

**Forderungsmanagement** ist ein fantastisches Produkt, das die Liquidität und Rentabilität jedes Unternehmens reformiert.

Gangolf Walter



## So kommen Sie an Ihr Geld!

Inhouse Forderungsmanagement – Ein Garant für höhere Liquidität und Rentabilität. Erfahrungsbericht aus der Praxis im Forderungsmanagement.

---

Vorab: dieser Erfahrungsbericht wurde mit Zustimmung der Geschäftsführung des Unternehmens ein Jahr nach Abschluss des Projektes erstellt. Selbstverständlich wurden im Zuge des Datenschutzes weder das Unternehmen noch beteiligte Personen erwähnt.

Eigentlich ist es ja eine Selbstverständlichkeit, die Rechnung zügig bezahlt zu bekommen. Doch der Wunsch „gutes Geld für gute Arbeit“ wird gerade für mittelständische Unternehmen immer zum Albtraum. Die Zahlungsmoral der Kunden sinkt und oft vergehen Monate, bis Außenstände beglichen werden.

Für immer mehr Betriebe bedeuten die säumigen Zahler den geraden Weg in die Insolvenz - nicht selten trotz guter Auftragslage. Denn: Der Ausfall von Forderungen und Forderungsüberalterungen ist die häufigste Ursache für Zahlungsunfähigkeit und den anschließenden Bankrott!

**Die Zahlen sprechen für sich:** 90 % der Unternehmen verzeichnen Forderungsausfälle. 85 % der Unternehmen beklagen sich über die äußerst schleppenden Kunden-zahlungen.

### **Der Autor: Gangolf Walter**

Seit 20 Jahren selbstständiger Interim Manager, Berater und Coach.

- Zuvor u.a. 7 Jahre Geschäftsführender Gesellschafter und 5 Jahre Leiter Finance & Controlling.
- Schwerpunkt: Liquiditätskrisen überwinden und Unternehmen restrukturieren.
- Kunden: Klein- und mittelständische Unternehmen (20 – 4500 Mitarbeiter); branchenneutral.

Schuld ist vor allem der Lieferantenkredit, den ihre Kunden nahezu kostenlos und vielfach bequem ohne Formalitäten erhalten. Und wenn er nicht termingerecht zurückgezahlt wird, hat dies häufig keine Konsequenzen für den Kunden. Als Instrument der Absatzförderung wird er daher immer mehr in Anspruch genommen.

**Die katastrophale Folge:** Die von Ihrem Unternehmen erwirtschaftete Rendite fällt dem Forderungsverlust und dem Zinsaufwand für überzogene Lieferantenkredite zum Opfer. Das Image bei Banken, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit wird beschädigt. Das Unternehmen steht vor der akuten Liquiditätskrise.

Wie reagieren Sie? Schöpfen Sie die Kreditspielräume bei den Banken und Lieferanten voll aus und verschieben oder streichen notwendige Investitionen? Dann handeln Sie wie viele. Aber es ist der falsche Weg in die schleichende Insolvenz.

**Rettung in Sicht:** Mit einem professionellen Forderungsmanagement können Sie Forderungsüberalterungen und Forderungsausfälle frühzeitig erkennen und vermeiden – und die Liquidität Ihres Unternehmens verbessern!

**Inhouse Forderungsmanagement (IFM)** verbessert nachhaltig Ihre Liquidität und Rendite. Es erspart Kreditaufnahmen oder führt Kredite zurück.

## Ein Beispiel:

Ein Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie steckt in der Liquiditätskrise:

Durch Verluste der letzten Jahre war das Kreditlimit ausgereizt. Es gab keine weiteren Kredite von Banken, die Kündigung der ersten Bankkredite stand ins Haus. Ersatz- und Neuinvestitionen wurden zurück gefahren. Auch die Reduzierung der Lagerbestände konnte die Liquidität nicht verbessern. Die Kreditorenzahlungen wurden erst nach dem Ablauf einer bestimmten Mahnstufe vorgenommen.

**Die Situation der Forderungen:** Der Kunde hatte Außenstände in Höhe von ca. 45.000.000 €. Davon waren 17.500.000 € – sprich 39 % – bereits fällig. 6.700.000 € der Außenstände waren 91 - 180 Tage alt, 4.100.000 € älter als 180 Tage. Die Netto-DSO (Verzugstage) betrug 171 Tage!

**Die Situation der Banken:** Eine Bank kündigte Ihr Millionenengagement.

**Die Frage war: Wie kann die drohende Insolvenz abgewendet werden?**

**Die Lösung: Mit einem professionellen Forderungsmanagement!**

Die akute Liquiditätskrise zwang die Geschäftsführung zum Handeln. Durch eine Referenz auf mich aufmerksam geworden, wurde ich als Interimsmanager für das Forderungsmanagement für 4 Monate ins Boot geholt.

**Mein Auftrag lautete:**

- durch kurzfristige Maßnahmen die überfälligen Außenstände auf 7.5 Mio. € reduzieren, um damit einen **Liquiditätszufluss von 10 Mio. €** zu erreichen.
- durch den Aufbau eines professionellen Forderungsmanagements die **Außenstände und das Ausfallrisiko nachhaltig zu reduzieren.**

## Warum Forderungsmanagement?

- Weil eine akute Liquiditätskrise droht.  
Ziel: Insolvenz abwenden.
- Weil ein Unternehmen seine eigenen Liquiditätspotenziale nutzen will, BEVOR es zur Bank geht.  
Ziel: Geld sparen.
- Working Capital Management  
Ziel: Forderungsmanagement ist der größte Einflussfaktor

## Der Nutzen:

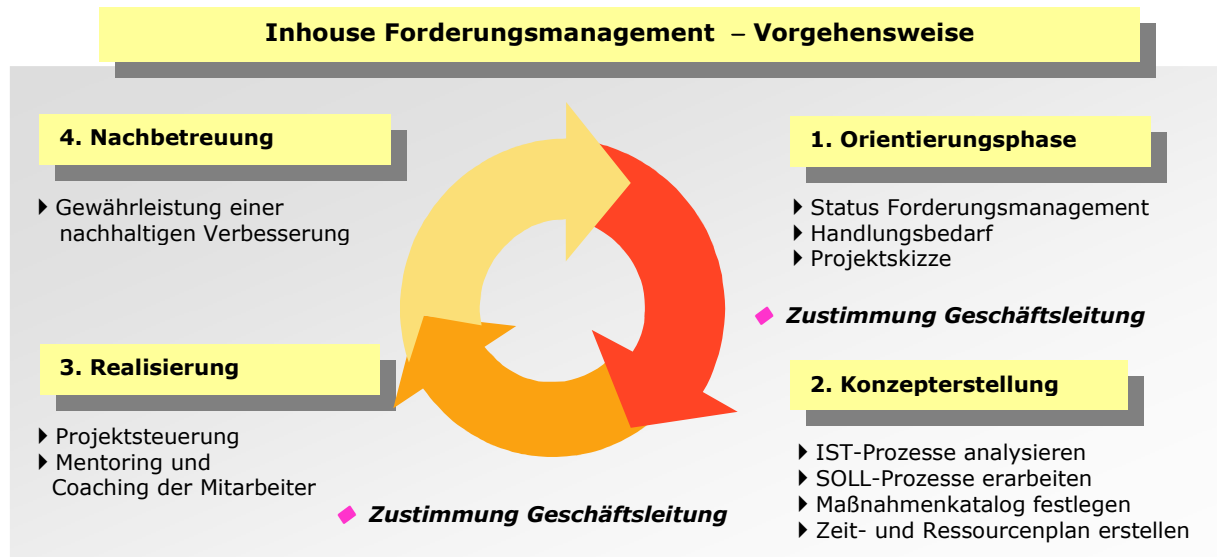
**Inhouse Forderungsmanagement verbessert u.a.**

- Betriebsergebnis
- Cash Flow
- Liquidität
- Kapital-Rentabilität
- Fähigkeit zu Investitionen
- Reduzierung der Bankenabhängigkeit
- Working Capital

Siehe: [www.ifm-walter.de](http://www.ifm-walter.de)  
„100 Einflüsse des Forderungsmanagements auf Ihr Unternehmen“

## Wie sind wir vorgegangen?

Zunächst haben wir den Status des Forderungsmanagements ermittelt und daraus den Handlungsbedarf abgeleitet. Unser Maßnahmenplan berücksichtigte gleichermaßen die materielle wie die personelle Situation.



## Was fanden wir vor?

### A. Die materielle Situation sah nicht gut aus:

- Eine große Anzahl der Konten war in einem äußerst desolaten Zustand.
- Mahnungsläufe fanden unregelmäßig statt, nicht nach Ablauf von Fristen, sondern „wenn man Zeit hat“.
- Es wurde bis zur neunten (!) Mahnstufe gemahnt. Telefonische Inkassogespräche fanden nur in Ausnahmen statt.
- Verfahrensanweisungen existierten lediglich in Form von Kurzbeschreibungen und waren lückenhaft.
- Es gab keinerlei Auswertungen wie Alterstrukturliste (Agingreport).
- Der Vertrieb hatte keine Zugriffsmöglichkeiten auf die Debitorendaten und somit keine aktuellen Informationen.
- Die Forderungsausfälle lagen bei einer Kundengruppe, die 40 % des Umsatzes ausmachte, bei 3,2 %.

### B. Auf der Mitarbeiterebene stellten wir fest, dass

- die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter der Debitorenabteilung nicht ausreichend war.
- niemand die Mitarbeiter führte. Der Leiter Finance- und Controlling war durch die Vielzahl seiner Projekte hierzu nicht in der Lage.
- das Team nicht eingespielt war, neue Mitarbeiter kaum unterstützt wurden.
- es keine klar gegliederten Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche gab, d.h. jeder Mitarbeiter buchte auf jedem Konto.
- Vertrieb und Debitoren schlecht zusammenarbeiteten, derart „Die sollen erst mal selbst ...“,
- es kein Mahnbewußtsein gab.

## Welche Maßnahmen nahmen wir vor?

Zunächst ergriffen wir **Sofortmassnahmen zur Reduzierung der Außenstände**.

Als erstes gründeten wir die "Task Force Sofortliquidität", bestehend aus Debitoren- und Vertriebsmitarbeitern. Wir erstellten Hitlisten zu den Kunden mit den größten fälligen Außenständen. Ein besonderes Augenmerk galt den Systemkunden / Unternehmensverbänden, die teilweise 20 Gesellschaften in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Zahlungsbedingungen umfassten.

In der Task Force wurde die individuelle Vorgehensweise je Kunde festgelegt. Wir haben zum Beispiel telefonisch und zum Teil persönlich mit den Entscheidungsträgern der Kunden im Bereich Finanzwesen und Einkauf Vereinbarungen zur umgehenden Zahlung getroffen. Ich möchte an dieser Stelle nicht verheimlichen, dass die ersten Gespräche mit den Kunden sehr zäh verliefen. Wurden doch die Kunden bisher unregelmäßig gemahnt und ohne Umsetzung der angedrohten Maßnahmen bei Nichtzahlung dennoch immer pünktlich beliefert. Aber beide Seiten stellten sich mit Erfolg um.

Das unmittelbare Ergebnis: Wir haben die akute Liquiditätskrise abgewendet! Ein weiterer Vorteil: Für die Banken war damit bewiesen, dass das Unternehmen aus eigener Kraft die Liquidität wieder herstellen kann.

Der **Aufbau eines professionellen Forderungsmanagement** konnte jetzt in entspannterer Situation in Angriff genommen werden. Dabei wurden die Module des IFM (Inhouse Forderungsmanagement) implementiert.

### 1. Modul: Fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter im Debitorenbereich

Um es klar zu sagen: Die Aufgabe des Debitorenbuchhalters ist nicht die Verwaltung von Debitorenkonten und Offenen Posten. Sondern die Erzielung von kürzeren Außenstandsdauern und die Reduzierung von Forderungsverlusten.

Gestalten statt verwalten lautet die Maxime.

– Das Problem beginnt also im Kopf, nicht bei den Konten!

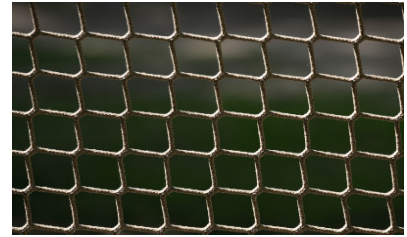


Um dieses Bewusstsein zu schaffen, haben wir eine Woche jeden Tag – zum Teil nach Dienstende – eine Stunde Schulungen mit den sechs Mitarbeitern der Debitorenabteilung (heute Forderungsmanagement) durchgeführt. In der Gruppe, aber auch individuell nach der persönlichen Fähigkeit des Einzelnen. Zudem wurde im Laufe des Projektes ein Mitarbeiter auf die Übernahme der Gruppenleitung des Forderungsmanagements gecoacht.

In unserer IFM-Methode werden die Schlüsselmitarbeiter systematisch in das Projekt mit eingebunden. So konnten wir bei den Beteiligten die Verbindlichkeit – und damit das Verantwortungsbewusstsein – entscheidend erhöhen. Das erleichterte uns das Umsetzen der Maßnahmen und garantierte ein nachhaltiges Weiterführen der eingeleiteten Veränderungen.

## 2. Modul: Organisationsstruktur im Debitorenbereich

Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche sind häufig nicht klar gegliedert. So war es auch bei unserem Automobilzulieferer. Die Mitarbeiter konnten sich daher leicht aus der Verantwortung ziehen ("keiner ist es gewesen"). Folglich waren die Debitorenkonten in einem katastrophalen Zustand. Z. B. wurden Zahlungen auf falschen Debitorenkonten gebucht mit den entsprechenden Auswirkungen beim Mahnen.



Unser Ziel war es daher, die Zuständigkeitsbereiche unter dem Motto „Vordenken statt Nachdenken“ zu regeln. Dem Prinzip entsprechend, „Pro Debitorenmitarbeiter = ein fester Kundenstamm“ wurde die Zuordnung der Konten vereinbart. Jeder Debitorenmitarbeiter war jetzt für alle mit der Führung seiner Kundenkonten anfallenden Tätigkeiten verantwortlich.

Die klare Datenlage ist für das Mahnwesen entscheidend. Wir mussten daher mit den Kontenklärungen zügig vorankommen. Mit den Mitarbeitern wurde in direkter Absprache mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat für den Zeitraum von 6 Wochen eine Überstunde täglich vereinbart.

## 3. Modul: Zusammenarbeit Debitoren- und Vertriebsbereich

Unabhängig von Firmengröße und Branche ist die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Debitoren oft von Widerständen geprägt. So fand auch bei unserem Beispiel keine oder nur eine eingeschränkt prozessorientierte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der beiden Bereiche statt. Der Vertrieb hatte keine Zugriffsmöglichkeiten auf die Debitorendaten und somit keine aktuellen Informationen. Und umgekehrt kannten die Debitoren nicht die Bedürfnisse des Vertriebs. Das führte zu unzureichenden Absprachen, die unnötige Kosten und Zeitverluste verursachten und zu Lasten der Liquidität gingen.



Um diese Misstände zu beheben, führte ich zunächst Gespräche mit den Führungskräften des Vertriebs über:

- das Liquiditätsproblem des Unternehmens mit dem Ziel, die emotionale Krise auf die sachliche Ebene zu stellen.
- die Lösung des Finanzproblems durch den Abbau der exorbitanten Außenstände.
- die Funktion des Vertriebs als mit verantwortlicher Teil im Rahmen der Aktivitäten des Mahnverfahrens.

Danach folgten Gespräche mit den relevanten Mitarbeitern und Führungskräften der verschiedenen Vertriebsbereiche am „Runden Tisch“: Wie stellen wir uns die Zusammenarbeit vor? Durch diesen Diskurs konnten wir das Miteinander und damit die gemeinsame Leistungskraft erheblich verbessern.

## 4. Modul: Sicherheiten des Lieferantenkredits

Gerade bei Neukunden ist eine klare rechtliche Vertragslage und die Vereinbarung von Sicherheiten erfolgsentscheidend für beide Seiten. Bei unserem Automobilzulieferer waren die Forderungsausfälle deutlich über dem Branchendurchschnitt, da diese zum größten Teil auf die hausgemachten hohen Außenstandsdauern zurückzuführen waren. Nach Abschluss des Projektes der



Implementierung des professionellen Forderungsmanagements IFM war die Beauftragung einer Kreditversicherung nur für einen speziellen Vertriebsbereich notwendig.

### 5. Modul: Bonitätsprüfung / Monitoring / Risikoklassifizierung der Kunden

90 % der Unternehmen haben Forderungsverluste; jedes 4. Unternehmen von mehr als 1 % seiner Forderungen. Warum? Jeder Lieferantenkredit birgt ein latentes Ausfallrisiko. Das ist aber nicht der wirkliche Grund. Der liegt in der mangelnden Kontrolle und Rückführung der Außenstände. Wir haben es mit einer schleichenden Zahlungsunfähigkeit der Kunden zu tun. Wir stufen daher die Ausfallwahrscheinlichkeit bei Neukunden und bei Bestandskunden ein und entwickeln damit ein effizientes Frühwarnsystem.



In unserem Beispiel war die Ermittlung des fortgeschriebenen Kreditlimits für Bestandskunden von einem Mitarbeiter des IT-Bereichs bislang mit einer einfachen Formel erledigt worden: Basiskreditlimit x Umsatzentwicklung des Vorjahres! Das Problem dabei ist: Es wurde nicht berücksichtigt, ob und in welchem Maße die Kunden ihren Zahlungsverpflichtungen nachgekommen sind und wie sich die Bonität, also die Fähigkeit, den Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen, entwickelt hat.

Zunächst siedelten wir die Kreditlimitfestlegung im Bereich der Finanzen an. Also dort, wo sie als Finanzfunktion auch hin gehört. Zudem legten wir fest, dass

- bei Neukunden der Vertrieb einen Kreditantrag ab einem Betrag von 5.000 € stellt, der vom Forderungsmanagement unter Hinzuziehung einer Creditagency von 3 Tagen geprüft wird.
- bei Bestandskunden eine kontinuierliche Abschätzung der Zahlungsfähigkeit des Kunden mittels des Monitoring einer Creditagency vorgenommen wird. Selbstverständlich wird auch das Zahlungsverhalten des Kunden berücksichtigt, dass jetzt im MIS ausgewiesen wird.
- die Kunden einer definierten Risikogruppe nach Ausfallwahrscheinlichkeit und Zahlungsverhalten zugeordnet werden.

### 6. Modul: Aktivitäten im Mahnverfahren

Warum soll der Kunde ausgerechnet Sie bezahlen? Schlechte Zahler werden auch von anderen Lieferanten gemahnt. Der Lieferant, der über ein stringentes Mahndesign und eine konsequente Verfahrensweise verfügt, wird in Zeiten knapper Kassen als Erster bezahlt. Anders gesagt: Wenn Sie den säumigen Zahler nicht stringent mahnen, dann nutzt er das aus. Es ist daher entscheidend, ein kontinuierliches Mahnwesen statt ad hoc Aktionen einzuführen.



Um die Zahlungsmoral der Kunden zu verbessern, ergriffen wir eine Reihe von Maßnahmen, von denen ich nur die wichtigsten nennen möchte:

- regelmäßig schriftlich und mündlich mahnen,
- maximal nur noch drei Mahnschreiben, die nicht durchnummeriert sind,
- erstellen proaktiver Mahntexte und Mahndesign,
- das erwartete Zahlungsdatum explizit aufführen,
- Mahntexte in der jeweiligen Landessprache
- einbinden des Vertriebsmitarbeiters in das Mahnverfahren (Ansprechpartner des Kunden ist jetzt der Einkauf, derjenige, der die Ware braucht.),
- Konsequente Umsetzung der angedrohten Maßnahmen wie Lieferstopp, Info an OEM etc.

#### **Ihr effizientes Mahnverfahren:**

- Erziehen Sie zahlungsunwillige Kunden mit einem konsequenten Mahnverfahren.
- Ab einer bestimmten Mahnstufe ist der Vertrieb in das Mahnverfahren einzubinden.
- Schaffen Sie eine gute persönliche Beziehung zur Person des Kunden im Kreditorenbereich. Die Einhaltung der vereinbarten Zahlungsverpflichtungen – insbesondere durch das telefonische Mahnen – sind dadurch eher gewährleistet.
- Schlechte Zahler werden auch von anderen Lieferanten gemahnt. Der Lieferant bestimmt die Spielregeln.

### **7. Modul: Festlegen der Zahlungsbedingungen**

In unserem Beispiel fanden wir u.a. folgende Situation vor:

- Fast jedem Kunden werden individuelle Zahlungsbedingungen gewährt!
- Es existieren keine oder nur unzureichende Kenntnisse bezüglich der von Wettbewerbern gewährten Zahlungsbedingungen.

In unserem Maßnahmenkatalog wurden bei dem Automobilzulieferer Standard- und kundengruppenspezifische Zahlungsbedingungen festgelegt. Die Zahlungsbedingungen der wichtigsten Wettbewerber wurden eruiert und ausgewertet. Anschließend wurden die ZB nach Absprache mit dem Vertrieb festgelegt, was zu einer deutlichen Reduzierung hinsichtlich der Anzahl als auch die Nachlässe führte.



### **8. Modul: Forderungscontrolling / Benchmarking**

Unsere Erfahrung zeigt: Unternehmen mit hohen Außenstandsdauern und Forderungsverlusten verfügen über ein antiquiertes Forderungscontrolling. Sie nutzen die Auswertungen nur temporär, je nach verfügbarer Zeit und Liquiditätsbedarf. Viel zu spät, nämlich erst bei akuter Gefahr, werden Maßnahmen ergriffen. Selbst größere mittelständische Unternehmen reagieren nur ad hoc, da auch sie das Forderungscontrolling nicht als Gestaltungsinstrument etabliert haben.



Aber: Die Zahlungsunfähigkeit eines Kunden ist in den meisten Fällen nicht erst mit Zugang der Nachricht der Insolvenz bekannt. Frühwarnindikatoren helfen, schleichende Überziehungen der Außenstandsdauern und anbahnende Forderungsverluste zu erkennen und zu vermeiden. Bei dem Automobilzulieferer stand den Mitarbeitern als einziges Kontrollinstrument die Offene Postenliste zur Verfügung. Controlling / MIS / Benchmarking als kontinuierliches Steuern von Prozessen gab es nicht. Zu Gunsten von zahlreichen Kennziffern und Auswertungen, die im Programm hinterlegt sind, haben wir uns auf einige wenige aber effektive Auswertungen konzentriert, die zum Teil customized wurden. So z. B. Entwicklung der Alterstruktur der Forderungen nach Kundengruppen, Kreditlimitnäherung, Zinsaufwand und Mahnanalyse.

In diesem Zusammenhang ist es mir wichtig darauf hinzuweisen, dass das Forderungscontrolling auch ein **Reflexions- und Führungsinstrument** darstellt. Für die involvierten Mitarbeiter stellen die Frühwarnindikatoren die Grundlage für die Reflexion der Qualität der von ihnen erzielten Ergebnisse dar. Für den Leiter Finance & Controlling ist es ein objektives Führungsinstrument für die Qualitätssicherung der Aktivitäten.

Mit dem folgenden Beispiel möchte ich Ihnen die positive Auswirkung des Projektes auf die Kennziffern Investment und Return on Capital Employed (ROCE) aufzeigen.

Angaben	Ist-Zustand	Nach der Einführung der IFM-Module	
EBIT (earnings before interest and taxes)	9 Mio.€	9,7 Mio.€	plus 8 %
Investment (Anlagevermögen + Working Capital)	52 Mio.€	43 Mio.€	minus 17 %
ROCE (return on capital employed)	17,3 %	22,6 %	plus 31 %

## Der Erfolg

Durch den zügigen Abbau der überfälligen Forderungen konnte ich die anvisierten Liquiditätsziele der Geschäftsführung erreichen!

### A. Materielle Ergebnisse

Liquidität wieder hergestellt! – und das innerhalb von vier Monaten.

- Die überfälligen Forderungen wurden von 17,5 Mio. € auf 7,0 Mio. € reduziert.
- Das Unternehmen hatte damit eine Liquiditätszufuhr von 10,5 Mio. €.
- Der Zinsgewinn betrug 840 T € pro Jahr (10,5 Mio. € x 8 % Zinsen).
- Die Forderungsverluste verminderten sich von 2,1 % auf 0,6 %.
- Die Effizienz des Verfahrens senkte die Mitarbeiterkosten: Statt ehemals sechs Mitarbeiter gab es jetzt noch vier Mitarbeiter und einen Forderungsmanager.
- Die Kosten für mich, als Interimsmanager, hatten sich schon nach 1,5 Monaten, mit Berücksichtigung der Reduzierung der Forderungsausfälle nach 2 Wochen amortisiert!

### B. Ergebnisse auf der Mitarbeiterebene

- Die Fachkompetenz der Debitoren wurde durch kontinuierliche Schulungen deutlich verbessert.
- Die Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche regelten wir nach dem Prinzip: Ein Kunde ⇒ Ein Mitarbeiter
- Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Vertrieb und Forderungsmanagement wurde durch die Maßnahmen erheblich effizienter.
- Das Inkassobewusstsein sensibilisierte und verstärkte sich sowohl bei den Mitarbeitern im Vertrieb als auch bei den Debitoren.

## Fazit

Mit einem professionellen Forderungsmanagement kommen Sie an Ihr Geld! Sie stellen Ihre Liquidität wieder her oder verbessern sie weiter und erzielen eine höhere Rentabilität – und das mit einem niedrigen Kostenaufwand. Ein nachhaltig strukturiertes Forderungsmanagement ermöglicht Ihrem Unternehmen auch in Krisenzeiten eine sichere Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung. Damit verleihen Sie Ihrem Unternehmen eine enorme Stabilität.

Abschließen möchte ich mit einigen Beispielen über die Amortisation der Kosten im Verhältnis zum Auftragsumfang. Hinweis: Die Reduzierung der Forderungsausfälle wurde hier nicht berücksichtigt. Die Amortisationszeit wäre somit bedeutend geringer.

### Kontakt:

Inhouse Forderungsmanagement  
Gangolf Walter  
Hasenberg 7  
33100 Paderborn

+49-5251-506 1 504 (Tel)  
+49-5251-506 1 505 (Fax)  
[info@ifm-walter.de](mailto:info@ifm-walter.de)  
[www.ifm-walter.de](http://www.ifm-walter.de)

Branche	Mitarbeiter	Dauer in Wochen	Zinersparnis (1. Jahr)	Amortisationszeit
Kfz-Zulieferer und Hausgeräteindustrie	1900	16	840.000 €	1,5 Monate
Kfz. - Zulieferer	1200	7	180.000 €	3,5 Monate
Sondermaschinenbau	180	4	85.000 €	4,0 Monate
Baunebengewerbe	90	3	70.000 €	3,6 Monate
Dienstleistungen	600	4	110.000 €	3,2 Monate

## Inhouse Forderungsmanagement Gangolf Walter in Stichworten

Identität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir sind Experten des <b>betrieblichen Forderungsmanagements</b> in Klein- und Mittelständischen Unternehmen und Unternehmensgruppen.</li> </ul>
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir verbessern nachhaltig die <b>Innenfinanzierungskraft</b> und <b>Rentabilität</b> von Unternehmen.</li> <li>Wir erleichtern es dem Management, <b>gegenwärtige</b> und <b>zukünftige</b> Risiken frühzeitig zu erkennen und zu handeln.</li> </ul>
Kundenauszug	 <p><b>&gt; 70 Projekte in KMU von 10 - 4500 Mitarbeiter</b></p> 