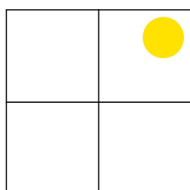


**ERTRAGS- UND  
EXISTENZSICHERUNG  
DURCH (PRO-)AKTIVES  
FORDERUNGS-  
MANAGEMENT**



UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## WIE LEISTUNGSFÄHIG IST IHR FORDERUNGSMANAGEMENT?

„Die wirtschaftliche Talfahrt sorgte auch für einen neuen Pleiterekord. Wie das Statistische Bundesamt Mitte März 2002 bekannt gab, meldeten 32.300 Unternehmen im Jahr 2001 Insolvenz an, das sind 17 Prozent mehr als noch im Vorjahr.... Ein wesentlicher Grund für die steigenden Insolvenzzahlen sind die immensen Forderungsausfälle vieler Unternehmen.... Die Forderungsausfälle betragen in Deutschland im Jahr 2001 insgesamt über 31 Milliarden Euro. Wollte ein Unternehmen einen Forderungsausfall in Höhe von 2.500 Euro durch Mehrumsatz kompensieren, so wären bei einer Umsatzrendite von zehn Prozent 25.000 Euro notwendig. Bei nur zwei Prozent Umsatzrendite liegt der notwendige Mehrumsatz bereits bei 125.000 Euro, was sehr deutlich zeigt, dass vor allem in wirtschaftlich schwachen Jahren ein effektives und geschicktes Forderungsmanagement wichtiger ist denn je.“ (aus: Kleine Zeitung im Juni 2002)

In der geschilderten Markt-Situation steht jedes Unternehmen zwangsläufig vor einer Vielzahl zu beantwortender Fragen wie:

- Bestehen für uns potenzielle künftige Gefahren im Forderungsbereich?
- Ist unsere Debitorenstruktur tendenziell risikoträchtig?
- Deuten Höhe und Struktur unserer Forderungsausfälle in der Vergangenheit auf erhöhte Ausfallrisiken in der Zukunft hin?
- Welche Auswirkungen hätten größere Forderungsausfälle in der derzeitigen Situation für unser Unternehmen?
- Reichen die bei uns existierenden Strukturen und die uns vorliegenden Informationen, um potentielle Forderungsausfälle frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden?

Um:

- das Risiko von Forderungsausfällen zu minimieren,
- Forderungsbestände und Forderungslaufzeiten zu reduzieren,
- die Bonität von Kunden verlässlich einschätzen zu können sowie
- Strukturen und Prozesse im Forderungsmanagement effizient zu gestalten,

ist ein hohes Maß an Professionalität und Erfahrung erforderlich. Die Unternehmensberatung Rudolf Müller besitzt Beides!

## KONZEPTIONELLE BAUSTEINE DES FORDERUNGSMANAGEMENTS

Zu einem qualifizierten Forderungsmanagement gehören vielfältige Maßnahmen, die auf die Besonderheiten des (Unternehmens) Geschäftes ausgerichtet werden müssen:

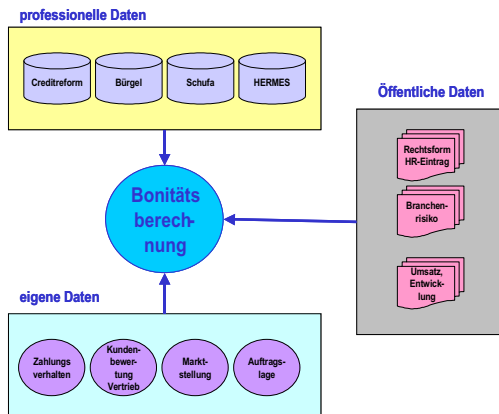
- Bonitätsprüfung: intensive und zuverlässige Nutzung und Auswertung aller aktuellen Bonitätsinformationen
- Kreditlimite: Festlegung angemessener (risikobegrenzender, umsatzneutraler) und kundenindividueller Kreditlimite
- Konditionen: Abstimmung der Zahlungskonditionen und der Kreditlimite je Kunde und Überwachung ihrer Einhaltung
- Inkasso: schnelles, effektives und umfassendes Inkasso; von der ersten Mahnung über Rückführungsvereinbarungen bis hin zum Insolvenzfall
- Absicherung: Abschluss einer Warenkreditversicherung und/oder alternative Besicherung bestehender Forderungen

Aufgabe eines aktiven Forderungsmanagements ist es, die Ausfallrisiken bereits zu Beginn so gering als möglich zu halten. Es darf nicht das Ziel sein, das Ausfallrisiko um jeden Preis zu vermeiden, das geht nur bei Vorkasse. Nötig sind dagegen die systematische, bewusste und objektive Auseinandersetzung aller beteiligten Stellen mit dem Delkredere-Risiko sowie der Aufbau leistungsfähiger Strukturen, Prozesse und Instrumente zur Kontrolle und zur Steuerung des Risikos.

## BONITÄTSPRÜFUNG, BASIS JEDES FORDERUNGSMANAGEMENTS

Die Bonitätsbewertung nimmt im System des aktiven Forderungsmanagements eine herausragende Stellung ein. Daher kommen der Konzeption, der Installation und der Sicherstellung der obligatorischen Bonitätsprüfung zentrale Bedeutung beim Auf- und Ausbau des Forderungsmanagements zu. Potentielle Informationsquellen, mögliche Informationsgehalte und exemplarischer Ablauf einer Bonitätsbewertung sind im folgenden Schaubild verdeutlicht.

## FESTLEGUNG DER KUNDENBONITÄT:



Die Ermittlung und die Festlegung einer risiko-begrenzenden Kundenbonität stellt jedoch lediglich die Grundlage für ein aktives Forderungsmanagement dar. Mit Hilfe der Bonitäts- und Kreditlimitfestlegung wird zwar sichergestellt, dass das Ausmaß (Volumen) der offenen Forderungen angemessen (risikoarm) gestaltet wird.

Mittels eines effizienten und effektiven Inkasso-Systems muss das Unternehmen aber zusätzlich das Alter seiner Forderungen und damit deren Einbringlichkeit steuern.

## GEMEINSCHAFTSAUFGABE FORDERUNGSINKASSO

In der Regel ist die Aufgabe des Inkassos in die Debitorenbuchhaltung (oder in ihre Nähe) delegiert. Hier werden dann häufig ausgeklügelte Mahnprozesse mit diversen (außergerichtlichen) Mahnstufen generiert. Diese Mahnverfahren werden dann mit großer Akribie in den DV-Systemen abgebildet.

Die Inkasso-Praxis ist jedoch gekennzeichnet durch unregelmäßig stattfindende Mahnläufe, manuelle Nachbearbeitung automatisierter Prozesse sowie Inkonsequenz bei trotzdem ausbleibenden Kunden-Zahlungen.

Das häufig offensichtliche Missverhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit im betrieblichen Inkasso hat in der Regel folgende Gründe:

- Die Debitorenbuchhaltung ist mit Tagesarbeit überlastet.
- Das Inkassoverfahren hat zu viele „Eskalationsstufen“ und wird (teilweise) im eigenen Unternehmen sowie vom Kunden nicht mehr ernst genommen.
- Der Vertrieb begreift das Inkasso nicht als eigene Aufgabe: Debitorenbuchhaltung und Inkasso werden als Umsatzbremse betrachtet.
- Der Vertrieb definiert viele Ausnahmen, die in den Systemen nicht abgebildet werden (können).
- Vorgelagerte Prozesse weisen zu viele Mängel auf; man traut sich nicht ein konsequentes Inkasso zu betreiben.
- Es fehlt das Bewusstsein, dass Nicht- oder Schlechtzahler die Existenz des eigenen Unternehmens gefährden.
- etc.

Oft sind zusätzlich zu den internen Stellen noch Externe in den Inkasso-Prozess involviert. Die Einbeziehung externer Stellen soll die nötige Professionalität des Inkassos sicherstellen. Die Praxis ist häufig jedoch auch gekennzeichnet durch eine Verlängerung (Verzögerung) des Prozesses, relative Intransparenz und zuweilen ausbleibende Erfolge.

Die Lösung dieser Problematik erfordert eine konsequente Analyse und Neugestaltung des Inkasso-Prozesses von der Bonitätsbewertung über die Fakturierung bis zum Mahnbescheid.

## ZAHLUNGSPLAN VS. LIEFERSTOPP

Kein Forderungsmanagement kann verhindern, dass irgendwann einmal ein Kunde in Rückstand gerät. In dieser Situation stellt sich die Frage nach der Wahl der angemessenen Mittel. Wichtig ist hier, dass das Unternehmen Handlungsoptionen bereithält, die verschiedenen Schuldnerarten:

- temporär Zahlungsunwillige

- notorische Nichtzahler
- unverschuldet Zahlungsunfähige
- chronisch Zahlungsunfähige
- grundsätzlich Zahlungswillige
- tatsächlich Zahlungswillige
- etc.

angemessen sind:

Für jeden säumigen Zahler gilt es, das angemessene Aktionspotential vorzuhalten. Während bei einem Kunden nur durch Lieferstopp weiterer Schaden verhindert werden kann, sind bei anderen Kunden Rückführungsvereinbarungen das geeignete Mittel, um sowohl den Umsatz der Vergangenheit zu sichern, als auch künftige Umsatzpotentiale zu erhalten ...usw.

## PRÜFEN UND ENTSCHEIDEN SIE

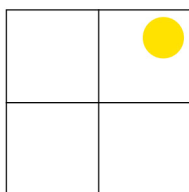
Nur aktive Problemlösung schafft Abhilfe.

Die Unternehmensberatung Rudolf Müller weist in allen Facetten des Forderungsmanagements professionelle Fachkenntnisse und umfassende Praxiserfahrung auf.

In Ihrem Auftrag konzipieren wir daher das für Ihr Unternehmen passende Forderungsmanagement, richten es auf Wunsch in Ihrem Hause ein und unterstützen Sie bei Bedarf sogar operativ in der Anlaufphase.

Gerne senden wir Ihnen weiterführende Informationen über unser Unternehmen.

Bitte rufen Sie uns an oder senden uns eine E-Mail.



UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

AM WASEN 5

D- 56761 GAMLÉN

TEL.: 02653/910 660 FAX: 02653/910 661

E-Mail:

RMUELLER@UBRM.COM

**„DIE MEISTEN MENSCHEN WENDEN MEHR ZEIT UND KRAFT DARAN, UM DIE PROBLEME HERUM ZU REDEN, ALS SIE ANZUPACKEN.“ (HENRY FORD)**

Die Unternehmensberatung Rudolf Müller hat das Ziel, die Probleme ihrer Mandanten kompetent zu lösen. Die Interessen des Mandanten und die Lösung seiner Probleme bestimmen unsere Tätigkeit. Jeder Mandant hat dabei Anspruch auf eine individuelle und problemgerechte, kritische und zugleich konstruktive Unterstützung.

Unser Mandant kann eine ganzheitliche Beratung erwarten. Wir entwickeln nicht nur Konzepte, sondern begleiten ihn auf Wunsch auch bei der Umsetzung; sowohl in Form von Projekten als auch in einem Management auf Zeit oder in einem regelmäßigen Coaching. Wir möchten dazu beitragen, die betriebliche Realität bei unseren Mandanten positiv zu verändern. Konzepte und Hochglanzbroschüren, die lediglich die Regale füllen, sind nicht unser Anliegen.



**AUCH IM FORDERUNGSMANAGEMENT GILT:**

**Die Dinge richtig tun– und die richtigen Dinge tun.**

Wir freuen uns auf ein Gespräch mit Ihnen!