

DIGITALER  
SONDERDRUCK

FACTORING

## Factoring hilft Unternehmen in der Krise

Beitrag zur Unternehmenssanierung – Teil 1

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

# Factoring hilft Unternehmen in der Krise

## Beitrag zur Unternehmenssanierung – Teil 1

Factoring hat sich über die zurückliegenden Jahre zu einem fest etablierten Baustein in der deutschen Finanzierungslandschaft entwickelt. Auch in Sanierungs- und Restrukturierungsphasen von Unternehmen kann Factoring eine wichtige Ergänzung der Finanzierungsstruktur darstellen. Die Autoren beleuchten, warum das so ist, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen und welche Anforderungen ein Factor an ein Unternehmen in der Krise stellen wird. Ergänzend skizzieren die Autoren in einer der nächsten FLF-Ausgaben den Weg von der Anfrage bis zur Umsetzung eines solchen Factoringprogramms. (Red.)

Factoring gewinnt als Finanzierungsbaustein zunehmend an Bedeutung und hat mittlerweile einen festen Platz in der deutschen Finanzierungslandschaft. Die vom Deutschen Factoring Verband e. V. für das Jahr 2022 veröffentlichten Zahlen belegen dies eindrucksvoll<sup>1)</sup>: So nutzen mittlerweile über hunderttausend Forderungsverkäufer das Finanzierungsinstrument und stehen dabei für ein Factoring-Volumen von 372,9 Milliarden Euro. 2022 war damit erneut ein Wachstumsjahr für die Branche. Factoring-Programme finden sich hierbei mittlerweile in allen Unternehmensgrößen und in nahezu allen Branchen wieder.

In der Risikobetrachtung unterscheidet sich Factoring als Finanzierungsinstru-

ment grundlegend von einer klassischen Bankenfinanzierung. Für den Factor steht meist weniger die Bonität des Kunden (Forderungsverkäufers) im Mittelpunkt der Risikobetrachtung als vielmehr die Werthaltigkeit des anzukaufenden Forderungsportfolios (Verität) sowie die Bonität der jeweiligen Forderungsschuldner.

Insbesondere in der Krise eines Unternehmens kann dieser Unterschied mehr als relevant werden. Ein in dieser Situation oftmals erhöhter Finanzierungsbedarf trifft auf eine zurückhaltende Finanzierungsbereitschaft von Kreditinstituten. Aufgrund der unterschiedlichen Risikobetrachtung kann Factoring als Finanzierungsbaustein dieses Span-

nungsfeld auflösen und notwendige Liquidität zur Verfügung stellen.

Insofern ist es wenig überraschend, dass Factoring auch in Sanierungs- und Restrukturierungssituationen regelmäßig als finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahme in Betracht gezogen wird.<sup>2)</sup> Die Implementierung eines Factoring-Programms in der Krisensituation ist dabei sowohl für den Factor als auch für den Forderungsverkäufer mit Herausforderungen verbunden. Der Notwendigkeit, in der Sanierungsphase zeitnah Liquiditätseffekte zu heben, stehen erhöhte Prüfungs- und Sorgfaltspflichten auf Seiten des Factors gegenüber.

### Die Unternehmenskrise und ihr Verlauf

Krisen sind ein fester Bestandteil im Lebenszyklus eines Unternehmens. Diese bieten dabei nicht selten aber auch die Möglichkeit, dass sich die betroffenen Unternehmen einem notwendigen Transformationsprozess öffnen und mit einem gestärkten und zukunftsfähigen Geschäftsmodell aus der Situation hervorgehen. Wird einer Krise hingegen zögerlich, falsch oder unzureichend begegnet, entwickelt sie sich schnell zu einer existenzbedrohlichen Situation. Dabei wird regelmäßig ein idealtypischer Krisenverlauf unterstellt, innerhalb dessen verschiedene Stadien mit unterschiedlichen Merkmalen und einem unterschiedlichen Bedrohungsgrad durchlaufen und die Erfolgspotenziale, das Vermögen und die Liquidität eines Unternehmens aufgezehrt werden (siehe Abbildung 1).

Dieser Werte- und Potenzialverzehr endet ohne Ergreifung entsprechender Gegenmaßnahmen regelmäßig in einer rechtlichen Manifestation der Krise durch den Eintritt eines Insolvenzantragsgrundes im Sinne der Insolvenzordnung (InsO)<sup>3)</sup>:



ALEXANDER ORTH

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



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



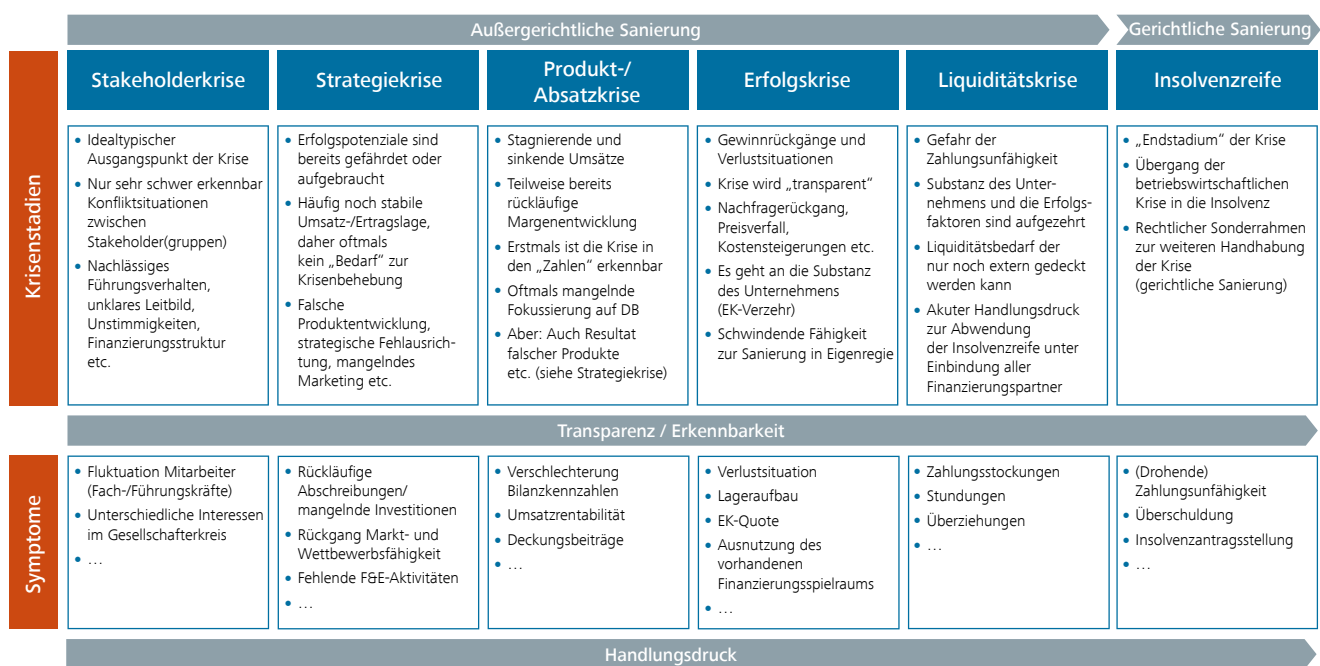
SVEN MERKLE

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



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

Abbildung 1: Krisenstadien und Symptome



Quelle: SüdFactoring GmbH in Anlehnung an IDW S6 & Crone/Werner: Modernes Sanierungsmanagement, 6. Auflage

- Drohende Zahlungsunfähigkeit, § 17 InsO,
- Zahlungsunfähigkeit, § 18 InsO,
- Überschuldung, § 19 InsO.

Die Ursachen für den Eintritt einer Unternehmenskrise können dabei mannigfaltig sein, lassen sich jedoch ganz grundsätzlich in endogene und exogene Ursachen unterscheiden. Exogene Ursachen finden ihren Ursprung grundsätzlich außerhalb der Unternehmenssphäre und das Unternehmen hat oftmals keinen oder nur einen sehr begrenzten Einfluss auf deren Eintritt (beispielsweise Naturkatastrophen oder die Coronapandemie). Endogene Auslöser hingegen haben ihren Ursprung innerhalb des Unternehmens. Die Bandbreite ist hierbei groß und reicht von strategischen Fehlentscheidungen über unzureichende Prozesse bis hin zu mangelhaften Kapital-, Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen.<sup>4)</sup>

Der Verlauf einer Unternehmenskrise kann in sechs idealtypische Stadien unterschieden werden, deren Bedrohungsstärke im Zeitverlauf zunimmt. Auch der in der Praxis etablierte Standard des In-

stituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. für die Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S6) folgt diesem Modell.<sup>5)</sup>

Dieser idealisierte Verlauf (siehe Abbildung 1) verdeutlicht das Spannungsfeld: Die frühen Stadien sind regelmäßig schwer zu erkennen, insbesondere auch für externe Stakeholder. Der Handlungsdruck ist noch gering und die Unternehmenssubstanz in der Regel noch gut, sodass sich einer weiteren Verschlechterung der Situation gut entgegenwirken lassen könnte. In der Regel wird sich in der Frühphase einer Krise aber gerade noch nicht oder nur unzureichend damit auseinandergesetzt – weder vom Unternehmen noch von den Stakeholdern.

Mit zunehmendem Fortschreiten der Krise nimmt auch die Erkennbarkeit für das Unternehmen sowie für Außenstehende weiter zu und der Handlungsdruck steigt. Oftmals stehen in dieser zunehmenden Existenzbedrohung jedoch nur noch geringe Ressourcen für eine Restrukturierung zur Verfügung. Nun treffen oftmals kurzfristiger Liquiditätsbedarf und eine zurückhaltende Finanzierungsbereitschaft der externen

Geldgeber aufeinander – der Regelfall in Sanierungsengagements.

Hervorzuheben ist, dass es sich bei Abbildung 1 um einen idealisierten Ablauf handelt. In der Praxis werden nicht zwingend alle Stadien in dieser Reihenfolge durchlaufen. Vielmehr können einzelne Phasen übersprungen werden sowie parallel oder überlappend verlaufen.<sup>6)</sup>

### Factoring schafft Liquidität

„Cash is King“ – diese Aussage ist keine neue Erkenntnis. Sie wird gerne dem langjährigen Volvo-CEO Pehr G. Gyllenhammer zugeschrieben, der sie 1988 nach dem mit dem „Schwarzen Montag“ eingeleiteten Börsencrash prägte. Die ausreichende Versorgung mit Liquidität ist auch für jedes Unternehmen in der Krise von essenzieller Bedeutung.<sup>7)</sup>

Im Fokus wird hierbei zunächst immer die Vermeidung der (drohenden) Zahlungsunfähigkeit im Sinne der §§ 17 und 18 InsO stehen. Basis für eine erfolgreiche Restrukturierung werden darüber hinaus auch immer nachhaltige und durchgreifende Sanierungsmaßnahmen

sein, ohne die kein dauerhafter Turn-around möglich ist.

Die ausreichende Verfügbarkeit von Liquidität sichert dem Unternehmen den notwendigen Spielraum für die Durchführung der eigentlichen, operativen Sanierung. Eine belastbare und ausgewogene Finanzierungsstruktur schafft die Basis für den Sanierungsprozess im Ganzen und stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Restrukturierungsphase dar. Oftmals muss jedoch gerade zu Beginn einer Sanierung mit den vorhandenen Finanzierungsstrukturen ausgekommen werden, auch wenn diese nicht mehr optimal ausgestaltet sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Krise weit fortgeschritten ist.

Im Rahmen eines echten Factorings erfolgt der Abschluss eines Kaufvertrages im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches (§§ 433, 453 BGB) zwischen Forderungsverkäufer und Factor. Der Übergang der Forderung vom Forderungsverkäufer auf den Factor erfolgt dabei im Rahmen der Forderungsabtretung (§ 398 BGB). Im Gegenzug erfolgt die Kaufpreiszahlung durch den Factor an den Forderungsverkäufer und somit die unmittelbare Bereitstellung von Liquidität

unter Abzug der anfallenden Finanzierungskosten.

Wesentlicher Erfolgsparameter gegenüber klassischen Kontokorrentlösungen ist die umsatzkongruente Wachstumsfinanzierung von Factoring. Erfolgreiche Sanierungen zeichnen sich regelmäßig durch steigende Umsatzerlöse bei einem gleichzeitig erhöhten Vorfinanzierungsbedarf aus. Dies zu einem Zeitpunkt, bei dem die Bonitätseinschätzung der Finanzierer noch zurückhaltend ist. Der Verkauf von (ansteigenden) Forderungen sichert die Finanzierung in dieser kritischen Unternehmensphase. Der Vorteil: Die Inanspruchnahme der Factoring-Linie wächst mit den Umsätzen, ohne dass langwierige Erhöhungsprozesse auf Seiten der Finanzierer angestoßen werden müssen.

### Factoring optimiert das Working Capital

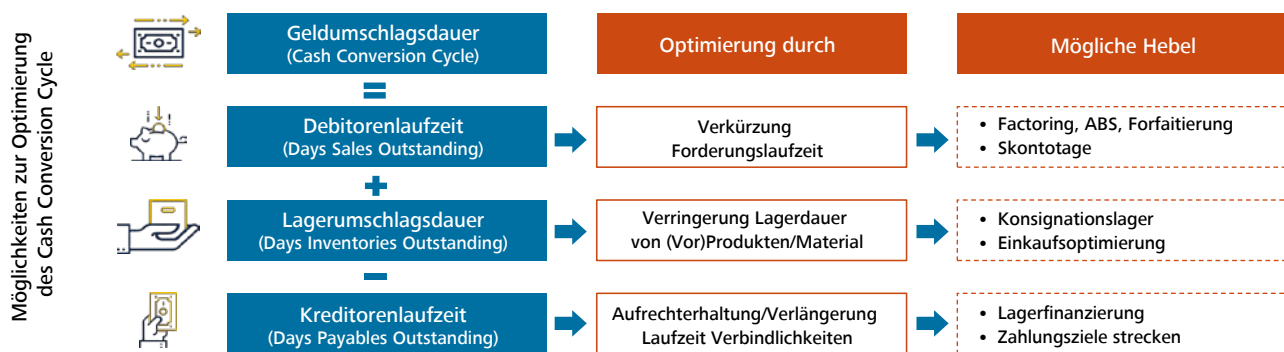
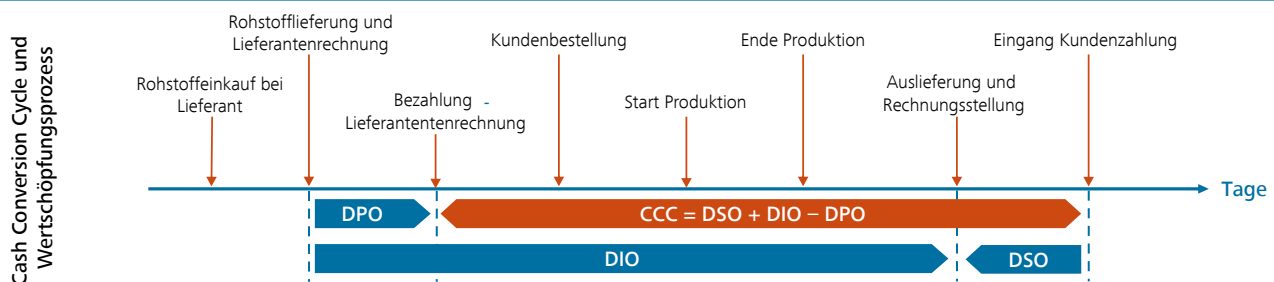
Das in einem Unternehmen im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses gebundene Kapital (Working Capital) bietet regelmäßig Optimierungsmöglichkeiten im Rahmen eines aktiven Working Capital Managements<sup>8)</sup> und ist daher oft-

mals ein Hebel in der Sanierungsphase. Das Ziel wird sein, soviel des gebundenen Kapitals wie möglich freizusetzen und dem Unternehmen als Liquidität zur Verfügung zu stellen. Dabei werden neben den Lagerbeständen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten auch immer die Forderungen aus Lieferung und Leistung einer näheren Betrachtung unterzogen.<sup>9)</sup> Die Optimierung ist dabei kennzahlengetrieben und orientiert sich in der Regel an der Geldumschlagsdauer (Cash Conversion Cycle (CCC), siehe Abbildung 2). Der CCC gibt dabei an, wie viele Tage ein Unternehmen im Rahmen seines Wertschöpfungs- und Produktionsprozesses (Materialeinkauf, Lagerhaltung, Produktion, Auslieferung, Fakturierung) benötigt, bis das eingesetzte Kapital wieder in freie Liquidität umgewandelt werden kann.

Die Optimierung des CCC kann sowohl durch Anpassungen der Kreditorenlaufzeit (DPO), die Umstrukturierung der Lagerumschlagsdauer (DIO) oder die Optimierung der Debitorenlaufzeit (DSO) erreicht werden.

Factoring ist hierbei oftmals der schnellste und einfachste Hebel den CCC zu verkürzen und somit dringend benötig-

Abbildung 2: Der Cash Conversion Cycle



Quelle: SüdFactoring GmbH



te Liquidität zu generieren.<sup>10)</sup> Für die Anpassung der DPO und DIO sind teilweise weitere Parteien mit diametraler Interessenlage nötig, sodass eine Umsetzung oftmals langwierig und schwierig ist.

## Factoring optimiert die Bilanzstruktur

Im Rahmen des echten Factorings wird der Factor endgültig wirtschaftlicher Eigentümer der verkauften Forderungen. Mit dem Verkauf der Forderungen gehen auch alle damit verbundene Chancen und Risiken auf den Factor über.<sup>11)</sup>

Bilanziell führt Factoring zu einem Aktivtausch beim Forderungsverkäufer (Abbildung 3). Die Forderungen aus Lieferung und Leistung reduzieren sich um deren nominellen Wert und im Gegenzug erhöhen sich die Bestände an liquiden Mitteln und verbessern die kurzfristige Liquiditätssituation (Liquidität 1. Grades). Dieser Effekt sichert nicht nur die Zahlungsfähigkeit, sondern wird auch bei anderen Finanzierern positiv in deren Bonitätsanalyse berücksichtigt.

Die weitere Optimierung der Bilanzstruktur beim Forderungsverkäufer ist dabei von der Verwendung der gewonnenen Liquidität abhängig.

Der Bilanzeffekt aus dem Factoring lässt sich dann weiter optimieren, wenn die aus dem Forderungsverkauf gewonnene Liquidität zur Begleichung von Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung genutzt wird, im besten Falle unter Nutzung einer Skontoziehung. Hierdurch kommt es zu einer Bilanzverkürzung bei gleichbleibendem Eigenkapital und im Ergebnis zu einer Optimierung der Eigenkapitalquote (Abbildung 4). Der Abbau der Verbindlichkeiten führt zu einer Reduzierung des Verschuldungsgrades. Die Bilanz wird strukturell entlastet, was zu einem weiteren, positiven Effekt bei der Bonitätsbeurteilung durch die Kreditgeber führt.

Diese Optimierung geht jedoch zu Lasten der kurzfristigen Liquidität, sodass stets abgewogen werden muss, ob die

Liquidität oder die Optimierung der Bilanzstruktur von übergeordneter Bedeutung für die weitere Restrukturierung ist. So wird in einer akuten Liquiditätskrise der Fokus auf der Sicherung der Liquidität liegen, wohingegen in einem früheren Krisenstadium tendenziell die Optimierung der Bilanzstruktur in den Fokus rücken wird.

## Factoring schont die Verschuldungskapazität

Unternehmen in der Krise weisen häufig eine deutlich erhöhte Verschuldungsquote auf. Dabei handelt es sich oftmals um eine unproduktive Verschuldung, das heißt, das eingeworbene Fremdkapital wurde nicht für notwen-

dige Ersatz- oder zukunftsichernde Erweiterungs- beziehungsweise Modernisierungsinvestitionen genutzt, sondern vielmehr zur Verlustfinanzierung. Die im Rahmen der Covid-19-Pandemie gewährten Coronahilfen in Form von KfW-Schnellkrediten und -Darlehen haben diesen Trend noch einmal deutlich verstärkt. Viele Unternehmen haben kaum noch Spielraum für die Aufnahme neuen Fremdkapitals und gleichzeitig wird der Cash-Flow nachhaltig von den zu leistenden Zins- und Tilgungszahlungen aus einer unproduktiven Verschuldung belastet. Factoring kann hier für eine gewisse Entlastung sorgen, da der Forderungsverkauf als sogenannte Off-Balance-Finanzierung zu keiner weiteren Belastung der Verschuldungskapazität führt beziehungsweise diese sogar positiv beeinflussen kann (siehe hierzu Abbildung 4).

Die durch den Factor zur Verfügung gestellte Liquidität unterliegt grundsätzlich einem Mittelverwendungszweck und soll den Forderungsverkäufer in die Lage versetzen, seine kurzfristigen Lieferantenverbindlichkeiten zu begleichen. Dies umfasst neben einer termingerechten Begleichung von zukünftigen Verbind-

lichkeiten insbesondere auch die Rückführung von vorhandenen Überfälligkeiten. Dabei spielen aus Sicht des Factors zwei Überlegungen eine wesentliche Rolle: zum einen soll das Unternehmen nach Einführung eines Factoring-Programms liquiditätsseitig bessergestellt sein als vor der Einführung und zum anderen soll ein ausgewogener Finanzierungsmix beibehalten beziehungsweise geschaffen werden. Der Factor wird daher darauf achten, dass die durch ihn bereitgestellte Finanzierung nicht zur Ablösung anderer Finanzierungspartner genutzt wird.

Es ist daher essenziell, dass Factoring immer in einem sinnvollen Finanzierungsmix mit anderen Finanzierungspartnern (Kredit- und Eigenkapitalgebern) sowie

»Factoring ist oftmals der schnellste Hebel, um dringend benötigte Liquidität zu generieren.«

Lieferanten eingesetzt wird. Die Ablösung und Kürzung von Finanzierungslinien durch freie Liquidität aus dem Factoring führt unweigerlich dazu, dass der Krisenstatus nicht überwunden, sondern das Problem nur verlagert wird.

## Factoring sorgt für Planungssicherheit

In der Sanierungsphase muss bei schwacher Ertrags- und gegebenenfalls auch Liquiditätslage oftmals mit deutlich begrenzten Ressourcen die Neuausrichtung mit all ihren Facetten und Herausforderungen organisiert und umgesetzt werden. Dabei ist nicht selten nur die Liquidität begrenzt, sondern oftmals auch das Vertrauen der Stakeholder, wie beispielweise der Fremdkapitalgeber, der Lieferanten und der Warenkreditversicherer. In dieser Phase müssen sich das Unternehmen und dessen Management an ihren eigenen Leistungen messen lassen und den Restrukturierungsfortschritt belastbar darlegen können. Vor diesem Hintergrund spielt die Absicherung der Unternehmensplanung und somit die Vermeidung von Planabweichungen eine wichtige Rolle.

Auch an dieser Stelle kann Factoring ein sinnvolles Absicherungsinstrument sein. Zum einen wird durch die Übernahme des Delkredererisikos die Gefahr eines Forderungsausfalls eliminiert und zum anderen werden Schwankungen in der Forderungslaufzeit geglättet. Die Liquiditätszuflüsse aus dem Verkauf der Forderungen sind sowohl in der Höhe als auch hinsichtlich ihres Zeitpunkts planbar. Dies ermöglicht dem Forderungsverkäufer somit die Absicherung eines

(zum Beispiel durch Zusatzversicherungen oder ergänzende Sicherheiten).

Als umsatzkongruente Finanzierungsform ist Factoring davon abhängig, dass ausreichend Umsatzerlöse und damit ankaufbare Forderungen generiert werden. Ergeben sich unerwartete Umsatzeinbrüche beim Krisenunternehmen oder der Wegfall des Ankaufs einzelner relevanter Debitoren, wird dies daher zwangsläufig auch zu einer Reduzierung

felder angespannt und die Kapazitäten für die Einführung des Factoring-Programms daher eng. Hier kann unter Umständen eine externe Unterstützung durch einen Fachberater bei der technischen Anbindung an den Factor für Entlastung sorgen.

Neben der Klärung und Prüfung von Sachverhalten zur Werthaltigkeit des Forderungsbestandes, werden insbesondere die Strukturierung des Factoring-Programms, die notwendige Vertragsgestaltung sowie die technische Anbindung entsprechende Ressourcen in Anspruch nehmen. Dieser Prozess kann dadurch deutlich beschleunigt werden, indem die Umsetzungsschritte parallel durchgeführt werden. Der klare Vorteil von Factoring liegt darin, dass ein einmal gut implementiertes Ankaufprogramm in der Regel hoch automatisiert und damit ressourcenschonend funktioniert. Der einmalige, erhöhte Implementierungsaufwand wird durch einen geringeren Aufwand während der Vertragslaufzeit überkompensiert. Darüber hinaus wird das Unternehmen durch ein ausführliches Berichtswesen über den Verlauf und die Buchungen des Factoring-Programms informiert. Diese Informationen können dann im Sanierungscontrolling entsprechend berücksichtigt werden.

## »Die Liquiditätszuflüsse aus dem Verkauf der Forderungen sind in Höhe und Zeitpunkt planbar.«

wesentlichen Bausteins in der Liquiditätsplanung und vermeidet hieraus entstehende Aufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung.

### Die Qualität des Debitorenportfolios

Factoring kann als Finanzierungsinstrument seine volle Wirkung nur dann effizient entfalten, wenn der überwiegende Teil des vorhandenen Forderungsportfolios auch in das Programm eingebunden werden kann. Neben einer zweifelsfreien Verität der Forderungen setzt dies auch eine ausreichende Bonität der Debitoren voraus. Der Factor wird in der Regel einen möglichen Forderungsausfall der Debitoren über eine Warenkreditversicherung rückversichern. Erfüllen die Debitoren die für die Zeichnung eines Kreditlimits erforderlichen Voraussetzungen nicht, ist in der Regel auch kein Ankauf der betroffenen Forderungen möglich. Insbesondere in krisenbetroffenen Branchen (beispielsweise Mode und Textil) kann die Zeichnungsquote von Kreditversicherungslimits problematisch sein und die Einführung eines Factoring-Programms praktisch verhindern. Es ist daher sowohl für den Factor als auch den Forderungsverkäufer ratsam, dieses Thema frühzeitig zu prüfen und abzuklären. Oftmals können gemeinsam mit dem Factor Maßnahmen gefunden werden, um auch risikobehaftete Forderungsportfolien ankaufen zu können

des Liquiditätseffekts führen. Daher ist ein ausgewogener Finanzierungsmix mit anderen Finanzierungspartnern und Lieferanten insbesondere auch in der Restrukturierungsphase eines Unternehmens von besonderer Bedeutung und im weiteren Restrukturierungsverlauf zwingend zu berücksichtigen (siehe oben).

### Die personellen und zeitlichen Herausforderungen

Die Abwicklung eines Factoring-Programms bindet beim Forderungsverkäufer personelle Kapazitäten. Insbesondere der Anbahnungs- und Implementierungsprozess erfordert ausreichende Ressourcen. In der Restrukturierungsphase eines Unternehmens sind personelle Kapazitäten jedoch oftmals aufgrund der umfangreichen Aufgaben-

### Möglichkeiten und Herausforderungen

In Restrukturierungssituationen erweisen sich eindimensionale Finanzierungs-

Abbildung 3: Die bilanziellen Auswirkungen des Forderungsverkaufs vor Mittelverwendung

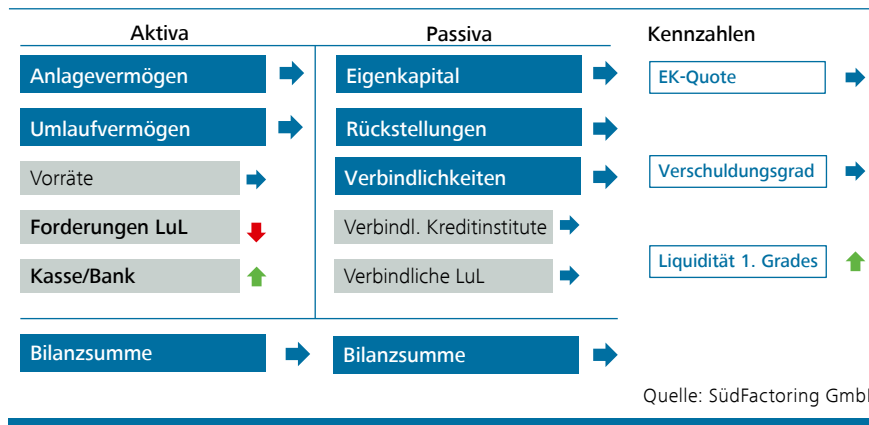
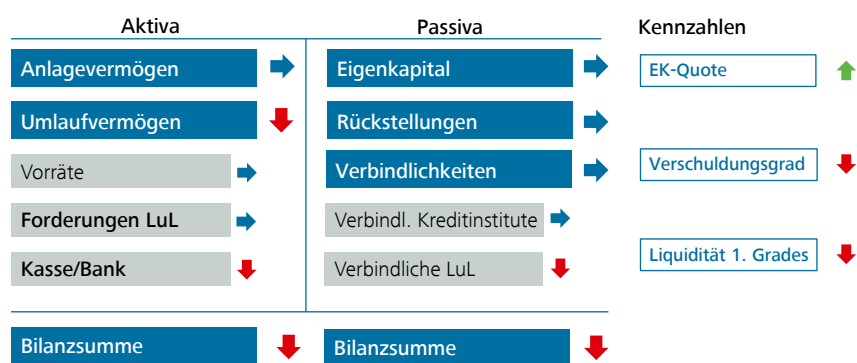


Abbildung 4: Die bilanziellen Auswirkungen des Forderungsverkaufs nach Mittelverwendung



Quelle: SüdFactoring GmbH

strukturen oftmals als problematisch, da die zurückhaltende Finanzierungs-bereitschaft der klassischen Finanzierungs-partner auf einen steigenden Finanzierungsbedarf des Unternehmens trifft. Hier kann die Beimischung von Factoring als alternativer und vor allem umsatzkongruenter Finanzierungsbaustein eine sinnvolle Ergänzung darstellen.<sup>12)</sup>

Dabei sorgt Factoring neben zusätzlicher Liquidität auch für eine Optimierung des Working Capitals sowie der Bilanzstruktur. Das Krisenunternehmen gewinnt an Planungssicherheit. Für eine reibungslose Umsetzung ist dabei die Werthaltigkeit des Forderungsbestan-

des von zentraler Bedeutung für den Factor, wobei aber auch die Bonität des Forderungsverkäufers sowie das Restrukturierungskonzept des Krisenunternehmens in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden.

Mögliche Herausforderungen bei der Implementierung eines Factoring-Programms sollten frühzeitig erkannt, analysiert und zwischen den Parteien besprochen werden. Die Einbindung des Sanierungsberaters in den Implementierungsprozess ist dabei ebenso empfehlenswert wie die Heranziehung externen Supports, insbesondere bei der technischen Implementierung des Factoring-Programms.

Welche Anforderungen der Factor an ein Unternehmen in der Krise sowie an den anzukaufenden Forderungsbestand haben wird und wie der Weg von der Anfrage bis zur Umsetzung aussehen kann, wird im Rahmen eines zweiten Teils näher erläutert werden.

#### Fußnoten

- 1) Vgl. hierzu: Deutscher Factoring Verband e.V., Jahresbericht 2022: <https://www.factoring.de/aktuelles-jahresberichte/jahresbericht-2022>
- 2) Als praktisches Beispiel sei die Restrukturierung der Leoni AG genannt, vgl. hierzu: Ad-hoc Mitteilung vom 13.3.2020: [https://ircenter.handelsblatt.com/websites/ircenter\\_handelsblatt10/German/9020/news.html?companyDirectoryName=leoni&newsID=1923637](https://ircenter.handelsblatt.com/websites/ircenter_handelsblatt10/German/9020/news.html?companyDirectoryName=leoni&newsID=1923637)
- 3) Vgl. zur praktischen Beurteilung der Insolvenzreife eines Unternehmens: IDW S11, Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen, Stand 23.8.2021, Rz. 13 ff.
- 4) Vgl. hierzu Crone/Werner: Modernes Sanierungsmanagement, 6. Auflage, S. 17.
- 5) Vgl. hierzu: IDW S6, Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, Stand 16.5.2018, Rz. 31.
- 6) Vgl. hierzu detailliert zum idealtypischen Ablauf einer Unternehmenskrise Crone/Werner: Modernes Sanierungsmanagement, 6. Auflage, S. 18 ff.
- 7) Vgl. hierzu weiterführend u.a. auch Exler/Bürkle/Spachmann: Sofortmaßnahmen der Liquiditätsbeschaffung – Erstellung einer Entscheidungshilfe, in: KSt 4/23, S. 157.
- 8) Zum Aufbau eines datenbasierten Working-Capital-Analytics-Ansatzes vgl. insbesondere Drechsler: Working Capital Analytics zwecks Liquiditätssicherung, in: KSt 3/23, S. 108.
- 9) Heesen/Moser: Working Capital Management, 3. Auflage, S. 2 ff.
- 10) Vgl. zur praktischen Bedeutung von Factoring im Working Capital Management auch Bansbach/Econom: Working Capital Studie 2022: <https://www.bansbach-gmbh.de/neues-von-bansbach/working-capital-studie-2022/>
- 11) Vgl. Hartmann-Wendels et al.: Factoring-Handbuch, 2018, S. 51 ff.
- 12) <https://qrco.de/RestrukturierungSF>