



Risikoorientiertes Forderungsmanagement (2)

Liquidität erhöhen

Das Forderungsmanagement lässt sich in den meisten Unternehmen ohne grossen Aufwand verbessern. Wer Forderungslaufzeiten verkürzt und Auftrags- wie Auslieferungsprozesse optimiert, «ent-fesselt» im eigentlichen Sinn sein Kapital.

■ Von Terje Paulsen und Peter Meierhofer

Trägheit und Unaufmerksamkeit in der Administration und bei den eigenen Arbeitsabläufen gehören zu den häufigsten Ursachen für lange Debitorenlaufzeiten. Die meisten Kunden sind zu termin-gerechter Zahlung bereit, wenn sich der Lieferant korrekt verhält.

1 Überschrittener Kredit

Mit der Überschreitung von Zahlungszielen befasst sich die Debitorenbuchhaltung. Um die dazu erforderlichen Routinen zur Über-

wachung, Mahnung und Berechnung von Verzugszinsen usw. effizient zu gestalten, ist Eindeutigkeit und Sicherheit in bezug auf den Verfalltag erforderlich. Eigene Mängel sind oft der wichtigste Grund dafür, dass die Zahlung zu spät kommt oder ausbleibt. Die häufigsten Gründe dafür sind verspätete Gutschriften und Fehler in Ausfuhrdokumenten, fehlerhafte Lieferungen und Fakturen, Unklarheiten in Bedingungen oder ungenügende Kommunikation.

Man beantworte folgende Fragen: Werden Kreditüberschreitungen verursacht durch:

- Nachträgliche Rechnungsstellung mit Rückdatierung oder durch einen verspäteten Versand der Rechnung?
- Falsche Preise, Rabattsätze oder fehlerhafte Namen/Adressen?
- Mangelhafte Produkte oder Lieferprobleme?
- Fehlende oder falsche interne oder externe Information an Kunden?
- Unklare Vereinbarungen?
- Fehler in der Lagerbuchhaltung?
- Fehlende interne Kenntnisse?
- Nachlässige Bearbeitung ohne klare Prioritäten?

Liquidität steigern: Erreichbar durch systematisches Forderungsmanagement.

- Unzulässigkeiten im administrativen System?

2 Debitorenbuchhaltung

Die Debitorenbuchhaltung verwaltet einen bedeutenden Aktivposten des Unternehmens. Für eine aktive Bearbeitung der Kredite sind geeignete Arbeitsinstrumente bereitzustellen.

Man beantworte folgende Fragen:

- Ist in der Debitorenbuchhaltung immer ein exaktes Verfalldatum aufgeführt?
- Gibt es eine klare Kompetenzregelung für die Bewilligung von Zahlungs-Aufschüben oder für den Verzicht auf die Erhebung von Verzugszinsen?
- Hat die Debitorenbuchhaltung genügend Zeit für die nötigen Arbeiten im Mahnwesen?
- Erfüllt das Debitoren- und Mahnsystem die zugewiesenen Aufgaben?
- Existieren Verbesserungspläne in der Debitorenbuchhaltung?

3 Mahnungen

Regeln, Routinen und Kompetenzen im Mahnwesen sind ein wichtiger Bestandteil der von der Unternehmensleitung festgelegten Kreditpolitik. Zur Mahnpolitik gehört die Definition der Routinen für die Zahlungsavisierung, für Verzugszinsen und Mahngebühren, für einen geeigneten Mahnablauf sowie für das Vorgehen beim Inkasso. Routinen und Regeln für das Mahnverfahren sind von der Geschäftsleitung festzulegen. Die wichtigsten Massnahmen sind:

- Überprüfen, ob der Kunde die Rechnung erhalten hat und keine Einwände erhebt.
- Den fälligen Betrag mahnen.
- Ausgebliebene Zahlungen beschleunigen.
- Die Massnahmen ankündigen, die mangels Zahlung ergriffen werden.

Alle darauffolgenden Mahnungen bedeuten eine unnötige Wiederholung der ersten Mahnung und können als Einladung zur weiteren Verspätung verstanden werden. Die Mahngebühr muss vereinbart sein und sollte dem Kunden in Rechnung gestellt werden. Der Mahnbrief muss Aufmerksamkeit erwecken und sollte in bezug auf Zeit und Inhalt dem individuellen Kunden Rechnung tragen. Der Brief sollte Informationen enthalten, die für den Kunden verständlich sind. Mahnungen per e-Mail oder per Telefon sind überdurchschnittlich erfolgreich. Inkasso-Massnahmen sind erst zu ergreifen, wenn die Zahlung ausbleibt.

Man beantworte folgende Fragen:

- Existiert eine schriftliche Mahnpolitik, die Vorschriften, Routinen und Kompetenzen beinhaltet?
- Ist diese den Mitarbeitenden bekannt und in der Praxis verankert?
- Lebt auch der Verkauf nach der aktuellen Mahnpolitik?
- Finden über die Debitorenausstände regelmässig Diskussionen zwischen der Debitorenbuchhaltung und dem Verkauf statt?
- Hat auch unser Unternehmensleiter schon Kunden telefonisch oder schriftlich gemahnt?
- Werden vor Verkaufsgesprächen oder vor der Bestätigung weiterer Aufträge aktuelle Konto- und Mahninformationen eingeholt?
- Wird per Telefon gemahnt? Benützen wir auch e-Mail?
- Werden Unternehmen auf bevorstehende Zahlungstermine aufmerksam gemacht?
- Erfolgt der Versand von Rechnungen täglich,wöchentlich,14-täglich oder monatlich?
- Tragen unsere Kuverts für Mahnungen den Vermerk «Bei Unzustellbarkeit mit neuer Adresse an den Absender zurück»?
- Werden die Rechnungen an die richtigen Mitarbeitenden adressiert?

■ Enthält der Mahnbrief Angaben über:

- Lieferadresse für jede Rechnung?
- Kundenreferenz und Bestellnummer für jede Rechnung?
- Name unseres Sachbearbeiters und dessen Telefon-Nummer?
- Bezeichnung der einzelnen Positionen (Faktura, Teilzahlung, Akonto-Zahlung usw.)?
- Gesamtrechnung bei Teilzahlung?
- Noch nicht verfallene Positionen, das heisst das gesamte Kundenkonto?
- Verzugszinsklausel / aufgelaufene Verzugszinsen in CHF / Mahngebühren?
- Zahlungsinstruktionen?

■ Werden überfällige Forderungen laufend zum Inkasso freigegeben?

■ Falls unterschiedliche Mahnintervalle angewandt werden: Sind diese für jede bedeutende Kundenkategorie (z.B. Wiederverkäufer, Agenten, staatliche Stellen, sporadische Kunden usw.) bekannt?

■ Erregen unsere Mahnbrieife bei unseren Kunden Aufmerksamkeit?

■ Existieren definierte und messbare Ziele für unser Mahnwesen?

4 Verzugszinsen

Die Erhebung eines Verzugszinses soll Kunden zu termingerechter Zahlung veranlassen. Sie muss von Anfang an vereinbart sein. Zu niedrige Verzugszinssätze können zur Überziehung einladen. Zinslose Toleranztage sollten minimiert werden. Es sollte auch eine Bearbeitungsgebühr vereinbart werden, die in der Verzugszinsen-Rechnung erscheinen soll und die Verwaltungskosten deckt. Trotz Berechnung von Verzugszinsen dürfen Überziehungen nicht akzeptiert werden, da die Zahlungsmoral untergraben würde. Überziehungen sind auch Anzeichen von fehlender Zahlungsfähigkeit.

Kredit- und Mahnpolitik überprüfen

Unsere Kredit- und Mahnpolitik sollte folgende Inhalte enthalten:

A. Kreditpolitik

1. Verantwortlichkeiten, Kreditlimiten und Zahlungsmodalitäten

2. Kundenfinanzierung

3. Forderungsbearbeitung festlegen

- Interne Regelung in bezug auf:
 - Mahnprozess.
 - Inkasso.
 - Zahlungseingang.
- Externe Regelung in bezug auf:
 - Vertrag mit Inkasso/Factoring-Unternehmen usw.

4. Reklamationsbearbeitung festlegen

5. Kreditversicherung

B. Kreditwürdigkeitsprüfung/Bonitätsprüfung

C. Vertragsgestaltung

- AGB.

D. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse einführen

- Performance-Analyse (Prozesskennzahlen usw.).
- Analyse/Tracking der Prognosegenauigkeit der Zahlungseingänge.
- Analyse/Tracking der Zahlungsanpassungen.
- Analyse/Tracking der Reklamationen.
- Analyse Kapitalbindung und Verbesserungsmöglichkeiten.
- KVP-Gedanke mit Best Practice etablieren.

E. Internes Kontrollsystem (IKS) überprüfen und neu regeln

- Interne Regelungen mit Hilfe von Checklisten überprüfen.
- IKS-Komponenten festlegen.

Man beantworte folgende Fragen:

■ Werden Kunden, die nicht termingerecht bezahlen, routinemässig mit einem Verzugszins belastet?

■ Schenken wir unseren Kunden eine Karenzfrist, das heisst zinsfreie Tage vom Verfall- bis zum Zahlungstermin?

■ Wird bei Verrechnung des Verzugszinses eine Mahngebühr mitbelastet?

■ Wird ein Verzugszins erst nach der Zahlung geltend gemacht? Oder auf neuen Rechnungen aufgeführt?

■ Werden aufgelaufene Verzugszinsen im Mahnbrief oder auf dem Kontoauszug aufgeführt?

■ Dient das Thema «Verzugszins» als Grundlage für Diskussionen mit Kunden über deren Zahlungsverhalten und die dadurch verursachten Kosten?

■ Wird der Verzugszins als aktive

Art des Mahnwesens genutzt?

■ Wird die Belastung und die Zahlung der Verzugszinsen laufend überprüft?

5 Zahlungen

Es ist nicht nur damit getan, die Zahlung rechtzeitig zu erhalten. Die Zahlungen müssen auch auf das richtige Konto erfolgen. Ohne klare Zahlungsanweisungen in Angeboten, Verträgen, Rechnungen, Mahnungen und dergleichen wird dies nicht geschehen. Es geht darum, die Periode von dem Zeitpunkt, an dem der Kunde bezahlt, bis zu dem Zeitpunkt, an dem das Geld eingetroffen und auf dem richtigen Konto registriert ist, zu minimieren.

Man beantworte folgende Fragen:

■ Wird ein konkretes Datum für den Zahlungseingang vereinbart?

Fortsetzung auf Seite 42



- Erhalten Kunden eindeutige Instruktionen, wie die Überweisung zu erfolgen hat?
- Werden die Zahlungsgepflogenheiten unserer wichtigsten Kunden regelmässig analysiert?
- Wird die Zahlungsart bei grossen Beträgen regelmässig verfolgt?
- Wird die Transferzeit, das heisst die Zeit zwischen Erteilung des Überweisungsauftrags durch den Kunden bis zum Eingang auf dem Konto, bei den verschiedenen Zahlungsarten überprüft?
- Werden Kunden motiviert, schneller zu zahlen?
- Werden Forderungen ab und zu am Verfalltag direkt bei Kunden einkassiert?
- Machen wir unsere Kunden darauf aufmerksam, ihre Bank telefonisch oder elektronisch zur Überweisung auf unser Konto aufzufordern?

6 Kredit- und Mahnpolitik definieren

Sind die Analysen gemacht, kann jetzt eine individuelle Kredit- und

Mahnpolitik erarbeitet werden (siehe Kasten). Dabei wird festgelegt, wer, wann, was, wo und womit tun soll. Es empfiehlt sich, ein Debitorenhandbuch zu erstellen, das die Auf- und Ablauforganisation beschreibt. Ferner sind die Kompetenzen klar zu regeln.

Das Forderungsmanagement wird oft zu Recht in eigener Regie durchgeführt. Es ist aber auch möglich und manchmal sinnvoll, dieses auszulagern.

Outsourcing prüfen

Wer nicht alles selbst machen will kann mittels Debitorenverkauf, Factoring oder Inkasso Teile des Forderungsmanagements an externe Dienstleister vergeben.

■ Dies geht oft gut, wenn die Rechnungsvorgänge unproblematisch sind. Sobald sich die Verhältnisse komplizieren (Reklamation usw.) schwinden die Vorteile externer Dienstleister rasch dahin. Die Klärungsarbeit bleibt dann immer bei den internen Abteilungen liegen. Dies be-

Manchmal sinnvoller: Mahnungen schreiben statt Produkte verkaufen.

deutet, dass ein vollständiger Abbau der Mitarbeitenden in der Debitorenbuchhaltung oder in der Reklamationsbearbeitung meistens doch nicht möglich ist.

■ Im Fall von langjährigen und aktiven Partnerschaften mit Kunden kann die Auslagerung aber auch zu einer Belastung der Kundenbeziehung führen, da externe Partner oft weniger Detailkenntnisse haben und forscher auftreten. Man muss sich daher immer bewusst sein: Da wird ein Stück Eigenkontrolle aus der Hand gegeben.

■ Forderungsausfälle wegen Zahlungsunfähigkeit können auch durch den Abschluss von Kreditversicherungen versichert werden. Die damit einhergehende Bonitätsprüfung reduziert oft die Debitorenverluste. In der Zusammenarbeit mit einem Kreditversicherer gewinnt das Unternehmen einen neutralen Partner für Bonitätsfragen und für das Forderungsinkasso.

Erfahrung und Know-how gefragt

Die Kredit- und Mahnpolitik kann in Eigenregie oder zusammen mit einem erfahrenen interimsistischen Begleiter neu definiert werden. Dieser bringt sein Know-how und die entsprechende Erfahrung zum richtigen Zeitpunkt ins Unternehmen ein.

■ Wer zurzeit andere Prioritäten verfolgt, sollte wenigstens seine Kreditwürdigkeitsprüfung professionalisieren. Dies ist eine Sofortmassnahme, die sich fast immer bewährt, weil sie ermöglicht, zahlungsunfähige Kunden zu identifizieren.

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 Researchzentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interim-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
www.vr-board.ch