

Umsatz- und ertragsoptimiertes Forderungsmanagement:

Die eierlegende Wollmilchsau

Gibt es vielleicht doch karierte Mai-glöckchen oder eine eierlegende Wollmilchsau? Oder eben auch ein Forderungsmanagement, das mit minimalen Kosten den Umsatz und Ertrag maximiert? Was wie ein Paradoxon wirkt, funktioniert tatsächlich.

Lenken wir den Fokus also einmal auf den Kunden und die Kundenverwaltung im klassischen Buchhaltungssinne. Wir erörtern, wie heute ein modernes Forderungsmanagement-Konzept dem Unternehmer helfen kann, das maximale Umsatz- und Ertragspotential zu nutzen. Und das mit einem geringstmöglichen Kostenaufwand – das MiniMax-Prinzip. Das gibt es nicht? Doch, dank digitaler Unterstützung.

Nehmen wir an, ein Unternehmer namens Markus Muster betreibt einen Großhandel. Er hat viele Kunden. Einige machen viel Umsatz, manche wenig. Es gibt Abnehmer, bei denen verdient unser Händler richtig Geld, bei anderen läuft es allenfalls auf Geldtauschen hinaus. Einige seiner Abnehmer schwimmen in Geld, andere wiederum leben von der Hand in den Mund. Und ein paar von diesen Kunden wird am Ende das Geld ausgehen – bevor sie die Rechnung von Markus Muster bezahlen.

Insolvenzen sind vielschichtig

Wenn es jetzt ein ganzheitliches Konzept gäbe, das es Markus Muster ermöglicht, exakt vorherzusagen, wel-

cher seiner Kunden zu welchem Zeitpunkt genau in Zahlungsschwierigkeiten kommen wird, dann könnte Markus Muster alle Kunden mit dem größtmöglichen Umsatz bedienen und den Ertrag maximieren. Alle zahlungssäumigen Kunden werden dank des Konzeptes vor ihrem „Ableben“ das Konto von Markus Muster ausgleichen haben.

Das Problem ist, dass Insolvenzen vielschichtig sind. Und zwar in dem Maße, dass selbst Unternehmen, die in der Vergangenheit immer gute Gewinne erwirtschafteten, die schon in 6. Generation geführt werden, die volle Auftragsbücher haben und schillernde Namen, plötzlich vom Markt verschwinden können. Zu der Vielzahl der Ursachen kommt die zunehmende Dynamik der Märkte hinzu. Heute verändern sich die Anforderungen unglaublich schnell.

Auf der anderen Seite hat unser Muster-unternehmer Abnehmer, die unzuverlässig wirken, weil sie sich nicht an die Zahlungsvereinbarungen halten, aber scheinbar „unkaputtbar“ sind. Sie zahlen am Ende immer, aber nach einem Muster, das für den Lieferanten nicht kalkulierbar ist. Ob es prinzipielle nach „der dritten Mahnung-Zahler“ sind, die gezielt den Lieferantenkredit nutzen oder Firmen, die Jahr für Jahr ins wiederkehrende Winterliquiditätsloch fallen. Einige wenige kommunizieren offen ihre temporäre Zahlungsschwäche, andere leider nicht.

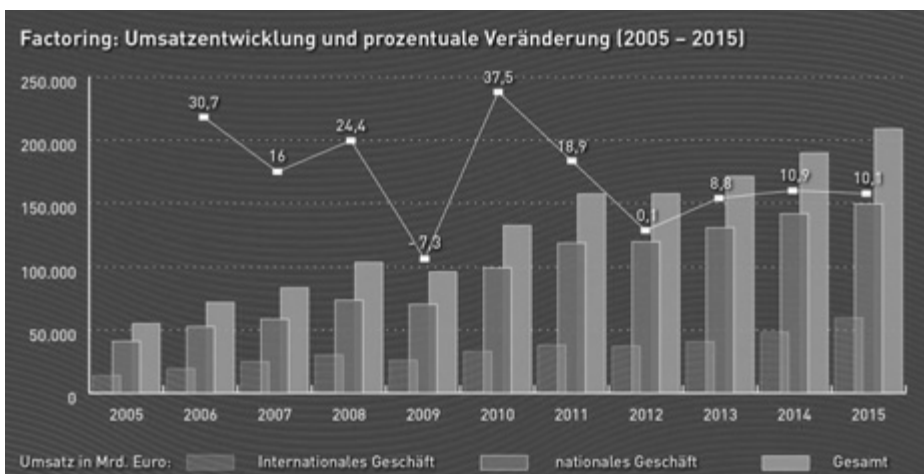
Falsche Finanzierungsstruktur

Wie soll Markus Muster nun feststellen, bei welchem seiner Kunden, die derzeit absolut zuverlässig zahlen, die plötzliche Insolvenz eintritt, weil zum Beispiel dessen Finanzierungsstruktur falsch war und die Anschlussfinanzierung scheiterte? Oder welche Kunden, die totgesagt sind, überleben? Diese finanzieren sich vornehmlich aus dem Lieferantenkredit. Und solange es Lieferanten gibt, die finanzieren, so lange lebt der Kunde.

Heute wissen wir, dass für sehr gute Vorhersagen große Datenmengen nötig sind. Je mehr Daten verfügbar sind und umso besser die Daten sind, umso treffsicherer ist auch die Prognose. Das gilt für Wettervorhersagen ebenso wie für Stau-prognosen. Gilt das auch für Insolvenzvorhersagen. - Ja. Bei den Kreditversicherern sind die Schadensquoten in den letzten Jahren viel stärker zurückgegangen als die Insolvenzquoten. Die Gewinne der Kreditversicherer haben sich erhöht, obwohl in den letzten Jahren das Prämienniveau stetig gesunken ist. Zu alledem ist das versicherte Volumen deutlich gestiegen. Vermeintlich ein Paradoxon? Eine eierlegende Wollmilchsau? Nein – das sind Fakten! Aber warum ist das so?

Nutzung digitaler Techniken

Weil die Kreditversicherer viel genauer insolvenzbedrohte Firmen identifizieren können. Aufgrund größerer Datenmengen, einer stärkeren Vernetzung, durch die Nutzung digitaler Techniken, dem Trend zur steigenden Transparenz und einer weiter steigenden Anzahl von Firmen, die Kreditversicherungslösungen nutzen, sind die Bewertungen der Kreditversicherer besser und aktueller denn je. Zusätzlich gestärkt wird das System durch die stark steigende Anzahl an Factoringnutzern. Allein in 2015 stieg die Zahl der Factoringkunden um knapp 10 Prozent. Auch diese nutzen letztendlich eine Kreditversicherung. Zudem verfügbaren Factoringbanken über Millionen an Datensätzen zu Zahlungsweisen von Unternehmen und geben Teile dieser

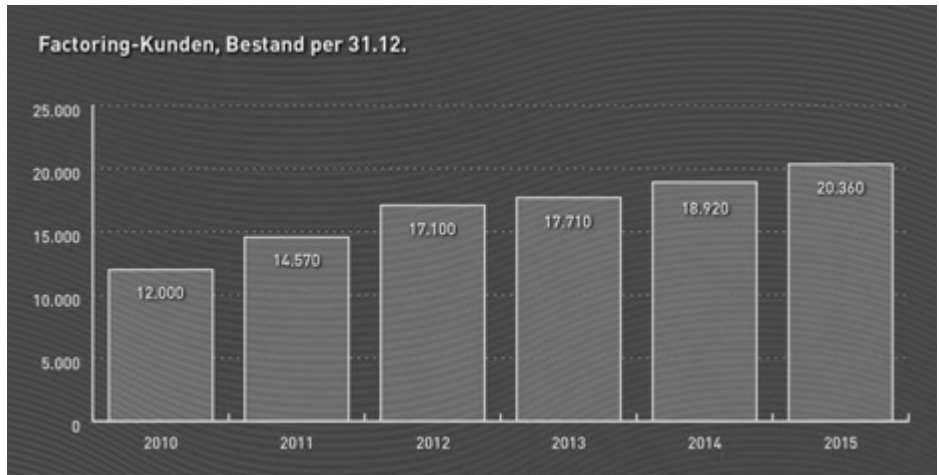


Informationen an die Kreditversicherer weiter.

Durch diese Fakten und die Erkenntnis, dass eine Kreditversicherungslösung nur einen Bruchteil seines Skontoaufwandes im Jahr kostet, hat Markus Muster sich dazu entschlossen, sein Forderungsmanagement durch eine Kreditversicherung zu ergänzen. Unser Händler möchte aber mit seiner Kreditversicherung nicht nur langfristig die Forderungsausfälle minimieren, sondern auch vertriebliche Impulse nutzen. Weil er das ohnehin reduzierte Ausfallrisiko auf einen Kreditversicherer verlagert hat, kann er im Vertrieb viel flexibler und „risikobereiter“ agieren. Er vergibt nun höhere Limits bei den Kunden, die nicht als notorische Skontozahler auffallen. Diese honorieren diese Bereitschaft mit vermehrten Bestellungen. Sollte das Limit des Versicherers im Einzelfall nicht ausreichen, kauft er sich ein Zusatzlimit. Die geringen Mehrkosten hierfür sind schnell durch die zusätzlichen Deckungsbeiträge verdient.

„Atmende“ Liquidität

Um seine eigene Kreditlinie durch das Umsatzwachstum aber nicht zu sehr zu belasten, bedient sich Markus Muster eines „atmenden“ Liquiditätsmodells in Form eines Ausschnittfactorings. Auf Basis ausgewählter Abnehmer holt er sich zusätzliche Liquidität ins Haus. Die Mehrkosten für diese Finanzierung werden auf zwei Wegen kompensiert. Zum einen durch Umsatzsteigerungen, weil seine Kunden gegebenenfalls durch verlängerte Kreditlinien zusätzliche Aufträge erteilen und durch eine Senkung seiner Skontokosten. Dies gelingt ihm, weil er manche Kunden davon überzeugen kann, statt bislang in der Skontofrist zu zahlen, zukünftig ein längeres Nettoziel von beispielsweise 60 Tagen zu nutzen – zumindest teilweise. Der Kunde muss ja nicht immer auf Skonto verzichten. In einigen Fällen verlagert Markus Muster die ständige Preisdiskussion auf die Verhandlung über eine Ausweitung des Zahlungsziels. Das ist für unseren Musterhändler noch viel lukrativer. Lange Zahlungsziele erhöhen überdies auch noch die Kundenbindung und dank des Liquiditätspuffers verfügt er immer über ausreichend Liquidität. Braucht er temporär mehr Cash, ergänzt er vorübergehend ein paar weitere Kunden dem Factoringkonzept.



Professionelle Zahlungsmotivierer

Jetzt hat unser Unternehmer eigentlich keine Sorgen mehr um Ausfälle. Er kann zudem seine Kunden viel flexibler kreditieren und damit seine Umsätze und folglich die Deckungsbeiträge ausweiten. Dadurch sind die Zusatzkosten für die Absicherung und Finanzierung mehrfach gedeckt. Dass er jetzt auch noch ruhiger schlafen kann, ist ein zusätzlicher unentgeltlicher Mehrwert. Jetzt bleibt nur noch das Problem mit der Zahlungsmoral. Einige Kunden wollen ständig erinnert werden. Das kostet auch Markus Muster Zeit, Nerven und somit Geld. Das Mahnwesen oblag zwar seinen engagierten Damen in der Buchhaltung. Aber auch die hatten mal Urlaub, wurden krank und mussten sich stetig vertrösten lassen, sofern sie die notorischen Mahner überhaupt erreichten. Nun hat er ein Inkassounternehmen als professionellen Zahlungsmotivierer an seiner Seite. Die Kollegen in der Buchhaltung können nie so effizient sein, wie sein leistungsfähiger Zahlungsmotivierer. Dieser hatte in den letzten Jahren technisch aufgerüstet.

Die Stückkosten für eine Mahnung sind bei ihm deutlich niedriger und er erzielt überdies auch bessere Ergebnisse. Im Zweifel konnten seine Mitarbeiter in der Buchhaltung nicht 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche und 365 Tage im Jahr den Kunden kontaktieren.

Dank digitaler Technik lernt die Datenbank seines Inkassopartners die Marotten der Schuldner. Alle Informationen zum Schuldner werden verarbeitet, um Zahlungserlöse zu erzielen. Jeder Forderungsmanager seines Inkassopartners weiß dadurch, wann der jeweilige Schuldner am besten zu erreichen ist. Eher früh morgens oder immer später

abends und in der Regel am Samstagvormittag (beim Familienfrühstück). Sofern nötig erhält der Schuldner sogar Erinnerungen per SMS.

Trotz des hohen Automatisierungsgrades sind Ausnahmeregelungen möglich. Sofern gewünscht, ruft der ausgegliederte Forderungsmanager im Namen von Markus Muster an und hat bei seinen Spezialkunden eine vierte Mahnstufe eingeräumt. Wichtig ist Markus Muster aber, dass der Kontakt zum Schuldner nicht abreißt und dem Säumigen immer eine Möglichkeit zur Entschuldung eingeräumt wird.

Daher braucht es viel Zeit, aber auch Konsequenz, die ein externer Zahlungsmotivator besser, nachhaltiger und kostengünstiger bieten kann als seine wertgeschätzten Damen von der Buchhaltung. Die Gefahr einer Insolvenzanfechtung kann er dank seines verbesserten Systems zwar am Ende nicht komplett ausschließen, aber für das Restrisiko hat er seine Versicherungslösung. Um mögliche Fehlerquellen von vorneherein auszuräumen, hat Markus Muster dem Dienstleister sogar die Verwaltung der Kreditversicherung anvertraut. So hat er sich dank seines neuen Konzeptes zum Alleskönner entwickelt. Er kann zwar aktuell immer noch keine goldenen Eier legen. Aber selbst das kann die eierlegende Wollmilchsau ja auch nicht.

Wenn Sie Interesse an einer Beratung haben, können Sie sich gerne mit dem Autor des Textes, unserem Partner Dirk Bedenbecker, HFB Creditversicherungsmakler GmbH, Köln, in Verbindung setzen. Weitere Informationen dazu unter www.hfbgmbh.com.