

Hochschule Merseburg
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Investition und Finanzierung

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Science(B. Sc.)

Risikobegrenzung im Forderungsmanagement

vorgelegt bei
Prof. Dr. Barbara Streit

Zweitprüfer: Dr. Henn

eingereicht von:

Huo Zhou

Platz der Bausoldaten 2

06217 Merseburg

E-Mail: huo.zhou@stud.hs-merseburg.de

Matrikel-Nr.: 20122

Abgabetermin: 10.09.15

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einführung und Aufbau der Arbeit.....	1
2. Begriffe des Forderungsmanagements.....	2
2.1 Entstehung der Forderungen und die Ursachen.....	3
2.2 Funktionen und Kosten.....	3
2.2.1 Funktionen der Forderungen.....	4
2.2.2 Kosten der Forderungen.....	5
2.3 Auswirkung der Forderungen.....	6
2.3.1 Erhöhung der Kosten.....	6
2.3.2 Liquiditätsengpass.....	7
2.3.3 Erhöhung der Verluste.....	7
2.4 Ziele des Forderungsmanagements.....	8
2.5 Politik des Forderungsmanagements.....	9
2.5.1 Kreditstandard.....	9
2.5.2 Kreditbedingung.....	10
2.5.3 Politik des Mahnwesens.....	11
3. Risiken im Forderungsmanagement.....	12
3.1 Bonitätsrisiko.....	12
3.2 Terminrisiko.....	13
3.3 Ausfallrisiko.....	13
4. Risikobegrenzung im Vorfeld des Forderungsmanagements.....	14
4.1 Hauptteil des Forderungsmanagements.....	15
4.1.1 Notwendigkeit der Kreditabteilung.....	15
4.1.2 Vergleich der Aufstellungsorte der Kreditabteilung.....	16

4.2	Festlegung eines vernünftigen Niveaus der Forderungen.....	18
4.2.1	minimale Kosten der Forderungen.....	18
4.2.2	maximaler Nettogewinn der Forderungen.....	20
4.2.3	Einfluss anderer Faktoren auf die Größe der Forderungen.....	21
4.3	Risikoanalyse und Festlegung der Kreditmaßnahme.....	22
4.3.1	Risikoanalyse.....	22
4.3.2	Festlegung der Kreditmaßnahme.....	24
5.	Risikobegrenzung im Prozess des Forderungsmanagements.....	26
5.1	Berechnung und Verwendung des DSOs.....	26
5.1.1	Funktion des DSOs.....	26
5.1.2	Berechnung des DSOs.....	27
5.1.3	Verwendung des DSOs.....	31
5.2	Überwachung der Zeitdauer der Forderungen.....	31
5.3	Mahnwesen der Forderungen.....	33
5.3.1	Einzugsprozess der Forderungen.....	33
5.3.2	Mahn- und Inkassowesen.....	34
6.	Zusammenfassung.....	36
	Literaturverzeichnis.....	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kompensation von Forderungsausfällen zur Existenzsicherung.....	14
Abb. 2: Analyse der Ausmaße der Forderungen.....	19
Abb. 3: Funktionsweise der Warenkreditversicherung.....	25
Abb. 4: Ablauf des Einzugsprozesses.....	33

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Referenzindex bei der Festlegung der Ausma ße der Forderungen.....	19
Tab. 2: Berechnung der Kosten der Forderungen.....	19
Tab. 3: Berechnung des maximalen Nettogewinn der Forderungen.....	20
Tab. 4: Einteilung des Bonit äsindexes durch Creditreform.....	22
Tab. 5: Sicherungsma ßnahme für verschiedene Risikoklasse.....	24
Tab. 6: Einfluss des DSOs auf Gewinn.....	27
Tab. 7: Berechnung des DSOs durch Rückw ärtskalkulation.....	29
Tab. 8: Berechnung des DSOs nach der Zeitdauer der Forderungen.....	29
Tab. 9: Vorteile und Nachteile der unterschiedlichen Berechnungsmethoden des DOSs....	30
Tab. 10: Analyse der Zeitdauer der Forderungen.....	32
Tab. 11: Kernpunkte im Einzugsprozess der Forderungen.....	33
Tab. 12: Ma ßnahmen des Mahnwesens in verschiedenen Phasen.....	35

Abkürzungsverzeichnis

KMU Kleine und Mittlere Unternehmen

WKV Warenkreditversicherung

DSOdayssalesoutstanding

1. Einführung und Aufbau der Arbeit

Mit dem intensivierten Wettbewerb des internationalen und nationalen Marktes entsteht der Käufermarkt. Kreditverkauf wird immer eines der wichtigsten Mittel des Unternehmensumsatzes. Die Unternehmen in China haben ein wissenschaftliches System des Kreditmanagements noch nicht eingerichtet, deshalb erscheint der schwere Zahlungsverzug und Ausfall. Die durchschnittliche Quote des Forderungsausfalls beträgt von 5% bis 10% in den chinesischen Unternehmen, aber nur von 0.25% bis 0.5% in den amerikanischen Unternehmen. Die Verzugszeit ist im Durchschnitt mehr als 90 Tage in chinesischen Unternehmen, aber nur ein Monat in amerikanischen Unternehmen.¹ Dieser Umstand widerspiegelt, dass die chinesischen Unternehmen nicht auf das Forderungsmanagement achten. In den meisten Unternehmen liegt die Forderung ruhig in der Bilanz, auch wenn die Menge groß ist, achtet niemand auf die Gefahr. Es kann gesehen werden, dass die meisten der Forderungen durch schlechtes Management verursacht werden. Deshalb wird das Forderungsmanagement nicht nur den Kern des Unternehmens sondern auch ein wichtiges Thema der Unternehmensführung.

Nach den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist Forderungsmanagement sowohl im Inland als auch im Ausland wichtig. Mehr oder weniger Menschen interessieren sich für das Thema. Während der Finanzkrise bemühen sich viele Unternehmen darum, dass sie ein erfolgreiches Forderungsmanagement errichten und implementieren kann. Wissenschaftliches und wirksames Forderungsmanagement dient der Absatzförderung. Dadurch sinken die Verwaltungskosten, Lagerkosten und Versicherungskosten. Da die Forderungen ein wichtiger Teil des Umlaufvermögens sind und eine weitreichende Auswirkung auf das Unternehmen haben, im schweren Fällen sogar zur Insolvenz führen können. Deshalb ist die Vermeidung von Forderungsausfällen ein Hauptfaktor für den Unternehmenserfolg. Und es ist sinnvoll, dass Unternehmen die Risiken im Forderungsmanagement begrenzen.

Die vorliegende Arbeit setzt sich die Beantwortung der Fragen zum Ziel, die sich auf das Forderungsmanagement im Unternehmen beziehen. Es soll geklärt werden:

- Was ist Forderungsmanagement?

¹Vgl. Wang, Yuehua (2012): Risikomanagement der Forderungen aufgrund der Spieltheorie, in: Commercial Accounting Magazine, S. 1.

- Was sind die Risiken im Forderungsmanagement?
- Was sind die Einflüsse der Risiken auf die Unternehmen?
- Wie kann man die Forderungsausfälle vermeiden?

Die Arbeit erklärt im zweiten Kapitel den Begriff des Forderungsmanagements im Unternehmen. Dieses Kapitel zeigt die Entstehung, Ziele, Auswirkungen usw. über Forderungsmanagement. Die Risiken des Forderungsmanagements im Unternehmen werden eingehend im dritten Kapitel behandelt. Das daran anschließende Kapitel beschäftigt sich mit der Risikobegrenzung im Vorfeld des Forderungsmanagements, es wird vorgeschlagen, dass Unternehmen den Hauptteil des Forderungsmanagements wissen soll und entsprechende interne Kontrolle festlegt. Gleichzeitig soll das vernünftige Niveau der Forderungen und Kreditlimit der Kunden bestimmt werden. Im fünften Kapitel wird die Risikobegrenzung im Prozess des Forderungsmanagements untersucht. Es zeigt das Management mit Analyse der Zeitdauer der Forderungen und dem DSO Index. Eine Zusammenfassung in Kapitel sechs schließt die Arbeit ab.

2. Begriffe des Forderungsmanagements

Forderungen sind Vermögenswerte, die vom Kreditverkauf der Produkte und Dienstleistungen erzeugt werden. Das Forderungsmanagement soll für die Überwachung der unbezahlten Lieferungen im Hinblick auf die Bonität der Abnehmer und die Fälligkeit sorgen. Und es soll auch sich mit der Sicherung und Realisierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beschäftigen.² Das Unternehmen führt ein Forderungsmanagement durch, um die Zurückholung der vollständigen, zeitgerechten Forderungen zu gewährleisten, das Kreditrisiko zu reduzieren und zu verhindern. Forderungsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des Kreditmanagements. Es gehört zu der Kategorie des Spätkreditmanagements im Unternehmen. Jetzt vertrauen immer mehr Unternehmen dem Inkassounternehmen das Forderungsmanagement an, um die Kosten zu senken.

²Vgl. Stabik, Susanne Jeanette (2004): Forderungsmanagement in multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin, S. 16.

2.1 Entstehung der Forderungen und die Ursachen

Die kreditgebenden Unternehmen bieten ihren Kunden die Lieferungen oder Leistungen als kurzfristige Kredite an. Die Kunden müssen die Kosten nicht sofort bezahlen. Zugleich räumen die Kreditgeber der Kreditnehmer ein Zahlungsziel ein. In der Regel sollen die Kreditnehmer innerhalb 30 Tage den Kredit zurückgeben. Das Forderungsmanagement überwacht und verwaltet diesen Kredit, es dient zur Minimierung von Kreditrisiken und zum Schutz der Liquidität im Unternehmen.³

Käufermarkt ist eine Voraussetzung für Forderungen. Unter der derzeitigen Marktwirtschaft gibt es heftige Konkurrenz. Um den Umsatz zu steigern, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die Rentabilität zu erhöhen, ermöglichen die Unternehmen ihren Kunden den Kreditverkauf auf der Grundlage vom kommerziellen Kredit. Im Hinblick auf den gleichen Preis und die vergleichbare Qualität ist der Umsatz des Kreditverkaufs größer als der Umsatz des Barverkaufs. Weil der Kreditverkauf für Kunden attraktiv ist. Wenn die Liquidität der Kunden knapp ist und die Kreditaufnahme am Kapitalmarkt schwierig ist, sind viele Kunden immer bereit, Kreditkauf zu verwenden, um ihre Waren oder Dienstleistungen zu erhalten. Und Kreditverkauf deckt die Nachfrage dieser Kunden durch die Finanzierung für einen Zeitraum. Somit entstehen die Forderungen.

Der Zeitpunkt des Eingangs der Zahlungen ist oft später als der Zeitpunkt des Abschlusses eines Vertrags. Dies führt auch zu der Entstehung der Forderungen. Natürlich ist Barverkauf im aktuellen Zustand besonders im Einzelhandelsgeschäfte häufig. Aber für die meisten Unternehmen sind die Lieferung und der Empfang der Zahlungen oft nicht zur gleichen Zeit. Weil die Rechnung der Beträge Zeit braucht. Deshalb müssen die Vertriebsgesellschaften die Konsequenzen tragen.

2.2 Funktionen und Kosten

Die Vorteile des Kreditverkaufs sind die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, Erweiterung des Absatzes, Steigerung der Erträge und die Kostensenkung der Vorräte. Aber im Vergleich mit dem Barverkauf ist die Möglichkeit vom Zahlungsverzug und

³Vgl. Rollwage, Nikolaus (2005): Finanzierung: mit Übungsaufgaben und Lösung, 3., aktualis. Aufl., Köln, S. 26.

Ausfall des Kreditverkaufs höher. Weil der Zufluss von Vermögen in der Bilanz und der tatsächliche Zufluss von Liquidität im unterschiedlichen Zeitpunkt ist. Außerdem führt die Erhöhung der Forderungen zu Steigerung der Kapitalkosten und Verwaltungskosten. Die Koexistenz der Kapitalerträge und Risiken von Forderungen erfordert von Unternehmen eine Abwägung zwischen Gewinnmarge und Grenzkosten der Forderungen. Die grundlegenden Ziele des Managements sind die Minimierung der Kosten und die Maximierung der Effizienz der Forderungen.

2.2.1 Funktionen der Forderungen

Für die kreditgebenden Unternehmen haben die Forderungen zweierlei Funktionen. Zuerst ist es die Steigerung des Umsatzes bzw. die Erweiterung des Marktanteils. Wenn das Unternehmen im wettbewerbsintensiven Markt weiter entwickeln und wachsen möchte, muss es den Absatz ausbauen und den Marktanteil steigern. Kreditverkauf ist eines der wirksamsten Mittel der Absatzförderung. Tatsächlich bietet der Kreditverkauf den Kunden die Produkte und Kapital in einem begrenzten Zeitraum an. In den Fälle von einem makroökonomischen Abschwung, einem schrumpfenden Markt und dem relativen Mangel an Kapital ist Kreditverkauf eine mächtige Waffe für die Erschließung neuer Märkte und die Erhöhung des Marktanteils.

Die zweite Funktion ist die Senkung der Vorräte bzw. die Reduzierung der Verwaltungskosten. Generell führt die Zunahme der Vorräte zu der Steigerung der Verwaltungskosten, Lagerhaltungskosten und Versicherungsbeitrag. Die Aufwendung wegen der Vorräte ist mehr als die Kosten der Forderungen. Und normalerweise ist die Liquidierbarkeit der Vorräte schlechter als die Liquidierbarkeit der Forderungen. Daher wenn Belegung der Vorräte zu hoch ist, verwenden die Unternehmen in der Regel die günstigeren Kreditbedingungen für Kreditverkauf. Die Vorräte werden in Forderungen umgesetzt. In diesem Fall können die Unternehmen nicht nur die Liquidität erhöhen, sondern auch die Kosten und Verluste reduzieren, die entstehenden Ausgaben sparen.

In den kreditnehmenden Unternehmen funktionieren die Forderungen als Lieferantenkredit. Es ist eine Methode der Außenfinanzierung. Für die vorfristige Zahlung innerhalb eines Zahlungsziels bekommen die Unternehmen einen Rabatt auf den Betrag. Der

Lieferantenkredit und der Bankkredit sind unterschiedlich für die Schuldner, „da für die Kreditierung von Handelwaren keine Zulassung als Kreditinstitut bzw. Finanzdienstleistungsinstitut im Sinne des Kreditwesengesetzes erforderlich ist“.⁴

2.2.2 Kosten der Forderungen

Der erste Kostenfaktor sind die Forderungsausfallkosten. Wenn die Forderungen nicht zurückgenommen werden können oder die Möglichkeit der Zurücknahme klein ist, bestärken die Unternehmen den Kredit als Forderungsausfall. Der Verlust, der von dem Forderungsausfall erzeugt werden, heißt Forderungsausfallverlust. In einem reifen Marktumfeld sind die Opportunitätskosten des Unternehmens größer als die Forderungsausfallverluste. Im Gegenteil sind die Ausfallkosten wahrscheinlich ein größtes Element der Kosten der Forderungen wegen des Kreditverkaufs im unreifen Marktumfeld. Forderungsausfallkosten beziehen sich auf die Forderungsmanagementebene der Unternehmen. Je niedriger das Niveau des Forderungsmanagements ist, desto größer ist der Forderungsausfall. Es ist ein großes Risiko im Unternehmen. Aber die Forderungsausfallverluste sind unvermeidlich.

Der zweite Kostenfaktor sind die Kreditmanagementkosten. Die Kreditmanagementkosten sind die Kosten, die für die Verwaltung der Forderungen aufgewandt werden. Es umfasst: die Gebühren für die Untersuchung der Informationen der Kunden, die Gebühren für die Überwachung der Forderungen, die Kosten der internen Managementsysteme und Personalkosten. Im bestimmten Umfang bleiben die Verwaltungskosten grundsätzlich stabil. Wenn die Größe überschritten wird, springt die Verwaltungskosten auf eine höhere Größenordnung und bleiben relativ stabil.

Der dritte Kostenfaktor sind Opportunitätskosten. Opportunitätskosten sind entgangene Erlöse. Das Kapital, das die Unternehmen zur Überwachung des Kreditverkaufs brauchen, multipliziert mit dem Kapitalertragsrate auf dem Markt sind die Opportunitätskosten der Forderungen. Ein Unternehmen hat z.B. die Forderungen in Höhe 1 Million € bei einer Kapitalertragsrate 10%, dann verliert dieses Unternehmen 100.000 €. 100.000 € sind die

⁴<http://www.krefo.de/fachinfo/grundlagen/forderungsmanagement/lieferantenkredit-126/>, Abruf am 13.05.2015.

Opportunitätskosten. Als eine kurzfristige Investition sind die Forderungen zur Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Erweiterung des Marktanteils besetzt. Deshalb verlieren die Unternehmen die Erträge dieses Teils, wenn sie die Mittel in den Aktienmarkt und Sonstiges investieren.

Der letzte Kostenfaktor sind die Mangelkosten. Wenn die Unternehmen einen maximalen Umsatz nicht erreichen, werden Mangelkosten erzeugt. Obwohl die Unternehmen keine korrelativen Kosten aufwenden, verlieren sie den potenziellen Gewinn wegen des Verlusts der Verkaufschancen. Beispielsweise kann das Unternehmen den maximalen Umsatz durch den Einsatz des Kreditverkaufs 1 Million € bei einer Bruttorendite 20% erreichen. Aber jetzt beträgt der Umsatz nur 800.000 € wegen der Angst der Forderungsausfallverluste vom Unternehmen. Der fehlende 40.000 € Bruttogewinn sind Mangelkosten. Falls die Unternehmen zu wenige Forderungen erhalten, sind die Mangelkosten größer als die anderen drei. Es reflektiert das niedrige Niveau der Verkäufe. Im Gegenteil sind die Forderungsausfallkosten, die Kreditmanagementkosten und Opportunitätskosten größer als die Mangelkosten. In diesem Fall ist das Verkaufssystem außer Kontrolle.⁵

2.3 Auswirkung der Forderungen

2.3.1 Erhöhung der Kosten

Zunahme der Forderungen kann eine Steigerung der Opportunitätskosten und Verwaltungskosten verursachen. Unternehmen sollen die Kosten vollständig verstehen, schätzen und verwalten. Zunächst ist das Kapital, das als Forderungen nicht zurückgenommen wird, erforderlich für die Investition zur Verzinsung. Aber eine große Menge der Forderungen, vor allem der steigende Anteil der überfälligen Forderungen führt zu dem verlorenen Zeitwert des Kapitals. Sonst müssen die Unternehmen menschliche, materielle und finanzielle Ressourcen einsetzen, um die Forderungen zu zurückholen. Dies erhöht die Kosten. In der Zwischenzeit steigt der Zinsaufwand wegen der verlängerten Zeit der Kreditaufnahme. Aufgrund der steigenden Kosten verliert das Kapital die Gewinnchancen. Die Opportunitätskosten des Kapitals erhöht.

Bevor die Gläubiger die Kredite die Schuldner geben, erforschen sie die Informationen der

⁵Vgl. Liu, Hongcheng (2003): Kreditverkauf und Risikomanagement, Beijing, S. 39.

Schuldner. Angesichts der komplexen Forderungskonten müssen die kreditgebenden Unternehmen ein dynamisches Management festlegen. Wenn die Gläubiger die überfälligen Forderungen zurücknehmen möchten, sind die Personalkosten erforderlich. Im schlimmsten Fall zahlen sie die Prozesskosten. Alle diese Faktoren führen zu einem Anstieg der Verwaltungskosten.⁶

2.3.2 Liquiditätsengpass

Wenn ein Kreditverkauf zwischen Unternehmen erscheint, verschicken die kreditgebenden Unternehmen die Ware und stellen sie die Rechnungen. Aber die Kredite können manchmal zur gleichen Zeit nicht zurückgenommen werden. Der Buchwert beziehe solche Einnahmen ein, aber die Liquidität der Unternehmen erhöht eigentlich nicht. Stattdessen haben die Unternehmen keine Wahl. Sie müssen die begrenzte Liquidität verwenden, um eine Vielzahl von Steuern und Gebühren zu bezahlen. Darüber hinaus beschleunigen die Verwaltungskosten der Forderungen die Ausgabe der Liquidität. Eine große Menge der Forderungen führt zu dem Liquiditätsengpass. Der reale Betriebszustand wird abgedeckt. Dies beeinflusst den Produktionsplan, Vertriebsplan, und die Unternehmen können das Ziel der Effizienz nicht erreichen. Wenn Unternehmen die Forderungen in verfügbarer Liquidität rechtzeitig nicht verwandeln, verpassen sie die Investmentchancen und sinkt die Effizienz der Mittel. Es begrenzt die Entwicklung der Unternehmen, beeinflusst sogar die Existenz der Unternehmen. Die Unternehmen müssen Bankkredite und andere Finanzierung als die Ergänzung des Betriebskapitals verwenden, um die normale Produktion und den Betrieb zu gewährleisten. Dies führt zu der Erhöhung der finanziellen Kosten, der Finanzierungsrisiken und der Belastung der Unternehmen.⁷

2.3.3 Erhöhung der Verluste

Wenn die Unternehmen Forderungen haben, besteht es die Möglichkeit der Verluste, dass der Kreditverkauf keine aktuelle Liquidität bringt. Es gibt einen Unterschied zwischen der

⁶Vgl. Tang, Biao (2010): Forderungsmanagement, http://wenku.baidu.com/link?url=aECX2kKGaLKsXJpm1UK8KXsXhc7NCZv4XUSZv9va62GvMS5KWKAAnDi3iR_dmd_WGEb4F9ltp3AvORZZiYISvmbpQl-4ZrySHp74IiUZom3, S. 4, Abruf am 20.05.2015.

⁷ Vgl. Wang, Qingcheng (2007): Finanzmanagement, Beijing, S. 77.

Erhöhung des Buchwerts und dem Einkommen der Liquidität in der laufenden Periode. Aufgrund des Prozentsatzes der Summe der Forderungen bereiten die Unternehmen die Rückstellungen für Forderungsausfälle vor. Die Quote der Rückstellungen ist allgemein 3%–5% (außer spezielle Unternehmen). Wenn der tatsächliche Ausfall die Rückstellungen überschreitet, bringt es der Unternehmen eine große Verluste. Deshalb führt die große Menge der Forderungen zu einem unrealen Betriebsergebnis. Wenn ein Unternehmen die Forderungen wegen des Exports hält, besteht noch die Währungsrisiken.

2.4 Ziele des Forderungsmanagements

Das erste Ziel des Forderungsmanagements ist es die Kosten der Verwaltung zu senken, die Forderungsausfälle zu vermeiden. Wenn der Gläubiger bei dem Schuldner kassieren möchte, muss die Gemeinkosten gleichzeitig kontrolliert werden. Die Gemeinkosten beinhalten Telefongebühren, Porto, Anwalts- und Gerichtskosten, Provisionen und Gebühren für Inkassounternehmen, die Gehälter usw. Je länger der Zahlungsverzug dauert, desto kleiner ist die Möglichkeit der Zurücknahme der Forderungen und höher sind die Kosten. Forderungsausfällen sind am schlimmsten im Forderungsmanagement. Aber manchmal hören die Unternehmen mit dem Inkasso nicht auf. Sie untersuchen weiterhin, ob der Schuldner die Kredite zurückzahlen können.⁸

Das zweite Ziel ist die Erhöhung der Realisationsquote. Der Zyklus der Realisation soll sich kürzt, damit die Liquidität zirkulieren kann. Die Pflicht des Forderungsmanagements ist es die Vorräte zu reduzieren, der Zyklus der Realisation in einem passenden Rahmen zu steuern, Anteil der Forderungen an dem Kapital zu reduzieren, Liquidität des eigenen Unternehmens zu sichern.

Ein anderes Ziel ist die Wahrung einer guten Geschäftsbeziehung. Nachhaltiges Wachstum des Umsatzes beruht auf einer guten Geschäftsbeziehung. Während des Einziehens von Forderungen soll das Unternehmen ein gutes Benehmen halten, um den Umsatz zu fördern. Unpassende Behandlung verursacht Unzufriedenheit der Kunden. Dies beeinflusst den

⁸Vgl. Yang, Jin (2011): Risikovorsorge der Forderungen im DG-Unternehmen, http://wenku.baidu.com/link?url=MA9GTCwLQhhbCBCutaxQ5t6nlXkUogrH0l_337Bg5TAp4heIQWci_vWxn7Gj-pL1w0OmQnIU_QLOO8qkQwNkWaJpDcL5wb293WVXEbNPlmq, S. 6, Abruf am 20.05.2015.

Verkauf des Unternehmens. Die Kunden kaufen die Waren von anderen Verkäufern. Deshalb muss das Unternehmen den Umstand des Zahlungsverzugs bewerten, eine gute Geschäftsbeziehung erhält, den Ruf verbessern.

Einerseits wollen die Unternehmen die Erlöse mit dem Kreditverkauf steigern, Marktanteil erweitern, Wettbewerbsfähigkeit verbessern, andererseits möchten sie Liquiditätsengpass und Forderungsausfall vermeiden. Das Ziel des Forderungsmanagements ist es eine wissenschaftliche und rationale Kreditpolitik zu formulieren, die Erlöse vom Kreditverkauf und die Kosten der Forderungen zu abwägen. Nur wenn die Profite mehr als die Kosten bei der Anwendung dieser Politik, wird diese Kreditpolitik implementiert. Forderungsmanagement umfasst auch die Aussicht des Vertriebs, die Marktprognose und Untersuchung der Sicherheit der Forderungen. Außerdem sollen die Unternehmen aufgrund des aktuellen Umstands die Kreditpolitik verbessern, die Menge des Kreditverkaufs kontrollieren und die Maximierung des Gewinns gewährleisten.

2.5 Politik des Forderungsmanagements

2.5.1 Kreditstandard

Kreditstandard ist die Mindestbedingung, die kreditnehmendes Unternehmen besitzen muss. In der Regel wird es durch die erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit gezeigt. Wenn der Standard zu hoch ist, werden viele Kunden vom kreditgebenden Unternehmen abgelehnt. Es dient der Verringerung des Risikos, aber es beeinflusst die Absatzförderung auch. Im Gegenteil dient es der Steigerung des Umsatzes beim niedrigen Standard, aber es führt zu der Erhöhung des Risikos. Wenn das Unternehmen einen Standard festlegt, müssen die Informationen der Kunden gesammelt werden. Aufgrund der Kreditwürdigkeit entscheidet das Unternehmen, ob den Kunden einen Skonto bietet. Die Untersuchungen der Kreditwürdigkeit basieren hauptsächlich auf 5C–Beurteilung. Sie sind Eigenschaft (Character), Fähigkeit (Capacity), Kapital (Capital), Warenkredit (Collateral) und Kondition (Condition) der Kunden. Die Eigenschaft der Kunden bezieht sich auf die Möglichkeit, dass sich die Kunden um die Zurückzahlung der Kredite bemühen. Eigenschaft ist der wichtige Faktor zur Bewertung der Bonität der Kunden. Die Geschwindigkeit der Zurücknahme der Kredite hängt von der Eigenschaft der Kunden ab. Da jeder Kreditverkehr das Versprechen

der Zahlung impliziert. Wenn die Kunden keinen Wunsch nach Zahlung haben, steigt dann das Risiko der Forderungen. Die Fähigkeit bedeutet die Zahlungsfähigkeit der Schuldner, die von dem Verhältnis zwischen der Quantität des Umlaufvermögens und der Verbindlichkeiten abhängt. Die kreditgebenden Unternehmen können die Fähigkeit durch den aktuellen Betriebszustand der kreditnehmenden Unternehmen urteilen. Das Kapital bezieht sich auf die Finanzen der Kunden, z.B. Verschuldungsgrad, Liquiditätsgrad, Sachanlagen und andere finanziellen Indikatoren. Sie zeigen den Hintergrund der Zurückzahlung der Schuld von Kunden. Wenn die Schuldner sich die Rückzahlung weigern oder nicht leisten, können die Gläubiger sie einen Warenkredit liefern. Sobald die Gläubiger die Zahlungen nicht bekommen, benutzen sie die Waren zur Deckung. Das ist wichtig für ersten Handel zwischen beiden Unternehmen. Die Kondition bezieht sich auf das wirtschaftliche Umfeld, das die Zahlungsfähigkeit der Kunden beeinflussen kann. Z.B. die Möglichkeit der Rückzahlungen im Fall eines wirtschaftlichen Abschwungs.⁹

2.5.2 Kreditbedingung

Entsprechend dem Kreditstandard entscheidet das Unternehmen, ob den Kunden den Kreditverkauf bietet. Sobald das Unternehmen die Gewährung des Kreditverkaufs beschließt, muss es die bestimmten Kreditbedingungen berücksichtigen. Kreditbedingungen sind die Konditionen, die bei der Bestellung aufgestellt werden. Die Konditionen beinhalten hauptsächlich das Zahlungsziel, Skonto und Frist des Skontos. Skonti sind die Abzüge von der Kreditsumme. Sie werden von kreditgebenden Unternehmen geliefert. Das hauptsächlichste Ziel des Skontos ist, die Kunden zu locken. Um den Skonto zu bekommen, zahlen die Kunden vielleicht vor dem Zahlungsziel. Der durchschnittliche Zeitraum der Zurückzahlung wird gekürzt. Die Kosten der Forderungen sinken auch.

Die Form der Kondition ist z.B. 2/10, 1/20, n/30. 2/10 bedeutet, dass wenn die Kunden innerhalb von 10 Tagen zahlen, bekommen sie 2% Rabatt auf den Gesamtbetrag. 1/20 bedeutet, dass wenn die Kunden innerhalb von 20 Tagen zahlen, bekommen sie 1% Rabatt auf den Gesamtbetrag. n/30 bedeutet, dass Zahlungsziel 30 Tage ist, und jetzt die Kunden

⁹Vgl. http://baike.baidu.com/link?url=Y3xjv7Rj5X-Qjunnp02kKPFp0uQWtKt2a-WdFpcwn4TV5tCjdN5E2X_c6Y2215JJkhFI-AXza-lcPzrSJhjszK, Abruf am 25.05.2015.

kein Rabatt bekommen.

Es kann gesehen werden, dass die Verlängerung des Zahlungsziels ein Umsatzwachstum bringt. Aber eine unrechte Verlängerung führt zu der Steigerung der Kosten und Verluste. Deshalb müssen die Unternehmen sorgfältig sein, ob das Zahlungsziel verlängern. Die Verlängerung wird zugelassen, wenn die Gewinnmargen größer als die Grenzkosten sind.

2.5.3 Politik des Mahnwesens

Wenn die Kunden die Kreditbedingung verletzen, sich in Zahlungsverzug befinden sogar die Zahlungen verweigern, benutzen das Unternehmen die Mahnverfahren. Wenn das Unternehmen Kunden den Kreditverkauf bietet, überlegt es drei Fragen.

- Ob sich die Kunden künftig in Zahlungsverzug befinden oder die Zahlungen verweigern, und inwieweit.
- Wie kann es dem Zahlungsverzug vorbeugen?
- Welche Gegenmaßnahme wird ergriffen, wenn sich die Kunden bereits in Zahlungsverzug befinden oder die Zahlungen verweigern.

Die erste und die zweite Frage hängen von der Untersuchung der Informationen von Kunden ab. Die dritte Frage muss durch die wirksamen Mahnverfahren gelöst werden.

Theoretisch sind die pünktlichen Zahlungen die Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen von Kunden. Das ist legitimes Recht des Unternehmens. Wenn Unternehmen das gerichtliche Mahnverfahren wegen des Zahlungsverzugs oder der Zahlungsablehnung von allen Kunden anwendet, ist es jedoch nicht der effektivste Weg. Tatsächlich sind die Ursachen des Zahlungsverzugs oder der Zahlungsablehnung von verschiedenen Kunden nicht gleich. Vielleicht können einige Kunden, deren Bonitätsindexe nicht schwach sind, wegen einiger Gründe nicht fristgerecht zahlen. Wenn das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt direkten Zugang zu den Gerichten haben, erfordert es die beträchtlichen Kosten von Rechtsstreitigkeiten. Sofern die gerichtliche Entscheidung durchgesetzt werden, andernfalls ist die Wirkung nicht ideal. Deshalb ist gerichtliches Mahnverfahren ein letztes Mittel für Zurücknahme der Forderungen. Aufgrund dieser Überlegung kann das Unternehmen eine Kompromisslösung mit den Kunden verhandeln. Möglicherweise können die meisten Forderungen zurückgenommen werden.

Wenn sich die Kunden in Zahlungsverzug befinden oder die Zahlungen verweigern, soll das Unternehmen zuerst die vorhandenen Kreditstandards und Informationen der Kunden analysieren. Und dann wird der Bonitätsindex dieser Kunden wieder bewertet. Die Kunden, deren Kreditwürdigkeit schlecht ist, sollen aus der Liste des Kreditverkaufs ausgeschlossen werden. Das Unternehmen kann sie wegen der noch nicht bezahlten Rechnung per Brief oder Telefon mahnen. Nach erfolglosen außergerichtlichen Bemühungen und, wenn sich der Schuldner in Verzug befindet, kann das Gläubigerunternehmen versuchen seine offenen Forderungen auf dem Rechtsweg zu bestreiten. Um die Wirkung des Prozesses zu verbessern, kann sich das Gläubigerunternehmen mit anderen Unternehmen, deren Forderungen von gleichen Schuldnern nicht zurückgenommen werden, zusammenschließen und gegen diese Schuldner prozessieren. Wenn sich die Kunden mit hohem Bonitätsindex in Zahlungsverzug befinden, können die Verantwortlichen des Gläubigerunternehmens neben dem Telefonanruf und Briefschreiben direkt mit den Kunden kommunizieren, eigene Meinungen miteinander austauschen und ein neues Abkommen treffen. In diesem Fall können die Unternehmen eine gute Geschäftsbeziehung halten und es dient einer idealen Lösung des Problems der Rückstände.¹⁰

Zusätzlich zu den obengenannten Mahnverfahren entsteht das Inkassounternehmen in den fremden Ländern. Gläubigerunternehmen kann dieses Inkassounternehmen mit dem Mahnwesen beauftragen, um die Forderungsausfälle zu begrenzen. Aber wegen der hohen Inkassospesen können viele Unternehmen, besonders die KMU, in der Regel nicht verwenden.

3. Risiken im Forderungsmanagement

3.1 Bonitätsrisiko

Heute wird der Warenhandel fortlaufend auf dem Markt erweitert. Eine Vielzahl von Methoden der Absatzförderung entsteht. Um einen Platz in den heftigen Wettbewerb zu bekommen, den Marktanteil zu erweitern, einige Unternehmen ziehen die Kunden mit dem kurzfristigen Vertrag und bestimmten Kreditlimit an. Aber sie untersuchen vorher die Kreditwürdigkeit der Kunden nicht und die Risiken der Forderungen werden auch nicht

¹⁰Vgl. Chen, Siwen (2007): Forderungsmanagement und Mahnwesen, Beijing, S. 93

beurteilt. Das Absatzvolumen erhöht sich mit dem Kreditverkauf, aber die Forderungen in der Bilanz steigen auch. Wenn der Buchwert der Unternehmen hoch ist, ignorieren die Unternehmen zur gleichen Zeit das Problem, ob sie die große Anzahl der Liquidität von den Kunden rechtzeitig zurücknehmen können. Dies führt zum erhöhten Risiko von Forderungsausfällen. Und sobald die Erträge des Kreditverkaufs auf das Einkommen eingesetzt werden, müssen die Unternehmen eine große Menge der Mehrwertsteuer zahlen. Es verschärft das Risiko der Finanzierung.

3.2 Terminrisiko

Ein Zahlungsziel wird durch die Besprechung der beiden Vertragsparteien beim Abschluss eines Kaufvertrages festgestellt. Die Schuldner müssen die Geldsumme eigentlich innerhalb dieses Zahlungsziels zahlen. Das Terminrisiko erscheint, wenn die Schuldner die Kredite außerhalb der Frist noch nicht zurückgeben. Der Zahlungsverzug führt zu der Verlängerung der Realisation und Verringerung der Liquidität für den Gläubiger. Jetzt müssen die Gläubiger wachsam bleiben. Je früher sie diese überfälligen Forderungen kontrollieren und behandeln, desto weniger Verluste haben sie. Außerdem sollen die kreditgebenden Unternehmen die entsprechenden Behandlungen mit dem aktuellen Umstand der Schuldner verwenden. Manchmal haben die Schuldner eine vorübergehende Schwierigkeit. Die Kreditabteilung kann darüber nachdecken, ob die Schuldner eine verzögert Zahlungsfrist geben. Aber wenn die Schuldner eine Zahlungsschwierigkeit haben oder in die Insolvenz gehen, werden die Forderungen wahrscheinlich nicht zurückgezahlt. In diesem Fall gibt es ein anderes Risiko, nennt Ausfallrisiko, im Forderungsmanagement.¹¹

3.3 Ausfallrisiko

Ausfallrisiko tritt ein, wenn die Schuldner die Kredite nicht zahlen können. Wegen der großen Unsicherheit der Marktwirtschaft können die Unternehmen die gesamten Forderungen möglicherweise nicht zurücknehmen. Dies führt zu dem ganzen oder teilweisen Forderungsausfall.

¹¹Vgl. Stabik, Susanne Jeanette (2004): Forderungsmanagement im multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin, S. 51.

Forderungsausfall hat eine Auswirkung auf die Liquidität und Einkommen im Unternehmen. Die Auswirkung wird deutlich, wenn Unternehmen einen Vergleich zwischen dem Forderungsausfall und Umsatz anstellt. Deshalb ist die Abbildung 1 sehr wirkungsvoll. Ein Unternehmen hat z.B. die Forderungsverluste in Höhe von 5.000 € bei einer Umsatzrendite 4%. Jetzt muss es zur Kompensation einen Mehrumsatz von 125.000 € realisieren. Es kann gesehen werden, dass die niedrigen Ausfälle einen hohen zusätzlichen Umsatz erfordern müssen. Je höher der Verluste ist, desto mehr wird der Umsatz erfordert. Aber es gibt ein Problem, ob das Unternehmen diesen erforderlichen Mehrumsatz auf dem Markt realisieren kann.¹²



Abb. 1 Kompensation von Forderungsausfällen zur Existenzsicherung¹³

4. Risikobegrenzung im Vorfeld des Forderungsmanagements

Risikobegrenzung im Vorfeld des Forderungsmanagements bedeutet die Analyse der Faktoren, die die Zurücknahme der gesamten Forderungen beeinflussen, vor der Entstehung der Forderungen. Dann kann das Unternehmen entsprechend dem konkreten Umstand ein vorheriges Kontrollsystem festlegen, um die Forderungen zu reduzieren, Forderungsausfälle zu verhindern. Das Forderungsmanagement basiert auf der Risikobegrenzung im Vorfeld. Es gibt folgende Schwerpunkte:

- Ob das Unternehmen eine unabhängige Kreditabteilung als den Hauptteil des

¹²Vgl. Müller, Rudolf H. (2013): Erfolgreiches Forderungsmanagement: Effektive Lösungen unter Berücksichtigung der SEPA-Umstellung, Wiesbaden, S. 6.

¹³Müller, Rudolf H. (2013): Erfolgreiches Forderungsmanagement: Effektive Lösungen unter Berücksichtigung der SEPA-Umstellung, Wiesbaden, S. 6.

Forderungsmanagements errichtet.

- Festlegung eines vernünftigen Niveaus der Forderungen
- Beurteilung der Informationen der Schuldner und Bestimmung des Kreditlimits

4.1 Hauptteil des Forderungsmanagements

Bevor das Gläubigerunternehmen seinen Kunden den Kreditverkauf bietet, soll das Unternehmen eine sorgfältige Analyse aller Umstände machen, Kreditinstrumente flexibel verwenden und einen rationellen Skonto bestimmen. Das ist eine grundlegende Strategie, wenn das Unternehmen unter der Bedingung der Marktwirtschaft den Markt schnell besetzen möchte. Deshalb soll das Unternehmen die Fachkraft der verschiedenen Abteilungen konzentrieren, um die Marketingstrategie zu untersuchen, sich über die Bonität der Kunden zu informieren und eine wissenschaftliche Methode des Forderungsmanagements zu finden. Vorerst bezieht sich die Finanzabteilung auf die Forderungen hauptsächlich. Das Hauptziel der Vertriebsabteilung ist, nach einer Menge Kunden wie möglich zu streben. Die Finanzabteilung ist für die Zurücknahme der Forderungen verantwortlich. Allgemein verwaltet die Finanzabteilung die Forderungen, jedoch aus der funktionalen Sicht kann sie die Risiken im Vorfeld und im Prozess des Forderungsmanagements nicht effektiv begrenzen. Wenn die Finanzabteilung vollständige Macht des Forderungsmanagements ausübt, wird die Realisierung des Ziels von Management geschwächt. Wegen der unklaren Verantwortlichkeiten und Rechte können einige Systeme nicht ausgeführt werden, obwohl alle Leute wissen, dass ihre Unternehmen viele Forderungen haben. Daher ist es notwendig, eine Kreditabteilung zur Verwaltung der Forderungen einzuführen.¹⁴

4.1.1 Notwendigkeit der Kreditabteilung

Die Wichtigkeit der Kreditabteilung ist nicht nur die Hilfe für Unternehmen, die überfälligen Forderungen zurückzunehmen. Heute ist die Kreditabteilung in der Lage, die Wertschöpfung für das Unternehmen zu erzeugen. Es fördert das hochwertige Umsatzwachstum im Unternehmen und hilft Unternehmen, eine Menge der Finanzierungskosten direkt zu sparen. Es verringert die Ausfallsverluste und erhöht die Managementebene des Unternehmens auch.

¹⁴Vgl. Yan, Hong (2007): Untersuchung des Forderungsmanagements, Dalian, S. 165.

Die Werte der Kreditabteilung für Unternehmen umfassen Forderungsmanagement, Kontrolle des Forderungsausfalls auf einem niedrigeren Niveau und die Förderung des Umsatzwachstums durch Verringerung des Risikos und Erhöhung der Sicherheit des Verkaufs.

Deshalb ist es notwendig, dass die Unternehmen, die ihren Umsatz durch Kreditverkauf erweitern möchten, die Funktion des Kreditmanagements einführen sollen. Für Unternehmen, deren Geschäftsvolumen und Umsatz sehr groß sind, ist eine unabhängige Kreditabteilung besonders wichtig. Für KMU ist es notwendig, spezielle Leute diese Arbeit vorzunehmen. Die Hauptaufgaben der Kreditabteilung sind Kreditverkauf und Forderungsmanagement. Nur wenn das Unternehmen die Fähigkeit des Forderungsmanagements besitzt, kann es den Erfolg des Kreditverkaufs sicherstellen.

4.1.2 Vergleich der Aufstellungsorte der Kreditabteilung

Wenn das Unternehmen eine Kreditabteilung errichten möchte, gibt es drei verschiedene Methoden zur Auswahl. Die Abteilung kann sich unter Finanzabteilung, Vertriebsabteilung oder parallel zu der Finanzabteilung und Vertriebsabteilung befinden.

Zuerst ist die Finanzabteilung für das Forderungsmanagement verantwortlich. Im traditionellen Unternehmen ist das Recht der Finanzabteilung sehr groß. Es ist nicht nur für die Verteilung des Kapitals verantwortlich, und sogar an der Ausarbeitung der Pläne, Vertriebs- und Entwicklungsstrategien beteiligt. Es scheint eine logische Sache, dass sich die Kreditabteilung unter Finanzabteilung befindet. Die Manager glauben, dass Kreditmanagement, in der Tat Forderungsmanagement den wesentlichen Inhalt des Umlaufvermögensmanagements ist. Da die Finanzabteilung bei den Kapitalflüssen eine wichtige Rolle spielt, wird die Forderung, die ein Teil des Umlaufvermögens ist, von der Finanzabteilung verwaltet. Manager, die diese Ansicht halten, glauben noch, dass sich Kreditlimit auf die Zuweisung des Unternehmenskapitals bezieht. Und nur die Finanzabteilung kann die begrenzten Mittel des Unternehmens in diesem Prozess besser planen. Aber tatsächlich ist das Forderungsmanagement der Finanzabteilung ein erfolgloses Management. In westlichen Ländern wird die Arbeit der Finanzabteilung auf einen kleinen Bereich beschränkt. Die Arbeiter drucken die Finanzrechnung regelmäßig aus, zahlen die

Löhne für ihre Beschäftigten und nehmen die Kredite von der Bank. Sie wissen wenig über die meisten Kenntnisse des Forderungsmanagements.

Zweite Methode ist die Errichtung der Kreditabteilung unter Vertriebsabteilung. Es ist ein beliebtestes Modell des Risikomanagements in China, dass die Vertriebsabteilung Risiken kontrolliert, besonders in den Import- und Exportunternehmen. Verträge, deren Kreditlimit unterschiedlich ist, werden von verschiedenen Verwaltern beaufsichtigt. Forderungsmanagement von der Vertriebsabteilung basiert auf den folgenden zwei Gründen: Erstens besteht Forderungsmanagement im ganzen Prozess des Vertriebs. Untersuchung und Bewertung der Information von Kunden, Garantie der Anleihen, Zurücknahme der Forderungen, sind alle eng mit Vertrieb. Niemand kann die Fortschritte und Probleme deutlicher als Vertriebsleiter wissen. Zweitens hat die Vertriebsabteilung umfassende Informationen über die finanzielle Situation und Ruf der Kunden. Aber diese Gründe sind oft die Ursachen der großen Menge der Forderungsausfall. Wenn die Vertriebsabteilung das Recht der Gewährung des Kreditverkaufs und Recht der Ausführung hat, überwacht niemand es. Konzentration der Rechte führt zu einer Vielzahl von Fahrlässigkeit und Korruption. Im Zuge des Kontakts mit Kunden senken Vertriebsleiter das Erfordernis der Kreditwürdigkeit der Kunden. Sie erweitern den Kreditbetrag, ändern die Kreditbedingungen oder verlängern das Zahlungsziel. Weil sie das Geschäftsvolumen steigern möchten. Wenn eigene Abteilung die Rechte der Prüfung und Genehmigung zu dieser Zeit hat, erscheinen die Fehler. Und es führt zu den Verlusten des Unternehmens.

Eine andere Methode ist die Errichtung einer unabhängigen Kreditabteilung. Eine Vielzahl von statistischen Daten im Inland und Ausland zeigen, dass die Konkursrate, Ausfallrate, Profitrate, auch das Tempo der Entwicklung der Unternehmen, die unabhängige Kreditabteilung haben, besser als die Unternehmen ohne Kreditabteilung sind. Deshalb errichten die meisten westlichen Unternehmen eine unabhängige Kreditabteilung in den letzten Jahrzehnten. Das interne Management eines guten Unternehmens ist eine Vereinigung der gegenseitigen Kooperation, Förderung und Einschränkung von jeder Abteilung. Die Errichtung der unabhängigen Kreditabteilung dient der Vermeidung des Forderungsausfalls. Die Manager in der Abteilung kennen alle Glieder des Forderungsmanagements gut, sie können angemessene Kreditbedingungen unter verschiedenen Umständen bestimmen und

den ganzen Prozess überwachen. Die Errichtung der Kreditabteilung lässt Unternehmen die Möglichkeit der realen Profite haben. Darüber hinaus kann die Kreditabteilung die Hilfe vom externen Kreditinstitut nehmen. Die Manager sollen die nationalen und internationalen Kreditmärkte, Dienstleistungen gut kennen, regelmäßigen Kontakt mit verschiedenen Arten von Kreditinstituten haben. Die Verfahren der Risikobegrenzung und rechtliche Unterstützung von außen sollen auch übernommen werden.

Wenn sich die Kreditabteilung unter Finanzabteilung oder Vertriebsabteilung befinden, verliert es die Unabhängigkeit. Nur wenn es parallel zu der Finanzabteilung und Vertriebsabteilung errichtet wird, werden die Objektivität, Unparteilichkeit und Unabhängigkeit der Manager sichergestellt.¹⁵

4.2 Festlegung eines vernünftigen Niveaus der Forderungen

Für Forderungsmanagement hat das Niveau der Forderungen zwei Bedeutungen. Erstens ist es der Gesamtbetrag der Forderungen, d.h. Gesamtbetrag von Waren und Dienstleistungen an den Kunden durch den Kreditverkauf. Zweitens ist es der einzelne Betrag der Forderungen, d.h. Betrag der Forderungen von einem einzelnen Kunden. Hier wird vor allem ein vernünftiges Niveau des Gesamtbetrags der Forderungen geforscht. Die Forderungen des einzelnen Kunden werden hauptsächlich durch das Kreditlimit kontrolliert und verwaltet. Ein vernünftiges Niveau des Gesamtbetrags der Forderungen muss entsprechend dem eigenen Umstand des Unternehmens festgelegt werden. Die minimalen Kosten oder die maximalen Profite sollen berechnet werden.

4.2.1 minimale Kosten der Forderungen

Nach den Kostenfaktoren der Forderungen kann die Größe der Forderungen auf die Abszisse gesetzt werden, die Kosten der Forderungen auf die Ordinate gesetzt werden. Verwaltungskosten, Opportunitätskosten und Ausfallkosten sind direkt proportional zu der Größe der Forderungen. Je größer die Ausmaße der Forderungen sind, desto höher sind die drei Kosten. Mangelkosten bedeutet die Verringerung der Verkaufserlöse wegen der strengen Kreditpolitik. Dies entspricht einem Verlust. Mangelkosten sind umgekehrt proportional zur

¹⁵Vgl. Yan, Hong (2007): Untersuchung des Forderungsmanagements, Dalian, S. 176.

Größe der Forderungen. Deshalb sind die ersten drei Arten von Kosten und Mangelkosten umgekehrt. Die Überlagerung der vier Kosten bildet eine Parabel. Diese Parabel spiegelt die Gesamtkosten der Forderungen wider. Und an dem niedrigsten Punkt liegt der optimale Betrag der Forderungen. In der Abb.2 ist Punkt A ein optimaler Betrag der Forderungen.

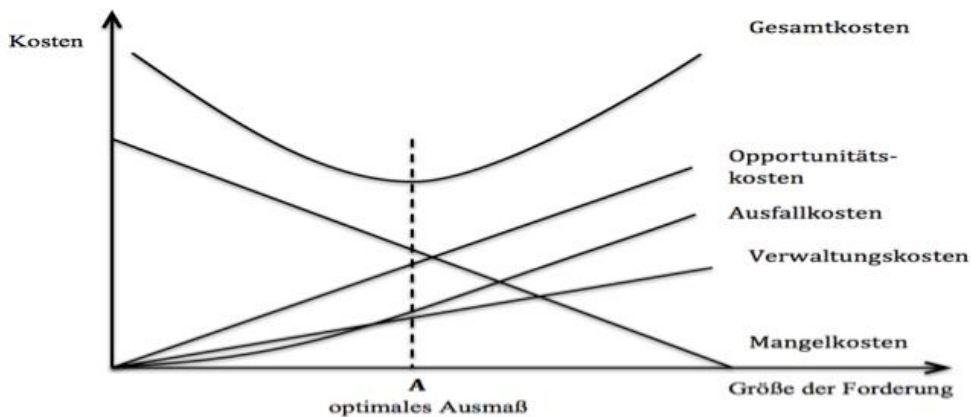


Abb.2 Analyse der Ausmaße der Forderungen

Ausmaß der Forderungen	Mangelkosten	Verwaltungskosten	Einzugskosten	Opportunitätskosten	Ausfallkosten
100-300 T €	maximaler Umsatz: 700 T € Bruttorendite: 20%	7 T €	1,5 %	Kapitalertragsrate auf dem Markt: 10%	4%
400-600 T €		10 T €	2%		5%
Über 700 T €		15 T €	3%		6%

Tab. 1 Referenzindex bei der Festlegung der Ausmaße der Forderungen

Ausmaß der Forderungen	Mangelkosten	Verwaltungskosten	Einzugskosten	Opportunitätskosten	Ausfallkosten	Gesamtkosten
100 T €	120 T €	7 T €	1,5 T €	10 T €	4 T €	142,5 T €
200 T €	100 T €	7 T €	3 T €	20 T €	8 T €	138 T €
300 T €	80 T €	7 T €	4,5 T €	30 T €	12 T €	133,5 T €
400 T €	60 T €	10 T €	8 T €	40 T €	20 T €	138 T €
500 T €	40 T €	10 T €	10 T €	50 T €	25 T €	135 T €
600 T €	20 T €	10 T €	12 T €	60 T €	30 T €	132 T €
700 T €	0	15 T €	21 T €	70 T €	42 T €	148 T €

Tab. 2 Berechnung der Kosten der Forderungen

Aus Tabelle 2 ist es leicht zu sehen, dass wenn die Größe der Forderungen 60 T € ist, sind die Gesamtkosten das Mindeste. Deshalb ist die optimale Größe der Forderungen 60 T €. Die Manager in der Kreditabteilung sollen sich auf Prognose verstehen. Das ist die Grundlage für Entscheidungen und Pläne des Kreditverkaufs. Während des Messvorgangs gibt es natürlich die Komplexität. Das erfordert viele Erfahrungen und theoretische Grundlagen. Berechnung der optimalen Größe der Forderungen erfordert im Allgemeinen nicht eine präzise Schlussfolgerung. Berechnung der minimalen Kosten ist eine Methode der Festlegung der optimalen Größe von Forderungen bei dem gleichen Zahlungsziel. Wenn das Unternehmen unterschiedliche Zahlungsziele verwendet, soll die optimale Größe der Forderungen durch Berechnung des maximalen Nettogewinns festgelegt werden.

4.2.2 maximaler Nettogewinn der Forderungen

Durch einen Vergleich zwischen dem Barverkauf und zwei Arten von Zahlungsziel des Kreditverkaufs kann der maximale Nettogewinn berechnet werden. Die Umsätze und Kosten sollen geschätzt werden. Die Größe der Forderungen mit dem maximalen Nettogewinn ist die optimale Größe.

	Barverkauf	Zahlungsziel: 30 Tage	Zahlungsziel: 60 Tage
Ausmaß der Forderungen	0	1.500.000 €	3.500.000 €
Umsatz	10.000.000 €	18.000.000 €	21.000.000 €
Kosten	7.000.000 €	12.240.000 €	14.280.000 €
Bruttogewinn	3.000.000 €	5.760.000 €	6.720.000 €
Verwaltungskosten	2.200.000 €	3.600.000 €	4.200.000 €
Einzugskosten	0	360.000 €	630.000 €
Ausfallkosten	0	360.000 €	630.000 €
Gewinn	800.000 €	1.440.000 €	1.260.000 €
Opportunitätskosten	0	150.000 €	350.000 €
Nettogewinn	800.000 €	1.290.000 €	910.000 €

Tab. 3 Berechnung des maximalen Nettogewinns der Forderungen

In der Tabelle 3 gibt es einen Unterschied von 30 Tagen zwischen zwei Arten des Zahlungsziels. Aber die Größe der Forderungen erweitert sich doppelt. Daher ist die Kreditbedingung ein wichtiger Bestandteil der Kreditpolitik. Die Manager sollen darauf achten. Darüber hinaus soll die Größe der Forderungen erhöht werden, wenn die Nachfrage der Kunden steigt. Und die Kreditabteilung kann die Finanzabteilung um eine finanzielle Unterstützung bitten. Aber die Größe der Forderungen muss innerhalb des zulässigen Bereiches festgelegt werden.¹⁶

4.2.3 Einfluss anderer Faktoren auf die Größe der Forderungen

Von dem oben stehenden Text wird die Festlegung eines vernünftigen Niveaus der Forderungen aus der Perspektive der Kosten und Kreditbedingungen der Forderungen analysiert. In der Praxis gibt es andere Faktoren, die die Größe der Forderungen beeinflussen. Diese Faktoren sind:

- (1) Wettbewerb. Jedes Unternehmen zieht die Kunden durch günstigere Bedingungen als andere Unternehmen der gleichen Branche an, um den Umsatz im heftigen Wettbewerb zu erweitern und hohe Profite zu erzielen. Je heftiger der Wettbewerb zwischen den Unternehmen ist, desto verbreiteter ist die Verwendung des Kreditverkaufs und höher ist die Proportion der Forderungen.
- (2) Ausmaß des Vertriebs. Die Größe der Forderungen hängt von den Ausmaßen des Vertriebs ab. Je mehr die Waren auf dem Markt verkauft werden, desto größer sind die Ausmaße der Forderungen.
- (3) Der Lebenszyklus des Produkts, die Nachfrage auf dem Markt, die Produktqualität, saisonale Veränderung und andere Faktoren beeinflussen die Größe der Forderungen des Unternehmens auch.¹⁷

¹⁶Vgl. Liu, Hongcheng (2005): Kreditverkauf und Risikomanagement, Beijing, S. 132.

¹⁷Vgl. Liu, Hongcheng (2005): Kreditverkauf und Risikomanagement, Beijing, S. 133.

4.3 Risikoanalyse und Festlegung der Kreditmaßnahme

4.3.1 Risikoanalyse

Analyse der Kreditwürdigkeit der Kunden hilft den Unternehmen bei der Sortierung der Informationen und Bewertung des Bonitätsindex. Durch Analyse und Bewertung des potentiellen Kreditrisikos können die Unternehmen Risikoklasse festlegen. Nachdem die Informationen gesammelt werden, können die Unternehmen laut der Analysis von Kundeninformationen einen Index zur Bewertung der Bonität bestimmen. Eine Reihe von repräsentativen Kennzahlen, die die Zahlungsfähigkeit und Finanzen zeigen, ist nötig für einen Bonitätsindex. Z.B. Liquiditätsgrad, Lagerumschlag, Eigenkapitalquote, Verhältnis des Vermögenswerts, Verschuldungsgrad usw. Nach dem Index können die Unternehmen den besten und schlimmsten Zustand der Kunden herausgreifen. Der Durchschnittswert der beiden kann im Vergleich zu der Kreditwürdigkeit anderer Kunden benutzt werden. Die Unternehmen können die Informationen der Kunden verwenden und Indexwerten berechnen. Dann zählen sie jeden Index des Ausfallrisikos zusammen. Die Risikoklassen werden nach Größe des Bonitätsindex sortiert. Laut der eigenen Fähigkeit gegen Ausfall und den Bedürfnissen der Wettbewerb auf dem Markt teilen die Unternehmen die Bonität der Kunden in ausgezeichnete, gute, mittlere und schlechte Bonität.

Risikoklasse	Bonitätsindex	Bedeutung	Ausfallwahrscheinlichkeit
1	100 - 149	ausgezeichnete Bonität	0,20%
2	150 - 199	sehr gute Bonität	0,35%
3	200 - 249	gute Bonität	0,84%
4	250 - 299	mittlere Bonität	1,99%
5	300 - 349	schwache Bonität	6,97%
6	350 - 499	sehr schwache Bonität	15,05%
7	500	mangelhafte Bonität	
8	600	ungenügende Bonität	

Tab. 4 Einteilung des Bonitätsindex durch Creditreform

Tabelle 4 zeigt eine Einteilung des Bonitätsindex durch Creditreform. Die Eiteilung hilft der Unternehmen bei der Auswahl der Geschäftspartner. Je höher der Indexwert ist, desto

höher ist die Ausfallwahrscheinlichkeit. Die Unternehmen können selbst entscheiden, wie viele Risikoklassen einzuteilen und ab welcher Klasse eine entsprechende Maßnahme anzuwenden.

Ein anderes Analyseverfahren ist das Z-Faktor-Modell von Altman. Finanzindex spiegelt die Bonität des Unternehmens wider. Durch Analyse der finanziellen Kennzahlen kann die Möglichkeit der Insolvenz des Unternehmens vorhergesagt. Derzeit existieren drei Versionen des Z-Faktor-Verfahrens. Das Z1-Faktorverfahren kann auf börsennotierte Unternehmen angewendet werden. Das Z2-Faktorverfahren ist geeignet für nicht-börsennotierte Unternehmen und das Z3-Faktorverfahren kann auf Unternehmen außerhalb des verarbeitenden Gewerbes angewendet werden.

$$Z_1 = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

Legende:

X_1 = (Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten) / Bilanzsumme,

X_2 = einbehaltene Gewinne / Bilanzsumme,

X_3 = Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) / Bilanzsumme,

X_4 = Marktwert des Eigenkapitals / Summe der Verbindlichkeiten,

X_5 = Umsatz / Bilanzsumme

Wenn der Z-Faktor-Wert der Unternehmen weniger als 1,81 ist, sind sie die hochgradigen insolvenzgefährdeten Unternehmen, Unternehmen mit einem Z-Faktor-Wert größer als 2,67 gelten als ungefährdet.¹⁸

$$Z_2 = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5^{19}$$

Legende:

X_4 = Buchwert des Eigenkapitals / Summe der Verbindlichkeiten

für die übrigen Variablen siehe oben

$$Z_3 = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,27X_3 + 1,05X_4$$

Legende: siehe Z2-Faktorverfahren

Gemäß diesem Modell gelten Unternehmen mit einem Z3-Wert kleiner als 1,10 als

¹⁸Vgl. Altman, E. I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, in: Journal of Finance, Bd. 23 (4), S. 589-610.

¹⁹Vgl. Altman, E. I. (2000): Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and Zeta models, Working Paper, New York University, S. 25.

insolvenzgefährdet.²⁰

Z-Faktor-Modell ist ein wirksames Instrument zur Insolvenzprognose. Die genaue Zeit der Insolvenz kann nicht vorhergesagt werden. Aber durch Analyse kann das kreditgebende Unternehmen die Möglichkeit der Insolvenztendenz des kreditnehmenden Unternehmens berechnen. Das ist geeignet für große Unternehmen. Die Nachteile dieses Modells sind, dass Gewicht der Variablen schwierig bestimmt wird, die Daten der Variablen schwierig gesammelt werden und die Repräsentativität des Modells ebenfalls umstritten ist.

4.3.2 Festlegung der Kreditmaßnahme

Nachdem die Unternehmen eine Risikoanalyse fertig machen, können sie nach der Risikoklasse der Kunden entscheiden, ob sie ihren Geschäftspartnern einen Kredit geben und wie viele geben. Für die verschiedenen Kunden gibt es verschiedene Sicherungsmaßnahmen, damit die Unternehmen die Kreditrisiken minimieren können. Die Maßnahmen werden vor der Vertragsgestaltung eingesetzt.

Risikoklasse	Bonitätsindex	Maßnahme
1	100 - 149	Kredit geben
2	150 - 199	
3	200 - 249	Kreditlimit
4	250 - 299	
5	300 - 349	Warenkredit
6	350 - 499	
7	500+	Kreditsperren

Tab. 5 Sicherungsmaßnahme für verschiedene Risikoklasse

Tabelle 2 zeigt die Sicherungsmaßnahmen. Die erste Maßnahme ist das Kreditlimit. Es hängt von den Risikoklassen ab. Mit den Informationen können die Unternehmen die wirtschaftliche Lage der Kunden kennen. Wenn der Bonitätsindex der Kunden nicht sehr gut ist, können die Unternehmen das Kreditvolumen der Kunden limitieren, um die Kosten zu

²⁰ Vgl. Altman, E. I. (2002): Revisiting Credit Scoring Models in a Basel 2 Environment, Working Paper, New York University, S. 22.

reduzieren und die Risiko zu begrenzen. Es ist wichtig für die kreditgebenden Unternehmen das Kreditlimit überprüfen, wenn die Kunden einen neuen Auftrag abschließen möchten. Falls die Kreditsumme das Kreditlimit überschreitet, können die Unternehmen ihren Kunden die Kredite nicht mehr liefern.

Eine andere Maßnahme zur Verfügung ist die WKV. Eine WKV versichert Forderungen aus Lieferungen oder Leistungen. Wenn der Bonitätsindex der Kunden schwach ist, ist das Forderungsausfallrisiko hoch und ist die WKV für die Unternehmen nötig. Die Schuldner müssen die Kredite innerhalb des Zahlungsziels zurückgeben, sonst haben die Gläubiger das Recht zur Behandlung der Waren als Entschädigung. Das Ausfallrisiko kann durch diese Maßnahme sinkt. Der Liquiditätsengpass, der von Forderungsausfällen verursacht wird, kann auch vermieden werden. Aber Unternehmen sollten die Kosten eines Forderungsausfalls gegenüber der WKV abwägen.²¹ Einen groben Überblick über die Arbeitsweise der WKV gibt die Abb. 2.



Abb. 3 Funktionsweise der Warenkreditversicherung²²

²¹Stabik, Susanne Jeanette (2004): Forderungsmanagement in multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin, S. 82.

²²Müller, Rudolf H. (2013): Erfolgreiches Forderungsmanagement: Effektive Lösungen unter Berücksichtigung der SEPA-Umstellung, Wiesbaden, S. 134.

Neben Kreditlimit und Warenkreditversicherung ist Kreditsperren ein weiteres Mittel der Risikobegrenzung. Wenn der Bonitätsindex der Kundengröße über 500 ist, ist die Ausfallwahrscheinlichkeit sehr hoch. Die Möglichkeit der Zurücknahme der Forderungen ist sehr klein. Mit dem großen Risiko können die Lieferungen und Leistungen direkt gesperrt werden. Die Maßnahme kann auch angewendet werden, wenn die Kunden ihre Zahlungsverpflichtung aus anderen Unternehmen nicht fristgerecht erfüllt haben.²³

5. Risikobegrenzung im Prozess des Forderungsmanagements

Risikobegrenzung im Prozess des Forderungsmanagements bedeutet, dass die kreditgebenden Unternehmen nach der Entstehung der Forderungen einige Verwaltungsverfahren zur rechtzeitigen Zurücknahme der gesamten Forderungen durchführen. Eine wirkliche Umsetzung der Gewinn nach dem Kreditverkauf ist die Zahlungen von Kunden. Analyse der Forderungen ist ein wichtigster Teil der Finanzkontrolle im Prozess des Forderungsmanagements. Ein verbreiteter Analysenindex des Forderungsmanagements im Ausland ist DSO. DSO bzw. Forderungslaufzeit bezeichnet die Anzahl der Tage, die vom Zeitpunkt des Rechnungsdatums bis zum Zahlungseingang auf dem Bankkonto des Lieferanten vergehen. Es ist ein wichtiger Index zur Beurteilung des Niveaus des Forderungsmanagements in einem Unternehmen. Mit dem DSO kann die Entwicklung der Außenstände für einen bestimmten Abrechnungszeitraum dargestellt werden. Die Gläubigerunternehmen sollen ihre Kunden entsprechend der Zeitdauer der Forderungen unterscheiden und verwalten. Dazu gehören die Erfassung und Analyse der Zeitdauer der Forderungen, Klassifizierungsmanagement, Frühwarnung vor der überfälligen Forderungen und Mahnung der überfälligen Forderungen.

5.1 Berechnung und Verwendung des DSOs

5.1.1 Funktion des DSOs

DSO bezeichnet die Anzahl der Tage, die vom Zeitpunkt des Rechnungsdatums bis zum Zahlungseingang auf dem Bankkonto des Lieferanten vergehen. DSO wird hauptsächlich für die Prüfung der Effizienz des Inkassos verwendet. Durch Messung dieses Indexes kann das

²³Stabik, Susanne Jeanette (2004): Forderungsmanagement in multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin, S. 81.

Gläubigerunternehmen die tatsächliche Geschwindigkeit der Rückzahlung von Kunden wissen. DSO beeinflusst die Liquidität des Gläubigerunternehmens. Es spiegelt das Niveau des Forderungsmanagements wider. Zahlungsziel und Effizienz des Inkassos beeinflussen die Veränderung des Indexes. Je länger das Zahlungsziel ist, desto niedriger ist die Effizienz des Inkassos und höher ist DSO.

DSO-Index ist verbreitet in der internationalen Unternehmensführung. Wegen seines einfachen Ausdrucks und der direkten Widerspiegelung der Probleme wird DSO einen wichtigen Index zur Prüfung der Leistungen von Kreditabteilung und Zustand des Forderungsmanagements im Unternehmen. Wenn die Unternehmen der gleichen Branche gegenseitig verglichen, kann DSO-Index einfach die Differenz widerspiegeln. Eine Pflicht der Kreditabteilung ist Reduzierung des DSO-Indexes vom eigenen Unternehmen unter dem durchschnittlichen Niveau.²⁴

	DSO = 72	DSO = 60	DSO = 30
Umsatz T€	30.000	30.000	30.000
EBIT-Marge	10%	10%	10%
EBIT	3.000	3.000	3.000
Forderungen	6.000	5.000	2.500
Finanzierungszinsen (10%)	600	500	250
Gewinn v. St.	2.400	2.500	2.750
Brutto-Umsatzrendite	8%	8,33%	9,17%
Erhöhung Gewinn v. St.	-	100	350
Verminderung Forderungen	-	1.000	3.500

Tab. 6 Einfluss des DSOs auf Gewinn

5.1.2 Berechnung des DSOs

DSO kann jährlich, vierteljährlich oder monatlich berechnet werden. Und es gibt drei Methoden zur Berechnung. Sie sind Durchschnitt des Zeitraums, Rückwärtskalkulation und Berechnung nach der Zeitdauer der Forderungen.

²⁴Vgl. Chen, Siwen (2007): Forderungsmanagement und Mahnwesen, Beijing, S.186.

(1) Durchschnitt des Zeitraums

Diese Methode ist eine häufigste verwendete Methode zur Prüfung der Leistung der Kreditabteilung. Eine gängige Formel lautet:

$$\text{DSO} = \frac{\text{Durchschnittliche Forderungshöhe der letzten 3 Monate} * 90}{\text{Umsätze der letzte 3 Monate}}$$

Beispiel: Der Umsatz eines Unternehmens beträgt 3 Millionen in 3 Monaten, und die durchschnittliche Forderungshöhe der 3 Monate ist 2 Millionen, dann:

$$\text{DSO} = 2 \text{ mill.} / 3 \text{ mill.} * 90 \text{ Tage} = 60 \text{ Tage}$$

DSO dieser 3 Monate ist 60 Tage. Wenn die Anzahl der Tage in den anschließenden Verkauf zunimmt, zeigt es, dass die Kreditabteilung keinen guten Job macht und die Rückzahlung der Forderungen langsam wird. Umgekehrt ist das Forderungsmanagement von Kreditabteilung effektiv. Durch Berechnung des DSOs kann Kreditabteilung sofort die Mängel im Forderungsmanagement erkennen und Gegenmaßnahmen finden. Der Nachteil dieser Methode ist ohne Berücksichtigung des Einflusses der saisonalen Faktoren. Die Empfindlichkeit und Genauigkeit sind relativ schlecht.²⁵

(2) Rückwärtskalkulation

Weil sich die Forderungen auf den aktuellen Kreditverkauf beziehen, sollen die aktuellen Umsätze statt des jährlichen oder vierteljährlichen Durchschnitts bei der Berechnung des DSOs berücksichtigt werden. Der laufende Monat wird als Anfang bei der Rückwärtskalkulation betrachtet. Der vorherige monatliche oder tägliche Umsatz wird von Forderungssumme bis diesen Monat abgezogen. Wenn der Restwert der Forderungen 0 wird, ist die Gesamtzahl der entsprechenden Tage der DSO.

Diese Methode kann die kleine Änderung der laufenden Forderungen widerspiegeln. Es wird von der Saison nicht beeinflusst. Und dies ist die genaueste Methode zur Berechnung des DSOs.

²⁵Vgl. Wang, Qingcheng (2007): Finanzmanagement, Beijing, S. 158.

30.06.2015

Forderungssumme bis Ende Juni		3.500.000 €	
Monat	Umsatz	Restwert der Forderungen	entsprechende Tage
Juni	1.400.000 €	2.100.000	30
Mai	1.600.000 €	500.000	31
April	1.500.000 €	0	10
DSO			71

Tab. 7 Berechnung des DSOs durch Rückwärtskalkulation²⁶

(3) Berechnung nach der Zeitdauer der Forderungen

Diese Methode basiert auf die monatlichen Forderungen und Umsätze in den vergangenen sechs Monaten. Der DSO ist Summe der Tage, die errechnet werden, indem die Höhe der ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Verhältnis zum täglichen Umsatz gestellt wird.

31.08.2014

Einheit: T €

	August	Juli	Juni	Mai	April	Vor März	Summe
Gesamtumsatz	860	930	760	800	680	670	
täglicher Umsatz	28	31	25	26	23	22	
Forderungen	850	700	200	120	50	20	
Tage	31	22,6	8	4,6	2,2	0,9	69,3
DSO = 70							

Tab. 8 Berechnung des DSOs nach der Zeitdauer der Forderungen²⁷

²⁶Wang, Qingcheng (2007): Finanzmanagement, Beijing, S. 160.

²⁷Wang, Qingcheng (2007): Finanzmanagement, Beijing, S. 163.

Berechnungsmethode	Ziel	Vorteile	Nachteile
Durchschnitt des Zeitraums	horizontaler und vertikaler Vergleich in den Unternehmen	Im Vergleich zum Vorjahr kann das Unternehmen wissen, dass die Geschwindigkeit der Zurücknahme von Forderungen in diesem Jahr schneller oder langsamer ist. Durch einen Vergleich mit dem DSO dieses Jahrs von anderen Unternehmen kann Unternehmen bewerten, ob eigenes Forderungsmanagement besser als anderes ist.	Je länger Zeitraum der Berechnung ist, desto größer ist der Fehler. Daher kann diese Methode nur als eine umfassende Bewertung verwendet werden.
Rückwärtskalkulation	Darstellung des neuesten DSOs	Diese Methode spiegelt die monatliche Änderung des DSOs am genauesten. Dadurch kann die Kreditabteilung Vorkehrung rechtzeitig treffen.	Die Zeitdauer der Forderungen wird nicht dargestellt.
Berechnung nach der Zeitdauer der Forderungen	Berücksichtigung der Zeitdauer der Forderungen	Der Manager kann die Zeitdauer der Forderungen auf den ersten Blick klar wissen. Und durch die Berechnung des Anteils der Forderungen kann die Ursachen des Zahlungsverzugs entdeckt werden.	Es gibt auch einige Fehler bei der Nutzung dieser Methode.

Tab. 9 Vorteile und Nachteile der unterschiedlichen Berechnungsmethoden des DOSs

Der DSO-Index bezieht sich auf die Liquidität. Wenn der DSO-Index eines Unternehmens das durchschnittliche Niveau der Branche übersteigt, muss der Manager Maßnahmen zur Reduzierung des DSOs treffen. Dadurch kann sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Und die Zirkulation der Liquidität ist gesichert. Deshalb soll

jede Unternehmensleitung den DSO der wichtigen Konkurrenten wissen und soll sich bemühen, andere Unternehmen zu überschreiten.

5.1.3 Verwendung des DSOs

DSO ist der am häufigsten verwendete Index des Forderungsmanagements. Es soll die Aufmerksamkeit der Führungskräfte erregen. Die Kreditabteilung soll regelmäßig einen DSO-Analysebericht als Referenzindex schaffen, vorzugsweise mit der Finanzübersicht. Bei der Verwendung des DSO-Indexes soll Unternehmen auf die folgenden Probleme achten:

- DSO spiegelt die aktuelle Geschwindigkeit des Einzugs und wird zur Prüfung der Arbeit von Kreditabteilung verwendet. Dadurch kann Kreditabteilung den schlimmen Zahlungsverzug, Probleme des Managements und Mahnwesens entdecken.
- Der DSO-Index kann mit dem Zahlungsziel verglichen werden. Im Idealfall sind DSO und Zahlungsziel gleich. Es bedeutet, dass alle Forderungen zurückgenommen werden oder ein Teil der Forderungen vorzeitig zurückgenommen wird.
- Der DSO des laufenden Monats kann mit dem DSO des Vormonats verglichen werden. Wenn der DSO um einen Tag sinkt, bedeutet es für großes Unternehmen vielleicht, dass zig Millionen Euro von Forderungen zurückgenommen werden.
- Die Änderungen von Kreditpolitik und wirtschaftlichem Umfeld beeinflussen den DSO. Die Manager sollen die Beziehung erkennen, um die Kreditpolitik und das Management rechtzeitig zu verbessern.
- Wenn das Unternehmen den DSO in den aktuellen Tagen schnell reduzieren möchte, kann sich der Skonto ändern.

5.2 Überwachung der Zeitdauer der Forderungen

Die Zeitdauer der Forderungen im Unternehmen ist unterschiedlich. In der Regel je länger der Zahlungsverzug dauert, desto kleiner ist die Möglichkeit, dass die Unternehmen Kredite zurücknehmen können. In diesem Zusammenhang sollen Unternehmen strenge Aufsicht implementieren und die Information der Forderungen erneuern. Die Überwachung der Forderungen kann durch Analyse der Zeitdauer der Forderungen ausgeführt werden, wie folgende Tabelle zeigt.

Zeitdauer der Forderungen	Menge der Kunden	Forderungen (€)	Prozentsatz (%)
innerhalb des Zahlungsziels	200	80.000	40
außerhalb von 1 bis 20 Tage	100	40.000	20
21 – 40 Tage	50	20.000	10
41 – 60 Tage	30	20.000	10
61 – 80 Tage	20	20.000	10
81 – 100 Tage	15	10.000	5
mehr als 100 Tage	5	10.000	5
Summe der Forderungen		200.000	100

Tab. 10 Analyse der Zeitdauer der Forderungen²⁸

Unternehmen können Folgendes kennendurch Tabelle 3. Zuerst ist die Summe der Forderungen, deren Zeitdauer innerhalb des Zahlungsziels ist. In der Tabelle sind 80.000€ der Forderungen innerhalb des Fälligkeitstermins. 40% der gesamten Forderungen werden besetzt. Aber die Unternehmen muss sich keine Sorge um diesen Teil der Forderungen machen.

Was müssen die Unternehmen beachten ist der zweite Teil: Wie viele Forderungen sind überfällig? Je länger die Zeit des Zahlungsverzugs dauert, desto höher ist das Ausfallrisiko. Die Tabelle zeigt, dass 120.000€ der Forderungen überfällig sind. 20% der Forderung überschreitet die Zahlungsfrist, aber die Verlängerung innerhalb von 20 Tagen ist. Die Möglichkeit der Zurückholung dieses Teils ist hoch. Es gibt 70.000€, deren verlängerte Zeit lang(20 – 100 Tage) ist. Es ist ein bisschen schwer, wenn die Unternehmen diesen Teil der Forderung zurücknehmen möchten. Die Summe der Forderungen, deren verlängerte Zeit der Rückzahlung sehr lang ist, beträgt 10.000€. Dieser Teil der Forderungen wird wahrscheinlich der Ausfall. Für verschiedene Rückstände aufgrund der Verzugszeit sollen die Unternehmen verschiedene Methoden des Mahnwesens anwenden. Wirtschaftliche und durchführbare Methoden des Mahnwesens müssen festgelegt werden. Im Voraus sollen die Unternehmen die Vorbereitung gegen Ausfallverluste machen und die Auswirkung dieses Faktors auf die Gewinn- und Verlustrechnung schätzen.

²⁸http://baike.baidu.com/link?url=cm4Qy_jKjOLzUezXhuyIBL7Y9QB9f1eZs1-QpNuKF3x3J2bnnuT_Y3P5z38i2TmuXx_GnHOqvy76fY2rTja1eq, Abruf am 01.06.2015

5.3 Mahnwesen der Forderungen

5.3.1 Einzugsprozess der Forderungen

Normaler Einzugsprozess der Forderungen beinhaltet Bestätigung der Lieferung, Mahnung vor Ablauf des Zahlungsziels, Anmahnung der Fälligkeit, Benachrichtigung der überfälligen Zahlungen, Zustimmung (Ablehnung) des Zahlungsaufschubs. Wenn die Forderungen nach diesen Verfahren noch nicht eingezogen werden, kann das Gläubigerunternehmen dem Inkassounternehmen anvertrauen. Der Ablauf wird in der Abbildung 4 dargestellt.

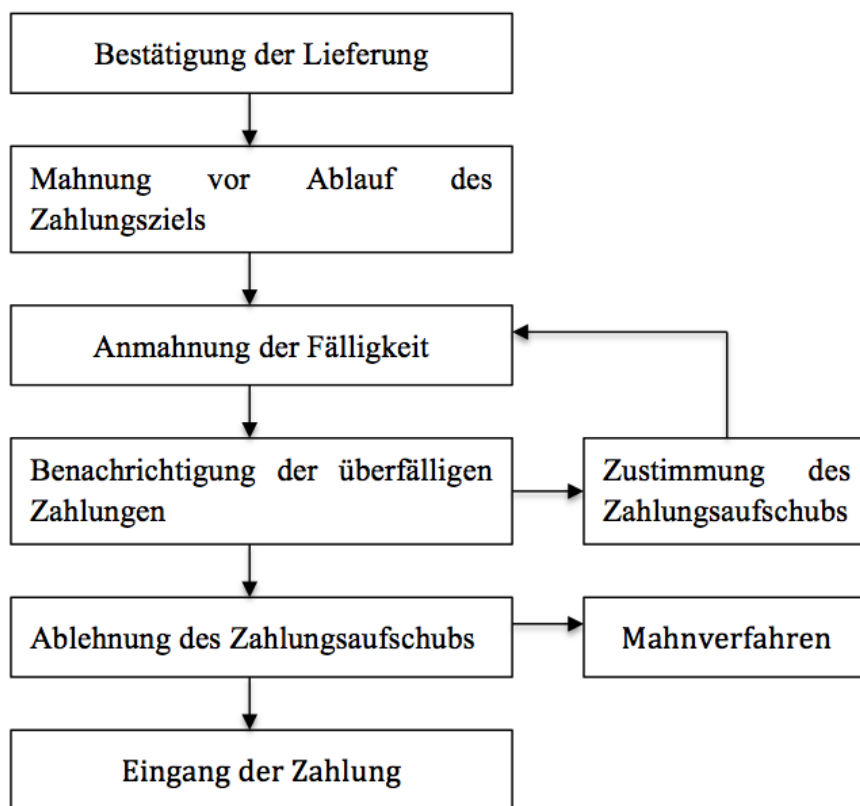


Abb. 4 Ablauf des Einzugsprozesses

Wenn die Schritte durchgeführt werden, soll die Kreditabteilung auf die folgenden Kernpunkte in Tabelle. 11 achten.

Kernpunkt	Angelegenheiten, die Aufmerksamkeit brauchen
Bestätigung der Lieferung	Wenn die Kunden Waren erhalten, ist die Bestätigung der Lieferung nötig. Unternehmen muss von den Kunden die Bestätigung der Quantität und Qualität der Waren verlangen, um zukünftige Streitigkeiten zu vermeiden. Die Klauseln der Abnahme sollen im

		Vertrag festgesetzt werden, insbesondere die Frist der Abnahme. Also wenn Kunden überfällig noch keine Bestätigung geben, kann das Unternehmen es als Bestätigung erachten.
Mahnung Ablauf Zahlungsziels	vor des	Daskreditgebende Unternehmen soll innerhalb eine Woche vor dem Ablauf des Zahlungsziels das kreditnehmende Unternehmen an die Rückzahlungen erinnern. In diesem Schritt sollen die beiden Unternehmen Rechnung prüfen und bestätigen. Ein Mahnbrief soll aus Kundennamen, Vertragsnummer, Geldsumme bestehen und automatisch gesendet werden.
Benachrichtigung der überfälligen Zahlungen		Dies ist eine offizielle Benachrichtigung. Eine detaillierte Aufstellung kann beigefügt werden. Die Manager sollen einen Kontakt mit Kunden aufnehmen und Zahlungsmodalitäten implementieren.

Tab. 11 Kernpunkte im Einzugsprozess der Forderungen

Durch Untersuchung wird eine Folgerung erzielt, dass Kunden die Kredite von Lieferanten, deren Forderungsmanagement streng ist, zuerst tilgen. Deshalb soll sich das Unternehmen bemühen, die Zahlungen von Kunden früher zu bekommen. Dies ist Ziel des Forderungsmanagements.²⁹

5.3.2 Mahn- und Inkassowesen

Bei Formulierung der Strategien des Mahnwesens soll Gläubigerunternehmen die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung berücksichtigen. Es ist besser, wenn Unternehmen die Forderungen zurücknehmen und zu gleicher Zeit eine gute Geschäftsbeziehung wahren. Aber das bedeutet nicht, dass Gläubigerunternehmen zu diesem Zweck das Mahnwesen aufgeben. Die Manager des Gläubigerunternehmens können die Kunden für langfristige Zusammenarbeit direkt besuchen. Durch den persönlichen Kontakt können die Gründe besser aufgeklärt werden. Die Lieferungen und Leistungen können wegen des hohen Risikos auch direkt gesperrt werden. Das Mahnwesen der Forderungen kann sich in folgenden fünf Phasen gliedern.

²⁹Vgl. Lin, Youtian (2006): Wirksame Mahnverfahren und Behandlung des Forderungsausfalls, Beijing, S. 77.

Phase des Mahnwesens	Maßnahmen
Frühphase (2-3 Monate)	Unternehmen kann die Kunden an die überfälligen Zahlungen durch Telefon, Telefax oder Brief erinnern. Und die Kunden sollen Kredite entsprechend der Zahlungsbedingungen rechtzeitig tilgen.
kritische Phase (etwa 3 Monate)	Unternehmen muss den Kunden eine Mahnung schicken und sie auf den schlimmen Zahlungsverzug hinweisen. Wenn die Kunden noch nicht tilgen, werden die notwendigen Maßnahmen ergriffen. Und die Kunden müssen die Gebühren zahlen.
Inkassophase (3-6 Monate)	Wenn die folgenden Situationen auftreten, kann das Gläubigerunternehmen dem Inkassounternehmen die Zurücknahme der Forderungen anvertrauen: <ul style="list-style-type: none"> - Die Beträge der Forderungen sind sehr groß - Die Kosten der Forderungen von eigenen Unternehmen sind mehr als die Inkassogebühren.
Verfahrensphase (6 Monate – 1 Jahr)	Nach erfolglosen außergerichtlichen Bemühungen und, wenn sich der Schuldner in Verzug befindet, kann das Gläubigerunternehmen versuchen seine offenen Forderungen auf dem Rechtsweg zu bestreiten
Ausfallsphase (1- 2 Jahre)	Wenn die Kosten des Mahnwesens größer als die Beträge der Forderungen, sollen das Gläubigerunternehmen das Mahnwesen aufgeben.

Tab. 12 Maßnahmen des Mahnwesens in verschiedenen Phasen³⁰

³⁰Vgl. Lin, Youtian (2006): Wirksame Mahnverfahren und Behandlung des Forderungsausfalls, Beijing, S. 80.

6. Zusammenfassung

Da Forderung ein wichtiger Bestandteil des Umlaufvermögens ist und weitreichende Auswirkungen auf die Unternehmen hat, sogar es im schweren Fall zu Insolvenz führen kann, sollen die Unternehmen im harten Wettbewerb ständig das Forderungsmanagement verbessern, um die Risiken zu begrenzen und einen maximalen Profit zu erzielen.

Die vorliegende Arbeit stellt die Antworten der Fragen dar, die am Anfang gestellt werden. Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld verwenden Unternehmen Kreditverkauf für Warenhandel. In diesem Fall bringt es der Unternehmen nicht nur die Umsatzentwicklung sondern auch die Risiken. Deshalb müssen die Unternehmen das Forderungsmanagement durchführen. Der Überblick über die Begriffe des Forderungsmanagements hat gezeigt, dass die Forderungen zu Kostensteigerung, Liquiditätsengpass sogar Forderungsausfall führen. Daraus kann man ersehen, dass Forderungsmanagement ein Teil des Risikomanagement und Liquiditätsmanagement ist.

Wenn die Unternehmen die Forderungen besser verwalten möchten, müssen die folgenden Schritte getan werden.

1. Eine unabhängige Kreditabteilung soll errichtet werden. Die Manager sind für ein vernünftiges Niveau der Forderungen verantwortlich.
2. Die Unternehmen müssen die Kreditwürdigkeit der Kunden bewerten. Nachdem die Informationen der Kunden gesammelt werden, können sie aufgrund der Risikoklasse und Sicherungsmaßnahmen entscheiden, ob ihren Kunden einen Lieferantenkredit geben oder wie viele geben.
3. Der DSO-Index soll zur Prüfung des Forderungsmanagements berechnet werden. Durch einen Vergleich zwischen DSO und Zahlungsziel kann das Gläubigerunternehmen einige Fehler in der Verwaltung finden und verbessern.
4. Eine Analyse der Verzugszeit der Forderungen ist nötig. Von der Debitorenbuchhaltung können die Informationen der Zahlungsverzögerungen erfasst werden. Es dient der Schuldnerüberwachung und hilft der Unternehmen bei der Entscheidung des Mahnverfahrens.
5. Die positiven Mahnverfahren müssen verwendet werden. Das Ziel ist die Verringerung der Opportunitätskosten und Ausfallverluste.

Wenn die Unternehmen diese vier Teile gut benutzen, kann das Verlustrisiko begrenzt werden, die Kapitaleffizienz verbessert werden. Ein erfolgreiches Forderungsmanagement dient der Entwicklung der Unternehmen, besonders während der Finanzkrise.

Aufgrund des beschränkten Wissen und Fähigkeit gibt es mehr oder weniger Mängel in dieser Arbeit. Es gibt noch die inhaltliche Begrenztheit. Ich hoffe, dass ich mit der Verbesserung meiner Fähigkeiten über dieses Thema weiter forschen kann.

Literaturverzeichnis

1. Altman, E. I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, in: Journal of Finance, Bd. 23 (4)
2. Altman, E. I. (2000): Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and Zeta models, Working Paper, New York University
3. Altman, E. I. (2002): Revisiting Credit Scoring Models in a Basel 2 Environment, Working Paper, New York University
4. Chen, Siwen (2007): Forderungsmanagement und Mahnwesen, Beijing
5. Hagit, Levy (2010): Accounts Receivable Financing and Information Asymmetry, Columbia
6. Lin, Youtian (2006): Wirksame Mahnverfahren und Behandlung des Forderungsausfalls, Beijing
7. Liu, Hongcheng (2003): Kreditverkauf und Risikomanagement, Beijing
8. Müller, Rudolf H. (2013): Erfolgreiches Forderungsmanagement: Effektive Lösungen unter Berücksichtigung der SEPA-Umstellung, Wiesbaden
9. Rollwage, Nikolaus (2005): Finanzierung: mit Übungsaufgaben und Lösungen, 3., aktualis. Aufl., Köln
10. Stabik, Susanne Jeanette (2004): Forderungsmanagement in multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin
11. Tang, Biao (2010): Forderungsmanagement,
http://wenku.baidu.com/link?url=aECX2kKGaLKsXJpm1UK8KXsxhc7NCZv4XUSZv9va62GvMS5KWKAAnDi3iR_dmd_WGEb4F9ltp3AvORZZiYISvmbpQl-4ZrySHp741liUZom3, Abruf am 20.05.2015
12. Wang, Qingcheng (2007): Finanzmanagement, Beijing
13. Wang, Yuehua (2012): Risikomanagement der Forderungen aufgrund der Spieltheorie, in: Commercial Accounting Magazine
14. Yan, Hong (2007): Untersuchung des Forderungsmanagements, Dalian
15. Yang, Jin (2011): Risikovorsorge der Forderungen im DG-Unternehmen,
http://wenku.baidu.com/link?url=MA9GTCwLQhhbCBCutaxQ5t6nlXkUogrH0l_337Bg5TAp4heIQWCi_vWxn7Gj-pL1w0OmQnIU_QLOQ8qkQwNkWaJpDcL5wb293WVXEbnPlmq, Abruf am 20.05.2015
16. Zhao, Xiaoyun (2010): Untersuchung des Forderungsmanagements im Unternehmen, Jiangsu

Sonstiges:

<http://www.krefo.de/fachinfo/grundlagen/forderungsmanagement/lieferantenkredit-126/>,

Abruf am 13.05.2015.

http://baike.baidu.com/link?url=Y3xjv7Rj5X-Qjunnp02kKPFp0uQWtKt2a-WdFpcwn4TV5tCjdN5E2X_c6Y2215JJkhFI-AXza-lcPzrSJhjszK , Abruf am 25.05.2015

[http://de.wikipedia.org/wiki/Bonit äsindex](http://de.wikipedia.org/wiki/Bonit%C3%A4sindex), Abruf am 26.05.2015

http://baike.baidu.com/link?url=cm4Qy_jKjOLzUezXhuyIBL7Y9QB9f1eZs1-QpNuKF3x3J2bnnuT_Y3P5z38i2TmuXx_GnHOqvy76fY2rTja1eq , Abruf am 01.06.2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Datum _____

Unterschrift _____