

Liquiditätssicherung und -gewinnung

Die finanziellen Reserven eines Unternehmens gleichen einem Wasserreservoir mit ständig geöffneten Zu- und Abflussrohren. Der aktuelle Pegelstand wird immer von der bisherigen Reserve sowie von der Relation zwischen abfließenden und hereinströmenden Wasser bestimmt. Die Höhe von Zu- und Abflussmenge bilden deshalb die beiden einzigen Einflussgrößen auf den zukünftigen Vorrat an finanziellen Mitteln des Unternehmens. Der Mittelzufluss kann durch die Veränderung der Strömungsgeschwindigkeit gesteigert werden. In der Praxis bedeutet dies, die Zeit zwischen Anspruch (Leistungserbringung oder Kreditzusage) und Zahlung zu verkürzen. Parallel dazu muss die absolute Menge erhöht werden. Dies kann durch Erlössteigerungen, den Verkauf von Vermögenswerten und die direkte Zuführung von Kapital erfolgen.

Auf der Abflussseite gilt es, alle nicht betriebsnotwendigen neuen Verpflichtungen zu Stoppen, um neue Löcher im Wassertank zu vermeiden. Weiterhin ist die abfließende Menge durch gezielte Maßnahmen im Zahlungsverhalten und/oder spezielle Vereinbarungen zu reduzieren. Die nachhaltigste Maßnahme allerdings ist die strikte und konsequente Senkung der Kosten. Denn solche Einsparungen reduzieren dauerhaft den Mittelabfluss und erhöhen gleichzeitig den Ertrag des Unternehmens.

Das Zusammenspiel von Liquiditätsreserve sowie den Zu- und Abflüssen spiegelt der Finanzplan wieder. Der Finanzplan muss in Krisenzeiten wöchentlich überarbeitet werden. Schätzen Sie die finanziellen Auswirkungen aller geplanten Maßnahmen und nehmen Sie diese in den Finanzplan auf. Prüfen Sie in der nächsten Woche den Plan auf Abweichungen. Gehen Sie diesen nach, ergründen die Ursachen und erstellen auf der Basis der neuen Daten einen verfeinerten Plan. Sie werden dabei feststellen, dass viele Entscheidungen sich erst wesentlich später in den finanziellen Transaktionen widerspiegeln und zu diesem Zeitpunkt nicht mehr umkehrbar sind. Deshalb genießt die Überprüfung und Reduzierung neuer finanzieller Bindungen Priorität vor der Optimierung der Mittelzu- und Abflüsse. Die Liquiditätssicherung (Liquiditätserhaltung) ist eine Daueraufgabe, absolute Nebenbedingung für die Sicherung der Unternehmensexistenz und Kernaufgabe des Finanzmanagements.

Werfen Sie unnötigen Ballast ab! In jedem Unternehmen sammeln sich im Laufe der Zeit ungenutzte Vermögenswerte an. Diese binden Kapital und kostbaren Raum, bedürfen häufig der Pflege oder Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und müssen, beispielsweise im Rahmen der Inventur, auch noch verwaltet werden. Die konsequente Suche und Reduzierung dieser Reserven setzt deshalb dringend benötigte Mittel frei, erhöht die Produktivität und verbessert mittelfristig die Kostenstruktur.

Nehmen Sie Ihre Inventarliste zur Hand und gehen den gesamten Betrieb durch. Prüfen Sie Anlagegut für Anlagegut, ob und in welcher Form es zur Wertschöpfung beiträgt. Im zweiten Schritt gehen Sie physisch durch Ihren Betrieb und stellen alles, was Sie sehen, zur Disposition. Jede frei werdende Ecke reduziert Ihren Platzbedarf, jeder erlöste Euro hilft Ihrer Liquidität. Denken Sie das Undenkbare – alles ist verkäuflich!

Benötigen Sie wirklich all die folgenden Dinge in der vorhandenen Anzahl und Ausstattung?

- Immobilien, Grundstücke und Räumlichkeiten;
- Beteiligungen an anderen Unternehmen;
- Anleihen, Wertpapiere, Festgelder, Besitzwechsel;
- Fremdwährungsguthaben;
- Maschinen und Geräte;
- Lastkraftwagen und Autos;
- Schränke, Schreibtische und Büromaterialien;
- Telefone, Handys, PCs, Notebooks, Bildschirme und Drucker;
- Vasen, Ordner, Bücher, Hörbücher;
- usw.

Überlegen Sie auch, was Sie anderweitig ersetzen könnten. Was wäre, wenn Sie eine andere Maschine im Mehrschichtbetrieb nutzen würden? Wozu ein Firmenfahrzeug, könnten Sie nicht auch Kilometergeld zahlen oder fallweise ein Fahrzeug mieten? Auch eigene Immobilien und hochwertige Wirtschaftsgüter, auf die Sie für die Fortführung des Geschäftsbetriebes angewiesen sind, bieten Liquiditätsspielraum. Sie können diese im Rahmen eines **Sale & Lease back Vertrages** verkaufen und anschließend wieder anmieten. Treten Sie gedanklich einen Schritt zurück und betrachten Ihr Unternehmen aus der Ferne. Was wäre für andere Unternehmen von Wert und könnte Ihnen das überlebensnotwendige Cash bringen? Überprüfen Sie folgende Punkte:

- Adressen der Kunden,
- ganze Kundengruppen,
- Markennamen,
- Aufträge,
- Produkte,
- Mitarbeiter,
- Geschäftszweige,
- Produktionsstätten,
- usw.

Reduzieren Sie Ihre Lagerbestände! Führen Sie sich die Auswirkungen eines großen Lagers vor Augen:

- Kapitalbindung,
- Zinsen,
- Raumkosten,
- Personalkosten,
- Verderb,
- Schwund,
- Beschädigung,
- Preisverfall,
- optische Veralterung
- usw.

Halbieren Sie deshalb ihre Lagerbestände. Darüber hinaus können Sie mit Ihren großen Lieferanten die Umstellung auf ein Konsignationslager oder andere bestandsreduzierende Beschaffungsmethoden vereinbaren. Damit bleibt die Ware im Eigentum des Lieferanten. Sie zahlen erst nach Entnahme bzw. Verkauf und binden somit kein Kapital.

Produzieren Sie nicht auf Lager! Eine verlockende Alternative, um die Mitarbeiter in Krisenzeiten zu beschäftigen, ist die Produktion auf Halde. Dann stehen in der Bilanz den benötigten Kosten die gestiegenen Bestände gegenüber, ein Ausweis von Verlusten wird vermieden. In der Realität aber sinken die Barreserven, denn für die Produktion werden Materialien eingekauft und Arbeitszeiten gebunden.

Produzieren Sie deshalb zukünftig nur soviel, wie sie absetzen können. Stellen Sie sicher, dass bei gesunkener Produktion auch Personalkapazitäten frei werden müssen. Ist dies nicht der Fall, gehen Sie den Ursachen nach. Nur die wenigsten Mitarbeiter werden sich melden, wenn die Arbeitslast absinkt. Doch nur wenn Sie diese frei werdenden Kapazitäten lokalisieren, können Sie diese in zusätzliches Geschäft umsetzen, indem Sie beispielsweise Lohnarbeiten annehmen

Verkaufen, vermieten oder auslagern? Die Vermarktung der frei werdenden Reserven kann auf vielfältige Art erfolgen:

- Sonderangebote,
- Fabrikverkauf,
- Mitarbeiterverkauf,
- Ausverkauf von Sortimentsbereichen,
- Verkauf an Schnäppchen- / Restemärkte,
- Internet-Marktplätze wie z.B. eBay,
- Auktionen,
- Tauschhändler,
- Verkauf in andere Regionen,
- usw.

Kommt ein Verkauf nicht in Frage, bietet sich die Vermietung an. Dies gilt, wenn Sie durch langfristige Vertragsbeziehungen gebunden sind oder wenn es sich um nicht verkaufsfähige immaterielle Güter handelt. Wenn bei Ihnen Teilkapazitäten brach liegen, können diese vermietet werden. Außerhalb der regulären Geschäftszeiten ständen übrigens fast alle Ihre Betriebsmittel zur Verfügung. Prüfen Sie, ob Ihr Fuhrpark oder Ihre Maschinen am Wochenende oder in der Nacht anderweitig genutzt werden könnten. Folgende Möglichkeiten bieten sich zur Nutzungsüberlassung an:

- Bürofläche,
- Parkplätze,
- Fuhrpark,
- EDV,
- Anlagen,
- Produktionskapazitäten,
- Urheberrechte,
- Erfindungen und Patente,
- Lizenzen,
- Warenzeichen und Gebrauchsmuster,
- Bezugs- und Lieferrechte,
- usw.

Wenn eine Ressource nur wenig ausgelastet wird und die Vermietung einen hohen organisatorischen Aufwand bedeuten würde, prüfen Sie die Alternative einer Auslagerung. Anstatt für die vormittäglichen Auslieferungen vier eigene LKWs zu betreiben, verkaufen Sie diese und überlassen Ihre Lieferungen einem professionellen Logistikunternehmen.

Lassen sich einige Ladenhüter weder verkaufen noch vermieten, greifen Sie zum letzten Mittel. Manchmal ist es sinnvoller, Waren und Anlagen zu verschenken als für den laufenden Unterhalt und die indirekten Kosten aufkommen zu müssen. Falls die Ware noch einwandfrei ist, leben Sie diese als kostenloses Add-On größeren Lieferungen bei.

Wenn Ihre Service-Mitarbeiter nicht ausgelastet sind, weiten Sie Ihre Leistungen auf die Produkte des Wettbewerbs aus. Sie generieren zusätzliche Einnahmen und Ihre Mitarbeiter lernen die Vor- und Nachteile der Konkurrenzprodukte kennen und können die Informationen an den Vertrieb weitergeben. So erfährt der Vertrieb auch, welcher Kunde welche Maschine einsetzt und wann sie veraltet sein wird. Produzieren Sie im Auftrag anderer Unternehmen unter weiteren Markennamen für neue Zielgruppen. Viele Unternehmer suchen nach neuen Geschäftsmodellen, der Markt für Franchising wächst. Vermieten Sie das Recht zur Nutzung Ihrer Geschäftsidee sowie das dazu von Ihnen erworbene Know-How. Verlangen Sie für den Einstieg eine Anzahlung und in der Folge einen %-Satz vom erzielten Umsatz.

Holen Sie schneller mehr Geld vom Kunden! Durch den Einkauf von Waren und Leistungen sowie die Arbeitsleistungen Ihrer Mitarbeiter werden Ihre flüssigen Mittel im Produkt gebunden. Selbst wenn dieses Produkt an den Kunden verkauft, geliefert und berechnet

wurde, klingelt es noch nicht in der Kasse. Erst wenn die Kundenzahlung auf Ihrem Bankkonto zugebucht wird, können Sie wieder über Ihr Geld verfügen. Dieser Ablauf bietet drei Ansatzpunkte, um Ihre Liquidität und Profitabilität kurzfristig zu verbessern. Die endgültige Entscheidung, ob und wann Sie Ihr Geld erhalten, liegt beim Kunden. Doch durch die Einhaltung einiger einfacher Regeln können Sie den Zeitpunkt dieser Entscheidung vorziehen oder den Kunden sogar dazu bringen, die Entscheidung Ihnen zu überlassen.

Sorgen Sie für einen früheren Geldeingang! Beschleunigen Sie Ihre Auftragsabwicklung, verkürzen Sie den Zeitraum vom Auftragseingang bis zur Lieferung. Je früher die Ware beim Kunden ist, desto schneller können Sie fakturieren. Entstehen bei einem Produkt Liefer-schwierigkeiten, beliefern Sie zuerst die Kunden, die am schnellsten zahlen. Können Sie nur Teile der bestellten Ware liefern, erstellen Sie anteilige Rechnungen (so genannte Teilrechnungen). Fakturieren Sie täglich die erbrachten Leistungen. Gegenüber einer wöchentlichen Faktura haben Sie im Schnitt 3 Tage, gegenüber einer monatlichen Faktura durchschnittlich 15 Tage früher das Geld auf dem Konto. Stellen Sie sicher, dass wirklich alle Leistungen fakturiert werden. Überprüfen Sie insbesondere, ob sich alle kostenpflichtigen Nebenleistungen auf der Rechnung wieder finden.

Überprüfen Sie Ihre Vertrags- und Zahlungsbedingungen! Diese sollten klar, nachvollziehbar und zu Ihren Gunsten sein. Legen Sie fest, dass bei größeren Projekten bei Auftragserteilung eine Anzahlung fällig wird und dann nach Leistungsfortschritt Teilrechnungen zu stellen sind. Heben Sie gegenüber Ihrem Vertrieb die Wichtigkeit und Einhaltung der Zahlungskonditionen bei Vertragsabschluss hervor.

Halten Sie die mit dem Kunden vereinbarten Konditionen und Zahlungsbedingungen schriftlich fest und faxen ihm bei jeder Bestellung eine Auftragsbestätigung. Diese bildet gleichzeitig eine Arbeitsanweisung für Ihre Fakturierung.

Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Rechnungen! Jede Zeitverzögerung geht zu Ihren Lasten. Erleichtern Sie den Weg der Rechnung durch die Verwaltung Ihres Kunden. Geben Sie ihm keine Chance, durch unnötige Rückfragen oder Reklamationen Zeit und damit einen Zahlungsaufschub zu gewinnen. Rufen Sie darum nach Erbringung der Leistung beim Kunden an und vergewissern sich, dass er zufrieden ist. Sorgen Sie für eine vorrangige Bearbeitung von Reklamationen. Achten Sie bei der Rechnungserstellung auf folgende Punkte:

- eine korrekte Rechnungsanschrift;
- den richtigen Ansprechpartner namentlich aufführen;
- genaue und verständliche Liste der Leistungen;
- die Preise korrekt und nachvollziehbar darstellen;
- deutlicher Hinweis auf das vereinbarte Zahlungsziel;
- vermeiden Sie Sammelrechnungen – Sie sparen zwar Porto, aber jede Rückfrage blockiert den gesamten Rechnungsbetrag;
- Jede Ungenauigkeit führt zu Zahlungsverzug!

Geben Sie mehr Zahlungsanreize! Erleichtern Sie Ihren Kunden die Zahlung und motivieren Sie Ihre Kunden, früher zu zahlen. Bei Vorauszahlungen erhält Ihr Kunde einen Nachlass und spart Verwaltungsarbeit. Bieten Sie Dauerkunden Sonderkonditionen für die Anwendung des Bankeinzugsverfahrens an. Schlagen Sie allen Kunden das Lastschriftverfahren vor. Legen Sie einen ausgefüllten Überweisungsträger bei. Räumen Sie bei frühzeitiger Zahlung Skonto ein!

Sorgen Sie für eine schnelle Bearbeitung von eingehenden Schecks! Klären Sie mit der Bank den dort üblichen Arbeitsablauf zur Verbuchung von Schecks und Überweisungen. Fragen Sie, bis wann ein Scheck eingehen muss, um noch am gleichen Tag bearbeitet werden zu können. Liefern Sie Ihre Scheckeingänge immer bis zu dieser Uhrzeit an.

Informieren Sie sich in diesem Zusammenhang über die Wertstellungspraxis (so genannte Valutierung) Ihres Kreditinstitutes. Ein eingehender Betrag wird Ihrem Konto nämlich nicht mit dem Buchungsdatum, sondern erst mit dem Wertstellungsdatum (so genanntes Valuta-Datum) gutgeschrieben. Berücksichtigen Sie diese Informationen in Ihrem Finanzplan und planen eingegangene Zahlungen erst für das Valuta-Datum ein. Andernfalls versuchen Sie über Mittel zu verfügen, die Ihnen noch nicht zur Verfügung stehen. Das kann zu ungenehmigten Überziehungen und damit zu Rücklastschriften oder gar Kontensperrungen führen.

Nutzen Sie Factoring! Unter Factoring versteht man den Verkauf von Geldforderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen. Die Factoring-Gesellschaft kauft die Forderung und zahlt sie – abzüglich der Unkosten - sofort aus. Die Kosten für das Factoring belaufen sich auf ca. 1- 2 % über dem banküblichen Zinssatz. Falls gewünscht, übernimmt die Factoring-Gesellschaft zusätzlich das Ausfallrisiko, zahlt also auch dann, wenn der Kunde zahlungsunfähig werden sollte. Dieser Service kostet in der Regel zusätzlich 0,5 % der Forderungssumme. In jedem Fall kommt noch ein Betrag für die Übernahme der Debitoren-Buchhaltung auf den Verkäufer zu. Obwohl so die Auszahlungsquote je nach Branche und Institut auf 75 – 90 % des Rechnungsbetrags sinkt, bietet Factoring einige interessante Vorteile:

- zusätzliche Liquidität,
- Nutzung von Lieferantenskonti möglich,
- Abbau der Bankverbindlichkeiten, denn Factoring ist kein Kreditgeschäft,
- Entlastung des Rechnungswesens durch Wegfall der Debitoren-Buchhaltung.

Allerdings empfiehlt es sich, die Weichen für ein Factoring möglichst schon in guten Zeiten zu stellen, denn die Hürden sind hoch. In der Regel sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- ab einer Million Euro Umsatz,
- mindestens drei Jahre am Markt,
- gute Ertragslage,
- Kunden mit breiter Streuung und guter Bonität,
- Inlandsforderungen weniger als 90 Tage Laufzeit,
- Auslandsforderungen weniger als 180 Tage Laufzeit,
- keine VOB-Forderungen,
- keine Abschlagszahlungen,
- keine Leasingforderungen,
- nur bei gesetzlicher Gewährleistungsfrist.

Optimieren Sie Ihr Mahnwesen! Wenn Ihre Waren geliefert und Ihre Leistung ordnungsgemäß erbracht wurde, haben Sie einen Rechtsanspruch auf vollständige und pünktliche Zahlung. Mahnungen sind darum nicht mit Bettelbriefen zu verwechseln, sondern berechtigte Aufforderungen zur Erbringung der vereinbarten Gegenleistung. Berücksichtigen Sie hierbei folgende Tipps:

- Mahnen Sie regelmäßig! Bewährt hat sich der wöchentliche Mahnlauf
- Berechnen Sie Zinsen und Mahngebühren! Damit machen Sie einen Rechtsanspruch geltend, der den Wert Ihrer Forderung bei der Weitergabe an ein Inkassobüro erhöht. Berechnen Sie also Zinsen und Gebühren auch dann, wenn Ihr Kunde sich diese bei der Zahlung wieder abzieht.
- Setzen Sie auf psychologische Kriegsführung! Regen Sie die Fantasie und das schlechte Gewissen des Empfängers an. Nutzen Sie beispielsweise die Formulierung "in andere Hände geben" – das könnte ein Anwalt, ein Inkasso-Büro, ein "Schwarzer Mann" oder gar ein Schlägertrupp von der Mafia sein.
- Mahnen Sie den Empfänger oder Besteller der Leistung! Der Buchhalter Ihres Kunden wird dafür bezahlt, das Geld zusammenzuhalten. Der Leistungsempfänger dagegen

nutzt Ihre Ware und der Besteller hat mit Ihnen ein Geschäft auf Gegenseitigkeit abgeschlossen und steht mit seinem Ruf dafür gerade.

- Mahnen Sie mal öffentlich! Wenn Sie beim Kunden nicht mehr viel zu verlieren haben, mahnen Sie per Fax. Damit offenbart sich die Zahlungsmoral des Kunden seinen Mitarbeitern – das erhöht den Druck.
- Rufen Sie an oder gehen Sie hin! Es fällt so leicht, Briefe wegzuwerfen. Am Telefon dagegen gerät Ihr Kunde in Erklärungsnot. Fragen Sie ihn, ob die Leistung in Ordnung war und weisen ihn darauf hin, dass Sie diese Leistung komplett vorfinanzieren. Notieren Sie sich seine Versprechungen und fassen Sie nach, wenn er sie nicht erfüllt hat. Bei größeren Beträgen besuchen Sie Ihren Kunden persönlich.
- Zeigen Sie den Offenen-Posten-Betrag dem Vertrieb! Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter bei der Auftragsannahme den Stand der Offenen Posten des Kunden kennt und daraus auch ersehen kann, wie lange diese schon überfällig sind. Wer gerade eine neue Leistung benötigt, ist in der Regel bereit, die alte Rechnung zu bezahlen.
- Stellen Sie zahlungsunwillige Kunden auf Vorkasse! Wenn ein Kunde regelmäßig nicht zahlt oder die dritte Mahnung verstrichen ist, liefern Sie nur noch gegen Vorkasse oder stellen die Belieferung bis zur endgültigen Zahlung der offenen Rechnungen ein.
- Letzte Mahnstufe: das Inkasso-Büro! Wenn Ihr Kunde stur bleibt, übergeben Sie die Forderung an ein Inkasso-Büro. Inkasso-Büros haben sich auf die Bearbeitung säumiger Zahler spezialisiert. Sie verschicken nicht nur Mahnungen, sondern rücken den Schuldner auch persönlich auf den Pelz, führen Vergleichsgespräche, vereinbaren Ratenzahlungen und überwachen den Geldeingang, klagen Forderungen ein und veranlassen die Zwangsvollstreckung. Die durch das Inkasso-Büro entstehenden zusätzlichen Kosten erhöhen den Druck auf den Schuldner. Informieren Sie sich vor der Beauftragung über die anfallenden Kosten. Hier lohnt ein Vergleich. In der Regel verlangt das Inkasso-Büro eine Grundgebühr sowie eine Erfolgsprämie, die zwischen 7 und 30 % der eingetriebenen Forderung liegt.

Erhöhen Sie die eingehenden Beträge! Gerade in Krisenzeiten sucht der Vertrieb nach jedem Strohalm und gerät so an Firmen, die von der Konkurrenz aufgrund des schlechten Zahlungsverhaltens nicht mehr beliefert werden. Diese Geschäfte sind allerdings äußerst riskant. Wird ein Kunde zahlungsunfähig, verlieren Sie in der Regel nicht nur Ihr Geld, sondern auch die Ware. Ihr Betriebsergebnis wird mit dem gesamten Betrag belastet.

Wenn Sie ein operatives Betriebsergebnis von 5 % vom Umsatz erzielen, benötigen Sie 20.000,- Euro zusätzlichen Umsatz, um einen Forderungsausfall von 1.000 Euro zu kompensieren. Aus diesem Grunde sollten Sie in schwierigen Zeiten riskante Geschäfte meiden.

Immer wenn Sie auf Vorkasse und Barzahlung verzichten, werden Sie mit der Lieferung Ihrer Ware zum Kreditgeber Ihres Kunden. Gehen Sie mit Ihren Krediten genauso sorgfältig um wie Ihre Bank. Beurteilen Sie in jedem Einzelfall, ob der Kreditnehmer seinen Verpflichtungen Ihnen gegenüber nachkommen wird. Durchleuchten Sie Ihre Kunden vor der Auslieferung der Ware, damit Ihnen spätere Forderungsausfälle erspart bleiben.

Legen Sie je Kunde ein Kreditlimit fest: Jede Bank überprüft zu Beginn einer neuen Geschäftsbeziehung die Bonität des Kunden, d.h. seine Zahlungsbereitschaft und Zahlungswilligkeit und legt daraufhin ein maximales Kreditlimit fest. Folgen Sie dieser bewährten Prozedur und durchleuchten jeden neuen Kunden hinsichtlich seiner Bonität und legen ein Limit fest, bis zu dem er maximal beliefert werden kann. Überschreitet er den festgelegten Betrag, muss er vor der Erteilung eines neuen Auftrags einen Teil seiner offenen Rechnungen bezahlen. Nutzen Sie bei Ihrer Einschätzung die Unterstützung einer renommierten Wirtschaftsauskunftei. Die Zusammenarbeit wird inzwischen durch den direkten Zugriff über das Internet auf die Anbieterdatenbank vereinfacht. Hinterlegen Sie in der Kundenkartei das Datum der letzten Bonitätsprüfung und richten Sie ein Verfahren zur jährlichen Überprüfung von Bonität und Kreditlimit ein.

Verankern Sie das Kreditlimit in Ihrer Software! Hinterlegen Sie dieses Kreditlimit im Kundenstamm in Ihrer EDV. Das Faktura-Programm sollte das Limit anzeigen und möglichst die Auftragserfassung automatisch sperren, wenn die Summe der offenen Posten zuzüglich der nicht fakturierten Lieferungen und neuer Bestellungen den festgelegten Betrag überschreitet. Die Sperre darf nur von einer dafür verantwortlichen Person aufgehoben werden. Lassen Sie sich von Ihren Kunden nicht unter Zeitdruck auf eine unbedachte Lieferung ein. Wenn der Kunde es eilig hat, bieten Sie ihm eine günstige Vorkassen-Kondition an.

Informieren Sie den Außendienst! Falls Ihr Außendienst vor Ort Aufträge annimmt, versorgen Sie ihn regelmäßig mit diesen Informationen. Wenn Sie die Daten in Listform zur Verfügung stellen, drucken Sie alle Werte einzeln an. Weisen Sie die Summe der überfälligen Rechnungen (Mahnbetrag) separat aus, damit Ihr Mitarbeiter persönlich nachfassen kann. Außerdem kann er den zahlungsschwachen Kunden konkret erläutern, weshalb für neue Aufträge nur noch Vorkasse in Frage kommt.

Erkennen Sie Schwarze Schafe! Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter und insbesondere Ihren Außendienst für die rechtzeitige Erkennung potentieller Insolvenz Kandidaten, auch Schwarze Schafe genannt. In der Regel strahlt jedes Unternehmen schon im Vorfeld der Existenzkrise deutliche Signale aus, die auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit hinweisen. Reagieren Sie rechtzeitig auf diese Warnungen und Wechseln auf Vorkasse oder sprechen eine Liefersperre aus:

- Wechsel der Rechtsform: Hinterfragen Sie jeder Veränderung der Rechtsform, insbesondere die Umwandlung Wechsel einer Einzelfirma in GmbH oder GmbH & Co.;
- neue Bankverbindungen / Austausch der Hausbank;
- neue Gesellschafter / Veränderungen in der Geschäftsleitung;
- Entlassungen und Umorganisationen;
- Schließung von Niederlassungen;
- Verlegung des Firmensitzes: Die Sitzverlegung ist häufig ein Versuch, die Peinlichkeiten einer Insolvenz in bekannter Umgebung zu vermeiden. Besonders vorsichtig sollten Sie werden, wenn gleichzeitig mit der Sitzverlegung am bisherigen Stammsitz eine Neugründung mit ähnlichem Geschäftszweck erfolgt;
- Gründung von weiteren Firmen und Teilverlagerung des Geschäfts: Ein beliebter Weg, wenn die Reserven für die Abfindung älterer Mitarbeiter bei einer notwendigen Massenentlassung nicht ausreichen. Das alte Unternehmen wird von den verbleibenden Kosten langsam erdrückt, während die neuen Firmen durch den fehlenden Ballast in die Lage versetzt werden, kostengünstig zu produzieren. Häufig wird dieser Weg auch eingeschlagen, wenn alle anderen Zugänge zum Kredit- und Kapitalmarkt ausgeschöpft wurden.
- Willkürliche Reklamationen: Häufig werden Sie feststellen, dass die Ursache für unbegründete Reklamationen in der Zahlungsschwäche Ihres Kunden liegt. Vermerken Sie deshalb alle Reklamationen in der Kundenkartei und schöpfen bei mehrmaligen unberechtigten Beanstandungen Verdacht;
- Plötzliche Veränderung des Bestellverhaltens: Werden Sie misstrauisch, wenn ein Kunde seine Bestellmenge schlagartig erhöht. Möglicherweise hat sein Hauptlieferant aufgrund von Zahlungsrückständen eine Liefersperre verhängt. Ebenso kann die Ursache für einen Wechsel von größeren Lageraufträgen zu kleinen und kleinsten Bestellungen in einer Liquiditätsschwäche liegen.
- Veränderung des Zahlungsverhaltens: Wenn der Kunde sein Zahlungsverhalten ändert, Skonti ungenutzt verfallen lässt, plötzlich mit Schecks zahlt oder gar auf Wechsel ausweichen möchte, lassen Sie sich nicht darauf ein. Nehmen Sie neue Aufträge möglichst nur noch gegen Vorkasse, Barzahlung oder Anzahlung an.
- Gesamteindruck des Unternehmens
- Achten Sie beim Kundenbesuch auf die Motivation der Mitarbeiter, das Betriebsklima sowie den Zustand und die Auslastung seiner Maschinen.

TIPP: Schauen Sie in den Spiegel. Lesen Sie die obigen Merkmale noch einmal aufmerksam durch und überprüfen, welche Kriterien auf Ihr eigenes Unternehmen zutreffen. Möglicherweise arbeiten Ihre Lieferanten nach der gleichen oder einer ähnlichen Kriterien-Liste. Bei jeder unternehmerischen Maßnahmen – und das gilt besonders zu Krisenzeiten – müssen Sie abwägen zwischen dem erzielbaren Nutzen und der möglicherweise negativen Auswirkungen auf Ihr Image und die sich daraus ergebenden Verhaltensänderungen Ihrer Geschäftspartner.

Wie Sie bei Privatkunden vorgehen! Wenn Sie nicht in der Marktposition sind, um auf Vorkasse, Nachnahme oder Kreditkartenzahlung zu bestehen, schließen Sie einen Vertrag mit einer Auskunft. Diese können Ihnen über einen direkten Zugriff auf die Datenbank die schwarzen Schafe aussortieren. Viele Auskunfteien bieten Ihnen auch eine Einstufung Ihrer Neukunden über ein so genanntes Scoring-Verfahren. Im Scoring wird auf der Basis statistischer Werte das Risiko für einen Forderungsausfall ermittelt. Durch die Kombination der zugänglichen Daten, also beispielsweise über bestimmte Postleitzahlgebiete oder Stadtteilen, spezifischen Berufen, Familienstand und Anzahl Kinder errechnet der Computer eine Punktzahl (eben das Scoring) und warnt Sie, wann eine Lieferung auf Rechnung zu riskant wird. Alternativ zum Internet-Zugriff stellen die Marktführer auch spezielle Programme zur Risikoeinstufung zur Verfügung, die Sie lokal auf Ihren PCs installieren können.

Prüfen Sie den Nutzen einer Kredit-Versicherung! Wenn Sie regelmäßig größere Forderungen von mehr als fünf- oder zehntausend Euro haben oder häufig ins Ausland liefern, sollten Sie Ihr Ausfallrisiko über eine Kredit-Versicherung absichern. Diese übernimmt die Bonitätsprüfung und erstattet bei Forderungsausfall 70 – 85 % der Ansprüche. Da die Versicherer ebenfalls auf der Basis von Scoring-Verfahren arbeiten, gestalten sich die Kosten für eine solche Absicherung je nach Branche unterschiedliche und liegen derzeit bei ca. 0,2 bis 1,2 % des Umsatzes. Neuerdings bieten die Versicherungen eine solche Ausfallversicherung auch für einzelne Forderungen an, allerdings sind dann die Kosten wesentlich höher.

Reduzieren Sie Ihre Forderungsausfälle! Ein Weg zu mehr Umsatz ist das Kumulationsprinzip. Wenn jeder Kunde etwas mehr zahlt, kumulieren sich diese kleineren Beträge für Ihr Unternehmen zu ansehnlichen Summen. Reichern Sie Ihr Sortiment um kleine Zusätze an. Erstellen Sie das Angebot des Tages, der Woche, des Monats. Verweisen Sie mittels Textbausteine auf allen Briefen, Belegen, Rechnungen und in der eMail-Signatur auf diese Schnäppchen hin. Weisen Sie auch in der Wartschleife Ihrer Telefonanlage auf diese Offerte hin.

Berechnen Sie alle Leistungen! Legen Sie einen Mindestauftragswert fest, bis zu dem Verpackungs- und Frachtkosten berechnet werden. Verlangen Sie einen Aufschlag für Express- und Luftfracht-Zustellung. Falls die Express-Sendungen aus internen Gründen veranlasst wurde, gehen Sie den Ursachen nach und stellen diese ab. Richten Sie für Kunden, die keinen Wartungsvertrag abschließen, eine kostenpflichtige 0900-er Nummer ein. Forcieren Sie unter Hinweis auf die 0900-er Nummer den Abschluss von Wartungsverträgen. Geben Sie einen Nachlass bei jährlicher Vorauszahlung. Erhöhen Sie diesen Bonus für eine 3-Jahres-Zahlung. Koppeln Sie die Gewährung von Rabatten mit der Einhaltung der Zahlungsziele. Erheben Sie einen Zuschlag, der bei rechtzeitigem Zahlungseingang entfällt. Fakturieren Sie im Dienstleistungsbereich jede angefallene Minute. Wenn an einem Tag je Mitarbeiter nur 15 Minuten nicht abgerechnet werden, ergibt dies bei 220 Arbeitstagen und 60 Euro die Stunde 3.300 Euro, ein 3-köpfiges Service-Team erwirtschaftet so pro Jahr knapp 10.000 Euro zusätzlich.

Erhöhen Sie den Wert je Auftrag! Zeigen Sie Ihren Kunden die gesamte Anwendungsbreite des Produktes. Ergänzen Sie Produkte zu kompletten Sets und bieten attraktive Konditionen für die Abnahme größerer Mengen. Suchen Sie ergänzende Produkte und ver-

kaufen diese gleich mit. Ermitteln Sie, wie viel Dienstleistungen Ihr Kunde im ersten Jahr nach dem Kauf einer Maschine benötigt und verkaufen dieses Starter-Paket gleich mit. Der Kunde erhält einen günstigeren Tagessatz, kann diesen noch finanzieren und Sie kommen früher an Ihr Geld. Verlängern Sie gegen entsprechenden Aufpreis beim Kauf die Garantiezeit.

Reduzieren Sie Ihre Rabatte! Solange sich eine Weitergabe von Rabatten auf die Lieferanten nicht durchsetzen lässt, reduziert jeder Nachlass direkt die Wertschöpfung des Unternehmens. Der dadurch entstehende Schaden lässt sich nur schwer durch entsprechende Umsatzsteigerungen ausgleichen. Wenn sich in einem Handelsunternehmen der Einkaufspreis auf 60 % des Listenpreises beläuft, stehen bei einem Verkauf zum Preis von 100 Euro genau 40 Euro für die Abdeckung der internen Kosten zur Verfügung. Bei einem Nachlass von 5% fehlen dem Unternehmen 5 Euro Wertschöpfung. Da auf dem neuen Preisniveau die Wertschöpfungsquote nur noch 35 % beträgt, muss das Unternehmen zusätzlich Waren im Wert von 14,29 Euro verkaufen, um auf den gleichen internen Rohertrag zu kommen. Wie schwerwiegend diese Rabatte sind, zeigt sich in dem Beispiel, wenn der Rabatt 20 % beträgt. In diesem Fall muss das Unternehmen den Umsatz verdoppelt, nur um den Rohertrag beizubehalten. Legen Sie deshalb eine maximale Grenze für Ihre Rabatte fest. Alle Überschreitungen müssen von Ihnen persönlich genehmigt werden. Lassen Sie Ihre Verkäufe jeden größeren Verkauf kalkulieren und vergüten Sie zukünftig die erzielte Wertschöpfung, nicht mehr den Umsatz.

Reduzieren Sie die Einstiegsschwelle! Bieten Sie Einstiegslösungen mit verringertem Funktionsumfang an. Vermieten Sie Ihre Maschinen und verrechnen dann einen Anteil der gezahlten Mieten mit dem Kaufpreis. Generieren Sie eine neue Produktversion. So können Sie, ohne die grundlegende Preispolitik zu unterlaufen, erhebliche Rabatte auf die Vorgängerversion einräumen.

Erhöhen Sie die Bestellfrequenz! Bieten Sie Ihre Leistungen regelmäßig über Zwischen-Mailings und Newsletters an. Klären Sie den Kunden auf, wie er Ihre Produkte öfter und anders nutzen kann. Bieten Sie Sonderangebote, Schnäppchen und Lagerräumungs-Aktionen oder schnüren Geschenk-Sets und Gutscheine. Fassen Sie telefonisch nach. Gründen Sie einen Anwender-Club und räumen Sie den Mitgliedern Einkaufsvergünstigungen ein. Veranstellen Sie kostenpflichtige Seminare und Workshops zu produktiveren Einsatz Ihrer Produkte und gewähren den Club-Mitgliedern darauf Nachlässe.

Suchen Sie Vertriebspartner! Konzentrieren Sie Ihr Angebot auf die attraktivsten Kunden und Branchen. Um die anderen potenziellen Kunden und neue, noch nicht bekannte Kundengruppen und Regionen beliefern zu können, suchen Sie sich Vertriebspartner. Prüfen Sie Kooperationen mit Versandhändlern, Großhändlern und Handelsvertretern.