

# Zahlungsbedingungen in Krisenzeiten gestalten

## Zahlungsmoral in Österreich sinkt stark

„Die weltweite Zahlungsmoral verschlechtert sich“ lautet der Titel einer Studie von Allianz Trade zur Entwicklung von Betriebskapitalbedarf und Außenstandstagen.

Die Studie stellt dabei fest, dass weltweit alle Branchen von längeren Zahlungsfristen betroffen sind. Für Europa erwartet Allianz Trade einen weiteren Rückgang der Rentabilität und damit einhergehende Zahlungsver schlechterungen. Dieser Trend wird in einer Veröffentlichung von FONDS online professional (23. Mai 2024) für Österreich quasi bestätigt: „Zahlungsmoral in Österreich sinkt stark“. Daraus wird sogleich der Rat schlag abgeleitet: „Lieber gleich kassieren!“

Aber ist das tatsächlich richtig? Es stellen sich zwei zentrale Fragen. Erstens: Ist es wahr, dass die Zahlungsmoral sich in Österreich verschlechtert hat? Zweitens: Ist es sinnvoll und richtig, aus diesem Grund auf Voraus- oder Direktzahlung bzw. sehr kurzen Zahlungszielen zu bestehen?

Zur ersten Frage: In Publikationen wird die Feststellung, dass Zahlungen später eingehen, häufiger (unserer Meinung nach recht oberflächlich bzw. aus Vermarktungsüberlegungen heraus) als Verschlechterung der Zahlungsmoral bezeichnet. Faktisch ist dieser Sachverhalt zunächst aber nichts anderes als eine längere Forderungslaufzeit.

Die Forderungslaufzeit bzw. DSO (Days Sales Outstanding) sagen aber noch nichts darüber aus, ob Lieferanten und Dienstleister ihren Kunden längere Zahlungsziele eingeräumt haben oder ob die Kunden nicht pünktlich, d.h. mit Verzug gezahlt haben. Falls längere Zahlungsziele eingeräumt wurden, stellt sich u.a. die Frage, ob dies auf das Drängen der Kunden (möglichweise wegen fehlender Liquidität) oder auf Initiative der Lieferanten bzw. Dienstleister erfolgt ist, z.B. weil längere Zahlungsziele zur Umsatzsteigerung oder Verbesserung von Marktanteilen – also als Kaufanreize – genutzt wurden.

Selbst dann, wenn die längeren Laufzeit nicht aus längeren Zahlungszielen, sondern aus einem (zunehmenden) Zahlungsverzug resultieren, deutet das noch immer nicht auf eine Verschlechterung der Zahlungsmoral hin. Zahlungsverzögerungen sind häufig auch eine Folge von Leistungsstörungen auf Lieferantenseite. Falschliefungen, unvollständige Lieferungen, Qualitätsmängel, Fehler in der Rechnungsstellung, organisatorische Probleme auf Lieferanten und/oder Kundenseite sowie gelegentliche Probleme im Zahlungsverkehr können dazu führen, dass Zahlungen länger dauern.

Und auch dann, wenn Kunden ihre Lieferanten um Stundung oder Valutierung von Rechnungen bitten, wenn sie aufgrund von Liquiditätsengpässen erst später als vereinbart zahlen können, neigen wir dazu, die Bezeichnung „Verschlechterung der Zahlungsmoral“ nicht zu verwenden. Hier hat sich u.M.n. lediglich die

Zahlungsfähigkeit geändert. Sofern der Schuldner mit dem Gläubiger vor der vereinbarten Fälligkeit eine entsprechende Zahlungsabsprache trifft, halte ich die Zahlungsmoral sogar für sehr intakt.

Bleibt aber die Frage, ob in Österreich tatsächlich Kundenzahlungen länger dauern als zuvor. Dazu zunächst einmal eine sehr positive Nachricht: Intrum stellt in seinem European Payment Report 2024 fest, dass Kunden im B2B-Geschäft in Österreich durchschnittlich nach 55 Tagen zahlen. Im europäischen Vergleich belegt Österreich damit hinter Irland einen hervorragenden, geteilten zweiten Platz (zusammen mit Slowenien und Ungarn). Zum Vergleich in Deutschland wurden 60 Tage und in Italien 62 Tage (was übrigens exakt dem europäischen Durchschnitt entspricht) gemessen.

Der EPR 2024 kommt für Österreich zu dem Ergebnis: „Die Differenz zwischen den angebotenen Zahlungsbedingungen und der tatsächlichen Zahlungsdauer ist ab 2023 relativ stabil.“ Konsumenten (B2C) zahlen durchschnittlich nach 23 Tagen (davon 11 Tage Zahlungsverzug), Geschäftskunden (B2B) nach 40 Tagen (davon 13 Tage Zahlungsverzug) und der öffentliche Sektor (B2G) nach 53 Tagen (davon 18 Tage Zahlungsverzug). Interessant an diesen Zahlen ist auch, dass im B2C- und B2B-Geschäft die durchschnittliche tatsächliche Zahlungsdauer kürzer ist als die durchschnittlich angebotenen Zahlungsziele (hier wirken scheinbar Skontoregelungen als Zahlungsbeschleuniger). Außerdem ist im B2C-Geschäft der Verzug gegenüber 2023 um 1 Tag und im B2B-Geschäft um 3 Tage zurück gegangen. Lediglich im B2G-Bereich liegt die tatsächliche Zahlungsdauer über den vereinbarten Fristen und der Verzug hat gegenüber 2023 um 3 Tage auf 18 Tage zugenommen. *(Aus unserer Sicht ein Beleg dafür, dass die geltende EU Zahlungsverzugsrichtlinie tatsächlich ihre Ziele nicht erreicht hat. Eine neue Initiative der EU ist daher folgerichtig. Zum Entwurf der EU Zahlungsverzugsverordnung werden wir an anderer Stelle noch Stellung nehmen.)*

Die pauschale Aussage, dass in Österreich Rechnungszahlungen später eingehen, wird durch diese Studie also nicht bestätigt. Andere Studien kommen möglicherweise zu abweichenden Ergebnissen. Damit stellt sich also die Frage, was Credit Manager von solchen Studien halten und wie sie sich in der gegenwärtigen Lage verhalten sollen. Denn eine Lageeinschätzung ist wohl unstrittig: Man kann nicht gerade behaupten, dass die österreichische Wirtschaft „brummt“. Und die deutliche Zunahme der Unternehmensinsolvenzen steht außer Frage.

***Sollten die Credit Manager also die Zahlungsbedingungen für ihre Kunden ändern und „lieber gleich kassieren“?***

# Lieber gleich kassieren!?

Im Credit Management ist es völlig unstrittig, dass die Gestaltung der Zahlungsbedingungen ein probates Mittel zur Reduktion von Forderungsausfallrisiken und zur Verbesserung der eigenen Liquidität darstellen. Regelmäßig werden beispielsweise sehr spät zahlende Kunden vom Credit Management auf Vorkasse gesetzt. Gleichwohl findet sich die Zuständigkeit und die Verantwortung für die Definition der Zahlungsbedingungen, die Kunden grundsätzlich und in jedem einzelnen Fall eingeräumt werden, sehr oft (aus unserer Sicht zu häufig) zunächst ausschließlich im Vertrieb. Dies ist teilweise nachvollziehbar. Denn Zahlungsbedingungen beeinflussen nicht nur Ausfallrisiko und Liquidität, sondern auch Umsatz und Marktanteile. Sie stellen für den Vertrieb nicht selten ein wesentliches und sehr wirksames Verkaufsargument und eine Möglichkeit sich positiv vom Wettbewerb zu differenzieren dar. Zahlungsbedingungen sind in vielen Fällen branchenspezifisch gewachsen und bilden damit die grundsätzlichen (Finanzierungs-) Anforderungen der Branchen ab. In ähnlicher Weise beobachten wir sehr deutliche Unterschiede in den Zahlungsbedingungen unterschiedlicher Länder. Sie sind zentraler Bestandteil der Handelsusancen dieser Länder.

Kann es vor diesem Hintergrund richtig oder sinnvoll sein, seine Zahlungsbedingungen in schwierigen Marktbedingungen pauschal und reflexartig auf Vorkasse, Direktzahlung oder kurze Zahlungsziele umzustellen? Unsere Meinung dazu heißt: NEIN!

Das Ausfallrisiko und das Zahlungsverhalten Ihrer Kunden sind ebenso wie deren Umsätze, Deckungsbeiträge und Dauer der Geschäftsbeziehung sehr unterschiedlich. Insbesondere im B2B-Geschäft sind die Geschäftsbeziehungen einzigartig und zwischen den Kunden kaum zu vergleichen. Dieser Fakt genügt bereits, um zu dem eindeutigen Ergebnis zu kommen, dass pauschale Empfehlungen und insbesondere deren Anwendung (nicht nur) in schwierigen Zeiten selten hilfreich und oft sogar schädlich sind. Credit Manager\*innen wissen, dass stets nur eine tendenziell geringere Anzahl ihrer Kunden schlecht zahlen oder ein hohes Ausfallrisiko aufweisen. Das „Kind mit dem Bade ausschütten“ würde daher mehr schaden als nutzen.

Richtig und wichtig ist es aber, gewährte Zahlungsbedingungen in „Krisenzeiten“ zu hinterfragen und ggfs. zu verändern. Um die berechtigten Interessen von Credit Management und Vertrieb gleichermaßen zu würdigen, empfehlen wir, diese Neubewertung gemeinsam vorzunehmen. Neben der Beurteilung des gegenwärtigen und künftig zu erwartenden Ausfallrisikos, des Zahlungsverhaltens des Kunden, seiner Widerstandsfähigkeit in den bestehenden Rahmenbedingungen, muss zwingend auch sein Stellenwert für Umsatz, Ertrag, Marktpositionierung und Entwicklung des eigenen Unternehmens angemessen ins Kalkül einbezogen werden.

Bei wichtigen Kunden mit anhaltend guter Bonität und positiver Prognose dürfte ebenso wie bei kleinen Kunden mit anhaltend schlechter Bonität und negativer Prognose kaum Handlungsbedarf bzw. Dissens zwischen Vertrieb und Credit Management bestehen. Anders sieht es aber bei großen und wichtigen Kunden mit schlechter Bonitätsprognose und auch bei kleineren Kunden mit positiver Bonität und Prognose aus. Hier besteht Handlungsbedarf.

Bei größeren und wichtigen Kunden müssen Sie versuchen, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken auf ein vertretbares Maß zu begrenzen, ohne dabei den Umsatz und die gewünschte Umsatzentwicklung zu beeinträchtigen. Bei Kunden, mit den Sie geringere Umsätze trotz guter Bonität tätigen, sollte Ihre Zielsetzung in einer Ausweitung der Geschäftsbeziehung bestehen, ohne dadurch das Risiko über ein vertret- und verkraftbares Maß hinaus zu steigern.

In beiden Fällen kann die Änderung der Zahlungsbedingungen ein Gestaltungselement sein, wobei lediglich bei den größeren Kunden mit zunehmendem Risiko eine Verkürzung der Zahlungsbedingungen überhaupt in Betracht gezogen werden sollte. Bevor Sie die Zahlungsziele jedoch reduzieren, denken Sie bitte daran, dass eine Verkürzung der Zahlungsziele gerade für Kunden, die sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befinden, aus deren Perspektive sehr häufig keine Problemlösung, sondern eine Problemverschärfung darstellt. Die Verkürzung der Zahlungsziele erhöht den Liquiditätsbedarf, vergrößert die Liquiditätslücke zusätzlich und reduziert deren Möglichkeit Lieferanten pünktlich zu zahlen. Wegen dieser negativen Wirkung für Ihre Kunden sollten Sie die Verkürzung der Zahlungsbedingungen in den genannten Konstellationen eher als ultima ratio ansehen und zuvor andere Optionen nutzen.

Aber was genau können Sie tun? Zum einen können Sie versuchen, ihr Forderungsausfallrisiko besser als bisher abzusichern. Von diversen Versicherungsalternativen, über Forderungsabtretungen und Bürgschaften bis hin zu Sicherungsübereignungen gibt es vielfältige Möglichkeiten. Wichtig ist es, tatsächlich die gesamte Klammer der Möglichkeiten zu nutzen und sich nicht ausschließlich auf ein Instrument zu verlassen. Besonders zu erwähnen ist an dieser Stelle auch die Nutzung von Factoring. Factoring kann Lieferanten und Dienstleistern einerseits und deren Kunden andererseits in zweierlei Hinsicht helfen. Erstens wird beim Factoring das Ausfallrisiko einer verkauften Forderung zu 100 Prozent abgesichert. Zweitens erhält der Gläubiger in kürzester Zeit den Zahlungseingang, ohne dass dadurch zusätzlicher Liquiditätsdruck beim Schuldner aufgebaut wird. Vorteilhaft am Factoring ist außerdem, dass die konkrete Ausgestaltung mittlerweile derart vielfältig und variantenreich ist, dass es nahezu für alle Anwendungskonstellationen eine passende Lösung gibt.

Was im gesamten Spektrum der Möglichkeiten aber die adäquate Lösung aus Sicht des Gläubigers ist, hängt nicht nur von der Bonität des Kunden und den Möglichkeiten der Marktangebote ab. Auch die Situation und die Lage des Lieferanten oder Dienstleisters spielt eine ganz entscheidende Rolle für die „richtige“ Wahl der Handlungsoptionen. Dazu erfahren Sie mehr in unserer nächsten Veröffentlichung.

# Was können und wollen wir uns leisten?

Welche Zahlungsziele Sie mit Ihren Kunden vereinbaren, hängt nicht nur von der Bonität des Kunden einerseits und den Markt- bzw. Vertriebsanforderungen andererseits ab, sondern ganz wesentlich auch von der wirtschaftlichen Lage des eigenen Unternehmens. Die Festlegung der Zahlungsbedingungen muss dabei eigene Umsatz-, Ertrags-, Liquiditäts- und Risikoaspekte möglichst gleichgewichtig berücksichtigen.



Die dauerhafte oder einseitige Missachtung einzelner Aspekte kann zu gravierenden Problemen führen. Es gilt daher, eine Gleichung mit den 4 Variablen zu optimieren, das bedeutet, dass diese Variablen nicht alle zeitgleich maximiert werden können.

In der betrieblichen Praxis bedeutet das, sich zunächst über die eigene wirtschaftliche Lage im Klaren zu werden. Dazu sollten Fragen wie: Was müssen/wollen wir erreichen? Wo haben wir Probleme? Was können/wollen wir uns leisten? Was besitzt Priorität?

In vielen Unternehmen liegt der Betrachtungs- und Steuerungsfokus „in guten Zeiten“ auf den Größen Umsatz und Ertrag. In diesen Zeiten neigen Unternehmen dazu, etwas höhere Risiken einzugehen. Denn die gute Umsatz- und Ertragslage kann schon den einen oder anderen überschaubaren Forderungsausfall verkraften.

Auch werden häufig nicht alle bestehenden Möglichkeiten „in guten Zeiten“ Liquidität zu generieren gänzlich ausgeschöpft. Es werden öfter schon einmal längere Zahlungsziele eingeräumt und die eine oder andere Mahnung wird später oder auch gar nicht geschrieben.

In Summe kann das dazu führen, dass Unternehmen dann in zunehmend schwieriger werdenden Zeiten feststellen müssen, dass sie vergleichsweise hohe Ausfallrisiken und tendenziell (zu) lange Forderungslaufzeiten in ihrem Kundenstamm „angesammelt“ haben.

Wenn sich beispielsweise hohe Ausfallrisiken angesammelt haben, kann es ratsam sein, auch einmal auf ein Geschäft zu verzichten, d.h. ein Geschäft nicht zu machen und damit gleichzeitig auf den verbundenen Umsatz und Liquidität zu verzichten, wenn die Bonität des Kunden schlecht ist und Absicherungsmöglichkeiten nicht bestehen.

Oder es ist durchaus überlegenswert, Geschäfte liquiditätsorientiert zu gestalten, wenn das eigene Unternehmen einen hohen Bedarf an zuverlässiger und schneller Liquidität hat. In einer solchen Situation kann es



wirtschaftlich sehr sinnvoll sein, auf Umsatz und Ertrag zu verzichten, indem zu sehr günstigen Preisen die Geschäfte mit extrem schnellen Zahlungszielen abgeschlossen werden. In dieser Situation kann es dann tatsächlich ratsam sein und es kann außerdem sowohl für den Kunden als auch für den Lieferanten von Vorteil sein, „lieber gleich (zu) kassieren“.

Unsere wenigen, kurzen Ausführungen zu den Themen Zahlungsverhalten, Zahlungsmoral und Zahlungsbedingungen zeigen, wie komplex die damit verbundenen Fragestellungen sind. Es existieren dabei sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten, die eine differenzierte Analyse der Kundensituation, der Markterfordernisse und der eigenen wirtschaftlichen Lage erfordern, um eine der Situation angemessene Lösung zu finden.

Es lohnt sich, nicht nur in Krisenzeiten, diesem Themenkomplex ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zu schenken.