

Unternehmen+Management Forderungen werden immer später bezahlt – oder gar nicht. Wie Unternehmen gegen die schlechte **Zahlungsmoral** vorgehen können.

Schnell eskalieren

Wenn Reinhold Milsch eine größere Zahl von Jacken auf die Reise nach Spanien oder Frankreich schickt, hat er gut vorgesorgt. Der Geschäftsführer des Aschaffenburgers Bekleidungsherstellers Fuchs & Schmitt hat die Lieferung nicht nur gegen einen möglichen Zahlungsausfall versichert, er hat auch eigens einen Dienstleister im Zielland eingeschaltet, der die Forderungen für ihn eintreibt. Für Milsch hat dies den Vorteil, dass dieser mit allen kulturellen Besonderheiten vertraut ist, etwa den im Zahlungsverkehr üblichen Tratten, in etwa vergleichbar mit Eigenwechseln. „Wenn wir bei den Zahlungsvorgängen nicht so sorgfältig vorgingen“, sagt Milsch, „würden wir oft vergebens auf unser Geld warten.“ Gerade in der hart umkämpften Modebranche wäre das fatal: „Nachlässige Schuldner“, sagt Milsch, „können wir uns schlicht nicht leisten.“

Auch in Deutschland verfolgt Milsch das Zahlungsverhalten seiner Kunden deshalb mit großer Konsequenz. Wer weniger als zehn Tage zum Überweisen braucht, erhält vier Prozent Skonto. Schon vor dem Ablauf der in der Textilbranche üblichen Zahlungsfrist von 60 Tagen sucht das Unternehmen den engen Kontakt zum Kunden: Angestellte rufen schnell an und erkundigen sich, ob es Probleme gibt. Bleibt das Geld aus, setzt Fuchs & Schmitt auf Zusammenarbeit mit den säumigen Schuldnern. Das Unternehmen erarbeitet mit ihnen gemeinsam einen detaillierten Zahlungsplan mit Ratenzahlungen und Lastschriftverfahren statt Überweisung. „Dann werden oft zweimal in der Woche 200 Euro abgebucht“, sagt Milsch. „Damit verhindern wir, dass der Kunde nur die kleineren Rechnungen bezahlt und unsere liegen lässt.“

Vor allem in den neuen Bundesländern, in denen derzeit besonders viele Textilhändler ums Überleben kämpfen, hat Milsch damit gute Erfahrungen gemacht: „Wir hatten im vergangenen Jahr nur einen wirklich größeren Zahlungsausfall.“

Das ist die Ausnahme: Denn die Zahlungsmoral verschlechtert sich ständig, und

Fuchs & Schmitt-Geschäftsführer Milsch
Zahlungsausfälle minimiert

gerade der Staat ist seit Jahren alles andere als ein Vorbild. In einer aktuellen Untersuchung des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks etwa beurteilten 22 Prozent seine Zahlungsmoral als schlecht. Nur 56 Prozent der öffentlichen Auftraggeber zahlen demnach pünktlich. Aber auch Verbraucher lassen Rechnungen immer länger liegen, Firmenkunden besorgen sich über nicht bezahlte Rechnungen bei ihren Lieferanten einen günstigen Kredit. Nach einer Umfrage der Auskunft Creditreform unter 4600 mittelständischen Unternehmen zahlt jeder dritte Privatkunde mit Verspätung. Oder gar nicht: 90 Prozent der Unternehmen mussten im vergangenen Jahr Forderungsverluste, die sich auf bis zu 50 Milliarden Euro summierten, hinnehmen.

Das professionelle Management der eigenen Forderungen ist deshalb überlebenswichtig geworden. Doch auch wenn das viele deutsche Unternehmen erkannt haben, gibt es Nachholbedarf: So kommt eine Untersuchung der Londoner REL Consultancy Group zu dem Schluss, dass die 1000 größten europäischen Unternehmen durch ein besseres Management ihres Umlaufvermögens 580 Milliarden Euro an zusätzlicher Liquidität gewinnen könnten. „Die Deutschen schneiden im europäischen Vergleich schlecht ab“, sagt REL-Berater Alexander Bielenberg. „Ihre Rechnungen werden besonders spät bezahlt.“

Was auch daran liegt, dass der Gesetzgeber die Position der Gläubiger in den vergangenen Jahren kaum verbessert hat. Zwar geraten Schuldner nun spätestens 30 Tage nach Erhalt einer Rechnung in Verzug, selbst wenn sie vorher keine Mahnung erhalten haben. Doch das Eintreiben von Forderungen bei Privatkunden ist schwerer geworden: Die seit 1999 bestehende Möglichkeit der Verbraucherinsolvenz schützt vor zahlreichen Ansprüchen, entsprechend stark ist die Zahl der Verfahren gestiegen, in diesem Jahr werden 60 000 Fälle erwartet. Außerdem werden die Freigrenzen für Pfändungen angehoben, die Gerichtsvollzieher mit immer neuen Aufgaben belastet. Die Zwangsvollstreckung ist deshalb in vielen Fällen so gut wie wirkungslos. »

FOTO: ROBERTINO NIKOLIC FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Eine Entwicklung, die Unternehmen nicht tatenlos hinnehmen müssen. So hat etwa der Medizintechnikhersteller Fresenius Medical Care die Zahlungszeit im vergangenen Jahr um zwölf Prozent reduziert. Das Erfolgsrezept: „Wir haben das Thema konkret in unsere Unternehmenskultur und die tägliche Arbeit eingebunden“, sagt Finanzvorstand Lawrence Rosen. In wöchentlichen „Cash-Calls“ tauschen sich Vertriebsleiter über Fortschritte beim Eintreiben von Forderungen aus. Die Konzernzentrale hat ihre Tochtergesellschaften stärker angebunden, in der Inkassoabteilung zusätzliches Personal eingestellt, von der Scheck- auf elektronische Zahlung umgestellt – was den Forderungseingang um drei Tage reduziert hat – und die Fristen für Mahnungen verkürzt.

Das Forderungsmanagement fängt aber nicht mit der ersten Mahnung an, die Prävention wird immer wichtiger. Was bei Geschäftspartnern längst Standard ist, wird auch bei Privatkunden üblich. „Die Nachfrage nach privaten Bonitätsprüfungen hat enorm zugenommen“, sagt Volker Ulbricht,

Geschäftsführer der Wirtschaftsauskunftei Creditreform. Zugenommen hat auch die Auswertung interner Daten, aus denen sich Rückschlüsse über das Zahlungsverhalten jedes einzelnen Kunden ziehen lassen. Das führt bis zur Anpassung der Zahlungsmodalitäten an die Wohnverhältnisse: Wer in einem sozial schwachen Viertel zu Hause ist, darf eine Ware womöglich bei der ersten Bestellung nicht per Rechnung bezahlen. Dabei müssen die Daten möglichst aktuell

Fresenius Medical Care Fristen für Mahnungen deutlich verkürzt



sein. Ein großer Versandhändler etwa prüft noch einmal unmittelbar bevor die Ware in die Post geht, ob der Adressat eine Rechnung offen hat. Und das auch bei Kunden, die schon mehrfach geordert haben.

Dennoch sind handwerkliche Schlamereien an der Tagesordnung. So kommt es vor, dass Adressen falsch oder unvollständig sind, dass kein Datum für die Zahlung angegeben wird oder dass die Allgemeinen Geschäftsbedingungen Fehler enthalten. Mobilfunkanbieter etwa haben auch schon Verträge mit Minderjährigen abgeschlossen. Um mehr Kunden zu gewinnen, schrauben zudem manche Unternehmen ihre Maßstäbe an deren Bonität herunter.

Bleibt eine Zahlung aus, hilft nur eins: rasch handeln. „Sie müssen den Prozess schnell eskalieren. Das dauert oft einfach zu lange“, sagt Creditreform-Geschäftsführer Ulbricht. Viele Unternehmen mahnen zu spät und zu oft. Drei Mahnungen sind zwar häufig üblich, rechtlich aber überflüssig und zögern die Zahlung weit hinaus. Fatal kann das vor allem im Fall der Insolvenz

des Kunden sein. Wer Forderungen zu spät anmeldet, hat kaum noch eine Chance, sein Geld zu bekommen.

Dass Unternehmen zögern, liegt häufig an einer psychologischen Barriere. Wer einen wichtigen Geschäftspartner unter Druck setzt, muss fürchten, ihn zu verprellen. „Natürlich ist Feingefühl gefragt“, sagt Holger Burmeister, Leiter Kreditrisiko beim Risikoversicherer Marsh. „Wer aber konsequent vorgeht, zeigt auch, dass er professionell arbeitet.“ Das gilt erst recht, wenn ein externer Dienstleister, etwa ein Inkassospezialist, eingeschaltet wird (siehe Kasten). Der Umgang mit säumigen Schuldnern ist immer auch Imagepflege.

Und die verlangt Flexibilität. So kommen Inkassospezialisten häufig zum Ziel, wenn sie einem Schuldner anbieten, den ausstehenden Betrag in Raten abzuzahlen. Viele wissen durchaus, dass sie ein Problem haben und zeigen sich kooperativ. Schließlich verjähren rechtskräftig festgestellte Ansprüche erst nach 30 Jahren. ■

cornelius.welp@wiwo.de

Wann es sich lohnt, externe Dienstleister beim Eintreiben von Forderungen einzusetzen.

Helfende Hände

Drei muskelbepackte Gestalten in schwarzen Anzügen, die Augen hinter Sonnenbrillen versteckt, machen dem säumigen Schuldner ein Angebot, dass er nicht ablehnen kann: **Inkasso**-Unternehmen haben nicht den besten Ruf – oft zu Unrecht. Denn professionelle, seriöse Anbieter erzielen bei Schuldnern oft bessere Resultate. Der Markt hat allein in Deutschland ein Volumen von mehreren Milliarden Euro. Schon die Einschaltung eines Dritten verleiht dem Vorgehen des Gläubigers beim Schuldner einen gewissen Nachdruck. Zudem gehen die Inkassobüros oft zügiger und konsequenter vor und verfügen häufig über eine bessere IT-Ausstattung als ihre Kunden. So

haben einige eigens eine Softwareabteilung integriert, die ausschließlich Programme für das Forderungsmanagement entwickelt.

Die Kosten für die Auftraggeber richten sich nach der Höhe der Forderung, im Erfolgsfall wird zudem eine Provision von drei bis fünf Prozent fällig. Bei Inkassosanwälten richten sich die Gebühren nach den gesetzlichen Bestimmungen. Für den Schuldner wird der Einsatz eines Inkassodienstleisters teurer. Denn im Gegensatz zu den Gläubigerunternehmen dürfen professionelle Eintreiber Gebühren für ihren Aufwand verlangen.

Wer sich den Ärger mit säumigen Schuldnern grundsätzlich vom Hals schaffen will, kann über **Factoring** nachdenken. Hier tritt das Unternehmen sämtliche Forderung an einen Dienstleister ab, der dann deren Einzug übernimmt. Das Unternehmen erhält dafür zwischen 75 und 90 Prozent des ausstehenden Betrages sofort, den Rest im Falle des Erfolgs. Die Gebühren betragen bis zu 2,5 Prozent.

Wer **Forderungen zu spät anmeldet**, hat kaum eine Chance auf sein Geld