

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

Geschäftspolitische und organisatorische Aspekte des Kreditmanagements Teil I: Grundsätzliche Überlegungen zur Kreditpolitik

Der Arbeitskreis legt hiermit zum dritten Mal ein Ergebnis seiner Tätigkeit vor (Teil II erscheint in der September-Ausgabe dieser Zeitschrift). Vorangegangen sind Veröffentlichungen über „Die besonderen Kriterien des Leasing“ (1972) und „Der Einfluß des Factoring auf Liquidität und Rentabilität eines Unternehmens“ (1977). Aus der Beschäftigung mit dem in der letztgenannten Veröffentlichung behandelten Problemkreis ergab sich die weiterführende Frage, wie in einem Unternehmen die Risiken aus den im Forderungsbestand gebundenen Mitteln und gleichzeitig die Kosten, die sich aus dem Bestand dieser Bilanzposition und ihrer Verwaltung ergeben, minimiert werden können. Dieser Fragenkreis läßt sich unter dem Stichwort „Kreditmanagement“ zusammenfassen. Der Arbeitskreis sah es als eine konsequente Fortführung seiner bisherigen Arbeiten an, sich dieses Themas anzunehmen. Dabei kam es ihm darauf an, sich nicht noch einmal grundsätzlich mit solchen Fragen zu befassen, die schon an anderer Stelle, insbesondere beispielsweise vom Arbeitskreis „Kreditmanagement“ im Finanzausschuß des Verbandes der Chemischen Industrie e. V., Frankfurt, ausführlich erörtert worden waren, sondern mit wissenschaftlichen Mitteln, aufbauend auf den Erfahrungen des Praktikers, die geschäftspolitischen und organisatorischen Elemente des Kreditmanagements herauszuarbeiten. Dabei war es nicht Absicht der Untersuchung, einen Leitfaden für den praktischen Gebrauch zu erstellen, sondern Anregungen von grundsätzlicher und praktischer Bedeutung zu geben.

Zur Untermauerung der Ergebnisse und Weiterführung der Untersuchung wurde eine Unternehmensbefragung vorgenommen, die den empirischen Hintergrund erheblich erweiterte. In den Verhandlungen des Arbeitskreises sind die Erkenntnisse aus dieser Fragebogenaktion eingehend diskutiert worden, da sich sehr bald – bedingt durch unterschiedliche Branchen, Unternehmensgrößen, Organisationsstrukturen usw. – erhebliche Differenzierungen ergaben. Der Arbeitskreis ist in seiner Gesamtheit überzeugt, daß die Fragebogenaktion ein Erfolg war und wesentlich zum Ergebnis und Gelingen der Untersuchung beigetragen hat.

Allen Unternehmungen und den dafür Verantwortlichen, die durch ihre Beteiligung an der Fragebogenaktion dazu beigetragen haben, für die Praxis verwertbare Ergebnisse zu erarbeiten, dankt der Arbeitskreis an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich.

Besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Ökonom Dirk Stahlschmidt, der nicht nur die Endredaktion des Manuskriptes besorgte, sondern auch die Literatur gesichtet und als Schriftführer wertvolle wissenschaftliche Unterstützung bei der Aufbereitung des umfangreichen Materials laufend gegeben hat.

* Unter Mitarbeit von: Prof. Dr. Gottfried Giese, 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 Stichting, 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.

1. Abgrenzung des Themas und Aufbau der Arbeit

Gegenstand des Kreditmanagements ist die Behandlung aller mit der absatzbezogenen Kreditvergabe zusammenhängenden Fragen und Aufgaben. Darlehen, die nicht im Zusammenhang mit Lieferungen und Leistungen stehen, sollen nicht in die Betrachtung einbezogen werden.

Die Kreditgewährung an Kunden muß geplant, gesteuert und kontrolliert werden, wenn die Unternehmung die im Absatzbereich, insbesondere im Forderungsbestand, gebundenen Finanzmittel zielorientiert verwenden will. Ihr Einsatz unterliegt im Prinzip den gleichen Kriterien wie eine Investition in Anlagen, Wertpapieren oder Vorräten.

In jeder Unternehmung gibt es eine Art von Kreditmanagement. Nicht immer ist jedoch sichergestellt, daß die Funktionsträger ihre Handlungsweise bewußt an den Unternehmenszielen ausrichten. Auch kann die Organisation sehr unterschiedlich sein. Selten findet man eine eigene Kreditabteilung, häufiger sind die Aufgaben auf mehrere Abteilungen, insbesondere Verkauf, Finanzen und Rechnungswesen, verteilt.

Je nachdem, bei wem das Schwergewicht der Entscheidungen liegt, werden unterschiedliche Strategien verfolgt. Der Verkauf neigt dazu, vor allem eine Umsatzausweitung anzustreben und sieht in der absatzbezogenen Kreditvergabe in erster Linie einen notwendigen Bestandteil des Leistungsbündels und einen wichtigen Wettbewerbsfaktor. Dem gegenüber wird die Finanzabteilung auf eine Begrenzung der Finanzmittelbindung hinarbeiten.

Der Arbeitskreis hat bei seinen Überlegungen diesen vermeintlichen Zielkonflikt ebenso berücksichtigt wie die Notwendigkeit der Koordination der beteiligten Ressorts, um Kriterien für den optimalen Einsatz absatzbezogener Kredite zu erarbeiten.

In einem ersten Schritt werden wissenschaftliche Ansätze zu wichtigen geschäftspolitischen Aspekten der Kreditvergabe auf ihren Aussagewert für die Praxis hin geprüft. Deren Darstellung und kritische Analyse steht im Mittelpunkt des Kapitels 3.

In einem 2. Teil (der in der September-Ausgabe der ZfbF erscheint) beschäftigt sich der Arbeitskreis mit Fragen der Praxis des Kreditmanagements. Eine Fragebogenaktion, an der sich 66 Unternehmen beteiligten, 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. Darstellung und Kommentierung der Ergebnisse lassen erkennen, daß sich bei aller Unterschiedlichkeit die Geschäftspolitik nur innerhalb gewisser Schranken bewegen kann!

2. Die Bedeutung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in den Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen²

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellen im Durchschnitt etwa 16–18% der Bilanzsumme dar. 1976 (dem letzten Jahr, für das Ergebnisse vorliegen) waren es genau 16,2%. In einzelnen Branchen (so z. B. im Maschinenbau und im Großhandel) wurden 20% überschritten.

1 Diese ergeben sich z. B. aus den branchenüblichen Zahlungskonditionen, die i. a. nicht völlig ignoriert werden können.

2 Die Zahlen in diesem Abschnitt sind dem Sonderdruck Nr. 5 der Deutschen Bundesbank entnommen: Jahresabschlüsse der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland 1965 bis 1976, 2. Aufl., 1978.

Demgegenüber lag der Anteil der Fremdmittel (ohne Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ohne Rückstellungen) bei 42–44% (1976: 42,5%). Jede Unternehmung sollte sich der Risiken bewußt sein, die eine Vergrößerung der Debitorenposition bei gleichzeitig steigenden Bankkrediten mit sich bringt.

Auch in Relation zu den jährlichen Umsatzerlösen lagen die Forderungen über 10%, 1976 bei 10,3%. Im Maschinenbau wurden mehr als 18% erreicht. Das bedeutet einen geringeren Umschlag der Debitorenbestände bzw. längere Kreditfristen.

Eindeutig steigende Tendenz zeigt das Verhältnis Forderungen zu Jahresüberschuß bis zum Jahre 1974 (497%). 1976 betrug es noch 378%. Daraus Aussagen über das Risiko für die kreditgebenden Unternehmen abzuleiten, wäre aber nur möglich, wenn Angaben über die Größenordnung von Forderungsausfällen (in Relation zum Forderungsbestand) vorlägen, was nicht der Fall ist.

Der Vergleich der eigenen Werte mit den branchentypischen kann für jede Gesellschaft Aufschlüsse bringen, inwieweit ihre Zahlen vom Durchschnitt der Konkurrenten abweichen. Die Gründe für auftretende Besonderheiten sollten untersucht werden.

Neben dieser auf den Jahresabschluß abgestellten Betrachtungsweise darf nicht übersehen werden, daß die tatsächlichen Forderungsausfälle nicht einmal die größte Verlustquelle sind. Eine internationale Umfrage hat ergeben, daß die Zinsverluste durch verspätete Zahlungen rund doppelt so hoch sind wie die Verluste aus Zahlungsausfällen (vgl. Handelsblatt vom 14. Juni 1977). Und Benz³ stellt aufgrund seiner Erfahrungen fest:

„If analysed, most companies would find out that more money is lost as a result of late payments than from bad debt losses.“

Aber im Gegensatz zu Forderungsausfällen sind diese Verluste in der Regel unsichtbar und – weil sie kaum dem Verursacher zugerechnet werden – wenig spektakulär. Deshalb werden sie meistens als notwendiges Übel stillschweigend akzeptiert.

3. Geschäftspolitische Aspekte des Kreditmanagements

3.1 Informationsbeschaffung als Basis der Bonitätsprüfung

Bei der absatzbezogenen Kreditvergabe ist für den Beginn der Risikolaufzeit bei nichtauftragsbezogener Fertigung die Entstehung der Forderung ausschlaggebend. Das Fabrikationsrisiko fällt hier nicht in das Aufgabengebiet des Kreditmanagers. Bei Spezialanfertigungen jedoch muß die Bonität des Kunden bereits vor Angebotsabgabe bzw. Auftragsbestätigung geprüft werden.

Die Sammlung von Informationen, die dafür erforderlich ist, steht am Anfang des Kreditvergabeprozesses. Sie ist darüber hinaus auch nach Einräumung einer Kreditlinie erforderlich, um deren regelmäßige Überwachung zu ermöglichen. Auf welche Informationsquellen zurückgegriffen werden kann, soll hier nicht untersucht werden. Diese Frage ist in der deutschsprachigen Literatur bereits eingehend behandelt worden⁴.

3 Benz, G. V., International Trade Credit Management – 22-Country Survey of Effective Credit Practices, 1975, S. 6.

4 So z. B. vom Arbeitskreis „Kreditmanagement“ im Finanzausschuß des Verbandes der Chemischen Industrie, Festlegung und Überwachung von Kreditlimiten, in: Der Betrieb, Beilage Nr. 15/76, insbesondere S. 6–9; siehe auch den Teil II dieses Aufsatzes, der unter dem Titel „Die Auswertung und Kommentierung einer Umfrage ‚zur Organisation des Kreditmanagements‘“ in der September-Ausgabe dieser Zeitschrift erscheint.

An dieser Stelle soll lediglich betrachtet werden, wie weit man den Informationsumfang ausdehnen sollte. Man könnte davon ausgehen, daß jede Kreditentscheidung am besten auf der Grundlage aller erreichbaren Informationen zu treffen ist. Jedoch verursachen Beschaffung und Analyse von Informationen Kosten wie z. B. den Preis einer Kreditauskunft, Telefongebühren und Briefporto oder das Gehalt desjenigen, der die Auswertung vornimmt. Daher ist während des Prozesses der Informationsgewinnung und -verarbeitung immer zwischen drei Möglichkeiten zu wählen:

- (1) Weitere Informationen werden nicht eingeholt, da man auf der Basis des jeweiligen Erkenntnisstandes eine positive Kreditentscheidung treffen zu können glaubt (pos. KE).
- (2) Weitere Informationen werden nicht eingeholt, da man auf der Basis des jeweiligen Erkenntnisstandes glaubt, eine negative Kreditentscheidung treffen zu müssen (neg. KE).
- (3) Man verschiebt die Entscheidung über die Kreditvergabe, um vorher weitere Informationen einzuholen (keine KE).

Denkbare Informationsstufen, auf denen jeweils zwischen den drei genannten Möglichkeiten zu wählen wäre, könnten z. B. sein:

- (1) Untersuchung der bisher gemachten Erfahrungen mit dem Kreditnehmer.
- (2) Anforderung eines Berichts einer Kreditauskunftei.
- (3) Verwendung von Bankauskünften und Informationen anderer Lieferanten.
- (4) Analyse der letzten drei Jahresabschlüsse des Kunden.

Eine zusätzliche Informationsgewinnung sollte immer nur dann angestrebt werden, wenn man sich davon einen Nutzen verspricht, der die zusätzlich entstehenden Kosten übersteigt. Allerdings ist der Nutzen von Informationen ex ante in der Regel nicht unmittelbar meßbar. Es lassen sich aber Anhaltspunkte für seine Größe finden.

Zunächst sind die bisher gesammelten Erkenntnisse zu nennen. Je eindeutiger sie sind, desto geringer der Nutzen von Zusatzinformationen. Nutzen wird hier im Sinne von neuen Gesichtspunkten verstanden, die eine Revision der Entscheidung herbeiführen würden, welche ohne die Zusatzinformation getroffen worden wäre.

Außerdem spielt das Volumen des Auftrags (und damit der Kreditvergabe) eine Rolle. Mit dessen Größe wird nicht nur der erwartete Gewinn aus dem Geschäft steigen, sondern auch das Kreditausfallrisiko. Mit der Kredithöhe, aber auch mit der Kreditlaufzeit, wächst der Informationsbedarf, da unter sonst gleichen Bedingungen die Informationskosten relativ zu möglichen Ausfällen an Gewicht verlieren.

Auf der Basis der 1. Informationsstufe (Erfahrungen mit dem Kunden) könnte sich für eine Unternehmung folgende (vereinfachte) Entscheidungsmatrix ergeben:

Erfahrungen mit dem Kunden	Volumen des Auftrags/Kreditbetrags		
	klein	mittel	groß
gut	pos. KE	pos. KE	keine KE
schlecht	neg. KE	keine KE	keine KE
keine	keine KE	keine KE	keine KE

Demnach wird keine Kreditentscheidung auf dieser schmalen Informationsbasis getroffen, wenn das Auftragsvolumen größer ist oder es sich um einen neuen Kunden handelt. Bei schlechten Erfahrungen und kleinem Auftragsvolumen wird der Kreditwunsch abgelehnt, wenn (wie hier angenommen) die Kosten zusätzlicher Informationen den möglichen Gewinn aus dem Geschäft übersteigen. Bei guten Erfahrungen und nicht zu großem Volumen ist man

bereit, das Risiko des Geschäfts einzugehen, ohne weitergehende Erkenntnisse zu gewinnen. Bei diesen Überlegungen darf nicht übersehen werden, daß neben den Kosten der Informationsbeschaffung auch die Zeit, die bis zur Entscheidung zur Verfügung steht, von Bedeutung ist. Außerdem sollten mögliche zukünftige Geschäfte, die man mit dem Kunden abschließen könnte, berücksichtigt werden. Die angesprochene Ablehnung bei schlechten Erfahrungen und kleinem Auftragsvolumen muß von daher überprüft werden. Die Überlegungen auf der 2. Informationsstufe verlaufen analog: Der Stand der bisher gesammelten Erkenntnisse, die Kosten weiterer Informationen sowie die für ihre Beschaffung verfügbare Zeit und die Größe des einzugehenden Risikos entscheiden über die Wahl zwischen den drei oben genannten Möglichkeiten (Zustimmung, Ablehnung, Einholen weiterer Informationen)⁵.

3.2 Einordnung der Kunden (Kreditnehmer) in Risikoklassen

Auf der Basis der gesammelten Informationen muß schließlich ein Bonitätsurteil gefällt werden. Dies kann mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse über den Kreditnehmer in einer reinen Ermessensentscheidung geschehen.

Alternativ soll hier eine andere Vorgehensweise erläutert werden: die standardisierte Bonitätsprüfung, bei der die Kunden-Kreditnehmer in Risikoklassen eingeordnet werden. Dafür müssen zunächst die Merkmale, die zur Kreditwürdigkeitsprüfung herangezogen werden sollen, entsprechend dem Einfluß, den sie auf das Gesamturteil haben sollen, gewichtet werden. Die Gewichte addieren sich zu 1. Zu den Kriterien können z. B. Bilanzkennzahlen wie der Eigenkapitalanteil oder die Anlagendeckung gehören, aber auch die Stabilität der Gewinne im Zeitablauf, das Alter der Unternehmung, das Management und seine Unternehmenskonzeption oder die Bindung an Großabnehmer⁶. Darüber hinaus ist für Exportkunden das Länderrisiko zu berücksichtigen⁷.

Die Ausprägung der Kriterien wird quantifiziert, indem bei einer sehr guten Einschätzung der Wert 10 vergeben wird, bei einer extrem schlechten der Wert 0 – mit entsprechenden Punktzahlen dazwischen.

Wenn man das Produkt aus Gewichtung und Ausprägung über alle Bonitätsmerkmale summiert, erhält man eine Gesamtpunktzahl. Deren Höhe stellt dann einen Anhaltspunkt dar für die Risikoklasse, der der Kreditnehmer zuzuordnen ist.

Die Einordnung eines Kreditnehmers in eine Risikoklasse⁸ erfordert eine differenziertere Entscheidung als die Wahl nur zwischen den Alternativen positive oder negative Kreditentscheidung. Sie hat folgende Vorteile⁹:

- (1) Sie eröffnet die Möglichkeit, systematisch Risikopolitik zu betreiben, indem sie die Beantwortung folgender Fragen erleichtert:
 - (a) In welchen Risikoklassen liegen die größten Volumina unseres Kreditbestandes?

⁵ Zu diesem Abschnitt siehe *van Horne, J. C.*, Financial Management and Policy, 4th ed., 1977, S. 384–398 sowie die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

⁶ Die Kriterien werden ausführlicher dargestellt vom Arbeitskreis „Kreditmanagement“, a. a. O., S. 5.

⁷ Siehe z. B. o. V., Rating country risk, in: Institutional Investor, September 1979, S. 63–97.

⁸ Es sollte vielleicht 4 oder 5 derartiger Klassen geben, die von „erstklassige Bonität, Zahlungen scheinen ungefährdet“ bis „Kreditvergabe muß wegen mangelnder Bonität abgelehnt werden“ reichen würden.

⁹ Vgl. *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.

- (b) Können wir – im Hinblick auf zusätzliche Ertragschancen – Zusatzrisiken eingehen?
 (c) Müssen wir bremsen, weil das Gesamtrisiko aus dem Kreditbestand zu hoch zu werden droht?
- (2) Sie ermöglicht eine bessere Organisation und Kontrolle des Kreditbestandes:
 Derjenige, der die Punktzahlen verteilt, wird stärker unter Rechtfertigungszwang gesetzt als bei bloßen Ja/Nein-Entscheidungen anlässlich der Festsetzung oder Überwachung eines Kreditlimits. Die Kontrolle von Kreditvergabeentscheidungen wird erleichtert, weil differenzierte Begründungen verlangt werden.
 - (3) Die Verhandlungsposition gegenüber dem Kunden wird gestärkt. Wenn man aufgrund dessen Zuordnung zu einer bestimmten Risikoklasse Wünschen z. B. nach der Ausdehnung des Zahlungsziels oder einer Erhöhung des Kreditlimits nicht nachkommen will, kann man ihm fundierter darlegen, aufgrund welcher Bonitätselemente er für den Lieferanten kein gutes Risiko darstellt.

Aufgrund der Aussagen im Abschnitt 3.1 ist klar, daß nicht für jeden Kunden alle Merkmale, die im Prinzip für dessen umfassende Beurteilung erforderlich wären, untersucht werden können. Trotzdem sollte aufgrund der genannten Vorteile bei Unternehmen mit einer Vielzahl von Kunden eine Einordnung in Risikoklassen durchgehend erfolgen.

3.3 Die Kreditvergabebedingungen und Folgen ihrer Veränderung für Kosten und Erträge

3.3.1 Die einzelnen Konditionen, relevante Kosten und Erträge

Der nächste Schritt nach der Bonitätsprüfung eines Kreditnehmers ist der Einstieg in die Kreditverhandlungen. Dieser Vorgang ist häufig sehr verkürzt, wenn vereinbart wird, ob die Zahlungs- und Lieferbedingungen des Lieferanten oder die Einkaufsbedingungen des Kunden angewendet werden¹⁰.

Nicht selten glauben beide Beteiligten, ihre Bedingungen lägen dem zustande gekommenen Kaufvertrag zugrunde. Dann (Anspruchskonkurrenz) gelten die gesetzlichen Vorschriften. In jedem Fall bleibt die Entscheidung über das Kreditlimit.

In diesem Kapitel wird die Frage behandelt, wovon ein Unternehmen die Zustimmung zu Kreditbedingungen abhängig machen sollte. Dabei sind sowohl eine mögliche Variation der eigenen Zahlungs- und Lieferbedingungen gemeint als auch die individuellen Abmachungen mit einem Kunden.

Es geht um die folgenden Variablen:

- (1) Das Kreditlimit. Es hängt insbesondere von dem Bonitätsurteil und der Höhe der Umsätze mit dem betreffenden Kreditnehmer ab¹¹.
- (2) Die Kreditlaufzeit (Zahlungsziel) und die Zahlungsmethoden¹². Besonders im langfristigen Exportgeschäft haben diese Parameter an Bedeutung gewonnen.
- (3) Skontofrist und Skontosatz. Darüber hinaus kann auch ein Preis für die Ausdehnung der Kreditlaufzeit über das übliche Zahlungsziel hinaus vereinbart werden.
- (4) Sicherheiten. Sie vereinbart man überwiegend in Form von Eigentumsvorbehalten oder Bürgschaften¹³.

¹⁰ Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

¹¹ Siehe auch Arbeitskreis „Kreditmanagement“, a. a. O., S. 5–6, sowie die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

¹² Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage.

¹³ Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage.

Von der Ausgestaltung der Kreditbedingungen werden insbesondere die folgenden Kosten und Erträge einer Unternehmung berührt¹⁴:

- (1) Die Kapitalbindungskosten. Die Finanzierung der Forderungen verursacht Kosten in Höhe der Renditeforderungen der Kapitalgeber.
- (2) Die Kreditausfallkosten. Sie entstehen, wenn der Kreditnehmer seinen Verpflichtungen auf Dauer nicht nachkommen kann.
- (3) Die Verwaltungskosten. Dabei handelt es sich um Personal- und Sachkosten bzw. Honorare im Zusammenhang mit der Prüfung und Überwachung des Kunden sowie dem Einzug der Forderungen; sie können im Auslandsgeschäft besondere Bedeutung erlangen.
- (4) Der Umsatz. Das Zustandekommen eines Geschäfts hängt u. U. von den Kreditbedingungen ab, die der Verkäufer bietet.
- (5) Der Zinsertrag. Soweit man einen nicht ausgenutzten Skonto als Gegenleistung für die Kreditinanspruchnahme über die Skontofrist hinaus ansieht, handelt es sich um einen Zinsertrag.
- (6) Vertriebs- und Lagerkosten. Hier besteht ein indirekter Zusammenhang zu den Kreditbedingungen, da Kreditvergabe-, Vertriebs- und Lagerkosten bis zu einem gewissen Grade austauschbar sind (siehe auch die Abschnitte 3.5 und 3.6).

Außer auf den Gewinnbeitrag ist auch darauf zu achten, welche Wirkungen die Kreditbedingungen auf die Liquidität der Unternehmung haben. Zusätzlich erforderliche Finanzmittel müssen bereitgestellt, freierwerdende Gelder angelegt werden können.

3.3.2 Die Variation einer Kreditbedingung am Beispiel einer Ausdehnung der Skontofrist

Wie verschiedene Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung einer Unternehmung von Veränderungen der Kreditkonditionen betroffen werden können, soll am Beispiel einer Ausdehnung der Skontofrist gezeigt werden.

Ausgangspunkt der Betrachtung sei eine Unternehmung, die bisher bei Begleichung der Rechnungen innerhalb von 10 Tagen einen Skontosatz von 2% gewährte und im übrigen 40 Tage Zahlungsziel einräumte. Sie beabsichtigt, die Skontofrist unter Beibehaltung aller anderen Kredit- und Zahlungsbedingungen auf 20 Tage zu verdoppeln, um ihren Absatz zu steigern. Die Kapitalbindungskosten dürften von dieser Entscheidung in zweierlei Weise beeinflusst werden: Diejenigen, die bisher schon Skonto abgezogen haben, werden dies wohl weiterhin tun. Die durchschnittliche Zeit bis zur Begleichung der gegen sie gerichteten Forderungen wird sich jedoch voraussichtlich erhöhen, da sie auch nach 20 Tagen noch 2% abziehen können. Insoweit erhöht sich die Kapitalbindung des Lieferanten. Demgegenüber gibt es andere Kunden, die bisher nicht innerhalb der Skontofrist gezahlt haben, nun aber in der Lage und gewillt sind, dies zu tun. Begründung: Sie haben 10 Tage länger Zeit und ihr Kreditzins erhöht sich, da die 2% Skonto jetzt auf 20 statt auf 30 Tage bezogen werden müssen.

Die Kreditausfallkosten könnten zurückgehen, wenn man annimmt, daß die Kreditrisiken eher bei Kunden lagen, die bisher nicht innerhalb von 10 Tagen bezahlt haben. Die Zahl der Kreditnehmer, die den Skontoabzug nicht nutzen, wird aber aus den genannten Gründen abnehmen und damit auch das Kreditausfallrisiko.

Unter der Annahme, daß mehr Kunden innerhalb der Skontofrist zahlen, werden auch

¹⁴ Mit den „Aktionsvariablen der unmittelbaren Lieferantenkreditgewährung“ und ihren Wirkungen auf Kosten und Erträge befaßt sich ausführlich *Rathsmann, J.*, Grundzüge einer absatzorientierten Lieferantenkreditpolitik, 1976.

Verwaltungskosten gespart, wenn Mahnungen und Zwangsmaßnahmen gegen säumige Zahler zurückgehen.

Eine Umsatzsteigerung wird sich ergeben, wenn die These richtig ist, daß die Kaufentscheidung auch von der Länge der Frist abhängt, in der man bei Bezahlung Skonto abziehen kann. Die dadurch induzierte Gewinnsteigerung hängt von dem Ausmaß der Umsatzausweitung und dem Deckungsbeitrag der zusätzlich verkauften Produkte ab.

Schließlich muß die Unternehmung aber noch bedenken, daß die zusätzlich abgezogenen Skontobeträge bei konstantem Verkaufspreis ihre Zinserträge mindern.

Ob sich schließlich aufgrund der geplanten Ausdehnung der Skontofrist auf 20 Tage der Gewinn erhöht oder vermindert, steht erst fest, wenn die beschriebenen Einflüsse quantifiziert sind.

3.3.3 Die Grundfrage nach einer Liberalisierung bzw. restriktiveren Handhabung der Kreditvergabepolitik

Zu der Frage, ob eine Unternehmung – ausgehend von einer in Vergangenheit und Gegenwart praktizierten Kreditvergabepolitik – eine Revision dieser Politik vornehmen sollte, wird es wahrscheinlich auch in ihren Ressorts unterschiedliche Meinungen geben. Hier soll einmal von dem Fall einer Unternehmung in der Rezession ausgegangen werden, die eine deutliche Unterauslastung ihrer Kapazitäten feststellen muß.

In dieser Situation sind zwei Richtungen in bezug auf die Kreditvergabepolitik der Unternehmung vorstellbar. Zum einen könnte man für eine Liberalisierung der Kreditvergabe plädieren. Dahinter steht die Hoffnung, auf diese Weise zusätzliche Kunden zu gewinnen bzw. an die jetzigen Kunden mehr zu verkaufen. Dadurch würde der Gewinn solange gesteigert werden, wie die Zusatzerträge die Zusatzkosten übertreffen.

Bei den Zusatzerträgen ist vor allem an die Deckungsbeiträge der mehrverkauften Produkte zu denken. Die Fixkosten werden bei Leerkapazitäten keine Sprünge aufweisen. Im Bereich der Zusatzkosten handelt es sich um Kreditausfälle und Zinskosten durch erhöhte Kapitalbindung, mit deren Steigerung bei liberalisierter Kreditvergabe z. B. in Form des Verkaufs auch an Kunden einer bisher nicht belieferten Risikoklasse zu rechnen ist.

Eine entgegengesetzte Strategie wäre die einer restriktiveren Kreditpolitik. Mit ihrer Hilfe könnte ein schnellerer Forderungsumschlag und eine Reduzierung des Ausfallrisikos erreicht werden. Wenn dies ohne Umsatzeinbußen möglich wäre, ergäbe sich per Saldo ein Zusatzgewinn.

Auf den ersten Blick mögen sich diese beiden Handlungsweisen, die vielleicht vom Verkaufsbzw. Finanzvorstand vertreten werden, unversöhnlich gegenüberstehen. Wenn jedoch prinzipielle Einigkeit über das Ziel der Unternehmung (hier: Gewinnmaximierung) und die erwarteten Wirkungen besteht, so sollte man eine Auflösung dieses Konflikts suchen, indem man die Alternativen darauf hin prüft, in welchem Umfang die in Abschnitt 3.3.1 beschriebenen Kosten- und Ertragskomponenten beeinflusst werden. Dies sei nun an einem Beispiel erläutert¹⁵.

Eine Unternehmung verkauft bisher 240 000 Einheiten eines Produkts pro Jahr zu einem Preis von 10 DM; die variablen Kosten belaufen sich auf 7 DM. Es wird überlegt, die Kreditvergabepolitik großzügiger zu handhaben (wie dies geschehen kann, wird später in diesem Abschnitt angesprochen). Neben der heutigen Vorgehensweise werden daher zwei Alternativen diskutiert, bei denen mit folgenden Konsequenzen gerechnet wird (eine Erhöhung der

15 Vgl. van Horne, J. C., a. a. O., S. 377–379.

Verwaltungskosten wird ebensowenig erwartet wie eine Veränderung der Zinserträge (Skonti):

	heutige Politik	Alternative A	Alternative B
Durchschnittliches Zahlungsziel (Kreditlaufzeit) (in Monaten)	1	2	3
Zusatzumsatz (in %)	0	25	35
Kreditausfall (in %)	1	3	6

Daraus ergibt sich folgender Vergleich (in TDM):

	heutige Politik	Alternative A	Alternative B
Jahresumsatz	2400	3000	3240
Deckungsbeitrag (3 DM pro Produkteinheit) vor Abzug der Kreditvergabekosten	720	900	972
Durchschnittlicher Forderungsbestand	200	500	810
Investition in Forderungen (= Forderungsbestand x [variable Kosten: Verkaufspreis])	140	350	567
Kosten der Investition in Forderungen (bei einem aus den Renditeforderungen der Kapitalgeber abgeleiteten Satz für Investitionen von 20%)	28	70	113,4
Kreditausfallkosten	24	90	194,4
Deckungsbeitrag nach Abzug der Kreditvergabekosten	668	740	664,2

Diese Gegenüberstellung legt die Entscheidung nahe, die Kreditvergabepolitik gemäß Alternative A umzustellen.

Probleme werden sich in der Realität dann ergeben, wenn es um die Quantifizierung der Wirkungen von Veränderungen der Kreditpolitik geht. Vertreter aus verschiedenen Abteilungen der Unternehmung werden ihre Erfahrungen und ihr Wissen dazu beisteuern müssen¹⁶. Hier kann es neue Konflikte infolge unterschiedlicher Erwartungen geben.

Es geht nicht nur darum festzustellen, wo man selbst steht (z. B. was die Kapazitätsauslastung betrifft), sondern es müssen vor allem Annahmen über das Verhalten der Kunden getroffen werden. Schließlich hängen die Ergebnisse eigener Maßnahmen auch ganz wesentlich vom Verhalten der Wettbewerber ab. So gilt z. B. für die Stahlindustrie eine kartellartige Abspra-

16 Siehe auch die Ausführungen im Teil II des Aufsatzes.

che, daß Rechnungen zum 15. des dem Rechnungsdatum folgenden Monats beglichen werden¹⁷. Wenn eine Unternehmung beabsichtigen würde, das Zahlungsziel generell auszudehnen, so müßte sie auch in Erwägung ziehen, daß ihre Konkurrenten sich dieser Änderung anpassen. Dann aber hätte man keinen Wettbewerbsvorteil (z. B. in Form steigenden Absatzes) erzielt, sondern nur das Zahlungsziel verlängert mit der Folge steigender Kapitalbindungs- und wohl auch -ausfallkosten.

Eine weitere Aufgabe des Entscheidungsgremiums ist neben der Abschätzung des Gewinn-Erwartungswerts (wie oben) eine Beurteilung der Unsicherheit von Maßnahmen im Rahmen der Kreditvergabepolitik. Anders als in dem vorgestellten Beispiel werden in der Realität nämlich verschiedene für möglich gehaltene Folgen eigener Verhaltensweisen bei der Kreditvergabe in Betracht gezogen werden müssen (zur Beeinflussung des Gesamtrisikos siehe auch Kapitel 3.4).

Wenn die Grundsatzentscheidung für eine liberalere oder restriktivere Kreditpolitik getroffen worden ist, so geht es um die Art der Veränderungen. Eine Liberalisierung kann z. B. mit Hilfe einer Erhöhung von Kreditlinien, einer Ausdehnung der Zahlungsziele/Skontofrist oder einer Verminderung der Bonitätsanforderungen vollzogen werden. Welche dieser Maßnahmen oder welche möglichen Kombinationen man schließlich durchführt, sollte ebenfalls anhand der vermuteten Wirkungen auf Kosten und Erträge entschieden werden. Dabei können Tests einer neuen Politik der Kreditvergabe mit einem Produkt oder in einer Region möglicherweise ebenso eine Hilfe sein wie Simulationen am Computer.

Im übrigen muß eine Entscheidung für eine Variation der Kreditkonditionen nicht immer für sämtliche Bereiche des Unternehmens gelten. Vielmehr kann beispielsweise eine Liberalisierung nur für ein neues Produkt (zur leichteren Markteinführung) oder bestimmte Auslandskunden (wegen der internationalen Konkurrenz) beschlossen werden¹⁸.

3.3.4 Die Bedeutung der Inkassopolitik

Im Rahmen der Kreditvergabepolitik eines Unternehmens ist nicht nur über den Umfang der Informationsbeschaffung, die Art der Bonitätsprüfung und die Kreditkonditionen, sondern auch über die Intensität der Überwachung des Kreditnehmers¹⁹ und die Inkassopolitik zu entscheiden.

Letztere umfaßt das Mahnwesen und gegebenenfalls erforderliche Zwangsmaßnahmen gegen den Kunden. Es müssen die Fragen beantwortet werden, wann und in welchem Rhythmus gemahnt werden soll und ob im Einzelfall brieflicher, telefonischer oder persönlicher Mahnung der Vorzug zu geben ist. Auf jeden Fall hält es der Arbeitskreis für erforderlich, den Verkauf mit Beginn des Mahnverfahrens zumindest zu informieren und u. U. seine Hilfe in Anspruch zu nehmen, da er direkt mit dem Kunden zusammenarbeitet und ihn am besten kennt²⁰.

Ein Kernproblem der Politik des Forderungseinzugs ist die Intensität, mit der säumigen Schuldnern nachgegangen wird. Dabei kann man erwarten, daß Kapitalbindungs- und Kreditausfallkosten abnehmen, je intensiver die Inkassobemühungen sind. Allerdings verursachen diese u. U. zusätzliche Personalkosten in den damit befaßten Abteilungen, Sachkosten z. B. in Form von Telefongebühren und Portokosten, Opportunitätskosten des Managements, wenn dieses eingeschaltet und somit für andere Aufgaben vorübergehend blockiert wird, sowie Gerichts- und Anwaltskosten.

17 Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

18 Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

19 Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage.

20 Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

Wenn eine Unternehmung die Möglichkeit prüft, ihre Inkassobemühungen zu verstärken, so hat sie den dadurch verursachten Mehrkosten die erwarteten Einsparungen aufgrund geringerer durchschnittlicher Kapitalbindungen und geringerer Kreditausfälle gegenüberzustellen²¹. Außerdem ist es nicht auszuschließen, daß eine schärfere Gangart gegenüber Kunden, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht pünktlich nachkommen, nachteilige Auswirkungen auf den Umsatz der Unternehmung hat.

Man wird die Art der Maßnahmen auch von der Bedeutung der Kundenbeziehung abhängig machen. Die Verärgerung eines Kunden mit der Folge, daß er seinen Lieferanten wechselt, ist umso schwerwiegender, je größer der mit ihm gemachte Umsatz ist bzw. in Zukunft sein könnte. Allerdings ist auch zu bedenken, daß mit steigendem Absatzvolumen eines Abnehmers *cet. par.* der ausstehende Kreditbetrag höher sein wird. Von daher würde sich eine schärfere Vorgehensweise zur Risikominderung rechtfertigen lassen²².

3.4 Die Beeinflussung des Risikos des gesamten Kreditbestandes

Die Einschätzung des Risikos bei einer Kreditvergabe an einen Kunden erfolgt anlässlich dessen Bonitätsprüfung. Das Ergebnis ist möglicherweise die Einordnung in eine Risikoklasse (Kapitel 3.2), auf jeden Fall aber die Entscheidung, ob, bis zu welchem Limit und zu welchen Konditionen eine Kreditgewährung erfolgt.

Ein Kreditnehmer kann dabei für verschiedene Lieferanten durchaus ein unterschiedliches Risiko bedeuten. Dies muß nicht nur an abweichenden Kriterien der Kreditwürdigkeitsprüfung liegen. Vielmehr ist eine Unternehmung aus einer Branche X unter sonst gleichen Bedingungen ein geringeres Risiko für einen Lieferanten, der bisher keinen Kunden dieser Branche hatte, als für einen anderen, dessen Kreditnehmer alle aus der Branche X stammen. Damit ist das Problem der Risikostreuung angesprochen. Das Risiko des gesamten Kreditbestandes wird vermindert, wenn die Schuldner nicht alle aus einer Branche kommen und ihre Zahl möglichst groß ist, d. h. keine Konzentration auf wenige Einzelengagements vorliegt²³. Das wird in gewissem Maße schon durch die Festlegung der Kreditlinien erreicht. Diese Grundsätze der Risikopolitik können z. B. bei der Zusammenstellung eines Wertpapierdepots ohne große Probleme verfolgt werden. Der Kapitalgeber (Anleger) ergreift nämlich die Initiative und kann daher beim Erwerb der Papiere eine gezielte Risikostreuung betreiben.

Bei der Vergabe des Lieferantenkredits gehen die Aktivitäten dagegen überwiegend vom Kunden aus, der Lieferant kann sich seine Kreditnehmer nur in beschränktem Maße aussuchen. Trotzdem gibt es Möglichkeiten, das Gesamtrisiko des Kreditbestandes in Grenzen zu halten. So vermeiden viele Unternehmen durch Länderlimite eine Konzentration ihrer Auslandskredite auf wenige Staaten. Auch die Gefahren aufgrund einer Kreditvergabe in nur wenige Branchen kann man vermindern, indem man an Unternehmen aus Wirtschaftszweigen, in denen man bereits stark vertreten ist, höhere Bonitätsanforderungen stellt als an andere. Auch könnte man daran denken, die Höhe des Kreditlimits oder die Zahlungsbedingungen u. a. von der Branche des Kunden abhängig zu machen.

Es gibt ferner die Möglichkeit der Kreditversicherung. Neben der Entschädigung bei Ausfall einer Forderung bis zur Höhe des von ihm eingeräumten Kreditlimits (abzüglich eines Selbstbehaltes) bietet der Versicherer dem Unternehmen den Service der Prüfung und Über-

21 Siehe auch *van Horne, J. C., a. a. O., S. 379, 382.*

22 Siehe auch die Ergebnisse unserer Umfrage, die im Teil II des Aufsatzes vorgestellt werden.

23 Siehe auch die Ausführungen im Teil II des Aufsatzes.

wachung der Bonität seiner Kunden (Schadenverhütung). Bei ihm laufen Erkenntnisse über das Zahlungsverhalten der Abnehmer von verschiedenen Lieferanten, über ihre finanzielle Situation und ihre Marktstellung zusammen. Er wird, im Vergleich zu den eigenen Lieferanten, eher als neutrale Stelle angesehen, der Bilanzen und finanzielle Daten anvertraut werden können. – In Insolvenzfällen (unter den Abnehmern) berät der Kreditversicherer darüber hinaus seine Versicherungsnehmer (die Lieferanten) in rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen (Schadenminderung).

Während im Inlandsgeschäft lediglich das wirtschaftliche Risiko von Bedeutung ist, kommt im Exportgeschäft das politische Risiko hinzu, das – mit staatlicher Hilfe – ebenfalls versicherbar ist.

Die genannten Serviceleistungen der Versicherungsgesellschaften hat der potentielle Versicherungsnehmer zu berücksichtigen, wenn er vor Abschluß einer Kreditversicherung die sich aus den erwarteten Forderungsausfällen ergebenden Kosten den Versicherungsprämien gegenüberstellt. Außerdem erleichtert ihm eine Abtretung der Entschädigungsansprüche an Banken die Beschaffung zusätzlicher Kredite.

Insbesondere Unternehmen, die selbst kaum in der Lage sind, das Risiko ihres gesamten Kreditbestandes zu verteilen, die also – im Gegensatz etwa zum Konsumgütergeschäft – keine große Zahl von Kunden beliefern und/oder auf wenige Branchen bzw. Länder konzentriert sind, sollten die Möglichkeit der Versicherung ihres Forderungsbestandes prüfen. Von Bedeutung ist daneben die Fähigkeit, mögliche Verluste aufzufangen (sie steigt z. B. mit der Eigenkapitalquote) und die Risikoneigung der Entscheidungsträger.

Auf die weitere Möglichkeit der Risikoabwälzung mittels Forderungsverkauf (echtes Factoring) soll hier nicht eingegangen werden. Dazu hat dieser Arbeitskreis bereits früher Stellung genommen²⁴.

3.5 Die Kreditvergabe an Kunden als Bestandteil des Marketing-Mix

In den bisherigen Ausführungen ging es um eine Steuerung der Kreditvergabe unter Berücksichtigung ihrer Wirkungen auf Kreditausfall-, Kapitalbindungs- und Verwaltungskosten sowie Umsatzhöhe und Zinserträge. Dabei wurde deutlich, daß die Kreditgewährung für Industrie- und Handelsunternehmen auch eine absatzpolitische Maßnahme ist, die die Nachfrage nach den Produkten oder Leistungen einer Unternehmung beeinflusst.

Derartige Wirkungen gehen aber ebenso von anderen Entscheidungen im Rahmen des Marketing-Mix einer Unternehmung aus. Deshalb scheint es angemessen, die Kreditvergabe an Kunden u. a. auch als Bestandteil des Marketing-Mix zu betrachten und auf Zusammenhänge zwischen möglichen Maßnahmen in diesem weiteren Bereich hinzuweisen²⁵.

Weiter oben wurde herausgestellt, daß eine Liberalisierung der Kreditvergabe zu befürworten ist, wenn die daraus resultierenden Zusatzkosten durch Zusatzträge überkompensiert werden (z. B. bei Abbau von Leerkapazität in einer Rezessionsphase). Die Fragestellung muß jedoch dahingehend erweitert werden, ob die erwartete Umsatzsteigerung nicht auf andere Weise als durch Ausdehnung der Zahlungsziele oder Verminderung der Bonitätsanforderungen angestrebt werden sollte. Man könnte z. B. daran denken, neue Vertriebswege zu erschließen, Werbefeldzüge zu starten oder Verkäuferwettbewerbe auszuschreiben, um die Nachfrage zu stimulieren.

²⁴ Arbeitskreis Tacke der Schmalenbach-Gesellschaft, Der Einfluß des Factoring auf Liquidität und Rentabilität eines Unternehmens, in: ZfbF, 10. Jg. 1977, S. 617–632.

²⁵ Siehe auch Peterson, D. E., A Quantitative Framework for Financial Management, 1969, S. 270–293 und Ahlert, D., Absatzförderung durch Absatzkredite an Abnehmer, 1972.

Die unterschiedlichen Kosten der verfügbaren Alternativen zur Erreichung einer bestimmten Umsatzausdehnung müssen miteinander verglichen werden, um zu einer Entscheidung zu kommen. Auch ist zu prüfen, ob überhaupt alle Möglichkeiten finanzierbar sind. Insbesondere bei angespannter Liquiditätslage einer Unternehmung muß die Bewertung der Absatzförderungsmaßnahmen auch unter dem Gesichtspunkt der von ihnen verursachten Kapitalbindung erfolgen.

Selbst wenn eine Umsatzsteigerung gar nicht angestrebt wird (z. B. wegen Auslastung der Produktionskapazitäten), sollten Kreditvergabe und andere Bestandteile des Marketing-Mix im Zusammenhang gesehen werden. So könnte sich z. B. herausstellen, daß eine restriktivere Kreditpolitik zu einer Senkung der Ausfälle und einer Verminderung der Refinanzierungskosten führt und dabei ein denkbarer Umsatzrückgang durch Werbemaßnahmen verhindert werden kann, deren Kosten nicht an die erwähnten Einsparungen heranreichen.

Es gibt Gründe, warum derartige Überlegungen in der Praxis selten angestellt werden. So will man den Abnehmer nicht durch häufigere Variationen der Zahlungsbedingungen verunsichern, deren Wirkungen sowieso als weniger kontrollierbar als die einer Werbekampagne angesehen werden. Auch hat man Bedenken, von branchenüblichen Konditionen abzuweichen.

Das ändert jedoch nichts an der grundsätzlichen Bedeutung des Hinweises, über die Kreditvergabepolitik einer Unternehmung nicht unabhängig von anderen Absatzförderungsmaßnahmen zu entscheiden.

3.6 Kreditvergabe- und Lagerhaltungspolitik

Sowohl Forderungen als auch Vorräte sind als Ergebnis von Kreditvergabe bzw. Lagerhaltung Positionen des Umlaufvermögens. Die beiden Funktionen sind aber in der Regel an unterschiedlichen Stellen der Organisation in einer Unternehmung angesiedelt, obwohl zwischen ihnen eine Beziehung besteht und eine gemeinsame Betrachtung häufig angebracht wäre²⁶.

Unter der Annahme eines gegebenen Umsatzes kann es für den Lieferanten nämlich möglicherweise sinnvoll sein, eine längere Kreditfrist einzuräumen, wenn es gleichzeitig gelingt, die Lagerhaltung mit Hilfe größerer Bestellmengen oder vorgezogener Lieferung zumindest teilweise auf den Kunden abzuwälzen. Dies ist anzustreben, wenn – unter sonst gleichen (insbesondere Produktions-)Bedingungen – die steigenden Kosten der Kreditvergabe durch eine Verminderung der Lagerhaltungskosten (Personal- und Mietkosten, Versicherungsprämien, Zinskosten als Folge der Kapitalbindung) überkompensiert werden.

Andererseits kann es aber auch im Interesse der verkaufenden Unternehmung sein, das eingeräumte Zahlungsziel zu verkürzen, dafür aber ständige Lieferbereitschaft (= höhere Lagerhaltung) zuzusichern. Dies ist vor allem dann denkbar, wenn freie Lagerkapazitäten vorhanden, die Kosten einer höheren Vorratshaltung also relativ gering sind.

Insbesondere bei Saisonartikeln wird es zum geschilderten Abwägen zwischen Lagerhaltung und Kreditlaufzeit kommen. Zu beachten ist dabei zwar, daß die Vorräte Eigentum des Verkäufers sind; bei einem Verkauf auf Kredit besteht als Sicherheit demgegenüber lediglich der Eigentumsvorbehalt. Andererseits sind Forderungen liquiditätsnäher als Vorräte, was sich bei einer Beurteilung der Bilanz durch einen potentiellen Kreditgeber positiv auswirken könnte. Außerdem werden sie eher zur Besicherung herangezogen.

²⁶ Siehe auch Schiff, M., Credit and Inventory Management, in: Financial Executive, Vol. 40, 1972, no. 11, S. 28–33.

Zusammenfassung

Ziel dieses 1. Teils war es zu zeigen, daß im Rahmen des Kreditmanagements aufgestellte Ziele wie „Erhöhung der Umsätze mit Hilfe liberaler Kreditvergabe“ isoliert angestrebt Fehlentwicklungen führen können. Vielmehr sind den Kosten der Kreditvergabe an Kund (Kreditausfall-, Kapitalbindungs-, Verwaltungskosten) die Erträge (Umsatzsteigerung, Zinserträge) gegenüberzustellen. Dabei können eine Reihe von Variablen verändert werden (u. a. Kreditlimit, Zahlungsziel, Skontobedingungen, Bonitätsanforderungen). Es sollte diesem Zusammenhang genauso sorgfältig entschieden werden wie bei anderen Maßnahmen die zu langfristiger Mittelbindung führen (wie z. B. Sachanlageinvestitionen). Zu beachten hat man dabei die Zusammenhänge mit anderen Maßnahmen der Absatzförderung und der Lagerhaltungspolitik.