



Raoul Egeli
 Betriebsökonom FH,
 raoul.egeli@creditreform.ch,
 www.creditreform.ch

Präventive Vermeidung von Debitorenverlusten mit integriertem und effektivem Credit- und Debitorenmanagement

Es genügt nicht, einen hohen Umsatz auszuweisen. Dieser muss erst noch realisiert werden – nur so verfügt Ihre Unternehmung über genügend Liquidität, damit das langfristige Überleben sichergestellt werden kann.

Neben dem Ertrag bzw. dem Gewinn ist der Umsatz die wichtigste Unternehmensgrösse. Der Umsatz ist aber nur dann ertragswirksam, wenn er «realisiert» und nicht durch Debitorenverluste geschmälert wird. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in KMU-Betrieben diesem Aspekt häufig zu wenig Rechnung getragen wird. Das kann auch bei gesunden und an sich rentablen Unternehmungen zu Liquiditätsengpässen führen, in ungünstigen Fällen selbst zum Verlust der Unabhängigkeit, ja gar zum Konkurs! Die im Unternehmen erwirtschaftete Liquidität ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Die Geschäftsleitung hat ihr deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken, was in der Praxis leider längst nicht immer der Fall ist. Im täglichen Geschäft geht es vorab um das Hereinholen von Aufträgen und Bestellungen, um die Kontrolle der Kosten, um den ständigen Zwang zur Innovation, um Personalprobleme usw. Liquiditätsprobleme werden dagegen häufig erst wahrgenommen, wenn es schon spät, vielleicht zu spät ist.

Das hat verschiedene Gründe. Oft geht es lange gut; man glaubt seine Kunden und ihre finanzielle Situation zu kennen. Bei Zahlungsverzögerungen wartet man zu; aus Angst, den Kunden zu verärgern, und hofft auf Besserung. Dann liegt es aber auch daran, dass die Verkäufer dem «Primat des Umsatzes» ver-

pflichtet sind und ihr Erfolg an eben diesem gemessen wird. Der Aussendienst will verkaufen und fühlt sich aus verständlichen Gründen nicht für die Bonität der Kunden verantwortlich.

Konkursorursachen endogen

Betrachtet man die von Unternehmen am häufigsten genannten Konkursorursachen, so wird

an erster Stelle mangelnde Liquidität genannt. Neben andern Gründen, auf die wir hier nicht eingehen: etwa zu forsches Expansionstempo und Überinvestitionen, Absatzprobleme und verfehlte Entwicklungspolitik, sind es oft zu grosszügig gewährte Lieferantenkredite an Kunden, deren Zahlungsfähigkeit schwach ist. Mit solchen Kunden lassen sich auf dem Papier mitunter gute Margen erzielen, da ihr Verhandlungspotenzial eingeschränkt ist, der Umsatz lässt sich aber schwer oder gar nicht

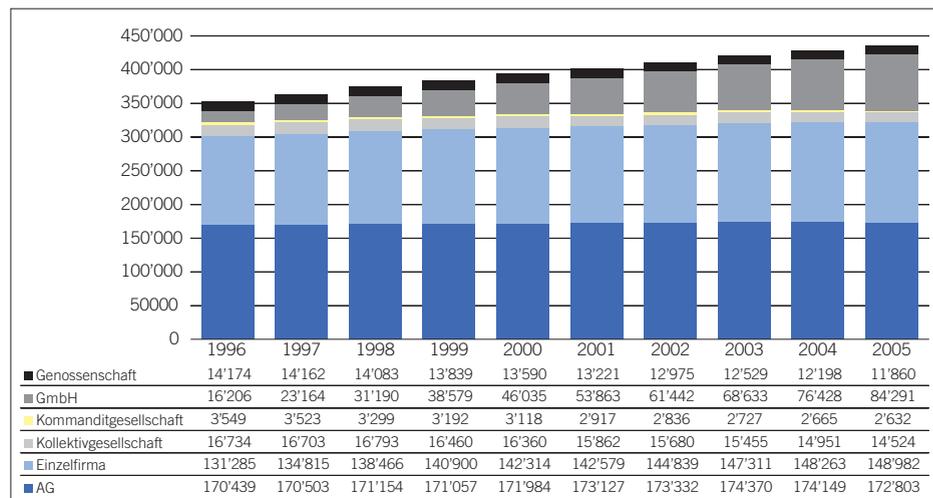


Abbildung 1: Anzahl im Handelsregister eingetragene Firmen (Quelle: BFS)

Ziel des Creditmanagements	Massnahmen
Zahlungsausfälle vermeiden	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beurteilen der Bonität für Neu- und Bestandskunden ➤ Laufende Überwachung der Kundenbonität
Debitorenlaufzeiten verkürzen und Zahlungsanreize schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Straffe Zahlungsziele setzen ➤ Skontomöglichkeiten gewähren
Liquidität steigern → höhere Ertragskraft	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kreditlimite je Kunde festlegen
Administrationsaufwendungen senken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klar strukturierte Mahnabläufe
Finanzierungskosten senken – Keine Fremdfinanzierung der ausstehenden Forderungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontrolle der Limiteneinhaltung
Aufdecken der Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klumpenrisiko – 70% der Debitorenverluste fallen bei Stammkunden an
Einzug überfälliger Forderungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forderungseinzug mit eigenen Mitarbeitern ➤ Outsourcing des Forderungseinzuges
Verkaufsprovision nur auf realisiertem Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rückprovisionierung der Aussendienstmitarbeiterprovision

Abbildung 2: Ziele und Massnahmen des Credit- und Debitorenmanagements.

realisieren. Die daraus resultierenden Forderungsausfälle gehen vom Unternehmensgewinn ab und stehen nicht mehr zur Verfügung. Sollte die Gesellschaft einmal zusätzliche Liquidität benötigen und kann sie nicht auf Reserven zurückgreifen, muss sie Fremdkapital aufnehmen. In diesem Fall prüft das Finanzinstitut die Zahlungsfähigkeit der antragstellenden Gesellschaft. Ist diese zu tief, bleiben zusätzliche Mittel verwehrt, was rasch zu einer kritischen Situation führen kann; auf jeden Fall erhebt das Bankinstitut einen Risikozuschlag. Dieser verteuert die Kreditkosten: der Teufelskreis beginnt sich erneut zu drehen.

Gefährdet für drohende Insolvenz sind natürlich Gesellschaften, die zu wenig Eigenkapital aufweisen, was oft bei jungen Unternehmen der Fall ist, die die nötige Liquidität bei der Gründung nicht aufbringen konnten. Dies ist mit ein Grund, dass GmbH-Gründungen ständig zunehmen, denn diese Geschäftsform ist nicht nur beliebt, weil es keiner Revisionsstelle bedarf, sondern auch deshalb, weil das minimale Gründungskapital nur Fr. 20 000 beträgt und zudem nur zur Hälfte einbezahlt werden muss. So gab es Ende 1996 16 206 GmbHs. Ende 2005 waren es bereits 84 291. Dies entspricht einer Zunahme von 420,1%. Im Jahr 1993 waren 4,6% der existierenden Gesellschaften GmbHs, im Jahr 2005 waren es 19,4%.

In der «modernen» Finanzlehre wird oft der Leverage-Effekt erwähnt. So soll die Kapitalstruktur dem Rentabilitätskriterium angepasst werden. Unter dem Leverage-Effekt versteht man die Hebelwirkung des Fremdkapitals zu Gunsten der Eigenkapitalrentabilität. Dies bedeutet, dass durch die Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität erhöht wird. Es wird jedoch vergessen, dass mit Aufnahme von Fremdkapital die Eigenkapitalquote sinkt und das unternehmerische Risiko zunimmt. Umso wichtiger ist ein aktives Credit- und Debitorenmanagement.

Im Jahr 2001 beschäftigten gemäss Bundesamt für Statistik (Betriebszählung 1985 – 2001) 97,8% der Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter. Es darf angenommen werden, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen keine Debitorenbuchhaltung einsetzen und nach dem einfachen, aber in der Praxis sehr bewährten Prinzip der offenen Buchhaltung arbeitet. Das bedeutet jedoch, dass sich diese Betriebe der Problematik unter dem Jahr nicht bewusst sind und spätestens beim Jahresabschluss negativ überrascht werden.

Credit- und Debitorenmanagement muss mehr sein als ein «guter Vorsatz zum Jahreswechsel». Creditmanagement muss gelebt werden, nicht nur bei grossen Unternehmen, sondern auch bei den KMUs. Creditmanagement umfasst die zielorientierte Steuerung des gesamten Prozesses von der Kundengewinnung über allfällige

Kreditgewährung bis zur Realisierung der Forderung. Es beginnt also nicht erst in der Buchhaltung, sondern bereits bei der Akquisition. Der Verkäufer sollte sich eine Vorstellung über die finanzielle Situation seines Kunden machen und bei Zweifel eine Bonitätsprüfung veranlassen. Es ist notwendig, Kundenbeziehungen laufend zu überwachen und sich über bonitätsrelevante Ereignisse zu informieren. Grundsätzlich gilt das für alle, denn es ist nachgewiesen, dass rund 70% aller Debitorenverluste bei Stammkunden anfallen, denen man Vertrauen entgegenbringt und deshalb Zeichen drohender Zahlungseingpässe übersieht. Man möchte ein gutes Kundenverhältnis nicht aufs Spiel setzen. Häufig nimmt deren Auftragsvolumen noch zu, weil andere nicht mehr liefern wollen. Mit der Folge, dass die Debitorenverluste gerade bei «alten Kunden» besonders schmerzlich sind; da die eigenen Kosten für nicht bezahlte Leistungen so oder so anfallen, braucht es hohe Mehrumsätze, um die Verluste zu kompensieren; Umsätze, die in Zeiten schwacher Konjunktur oder ausgelasteter Produktionskapazitäten gar nicht erreicht werden können. In letzter Konsequenz fehlt die entgangene Liquidität für Folgeinvestitionen, wie sie für den Weiterbestand der Firma notwendig sind.

Konkursursache exogen

Selbstverständlich gibt es auch exogene Faktoren, die zum Konkurs führen können. Konjunkturerinbrüche etwa, die auch gut geführte Firmen gefährden, wenn sie unterkapitalisiert sind und/oder ein ungenügendes Liquiditätspolster haben.

Kleinbetriebe sind noch einem zusätzlichen Risiko ausgesetzt: eine rezessive Wirtschaft führt zu einer höheren Arbeitslosigkeit, was viele in die Selbstständigkeit zwingt. Eine Tendenz, die von den Arbeitslosenämtern noch durch spezielle Kurse «Gang in die Selbstständigkeit» gefördert wird. Das wiederum konkurrenziert die angestammten Betriebe. Nicht nur, dass sich mehr Anbieter um den gleichen Kuchen streiten, auch der Preiswettbewerb nimmt zu, weil die «Neuen» ihre Kunden mit Spezialkonditionen ködern oder ganz einfach aus Unkenntnis die Kosten zu tief kalkulieren. Das führt zu einem verschärften Wettbewerb und zu einem Anstieg der Konkurse insbesondere bei Jungunternehmern, was wiederum die Debitorenverluste vergrössert.

Der Abbildung 3 können Sie entnehmen, wie sich die Konkurse über die letzten 29 Jahre entwickelt haben. Erneut musste im Jahre 2005 ein Höchststand (10 465 Firmen- und Privatkonkurse) verzeichnet werden, und eine Besserung ist nicht in Sicht.

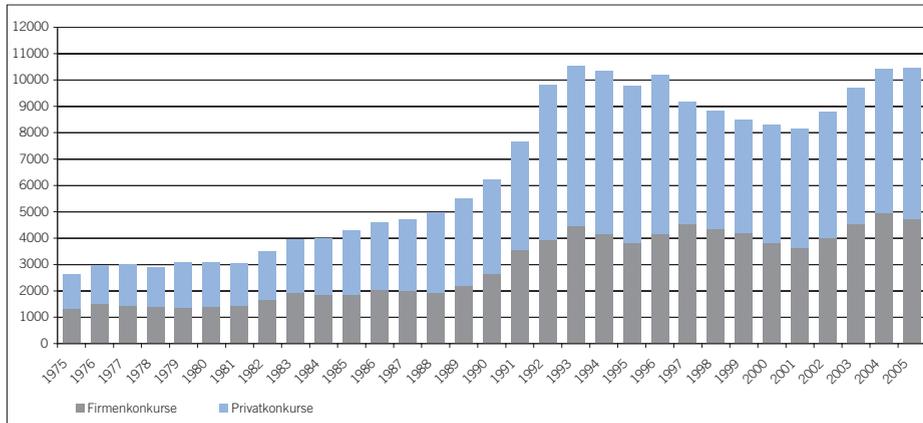


Abbildung 3: Firmen- und Privatkonkurse (Schweiz, Verband Creditreform)

Grössere Firmenkonkurse haben einen Dominoeffekt zur Folge, der auch Firmen in Mitleidenschaft ziehen kann, die ausserhalb des eigentlichen Geschäftsbereiches liegen. Dadurch wird in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Kreditrisiko noch zusätzlich erhöht. Ein weiterer exogener Einflussfaktor ist dann gegeben, wenn Grosskunden von wichtigen Zulieferern in Zahlungsschwierigkeiten geraten und so die Zulieferer selbst dermassen in finanzielle Bedrängnis kommen, dass sie ausfallen. Gefährlich ist dies dann, wenn Unternehmen durch komplizierte Systemlösungen untereinander verbunden sind, denn solche massgeschneiderten Systeme können nicht innerhalb nützlicher Frist von anderen Zulieferern geliefert werden.

Im Sinne der Prävention gilt es, mögliche Gefahren frühzeitig auszuloten, um auch versteckte Risiken richtig einzuschätzen. Zum Beispiel wenn sich ein an sich gesundes Unternehmen mehr und mehr auf einen Grossabnehmer ausrichtet und so ein Klumpenrisiko eingeht. Im ungünstigen Fall kann auch hier ein Dominoeffekt ausgelöst werden und aus einem guten Klienten einen Problemfall machen.

Aktive Debitorenbewirtschaftung

Sollte der Fall eintreten, wo trotz Prävention ein Kunde Mühe hat, seinen Verpflichtungen nachzukommen, was sich meistens darin abzuzeichnen beginnt, dass die Zahlungsziele immer weiter hinausgeschoben werden, so ist ein straffes Debitorenmanagement von Nöten. Es bringt in aller Regel nichts, zuzuwarten und Mahnungen hinauszuzögern. Jeder kann eine Rechnung übersehen oder aus einem triftigen Grund die Zahlung aufschieben, etwa wenn es an der erbrachten Leistung etwas zu beanstanden gibt. Man darf aber erwarten, dass auf eine Mahnung hin rasch reagiert wird. Ist das nicht

der Fall, sind Zweifel an der Bonität des Debtors angebracht, und es sind die entsprechenden Massnahmen einzuleiten; das kann je nach Situation von einem sofortigen Lieferstopp bis zur professionellen Geltendmachung der Forderung gehen. Die Erfahrung zeigt, dass sich besonders Kleinbetriebe in der juristisch korrekten Abwicklung schwer tun und so wertvolle Zeit verstreichen lassen: eine Forderung, die bei einer strikten Debitorenbewirtschaftung noch hätte eingebracht werden können, muss dann möglicherweise anbeschrieben werden.

Ein erfolgreiches Debitorenmanagement beginnt nicht erst mit Massnahmen bei Zahlungsverzug. Voraussetzung ist, dass eine à jour gehaltene Kundenkartei vorhanden ist. Hier sind die Mitarbeiter des Aussendienstes und der Verwaltung gefordert. Die Datenerfassung ist oft schwieriger, als es auf Anhieb erscheinen mag: der Besteller und Auftraggeber ist manchmal nicht identisch mit dem eigentlichen Schuldner. Zudem sind viele Firmen nicht im Handelsregister eingetragen; gemäss Schätzung des Schweizerischen Verbandes Creditreform dürften es in der Schweiz zirka 150 000 sein. In der Gastronomie – eine verlustanfällige Branche mit sehr hoher Fluktuationsrate – genügt es nicht, den Namen des Restaurants zu erfassen, man muss auch die Betreiberin kennen usw.

Wir haben darauf hingewiesen, dass das Eintreiben einer Forderung Fachwissen erfordert, das in vielen Klein- und Mittelbetrieben nicht vorhanden ist. Es lohnt sich, das Inkasso einem Spezialisten zu übergeben. Aber selbst dort, wo das Fachwissen im Betrieb vorhanden ist, kann das Outsourcen des Inkassos sinnvoll sein: bei einer Vollkostenrechnung würde man in den meisten Fällen feststellen, dass dieses nicht nur effektiver, sondern auch kostengünstiger ist. Spezialisierte Inkassobüros haben

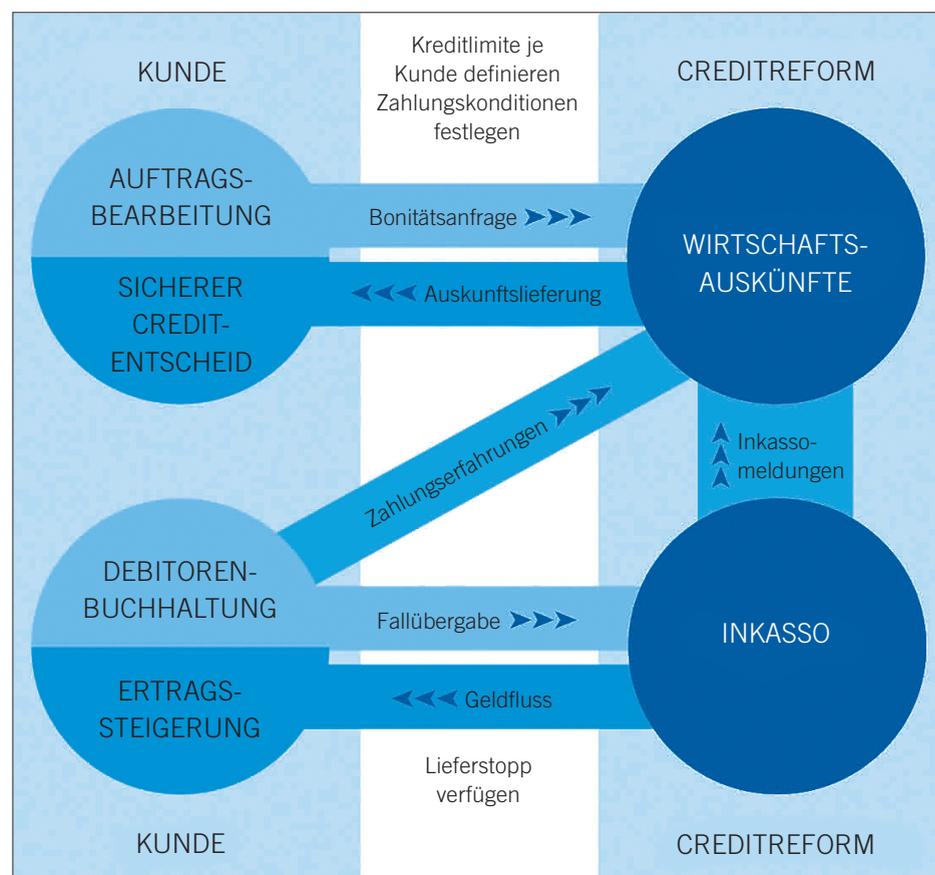


Abbildung 4: Integriertes Credit- und Debitorenmanagement.

automatisierte Systeme, die eine optimale Abwicklung auch bei grossen Volumen gewährleisten. Hinzu kommt, dass die Negativdaten wiederum in die Bonitätsdatenbank einfließen, was im Interesse der Gläubiger liegt.

Korrekte Verbuchung in der Finanzbuchhaltung

Die an das Inkassobüro übergebenen Forderungen sind in der Buchhaltung korrekt zu verbuchen. Diese sollten aus den Debitoren in die

Debitorenverluste ausgebucht werden. Eine anschliessend realisierte Forderung ist dann als ausserordentlicher Ertrag zu erfassen. Eine weitere Möglichkeit ist, die übergebene Forderung auf ein separates Konto «Dubiose Debitoren» zu buchen. Der Forderungsverlust wird dann bei effektiver Uneinbringlichkeit in der Erfolgsrechnung berücksichtigt. Neben dem Vorteil, dass diese Massnahmen die Aussagekraft der Buchhaltung erhöht, hat der Debitorenverantwortliche jederzeit den Überblick über die zweifelhaften oder nicht einbringlichen Forderungen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Systemintegration oder -anbindung (Abbildung 4). In der Präventionsphase können automatisch Wirtschafts- und Bonitätsauskünfte abgerufen werden, um Kreditlimiten festzulegen und Debitorenverluste im Voraus zu vermeiden. In der Phase der Realisation bietet es sich an, die überfälligen Forderungen direkt aus dem Debitorenprogramm elektronisch und ohne Papier zum Inkasso zu übergeben. Darauf aufbauend ist das Credit- und Debitorenmanagement straff zu organisieren, um die Liquidität des Unternehmens nachhaltig zu sichern. ■