

Einsatz moderner Instrumente im Credit Management

Nutzung der Finanzierungspotenziale im Forderungsbestand

Die Anforderungen an die Unternehmensfinanzierung durch die Hausbank sind durch Basel II stark gestiegen. Eine zunehmend restriktivere Kreditvergabe auf der Refinanzierungsseite und eine verschlechterte Zahlweise bei den Abnehmern können Unternehmen leicht in eine Situation angespannter Liquidität bringen – notwendige Mittel für das eigene Umsatzwachstum und Investitionen fehlen dann. Ein Blick auf den eigenen Forderungsbestand lohnt sich: Hier schlummert möglicherweise ein Finanzierungspotenzial, das sich durch effizientes Forderungsmanagement heben lässt.

Liquiditätseffekte eines effizienten Forderungsmanagements

Viele Unternehmen schieben einen hohen Forderungsbestand vor sich her, ihr so genanntes „Days Sales Outstanding“ (DSO) liegt erheblich über dem durchschnittlichen Zahlungsziel, das tatsächlich mit den Kunden vereinbart ist. Auch wenn keine höheren Forderungsausfälle zu beklagen und die Wertberichtigungen auf Forderungen gering sind, kostet ein hohes DSO viel Geld – jeder zusätzliche Tag schlägt mit hohen Zinskosten zu Buche.

Durch effizientes Forderungsmanagement lässt sich die Liquidität relativ schnell erhöhen. Dazu gehört beispielsweise ein wirksames und konsequentes Mahnwesen. Nachfolgend sind einige Fragen aufgeführt, mit denen ein Unternehmen einen eigenen Schnellcheck durchspielen kann, ob die Forderungsmanagementprozesse optimal sind:

- Wird überhaupt regelmäßig gemahnt?
- Sind die Mahnrhythmen angemessen?
- Ist die Art der Mahnungen für die Branche und die Abnehmerstruktur optimal?
 - Sollte eventuell auch telefonisch oder per Mail gemahnt werden?
 - Könnte bei einigen Kunden eine Zahlungserinnerung vor Fälligkeit erfolgen, verbunden mit der Nachfrage, ob mit Lieferung und Rechnung alles in Ordnung war, damit

zur Fälligkeit umgehend bezahlt werden kann?

- Sind geeignete Maßnahmen definiert, wenn das kaufmännische Mahnwesen erfolglos durchlaufen wurde?
- Arbeitet man mit geeigneten Partnern zusammen, welche die Forderung betreiben?
- Erfolgt die Übergabe an die Inkassopartner oder Anwälte zügig und reibungslos?
- Wie ist die Erfolgsquote der Forderungsbeitreibung?

Eine umfassende Untersuchung des Credit Managements durch externe Fachberater kann das Unternehmen dabei unterstützen, Abläufe in der Abteilung sowie die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb und anderen Unternehmensbereichen effektiver zu gestalten.

Zusätzlich ist die Bonitätsprüfung von (potenziellen) Abnehmern und eine angemessene Vergabe von Lieferantenkreditlimiten (gegebenenfalls auch deren Absicherung) natürlich ein wesentlicher Bestandteil eines umfassenden Credit Managements mit entsprechend positiver Auswirkung auf die Einbringlichkeit der Forderungen und auf das DSO.

Maßnahmen für ein professionelles und effizientes Credit Management führen erfahrungsgemäß schnell zu einer deutlichen Reduzierung des durchschnittlichen Forderungsbestands und erhöhen

so die Liquidität des Unternehmens. Die Finanzierungskosten sinken in direkter Folge. Durch die Möglichkeit, Skontobedingungen beim Einkauf zu nutzen, verstärkt sich der positive Effekt auf die Rentabilität. Die Bilanzverkürzung durch einen geringeren Forderungsbestand kann schließlich zu einem verbesserten Banken-Rating (Basel II) mit vorteilhafteren Finanzierungsbedingungen führen.

Finanzierungsinstrumente im Credit Management

Die Prüfung, inwieweit sich Liquiditäts- und Rentabilitätssteigerungen über eine bessere Steuerung des Forderungsbestandes erreichen lassen, ist demnach immer sinnvoll und in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Zusätzliche umsatzkongruente Finanzierungen lassen sich über moderne Finanzierungsinstrumente erreichen, die zusätzlich oder alternativ zu bestehenden Banklinien genutzt werden können. Einige Möglichkeiten werden nachfolgend kurz skizziert.

Factoring

Beim Factoring verkauft das Unternehmen (Teile) seines Forderungsportfolios an den Factor und erhält dafür in der Regel 80 bis 90 Prozent der Forderungssumme sofort ausbezahlt, den Restbetrag nach Eingang der Zahlung. Dabei wird auch ein Delkredereschutz geboten, die Forderungen sind also zu 100 Prozent kreditversichert. Bestehende Kreditversicherungspolice können im so genannten „Zweivertragsmodell“ mit

einbezogen werden. Das Unternehmen sollte sich beraten lassen, welche Form des Factorings für die individuelle Situation am besten geeignet ist und wo gegebenenfalls die Vor- und Nachteile liegen.

Full-Service-Factoring: Das Forderungsmanagement/Debitorenmanagement wird durch den Factor geleistet. Zusätzlich zur Finanzierungs- und Delkrederefunktion erhält der Kunde also die Dienstleistung des kompletten Mahnwesens. Dazu wird die Forderungsabtretung offen gelegt, die Abnehmer bezahlen ihre Verbindlichkeiten auf ein Referenzkonto des Factors. Das Full-Service-Factoring bietet sich für Unternehmen an, deren eigenes Debitorenmanagement qualitativ und/oder quantitativ für das Factoring nicht ausreichend ist oder falls ein Unternehmen die so freiwerdenden Personalressourcen anderweitig nutzen möchte. Die IT-technischen Voraussetzungen sind gering, ein einfaches Buchhaltungssystem ist in der Regel ausreichend.

Inhouse-Factoring: Beim Inhouse-Factoring verbleiben das Debitorenmanagement sowie das kaufmännische und außergerichtliche Mahnwesen beim Unternehmen selbst. Die Abtretung, d. h. der Verkauf der Forderung, muss so nicht offengelegt werden und ist für die Abnehmer nicht ersichtlich. Voraussetzung für ein Inhouse-(oder „Bulk-“)Factoring sind ein professionelles Debitorenmanagement und dessen Unterstützung mittels eines guten Buchhaltungs- bzw. integrierten Warenwirtschaftssystems.

Ausschnitts-Factoring: Beim Ausschnitts-Factoring verkauft das Unternehmen nur einen Teil der Forderungen an den Factor. Die Auswahl kann sich auf bestimmte Abnehmergruppen (nur Export, bestimmte Branchen etc.) oder bestimmte eigene Produkte und Dienstleistungen beziehen. Der Extremfall des Ausschnitts-Factoring ist das Einzelfactoring von Forderungen gegenüber nur einem Großabnehmer. Das Ausschnitts-Factoring bedeutet automatisch eine Risikokonzentration beim Factor, da nicht das gesamte Portfolio mit (idealerweise) breiter Streuung angekauft wird. Daher wird Ausschnitts-Factoring gegebenenfalls nur im Full-Service-Verfahren angeboten, bei dem der Factor selbst die Kontrolle über das Debitorenmanagement hat.

Kombination aus Factoring und Reverse Factoring: Ein noch relativ neues Instrument der Unternehmensfinanzierung ist die Kombination aus Absatz-Factoring (wie oben in verschiedenen Spielarten beschrieben) und dem so genannten „Reverse Factoring“ (oft als Importfactoring). Auf der einen Seite werden Forderungen gegenüber Abnehmern verkauft und damit vorfinanziert. Auf der anderen Seite bietet das Unternehmen wiederum seinen Zulieferern sofortige Bezahlung durch den Reverse-Factoring-Partner und kann so günstige Einkaufskonditionen für sich wahrnehmen. Auf diese Weise lassen sich interessante und individuelle Finanzierungslösungen miteinander kombinieren. Die Unterstützung von spezialisierten Fachberatern/-maklern ist dabei sicherlich von Vorteil.

Verbriefung von Forderungen: ABS/Securitization

Bei „Asset Backed Securities (ABS)“-Finanzierungen des Forderungsbestands werden die Forderungen ähnlich wie beim Inhouse-Factoring verkauft, das Debitorenmanagement verbleibt also beim Unternehmen. Käufer der Forderungen ist ein so genanntes Special Purpose Vehicle (SPV): Eine Zweckgesellschaft, deren Rolle es ist, Forderungen von (meist mehreren) Unternehmen anzukaufen und diese als Wertpapiere zu verbrieften. Vereinfacht gesagt, werden vom SPV „gemischte Pakete“ mit Forderungen unterschiedlicher Gläubiger geschnürt, wodurch eine Risikostreuung erreicht wird. Diese „Pakete“ werden direkt an institutionelle Anleger bzw. auf dem Kapitalmarkt verkauft. Neben der Finanzierung wird immer auch das Delkredererisiko abgedeckt. Bestehende Kreditversicherungsverträge können mit einbezogen werden.

„Klassische“ ABS-Programme: Bei klassischen ABS-Programmen wird wie beim klassischen Factoring ein Großteil des Forderungsportfolios verkauft und so mit Sicherheitseinbehalt bis zur endgültigen Bezahlung vorfinanziert. Vorteile einer ABS-Finanzierung für das verkaufende Unternehmen sind günstige Finanzierungsbedingungen durch die Verbriefung und eine Finanzierung über den Kapitalmarkt. Allerdings sind die Einmalkosten für die Einrichtung eines ABS-Programms hoch, so dass sich diese Finanzierungs-

form nur lohnt, wenn ein größeres Forderungsportfolio finanziert werden kann und das Programm auf mehrere Jahre angelegt wird. Es gibt seit wenigen Jahren auch speziell auf mittelständische Unternehmen zugeschnittene ABS-Programme. Voraussetzungen für die Nutzung dieser Finanzierungsform sind ein professionelles Credit Management und ein gutes Buchhaltungs- oder integriertes Warenwirtschaftssystem.

ABS/Securitization für die Abdeckung von Spitzenbedarf: Unternehmen können ähnlich wie beim Ausschnitts-Factoring auch nur Teile ihres Forderungsportfolios an ABS-/Securitization-Anbieter verkaufen. Es werden geeignete Debitoren ausgewählt, deren Lieferantenforderungen dann verbrieft und vom Ankäufer weiterveräußert werden. In jüngster Zeit kamen mehrere neue Anbieter für dieses noch weniger bekannte Produkt auf den Markt, auch für mittelständische Unternehmen ist diese noch relativ neue Art der Umsatzfinanzierung nun zugänglich. Das Debitorenmanagement verbleibt hier wiederum beim Unternehmen selbst. Voraussetzung ist daher ein gutes Credit Management und ein gutes Buchhaltungs- oder integriertes Warenwirtschaftssystem.

Fazit

Effizientes Credit Management und leistungsfähige Software sind für ein Unternehmen von großer Bedeutung, um das Finanzierungspotenzial im Forderungsbestand optimal heben zu können. Dabei ist zu entscheiden, welche Arbeitsschritte und Prozesse im eigenen Haus stattfinden sollen und was eventuell an Partner als Dienstleister „outgesourct“ werden kann. Für die Fremdfinanzierung durch Forderungsverkauf steht zusätzlich ein weites Spektrum an Produkten zur Verfügung.

Autorin:

Sybille Romberger, Geschäftsführerin
CreditForce GmbH, Köln