



Verbesserung des Forderungsmanagements

Optimierung der Laufzeiten von Debitorenforderungen

Von Thomas Schirmer, Unternehmensberater in Wiesbaden

1. Einführung

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.

Die Gründe, offene Forderung nicht zeitnah zu begleichen, sind vielfältig und reichen von der Bonität des Zahlungspflichtigen, die eine spätere Zahlung aufgrund der Kreditwürdigkeit als Preis für Zahlungssicherheit verlangt (beispielsweise die Zahlungsmoral der öffentlichen Hand) über administrative Gründe (Buchhaltungsläufe, Arbeitsüberlastung, interne Vorschriften, angeblich falsche Rechnungen) bis hin zur wirtschaftlichen Lage des Zahlungspflichtigen, die eine augenblickliche Begleichung aus Liquiditätsgründen verbietet.

Wie kann diesem Verhalten aus Sicht des Rechnungsstellers begegnet werden? Welche Werkzeuge existieren und wie lassen sich diese in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren um eine effiziente Sicherstellung des Debitorenmanagements zu erzielen?

Der folgende Artikel zeigt, dass mit Einsatz der Werkzeuge aus dem Baukasten der modernen Prozessoptimierung das Forderungsmanagement eines Unternehmens durch Veränderung einiger wesentlicher wichtiger Faktoren deutlich verbessert werden kann.

2. Fallbeispiel

Ein etabliertes Beispielunternehmen der metallverarbeiteten Industrie, mit 50 Mitarbeitern ein mittelgroßer Anbieter, weist folgende Geschäftsverteilung auf:

40% seines Geschäfts als Sublieferant von Großunternehmen,
25% des Umsatzes entfällt auf die mit der öffentliche Hand,
Leistungen in Bauprojekten machen 15% Umsatzanteil aus
Leistungen an gewerbliche Direktkunden (10%) und
Leistungen an private Auftraggeber (10%).

Von den 50 Mitarbeitern entfallen 3 auf den Vertrieb, 3 auf die Administration, 20 auf die Produktion und 24 auf Logistik/Service/Montage.

Das Unternehmen hat 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%

In der Folge ist der Betriebsmittelkredit der Hausbank gegen Sicherheiten (Grundschuld auf das wohnwirtschaftlich genutzte Privatanwesen sowie das Firmengrundstück zwei Mal erhöht worden 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.

Der Unternehmer hat zwar aus mehreren Gesprächen die Bestätigung erhalten, dass das Zahlungsverhalten seiner Mitbewerber nicht besser ist, allerdings weiß er über seine IHK/HWK aus Ergebnissen einer Vergleichsstudie, dass seine Forderungen schlechter abschneiden, als der Durchschnitt.

3. Prozesstechniken

Im Verlauf der Beratung wurde auf Elemente der klassischen Analyse- und Optimierung sowie selektiv auf Elemente der Six Sima-Methodik zurück gegriffen.

Bei Six Sigma handelt es sich um ein Werkzeug der Prozesseffizienzverbesserung, dass seine Stärken in der kontinuierlichen Qualitäts- und Prozessverbesserung hat, somit Potenzial für ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm mitbringt. Six Sigma ist zahlen-, daten- und faktenorientiert, daher geeignet, die Emotionen aus einer Diskussion zu nehmen und sich auf die Besprechung objektiver Resultate zu konzentrieren. Darüber hinaus weist ein Six-Sigma-Projekt verschiedene Werkzeuge auf, die im Vorfeld, in der späteren Analyse- sowie der Umsetzungsphase einen Projektablauf unterstützen und beschleunigen.

Der Sigma-Wert ist eine Maßzahl für die Qualität eines Prozesses. Je höher der Wert, desto besser und fehlerreduziert verläuft der Prozess. Folgende Tabelle verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Prozessqualität und sich ergebenden Fehlerkosten:

| Zusammenhang zwischen Sigma-Niveau, Fehlerquote und Qualitätskosten | | |
|---|---|------------------------|
| Sigma-Niveau | Fehler pro Million Möglichkeiten | Qualitätskosten |
| 2 | 308 537 (nicht wettbewerbsfähige Unternehmen) | Nicht anwendbar |
| 3 | 66 807 | 25 - 40 % des Umsatzes |
| 4 | 62 10 (Durchschnitt) | 15 - 25 % des Umsatzes |
| 5 | 233 | 5 - 15 % des Umsatzes |
| 6 | 3,4 (Weltklasse) | < 1 % des Umsatzes |

Quelle: http://www.4managers.de/fileadmin/4managers/fohlen/SixSigma_01.pdf

Bei Six Sigma handelt es sich in sehr starkem Maß um ein mathematisch-statistisches Verfahren, daher liegt sein Schwerpunkt auf wiederholbaren und vorhersagbaren Prozessen, kurz überall dort, wo Möglichkeiten der Standardisierung und Automatisierung existieren. Aufgrund der Daten- und Faktenorientierung setzt die Anwendung von Six-Sigma-Techniken eine gute Datenbasis voraus.

4. Anwendung im Forderungsmanagement des Beispielunternehmens

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Definition der Zielsituation: das Forderungsmanagement sollte soweit verbessert werden, dass sich die offenen Posten minimieren, somit der Zwischenfinanzierungsbedarf verringert und die Prozessqualität verbessert wird, was sich in einer verbesserten Außenwirkung gegenüber Kunden und beteiligten Parteien in den Kriterien Professionalität, Effizienz und Rating widerspiegelt. Quantifizieren lässt sich diese Zielvorstellung mit der Vorgabe, dass im Forderungsmanagement ein Volumen der offenen Posten über Monatsschluss 5% nicht übersteigt.

Somit waren innerhalb des Projektauftrags die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Produktion und Administration sowie das Inkasso- und Mahnwesen. Außerhalb des Projektumfangs war die Suche nach möglichen alternativen Finanzierungsquellen oder die Suche nach einer teilweisen Umschuldung auf eine zusätzliche Hausbank, da dies Kapazitäten gebunden hätte, die anderweitig benötigt wurden.

Für den besprochenen Fall hat sich als günstig ergeben, dass aufgrund des Umfangs der Buchhaltung eine sehr gute Datenbasis vorhanden war. Somit konnte sehr schnell die aktuelle Prozessqualität ermittelt werden. Mit einem Sigma-Wert von 1,35 hat sich die derzeitige Prozessqualität als nicht zufriedenstellend

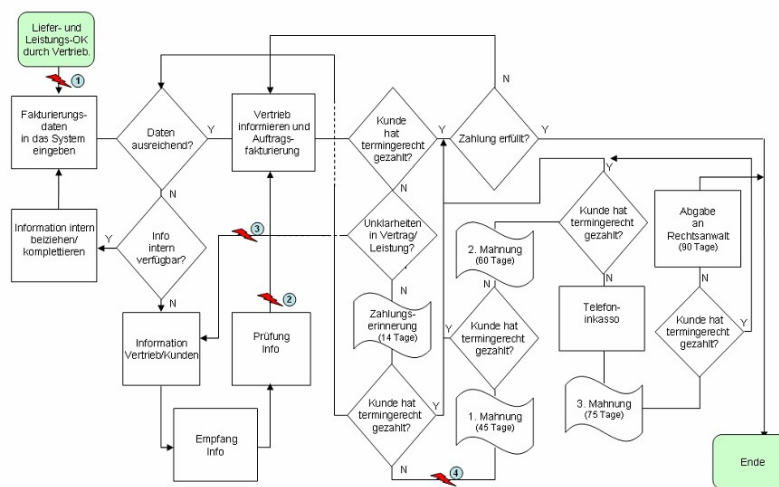
ergeben. Dieser Wert sagt aus, dass sich auf eine theoretische Menge von 1 Million wiederholter Prozessschritte eine Fehlerquote von über 50% ergibt. Fehler in dem Fallbeispiel ist jede Rechnung, die nicht in der vorgegebenen Zeit von maximal 30 Tagen bezahlt worden ist.

Im Anschluss wurde ein Projektteam unter Anleitung der eingesetzten Berater gebildet, welches sich aus Angehörigen der beteiligten Abteilungen des Mandanten zusammensetzt. Aufgaben des Projektteams war es, einen Ist-Prozessablauf zu fertigen, mögliche Prozessbrüche oder kritische Schritte zu ermitteln und Verbesserungsschritte festzulegen. Als Ergebnis steht ein neuer Soll-Prozess mit entsprechenden Handlungsanweisungen.

Im ersten Schritt wurden der aktuelle Ist-Prozess mit einzelnen Prozessbrüchen und -störungen ermittelt:

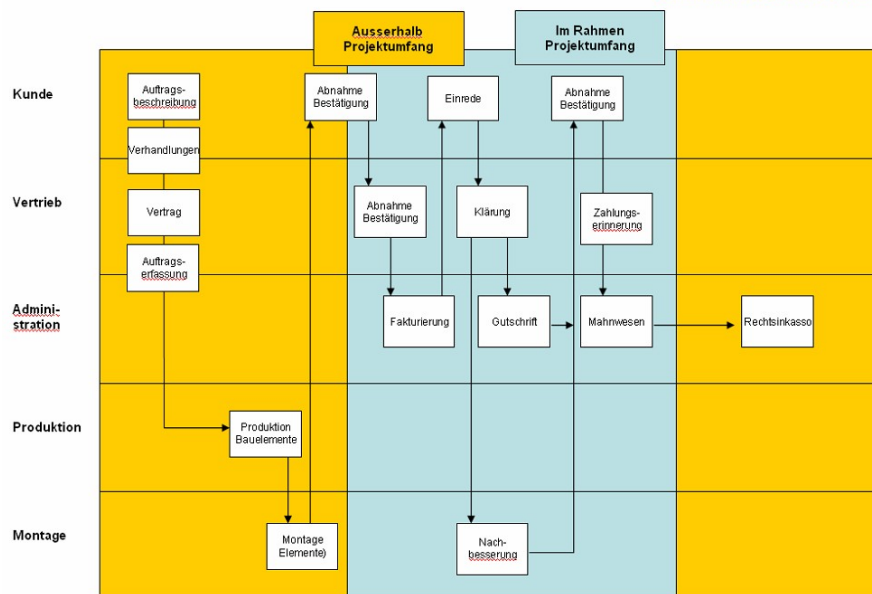
Prozessdiagramm

Level 2 Prozess



Prozessdiagramm

Funktionaler Geschäftsablauf



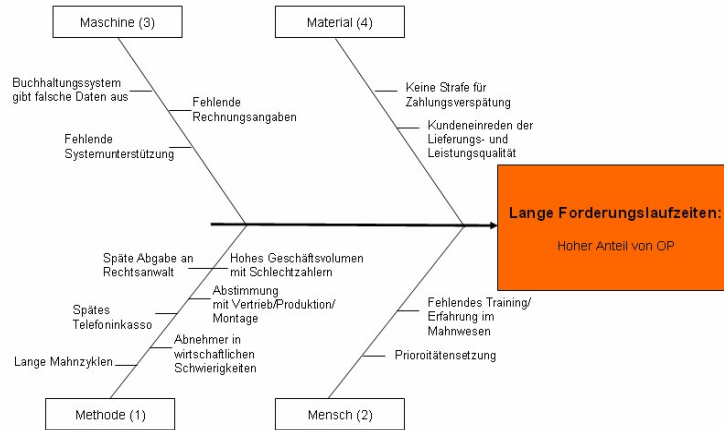
Prozessbrüche und Inkonsistenzen wurden insbesondere in der Kommunikation zwischen Vertrieb (für die Klärung von Leistungsmängeln zuständig) und Administration (für die Prüfung und Kontrolle des Geldflusses zuständig) festgestellt. Außerdem war das Mahnwesen und Inkasso auf einen sehr langen Zeitraum ausgerichtet.

Nunmehr konnten in einer weiteren Runde Ursachen ermittelt und diese in einer Matrix festgehalten werden, die beeinflussbare und nicht beeinflussbare Faktoren je nach Priorität und Beeinflussbarkeit auflistet. Der Lösungsprozess konzentriert sich auf die beeinflussbaren Faktoren hoher Priorität und hohem Einfluss eigener Aktivitäten auf das Ergebnis.

Ursachenanalyse

Einfluss von Variablen auf das Prozessergebnis

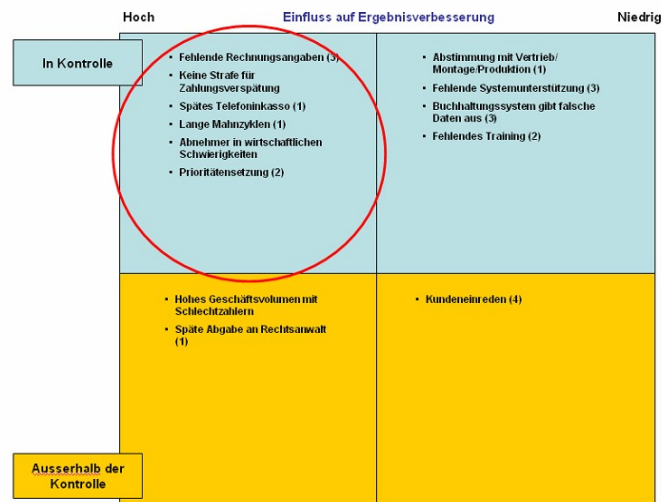
Root Cause Analyse



Ursachenanalyse

Definition der ergebniskritischen Variablen

Kontroll- / Einfluss-Matrix



5. Verbesserungsvorschläge

Aus der Analyse 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 Erärzung 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 der 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.

Weitere Handlungsansätze, die allerdings aufgrund fehlenden Projektauftrags nicht im Detail besprochen wurden, sind:

- Organisation der Abstimmung zwischen den Abteilungen vor. Dies betrifft im Wesentlichen die zeitnahe Bearbeitung und Klärung von Reklamationen sowie die Eskalationsprozeduren, die zurzeit eine obligatorische Einschaltung des Vertriebs erfordern.
- Systemerweiterung zur Unterstützung des Mahnwesens (Automatisierung der Priorisierung, Einstellung von Zahlungsplänen, Notizfunktionen, Reporting).
- Änderung der Marketingstrategie: der hohe Anteil an Forderungen an Grossunternehmen, die öffentliche Hand sowie kritische Branchen begünstigt tendenziell schleppende Zahlungen. Eine Verbesserung in diesem Bereich setzt allerdings weitgehende Veränderungen voraus, die ohne geeignete strategische Vorüberlegungen und geschäftspolitische Entscheidungen nicht zu veranlassen sind.
- Ein Outsourcing des Debitorenmanagements bzw. der Einsatz von Factoring wurde an dieser Stelle noch zurück gestellt.

6. Ergebnisse

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. Hierbei ist allerdings einschränkend zu berücksichtigen, dass keine derzeit großen Forderungen die Ergebnisse verzerren.

Mit dieser Entwicklung gehen eine Reduzierung der ausgenutzten Banklinie sowie eine Zunahme der temporären Guthaben einher.

Die Hausbank hat eine Verbesserung des Ratings 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 quantitativ 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.



Thomas Schirmer hat die TSB Thomas Schirmer Beratung 2006 in Wiesbaden nach langjähriger Führungstätigkeit in internationalen Banken und Finanzierungsgesellschaften (ABN AMRO Bank, GE Commercial Finance) sowie Beratungsgesellschaften (Rödl & Partner) gegründet.

Schwerpunkte der Tätigkeit bilden die beratende Begleitung mittelständischer Unternehmen im kaufmännischen Bereich (Einführung von Controllingssystemen, Optimierung des Forderungsmanagement, Kredit und Finanzierung sowie Vorbereitung und Begleitung von Bank- oder externen Rating), ferner die Beratung von Unternehmen in Krisensituationen (Sanierungsgutachten, Entwicklung von Sanierungskonzepten, Begleitung der Restrukturierung) sowie die Konzeption und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Kontakt:

TSB Thomas Schirmer Beratung
Gustav-Freytag-Str. 4
65189 Wiesbaden

Telefon: 0611-360 83 35
E-Mail: office@tsberatung.de