

Risikoorientiertes Forderungsmanagement (1)

Eigenkapital «ent-fesseln»

In zahlreichen Wirtschaftszweigen bläst ein rauher Wind. Am Wegesrand lauert die Insolvenz. Auch das neue Risikomanagement der Banken hat Folgen: Kunden mit unterdurchschnittlichem Rating werden für Finanzierungsvorhaben vermehrt auf den Lieferantenkredit setzen. – Was lässt sich dagegen tun?

■ Von Terje Paulsen und Peter Meierhofer

Je nach Branche kann das Umlaufvermögen zu einem grossen Teil aus Lieferanten-Forderungen bestehen. In Unternehmen mit mehrstufiger Distribution ist es nicht ungewöhnlich, dass diese Forderungen bis 20 Prozent des gebundenen Kapitals ausmachen können. Wer sein Kapital «ent-fesseln» und das Working Capital erhöhen will, muss seine Forderungen aktiver bearbeiten.

Aktives Forderungsmanagement

Das Forderungsmanagement lässt sich in den meisten Unterneh-

men ohne grossen Aufwand verbessern. Damit können auch im Kreditrating-Verfahren bei den Banken Punkte gesammelt werden. Dies bedeutet aber letztlich auch ein Umdenken für den Verkauf, der bisher vor allem die Umsätze im Auge hatte. Verkäufer werden deshalb lernen müssen, Mahnungen gekonnt zu übermitteln: damit sich das Verhältnis zu Kunden nicht trübt.

■ Kürzere Forderungslaufzeiten erhöhen die Liquidität. Gelingt es darüber hinaus, auch noch die Auftrags- und Auslieferungsprozesse zu optimieren, dann kann im eigentlichen Sinn Kapital «ent-fesselt» werden.

Risikoorientierte Kundenstrategie

Der Weg zu einem aktiven und risikobasierten Forderungsmanagement führt über eine risikoorientierte Kundenstrategie und eine durchdachte Kreditpolitik. Die früher praktizierte Priorisierung des Umsatzes auf Kosten einer ausgewogenen Risikoanalyse beinhaltet hohe Risiken. So gesehen, machen Marketing-Investitionen nur Sinn, wenn sie in Märkten getätigt werden, die Gewinne versprechen.

Individuelle Kredit- und Mahnpolitik

Wer jetzt eine seinen Bedürfnissen angepasste Kredit- und Mahnpolitik erarbeiten möchte, folgt mit Vorteil der «Kreditpfeil-Checkliste» in der Grafik auf Seite 50. Sie zeigt die wichtigen Fragestellungen auf und schärft den Blick für die Schwachstellen der eigenen Prozesse.

Der erste Schritt zu einem risikoorientierten Forderungsmanagement besteht darin, Kundenkredite und Prozesse im Forderungsmanagement zu analysieren.

■ Das Zahlverhalten soll untersucht werden, um die latenten Risiken von Zahlungsausfällen abzuschätzen.

1 Debitorenlaufzeit

Die Debitorenlaufzeit (Days Sales Outstanding, DSO) zeigt das von

den Kunden durchschnittlich in Anspruch genommene Zahlungsziel auf und wird in Anzahl Tagen berechnet (siehe Formel im Kasten, Seite 49). Sie beschreibt die durchschnittliche Bindung der Umsätze als Forderungen. Da sie in Tagen angegeben wird und einen direkten Vergleich mit den Zahlungszielen und Skontofristen der Kunden erlaubt, ist sie wesentlich aussagefähiger als die Forderungsumschlaghäufigkeit.

2 Überfällige Forderungsrate

Die Rate der überfälligen Forderungen (Overdue rate) wird (in Prozenten) berechnet; sehen Sie dazu die Formel im Kasten, Seite 49. Die Overdue rate zeigt die durchschnittliche Debitorenlaufzeit auf und beantwortet die Frage, ob diese im Rahmen der Zahlungsziele liegt. Die Werte zeigen auf, wieviele Kunden die Zahlungsbedingungen nicht erfüllen.

■ Die Forderungsrate ist damit ein guter Indikator für das Debitorenrisiko.

Wenn die tatsächliche Kreditzeit länger ist, als auf den Rechnungen angegeben, kann dies verschiedene Gründe haben:

■ Mangelhafte Kredit- und Vertragsgestaltung: Verzugszinsen werden nicht in Rechnung gestellt; Zahlungsbedingungen sind zu eng; gewisse Kunden sollten nur gegen Vorkasse oder gar nicht bedient werden.

■ Mangelhafte Produktqualität, unklare Auftrags- und Ausliefe-

Liquidität erhöhen: Schafft nur, wer seine finanziellen Forderungen durch eine griffige Kreditpolitik aktiv managt.



So lässt sich's berechnen

Für die Berechnung der «Debitorenlaufzeit» und der «Überfälligen Forderungsrate» gibt es einfache Formeln:

So berechnet sich die **Debitorenlaufzeit**:

$$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen \& Leistungen (auf ein Jahr) x 365}}{\text{Umsatzerlöse}}$$

So berechnet sich die überfällige **Forderungsrate**:

$$\frac{\text{Überfällige Forderungen x 100}}{\text{Gesamtforderungsbestand}}$$

rungsprozesse: Reklamationen auf den Marktleistungen; Fehler im Auftrags- oder Auslieferungsprozess; ungenügendes Mahn-prozedere.

3 Kreditgewährung

Wer Verkäufe tätigt, riskiert auch immer einen Debitorenverlust und gewährt damit dem Käufer einen Kredit. Diese Kreditgewährung ist immer ein Abwägen zwischen der Chance, Umsätze zu tätigen, und der Gefahr von Forderungsverlusten.

Verantwortlichkeit, Regeln und Routinen einer Kreditgewährung müssen deshalb von der Geschäftsleitung definiert werden. Man beantworte folgende Fragen:

- Sind Verantwortung, Weisungen und Routinen für die Gewährung von Krediten klar und eindeutig durch die Unternehmensleitung definiert und dokumentiert?
- Sind die Weisungen hierzu stets auf dem neuesten Stand, und werden sie befolgt?
- Kennen die Mitarbeitenden die Kriterien für die Gewährung von Krediten?
- Trägt die entscheidungs-be-rechtigte Person auch die Gewinn-Verantwortung?
- Wurde die Rendite des Kredits bei der Festlegung der Preise und Zahlungskonditionen berücksichtigt?

4 Kreditvereinbarung

Die Kreditvereinbarung ist der Schlüssel zu einem gewinnbringenden Verkauf. Sie bestätigt das Einverständnis von Verkäufer

und Käufer mit den vereinbarten Konditionen.

■ Um der Vereinbarung rechtliche Gültigkeit zu verleihen, muss eine schriftliche Bestellung oder Auftragsbestätigung vorliegen. Sie muss Angaben über Zahlungstermin und -modus sowie über die Folgen der Nichtzahlung beinhalten. In der Kreditvereinbarung sollen eindeutige Bedingungen enthalten sein, wann, wo und wie die Zahlung zu erfolgen hat – und was passieren wird, falls die Zahlung nicht erfolgt.

Man beantworte folgende Fragen:

- Sind die Details in einer Kreditvereinbarung festgeschrieben?
- Wird die Aktualität der Bedingungen regelmässig überprüft?
- Ist der Verkauf über den Inhalt der Kreditvereinbarung informiert?
- Kann es vorkommen, dass unser Unternehmen die Vereinbarung nicht erfüllt?
- Sind die Anzahl Kredit-Tage bekannt, die auf eigenes Verschulden (z.B. Lieferverzögerung) zurückzuführen sind?
- Erfahren die Kunden bei telefonischen Bestellungen die Konditionen für Kreditgewährung?

Die Fatura ist keine eigentliche Kreditvereinbarung, sondern eine Bestätigung für erfolgte Lieferung gemäss früher getroffenen Vereinbarungen. An welcher Stelle im Auftragsablauf werden die Kreditbedingungen aufgeführt?

5 Lieferung

Voraussetzung dafür, dass der korrekte Betrag zum richtigen Termin auf dem richtigen Konto eingeht, ist die Lieferung der richtigen Menge des richtigen Produkts zum richtigen Termin an den richtigen Ort, mit richtigen Lieferpapieren und gegen korrekte Fakturierung. Die Lieferung hat laut Vereinbarung zu erfolgen. Es ist zu überprüfen, ob sich die Voraussetzungen für die Kreditgewährung bis zum Lieferzeitpunkt nicht verändern. Man beantworte folgende Fragen:

- Werden immer alle Details korrekt in das System der Auftragsbearbeitung eingegeben?
- Erfolgt die Lieferung immer vereinbarungsgemäss?
- Bestehen Kompetenzregelungen, Weisungen, Routinen zur Feststellung von Abweichungen gegenüber den vereinbarten Konditionen und für die Bearbeitung bzw. für die Korrektur solcher Abweichungen?
- Weiss der/die Sachbearbeiter/in, wie er/sie sich im Fall einer solchen Abweichung verhalten soll?
- Kennt er/sie die möglichen Folgen der verschiedenen Arten von Liefer-Abweichungen (Büsse, Nichtzahlung, Ungültigkeitserklärung des Auftrags usw.)?

6 Verborgener Kredit

Der verborgene Kredit wird oft «Routinekredit» genannt, da er aufgrund von Trägheit und Mängeln in den Abläufen des eigenen Unternehmens entsteht. Um ihn zu verhindern, müssen die internen Routinen ständig analysiert werden. Man beantworte folgende Fragen:

- Anzahl Tage zwischen Lieferungen und Fakturierung: mindestens __Tage; höchstens __Tage; durchschnittlich __Tage?
- Wie häufig wird fakturiert: __täglich; __wöchentlich; __vier-zehntäglich; __monatlich?
- Nach wievielen Tagen werden die Rechnungen versandt?

■ Tragen unsere Rechnungskurven den Vermerk «Bei Unzustellbarkeit mit neuer Adresse an den Absender zurück», damit Adressänderungen von Kunden erfasst werden können?

■ Wird in Fällen, in denen eine Vorauszahlung vereinbart wird, auch eine Teilfatura erstellt?

■ Werden solche Teilfakturen in der Debitoren-Buchhaltung verbucht?

■ Sind auf diesen Teilfakturen die vollständigen Zahlungskonditionen und -instruktionen vermerkt?

■ Kommt es vor, dass Rechnungen falsche Namen- oder Adressdaten enthalten?

■ Gibt es klare Vorschriften für die Bearbeitung von Kundenreklamationen, die allen Mitarbeitenden bekannt sind?

■ Gibt es regelmässige Follow-ups?

■ Ist unseren Führungskräften bekannt, dass in 90 Prozent aller Fälle verspätete Zahlungen durch die Mitarbeitenden selbst verschuldet werden?

7 Rechnungsstellung

Die Rechnung soll den Kunden zur Zahlung auffordern.

■ Sie muss verständlich abgefasst sein und sämtliche Informationen über Lieferung, Konditionen und Zahlungsmodus enthalten.

■ Sie muss zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Empfänger abgeschickt werden.

Man beantworte folgende Fragen:

- Ist die Rechnung eine Wiederholung und Bestätigung früher getroffener Kreditvereinbarungen?
- Ist sie so ausgelegt, dass die Zahlung vereinfacht wird?
- Enthält die Rechnung die folgenden Angaben?
 - Auftraggeber (Name/Adresse).
 - Lieferadresse.
 - Fakturazahler.
 - Anlaufstelle für Reklamationen.
 - Vollständige Zahlungsbedingungen: Angabe «Zahlung innert

Eigenkapital nicht unnötig einbinden lassen: Schwachstellen in den internen Prozessen sind zu analysieren.

__Tagen ab Fakturadatum»; Angabe «Zahlungseingang bei uns bis __»; Angabe «Valuta unser Bankkonto bis __»; Vermerk «Verzugszins»; Vermerk «Mahngebühr»; Instruktion über Zahlungstermin, Bank und Konto-Nr.; Beilage Einzahlungsschein für Bank- oder Postcheck-Konto; Kunden-Referenzen, z.B. Name des Sachbearbeiters und Bestell-Nummer.

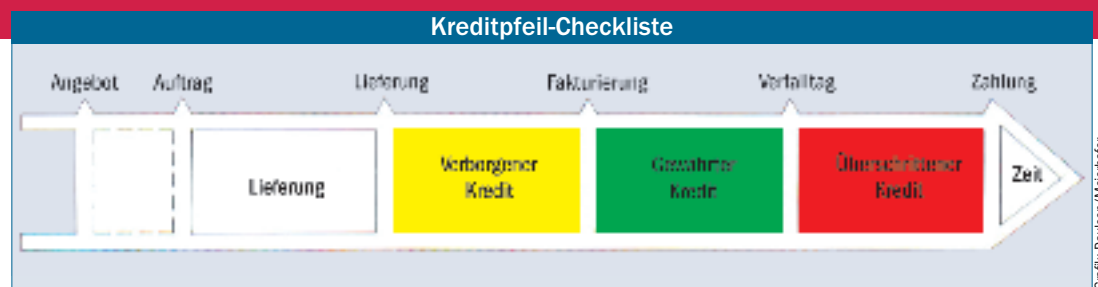
8 Gewährter Kredit

Gebundenes Kapital besteht zu einem grossen Teil aus gewährten Krediten. Zahlungsfristen entstehen häufig aus Nachlässigkeit und sind deshalb, wo immer es geht, zu verkürzen.

■ Dies kann durch kritisches Infrage-Stellen, durch realistische Budgetierung oder durch regelmässige Soll-/Ist-Vergleiche erreicht werden.

■ Ein Kredit sollte niemals aus Gewohnheit, sondern immer nach reiflicher Überlegung gewährt werden.

Eine Methode zur Reduzierung zinsloser Kredite besteht darin, dass im Zusammenhang mit dem Verkauf attraktive Zahlungsfor-



men angeboten werden, beispielsweise: LSV / Kreditkarte / Bonuskarte usw.; Factoring; Leasing oder Ratenzahlungen.

Man beantworte folgende Fragen:

■ Wird periodisch überprüft, ob die mit den Kunden getroffenen Vereinbarungen korrekt in der Kundendatenbank eingetragen sind?

■ Hat unsere Geschäftsleitung Zahlungskonditionen nach Kundenkategorie, nach Produkten und Dienstleistungen festgelegt?

■ Werden die gewährten Kreditfristen bei der Preiskalkulation berücksichtigt?

■ Sind Aussendienst und Marketing-Abteilung bemüht, die Kreditfristen zu verkürzen?

■ Werden Kunden-Verhandlungen mit dem Ziel einer Kreditfrist-Verkürzung geführt?

■ Gibt es einen Verantwortlichen für die gewährten Zahlungskonditionen und für die Gewährung von Krediten?

■ Ist den Mitarbeitenden klar, dass die Kondition «10 Tage mit

3 Prozent Skonto oder 30 Tage netto ab Rechnungsdatum» letztlich 54 Prozent Jahreszins kostet? (360 Tage dividiert durch 30–10 mal 3 Prozent = 54 Prozent)

■ Werden Barzahlungsrabatte gewährt?

■ Beinhalten die Zahlungskonditionen «Liefermonat frei»? Beginnt also die Kreditzeit erst am 1. des dem Liefermonat folgenden Monats zu laufen?

9 Verfalltag

Ein Datum für rechtzeitige Zahlung muss klar ersichtlich sein, beispielsweise durch den Ausdruck «in unseren Händen spätestens» oder «Zahlung bis ...». Der Verfalltag darf niemals ein Tag sein, an dem die Banken des Schuldners geschlossen sind.

Hinweis: Dieser Beitrag wird fortgesetzt. Im nächsten Heft (ORGANISATOR 06/2004) analysieren Terje Paulsen und Peter Meierhofer Kreditüberschreitungen, Debitorenbuchhaltung, Mahnwesen, Verzugszinsen, Zahlungseingänge und zeigen auf, wie eine klare Kredit- und Mahnpolitik definiert und umgesetzt wird.

AUTOREN

Terje Paulsen, lic. oec., MBA, hat in verschiedenen Konzernen wie Electrolux, Rieter und Mahle Führungspositionen wahrgenommen. Er ist spezialisiert auf Finanz- und Kostenmanagement, Business Development, TQM sowie Strategiefragen und stellt sein Wissen als Experte der netmarketing group ag, 6301 Zug, zu beratenden Unternehmen zur Verfügung.

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er leitet das Research-Zentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interims-Manager und Dozent tätig.

Tel. 041 712 05 60
Fax 041 712 05 62
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk von netmarketing verhilft Unternehmen mit sich bietenden Marktchancen und temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam.

ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch
terje.paulsen@vr-board.ch
www.netmarketing.ch