

## **Erfolgsfaktoren der Forderungsrealisation in der Unternehmenspraxis**

### **- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -**

In diesen Tagen veröffentlichte das **Institut für Unternehmensdiagnose (InDiag)**, ein Institut der Fachhochschule Bochum, seinen Arbeitsbericht **„Erfolgsfaktoren der Forderungsrealisation in der Unternehmenspraxis“**. Der Arbeitsbericht enthält Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, die InDiag im Auftrag des **Vereins für Credit Management e.V. (VfCM)** konzipiert, durchgeführt und ausgewertet hat. Von bundesweit 1500 angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich 117 Unternehmen durch das Ausfüllen eines umfangreichen Fragebogens an der Studie. Befragt wurden in der Untersuchung erstmals die Schuldner von Lieferantenkrediten zu ihrem Kreditorenmanagement, ihrem Zahlungsverhalten und ihrer Zahlungsmotivation. Durch diesen Ansatz soll die Studie Erfolgsfaktoren zur Forderungsrealisation aufdecken und Anhaltspunkte für ein optimiertes Credit Management liefern.

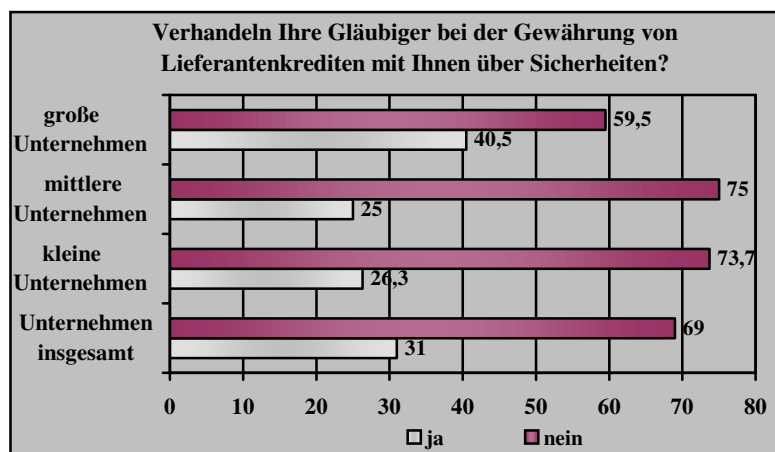
Ein funktionierendes Credit Management wird für deutsche Unternehmen immer wichtiger, da hier zu Lande der Trend zu beobachten ist, dass sich die Banken vermehrt aus der Mittelstandsfinanzierung zurückziehen und die Firmen sich verstärkt über Lieferantenkredite finanzieren. Dadurch wächst die Bedeutung der Bilanzposition der „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ und das unternehmerische Risiko steigt. Schließlich bergen Außenstände immer das Risiko von Zahlungsverzögerungen und Zahlungsausfällen in sich, welche sich negativ auf die Ertragskraft der Unternehmen auswirken oder schlimmstenfalls sogar dessen Zahlungsfähigkeit gefährden können.

Durch die empirische Untersuchung konnte InDiag wichtige Erkenntnisse über das Credit Management gewinnen und Verhaltensregeln für dessen effiziente Gestaltung ableiten. Einige wichtige Ergebnisse lassen sich zu den folgenden Thesen zusammenfassen:

- Lieferantenkreditgeber sollten ihre Ansprüche auf vollständige und fristgerechte Zahlung nicht zu Gunsten einer vermeintlichen Pflege der Geschäftsbeziehung hinten anstellen. In der Praxis kommt es zu oft vor, dass Gläubiger auf die Berechnung und Einforderung von

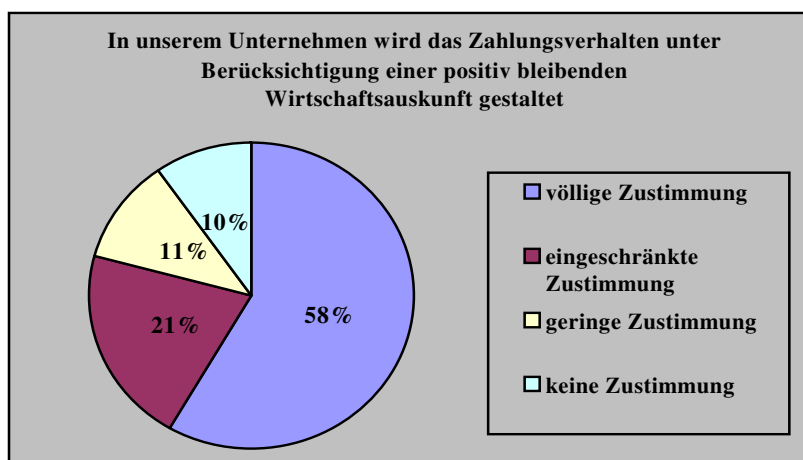
Verzugsschäden verzichten oder dem Schuldner den ungerechtfertigten Abzug von Skonto bei Überschreitungen der Skontofrist gewähren.

- Die Forderungsrealisation wird in der deutschen Unternehmenspraxis zu oft durch falsche Rechnungsstellung behindert. Speziell formelle Gründe, die sehr häufig den Grund für Rechnungsreklamationen darstellen, können durch eine sorgfältige Anlage der Kundenstammdaten und eine korrekte Erfassung der Vertragsbedingungen bei der Faktura leicht verhindert werden.
- Lieferantenkreditgeber sollten stärker als bisher üblich werthaltige Sicherheiten zur Einräumung von Zahlungszielen und Kreditlimiten fordern, denn momentan wird der Großteil der Kredite ungesichert eingeräumt und birgt somit ein großes Risikopotential. (siehe Graphik)



- Im Vergleich zu schriftlichen Mahnungen schreiben die Unternehmen der telefonischen Zahlungsaufforderung eine größere Wirksamkeit zu. Es ist zu empfehlen, das telefonische Mahnen direkt zu Beginn des Inkassovorgangs in das betriebliche Mahnwesen aufzunehmen. Insgesamt kann diese Studie zu einer ausgewogenen Mischung unterschiedlicher Inkasso-Maßnahmen raten, um die Forderungsrealisation effektiv zu gestalten.
- Gerade bei säumigen Zahlern sollte ein straffes und konsequentes Mahnwesen betrieben werden, weil sich diese Schuldner dadurch zu einer schnelleren Begleichung ihrer Verbindlichkeiten bewegen lassen.
- Bekannte Inkonsequenzen im Credit Management der Gläubiger werden gerade von den verspätet zahlenden Schuldnern erkannt und für eigene Zwecke genutzt, indem sie ihr Zahlungsverhalten an die Inkonsequenzen anpassen.

- Zur Beschleunigung der Zahlungen sollte sich das betriebliche Credit Management insbesondere um attraktive Zahlungskonditionen, die Einsparpotentiale für eine zügige Rechnungsbegleichung beinhalten, und um einen gepflegten und persönlichen Geschäftskontakt bemühen, da dieses Engagement positive Konsequenzen für die Forderungsrealisation hat.
- Zwei Drittel der befragten Schuldner beachten, wenn sich schlechtes Zahlungsverhalten negativ auf die eigene Wirtschaftsauskunft auswirkt und stellen ihr Zahlungsverhalten darauf ab. (siehe Graphik)



- Gläubiger können ihr Mahnwesen insgesamt straff und konsequent gestalten, denn die deutliche Mehrheit der Schuldner (mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen) sieht ein derartiges Verhalten nicht als schädigend für eine gute Geschäftsbeziehung an.

Diese und weitere Ergebnisse hat das Institut für Unternehmensdiagnose zu einem Arbeitsbericht zusammengefasst, der zu einem Preis von 19,50 € direkt über das Institut bezogen werden kann. Die Autoren hoffen, dass sie mit der Auswahl der Ergebnisse Denk- und Entscheidungsprozesse in der Unternehmenspraxis anregen können, die zu einem effizienteren Umgang mit der wertmäßig so bedeutsamen Vermögensposition (Forderungen) führen und die Entwicklung des Credit Management in deutschen Unternehmen weiter voran treiben.

(Autoren: Bernd Weiß, Julia Bolik)

Kontaktadresse: **InDiag**  
Fachhochschule Bochum  
Lennershofstr. 140  
44801 Bochum

Ansprechpartner: **Martin Wikarek**  
Telefon: 0234 – 32 10 649  
E-mail: [indiag@fh-bochum.de](mailto:indiag@fh-bochum.de)  
Internet: [www.indiag.de](http://www.indiag.de)