

Risiken managen

Das Risiko eines Forderungsausfalls ist in Deutschland zuletzt deutlich gestiegen und kann die Unternehmensexistenz bedrohen. Höchste Zeit, Risiken strukturiert zu managen. Von Viktor Margaritopoulos

In Zeiten guter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen spielt das Risiko von Forderungsausfällen oft eine untergeordnete Rolle. Das Vertrauen ist groß, dass der Kunde zeitig und vollumfänglich zahlen wird. Doch nach vielen Jahren bemerkenswert geringer Insolvenzzahlen – trotz Corona und Ukraine-Krieg – haben diese nun ein Acht-Jahres-Hoch erreicht. Jede zweite Forderung, meldet Creditreform, ist derzeit überfällig. Das Risiko eines Forderungsausfalls ist wieder sehr real geworden. Das sorgt für Unruhe in den Finanzabteilungen – oder sollte es zumindest.

Denn je höher die ausstehenden Forderungen sind, desto weniger Liquidität steht dem Unternehmen zur Verfügung. Das kann eine Kettenreaktion in Gang setzen: Um neue Umsätze zu realisieren, braucht es dann oft mehr externe Finanzmittel. Doch eine höhere Fremdverschuldung verschlechtert die Eigenkapitalquote und in der Folge oft die eigene Bonität. Das verteuert die Kredite, Banken werden restriktiver. Daraus kann schneller als erwartet eine Abwärtsspirale entstehen.

Es muss nicht allein der Forderungsausfall sein, der Schwierigkeiten bereitet. Plötzliche Kostensteigerungen, ein Cyberangriff, Brüche in der Lieferkette oder der jüngst durch ein fehlerhaftes Software-Update ausgelöste Ausfall von Infrastruktur sind weitere typische Risiken. Kommt es dann zum Betriebsausfall, zahlt der Kunde später (und fordert gegebenenfalls noch Schadenersatz).

Das Problem ist, so zeigen Studien immer wieder, dass das Problem



Treasurer müssen sich auf Risiken vorbereiten.

erkannt ist – aber die Unternehmen nicht ausreichend darauf vorbereitet sind. Dagegen hilft ein konsequentes Kreditmanagement, das aus mehreren Elementen besteht: Risikobewertung und Bonitätsprüfung, Forderungsmanagement (Debitorenmanagement), Prozessoptimierung (zum Beispiel effizientes Mahnverfahren), strategischen Aufgaben wie Kreditrichtlinien sowie Absicherungen von Forderungen, beispielsweise durch Warenkreditversicherungen (WKV), sowie Reporting und Controlling (Überwachung der Einhaltung von Kreditvereinbarungen).

Systematisches Vorgehen

Ein systematisches Debitorenmanagement beispielsweise würde mit einer Risikobestandsanalyse zur Erfassung des Gesamtrisikos beginnen. Im nächsten Schritt sollte definiert werden, welche Maßnahmen und Strategien ergriffen werden können, um Risiken zu verringern und damit negative Folgen zu minimieren. Im dritten Schritt sollten die Restrisiken auf Versicherungsfähigkeit – beispielsweise mittels einer Warenkredit-

versicherung – geprüft werden. Am Ende kennt das Unternehmen seine Risiken und hat diese bestmöglich eingegrenzt.

Externe Unterstützung von Versicherungs- und Finanzierungsspezialisten mit umfassendem Risikoverständnis kann wertvoll sein. Diese können unter anderem mit einem Audit der Kreditmanagementprozesse und -systeme im ersten Schritt und einer Konzeption und Umsetzung einer Credit Policy/Credit Guideline im zweiten Schritt weiterhelfen. Im dritten Schritt können sie regelmäßige Kontrollaudits der Restrisiken durchführen. Außerdem kennen sie die relevanten Versicherungen und ihre Anforderungen. Die Erfahrung zeigt, dass Versicherungen häufig reduzierte Prämien anbieten, wenn externe Spezialisten wie ein spezialisierter Versicherungsmakler das Debitorenmanagement begleiten. Unternehmen sollten diese Aufgaben nicht länger aufschieben und sich bei Bedarf professionelle Unterstützung suchen. Denn die Risiken können wechseln, aber sie werden nicht kleiner.



Viktor Margaritopoulos

ist Leiter Kreditversicherung DACH bei Gracher Kredit- und Kautionsmakler.

viktor.margaritopoulos@gracher.de