

## Verbesserung des Forderungsmanagements

Optimierung der Laufzeiten von Debitorenforderungen als Werkzeug der Finanzierung nutzen



**Hohe Laufzeiten von Forderungen an Kunden gehören längst bereits zur Tagesordnung. Oftmals spielen die überlangen Zeiträume bis zur Begleichung einer offenen Forderung eine Hauptrolle bei den Ursachen, die Unternehmen in die Insolvenz treiben.**

**Der folgende Artikel zeigt einen Erfahrungsbericht. Mit Optimierung des Forderungsmanagements kann einem Unternehmen durch Veränderung einiger wesentlicher wichtiger Faktoren in deutlichem Maß Liquidität zugeführt und der Selbstfinanzierungsprozess unterstützt werden.**

Das etablierte Unternehmen der metallverarbeiteten Industrie hatte im Verlauf der letzten 5 Jahre stetig mit einer Verschlechterung der Zahlungsmoral seiner Kunden zu kämpfen. Kunden der öffentlichen Hand zahlen nach durchschnittlich 120 Tagen, Kunden aus dem Baubereich nach 95 Tagen, Großkunden nach 60 Tagen, gewerbliche Kunden und Privatpersonen nach durchschnittlich 45 Tagen. Die Ausfallquote liegt insbesondere im schwachen Gewerbekundenbereich bei 5%, in den anderen Bereichen bei 1,5%. Die Hausbank hat eine weitere kurzfristige Erhöhung des Kontokorrentrahmens mit Hinweis auf nicht ausreichende Sicherheiten, das anstehende Rating sowie Überziehungen des Kontokorrentrahmens abgelehnt. Dem Unternehmer liegen mehrere Ausschreibungen vor, die zusätzlichen Materialeinkauf erforderlich machen.

Aus der Analyse der bisherigen Abläufe zwischen Vertrieb und Verwaltung sowie der verwaltungsinternen Abläufe im Mahn- und Debitorenwesen ergaben sich folgende Handlungsansätze, die zeitnah umgesetzt wurden:

- Fehlende Rechnungsangaben: dies von Rechnungsempfängern gern genutzte Mittel, Zahlungen nach Hinten zu verschieben, wurde durch Schulung der Administrationsmitarbeiter und Ergänzung der Rechnungsformulare in Zusammenarbeit mit einem Steuerberater behoben.
- Durch die Systemerweiterung um Mahngebühren und Verzugszinsen wurde die Ausnutzung von Zahlungszielen über den Fälligkeitszeitraum hinweg, unattraktiv gemacht.
- Das Telefoninkasso setzt nun früher ein. In Zusammenwirken mit einer Verkürzung der Mahnzyklen ergab sich ein vermehrter Druck auf den Rechnungsempfänger. Begleitend wurden die Mitarbeiter hinsichtlich Übermittlung der Botschaft, Verhandlungs- und Gesprächsführung sowie Zielsetzung geschult. Hier war ein Trainingspartner aus dem Netzwerk des Autors als Berater eingeschaltet.
- In gleichem Maß hat die Bestimmung der Prioritäten in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung einen positiven Einfluss auf das Ergebnis ausgeübt. Nunmehr stehen die großen und überfälligen Forderungen im Blickpunkt, Zweifelsfälle sind mit der Geschäftsleitung abzustimmen.
- Zukünftig werden Geschäftskunden durch Bonitätsauskunft vor Gewährung einer Zahlungsfrist untersucht. Im Zweifelsfall wurde die Hereinnahme von Anzahlungen beauftragt.

Eine Kontrolle 3 Monate nach Einführung der Änderungen ergab eine erhebliche Verbesserung. Der Bestand an OP hat sich von durchschnittlich 15-20% auf nunmehr 2% verbessert. Der durchschnittliche Zeitraum offener Rechnungen hat sich um 40 Tage auf 25 Tage reduziert. Der korrespondierende Sigma-Wert ist 3,55. Mit dieser Entwicklung gehen eine Reduzierung der ausgenutzten Banklinie sowie eine Zunahme der temporären Guthaben einher.



Die Hausbank hat eine Verbesserung des Rating avisiert. Gerade im qualitativen Teil haben die Zunahme der Kontrollprozeduren sowie das verbesserte Risikomanagement positive Effekte hinterlassen. Diese Vorteile werden durch tendenzielle Verbesserung der Bilanzstrukturen (Reduzierung der Forderungen/Bankverbindlichkeiten, somit Bilanzverkürzung) auch im Zahlenwerk unterstützt. Die freigewordene Liquidität kann für die Finanzierung neuer Aufträge genutzt werden. Besonders hervorzuheben ist, dass die Analyse, Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen nur einen Zeitraum von 14 Tagen in Anspruch genommen hat. Die Mitarbeiter des Auftraggebers wurden durch die Berater für einen Übergangszeitraum von weiteren 14 Tagen wöchentlich durch zweimaliges, halbtägiges Coaching unterstützt.



---

Von Thomas Schirmer, Wiesbaden

---

Thomas Schirmer ist Unternehmensberater, Trainer und Coach in Wiesbaden.

Seit 2006 unterstützt er Unternehmer, Führungskräfte und Fachexperten darin, Antworten auf Herausforderungen in der Führung des Unternehmens oder des Verantwortungsbereichs zu finden.

Das Leistungsangebot der TSB Thomas Schirmer Beratung umfasst Beratung in Finanzierungs- und Prozessthemen, Unterstützung durch Führungstraining und Coaching.