

**Arbeitskreis Tacke der Schmalenbach-Gesellschaft –
Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.***

**Geschäftspolitische und organisatorische Aspekte des Kreditmanagements
Teil II: Die Auswertung und Kommentierung einer Umfrage
„zur Organisation des Kreditmanagements“****

Der Arbeitskreis führte eine Fragebogenaktion durch, an der sich 66 Unternehmen beteiligten. Sie ergab ein Bild der Zuständigkeiten für die Funktionen des Kreditmanagements. Darüber hinaus konnten aber auch Erkenntnisse gewonnen werden, wie die Unternehmen die Instrumente der Kreditvergabe im Rahmen ihrer Geschäftspolitik einsetzen.

1. Die Funktionen des Kreditmanagements

Bevor der „Fragebogen zur Organisation des Kreditmanagements“ entworfen werden konnte, mußten zunächst die Aufgaben zusammengestellt werden, die zum Bereich des Kreditmanagements gehören. Dabei kann die Bedeutung einzelner Funktionen in verschiedenen Unternehmungen sehr unterschiedlich sein. Hier soll ein Maximalkatalog wiedergegeben werden:

I. Grundlegende Funktionen

1. Festlegung des allgemeinen organisatorischen Rahmens: Regelung der Zuständigkeiten und der Koordination der beteiligten Funktionsträger.
2. Formulierung der Liefer- und Zahlungsbedingungen und Entscheidung über Grundsätze für mögliche Abweichungen.
3. Formulierung der Mahn- und Inkassopolitik und Entscheidung über Grundsätze für mögliche Abweichungen.
4. Definition von Bonitätsklassen.
5. Bildung von Regeln für die Kreditversicherung.
6. Aufstellung von Prinzipien für die Bildung von Wertberichtigungen und die Ausbuchung von Forderungen.

* Unter Mitarbeit von: Prof. Dr. *Gottfried Giase*, Fachhochschule Bielefeld; Dr. *Hans Hermann Heer*, Autohaus Ford-Fischer, Essen; Dr. *Oswald Mirbach*, Mannesmann AG, Düsseldorf; Dr. *Hansfriedrich Sage*, Chemische Werke Hüls AG, Marl; Dipl.-Volksw. *Claus Schmidt*, Westfalenbank AG, Bochum; Dipl.-Ökonom *Dirk Stahlschmidt*, Ruhr-Universität, Bochum; Wirtschaftsprüfer Dipl.-Volksw. *Klaus-Dieter Stiegert*, Gesellschaft für Wirtschaftsberatung mbH, Bielefeld; Prof. Dr. *Joachim Stüchtling*, Ruhr-Universität, Bochum; Dipl.-Kfm. *Helmut R. Tacke*, AKF Kreditbank, Wuppertal; Dr. *Volker Tietz*, Gerling-Konzern Spezial-Kreditversicherungs AG, Köln; Dipl.-Kfm. *Horst Westphal*, C. Bertelsmann AG, Gütersloh.

** Teil I erschienen in: ZfbF, 33. Jg. 1981, Heft 8, S. 685–698.

II. Laufende Funktionen

1. Beschaffung und Auswertung von Unterlagen für die Kundenbeurteilung (vor der Kreditvergabe und während der Kreditlaufzeit).
2. Für den Fall einer laufenden Kundenbeziehung: Entscheidung über das Kreditlimit und Überwachung seiner Einhaltung.
3. Erteilung von Lieferfreigaben, Vornahme von Lieferstopps.
4. Überwachung sämtlicher Kreditvereinbarungen (wie z. B. Ziel- und Skontoabsprachen).
5. Ablehnung unzulässiger Zahlungswege (etwa Scheck-Wechsel-Tausch).
6. Durchführung des Mahnwesens.
7. Durchführung der Beitreibungsmaßnahmen.
8. Mitsprache in Gläubigerversammlungen bei Vergleichs- oder Konkursfällen von Kunden.
9. Veranlassung von Wertberichtigungen und Forderungsausbuchungen in Absprache mit der für die Bilanzerstellung verantwortlichen Stelle.
10. Abschluß von Kreditversicherungen und Abwicklung des laufenden Geschäfts mit dem Kreditversicherer.
11. Lieferung von Informationen für andere Abteilungen (z. B. über drohende Bonitätsverschlechterung eines Kunden).
12. Erstellung von Statistiken (z. B. über das Alter der Außenstände oder Forderungsausbuchungen und deren Gründe).
13. Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen des Außendienstes, um ihn mit der finanziellen Seite der Verkaufsabwicklung vertraut zu machen.
14. Finanzberatung des Kunden.

2. Die Konzeption des Fragebogens

Um eine umfassende Information über das Kreditmanagement der befragten Unternehmen zu erhalten, hätte man im Fragebogen um Angaben zu allen grundlegenden und laufenden Funktionen bitten müssen. Zunächst wäre es darum gegangen, welche Funktionen überhaupt wahrgenommen werden und warum man auf die anderen verzichtet. Dann hätten Fragen formuliert werden müssen, wer für die einzelnen Aufgaben verantwortlich ist, wer sie ausführt und auf welche Weise koordiniertes Vorgehen gewährleistet wird (organisatorischer Aspekt). Schließlich wären Informationen über die Geschäftspolitik (wie werden die Funktionen wahrgenommen?) von Bedeutung gewesen. Da jedoch der vorgegebene Umfang des Fragebogens begrenzt war, mußte sich der Arbeitskreis auf eine Auswahl der wichtigsten Fragen beschränken¹.

Bei seiner Formulierung sind wir von folgenden Überlegungen ausgegangen: Zunächst wurden allgemeine Angaben zum Unternehmen erbeten (1.), von denen der Arbeitskreis Hinweise darauf erwartete, welche Bedeutung das Kreditmanagement in der jeweiligen Gesellschaft haben müßte und wie es organisiert sein könnte. Wenn z. B. der weitaus größte Teil des Umsatzes mit der öffentlichen Hand gemacht wird, kann insoweit auf die Auswertung von Informationen zur Bonität und die Entscheidung über eine Kreditlinie verzichtet werden. Die Organisation muß z. B. anders gestaltet werden, je nachdem ob man mit 100 Kunden zu tun hat oder ob man 10000 Kunden bedient.

¹ Interessenten können den Fragebogen bei der Geschäftsstelle der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. in 5000 Köln 51, Tiberiusstraße 4, erhalten.

Die Angaben sollten insbesondere nach Umsatzgröße, Branchenzugehörigkeit und Kundenzahl ausgewertet werden, um festzustellen, ob sich in Abhängigkeit von diesen Kriterien Besonderheiten des Kreditmanagements ergeben.

Die allgemeinen Angaben zum Kreditmanagement (2.) sollten Aufschlüsse über dessen Organisation liefern. Außer über die Zuständigkeiten für die einzelnen Funktionen hoffte der Arbeitskreis, auch etwas über die Koordination der Funktionsträger zu erfahren.

Alle anderen Fragen beziehen sich vor allem auf die geschäftspolitischen Entscheidungen. Es geht um die Beschaffung und Aufbereitung von Unterlagen für die Kreditanalyse (3. a), das Festlegen von Kreditlinien und Zahlungskonditionen (3. b, c und 4.), die Kundenüberwachung (5.) und die Maßnahmen bei Zahlungsverzug (6. und 7.). Einzelne Fragen lassen jedoch weitere Rückschlüsse auf die Organisation zu (so z. B. unter 6. Mahnwesen: In welchem Zeitpunkt wird der Vertrieb in das Mahnverfahren eingeschaltet?).

Es wurden etwa 200 Fragebögen versandt. 66 Unternehmen antworteten. Dies wurde als ausreichende empirische Basis angesehen, um Aussagen über die betriebliche Praxis machen zu können, da auch auf den Erfahrungsschatz der Mitglieder des Arbeitskreises zurückgegriffen werden konnte.

3. Die Ergebnisse der Umfrage: Auswertung und Kommentierung²

3.1 Vorstellung der an der Umfrage beteiligten Unternehmen

Insgesamt 63 Unternehmen beantworteten die Frage nach dem Jahresumsatz 1976. Sie verteilen sich wie folgt auf die Umsatzgrößenklassen:

Jahresumsatz [in Mio. DM]	0– 50	51– 100	101– 250	251– 500	501– 1000	über 1000
Zahl der Unternehmen [in %]	17	14	21	13	17	17

Die Unternehmen stammen aus folgenden Branchen:³

Branche	Zahl der Unternehmen [in %]
Bau- und Bauzulieferindustrie (A)	15
Brauereien/Getränke (B)	6
Konsumnahe Unternehmen (C)	15
Eisen- und Stahlindustrie (D)	3
Maschinen- und Fahrzeugbau (E)	20
Elektroindustrie und Elektronik (F)	9
Chemische und Pharmazeutische Industrie (G)	23
Sonstige Unternehmen (H)	9

² Nachfolgend werden die Ergebnisse in Prozentwerten der zur Frage eingegangenen Antworten dargestellt; bei nicht repräsentativer Anzahl von Antworten werden die absoluten Nennungen wiedergegeben.

³ Zur Verteilung der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen innerhalb der Branchen siehe Tabelle 1 im Anhang.

14 Unternehmen betreiben nur Auftragsfertigung. Sie stammen vor allem aus den Branchen „Bau- und Bauzulieferung“ sowie „Maschinen- und Fahrzeugbau“. 7 Unternehmen arbeiten nur auf Lager. Es sind Brauereien, konsumnahe und Unternehmen aus der Chemischen und Pharmazeutischen Industrie. Die übrigen Unternehmen stellen entweder nicht selbst her (5) oder betreiben sowohl Auftrags- als auch Lagerfertigung. Die Auftragsfertigung bezieht sich dann entweder auf größere Mengen oder auf Sonderanfertigungen.

46% der Unternehmen haben mehr als 5000 Kunden. Demgegenüber beträgt die Zahl der Unternehmen mit weniger als 500 Kunden nur 21%:

Zahl der aktiven Kunden	1-- 100	101-- 500	501-- 1000	1001-- 5000	5001-- 10000	über 10000
Zahl der Unternehmen [in %]	6	15	11	21	20	26

Eine große Kundenzahl haben vor allem konsumnahe und Unternehmen der Elektro- und der Chemischen Industrie, während die Zahl der Kunden in der Bau- sowie der Eisen- und Stahlindustrie eher gering ist.

Interessant ist die Feststellung, daß die Zahl der aktiven Kunden anscheinend nicht mit der Unternehmensgröße korreliert ist. Die großen Gesellschaften liefern demnach nicht an mehr, sondern an größere Abnehmer.

Bei der Gliederung der Kunden nach ihrer Größe ergab sich für die durchschnittliche Unternehmung folgendes Bild:

- Mit 10% der Kunden werden durchschnittlich 59% des Umsatzes gemacht.
- Mit 30% der Kunden werden durchschnittlich 78% des Umsatzes gemacht.
- Mit 50% der Kunden werden durchschnittlich 87% des Umsatzes gemacht.
- Mit 75% der Kunden werden durchschnittlich 96% des Umsatzes gemacht.

Von besonders großer Bedeutung ist der Umsatz mit den ersten 10% der Kunden für Unternehmen der Chemischen und Pharmazeutischen Industrie (74%), weniger wichtig in der Elektro- (41%) sowie der Eisen- und Stahlindustrie (47%). – Die Umsatzmilliardäre machen mit den ersten 10% ihrer Kunden 68% des Umsatzes.

Im Durchschnitt aller 66 Unternehmen werden 8% des Umsatzes mit verbundenen Unternehmen, 92% dementsprechend mit Dritten gemacht. Davon entfallen auf die Öffentliche Hand 9%, auf gewerbliche Abnehmer 88% und auf Private 3%.

Mit einem Anteil von 36% des Umsatzes an die Öffentliche Hand liegt die Bau- und Bauzulieferindustrie hier weit vor allen anderen Branchen. – Der Verkauf an Private spielt nur bei einem einzigen Unternehmen eine beachtliche Rolle. Für alle anderen hat die daraus entstehende Sonderproblematik für das Kreditmanagement praktisch keine Bedeutung.

Die durchschnittliche Exportquote beträgt 25% des Umsatzes. Weit über dem Durchschnitt liegt sie im Maschinen- und Fahrzeugbau mit 52%. Sie wächst stetig mit der am Umsatzvolumen gemessenen Größe der Unternehmen.

3.2 Die Organisation des Kreditmanagements

Mit fünf Fragen sollten Informationen gewonnen werden über die Zuständigkeit für die Entscheidungen über die Kreditlinie und die Zahlungskonditionen, für die Kundenüberwachung, das Mahnwesen und die Beitreibung.

Bei der Auswertung wurde unterschieden nach der Zuständigkeit innerhalb der funktionalen und der hierarchischen Organisation.

Bezüglich der Verteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Abteilungen ergab sich das folgende Bild⁴ (siehe S. 778).

Während die Entscheidung über die Kreditlinie überwiegend bei der kaufmännischen Leitung und dem Finanzwesen liegt, werden die Zahlungskonditionen häufiger vom Verkauf festgesetzt. Die „Verwaltungsaufgaben“ Kundenüberwachung, Mahnwesen und Beitreibung nimmt in erster Linie das Rechnungswesen wahr⁵.

Eine Reihe von Unternehmen berichtet von der Zuständigkeit mehrerer Abteilungen für eine Aufgabe. Nach Auffassung des Arbeitskreises ist eine Abstimmung zumindest zwischen den Abteilungen Finanzen und Verkauf bei allen Funktionen des Kreditmanagements unverzichtbar. So sollte der Verkauf auch über die Zahlungskonditionen nicht allein entscheiden. Ihre Ausgestaltung hängt auch von den finanziellen Möglichkeiten der liefernden Unternehmung ab, die in der Abteilung Finanzen am besten beurteilt werden können⁶.

Allerdings kann die Entscheidung im Einzelfall, auf der Basis der allgemeinen Zahlungsbedingungen und mit der Finanzabteilung abgesprochener Kriterien für Abweichungen davon, durchaus beim Verkauf liegen. Dies war bei vielen auf den Verkauf bezogenen Antworten möglicherweise auch gemeint.

Zwei Unternehmen haben sämtliche Funktionen des Kreditmanagement ausgelagert und einer Tochtergesellschaft übertragen.

Die Aufgliederung der Ergebnisse nach Größe und Branche der Unternehmen zeigt keine Besonderheiten.

Bezüglich der hierarchischen Zuständigkeit ergab sich folgendes Bild:

Hierarchische Zuständigkeit für die Aufgaben des Kreditmanagements

Zuständigkeit	oberes Management ⁷	mittleres Management ⁷
Aufgabe		
Entscheidung über die Kreditlinie	25	32
Entscheidung über die Zahlungskonditionen	21	22
Kundenüberwachung	–	55
Mahnwesen	–	55
Beitreibung	1	53

4 Da einige Fragen nicht beantwortet wurden und Mehrfachnennungen vorkamen, summieren sich die Antworten nicht auf 66.

5 Die Unterscheidung zwischen den Abteilungen Finanzen und Rechnungswesen ist nicht ganz eindeutig, da die Bezeichnungsweise nicht in allen Unternehmen übereinstimmt.

6 Siehe zur „Regelung der Kompetenzen“ auch: Arbeitskreis Kreditmanagement, a. a. O., S. 9f.

7 Innerhalb dieser beiden Kategorien gibt es weitere Abstufungen, die aber wegen unterschiedlicher Bezeichnungen nicht aussagekräftig sind.

Verteilung der Aufgaben des Kreditmanagements auf die verschiedenen Abteilungen

Aufgabe	Zuständigkeit	Allgemeine kaufmännische Leitung	Abteilung Rechnungswesen	Abteilung Finanzen	Abteilung Verkauf	Juristische Abteilung	Mehrere Abteilungen	Tochtergesellschaft
Entscheidung über die Kreditlinie	17	5	11	10	-	17	2	
Entscheidung über die Zahlungskonditionen	11	1	6	36	-	11	2	
Kundenüberwachung	2	31	9	5	1	11	2	
Mahnwesen	-	38	12	-	1	8	2	
Beitreibung	-	23	9	1	9	15	3	

Während eine Reihe von Unternehmen bei Entscheidungen über die Kreditlinie und die Zahlungskonditionen auch das obere Management einschaltet, werden Kundenüberwachung, Mahnwesen und Beitreibung eindeutig dem mittleren Management überlassen. Dabei ist in einigen Fällen aus den Antworten zu ersehen, daß die Geschäftsleitung sich nur in Einzelfällen Entscheidungen vorbehält. Die Kriterien dafür könnten z. B. die Höhe des Kreditbetrages oder die Kreditlaufzeit sein. – Die Verantwortung von Routineentscheidungen im Rahmen vorgegebener Grenzen in bezug auf Höhe und Fristen der Kredite wird dann delegiert (das sind wahrscheinlich mehr als 90% der Fälle).

Die Gliederung der Ergebnisse nach Umsatzgrößenklassen, aber auch nach der Zahl der aktiven Kunden, läßt die Tendenz erkennen, daß mit wachsender Unternehmensgröße (wachsender Zahl der aktiven Kunden) auch die Entscheidungen über Kreditlinie und Zahlungskonditionen eher dem mittleren Management anvertraut werden.

Es wurde bereits erwähnt, daß einige Unternehmen verschiedene Funktionen mehreren Abteilungen zuordneten. Daraus konnten jedoch keine Informationen gewonnen werden. Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

1. Die unkoordinierte Wahrnehmung der Funktionen in mehreren Abteilungen (Verkauf, Rechnungswesen, Finanzen).
2. Ein Kreditausschuß, dessen Mitglieder aus den betroffenen Abteilungen (s. o.) kommen.
3. Ein „Projektmanager“ mit Sach-, aber ohne Personalkompetenz.
4. Die Bildung einer eigenen Abteilung.

Die 1. Möglichkeit ist nicht zu empfehlen, da ein zielorientiertes Kreditmanagement auf diese Weise unmöglich ist.

Für den Fall des Kreditausschusses ist festzulegen, ob dieser nur ein Vorschlagsrecht im Rahmen der Kreditpolitik oder auch Entscheidungsbefugnis hat. Diese kann wiederum entweder für Rahmenrichtlinien oder Einzelentscheidungen gelten. Die Vorgaben des Ausschusses werden dezentral umgesetzt.

Der „Projektmanager“ hat Sachkompetenz, aber kein eigenes Personal. Er gibt Hinweise an Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen, ist aber nicht deren Vorgesetzter. Es soll hier offenbleiben, wo er selbst in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist.

Ob sich eine Unternehmung für eine der gerade beschriebenen Alternativen oder für eine eigene Kreditabteilung entscheidet, hängt auch von ihrer Größe, der Art ihrer Produkte und der Zahl der Forderungen ab⁸.

3.3 Die Beurteilung des Kunden (Kreditnehmer) und die Entscheidung über die Höhe des Kreditlimits

3.3.1 Informationsquellen zur Beurteilung des Kunden und Zeitpunkt der Kreditwürdigkeitsprüfung⁹

Als wichtigste Informationsquellen sind die Auskünfte von gewerblichen Auskunftsteilen, Banken und Mitarbeitern des Verkaufs (im eigenen Hause) anzusehen. Jeweils mehr als 75% der Unternehmen benutzen sie zur Beurteilung der Kreditnehmer (Kunden)¹⁰.

Der Arbeitskreis ist jedoch der Meinung, daß der Wert einer Bankauskunft nicht sehr groß ist, da man nicht weiß, wer der Informant ist und wie dieser seine Formulierungen verstanden

⁸ Siehe auch die Ausführungen auf S. 784 ff.

⁹ Siehe zu den „Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -auswertung“ auch: Arbeitskreis Kreditmanagement, a. a. O., S. 6 ff.

¹⁰ Siehe die Umfrageergebnisse in der Tabelle 2 des Anhangs.

wissen will. Außerdem werden Negativ-Auskünfte – wenn überhaupt – nur verklausuliert gegeben.

Immerhin noch jeweils 50% und mehr verwerten Informationen der Tages- und Wirtschaftspresse und analysieren die Jahresabschlüsse von Kunden.

Auf den ersten Blick überraschend ist, daß nur 27% der Unternehmen Auskünfte von „sonstigen Mitarbeitern des Hauses“ benutzen. Daraus ist allerdings wohl nicht zu schließen, daß die Erfahrungen desjenigen, der das Debitorenkonto führt, nicht interessieren. Denn er kann lückenlos und zuverlässig über den bisherigen Verlauf der Geschäftsbeziehungen berichten. Vielmehr werden Nachforschungen im Kundenkonto vermutlich nicht als Auskunft des Debitorenbuchhalters angesehen.

Es fällt aber auf, daß weniger als die Hälfte der Unternehmen, die Informationen aus dem eigenen Hause berücksichtigen, meinen, (allein) daraus Aussagen über die Kredithöhe ableiten zu können. Vier der Befragten schreiben unter den Erläuterungen ausdrücklich, daß die Angaben des Verkaufs durch weitere Informationen ergänzt werden müßten¹¹.

Aus dem Ergebnis, daß 47% der Unternehmen Auskünfte (über ihre Kunden) von Kreditversicherern erhalten, ist zu schließen, daß der Anteil der Gesellschaften mit Kreditversicherung an der Umfrage deutlich über dem Prozentsatz der kreditversicherten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland liegt. Kreditversicherungen geben nämlich Informationen über Kreditnehmer nur an ihre Versicherungsnehmer.

Fünf Unternehmen bestätigen mit ihren Erläuterungen indirekt unsere Überlegungen zur „Informationsbeschaffung als Basis der Bonitätsprüfung“¹². Sie nutzen die Informationsquellen sukzessiv, je nach Größe und Risiko des Kreditengagements.

Bei der Durchsicht der Ergebnisse nach Branchenbesonderheiten zeigt sich, daß die Unternehmen der Chemischen Industrie alle Informationsquellen stärker nutzen. Unternehmen, die sich nicht der gewerblichen Auskunftsteilen bedienen, gibt es nur in der Bauindustrie. Dort spielen jedoch die Auskünfte von Kreditversicherern die größte Rolle.

Außerdem läßt sich erkennen, daß die Jahresabschlüsse der Kunden eher von größeren Firmen zur Kreditwürdigkeitsprüfung herangezogen werden, ebenso wie die Auskünfte von anderen Lieferanten.

In der Frage des Informationsaustausches regt der Arbeitskreis Kreditmanagement im Finanzausschuß des Verbandes der Chemischen Industrie eine Evidenzzentrale für Lieferantenkredite an¹³. Auch dieser Arbeitskreis ist der Meinung, daß es für einen Lieferanten interessant wäre, das Gesamtobligo seiner Kunden gegenüber allen Lieferanten zu kennen. Er sieht jedoch erhebliche Probleme, nicht nur wegen des mit der Evidenzzentrale verbundenen organisatorischen Aufwands sowie der isolierten Erfassung nur dieser einen Kategorie von Verbindlichkeiten, sondern vor allem auch deshalb, weil eine Meldepflicht für Schuldner und/oder Lieferanten über empfangene bzw. gewährte Lieferantenkredite kaum zumutbar sein dürfte.

Auf die Frage nach dem Zeitpunkt der Kreditwürdigkeitsprüfung gab es folgende Antworten:

Bei Angebotsabgabe	6
Bei Auftragseingang bzw. Vertragsabschluß	23
Bei Lieferung	34
Bei Überschreitung einer bestimmten Forderungshöhe ¹⁴	9

Bei der Aufnahme einer neuen Geschäftsbeziehung sollte die Kreditwürdigkeit mit Beginn der Risikolaufzeit geprüft werden. In der Serienfertigung ist dafür die Entstehung der Forderung ausschlaggebend. Das Fabrikationsrisiko fällt bei Fertigung auf Lager, für einen noch „anonymen“ Markt, nicht in das Aufgabengebiet des Kreditmanagers. Bei Spezialanfertigungen jedoch muß die Bonität des Kunden bereits bei Angebotsabgabe (wenn der Verkäufer an sein Angebot gebunden bleibt) bzw. vor Auftragsbestätigung untersucht werden. Insgesamt läßt sich das Risiko einer Kundenbeziehung als Summe aller Ansprüche gegen einen Kunden fassen.

7 Unternehmen antworteten auf die Frage nach dem Zeitpunkt der Kreditwürdigkeitsprüfung mit „regelmäßig in gewissen Abständen“. Bei ihnen handelt es sich offensichtlich um laufende Kundenbeziehungen, bei denen in der Regel ein Kreditlimit festgesetzt wird. Nach dessen Überprüfung wurde unter Punkt 5 gefragt.

6 Unternehmen haben diese Frage nicht beantwortet, möglicherweise ein Indiz dafür, daß laufende Kundenbeziehungen bei ihnen keine Rolle spielen. Nur 3 Unternehmen überprüfen das einmal festgesetzte Limit nicht mehr. 5 Unternehmen sprechen von einer laufenden Kontrolle. Die Angaben über den zeitlichen Abstand der Prüfungen verteilen sich wie folgt:

Abstand (in Monaten)	6 und weniger	12	mehr als 12
Zahl der Nennungen	23	13	5

Angesichts der hohen Kosten, die eine Überprüfung des Kreditlimits verursachen kann (z. B. bei einer Einschaltung von Auskunftsteilen), überrascht die hohe Zahl von Unternehmen, die eine regelmäßige Prüfung im Abstand von 6 Monaten und weniger durchführen. Den Angaben sind jedoch keinerlei Hinweise auf den Prüfungsumfang zu entnehmen.

Die Zeit zwischen zwei Limitprüfungen kann auch innerhalb eines Unternehmens variieren, je nach Höhe des Kreditbetrages, Bonität des Kunden und vereinbarten Sicherheiten¹⁵.

Als mögliche Gründe für eine über die Regelprüfung hinausgehende besondere Kontrolle¹⁶ wurden vor allem Veränderungen des Zahlungsverhaltens genannt (18 ×). Dazu gehören die Überschreitung des Zahlungszieles oder der Übergang von Skontozahlungen auf die Ausnutzung von Zahlungszielen. Weiter sind negative Informationen über den Kunden von Bedeutung (9 × genannt). Schließlich wurden der Wunsch nach höheren Lieferungen (3 ×), die Verschlechterung der Branchensituation (2 ×) und Hinweise von Kreditversicherern (2 ×) als Gründe angeführt.

11 In der Tabelle 3 des Anhangs sind weitere Erläuterungen zur Frage der Informationsquellen zusammengefaßt.

12 Vgl. Teil I dieses Aufsatzes „Grundsätzliche Überlegungen zur Kreditpolitik“, in: ZfbF, 33. Jg. 1981, Heft 8, S. 685–698.

13 Siehe Arbeitskreis Kreditmanagement, a. a. O., S. 4.

14 Es ist nicht eindeutig, ob nur oder erneut in diesem Fall die Kreditwürdigkeit geprüft wird.

15 Siehe dazu und zur Frage der Überwachung der Limiteinhaltung: Arbeitskreis Kreditmanagement, a. a. O., S. 10f.

16 Siehe auch: *Ebd.*, S. 11f.

3.3.2 Die Entscheidung über die Höhe des Kreditlimits
(auch unter Berücksichtigung von Sicherheiten)¹⁷

Nachdem bereits im Zusammenhang mit den Informationsquellen danach gefragt wurde, welche Auskünfte auch eine Aussage über die Kredithöhe ermöglichen, ging es nun um die weiteren Kriterien für die Entscheidung über die Höhe des Kreditlimits. Die vorgegebenen Möglichkeiten wurden von den Unternehmen angekreuzt:

Bilanz- und Finanzierungskennziffern	32%
Höhe des durchschnittlichen Monatsumsatzes mit dem betreffenden Kunden	73%
Anteil der Forderung gegenüber dem Kunden am gesamten Forderungsbestand	20%
Höhe des Limits der Factoring-Gesellschaft	8%

Das übliche Vorgehen kann wohl so charakterisiert werden, daß aufgrund des durchschnittlichen Monatsumsatzes und des Zahlungsziels das Kreditlimit feststeht. Die Kreditwürdigkeitsprüfung (z. B. auch anhand von Bilanz- und Finanzierungskennziffern) soll Aufschluß geben, ob sich das Risiko in normalen Grenzen hält, so daß das Kreditlimit (dann aber auch das Zahlungsziel) nicht von daher korrigiert werden muß.

Die Unternehmen, für die der Monatsumsatz kein Kriterium für die maximale Kredithöhe ist, liefern entweder in wenigen großen Einzelaufträgen oder ihr Absatz unterliegt ausgeprägten Saisonschwankungen. Bilanz- und Finanzierungskennziffern der Kunden spielen dort eine geringe Rolle, wo ein hoher Umsatzanteil auf die Öffentliche Hand entfällt (Bauindustrie) oder mit den ersten 10% der Kunden ein unterdurchschnittlich großer Anteil des Umsatzes gemacht wird (Brauereien, konsumnahe Unternehmen, Elektroindustrie), das Risiko also begrenzt bzw. gestreut ist.

Der Anteil der Forderung gegenüber einem Kunden am gesamten Forderungsbestand wird dort nicht oder kaum beachtet, wo die Zahl der aktiven Kunden besonders hoch ist (Brauereien, konsumnahe Unternehmen, Chemische Industrie).

Der Hinweis der Factoring-Gesellschaft kann logischerweise nur bei den wenigen eine Rolle spielen, die überhaupt Factoring in Anspruch nehmen. Dies geschieht überwiegend im Zusammenhang mit Exportkunden (Forfaitierung).

Als weitere Bestimmungsgründe wurden u. a. noch einmal die Beurteilung der Kreditversicherer (5 x), dann die Zahlungskonditionen (2 x), die Höhe der Handelsspanne, die Beurteilung des Managements und bei ausländischen Kunden die Situation des Landes genannt.

Die Einräumung von Sicherheiten spielt bei der Festsetzung des Kreditlimits in 27% der Unternehmen keine, in 48% eine geringe und in 24% eine beachtliche Rolle.

Mit zunehmender Kundenzahl geht die Bedeutung der Sicherheitsleistungen zurück. Vor allem Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Elektro- und der Chemischen Industrie mit hoher Exportquote verlangen Sicherheiten. Unter den Sicherheiten liegen die Bürgschaften mit 25 Nennungen deutlich an der Spitze. 10 Unternehmen verweisen auf den Eigentumsvorbehalt, den aber weit mehr anwenden. (Hier war ja nach der Bedeutung der Sicherheit für die Festsetzung des Kreditlimits gefragt.) Neben Forderungszession (8 x) und Sicherungsübertragung (7 x) haben offensichtlich auch Grundschuld und Hypothek (7 x) ihre Bedeutung. Eine Unternehmung begrenzt sogar die Gewinnausschüttung von Kunden-Unternehmen per Kreditvertrag. Dabei handelt es sich um eine konzern-eigene Finanzierungsgesellschaft,

17 Siehe auch *Ebd.*, S. 5 f.

die Bankfunktionen wahrnimmt und dementsprechend auch Bonitätsprüfung und Sicherheitenbestellung bankmäßig betreibt.

Überhaupt läßt sich sagen, daß es vor allem dann zur Hergabe einer Grundschuld oder anderer banküblicher Sicherheiten kommt, wenn der Lieferant Aufgaben übernimmt, die sonst bei einem Kreditinstitut liegen. Das ist insbesondere bei einer unüblichen Ausdehnung des Zahlungsziels der Fall. – Darüber hinaus hängt die Besicherung auch von der Verhandlungsmacht des Lieferanten und seines Kunden ab. So kommentiert ein Unternehmen: „Bei der Marktsituation unserer Branche sind die Kunden kaum bereit, Sicherheiten zu gewährleisten.“

3.4 Die Entscheidung über die Zahlungskonditionen

50 Unternehmen bejahten die Frage, ob es für sie branchenübliche Zahlungskonditionen gebe. 13 Unternehmen antworteten mit „nein“, 3 gaben keine Antwort.

Mit Ausnahme der Getränkeindustrie galt für alle Wirtschaftszweige, daß mindestens 70% der Unternehmen branchenübliche Zahlungskonditionen kennen. Bei den anderen handelt es sich überwiegend um Spezialunternehmen, die sich z. B. mit dem Schiffbau oder dem Grubenausbau beschäftigen.

Abweichend von anderen Branchen gibt es in der Textilindustrie eine interessante Regelung: Die Skontogewährung ist nach Länge der Zahlungsfrist gestaffelt. Bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen beträgt der Skontosatz 4%, bis zu 30 Tagen 2,25%. Ohne Abzug kann die Rechnung noch nach 60 Tagen beglichen werden.

Bei der Überwachung der Einhaltung von Zahlungsbedingungen sollte nach Auffassung des Arbeitskreises bei Abzug von Skonto die Einhaltung der Frist genau beachtet werden, sonst könnte der Abnehmer aus der Überschreitung Methode machen.

Mit den Fragen 4.b) und c) sollte unterschieden werden zwischen einer Abweichung der allgemeinen Zahlungsbedingungen von den branchenüblichen (4.b) und der Vereinbarung unterschiedlicher Konditionen für verschiedene Abnehmer (4.c). Das ist von den meisten Unternehmen nicht verstanden worden. – Da jedoch nur 15 Unternehmen Unterschiede zu den branchenüblichen Bedingungen bejahen und die Erläuterungen zeigen, daß es sich auch bei ihnen ganz überwiegend nur um Abweichungen im Einzelfall handelt, kann festgestellt werden: Wo es branchenübliche Zahlungskonditionen gibt, gehen fast alle Unternehmen von ihnen aus.

Zwei Einzelfälle allerdings bilden die Ausnahme: Ein Unternehmen gewährt seinen Kunden bessere Zahlungsbedingungen als branchenüblich, um sich von seinen Konkurrenten abzuheben und den Absatz auf diese Weise zu fördern. Ein anderes dagegen weicht in Form strengerer Konditionen von den branchenüblichen ab. Es will „aus Risiko- und Zinersparnisgründen und um innerhalb eines vorgegebenen Kreditlimits höhere Verkäufe zu erzielen, ... die Forderungen möglichst niedrig ... halten“.

Man kann wohl davon ausgehen, daß es sich hier um ein marktstarkes Unternehmen handelt. Nach Angabe der Unternehmen gelten zu durchschnittlich 88% ihre Liefer- und Zahlungsbedingungen. Die Einkaufsbedingungen der Kunden werden demnach nur in 12% der Fälle angewandt. Allein 30 Unternehmen sind der Meinung, daß für ihre Verkäufe zu 100% ihre Zahlungskonditionen gelten würden. Darunter sind auch 4 Firmen, die einen großen Teil ihres Umsatzes mit der Öffentlichen Hand machen. Erfahrungsgemäß befinden sich allerdings manche Lieferanten im Rechtsirrtum¹⁸.

18 Ein Unternehmen kommentiert: „Da vorwiegend mit Großfirmen Geschäfte gemacht werden, werden Geschäftsbedingungen meistens von beiden Seiten übersandt; welche dann gelten, ist jeweils zweifelhaft.“

Besonders geringe Bedeutung haben die Einkaufsbedingungen der Kunden in der konsumnahen Industrie und im Bereich Brauereien/Getränke. Sie werden auch seltener angewandt bei Unternehmen mit größerer Kundenzahl.

Abweichend von den eigenen Zahlungskonditionen treffen 6 Gesellschaften nie, 42 selten und 12 häufig besondere Vereinbarungen mit ihren Kunden (6 gaben keine Antwort). Nur in der Elektroindustrie sind es 50% der Unternehmen, die häufig Sondervereinbarungen treffen. Mit steigender Kundenzahl vermindert sich die Zahl derjenigen, die häufig von ihren Zahlungskonditionen abweichen.

Als Hauptgrund für Sondervereinbarungen kann die Marktstärke des Kunden (Großunternehmen, Einkaufsringe) angesehen werden (15 x genannt). Daneben spielt offensichtlich die Größe des Auftrags eine Rolle (7 x). Verlängerte Zahlungsziele werden gelegentlich im Exportgeschäft vereinbart (5 x).

Sehr unterschiedlich kann man auf Bonitätsprobleme der Kunden reagieren: Es findet sich sowohl der Hinweis, daß bei schwachen Branchen Zielverlängerung gewährt werde, als auch die Information, daß bei Unternehmen geringerer Bonität strengere Maßstäbe bei den Zahlungskonditionen angelegt würden.

Schließlich werden auch technische Gründe angeführt, etwa daß nur Sammelrechnungen in bestimmten Abständen geschrieben werden oder auf „Computertermine“ Rücksicht zu nehmen ist.

Zusammenfassend kann man sagen, daß der Spielraum des Kreditmanagements, hier in bezug auf die Festsetzung der Zahlungskonditionen, auch von der Kundenstruktur bestimmt wird (große oder kleine, Inlands- oder Export-, öffentliche oder private, bonitätsstarke oder -schwache Unternehmen).

Bei den Zahlungsweisen haben Überweisung und Scheck die größte Bedeutung. Sie kommen in allen Unternehmen vor¹⁹. Das Lastschriftverfahren hat die größte Bedeutung in der Getränke- (einschließlich Brauereien), der Elektroindustrie und bei den konsumnahen Unternehmen.

Beachtlich ist, daß der Scheck-Wechsel-Tausch bei 55% der Unternehmen vorkommt. Zwar erreicht er nur bei 18% der Unternehmen eine mittlere Bedeutung, aber er wird – wie sich aus den Erläuterungen zu dieser Frage ergibt – zunehmend auch von kleineren Unternehmen gewünscht. Auch wird darauf verwiesen, daß sich die Bedeutung des Scheck-Wechseltausches nicht aus der Anzahl, sondern aus der Höhe der Summen ergibt (2 x genannt).

Ein Vorteil dieser Zahlungsweise könnte darin liegen, daß der Kunde die besseren Konditionen bei der Einreichung des Wechsels erhält. Der Lieferant geht jedoch ein zusätzliches Risiko ein, wenn er mit der Annahme des Schecks seinen Eigentumsvorbehalt hergibt, obwohl er im Obligo verbleibt.

Aus den Erläuterungen läßt sich weiterhin ersehen, daß einige Unternehmen schwache Kunden nur bei Barzahlung beliefern (4 x genannt). Eine andere Gesellschaft kann es sich erlauben, Wechsel gar nicht zu akzeptieren.

3.5 Mahnwesen und Behandlung notleidender Kredite

Bei der Auswertung der Antworten auf die diesbezüglichen Fragen entsteht der Eindruck, daß die Überwachung und Verfolgung der Außenstände gut organisiert ist und straff gehandhabt wird. Der Grund dürften die geringen Koordinationsschwierigkeiten zwischen verschiedenen Ressorts in diesem Punkt sein. Mahnungen werden üblicherweise so höflich

19 Siehe Tabelle 4 des Anhangs.

abgefaßt, daß der Verkauf kaum befürchten muß, dadurch Kunden zu verlieren. Auch kann mit seinem Verständnis gerechnet werden, wenn es darum geht, einen notleidenden Kredit zu verfolgen.

3.5.1 Mahnwesen

68% der Unternehmen mahnen ihre Kunden zum ersten Mal in einem Zeitraum zwischen 7 und 14 Tagen nach Fälligkeit. 10% mahnen bereits am Tage nach Fälligkeit, 17% erst nach 3 oder 4 Wochen.

Die weiteren Mahnungen erfolgen bei 71% der Unternehmen in einem Abstand zwischen 7 und 14 Tagen, bei 29% nach 3 oder 4 Wochen. Eine Gesellschaft betont, individuell unterschiedlich an die Fälligkeit der Zahlung zu erinnern. Auch 88% der Unternehmen, die einen festen Mahnrhythmus kennen, ergänzen dieses Verfahren durch eine individuelle Behandlung in Einzelfällen. 64% nennen die Kundenrücksichtnahme als einen Grund dafür; es bleibt offen, ob man Rücksicht nimmt wegen der starken Marktstellung des Debitors oder z. B. auch wegen seiner schlechten Bonität. 53% machen ein besonderes Vorgehen von der Höhe des überfälligen Betrages abhängig.

Auf die Frage, zu welchem Zeitpunkt der Vertriebs in das Mahnverfahren eingeschaltet wird, antworteten nur 21 Unternehmen „von Anfang an“ bzw. „ab 1. Mahnung“²⁰. Aus den übrigen Antworten wird erkennbar, daß viele Unternehmen den Vertrieb erst spät oder z. T. sogar nur in besonderen Ausnahmefällen in das Mahnverfahren einschalten.

Der Arbeitskreis ist der Meinung, daß die Verkaufsabteilung immer „von Anfang an“ in das Mahnverfahren eingeschaltet²¹ (d. h. zumindest informiert) werden sollte. Zum einen können die Mitarbeiter des Vertriebs bei Kontakten mit dem Kunden Informationen gewinnen über die Gründe der Zahlungsverzögerung. Zum anderen sollten sie ihre weiteren Verkaufsbemühungen abstimmen mit den für die Kundenüberwachung Zuständigen, um das Risiko von Kreditausfällen nicht durch unbedachte Weiterbelieferung zu vergrößern.

3.5.2 Behandlung notleidender Kredite

Bei automatischem Mahnverfahren (das in Unternehmen mit einer Vielzahl von Kunden dominiert) sehen 83% der Firmen einen Kredit als notleidend an, wenn ein Verfahren gegen den Kunden eingeleitet ist. 61% sehen auf den Zeitraum, der seit der letzten Mahnung verstrichen ist. Dieser beträgt bei 48% davon 14 Tage und weniger, bei 30% 3 Wochen und mehr, 21% machen keine Angaben. Dagegen ist die Bezeichnung eines Kredits als notleidend nur bei 2 Firmen vom Betrag abhängig, der überschritten ist.

Es fällt auf, daß Unternehmen mit kleinerer Kundenzahl ihre Kredite sämtlich spätestens 14 Tage nach der letzten Mahnung als notleidend ansehen.

Unter den weiteren Gründen wurden Nachrichten über wirtschaftliche Schwierigkeiten (mehrfache Kreditprolongationen, Wechsel-/Scheckprotest, Vergleich, Konkurs) 8 x genannt. U. a. führte noch je ein Unternehmen die Verweigerung der Zahlung, eine Verpflichtung des Versicherers und einen fruchtlosen Zahlungsbefehl als Grund an.

Bei individueller Mahnung gibt es mit einer Ausnahme kaum abweichende Ergebnisse: Der Zeitraum nach der letzten Mahnung ist nur noch für 39% ein Kriterium. Als weiterer Grund wurden einmal Stützungsmaßnahmen des Kunden durch den Lieferanten genannt.

20 Siehe Tabelle 5 des Anhangs, die sämtliche Antworten enthält.

21 Leider läßt der Begriff „einschalten“ keine eindeutige Interpretation zu.

Alle diese Definitionen stellen den Versuch dar, eindeutige Richtlinien für routinemäßige Bearbeitungsverfahren zu geben. In welchem Maße allerdings tatsächlich Ausfälle drohen, kann anhand dessen nicht bestimmt werden. Das kann die dadurch veranlaßte weitere Verfolgung ergeben.

36 Unternehmen bestätigen, daß sie bei Kleinbeträgen auf eine rechtliche Verfolgung verzichten. Folgende Beträge wurden angegeben:

Beträge [DM]	unter 50	50	100	150-300	500 und mehr
Zahl der Nennungen	5	5	14	7	5

Die Verfolgung eines notleidenden Kredits erfolgt in 72% der Unternehmen durch eigene Mitarbeiter, 69% schalten Anwälte ein und nur 20% arbeiten mit Inkasso-Büros. Dabei nehmen größere Unternehmen eher selbst die Verfolgung wahr, während kleinere häufiger Außenstehende einschalten.

3.6 Besonderheiten der Unternehmen, die ausschließlich Auftragsfertigung betreiben

Bei der Auswertung der Antworten wurde bereits nach Branchenzugehörigkeit, Umsatzhöhe und Zahl der aktiven Kunden differenziert. Nun sollen abschließend auch die Besonderheiten der Unternehmen vorgestellt werden, die ausschließlich Auftragsfertigung betreiben.

Es handelt sich um 14 Gesellschaften. Ihre Kundenzahl ist überwiegend gering. Bei den 5 Unternehmen, die mehr als 500 Kunden haben, ist der Anteil der ersten 10% am Gesamtumsatz überdurchschnittlich hoch.

Die Risikolaufzeit beginnt bei Auftragsfertigung bereits mit der Angebotsabgabe, wenn der Lieferant daran gebunden ist, sonst mit der Auftragsannahme.

Diese beiden Merkmale (Konzentration der Umsätze und lange Risikolaufzeit) sind die Erklärung dafür, daß die Verträge mit den Kunden (einschließlich der Vereinbarungen über die Zahlungskonditionen) weit oben in der Unternehmenshierarchie ausgehandelt werden. Delegiert wird dann lediglich die Überwachung der Zahlungseingänge.

Aus den ausführlichen Kommentaren zur Frage nach den Informationsquellen und den Angaben über verlangte Sicherheiten kann auf die große Bedeutung der Bonitätsprüfung und der Absicherung geschlossen werden. Das gilt allerdings nur eingeschränkt bei Unternehmen mit hohem Anteil der Lieferungen an die Öffentliche Hand.

3.7 Zusammenfassende Würdigung der Umfrageergebnisse

Die empirische Untersuchung hat die Vielfalt des Kreditmanagements in der Praxis verdeutlicht. Diese Vielfalt beruht zum einen auf den jeweils unterschiedlichen Besonderheiten der Unternehmen und ihrer Kundenstruktur, zum anderen vermutlich auch darauf, daß die große Bedeutung eines bewußten Kreditmanagements nicht von allen Gesellschaften erkannt worden ist.

Insgesamt ergab sich jedoch der Eindruck, daß diejenigen, die den Fragebogen beantwortet haben, die Kreditvergabe an ihre Kunden nicht dem Zufall überlassen, sondern gezielt planen, steuern und kontrollieren.

Der Arbeitskreis hat es bei der Kommentierung der Umfrageergebnisse jeweils deutlich gemacht, wenn er mit der Verfahrensweise der Praxis nicht übereinstimmt (z. B. hinsichtlich

des Zeitpunkts der Kreditwürdigkeitsprüfung oder der Einschaltung des Vertriebs in das Mahnverfahren).

Allgemein können sich Empfehlungen zur Ausgestaltung des Kreditmanagements (über diejenigen des Abschnitts „Geschäftspolitische Aspekte“ hinaus) aber nur an eine bestimmte Unternehmung mit ihren Merkmalen und ihrer Kundenstruktur richten.

Wie unterschiedlich sich Unternehmen (mit guten Gründen!) selbst innerhalb einer Branche in bezug auf ihr Kreditmanagement verhalten, zeigt in Deutschland das Beispiel der Brauereien: Während einige versuchen, durch eine liberale Kreditvergabepolitik Kunden zu gewinnen, können es sich andere erlauben, wegen der vollständigen Auslastung ihrer Kapazitäten nur Barzahlung zu akzeptieren. Für diese Unternehmen entfallen fast alle Funktionen des Kreditmanagements.

Trotzdem soll abschließend der Versuch unternommen werden, anhand dreier (wichtiger) Charakteristika noch einmal zu zeigen, wie diese die Art des Kreditmanagements einer Unternehmung beeinflussen. Folgende Merkmale werden betrachtet²²:

1. Die Größe des einzelnen Auftrags: Erhält die Unternehmung wenige große oder viele kleine Aufträge?
2. Die Art der Kundenbeziehung: Hat die Unternehmung einen Kundenstamm oder werden immer neue Kunden beliefert?
3. Die Art der Fertigung: Produziert die Unternehmung auf Bestellung oder herrscht Lagerfertigung vor?

Wenn eine Gesellschaft sich wenigen großen Einzelaufträgen gegenüberstellt, wächst der Problemgehalt der Entscheidungen. Der einzelne Kredit erhält eine solche Bedeutung, daß sich die Unternehmensspitze in der Regel die Entscheidung vorbehält. Lediglich die Überwachung der Zahlungseingänge kann delegiert werden. – Dagegen nimmt der technische Aufwand der Abwicklung mit der Größe des zu bewältigenden Volumens zu (viele kleine Aufträge). Das Top-Management entscheidet nur über einen Kurswechsel durch Variation der Rahmenbedingungen. Je stärker die einzelne Kreditentscheidung standardisiert werden kann, desto niedriger ist die hierarchische Stellung des Sachbearbeiters.

Nur wenn der Lieferant einen Kundenstamm hat, ist das Konzept des Kreditlimits anwendbar. Bedient er dagegen immer neue Kunden, so hat er nur eine Ja/Nein-Entscheidung für den vorliegenden Auftrag zu treffen. Er kann außerdem mit größerer Strenge in bezug auf Mahnungen und Inkassobemühungen vorgehen, da er ja nicht befürchten muß, einen Kunden zu verlieren.

Im Zusammenhang mit der Art der Fertigung wurde bereits darauf hingewiesen, daß bei Auftragsfertigung die Risikolaufzeit länger ist. Daraus ergibt sich eine große Bedeutung der Bonitätsprüfung des Kunden, die auch zu einem früheren Zeitpunkt als bei Lagerfertigung stattfinden muß. Außerdem wird eine Absicherung über den Eigentumsvorbehalt hinaus wichtig; das gilt insbesondere für Spezialanfertigungen, die nicht oder nur mit hohem Abschlag anderweitig verkauft werden könnten.

In der nachfolgenden Tabelle (S. 788) sind die Auswirkungen der behandelten Charakteristika auf die Ausgestaltung des Kreditmanagements zusammengefaßt²³.

²² Um die Typisierung deutlicher werden zu lassen, erfolgt eine Konzentration jeweils auf die Extrema.

²³ Selbstverständlich können auch innerhalb einer Unternehmung unterschiedliche Arten von Kreditmanagement anzutreffen sein, wenn verschiedene Auftragsgrößen oder beide Arten von Kundenbeziehung oder Fertigung vorkommen. Dies muß man insbesondere erwarten, wenn der Lieferant auf mehreren Märkten mit unterschiedlichen Produkten tätig ist.

Auftragsgröße	Art der Kundenbeziehung	Art der Fertigung	Entscheidungs- umfang des Topmanagements	Bedeutung der Bonitäts- prüfung	Zeitpunkt der Bonitäts- prüfung	Anwendbar- keit von Kreditlinien	Kundenrück- sichtnahme im Mahnwesen und beim Inkasso	Bedeutung banküblicher Sicherheiten
wenige Groß- aufträge	Stamm- kundschaft	Auftrags- fertigung	sehr groß	sehr groß	vor Angebots- abgabe	gegeben	u. U. erforderlich	groß
wenige Groß- aufträge	Stamm- kundschaft	Lager- fertigung	groß	groß	vor Lieferung	gegeben	u. U. erforderlich	gering
wenige Groß- aufträge	immer neue Kunden	Auftrags- fertigung	sehr groß	sehr groß	vor Angebots- abgabe	nicht gegeben	kaum erforderlich	groß
wenige Groß- aufträge	immer neue Kunden	Lager- fertigung	groß	groß	vor Lieferung	nicht gegeben	kaum erforderlich	gering
viele Klein- aufträge	Stamm- kundschaft	Auftrags- fertigung	klein (Rahmenent- scheidungen)	groß	vor Angebots- abgabe	gegeben	u. U. erforderlich	gering
viele Klein- aufträge	Stamm- kundschaft	Lager- fertigung	klein (Rahmenent- scheidungen)	groß	vor Lieferung	gegeben	u. U. erforderlich	keine
viele Klein- aufträge	immer neue Kunden	Auftrags- fertigung	klein (Rahmenent- scheidungen)	klein	vor Angebots- abgabe	nicht gegeben	nicht erforderlich	gering
viele Klein- aufträge	immer neue Kunden	Lager- fertigung	klein (Rahmenent- scheidungen)	klein	vor Lieferung	nicht gegeben	nicht erforderlich	keine

Anhang

Tabelle 1: Die Verteilung der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen innerhalb der Branchen

Branche	Umsatzklasse [in Mio. DM]					
	0- 50	50- 100	100- 250	250- 500	500- 1000	über 1000
Bau- und Bauzulieferindustrie	2	3	1	2	1	-
Brauereien/Getränke	1	1	-	2	-	-
Konsumnahe Unternehmen	2	1	3	2	1	-
Eisen- und Stahlindustrie	1	-	-	-	1	-
Maschinen- und Fahrzeugbau	3	-	4	1	3	2
Elektroindustrie und Elektronik	1	1	1	-	1	2
Chem. und Pharmazeutische Industrie	-	2	2	-	4	7
Sonstige Unternehmen	1	1	2	1	-	-

Tabelle 2: Unterlagen für die Beurteilung des Kreditnehmers/Kunden [Angaben in %]

Informationsquellen	Informationsquelle wird benutzt	Aussage über die Kredithöhe ist möglich
Auskünfte vom Kunden selbst		
- Jahresabschlüsse/Geschäftsberichte	50	41
- Sonstige	32	12
Auskünfte aus dem eigenen Haus		
- von Angehörigen des Verkaufs	77	33
- von sonstigen Mitarbeitern des Hauses	27	8
Auskünfte von Dritten		
- von Banken	82	74
- von Kreditversicherern	47	38
- von anderen Lieferanten	20	5
- von gewerblichen Auskunftsteilen	95	86
Sonstige Informationsquellen		
- Tages- und Wirtschaftspresse	56	12
- Brancheninformationsdienste	42	9

Tabelle 3: Erläuterungen zur Frage der Informationsquellen (Auswahl)

Als Informationsquelle dienen besonders gewerbliche Auskunftsteile (3 x genannt).
Auskünfte vom Kunden selbst sind für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit durch
den Lieferanten nur beschränkt aussagefähig (1 x genannt).
Die Informationsquellen werden selten benutzt, da wir einen festen Kundenstamm
haben und unsere Kunden uns schon jahrelang bekannt sind (2 x genannt) bzw. da wir
überwiegend für öffentliche Auftraggeber arbeiten (1 x genannt).
Die Ausführung des Erstauftrages bei Neukunden erfolgt nach vorheriger Konsultie-
rung der Außendienstmitarbeiter (1 x genannt).

Tabella 4: Die Bedeutung der verschiedenen Zahlungsweisen [Angaben in %]

Zahlungsweisen	kommt vor	Bedeutung			
		groß	mittel	klein	keine
Überweisung	100	58	32	11	—
Scheck	100	59	24	11	—
Wechsel	89	12	23	38	12
Vorkasse	79	5	6	44	26
Lastschriftverfahren	62	21	9	20	14
Scheck-Wechsel-Tausch	55	—	18	33	20

Tabella 5:

Auf unsere Frage „Zu welchem Zeitpunkt wird der Vertrieb in das Mahnverfahren eingeschaltet?“ erhielten wir folgende Antworten (in Klammern die Zahl der Nennungen):	
Von Anfang an	(8)
Ab 1. Mahnung	(7)
Ab 2. Mahnung	(9)
Ab 3. Mahnung	(1)
Bei fälligen Forderungen über einen Monat	(1)
Nach ca. 2 Monaten	(1)
Individuell unterschiedlich	(4)
Bei gerichtlichen Maßnahmen	(2)
Relativ selten	(1)
Nur bei wenigen Kunden, bei denen die Mahnungen über den Vertrieb laufen	(1)
Bei Kundenaufträgen, wenn das Kreditlimit bereits erreicht ist	(3)
Von der Höhe abhängig	(1)
Falls die Zahlungsverzögerung Gründe hat, die im Bereich des Vertriebs liegen, z. B. unklare Vereinbarungen oder Streitigkeiten bei der Rechnungstellung	(1)
Wenn eine persönliche Intervention (ggf. Warenrücknahme) am jeweiligen Filialplatz erforderlich scheint	(1)
Bei öffentlichen Auftraggebern	(1)

Literaturhinweise

Ablert, D., Absatzförderung durch Absatzkredite an Abnehmer, 1972.
 Arbeitskreis „Kreditmanagement“ im Finanzausschuß des Verbandes der Chemischen Industrie, Festlegung und Überwachung von Kreditlimiten, in: Der Betrieb, Beilage Nr. 15/1976.
 Ders., Kennzahlen des Unternehmens im Kreditmanagement, in: Der Betrieb, Beilage Nr. 10/1978.
 Arbeitskreis Tacke der Schmalenbach-Gesellschaft, Der Einfluß des Factoring auf Liquidität und Rentabilität eines Unternehmens, in: ZfbF, 10/1977, S. 617-632.
 Benz, G. V., International Trade Credit Management - 22-Country Survey of Effective Credit Practices, 1975.
 Deutsche Bundesbank, Jahresabschlüsse der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland 1965 bis 1976, Sonderdruck Nr. 5, 2. Aufl., 1978.

National Association of Credit Management (Credit Research Foundation), Credit Management Handbook, 2nd ed., 1965.
 Peterson, D. E., A quantitative framework for financial management, 1969.
 Raibsmann, J., Grundzüge einer absatzorientierten Lieferantenkreditpolitik, 1976.
 Schiff, M., Credit and inventory management, in: Financial Executive, Vol. 40, 1972 no. 11, S. 28-33.
 Süchting, J., Risikoüberlegungen bei der Kreditfinanzierung von Unternehmen, in: Bank-Information der Volksbanken und Raiffeisenbanken, 3. Jg., 1976, Nr. 2, S. 20-27, Nr. 3, S. 20-24.
 Van Horne, J. C., Financial management and policy, 4th ed., 1977.
 Welsbans, M. T., Using credit for profit making, in: Hunt, P./Andrews, V. L., (eds.), Financial management, 1968, S. 358-372.
 Wrightsman, D., Optimal credit terms for accounts receivable, in: The Quarterly Review of Economics and Business, Vol. 9, Summer 1969, S. 59-66.
 O. V., Rating country risk, in: Institutional Investor, September 1979, S. 63-97.