

# Inkasso mit Zuckerbrot und Peitsche

Kreditmanager verhindern, dass ihr Unternehmen auf Forderungen sitzen bleibt

SARAH SOMMER | KÖLN

Oft ist Martin Franssen der Mann für die unangenehmen Wahrheiten. Der frühere Finanzvorstand unterstützt heute Unternehmen in Krisensituationen als Manager auf Zeit. Nicht selten muss der Interimsmanager dann den Geschäftsführern mitteilen, dass sie über Jahre hinweg Risiken in ihrem Finanz- und Rechnungswesen übersehen haben.

Plötzlich stehen sie vor einer riesigen Finanzierungslücke, ihre liquiden Mittel sind aufgebraucht. Einer der häufigsten Gründe: Die Unternehmer haben ihre Außenstände nicht im Blick behalten. „Durch hohe Außenstände geraten Mittelständler schnell in eine wirtschaftliche Schieflage“, berichtet Finanzexperte Franssen. Zahlt ein großer Kunde nicht, kann das gerade für kleinere Mittelständler gravierende Folgen haben – bis hin zur Insolvenz. „Ein systematisches und aktives Forderungsmanagement ist daher unabhängig von der Unternehmensgröße eine zentrale Managementaufgabe“, sagt Franssen.

Vielen Mittelständlern hat die Wirtschaftskrise bereits schmerzhaft vor Augen geführt, wie viel Kapital in ihren Außenständen gebunden ist. Denn Aufträge und Kapital sind knapp in diesen Tagen – und Kunden reizen ihre Zahlungsziele aus, um selbst liquide zu bleiben. Themen wie die Qualität von Geschäftsbeziehungen, die Kreditwürdigkeit von Kunden und das Risiko unbezahlter Forderungen haben daher Hochkonjunktur.

Wer sich deshalb jetzt an eine Neuausrichtung seines Kundenmanagements wagen will oder muss, braucht zunächst einmal qualifiziertes Personal. „Das Management der Kunden und Kundenzahlungen ist eine Querschnittsaufgabe zwischen Controlling, Rechnungswesen und Vertrieb“, erläutert Bernhard von Treuenfels, Inhaber und Geschäftsführer der gleichnamigen Personalberatung.

In vielen Betrieben sind diese Bereiche aber noch kaum vernetzt: Umsatzorientierte Vertriebler und sicherheitsbedachte Buchhalter arbeiten eher gegen- als miteinander. „Es fehlt in den Unternehmen oft an qualifiziertem Personal, das über den Tellerrand der jeweiligen Abteilung hinausschaut“, beklagt Treuenfels.

Viele Unternehmen begegnen diesem Problem, indem sie ein Inkassounternehmen mit dem Eintreiben der Außenstände beauftragen oder offene Rechnungen an einen Factoring-Anbieter verkaufen, von dem sie sofort den größten Teil der Summe ausgezahlt bekommen. Doch viele Gründe sprechen dafür, das Debitorenmanagement strategisch im eigenen Unternehmen anzusiedeln.

Finanzexperte Franssen rät Unternehmen, die ihre Liquiditätssituation nachhaltig verbessern wollen, Fachkräfte für das Forderungsmanagement einzustellen oder vorhandene Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren. „Interne Kreditmanager können alle Unternehmensbereiche im Hinblick auf Bonitätsprüfung,

Kreditgewährung und Risikofrüherkennung hin optimieren“, erklärt Franssen.

Gemeint ist nicht der klassische Debitoren- oder Forderungs-Sachbearbeiter, der erst ins Spiel kommt, wenn ein Käufer nicht zahlt. „Kreditmanager begleiten eine Kundenbeziehung von Anfang an: Sie überprüfen und überwachen die Kreditwürdigkeit jedes Kunden, bestimmen Kreditlimits und legen Zahlungskonditionen fest – so können sie das Verhältnis zu den Kunden viel individueller gestalten als externe Dienstleister“, sagt Franssen.

Das Interesse an derartigen Experten für Außenstände steigt seit Beginn der Wirtschaftskrise, stellt Jan Schneider-Maessen fest. Er ist Vorstand des Vereins für Credit Management, der eine Weiterbildung zum Certified Credit Manager anbietet. „Unsere Kurse sind komplett ausgebucht, und das schon viel früher als in den vergangenen Jahren“, berichtet der Vereinschef.

Auch Personalberater Treuenfels stellt ein steigendes Interesse mittelständischer Unternehmen an speziell ausgebildeten Forderungs-Fachkräften fest. „Es geht ja nicht nur darum, möglichst schnell Forderungen einzutreiben“, meint Treuenfels. „Unternehmen, die ein systematisches Kreditmanagement im Betrieb etablieren, signalisieren zum Beispiel auch den Banken, dass sie in diesem wesentlichen Bereich über ein funktionierendes Risikomanagement verfügen.“

Wer angesichts leerer Kassen jetzt nicht die Zeit hat, sich das entsprechende Know-How durch langwierige Qualifikation seiner Mitarbeiter ins Unternehmen zu holen, kann kurzfristig auf das Fachwissen und die Erfahrung von Interimsmanagern zurückgreifen. „Sie können innerhalb kürzester Zeit wirksame Maßnahmen durchsetzen, um die Liquidität des Unternehmens schnell zu erhöhen“, sagt Treuenfels. „Und sie zeigen den Unternehmern individuelle organisatorische Möglichkeiten, wie sie ihre Liquiditätsplanung in Zukunft krisensicher aufstellen können.“



Mahnungs-Stempel: Haben Firmen einen Kreditmanager, mahnen sie im Idealfall seltener als zuvor – weil weniger Kunden in Zahlungsverzug geraten.