

Einkaufsfinanzierung – Teil 2

Mittelständische Mandanten brauchen spezielle Konzepte

Manfred Gerold, Klaus-Dieter Sauter

Erstaunlicherweise sind das Instrument Einkaufsfinanzierung und seine vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten bei vielen Beratern mittelständischer Unternehmen wenig bekannt. Im zweiten Teil der Finanzierungs-Serie geben die Autoren Hinweise darauf, welche Branchen, in denen sich eine Absatzfinanzierung (siehe Teil 1 in V&S 08/2008, Seite 24 ff.) schwierig gestaltet, von den speziellen Instrumenten der Einkaufsfinanzierung profitieren können. (Red.)

Die nachfolgenden Beispiele zeigen die grundsätzliche Problematik sowie ihre Lösungsansätze der Einkaufsfinanzierung:

Fall 1: Ein auf den Einzelhandel spezialisiertes Unternehmen D hat aufgrund seiner Abnehmerstruktur (überwiegend Privatkunden) nicht die Möglichkeit, eine Absatzfinanzierung zu nutzen. Um seinen Liquiditätsbedarf zu decken, wurde deshalb eine Einkaufsfinanzierung etabliert, die für den Wareneinkauf angemessene Zahlungsziele einräumte.

Fall 2: Unternehmen E ist Hersteller von Freizeitmöbeln und ähnlichen Artikeln. Durch eine innovative Produktpolitik und das Erschließen großer Baumarkt- und Discounterketten ist es gelungen, in den letzten vier Jahren bei guten Erträgen den Umsatz zu verdoppeln.

Lange Zahlungsziele und hoher Liquiditätsbedarf

Da praktisch ausschließlich in Asien produziert wird, das Geschäft einen extremen Saisonverlauf aufweist und die Abnehmer auf sehr lange Zahlungsziele drängen, sind bis zu 180 Tage vorzufinanzieren. Die Liquiditätsspitzenbedarfe sind extrem, die bilanziellen Effekte zum Stichtag stark ratingschädlich und eine weitere Ausweitung des Geschäftes

über konventionelle Finanzierung ist nicht darstellbar.

Zur Finanzierung des starken Wachstums und einer breiten internationalen Geschäftsausweitung bedient sich das Unternehmen nun des Instruments Einkaufsfinanzierung. Ziel war es, den Wareneinkauf, das Lager und die Durchlaufzeit durch den Produktionsprozess



Dipl.-Ing. Manfred Gerold (links) und Dr. Klaus-Dieter Sauter sind seit über 15 Jahren als Berater für mittelständische Unternehmen mit den Schwerpunkten Business Development, Restrukturierung und Unternehmensfinanzierung tätig und Gründer der unabhängigen Arbeitsgemeinschaft Factoringbroker (www.factoringbroker.de). Der Factoringbroker – eine Arbeitsgemeinschaft spezialisierter Fachberater für das Finanzmanagement im mittelständischen Unternehmen – hat die spezifischen Produktkonzepte führender europäischer Factoringanbieter analysiert. Das umfassende Know-how wird nicht nur Kunden sondern auch insbesondere Beratungspartnern aus dem Bereich der rechts- und steuerberatenden Berufe, Unternehmensberater, Finanzdienstleister et cetera, sowie für kundenorientierte Banken zur Verfügung gestellt.

zu finanzieren. Mit dem Finanzpartner wird eine Sondervereinbarung getroffen, die dem Unternehmen hierfür ein Zahlungsziel von 180 Tagen zum Begleichen der Lieferantenrechnungen einräumte. Die Finanzierung des Einkaufs bei den asiatischen Zulieferern gestaltet sich jetzt zirka 30 Prozent günstiger als die bisherige Lösung über Akkreditive.

Entscheidend – das größere Zeitfenster ...

Die Einkaufsfinanzierung stellt sich in der praktischen Anwendung wie folgt dar: Das Unternehmen bestellt – wie bisher – seine Ware oder Dienstleistung bei seinem Lieferanten. Nach Abnahme der gelieferten Leistungen durch den Einkauf wird der Lieferant durch den Finanzierungspartner sofort bezahlt, das heißt es werden – soweit noch nicht geschehen – die äußerst lukrativen Skonto-Rabatte voll ausgeschöpft. Das Unternehmen selbst bezahlt jedoch erst nach einem mit dem Finanzpartner zu-

vor vereinbarten Zahlungsziel, das idealerweise an die Durchlaufzeit des Wertschöpfungsprozesses (Produktions- oder Bearbeitungszeiten) angepasst wird. Auf diese Weise kann der Wareneinkauf, das Warenlager und bei optimaler Auslegung auch die Durchlaufzeit des Produktions-/Wertschöpfungsprozesses finanziert werden.

... durch einen bankenunabhängigen Partner

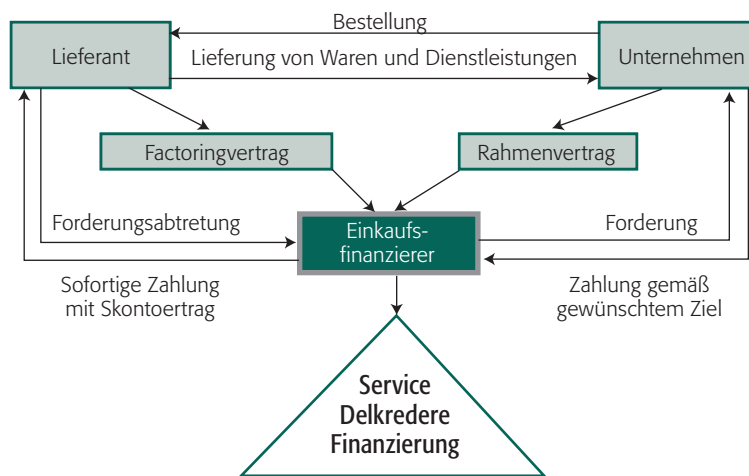
Die Vorfinanzierung übernimmt der Finanzierungspartner zu banküblichen Konditionen (oft auch günstiger) zuzüglich einer geringen Gebühr für die Abwicklung.

Zusammenfassend die Leistungsmerkmale einer solchen bankenunabhängigen Einkaufsfinanzierung:

- Sofortige Bezahlung des Lieferanten unter Nutzung von Skonti oder Rabattvereinbarungen.
- Individuelle Auswahl der in dieses Finanzierungskonzept einzubeziehenden Lieferanten. Sinnvoll ist es, sich auf die wichtigsten Partner zu konzentrieren.
- Ermittlung der Durchlaufzeit des Wertschöpfungsprozesses und Abstimmung eines angemessenen Zahlungszieles mit dem Finanzpartner.
- Verbessertes Standing bei den Lieferanten und damit eine gute Grundlage für eventuelle Verhandlungen über Einkaufskonditionen.

Grafik 1 gibt einen Überblick über das Grundprinzip einer Einkaufsfinanzierung.

Grafik 1: Prinzip der Einkaufsfinanzierung



Der Einführungsprozess gestaltet sich wie folgt:

1. Rahmenvertrag über die Zusammenarbeit in der Einkaufsfinanzierung zwischen dem Unternehmen und dem Einkaufsfinanzierer:

- Darstellung der Grundzüge des Verfahrens
- Abstimmung der Konditionen und Zahlungsziele
- Das Unternehmen garantiert Bezahlung der von ihm freigegebenen Forderungen, die von dem Einkaufsfinanzierer angekauft werden.

2. Abschluss eines vereinfachten Absatzfinanzierungsvertrags zwischen Lieferant und Einkaufsfinanzierer:

- Regelung des Forderungsverkaufs
- Übermittlung des Forderungskaufangebots des Lieferanten über das Unternehmen an den Einkaufsfinanzierer
- Keine Veränderung der eingespielten Geschäftsprozesse zwischen Unternehmen und Lieferant
- Konditionenregelung in Abstimmung mit dem Unternehmen.

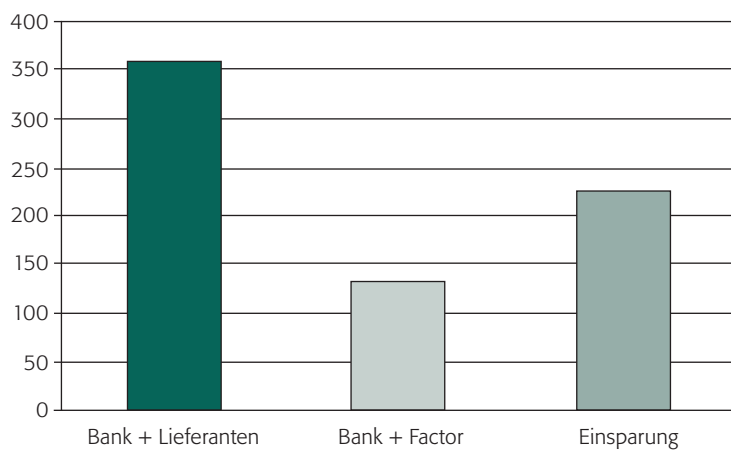
Praxis-Beispiel ...

Die Ausgangssituation gestaltet sich wie folgt: Die EuroTech GmbH ist ein Maschinenbauunternehmen mit sehr spezifischem Know-how in der Bearbeitung hochpräziser und -fester Bauteile für die Automobil- und Flugzeugindustrie und demzufolge mit einer branchentypischen hohen Exportquote.

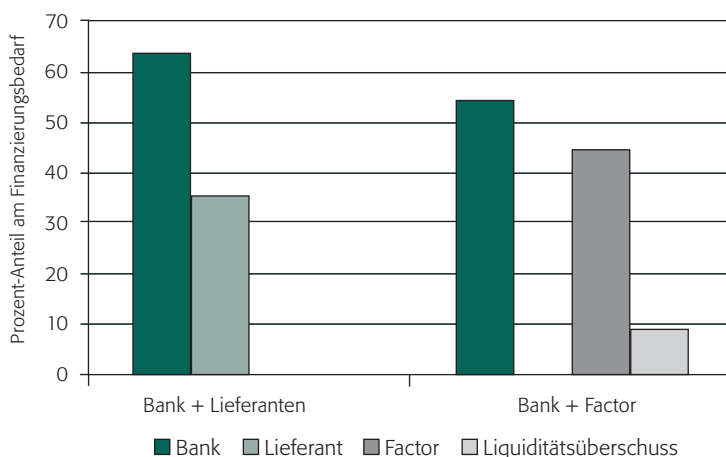
Das Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von rund 20 Millionen Euro bei einer Bilanzsumme von zwölf Millionen Euro. Das Eigenkapital beträgt 2,5 Millionen Euro und somit die Eigenkapitalquote rund 20 Prozent. Waren und Dienstleistungen mussten in einer Größenordnung von zehn Millionen Euro zugekauft werden.

In hohem und steigendem Maße wurden Komponenten und Vorprodukte aus dem EU-Raum, den USA und Asien bezogen. Durch den langen Vorlauf und die Vorfinanzierung über Akkreditive war der Liquiditätsbedarf zeitweise sehr hoch, da die Akkreditive den Kreditrah-

Grafik 2: Einkaufsfinanzierung im Vergleich



Grafik 3: Strukturierung von Einkaufsfinanzierungen, in Prozent



men der Hausbanken zusätzlich belasteten. Die Situation stellte die Wachstumsbremse für das ansonsten ausgezeichnet positionierte Unternehmen dar.

... mit Aufgabenstellung und Zielsetzung ...

Von einer der beiden Hausbanken wurde empfohlen, die Möglichkeiten einer Einkaufsfinanzierung durch einen anbieterunabhängigen, spezialisierten Fachberater überprüfen zu lassen. Ziel sollte es sein, die zugekauften Waren und Dienstleistungen vom Wareneinkauf über das Warenlager und wenn möglich für die Dauer des Produktionsprozesses, zu finanzieren. Ideal wäre ein Zahlungsziel, das mit der Fakturierung des fertigen Endproduktes zusammenfällt (bis zu 180 Tage sind hier möglich).

Dabei sollen nun ausgewählte Lieferanten (ABC-Analyse der umsatzstärksten Zulieferer) von dem Einkaufsfinanzierer nach Stellung der Lieferantenrechnung (und natürlich abgeschlossener Wareneingangskontrolle) unter Nutzung von Skonto- oder Bonuserträgen sofort bezahlt werden. Der Einkaufsfinanzierer seinerseits räumt dem Unternehmen nun ein Zahlungsziel ein, das mit diesem aufgrund der Dauer des Produktions-/Wertschöpfungsprozesses abgestimmt wird.

... und Ergebnisfindung

In einer europaweiten Ausschreibung wurden durch das Beratungsunternehmen solche Anbieter recherchiert und ausgewählt, die neben attraktiven Konditionen in den Einkaufsmärkten des Unternehmens die beste Präsenz aufwiesen.

Mit dem Finanzpartner wurde eine Sondervereinbarung getroffen, die dem Unternehmen das gewünschte Zahlungsziel von 120 Tagen zum Begleichen der Lieferantenrechnungen einräumte. Die Finanzierung des Einkaufs, zum Beispiel bei den Zulieferern, gestaltet sich jetzt zirka 30 Prozent günstiger als die bisherige Lösung über Akkreditive. Und der besondere Charme dieser Lösung: bei dem rasanten Wachstum des Unternehmens wächst der Umfang der Finanzierung einfach mit.

Die Darstellung unten veranschaulicht die beiden Einkaufsfinanzierungskonzepte in einem Vorher- (Bank + Lieferanten) und Nachher-Vergleich (Bank + Factor). Die teure Lieferantenfinanzierung wurde komplett durch die Einkaufsfinanzierung des Factors abgelöst. Bei der Bank verbleiben diejenigen Lieferanten, die nicht dem Factor zugeführt werden. Wie viele Lieferanten tatsächlich in das neue Konzept aufgenommen werden, ist ein von zahlreichen Faktoren abhängiger Optimierungsprozess. Im Beispielfall konnten durch die Nutzung von Skonti und Boni ungefähr 225 000 Euro pro anno eingespart werden.

Die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der klassischen Finanzierung

mit Lieferanten- und Bankkrediten einerseits und andererseits mit einer modernen Einkaufsfinanzierung (Factor + Bank) geben zu erkennen, dass im 2. Beispiel die Lieferanten innerhalb der Skontofrist mit Skontoerträgen oder sofort (innerhalb von zwei Tagen) mit zusätzlichen Boni beglichen werden und aus dem Konzept komplett entfallen.

Zusammenfassend stellt sich die zeitliche Anordnung der beiden Finanzierungskonzepte, Lieferanten + Bank und Einkaufsfinanzierer (Factor) + Bank vom Zeitpunkt der Warenlieferung über das Warenlager, den Produktions-/Wertschöpfungsprozess bis zum Zeitpunkt der abschließenden Begleichung durch die Verkaufserlöse, wie folgt dar:

Grafik 4: Zeitliche Darstellung zur Einkaufsfinanzierung

