



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

## **Financial Supply Chain Management**

**Das Geschäftsmodell in der Branchenwertkette betrachten - und optimal finanzieren**

Berlin, den 24.11.2014



## Die Vernetzung der Wertschöpfung treibt die Volatilität in der Branchenwertkette

---

- Die Unternehmen reagieren darauf durch Flexibilitätsprogramme hinsichtlich z.B. Arbeitszeit und Kapazität sowie durch „Frühwarnsysteme“ zur Erkennung der nächsten Welle – egal ob sie von Kunden- oder von Lieferantenseite kommt.
- Der zweite Treiber ist die Globalisierung der Wertschöpfung – wie bei allen Trends, wenn nichts mehr in der Presse steht, kommt die Realität – also auch kleine Unternehmen haben zunehmend komplexe globale Beschaffungs-/Absatz- und Wertschöpfungsstrukturen – mit entsprechenden Anforderungen an die Finanzierung.
- Und was macht die Finanzierung?  
Corporate Finanzierung – ausgehend von Bilanzkennzahlen, einziges dynamisches Element ist der Blick auf Cashflow bzw. EBITDA und Elemente wie borrowing based Betriebsmittel Linien.
- Wo liegt die Lücke?  
Die Finanzierungstreiber werden nicht ausreichend betrachtet, d.h. die Finanzierungsanforderungen, die sich aus speziellen Geschäftsvorfällen ergeben und zwar nicht nur hinsichtlich Liquidität sondern hinsichtlich aller Elemente entlang der gesamten Supply Chain bis hin zur Sicherung der Vorprodukte und Rohstoffe (und der entsprechenden Währungen).
- Die eher statische Sicht, die sich aus Finanzplanung und Bilanz ergibt, muss also zunehmend einer dynamischen Sicht weichen, die auch „off balance“ Elemente umfasst.

---

**Abstimmung der Finanzierung auf die Prozesse des Geschäftsmodells entlang seiner Supply Chain.**



W&P

**1. Analyse Geschäftsmodell**  
(Segmentierung nach Homogenität des Finanzierungsbedarfs der Geschäftsvorfälle)

**2. Identifikation der Finanzierungstreiber**

**3. Ableitung von Finanzierungsbedarf und Risikoabschätzung (Szenariorechnung)**  
(Volumen, Zeit, Art, Konditionen)

**4. Entwicklung der Kombinationen von Finanzierungsformen**

**5. Finanzierungskonzept**

Finanzierungspartner

**Zielsetzung ist eine ganzheitliche Sichtweise, weg von heterogenen Einzellösungen.**



# Analyse und Segmentierung des Geschäftsmodells

1	Analyse Geschäftsmodell
2	Finanzierungsbedarf
3	Finanzierungsbedarf und Risikobewertung (Bewertung des Risikos, D&A, Kreditwürdigkeit)
4	Kombinationen von Finanzierungsformen
5	Finanzierungsplan



Segmentierung nach Homogenität des Finanzierungsbedarfs der Geschäftsvorfälle



# Ermittlung der Finanzierungstreiber innerhalb der identifizierten Segmente



## Supply Chain – Segment 1



### Finanzierungstreiber

#### ■ Bonitäten/ Adressrisiken

- Kunde
- Lieferant
- Land
- Branche

#### ■ (Preis-)Risiken

- Wechselkurse
- Rohstoffe
- Frachten
- Lieferbedingungen

#### ■ Working Capital

- Bestände
- Kreditoren
- Debitoren

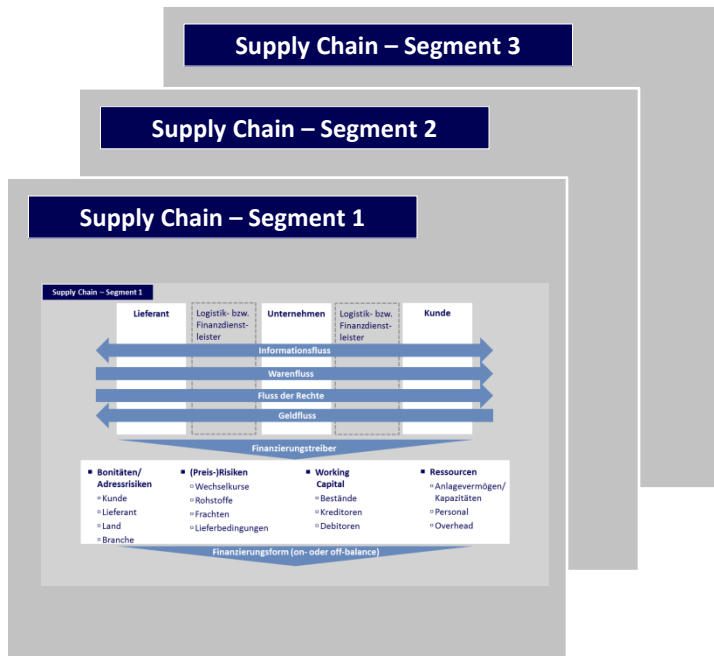
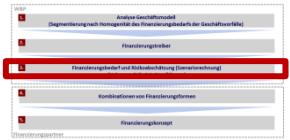
#### ■ Ressourcen

- Anlagevermögen/  
Kapazitäten
- Personal
- Overhead

### Finanzierungsform (on- oder off-balance)



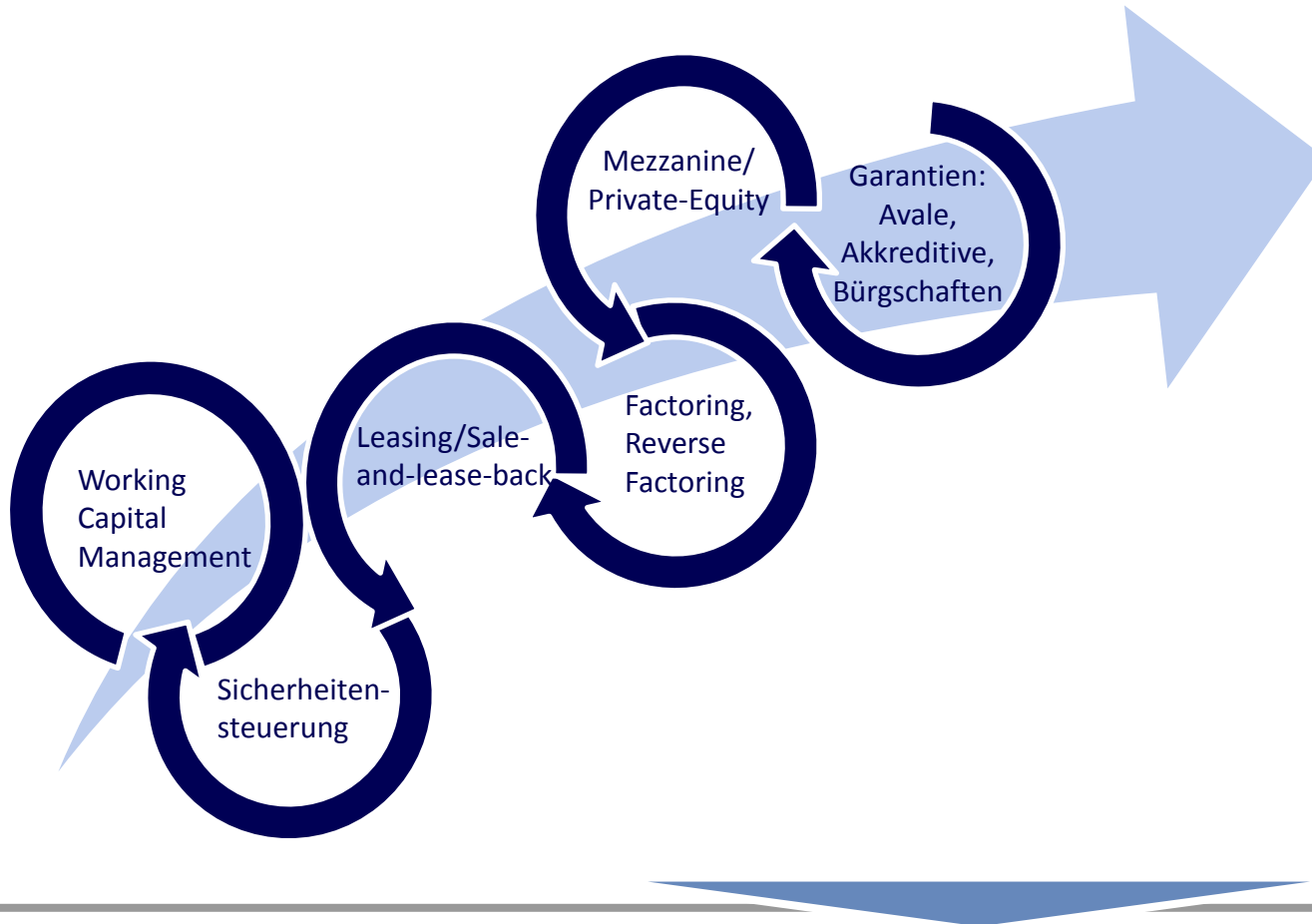
# Überführung der Finanzierungstreiber in eine Entscheidungsmatrix und Abbildung im integrierten Planungstool



Finanzierungsbedarf	Segmente der Geschäftsvorfälle				Bedarf Summe
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment n	
<b>0. Umsatz</b>	<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; text-align: center;">                     Finanzierungsbedarf und Risikoabschätzung (Szenariorechnung)                      (Einbeziehung von Volumen, Zeit, Art, Konditionen)                 </div>				
<b>1. Risikoabsicherung</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Währung</li> <li>▪ Rohstoffe</li> <li>▪ Frachtraten</li> <li>▪ ...</li> </ul>					
<b>2. Garantien</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahlung</li> <li>▪ Vertragserfüllung</li> <li>▪ Gewährleistung</li> </ul>					
<b>3. Bonitäten</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunde</li> <li>▪ Lieferant</li> <li>▪ Land</li> </ul>					
<b>4. Finanzierung</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debitoren</li> <li>▪ Bestände</li> <li>▪ ...</li> </ul>					
<b>5. Strukturen</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapazitäten</li> <li>▪ Overhead</li> <li>▪ Standorte</li> </ul>					
<b>6. Gebühren</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zins</li> </ul>					



1	Analyse Geschäftsmodell
2	Diagnostizierung nach Homogenität des Finanzierungsbedarfs der Geschäftsmodell
3	Finanzierungsformen
4	Finanzierungsbedarf und Risikoprüfung (Dokumentation)
5	Definition, DB, AN, Kreditlinie
6	Kombinationen von Finanzierungsformen
7	Finanzierungskonzept



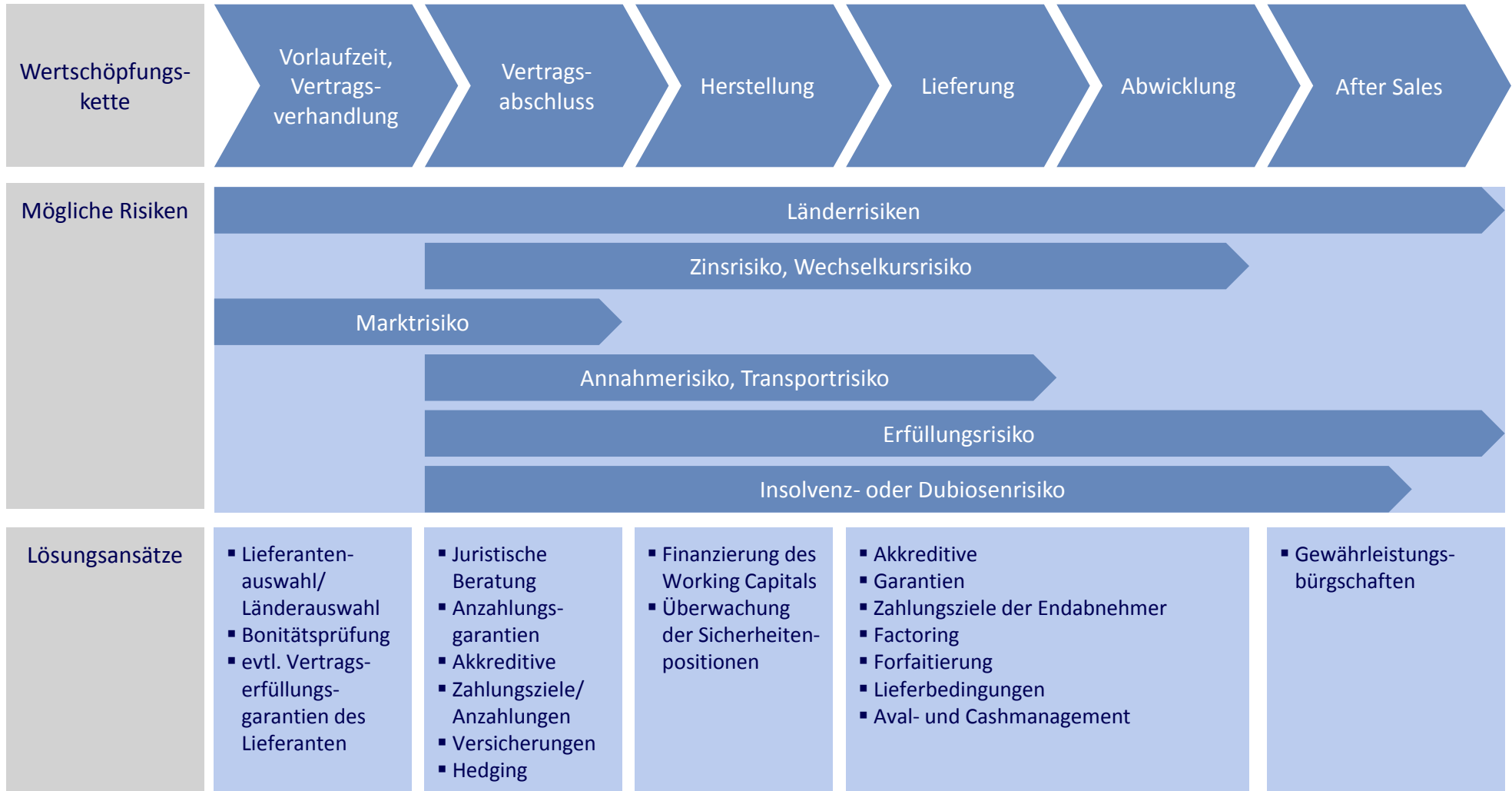
## homogenes Finanzierungskonzept

- Integration der Finanzierungsarchitektur in die Geschäftsmodelldiskussion
- Ist-Bewertung: Identifikation möglicher Unausgewogenheiten zwischen den Anforderungen an die Finanzierung und dem Risikomanagement und deren Ausprägung
- Soll-Betrachtung: Ableitung der notwendigen Anpassungen, wenn das Geschäftsmodell insgesamt tragfähig, robust und zukunftsfähig sein soll

Hierzu greifen wir auf unser ausgeprägtes Finanzierungsnetzwerk zurück.



# Praxisbeispiel: Sortimenter mit langen Vorlaufzeiten (Anzahlungslaufzeit bis zu 270 Tage) – Risikostrategien und Handlungsoptionen







## Praxisbeispiel: Integration der Finanzierungsarchitektur in die Geschäftsmodelldiskussion

Wertschöpfungskette (Konsumgüterhersteller)	Entwicklung	Einkauf	Logistik	Marketing und Vertrieb
Geschäftsmodell-dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wertschöpfung:</b> eigene Entwicklungsabteilung statt Creative Buying führt zu Personalkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sourcing-Strategie:</b> Asien vs. Europa</li> <li>• Vertikale Integration bzw. Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wertschöpfung:</b> eigene Lagerimmobilien und Mitarbeiter vs. Outsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertrieb National:</b> eigene Vertriebsmitarbeiter und Vertrieb über angemietete Stores</li> <li>• <b>Vertrieb International:</b> Handelsvertreter</li> </ul>
Risiko/ Finanzierungs-treiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fragliches Innovationspotenzial</li> <li>• Fixkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität/Liefertreue</li> <li>• Konditionen</li> <li>• Währungsrisiko</li> <li>• Vorfinanzierungszeitraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsstau</li> <li>• nicht multichannelfähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Flexibilität der Vertriebsmitarbeiter</li> <li>• Abhängigkeit von großen Handelshäusern</li> <li>• Konsignationslager</li> </ul>
aktuelle Finanzierung/ Absicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontokorrentkredit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahlung</li> <li>• Kontokorrentkredit</li> <li>• Zahlungsziel</li> <li>• Hedging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darlehensfinanzierung</li> <li>• Kontokorrentkredit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontokorrentkredit</li> </ul>
Lösungsansätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP-Bewertung und sale-and-lease-back der Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung durch PE, Bank oder EK</li> <li>• Avale zur Einräumung von Lieferantenkrediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sale-and-lease-back der Immobilie</li> <li>• Leasing der BGA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factoring</li> <li>• Reversefactoring beim Kunden mit günstigeren Konditionen</li> </ul>



## Mit dem FSCM Ansatz kann die Refinanzierung erst wirklich zukunftsorientiert gestaltet werden

---

- Sind die wesentlichen Ziele eines Sanierungskonzepts erreicht und die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt, hat sich das Unternehmen wieder „freigeschwommen“ – es hat aber auch an Substanz verloren.
- Die Refinanzierung als Basis für den „Start aus der Restrukturierung“ darf sicher nicht euphorisch sein – muss aber maßgenau zum „neuen“ Geschäftsmodell und seinen Geschäftsvorfällen passen.
- Entscheidend für Zukunftsfähigkeit und Robustheit sind:
  - das gezielte Nutzbarmachen von Chancen (durch z.B. der Finanzierung von Beschaffungsalternativen)
  - Die Absicherung gegen Risiken (die das Unternehmen aufgrund seines Substanzverlustes nicht selbst tragen kann)
  - Ausreichende Reagibilität der Finanzierungsstruktur an ein sich veränderndes Mix der Geschäftsvorfälle und ihrer Volumina.
- FSCM ist also kein Finanzierungsinstrument der Phase 1, und damit kein Instrument für den Sanierungskredit sondern die Startbasis für das Unternehmen in eine eigenständige stabile und robuste Zukunft.

---

**... damit das Unternehmen optimal durchstarten kann.**



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)