

UNTERNEHMENSFINANZEN

Liquidität

In den Unternehmen ticken die Insolvenz-Zeitbomben

Ein Fachbeitrag von Gangolf Walter, IFM Inhouse Forderungsmanagement

Unternehmen brauchen Geld wie Menschen Luft zum Atmen

Forderungsüberalterungen und Forderungsverluste hat es schon immer gegeben. Nur nicht in diesem Ausmaß! Die Tendenz ist weiter steigend. Privatinsolvenzen und Unternehmensinsolvenzen beeinflussen sich gegenseitig und werden in diesem Jahr neue Höchststände erlangen. Durch hohe Außenstände geraten nicht nur Handwerker sondern auch Mittelständler schnell in einen finanziellen Engpass. Die Wirtschaftskrise hat uns bereits schmerzhaft vor Augen geführt, was es für die Unternehmen bedeutet, wenn betriebsnotwendiges Kapital in den Außenständen gebunden ist.

Warum ist der Lieferantenkredit so unwiderstehlich?

Das Unheil von Forderungsausfällen und Forderungsüberalterungen fängt mit dem Lieferantenkredit an. Es ist klar, was den Lieferantenkredit gegenüber dem Bankkredit so attraktiv und begerlich macht:

| Kriterien | Lieferantenkredit | Bankkredit |
|----------------------------|---|--|
| Formalitäten | Eher keine | Jahresabschlüsse, BWA, Businessplan, etc |
| Kosten | Keine; im Gegenteil: Skontoerlöse bei termingerechter Zahlung | Zinsbelastung |
| Sicherheiten | Eher keine | Grundpfandrechte, etc. |
| Termingerechte Rückzahlung | Nein, keine unmittelbaren Konsequenzen | Ja, sonst Konsequenzen |

Der Lieferantenkredit ist also im Vergleich zum Bankkredit bequem, kostenlos und ohne Formalitäten zu bekommen.

Genau das wird heute auch von Profischuldnern ausgenutzt! Die katastrophale Folge: Die in Ihrem Unternehmen erwirtschaftete Rendite fällt dem Forderungsverlust und dem Zinsaufwand für überzogene Lieferantenkredite zum Opfer. Banken sind heute nicht mehr gewillt, die Versäumnisse ihrer Kunden zu finanzieren und damit ins eigene Risiko zu gehen. Warum auch!



haltungsaufgaben einer Unternehmensgruppe in einem Low Labour Cost Country verstanden.

Heute ist das Forderungsmanagement in international agierenden Unternehmen global ausgerichtet. So nützlich diese Einrichtung sein kann; der häufigste Fehler dieser FSSC sind die nationalen „Alleingänge“. Sie verhindern eine harmonisierende Standardisierung der Prozesse zu Gunsten einer betriebswirtschaftlichen Vernunft.

Eine zeitgemäße und strategische Positionierung des Forderungsmanagements im Unternehmen ist heute unerlässlich

Mit einem klar organisierten Forderungsmanagement schärfen Sie Ihr Profil. Das Forderungsmanagement bietet eine Schnittstelle für interne und externe Partner. Hier lässt sich erfolgreich ein Querschnittsbereich etablieren, in dem Vertrieb und Debitoren erfolgreich vernetzt werden.

Die Graphik stellt die Querschnittsbeziehungen eines professionellen Forderungsmanagements dar. (Siehe Abb. 2)

Noch ein Wort zum Financial Shared Service Center FSSC – darunter wird die Konsolidierung und Zentralisierung von Buch-

Eine Insolvenz bahnt sich selten überraschend an

Eine Insolvenz kommt häufig „überraschend“, sie ist es aber nicht! Eine Insolvenz ist überwiegend schleichend. In 90 % der Fälle zeigt sich, dass sich über Monate Veränderungen im Zahlungsverhalten der Kunden eingestellt haben. Das zu wissen, kann man mit Schrecken zur Kenntnis nehmen, doch dies zu wissen ist ein Vorteil, den es zu nutzen gilt. Aber wie stellt man es an?

Mit Hilfe einer einfachen Matrix gelingt es den Unternehmern, die Ursachen für die schleppenden Zahlungseingänge zu diagnostizieren. Liegen die Gründe bei Kunden mit negativer Bonität, sind Profischuldner oder sind gar interne Ursachen also eigenes Verschulden, wie Preisdifferenzen, Mengenabweichungen oder Qualitätsmängel verantwortlich für die Krise?

Mit der bewährten Diagnose-Matrix zur Kundenbeurteilung erkennen Sie die Gründe für schleppende Zahlungseingänge und können die Ursachen gezielt bekämpfen. (Siehe Abb. 3)

Vom „nice to have“ zum „must have“: Die zunehmende Bedeutung des Forderungsmanagements

Wenn alles rund läuft und das Geld sprudelt, ist die Notwendigkeit eines professionellen Forderungsmanagements vielen kaum ersichtlich. Allerdings lässt sich auch in diesen Zeiten einsehen, dass ein effizientes Forderungsmanagement Rendite und Liquidität verschenkt. Mit Beginn der Krise wird es nun umso deutlicher, wie viele

Querschnittsbeziehungen

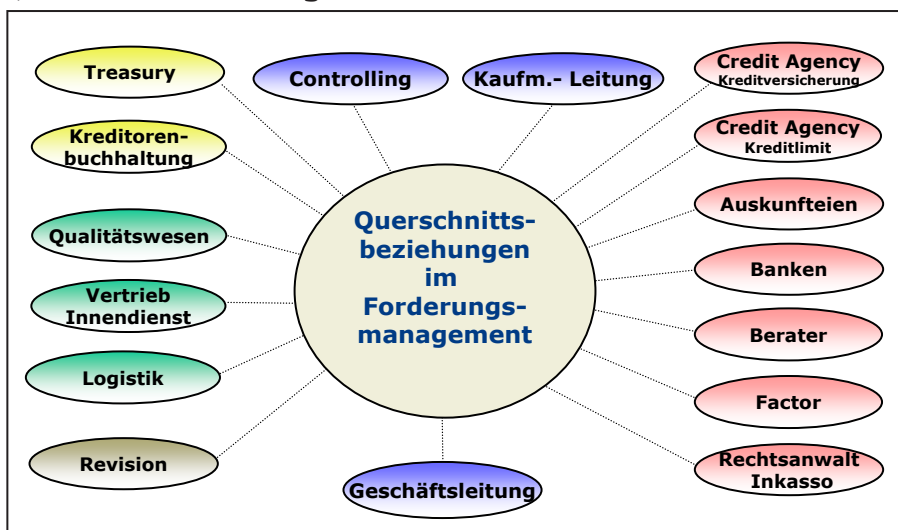


Abb. 2

liquide Ressourcen hier schlummern. Das Beispiel aus einem mittelständischen Unternehmen verdeutlicht den Nutzen eines professionellen Forderungsmanagements:

| Vor Einführung des professionellen Forderungsmanagements | |
|--|---------------|
| Jahresumsatz: | 20 Mio. EUR |
| Durchschnittliche Zahlungseingangsdauer: | 76 Tage |
| Durchschnittlicher Forderungsbestand: | 4.230.000 EUR |
| Jährliche Zinsbelastung bei 8,5 %: | 359.000 EUR |

| Nach Einführung des professionellen Forderungsmanagements | |
|---|---------------|
| Durchschnittliche Zahlungseingangsdauer: | 45 Tage |
| jährliche Zinsreduzierung: | 146.000 EUR |
| Liquiditätsgewinn: | 1.730.000 EUR |

Damit noch nicht genug. Das Unternehmen hat damit ebenfalls seine möglichen Forderungsausfälle reduziert.

Konsequente Mahnaktivitäten sind kein Verstoß gegen den Altruismus
 Mit einem konsequenten und durchdachten Mahnverfahren verändert sich das Zahlungsverhalten Ihrer Kunden. Schlechte Zahler werden auch von anderen Lieferanten gemahnt. Der Lieferant muss die Spielregeln bestimmen! Denken Sie an den Fußball: Hat der Torwart der Heim-

mannschaft einen schlechten Tag, wird das die gegnerische Mannschaft rücksichtslos ausnutzen und etwas für ihr Torverhältnis tun. Genauso verhält es sich bei den Mahnaktivitäten: An die die Stelle des Torzuwachses tritt hier der Liquiditätszuwachs des Schuldners.

„Das Einzige, was die Menschheit zu retten vermag, ist die Zusammenarbeit.“ Das Zitat stammt vom Nobelpreisträger und Philosophen Bertrand Russel. Wir müssen nicht die ganze Menschheit retten. Hier geht es um das Überleben von Unternehmen:
 „Das Einzige, was das Unternehmen vor der Insolvenz zu retten vermag, ist das Forderungsmanagement.“
info@ifm-walter.de, Tel. 05251 5061504

Professionelles Forderungsmanagement verbessert u.a.

- Betriebsergebnis
- Cash Flow
- Bonität
- Liquidität
- Kapital-Rentabilität
- Fähigkeit zu Investitionen
- Working Capital
- ROCE
- Nutzung von Lieferantenskonti
- Bankenunabhängigkeit

Und: Das Unternehmensrisiko wird reduziert!

Kundenbeurteilung nach Gangolf Walter

Abb. 3

| Merkmale | Interne Ursachen | Profischuldner | Negative Bonität |
|--|------------------|-------------------|-------------------|
| Kreditlimitnäherung: Obligo zu Kreditlimit | Unter 80 % | Um 100 % | Stetig steigend |
| Externes Bonitätsrating | Positiv | Positiv | Negativ |
| Zahlungsverhalten des Kunden | Konstant gut | Konstant schlecht | Trend zu schlecht |
| Kundenreaktion bei Mahnaktivitäten | ja | keine | Eher keine |