

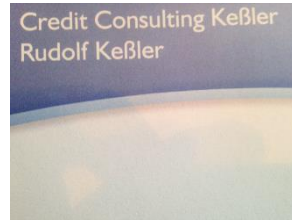
# Unternehmensrisiko Außenstände beherrschen, Liquidität sichern

## Grundlagen und Instrumente zur erfolgreichen Außenstandsbearbeitung

Nürnberg, 09. Oktober 2018



# Worüber wir heute reden



Außenstände – was ist das?

Außenstände beherrschen – geht das?

Grundlagen für erfolgreiche Außenstandsarbeit

Der Risikoprozess und Ziele daraus

Instrumente zur erfolgreichen Außenstandsbearbeitung

Forderungen und Working Capital

**Außenstände, was ist  
das?**



**Außenstände ?**

# Außenstände, was ist das?

Außenstände in den Unternehmen

=

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

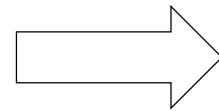
## Außenstände, was ist das?

Forderungen sind

Produkt des Verkaufs / der Leistung



Umsatz in G+V



Forderung aus L+L in Bilanz

zunächst nur Tausch von zwei Aktiva-Positionen

Warenbestand wird zu Forderung

(Bilanz bleibt gleichlang)

## Außenstände, was ist das?

Forderungen sind damit

aus Finanzsicht:

Teil des gebundenen Kapitals

aber vor allem auch:

Vermögensgut des Unternehmens

## Außenstände, was ist das?

bedeutet:

Forderungen müssen gepflegt werden wie die  
anderen Vermögensteile (Anlagevermögen,  
Warenbestände)

können Wert verlieren

können verderben

können verloren gehen

damit negativer Einfluss auf Ergebnis (G+V)  
möglich

## Außenstände, was ist das?

bedeutet:

erst wenn Forderungen in Geld (Kasse oder Bank) umgewandelt werden (wann und wie?)

ist der Umsatz realisiert

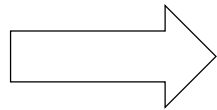
und die G+V stimmt

(Bilanz kann verkürzt werden)



## Außenstände, was ist das?

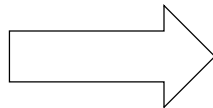
Forderungen haben somit für die Unternehmen  
mehrfache Bedeutung:



**Risiko** (Ausfallkosten)



**Kapitalbindung** (Zinskosten)



Umsetzung in Geld (Prozesskosten)

Unternehmenswert steigern oder  
verringern?

Diese Aufgaben müssen in den Unternehmen  
bewältigt / beherrscht werden!

# Außenstände beherrschen, geht das?

*Georg Philipp Telemann (1681-1767)*

*Die Kantate für Lieferantengläubiger*

*„Glaubet, hoffet, leidet, duldet“*

***„Bestes Inkasso  
ist  
vermiedenes Inkasso“***

# Grundlagen der erfolgreichen Außenstandssteuerung

Klare Ziele > Reduzierung Forderungsausfälle, Optimierung  
Kapitalbindung, Senkung der Finanzierungskosten ...

Übereinstimmung in den Zielsetzungen Vertrieb /  
Kreditmanagement

Klare Entscheidungskompetenzen und  
Prozessdefinitionen

Aktive Vertriebsunterstützung

Gut ausgebildete Mitarbeiter für die Außenstandsarbeit

Außenstandssteuerung begleitet gesamten  
Leistungsprozess, beginnt bei der Akquisition und geht  
bis zum Inkasso (A-Z)

# Der Risikoprozess

## Der Risikoprozess



*kann gerade im Kreditmanagement beispielhaft sehr gut abgebildet und nachvollzogen werden*

- Vertragsart(en)
- Geschäftsumfang
- Zahlungsvereinbarung
- Land/Region
- Branche

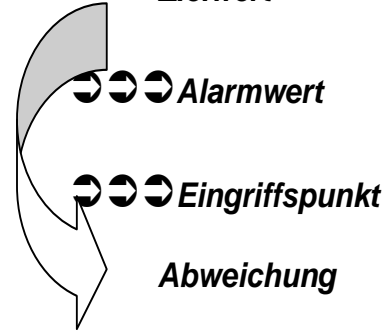
- Informationsbeschaffung
- Informationsverwertung
- Informationsbewertung

Regeln für

- Risikoakzeptanz
- Risikoüberwälzung
- Risikobegrenzung
- Risikovermeidung

klare Definition und Organisation der Prozesse

...  
...  
...



=

- Richtlinien
- Anweisungen
- Funktions-trennungen

# Was wollen wir erreichen (Ziele)?

Vertrieb unterstützen?	statt blockieren
Kunden zufrieden stellen?	statt verärgern
Kreditprozess aktiv steuern?	statt reagieren
Forderungsausfälle reduzieren?	statt hinzunehmen
Gebundenes Kapital reduzieren?	statt unnötig blockieren

# Instrumente zur Außenstandsbearbeitung

Kreditrichtlinie

was wollen wir?

Informationsbeschaffung

welche woher?

Prozesssteuerung

wer wann wie?

Vertriebseinbindung

wann wie?

Systemtechnik

welche wann?

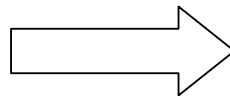
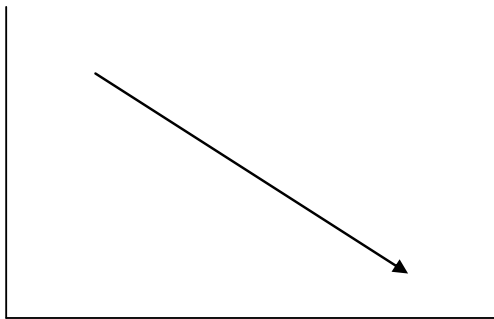
Umgang mit Kunden

welche wie?

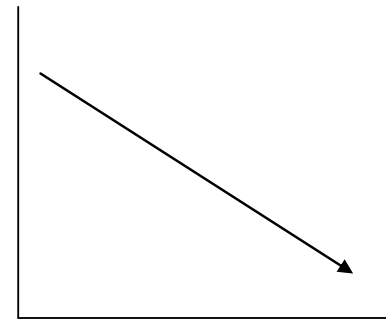
# Forderungen und Working Capital

Beide Bereiche ergänzen sich

working capital

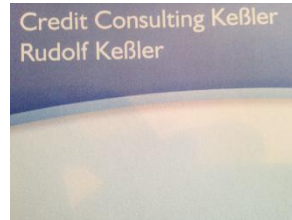


Risiko





# Forderungen und Working Capital



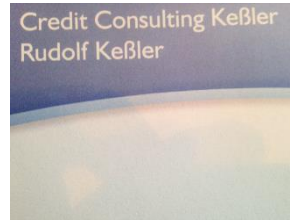
aber:

Unterschied zwischen reinen Kapitalbindungsaspekten und  
Risikogesichtspunkten

mehr Risiko  $\neq$  mehr Kapitalbindung

weniger Risiko  $\neq$  weniger Kapitalbindung

# Forderungen und Working Capital



Forderungen bieten in zwei Bereichen Ansätze zur Reduzierung des gebundenen Kapitals

Nicht fällige F.	=	Zahlzielvereinbarung
Fällige F.	=	Zielüberschreitung

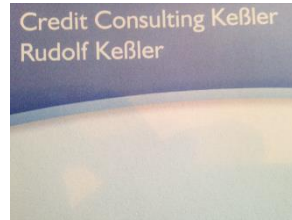
Neben den äußeren Einflüssen wie „Zahlungsmoral“, Konjunkturverlauf .... hängt die Zahlungsweise auch von unserem internen Verhalten ab

Leistungserbringung vollständig und mangelfrei !?

Echte Zahlzielvereinbarung !?

Systematik des Mahn- und Inkassoverhaltens !?

# Forderungen und Working Capital



Interne Ansätze außerhalb der reinen Zahlungsfragen

Stammdatenqualität

Häufigkeit, Umfang und Abwicklungsdauer der Reklamationsfälle

Zulassen von Kleinrechnungen

Besondere Vertragsabwicklungen (Objektgeschäft)

Externe Möglichkeit zur Reduzierung der  
Kapitalbindung

## Factoring

# Ist WKV sinnvoll??

*Worin liegt der Sinn einer WKV?*

alle Risiken sind weg („Vollkasko“)!?

kein Aufwand für eigenes Credit Management nötig!?

Schadensersatz liegt höher als Prämie!?

Kapitalbindung verbessert?

# Veränderungspotenzial (Einfluss auf:)

Früherkennung  
Kundenbonitäten

Risiko, Ergebnis

Forderungen in Relation  
zum Umsatz

Kapitalbindung, Ergebnis

Fällige Forderungen in  
Relation zu  
Gesamtforderungen

Kapitalbindung, Risiko

Altersstruktur der  
Überfälligkeiten

Risiko, Kapitalbindung

# Veränderungspotenzial

klare Regeln aufstellen (Kreditrichtlinie)

die richtigen Informationen beschaffen und bewerten  
(Mitarbeiterqualifikation!)

klare Entscheidungsbefugnisse definieren

Sinnvolle Systemunterstützung einrichten

Forderungen ggf. im Einzelfall absichern oder abwälzen (Factoring)

nicht jammern sondern handeln

„Zahlungsmoral ist auch das, was wir zulassen“

Weitere Fragen zum Thema Forderungen, Kreditmanagement?

Credit Consulting Keßler

Rudolf Keßler

Tel: 089 66508415

Tel: 0171 5392957

E-Mail: [kessler51@web.de](mailto:kessler51@web.de)

Weitere Fragen zum Thema Forderungen, Kreditmanagement?

Bundesverband Credit Management

BvCM e.V.

Drususdeich 24, 47533 Kleve

[www.credit-manager.de](http://www.credit-manager.de)



# Herzlichen Dank