

# *Supply Chain Finance: ein Versuch zur Entmystifizierung eines altbekannten Konzepts*

*Fachbeitrag von  
Markus Wohlgeschaffen,  
publiziert in der  
Trade & Finance  
Sommerausgabe 2013*

## **Supply Chain Finance: ein Versuch zur Entmystifizierung eines altbekannten Konzepts**

**Von Markus Wohlgeschaffen**

Supply Chain Finance (SCF) hat in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Wandlung von einem viel zitierten Schlagwort hin zu einem immer häufiger angewandten Konzept zur Verbesserung des Working Capital entlang der physischen Wertschöpfungskette erfahren. Dennoch gibt es nach wie vor erhebliches Wachstumspotenzial. Ziel dieses Artikels ist es, einen Überblick über die Geschichte und die derzeit angebotenen Lösungen sowie einen Ausblick auf künftige Entwicklungen zu geben.

### **Revolution oder Evolution: die Entwicklung von Supply Chain Finance**

Einen möglichen Grund für die nach wie vor bestehende Zurückhaltung der produzierenden Industrie, sich mit dem Konzept von SCF auseinanderzusetzen, haben Banken sich größtenteils selbst zuzuschreiben: Bis heute gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs SCF. Die einzige Gemeinsamkeit scheint darin zu bestehen, dass SCF ein neues, revolutionäres Finanzierungsprodukt ist. Doch dem ist nicht so.

Die engste Definition spricht von käuferseitig initiierten, revolvingierenden Forderungsankäufen (meist über internetbasierte Prozessplattformen), häufig auch irreführend als „Reverse Factoring“ bezeichnet. Eine etwas weitere Definition umfasst alle internetbasierten Plattformlösungen zum Ankauf revolvingierender Forderungen, die sowohl vom Käufer als auch vom Lieferanten initiiert werden können.

## **Supply chain finance: an attempt to demystify a well-known concept**

**By Markus Wohlgeschaffen**

Supply chain finance (SCF) has in recent years undergone a remarkable transformation from a much-quoted catchphrase towards an increasingly used approach to improving working capital along the physical supply chain. Nevertheless, there is still considerable potential for growth. The aim of this article is to provide an overview of the history and the solutions currently offered, as well as an outlook on future developments.

### **Revolution or evolution: the development of supply chain finance**

A possible reason for the manufacturing industry's hesitation to deal with the concept of SCF can be largely attributed to banks: to date, there is no uniform definition of SCF. The only commonality seems to be that SCF is a revolutionary new financing product. But that is not the case.

The narrowest definition refers to buyer-driven, revolving receivables purchase (usually via web-based process platforms), often misleadingly named “reverse factoring”. A somewhat broader definition includes all web-based platform solutions for the purchase of revolving receivables, which means that they can be driven by both the buyer and the supplier.

**Abb. 1/ Fig. 1 Supply Chain Finance – Definitionen/Supply chain finance – definitions**



Source: UniCredit Bank AG, 2013.

Die weiteste, unter anderem von der UniCredit Gruppe verwendete Definition subsumiert unter SCF schließlich alle Lösungen und Produkte zur Freisetzung von Liquidität entlang der physischen Wertschöpfungskette (z. B. Forfaitierung von (avaliierten) Wechseln und Deferred Payment Akkreditiven, Pre-Export- und Post-Shipment-Finanzierungen, revolvingender regressloser Ankauf von Firmen-Buchforderungen etc.). Diese Produkte werden bei Bedarf mit Cash-Management und Produkten zur Absicherung von Zins-, Währungs- und Rohstoff-Preisänderungsrisiken kombiniert.

Warum verdient SCF mehr Aufmerksamkeit? Der Austausch von Waren, Gütern und Dienstleistungen ist typisch für den Menschen und unser Wohlstand lässt sich darauf zurückführen. Handel war anfänglich in Bezug auf Waren und Reichweite stark beschränkt. Händler mussten ihre Waren immer persönlich begleiten, um sie an ihre Kunden verkaufen zu können. Eine Theorie, welche die rapide Entwicklung des Handels zu erklären versucht, besagt, dass der letzte wirkliche technologische Quantensprung in der Kombination von Schrift und Papier lag. Denn dadurch konnten Händler andere vertrauenswürdige Personen ermächtigen, in ihrem Namen Waren zu kaufen und zu verkaufen. Dadurch hat sich die Handelskapazität augenblicklich exponentiell gesteigert. In der Folge leiteten sich Finanzdienstleistungen wie das Akkreditiv ab. Schon früh ergab sich die Notwendigkeit, immer länger werdende Handelswege und die sich daraus ergebenden Liquiditätsengpässe zu überbrücken, also für Supply Chain Finance.

Seit Ende des 20. Jahrhunderts steigt der Welthandel erneut signifikant. Dies liegt zum einen an der weltweiten politischen und wirtschaftlichen Liberalisierung sowie am stetig fortschreitenden Abbau von Handelsbarrieren bzw. der vermehrten Standardisierung, zum Beispiel in Form von Normen und Regeln. Immer neue Beschaffungs- und Absatzmärkte werden erschlossen. Doch auch die rasante Entwicklung im Bereich von Informationstechnologie, Datenübertragungsgeschwindigkeit und Logistikkapazitäten trägt zu erheblich produktiveren Wertschöpfungsprozessen bei. Seit der industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts waren Produktionsprozesse in erster Linie durch ein hohes Maß an vertikaler Integration gekennzeichnet. Dies änderte sich spätestens mit Ende des Kalten Krieges nachhaltig. Die Fertigungstiefe wurde immer flacher, die Wertschöpfung wurde in viele Produktionsschritte unterteilt und an mehr und mehr Zulieferer horizontal ausgelagert. Diese Entwicklung setzte sich mit beeindruckender Präzision in fast allen Industriebereichen durch. Beteiligte in den Wertschöpfungsketten nahmen nicht einfach nur die Rolle von Lieferanten und Käufern ein, sondern wurden immer öfter zu strategischen (Entwicklungs-)Partnern.

The broadest definition, used among others by UniCredit, encompasses under SCF all solutions and products for the freeing up of liquidity along the physical supply chain (e.g. forfaiting of (avalised) bills of exchange and deferred payment letter of credits, pre-export- and post-shipment financing, revolving receivables purchase without recourse, etc.). If needed, these products are combined with cash management and products for covering risk related to changes in interest rate, currency and commodity prices.

Why does SCF deserve more attention? The exchange of goods, merchandise and services is an important part of human existence and is the foundation of our prosperity. Trading was initially severely restricted in terms of goods and reach. Traders used to have to personally accompany their goods in order to sell them to their customers. A theory which tries to explain the rapid development of trade says that the last real technological quantum leap lay in the combination of writing and paper. Because it meant that traders could authorise other trustworthy people to buy and sell goods on their behalf. As a result, trade capacity increased exponentially in the blink of an eye. Financial services like letters of credit followed suit. And there arose a need early on to bridge the increasingly long trade routes and the resulting liquidity constraints: in other words, a need for supply chain finance.

World trade has again increased rapidly since the end of the 20th century. This is due in part to global political and economic liberalisation, as well as to the steady process of lowering of trade barriers and increased standardisation, for example in the form of norms and rules. New procurement and sales markets are continually being developed. However, rapid developments in the field of information technology, data transmission speed and logistics capacity also contribute significantly to more productive value-added processes. While production processes had, since the industrial revolution at the end of the 19th century, been primarily characterised by a high degree of vertical integration, this changed permanently by the end of the Cold War at the latest. The degree of vertical integration became increasingly shallow as the value chain was divided into many stages of production and outsourced horizontally to more and more suppliers. This development occurred with impressive precision in almost all industrial sectors. Suppliers and buyers were not just involved in the supply chains, but more and more often became strategic (development) partners.

Daraus leitete sich eine komplett geänderte Wahrnehmung der Zahlungs- und Lieferrisiken ab. War im internationalen Handel noch vor circa 25 Jahren das Akkreditiv das dominierende Zahlungsinstrument, so verliert es heute relativ zum Welthandelsvolumen zunehmend an Bedeutung. Dabei reduziert sich das mit Akkreditiven abgewickelte Handelsvolumen in absoluten Zahlen nicht einmal. Es lag Ende 2011 weltweit immerhin bei circa 3 Billionen US-Dollar. Nur war zum gleichen Zeitpunkt das Volumen, das mittels offener Rechnung beglichen wurde, fünfmal so groß, also circa 15 Billionen US-Dollar. Schätzungen gehen davon aus, dass sich das Welthandelsvolumen in den nächsten 20 bis 25 Jahren nochmals vervielfachen, das Volumen der auf Akkreditivbasis abgewickelten Handelsgeschäfte jedoch stagnieren wird.

## Warum Supply Chain Finance? Praktische Anwendungsbeispiele

Auch wenn sich die Produktions- und Transportgeschwindigkeiten erheblich gesteigert haben und auch in Zukunft weiter steigern sollten, so sind Differenzen zwischen Zahlungsaus- und Zahlungseingängen nicht zu vermeiden (sog. *Order-to-Cash Cycles*). Bis zur Finanzkrise der Jahre 2008/2009 bestand aufgrund der enorm großen, auf den Finanzmärkten verfügbaren Liquidität keine große Notwendigkeit aufseiten der Käufer, sich mit dem Thema Liquiditäts- oder Working-Capital-Management bei den Zulieferunternehmen intensiv zu beschäftigen. Man überließ das Liquiditätsmanagement daher den Zulieferern selbst, die in erster Linie Betriebsmittelkreditlinien und/oder den Verkauf von Forderungen nutzten. Viel wichtiger war es für Unternehmen das „Just-in-Time“-Konzept zu perfektionieren, sich also auf die realen Produktionsprozesse zu fokussieren. Dabei versuchte man negative Folgen physischer Produktionsunterbrechungen zu vermeiden und traf entsprechende Vorkehrungen.

Die Auswirkungen der Finanzkrise führten jedoch buchstäblich über Nacht dazu, dass eine neue, unvorhergesehene Form von Produktionsunterbrechung Realität wurde: der Konkurs eines Zulieferers aufgrund von Illiquidität. Dies traf sehr viele Beteiligte völlig unvorbereitet. In der Folge gab es einen Schwenk weg vom „Just-in-Time“- hin zum „Just-in-Case“-Ansatz. Mit einem Mal wurde großen Unternehmen klar, dass sie gut daran tun, sich auch über die Aspekte der sogenannten finanziellen Wertschöpfungskette Gedanken zu machen. Immer mehr Unternehmen definieren in der Folge heute ihre strategischen Prioritäten neu und fokussieren sich auf das Management von Handelsforderungen und -verbindlichkeiten.

This resulted in a completely new perception of the payment and delivery risks. While letters of credit were still the dominant payment instrument in international trade about 25 years ago, they are today losing importance relative to the volume of world trade – even though the volume of trade conducted through letters of credit has not actually fallen in absolute terms. Indeed, at the end of 2011, it still amounted to about \$3 trillion worldwide. However, at that time, the volume that was settled on an open account basis was five times as large, or about \$15 trillion. It is estimated that the volume of world trade will once again multiply in the next 20 to 25 years, while the volume of trading transactions conducted through letters of credit will stagnate.

## Why supply chain finance? Practical application examples

Although production and transport speeds have increased considerably and will continue to in the future, differences between cash inflows and outflows cannot be avoided (so-called order-to-cash cycles). Until the financial crisis of 2008-09, there was no real imperative for buyers to deal intensively with the issue of liquidity and working capital management at their supplier companies due to the enormous liquidity available on the financial markets. Liquidity management was left to the suppliers themselves, who primarily used working capital credit lines and/or the sale of receivables. It was much more important for companies to bring the just-in-time concept to perfection – in other words, to focus on the real production processes. Here they tried to avoid the negative consequences of physical production disruptions and took the necessary precautions.

The effects of the financial crisis, however, literally led overnight to a new, unexpected form of production stoppage: the bankruptcy of a supplier due to illiquidity. Few players were even remotely prepared for this. Consequently, there was a swing away from the just-in-time to a just-in-case approach. All of a sudden large companies realised that they would do well to also think about the aspects of the so-called financial value chain. As a result, more and more companies are today redefining their strategic priorities and focusing on the management of trade receivables and payables.

Wie bei der Nutzung traditioneller (Außen-)Handelsprodukte (z. B. Akkreditive, Inkassi, Garantien, Forfaitierungen) zur Zahlungssicherung, sucht jedes Unternehmen dabei die Hilfe bei Banken – und dies völlig zu Recht. Denn zu den Kernkompetenzen von Banken gehört ja gerade die Risiko- und Liquiditätstransformation. Bei den Produkten zur Liquiditätsgenerierung unterscheiden wir im Wesentlichen zwei Arten: die vom Lieferanten und die vom Käufer initiierten Lösungen.

Die vom Lieferanten initiierten Lösungen umfassen alle Produkte, bei denen der Lieferant seine Forderungen, die er gegenüber den jeweiligen Käufern hat, einzeln oder revolvingend, mit oder ohne Regress verkauft. Typische Produktvarianten sind Forfaitierungen und Factoring. Wurden in der Vergangenheit häufig papierhafte Rechnungslisten präsentiert, so gehen Lieferanten mittlerweile immer mehr dazu über, ihre Rechnungen manuell oder automatisch aus ihren Enterprise-Ressource-Planning-Systemen (ERP-Systemen) direkt auf webbasierte Plattformen hochzuladen, wodurch sich das Prozessrisiko vermindert und die Geschwindigkeit erhöht. Häufig treten dabei Banken und Factoringgesellschaften als Forderungsankäufer auf. Solche Ankäufe erfolgen in der Regel still, also ohne den Käufer bzw. Schuldner zu informieren. Für den Forderungsankäufer bestehen dabei Risiken wie z. B. Aufrechnung, Mehrfachabtretungen oder Untergang der Forderungen in der Konkursmasse. Für den Schuldner bedeutet die Forfaitierung, dass er nicht weiß, ob und wie nachhaltig seine Lieferanten diese Techniken zur Liquiditätsoptimierung nutzen und vor allem nicht zu welchem Preis.

As with the use of traditional (foreign) trade products (e.g., letters of credit, collections, guarantees, forfaiting) to secure payment, each company is looking to banks for help – and rightly so. Risk and liquidity transformation is precisely among the core competencies of banks. When it comes to products to generate liquidity, we generally distinguish between two types: those solutions driven by the supplier and those driven by the buyer.

Solutions driven by the supplier include all the products where the supplier sells, individually or revolving, with or without recourse, receivables which it has against the respective buyers. Typical product variants are forfaiting and factoring. While in the past paper-based invoice lists were often presented, suppliers are increasingly uploading their invoices manually or automatically from their enterprise resource planning systems (ERP systems) to web-based platforms, thus reducing process risks and increasing speed. Frequently, banks and factoring companies act as receivables purchasers. Such purchases are usually done silently, i.e., without disclosing them to the buyer. For the receivables purchaser, there are risks such as offsetting, multiple assignments or the loss of receivables to a bankruptcy estate. For the debtor, the forfaiting means that he does not know if and how sustainably, and especially at what price, his suppliers use these techniques for optimising liquidity.

Abb. 2/ Fig. 2 Supply Chain Finance – Konzepte/Supply chain finance – concepts

**Supplier-driven programmes**



**Buyer-driven programmes**



Source: UniCredit Bank AG, 2013.

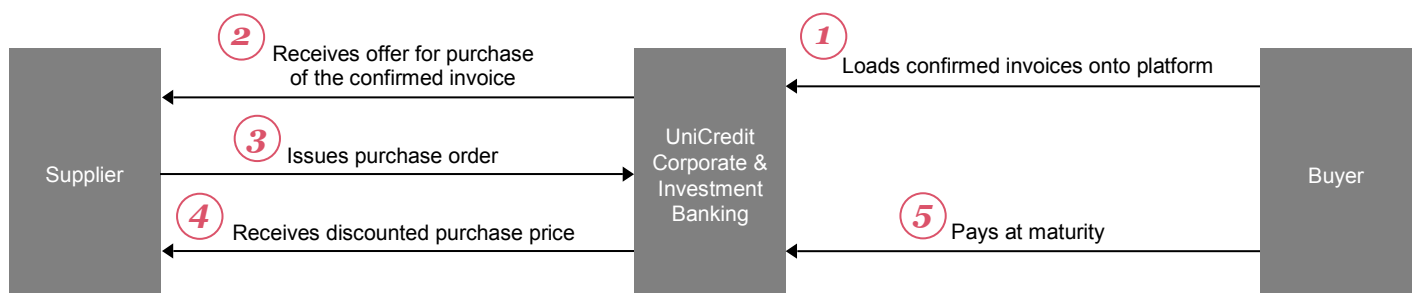
Ganz anders sieht es jedoch aus, wenn der Käufer ein SCF-Programm initiiert, in dem er zunächst bestätigt, dass er bestimmte Rechnungen unwiderruflich bei Fälligkeit bezahlen wird. Diese „bestätigten“ Rechnungen werden auf eine internetbasierte Plattform hochgeladen. Der Lieferant wird über diesen Vorgang automatisch informiert und kann daraufhin entscheiden, ob, wann und wie viele Forderungen er an den Forderungsankäufer verkaufen will. Mit diesem Konzept hat der Käufer die Möglichkeit, die Liquidität seiner Lieferanten aktiv positiv zu beeinflussen. Durch das unwiderrufliche Zahlungsverprechen entfallen die oben genannten Risiken für den Forderungsankäufer. Dieser ist damit in der Lage, in der Risikobewertung einzig auf die (zumeist bessere) Bonität des Käufers abzustellen. Gleichzeitig hat der Käufer die Möglichkeit, die Zahlungsziele zu verlängern, ohne dass dadurch Mehrkosten oder Liquiditätsengpässe für den Lieferanten entstehen. Der Käufer kann sein Working Capital verbessern, ohne dass sich dadurch seine Bankverbindlichkeiten erhöhen. Ferner ist er in der Lage, seine Zahlungsziele zu harmonisieren und gleichzeitig strategisch wichtige Lieferanten finanziell zu stärken. Der Lieferant gewinnt flexiblen Zugang zu „Off-Balance“-Liquidität zu attraktiven Konditionen. Durch den regresslosen Forderungsverkauf „verkürzt“ er seine Bilanz und verbessert seine Bonität bzw. seine Bilanzkennzahlen. Neben diesen finanziellen Vorteilen ergeben sich noch weitere Prozessvorteile wie erhöhte Transparenz und verringerter Verwaltungsaufwand durch effiziente elektronische Abwicklung über das Internet.

Banken obliegt dabei neben der Zurverfügungstellung von Prozessplattformen vor allem das sogenannte „On-Boarding“ der Lieferanten, also das Einrichten des Zugangs zu diesen Plattformen. Für die erfolgreiche Implementierung von SCF-Programmen ist eine möglichst große Nähe zu den Lieferanten nötig. Dichte Vertriebsnetze im In- und Ausland sind dafür unabdingbar.

The situation looks quite different, however, if the buyer drives an SCF programme in which he first confirms that he will irrevocably pay certain invoices when due. These “confirmed” invoices are uploaded to a web-based platform. The supplier is automatically informed about this process and can then decide whether, when and how many receivables he wants to sell to the receivables purchaser. With this concept, the buyer has the opportunity to actively, positively influence the liquidity of his suppliers. Through the irrevocable promise to pay, the specific risks mentioned above for the receivables purchaser are omitted, and he is therefore able to take into account only the (mostly better) credit rating of the buyer in assessing the risk. At the same time, the buyer has the possibility to extend the payment terms without thereby causing additional costs or liquidity constraints for the supplier. The buyer is in a position to improve his working capital without increasing his bank liabilities. He is also able to harmonise his payment terms while financially strengthening strategically important suppliers. The supplier gains flexible access to off balance liquidity at attractive terms. Through the non-recourse sale of receivables, he will reduce his balance sheet and improve his credit rating and his balance sheet ratios. In addition to these financial benefits, there are further process benefits such as increased transparency and reduced administrative costs through efficient electronic processing via the Internet.

In addition to the provision of process platforms, banks are especially responsible for the so-called on-boarding of suppliers, which means setting up access to these platforms. The greatest possible proximity to the suppliers is required for the successful implementation of SCF programmes for which dense sales networks at home and abroad are indispensable.

Abb. 3/ Fig. 3 „Trade Purchase for Buyers“ (käuferseitig initiiertes Programm)/“Trade purchase for buyers” (buyer-driven programme)



Source: UniCredit Bank AG, 2013.

Auch wenn es neue Anbieter (Nichtbanken) mit „innovativen“ Alternativen für bestimmte Liquiditätsanforderungen gibt, so sollte erfolgreiches Working-Capital-Management einen ganzheitlichen und variantenreichen Lösungsansatz verfolgen. Dabei reicht es nicht aus, sich nur auf innovative Produkte zur Liquiditätsgenerierung zu fokussieren. Liquidität muss auch schnell und sicher verwaltet werden. Hier kommen Produkte des Zahlungsverkehrs und Cash-Managements/-Poolings zum Einsatz. Außerdem gilt es, Zins- und Währungsrisiken sowie Preisrisiken bei Rohstoffen zu kontrollieren. Schließlich runden die oben genannten „klassischen“ Außenhandelsprodukte wie Akkreditive und Garantien das Angebotsspektrum zur Zahlungssicherung ab.

Nur international agierende Banken sind in der Lage, ein solch breites Spektrum an innovativen und traditionellen Produkten anzubieten und sie miteinander zu kombinieren. Banken übernehmen die damit verbundenen Risiken und platzieren sie bei Bedarf auf den Kapitalmärkten oder bei alternativen Investoren. Dabei wird auf Techniken des Investmentbankings zurückgegriffen. Produkte des kommerziellen Bankgeschäfts sowie des Investmentbankings werden so erfolgreich zum Nutzen der Firmenkunden kombiniert.

## Ausblick: Quo vadis, Supply Chain Finance?

Auf der EXCHAIiNGE Supply Chain Konferenz in Frankfurt im Juni 2013 erläuterte Dr. Volker Lange, Abteilungsleiter Verpackungs- und Handelslogistik, am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik, dass sich die Datenvolumina in Lieferketten pro Dekade mit dem Faktor 1000 vervielfachen. Entlang der Lieferkette findet im Augenblick eine Technologie-Explosion statt, die unter anderem die komplette Digitalisierung der Informationen zum Ziel hat. Big-Data-Analysen und das „Internet der Dinge“ sind oder werden schon bald Realität. Hinzu kommen neue Instrumente wie die im April 2013 verabschiedete Bank Payment Obligation (BPO). Diese sieht vor, dass auf der Basis einer sogenannten elektronisch etablierten Baseline (d. h. Abgabe eines Auftrags durch den Käufer und dessen Annahme durch den Verkäufer) bei Übereinstimmung der Rechnungsdaten mit der Baseline, die Bank des Käufers gegenüber der Bank des Verkäufers ein unwiderrufliches Zahlungsverprechen abgibt. Die BPO eröffnet gerade für internationale Handelsbeziehungen, welche auf offener Rechnungsbasis abgewickelt werden, neue Möglichkeiten im Rahmen von SCF-Strukturen transaktionsspezifisch Liquidität zu generieren.

Even when there are new providers (non-banks) with “innovative” alternatives for certain liquidity requirements, successful working capital management should adopt a holistic and varied solution approach. It is not enough to focus only on innovative products to generate liquidity. Liquidity must be managed quickly and safely, for which payment and cash management/pooling products are used. Furthermore, it is important to control interest rate, currency and commodity price risks. Finally, the above mentioned “conventional” foreign trade products, such as letters of credit and guarantees, complement the range of services for securing payment.

Only internationally active banks are able to offer such a wide range of innovative and traditional products and to combine them. Banks take on the risks involved and place them as needed on the capital markets or with alternative investors. In doing so, they draw on techniques from investment banking. Commercial banking and investment banking products are hence successfully combined for the benefit of corporate clients.

## Outlook: The future of supply chain finance

At the EXCHAIiNGE Supply Chain Conference in Frankfurt in June 2013, Dr Volker Lange, Head of Department for Packaging and Trade Logistics at the Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik, explained that supply chain data volumes multiply by a factor of 1,000 per decade. Along the supply chain we are currently seeing a technology explosion that aims, among other things, to completely digitise information. Big data analyses and the “Internet of things” are or will soon be reality. There are also new instruments like the bank payment obligation (BPO) adopted in April 2013. The latter is designed that on the basis of a so called electronically established baseline (i.e. when the order is placed by the buyer and accepted by the seller) the bank of the buyer provides an irrevocable payment promise to the bank of the supplier, if the invoice data are in accordance with that baseline. Especially for international trade relations, which are settled on an open account basis, BPO opens up new possibilities to generate transaction specific liquidity in the context of SCF structures.

Daher sollte es keine Frage sein, ob die transaktions-spezifische Liquiditätsgenerierung allgemeine Praxis wird, sondern nur wann. Banken haben vor dem Hintergrund ihres originären Geschäftsmodells und aufgrund ihrer Erfahrung in der Unterstützung des (globalen) Handels eine gute Ausgangsposition, um davon zu profitieren. Allerdings ist dafür vor allem eine neue Form des Risikomanagements erforderlich. Neben der bewährten Ex-post-Analyse von Geschäftszahlen, die den Geschäftserfolg vergangener Perioden zum Ziel hat, müssen mehr und mehr auch die Lieferfähigkeit sowie die Geschäftsbeziehung von Lieferanten und Käufern ex ante analysiert werden. SCF ist aufgrund hoher Umschlaggeschwindigkeit, Transparenz und Unmittelbarkeit eine Assetklasse mit sehr niedrigen Verlustquoten (mit Abstand die niedrigsten im Vergleich zu klassischen Kreditprodukten). Leider wird dieser Sachverhalt von den gegenwärtigen regulatorischen Rahmenbedingungen noch nicht berücksichtigt. Banken sollten gemeinsam mit den Regulatoren Wege diskutieren, wie das vorteilhafte Risiko-profil von SCF ausreichend zur Geltung kommen und letztlich in Form von günstigeren Preisen an die produzierenden Industrieunternehmen weitergegeben werden kann.

#### **Über den Autor**

Markus Wohlgelassen verantwortet als Managing Director im Geschäftsbereich Global Transaction Banking der UniCredit Gruppe das globale Produktmanagement für traditionelle und innovative Trade Finance Produkte. Sein Aufgabengebiet umfasst die Steuerung, Entwicklung und Umsetzung aller Produkte aus dem Bereich Commercial Trade Finance & Services (Akkreditive, Garantien, Dokumenteninkass, Forfaitierung) sowie Supply Chain Finance. Darüber hinaus betreut er die Strukturierung und Implementierung von Prozessoptimierungslösungen sowie von Supply Chain Finance Programmen für Firmen-, Banken- und Versicherungskunden. Markus Wohlgelassen ist Diplom-Betriebswirt (VWA) und seit über 28 Jahren im Bereich Trade Finance tätig. Unter anderem war er in den Vorgängerinstituten der UniCredit Gruppe verantwortlich für die Trade Finance Aktivitäten in Japan und Italien.

Therefore, it is not a question of if transaction-specific liquidity generation will become common practice, but only when. Given their original business model and their experience supporting (global) trade, banks are in a good position to benefit from this. Above all, however, a new form of risk management is necessary for this. Besides the established ex-post analysis of business figures, which assesses the business success of previous periods, the delivery capacity and the relationship between suppliers and buyers increasingly needs to be analysed ex ante. Due to high turnover rates, transparency and immediacy, SCF is an asset class with very low loss rates (by far the lowest in comparison to traditional credit products). Unfortunately, this fact is not yet taken into account by the current regulatory framework. Banks should discuss ways with regulators in which the advantageous risk profile of SCF can be leveraged and ultimately passed on to manufacturing companies in the form of lower prices.

#### **About the author**

As a managing director in the Global Transaction Banking division of UniCredit, Markus Wohlgelassen oversees global product management for traditional and innovative trade finance products. His responsibilities include the management, development and implementation of all products from the Commercial Trade Finance & Services division (letters of credit, guarantees, documentary collections, forfaiting) as well as Supply Chain Finance. In addition, he is responsible for the structuring and implementation of process optimisation solutions as well as supply chain finance programmes for companies, banks and insurers. Markus Wohlgelassen has a degree in business administration and has worked for over 28 years in trade finance. Among other things, he was responsible for trade finance activities in Japan and Italy at the predecessors of UniCredit.



Der vorliegende Fachbeitrag ist der Sommerausgabe 2013 des Newsletters *Trade & Finance* entnommen. Die Ausgabe beschäftigt sich mit dem Thema Lieferketten aus drei unterschiedlichen Perspektiven. Neben Markus Wohlgelassen von Unicredit, der über Supply Chain Finance berichtet, stellt Bernard Hoekmann, Professor am Europäischen Hochschulinstitut in Florenz, in seinem Beitrag dar, warum der Abbau der Handelshemmnissen innerhalb von Lieferketten erhebliches Wachstumspotenzial für die Weltwirtschaft mit sich bringt. Daneben diskutieren PwC-Kolleginnen und -kollegen die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Lieferketten.

Der Newsletter *Trade & Finance* erscheint vierteljährlich. Jede Ausgabe widmet sich einem speziellen Thema aus dem Bereich Handel und Finanzierung. In einem ausführlichen Feature beziehen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Stellung und bieten Analysen und Erklärungsansätze für neue Entwicklungen. Die Autoren stammen von renommierten Universitäten wie der London School of Economics and Political Science (LSE) oder der University of Oxford. In einem Snapshot werden jeweils der konkrete Praxisbezug und die Herausforderungen für Unternehmen aufgezeigt. Komplementiert werden diese beiden Beiträge durch einen Viewpoint, geschrieben von einem Experten aus Wirtschaft oder Politik.

#### **Herausgeber**

PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main

#### **Redaktion**

Fiona Bannert  
Tel.: +49 40 6378-2793  
E-Mail: fiona.bannert@de.pwc.com

Martin Müller-Gürtler  
Tel.: +49 40 6378-1787  
E-Mail: martin.mueller-guertler@de.pwc.com

#### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,49 Mrd. Euro Gesamtleistung.  
Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.