# Lieferantenbeziehungen in Krisenzeiten

**CORONA** setzt Händlern wie Lieferanten zu: Produktionsausfälle, Absatzschwankungen, Lieferengpässe, überfüllte Lager oder extreme Umsatzunsicherheiten. Markus Rupprecht, CEO von Traxpay, einer Plattform für Supply Chain Finance, nennt die wichtigsten Themen, mit denen sich Unternehmen jetzt befassen sollten.

©Iaroslav Neliubov - stock.adobe.com

**Die Pandemie** hat auch massive finanzielle Auswirkungen: zum Beispiel Liquiditätsengpässe und Zahlungsschwierigkeiten, die Abnehmer wie Lieferanten in ihrer Existenz bedrohen.

Lieferantenbeziehungen und ihre Finanzierung in Krisenzeiten: Was jetzt zu tun ist und was sich für die Zukunft lernen lässt.

Die Coronapandemie stellt Unternehmen jeder Branche und Größe vor ungekannte Herausforderungen. Das ist im Getränkesektor nicht anders. Gerade zu Beginn der Krise konnten wir ein vom Normalzustand signifikant abweichendes Kaufverhalten feststellen. So wurde generell deutlich mehr gekauft. Bei manchen Produkten überstieg sogar die Nachfrage das in den Märkten vorhandene Angebot deutlich. Im Getränkebereich war etwa Mineralwasser von diesen sogenannten Hamsterkäufen betroffen. Auch die Absätze von Fruchtsäften, Wein und Bier stiegen über Wochen hinweg deutlich.

Auf der anderen Seite gab es aber auch massive Nachfrageeinbrüche: So brach der Branche durch die Restaurant- und Barschließungen praktisch der gesamte Gastronomiebereich weg, ein gerade für kleinere Anbieter lebenswichtiger Markt. Das führte und führt zu gegenläufigen Bewegungen: Zum einen benötigt der Handel plötzlich viel mehr Ware und das oft in kürzester Zeit, zum anderen bleiben Händler und Hersteller zum Teil auf Überkapazitäten sitzen.

## Liquidität kann auf beiden Seiten belastet werden

Dies resultiert in der Notwendigkeit zu mehr Flexibilität und der Gefahr teils massiver Liquiditätsengpässe. Diese können kurzfristiger Natur sein - etwa, wenn Lieferanten in kurzer Zeit viel mehr Ware zur Verfügung stellen und somit produzieren müssen. Aber es gibt auch längerfristige Auswirkungen: Das Wegbrechen großer Teile der Kundschaft führt bei Handel wie Herstellern zu Umsatzeinbrüchen, deren Ende nicht absehbar ist.

Verstärkt wird das durch die Unsicherheit, wie viele der Gastronomiebetriebe die Krise überleben werden und wie die Pandemie das Verhalten der Konsumenten auf Dauer beeinflussen wird.

Beides kann die Liquidität bei Händlern wie Herstellern belasten. Im ersten Fall etwa können beispielsweise Zahlungsziele von 30 Tagen oder mehr zu unerwartet großen Liquiditätsengpässen führen. Diese sind etwa bei Mineralquellen, Fruchtsäften oder auch Bier und Wein nicht unüblich. Der Hersteller muss deutlich mehr in die Produktion investieren, wartet aber genauso lange auf sein Geld wie zu Zeiten normaler Produktionsmengen. Wegbrechende Einnahmen durch fehlende Abnehmer in der Gastronomie führen bei Händlern und Herstellern zudem zu einer Verringerung des Working Capital. Dies wird durch steigende Lagerkosten aufgrund von Überkapazitäten noch verschärft.

Damit verstärkt sich der ohnehin schon immer bestehende Schereneffekt zwischen den gewünschten Zahlungszielen bei Handel und Industrie nochmals deutlich: Erstere wollen eher später zahlen, letztere möglichst frühzeitig ihr Geld erhalten. In der Krise können diese extrem unterschiedlichen Bedürfnisse schnell existenzbedrohend werden.

## Flexibilität ist das Gebot der Stunde

Gerade kleinere Händler - oft mit volatiler Abnahme konfrontiert - müssten die Zahlungsziele eigentlich deutlich ausdehnen, während viele Hersteller (auch hier oft die kleineren und mittelgroßen) ihr Geld viel schneller brauchen. Schon jetzt ist zu sehen, dass etwa viele Brauereibetriebe, deren Kundschaft vor allem die regionale Gastronomie ist, vor dem Aus stehen. Ungünstige Zahlungsziele können da schon der letzte Auslöser sein, um ernsthafte Liquiditätsprobleme auszulösen. Und Hersteller, die aufgrund großer Nachfragezuwächse zwar steigende Umsätze erzielen könnten, benötigen Working Capital zur Produktionssteigerung. Bei gleichbleibenden Zahlungskonditionen ihrer Handelspartner bleibt dieses jedoch aus. Flexibilität ist deshalb das Gebot der Stunde. Besonders wichtig ist sie bei der Finanzierung innerhalb der Lieferkette. Dabei kommt es darauf an, Instrumente zu finden und zu nutzen, um Liquiditätsengpässe auf Handels- wie auch auf Herstellerseite zu reduzieren oder gar zu verhindern. Da hilft es wenig, dass Banken und Finanzdienstleister in

Markus Rupprecht

der Krise natürlich dazu tendieren, vorsichtiger zu agieren. Die Folge: Klassische Finanzierungsinstrumente stehen womöglich nicht mehr zur Verfügung, Zwischenfinanzierungen werden teurer und sind schwerer zu bekommen.

## Finanzierungsplattformen, um Zahlungsziele zu optimieren

Dabei ist es gerade jetzt entscheidend, dass Lieferanten so schnell wie möglich bezahlt werden und Abnehmer auch bei der Zahlung die Flexibilität haben, schnell auf stark schwankende Nachfragesituationen zu reagieren. Dies gilt für Hersteller wie für den Handel. Finanzierungsplattformen wie die von Traxpay können hier eine entscheidende Rolle spielen. Sie sind in der Lage, beiden Seiten entgegenzukommen, indem sie Abnehmern wie Lieferanten eine automatisierte Möglichkeit bieten, die Zahlungsziele so optimieren zu können, wie es für sie passt - und zwar schnell und flexibel. Die Zwischenfinanzierung erfolgt dabei über Finanzdienstleister und Banken. Die Konditionen basieren auf der Einhaltung von Wirtschaftlichkeitskriterien, die in Krisenzeiten flexibel angepasst werden können. Aber auch eigene Liquidität kann von Käuferunternehmen dafür eingesetzt werden, mit dem positiven Nebeneffekt, dass Verwahrentgelte vermieden werden.

Besonders größere Anbieter mit ausreichend Kapitalreserven sind auf diese Weise in der Lage, ihren Lieferanten tagesaktuell entgegenzukommen. So können sie beispielsweise ihren Partnern die Möglichkeit geben, auch bei außerplanmäßigen Lieferungen ihr Geld sofort und automatisch dann abzurufen, wenn sie liefern - zum Beispiel bei vorgezogenen Lieferterminen, höherer Frequenz oder deutlich erhöhten Mengen. Genauso können auch Händler oder Produzenten die Plattform nutzen, um die Zahlung ihrer Verbindlichkeiten nach hinten zu verschieben, etwa, wenn die Nachfrage aus der Gastronomie wegbricht und gleichzeitig die Lieferanten pünktlich bezahlt werden müssen.

So können alle Beteiligten flexibel auf sich schnell ändernde Anforderungen reagieren, ausbleibende Umsätze länger abfedern und gleichzeitig steigendes Einnahmenpotenzial nutzen, weil sie in der Lage sind, mit der Produktion Schritt zu halten. Lösungen und Plattformen aus dem Bereich der Supply Chain Finance, wie sie etwa Traxpay bietet, können damit wichtige Bausteine darstellen, um in Krisensituationen entsprechend schnell reagieren und Risiken vermindern zu können.

## Gemeinsam mehr erreichen durch Zusammenschlüsse

Allerdings stehen solche Möglichkeiten noch nicht jedem Unternehmen zur Verfügung. Gerade kleinere Anbieter - etwa private Brauereien, aber auch viele Gastronomiebetriebe - weisen schlicht nicht die Kapitaldecke auf, die solche Modelle für Finanzdienstleister umsetzbar machen. Was uns in die Zeit nach der Krise führt: Um auch auf die nächste vorbereitet zu sein, ist es sinnvoll, diese kritische Masse zu schaffen. Hier könnte etwa der Milchsektor Vorbild sein: Dort haben sich vor langer Zeit schon Produzenten genossenschaftlich zusammengeschlossen, um gemeinsam eine Größe zu erreichen, die ihre Markt- und damit Verhandlungsposition stärkt, Aufwand und Kosten durch gemeinsamen Verkauf reduziert und bessere Konditionen ermöglicht.

Dies kann auch für andere Bereiche Vorbild sein: für regionale Brauereien etwa, die besonders unter den Gastronomieschließungen leiden, zu klein sind für flexible Finanzierungsinstrumente und zu regional aufgestellt, um für große Handelsketten interessant zu sein. Wenn sich solche Akteure zusammentun, können sie die Größennachteile ausgleichen und zugleich durch den Wegfall unnötiger Mehrfachstrukturen in den einzelnen Unternehmen Kosten sparen. So werden sie anpassungsfähiger und krisenfester. Gleiches gilt für gastronomische Einrichtungen, die beispielsweise durch regionale Zusammenschlüsse ähnliche Vorteile erzielen könnten. Im Zuge und im Nachgang der Coronakrise wird in der Branche über solche Modelle nachzudenken sein: Gerade in Deutschland ist die Wirtschaft stark mittelständisch geprägt. Kleinere und zersplitterte Strukturen sind immer krisenanfälliger als größere.

## Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind stabiler

Krisen zwingen zum Umdenken, und mit dem Klimawandel steht eine weitere vor der Tür, die nicht warten wird. Regionalität, Transparenz und Nachhaltigkeit waren schon vor Corona zunehmende Trends und werden es nun erst recht sein. Studien zeigen, dass nachhaltig wirtschaftende Lieferanten meist auch finanziell stabiler sind. Zudem können transparente Lieferketten besser auf Unvorhergesehenes reagieren und regionale Warenflüsse vielen Risiken globaler Krisenszenarien entgehen, wie wir gerade eines erleben. Auch hier sind Finanzierungsinstrumente und Plattformen in der Lage, zu helfen: So lassen sich beschriebene Prozesse etwa mit Nachhaltigkeitskriterien anreichern. Lieferanten, die diese erfüllen, erhalten dann bessere Konditionen, was zu einer positiven Incentivierung sozial-, umwelt- und klimagerechten Verhaltens führt. Dieses wird belohnt: durch bessere Zahlungsziele, Nachlässe und generell günstigere Konditionen für Lieferanten.

Das ist auch im Getränkesektor so - regional wie global. Und notwendig, denn Nachhaltigkeit ist oft kostenaufwendiger. Die Trinkwassergewinnung ist so ein Beispiel: Dürren und daraus resultierende Wasserknappheit machen Wasser zu einem zunehmend problematischen Rohstoff. Die billigsten Quellen sind zuweilen auch die schädlichsten - weil sie da Wasser wegnehmen, wo es knapp ist oder es denen vorenthalten, die es am nötigsten brauchen. Hier können Incentivierungsprozesse wie die beschriebenen und Plattformen wie Traxpay helfen: zum Beispiel mit verbesserten Konditionen für Lieferanten, die Wasser aus Quellen beziehen, die soziale oder Umweltprobleme nicht verstärken, deren Nutzung aber womöglich deutlich teurer ist.

Das ist derzeit auf dem deutschen Getränkemarkt noch ein geringeres Problem, wird mit zunehmender Klimakrise und gleichzeitig sich fortsetzender Globalisierung aber näher rücken. Wer die derzeitige Krise nutzt, auf zukünftige besser vorbereitet zu sein, tut nicht nur Gutes, sondern kann sich Wettbewerbsvorteile verschaffen. Wobei am Ende auch hier gilt, was immer wichtig bleibt: Der Verbraucher muss mitspielen. Mehr Nachhaltigkeit wird nicht ohne höhere Preise möglich sein, egal welche anderweitigen Incentivierungsmechanismen wirken. Aber auch das kann ein Resultat der Krise sein: ein stärkeres Bewusstsein dafür, was man kauft und warum.