

Risikokontrolle ist Pflicht

Gutes Informationsmanagement schützt vor Forderungsausfällen

HANS-WERNER SCHERER | HAMBURG

Wer sich der Frage über die Berechtigung der Wirtschaft an Informationen über Kunden und Geschäftspartner stellt, ist mutig. Denn wenn es um eine Diskussion zwischen Bürgern und Vertretern der Wirtschaft geht, haftet dem Ganzen stets etwas vom Kampf David gegen Goliath an. Hier wehrt sich der „kleine Mann“ gegen eine vermeintliche Übermacht.

Doch das Bild stimmt in diesem Fall nicht: Jeder kann sich in der

Rolle des Davids oder des Goliaths wieder finden. Ein Handwerksmeister zum Beispiel ist einerseits Unternehmer, andererseits Kunde, wenn er etwa ein Auto finanzieren möchte.

Die Einstellung ist also eine Sache der Perspektive. Dennoch scheint es notwendig, das Interesse der Unternehmen an Informationen über (potenzielle) Geschäftspartner zu erklären. Warum sammeln und bewerten Unternehmen Daten? Sie kommen damit ihrer betriebswirtschaftlichen Verantwortung nach. Bevor sie eine

Leistung erbringen, wollen sie sicher gehen, dass diese auch bezahlt wird.

Der Status quo in Deutschland zeigt, dass diese Vorsichtsmaßnahme nötig ist. Allein die Summe der gerichtlich angemeldeten Forderungen belief sich 2004 auf 26,7 Milliarden Euro – ein enormer wirtschaftlicher Schaden. Im privaten Bereich meldete der Schuldenreport 2006 jüngst, dass mehr als 3,1 Millionen Haushalte zahlungsunfähig sind.

Informationsmanagement, etwa die Nutzung von Wirtschaftsauskünften und Bonitätsprüfungen, schützt vor Zahlungsausfällen und so vor Liquiditätsengpässen, die sogar in eine Insolvenz führen können. Das ist nicht übertrieben, denn Forderungsausfälle zählen bei den rund 38 000 Unternehmenspleiten in 2005 zu den wichtigsten Gründen für die Insolvenz. Besonders der Mittelstand leidet unter der allgemein schlechten Zahlungsmoral.

Es ist jedoch nicht nur ratsam, Risiken zu kalkulieren und zu vermeiden, es ist unter den veränderten Bedingungen durch Basel II sogar Pflicht: Basel II verlangt von Firmen Risikokontrolle. Nur so können sie gute Bewertungen bei Banken erwarten und folglich günstige Kreditkonditionen aushandeln.

Informationsmanagement schützt unter Umständen aber auch den Endverbraucher vor Überschuldung. Ein heikler Aspekt, denn einerseits warnen Verbraucherschützer davor, wie leicht der Konsum heute durch Ratenzahlungen gemacht

wird. Andererseits lehnen sie die Verweigerung solcher Optionen aufgrund von Scoring-Raster ab.

Die Begründung: Die Kriterien für die Einstufung von Kunden werden individuell von den Unternehmen festgelegt. Das stimmt. Ein Score gibt lediglich eine wissenschaftlich belegte Wahrscheinlichkeit über einen Zustand wider. Wie eine Firma diese bewertet und mit welchen Folgen, ist ihr überlassen und beruht auf ihren Erfahrungen. Verallgemeinerungen treffen aber nie auf jeden Einzelnen zu. So kommt es etwa zu den viel zitierten Ratenzahlungsverweigerungen bei Kunden, die in der „falschen“ Straße leben. Das Merkmal Wohnort beeinflusste aufgrund quantitativer Erfahrungen den Score. Konsequenterweise müsste die Folge sein, noch mehr Daten zu sammeln. Denn je feiner ein analysiertes Profil, desto besser die Qualität der Beurteilung.

Verbraucher können die Registrierung ihrer Daten auch verhindern: Das Gesetz verpflichtet Firmen, sich die Erlaubnis für das Sammeln persönlicher Daten beim Kunden einzuholen. Dies geschieht etwa über die Zustimmung zu den AGBs. Der Konsument bestimmt: Gebe ich Auskunft? Zweifelt er, kann er sich dagegen entscheiden.

Dass die deutsche Gesetzgebung für den Schutz der Bürger ausreicht, zeigt sich auch in den Meldevorschriften. Ein Unternehmen, das Firmen- und Personendaten handelt, ist verpflichtet, dies bei der Behörde für Datenschutz anzumelden und prüfen zu lassen. Sämtliche Prozesse werden transparent gemacht. Hat die Behörde Bedenken, folgen Auflageverfahren. Zudem muss ein Informations-Broker, der Daten an Dritte weitergibt, die Person, über die Informationen fließen, darüber benachrichtigen. Die erfassten Daten sind übrigens von der Person jederzeit und ohne Einschränkungen einsehbar.

Fazit: Der Wunsch eines Unternehmens, sich mit solventen Partnern einzulassen, ist nicht nur legitim, er ist überlebensnotwendig. Informationsmanagement muss aber in Übereinstimmung mit den Gesetzen und mit einem Höchstmaß an Transparenz durchgeführt werden.

Hans-Werner Scherer ist Vorsitzender der Geschäftsführung der EOS Holding Hamburg.

Hausgemachte Probleme belasten Traditionsunternehmen

Vielen fehlen Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung

STEFAN BÖTZEL | HOLGER VON DANIELS | HAMBURG

Im deutschen Mittelstand wird professionell gearbeitet. Kleine und mittlere Unternehmen sind nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: Unternehmen mit einem Umsatz zwischen einer und 250 Millionen Euro stellen über 75 Prozent aller Arbeitsplätze und erwirtschaften hierzulande rund 45 Prozent des Mehrwertsteuerpflichtigen Umsatzes. Wesentliche Erfolgsrezepte des Mittelstands sind: Schnelle Entscheidungen und hohe Flexibilität, Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit, unternehmerisches Engagement sowie Werte und Tugenden, die sich besonders im Verhältnis zu den Mitarbeitern ausdrücken.

Trotz allem belegen aber die aktuellen Zahlen des statistischen Bundesamtes, dem deutschen Mittelstand geht es nicht gut. Seit 1999 sinken die Erträge, Investitionen werden zurückgehalten. Im Jahre 2004 meldeten 40 000 Unternehmen Insolvenz an – eine alarmierende Größenordnung. Hätten in vielen mittelständischen Firmen nicht Vollblut-Unternehmer das Sagen, wäre die Lage vermutlich noch schlechter.

Einzelne „Super-Stars“ reichen aber nicht mehr aus. Es ist vielmehr notwendig, die Geschäftsmodelle vieler, gerade traditionell geführter, mittelständischer Unternehmen zu optimieren. Einige der Probleme sind durchaus hausgemacht. Zudem ergeben sich häufig Entwicklungen, deren Ursachen nicht unmittelbar im Unternehmen liegen, auf die es aber professionell zu reagieren gilt.

In unserer Beratungspraxis stoßen wir regelmäßig auf ähnliche Problemmuster:

Zu spät wird auf Marktveränderungen reagiert, etwa durch neue Wettbewerber, sowie veränderte Innovationsbedingungen und Innovationen, deren Kosten- und Margenrelevanz falsch eingeschätzt wird.

Es fehlen Systeme zur effizienten Steuerung und Bereitstellung der Liquidität. Es mangelt an Transparenz, und der Durchgriff auf Tochtergesellschaften ist nicht ausreichend organisiert.

Die Organisationsstrukturen sind oft undurchschaubar: Holding-Konstrukte und steuerlich begründete Verschachtelungen von Gesellschaf-

ten treiben die Komplexität und schränken die Führbarkeit ein.

Der Vertrieb passt sich nicht der Marktsituation an. Ein Beispiel ist die Konsolidierung auf der Abnehmerseite: Der Umgang mit professionellen Einkäufern von Großkunden, die nun viele kleinere Kunden ersetzen, fordert neue Verkäufertypen

ANZEIGE

Handelsblatt Sonderbeilage

Fragen zu Anzeigenwerbung beantwortet gerne:

Uwe Zappel
GWP media-marketing
Telefon 0211 887-1309
E-Mail u.zappel@vhb.de

GWP
media-marketing

Mittelstandsfinanzierung

Erscheinungstermine
28. Juni 2006
11. September 2006
29. November 2006

Handelsblatt

und effizientes Key-Account- und Projektmanagement. Andernfalls sinken die Margen - oder andere Lieferanten machen das Rennen!

Die „zweite Ebene“ wird vernachlässigt. Vielen mittelständischen Unternehmen fehlt eine fachlich gut ausgebildete und unternehmerisch denkende zweite Führungsebene.

Was also gilt es zu tun? Zunächst braucht es die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung. In vielen Fällen hilft es, einige Professionalisierungsinstrumente der Unternehmensführung konsequent in mittelständischen Unternehmen zu verankern:

1. Antizipation von Marktverände-

rungen durch strategische Führung: Ein klar definierter Planungsprozess nimmt Veränderungen am Markt vorweg und fordert frühzeitig Reaktionen darauf. Er enthält Top-down-Vorgaben, bezieht aber auch Bottom-up-Ideen sowie das Markt Know-how dezentraler Einheiten mit ein. Die Maßnahmen werden systematisch kontrolliert.

2. Verantwortungsdelegation und Transparenz durch schlanke Struktur- und Führungsorganisation: Zuständigkeit und Übernahme von Verantwortung sollten die Prinzipien der Organisation bilden. Transparente Strukturen, klare Verantwortungsbereiche und Arbeitsteilung bedeuten aber auch, dass der Chef nicht an allen Berichtswegen vorbei in das Unternehmen hineinregiert.

3. Transparenz durch Liquiditätsmanagement, Controlling und Berichtswesen: Dabei geht es nicht um größtmögliche Komplexität in der Darstellung, sondern schlicht um Transparenz über Kosten, Deckungsbeiträge und Kundendaten. Viele mittelständische Unternehmen haben hier in Sachen Professionalisierung Nachholbedarf.

4. Effizienz in den operativen Prozessen: Durch eine systematische Kontrolle und Standardisierung der operativen und administrativen Geschäftsprozesse können Unternehmen ihre Kosten senken und zudem Wettbewerbsvorteile erzielen, etwa durch Supply-Chain- (Lieferketten-)Management oder schnellere Durchlaufzeiten.

5. Mitarbeiteranreize durch variable Vergütung: Ziele setzen, kontrollieren ob sie erreicht werden und Erfolg entsprechend vergüten! Auch hierfür gibt es sehr erfolgreiche Beispiele im Mittelstand.

6. Professionalisierung der Kapitalbeschaffung: Derzeit steht durch Private Equity- und Mezzanine-Finanzierung freies Kapital wie selten zuvor zur Verfügung, das zudem oft bevorzugt in mittelständische Unternehmen investiert wird. Derartige Finanzinvestoren erwarten eine ausgearbeitete "Equity-Story" - und die Umsetzung der beschriebenen Professionalisierungsinstrumente.

Stefan Bötzel ist Partner, Holger von Daniels Senior Projektmanager bei Roland Berger Strategy Consultants in Hamburg.



Forderungs-Verkauf sichert die Liquidität

Neue Finanzierungsinstrumente gewinnen an Bedeutung

UDO PYSZNY | NEUSS

Angesichts steigender Zahlungsausfälle einerseits und zurückhaltender Kreditvergabe seitens der Geschäftsbanken andererseits gewinnen alternative Finanzierungsformen immer stärker an Bedeutung. Insbesondere der Mittelstand profitiert von Liquiditätssteigerungen durch Forderungsverkäufe an einen Factor.

Der Mittelstand hat in Deutschland einen hohen wirtschaftlichen Stellenwert: 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland zählen zum Mittelstand und erwirtschaften rund 43 Prozent aller Umsätze. Aber gerade die mittelständischen Unternehmen in Deutschland haben mit einer chronischen Eigenkapitalschwäche zu kämpfen. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote bei den kleinen und mittleren Unternehmen beläuft sich auf 7,5 Prozent, bei Großunternehmen auf 20 Prozent. Im europäischen Ausland liegen die Eigenkapitalquoten deutlich höher. In Frankreich und den Niederlanden liegen sie bei über 30 Prozent.

Hinzu kommt die schwache Liquiditätsausstattung vieler Unternehmen: Ein verbesserungswürdiges Zahlungsverhalten – rund ein Drittel der Kunden des Mittelstandes bezahlt seine Rechnungen nicht pünktlich – lange Forderungslaufzeiten sowie die hohe Zahl von Unternehmensinsolvenzen tragen ihren Teil dazu bei. Die Folge: Im vergangenen Jahr mussten insgesamt 37 900 Firmen aufgeben

Ende 2006 werden die neuen Eigenkapitalrichtlinien nach Basel II umgesetzt. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen müssen sich dann den veränderten Gegebenheiten anpassen und sich einer Bonitätsprüfung unterziehen. Ein Rating bestimmt auch die Fremdkapitalkonditionen bei den Geschäftsbanken.

Sowohl bei kurzfristigen als auch bei langfristigen Krediten ist eine Zurückhaltung bei den Geschäftsbanken zu spüren.

Unter diesen Bedingungen gewinnen alternative Finanzierungsinstrumente wie zum Beispiel Factoring immer stärker an Bedeutung. Beim Factoring verkauft ein Unternehmen seine Forderung an einen Factor und erhält die Rechnungsbeträge abzüglich einer Factoringgebühr sofort ausgezahlt. Mit dem Forderungsverkauf überträgt der Kunde gleichzeitig das komplette Ausfallrisiko auf den Factor. Die Vorteile: Die Liquidität des verkaufenden Unternehmens verbessert sich, das Unternehmen wird vom Debitorenmanagement entlastet und kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Gerade stark expandierende Unternehmen nutzen Factoring um ihren steigenden Liquiditätsbedarf zu decken und um Zahlungsausfälle- und -verzögerungen zu überbrücken.

Solide Bonitätsprüfung ist unerlässlich

Nach Angaben des Deutschen Factoring-Verbandes, der mit seinen aktuell 21 Mitgliedern repräsentativ für etwa 95 Prozent des Gesamtumsatzes der Factoring-Branche in Deutschland ist, betrug der Umsatz im ersten Halbjahr des vergangenen Jahres 25 Mrd. Euro. Das waren zu diesem Zeitpunkt knapp 22 Prozent mehr als zum Vergleichszeitpunkt des Vorjahres. 2004 hatte die Branche einen Umsatz von 45 Mrd. Euro erzielt.

Bei Crefo Factoring, einem Beteiligungsunternehmen der Creditreform Unternehmensgruppe, hat sich der Umsatz (Volumina Forderungsankauf) von 14 Millionen Euro im Jahr 2000 auf 302 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2004 erhöht. Die 13 Crefo Factoring Gesellschaften

haben sich auf kleine und mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 0,5 und 4 Millionen Euro spezialisiert. Früher hatten sich die Factoring-Anbieter überwiegend auf Großunternehmen konzentriert. Die Gründung der ersten Crefo Factoring Gesellschaft Ende der 90er Jahre hat also eine Marktlücke geschlossen.

Eine solide Bonitätsprüfung ist die unerlässliche Grundlage für das Factoring. Gerade die Bonitätsprüfung spielt im Factoring-Prozess eine wichtige Rolle. Bevor ein Vertrag zustande kommt, überprüfen die Gesellschaften die Bonität des Unternehmens. Denn Factoring ist kein geeignetes Finanzierungsinstrument, um Unternehmen, die kurz vor der Pleite stehen, mit einer Liquiditätsspritze über Wasser zu halten. Das Gegenteil ist der Fall, krisenanfällige Unternehmen werden als Factoring-Partner abgelehnt.

Kommt ein Vertrag zustande, prüft der Factor während der Zusammenarbeit laufend die Bonität der Debitoren und setzt für jeden Debitor ein individuelles Ankauflimit fest. Für den Forderungsankauf ist Voraussetzung, dass erbrachte und unstrittige Leistungen zu Grunde liegen. Als factoringfähige Branchen gelten vor allem Handel, Produktion und Dienstleistung.

Durch die professionelle Debitorenbearbeitung und Bonitätsprüfung entstehen im Unternehmen freie Kapazitäten, das Zahlungsverhalten der Kunden verbessert sich und die Liquidität steigt. Alles in allem steht Factoring also für mehr Wachstum und erhöhte Liquidität. Dadurch profitieren gerade mittelständische Unternehmen von diesem Finanzierungsinstrument.

Udo Pyszny ist Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Vereine Creditreform, Neuss.



2032: Unternehmer.

Die NRW.BANK bringt Ihre Ideen auf den Weg. Mit Kapital. Mit Know-how. Mit Engagement. Für eine wachstumsstarke, stabile Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Wir beraten Mittelstand und Existenzgründer. Wir unterstützen Kommunen in ihrem Finanzmanagement. Wir fördern den Wohnungsbau. Wir sind Partner unseres Landes. Damit aus kleinen Ideen große Unternehmen werden.

Haben auch Sie Ideen? Dann fragen Sie nach uns – bei Ihrer Bank, Sparkasse oder in unseren Beratungszentren Rheinland 0211 91741-4800 und Westfalen 0251 91741-4800.

www.nrwbank.de

