expansion konzentrieren.“

Ein Anbieter aus England verfolgt ein ähnliches Geschäftsmodell. William Tebbit, kaufmännischer Leiter von Trade Finance Partners, sagt: „Banken wollen den Vermögensgegenstand nicht besitzen. Wir von Trade Finance Partners aber ermöglichen es einem Mittelständler, sei-



zwei Wissenschaftler, wie der Bedarf für Supply Chain Finance entstanden ist. Und der Geschäftsführer eines Dienstleisters informiert über das Prinzip der Bestandsfinanzierung.

AEB/LOGISTIK HEUTE: Liquidität entlang der Lieferkette. Wie Supply Chain Finance funktioniert, Stuttgart/München 2013, 80 Min., 24,80 EUR (19,80 EUR für LOGISTIK HEUTE-Abonnenten) zzgl. MwSt. und Versandkosten. Bestellung unter www.huss-shop.de (Art.-Nr. 36113)

nen Traumauftrag zu erfüllen. Indem wir ihm seine Ware sofort abkaufen, kann er neue Ware produzieren, seine eigenen Lieferanten bezahlen und so weiter wachsen.“ Trade Finance Partners kaufte zum Beispiel einem Hersteller Hunderte von Barbecue-Grills ab und ermöglichte es ihm so, neue Aufträge in Höhe von zweieinhalb Millionen Pfund anzunehmen.

Noch viel Aufklärungsbedarf

Professor Henke hat mit einigen Unternehmen im Rahmen von Case Studies den Einsatz von Supply Chain Finance untersucht. In Deutschland sieht er ein hohes Interesse an dem Thema, aber noch viel Aufklärungsbedarf. Gerade die sprachlichen Hürden bei der Umsetzung sind nach seiner Ansicht nicht zu unterschätzen: „Sie müssen bei einem Instrument

„Die große Kunst liegt darin, eine Sprache zu sprechen, die alle verstehen.“

Prof. Dr. Michael Henke

wie Supply Chain Finance viele unterschiedliche Ansprechpartner ins Boot holen und es als crossfunktionales Thema begreifen, das über die Unternehmensgrenzen hinausgeht“, erklärt er.

Damit ein Projekt nicht am Widerstand einer Abteilung scheitert, müssen laut Henke „nicht nur die Kollegen im Einkauf, der Logistik und in der Finanzabteilung von den Vorteilen überzeugt werden, sondern man muss auch frühzeitig die Vertreter der Lieferanten und Banken einbinden. Die große Kunst liegt dann darin, eine Sprache zu sprechen, die alle verstehen.“ mp