

# Insight



## *Supply Chain Finance*: eine Zusammenarbeit, die finanziellen Freiraum schafft

**Supply Chain Finance ist eine moderne Finanzierungslösung, die auf den Wareneinkauf abzielt. Im Mittelpunkt stehen die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten. Mit Supply Chain Finance eröffnet der Käufer seinen Lieferanten eine zusätzliche attraktive Finanzierungsmöglichkeit, von der beide Geschäftspartner profitieren.**

### Zunehmende internationale Verflechtungen

Kaum jemand wird bestreiten, dass die Abhängigkeiten im internationalen Handel in den letzten Jahren signifikant zugenommen haben. Der in der Cyberwelt geprägte Begriff des «Global Village» trifft mittlerweile auch auf die reale Wirtschaftswelt zu.

Während ein Schneider Faden, Knöpfe und Stoffe früher auf dem lokalen oder regionalen Markt einkaufte, Werkzeuge beim lokalen Schmied anfertigen liess und Kleidungsstücke lokal produzierte und verkaufte, finden diese Prozesse heute an den verschiedensten Orten der Welt statt. Stoffe werden in Bangladesch, Indien oder einem anderen Land eingekauft, in Indonesien geschnitten und bedruckt und in China mit Knöpfen aus Pakistan auf Maschinen aus der Schweiz und Deutschland endgefertigt, sodass die fertige Ware, zum Beispiel ein Hemd oder eine Bluse, in einem Laden an der Bahnhofstrasse in Zürich oder am New Yorker Times Square verkauft werden kann.

In diesem ganzen Prozess sind noch nicht einmal die Beschaffung und Herstellung der Rohwaren (Stoffe, Knöpfe etc.) abgebildet. Es ist offensichtlich, dass eine Spezialisierung und Aufteilung der verschiedenen Fertigungsschritte Vorteile für alle Parteien bringt. So können einerseits die Zwischen- und Endprodukte zu günstigeren Konditionen produziert werden, was für die Konsumenten tiefere Preise und für die Verkäufer bessere Margen bedeutet und Herstellern und Unterteilern einen Anteil am Gewinn er-

möglicht. Andererseits bringt die starke Spezialisierung auch Nachteile mit sich, zum Beispiel eine höhere Komplexität, unterschiedliche Rechtssysteme sowie eine geringe Transparenz.

«Kaum jemand wird bestreiten, dass die Abhängigkeiten im internationalen Handel in den letzten Jahren signifikant zugenommen haben.»

### *Ursprung und Bedeutung des Supply Chain Managements*

Supply Chain Management hat seinen Ursprung in den frühen 80er-Jahren. Der Begriff wurde im angelsächsischen Raum geprägt. Aufbauend auf der Wertschöpfungskette von Michael E. Porter suchte man vor allem in den USA nach neuen Möglichkeiten der Gewinnmaximierung von Industrieunternehmen. Supply Chain Management setzt sich im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre nicht mit dem System «Unternehmen» auseinander, sondern betrachtet die Lieferkette vom Lieferanten bis zum Endkunden.

Auch die Schweiz hat in den Anfängen des Supply Chain Managements eine wichtige Rolle gespielt: Die erstmalige praktische Umsetzung dieses Ansatzes wurde im Jahr 1981 als Projekt bei Landis & Gyr in Zug, mit Unterstützung einer externen Beraterfirma, realisiert.

### Risiken unter Geschäftspartnern

Könnte der Schneider des letzten Jahrhunderts die Qualität des Stoffes noch persönlich kontrollieren, sind heute zum einen Vertrauen und zum anderen Absicherung und Risikominimierung angesagt. Vertrauen bildet sich, indem mit Warenlieferanten gearbeitet wird, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Eine Risikominimierung oder zumindest Schadensbegrenzung kann dadurch erreicht werden, dass die Bezahlung der Ware erst dann erfolgt, wenn diese vorliegt und geprüft werden konnte – damit erhöht sich jedoch für den Käufer das Risiko, dass sein Lieferant aufgrund von Liquiditätsproblemen für Folgeaufträge nicht mehr zur Verfügung steht.

### Alternative zu traditionellen Absicherungs- und Finanzierungs-lösungen

Eine traditionelle und bewährte Finanzierungslösung stellt das Akkreditiv dar, das im Sinne eines Zug-um-Zug-Geschäfts das Sicherheitsbedürfnis beider involvierten Parteien abdeckt. Für den Lieferanten bedeutet dies jedoch häufig, dass er die Produktion und Ware lange vorfinanzieren muss. Weiter ist ein Akkreditiv sowohl für den Käufer als auch für den Lieferanten mit Aufwand und Kosten verbunden.

Diese Aspekte des Akkreditivs führten dazu, dass in den letzten Jahren neue Finanzierungslösungen im Markt entwickelt wurden. Eine Lösungsvariante bieten grössere Finanzinstitute seit geraumer Zeit unter den Namen «Supply Chain Finance», «Confirming®» oder «Reverse Factoring» an. Diese Lösung setzt bei den Käufer-Lieferanten-Beziehungen an.

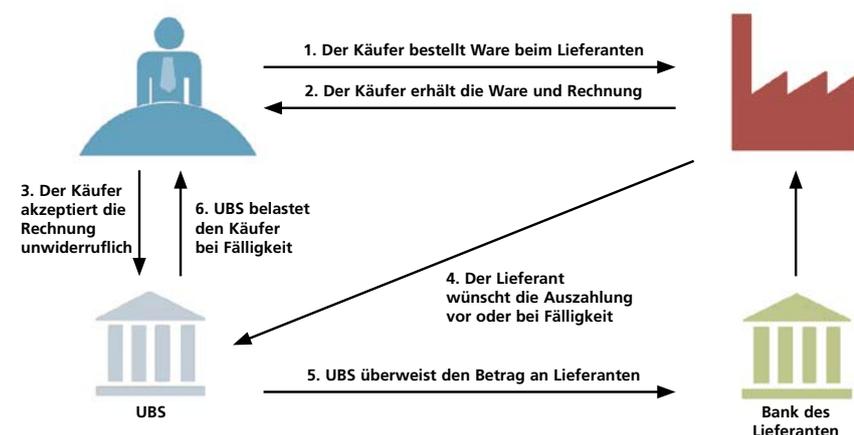
Supply Chain Finance ersetzt weder den klassischen Zahlungsauftrag noch ver-

drängt es das traditionelle Akkreditiv – im Gegenteil, Supply Chain Finance ergänzt das bestehende Angebot und bietet sowohl Käufern als auch Lieferanten Vorteile. Während der Käufer längere Zahlungsfristen realisieren kann, seine Liquidität damit verbessert und seine Risiken in Bezug auf die Qualität der Ware reduziert, bietet die Lösung dem Lieferanten Zugang zu zusätzlichem Kapital, das er bei Bedarf zu günstigen Konditionen beziehen und damit seine Debitorenfristen reduzieren kann.

Mit Supply Chain Finance wird eine Lücke geschlossen in den Diskussionen um die Finanzierungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette. Bis anhin lag der Fokus mehrheitlich auf der eigentlichen Ware oder Dienstleistung – also auf dem eigentlichen Kerngeschäft. Werttransaktionen hingegen fanden keine Beachtung und wurden mit bestehenden Finanzierungslösungen abgedeckt. Mit der zunehmenden globalen Beschaffung von Produktkomponenten rücken diese allerdings vermehrt in den Fokus.

### Supply Chain Finance – für beide Geschäftspartner eine vorteilhafte Lösung

Der Kniff bei Supply Chain Finance ist, dass der Lieferant von der guten Kreditwürdigkeit des Käufers profitiert. Der Käufer sendet den Zahlungsauftrag als sogenanntes unwiderrufliches Zahlungsverprechen (NRA – Non Revocable Accept) an seine Bank. Diese offeriert dem Lieferanten, die Rechnung zu begleichen – egal ob diese erst in 30 oder 90 Tagen fällig ist. Entscheidet sich der Lieferant dazu, das Angebot sofort oder auch später anzunehmen, wird ihm ein diskontierter Betrag gutgeschrieben, der dem Zeitwert des Rechnungsbetrags entspricht. Diese Berechnung basiert jedoch nicht auf der Kreditwürdigkeit des Lieferanten, wie dies im Kreditgeschäft sonst



## Beispiel

Die Exampi-Handelsgruppe vertreibt im europäischen Raum über ein Netz von Fachmärkten erfolgreich elektrische Haushaltsgeräte. Die Exampi-Handels AG mit Sitz im Kanton Baselland ist zentral für den Einkauf der Produkte zugunsten der Tochtergesellschaften in Europa zuständig. Die Fertigung der Elektrogeräte wird mehrheitlich in Asien in Auftrag gegeben. So kann die Exampi-Handels AG sehr grosse Volumen in Auftrag geben, und nur die Verpackungen und Betriebsanleitungen werden länderspezifisch angepasst. Für einige ihrer zuverlässigen Lieferanten war es bis anhin eine Herausforderung, die Zeitspanne für den Einkauf von Roh- und Halbfabrikaten, die Fertigung und den Transport bis zum Zeitpunkt der Lieferung inklusive 30-tägiger Zahlungsfrist zu finanzieren, und bei besonders grossen Aufträgen gefährdeten Liquiditätsengpässe den Fortbestand der Lieferanten.

Für die Exampi-Handels AG ist eine langfristige Zusammenarbeit mit Lieferanten, die ihre Qualitätsansprüche erfüllen, entscheidend, da das Auswechseln eines Zulieferers meist nicht im ersten Anlauf klappt, grosse Kosten

verursacht und zu Lücken in der Produktpalette führt.

Seit die Exampi-Handels AG auf Supply Chain Finance setzt, konnte diese Problematik entschärft werden. Zusätzlich kann sie damit das eigene Working Capital schonen, da die Lieferanten jetzt bereit sind, längere Zahlungsfristen zu gewähren.

- Einkauf von 10000 Kühl- und Gefrierschränken zu durchschnittlich EUR 400.00. Einkaufssumme total: EUR 4 Mio. Zahlungsfrist bisher 30 Tage nach Lieferung, neu 60 Tage.
- Die Exampi-Handelsgruppe verfügt über Zinskonditionen von 3% (Beispiel).
- Der aktuelle Libor-Zinssatz für 3 Monate beträgt 1%.
- Electronics Limited mit Sitz in Changzhou entscheidet sich bereits nach 10 Tagen, d.h. 50 Tage vor Zahlungsfrist, den Betrag abzurufen.
- Kosten für den Lieferanten: Diskontierter Rechnungsbetrag bei Abruf 10 Tage nach Lieferung:  $EUR\ 4\,000\,000 - ([3\% + 1\%] * [50\ \text{Tage}/360\ \text{Tage}] * 4\,000\,000) = EUR\ 3\,977\,777.80. \rightarrow EUR\ 22\,222.20$

- Einfluss auf das Working Kapital:  
*Auf der Seite des Käufers* – Anstatt nach 30 Tagen erfolgt die Belastung des vollen Rechnungsbetrages von EUR 4 Mio. erst 60 Tage nach Lieferung.

*Auf der Seite des Verkäufers* – Da der Verkäufer den Rechnungsbetrag vorzeitig abrufen kann, er bereits 20 Tage früher, d.h. 10 Tage nach Lieferung, über EUR 3,97 Mio. verfügen.

### UBS Supply Chain Finance: Wirtschaftliche Vorteile



üblich ist, sondern auf derjenigen des Käufers. Verfügt der Lieferant also über eine weniger gute Kreditwürdigkeit als der Käufer oder ist er in einem höheren Zinsumfeld als der Käufer tätig, wird ihm so der Zugriff auf zusätzliches und günstiges Kapital ermöglicht.

Hier stellt sich natürlich die Frage, was den Käufer zu diesem Schritt motivieren soll respektive welche Vorteile er davon hat. Die Antwort ist, dass er erst zum Zeitpunkt der eigentlichen Fälligkeit der Rechnung belastet wird. Auch wenn der Lieferant also das Geld beispielsweise 70 Tage vor Fälligkeit bezieht, wird der Käufer doch erst 70 Tage später belastet. Er hat somit die Möglichkeit, in dieser Zeit mit seinem Kapital zu arbeiten. Zudem kann er die Zahlungsfristen verlängern, die er mit seinen Lieferanten vereinbart, und so ein faires Angebot im Einkauf unterbreiten. Letztlich entscheidet der Lieferant über den Zeitpunkt der Zahlungsauslösung – ohne einen Entscheid seinerseits wird ihm das Geld ordentlich per Fälligkeit und ohne Abzug von Kosten übermittelt.

### Internationaler und nationaler Stellenwert

Vor allem im internationalen Handel, sprich im Importgeschäft, ist Supply Chain Finance eine geschätzte Finanzierungslösung. Dies liegt zum einen daran, dass die Zinsen und die Kosten für die Kapitalbeschaffung zwischen der Schweiz und dem Land des Lieferanten oft signifikant auseinander liegen. So beträgt zum Beispiel alleine der Leitzinsunterschied zwischen der Schweiz und China mehr als 5%. Hinzu kommt, dass der Lieferant in vielen Fällen entweder über eine schlechtere Kreditwürdigkeit verfügt als der Käufer oder gar keinen Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten hat. Die Attraktivität von Supply Chain Finance im internationalen Umfeld ist daher entsprechend gross. Im nationalen Geschäft wird Supply Chain Finance seltener genutzt. Dies ist in erster Linie den folgenden drei Gründen zuzuschreiben: Erstens ist das Produkt noch wenig bekannt, und es gibt nur wenige Anbieter; zweitens sind in der Schweiz Zahlungsfristen von 30 Tagen seit langem Standardkon-

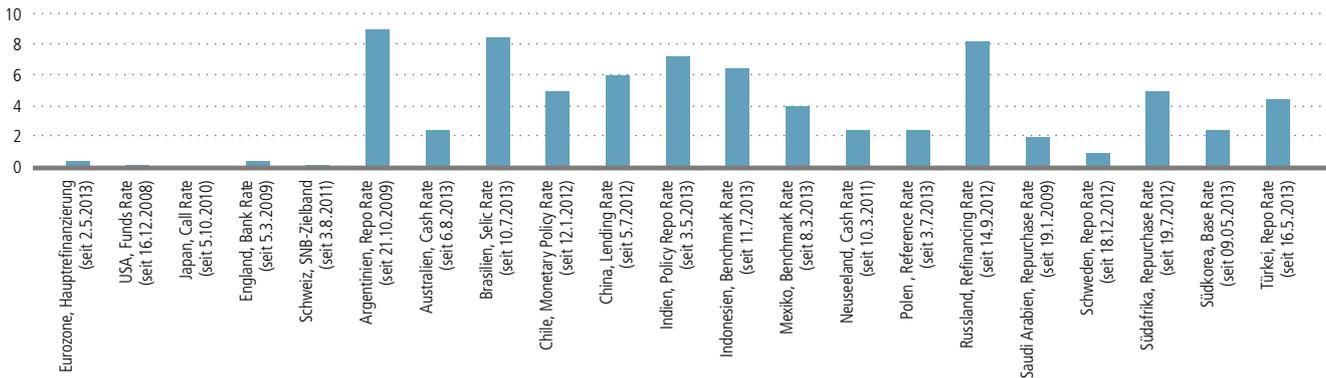
dition und damit eine Finanzierungsdauer, die sich auffangen lässt, und drittens fällt hier das Argument der günstigeren Zinskonditionen häufig weg, da die Partner über eine ähnliche Bonität verfügen und keine oder nur geringe geografische Differenzen zum Tragen kommen. Es ist allerdings zu erwarten, dass sich diese flexible Form der Rechnungsbegleichung in näherer Zukunft auch in der Schweiz stärker etablieren wird. Dies aus folgenden Gründen:

- Lieferanten, die international tätig sind, werden von der Hausbank eines Partners aus dem Ausland vermehrt das Angebot zum frühzeitigen Zahlungsausgleich erhalten.
- Im nationalen Geschäft setzen Wareneinkäufer vermehrt längere Zahlungskonditionen durch, und für die Lieferanten gewinnen Themen wie die «Finanzierung von erbrachten Leistungen» respektive «Debitoren» zusehends an Bedeutung.

Wie Studien belegen, verschlechtert sich die Zahlungsmoral von Schweizer

## Leitzinsen pro Land

in %



Firmen seit Jahren. So wird zum Beispiel festgehalten: «In der Schweiz wurden 2012 die Rechnungen mit einem durchschnittlichen Zahlungsverzug von 12 Tagen bezahlt. Konkret bedeutet dies, dass ab Rechnungsstellung mit 30-tägiger Frist im Durchschnitt 42 Tage vergehen, bis das Unternehmen das Geld vom Schuldner effektiv erhält. Im 2011 betrug die durchschnittliche Zahlungsverzögerung 11 Tage.»<sup>1</sup> Dieser Entwicklung wirken Supply-Chain-Finance-Lösungen optimal entgegen, indem Käufern die Möglichkeit zu längeren Zahlungsfristen und Lieferanten die Option, das Geld recht- oder sogar vorzeitig zu erhalten, angeboten wird.

### Voraussetzungen für ein erfolgreiches Supply Chain Finance

Damit Supply Chain Finance sowohl für Käufer als auch Lieferanten eine ausgewogene Lösung darstellt und nicht für eine der involvierten Parteien unverhältnismässig viele Vorteile bringt, während die andere Partei mehrheitlich Risiken zu tragen hat, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein.

Neben offensichtlichen Parametern wie beispielsweise der Diskontierungsmarge und der Bedingung, dass der effektive Finanzierungszeitraum für die Berechnung der Marge anzuwenden ist, gibt es weitere wichtige Faktoren, die nicht auf Anhieb erkannt werden, sondern im System angelegt sind.

- Die Lösung sollte für Käufer und Lieferanten so aufgebaut sein, dass mehrheitlich elektronisch gearbeitet werden kann – häufig wird für die Verarbeitung von Fax- oder Briefaufträgen eine zusätzliche Gebühr erhoben. Durch

die Nutzung elektronischer Kanäle, zum Beispiel e-Banking, kann diese vermieden werden.

- Eine wichtige Voraussetzung ist, dass das Finanzinstitut, das als Mittler zwischen dem Käufer und dem Lieferanten fungiert, einen Notifier-Service anbietet (automatische Avisierungsfunktion). Insbesondere für den Lieferanten ist es nicht zumutbar, regelmässig zu überprüfen, ob allfällige Finanzierungsangebote vorliegen.
- Die Lösung darf für den Lieferanten keinen Einfluss auf seine bestehenden Bankbeziehungen haben. Existierende Verbindungen zur Hauptbank sollten weiterhin bestehen können und vorhandene Kreditlinien durch das Supply-Chain-Finance-Angebot nicht tangiert werden. Würde eine Kontoeröffnung bei der Bank des Käufers zwingend verlangt werden, wäre dies für den Lieferanten mit zusätzlichen Aufwendungen und Kosten verbunden, was der ursprünglichen Idee von Supply Chain Finance zuwiderlaufen würde.
- Letztlich ist es wesentlich, dass beide Partner – Käufer und Lieferant – jederzeit die Kontrolle über ihre Abläufe haben. Ein «Dauerauftrag» seitens des Lieferanten, der die sofortige Begleichung eingehender Rechnungen automatisch vorsieht,

wäre ausschliesslich zum Nutzen der anbietenden Bank. Einerseits sollte der Lieferant von Fall zu Fall entscheiden können, ob er das Kapital beanspruchen und die Zahlung vorzeitig auslösen will. Im Falle eines Liquiditätsüberhangs würde ihn diese Lösung nämlich nur Geld kosten, ohne Mehrwert zu generieren. Andererseits muss ein Käufer jederzeit selbst entscheiden können, ob und wann er eine frühzeitige Auszahlung wünscht. Nur so kann er sicherstellen, dass er auch wirklich erst dann bezahlt, wenn er von der Qualität der Lieferung überzeugt ist.

Werden diese Voraussetzungen erfüllt, kann eine Supply-Chain-Finance-Lösung wesentlich zur Stärkung der Wertschöpfungskette und zu einer stabilen, langfristigen Käufer-Lieferanten-Beziehung beitragen.



**Beni Hugenschmidt**

Leiter Receivables Finance  
Tel. +41-44-237 43 59  
benedikt.hugenschmidt@ubs.com

### UBS Supply Chain Finance

Unser Bereich Receivables Finance bietet Ihnen mit UBS Supply Chain Finance eine neue Finanzierungslösung an, die eine Finanzierung des Lieferanten mittels Abruf der Rechnungsbeträge vor Ende der Zahlungsfrist vorsieht. Mehr Informationen dazu

finden Sie auf unserer Internetseite [www.ubs.com/supplychainfinance](http://www.ubs.com/supplychainfinance) und den darauf abgelegten Dokumenten.

Für ein Beratungsgespräch steht Ihnen Beni Hugenschmidt jederzeit gerne zur Verfügung.

<sup>1</sup> <http://www.intrum.com/ch/Sie-haben-eine-Zahlungserinnerung-erhalten/Zahlen-und-Fakten/Zahlungsverzug>



### *Neue Partnerschaft von UBS mit Cleantech Switzerland*

UBS unterstützt Cleantech Switzerland, die offizielle Exportplattform für die Schweizer Cleantech-Wirtschaft. Die Bank engagiert sich als offizieller Partner für internationale Finanzdienstleistungen. Sie leistet damit einen Beitrag an das Ziel von Cleantech Switzerland, den Schweizer Cleantech-Unternehmen mit Informationen, Dienstleistungen und Kontakten den Eintritt in die relevanten Cleantech-Märkte weltweit zu erleichtern und damit ihren Exportumsatz sowie ihre Visibilität in diesen Märkten zu steigern. Dank einem weltweiten Netzwerk kann Cleantech Switzerland wertvolle Informationen zu Projektopportunitäten und Events vermitteln sowie den Kontakt zu potenziellen Geschäftspartnern herstellen.

### *UBS Corporate Cash Management News*

Mit dem neuen Newsletter «UBS Corporate Cash Management News» werden Unternehmen mit internationalen Aktivitäten über aktuelle Entwicklungen rund um die Themen Cash Management, Zahlungsverkehr und E-Lösungen via E-Mail informiert. Hier können Sie «Corporate Cash Management News» bestellen: [http://www.ubs.com/ch/de/swissbank/business\\_banking/enewsletter\\_corporates/newsletterabo.html](http://www.ubs.com/ch/de/swissbank/business_banking/enewsletter_corporates/newsletterabo.html)

### *UBS Export Forum – Dienstag, 28. Januar 2014*

Das Export Forum 2014 findet am 28. Januar 2014 im ConventionPoint in Zürich statt. Wir freuen uns, diesen traditionellen Anlass im kommenden Jahr im Rahmen der neuen Partnerschaft zusammen mit Cleantech Switzerland bestreiten zu dürfen.

### *Euromoney Award 2013*

Die Finanzzeitschrift Euromoney würdigt UBS als «Best Domestic Cash Manager Switzerland» des Jahres 2013. Wie bereits 2011 und 2012 schwang die Bank auch dieses Jahr in der Umfrage bei Managern und Finanzchefs von Schweizer Unternehmen obenaus. [www.ubs.com/cashmanagement](http://www.ubs.com/cashmanagement) und [www.ubs.com/awards](http://www.ubs.com/awards)

### *Ihre Meinung ist uns wichtig*

Damit Sie mit Insight auch künftig über fachspezifische und spannende Themen informiert sind, interessieren uns Ihre Meinung und Ihre Anregungen zu dieser Publikation sehr. Teilen Sie uns Ihre Ideen und Themenwünsche mit – ob zu Entwicklungen, Produkten oder regionalen Märkten. Ihre Meinung ist uns wichtig. Danke für Ihre Rückmeldungen an:

**[sh-Insight@ubs.com](mailto:sh-Insight@ubs.com)**

Diese Publikation dient ausschliesslich zu Ihrer Information und stellt kein Angebot, keine Offerte oder Aufforderung zur Offertstellung dar. Bitte beachten Sie, dass UBS sich das Recht vorbehält, die Dienstleistungen, Produkte sowie Preise jederzeit ohne Vorankündigung zu ändern. Einzelne Dienstleistungen und Produkte sind rechtlichen Restriktionen unterworfen und können deshalb nicht uneingeschränkt weltweit angeboten werden. Bevor Sie eine Entscheidung treffen, sollten Sie eine entsprechende professionelle Beratung in Anspruch nehmen. Diese Publikation ist nicht zur Verteilung ausserhalb der Schweiz bestimmt. Die vollständige oder teilweise Reproduktion ohne Erlaubnis von UBS ist untersagt.

© UBS 2013. Das Schlüssel-Symbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.