

## **Aller Anfang ist schwer: Startrisiken der Existenzgründung im Debitorenmanagement**

Der Existenzgründer muss in vergleichsweise kurzer Zeit viele Entscheidungen treffen, die teilweise weit in die Zukunft wirken. Obwohl fundierte Entscheidungen aus den Fachbereichen Recht, Steuern, Beschaffung, Produktion, Personal, Vertrieb, Kalkulation, Rechnungswesen und Finanzierung getroffen werden müssen, nimmt „nur etwa jeder zehnte Existenzgründer eine fachkundige Gründungsberatung in Anspruch.“<sup>(1)</sup> Es ist aufgrund der Problemkomplexität daher nicht verwunderlich, dass das Insolvenzrisiko in den ersten Jahren der Selbständigkeit besonders hoch ist. Nahezu erschreckend ist der Anteil der Unternehmen im Alter bis zu 8 Jahren an der Zahl der Insolvenzen: er beträgt stolze 75%.<sup>(2)</sup>

Die Gründe für das Scheitern von Unternehmen sind vielfältig, An dieser Stelle sollen nur einige Aspekte, die vornehmlich aus der praktischen Erfahrung des Verfassers stammen und in der Literatur häufig unbehandelt bleiben, näher betrachtet werden:

### **Viel Arbeit gibt's, doch oft kein Geld**

Damit ist ausnahmsweise einmal nicht gemeint, dass der Markt keine kostendeckenden Preise hergibt. Vielmehr zielt die Erfahrung des Verfassers hier auf das zunehmend beobachtete Phänomen ab, dass die Auftragslage der Unternehmen gut ist, die Preise eigentlich auskömmlich sind, die angebotene Leistung marktfähig ist, dass aber trotzdem die Bezahlung ausbleibt. Auf diese Situation ist der Existenzgründer i.d.R. nicht vorbereitet. Zuweisen sind Tipps aus Existenzgründungsbroschüren wie: „Eine Liquiditätsrechnung zeigt Ihnen, ob sie genügend Geld haben werden, um weiterarbeiten zu können.“<sup>(3)</sup> oder „...Beschleunigung der Zahlungseingänge...“<sup>(4)</sup> nicht wirklich hilfreich oder ohne weiteres umsetzbar.

Bevor einige (hoffentlich wirklich hilfreiche) Tipps zum Umgang mit dieser Situation gegeben werden, noch ein kurzer Blick auf deren Ursachen:

#### ***Ihr Kunde kann nicht zahlen***

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen steigt in Deutschland kontinuierlich:

<b>1999</b>	<b>26.620</b>	
<b>2000</b>	<b>27.930</b>	
<b>2001</b>	<b>32.390</b>	
<b>2002</b>	<b>37.700*</b>	
<b>2003</b>	<b>40.000*</b>	*von Creditreform geschätzt <sup>5)</sup>

Die Wahrscheinlichkeit einen potentiellen Insolvenzfall als Kunden zu beliefern, nimmt bei diesen Entwicklungen zwingend zu.

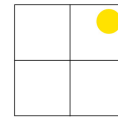
#### ***Ihr Kunde will nicht zahlen***

Die Zahlungsmoral in Deutschland (und in Europa) nimmt ab. In Deutschland zahlen nur noch etwa 63% der Kunden vereinbarungsgemäß. Etwa 19% erst nach zusätzlichen 15 und ungefähr 7% nach zusätzlichen 30 Tagen. Weitere 11% gönnen sich weit mehr als 60 Tage zusätzliches Zahlungsziel. Wenn Ihr Geld nicht kommt, zählt Ihr Kunde mindestens zu dem Drittel der Schlechtzahler.

#### ***Ihr Kunde braucht nicht zu zahlen***

Häufig erfolgt die Rechnungslegung verspätet: Nicht in Rechnung gestellte Leistungen müssen nicht bezahlt werden. Die Rechnungen weisen oft formale Mängel auf wie zum Beispiel den falschen Adressaten oder beinhalten nicht vereinbarte Bestandteile und geben dem Kunden daher die Möglichkeit erst mal „aus gutem Grund“ nicht zu zahlen. Ein ebenfalls sehr häufig anzutreffendes Phänomen: die zugesagte Leistung wird nicht vollständig oder z.T. mangelhaft erbracht., was den Kunden mindestens die Möglichkeit gibt, Einbehalte vorzunehmen.

Es ist offensichtlich, dass das Eintreten der oben skizzierten Fälle, insbesondere, wenn mehrere davon zeitgleich oder zeitnah zusammenfallen, das junge Unternehmen in erhebliche Liquiditätsprobleme bringen kann. Leider ist häufig die Insolvenz die finale Folge. Das Risiko von Forderungsausfällen lässt sich jedoch erheblich verringern:



### **Regelmäßige Bonitätsprüfung und Kreditversicherung**

Bevor Sie einen Auftrag annehmen, prüfen Sie die Bonität Ihres Kunden. Ist er überhaupt in der Lage die von Ihnen erbrachten Leistungen zu bezahlen? Verlassen Sie sich bei der Einschätzung der Bonität nicht auf das Image des Unternehmens: die Insolvenzen von namhaften Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit sind Warnung genug. Schnell, zuverlässig und günstig sind Informationen, die Sie mittels Bankauskunft von Ihrer Hausbank erhalten können. Ebenfalls professionelle und aktuelle Informationen halten Auskunftgebern wie Creditreform oder Bürgel. Diese halten ebenfalls kostengünstige Angebote auch für kleine Unternehmen bereit. Im Zweifel sollten Sie lieber einige Euro für eine Bonitätsauskunft ausgeben, als einige tausend Euro an Forderungen abschreiben zu müssen. **Sortieren Sie „faule Kunden“ aus, bevor sie Ihnen schaden können: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.** Wenn Sie das Risiko, das auch bei positiver Bonitätsauskunft nach wie vor besteht, minimieren wollen, schließen Sie eine Warenkreditversicherung ab. Kreditversicherer wie Gerling oder HERMES können auch kleinen Unternehmen maßgeschneiderte Angebote unterbreiten. **Tauschen Sie im Zweifel lieber ein unkalkulierbares Risiko gegen kalkulierbare Versicherungsbeiträge.**

### **Organisiertes Forderungsmanagement**

Betrachten Sie es als wichtige Aufgabe des Unternehmens (evtl. sogar des Unternehmers), die Zahlungseingänge zu überwachen und ausbleibende Zahlungen zeitnah und konsequent anzumahnen. Unprofessionelles Forderungsmanagement signalisiert jedem zahlungsunwilligen Kunden, dass er Sie als „Kreditgeber zum Nulltarif“ nutzen kann. Wenn Sie weder über eigenes Know-How, qualifizierte Debitorenmanager oder genügend Kapazität verfügen, nutzen Sie lieber externe Hilfe. Generell besteht die Möglichkeit die Forderungen an **Factoring-Gesellschaften** zu verkaufen. Diese können, wenn gewünscht, von der Rechnungsstellung bis zur Zwangsvollstreckung alle Leistungen für Sie übernehmen. Außerdem können Sie die Hilfe von Unternehmen in Anspruch nehmen, die sich auf das **Forderungsinkasso** spezialisiert haben oder Inkassoleistungen komplementär anbieten (u.a. Creditreform, Bürgel, HERMES, Gerling). Besonders breite, professionelle und kostengünstige Hilfe bietet, last but not least, der **Verband Forderungsmanagement e.V.** ([www.Forderungsmanagement.com](http://www.Forderungsmanagement.com)). Er hält kostenlose und aktuelle Informationen bereit und steht auf Wunsch mit Rat und Tat zur Seite.

### **Zeitnahe Fakturierung**

Vermeiden Sie Anfängerfehler. Basis des Forderungsmanagements sind Ihre eigenen, vollständigen, fehlerfreien und termingetreuen Leistungen. Gewähren Sie nur das Zahlungsziel, das unbedingt erforderlich ist. **Jeder Tag zusätzliches Zahlungsziel kostet Sie nicht nur Liquidität, sondern auch Ertrag.** Verschwenden Sie keine Zeit bei der Fakturierung: fakturieren Sie taggenau. Nutzen Sie geprüfte, fehlerfreie **Vorlagen** für Rechnungen und Allgemeine Auftragsbedingungen (z.B. von IHK, Berufsverbänden, Mustersammlungen, Anwälten). Stellen Sie die Rechnung an den korrekten Auftraggeber und die gewünschte Rechnungsanschrift: achten Sie genau auf die Firmierung. **Verfolgen Sie Ihre Zahlungseingänge zeitnah. Mahnen Sie ausbleibende Zahlungen selbstsicher an:** Wenn Sie termingerecht gearbeitet haben, haben Sie (auch moralisch) Anspruch auf Zahlung im vereinbarten Zahlungsziel.

Wenn Sie sachlich und nüchtern mit dem Risiko aus Kundenbeziehungen und Aufträgen umgehen, können Sie das Risiko des Scheiterns aufgrund von Forderungsausfällen signifikant reduzieren.

#### **Kurz-Checkliste „Allgemeines Risiko der Kunden“<sup>6)</sup>**

Kundenrisiko einschätzen

- Alter (besonders gefährdet sind junge Unternehmen)
- Gesellschaftsform (GmbH ist 5x gefährdeter – im Durchschnitt – als Einzelunternehmen)
- Branche des Kunden (differenziertes Insolvenzrisiko)
- Region des Kunden (z.B. NBL-Unternehmen haben ein deutlich höheres Insolvenzrisiko)

Brisanz von Forderungsausfällen ermitteln

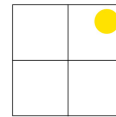
- Gegenüberstellung möglicher Forderungsverluste und nötiger Umsätze zum Ertragsausgleich

Aktuelle Struktur der Umsätze nach Kunden ermitteln

- Mögliches Problem der Kopflastigkeit erkennen

Finanzierungskosten der Debitoren errechnen

- Pro Tag
- insgesamt



Literaturhinweise:

- 1) Hebig, Michael, Existenzgründungsberatung; 3. Auflage Bielefeld 1994, Seite 17
- 2) Pütz, Heinz C., Debitorenmanagement in der Praxis, Intensivkurs 21./22.11.2002
- 3) Bundesministerium für Wirtschaft: Starthilfe: Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, Bonn 1994, Seite 60
- 4) Handwerkskammer Stuttgart: Selbständig im Handwerk: Wegweiser zum Erfolg, 2. Auflage Stuttgart 1991, Seite 64
- 5) Handelsblatt: Experten erwarten 2003 Pleitenrekord, 05.12.2002, Seite 2
- 6) Pütz, Heinz C., a.a.O.

Unternehmensberatung Rudolf Müller  
Am Wasen 5

56761 Gamlen  
Telefon: 02653/910 660  
Mobil: 0171/ 38 25 726  
Mail: [rmueller@ubrm.com](mailto:rmueller@ubrm.com)