



Handelsblatt
trend
Forderungsmanagement
Wertschöpfungsfaktor in Krisenzeiten

Impressum

Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf

Geschäftsführung Joachim Liebler, Dr. Tobias Schulz-Isenbeck

Vertriebsservice Handelsblatt-Shop, Tel 0800.0002056, Fax 0800.0002057,
handelsblatt-shop@vhb.de, www.handelsblatt-shop.com

Projektkoordination Udo Schumacher

Mitherausgeber SAF Forderungsmanagement GmbH

Redaktion MedienManufaktur Wortlaut & Söhne, Kastanienallee 84, 10435 Berlin, www.wortlaut-soehne.de

Gestaltung ressourcenmangel, Schlesische Straße 26, 10997 Berlin, www.ressourcenmangel.de

Druck mediabogen, Marienburger Straße 16, 10405 Berlin

Schutzgebühr 69,- Euro inkl. MwSt. Alle Rechte vorbehalten.

© **2009 Verlagsgruppe Handelsblatt** Das Werk ist urheberrechtlich geschützt und darf weder ganz noch in Auszügen ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung bei Kopien, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Inhalt

4 Wertschöpfungsfaktor Forderungsmanagement

In der Weltwirtschaftskrise wird es noch wichtiger, seine Forderungen aktiv und professionell zu managen. Unternehmen, die das Zahlungsverhalten ihrer Kunden nicht überwachen, laufen Gefahr, sich bald selbst in den Insolvenzstatistiken wiederzufinden.

6 Vorsorge in Krisenzeiten

Weil die Banken zögerlich Kredite gewähren, bleibt vielen Unternehmen nur noch der Lieferantenkredit. Dabei sind die Informationen, die den Gläubigern über säumige Zahler vorliegen, oft bei weitem nicht ausreichend.

10 Bei den Pionieren war der Druck am höchsten

Immer mehr Unternehmen renovieren ihr Forderungsmanagement. Dabei sind der Bedarf und die Anforderungen von Branche zu Branche verschieden.

12 „Der Staat ist ein schlechter Schuldner“

Interview mit Wolfgang Spitz, Präsident des Bundesverbands Deutscher Inkasso-Unternehmen, über die Zahlungsmoral in Deutschland

13 Zahlungsmoral im Ausland

Das Zahlungsverhalten europäischer Geschäftspartner hat sich deutlich verschlechtert

14 Im Überblick

Die aktuelle SAF Inkasso-Studie, die dem Handelsblatt Trend exklusiv vorliegt, gibt Aufschluss darüber, was Unternehmen von professionellem Forderungsmanagement halten und wie sie es im eigenen Haus umsetzen – die wichtigsten Ergebnisse.

16 „Unseriöse Anbieter haben oft bessere Chancen“

Professor Dieter Zimmermann über die Rechte der Schuldner und die Tricks der schwarzen Schafe.

18 Sicherheit vor sozialer Anerkennung

Die Maslowsche Bedürfnispyramide liefert wichtige Erkenntnisse über das Zahlungsverhalten von Verbrauchern.

19 Managen statt verwalten

Ratings und Zertifikate, Benchmarking und Gütesiegel treiben die Professionalisierung voran.

22 Checkliste für Gläubiger

24 Von weich auf hart

Wie die Techem AG ihre Forderungsausfälle von rund drei auf 0,4 Prozent des Umsatzes reduzierte

26 Wider das Bauchgefühl

Wie die Einführung eines Scoring-Systems das Risikomanagement der BBBank umkrempelte

28 TÜV-geprüft

Als eines der ersten Unternehmen hat die TNT Express GmbH für ihr Forderungsmanagement das neue Gütesiegel erhalten.

30 Glossar

Von A wie Ausfallrisiko bis Z wie Zwangsvollstreckung.

Wertschöpfungsfaktor Forderungsmanagement

In der **Weltwirtschaftskrise** wird es noch wichtiger, seine Forderungen aktiv und professionell zu managen. Unternehmen, die das **Zahlungsverhalten ihrer Kunden** nicht überwachen, laufen Gefahr, sich bald selbst in den Insolvenzstatistiken wiederzufinden.

Die weltweite Finanzkrise hat die Realwirtschaft schneller erfasst, als es die meisten Experten erwartet haben. Das beweist allein schon die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im vergangenen Jahr: Gaben im Jahr 2007 in Europa noch 135 472 Firmen auf, konnten im vergangenen Jahr schon 150 242 Unternehmen die Pleite nicht verhindern – das ist ein Anstieg von elf Prozent. Dabei hatte die Krise die Unternehmen noch nicht einmal mit voller Wucht erfasst. Für das laufende Jahr rechnet der Bundesverband der Deutschen Inkasso-Unternehmen (BDIU) sowohl mit einer deutlichen Zunahme der Firmenpleiten als auch mit einem Anstieg der Privatinsolvenzen auf deutlich über 125 000 Fälle.

Die Zahl der Insolvenzen ist ein Indikator für die Gefahr, dass Unternehmen in Zahlungsverzug geraten oder ihre Rechnungen gar nicht mehr begleichen können. So dürfte die Summe der notleidenden Forderungen in diesem Jahr nach einer Schätzung des Kreditversicherers Euler Hermes um 21 Prozent auf 22,4 Milliarden Euro ansteigen. Inzwischen machen die Forderungen in den Bilanzen deutscher Un-

ternehmen im Durchschnitt 30 Prozent aus. Deutschlands Firmen finanzieren sich heute stärker über Lieferantenkredite, die ein Volumen von 320 Milliarden Euro umfassen, als über kurzfristige Bankdarlehen, die im vergangenen Jahr rund 300 Milliarden Euro ausmachten. Doch im Gegensatz zu einer Bank hat der Lieferant deutlich weniger Informationen über die Zahlungsfähigkeit oder -willigkeit seines Kunden, obwohl er dessen finanzielle Risiken übernimmt.

Wie aus der aktuellen SAF-Inkasso-Studie hervorgeht, gibt mehr als jedes zweite Unternehmen an, die Forderungsausfälle nähmen zu. Wer unter diesen Bedingungen nicht kontinuierlich das Zahlungsverhalten seiner Kunden überwacht, läuft Gefahr, bald selbst Teil der Insolvenzstatistiken zu sein (*Seite 6*).

Umso wichtiger ist es, ein modernes Forderungsmanagement im Unternehmen zu implementieren. Darunter sind nicht nur sämtliche Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, die Forderungen tatsächlich durchzusetzen, sondern gerade auch alle Mittel zur Risikobegrenzung

und Risikovermeidung. Immerhin erkennen das auch immer mehr Unternehmen. In der aktuellen SAF Inkasso-Studie, die dem Handelsblatt Trend exklusiv vorliegt, geben 73 Prozent der 272 befragten Unternehmen an, dass das Thema Forderungsmanagement für sie wichtig sei. Allerdings gab mehr als jede vierte Firma zu, das eigene Forderungsmanagement zu vernachlässigen.

Nicht in allen Branchen ist die Notwendigkeit gleich hoch, ein funktionierendes Kreditmanagement aufzubauen. Denn auch das Zahlungsverhalten der Menschen variiert je nach Branche. Wer beispielsweise seine Telefonrechnung nicht bezahlt, hat in der Regel schon eine längere Schuldnerkarriere hinter sich. Wer hingegen die Zahlungen für seine Kfz-Versicherung einstellt, macht das meist aufgrund eines kurzfristigen finanziellen Engpasses (Seite 18). Wie intensiv sich ein Unternehmen um sein Forderungsmanagement bemühen muss, hängt noch aus einem zweiten Grund von der Ware ab, die es verkauft. Wer teure Produkte mit einer geringen Marge produziert, kann Ausfälle schlechter tolerieren als etwa ein E-Commerce-Dienstleister, der zu niedrigen Preisen Internet-Content bereit stellt (Seite 10).

Jede vierte Firma vernachlässigt das eigene Forderungsmanagement.

Generellen Nachholbedarf haben vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch viele Freiberufler, denen oft schlicht die Zeit fehlt, ihre Forderungen einzutreiben. Viele Handwerker und Baufirmen geraten aber auch deshalb in Zahlungsschwierigkeiten, weil der Staat viel zu spät für einen Auftrag bezahlt. Viele Gemeinden waren schließlich auch vor der Krise schon hoffnungslos überschuldet.

Große Unternehmen hingegen nehmen es mit dem Forderungsmanagement genauer und suchen sich immer öfter auch die professionelle Hilfe eines Inkasso-Unternehmens. Jedenfalls können die Mitglieder des BDIU über neue Kunden nicht klagen, verrät Verbandschef Wolfgang Spitz im Interview auf Seite 12.

So sind die Erfahrungswerte der Inkasso-Branche auch deshalb wertvoll, weil sich in Internet-Foren immer mehr „professionelle“

Schuldner – also Verbraucher, die nicht aus einer Notlage heraus die Rechnung schuldig bleiben, sondern es von vornherein darauf anlegen, nicht zu bezahlen – über den Mahnprozess der Unternehmen austauschen. Lasches Verhalten gegenüber säumigen Zahlern spricht sich heute viel schneller in den interessierten Communities herum als zu Zeiten, als es noch keine Online-Plattformen gab.

Aber auch auf Seiten der Dienstleister gibt es schwarze Schafe, unseriöse Inkasso-Unternehmen, die eine überzogene Droh-Kulisse aufbauen und damit oft bessere Chancen haben, offene Forderungen einzutreiben, als Anbieter, die mit sauberen Mitteln arbeiten. Damit aber nicht derjenige sein Geld bekommt, der am meisten Druck ausübt, sondern alle Gläubiger gleich behandelt werden, und vor allem, um die Rechte der Schuldner zu wahren, sorgen Schuldnerberater für Aufklärung überschuldeter Bürger und helfen ihnen dabei, ihre finanziellen Schwierigkeiten zu regulieren (Seite 16).

Doch auch Unternehmen wollen auf der Suche nach einem Dienstleister die richtige Entscheidung treffen und nicht imageschädigend einen unseriösen Inkassodienst beauftragen. Auch darum schreitet die Professionalisierung der Branche voran (Seite 19). Eine Reihe von Gütesiegeln und Benchmark-Systemen sind derzeit in Vorbereitung oder bereits frisch auf dem Markt. So erarbeitet der BDIU derzeit mit dem TÜV Saarland an einer Zertifizierung für Inkasso-Unternehmen. Und der SAF Unternehmensverband hat ein Modell entwickelt, das die Realisierungsquote nach der Höhe der Forderungen gewichtet, um die Leistung der Inkasso-Firmen besser vergleichen zu können. Schon im vergangenen Jahr hat der TÜV Rheinland in Zusammenarbeit mit dem Kreditversicherer Atradius ein Zertifikat aufgelegt, das an Unternehmen verliehen wird, die über ein vorbildliches Forderungs- und Kreditmanagement verfügen.

Eines der ersten Unternehmen, die sich damit schmücken konnte, war die TNT Express GmbH, einer Tochterfirma des weltweit tätigen Transport- und Logistikkonzerns. Da das Unternehmen fast 90 Prozent seiner Transportleistungen in Rechnung stellt und nicht etwa per Nachnahme oder im Wege des Lastschriftver-

fahrens bezahlen lässt, hat TNT sein Kreditmanagement in den vergangenen Jahren noch einmal deutlich verbessert (Seite 28).

Der BBBank hat bis zum Jahr 2007 eine einheitliche Systematik für das Management ihres Kreditportfolios gefehlt. Wie das Institut die Kreditvergabe auf Basis von Scorekarten automatisierte und ein Frühwarnsystem aufbaute, um entstehende Risiken rechtzeitig zu erkennen, lesen Sie auf Seite 26. Und wie Carlo Wand das Forderungsmanagement der Techem AG, ein weltweit tätiger Energiedienstleister der Immobilienwirtschaft, umbaute, erfahren Sie auf Seite 24. 