



FORDERUNGSMANAGEMENT IN KRISENZEITEN

Steuerung der Liquidität – Anforderungen an das Reporting

Ein Beitrag der DDIM.fachgruppe // Finance (Mai 2020)



Alter Hut? Alles schon gesagt? Mag sein. Na und?!

In Krisenzeiten gewinnt die Steuerung der Liquidität für Unternehmen erheblich an Bedeutung. Ein wesentlicher Punkt der Liquiditätssteuerung ist das Forderungsmanagement, so dass ich von der Fachgruppe Finance der DDIM dieses Thema hier aus aktuellem Anlass näher betrachten möchte.

Welche Informationen werden benötigt und in welcher Form?

1) Die Basis liefert die offenen Postenliste über alle offenen Posten. Diese setzen sich wie folgt zusammen

Normale Hauptbuchhaltung:

- Rechnungen
- Gutschriften
- Differenzen aus Zahlungsverkehr

Sonder-Hauptbuchhaltung:

- Erhaltene Anzahlungen:
Verbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen: Wird oft im Anlagenbau verwendet und erfolgt zumeist projektbezogen. Der Kunde leistet die Anzahlung, damit sein Lieferant finanziell nicht zu sehr in Vorleistung gehen muss.
- Rabattansprüche:
Rückstellung für Rabattvereinbarungen mit Kunden: Zumeist gekoppelt an Abnahmemengen. Mit jeder Ausgangsrechnung muss im Hintergrund für den Kunden eine Rückstellung für bestehende Rabattvereinbarungen gebucht werden.
- Forderungsabgrenzung:
Kalkulatorische Forderung aus dem Projektbereich: Erträge und Aufwendungen einer (Leistungs-)Periode müssen zusammenpassen. Wenn bspw. für den Monat April eine Leistung erbracht wurde,





diese jedoch noch nicht in Rechnung gestellt werden konnte (was aus verschiedensten Gründen in verschiedensten Branchen vorkommen kann), muss zu dieser Leistung geprüft werden: Wurden alle zugehörigen Kosten gebucht? Welche Umsatzerlöse gehören dazu? Entsprechend der Antworten ist nicht nur die Rückstellung für die nicht gebuchten Kosten zu buchen, sondern dürfen auch die Forderungen für die kalkulierten Umsatzerlöse gebucht werden (natürlich auf gesonderten Abgrenzungs-Konten).

- Avale:
Bürgschaftsverpflichtungen (außerbilanziell) Bürgschaften sind bares Geld und gehören mit in die regelmäßige Überwachung
- Einzelwertberichtigung:
Bilanzvorsorge In den meisten Konzernen ist es guter Standard: Es gibt feste Regeln, nach denen die überfälligen Posten wertberichtigt werden. Diese Regeln werden durch automatisierte Buchungsprozesse angewendet und liefern, richtig eingestellt, die Darstellung einer zeitlichen Entwicklung des Zahlungsverhaltens der Kunden.

2) Wenn man einen „offenen Posten“ als Datensatz bezeichnet, welche Datenfelder muss dieser Datensatz mindestens enthalten?

- Buchungskreis
- Debitorenkontonummer
- Belegnummer
- Buchungsdatum
- Belegdatum
- Fälligkeitsdatum
- Soll/Haben-Kennzeichen
- Belegart (für die Identifizierung Rechnung / Gutschrift etc.)
- Zuordnung Hauptbuchkonto
- Betrag in Hauswährung
- Betrag in Fremdwährung
- Belegtext

3) Für das Reporting wird im einfachsten Fall die Offene Postenliste mit der klassischen Struktur der Fälligkeiten (0 – 30 – 60 – 90 – 120 etc Tage überfällig) analysiert.

Wir bezeichnen die neue Liste hier als ÜFA-Liste (ÜFA = Überfälligkeit Alle offenen Posten).

Wenn diese ÜFA-Liste 2-stufig aufgebaut ist – Stufe 1 mit allen Belegzeilen, Stufe 2 verdichtet pro Debitorenkontonummer – ergibt sich eine schnelle Übersicht.

4) Stichtagsvergleich: Der Vergleich der ÜFA-Listen bspw. per 30.04. zu 31.03. liefert den Input für das Monitoring der Kunden: Wie verändert sich das Zahlungsverhalten welcher Kunden und seit wann? Wissen wir, warum?

5) Ergänzung der ÜFA-Liste um Zusatzinformationen/-felder. Für alle Branchen interessant:

- Debitorenname (nur die Kontonummer ist nicht hilfreich)
- PLZ / Stadt / Land
- zuständiger Vertriebsmitarbeiter (ggf. Name und Telefonnummer)
- Branche des Kunden
- Eigentümerverhältnisse, z.B. Konzernzugehörigkeit

Für Firmen mit Projektorganisation interessant (bspw. Anlagenbau):

- Projektnummer
- Projektbezeichnung
- Projektstart
- Projektende





6) Reporterstellung: Entwicklung und Design via Excel, anschließend Programmierung durch IT. Sobald mehr als 5 Personen in das Debitorenmanagement eingebunden sind, empfiehlt sich eine zentrale Bereitstellung anstelle zeitraubender manueller Erstellung und Versand per E-Mail. Die Zentrale ÜFA-Liste sollte entsprechende Selektionsauswahlen der vorstehenden Felder bei Aufruf der Liste ermöglichen.

7) Anpassung der Rechnungsstellung: Welche Stellschrauben gibt es?

- Rechnungshäufigkeit: Anstatt alle 4 Wochen ggf. 1 x pro Woche Rechnungen schreiben
- Zahlungsplan vereinbaren (auch kleine Beträge helfen)
- Vorauszahlung
- Vorkasse

In vielen Unternehmen wird die Rolle auch eines umfangreicheren Forderungsmanagements intern besetzt werden können. Aber es wird auch Unternehmen geben, für die die Fokussierung auf Forderungen in der aktuell notwendigen Tiefe neu ist oder in denen keine erfahrene Persönlichkeit für diese Aufgabe zur Verfügung steht. Hier kann ein Unternehmen mit dem Einsatz eines Interim Managers wirksam Abhilfe schaffen.

Interim Manager sind erfahren, sich schnell in die Prozesse eines Unternehmens einzuarbeiten und relevante Leistungskennzahlen (KPIs) im Forderungsbereich signifikant zu verbessern.

Viele Interim Manager sind Mitglied im führenden deutschen Verband, der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM). Weitere Informationen sind unter www.ddim.de abrufbar.

Tanja Magnus
DDIM.fachgruppe // Finance
Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

