

Vorwort

Ist „besonderes“ Forderungsmanagement denn gegenwärtig überhaupt erforderlich?

In einer Zeit, in der Fremdkapital (zumindest teilweise) zu bisher nicht gekannten, „historisch“ günstigen Bedingungen (Konditionen) und in einer mehr als hinreichenden Menge verfügbar zu sein scheint, stellt sich die Frage, ob es überhaupt sinnvoll oder notwendig ist, gezielte Liquiditätssicherung mittels aktivem Forderungsmanagement zu betreiben bzw. zu unterstützen.

Annähernd zeitgleich befinden sich ebenfalls die Insolvenzzahlen, sowohl bei den Unternehmens-, als auch bei den Privatinsolvenzen seit mehreren Jahren in „historisch“ niedrigen Regionen. Die Existenzgefährdung aufgrund von Forderungsausfällen war schon seit einigen Jahren nicht mehr so unwahrscheinlich wie zurzeit. Ist es gegenwärtig also wirklich nötig, ein wirksames Forderungsmanagement zu betreiben, um die Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten?

Diese Fragen sind mit einem eindeutigen und nachdrücklichen JA zu beantworten. In Abwandlung einer alt bekannten Redensart muss man jedem Unternehmer raten „**Handle in der Zeit, dann hast Du in der Not.**“

Ein leistungsfähiges Forderungsmanagement kann besonders gut in einer Zeit aufgebaut und implementiert werden, in der es nicht „an allen Ecken brennt“; in einer Zeit in der die dafür benötigten Mittel (d.h. Ressourcen aller Art) vorhanden sind und noch genügend Zeit zur Verfügung steht, um mit „chronisch“ knappen, personellen Ressourcen in Klein- und Mittelstandsunternehmen (KMU) komplexe Prozess- und ggf. Strukturumstellungen vorzunehmen.

Und außerdem: Alle günstigen Rahmenbedingungen und positiven Statistiken verlieren dann ihren Wert, wenn man selbst, eben keinen unbegrenzten Zugang zu Fremdkapital hat und zusätzlich noch ein oder zwei größere Insolvenzen im eigenen Kundenkreis beklagen muss.

Minimalprinzip: Was ist oder soll das bedeuten?

Forderungsmanagement für KMU nach dem Minimalprinzip: Ein Buchtitel, der erklärungsbedürftig ist, oder zumindest zu sein scheint!

Das Minimalprinzip ist ein ökonomischer Grundsatz, dem zufolge bestimmte, definierte Ziele bei bzw. durch Verbrauch oder Verwendung der geringstmöglichen Einsatzmenge (Ressourcen) erreicht werden sollen. Bezogen auf das Forderungsmanagement bedeutet das konkret, dass dessen grundsätzliche Zielsetzungen, nämlich die Sicherung der Existenz und der Liquidität des jeweiligen Unternehmens zu gewährleisten, erreicht werden sollen, ohne dafür mehr Ressourcen als unbedingt nötig zu binden oder zu verbrauchen.

Ganz besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) stellt dieses Minimalprinzip die gelebte tägliche Praxis der Unternehmensführung dar. Insbesondere in den Verwaltungsfunktionen des Unternehmens wird versucht, die Vielfalt und Komplexität der bestehenden (oft externen) Anforderungen zu erfüllen, ohne einen „Verwaltungswasserkopf“ bzw. zu viel „Overhead“ entstehen zu lassen.

Sicherlich ist in der Realität dann allerdings häufig auch zu beobachten, dass KMU (Klein- und mittelständische Unternehmen) mit dem praktizierten „Sparprinzip“ das eine oder andere mal über das Ziel hinaus schießen. Sei es, dass Aufgaben nur noch so rudimentär bearbeitet werden, dass die grundsätzlichen Anforderungen nicht mehr **wirksam** erfüllt werden. Oder sei es, dass auf die Bearbeitung bestimmter Themenfelder von vorne herein komplett verzichtet wird, weil die vermeintliche Ressourcenknappheit als willkommene Ausrede für Untätigkeit herangezogen wird. Im Forderungsmanagement (und beileibe nicht nur hier), ist weder das Eine, noch das Andere zielführend und vor allem überhaupt nicht ratsam!

Grundsätzlich ist selbstverständlich aber gar nichts dagegen einzuwenden, die vorhandenen Ressourcen so effizient und so effektiv als irgend möglich einzusetzen.

Was sollen (müssen) KMU anders machen?

Bedingt durch die vielzitierte Mittelknappheit, agieren KMU sehr häufig selektiv. Die wohlfeilen, vielfältigen Empfehlungen, was betriebswirtschaftlich alles getan werden sollte oder getan werden könnte, sind in KMU in den seltensten Fällen vollständig umzusetzen. Folglich wählen KMU Empfehlungen oft lediglich vereinzelt aus und setzen diese nur punktuell um. Von außen wird dieses „Rosinen picken“ häufig kritisiert, weil dadurch nicht das vollständige Ergebnis (in unserem Fall die vollumfängliche Liquiditäts- oder Existenzsicherung) erzielt werden kann.

Die in diesem Buch vertretene Position differiert davon. Das „Cherry-Picking“ wird hier nicht nur ausdrücklich begrüßt, sondern sogar angeraten, wenn es denn gut und intelligent gemacht wird. Jede wirksame Maßnahme im Forderungsmanagement, die tatsächlich durchgeführt wird, verbessert die Situation und reduziert die bestehenden Risiken.

In der einschlägigen Literatur wird die Latte für ein leistungsfähiges Forderungsmanagement leider häufig so hoch gelegt, dass Unternehmen in dem Bewusstsein, diese Anforderungen sowieso nicht in Gänze realisieren zu können, lieber darauf verzichten entsprechende Versuche zu deren Umsetzung zu unternehmen. Dadurch werden Chancen vertan.

In diesem Buch wird daher den KMU empfohlen, ihre begrenzt vorhandenen Ressourcen bewusst selektiv und intelligent so einzusetzen, dass sie die größtmögliche Wirkung im Forderungsmanagement erzielen. Ohne zu viel vorweg zu nehmen bedeutet das, dass KMU z.B. „nur“ die größten (und gefährlichsten) Risiken identifizieren und absichern müssen. Und es bedeutet auch, jeweils die Vorgehensweise zu wählen, bei dem das gewünschte Ergebnis mit dem geringstmöglichen Mittelverbrauch einhergeht.

Fazit

Klein- und Mittelstandsunternehmen unterliegen besonderen Handlungsbedingungen. Aber trotz dieser Bedingungen ist es möglich, ein in weiten Teilen wirksames Forderungsmanagement zu implementieren und zu betreiben, dass mit den vorhandenen, knappen Ressourcen auskommt.

Rudolf Müller