



Creditrisikomanagement – wie weit darf man gehen?

Ein Unternehmen profitabel führen heisst, sich täglich Risiken aussetzen. Wie weit darf man gehen, ohne die Rendite durch zu hohe Debitorenverluste zu gefährden?

Der Sättigungsgrad der meisten Märkte hat ein kritisches Niveau erreicht. Neukunden müssen mit grossem Aufwand akquiriert werden. In dieser Situation scheint es erfolgversprechender, den Umsatz bei bestehenden Kunden zu steigern. Diese Strategie führt aber zu einem höheren Risiko pro Kunde – und damit zu einem höheren Ausfallrisiko.

Ist das Ausfallrisiko zusätzlich noch mit einem Klumpenrisiko verbunden, steht die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel. Ein Klumpenrisiko liegt dann vor, wenn ein einzelner Debitorenverlust – z. B. durch einen Zahlungsverzug – die kurzfristig verfügbaren liquiden Mittel übersteigt. Der Liquiditätsengpass muss in einem solchen Fall durch Aufnahme von Fremdkapital überbrückt werden. Je nach

bestehendem Ausschöpfungsgrad der Kreditlimite ist dies vielleicht nicht mehr möglich – es droht Insolvenz bzw. Konkurs.

Die Erfahrung lehrt, dass Unternehmen mit Zahlungsschwierigkeiten zu irrational erscheinenden Massnahmen neigen. So werden z. B. die dem Arbeitnehmer in Abzug gebrachten AHV-Beiträge der Ausgleichskasse nicht abgeliefert. Oder es werden die Steuern nicht mehr bezahlt. Die Kosten unternehmerischer Misserfolge trägt die Allgemeinheit – entweder in Gestalt der Arbeitnehmer selbst oder der Steuerzahler.

Unternehmer, die den Kundenstamm ausweiten oder den Umsatz pro Kunden erhöhen wollen, benötigen ein aktives Creditrisikomanagement. Seine zentrale Bedeutung zeigt sich da-

ran, dass der Debitorenbestand rund 20 bis 30% der Bilanzsumme ausmacht.



Credit- und Debitorenmanagement im Spannungsfeld zwischen Marketing und Finanzen.

Kundenselektion, Bonitätsprüfung, Informationsbeschaffung	Rechnungswesen, Finanzbuchhaltung, Controlling	Mahnwesen, Betreuung
Liquiditätssicherung, Eigenkapitalstärkung	Credit- und Debitorenmanagement	Kooperationen: Inkasso, Factoring
Krisenmanagement	CRM, Qualitätsmanagement, Kundendienst	Verträge, Sicherungsmittel, AGB

Credit- und Debitorenmanagement als Bindeglied zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen.

Credit- und Debitorenmanagement im Spannungsfeld zwischen Marketing und Finanzen

Das Ziel eines erfolgreichen Credit- und Debitorenmanagements (CDM) ist die Sicherung der Vermögenswerte – in diesem Fall die Ansprüche gegenüber den Kunden. Das CDM ist somit eine Teilaufgabe des Asset Managements.

Das CDM ist unverzichtbares Bindeglied zwischen Verkauf, Rechnungswesen, Produktion, Logistik und nicht zuletzt der Unternehmensführung. Dem CDM kommt die ebenso schwierige wie verantwortungsvolle Aufgabe zu, die verschiedenen Interessen zwischen Marketing und Finanzen (mitunter pure Bereichsgeismen) in eine optimale Balance zu bringen – ohne das Gesamtwohl des Unternehmens aus den Augen zu verlieren.

Aufgaben des Marketings und des Verkaufs

Das Marketing umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten, operativen Aktivitäten eines Unternehmens. Dafür gibt es verschiedene Instrumente. Ihre Kombination wird als Marketingmix bezeichnet. Eines dieser Instrumente ist die Preis- und Konditionenpolitik. Ziel ist die optimale Gestaltung der Verkaufspreise, Rabatte, Liefer- und Zahlungsbedingungen für einzelne Produkte bzw. Kunden. Der Debitorenverantwortliche ist bei der Ausgestaltung der Preis- und Konditionenpolitik immer mit einzubeziehen. Davon hängt ab, ob es gelingt, die Debitorenlaufzeiten zu verkürzen und damit die Liquidität des Unternehmens zu stärken. Besonderes Augenmerk muss den AGB geschenkt werden. Diese müssen klar

und verständlich sein. Bei grossen Risiken sind entsprechende Sicherungsinstrumente in das Vertragswesen aufzunehmen:

- Eigentumsvorbehalt
- Bürgschaft
- Bankgarantie
- usw.

Aufgaben des Finanzbereiches und des Controllings

Der Finanzbereich hat gegenüber dem Bereich Marketing und Verkauf eine andere Sichtweise. Im Vordergrund stehen Liquidität und Rentabilität. Ziel ist die Steigerung des Unternehmenswertes.

Nur realisierte Umsätze sind echte Umsätze. Mit dem Ansteigen der Umsätze wächst aber auch der administrative Aufwand. Die aktive Bewirtschaftung von Debitorenbeständen – Voraussetzung, um ausstehende Guthaben zu realisieren – ist ohne professionelle Systemunterstützung nicht mehr denkbar. Das bedeutet zusätzliche Investitionen in die EDV.

Ein ausgeweiteter Debitorenbestand – infolge einer zu aggressiven oder leichtfertigen Kredit-

politik – bindet beträchtliche Mittel. Entweder ist man zur Aufnahme von Fremdkapital genötigt oder muss einen Zinsentgang in Kauf nehmen. Neben diesen Opportunitätskosten steigt auch das Ausfallrisiko erheblich an. Dabei wird oft vergessen, dass wenig Aussicht besteht, Ausfälle durch Mehrumsätze zu kompensieren. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht ist es deshalb entscheidend, einer zu expansiven Kreditpolitik mit präventiven Massnahmen entgegenzuwirken:

- Begrenzung des Debitorenbestandes
- Beschleunigung des Zahlungseinganges

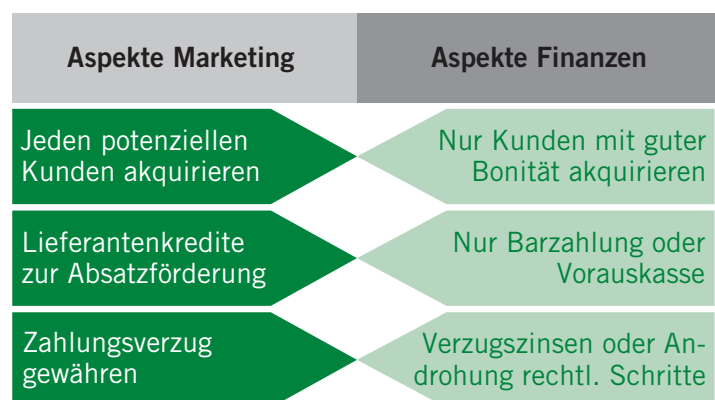
Aufgaben des Credit- und Debitorenmanagements

Bereichsgeismen müssen zugunsten einer gemeinsamen Zielausrichtung beseitigt werden. Gefordert sind alle! Die Unternehmensführung darf die Verantwortung nicht delegieren. Wesentlich für den Erfolg ist der konsequente Einbezug des CDM-Verantwortlichen in alle Entscheidungsprozesse. Er ist Bindeglied zwischen den verschiedenen Interessengruppen. Sein Aufgabenbereich umfasst:

Neukunden: Für jeden Neukunden ist eine Kreditlimite festzulegen. Neben eigenen Kundeninformationen können Bonitäts- und Wirtschaftsauskünfte (z. B. der Creditreform) diesen Prozess unterstützen. Dabei orientiert sich die Bonitätsbeurteilung am sogenannten Bonitätsindex. Dieser gibt Aufschluss darüber, wie ein unabhängiger Dritter die Bonität eines Kunden einschätzt. Mit dem vorgeschlagenen Höchstkredit erhält man eine aussagekräftige Richtzahl über Wert oder Unwert einer Geschäftsbeziehung.

Bestandeskunden: Es reicht nicht, eine Kreditlimite ein für alle Mal festzulegen. Vielmehr sind auch Bestandeskunden laufend zu überwachen – 70% der Debitorenverluste fallen bei Stammkunden an. Die Intensität der Überwa-

Interessenkollision bei der Ausgestaltung der Preis- und Konditionenpolitik als Teilaufgabe des Marketings.



chung richtet sich selbstverständlich nach dem Umsatz. Ein Grosskunde (A-Kunde) ist jährlich zu überprüfen oder zu monitoren. Das stellt sicher, dass sämtliche für die Bonität relevanten Veränderungen in Erfahrung gebracht werden. Bei mittleren oder kleinen Kunden genügt es, erst bei Überschreiten der Kreditlimite die Bonität erneut zu prüfen.

Forderungsmanagement: Der Verantwortungsbereich der Debitorenverwaltung umfasst verschiedene Aufgaben. Ein wichtiges Instrument für die Überwachung ist die Aging-Liste. Sie zeigt den Verzug pro Beleg. Der Verkauf ist, wenn immer möglich, hier mit einzubeziehen. Dank der Integration wird dem Verkauf nicht nur eine Mitverantwortung für die Kunden übertragen, sondern auch die Bedeutung einer sorgfältigen Überwachung bewusst. Die säumigen Kunden sind strikt zu mahnen. Ein zweiwöchentlicher Mahnrhythmus hat sich bewährt und sollte nicht überschritten werden. Ein straff geführtes Forderungsmanagement zeigt dem Kunden, dass man nicht nur im Kernbereich der Leistungserbringung gut organisiert ist, sondern auch die administrativen Abläufe bestens im Griff hat. So hinterlässt man beim Kunden einen durchwegs positiven Eindruck. Kennzahlen wie Umschlagshäufigkeit der Debitoren, durchschnittlicher Zahlungsverzug usw. liefern aussagekräftige Vergleichswerte, um die Effizienz des Forderungsmanagements zu beurteilen.

Inkasso: Hier stellt sich die Frage: «Make or buy?» Soll das Fachwissen zum Forderungseinzug nach SchKG eigenhändig erarbeitet werden oder ist ein Outsourcing erfolgversprechender? Für das Outsourcing des Inkassospricht, dass es bei einer Vollkostenrechnung in den meisten Fällen günstiger ist. Zumal mit dem Outsourcing fixe Kosten gesenkt werden – es fallen nur variable Ausgaben an. Weiter schafft man Freiraum für die unternehmerischen Kernbereiche und das Forderungsmanagement. Nicht zuletzt vermeidet man unnötigen Ärger im eigenen Haus. Ein externer Inkassoprofi erhöht zudem den Druck auf den Schuldner – er wird ernster genommen!

Schulung: Der Verkauf muss für den gesamten Prozess des CDM laufend sensibilisiert werden. Debitorenverluste fallen nicht erst bei der Rechnungsstellung an – sie entstehen bereits mit der Akquisition! Von zentraler Bedeutung sind deshalb die korrekte Erfassung und die stete Aktualisierung von Kundenstammdaten. Sie bilden die Grundlage für das erfolgreiche Geltendmachen von Forderungen.

Barzahlung: Lücken im System gilt es zu kennen. Renitente Schuldner nutzen diese sonst gezielt aus. Insbesondere muss – systemtechnisch – sichergestellt werden, dass ein Kunde nach anfänglicher Barzahlung nicht schon zu einem Stammkunden avanciert, der Ware gegen Rechnung beziehen kann.

Zahlungsausfälle vermeiden	→ Beurteilen der Bonität für Neu- und Bestandskunden → Laufende Überwachung der Bonität
Debitorenlaufzeiten verkürzen und Zahlungsanreize schaffen	→ Straffe Zahlungsziele setzen → Skontomöglichkeiten geben
Liquidität steigern → höhere Ertragskraft	→ Kreditlimite je Kunde festlegen
Administrationsaufwendungen senken	→ Klar strukturierte Mahnabläufe
Finanzierungskosten senken → Keine Fremdfinanzierung ausstehender Forderungen	→ Kontrolle der Limiteneinhaltung
Aufdecken von Risiken	→ Klumpenrisiken – 70% der Debitorenverluste fallen bei Stammkunden an
Einzug überfälliger Forderungen	→ Forderungseinzug mit eigenen Mitarbeitern oder durch Outsourcing

Ziele und Massnahmen eines erfolgreichen Credit- und Debitorenmanagements.



Rückprovisionierung des Verkaufs

Kommt es trotz aller Vorsichtsmassnahmen zu einem Debitorenverlust, sollten bereits ausbezahlte Provisionen rückprovisioniert werden. Diese relativ einfache Massnahme sensibilisiert den Verkauf für das Gesamtwohl des Unternehmens und stellt sicher, dass schlechte Kunden erst gar nicht angeworben werden oder der Bonität angepasste Zahlungskonditionen (Vorauszahlung usw.) rechtzeitig zum Tragen kommen.

Fazit

Ein aktives CDM ist unerlässlich für den Erfolg – das wird aber, wie die Erfahrung lehrt, oft zu spät erkannt. Gerade KMU, bei denen die komplexen Aufgaben der Unternehmensführung oft in Personalunion ausgeübt werden, können von der Unterstützung durch einen Spezialisten profitieren. Erst ein professionelles CDM gewährleistet, dass ein Unternehmen seine lebensnotwendige Liquidität nicht unnötig verschenkt oder sich als Bankenersatz von seinen Kunden missbrauchen lässt. ■

Quellenverzeichnis:

Egeli, Raoul: Verluste vermeiden – erfolgreiches Credit- und Debitorenmanagement in der Praxis, St. Gallen 2007
Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement der Creditreform. Heidelberg 2002