

Interview

Es gibt keine schlechte Zahlungsmoral der Kunden!

Liquiditätsexperte Gangolf Walter im Gespräch mit der Paderborner Wirtschaft.

Paderborner Wirtschaft: Erst in den letzten Jahren rückt das Forderungsmanagement in den Fokus der unternehmerischen Betrachtung. Ihre Firma existiert schon über 10 Jahre. Wie sind Sie dazu gekommen, Forderungsmanager zu werden?

Gangolf Walter: Im Rahmen meiner Sanierungs- und Restrukturierungstätigkeiten in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 4000 Mitarbeitern gehört es zu meinen vorrangigsten Aufgaben, Liquidität zu sichern und zu beschaffen. In diesen Unternehmen herrscht ein chronischer Liquiditätsgap. Meistens haben die Unternehmer und Manager bereits versucht, das Materiallager abzubauen. Sie verschieben Investitionen in die Zukunft und versuchen weitere Bankkredite aufzunehmen. Kreditorenzahlungen werden bis zur dritten Mahnung hinausgeschoben. Die wenigsten denken in diesen Krisen an die Debitoren, in denen häufig die Liquiditätsreserven schlummern. Hier warten Schätze darauf, gehoben zu werden. In diesen Unternehmen stellen die Debitoren Liquiditätsrückstellungen dar, die der Gesetzgeber gar nicht vorschreibt. Ich habe mich darauf spezialisiert, diese Liquiditätsschätze zu heben, da sie nach meiner Auffassung und Erfahrung einen erheblichen Anteil am Erfolg eines Unternehmens haben. Mittlerweile bin ich mit der Durchführung von mehr als 70 Projekten als Interimsmanager, Projektleiter oder als Berater in den unterschiedlichsten Branchen und Firmengrößen beauftragt worden.

PW: In den Wirtschaftsnachrichten ist täglich zu lesen, dass sich die Zahlungsmoral mit der Krise verschlechtert hat und die Außenstände zunehmen. Wie sehen Sie die weitere Entwicklung?

Gangolf Walter: In Abwandlung eines berühmten Zitats von Helmut Kohl möchte ich dies so formulieren: „Die Forderungen blühen und gedeihen“. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass sich die Zahlungsmoral zunehmend verschlechtert, eine Insolvenz zieht eine weitere nach sich. Die Außenstände der Unternehmen steigen dramatisch an und hieraus resultieren erhebliche Liquiditätsgap. Betrachten wir die Sachlage allerdings nicht so generell,



sondern mehr im speziellen Einzelfall, so trifft dies so nicht zu. Denn die überwiegende Anzahl von Unternehmen verfügt über knappe aber doch vorhandene liquide Mittel. Es stellt sich nur die Frage: Wie kommt man an die knappen Mittel vor den anderen Lieferanten? Das ist der *Casus Knaxus*. Das zeichnet die exzellent geführten Unternehmen aus. Denn: Eines ist richtig: *Es gibt keine schlechte Zahlungsmoral der Kunden!* Hohe Außenstände sind *nicht* in erster Linie auf das Kundenverhalten zurückzuführen. Hohe Außenstände sind die Folge hausgemachter Ursachen. Wenn der Kunde von Ihrem Forderungsmanagement schlecht erzoget wird, zahlt er eben schlecht! *Eine bittere Erkenntnis, aber auch eine wichtige.*

PW: Welche Maßnahmen empfehlen Sie Ihren Kunden?

Gangolf Walter: Es reicht nicht aus, den Kunden zum Jahresabschluss auf die ausstehenden Rechnungen aufmerksam zu machen.

Ein abgestimmtes Bündel von Maßnahmen bringt nachhaltig den Liquiditätserfolg. Für den Erfolg ist es entscheidend, zeitnah Rechnungen zu erstellen, auf denen Zahlungsbedingungen mit automatischem Verzug aufgeführt sind. Dies ist die einfachste aber auch wirkungsvollste Methode, um die Finanzierungsdauer nicht unnötig auszuweiten. Die Rechnungen sind nach Ablauf der Zahlungsfrist automatisch in Verzug, ohne dass das Zahlungsbeschleunigungsgesetz – von mir auch Zahlungsverlang-

samungsgesetz benannt - dabei in Anspruch genommen werden muss. Als Zweites gilt: „*Drum prüfe, wer sich ewig bindet...*“, wie es schon bei Goethe heißt. Wir führten eine Umfrage zum Thema Bonitätsprüfung durch. Das Ergebnis zeigte, dass ca. 40 % der Teilnehmer bei ihren Bestandskunden kein Monitoring vornehmen. Hier herrscht die irriige Auffassung, dass Bestandskunden nicht in Insolvenz geraten können. Ein Drittel der Teilnehmer nahm weder eine Bonitätsprüfung für Neukunden noch ein Monitoring für Bestandskunden vor. Frei nach dem Motto: „*no risk, no fun!*“!

Schließlich gilt: Forderungscontrolling und Benchmarking ist fundamental für jede Unternehmensgröße. Die meisten Unternehmen mit hohen Forderungsverlusten kontrollieren Ihre Außenstände nur temporär: je nach verfügbarer Zeit, Liquiditätsbedarf und auch Lust. Viel zu spät, nämlich erst bei akutem Liquiditätsbedarf, werden Maßnahmen ergriffen. Frühwarnindikatoren wie z.B. eine Altersstrukturliste der Forderungen - idealerweise nach Kundengruppen differenziert - helfen den Unternehmen jeder Größe, schleichende Überziehungen der Außenstandsdauern und anbahnende Forderungsverluste zu erkennen und zu vermeiden. *So wie vom ständigen Wiegen das Schwein nicht fetter wird, wird auch vom bloßen Messen einer Kenngröße die Liquidität nicht besser.* Nicht die Anzahl der Kennziffern steht im Vordergrund sondern die konsequente Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen.

PW: Welche Empfehlungen können Sie interessierten Lesern mitgeben?

Gangolf Walter: Je nach Kenntnisse und Zustand des Unternehmens empfehle ich folgende Vorgehensweise.

Für die *Anfänger* gilt: *Back to the Basics*. Zuerst gilt es, ein professionelles Forderungsmanagement zu implementieren. Für die *Fortgeschrittenen* lohnt sich die Optimierung des Monitoring und der Bonitätsprüfung für die Kreditgewährung und Kreditüberwachung. Eine Risikoklassifizierung der Kunden, kontinuierliche Mahnaktivitäten, Forderungscontrolling und Orientierung an Good Practice sind unerlässlich. Den *Experten* kann man nur zu einer Evaluierung des betrieblichen Forderungsmanagements

raten, um Fehler aufzudecken und die neuesten Trends zu implementieren. Das Ergebnis ist in allen Fällen eine verbesserte Liquidität und Rentabilität.

PW: Manche Unternehmen haben ihre Forderungen ausgelagert. Was spricht dafür oder gegen das Outsourcing von Forderungen?

Gangolf Walter: Es gibt eine Reihe von Gründen, das Forderungsmanagement strategisch im eigenen Unternehmen anzusiedeln. Forderungsmanager begleiten von Anfang an eine Kundenbeziehung: sie überprüfen und überwachen die Bonität der Kunden, bestimmen das Kreditlimit, legen die Mahnaktivitäten fest. So können sie die Kundenbeziehung individueller gestalten als externe Dienstleister. Abgesehen davon: Ein Teil der Rendite fließt damit ab.

PW: Welche Trends zeichnen sich heute nach Ihrer Auffassung in den Unternehmen ab, speziell auch im Forderungsmanagement?

Gangolf Walter: Insgesamt, so meine ich, verabschieden wir uns heute vom reinen Wachstumsgedanken. Wir entwickeln uns hin zu einer risikoorientierten Unternehmensführung. Nicht die Marktanteile sondern die Existenzsicherung des Unternehmens steht im Vordergrund. Für manches Unternehmen ist das ein Paradigmenwechsel.

Was das Forderungsmanagement betrifft so wird präventiv eine Orientierung an Best-, oder Good Practice vorgenommen und die Credit-Policy angepasst. Damit findet eine Konzentration auf das Wesentliche statt: verstärktes Working Capital Management mit dem Ziel, die Liquidität möglichst lange zu

binden. In den letzten Monaten spüre ich eine verstärkte Nachfrage nach Evaluierungen.

PW: Vielen Dank für das Gespräch.

Gangolf Walter: Gestatten Sie mir noch ein letztes Wort: Die goldene Forderungsmanagement-Regel besagt: „Ein Unternehmen lebt auch von den schlechten Geschäften, die es nicht tätigt!“