



Die andere Seite der Unternehmensfinanzierung

Interview mit Jörg Rossen,
Geschäftsführer der Creditreform Bonn Rossen KG

Die Liquidität im Unternehmen ist ein zentraler Baustein für den Geschäftserfolg. Erstaunlich viele Unternehmen denken bei Finanzierung aber in erster Linie an Geldmittel von außen, vor allem in Form von Bankkrediten. Dabei lässt sich der eigene finanzielle Spielraum durch wenige, allerdings konsequent angewendete Schritte deutlich erweitern. Das Stichwort lautet: Liquiditätsmanagement. Damit optimieren Firmen ihr Working Capital, erhöhen also die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Wie das geht und was ein Betrieb davon hat, darüber sprachen wir mit Jörg Rossen, Geschäftsführer der Creditreform Bonn Rossen KG.

Die Wirtschaft: Herr Rossen, Sie werben bei den Unternehmen in der Region dafür, dass Working Capital viel stärker in den Fokus zu nehmen, und halten regelmäßig Vorträge zur Verbesserung der Liquidität im Unternehmen. Weshalb?

Jörg Rossen: Weil wir immer wieder beobachten, wie insbesondere kleinere Unternehmen an dieser Stelle nachlässig sind. Manche achten bei Geschäftsabschluss nicht so genau auf Bonität und Zuverlässigkeit ihrer Kunden, räumen zu lasche Zahlungskonditionen und zu lange Zahlungsziele ein, stellen Rechnungen erst sehr spät oder mahnen zu zögerlich. Das alles kann zu Zahlungsverzögerungen oder gar -ausfällen führen. Dies bindet Liquidität und erhöht das Risiko, in finanzielle Schieflage zu geraten.

Können Sie das an einem Beispiel illustrieren?

Gerne. Nehmen wir die Beispiel GmbH mit einem Jahresumsatz von 1.050.000 Euro und einer Umsatzrendite von fünf Prozent. Dieses Unternehmen erzielt einen Gewinn von 52.500 Euro. Wenn im Laufe eines Jahres Forderungen in Höhe von nur 1,5 Prozent vom Umsatz ausfallen – das sind 15.750 Euro –, beträgt der Gewinn nach Forderungsausfall nur noch 36.750 Euro. Um den Verlust auszugleichen und die Umsatzrendite zu halten, muss die Firma 315.000 Euro zu-

sätzlich erwirtschaften, also 30 Prozent. Das ist in vielen Fällen kaum zu schaffen – und obendrein eigentlich unnötig, wenn ein Betrieb ein systematisches Liquiditäts- und Forderungsmanagement betreibt.

Was muss das Unternehmen tun?

Bei sämtlichen Geschäftsprozessen die Zahlen im Blick behalten. Das klingt selbstverständlich, ist es gerade in kleinen und mittleren Betrieben in vielen Fällen aber nicht. Das beginnt bei der Auswahl der richtigen Kunden und reicht bis zum konsequenten Mahnwesen.

Was sind die wichtigsten Schritte?

Firmen sollten sich detailliert über Lieferanten und Neukunden informieren und alle relevanten Informationen zusammentragen – die von Auskunftsteilen ebenso wie die des eigenen Außendienstes, der mit den Kunden im Gespräch ist. Wichtig sind auch eine Bonitätsbewertung, die Klassifizierung des Abwanderungs- oder Wechselrisikos und der Vergleich des internen mit dem externen Zahlungsverhalten. Ebenso lässt sich die Ausfallwahrscheinlichkeit bestimmen – von der verzögerten Zahlung oder Lieferung über die Nichtzahlung oder -lieferung bis zur Insolvenz. Das alles sollte in ein Kunden- und Kreditmanagement einfließen.

Und wenn ich mir meine Geschäftspartner nicht aussuchen kann?

In der Tat kann man nicht immer auf bestimmte Lieferanten oder andere Geschäftspartner verzichten. Aber: Lieferanten und Nachunternehmer, die für den Produktionsprozess und den Gesamterfolg von Vorhaben besonders kritisch sind, sollten möglichst nach deren Bonität gesteuert werden. Mit Geschäftspartnern unzureichender Bonität sollten Sie keine ungesicherten Risikogeschäfte eingehen – oder zumindest die Zahlungskonditionen abhängig vom Risiko gestalten: je höher das Risiko, desto kürzer das Zahlungsziel!

Wie geht es dann weiter?

Firmen sollten die jeweilige Rechnung sofort nach Leistungserbringung stellen und dabei unbedingt auf die korrekte und vollständige Aufzählung ihrer erbrachten Leistungen und der vereinbarten Preise achten. Jeder Fehler, jede Ungenauigkeit in der Rechnung kann von den Kunden dazu genutzt werden, die Zahlung hinauszuschieben oder zu verweigern.

Aber darauf, dass auch tatsächlich gezahlt wird, kann ich zunächst doch keinen Einfluss üben!

Deshalb sollten Sie, wenn bis zum klar kommunizierten Zahlungstermin kein Geld eingeht, unverzüglich, konsequent und regelmäßig mahnen! Dazu empfehlen sich im besten Fall maximal zwei Mahnstufen: „Erinnerung“ und „Letzte Mahnung“. Ist die Forderung unstrittig und überschreitet sie die zuvor in der letzten Mahnung festgelegte Zahlungsfrist, sollte man per Telefon das Gespräch suchen – im Fall des Misserfolgs jedoch unverzüglich einen Inkassodienstleister und bei strittigen Forderungen einen Rechtsanwalt mit dem Forderungseinzug beauftragen.

Am Ende bin ich aber doch abhängig von der Zahlungsmoral meiner Geschäftspartner und Kunden?

Ja. Aber wie gesagt: Die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Zahlungsverzögerungen und -ausfällen kommt, lässt sich beträchtlich reduzieren. Zugleich können Sie durch konsequentes Anwenden eines Informations-, Zahlungs- und Forderungsmanagements Ihre Liquiditätsbasis so verbessern, dass Sie wiederum viel elastischer mit doch auftretenden Ausfällen umgehen können. Das wiederum zahlt sich für Sie im doppelten Wortsinn aus: unmittelbar, indem Ihre Liquidität geschont wird.

Und mittelbar?

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern ist nicht bewusst, dass sich durch unzuverlässige Geschäftspartner die eigene Bonität verschlechtert. Sinkt diese, kann aus dem Zahlungsausfall schnell ein größeres Liquiditätsproblem werden. Denn es wird nun schwieriger, von der Hausbank günstige Kredite, von

einer Kautionsversicherung einen großzügigen Bürgschaftsrahmen zu vertretbaren Konditionen oder von aufmerksamen Geschäftspartnern großzügige Zahlungsziele zu erhalten.

An einem konsequenten Liquiditätsmanagement führt also kein Weg vorbei.

So ist es. Die Betriebe, die auf allen Stufen des Geschäftsprozesses die skizzierten Steuerungselemente beherzigen und konsequent anwenden, sind klar im Vorteil. Sie profitieren an den entscheidenden Stellen von präzisen Informationen. Das erhöht den Akquiseerfolg – und zwar nicht nur quantitativ, sondern vor allem qualitativ. Es verringert Zahlungsausfälle, die ansonsten im Extremfall den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. Es senkt zudem das in Forderungen gebundene Kapital und erhöht damit das Working Capital, verbessert die Rentabilität und steigert den Unternehmenswert. Damit steigt nicht nur die eigene Bonität, sondern auch das Ansehen bei den Kunden und anderen Geschäftspartnern.

Interview: Lothar Schmitz,
freier Journalist, Bonn

Von Mittelstand zu Mittelstand
Die Webserie der Genossenschaftlichen Beratung

„Geschwindigkeit, Skalierbarkeit, Kundenzufriedenheit.“

Alexander Hoffmann,
Geschäftsführer Screwwerk GmbH
und Genossenschaftsmitglied

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

Unsere **Genossenschaftliche Beratung** ist die Finanzberatung, die erst zuhört und dann berät. Ehrlich, kompetent und glaubwürdig. Mehr Informationen auf vr.de/mittelstand

Volksbanken Raiffeisenbanken