



Kennzahlenanalyse im Forderungsmanagement

1. Einführung

Der Prozessoptimierung wird im Kreditmanagement zu Recht ein hoher Stellenwert eingeräumt. Professionelle Kreditmanager arbeiten ständig daran, Abläufe und Methoden zu verbessern, die dem Unternehmen dabei helfen, eine Auswahl zu treffen, welchen Kunden ein Lieferantenkredit eingeräumt werden soll, welche Höhe das eingeräumte Limit haben soll und wie im weiteren Verlauf die Überwachung der Entwicklung der Bonität und des Zahlungsverhaltens des Abnehmers gestaltet wird.

Werden bei diesen klassischen zentralen Fragestellungen des Kreditmanagements große Anstrengungen unternommen, ständig bessere Prognoseergebnisse zu liefern, so führen die Prozesse, welche zum Tragen kommen, wenn sich die Prognoseentscheidung als unrichtig erwiesen hat, zumeist ein Schattendasein. Schon die Frage, ob im Rahmen der Gestaltung von Vertragsmustern und Allgemeiner Geschäftsbedingungen noch Reserven zu mobilisieren sind, wird selten genauer analysiert. Gleiches gilt erst recht für die Dokumentation der Geschäftsprozesse unter Forderungsmanagementgesichtspunkten. Selbst Potenziale, die in der Prozessgestaltung im Bereich der Forderungsverfolgung liegen, werden zumeist nur ungenügend beleuchtet und zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten damit nicht genutzt.

Geht man den Ursachen nach, so gelangt man schnell zu der Vermutung, dass diese mit der Attraktivität der Themenbereiche zu tun haben könnten. Geht es doch vorrangig um Maßnahmen in Fällen, die mit dem Makel behaftet sind, dass sich die zuvor getroffene Prognose später als unrichtig herausgestellt hat. Indessen sollte der Profi sich hiervon nicht abschrecken lassen, das erhebliche Potenzial, welches in der Optimierung der Prozesse in diesem Bereich steckt, für sein Unternehmen nutzbar zu machen. Voraussetzung jeder Optimierung ist die regelmäßige Analyse einschlägiger Kennzahlen.

Die genauere Analyse der wichtigsten Forderungsmanagement-Kennzahlen ist zudem unverzichtbares Mittel zur Qualitätskontrolle betreffend die im Kreditmanagement genutzten Vorhersagemodelle und Informationsquellen.

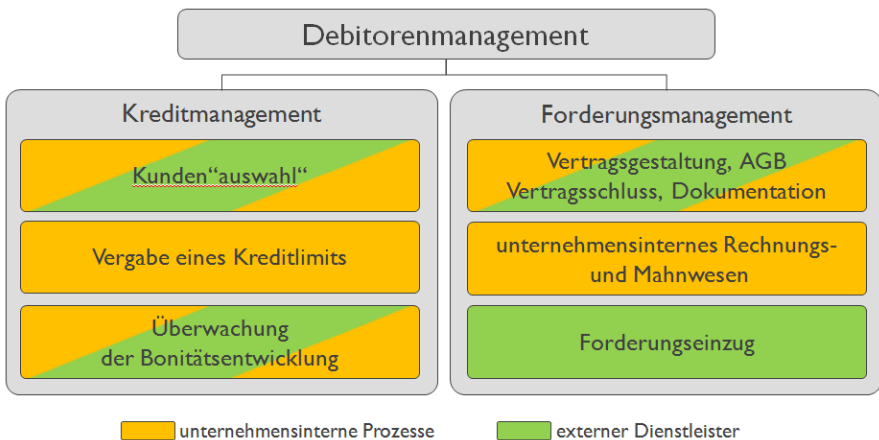
Auch bei der Beurteilung der Praxistauglichkeit und Rentabilität der eigenen Absicherungsstrategie kann die Analyse der Ergebnisse des Forderungsmanagements unschätzbare Dienste leisten.

Schließlich erfüllt die Ermittlung konkreter Kennzahlen in diesem Bereich die Erwartungen an eine aktive Finanzkommunikation, wie sie heutzutage insbesondere von Fremdkapitalgebern erwartet wird.

Nachfolgend soll daher näher beleuchtet werden, welche Bereiche und Kennzahlen des Forderungsmanagements regelmäßig einer genaueren Betrachtung unterworfen werden sollten.

2. Kennzahlenanalyse im Einzelnen

Aufgaben im Kredit- und Forderungsmanagement sind typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass Teilbereiche an externe Dienstleister outsourcet werden. Insbesondere gilt dies für die Einholung von Wirtschaftsauskünften und Dienstleistungen im Bereich des Forderungseinzuges. Um eine umfassende Analyse des Ist-Zustandes und seiner Ursachen durchführen zu können, bedarf es daher bei der Auswertung der Mitwirkung aller beteiligten Stellen sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens.



Nur eine umfassende Analyse der gesamten Prozesse ermöglicht die erfolgreiche Festlegung neuer Maßnahmen und Strategien.

2.1 DSO

Erster Ansatz für einen Performance Check im Forderungsmanagement sollte stets die DSO (days sales outstanding) darstellen. Sie ist als wichtige Kennzahl schon für eine professionelle Liquiditätsplanung unverzichtbar und stellt naturgemäß einen ersten Indikator dafür dar, ob Kredit- und Forderungsmanagement eine angemessene Performance liefern. Wirkliche Aussagekraft insoweit kommt ihr freilich nur bei einer Bewertung im Benchmark mit anderen Unternehmen derselben Branche zu. Um hier an verlässliche Vergleichsdaten zu gelangen, bietet sich neben der eigens hierfür geschaffenen IT-Plattform des BvCM¹ insbesondere der Austausch in Erfa-Kreisen und Verbänden oder im Rahmen des persönlichen Kontakts mit Mitbewerbern an.

2.2 DSO zahlungsgestörter Forderungen/ Bearbeitungsdauer

Liefert der absolute DSO-Wert bereits einen Hinweis auf die Performance des Forderungsmanagements, so ist im nächsten Schritt von besonderem Interesse, festzustellen, wie sich die DSO zahlungsgestörter Forderungen anteilig auf die Bearbeitung in verschiedenen Bereichen im Unternehmen selbst und ggf. bei einem externen Forderungseinzugs-Dienstleister verteilt, um konkretere Hinweise auf etwaige Ansatzpunkte für Verbesserungen zu erhalten.

Die entsprechenden Informationen wird das Unternehmen im Zweifel selbst erheben. So empfiehlt Doods² beispielsweise die separate Ermittlung einer IDSO (Inkasso-DSO), welche den Zeitraum von Fallübergabe an einen Dienstleister bis zum vollständigen Forderungsausgleich bezeichnen soll.

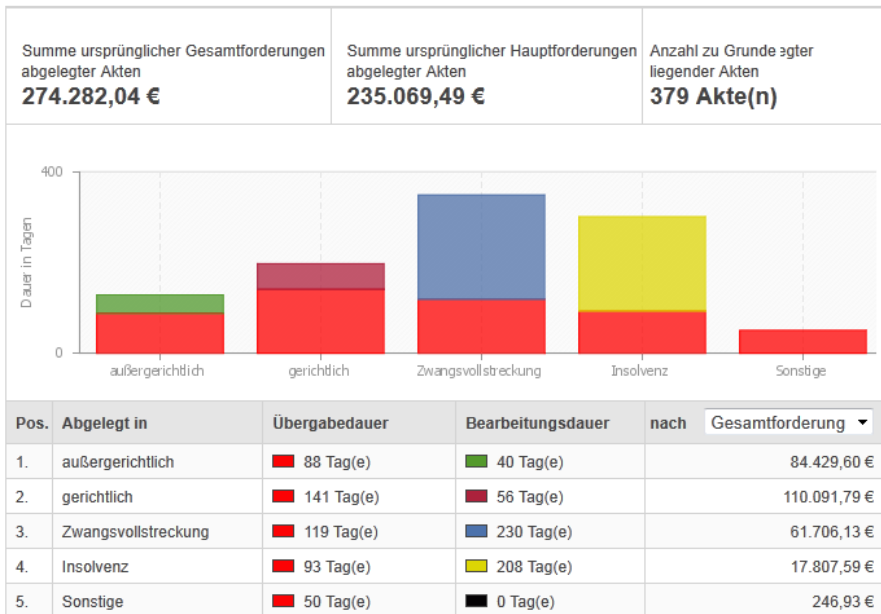
Selbstverständlich sollten die entsprechenden Informationen auch von dem beauftragten Dienstleister bereitgestellt werden, idealerweise unter weiterer Aufschlüsselung der Verteilung auf einzelne Verfahrensschritte dort.

2.3 Anteil zahlungsgestörter (überfälliger) Forderungen

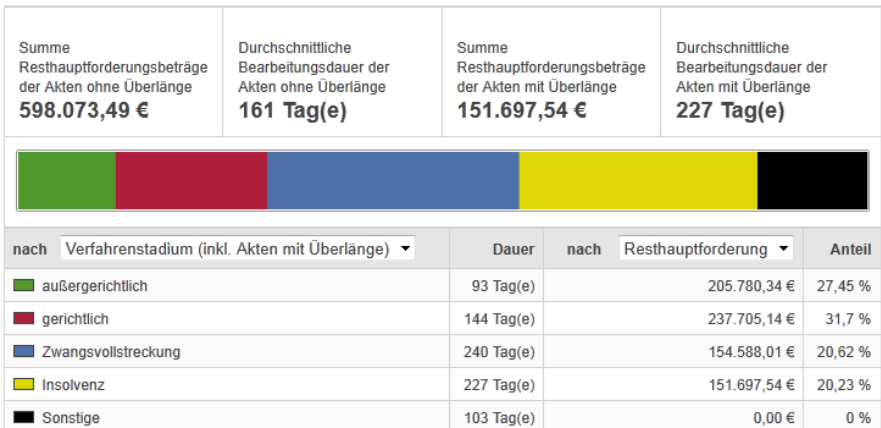
Eine weitere bereits im Hinblick auf die Liquiditätsplanung, insbesondere aber auch im Hinblick auf die mögliche Installation eines Kredit-

¹ van Koeverden, Andreas, CreditBenchmark, in Das Credit Management als Rettungsring in Zeiten der Rezession, van Koeverden, Schneider-Maessen, Schumann, Weiß (Hrsg.), Kleve 2009

² Doods, Uwe, Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Forderungsmanagement – Benchmarking als Steuerungsinstrument für die Inkassodienstleister in Das Credit Management als Rettungsring in Zeiten der Rezession, van Koeverden, Schneider-Maessen, Schumann, Weiß (Hrsg.), Kleve 2009



Quelle: BPS Forderungsmanagement GmbH, Internetportal [debit.control](#)



Quelle: BPS Forderungsmanagement GmbH, Internetportal [debit.control](#)

management-Frühwarnsystems wichtige Kennziffer, ist der Anteil überfälliger und damit zahlungsgestörter Forderungen am Gesamtumsatz.

Forderungen, die später ausfallen, werden regelmäßig zunächst einmal überfällig, so dass sich negative Entwicklungstrends im Zahlungsverhalten

zuerst durch einen Anstieg des Anteils zahlungsgestörter Forderungen am Gesamtumsatz bemerkbar machen.

OP-Listen sollten daher nicht nur unter dem Aspekt der Beitreibung einzelner Forderungen betrachtet, sondern zugleich sollte auch die tendenzielle Entwicklung des überfälligen Gesamtbetrages in Relation zur Umsatzentwicklung im Auge behalten werden.

2.4 Erfolgsquote der Beitreibung/ Ausfallquote

Die Erfolgsquote von Beitreibungsmaßnahmen dient zunächst der allgemeinen Beurteilung der Qualität der vom Unternehmen im Debitorenmanagement getroffenen Maßnahmen.

Sie ist Spiegelbild sowohl der Qualität der durch die Vorhersagemodelle des Kreditmanagements gestellten Prognosen als auch der hierbei genutzten Informationsquellen. Darüber hinaus liefert sie natürlich auch Hinweise auf die Qualität der im Forderungsmanagement getroffenen Maßnahmen und dort eingesetzten Dienstleister.

Um insoweit aussagekräftige Daten zu erhalten, bedarf es jedoch aufgrund der starken Bedeutung äußerer Einflüsse³ unbedingt eines Benchmarkings mit vergleichbaren Unternehmen sowie des Vergleiches aktueller Werte mit denen aus früheren Zeiträumen, um Entwicklungstrends sichtbar machen zu können.

Besonderes Augenmerk sollte darauf gerichtet werden, wie die Berechnung der Erfolgsquote tatsächlich erfolgt. Insbesondere ist hierbei streng darauf zu achten, dass zu ihrer Ermittlung nur vollständig abgeschlossene Vorgänge herangezogen werden und dass Vergleiche unter Betrachtung jeweils derselben Forderung bzw. desselben Forderungsteils bei ihrer Entstehung und nach Abschluss der Bearbeitung erfolgen.

Die beste Aussagekraft kommt in diesem Zusammenhang der sogenannten Nettoerfolgsquote zu. Zu ihrer Ermittlung wird die ursprüngliche Hauptforderungssumme ausschließlich mit Zahlungseingängen auf diesen Hauptforderungsbetrag verglichen, d.h. weitere Zahlungseingänge, etwa auf Zinsen und Kosten, bleiben hierbei unberücksichtigt.

Die zusätzliche Ermittlung einer Bruttoerfolgsquote ist sinnvoll, um nachvollziehen zu können, welches weitergehende Potenzial in der Beitreibung von Zinsen und Kosten liegt. Zu ihrer Berechnung erfolgt ein Vergleich

³ beispielhaft beschrieben in: Wildenauer, Christoph, Die Risiken in den Marktbeziehungen eines Hochbauunternehmens, in Das Credit Management als der Informationsaggregator „Kenne Deine Kunden“, van Koeverden, Schneider-Maessen, Schumann, Weiß (Hrsg.), Kleve 2008

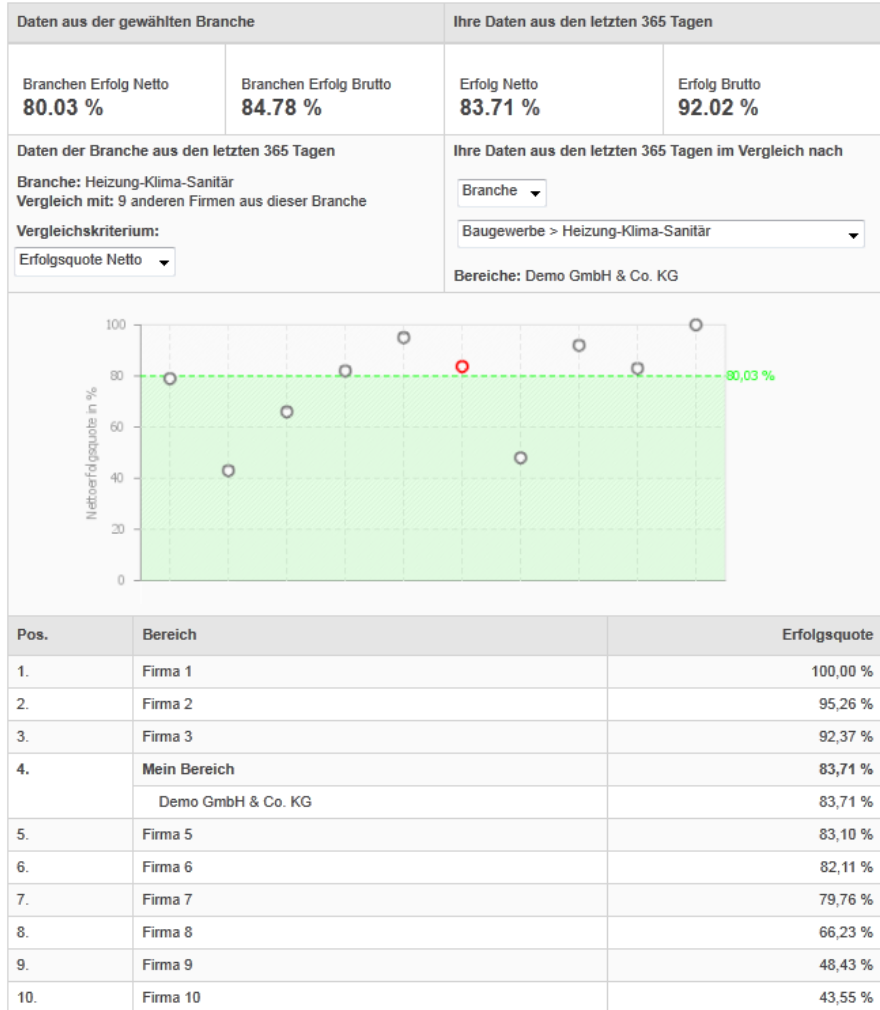
Nettoerfolgsquote im Branchenvergleich

Die Berechnung der Erfolgsquoten basiert ausschließlich auf in den vergangenen zwölf Monaten abgeschlossenen Akten.

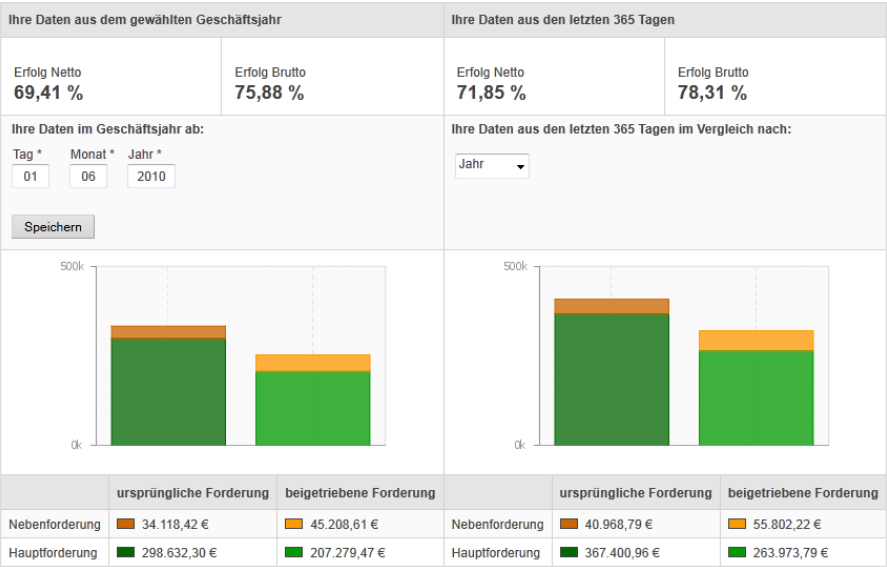
Die Erfolgsquote Netto vergleicht Hauptforderungsbeträge bei Fallübergabe mit beigetriebenen Hauptforderungsbeträgen. Die Bruttoerfolgsquote betrachtet zusätzlich die ursprünglichen und beigetriebenen Nebenforderungen, wie Zinsen und Kosten.

Bearbeitungsdauer **Erfolgsquote** **Forderungsvolumen** **Gegnerstruktur**

 Schränken Sie die Ansicht auf bestimmte Bereiche Ihres Unternehmens ein! [Hier klicken](#)



Quelle: BPS Forderungsmanagement GmbH, Internetportal debit.[control](#)



Quelle: BPS Forderungsmanagement GmbH, Internetportal [debit.control](#)

zwischen der ursprünglichen Forderung einschließlich etwaiger Nebenforderungen und den insgesamt auf den Vorgang bezogenen Zahlungseingängen.

Diese Quote wird regelmäßig deutlich besser ausfallen, wenn die Beitreibung einem externen Dienstleister übertragen wurde, da hierdurch die Realisierung des durch den Verzug entstandenen Schadens deutlich erleichtert wird.

2.5 Verteilung der Erledigungsgründe bei Verfahrensabschluss

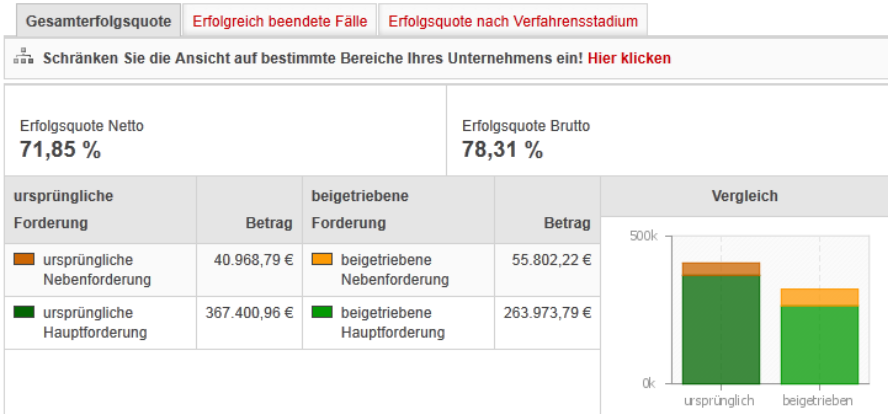
Die Verteilung der Erledigungsgründe bei Verfahrensabschluss gibt Aufschluss über die Ursachen von Erfolg oder Nichterfolg im Rahmen der Forderungsbeitreibung. Diese Kennziffer wird derzeit regelmäßig nur bei sehr professionell aufgestellten Unternehmen ermittelt und ist von unschätzbarem Wert, um etwaiges Optimierungspotenzial präzise aufzuzeigen.

So liegt es bei einem deutlich herausragenden Anteil bonitätsmäßiger Ursachen nahe, umgehend Gegenmaßnahmen im Bereich des Kreditmanagements einzuleiten, während bei einem hohen Anteil von Vorgängen, die erfolglos geblieben sind, weil die entsprechenden Ansprüche rechtlich nicht durchsetzbar waren, Handlungsbedarf hinsichtlich der rechtlichen Ausgestaltung der Geschäfte besteht.

Gesamterfolgsquote im Brutto / Netto Vergleich

Das Gesamtergebnis der Bearbeitung basiert ausschließlich auf in den vergangenen zwölf Monaten abgeschlossenen Akten.

Die Erfolgsquote Netto vergleicht Hauptforderungsbeträge bei Fallübergabe mit beigetriebenen Hauptforderungsbeträgen. Die Bruttoerfolgsquote betrachtet zusätzlich die ursprünglichen und beigetriebenen Nebenforderungen, wie Zinsen und Kosten.



Quelle: BPS Forderungsmanagement GmbH, Internetportal [debit.control](#)

Sofern ein extern eingesetzter Dienstleister nicht ohnedies die entsprechenden Informationen liefert, macht es in jedem Falle Sinn, eine entsprechende Auswertung zumindest einmal jährlich im Unternehmen selbst durchzuführen.

2.6 Durch Absicherungsmaßnahmen erlangte Zahlungen

Um die eingesetzten Absicherungsmaßnahmen auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen, sollte mindestens einmal jährlich analysiert werden, welche Zahlungseingänge durch den Einsatz der jeweiligen Absicherungsmaßnahmen erzielt werden konnten. Bei der Auswertung des entsprechenden Ergebnisses sollte gleichwohl eine längerfristige Betrachtungsweise unter Einbeziehung aktueller allgemeinwirtschaftlicher Entwicklungen den Maßstab bilden.

2.7 Kosten

Wie in allen anderen Unternehmensbereichen sollten natürlich auch im Forderungsmanagement stets die anfallenden Kosten beobachtet werden. Hierbei sind einige Besonderheiten zu beachten.

Bei der Ermittlung anfallender Inhouse-Kosten werden oft Mehrfachzuständigkeiten von Mitarbeitern ausgeblendet. Insbesondere kommt es

Erledigungsgrund nach ursprünglicher Gesamtforderung

Die Anzahl der betrachteten Akten setzt sich aus denjenigen Akten zusammen, die ab dem 07.01.2008 angelegt und innerhalb der letzten zwölf Monate abgelegt wurden.

Erledigungsgrund

Verfahrensstadium bei Erledigung

Bearbeitungsdauer

Sachstandsdauer

Schränken Sie die Ansicht auf bestimmte Bereiche Ihres Unternehmens ein! [Hier klicken](#)

Summe ursprüngliche Hauptforderung

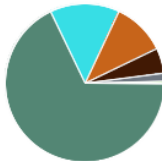
367.400,96 €

Summe ursprüngliche Gesamtforderung

408.369,75 €

Anzahl abgelegter Akten

205 Akte(n)

Erledigungsgrund	nach	ursprüngliche Gesamtforderung	Anteil	Verteilung Gesamtforderung
<div><div></div>Abschluss (Zahlung Gegner)</div>		277.120,51 €	67,86 %	
<div><div></div>Abschluss (Anweisung Mandant)</div>		57.326,43 €	14,04 %	
<div><div></div>Abschluss (ZV negativ)</div>		44.088,10 €	10,80 %	
<div><div></div>Abschluss (Insolvenzverfahren)</div>		20.878,26 €	5,11 %	
<div><div></div>Abschluss (Anspruch rechtlich nicht durchsetzbar)</div>		6.711,71 €	1,64 %	
<div><div></div>Abschluss (Schuldner unbekannt verzogen)</div>		2.244,74 €	0,55 %	

Quelle: BPS Forderungsmanagement GmbH, Internetportal debit.**control**

in diesem Bereich zu verfälschten Ergebnissen, wenn nötige Zuarbeiten anderer Abteilungen, wie beispielsweise Unterlagenbeschaffung etc. unberücksichtigt bleiben.

Beim Vergleich der Kosten von Dienstleistern, an die Teile des Forderungsmanagements outgesourct worden sind, ergeben sich häufig Schwierigkeiten aus der unübersichtlichen Vielzahl von Vergütungsmodellen. Hier ist unbedingt darauf zu achten, sämtliche letztlich beim Auftraggeber verbleibenden Kosten zu berücksichtigen, also auch etwa vereinbarte Erfolgsprovisionen, Auslagen etc.

Wichtig ist weiterhin, zu ermitteln, ob und in welchem Umfang Kosten durch die Überwälzung auf den Schuldner verringert wurden oder ob die entsprechenden „Rückflüsse“ als außerordentliche Erträge an das Unternehmen zurückgefloßen sind (s.o. zur Bruttoerfolgsquote).

Schließlich sollten zumindest im Rahmen einer jährlichen Auswertung angefallene Absicherungskosten umfassend ermittelt werden, um diese mit den durch die Absicherung erlangten Zahlungen sowie den für alternative Absicherungsmodelle anfallenden Kosten abgleichen zu können. Hierbei ist darauf zu achten, auch alle anfallenden Nebenkosten wie etwa Kreditprüfungsgebühren in die Ermittlung einzubeziehen.

3. Fazit

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass an hilfreichen Kennzahlen auch im Forderungsmanagement kein Mangel herrscht. Die heutzutage oft noch vernachlässigte Auswertung dieser Zahlen stellt nicht nur die nötige Transparenz her, sondern eröffnet weitere, bisher oft ungenutzte Optimierungspotenziale, die es in einem sich ständig verschärfenden Wettbewerb besonders gilt, für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Nur auf den ersten Blick geht die Ausschöpfung dieser Möglichkeiten übrigens mit der von Seiten des Vertriebs stets befürchteten Belastung der Kundenbeziehungen einher. Bei entsprechender Nutzung des Potenzials und hieraus folgender Effizienzsteigerung des Forderungsmanagements kann sich der vom Kreditmanagement vorgegebene Spielraum für mehr Umsatz mit „guten Risiken“ sogar deutlich erweitern.