

Effizientes Forderungsmanagement

Über seine Bedeutung bei der Liquiditätssicherung – ein Beitrag von Dr. Ralf-Peter Oepen

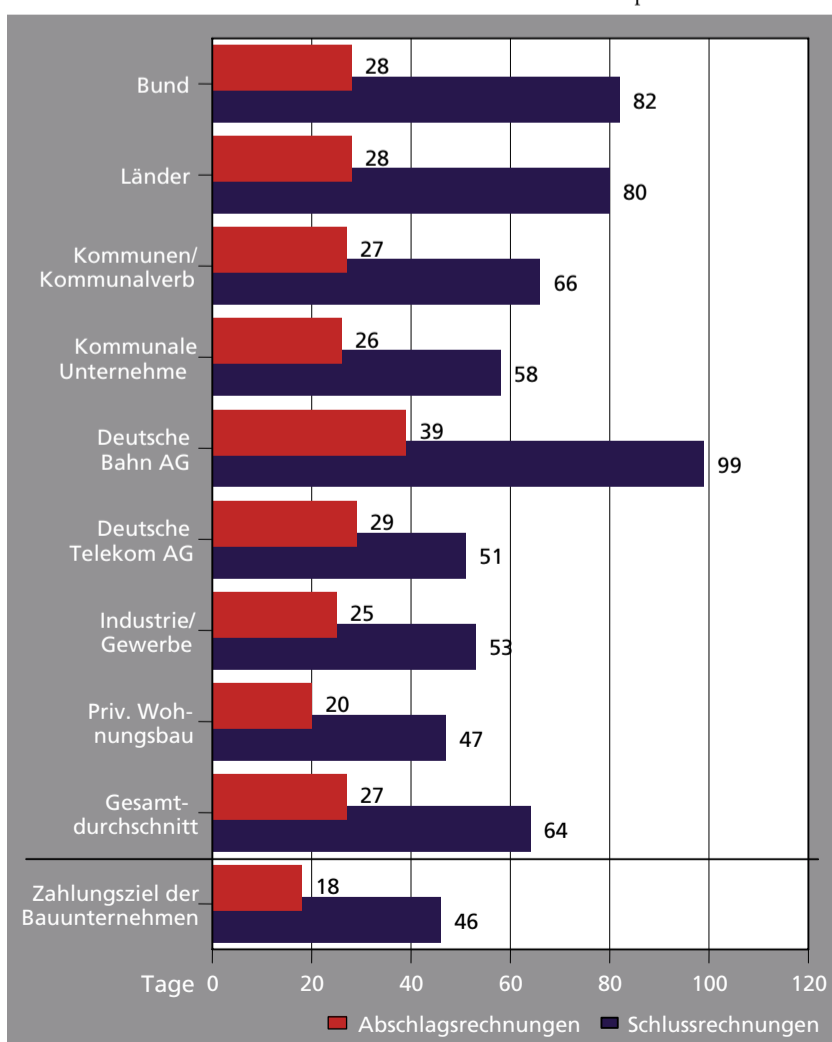
DÜSSELDORF. Die Sicherung der Finanzkraft (Liquidität) stellt in der Regel eine Nebenbedingung der vorrangigen Unternehmensziele dar. In Krisenzeiten kann die Liquiditätssicherung in Unternehmen (kurzfristig) aber auch zu einem vorrangigen Unternehmensziel werden, da die Illiquidität als eines der entscheidenden Insolvenzrisiken anzusehen ist. Nach wie vor trifft dies in der seit über einem Jahrzehnt anhaltenden Krisensituation der Bauwirtschaft zu. So resultiert aus der hohen Abhängigkeit des Bauunternehmens von oft nur wenigen kostenintensiven und damit Kapital bindenden Bauprojekten eine hohe Bedeutung der auftragsgebundenen Liquiditätssteuerung im Rahmen der Unternehmensfinanzierung. Eines der entscheidenden Instrumente im Rahmen der Liquiditätssicherung stellt eine effizientes Forderungsmanagement oder auch Debitorenmanagement dar.

Bauunternehmen gewähren ihren Auftraggebern auf erbrachte Bauleistungen Kredite, indem sie ihnen entsprechende Zahlungsziele einräumen oder die Zahlungsziele durch das Regelwerk des Bauvertrages (in der Regel basierend auf der VOB) grundsätzlich eingearbeitet werden. Das Forderungsmanagement gewährt, verwaltet und steuert diese Kredite. Unter einem effizienten Forderungsmanagement verstehe ich den gezielten Einsatz von betriebswirtschaftlich etablierten Instrumenten in einem Unternehmen, die dazu dienen, die durch das Vertragsverhältnis begründeten unstrittigen Forderungen eines Auftragnehmers durch den Auftraggeber nach Fälligkeit zeitnah ausgeglichen zu bekommen und so die Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten. Ein optimales Forderungsmanagement sollte auf eine Verkürzung der Debitorenlaufzeit abzielen sowie Finanzierungs- und Kreditsicherungskosten senken. Somit werden die notwendige Liquidität und die Ertragskraft des Unternehmens gesichert. Dabei muss man heute wohl betonen, dass die zeitnahe Bezahlung von fälligen und fälliger Forderungen kein „Entgegenkommen“ des Auftraggebers bedeutet, sondern ein gesetzlich fixiertes Recht des Auftragnehmers darstellt. Der Einsatz des Forderungsmanagements im Unternehmen beginnt also spätestens mit Fälligkeit der Forderung. So regelt die VOB/B in § 16 Nr. 1 Abs. 3, dass Forderungen aus Abschlagsrechnungen spätestens 18 Werktagen nach Zugang fällig werden. Forderungen aus Schlussrechnungen werden gemäß § 16 Nr. 3 Abs. 1 VOB/B nach Prüfung und Feststellung der vom Auftraggeber vorgelegten Schlussrechnung spätestens innerhalb von zwei Monaten nach Zugang fällig. Die Fälligkeit von Forderungen muss demnach im Unternehmen konsequent verfolgt werden, um den Einsatz der im Forderungsmanagement zur Verfügung stehenden Instrumente zeitgenau steuern zu können.

Bauunternehmen sind hinsichtlich der Zahlungseingänge von einer relativ kleinen Zahl von Auftraggebern und deren Zahlungsfähigkeit und Zahlungswillen abhängig. In der Tat ist es so, dass es damit in Deutschland nicht zum Besten steht. Dies betonen bran-

chenübergreifende Studien zum Beispiel der KfW-Bank oder der DIHK aber auch baubrancheinterne Untersuchungen unseres Institutes. So haben wir zuletzt im Oktober 2004 die Zahlungsmoral der Bauauftraggeber in Deutschland basierend auf einer bundesweiten Befragung für den Hauptverband der Deutschen Bauindustrie untersucht. Die Ergebnisse sprechen für sich: Gerade die öffentliche Hand und die Deutsche Bahn AG begleichen die Forderungen aus Schlussrechnungen erst mit einem hohen Zeitverzug. So müssen sich Auftragnehmer der Deutsche Bahn AG durchschnittlich 99 Tage gedulden, ehe diese die Schlussrechnungen begleicht. Im Gegensatz dazu zeigen private Auftraggeber aus der Industrie und dem Wohnungsbau ein wesentlich verlässlicheres Zahlungsverhalten: Die Bauunternehmen müssen hier lediglich 53 beziehungsweise 47 Tagen auf die Begleichung der Schlussrechnung warten.

Festzustellen ist aber auch, dass Bauunternehmen der Thematik Forderungsmanagement immer noch nicht die eigentlich notwendige Bedeutung zumessen. Dabei ist unstrittig, dass die zeitverzögerte Bezahlung von fälligen Forderungen die Vorfinanzierungszeitspanne weiter verlängert. Die gesamte Vorfinanzierungszeitspanne verursacht Kapitalkosten in Folge von Eigenkapitalbindung und/oder Fremdkapitalbedarf. Daher sind eine leistungsnah Rechnungslegung und eine zeitnahe Buchführung von hoher Bedeutung für ein effizientes Forderungsmanagement. Zudem gilt es, offene Posten konsequent zu überwachen. Ist ein eingeräumtes Zahlungsziel verstrichen, ohne dass ein entsprechender Zahlungseingang zu verzeichnen ist, müssen die im Unternehmen aufgestellten und vordefinierten Regeln sofort umgesetzt werden. Konkret bedeutet dies, dass bei einem vereinbarten Zahlungsziel von 14 Werktagen nicht erst am 30. Werktag sondern bereits am 15. Werktag eine Prüfung des Zahlungseingangs erfolgen muss. Ist ein Geldeingang zu diesem Zeitpunkt nicht zu verzeichnen, müssen sofort die weiteren Stufen eines konsequenten Forderungsmanagement eingeleitet werden. Kundenklassifizierungen helfen dabei eine kundenorientierte und -individuelle Ansprache zu formulieren.



Zahlungsmoral der Bauauftraggeber, durchschnittliche Zahl der Tage zwischen Rechnungsausgang und Geldeingang in der Bauindustrie 2004. Grafik: BWI-Bau

Die wichtigsten Instrumente im Überblick

1. Prüfen Sie vor Abschluss von Bauverträgen die Bonität Ihrer Auftraggeber/Kunden. Greifen Sie dabei auf alle verfügbaren Informationen (Internes Rechnungswesen und externe Auskünfte) zurück, die eine Bewertung der Kundenbonität erlauben.
2. Gewähren Sie Ihren Auftraggebern keine zu großzügigen Zahlungsziele; bieten Sie Ihnen vielmehr Anreize (zum Beispiel Skontogewährung) zu einer fristgerechten und vollständigen Begleichung Ihrer Schulden.
3. Wenn Sie Ihre vereinbarte Leistung erbracht haben, sollten Sie unverzüglich Ihre Forderung in Rechnung stellen. Achten Sie darauf, dass die erbrachten Leistungen hierbei korrekt und vollständig aufgeführt sind. Jede Ungenauigkeit, jeder Fehler in Ihrer Rechnung kann dazu genutzt werden, die Zahlung hinauszuschieben.
4. Stellen Sie sicher, dass Zahlungstermine, -beträge und Zahlungseingänge in Ihrem Rechnungswesen genaustens und zeitnah überwacht werden.
5. Auch wenn bei BGB-Werkverträgen ein Auftraggeber nach 30 Tagen automatisch in Verzug gerät, sollten Sie beim Auftraggeber/Kunden nicht gleich „mit der Tür ins Haus fallen“ und entsprechende Verzugszinsen geltend machen. Formulieren Sie zunächst eine freundliche Zahlungserinnerung mit entsprechender Nachfristsetzung (gegebenenfalls auch noch eine zweite). Dies veranlasst den Kunden zumeist zum Begleichen der Rechnung, ohne dass er sich von Ihrem Unternehmen abwendet. Formulieren Sie erst nach erfolgloser Nachfrist eine Mahnung mit entsprechenden Verzugszinsen und der Androhung weiterer rechtlicher Schritte oder der Einleitung des gerichtlichen Mahnverfahrens. Wichtig ist zu beachten, dass bei VOB-Verträgen das Setzen einer angemessenen Nachfrist gemäß § 16 Nr. 5 Abs. 3 erforderlich ist.
6. Beurteilen Sie bei der Planung der eigenen Finanzen und der Liquiditätsplanung die Zahlungsmoral Ihrer Auftraggeber/Kunden nicht zu optimistisch. Ermitteln Sie besser die durchschnittliche Zahlungsfrist Ihrer Forderungen.

Zahlungsverpflichtung uneingeschränkt nachkommen

Während der Bauprojektrealisation fallen die auftragnehmerseitigen Aus- und Einzahlungsströme - diesen Zeitraum bezeichnet man als Vorfinanzierungszeitspanne - in der Regel auseinander. In Höhe der Differenz von projektbezogenen Aus- und Einzahlungen benötigt das Bauunternehmen seinerseits Eigen- und/oder Fremdkapital, um seinen in dieser Zeit auflaufenden Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt nachkommen zu können. Die auftragnehmerseitige Vorfinanzierung bedeutet zunächst einmal nichts anderes, als eine Kreditgewährung des Auftragnehmers an den Auftraggeber, die - wie eine übliche Fremdkapitalüberlassung - kapitalkostentechnisch zu bewerten ist, aber wegen der Unsicherheit des Zahlungseingangs einer besonderen Risikobetrachtung unterliegen sollte. Die Vorfinanzierungszeitspanne führt zu einer Bindung von Eigenkapital und/oder (in den meisten Fällen) zu einem Fremdkapitalbedarf, der in der Regel durch den zur Verfügung stehenden Kontokorrentrahmen gedeckt werden muss. Dabei ist die Höhe des vorzufinanzierenden Differenzbetrages abhängig davon, wie weit die Einzahlungen zeitlich hinter den Auszahlungen zurückbleiben. Vor dem Hintergrund einer zunehmend stringenter Fremdkapitalbereitstellung engen die Kreditinstitute den dem einzelnen Bauunternehmen bereitgestellten Fremdkapitalrahmen ein oder knüpfen diesen an standardisierte Bonitätsprüfungsmechanismen (Stichwort Basel II). Laufen nun im Bauunternehmen die Höhe von Zahlungseingängen und Zahlungsausgängen auseinander und kann der dabei entstehende Differenzbetrag nicht über entsprechendes Fremdkapital gedeckt werden, droht die Insolvenz. Allerspätestens jetzt muss ein stringentes Forderungsmanagement greifen, um eine solche Problemsituation erst überhaupt nicht entstehen zu lassen.

Aber die Schuld sollte nicht bei den Kreditinstituten gesucht werden, es ist aber wichtig die Unternehmen darauf hinzuweisen, welche Gefahren ein nicht vorhandenes oder schlecht funktionierendes Forderungsmanagement birgt. Dabei muss man aber betonen, dass vor dem Hintergrund eines standardisierten Kreditratings die Fremdkapitalbereitstellung problematischer werden wird. Umso mehr sind Bauunternehmen aufgefordert, ihre betriebswirtschaftlichen Instrumente weiter zu verbessern.

Wie bereits verdeutlicht, führt ein zeitverzögerter Zahlungseingang fälliger Forderungen beim Auftragnehmer zu Mehrkosten. Bauunternehmen haben die Möglichkeit die aus Zahlungsverzug entstehenden Mehrkosten

gegenüber ihren Auftraggebern durchzusetzen. Zunächst einmal sollte der Auftragnehmer mahnen und eine angemessene Nachfrist setzen. Dies empfiehlt sich auch bei reinen BGB-Werkverträgen, bei denen der Auftraggeber nach 30 Tagen auch ohne Nachfristsetzung in Verzug gerät. Nach Ablauf dieser Nachfrist kann der Auftragnehmer gemäß § 16 Nr. 5 Abs. 3 VOB/B beziehungsweise nach § 286 Abs. 3 BGB Verzugszinsen in Höhe von zurzeit 9,37 Prozent verlangen. Dieser Zinssatz gilt, sofern der Auftragnehmer keinen höheren Schaden nachweist. Ebenso hat der Auftragnehmer für das fällige unbestrittene Guthaben aus einer Schlussrechnung gemäß § 16 Nr. 5 Abs. 4 VOB/B ohne Nachfristsetzung nach Ablauf der zweimonatigen Prüffrist einen Anspruch auf Zinsen. Hier ist darauf zu achten, dass der Auftraggeber ein Zurückbehaltungsrecht wegen Mängeln oder Gegenforderungen geltend machen kann.

Abschließend stellt sich die Frage nach vorbeugenden Maßnahmen. Im Rahmen der Angebotserstellung sind hier solche zu nennen, die zu einer Realisation auftraggeberseitiger Vorauszahlung führen. Sie haben zum Ziel, die auftraggeberseitigen Einzahlungen verstärkt in die Frühphase der Bauprojektrealisation zu legen. Hierzu werden - unter Beibehaltung der Angebots-/Auftragssumme - die Deckungsbeiträge für die am Anfang der Bauausführung stehenden Teilleistungen erhöht, während die Deckungsbeiträge für die zum Ende der Bauausführung anfallenden Teilleistungen reduziert werden. Darüber hinaus ermöglicht die einzelvertragliche Gestaltungsfreiheit eine Vereinbarung auftraggeberseitiger Vorauszahlungen, insbesondere dann, wenn die Kreditbedingungen des Auftraggebers besser sind als die des Auftragnehmers. Auch die VOB räumt in § 16 Nr. 2 die Möglichkeit von Vorauszahlungen ein, obwohl in der Praxis von dieser Möglichkeit nur selten Gebrauch gemacht wird. Während der Bauausführung ist insbesondere die Optimierung der auftragnehmerseitigen Bauabrechnung zu nennen. Anzustreben ist ein „permanent“ Abrechnungsprozess, der den Zeitpunkt der Leistungserbringung mit dem der Bauabrechnung möglichst nahe zusammenbringt.

Eine besondere Problematik stellt die Vergütung von Auftraggeberseitig bedingten Kostenerhöhungen dar, die während der Bauausführung infolge von Änderungen der Vertragsleistung, von Zusatzleistungen und/oder durch Bauzeitverzögerungen entstehen. Die hiermit einhergehenden vertragsrechtlichen Aspekte der Vergütung von Nachtragsforderungen würden an dieser Stelle aber sicherlich zu weit führen.

Der Autor, Dr. Ralf-Peter Oepen, ist Geschäftsführender Institutsleiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauindustrie (BWI-Bau).

Outsourcing nimmt zu

Buchhaltung und Logistik werden ausgelagert

GUMMERSBACH. 72 Prozent der mittelständischen Unternehmen haben bereits einen oder mehrere Teilbereiche ihres Unternehmens an professionelle Dienstleister ausgelagert. 33 Prozent planen die Auslagerung eines weiteren oder des ersten Teilbereichs. Die Unternehmen sehen den größten Vorteil in der Kostensenkung, in der Konzentration auf das Kerngeschäft und in einer Verschlankeung ihrer gesamten Organisationsstrukturen. Dies sind die Ergebnisse einer Studie der Managementberatung Kienbaum zum Thema Outsourcing im Mittelstand, die in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Markt und Mittelstand durchgeführt wurde.

„Die Auslagerung selektiver Prozesse führt nachweislich zu effizienteren Unternehmensstrukturen. Unternehmen, die administrative Teilbereiche auslagern, können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, neue Marktanteile erschließen und ein optimales Wertschöpfungsergebnis erzielen“, so Volker Schröder, Geschäftsführer von Kienbaum.

Große Unterschiede zwischen Branchen

An der branchenübergreifenden Studie beteiligten sich 58 mittelständische Unternehmen, von denen 48 Prozent aus dem produzierenden Gewerbe, 31 Prozent aus dem Dienstleistungssektor und 21 Prozent aus dem Handel stammen. Größtes Sparpotenzial bietet der IT-Bereich. 21 Prozent der Unternehmen erwarten hier von der Auslagerung eine Zeitersparnis von elf bis 20 Prozent und eine Kostenreduzierung von bis zu zehn Prozent. 40 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits den Bereich Transport und Logistik ausgelagert, ebenfalls 40 Prozent vergaben den Bereich Lohn und Gehalt und 24 Prozent die Buchhaltung an externe Dienstleister. Lediglich sieben Prozent lagerten bislang ihr Personalwesen aus.

Know-how-Verlust gilt als höchstes Risiko

Das höchste Risiko sehen 48 Prozent der Befragten Teilnehmer in einem möglichen Know-how-Verlust. 43 Prozent der Befragten werten das Überlassen sensibler Unternehmensdaten an Dritte kritisch. Für 26 Prozent der Befragten sind die Implementierungskosten und der mögliche Widerstand der eigenen Mitarbeiter eine Hemmschwelle. Der Dienstleistungssektor hält sich, verglichen mit den anderen Branchen, bei der Auslagerung einzelner Teilbereiche zurück. Innerhalb dieser Branche haben 72 Prozent große Vorbehalte gegenüber der Übermittlung sensibler Daten an externe Dritte und 61 Prozent haben Angst vor einem möglichen Know-how-Verlust. Im Vergleich hierzu ist das produzierende Gewerbe wesentlich gelassener. Lediglich 41 Prozent fürchten den Wissensverlust und nur noch 26 Prozent eine Übergabe der Daten.

Vertrauensvolle Dienstleister gewinnen

Das entscheidende Kriterium bei der Auswahl eines externen Dienstleisters ist Vertrauen. 76 Prozent der Befragten bewerten Vertrauen und Sympathie als ausschlaggebend. Für mehr als 70 Prozent sind das Leistungsspektrum und die Preisstruktur des Dienstleisters wichtig. Bei der Selektion des externen Dienstleisters greifen 28 Prozent der Befragten auf persönliche Kontakte zurück und 26 Prozent orientieren sich an Empfehlungen. Lediglich 13 Prozent recherchieren mögliche Anbieter über das Internet, nur acht Prozent nutzen Verbände und Vereinigungen als Informationsquelle.