

# Die Bonität der Kunden im Blick behalten

*Aufgrund der Corona-Pandemie steht die Wirtschaft derzeit unter erhöhtem Druck. Damit steigt als Folge davon die Bedeutung des Forderungsmanagements.*

VON RAOUL EGELI



## Autor

Raoul Egeli ist seit 2008 Präsident des Schweizerischen Verbands Creditreform und seit 2014 Präsident von Creditreform International sowie Mitglied der Gewerbestimme des SGV. Zudem ist er Geschäftsführer der Creditreform Egeli Gesellschaften in Basel, Bern, St. Gallen und Zürich. 2009 bis 2013 war er Zentralpräsident von TREUHAND|SUISSE. Raoul Egeli ist Autor mehrerer Fachbücher rund um das Thema Kredit und Forderungsmanagement.

> [www.creditreform.ch](http://www.creditreform.ch)

Die Sicherung der Liquidität und die Gewährung angemessener Zahlungskonditionen für die Kundschaft: Zwischen diesen beiden Polen bewegt sich das Forderungsmanagement.

Einerseits sollen Kundinnen und Kunden ja nicht mit harschen Zahlungsbedingungen vergrault werden, worauf die Verkaufsabteilung lamentiert, man werde zum Umsatzverhinderer, während die Debitorenabteilung anmahnt, die Zahlungsrückstände müssten dringend reduziert werden. Der Königsweg liegt irgendwo dazwischen.

Covid-19 macht das Forderungsmanagement noch anspruchsvoller. So sinnvoll es ist, dass der Staat die Wirtschaft in diesen Zeiten stützt, so schwierig wird es zunehmend, die Bonität der Kundschaft einzuschätzen, denn durch Covid-19 wird dies unberechenbarer. Schon länger als erwartet, geht die Zahl der Konkurse zurück. Doch viele Pleiten sind nur aufgeschoben, aber leider nicht aufgehoben. Die Verantwortlichen müssen nun die gesprochenen Kreditlimiten besonders überwachen und klare Handlungsempfehlungen herausgeben.

## Covid-19-Regelungen und Forderungsmanagement

Es gab während des ersten Lockdowns einige Massnahmen aus dem Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs zum

© PIXABAY.COM



Schutz, um die Covid-19-Folgen zu mindern. Diese sind aber bereits ausgelaufen. Für die Gläubiger besonders wichtig waren die Stützungsmaßnahmen für die Privatwirtschaft. Dabei wurde allerdings auch Unternehmen geholfen, die schon vorher Zahlungsprobleme hatten. Hier haben die Massnahmen Strukturbereinigungen verhindert. Das Ausmass ist unbekannt; die stark rückläufige Zahl der Konkurse lässt aber befürchten, dass es Hunderte, wenn nicht Tausende Firmen sein könnten. Wichtiger ist aber zu wissen, wie es weitergeht und Planungssicherheit zu haben, wann wieder so geöffnet werden, damit die Unternehmen ordentliche Erlöse erzielen können. Denn bekanntlich müssen die Überbrückungskredite wieder zurückbezahlt werden, und die Staatsverschuldung kann nur durch zusätzliche Einnahmen abgebaut werden. Für viele Firmen wird das sehr schwierig werden.

## Wann den Forderungseinzug einem Inkassobüro übergeben?

Die Ausgangslage hat sich mit Covid-19 nicht geändert: Das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG) ist ein Spezialgesetz. Um erfolgreich zu sein, braucht



**Wegen Covid-19 drohen vielerorts leere Kassen. Rechnungen müssen aber trotzdem bezahlt werden...**

es Spezialwissen, über das viele Unternehmen nicht verfügen und das sie auch nicht zwingend brauchen. «Schuster, bleib bei deinem Leisten», heisst es im Sprichwort. Dies gilt auch im Forderungsmanagement. Es bringt dem Unternehmen oft mehr, sich um seine Kunden zu kümmern, gute Leistungen zu erbringen, in die Akquisition zu investieren, um erfolgreich zu sein. Im Bereich des Forderungsmanagements lohnt es sich, auf Spezialisten wie Creditreform zurückzugreifen. Dies schafft im Unternehmen Freiräume, die besser genutzt werden können.

### **Was Gläubiger tun müssen, damit Ausstände bezahlt werden**

Forderungsmanagement ist Risikomanagement. Risiken können und müssen nicht ausgeschlossen werden, aber sie müssen kalkulierbar sein. Konkret heisst es auch hier: Vor Geschäftsabschluss und nach der Bonitätsprüfung dem Kunden entsprechende Kreditlimite zuweisen und nur im Rahmen dieser Kreditlimite liefern. So bleiben die Risiken tragbar.

Zur Frage, ob es sich lohnt, ein Konkursverfahren anzustrengen: Leider lohnt sich dies fast nie. In mehr als 94 % aller Fälle geht der Gläubiger leer aus. Denn die meisten Verfahren werden mangels Aktiven eingestellt, oder der Konkurs wird im summarischen Verfahren abgewickelt. Mit dem Konkursbegehren muss der Gläubiger einen Kostenvorschuss leisten. Ohne diesen läuft nichts. Der Gläubiger übernimmt die Vorfinanzierung mit dem Nachteil, dass alle anderen Gläubiger auf das Verfahren aufspringen können und die Kosten in vielen Fällen beim antragstellenden Gläubiger hängen bleiben. Ausser Spesen ist dann nichts gewesen!

### **Die wichtigsten «Präventions-Massnahmen»**

Auch wenn man es im Geschäftsleben nicht gerne hört, aber Vorsicht ist die Mutter der Porzellankeule. Beim Forderungsmanagement gilt es, die Bonität aller Kunden permanent im Blick zu behalten, eine entsprechende Kreditlimite zuzuweisen und vor jedem Vertragsabschluss zu prüfen. Damit schützt man sich am wirksamsten vor Forderungsausfällen, die gerade in diesen Zeiten auch für die eigene Firma existenzielle Auswirkungen haben können. Daneben gilt es, auch dem Kreditorenmangement und der eigenen Liquidität grosse Beachtung zu schenken. Handeln Sie vorteilhafte Zahlungskonditionen aus und halten Sie sich an die Zahlungsfristen. Sorgen Sie für ein ausreichendes finanzielles Polster, um in schwierigen Zeiten notfalls darauf zurückzugreifen zu können. Denn auch hier gilt: «Spare in der Zeit, dann hast du in der Not».

### **«Im Bereich des Forderungsmanagements lohnt es sich, auf Spezialisten zurückzugreifen.»**

### **Mitleid ist ein schlechter Ratgeber**

In einigen Branchen herrscht quasi wirtschaftlicher Stillstand, Gläubiger müssen ggf. länger auf ihr Geld warten, was ihre eigene Liquidität gefährdet. Was heisst das nun: Soll man Forderungen unerbittlich durchsetzen oder allenfalls «aus Mitleid» Zahlungsaufschub gewähren? «Mitleid ist in diesem Fall ein schlechter Ratgeber», sagt dazu Raoul Egeli. Man müsse deshalb noch lange nicht knallhart sein, aber einen nüchternen Blick auf die Wirklichkeit zu haben, sei in diesen Zeiten unabdingbar, so der Experte. Jedes Unternehmen muss selbst beurteilen, wie gross der Handlungsspielraum ist, um sich auch mal von der grosszügigeren Seite zu zeigen. Ein gewährter Zahlungsaufschub auf Basis einer seriösen Bonitätseinschätzung kann durchaus Wunder bewirken. Um diesen Handlungsspielraum abzuschätzen, sollte jede Firmenleitung diese Fragen vorab klären:

- Wie hoch sind meine Reserven, und wie viel Risiko kann ich damit eingehen?
- Bin ich von Branchen abhängig, die besonders von Covid-19 betroffen sind?
- Stelle ich meine Leistungen unverzüglich in Rechnung?
- Habe ich klare Kreditlimite, die die Bonität des Kunden berücksichtigen?
- Würde ich Liquiditätsengpässe frühzeitig erkennen?
- Überwache ich die Bonität der Kunden, um schnell auf Bonitätsveränderungen zu reagieren?
- Verfüge ich bei Zahlungsaufschub über eine Schuldenerkennung, um Forderung auch durchsetzen zu können?