AUTOMATISIERUNG DES ZAHLUNGSPROZESSES FÜR SCHNELLERES WACHSTUM

VON EMMANUEL OLIVIER, ESKER WORLDWIDE CHIEF OPERATING OFFICER

In den letzten Jahren scheinen sich die Betriebskapitalanforderungen von Unternehmen weltweit trotz einer Zunahme der Forderungsumschlagsdauer im Jahr 2017 stabilisiert zu haben. In Australien haben mehrere Studien[1] gezeigt, dass die Betriebskapitalanforderungen 2018 zwar leicht zurückgegangen sind, aber nach wie vor im Einklang mit dem langfristigen Trend stehen, dass die Anzahl der Tage, die benötigt wird, um Verkäufe in Barmittel umzuwandeln, zugenommen hat. Durch die Verbesserung des Rechnungs- und Zahlungsprozesses können Unternehmen ihr Betriebskapital optimieren und dadurch Barmittel zur Finanzierung ihrer Entwicklung freisetzen.

WAS SIND DIE AKTUELLEN THEMEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM BETRIEBSKAPITALMANAGEMENT?

Um ihren Bedarf an Betriebskapital zu decken, können Unternehmen Bankkredite nutzen und von den aktuellen Zinssätzen profitieren, die sich auf einem historischen Tiefstand befinden. Da die Banken jedoch finanziellen Kennzahlen unterliegen, müssen sie mehr als vorsichtig agieren und Unternehmenskredite insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen beschränken[2]. Die Zinsdifferenz bei Kleinkrediten im Verhältnis zum Leitzins ist seit der letzten globalen Finanzkrise anhaltend hoch geblieben. Darüber hinaus tun Unternehmen durch die Beantragung eines Kredits zur Finanzierung ihres Betriebskapitals ihrer Finanzstruktur keinen Gefallen und begrenzen damit die Kreditfähigkeit, die für ihre Entwicklung so immens wichtig ist. In diesem Zusammenhang bleibt die Frage der Finanzierung des Betriebskapitals von entscheidender Bedeutung – insbesondere da verspätete Zahlungen in Australien immer wieder Thema sind. Eine vom Office of the Ombudsman durchgeführte Umfrage aus dem Jahr 2017 ergab, dass Australien bei den Zahlungsfristen weltweit Schlusslicht ist. Rechnungen wurden im Durchschnitt 26,4 Tage zu spät beglichen. Im November 2018 kündigte der Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman (ASBFEO) eine erneute Überprüfung des Zahlungsverhaltens an[3]. Parallel dazu ließ Premierminister Scott Morrison verlauten, dass die australische Regierung „Maßnahmen ergreifen würde, um sicherzustellen, dass kleine Unternehmen nicht als Bank missbraucht werden." Tatsächlich ist es aber so, dass viele Unternehmen ihre Rechnungen immer noch zu spät begleichen, weil sie von ihren Kunden zu spät bezahlt werden. Durch die Vernachlässigung des Zahlungsprozesses laufen Unternehmen nicht nur Gefahr, zu spät bezahlt zu werden, sondern stellen durch die unkontrollierte Zunahme ihres Betriebskapitals auch ihr eigenes Wachstum oder gar ihr Überleben in Frage.

WELCHE MASSNAHMEN KÖNNEN UNTERNEHMEN ERGREIFEN, UM IHR BETRIEBSKAPITAL BESSER ZU KONTROLLIEREN?

Die Optimierung des Betriebskapitals ist ein zentrales Thema und betrifft die meisten Abteilungen innerhalb eines Unternehmens. Sie erfordert eine effektive Kontrolle aller wirtschaftlichen Prozesse, des Bestandsmanagements, der Lieferantenkredite und der Zahlungsfristen der Kunden, auch bekannt als Forderungsumschlagsdauer.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Verwaltung der Forderungsumschlagsdauer nicht strikt auf den Zahlungsprozess beschränkt werden kann. Ein Kunde, der zu spät bezahlt, ist oft ein Hinweis auf Fehler oder Ineffizienzen im Auftragsverarbeitungsprozess, bei der Bereitstellung von Waren oder Dienstleistungen, bei der Rechnungsstellung oder der Rechnungsbereitstellung. Eine ideale Forderungsumschlagsdauer entsteht in erster Linie durch einen effizienten und nahtlosen Order-to-Cash-Prozess, der weit vor dem Fälligkeitsdatum der Rechnung ansetzt.

Bei der Gestaltung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen ist es wichtig, Aspekte wie Incoterms, Eigentumsvorbehaltsklauseln, Zahlungsbedingungen und -modalitäten sowie den Umgang mit Zahlungsverzögerungen und Säumiszuschlägen zu berücksichtigen. Die Genehmigung und Überwachung von Kundenkrediten ist auch im Order-to-Cash-Prozess sehr wichtig, und die Rolle des Kreditmanagers ist von entscheidender Bedeutung. Er übernimmt die Funktion des Vermittlers, um die Einnahmen zu sichern und gleichzeitig die Verkaufsbeziehung zu erhalten.

Eine fristgerecht bezahlte Rechnung ist zudem das Ergebnis guter Verkaufsbeziehungen und eines effektiven, fehlerfreien Auftragsverarbeitungsprozesses. Die Koordination aller am Order-to-Cash-Prozess beteiligten Abteilungen ist der Schlüssel zur Gewährleistung der unternehmensweiten Konsistenz.

Als nächstes kommt der Rechnungsprozess. Die Abrechnung nach zuvor ausgehandelten Vertragsbedingungen ist Voraussetzung für eine effiziente Debitorenbuchhaltung. Faktoren wie die Art der Rechnungszustellung (z. B. Papier, E-Mail, über ein Portal usw.), das Format (z. B. PDF mit oder ohne Signatur), die Versandhäufigkeit, die Bezugnahme auf eine bestimmte Bestellung, Rechnungsdetails nach Standorten oder Geschäftsbereich usw. müssen genau den Erwartungen jedes Kunden entsprechen, um die vereinbarten Fristen einzuhalten. Je besser ein Unternehmen die von den Kunden geforderten Rechnungsvorgaben einhält, desto größer sind seine Chancen, dass Zahlungsfristen eingehalten werden. Was zunächst einfach erscheint, kann jedoch aufgrund der unterschiedlichen Abrechnungsmodalitäten und regulatorischen Anforderungen (z. B. Papier, PDF mit Signatur, EDI, Behördenplattformen, Web-Portale usw.) wesentlich komplexer sein. Diese Komplexität steigt, wenn die Anforderungen von Hunderten oder gar Tausenden Kunden berücksichtigt werden müssen.

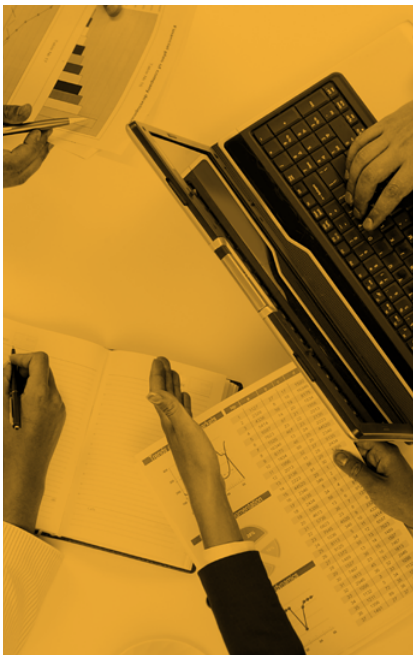
Allerdings erleichtern Tools zur Automatisierung von Geschäftsprozessen im Zusammenhang mit Kundenbeziehungen die Auftragsannahme und Kundenbetreuung. Sie ermöglichen eine individuelle und automatisierte Rechnungsverarbeitung, um auf formelle Kundenanforderungen und regulatorische Einschränkungen zu reagieren, ohne ein Verwaltungsteam einbeziehen zu müssen.

IST DER FORDERUNGSEINZUG DER NÄCHSTE SCHRITT?

Sobald die formale Qualität der Rechnung feststeht, muss sich das Unternehmen auf seinen Forderungseinzug konzentrieren, der eine gewisse Koordination zwischen den verschiedenen Abteilungen erfordert. Der Forderungseinzug muss Teil der Geschäftsstrategie eines Unternehmens sein, um die Kontrolle der Geldschöpfung zu verbessern. Der Forderungseinzug muss antizipiert und gut geplant werden. Wie bereits erwähnt, ist eine zu spät beglichene Rechnung oft ein Zeichen für eine Schwachstelle in der erbrachten Dienstleistung, sei es in Bezug auf die Waren oder Dienstleistungen selbst oder auf den Bestell- und/oder Rechnungsprozess. Je früher diese Probleme erkannt werden, desto schneller können sie behoben und ihre Auswirkungen auf die Rechnungszahlung minimiert werden. Es ist daher wichtig, nicht bis zum Fälligkeitsdatum zu warten, um mit dem Kunden zu kommunizieren und

ihm die Möglichkeit zu geben, ein mögliches Problem anzusprechen. Diese Aufgabe kann von verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens übernommen werden (z. B. Vertriebs-, Technik- oder Logistikteams usw.). Dennoch ist es ratsam, die Erkennung unzufriedener Kunden in den eigentlichen Forderungseinzugsprozess zu integrieren. Der erste Schritt im Prozess erfolgt noch vor der Zahlungsfrist in verschiedenen Formen (z. B. Kontoauszüge, Mahnungen, Zahlungserinnerungen usw.). Forderungseinzug und Customer Relationship Management werden so zum Nutzen aller Beteiligten miteinander verknüpft.

[1] PWC Working Capital Study. FTI Consulting. 2018 Working Capital Report. McGrathNicol. Working Capital Report 2018
[2] Reserve Bank of Australia. Bulletin — September 2018 Access to Small Business Finance
[3] Smart Company Australia. November 2018



Im Allgemeinen ist es wichtig, einen Kunden und sein Zahlungsverhalten zu betrachten, um den Forderungseinzug entsprechend anzupassen. Einige Kunden warten beispielsweise mit der Zahlung, bis sie mehrere Zahlungserinnerungen erhalten haben. Darüber hinaus kann das Zahlungsverhalten auch von der geografischen Lage, der Branche, den bezogenen Waren oder Dienstleistungen usw. abhängen. Auch die Häufigkeit und das Timing müssen entsprechend angepasst werden.

Schließlich wirft die Verwaltung der Forderungsumschlagsdauer eines Unternehmens – insbesondere eines internationalen – die Frage nach der Integration von Verfahren in allen Tochtergesellschaften und der Qualität der gesamten diesbezüglichen Kommunikation auf. Kreditmanager, die mit diesen Problemen konfrontiert sind, verstehen diese Schwierigkeiten und die Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis.

Unternehmen müssen geeignete Maßnahmen sowohl in Bezug auf die Tools als auch auf die Prozesse ergreifen, um den Forderungseinzugsprozess zu beschleunigen und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit zu erhalten. Im Rahmen dieses Ansatzes sind ein zentralisiertes Management und die interne Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Beteiligten (z. B. Kreditmanager, Buchhalter, Vertrieb usw.) und externen Kunden unerlässlich. Paradoxerweise scheint die diesbezügliche Organisation oft vernachlässigt zu werden, wenn man bedenkt, dass nur wenige Unternehmen tatsächlich Software zur Verwaltung des Forderungseinzugs einsetzen.

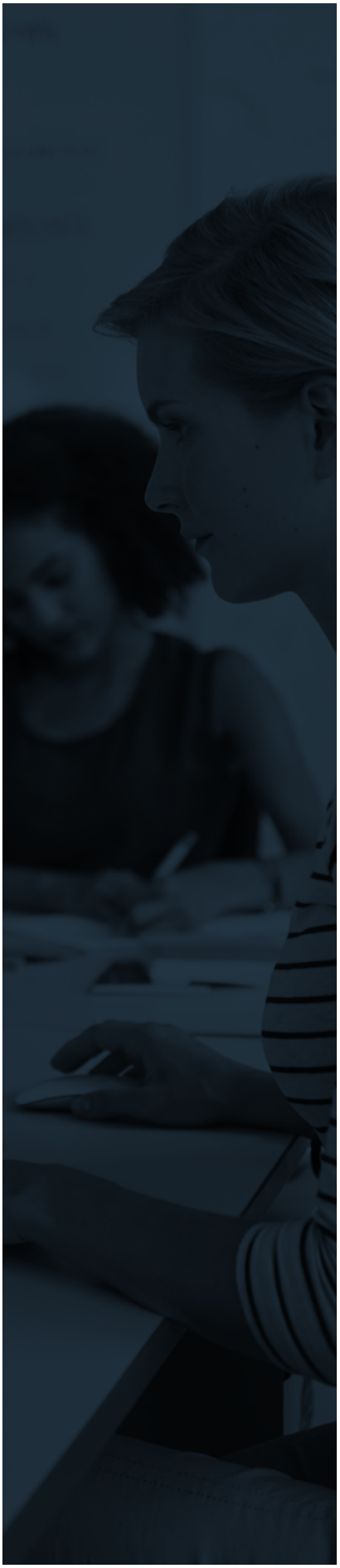
ABHILFE DURCH EINE LÖSUNG ZUR AUTOMATISIERUNG DES FORDERUNGSEINZUGS

Ab einem bestimmten Rechnungsaufkommen wird es problematisch, sich auf Excel-Spreadsheets oder handschriftliche Notizen zu verlassen, um den Forderungseinzug effizient zu verwalten. Die Implementierung eines speziellen Tools kann den gesamten Forderungseinzugsprozess jedoch optimieren.

Aus struktureller Sicht zwingt eine Automatisierungslösung Unternehmen dazu, ihren Forderungseinzug zu dokumentieren und auszuwerten. Sie ermutigt sie zudem, ihren Kundenbestand zu analysieren, um ähnliche Gruppen in Bezug auf Risikostufen oder bestimmte Merkmale (z. B. Zahlungsverhalten, Kreditrisiken, Vertriebsbeziehungen usw.) zu ermitteln. Die Schaffung möglichst vieler Voraussetzungen ermöglicht einen personalisierteren und effektiveren Forderungseinzug, der an jede Kategorie angepasst ist. Eine gute Lösung stellt außerdem sicher, dass die definierte Strategie ohne das Risiko von (versehentlichen) Fehlern oder Abhängigkeiten von Einzelpersonen angewendet wird.

Eine effektive Lösung für den Forderungseinzug macht herkömmliche Funktionen der Debitorenbuchhaltung jedoch keinesfalls überflüssig. Im Gegenteil, sie nutzt ihre Fähigkeiten und ermöglicht ein effizienteres Arbeiten, da Aufgaben mit einem geringen Mehrwert entfallen. Laut einer aktuellen Studie[4] widmen sich 30 % der Forderungseinzugsabteilungen der Verwaltung und Nachverfolgung von Aufgaben. Die Automatisierung setzt Ressourcen frei, damit sich die Mitarbeiter wieder auf die Beschleunigung des Unternehmens-Cashflows konzentrieren können. Eine dedizierte Lösung für den Forderungseinzug fördert darüber hinaus die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, nämlich die Reduzierung von Zahlungsverzögerungen. Sie fasst alle notwendigen Informationen und Dokumente (z. B. Rechnungen, Bestellungen, Kontoauszüge, Forderungshinweise, Streitfälle, Kundendaten, Nachrichten usw.) in einer CRM-ähnlichen Datenbank zusammen und ermöglicht allen Benutzern den Zugriff auf und die gemeinsame Nutzung von Ergebnissen. Durch ein individuelles Aufgabenmanagement ist es möglich, Aufgaben zuzuweisen und nachzuverfolgen, die verschiedene Abteilungen, Niederlassungen oder Tochtergesellschaften betreffen. Die Lösung wird so zum zentralen Tool für die Zusammenarbeit aller am Forderungseinzug Beteiligten (z. B. Vertrieb, Vertriebsadministration, Finanzabteilung, Kreditmanagement, Buchhaltung usw.).

Dank dieses kooperativen Ansatzes bleibt kein Kunde außen vor. Ein spezielles Portal bietet den Kunden Zugriff auf alle erforderlichen Kontoinformationen (z. B. Rechnungen, Gutschriften, Bestellungen usw.). Dieses Portal stellt zudem sicher, dass die gesamte Korrespondenz mit verschiedenen Abteilungen und Forderungseinzugsteams innerhalb des Unternehmens nachverfolgt wird. Ein Kunde kann online Fragen stellen, Zahlungsfristen vereinbaren und sogar vor der Fälligkeit bezahlen, wenn Rabatte auf Vorauszahlungen attraktiv sind. Es ist auch wichtig, die hohe Transparenz hervorzuheben, die ein Automatisierungs-Tool bietet. Es ist nicht immer einfach für Kreditmanager oder CFOs, genaue Daten über die Effektivität von Aktivitäten im



Forderungseinzug zu erhalten: Wurden alle Zahlungserinnerungen bearbeitet? Warum zahlen Kunden zu spät? Wie hoch sind die strittigen Rechnungsbeträge? Dies wird in einem globalen, standortübergreifenden oder multinationalen Kontext noch schwieriger. Wie geht ein Unternehmen vor, um einen Prozess zu verbessern, der nicht gemessen wird? Die Zentralisierung dieser Funktion mit einer dedizierten Lösung sorgt für umfassende Transparenz und ermöglicht es Unternehmen, die richtigen Maßnahmen zu definieren und zu ergreifen. Durch die Steigerung von Produktivität und Effizienz kann sich der Forderungseinzug auf Kundenbeziehungen konzentrieren und verbringt weniger Zeit mit aufwändigen Aufgaben mit einem geringen Mehrwert.

Das Ergebnis? Finanzielle Ziele werden erreicht, Kundenbeziehungen verbessert und Mitarbeiter wertgeschätzt. Dank einer effektiven und leistungsstarken Automatisierungstechnologie kann sich der Forderungseinzug auf die Kundenzufriedenheit und die Produktivitätssteigerung konzentrieren, wodurch die Arbeit der Abteilung durchweg optimiert wird. Eine Win-win-Situation für alle.

[4] AFDCC, French Credit Managers Association