

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

FLF

2

MÄRZ 2024 · 71. JAHRGANG



DIGITALER  
SONDERDRUCK

FACTORING

## Factoring hilft Unternehmen in der Krise

Beitrag zur Unternehmenssanierung – Teil 2

Alexander Orth, Geschäftsführer,  
SüdFactoring GmbH und SüdLeasing GmbH  
und Sven Merkle, Referent, Bereich Risikomanagement  
Sanierung, SüdLeasing GmbH, Stuttgart

# Factoring hilft Unternehmen in der Krise

## Beitrag zur Unternehmenssanierung – Teil 2

Nachdem die Autoren in der Ausgabe 5/2023 Factoring als Finanzierungsbaustein für Unternehmen in der Krise analysiert haben, wird nun im zweiten Teil der Betrachtung die Fragestellung behandelt, wie der Forderungsverkauf in einer Krisen- und Sondersituationen erfolgreich umgesetzt werden kann. Dabei fokussieren sich die Autoren auf den außergerichtlichen Sanierungsprozess von Unternehmen und wie die Implementierung eines Factoringprogramms gelingen kann. Auf die Betrachtung der gerichtlichen Sanierung in Form eines Insolvenzverfahrens wird bewusst verzichtet. (Red.)

Für Unternehmen in der Krise ist neben der Umsetzung der operativen Sanierung auch die Sicherstellung einer Gesamtfinanzierung und damit die ausreichende Versorgung mit Liquidität eine zentrale Herausforderung im Sanierungsprozess. Eindimensionale Finanzierungsstrukturen kommen in dieser Phase oftmals an ihre Grenzen: ein steigender Finanzierungsbedarf trifft auf eine zurückhaltende Finanzierungsbereitschaft der klassischen Finanzierer. Hier kann Factoring eine sinnvolle Ergänzung sein. Neben der Bereitstellung dringend benötigter Liquidität kann Factoring auch aktiv den Sanierungsprozess des Unternehmens unterstützen, indem das Working Capital sowie die Bilanzstruktur optimiert werden, die Verschul-

dungskapazität geschont wird und das Unternehmen an Planungssicherheit gewinnt.<sup>1)</sup>

Factoring unterscheidet sich nicht nur in der Funktionsweise von klassischen Finanzierungsinstrumenten, sondern auch in der prozessualen Abwicklung sowie in der Risikobewertung und -betrachtung. Ein wirkungsvolles Factoringprogramm muss hierbei sowohl die Bedürfnisse des Forderungsverkäufers als auch die Interessenlage des Factors angemessen berücksichtigen. Dies erfordert eine Strukturierung, die das individuelle Debitoren- und Forderungsportfolio in all seinen Facetten (Verität) ebenso berücksichtigt wie die individuelle Krisensituation des Forderungs-

verkäufers (Bonität). Gleichzeitig muss es der Anspruch eines solchen Programms sein, dass dem Krisenunternehmen das Maximum an Liquidität zufließt. Dieses Spannungsfeld wird regelmäßig dadurch ergänzt, dass in Sanierungssituationen nur ein begrenztes zeitliches Budget für die Einführung eines solchen Programms zur Verfügung steht. Um dieser herausfordernden Gesamtsituation gerecht zu werden, ist es entscheidend, sich im Vorfeld mit dem Prozess im Ganzen vertraut zu machen. Hierdurch können zeitintensive Fehleinschätzungen und Diskussionen vermieden und die Wahrscheinlichkeit für den Abschluss eines Factoringprogramms deutlich erhöht werden.

### Strukturierung als kritischer Erfolgsfaktor

Die Einführung eines Factoringprogramms erfordert die Umsetzung mehrerer Einzelschritte und unterscheidet sich hierbei in zentralen Punkten deutlich von der Implementierung klassischer Finanzierungsbausteine wie beispielsweise eines Kontokorrentkredits oder eines Darlehens. Die Umsetzungsschritte sind dabei dem Grunde nach für alle Factoringprogramme identisch und unabhängig von der tatsächlichen Ausgangssituation des Forderungsverkäufers.

Der in Abbildung 1 dargestellte idealtypische Prozessablauf kann somit auch als Orientierung für die Einführung eines Factoringprogramms für Unternehmen in der Krise herangezogen werden, wobei die einzelnen Bausteine dem jeweiligen Einzelfall gerecht werden müssen und sich in Art, Umfang und Komplexität daher unterscheiden können. In Krisensituationen stehen für die jeweiligen Umsetzungsschritte regelmäßig nur begrenzte zeitliche Kapazitäten zur Verfügung, bei einer oftmals erhöhten Komplexität der Ausgangssituation. Diesem zeitlichen Korsett steht wieder-



ALEXANDER ORTH

ist Geschäftsführer der SüdFactoring GmbH und der SüdLeasing GmbH, Stuttgart, und leitet die Marktfolge und das Risikomanagement beider Gesellschaften.



**E-Mail:**  
Alexander.Orth@suedfactoring.de



SVEN MERKLE

ist Referent im Bereich Risikomanagement Sanierung bei der SüdFactoring GmbH, Stuttgart.



**E-Mail:**  
Sven.Merkle@suedfactoring.de

um die erhöhte Prüfungs- und Sorgfaltspflicht des Factors gegenüber. Um dieses Spannungsfeld aufzulösen, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Krisenunternehmen und dem Factor notwendig und erfordert eine ausreichende Bereitstellung von Ressourcen.

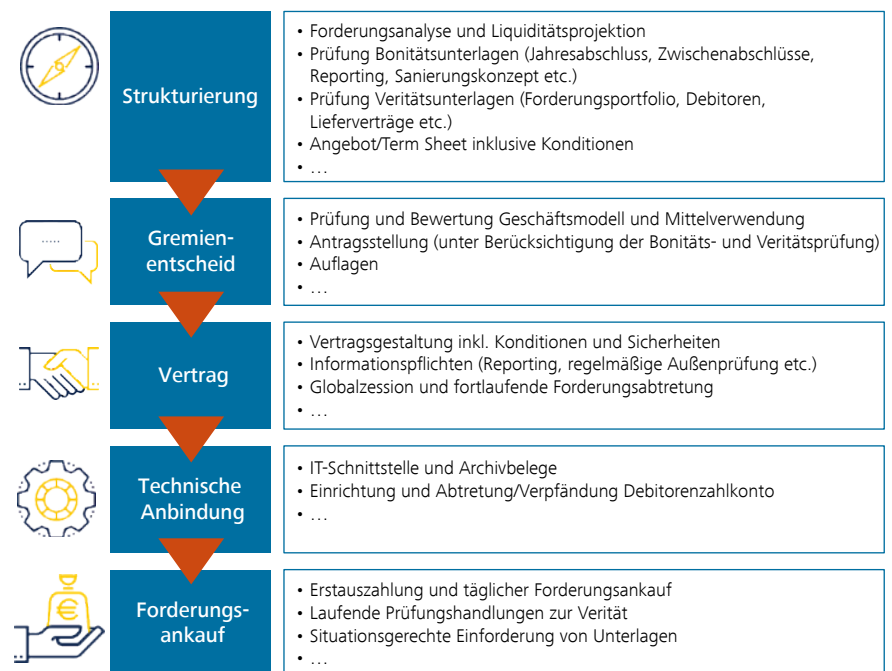
### Liquiditätseffekt ist wichtig

Der Strukturierung des Programms kommt hierbei eine zentrale Rolle zu und ist als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen. Die Forderungsanalyse, die Ermittlung des factoringfähigen Gesamtforderungsbestandes inklusive der Bewertung seiner Werthaltigkeit sowie der hieraus zu gewinnende Liquiditätseffekt für den Forderungsverkäufer sind dabei wichtige Fragestellungen und bestimmen die Ausgestaltung des Programms und den weiteren Prozess maßgeblich. Eine zu Beginn unzureichende und dem Einzelfall nicht gerecht werdende Strukturierung führt in der Praxis oftmals zu zeitintensiven Nacharbeiten oder schlimmstenfalls zu einem Abbruch des Umsetzungsprozesses. Insofern sollte dieser Baustein von den beteiligten Parteien mit besonderer Sorgfalt und auch mit einem ausreichenden zeitlichen Budget begleitet werden.

Neben der Implementierung unterscheidet sich auch die Risikobetrachtung im Factoring deutlich von klassischen Finanzierungsformen. So muss der Factor, im Unterschied zu reinen Kreditfinanzierungen neben der Situation des Forderungsverkäufers auch die in das Factoring einzubindenden Debitoren sowie die hieraus entstehenden Forderungen in seine Risikobetrachtung einbeziehen.

In der Praxis ist häufig noch der Irrglaube verbreitet, dass der Factor lediglich die Verität, also die Werthaltigkeit des betroffenen Forderungsbestandes, in seine Risikobewertung einbezieht. Dies entspricht jedoch nicht der Realität. Zweifelsohne nimmt die Prüfung der Verität für den Factor eine zentrale Rolle in der Risikobetrachtung ein: ohne eine ausreichend transparente und unstrittige Verität wird sich in der Regel kein Factor einem Sanierungsengagement nähern.

Abbildung 1: Idealtypischer Prozessablauf einer Factoringimplementierung



Quelle: SüdFactoring GmbH

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, hat aber auch die Bonität des Forderungsverkäufers über die Jahre an Bedeutung gewonnen. Factoringinstitute sind seit dem 25. Dezember 2008 Finanzdienstleistungsinstitute im Sinne von § 1 Absatz 1a Satz 2 Nummer 9 Kreditwesengesetz (KWG) und unterliegen demnach auch den Anforderungen des KWG.<sup>2)</sup> Dies umfasst auch das Vorhalten eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements nach § 25a KWG und damit auch die Beachtung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Ein angemessenes und wirksames Risikomanagement ist somit allein schon aufsichtsrechtlich essenziell.

### Die Bonität beeinflusst die Verität

Aber auch unabhängig vom regulatorischen Rahmen ist der Factor angehalten, sich mit der Bonitätssituation des Forderungsverkäufers näher auseinanderzusetzen. Die Werthaltigkeit des Forderungsbestandes kann mitunter stark von der Bonitätsentwicklung des Forderungsverkäufers abhängen. Insbesondere kurz vor oder mit Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens können

sich rechnungsmindernde Sachverhalte materialisieren, welche im Zuge der vorherigen Zusammenarbeit und des sich hierdurch rollierenden Forderungsbestandes von untergeordneter Bedeutung waren.

Beispielhaft seien an dieser Stelle Sachverhalte wie Vertragsstrafen, Rücksendung nicht verkaufter Warenbestände und auftretende Qualitätsmängel sowie damit verbundene Gewährleistungshaftungen genannt. Aber auch das Risiko der bewussten Andienung von nicht werthaltigen Forderungen nimmt mit einer sich verschlechternden Bonitätssituation zu. Somit ist es nur folgerichtig, dass sich der Factor umso intensiver mit der Bonitätsentwicklung des Krisenunternehmens auseinandersetzt, je weiter der Krisenverlauf fortgeschritten ist.

### Die risikoadäquate Vertragsgestaltung

Ergänzt wird die Bonitäts- und Veritätsbewertung durch eine risikoadäquate Vertragsgestaltung. Insbesondere die ausreichende Absicherung der Verität sowie eine an das Risiko angemessene Abwicklung des Forderungsverkaufs ste-

hen hier regelmäßig ebenso im Mittelpunkt wie die Vereinbarung ausreichender Informationspflichten, insbesondere auch zur ausreichenden Dokumentation des weiteren Sanierungsverlaufs.

Gleichzeitig muss die vertragliche Ausgestaltung ausreichend belastbar sein, damit der Finanzierungsbaustein für die Dauer des Sanierungsprozesses zur Verfügung steht und entsprechend in die Sanierungsplanung miteinbezogen werden kann.

### Strukturierung I: die Bonität des Forderungsverkäufers

Die Ausreichung neuer finanzieller Mittel an ein Unternehmen in der Krise stellt für jeden Finanzierer eine Herausforderung dar. Der Finanzierer muss in kürzester Zeit und aufgrund der schwachen Bonität seines Vertragspartners bei einer deutlich erhöhten Risikosituation eine verbindliche Finanzierungsentscheidung treffen. Im Unterschied zu den bereits vor der Unternehmenskrise engagierten Finanzierern, kann ein neuer Finanzierungspartner dabei nicht auf die Erfahrungen einer zurückliegenden Zusammenarbeit mit dem Kunden zurückgreifen.

Mit dieser herausfordernden Ausgangssituation ist auch der Factor konfrontiert. Neben der Gewissheit, werthaltige Forderungen rechtlich unstrittig erwerben zu können, besteht in der Unternehmenskrise auch für den Factor ein erhöhtes Informationsbedürfnis, was die wirtschaftliche Entwicklung sowie den Sanierungsverlauf des Unternehmens betrifft. In der Anbindungsphase

ist dabei eine transparente Darstellung der Krisensituation erforderlich, um dem Factor überhaupt eine ausreichend belastbare Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Während der dann laufenden Zusammenarbeit ist der Factor wiederum umfassend und gleichlaufend wie die übrigen Finanzierungspartner über den Fortgang der Sanierung zu unterrichten. Die bereitgestellten Informationen müssen den Factor am Ende in die Lage versetzen, die wesentlichen Phasen einer Sanierungsbegleitung wie in Abbildung 3 dargestellt, risikoadäquat umsetzen zu können.

**Phase 1 – Sanierungskonzept als Ausgangspunkt:** Ein ausreichend vertieftes und belastbares Sanierungskonzept ist die Basis für einen strukturierten und erfolgreichen Sanierungsprozess. Das Sanierungskonzept schafft hierbei durch die schonungslose Darlegung der Unternehmenssituation, die klare Benennung der Krisenursachen sowie die hieraus abgeleiteten Sanierungsmaßnahmen die erforderliche Transparenz. Zum anderen ist die Begleitung des Sanierungsprozesses für die Finanzierungspartner aus haftungsrechtlichen und auch regulatorischen Gründen<sup>3)</sup> nur auf Grundlage eines belastbaren Sanierungskonzeptes möglich.

Die Konzepterstellung hat durch einen unabhängigen, fachkundigen und branchenerfahrenen Dritten zu erfolgen. Der Auftragsgegenstand und -umfang entscheidet dabei wesentlich über das Ergebnis des Sanierungskonzeptes mit. Später erforderliche Nachbesserungen können zeitkritisch werden und für un-

nötige Unruhe im Finanzierererkreis sorgen.

Die Ausgestaltung des Konzeptes wird sich dabei an dem in der Praxis etablierten Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. für die Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S6)<sup>4)</sup> orientieren sowie an der einschlägigen Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes. Die in der Praxis immer wieder vorkommenden alternativen Konzeptformen beispielsweise in Form eines Independent Business Reviews oder in Form von Sanierungskonzepten in Anlehnung an den IDW S6, sind hingegen vor dem Hintergrund einer rechtssicheren Begleitung von Sanierungsprozessen kritisch zu hinterfragen.<sup>5)</sup>

Am Ende müssen der Factor wie auch die übrigen an der Sanierung beteiligten Finanzierungspartner auf Grundlage des Sanierungskonzeptes eine eigenständige Entscheidung treffen, ob die Sanierung des Unternehmens, wie im Konzept dargestellt und planerisch verarbeitet, erreicht werden kann.<sup>6)</sup>

**Phase 2 – Prüfung des Sanierungskonzeptes:** Ist der Factor nicht bereits vor der Sanierungsphase beim Kunden engagiert, wird er in der Regel im Laufe der zweiten Phase mit Beginn der Geschäftsanbahnung in den Sanierungsprozess eintreten. In dieser Phase ist das in Erstellung befindliche oder aber bereits final vorliegende Sanierungskonzept seitens des Factors zu bewerten und zu prüfen. Hierbei muss das Konzept neben inhaltlichen und formalen Mindeststandards am Ende in sich eine Schlüssigkeit und Nachvollziehbarkeit erreichen, damit von einer Sanierungsfähigkeit des Unternehmens ausgegangen werden kann.

Dies umfasst im Sinne des IDW S6 neben einer Fortführungsfähigkeit des Unternehmens (Stufe 1) auch die Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit (Stufe 2) am Ende des im Sanierungskonzept unterstellten Sanierungszeitraums.<sup>7)</sup> In dieser Phase sollte der Factor umfassend und transparent über die Gesamtsituation des Unternehmens sowie den bisherigen Sanierungsverlauf informiert werden. Dies

Abbildung 2: Das Risikoprofil im Factoring und deren Abhängigkeiten

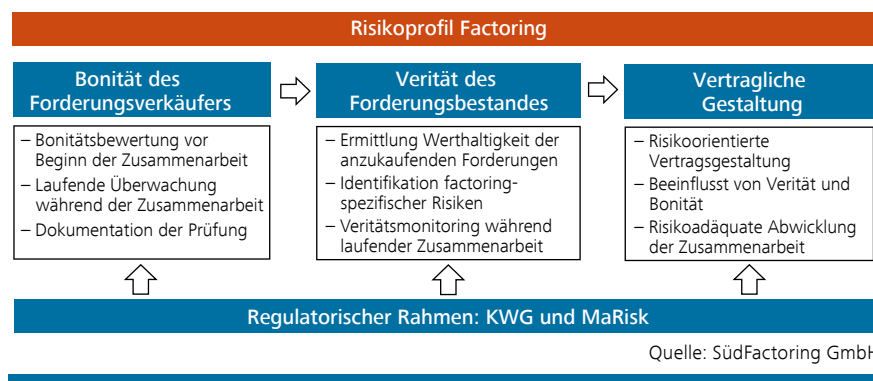
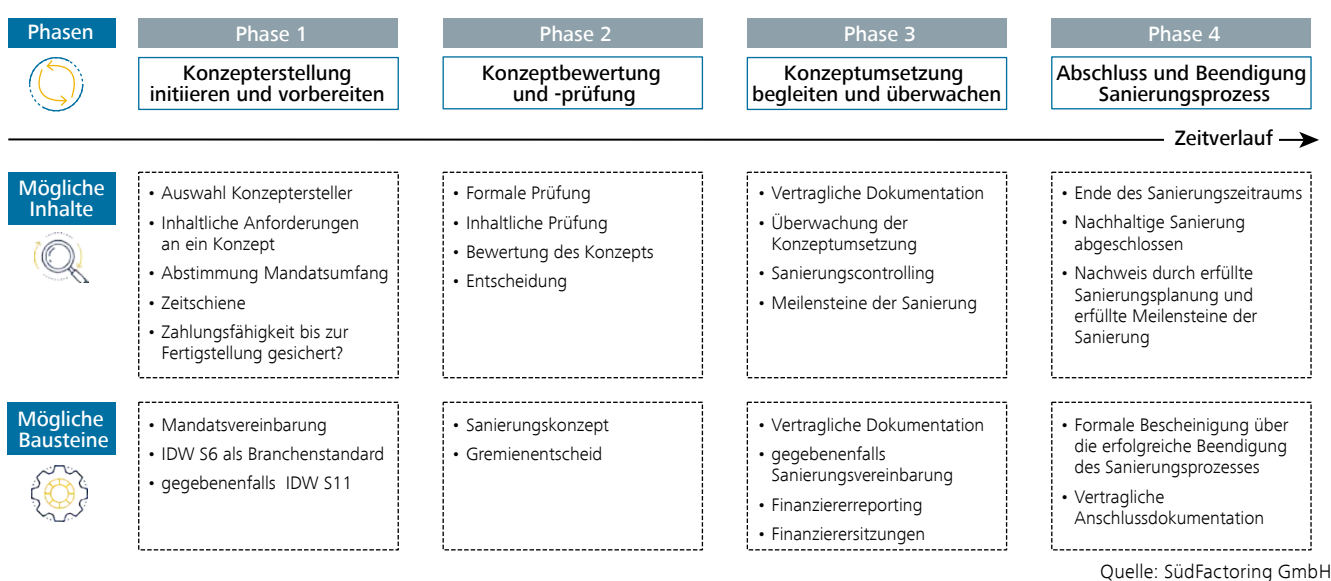


Abbildung 3: Mögliche Phasen einer Sanierungsbegleitung



betrifft neben der uneingeschränkten Bereitstellung des Sanierungskonzeptes auch die frühzeitige Einbindung in Finanziersitzungen, sobald sich die Anbahnung eines Geschäftsabschlusses ausreichend konkretisiert hat.

Neben der Prüfung und positiven Würdigung des Sanierungskonzeptes wird der Factor auch regelmäßig Wert darauf legen, dass der Sanierungsprozess durch die bereits involvierten Finanzierungspartner und Stakeholder begleitet wird. Die aus dem Factoring gewonnene Liquidität muss in einen sinnvollen Finanzierungsmix eingebettet sein und dient im Wesentlichen zur Begleichung der (überfälligen) Lieferantenverbindlichkeiten. Factoring trägt hierdurch seinen Teil zur Durchfinanzierung des Unternehmens für die Dauer des Sanierungszeitraums bei. Die Verwendung der aus dem Factoring gewonnenen Liquidität zur Ablösung und Kürzung bestehender Finanzierungslinien ist vor diesem Hintergrund hingegen kritisch zu hinterfragen und sollte nicht als gegebenener Automatismus vorausgesetzt werden.<sup>8)</sup>

**Phase 3 – Überwachung der Konzeptumsetzung:** Wird auf Grundlage des Sanierungskonzepts sowie auf Grundlage einer ausreichend stabilen Werthaltigkeit des Forderungsbestandes ein positiver Gremienentscheid herbeige-

führt und die Zusammenarbeit zwischen Factor und Krisenunternehmen aufgenommen, beginnt die in der Regel längste und auch anspruchsvollste Phase der Sanierungsbegleitung. Die Phase der Konzeptumsetzung und -überwachung erfordert eine transparente Offenlegung des Sanierungsverlaufs mit allen Erfolgen und Misserfolgen auf dem Weg zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens.

Eine Umsetzungsbegleitung durch den Konzeptersteller ist dabei in der Praxis oftmals obligatorisch und aufgrund der Herausforderungen im Laufe des Sanierungsprozesses sowie an das Stakeholdermanagement auch sinnvoll. Ein zielgerichtetes Sanierungscontrolling ist dabei durch den Factor nur möglich, wenn der Sanierungsfortschritt anhand von definierten Meilensteinen messbar gemacht und durch ein ausreichend vertieftes Reporting begleitet wird. Hier ist der Factor im Ergebnis somit identisch wie die übrigen Finanzierungspartner zu behandeln.

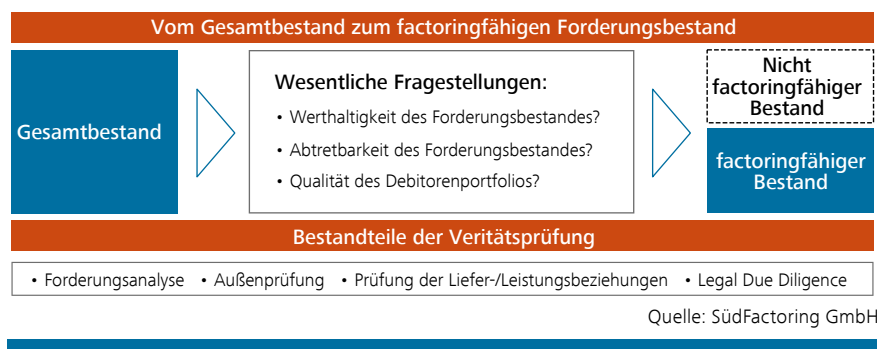
**Phase 4 – Abschluss des Sanierungsprozesses:** Der Abschluss der Sanierung ist vermutlich ein mindestens so bedeutender Schritt wie der ihres Beginns. Gleichwohl wird diese vierte und letzte Phase der Sanierungsbegleitung oftmals nicht klar definiert und formal ausgestaltet. Dies überrascht, da es sowohl

für die Stakeholder als auch für das Krisenunternehmen den letzten großen Meilenstein darstellt und in der Regel mit einer grundlegenden Änderung in der Zusammenarbeit verbunden ist. Es erfolgt die Rückführung von der Sanierungsabteilung in die Marktbetreuung der beteiligten Finanzierungsinstitute und die Zusammenarbeit ist regelmäßig auf eine neue vertragliche Basis zu stellen. Insofern erscheint es ratsam, auch die Beendigung des Prozesses formal im Rahmen einer abschließenden Einschätzung durch den Konzeptersteller bescheinigen zu lassen.<sup>9)</sup>

## Strukturierung II: die Prüfung der Verität

Die Ermittlung des factorablen Forderungsbestandes, dessen Werthaltigkeit und rechtliche Abtretbarkeit sowie die frühzeitige Identifikation und Absicherung möglicher Veritätsrisiken ist die zweite zentrale Voraussetzung für die Implementierung eines Factoringprogramms. Bei guten Bonitäten mag der Factor gegebenenfalls bereit sein, Kompromisse hinsichtlich der Verität einzugehen. Bei krisenbetroffenen Engagements hingegen wird er auf eine zweifelsfreie Verität besonderen Wert legen. Diese Punkte wird der Factor daher immer mit besonderer Sorgfalt prüfen (siehe hierzu Abbildung 4).

Abbildung 4: Die Veritatsprufung und ihre Bestandteile



Neben der eigentlichen risikoorientierten Betrachtung stellen die Ergebnisse der Veritatsprufung aber auch den zentralen Ausgangspunkt für die weitere Strukturierung und vertragliche Ausgestaltung des Factoringprogramms dar. Wesentliche Aspekte, wie beispielsweise Höhe und Darstellung der Sicherheiten, die formale Ausgestaltung des Forderungserwerbs und vieles mehr leiten sich direkt aus der Veritatsprufung ab.

### Die Werthaltigkeit

Die Werthaltigkeit des Forderungsbestandes wird der Factor immer unter Berücksichtigung aller in Frage kommender Sachverhalte prüfen, die sich rechnungsmindernd auf den eigentlichen Wert der anzukaufenden Forderungen auswirken können. Hierbei stellen sich zwei zentrale Fragen.

Zum einen die Frage, wann eine einredefreie Forderung überhaupt entsteht, die durch den Factor erworben werden kann. Zentral ist hierbei die Klärung, ab wann im tatsächlichen Liefer- und Leistungsprozess der Gefahrenübergang der Ware erfolgt beziehungsweise zu welchem Zeitpunkt die Dienstleistung vollständig und mängelfrei durch das Unternehmen erbracht wurde. Erst dann existiert eine einredefreie Forderung und begründet den Zahlungsanspruch – essenzielle Grundlage für den Forderungserwerb. Bei Warenlieferungen spielt in der Praxis die Bewertung der zugrunde liegende Vertragsklauseln (regelmäßig in Form von vereinbarten und international anerkannten Incoterms<sup>10)</sup>) eine wesentliche Rolle. Insbesondere bei Warenlieferungen ins Ausland besteht hier ein erhöhter Prufungsbedarf. Bei Dienstleistungen wird hingegen die Frage im Mittelpunkt stehen, ob die Leistung zum Zeitpunkt des Forderungsankaufs auch vollständig erbracht wurde. Aber auch spezielle Arten der Warenbereitstellung (beispielsweise Konsignationslager), der Fakturierung (beispielsweise Gutschriftsverfahren) oder Kombinationen hieraus können im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Zweite zu klärende Frage ist, welcher tatsächliche – innere – Wert der entstandenen Forderungen beizumessen ist. Ziel ist es, den Wert der anzukaufenden Forderungen zu ermitteln. Neben den im Geschäftsverkehr üblichen und wiederkehrenden Sachverhalten wie Skontoziehung fließen insbesondere auch branchentypische und situationsbedingte Sachverhalte in die Ermittlung ebenso ein (beispielsweise Rabattvereinbarungen oder Werbekostenzuschüsse) wie historische Reklamations- und Retourenquoten sowie mögliche Aufrechnungspotenziale durch Gegenforderungen. Diese Sachverhalte ergeben sich oft direkt aus der Vertragsgrundlage der Liefer- und Leistungsbeziehung zwischen Forderungsverkufer und Debitor. Insofern wird die Prüfung dieser Vertragsgrundlagen ein wesentliches Element der Veritatsprufung darstellen.

Zweite zu klärende Frage ist, welcher tatsächliche – innere – Wert der entstandenen Forderungen beizumessen ist. Ziel ist es, den Wert der anzukaufenden Forderungen zu ermitteln. Neben den im Geschäftsverkehr üblichen und wiederkehrenden Sachverhalten wie Skontoziehung fließen insbesondere auch branchentypische und situationsbedingte Sachverhalte in die Ermittlung ebenso ein (beispielsweise Rabattvereinbarungen oder Werbekostenzuschüsse) wie historische Reklamations- und Retourenquoten sowie mögliche Aufrechnungspotenziale durch Gegenforderungen. Diese Sachverhalte ergeben sich oft direkt aus der Vertragsgrundlage der Liefer- und Leistungsbeziehung zwischen Forderungsverkufer und Debitor. Insofern wird die Prüfung dieser Vertragsgrundlagen ein wesentliches Element der Veritatsprufung darstellen.

### Die Absicherung

Hierbei wird der Factor wo möglich einen risikoorientierten Ansatz verfolgen und sich auf die wesentlichen Debitoren konzentrieren, welche einen entspre-

chenden Anteil am Forderungsbestand repräsentieren. Die übrigen Debitoren können dann oftmals im Rahmen einer Analyse anhand historischer Bestands- und Bewegungsdaten aus dem Rechnungswesen bewertet werden. Hier kann das Unternehmen regelmäßig wertvolle Vorarbeit durch die Zusammenstellung der notwendigen Vertragsunterlagen sowie der Aufbereitung der Daten aus dem Rechnungswesen leisten und den Prozess damit zeitlich deutlich beschleunigen.

Sind die wertmindernden Sachverhalte dem Grunde und der Höhe nach bekannt, stellt sich die Frage der adäquaten Absicherung. Die Absicherung des Grundrisikos im Forderungsportfolio wird dabei in der Regel über einen prozentualen Sicherheitseinbehalt erfolgen, wobei sich die Höhe an der ermittelten Abzugsquote orientieren wird. Für wertmindernde Sachverhalte, welche selektiv im Forderungsportfolio auftreten, kann eine zusätzliche Absicherung erfolgen. Regelmäßig kommen hier individuelle und auf den jeweiligen Sachverhalt zugeschnittene Sondereinbehalte zur Anwendung. Aber auch Zusatsicherheiten in Form von Bankbürgschaften sind heute keine Exoten mehr. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Höhe und Ausgestaltung der Absicherung vom jeweiligen Einzelfall unter Berücksichtigung aller seiner Besonderheiten wie beispielsweise Branche und Abnehmerstruktur und so weiter abhängig ist. Um sowohl der Interessenlage des Unternehmens als auch des Factors gerecht zu werden, muss die Absicherung am Ende so hoch wie nötig, aber so niedrig wie möglich ausfallen.

Auch die Abgabe einer Haftungserklärung in Form einer Veritatshaftung, Garantie oder Bürgschaft sind in der Praxis etablierte Absicherungsinstrumente. Abhängig von der konkreten Ausgangssituation können solche Haftungserklarungen durch verbundene Gruppenunternehmen oder durch natürliche Personen in Form eines geschäftsführenden Gesellschafters opportun sein. Zur Absicherung im weiteren Sinne wird sich der Factor regelmäßig auch das Recht zur Durchführung von Außen- und Sonderprüfungen vertraglich ein-

räumen lassen, um zeitnah und situationsgerecht auf mögliche Veritäs-sachverhalte reagieren zu können. Auch die Bereitstellung von Archivrechnungen in Kombination mit erweiterten Prüfungshandlungen zur Werthaltigkeit des Forderungsbestandes sowie zur Überprüfung und Sicherstellung eines geschlossenen Zahlungskreislaufes sind in der Praxis regelmäßig Bestandteil einer angemessenen Absicherung.

## Die Abtretbarkeit

Neben der Werthaltigkeit der Forderungen ist deren Abtretbarkeit die zweite wesentliche Grundvoraussetzung, die ein Factor detailliert prüfen wird. Nur durch die Abtretbarkeit der Forderung ist auch deren dinglicher Erwerb durch den Factor sichergestellt und die Forderung kann

wird sich der Factor immer durch Negativverklärungen der involvierten Bankpartner und gegebenenfalls weiterer Finanzierungspartner bestätigen lassen.

Der Factor wird darüber hinaus bestehende Abtretungsverbote sowie die Besonderheiten der zur Anwendung kommenden Jurisdiktionen einer rechtlichen Würdigung unterziehen. Insbesondere wenn die Liefer- und Leistungsbeziehung einem ausländischen Rechtsrahmen unterliegt, kann sich oftmals Handlungsbedarf ergeben. So stehen Abtretungsverbote nach deutschem Recht gemäß § 354a Handelsgesetzbuch (HGB) einem Forderungsverkauf grundsätzlich nicht entgegen. Andere Rechtsrahmen hingegen machen es erforderlich, dass vom Factoring betroffene Debitoren dem Forderungsverkauf aktiv zustimmen oder mindestens über

tors ist die Bildung eines ausgewogenen Debitorenportfolios. In diesem Zusammenhang sollte das Portfolio Klumpenrisiken wie hohe Konzentrationen auf Einzeldebitoren oder Branchen vermeiden und eine ausgewogene Bonitätsstruktur der Debitoren sicherstellen.

Dabei müssen der Factor aber auch der Forderungsverkäufer den Anspruch haben, eine ausreichend gesunde Balance zwischen Risiko für den Factor auf der einen Seite und Liquiditätszufluss für den Forderungsverkäufer auf der anderen Seite herzustellen. Darüber hinaus wird die Prüfung der Werthaltigkeit sowie der Abtretbarkeit wiederum wesentlichen Einfluss auf die Bewertung des Debitorenportfolios nehmen.

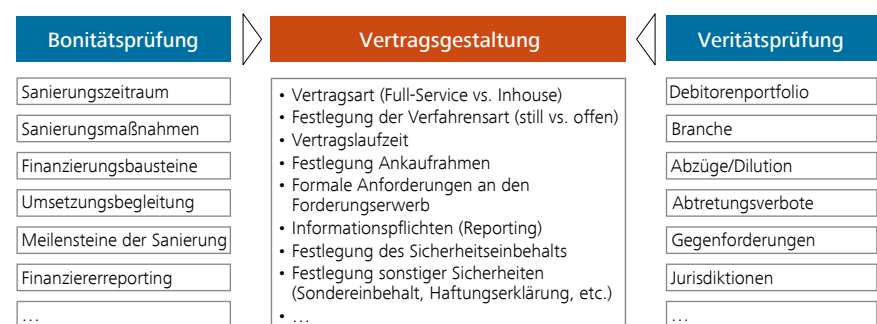
## Die vertragliche Gestaltung

Die vertragliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit wird zwangsläufig die Ergebnisse der Bonitäts- und Veritätsprüfung durch den Factor berücksichtigen und muss zugleich den individuellen Anforderungen des Einzelfalls gerecht werden (hierzu Abbildung 5).

Neben der kommerziellen Komponente muss die vertragliche Ausgestaltung daher Kernfragen der Zusammenarbeit berücksichtigen und diese sowohl für das Unternehmen als auch den Factor angemessen und zufriedenstellend regeln. Hierbei darf es die Erwartungshaltung des Unternehmens sein, einen dem Grunde und der Höhe nach verlässlichen Finanzierungsbaustein für die Dauer des Sanierungszeitraums zu erhalten.

Der Factor wiederum muss unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Veritäts- und Bonitätsprüfung eine vertragliche Grundlage schaffen, welche die besondere Risikosituation angemessen berücksichtigt. In diesem Spannungsfeld sind unter anderem Kernfragen wie die zur Anwendung kommende Vertragsart, die Laufzeit der Zusammenarbeit, die zur Anwendung kommenden Sicherheiten sowie Informationspflichten und formale Anforderungen an den Forderungserwerb zu klären. Vertragliche Covenants wiederum werden wesentliche Meilensteine des Sanierungs-

Abbildung 5: Mögliche Einzelfragen der Vertragsgestaltung



Quelle: SüdFactoring GmbH

damit gegen Zahlung des Kaufpreises in das Eigentum des Factors übergehen.

Wesentliche Grundvoraussetzung ist daher, dass das betroffene Forderungsportfolio frei von Rechten Dritter ist und die Forderungen an den Factor im Rahmen einer Globalzession zediert werden können. Sollten die Forderungen als Sicherheit für die bisherigen Finanzierer dienen, ist die Freigabe der Globalzession frühzeitig mit den Sicherheitenehmern zu verhandeln. Wird dies nicht umgehend und transparent mit den involvierten Parteien besprochen, erweist sich dies in der Praxis oftmals als echter Stolperstein für die erfolgreiche Einführung eines Factoringprogramms. Dass die für das Factoring vorgesehenen Forderungen frei von Rechten Dritter sind,

das Factoring in Kenntnis gesetzt werden müssen. Wiederum andere Jurisdiktionen erfordern für einen rechtlich zweifelsfreien Forderungsankauf Registereintragungen oder die Erfüllung weitergehender formaler Voraussetzungen. An dieser Stelle wird deutlich, wie die Thematik direkt die Strukturierung und vertragliche Gestaltung des Factoringprogramms beeinflussen kann.

## Die Qualität des Debitorenportfolios

Die Qualität des Debitorenportfolios wird grundsätzlich durch zwei Faktoren beeinflusst: die Bewertung der Debitorenbranche sowie die individuelle Bonität des jeweiligen Debtors. Ziel des Fac-

verlaufes definieren und ermöglichen die Überwachung des Sanierungsfortschritts. Bei deren Nichterreichung ist der Sanierungspfad neu zu justieren. Aber auch für das Scheitern des Sanierungsprozesses wird der Factor auf die Vereinbarung adäquater und der besonderen Risikosituation angemessener Regelungen bedacht sein, beispielsweise durch Sonderkündigungsrechte oder Cross-Default-Regelungen. Einem möglichen Gesellschafterwechsel wird der Factor zudem mit einem Sonderkündigungsrecht aufgrund von Change-of-Control-Sachverhalten begegnen.

Aufgrund der Vielzahl der zu regelnden Themen darf dieser Prozess zeitlich nicht unterschätzt werden. In der Praxis hat es sich bewährt, die Vertragsgestaltung bereits parallel zur Veritäts- und Bonitätsprüfung anzugehen und unter enger Begleitung des im Sanierungsprozess involvierten Konzepterstellers auszugestalten. Dies dient dazu, um am Ende den formalen Anforderungen des Sanierungskonzepts an den Finanzierungsbaustein ebenso gerecht zu werden wie

dem deutlich erhöhten Informationsbedarf des Factors.

### Sinnvolles Sanierungsinstrument

Factoring ist für Unternehmen in Krisen- und Sondersituationen regelmäßig ein sinnvolles finanzwirtschaftliches Sanierungsinstrument und kann den Sanierungsprozess über die reine Bereitstellung neuer Liquidität hinaus unterstützen. Bei der Umsetzung eines Factoringprogramms in Sanierungsphasen ist die situations- und bedarfsgerechte Strukturierung des Programms in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Strukturierung muss dabei dem Bedarf des Unternehmens ebenso gerecht werden wie der besonderen Risikosituation des Factors. Auch nach Implementierung des Factoringprogramms sollte der Factor analog zu den übrigen Stakeholdern über den Sanierungsverlauf informiert werden. Nach Abschluss des Sanierungsprozesses kann das Factoringprogramm oftmals weitergeführt wer-

den, das Unternehmenswachstum absichern und Baustein für einen stabilen und resilienten Finanzierungsmix sein.

#### **Fußnoten**

- 1) Hierzu ausführlich: Orth/Merkle: Factoring hilft Unternehmen in der Krise (Teil 1), in: FLF 5/2023, S. 21–26.
- 2) Hierzu grundlegend Begleitschreiben von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und der Deutschen Bundesbank für Finanzierungsleasing- und Factoringinstitute zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 23.9.2009.
- 3) Vgl. hierzu MaRisk BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten, Stand 29.6.2023.
- 4) IDW S6, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, Stand 22.6.2023.
- 5) Zur Diskussion dieser Fragestellung vor dem Hintergrund aktueller Rechtsprechung siehe Steffan/Hermanns: Kann es ein Sanierungskonzept in Anlehnung an IDW S6 geben?, in: INDat Report, Ausgabe 10/2023, S. 34ff.
- 6) Hierzu MaRisk BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten, Stand 29.6.2023.
- 7) Zur Sanierungsfähigkeit im Sinne des IDW S6: IDW S6, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, Stand 22.6.2023, Rz. 24.
- 8) Hierzu auch Orth/Merkle: Factoring hilft Unternehmen in der Krise (Teil 1), in: FLF 5/2023, S. 25.
- 9) Hierzu auch Müller/Dresen: Das Sanierungskonzept gemäß IDW S 6 als zentrales Instrument der Zusammenarbeit an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahestelle, in: ZInso, 09/2022, S. 421.
- 10) Zu den International Commercial Terms (Incoterms) siehe auch: <https://www.incoterms2020.de/>.