

# KREDIT & RATING PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

**Auszug aus Kredit & Rating Praxis 2/2006, Seite 18–23**

## Betriebliches Forderungsmanagement unter Ratingaspekten

*Karl-Heinz Bächstädt*

In den meisten mittelständischen Unternehmen werden Forderungen nicht aktiv gemanagt, sondern es wird erst reagiert, wenn Probleme eingetreten sind, beispielsweise wenn die Zahlungsziele regelmäßig deutlich überschritten wurden und die offenen Rechnungen erst im Laufe des Mahnverfahrens beglichen werden oder sogar Forderungen trotz Mahnungen und telefonischen oder persönlichen Nachfassens nicht bezahlt werden.

Erfahrungsgemäß werden gerade im Mittelstand erst dann Forderungen als gefährdet eingestuft. Doch Umbuchungen auf das Konto «zweifelhafte Forderungen» oder Wertberichtigungen auf diese Forderungen bei Einleitung des Mahnverfahrens unterbleiben, weil unterjährige Abschlüsse, zum Beispiel Monats- oder Quartalsabschlüsse, nicht vorgenommen werden oder in den BWA-Auswertungen Abgrenzungsbuchungen nicht erfolgen.

Dabei hat der Lieferant schon ein eigenes Interesse, frühzeitig an sein Geld zu kommen:

- > In den Forderungen ist Kapital gebunden, das erstens vorhanden sein (beziehungsweise beschafft werden) muss und zweitens nicht für andere Zwecke zur Verfügung steht. Die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens werden somit eingeschränkt. Je höher der Forderungsbestand ist, umso größer ist der Finanzierungsbedarf.
- > Der üblicherweise von Banken zu deckende kurzfristige Finanzierungsbedarf belastet die Liquidität des Betriebes in Form von Zinsen und erhöht somit die Kosten. Häufig summieren sich die offenen Forderungen auf mehrere Monatsumsätze, sodass der hieraus resultierende Finanzierungsbedarf und die sich folglich erge-

benden Zinskosten erhebliche Größenordnungen annehmen.

- > Die Forderungen werden in der Bilanz unter der Position «Umlaufvermögen» erfasst: Hohe Forderungsbestände lassen das Umlaufvermögen ansteigen und erhöhen somit die Bilanzsumme. Dadurch ergeben sich bei der Bilanzanalyse im Rahmen des Ratings der Banken schlechtere Bilanzkennzahlen, was sich negativ in der Einstufung (Ratingnote) der Kreditwürdigkeit niederschlägt und somit die Kreditfinanzierung verteuert oder sogar erschwert.
- > Jeder Forderung liegt bis zur vollständigen Bezahlung das Risiko des teilweisen oder vollständigen Verlustes inne, sodass trotz mangel freier Leistungserbringung keine Einnahme gegenüber stehen könnte. Entstehen Forderungsverluste in beträchtlichem Umfang, könnte der Lieferant selbst sogar in Zahlungsschwierigkeiten geraten und insolvenzgefährdet sein.
- > Die offenen Forderungen müssen betreut und überwacht werden. Der Verwaltungsaufwand für manuelle Mahnungen und Anrufe verursacht Kosten, die aber nicht separat erfasst werden, weil es Gemeinkosten sind, sodass sie weitgehend unbekannt sind, trotzdem aber Personalressourcen beanspruchen.

Doch neben diesen betriebswirtschaftlichen Aspekten zwingen auch die heutigen Rahmenbedingungen wie Rating, Basel II, schlechtere Zahlungsmoral, hohe Insolvenzen, stärkerer Wettbewerb – für größere Mittelständler auch KonTraG – zu einem nachhaltigen Forderungsmanagement, um die Herausforderungen aus der unbeständigen Umwelt, in der das Unternehmen agiert, zu beherrschen.



Die Bedeutung eines erfolgreichen Forderungsmanagements zeigt sich an dem Anteil der Forderungen an der Bilanzsumme, den Forderungsausfällen, dem Zahlungsverhalten der Kunden, Markt- und Wettbewerbsbedingungen und den Ratinganforderungen.

➤ **Empirische Daten zur Bedeutung des Forderungsmanagements**

Aussagen zum Anteil der Forderungen an der Bilanzsumme gehen weit auseinander. Die Angaben in der Literatur reichen bis zu einem Anteil der Forderungen an der Bilanzsumme von 48 Prozent,<sup>1</sup> doch werden auch nur 17 Prozent genannt.<sup>2</sup> Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass der Anteil der Forderungen an der Bilanzsumme umso größer ist, je kleiner das Unternehmen ist.

Gemäß der Unternehmensbefragung 2005 der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die gemeinsam mit 25 Fach- und Regionalverbänden der Wirtschaft durchgeführt wurde, lagen die Zahlungsausfälle der befragten Unternehmen im Durchschnitt bei knapp über 1 Prozent des Jahresumsatzes.<sup>3</sup> Nach den regelmäßigen Umfragen der Creditreform verbucht jedes vierte mittelständische Unternehmen Forderungsverluste von mehr als einem Prozent des Umsatzes. Dagegen verzeichnen nur rund 10 Prozent überhaupt keine Verluste aus Forderungen.<sup>4</sup> Bei privaten Auftraggebern warteten die Lieferanten nach der KfW-Unternehmensbefragung durchschnittlich 36,5 Tage und bei öffentlichen Institutionen fast 41 Tage auf den Geldeingang.<sup>5</sup> Nach den Umfrageergebnissen der Creditreform zahlt rund ein Drittel der Kunden erst nach mehr als 30 Tagen, davon wiederum circa ein Drittel erst nach 60 Tagen.<sup>6</sup>

Zusätzliche Bedeutung gewinnt ein aktives Forderungsmanagement vor dem Hintergrund der Wettbewerbsbedingungen in Anbetracht sinkender Margen und meist verteilter Märkte: Sind zum Beispiel Forderungen in Höhe von 20.000 Euro abzuschreiben, muss ein Unternehmen mit einer Umsatzrendite von zwei Prozent zum Ausgleich den Umsatz um 1.000.000 Euro steigern.

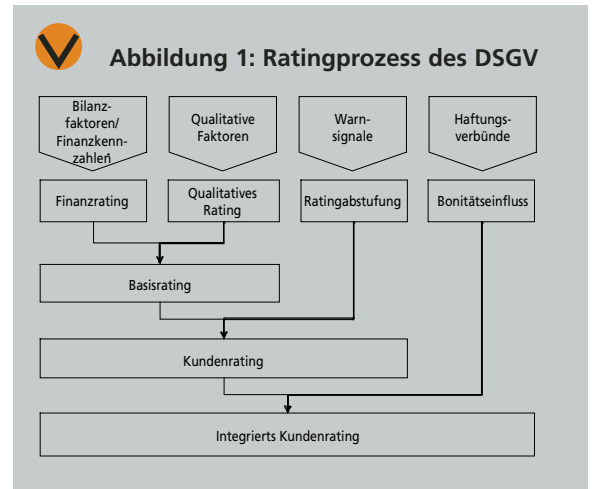
➤ **Rating**

Welchen Beitrag ein betriebliches Forderungsmanagement für eine Verbesserung der Ratingnote leisten könnte, soll exemplarisch am Rating der Sparkassenorganisation (DSGV-Rating des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands e.V.) gezeigt werden. Zu ähnlichen Ergebnissen käme man bei einer Untersuchung des Ratingsystems der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR-II-Rating des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.) oder des Bundesverbandes deutscher Banken vom Bank-Verlag (BV-Rating).

Das DSGV-Rating ist ein so genanntes bankinternes Rating, das heißt die Einschätzung der Bonität eines Kreditkunden wird von einer Sparkasse vorgenommen. Es erfolgt in vier Stufen:

1. Finanzrating (Jahresabschluss)
2. Qualitatives Rating (Qualitative Faktoren)
3. Ratingabstufung («Warnsignale»)
4. Bonitätseinfluss («Haftungsverbünde»)

Am Ende steht die Ratingnote des Kunden.



Maßnahmen im Rahmen des Forderungsmanagements schlagen sich im Finanzrating (Stufe 1), im Qualitativen Rating (Stufe 2) und – indirekt – in den Warnsignalen (Stufe 3) nieder.

Beim Finanzrating werden die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage mit Hilfe von Kennzahlen bewertet. Sie erfolgt auf Basis der dem Kreditinstitut eingereichten Jahresabschlüsse der letzten drei aufeinander folgenden Jahre, also Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang, ergänzt – sofern erstellt – um den Lagebericht, sowie ggf. Einnahmen-Überschuss-Rechnungen.

Im Rahmen der Analyse dieser Jahresabschlüsse werden die Cash Flow-Kennzahl 1, die Zinsaufwandsquote und die Liquiditätskennzahl und bei größeren Unternehmen zusätzlich die Cash Flow-Kennzahl 2 ermittelt.

Sie sind wie folgt definiert:

Cash Flow-Kennzahl 1:  $\text{Cash Flow} / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}$

Zinsaufwandsquote:  $\text{Zinsaufwand} / \text{Gesamtleistung}$

Liquiditätskennzahl:  $\text{Flüssige Mittel} / \text{Bilanzsumme}$

Cash Flow-Kennzahl 2:  $(\text{Betriebsergebnis} + \text{Sachabschreibungen}) / (\text{Fremdkapital} - \text{Flüssige Mittel})$

Weiterhin wird das Kontoverhalten, das heißt die Anzahl der Tage, die das Konto in den letzten zwölf Kalendermonaten überzogen war, einbezogen.

Mit Hilfe der (noch darzustellenden) Instrumente des Forderungsmanagements lassen sich Anreize setzen, um das Zahlungsverhalten der Kunden in die gewünschte Richtung zu beeinflussen und damit die oben genannten Kennzahlen positiver zu gestalten.

Ziel des qualitativen Ratings (Stufe 2) ist die Beurteilung des Unternehmens in seiner Gesamtheit. Ergänzend zu den wirtschaftlichen Faktoren werden das Management und der Markt betrachtet. In diesen Untersuchungsbeirich fallen auch Angaben zum Forderungsmanagement. Im qualitativen Teilbereich «Markt und Produkt» werden programmäßig unter anderem Marktstellung und Absatzmarkt betrachtet: Im Rahmen des Merkmals «individuelle Marktstellung» sind Fragen nach der Marktposition und der Konkurrenzsituation zu beantworten. Innerhalb des Merkmals «Absatzmarkt» sind die Bonität der Kunden und die Abhängigkeit des

Unternehmens von seinen Abnehmern durch die Bank einzuschätzen. Bei einem guten Debitorenbestand kann beispielsweise die Einreichung einer Debitorenliste zielfördernd sein.

Im qualitativen Teilbereich «Wertschöpfungskette» können im Rahmen des Merkmals «Organisation», in dem es unter anderem um die Aufbau- und Ablauforganisation geht, auch Beurteilungen zur organisatorischen Ausgestaltung des Finanz- und Rechnungswesen, insbesondere der Debitorenbuchhaltung und des Mahnwesens, einfließen.

Die Gewichte für die einzelnen Merkmale sind zwar zunächst vorgegeben, zum Beispiel werden für «Markt und Produkt» 40 Prozent und für «Wertschöpfungskette» 20 Prozent vorgeschlagen, können jedoch geändert werden.

In der 3. Stufe auf dem Weg zum Kundenrating werden so genannte «Warnsignale» erfasst, die zu einer Abstufung der bisherigen Ratingnote führen. Sie treten definitionsgemäß sehr kurzfristig auf, haben gravierende Konsequenzen, weisen einen kurzen Vorhersagehorizont auf, erkennen vornehmlich schlechte Bankkunden, haben eine geringe Trennschärfe (Power) und sind so massiv, dass alle anderen Ratinginformationen überschrieben werden sollten.

«Warnsignale» umfassen im Wesentlichen negative finanzielle Ereignisse wie Kontoüberziehungen, Lastschriftrückgaben, Scheckrückgaben, Verzögerungen bei der Begleichung von Darlehensraten, Wechselproteste, Kontopfändungen und Kreditkündigungen anderer Banken.

Einschätzungen des Kreditsachbearbeiters oder Firmenkundenbetreuers zum Forderungsbestand können programmäßig im Rahmen der so genannten «Überschreibungen» vermerkt werden. Hier ist Raum für Erkenntnisse aus dem Kreditgespräch oder Ergänzungen und Erläuterungen zur Markt-/Wettbewerbssituation. Doch sind vor diesem Hintergrund vorgenommene manuelle Veränderungen der maschinell vorgeschlagenen Ratingnoten vom Bankmitarbeiter zu klassifizieren und ausführlich zu begründen. Die Begründung wird in einer Datenbank abgelegt und später erfolgen hierzu Auswertungen. Dadurch dürfte die Bereitschaft der Kundenberater und Kreditsachbearbeiter erheblich eingeschränkt sein, von den Vorgaben des Ratingsystems abzuweichen und sich von ihrer persönlichen Erfahrung leiten zu lassen.

Haftungsverbände werden in der 4. Stufe des DSGV-Ratings untersucht, wenn das Unternehmen innerhalb einer Konzernstruktur agiert.

Die Auswirkungen von einzelnen Werten auf die Ratingnote sind nicht ohne weiteres erkennbar, weil in der von der Sparkassenorganisation verwendeten logistischen Regressionsfunktion die Gewichtungen von den Ausprägungen der Merkmale abhängig sind. Extreme Ausprägungen von Faktoren haben in bestimmten Datenkonstellationen unterschiedliche Konsequenzen für das Rating des Unternehmens.<sup>7</sup> Die Gewichtung der Faktoren untereinander ist also dynamisch und ihre Effekte lassen sich daher kaum prognostizieren.

Die Ratingnote und damit die Einstufung des Unternehmens in eine Ratingklasse sind zudem kein einmaliger



# Wir halten Sie auf dem Laufenden...

**Probeabo bestellen unter:  
[www.krp.ch](http://www.krp.ch)**

**KREDIT & RATING**  
**PRAXIS** Zeitschrift der Finanzspezialisten

Rating Leasing  
Hypothekenbanken  
Franchising  
Basel II  
ABS-Transaktionen  
Strategien Konzepte  
Kreditüberwachung  
Scoring Systeme  
Finanzierungsformen



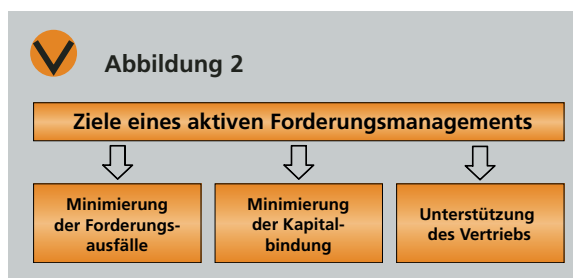
Vorgang vor einer Kreditentscheidung im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung, sondern müssen sich – entsprechend den Vorgaben der Bankenaufsicht – nach der Gewährung des Kredits bei den regelmäßigen oder anlassbezogenen Beurteilungen des Kreditnehmers mindestens einmal jährlich wiederholen.

Nach der Beschreibung von Einflussmöglichkeiten auf das Rating sollen nun Ziele, Steuerungsgrößen und Instrumente des Forderungsmanagements dargestellt werden, um den Handlungsrahmen aufzuzeigen und den unternehmensindividuellen Handlungsbedarf zu identifizieren.

**> Ziele eines aktiven Forderungsmanagements**

Voraussetzungen für ein aktives Forderungsmanagement sind zunächst die Formulierung und Auswahl von Zielen, anschließend deren Priorisierung und dann die Suche und Festlegung von geeigneten Maßnahmen zu ihrer Erreichung. Im Vordergrund stehen als Ziele:

- > Minimierung der Forderungsausfälle  
Ermittlung der Kundenbonität, Festsetzung von Kreditspielflächen, Frühwarnsysteme
  - > Minimierung der Kapitalbindung  
Optimierung der Zahlungsbedingungen, insbesondere der Zahlungsziele, Verbesserung des Skontos, Organisation des Mahnwesens und des Inkassos
  - > Unterstützung des Vertriebs  
Zahlungsbedingungen als Instrument der Absatzförderung
- Zwischen diesen Zielen bestehen Konflikte. Lange Zahlungsziele freuen die Kunden, denn sie sparen Kosten, weil sie erst später zahlen müssen. Ihre Kapitalbindung reduziert sich, weil sie nur einen kürzeren Zeitraum über-



brücken müssen, bis wiederum ihr Kunde zahlt. Das Unternehmen gewinnt damit als Lieferant zwar an Attraktivität, doch mit längeren Zahlungszielen erhöhen sich seine Finanzierungskosten und das Risiko des Forderungsausfalls.

Jede Ausweitung des Umsatzes hat eine entsprechende Erhöhung des Forderungsbestands zur Folge und muss (zwischen)finanziert werden. Andererseits sind Zahlungsbedingungen ein wichtiges Marketinginstrument, um Bestandskunden zu binden und Neukunden zu gewinnen und können so aktiv zur Absatzförderung eingesetzt werden. Es muss daher im Einzelfall für jeden Kunden entschieden werden, welches Ertragspotenzial erzielt und welches Ausfallrisiko dem gegenübersteht.

Die wichtigsten Steuerungsgrößen für ein erfolgreiches Forderungsmanagement sind die Strukturen des Forderungsbestands und das Volumen des Forderungsbestands.

In der betrieblichen Praxis steht das Forderungsmanagement oft im Spannungsfeld zwischen Vertrieb und Finanzbuchhaltung. Während der Vertrieb den Fokus auf einen möglichst hohen Verkauf und damit Umsatz richtet, hat in der Finanzbuchhaltung die schnelle und zuverlässige Bezahlung Priorität. Eine wichtige Rolle können daher in diesem Zusammenhang objektive Instrumente spielen, die über eine Auftragsannahme entscheiden. Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Steuerung ist daher eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Finanzwesen.

**> Strukturen des Forderungsbestands**

Wichtigstes Kriterium zur Strukturierung von Forderungen ist deren Alter. Aus dem Alter der Forderung lässt sich die durchschnittliche Laufzeit der Forderung berechnen. Das kann sowohl insgesamt als auch kundenbezogen erfolgen. Damit lassen sich Soll-Größen auf Basis des Durchschnittsalters ermitteln. Wird die Soll-Größe überschritten, kann unverzüglich reagiert werden und nach einer Ursachenanalyse Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Die Kenntnis der Struktur der Forderungen bildet die Basis für ein Forderungsportfoliomanagement: Die Forderungen können segmentiert und in einzelne Portfolios zusammengefasst werden. Als Kriterien für die Segmentierung dienen neben dem Alter der Forderung beispielsweise der Sitz des Kunden oder der Lieferort, die Umsatzgröße oder die Branche des Kunden. Für die einzelnen Portfolios lassen sich unterschiedliche Zahlungskonditionen festlegen beziehungsweise verhandeln. Darüber hinaus können zum Beispiel für Kunden mit hohen Lieferantenkrediten und langen Laufzeiten andere Zahlungskonditionen und damit auch Soll-Größen festgesetzt werden. Unter langfristiger Betrachtung fällt dem Forderungsmanagement auch die Aufgabe zu, im Rahmen einer Analyse des Forderungsportfolios Vorschläge zur Optimierung der Kundenbeziehungen – abhängig von deren Zahlungsmoral und -möglichkeiten – zu unterbreiten.

**> Volumen des Forderungsbestands**

Das Gesamtvolumen der offenen Forderungen kann zwar kaum zur Steuerung verwendet werden, doch zeigt es die Situation und die Konsequenzen für das Unternehmen hinsichtlich Finanzierungsbedarf, Zinskosten, Verwaltungsaufwand und Ausfallrisiko auf und signalisiert gegebenenfalls Handlungsbedarf. Eine Basis zur Beurteilung legen die beiden Kennzahlen «Debitorenumschlag» und «Debitorenlaufzeit».

Der Debitorenumschlag gibt an, wie oft der bilanzielle Forderungsbestand im Jahr eingeht und neu kreditiert wird:

**> Steuerungsgrößen für ein erfolgreiches Forderungsmanagement**

Umsatz

\_\_\_\_\_

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Debitorenlaufzeit zeigt das durchschnittliche Zahlungsziel des Kunden in Tagen:

360

\_\_\_\_\_

Debitorenumschlag

Somit lässt sich bereits aus der Bilanz des Lieferanten das durchschnittliche Zahlungsverhalten seiner Kunden ermitteln. Liegen die unternehmensindividuellen Werte über dem Branchendurchschnitt oder sind sie sehr hoch, deutet das auf Debitoren mit Zahlungsverzug hin. Ein intertemporaler Vergleich der Kennzahlen zeigt Veränderungen in den Zahlungsgewohnheiten.

### > Steuerung der Forderungen

Für die Steuerung der Forderungen bieten sich folgende Instrumente an: Skontobedingungen, Zahlungsziele, Bonitätsanforderungen, Inkassopolitik, Mahnwesen

### > Skontobedingungen

Um Kunden einen Anreiz zu setzen, möglichst früh die Rechnungen zu begleichen, kann man bei Zahlung innerhalb einer kurzen Frist/Zeitraums den Abzug von Skonto anbieten. Verzichtet der Kunde auf dessen Inanspruchnahme, verliert er aufgrund der Skontobedingungen eine attraktive Alternative, die auch durch eine wesentlich spätere Zahlung finanziell auf keinen Fall abgewogen werden kann.

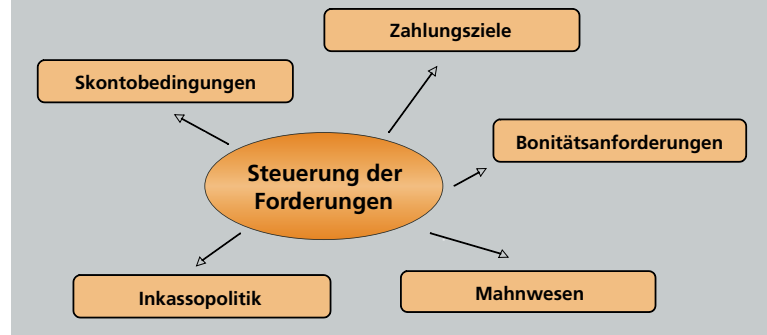
Skonto muss natürlich im Rahmen der Angebotskalkulation berücksichtigt werden, damit es nicht zu Lasten des Gewinns geht. Ist Skonto ein Kalkulationsbestandteil (und kann der kalkulierte Preis durchgesetzt werden), dann erhöht sich der eigene Gewinn, wenn der Kunde die Zahlungsfrist voll ausnutzt und auf den Abzug von Skonto verzichtet.

Der Einsatz von Skonto und die Skontobedingungen sind von der Branche abhängig und in ihrer Gestaltung an die Gepflogenheiten des jeweiligen (Teil)Marktes anzupassen. Wird ohnehin traditionell Skonto, beispielsweise aufgrund der Allgemeinen Geschäftsbedingungen in der Branche, angeboten, engt es selbstverständlich wesentlich die Chancen ein, Skonto als Instrument eines aktiven Forderungsmanagements einzusetzen, denn es ist aus Sicht des Lieferanten ein teures Instrument. Anderenfalls kann man über die Skontofrist und die Höhe des Skontosatzes steuern und damit die Kapitalbindung und das Ausfallrisiko verringern. Außerdem gewinnt man einen (weiteren) Einblick in die Bonität der Kunden, weil üblicherweise finanziell gesunde Unternehmen innerhalb der Skontofrist zahlen, um den erheblichen Vorteil zu nutzen.

Sowohl vor einem Angebot eines kundenindividuellen als auch eines generellen Skontos ist abzuschätzen, wie viel die Nutzung der Skonti durch die Kunden vermutlich kosten wird. Dieses Ergebnis ist den damit verfolgten Zielen – zum Beispiel Reduzierung der Kapitalbindung



**Abbildung 3**



oder des Ausfallrisikos – gegenüberzustellen.

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, können – auch nur vorübergehend – Skontofrist und/oder Skontosatz variiert werden:

Wird die Skontofrist ausgedehnt, werden

- > mehr Kunden innerhalb der jetzt verlängerten Skontofrist zahlen (können), sodass sich die Kapitalbindung zwar etwas reduziert und damit auch die Zinskosten leicht sinken, aber die Kosten aus der Skontonutzung erheblich steigen und deshalb die tatsächlichen Einnahmen sinken,
- > andererseits Kunden, die schon bisher innerhalb der Skontofrist gezahlt hatten, den längeren Zeitraum ausnutzen und etwas später den Rechnungsbetrag überweisen, wodurch sich die Kapitalbindung leicht erhöht,
- > Bestandskunden eher in der Lage sein, höhere Orders zu platzieren und für potentielle Kunden wird der Lieferant an Attraktivität gewinnen.

Wird die Skontofrist dagegen verkürzt, werden

- > einerseits einige Kunden nicht mehr innerhalb der neuen Skontofrist zahlen können, sodass zwar die Kapitalbindung zunimmt, aber die Skontoaufwendungen sinken und damit sich der erzielte Deckungsbeitrag erheblich erhöht,
- > andererseits einige Kunden aufgrund der gesunkenen Attraktivität zu anderen Lieferanten mit für sie günstigeren Zahlungskonditionen wechseln, sodass der Absatz zurückgeht.

Die Auswirkungen einer Verlängerung oder Verkürzung der Skontofrist kann man indes nur abschätzen. Der Effekt hängt im Wesentlichen zunächst von der Struktur des Forderungsbestandes ab.

Der zweite Aktionsparameter ist der Skontosatz. Wird er erhöht, werden mehr Kunden früher zahlen, um in den Genuss des Skontos zu gelangen. Die Einnahmen werden sich reduzieren. Dieser finanzielle Nachteil wird auch nur unbedeutend über die jetzt kürzere Kapitalbindung und damit die Zinseinsparungen aufgewogen.

Fazit: Die tatsächlichen Einnahmen werden sich also mit der Verlängerung der Skontofrist und/oder der Erhöhung des Skontosatzes verringern, weil

1. jetzt mehr Kunden Skonto nutzen werden und
  2. mehr Rechnungsbeträge um das Skonto gekürzt werden.
- Die Vorteile einer geringeren Kapitalbindung durch niedrigere Zinskosten und einer Reduzierung des Ausfall-



risikos können diesen Nachteil für den Lieferanten zumindest finanziell nicht ausgleichen. Da jedoch das Skonto in die Preiskalkulation eingeflossen ist, wird die Höhe des Deckungsbeitrags nicht tangiert. Die Spekulation auf zusätzliche Deckungsbeiträge aus einer Nichtinanspruchnahme des Skontos mag zunächst enttäuscht werden, doch bei Skonti steht nicht die Erzielung von Zusatzgewinnen im Vordergrund.

Die Gesamtwirkung aus der Veränderung der Zahlungsmodalitäten kann im Voraus nicht exakt bestimmt werden. Aus Sicht des Vertriebs werden eine Verlängerung der Skontofrist oder eine Erhöhung des Skontosatzes stets begrüßt werden, weil mit dieser Unterstützung der Absatz gesteigert werden kann.

#### > Zahlungsziele

Über die Zahlungsziele lässt sich die Kapitalbindung des Unternehmens beeinflussen.

Lange Zahlungsziele erhöhen zwar die Attraktivität als Lieferant, weil der Kunde seine Finanzierungskosten senken und seine Liquidität verbessern kann. Allerdings steigt damit auch das Forderungsvolumen, dessen Refinanzierung die Zinskosten ansteigen lässt, und es verschlechtern sich aufgrund des gestiegenen Forderungsbestands und der längeren Kapitalbindung zugleich die Bilanzkennzahlen. Außerdem steigen die Ausfallrisiken im Forderungsbestand. Auch hier gilt, die branchen- und markt-beziehungsweise teilmarkttypischen Usancen zu beachten.

In der Vertriebspraxis stehen bei Verkaufsverhandlungen Zahlungsziele kaum zur Diskussion. Meist erfolgt lediglich ein Verweis auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, sodass bei den Kunden hier der Eindruck eines toleranteren Umgangs erweckt wird. Eine explizite Kommunikation oder eine Einbeziehung in die Verhandlungen unterstreicht die den Zahlungszielen beigemessene Bedeutung und fördert ihre stärkere Beachtung.

#### > Bonitätsanforderungen

Über die Festlegung von Skontofrist und Skontosatz sowie Zahlungszielen kann der Lieferant nur indirekt steuern: Es setzt seinen Kunden lediglich einen Anreiz. Ob sie davon tatsächlich auch Gebrauch machen, steht nicht mehr in seiner Verfügungsmacht. Dagegen kann er über die von ihm verlangten Bonitätsanforderungen direkt steuern.

Im ersten Schritt sind folgende Einflussfaktoren zu ermitteln:

- > die Bonität des Kunden,
- > die Bedeutung des Kunden für das Unternehmen (die bisherigen Umsätze und das geschätzte Umsatzpotenzial des Kunden),
- > die wirtschaftliche Lage des eigenen Unternehmens und seine (Re-) Finanzierungsmöglichkeiten,
- > die Macht zur Durchsetzung der eigenen Zahlungskonditionen im Rahmen der Preisverhandlungen mit dem Kunden und
- > die Risikoeinstellung des liefernden Unternehmens.

Dann ist der erwartete Deckungsbeitrag des Kunden mit seinem individuell ermittelten Forderungsausfallrisiko zu vergleichen, um die Obergrenze für die Zahlungsbedingungen als ein Bestandteil des Angebots für einen Auf-

trag zu bestimmen. Möglicherweise sind weitere Kriterien zu berücksichtigen, zum Beispiel Unternehmensstrategie, Reputation des Kunden, Kapazitätsauslastung, Expansion, Abhängigkeiten.

Es gilt also das Ertrags- und Risikopotenzial des (potenziellen) Kunden abzuschätzen. Entsprechend sind bei der Festlegung der kundenindividuellen Zahlungskonditionen eine Grenze für die betragsmäßige Höhe des Lieferantenkredits und für die Absicherung (zum Beispiel Datum der Auslieferung der Ware, Anzahlung, Abschlagszahlungen) festzulegen.

#### > Inkassopolitik

Zahlt der Kunde nicht, ist zu entscheiden, wie schnell, wie konsequent und mit welchen Mitteln die Forderungen eingetrieben werden sollen. Das ist zunächst eine vertriebsstrategische Entscheidung, denn Mahnungen belasten die Geschäftsbeziehung. Im Vordergrund steht zunächst die Bedeutung des Kunden für das eigene Unternehmen. Häufig kommt es hier zu Konflikten zwischen dem Vertrieb und der Debitorenbuchhaltung.

Es gelten die gleichen Einflussfaktoren wie bei der Festlegung der kundenindividuellen Zahlungskonditionen, anhand derer die weitere Vorgehensweise zu bestimmen ist. Doch die Gefahr, dass die Einleitung rechtlicher Schritte zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehung führen könnte, führt in der Praxis mehrheitlich dazu, darauf zu verzichten und stattdessen eine Ausdehnung der Zahlungsfristen zu tolerieren.<sup>8</sup>

#### > Mahnwesen

Die Ausgestaltung des Mahnwesens, zum Beispiel Anzahl der Mahnstufen, Ton der Mahnschreiben, Mahnzeiträume, die organisatorische Einbindung, Verantwortung und damit Entscheidungskompetenz, bietet ebenfalls zahlreiche Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen zwischen den Abteilungen des Unternehmens. Der Aufbau eines ratingbasierten Mahnwesens trägt zur Versachlichung der innerbetrieblichen Diskussion entscheidend bei.

#### > Forderungscontrolling

Auf der Ebene der Unternehmensleitung rücken Forderungen erst dann in den Fokus, wenn Probleme auftreten. Noch fehlt dort die Sensibilität für die vielschichtigen Aspekte des Themas. Zwar werden im Controlling die Deckungsbeiträge ermittelt, meist auch nach Produkten/Dienstleistungen und Kunden, doch bleiben Debitorenlaufzeiten und die damit verbundenen (Opportunitäts-)Kosten außen vor. Auch Frühwarnsysteme sind in mittelständischen Unternehmen kaum implementiert.<sup>9</sup>

Mit dem Forderungsbestand setzt sich die Unternehmensleitung in der Regel nur unter bilanziellen Gesichtspunkten auseinander, dass heißt im Gesamtvolumen aller Forderungen und in den entsprechenden Wertberichtigungen. Die Struktur der Forderungen wird meist nicht betrachtet, weil ein Forderungscontrolling nicht vorhanden ist. Deren Notwendigkeit und der Nutzen von Forderungscontrolling und von Frühwarnsystemen werden bisher noch nicht erkannt.

Dieser Umstand korrespondiert zwar mit dem allgemein personell schwach ausgestatteten Controlling im Mittelstand, doch verhindert er eine Lösung von der bilanziellen Betrachtungsweise des Forderungsmanagements hin zu einer entscheidungsorientierten und ratingbasierten Denkweise.

### > Externes Forderungsmanagement

Die Professionalität im Forderungsmanagement ist auch eine Frage der Größe des Unternehmens. Um den Aufwand zu senken und mehr Planungssicherheit zu gewinnen, kann als grundlegende Alternative der Verkauf der Forderungen in Erwägung gezogen und das Forderungsmanagement an einen Dienstleister ausgelagert werden, zum Beispiel durch Factoring. Gerade kleinere Unternehmen können mit dem Outsourcing, sofern es ihnen als Alternative zur Verfügung steht, im eigenen Hause fehlende freie Kapazitäten und know how mobilisieren.<sup>10</sup>

Durch die Übernahme der Finanzierungs-, Dienstleistungs- und Delkrederefunktion durch einen Factor fließt dem Unternehmen schnell Liquidität zu und verringern sich der Verwaltungsaufwand und die Risiken des Forderungsbestands. Die Höhe der hierfür zu entrichtenden Preise hängt in erster Linie von dem Rating des Unternehmens (Forderungsverkäufers), der Struktur des Forderungsportfolios sowie den Ratings der einzelnen Debitoren ab.

Allerdings sollte eine entsprechende Entscheidung nicht allein von finanziellen Überlegungen abhängen. Aufgrund des fehlenden Einflusses insbesondere auf die Inkassopolitik des Factors können vertriebsstrategische und -politische Aspekte tangiert sein. Außerdem werden zwar einerseits mit der Auslagerung beispielsweise der Debitorenbuchhaltung Kapazitäten eingespart, aber andererseits gehen auch Kompetenzen verloren, die bei einer Reintegration wieder mühsam aufgebaut werden müssten.

### > Rechnungsstellung

Unabhängig von der gewählten Organisationsform des Forderungsmanagement: Ausgangspunkt für einen schnellen Geldeingang – der in der betrieblichen Praxis allerdings oft nicht beachtet wird – bleibt eine frühzeitige Rechnungsstellung. Sobald das Unternehmen seine Leistung erbracht hat, sollte es auch, zumindest zeitnah, die Rechnung erstellen. Je früher die Rechnung beim Kunden eingeht, umso kürzer ist auch die Kapitalbindung. Außerdem verringert sich die Anzahl der Rückfragen. Weiterhin trägt eine enge und vertrauensvolle abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Finanzwesen zur Beschleunigung im Falle von Rückfragen und Entscheidungen bei.

Neben den diskutierten finanziellen Aspekten gilt daher auch, die innerbetriebliche Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) zwischen Verkauf/Vertrieb, Lagerausgang und Finanzbuchhaltung zu optimieren. <

#### Fussnoten:

- 1 Vgl. Schnattinger, Frank, Forderungsmanagement für Unternehmen immer wichtiger, in: bfinance vom 16.10.2003.
- 2 Vgl. Eisele, Patrick, Factoring: Rechtliche und kulturelle Unterschiede in Europa – UK und Italien hängen Rest ab, in: bfinance vom 26.7.2004.
- 3 Vgl. Zimmermann, Volker, Schumacher, Jan, Unternehmensfinanzierung: Immer noch schwierig, aber erste Anzeichen einer Besserung. Rating erreicht zunehmend die kleineren Unternehmen. Auswertung der Unternehmensbefragung 2005, KfW Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt am Main 2005, S. 7, 97. Befragt wurden im 1. Quartal 2005 Unternehmen aller Größenklassen, Branchen, Rechtsformen und Regionen zu ihrer Bankverbindung, ihren Kreditbedingungen und ihren Finanzierungsgewohnheiten, von denen 5.782 antworteten.
- 4 Vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Neuss 2005, S. 23–24. An der Befragung nehmen über 4.000 Unternehmen aller Branchen und Rechtsformen in Deutschland teil.
- 5 Vgl. Zimmermann, Schumacher, a.a.O., S. 81–83.
- 6 Vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., a.a.O., S. 20–21.
- 7 Vgl. Everling, Oliver, Rating für den Mittelstand, in: Kienbaum, Jochen, Börner, Christoph J. (Hrsg.), Neue Finanzierungswege für den Mittelstand. Von der Notwendigkeit zu den Gestaltungsformen, Wiesbaden 2003, S. 165–187, hier S. 182.
- 8 Vgl. Zimmermann, Schumacher, a.a.O., S. 8, 90–91.
- 9 Zur Bedeutung der Frühwarnindikatoren in mittelständischen Unternehmen siehe die Studie des Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg des BDU. Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (Hrsg.), Frühwarnindikatoren für den Mittelstand, Bonn 2005. Basis der empirischen Ergebnisse waren circa 400 Antworten im Rahmen einer Online-Befragung mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg im Oktober und November 2004.
- 10 Das bestätigt auch die KfW-Umfrage. Vgl. Zimmermann, Schumacher, a.a.O., S. 88–89.



#### Autor



Karl-Heinz Bächstädt, Diplom-Kaufmann und Certified Rating Advisor, Unternehmensberater  
[karl-heinz.baechstaedt@t-online.de](mailto:karl-heinz.baechstaedt@t-online.de)

© Copyright by Rek & Thomas Medien AG, St.Gallen