



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

***„Liquiditätssicherung durch Vorsorge
vor Forderungsausfällen!“***

Mainz

Mittelstandstag, 08. November 2005

Gerda Schmidt

Agenda



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

- Vorstellung
- Ausgangssituation November 2003
- Maßnahmen
 - Bonitätsprüfung und Kreditmanagement
 - Ermittlung Kreditlimite
 - Kreditüberwachung
 - Factoring
- Status November 2005
- Erfolgsvoraussetzungen

Ausgangssituation November 2003



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

- ~ 28% des Jahresumsatzes im Forderungsbestand
→ ~ 100 Tage Forderungslaufzeit
- 47% der OP nicht fällig, aber 53% der OP fällig
- Von den fälligen OP waren:
 - > 78% mehr als 30 Tage (über-) fällig
 - ~ 68% > 100.000€ je Debitor bei 3% der Kunden
 - ~ 14% warenkreditversichert
- In den Vorjahren betrugen die Forderungsausfälle ~ 3% des Umsatzes jährlich, aber die Erstattung der WKV war geringer als die gezahlten Versicherungsbeiträge

Ausgangssituation November 2003

- Bewertung -



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

-
- Erhebliches Ausfallrisiko wegen der „Kopflastigkeit“ der Forderungsstruktur
 - Erhebliche Existenzgefährdung mangels wirksamer Absicherung

-
- Bedrohliche Liquiditätsengpässe
 - Unpünktlicher Zahler



**Nur das war uns
wirklich bekannt**

Maßnahmen



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

Risikomanagement

Liquiditätsverbesserung

**System- und
Prozessoptimierung**

**Knowhow -
Entwicklung**

- Sofortmaßnahmen
 - Cash – Hunting
 - Risikoreduktion

■ Bonitätsprüfung und Kreditmanagement

■ System- und Prozessoptimierung; Knowhow - Entwicklung

Bonitätsprüfung und Kreditmanagement



RKW
Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

Ausgangslage:

- Bonitätsprüfung erfolgte sporadisch, ohne nachvollziehbare Regel und das Ergebnis hatte keine erkennbaren Konsequenzen
- Eine Warenkreditversicherung war vorhanden, aber:
 - Viele Kunden waren überversichert
 - Viele Kunden waren unterversichert
 - Kunden mit guter Bonität waren versichert, Kunden mit zweifelhafter Bonität waren oft nicht versichert
- In den Systemen existierten 2 nicht synchronisierte Limite: Kundenlimit im Vertrieb und Kreditlimit im Finanzwesen
- Beide „internen“ Limite waren nicht gepflegt und wurden daher nicht beachtet

Bonitätsprüfung und Kreditmanagement



RKW
Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

Sofortmaßnahmen:

- Technische Synchronisation der Limite
 - Fibu-Limit überschreibt Vertriebslimit
 - Fibu ist verantwortlich und entscheidet das KL (nicht mehr der Vertrieb)

- Jede Limitüberschreitung wird im Vertriebssystem bei der Auftragserfassung signalisiert

- Jede Limitüberschreitung führt zusätzlich (innerhalb von 24 Stunden) zu einer Warnmeldung in der Debitorenbuchhaltung

- ➔ Limitüberschreitungen werden sofort bemerkt und können bearbeitet werden

- ➔ Damit das Limit beachtet wird, muss der Wert gepflegt sein und nachvollziehbar (realistisch) sein ➔ **systematische Ermittlung der Limite**



An das Kreditlimit werden 2 konkurrierende Anforderungen gestellt:

■ Vertrieb:

das laufende Geschäft und die Entwicklung der Geschäftsbeziehung darf nicht behindert werden, die Limite müssen möglichst hoch sein, damit wir ihm möglichst viel verkaufen können

■ Finanzwesen:

wir können keine Forderungsausfälle verkraften, das Risiko muss minimiert werden, die Limite müssen möglichst niedrig sein und sind zu 100% abzusichern

→ Optimierungsproblematik:

So Viel „Spielraum“ wie möglich und so viel Risiko wie nötig!

→ Interessenausgleich zwischen Finanzwesen und Vertrieb ist erforderlich



1. Schritt:

- Datenanalyse je Debitor:
 - Umsatz und saisonale Umsatzverteilung
 - Zahlungsbedingungen
 - Auftragsbestand (wg. Fabrikationsrisiko)
 - OP-Bestand und Altersstruktur
 - bestehende WKV-Absicherung und sonstige Sicherheiten

Ergebnis:

- vertriebsseitiger, historischer Limitbedarf
- bestehende Unter-/ Überdeckung des Risikos
- aktuelles Zahlungsverhalten



2. Schritt:

- Ermittlung der Limitwünsche des Vertriebs:
 - Umsatzplanung
 - strategische Projekte
 - saisonale Schwankungen
 - Bedarf an Zahlungszielen

- Verhandlungen zwischen Finanzwesen und Vertrieb

Ergebnis:

- Limitwünsche des Vertriebs
- relativierte Limitwünsche
- erste Annäherung an künftige Unter-/ Überdeckung des Risikos



3. Schritt:

- Identifikation unabgedeckter Risiken
- Aktuelle Bonitätsauskünfte; evtl. Bankauskünfte
- Erhöhungsanträge Versicherungslimit

Ergebnis:

- „Restrisiko“ je Debitor
- Liste der Handlungsbedarfe



4. Schritt:

- Diskussion und Abstimmung von Handlungsoptionen mit dem Vertrieb
 - ggf. Abbau fälliger OP
 - Sicherheiten: Bankbürgschaften, Garantieerklärungen
 - Veränderung der Zahlungsbedingungen: kürzere Nettoziele, attraktive Skontobedingungen, Vorauszahlungskonditionen
 - Maßnahmen - Mix

- Verhandlungen zwischen Vertrieb und Kunde, bei Bedarf Unterstützung durch Forderungsmanagement



5. Schritt:

- Sichtung und Würdigung der Verhandlungsergebnisse
- Entscheidung des endgültigen Limits (= Entscheidung über die Gewährung eines ungesicherten Limitanteils)
- Technische Umsetzung
- Information an den Kunden

Ergebnis:

- Steuerungsrelevante Limite
- Mit dem Vertrieb abgestimmte Limite
- Solide Ausgangssituation für das operative Kreditgeschäft (Risiken sind transparent und optimiert)



Neukunden:

- Bonitätsauskunft, ggf. Bankauskunft
- Bei Limitbedarf > 10.000€ WKV - Anfrage
- Kompetenzregelung für Limiteinrichtung
- Belieferung ausschließlich im Rahmen abgesicherter Limite: ohne Absicherung nur gegen Vorkasse



Bestandskunden:

- Online – Überwachung des Limits bei der Auftragserfassung (Vertrieb)
- Online – Überwachung im Fibu – System (4 Augen Prinzip)
- zeitnahe Reaktion:
 - Aktualisierung Bonitätsauskunft
 - Höherversicherungsanträge WKV
 - Gespräche wegen zusätzlicher Sicherheiten oder Änderung der Zahlungsbedingungen
- Zyklische Aktualisierung der Bonitätsauskünfte; zyklische Prüfung der WKV - Limite

Würdigung der Sicherungsmaßnahmen



RKW
Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

-
- **Warenkreditversicherung:**
 - lautlos für den Kunden
 - sicher
 - relativ günstig
 - relativ unflexibel

 - **Bankbürgschaft:**
 - geht zu Lasten der Linien des Kunden, daher häufig nicht realisierbar
 - sicher

 - **Garantieerklärung, selbstschuldnerische Bürgschaft:**
 - sehr schnell und flexibel
 - nicht sicher
 - gute Indikatorfunktion

 - **Zahlungsbedingungen:**
 - schnell
 - flexibel
 - sicher

Würdigung der Sicherungsmaßnahmen (II)



RKW
Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

- **Warenkreditversicherung:**
 - es ist sehr wichtig, intensiv zu kommunizieren; bei gutem Informationsaustausch ist es möglich, höhere Versicherungslimite zu realisieren
- **Bankbürgschaft:**
 - übernehmen Sie die Kosten für die Bürgschaft, Sie haben den Nutzen
- **Garantieerklärung, selbstschuldnerische Bürgschaft:**
 - wenn der Kunde bereit ist, ist das ein Indiz, dass er an den eigenen Erfolg glaubt; außerdem wird er, bevor er Insolvenzantrag stellt, versuchen zumindest Ihre Forderungen zu begleichen, damit er nicht privat zahlen muss; wir verzichten i.d.R. auf den Vermögensstatus, da er zu zeitaufwendig ist und im Zweifel das Vermögen im Insolvenzfall doch „umstrukturiert“ oder verschwunden ist
- **Zahlungsbedingungen:**
 - wenn Sie hartnäckig nach Sicherheiten fragen, werden Sie merken, wie viel Spielraum der Kunde noch in den Zahlungsbedingungen hat
- **Mix**
 - häufig ergibt sich die weitgehende Absicherung der Forderungen, in dem mehrere Lösungsansätze kombiniert werden



Zu Beginn 2005 war der Debitorenbestand Factoring - fähig:

- Altersstruktur der Fälligkeiten:
Factor kauft i.d.R. nur Forderungen jünger als 60 Tage
- Absicherung:
nur versicherte Forderungen werden angekauft
- Debitorenstruktur:
keine Kopflastigkeit, breite Streuung
- Stabile und sichere Prozesse:
zeitnahes und effektives Mahnwesen
- Hoher Einmaleffekt für die Liquidität (Ankauf des Bestands)
- regelmäßiger, planbarer Mittelzufluss

Status November 2005



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

- ~ 8,3% des Jahresumsatzes im Forderungsbestand
→ ~ 30 Tage Forderungslaufzeit (Tendenz sinkend)
- 87% der OP nicht fällig, aber 13% der OP fällig
- Von den fälligen OP sind:
 - ~ 30% mehr als 30 Tage (über-) fällig (i.d.R. Altfälle)
 - ~ 11% > 100.000€ je Debitor bei 1,5% der Kunden
 - ~ 65% warenkreditversichert
- In 2004 und 2005 betragen die Forderungsausfälle ~ 0,5% des Umsatzes jährlich, aber die Erstattung der WKV betrug etwa 50% davon

Status November 2005

- Bewertung -



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

- Transparentes, kalkulierbares Risiko
- Unangespannte Liquiditätssituation
- Wir sind wieder Skontozahler



- Schonungslose Analyse des OP- / Debitorenbestands
- Ungeschminkte Risikobewertung
- Nachvollziehbare Absicherungsmaßnahmen
- Vertrieb einbeziehen und zum Akteur machen
- Intensiv kommunizieren
 - Intern: Schnittstelle Vertrieb – Finanzen
 - Extern: Kunde (Leitungsebene)
Auskunfteien, Banken, WKV, Factor
- Nachhaltigkeit gewährleisten
 - Prozesse intern und extern stabilisieren
 - Knowhow – Transfer gewährleisten

Die 10 wichtigsten Praxistipps



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

- Stellen Sie sicher, dass jeder in Ihrem Unternehmen überzeugt ist, dass die fristgerechte und vollständige Bezahlung Ihrer Rechnungen Ihr gutes Recht ist
- Schätzen Sie das Risiko Ihrer Kunden realistisch, auf Basis der bestmöglichen Informationen ein und treffen Sie eine unternehmerische Entscheidung
- Fordern Sie werthaltige Sicherheiten (oder sichere Zahlungsbedingungen)
- Halten Sie attraktive Zahlungskonditionen zur Beschleunigung der Zahlung bereit
- Vermeiden Sie alles, was den Kunden einen Grund gibt, nicht zu zahlen
- Beziehen Sie den Vertrieb intensiv ins Forderungsmanagement ein
- Stellen Sie Ansprüche auf vollständige und fristgerechte Zahlung nicht zu Gunsten der „Beziehungspflege oder künftiger Umsätze“ hinten an
- Leiten Sie bei säumigen Zahlern ein straffes und konsequentes Inkasso ein
- Sprechen Sie stets mit den Entscheidungsträgern
- Lassen Sie die Spezialisten ran, Halbwissen ist riskant

Merksatz



RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

**„Ein Unternehmen lebt auch von
den schlechten Geschäften, die es
nicht tätigt.“**

Kontakt

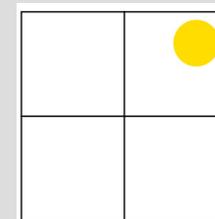


RKW

Rheinland-Pfalz

Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum der deutschen Wirtschaft e.V.

**Wenn Sie Fragen haben, nehmen bitte
Kontakt zu uns auf:**



UNTERNEHMENSBERATUNG
Rudolf Müller

AM WASEN 5

56761 GAMLEN

T.: 02653/910 660

F.: 02653/910 661

M.: 0171/38 25 726

RMUELLER@UBRM.COM

WWW.UBRM.COM