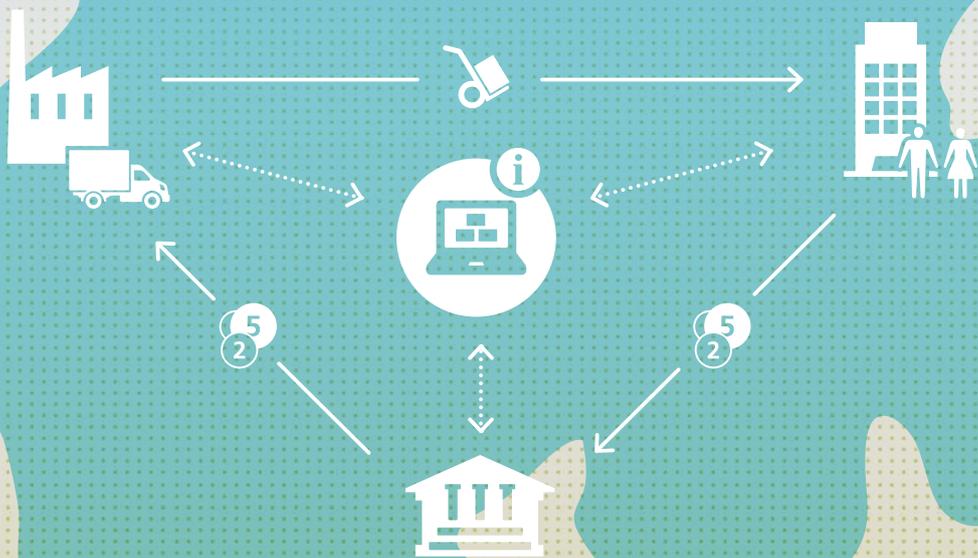


Die WCM-Studie
im Schnelldurchlauf

Working Capital

Management
Studie 2019

Supply Chain Finance
Fortführung



Supply Chain Finance-Lab
der Schweizerischen Post



Universität St. Gallen

In Zusammenarbeit mit

PostFinance

Working Capital Management Studie 2019

Supply Chain Finance Fortführung

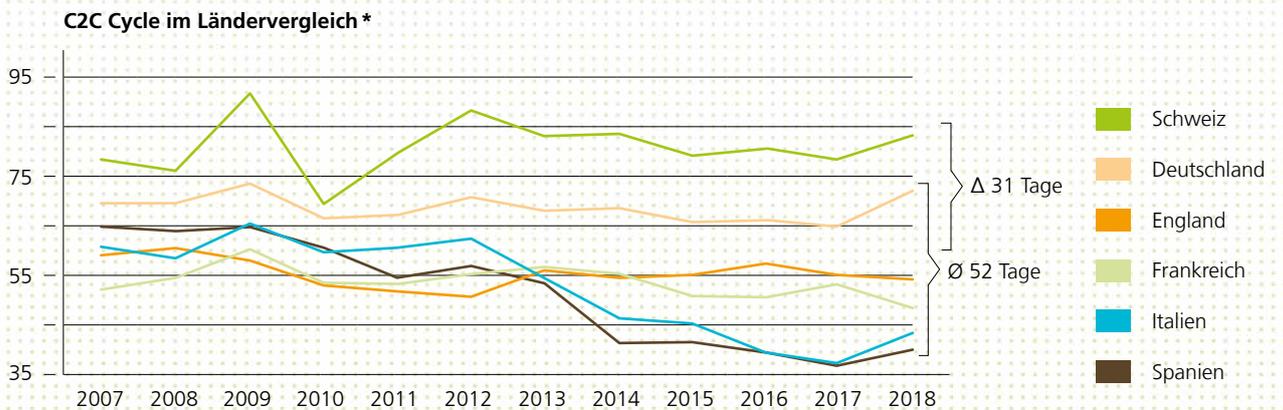
Reduktion der Kapitalbindungskosten, Erhöhung der Innenfinanzierungskraft, Freisetzung von Liquidität: Das sind die drei zentralen Zielsetzungen von CFOs im Working Capital Management (WCM). Aufgrund der vielen unternehmens-internen und -externen Zielkonflikte stellt die Erreichung dieser Ziele für viele jedoch eine grosse Herausforderung dar.

Supply Chain Finance (SCF) als alternative Finanzierungsform prägt eine innovative Dimension des WCM und eröffnet Finanzmanagern vielfältige Möglichkeiten, um ihre Ziele im WCM gemeinsam mit Lieferanten und Kunden zu erreichen.

Doch wie hat sich die Bereitschaft zur Einführung von SCF in den letzten Jahren verändert? Welche Instrumente setzen Unternehmen zur Optimierung des Working Capital ein? Welche Hindernisse bestehen für die Nutzung von SCF-Lösungen? Wie steht es um die Selbstfinanzierungskraft von Schweizer Unternehmen? Welchen Einfluss hat das anhaltende Niedrigzinsumfeld auf den Bedarf an Nettoumlaufvermögen? Und wie hoch ist der Anteil an Rechnungen, der in Schweizer Unternehmen automatisiert und digital abgewickelt wird?

Diesen und weiteren spannenden Fragestellungen widmet sich die sechste Ausgabe der WCM-Studie, herausgegeben durch das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen. Die Studie untersucht Performancefelder im WCM und zeigt am Beispiel von Best Practices bedeutende Wege zur Realisierung finanzieller Freiräume über die klassischen Unternehmensgrenzen hinweg.

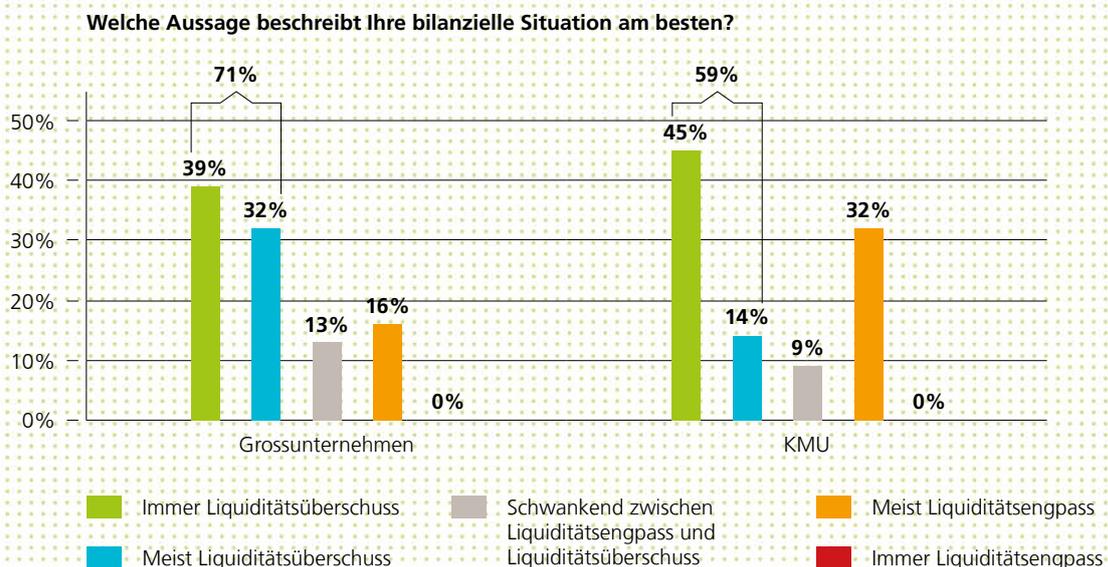
In Schweizer Unternehmen steckt im Vergleich zum europäischen Ausland ein enormes WCM-Optimierungspotenzial



* Berechnungen auf Basis des Medians je C2C-Cycle-Komponente

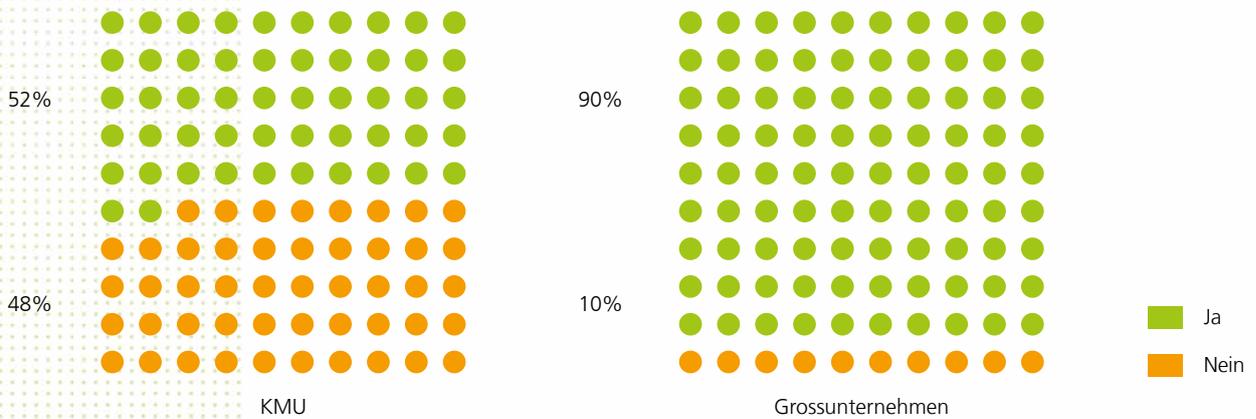
Schweizer Unternehmen konnten ihren überdurchschnittlich hohen C2C Cycle im Jahr 2018 nicht verkürzen. Im Gegenteil: Mit einem C2C Cycle im Schnitt von 83 Tagen ist der Abstand zu Unternehmen im europäischen Ausland im Vergleich zum Vorjahr weiter angestiegen.

Diese Entwicklung spiegelt sich in der bilanziellen Situation von Schweizer Unternehmen wider. Die Studienergebnisse zeigen, dass 71% der Grossunternehmen und 59% der KMU meistens oder immer über einen Liquiditätsüberschuss verfügen.



KMU hinken bei der strategischen Optimierung des Working Capital den Grossunternehmen hinterher

Wurden in Ihrem Unternehmen bereits strategische Massnahmen zur Optimierung des Working Capital eingeleitet?



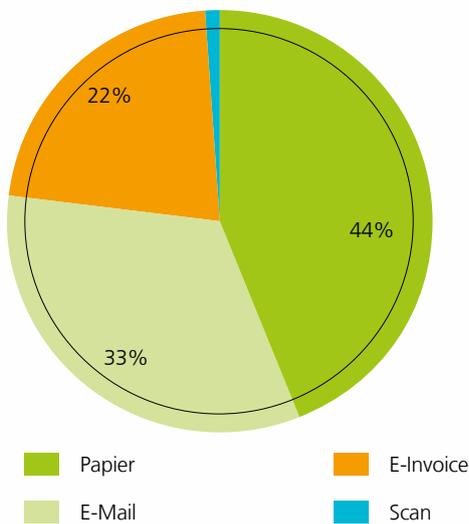
90% der Grossunternehmen haben bereits strategische Massnahmen zur Optimierung ihres Working Capital eingeleitet. Viel Luft nach oben besteht bei KMU. Dies vor allem, weil die meistgenannten Massnahmen jeweils nur einen einzelnen WCM-Bereich betreffen. Ganzheitliche WCM-Optimierungskonzepte (wie Reverse Factoring) sind wenig verbreitet.

Die meistgenannten WCM-Optimierungsmassnahmen von Schweizer Unternehmen:

Zeitliche Verschiebung von Zahlungen an Lieferanten	Lagerabverkäufe von schlecht drehenden Artikeln	Optimierung von Losgrössen
Neuverhandlung von Zahlungszielen	Einsatz von Digitalisierungstechnologien im WCM	Überprüfung der Wertschöpfungsketten
Einführung einer Reverse-Factoring-Lösung	Wechsel von reaktivem zu aktivem WCM	Automatisierung von Zahlungsprozessen
Reduzierung von Bestandshöhen (Lager) und Verkürzung der Lagerdauer	Verbesserung des Mahnwesens	Beschleunigung der Zahlungsabwicklungsprozesse bei Kunden und Vertragspartnern
Einzahlungen bzw. Verkürzung von Forderungsausstandszeiten	Verstärktes Augenmerk auf Lagerbestände	WCM-Benchmarking

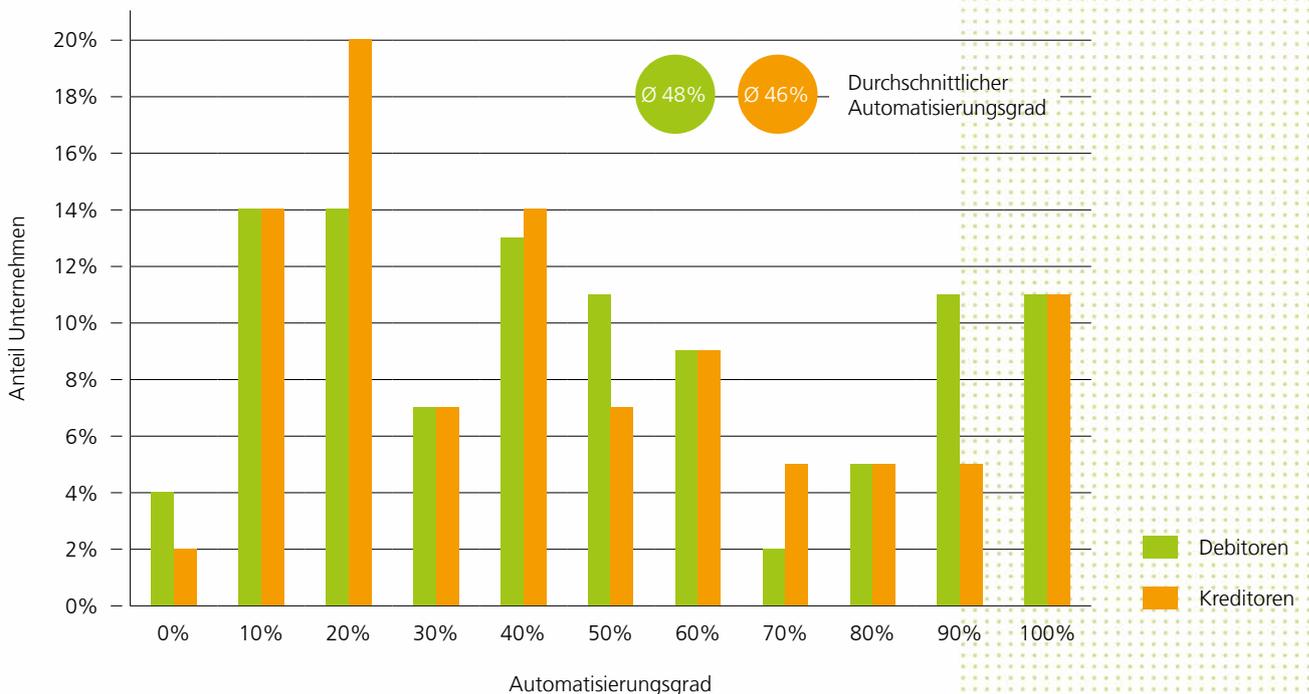
Die Digitalisierung des WCM ist erst wenig fortgeschritten

Wie werden in Ihrem Unternehmen im Normalfall Rechnungen an Ihre Kunden geschickt?



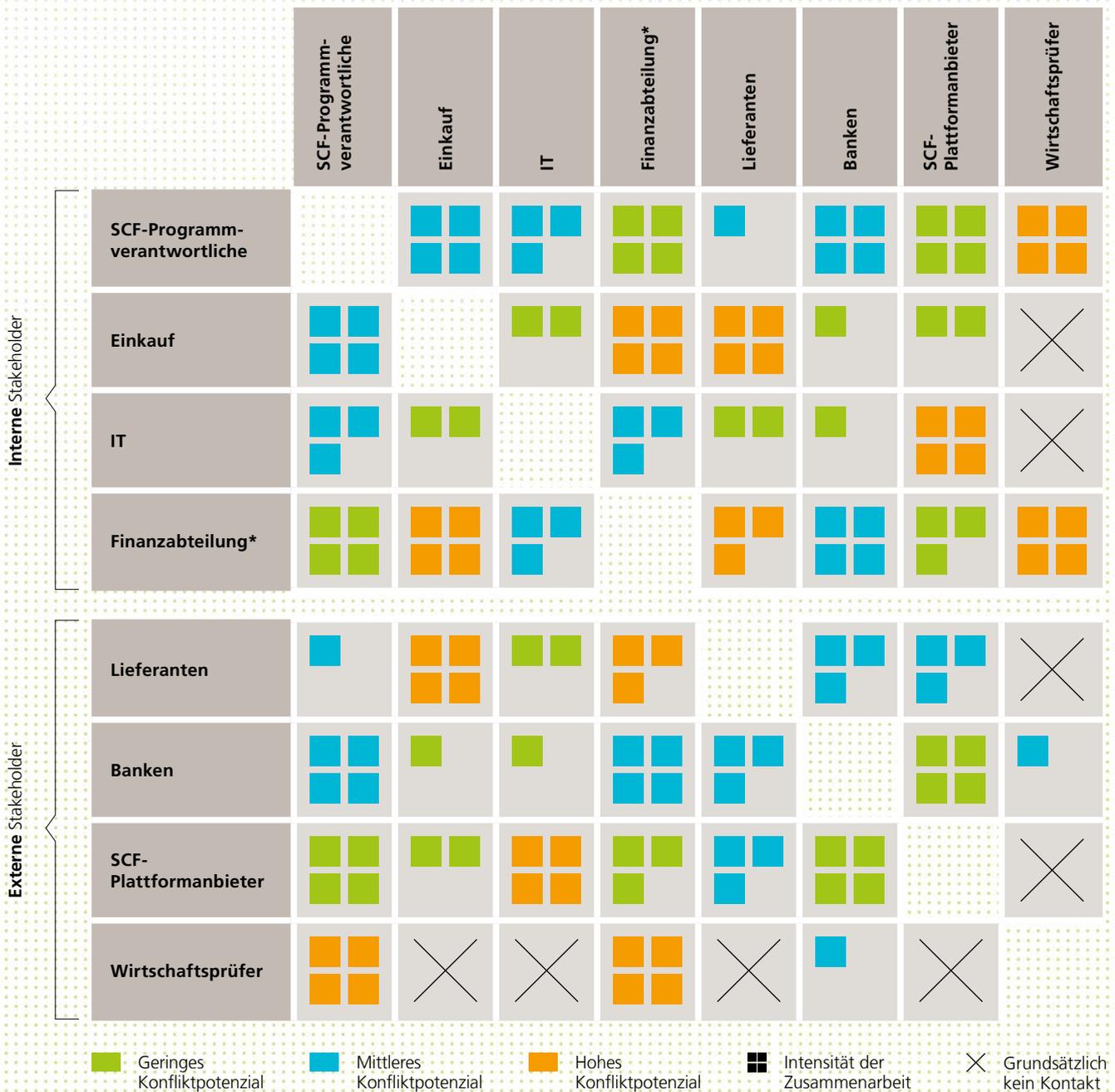
Die Studienergebnisse zeigen, dass die WCM-Praktiken von vielen Unternehmen überholt sind. In der Breite ist der Anteil an zeitintensiven manuellen Arbeitsschritten nach wie vor hoch. So verschickt fast die Hälfte der Unternehmen ihre Kundenrechnungen immer noch auf Papier. Nur eine Minderheit weist im WCM einen hohen Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad auf.

Wie hoch schätzen Sie den Anteil an Rechnungen, die in Ihrem Unternehmen automatisiert und digital abgewickelt werden (z. B. mit einer E-Payment-Lösung)?



Konfliktpotenziale zwischen Stakeholdern bremsen die Verbreitung von ganzheitlichen SCF-Optimierungsansätzen

Wahrgenommene Beziehungsintensität und Konfliktpotenziale am Beispiel einer Lieferantenfinanzierungslösung «Reverse Factoring» ¹⁾

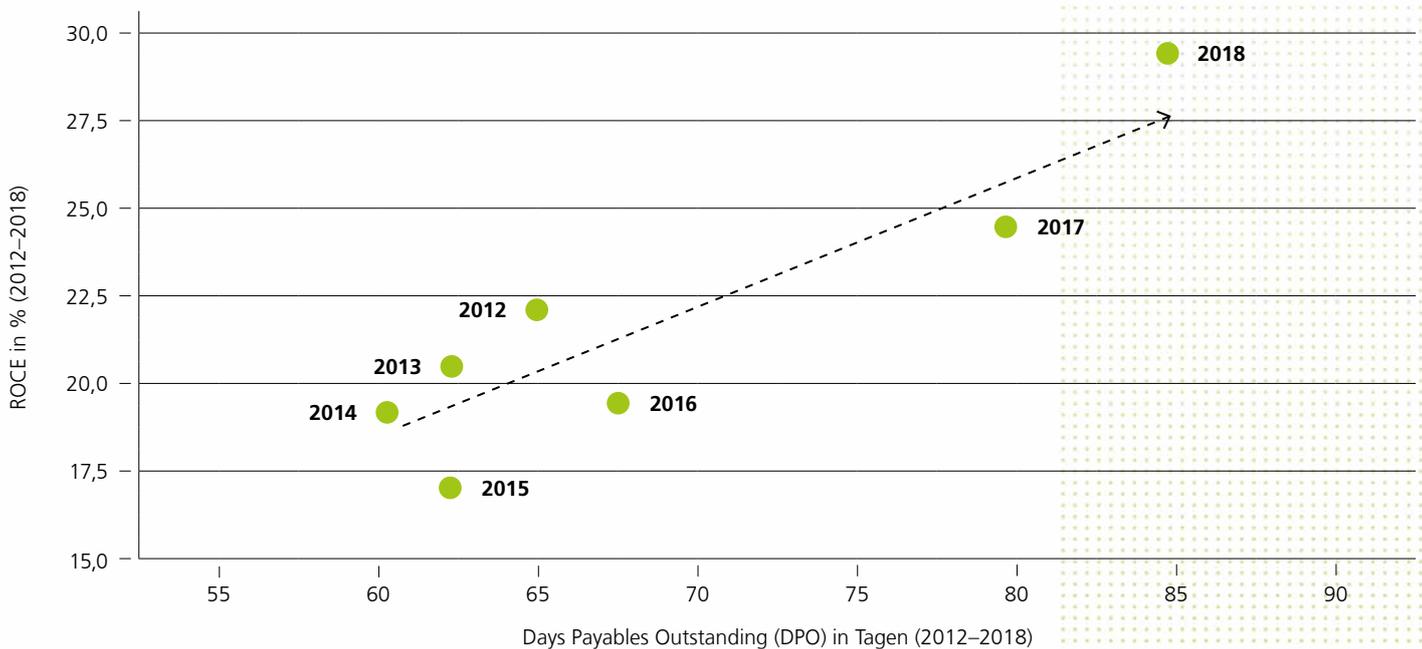


1) Die dargestellten Ergebnisse basieren auf den Einschätzungen der befragten Unternehmen, die eine Lieferantenfinanzierungslösung im Einsatz haben.

* inkl. Treasury, Accounting und Controlling

SCF-Unternehmen zeichnen sich langfristig durch eine überdurchschnittlich hohe Profitabilität aus

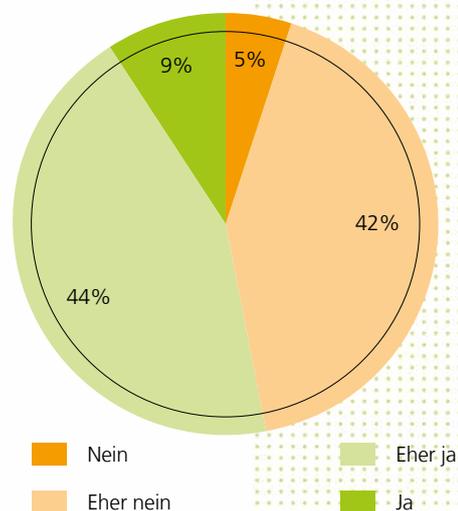
DPO und ROCE-Entwicklung am Beispiel von ABB (SCF-Unternehmen)



Am Studienteilnehmer ABB zeigen sich beispielhaft die positiven Erfolgswirkungen von ganzheitlichen WCM-Ansätzen: Seit Einführung des Reverse-Factoring-Programms auf der Kreditorensseite konnte die durchschnittliche Kreditorenlaufzeit um etwa 20 Tage erhöht werden, ohne dabei die Situation der Lieferanten zu verschlechtern.

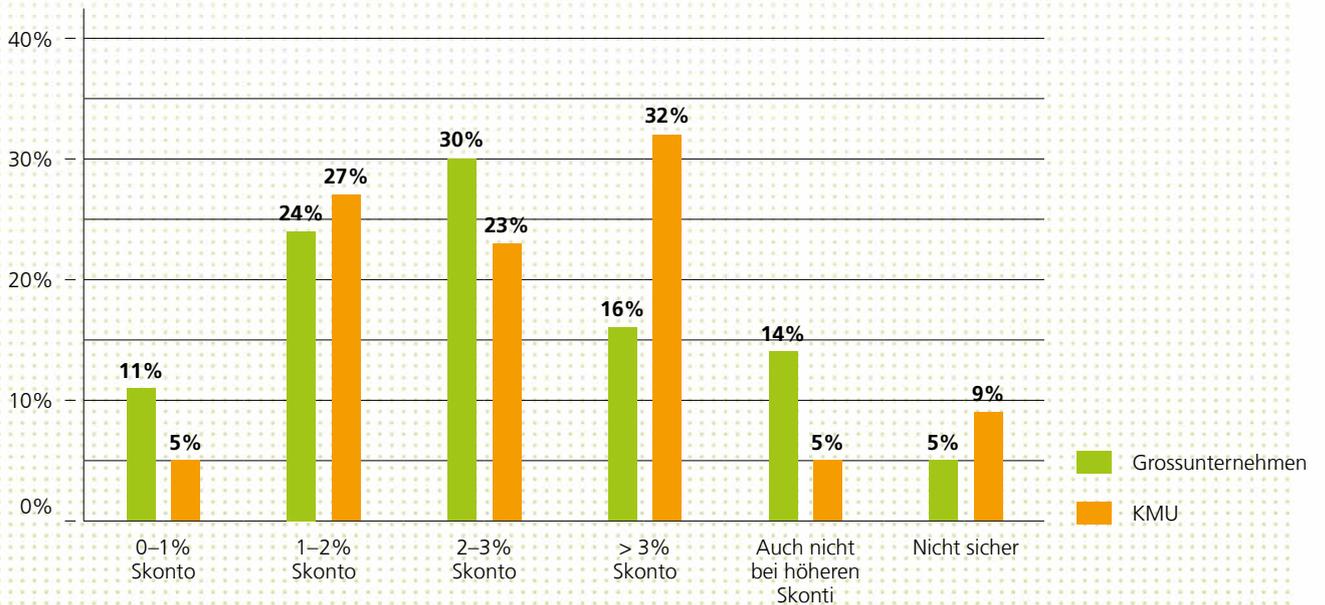
Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse aber auch, dass der Grossteil der Schweizer Unternehmen das Potenzial von SCF-Lösungen noch nicht ausschöpft. Ein Grund dafür liegt mitunter darin, dass die Mitarbeitenden einen unzureichenden Kenntnisstand bezüglich Supply Chain Finance besitzen.

Ist in Ihrem Unternehmen das nötige Fachwissen vorhanden, um Supply-Chain-Finance-Finanzierungen mit Kunden oder Lieferanten zu verhandeln?

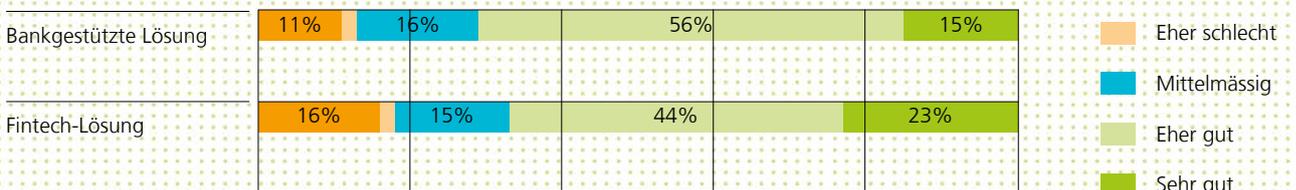


Die meisten Unternehmen streben danach, Skontopotenziale mit Lieferanten durch Frühzahlungen zu heben

Wie hoch müsste der offerierte Skonto Ihrer Lieferanten sein, damit Sie Ihre Rechnungen früher (z. B. nach 5 Tagen) bezahlen?



Wie beurteilen Sie im Allgemeinen die Qualität der angebotenen SCF-Lösungen von Banken und FinTechs?



Die Studienresultate bestätigen, dass nahezu alle Unternehmen die Bereitschaft mitbringen, Frühzahlungen an Lieferanten (z. B. mittels einer Dynamic-Discounting-Lösung) zu leisten. Der dafür geforderte Skonto seitens Lieferanten müsste sich dabei im Durchschnitt zwischen 1% und 3% bewegen.

Banken und FinTechs haben in den letzten Jahren erfolgreich in SCF-Fachwissen und IT investiert. Die Befragung zeigt jedoch, dass das SCF-Angebot von Schweizer Hausbanken im Allgemeinen deutlich hinter den Erwartungen der Unternehmen zurückliegt.

WCM-Studie

Die Studie untersucht seit 2014 jedes Jahr den aktuellen Leistungsstand von Schweizer Unternehmen im WCM und leitet daraus Good Practices ab. Die diesjährige Studie vertieft das Trendthema Supply Chain Finance. Sämtliche Studien können unter postfinance.ch/wcmstudie bestellt werden.

Swiss WCM Award

Unternehmen sind herzlich eingeladen, sich online unter postfinance.ch/wcmaward für den Swiss WCM Award zu bewerben. Ausgezeichnet werden einerseits die fortschrittlichsten Teilnehmer in der Kategorie Performance Excellence und andererseits innovative Ansätze aus den Bereichen Supply Chain Finance und Fintech Innovation. Die namhafte Jury setzt sich aus folgenden Persönlichkeiten zusammen:

- Prof. Dr. Wolfgang Stölzle (Jury-Vorsitzender und geschäftsführender Direktor des Instituts für Supply Chain Management an der Universität St. Gallen)
- Adrian Brönnimann (Leiter Vertrieb Corporates & Banken bei der PostFinance AG)
- René Cotting (Vorsitzender der ABB Technology Ventures und Head of Operation, Innovation und R&D der ABB-Gruppe, Ex-CFO ABB Schweiz)
- Pascal Koradi (Vorstandsmitglied des CFO Forum Schweiz)
- Tobias Knechtle (CFO der Valora Holding)
- Rolf Renz (Ex-CFO von Siemens South West Europe und Siemens Schweiz)
- Mario Rossi (CFO und Leiter Business Steering Schweiz der Swisscom)

Swiss WCM Summit

Am Swiss WCM Summit werden die Resultate der WCM-Studie präsentiert und die Gewinner der Swiss WCM Awards gekürt. Neben spannenden Vorträgen bietet der Fachanlass des Jahres zum Thema Working Capital Management zudem einzigartige Networking-Gelegenheiten. Weitere Informationen, das Programm und die Anmeldung gibt es unter:

postfinance.ch/wcmsummit

SCF-Lab

Das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen (SCF-Lab) betreibt Forschung im Financial Supply Chain Management an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Die WCM-Studie stellt – gemeinsam mit dem Swiss WCM Award – eine zentrale Säule der Arbeit des SCF-Labs dar.

PostFinance AG
Competence Center
Working Capital Management
Mingerstrasse 20
3030 Bern

Telefon +41 58 341 04 04

postfinance.ch/wcm

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

Telefon +41 71 224 72 91

iscm-scf-lab.unisg.ch