

BANKMAGAZIN

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft ■ 9 | 2020

Profitabilität

Kleine Institute sind nachhaltig gefährdet Seite 24

Kommunikation

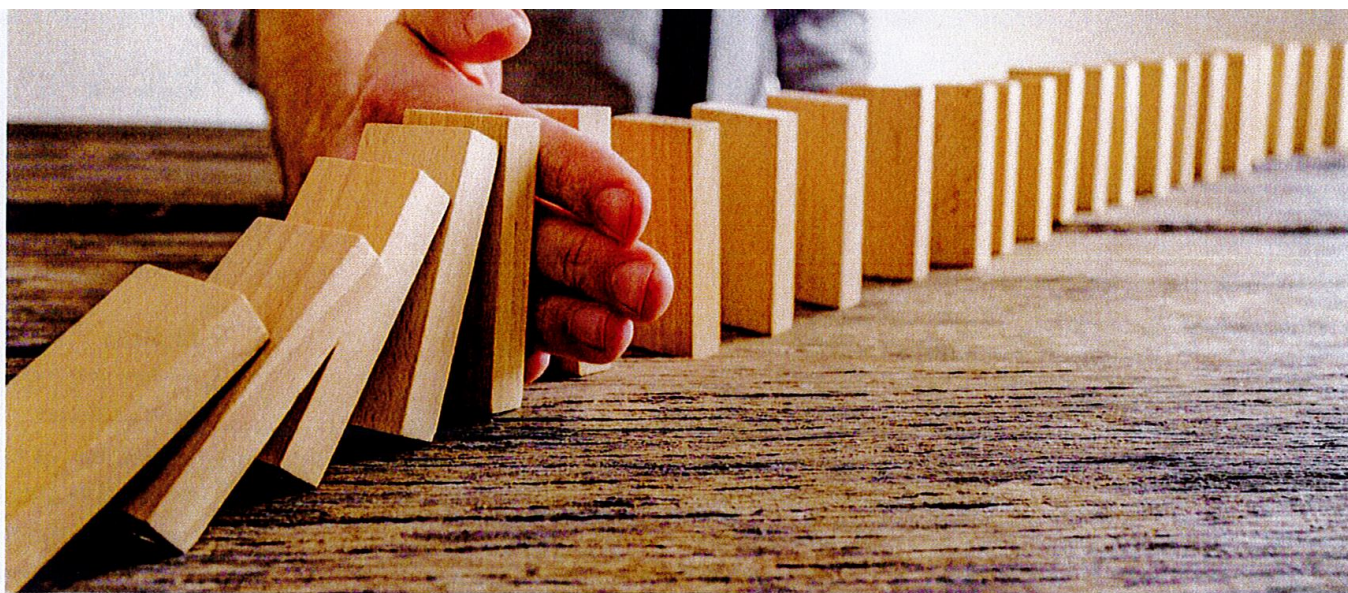
Ideale Voraussetzungen für Abschlüsse schaffen Seite 32

SPECIAL

Mit digitalen Lösungen besser beraten Seite 46

Corona-Folgen

Das dicke Ende kann noch kommen



Risiko von Geschäften kalkulierbar machen

Viele Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie die Corona-Krise ohne den Schritt in die Insolvenz überstehen werden. Das interessiert auch ihre Finanzberater. Ein strategisches Kreditrisiko- und Liquiditätsmanagement hilft Banken und Sparkassen, die Lage ihrer Kunden realistisch einzuschätzen.

Florian Kappert

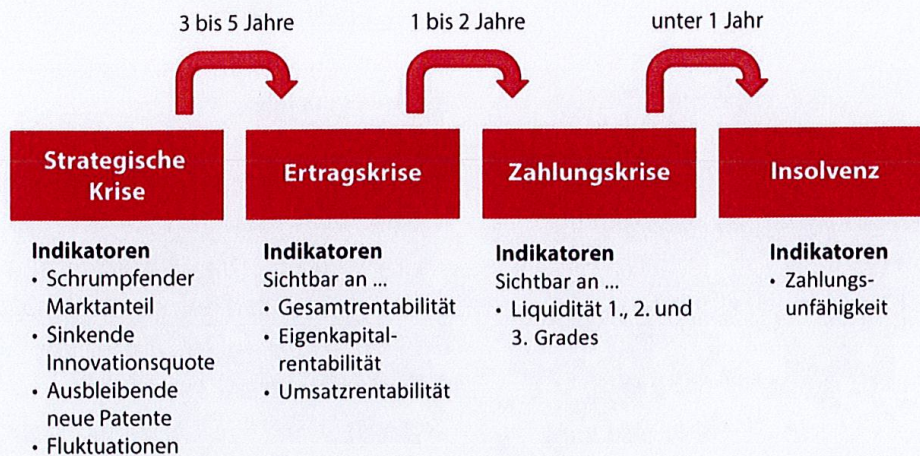
Die Corona-Pandemie hat die Wirtschaft im Griff. Das Münchener Ifo Institut beschrieb die Stimmung in den deutschen Unternehmen Ende April als „katastrophal“ und veröffentlichte mit 74,3 Punkten den niedrigsten Geschäftsklimaindex, der jemals gemessen wurde. Im Februar hatte der Wert noch bei 96 Punkten gelegen. Zwar hat sich das Barometer im Mai erholt und der Wert sich im Juni auf 86,2 Zähler nochmals deutlich verbessert. Dennoch: Die Angst vor einer möglichen Insolvenz ist für viele Unternehmen durch die Krise Realität geworden und gehört noch immer zum Alltag.

Das Tückische an der Situation ist vor allem, dass es schnell zu einem Domino-Effekt kommen kann. Nicht nur die Unternehmen selbst, auch die Experten in Banken und Sparkassen, die Betriebe zu ihrer finanziellen Absicherung beraten, sollten dies berücksichtigen. Denn selbst wenn ein Unternehmen vordergründig nicht schwerwiegend betroffen ist, weil seine Lieferketten nicht unterbrochen sind und seine Produkte und Dienstleistungen immer noch Abnehmer

Kompakt

- Zahlreiche Unternehmen müssen aufgrund der Pandemie um ihr Weiterbestehen fürchten.
- Selbst Betriebe, die vordergründig Krisengewinner sind, können in Schwierigkeiten geraten, wenn ihre Kunden nicht oder spät zahlen.
- Firmenkunden und ihre Berater sollten daher geeignete Maßnahmen ergreifen, um liquide zu bleiben und ihre Risiken im Griff zu behalten.
- Deshalb müssen Unternehmer zum Beispiel die Kennzahlen ihrer Kunden analysieren, um die Risiken von Geschäften einzuschätzen, so, wie sie es aus der Beziehung mit ihrem Finanzinstitut kennen, und intern Abstimmungs- sowie Kommunikationsprobleme beheben.

Krisenstadien auf dem Weg zur Insolvenz



Quelle: In Anlehnung an Volker Lombeck: Liquiditätsmanagement, in: Clemens Jäger, Thomas Heupel (Hrsg.): Management-Basics, Wiesbaden 2020

finden, muss es aktuell und in den kommenden Monaten trotzdem damit rechnen, dass Zahlungsziele von Kunden nicht eingehalten werden. So kann auch die Liquidität eines Betriebs bedroht sein, der auf den ersten Blick ein Krisengewinner ist. Für Unternehmen und ihre Finanzberater ist es deshalb von Bedeutung, rechtzeitig wirksame Maßnahmen in Bezug auf die Kunden des Betriebs zu ergreifen, um sich abzusichern (siehe Kasten Seite 42).

Variablen kalkulierbarer machen

Grundsätzlich müssen Unternehmen im Geschäftsalltag mit vielen Risiken fertig werden. Nur drei Faktoren von denjenigen, die sich schwer vorhersehen lassen, sind die Pünktlichkeit von Lieferungen, das Konsum- und vor allem das Zahlungsverhalten der Kunden. Doch es gibt Mittel und Wege, um die Variablen zumindest kalkulierbarer zu machen und sich selbst damit zu schützen, nämlich ein umfängliches Kreditrisiko- und Liquiditätsmanagement.

Kreditrisiken entstehen einem Unternehmen immer dann, wenn es einem Kunden die Möglichkeit gewährt, auf Rechnung zu zahlen. Das Gewerbe geht damit in Vorleistung und folglich das Risiko ein, das Geld gar nicht oder verspätet zu erhalten. Es gibt zwei Gründe dafür, dass Schulden nicht beglichen werden. Erstens kann der Kunde tatsächlich zahlungsunfähig sein und deshalb seine Rechnung nicht fristgerecht bezahlen. Zweitens könnte der Kunde Lücken im Forderungsmanagement ausnutzen und die Rechnung so lange wie möglich unbeglichen lassen, um sich dadurch eine günstige Finanzierungsmöglichkeit zu sichern.

Deshalb sind Unternehmen im Vorteil, die ihre Kunden kennen. Gleichwohl gilt, ob bei Neu- oder Bestandskunden,

dass es immer sinnvoll ist, sich schon vor einem Geschäftsabschluss mit den Eigenschaften des Debtors zu beschäftigen und dessen Kreditwürdigkeit zu überprüfen. Fragen, die sich ein Unternehmen in diesem Zusammenhang stellen sollte, sind zum Beispiel: Gibt es aufseiten des Kunden Abhängigkeiten und kritische Geschäftsverbindungen? Hat er vorgesorgt und potenzielle Ausweichmöglichkeiten, was seine Lieferketten angeht? Und besitzt der Kunde angemessene finanzielle Rücklagen, um Krisenzeiten möglichst unbeschadet zu überstehen? Kennzahlen wie die Kundenbonität und die Forderungslaufzeit, basierend auf aktuellen Daten, liefern dafür wichtige Anhaltspunkte. Mithilfe dieser Werte lassen sich Szenarien berechnen, die Höhe des Debitorenlimits bestimmen und auf diesem Fundament auch Entscheidungen über einen Geschäftsabschluss treffen. Insbesondere gilt es freilich, Geschäftskunden im Auge zu behalten, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von Dritten unflexibel sind und somit keine Ausweichmöglichkeiten haben. Diese Unternehmen dürften die Auswirkungen der Pandemie deshalb auch mit voller Wucht zu spüren bekommen.

Zugleich heißt es jedoch für Unternehmen, flexibel zu bleiben. Um keine Umsatzchancen zu verlieren, sollten sie keinen Kunden von vornherein ausschließen. Gerade für langjährige Geschäftskunden ist es sinnvoll, Bedingungen zu schaffen, die auch in Krisenzeiten eine weitere und nachhaltige Zusammenarbeit ermöglichen und dadurch beide Seiten zufriedenstellen. Zeichnet sich beispielsweise bei der Kennzahlenanalyse eine schlechte wirtschaftliche Situation eines Kunden ab, kann das Unternehmen trotzdem eine Leistung erbringen, allerdings nur gegen Vorkasse. Doch in vielen Fällen gibt es auch noch andere Optionen. So können je nach

Wirksame Maßnahmen zur Risikoeindämmung

Unternehmen sollten in Krisen, aber auch zu Zeiten, in denen Business as usual herrscht, Maßnahmen ergreifen, um ihr Risiko überschaubar und niedrig zu halten sowie ihre Liquidität zu managen. Dazu gehören:

- Kennzahlenanalyse zur Kreditrisikobestimmung des jeweiligen Kunden
- Überprüfung der Zahlungsoptionen auf Einzelkundenebene
- Gegebenenfalls zusätzliche Absicherung von Forderungen durch eine Kreditversicherung oder Factoring
- Stringentes Forderungsmanagement
- Dispute Management für eine optimierte interne Kommunikation

Kunde unterschiedliche Zahlungsziele vereinbart oder Ratenzahlungen angeboten werden. Grundsätzlich sollten Unternehmen ihre Erkenntnisse aus der Kennzahlenanalyse derzeit für ein stringentes Forderungsmanagement und eine Verteilung der Kreditrisiken einsetzen.

Vor Zahlungsausfällen ihrer Kunden können sich Unternehmen mit Kreditversicherungen und Factoring schützen. Die Kreditversicherung greift, wenn ein Kunde seine Forderung nicht begleicht, unabhängig davon, aus welchem Grund er dieser Verpflichtung nicht nachkommt. Jedoch hat die Corona-Krise die Versicherungsprämien in die Höhe schießen lassen. Factoring ist insbesondere für eine sofortige Liquiditätssicherung zu empfehlen. Damit tritt das verkaufende Unternehmen nicht nur die Forderung inklusive Ausfallrisiko an den Factor ab, sondern verbessert auch seine eigene Liquidität, da es direkt nach Rechnungsstellung sein Geld bekommt. Die Kosten beim Factoring liegen zwischen drei und fünf Prozent des Rechnungsbetrags der Einzelforderung.

So wirksam eine Kennzahlenanalyse und daraus abgeleitete Schutzmaßnahmen auch sind, Unternehmen sollten es nicht dabei belassen. Denn in vielen Betrieben ist vor allem der Umgang mit Kunden eine Herausforderung, die zwar solvent sind, aber die Zahlung so lange wie möglich hinauszögern. Dazu kommt, dass offene Rechnungen teilweise auch deshalb nicht beglichen werden, weil Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme zwischen Vertrieb und Buchhaltung bestehen. Gibt es beispielsweise spezielle Zahlungszielvereinbarungen zwischen einem Kunden und dem Vertrieb, sind diese häufig nicht in der Buchhaltung abgebildet. Das

führt zu Fehlern im Forderungsmanagement. Dadurch bleiben Mahnstopps zu lange bestehen, was wiederum unnötig viel Kapital im Order-to-Cash-Prozess bindet. Es hat sich gezeigt, dass manche Kunden diese Schwachstellen sogar als eine Art günstige Finanzierungsform ausnutzen, um selbst liquide zu bleiben.

Interne Kommunikation verbessern

Abhilfe bei Schwächen in der internen Abstimmung schafft ein konsequentes Dispute Management. Dabei werden Informationen von verschiedenen Abteilungen übersichtlich in einer Plattform gebündelt, um die Kommunikation zu vereinfachen und interne Prozesse zu beschleunigen. Dispute Management führt vor allem zu einer verbesserten Abstimmung zwischen Vertrieb und Buchhaltung. Einzelne offene Forderungen werden für beide Abteilungen übersichtlich auf der Plattform dargestellt und lassen sich unkompliziert bearbeiten. Wenn zum Beispiel ein Vertriebsmitarbeiter per Push-Benachrichtigung über den Zahlungsverzug eines seiner Kunden informiert wird, kann er mit wenigen Klicks die Situation klären. Insbesondere kann er die Frage beantworten, ob es gesonderte Vereinbarungen mit dem Kunden gibt oder der Mahnprozess in die Wege geleitet werden sollte. Durch die optimierte Abstimmung zwischen den Abteilungen werden also die Zahlungseingänge beschleunigt. Zugleich verbessert der Einsatz die Kommunikation und damit die Zufriedenheit von Vertrieb, Buchhaltung und mitunter auch die des Kunden, etwa, weil es weniger Rückfragen seines Lieferanten gibt.

Für Unternehmen lohnt sich also die Anschaffung eines entsprechenden Tools. Vor allem, wenn es auf einem ganzheitlichen Ansatz basiert, es also neben dem Dispute Management auch Risiko- und Forderungsmanagement sowie Factoring und Kreditversicherungen integriert. Schon heute gibt es Tools auf dem Markt, die alle genannten Prozesse auf einer Plattform bündeln und in großen Teilen automatisiert übernehmen. So können Mitarbeiter die damit gewonnene Zeit für andere Aufgaben nutzen und selbst aus dem Homeoffice den Überblick über Forderungen und notwendige Maßnahmen behalten. ■



Autor

Florian Kappert

ist Chief Executive Officer und Gründer von Bilendo, einem 2015 gegründeten Unternehmen für Software as a Service (SaaS). Das Fintech will alle Prozesse nach der Rechnungsstellung automatisieren. 2016 hat sich unter anderem der Main Incubator an Bilendo beteiligt.