

# Checkliste

## „Früherkennung von Ausfallrisiken“

Zur Vermeidung von Forderungsausfällen ist das frühzeitige Erkennen von Anzeichen bei einem Kunden, die auf eine spätere Insolvenz hindeuten, von großer Bedeutung. Zu empfehlen ist daher ein sorgfältiges Registrieren von Sachverhalten, die nach Erfahrungen aus der Praxis vielfach vor der Zahlungsunfähigkeit von Unternehmen festgestellt wurden. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass eine ganz verlässliche Prognose aufgrund bestimmter Anzeichen nicht möglich ist. Auch erfolgreiche Unternehmen weisen nicht selten negative Merkmale auf. Andererseits melden Unternehmen Insolvenz an, bei denen vorher keine negativen Merkmale zu erkennen waren. Praxiserfahrung ist aber, dass die Wahrscheinlichkeit und Treffsicherheit für eine künftige Insolvenz mit der Anzahl ungünstiger Merkmale und negativer Feststellungen zunimmt. Die folgende Checkliste nennt die wichtigsten Indikatoren, auf die Sie kritisch achten sollten, um rechtzeitig danach Ihr Verhalten einrichten zu können. Die Informationsquellen, die Sie nutzen können, sind in diesem Buch in einer speziellen Checkliste zusammengestellt.

<b>Worauf Sie achten sollten</b>	<b>Warum wichtig / Fragen / Anmerkungen</b>	<b>Ihre Anmerkungen</b>
<b>Zahlungsverhalten</b>	<p>Eine schlechte Zahlweise Ihres Kunden – insbesondere negative Veränderungen - haben meist eine gravierende Ursache. Sie sollten dies unbedingt als Warnzeichen nehmen und Ihre Konditionen und Sicherungsmaßnahmen anpassen.</p> <p>Achten Sie vor allem auf folgende Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überschreitung Zahlungsziele</li> <li>- Ständige Mahnungen</li> <li>- Mahnbescheide</li> <li>- Anfragen zur Prolongation fälliger Verbindlichkeiten</li> <li>- Änderung der Bankverbindung</li> <li>- Angebot zur Wechselhergabe nach Zielablauf</li> <li>- Scheckrückgaben</li> <li>- mangelnde Kontodeckung bei Abbuchungen</li> <li>- Unberechtigte Rückbuchung bei Lastschriften</li> <li>- Außergerichtliche Vergleiche</li> <li>- Wechselproteste</li> </ul>	
<b>Unternehmensführung</b>	<p>Unbestritten ist, dass die Qualität der Führungskräfte die entscheidende Rolle für die Entwicklung eines Unternehmens</p>	

	spielt. Vor allem bei höheren Kreditvolumen sollten Sie daher über einige der folgenden Sachverhalte im Bild sein.	
- Qualifikation	Besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen verfügt das Management oft nicht über das notwendige Know how in allen zum finanziellen Erfolg wichtigen Unternehmensbereichen. Achten Sie auf die folgenden möglichen Schwachstellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlendes kaufmännische Wissen</li> <li>- ungenügende Branchenerfahrung</li> <li>- einseitige technische Ausrichtung</li> <li>- mangelnde Planung</li> </ul>	
- Personelle Probleme	Vielfach sind es auch personelle Probleme, die nicht erfolgreich bewältigt werden und zu gravierenden Folgen führen können. Hierzu gehören z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Nachfolgeregelung</li> <li>- häufiger Gesellschafterwechsel</li> <li>- hohe Fluktuation bei Führungskräften</li> </ul>	
- Privater Lebensbereich	Dieser Indikatorenbereich ist überwiegend für Einzelunternehmen relevant. Hier kann der Privatbereich großen Einfluss auf die Entwicklung des Geschäftsbetriebes haben. Achten Sie insbesondere bei Ihren Kunden auf <ul style="list-style-type: none"> <li>- familiäre Probleme</li> <li>- aufwendigem Lebenswandel</li> <li>- Gesundheitszustand</li> <li>- mangelnde Zeit aufgrund vieler anderer Engagements</li> </ul>	
<b>Bereich Finanzierung</b>	Insbesondere bei oft niedriger Umsatzrendite kommt der ausreichenden Liquidität und Finanzierung ein sehr hoher Stellenwert zu. Zu beachten ist auch im Hinblick auf „Basel II“, dass sich Unternehmen mehr als früher um eine optimale Finanzierung kümmern müssen.	
- Kapitalstruktur	Die Insolvenzgefährdung steigt	

	<p>mit ungünstigen Werten, insbesondere bei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ungenügender Eigenkapitalausstattung</li> <li>- zu hohem Verschuldungsgrad</li> <li>- hohen Verlustvorträgen</li> <li>- hoher Zinsaufwandsquote</li> </ul>	
- Innenfinanzierungspotenzial	Zu achten ist hier z.B. auf die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Wenn dieses niedrig ist, wirtschaftet das Unternehmen schlecht und ist demzufolge insolvenzgefährdet.	
<b>Bereich Beschaffung</b>	Aus dem Verhalten Ihres Kunden im Beschaffungsbereich können wichtige Rückschlüsse auf die Bonität gezogen werden.	
- Abhängigkeit	Bei Bestehen nur weniger Lieferbeziehungen besteht die Gefahr, dass bei Insolvenz des Lieferanten oder Lieferstockungen der Abnehmer - also Ihr Kunde - Probleme bekommt.	
- Lieferstopp oder Sofortinkasso anderer Lieferanten	Wenn Sie hiervon erfahren, sollten auch Sie vorsichtig sein. Ursache sind möglicherweise Zahlungsprobleme oder mangelnde Kreditlimite der Kreditversicherer oder Factoringinstitute.	
- Häufiger Lieferantenwechsel	Dies kann auf wenig zufriedenstellende Beziehungen mit Lieferanten hindeuten.	
- Reklamationen	Häufige Reklamationen, die sich als nicht gerechtfertigt oder Bagatelldfall herausstellen, sind meist vorgeschoben, um die Zahlung zu verzögern.	
- Bestellmenge	Die Änderung des bisherigen Bestellvolumens kann evtl. darauf hindeuten, dass der Kunde bei anderen Lieferanten keine Ware mehr erhält. Auch ist Stoßbetrug nicht immer auszuschließen.	
<b>Bereich Produktion</b>	Im Bereich der Leistungserstellung können gravierende Schwachstellen erhebliche finanzielle Auswirkungen haben.	

- Warenlager	Ein stärkerer Anstieg des Bestandes fertiger Waren deutet auf Absatzprobleme hin.	
- Überkapazitäten	Nicht ausgelastete Kapazitäten deuten meist auf Absatzprobleme hin. Auch die Kostenstruktur. Wird negativ beeinflusst.	
- Produktionsanlagen	Ein schlechter Zustand sowie fehlende Neu- oder Ersatzinvestitionen deuten auf mangelnde Mittel zur Modernisierung hin. Wenn Betriebsteile stillgelegt werden zeigt dies Probleme im Markt an. Allerdings kann dies auch auf eine marktgerechte und sinnvolle Anpassung hindeuten.	
- Produktqualität / Sortimentsstruktur	Hinken Qualität und Sortiment im Vergleich zu den Wettbewerbern nach, deutet dies auf Fehler im Produktmanagement hin und ist auch das Ergebnis einer nicht qualifizierten Geschäftsführung. Mittelfristig ist das Insolvenzrisiko erheblich.	
<b>Bereich Absatz</b>	Vertrieb und Umsatz bestimmen entscheidend die finanzielle Entwicklung eines Unternehmens. Negative Entwicklungen können rasch eine Insolvenz bewirken.	
- Kundenstruktur / Bonität	Die Gefahr von Folgeinsolvenzen (d.h. eigene Insolvenz infolge Forderungsverlust) steigt bei einer Kopflastigkeit. Wenn bei einem Unternehmen auf wenige Abnehmer ein hoher Umsatzanteil entfällt, kann dies die Gefahr einer Krise deutlich erhöhen. Oftmals reicht bereits der Ausfall des größten Kunden für die eigene Insolvenz. Ihr Blick auf die Kundenstruktur des Kunden und evtl. auf die Bonität seiner Abnehmer ist daher anzuraten.	
- Marktverhalten	Wenn Ihre Kunden aggressive Verkaufsmethoden (z.B. Sonderangebote mit sehr hohen Nachlässen) tätigen, kann dies auf „letzte Gefechte“ hindeuten, um dringend benötigte Liquidität zu erhalten.	

- Marktentwicklung	Das Marktumfeld des Kunden spielt ständig eine wichtige Rolle. Wenn ungünstige Risikofaktoren eintreten (wie z.B. Umsatzrückgang, schlechte Branchenkonjunktur, aggressive Wettbewerber) ist dies bei der Bonitätsbewertung ebenfalls zu berücksichtigen.	
<b>Bereich Personal</b>	Auch aus einer unüblichen Entwicklung innerhalb des Personalbereiches können Rückschlüsse auf den Bonitätsstatus Ihres Kunden gezogen werden.	
- Fluktuation	Eine über dem normalen Rahmen hinausgehende Fluktuation bei den Führungskräften lässt oft nicht nur auf schlechtes Betriebsklima schließen, sondern auch auf interne Probleme, denen Mitarbeiter „entfliehen“ möchten.	
- Kurzarbeit / Personalabbau	Hier ist offensichtlich, dass fast immer parallel hierzu die Geschäftslage eine negative Entwicklung aufweist.	
<b>Bereich Rechnungswesen</b>	Wie in kaum einem anderen Bereich können Schwachstellen im Rechnungswesen zu gravierenden finanziellen Problemen führen. Wichtig auch: Ein nicht aktuelles und fehlerhaftes Rechnungswesen ist oft die Ursache dafür, dass gravierende Probleme eines Unternehmens vom Management nicht rechtzeitig erkannt werden.	
- Mahnwesen	Jede Zeitverzögerung kostet Geld. Wenn das Mahnwesen nicht effizient betrieben wird, sind die DSO - Werte (durchschnittliche Zahlungsdauer) hoch und mindern durch erhöhten Finanzierungsaufwand den Ertrag.	
- Fakturierung	Auch hier bedeutet die nicht zeitnah vorgenommene Fakturierung zusätzlichen Finanzierungsaufwand, da auch die Zahlung der Kunden später erfolgt.	

- Finanz- / Kosten- / Liquiditätsplanung	Ohne entsprechende Planung, die Voraussetzung für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sein sollte, erhöht sich deutlich die Wahrscheinlichkeit von finanziellen Problemen.	
--	---	--

### Informationshinweise

Weitere Informationen zum Thema können Sie über entsprechende Suchbegriffe bei Suchmaschinen (z.B. Google, Yahoo, msn) und bei speziellen Dienstleistungsunternehmen (z.B. Auskunfteien) erfahren. Auch schließen Tagesseminare diverser Seminarveranstalter, die sich mit dem Forderungsmanagement insgesamt befassen (z.B. Industrie- und Handelskammern, Forum-Institut für Management, Heidelberg, TAW, Wuppertal), das Thema Früherkennung mit ein.

Intensiver mit dem Thema hat sich auch Prof. Dr. Bernd Weiß mit dem Thema befasst.

Adresse:

InDiag – Institut für Insolvenzdiagnose

Fachhochschule Bochum

Fachbereich Wirtschaft

Internet: [www.indiag.de](http://www.indiag.de)