

No.1/Mai 2010

Ein Ratgeber rund um das Cash und Credit Management von Unternehmen.

**MEDIA  
PLANET**

# CASH & CREDIT MANAGEMENT

3

TIPPS

**ZUR SICHERUNG  
EINES HOHEN  
LIQUIDITÄTSGRADES**

Kredit-  
versicherungen  
Schutz vor  
Ausfällen und  
Folgeinsolvenzen

Liquiditäts-  
steuerung  
Permanente  
Sicherung  
der Zahlungs-  
bereitschaft

Monitoring und  
Prävention  
Risikobewertung  
dank bonitäts-  
relevanten  
Informationen



**FACTORING**  
Ideale Ergänzung zu anderen Finanzierungsquellen.  
FOTO: OLIVER STÄCKER

## WEGE ZUR RISIKO- MINIMIERUNG

**Raoul Egeli erläutert, was für die wirksame Vermeidung von Verlusten wichtig ist.**

FOTO: SUSANN BASLER

ANZEIGE

### *Sicher in Krisenzeiten.*

Mit Coface Suisse planen Sie stets einen Schritt voraus. Information, Kreditversicherung, und Debitorenmanagement – die drei Standbeine für Ihre finanzielle Sicherheit.

### SICHERHEIT IN UNRUHIGEN ZEITEN



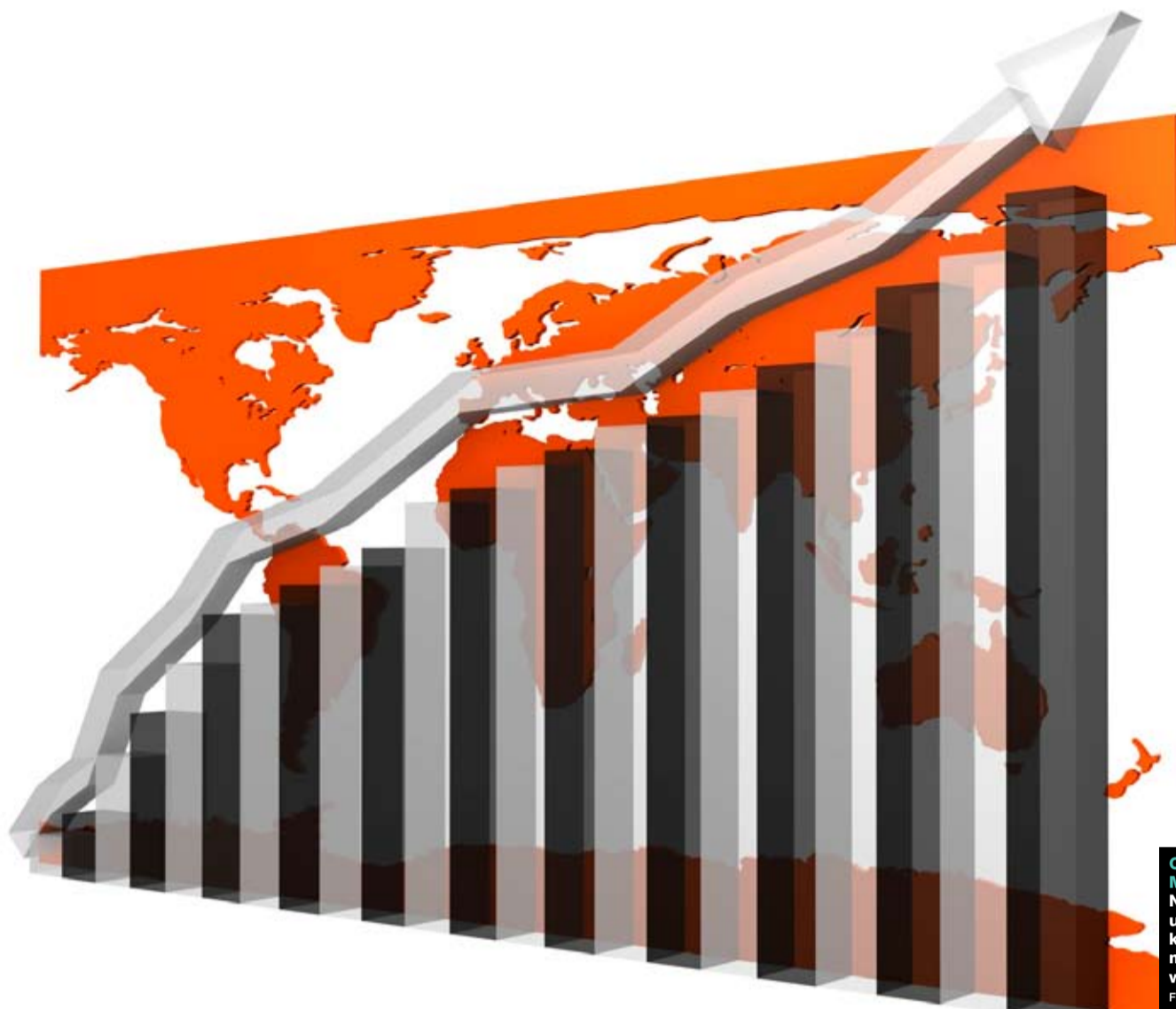
**coface** **SUISSE**

Kreditmanagement – mit Sicherheit

Kontakt: [info\\_suisse@coface.com](mailto:info_suisse@coface.com)

[www.coface.com](http://www.coface.com)

## CHALLENGE



Gerade in Zeiten schwindender Umsätze und sinkender Renditen nimmt ein **gut funktionierendes Kreditmanagement** an Bedeutung zu. Es hilft Unternehmen, ihre Zahlungsausfallrisiken zu reduzieren und ihre Liquidität zu sichern. Was aber gehört genau zu einem griffigen Kreditmanagement? Und wo kann man sich professionelle Hilfe holen?

# Credit Management ist von grosser Bedeutung

**D**ie Meisten von Ihnen werden die Erfahrung selbst gemacht haben: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten lassen sich die Kunden mehr Zeit mit der Bezahlung von Rechnungen. In der Schweiz lag der Zahlungsverzug im Jahr 2009 bei durchschnittlich 19 Tagen. Gleichzeitig wurden aber auch mehr Rechnungen gar nicht mehr bezahlt - so stieg die Anzahl der Firmenkonkurse auf über 5'000! Das vernichtet Liquidität, die zur Finanzierung der eigenen Geschäftstätigkeit benötigt wird.

Vor allem in der Krise geht es also verstärkt darum, die eigene Zahlungsfähigkeit zu sichern. Neben Einsparungen auf der Kostenseite gehört dazu auch die Sicherstellung von Zahlungseingängen. Und diese beginnt sehr früh - nämlich

bereits bevor Sie überhaupt Kundenaufträge ausführen:

#### Prävention

Überprüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden bevor sie zu solchen werden! Das Einholen von Betriebsauskünften und Wirtschaftsinformationen bei darauf spezialisierten Unternehmen hilft Ihnen dabei.

#### Überwachung

Setzen Sie für Ihre Kunden individuelle Kreditlimiten und Zahlungsbedingungen aus. Und werfen Sie weiter ein Auge auf Zahlungsweise und Bonität Ihres Kundenstamms.

#### Inkasso

Ein systematisiertes, straffes Mahnwesen hilft, die Zahlungseingänge wenigstens möglichst schnell nach der vereinbarten Frist

#### KREDITRISIKO

«Erzielter Umsatz ist nicht automatisch (pünktlich) bezahlter Umsatz!»



**Daniel Trochsler**  
Präsident Schweizerischer Factoringverband

zu erhalten. Allenfalls können individuelle Zahlungsvereinbarungen geschlossen werden, statt den langwierigen Rechtsweg beschreiten zu müssen. In letzterem Fall ist das Vorliegen von schriftlichen Dokumenten wichtig, welche die Forderung einwandfrei belegen.

Wer sich das Credit Management selbst nicht oder nur teilweise zutraut, findet vielfältige Lösungen bei professionellen Anbietern. Seien dies Inkassounternehmen, Kreditversicherungen (Schutz vor Forderungsausfällen) oder Factoringinstitute, die gleich das gesamte Debitorenmanagement inklusive Finanzierung und Delkrederschutz übernehmen.

Intelligentes Credit Management bietet also verschiedene interne und externe Möglichkeiten, die Zahlungsausfallrisiken zu reduzieren und die Liquidität zu sichern.



#### WIR EMPFEHLEN



**Jean-Francois Tarel**  
Country Manager der Coface Schweiz.

p. 4

«Die Risiken für Unternehmen bleiben hoch.»

**Liquiditätssteuerung** p. 6  
Dank Cash Management kann die Zahlungsbereitschaft jederzeit sichergestellt werden.

**Inkasso-Software** p. 14  
Inkassosoftware hilft, das betriebliche Inkasso effizient zu gestalten.

PAGE 14



**Thomas Marx**  
Leiter Marketing und Verkauf  
EGELI Informatik AG

## MEDIA PLANET

We make our readers succeed!

CASH & CREDIT MANAGEMENT,  
ERSTE AUSGABE, MAI 2010

**Managing Director:** Frederik Colfach  
**Editorial Director:** Corinne Meier

**Sub-editor:** Benjamin Schwager

**Project Manager:** Matthias Rigling  
**Phone:** 043 540 73 02  
**E-mail:**  
matthias.rigling@mediaplanet.com

**Distributed with:** Tages-Anzeiger  
**Print:** Ringier Print, Adligenswil

**Mediaplanet contact:** Anna Pollinger  
**Phone:** 043 540 73 06  
**E-mail:** anna.pollinger@mediaplanet.com

Das Ziel von Mediaplanet ist, unseren Lesern qualitativ hochstehende redaktionelle Inhalte zu bieten und sie zum Handeln zu motivieren, somit schaffen wir für unsere Inserenten eine Plattform um Kunden zu pflegen und neue zu gewinnen.

ANZEIGE



## Arthur D Little

Arthur D. Little berät seit 1886 namhafte Unternehmen weltweit in Sachen Strategie, Innovation und Technologie. Unsere Berater geben Klienten aller Branchen und Industrien Impulse für neuen Erfolg. Wir lösen Ihre Probleme, z.B. auch im Cash Management.

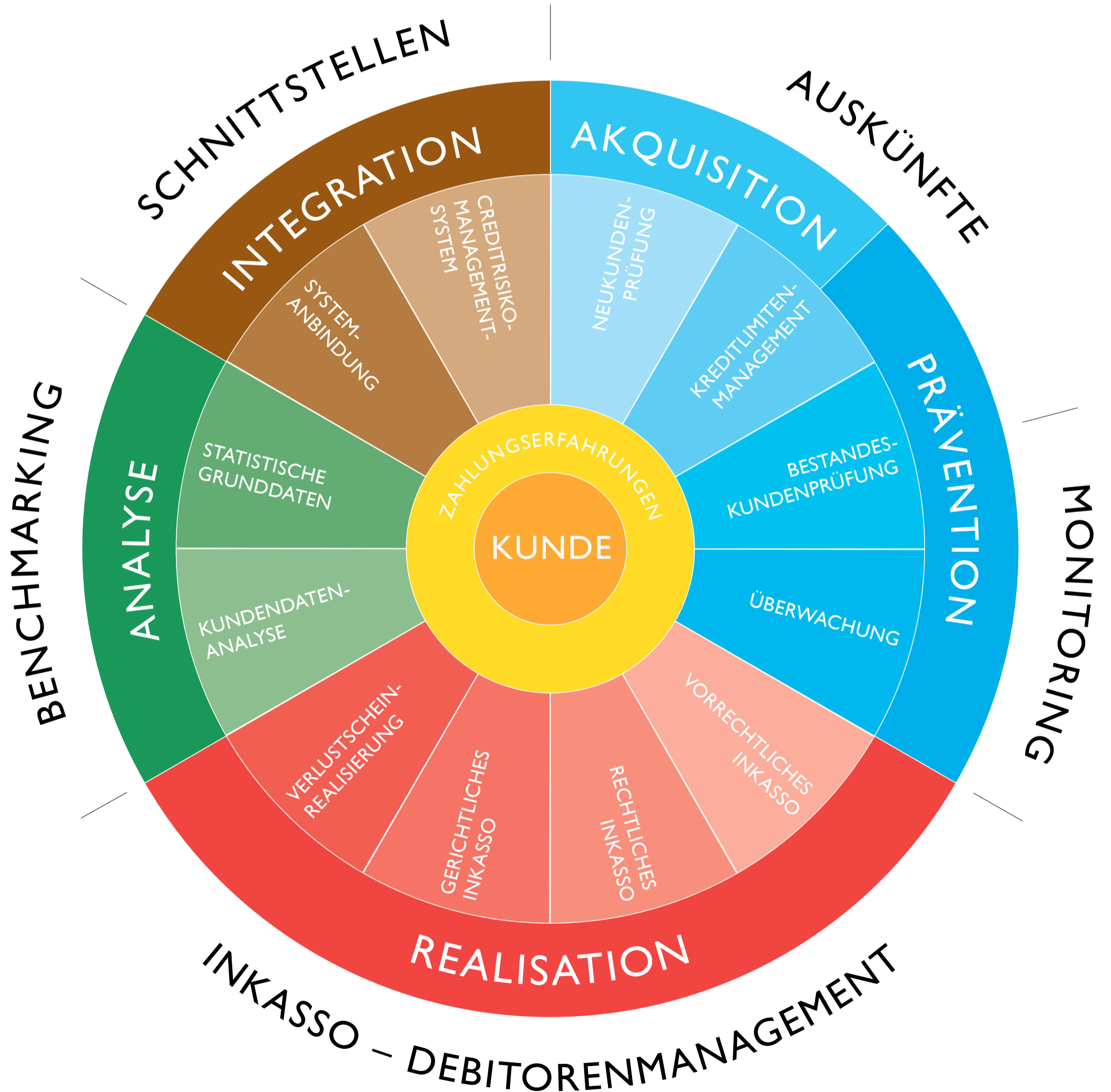
Treten Sie mit Arthur D. Little ein in die Welt der Innovationen!

Arthur D. Little (Schweiz) AG, Seestrasse 513, 8038 Zürich, Tel: +41 44 722 89 89, [www.adlittle.ch](http://www.adlittle.ch)

NEWS

Das Kredit- und Debitorenmanagement umfasst die gesamte Wertschöpfungskette von der Akquisition über die Prävention bis zur Realisation offener Forderungen. **Im Zentrum steht die Bonität der Kunden.** Die risikoangepasste Analyse der Kundendaten und die intelligente Integration in die eigene EDV-Umgebung helfen, Verluste wirksam zu vermeiden.

# Die Phasen des Kredit- und Debitorenmanagements



## INSPIRATION

**Frage:** Wie sichern Sie Ihr Ausfallrisiko ab?

**Antwort:** Dank einer Kreditversicherung sind Sie vor Ausfällen und Folgeinsolvenz geschützt.

# Information als Waffe gegen das Risiko

## KREDITVERSICHERUNG

LAUSANNE/ZÜRICH

Jedes Geschäft birgt finanzielle Risiken, derer sich Unternehmer durch die Krise nur noch bewusster sind. Durch Rating, Kreditversicherung und Debitorenmanagement können Kreditversicherungsunternehmen Licht in unsichere Finanzverhältnisse bringen. Jean-Francois Tarel, Country Manager der Coface Suisse, eine der führenden Kreditversicherungsgesellschaften, und Spezialist im Forderungsmanagement, erklärt, warum ein professionelles unternehmerisches Kreditmanagement wichtig ist.

Die internationale Finanzkrise hat den gesamten Wirtschaftssektor bis ins Mark erschüttert. Nicht nur Banken waren vom Zusammenbruch der Finanzmärkte betroffen, auch Unternehmen stellte die geplatzte Spekulationsblase vor grosse Herausforderungen. Trotz erster Anzeichen einer konjunkturellen Erholung erstreckt sich diese noch längst nicht auf alle Länder und Branchen. «Die Risiken für Unternehmen bleiben hoch», warnt Jean-Francois Tarel, Country Manager von Coface Suisse.

### Forderungsausfälle sind existenzbedrohlich

Das Problem: Jeder Lieferant, der Kunden Zahlungsziele einräumt, ist indirekt Geldgeber für andere Unternehmen. Er gewährt Lieferantenkredite und setzt sich damit der Ge-

fahr von Forderungsausfällen aus. Um dieses Risiko zu begrenzen, ist ein professionelles Management erforderlich. Denn bei der Frage, wie ein Unternehmen mit seinen Finanzrisiken umgeht, sind Forderungen in doppelter Hinsicht eine entscheidende Grösse: Existenziell, weil sie beim Ausfall auch das Aus des Unternehmens bedeuten können. Bilanziell, weil Forderungen als Vermögen gelten und in der Bilanz unter Aktiva stehen. «Wichtig ist, dass Unternehmen ganz genau wissen, mit wem sie Geschäfte machen», sagt Jean-Francois Tarel. Darauf aufbauend können Strategien und Verfahren aufgebaut werden, um Forderungen schneller zu realisieren und Bilanzen zu entlasten.

### Lokale Daten bilden Grundlage

Konkret bedeutet das: Aktives Kreditmanagement beginnt idealerweise mit der Information. International tätige Unternehmen brauchen Informationen über Länder, in die sie exportieren oder in denen sie agieren wollen. Länderratings der Kreditversicherungsgesellschaften mit Indices über die konkreten Zahlungserfahrungen mit Unternehmen in den Ländern werden ergänzt durch Branchenratings. Denn für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen ist natürlich besonders die Frage relevant, wie es um die Bonität und Zuverlässigkeit des jeweiligen Geschäftspartners steht, ob nun Kunde oder Lieferant. Jean-Francois Tarel erklärt die Herangehensweise: «Ra-



Jean-Francois Tarel  
Country Manager der  
Coface Schweiz.

«Wichtig ist, dass Unternehmen ganz genau wissen, mit wem sie Geschäfte machen.»

tings umfassen die Bewertung eines Landes in Ratingklassen und die Analyse des Zahlungsverhaltens der Unternehmen in einem jeweiligen Land. Dabei wird auf Wirtschaftsdaten und die Informationen von Partnern in den besagten Ländern zurückgegriffen. Wir haben beispielsweise Partner in 150 Ländern.» Die Informationskomponenten Länder-, Branchen- und Unternehmensratings bilden den Einstieg ins professionelle unternehmerische Forderungsmanagement.

### Deckungsschutz macht Geschäfte sicherer

Eine Absicherung des Ausfallrisikos ist damit noch nicht verbunden. Sie erfolgt zum Beispiel durch die Kreditversicherung. In dessen Rahmen werden die Abnehmer des Versicherungskunden geprüft und der Deckungsschutz im Rahmen von Limiten übernommen, die sich aus der Bonitätsprüfung ergeben. Bonitätsinformationen und Kreditversicherung greifen aber nicht nur im Export. «Auch im Inlandsgeschäft ist professionelles Risikomanagement unerlässlich», sagt Jean-Francois Tarel.

Das letzte Glied in der Kette beschäftigt sich mit der Frage: Was tun, wenn der Kunde nicht bezahlt? Eine Möglichkeit, die Forderung zu realisieren, ist die Einschaltung eines Inkassoinstitutes. Manche Unternehmen realisieren hier für die Kunden ein individuelles Debitorenmanagement von der Bonitätsrecherche über Kontaktaufnahme

und Mahnwesen bis hin zur aussergerichtlichen Einigung. Denn nicht nur ein Forderungsausfall kann Unternehmen in eine schwierige Situation bringen. Schon die Verzögerung hat Auswirkung auf die eigene Liquidität.

### Finanzierungsseite dito unsicher

Der Überblick zeigt: Ein professionelles Risiko- und Forderungsmanagement ist nicht ausschliesslich, aber besonders in Zeiten kriselnder Finanzmärkte ein wichtiger Stützpfeiler unternehmerischen Handelns. Die Probleme im Zusammenhang mit der Krise sind vielschichtig, eine Absicherung ist daher für Unternehmen oft überlebensnotwendig. Denn zusätzlich zum Forderungsausfallrisiko müssen sich die Unternehmen auf der Finanzierungsseite auf Probleme einstellen. Viele Banken haben weiter nicht zu unterschätzende Risikopakete zu tragen und müssen selbst mit Kreditausfällen rechnen. Dies könnte im Zusammenhang mit verschärften Eigenkapitalanforderungen zu einer restriktiven Kreditpolitik führen - zum Nachteil der Unternehmen. Diese sollten deshalb auch alternative Finanzierungen prüfen und die eigenen Potenziale heben. Denn trotz aller Bemühungen zur Überwindung der Krise bleibt die Frage: Wer finanziert den Aufschwung?

ANKE UEBELE

redaktion.ch@mediaplanet.com

## INSPIRATION

## TIPPS



TIPP

1

SICHERN SIE IHR AUSFALL-RISIKO AB!



KONGRESS LÄNDERRISIKEN APRIL 2010  
COFACE - FAZ INSTITUT - DOW JONES  
Norbert Langenbach, Vorstandsmitglied  
von Coface Deutschland, referierte über  
Länderrisiken aus Sicht von Coface  
FOTO: ERICH HIERONIMUS

5

TIPPS

**Forderungsmanagement**

**1** Unternehmen müssen wissen, mit wem sie Geschäfte machen. Wirtschaftsauskünfte und Bonitätsinformationen sind der Einstieg ins Forderungsmanagement.

**Rechnungen**

**2** Zeit ist Geld. Bestandteil des Forderungsmanagements ist ein straffes Rechnungs- und Mahnwesen.

**Inkasso**

**3** Keine Scheu vor Inkasso. Professionelle Inkassodienstleister achten auf die Beziehung von Lieferant und Abnehmer.

**Versichern**

**4** Forderungsausfälle gefährden Lieferanten. Hier schützt die Kreditversicherung vor Ausfällen und Folgeinsolvenzen.

**Partner**

**5** Position gegenüber Dritten stärken. Unternehmen mit Forderungsmanagement werden bei Lieferanten, Kunden und Banken als professionelle Partner wahrgenommen.

RISIKOMANAGEMENT

Einfach am Ball bleiben

Analysieren Sie die volkswirtschaftliche Lage und Ihre Firmenrisiken frühzeitig. Bewerten Sie stets die volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Situation und erfassen diese systematisch. Somit können Sie finanzielle Unternehmensrisiken rechtzeitig erkennen und vorbeugen.

ANZEIGE

Auch für Unternehmens-Berater ein interessantes Produkt mit direkter Umsatz-Beteiligung

**AVV-FACTORING®**  
=  
**KMU-FACTORING®**  
(international registriert seit 1998)

**Liquidität für immer**

..... ist zuverlässig durch eine Finanzierung des Umsatzes erreichbar!

**AVV-FACTORING®**  
AVV-FACTORING AKTIENGESELLSCHAFT  
ALLE VORTEILE VORHANDEN

gegründet 1975

LI-9490 Vaduz, Heiligkreuz 44, Postfach 17 ☎ +423/265 10 00 📠 +423/265 10 10  
factoring@avv.li www.avv.li www.kmu-factoring.com

DIE FÜHRENDE SOFTWARE FÜR INKASSO UND DEBITORENMANAGEMENT.

**credINKASSO®**

Lernen Sie die Software kennen, mit der Sie die Effizienz Ihres Inkasso nachhaltig optimieren. Die Standardapplikation gleicht einem hochgradig individualisierbaren Baukastensystem, mit dem Sie kleinere, mittlere bis sehr grosse Debitorenvolumen souverän managen. Die Software ist einfach zu bedienen und setzt neue Standards in Sachen Inkasso-Know-how. Genutzt werden sämtliche Optimierungspotenziale eines systematischen Inkassos. Mehr über diese wegweisende Lösung unter:

[www.credinkasso.com](http://www.credinkasso.com)

**EGELI Informatik AG**  
Teufener Strasse 36  
CH-9000 St.Gallen  
T +41 71 221 1220  
F +41 71 221 1215  
[www.egeli-informatik.com](http://www.egeli-informatik.com)

**EGELI**  
informatik



## INSPIRATION



**MARKUS R. MEYER**  
«Ein erfolgreiches  
Cash Management  
setzt ungenutzte Mittel  
in Unternehmen frei.»  
FOTO: MICHAEL SENGERS

# «Cash» ist für ein Unternehmen die Luft zum Atmen

**Cash Management umfasst alle Massnahmen zur Planung und Steuerung der Liquidität in einem Unternehmen. Was Banken dazu beitragen können, um dieses Management nachhaltig zu gestalten, weiss Markus R. Meyer, Leiter Cash Management Services bei UBS.**

## ■ Warum ist Cash Management für ein Unternehmen wichtig?

Das Cash Management plant und steuert die liquiden Mittel, die für die Begleichung von Verbindlichkeiten benötigt werden. Es stellt die jederzeitige Zahlungsbereitschaft eines Unternehmens sicher. Cash ist daher so wichtig für ein Unternehmen wie die Luft zum Atmen für uns Menschen - lebenswichtig. Gleichzeitig bindet aber zuviel Liquidität in einem Unternehmen Kapital, das finanziert werden muss und Kosten verursacht. Es gilt daher ein Optimum zu finden: die richtige Menge Geld in der richtigen Währung zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.

## ■ Befassen sich in der Krise nun mehr Kunden als früher damit?

Ja, eine angespannte Wirtschaftslage mit sinkenden Umsätzen verstärkt den Druck auf die Liquidität in Unternehmen. Wir stellen fest, dass sich momentan deutlich mehr Unternehmen mit Cash Management-Fragen befassen als noch vor ein paar Jahren. Zudem ist es nicht mehr nur ein Thema für Grosskonzerne, sondern immer mehr auch für mittlere und kleinere Unternehmen.

## ■ Welche Mehrwerte versprechen sie sich durch Cash Management?



**Markus R. Meyer**  
Dr. oec. HSG, Leiter Cash Management Services, Corporate & Institutional Clients UBS Schweiz

«Am Anfang steht die Cash Übersicht. Liquidität kann man erst steuern, wenn man sie sieht.»

Dank einer transparenten, rollenden Liquiditätsplanung schafft das Cash Management die Übersicht über vorhandene und geplante Liquidität im Unternehmen. So herrscht Klarheit darüber, ob und wann überschüssige Liquidität vorhanden ist. Ein aktives Cash Management kann diese zugänglich machen. Überschüssige Mittel können in der Folge entweder zur Kreditrückzahlung gebraucht oder risikooptimiert angelegt werden. Als weiterer Mehrwert ermöglicht die systemunterstützte und effiziente Abwicklung der Zahlungsströme im Unternehmen zudem Kosteneinsparungen und Fehlerreduktionen.

## ■ Wie können Banken bei der

## Optimierung konkret helfen?

Im Cash Management sind meiner Meinung nach vier Dienstleistungsbereiche wichtig: Erstens muss ein ausführliches, integriertes Reporting über alle Cash-Bestände und -Bewegungen auf den unterschiedlichen Konten stattfinden. Zweitens muss sich der Kunde zwischen verschiedenen Zahlungsverkehrslösungen entscheiden, um im In- und ins Ausland effizient Gelder bewegen zu können. Ein dritter, zentraler Bereich liegt in der Beratung über die Anlagemöglichkeiten des Kapitals entlang der Liquiditätsbedürfnisse des Kunden. Schliesslich gilt darüber zu befinden, inwieweit man Möglichkeiten nutzen will, die Buchhaltungs- und Treasury-Systeme des

Unternehmens sicher an eine Bank anzubinden.

## ■ Und wie soll das jetzt Vorteile bringen?

Vorteile ergeben sich bereits im Kleinen: Wenn Zahlungseingänge beispielsweise sofort und ohne zeitliche Verzögerung auf dem Bankkonto gutgeschrieben werden, stehen die Debitorenzahlungen somit mindestens einen Tag schneller zur Verfügung. Dies reduziert die durchschnittliche Debitorenzahlfrist und setzt so flüssige Mittel frei. Und das ist auch für Zahlungen aus der EU möglich.

Ein anderes Beispiel sind E-Banking-Lösungen. Es ist möglich, dass eine Firmengruppe hierdurch die Cash-Übersicht über sämtliche Kon-

tobestände ihrer Tochterfirmen erhält, auch wenn sich diese Konten bei Drittbanken befinden. Kurzfristig überschüssige Gelder können mit systembasierten Liquiditäts- und Cash Management-Lösungen innerhalb der Firmengruppe konzentriert und anderen verfügbar gemacht werden. Interessant ist auch die Systemintegration, da hier Bankkontogutschriften über elektronische Schnittstellen direkt in die Buchhaltungssysteme der Kunden geliefert werden und beispielsweise eine automatische Abstimmung der Debitorenbuchhaltung ermöglichen.

## ■ Dann sollten Unternehmen doch sofort mit der Optimierung beginnen, wenn der Mehrwert so gross ist...

Ein schrittweises Vorgehen - angefangen mit der Schaffung der Transparenz durch eine Cash Übersicht - sowie die vorbehaltlose Unterstützung des Managements sind zentral für eine erfolgreiche Umsetzung. Vergessen werden sollte nicht, dass Cash Management-Lösungen Abläufe, Strukturen und Kompetenzen verändern.

## ■ Und wo ist die Hauptaufgabe der Bank?

Mit kundenbezogener Beratung und einfachen Lösungen. Es ist wichtig, zuerst die konkreten Bedürfnisse eines Unternehmens zu verstehen und anschliessend - aufbauend auf einem gemeinsamen Verständnis - Lösungsvorschläge aufzuzeigen. Regionale spezialisierte Cash Management-Berater sind hier wichtig.

## FACTS

### Cash Management auf einen Blick

■ **Cash Übersicht:** Sie sehen dank eines ausführlichen Reportings jederzeit all Ihre Cash-Bewegungen und wie viel Cash auf welchen Konten zur Verfügung steht.

■ **Cash Bewegung:** Sie bewegen Ihr Geld mittels verschiedener Zahlungsverkehrslösungen effizient innerhalb und ausserhalb der Schweiz.

■ **Cash-Anlage:** Je nach Verfügbarkeit Ihres Cashs legen Sie Ihr Kapital entsprechend Ihrer Liquiditätsbedürfnisse gezielt an.

■ **System-Integration:** Anbindung der Buchhaltungs- und Treasurymanagementsysteme.

NEWS



# Euro-Inkasso direkt in die Schweiz

■ **Die Euro-Zahlungsverkehrslandschaft ist in Bewegung. Treibende Kräfte sind Wettbewerb, Kostendruck und der sich mittelfristig vergrößernde Euro-Währungsraum. Hinzu kommen technologische Änderungen, die zu neuen Produkten führen und Anpassungen bei Verfahren und Infrastrukturen erfordern.**

Mit der Umsetzung der EU-Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (Payment Services Directive - PSD) wurde 2009 die rechtliche Grund-

lage geschaffen, damit Überweisungen, Lastschriften und Kartenzahlungen genau so effizient, kostengünstig in allen Ländern der Europäischen Union abgewickelt werden können wie nationale Zahlungen.

Dies ermöglicht es Unternehmen im EU-Raum, zukünftig ihren gesamten Euro-Zahlungsverkehr über ein Konto bei einer beliebigen Bank in ganz Europa abzuwickeln. Vorteile ergeben sich dabei durch die Konzentration der Zahlungsverkehrsabwicklung, der Straffung von Bankverbindungen und der Vereinfachung des Liquiditätsmanagements.

**Achtung bei Gebührenabrechnungen**

Auch wenn die Schweizer Finanzinstitute die Aspekte der neuen Richtlinie vollumfänglich in ihren Euro-Zahlungsverkehrsdienstleistungen verankern, sehen sie sich gegenüber den Banken in den EU-Ländern im Nachteil. Denn Zahlungen in die und aus der Schweiz fallen nicht unter die EU-Preisregulierung und können deshalb von den Banken in Europa preislich individuell, das heisst wesentlich teurer abgerechnet werden.

Viele europaweit tätige Unternehmen in der Schweiz sind deshalb ge-

zwungen, Euro-Konten bei verschiedenen Banken im EU-Raum zu führen. Damit sind Teile der Umsatzerlöse in Europa nur bedingt oder spät zugänglich und die Konzentration der Gelder in die Schweiz gestaltet sich aufwändig. Den schweizbasierten Unternehmen bieten sich somit nicht die gleichen Möglichkeiten im Euro-Zahlungsverkehr mit den entsprechenden Kostenvorteilen.

Für schweizbasierte Unternehmen mit signifikanten Euro-Umsätzen bietet die UBS aber mit dem EUR-Gateway-Account eine Lösung, bei dem der Kunde das Inkasso der Debi-

toren im EU-Raum via ein Konto bei UBS Frankfurt direkt auf ein Euro-Konto in der Schweiz tätigen kann. Somit erhalten Unternehmen aus der Schweiz heraus einen direkten Zugang zum europäischen Zahlungsverkehr. Die Euro-Umsatzerlöse sind direkt und sofort in der Schweiz verfügbar. Die Verwaltung zusätzlicher Konten bei Drittbanken im EU/EWR-Raum entfällt und die Umsatzerlöse fallen direkt dort an, wo sie gebraucht werden.

**BORIS BRUNNER**

redaktion.ch@mediaplanet.com

ANZEIGE

Mehr Übersicht über die Liquidität.  
 Mehr Effizienz beim Zahlungsverkehr.  
**UBS *Cash Management* für Unternehmen.**

Profitieren Sie von UBS Cash Management, der Gesamtlösung für Ihr Unternehmen. Cash-Übersicht: Sie überblicken zeitgenau sämtliche Kontostände und Transaktionen. Cash-Bewegung: Sie vereinfachen Ihren Zahlungsverkehr im In- und Ausland. Cash-Anlage: Sie können gezielt liquide Mittel anlegen. Systemintegration: Wir unterstützen Sie bei der elektronischen Anbindung an Ihr Buchhaltungs- und Treasury-Management-System. Ein weiterer Vorteil ist die präzise Abstimmung auf Ihre Bedürfnisse und Arbeitsabläufe. Mehr erfahren Sie von Ihrem UBS-Berater und auf [www.ubs.com/cashmanagement](http://www.ubs.com/cashmanagement)



© UBS 2010. Alle Rechte vorbehalten.

## NEWS

# ERFOLG DURCH KONSEQUENTES HANDELN

■ **Frage:** Wie kann man Liquiditätsengpässe vermeiden?

■ **Antwort:** Mit einer aktiven Bewirtschaftung der Debitoren. Das heisst, eine prompte Rechnungsstellung und ein straffes Mahnwesen.

Debitorenverluste fallen nicht vom Himmel. Betrachtet man Firmen, die sich mit säumigen Zahlern herumschlagen, etwas genauer, so fallen zwei wesentliche Dinge auf: Erstens die grosszügige Gewährung von Krediten. Und zweitens die Lücken bei der Prävention. Umsatz kommt vor Sicherheit. Bei einer guten Konjunkturlage kann dieses risikoreiche Verhalten durchaus erfolgreich sein. In Krisenzeiten fehlt es dann aber oft an Reserven, um unerwartete Verluste aufzufangen. Die Folge: Es drohen akute Liquiditätsengpässe. Im schlimmsten Fall führt es zur Insolvenz.

## Vorsicht mit Fremdkapital

«Es ist die Pflicht eines jeden Lieferanten, sich über die Bonität des Kunden zu informieren, um zu verhindern, dass Kunden mit angespannter finanzieller Situation noch mehr Kredite aufnehmen», sagt Raoul Egeli, Präsident vom Schweizer Verband Creditreform. Neben einem forschen Expansionsstempo, Absatzproblemen oder einer verfehlten Strategie seien es oft zu grosszügig gewährte Lieferantenkredite an Kunden, deren Zahlungsfähigkeit schwach ist. Mit solchen Kunden liessen sich auf dem Papier zwar gute Margen erzielen, beim Umsatz sehe es dann aber anders aus, da die daraus resultierenden Forderungsausfälle vom Unternehmensgewinn abgingen. Benötige die Gesellschaft dann

zusätzliche Liquidität, könne sie nicht auf Reserven zurückgreifen, sondern müsse Fremdkapital aufnehmen. Zwar erhöhe sich durch diese Aufnahme die Eigenkapitalrentabilität, doch gehe dabei gerne vergessen, dass mit dieser Aktion die Eigenkapitalquote sinke – und das unternehmerische Risiko zunehme. «Umso wichtiger ist ein aktives Kredit- und Debitorenmanagement», so Egeli.

## Zahlungsfähigkeit des Kunden prüfen

Nur wer die Risiken kennt, kann angemessen handeln. «Ein schrittweises Vorgehen ist zielführender als ein guter Vorsatz, der nicht umgesetzt wird oder in der Hektik des Tagesgeschehens untergeht», so Egeli. Früher oder später werde man von der Wirklichkeit eingeholt. Denn ein falsch eingeschätzter Lieferantenkredit schmälere die Liquidität schmerzhaft. Und könne oft nur schwer wieder wettgemacht werden. Was also zählt, sind Kunden, die zahlen können und wollen. Ganz im Sinne von: Vorbeugen ist besser als heilen. Fragt sich nur, wie man gute von schlechten Zahlern unterscheiden kann? Egelis Empfehlung lautet wie folgt: Alle Neukunden auf ihre Zahlungsfähigkeit prüfen. Bestehen Zweifel, darf nicht auf Rechnung geliefert werden. Aber auch Stammkunden gilt es periodisch zu prüfen. Denn Untersuchungen belegten, dass gut 70

Prozent der Verluste auf ihr Konto gehen.

## Vorsicht vor notorischen Schuldnern

«Leider gibt es eine wachsende Zahl von notorischen Schuldnern, die die Naivität gewisser Lieferanten schamlos ausnutzen», sagt Egeli. Jene wüssten ganz genau, dass der rechtliche Forderungszug teuer sei und dieser sich gerade bei kleinen Beträgen nicht lohne. Und so machen Unternehmen einfach Abstriche in der Erfolgsrechnung. Dagegen helfe nur konsequentes Handeln: die Bonität eines Kunden prüfen – und wenn nötig – die Forderung auf dem Rechtsweg geltend machen.

## Konsequent handeln

«Es ist notwendig, Kundenbeziehungen laufend zu überwachen und sich über bonitätsrelevante Ereignisse zu informieren», rät Egeli. Denn die häufigsten Fehler seien Gutgläubigkeit und inkonsequentes Handeln. Man drohe beispielsweise säumigen Zahlern mit einem Lieferstopp, zögere dann aber, diese effiziente Massnahme auch in die Tat umzusetzen. Etwa aus Angst, einen Kunden zu verlieren. Erst der Schaden mache klug. Im schlimmsten Fall jedoch gerate das Unternehmen durch die Debitorenverluste selbst in finanzielle Schwierigkeiten. Damit das nicht passiert, rät Egeli eine aktive Bewirtschaftung der Debitoren. Also Kunden auf ihre Bonität prüfen, eine prompte Rechnungsstellung, ein straffes Mahnwesen und konsequentes Nachfassen.



**Raoul Egeli**  
Präsident Schweizer  
Verband Creditreform

NATHALIE SCHOCH

redaktion.ch@mediaplanet.com

TIPP

2

ÜBERWACHEN  
SIE IHRE  
KUNDEN-  
BEZIEHUNGEN!



ANZEIGE

Lassen Sie Ihre Liquidität  
unsere Sorge sein.

Wir nehmen Ihnen Ihre  
Debitorenbestände und  
die damit verbundenen  
Probleme ganz einfach  
ab – damit Sie Kopf und  
Liquidität für Ihr  
Unternehmen frei haben.

**swifac**  
Swiss Factoring AG

Bachtelstrasse 5, CH-8400 Winterthur, Phone +41 52 218 10 40  
Fax +41 52 218 10 41, www.swifac.ch

## INSPIRATION

TIPPS



LIQUIDITÄT

## Selbstverständliche Zahlungsmoral

Die Möglichkeit eines Liquiditätsengpässes sollte gleich Null sein. Wenn die Bonität der Kunden im Vorhinein überprüft wird und Spezialisten zu Rat gezogen werden, reduziert sich das Risiko. Ersparen Sie sich die Kosten und Mühen für säumige Auftraggeber Arbeit zu leisten.





**RAOUL EGELI**  
«Es ist notwendig, Kundenbeziehungen laufend zu überwachen und sich über bonitätsrelevante Ereignisse zu informieren»  
FOTO: SUSANN BASLER

# Überlassen Sie den Experten die Arbeit

**Säumige Zahler bringen nicht nur Ärger. In Krisenzeiten können sie gar die Existenz gefährden. Analysen zeigen: Die häufigste Ursache für Konkurs ist ein Mangel an Liquidität. Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) sind davon besonders betroffen.**

KMU müssen zum einen mit Strukturrisiken fertig werden, weil ihnen plötzlich Kundenaufträge fehlen. Zum anderen haben sie mit dem schleichenden Zerfall der Zahlungsmoral zu kämpfen. «Mahnungen und Beteiligungen werden anders als noch vor einigen Jahren viel eher in Kauf genommen», sagt Raoul Egeli vom Schweizer Gläubigerverband Creditreform. Das lasche Zahlungsverhalten sei längst Norm. Fachleute empfehlen deshalb eine konsequente Prävention. Und diese heisse: Kreditmanagement.

## Offene Forderungen aktiv bewirtschaften

Zahlt der Kunde oder Lieferant nicht, kann das unter Umständen eine sehr schmerzliche Erfahrung für das Unternehmen sein. Da wären zum einen die Zinskosten. Hinzu kommen administrative Aufwendungen, denn offene Forderungen müssen entsprechend bewirtschaftet werden. Offene Rechnungen können aber auch bedeuten, dass man sich am Geldmarkt zusätzliche Mittel schaffen muss. Sei es durch Beanspruchung der Kreditlimite bei der Bank oder neue Kredite. Alternativ könnten notfallmässige Einsparungen in anderen Unternehmensbereichen helfen, was jedoch meist nur mittelfristig wirksam sei. Handelt es sich beim Schuldner um einen Grosskunden, kann ein längerfristiger Ausstand katastrophale Fol-

gen haben. Nicht selten führt dies zum eigenen Konkurs.

## Zahlungserfahrungen austauschen

Ein gelebtes Kreditmanagement beginnt nicht erst in der Buchhaltung, sondern bereits bei der Akquisition. Laut Egeli sind die Massnahmen im Prinzip einfach: Bevor es zum Geschäftsabschluss kommt, Bonität des Kunden prüfen. Eine Betreuungsauskunft allein reiche dabei nicht. Am effizientesten und mit relativ wenig Aufwand verbunden sei der Austausch von Zahlungserfahrungen. Diese würden dann in die Bonitätsbeurteilung mit einfließen und könnten vor schlechten Zahlern schützen. Weiter müsse man Kreditlimiten festlegen. Und schliesslich brauche es ein straffes Debitorenmanagement. Einen Überblick verschafft beispielsweise der Ratgeber «Gläubigerschutz», der kürzlich im Schulthess Verlag erschienen ist.

## Spezialisten hinzuziehen

Doch oft fehle in kleineren und mittleren Unternehmen das Fachwissen, erklärt Egeli. In solchen Fällen lohne es sich, das Inkasso einem Spezialisten zu übergeben. Und selbst dort, wo Fachwissen vorhanden sei, könne das Auslagern des Inkassos sinnvoll sein. «Bei einer Vollkostenrechnung stellt man in den meisten Fällen fest, dass dieses nicht nur effektiver, sondern auch kostengünstiger ist», so Egeli. Spezialisierte Inkassobüros hätten automatisierte Systeme, die eine optimale Abwicklung auch bei grossen Volumen gewährleisten. Hinzu komme, dass die Negativdaten wiederum in die Bonitätsdatenbank einfließen, was im Interesse der Gläubiger sei.

NATHALIE SCHOCH  
redaktion.ch@mediaplanet.com

7

7 TIPPS VON RAOUL EGELI

### Bonität prüfen

**1** Alle Neukunden noch vor Vertragsabschluss auf ihre Bonität prüfen. Wichtige Informationen über wirtschaftliche Verflechtungen müssen bekannt sein.

### Kunden überwachen

**2** Alle Kunden entsprechend ihrem Risiko laufend überwachen. Nicht alle sind gleich wichtig. Basis ist auch hier die Kundensegmentierung.

### Mahnwesen

**3** Säumige Zahler fair, aber konsequent behandeln. Das Mahnwesen sollte straff sein. Angedrohte Massnahmen, etwa ein Lieferstopp, müssen eingehalten werden.

### Rechtsöffnung erwirken

**4** Bei Schuldnern, welche die Forderung bestreiten, die Rechtsöffnung erwirken. Fachwissen ist gefragt. Im ungünstigsten Fall ist gar der ordentliche Prozessweg zu beschreiten. Das erfordert ein gutes Netz von Vertrauensanwälten.

### Verlustscheine

**5** Verlustscheine konsequent bewirtschaften. Verloren geglaubtes Geld kann so doch noch eingebracht werden. Liquidität, auf die ein Unternehmen nicht verzichten sollte.

### Spezialisten nutzen

**6** Auskünfte mit hoher Prognosefähigkeit verwenden. Die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Firma in einem gegebenen Zeitraum ausfällt, muss bekannt sein.

### Mit Herz und Verstand

**7** Nur wer seine Kunden wirklich kennt, hat langfristig Erfolg. Deshalb ist der Kunden-datenbestand genau zu analysieren. So schafft man die Basis für eine risikogerechte Überprüfung von Neu- und Bestandskunden.



ANZEIGE

**LIQUIDITÄT IST WICHTIGER ALS GEWINN**  
Mit BDO sind Sie bestens beraten!

BDO AG ist Ihr kompetenter Partner für Prüfung, Treuhand und Beratung. Damit Sie sich auf Ihr Geschäft konzentrieren können, bieten wir Ihnen den nötigen Rückhalt. Regional verankert – national vernetzt: Unsere Leistung zeichnet sich durch Qualität und persönliche Kontakte aus.

Neugierig?  
Wir sind gerne für Sie da:  
BDO AG · Fabrikstrasse 50 · 8031 Zürich  
Tel. 044 444 35 55 · Fax 044 444 35 35  
zo@bdo.ch · [www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

Prüfung · Treuhand · Beratung

## INSPIRATION



WIRTSCHAFTS-  
INFORMATIONEN  
Die Vertrauenswürdigkeit  
der Quelle ist wichtig.  
FOTO: NATASCHA KÜNZI

# Durch mehr Information minimieren Sie Risiken

**Informationsmangel über Märkte, Konkurrenten und Partner kann so manchem Unternehmer den Kopf kosten. Immer wichtiger werde deshalb ein Frühwarnsystem in Gestalt eines Credit Managements, sagt Peter Delfosse, CEO der Orell Füssli Wirtschaftsinformationen AG.**

## PRÄVENTION

**■ Brauchen Unternehmer heutzutage einen Geheimdienst, um erfolgreich zu sein?**

Nein, aber die richtige Auswahl von Geschäftspartnern und die Beziehungspflege gehören heutzutage genauso zu den Kernkompetenzen von Unternehmern wie das Bewusstsein für Chancen und Risiken. Wer Risiken minimiert und Verluste vermeidet, verfügt über eine höhere Liquidität und vergrössert damit seine Chancen, im Markt erfolgreich zu agieren. Basis für alle Rechtsgeschäfte ist eine umfassende Abklärung. Es ist wichtig zu wissen, ob der Vertragspartner der ist, für den er sich aus gibt.

**■ Es gibt zahlreiche Anbieter, die kostenlos Handelsregisterdaten zur Verfügung stellen. Damit kann sich ein Unternehmer doch bestens informieren.**

Handelsregisterdaten und Betriebsauskünfte allein reichen bei weitem nicht für eine aussagekräftige Beurteilung. Es kann sein, dass bei einer Firma keinerlei Eintragungen bestehen. Aber wie sieht das Umfeld des Managements aus? Welche



«Die Bedeutung der Risikominimierung und der Überwachung von Kunden wird in Zukunft noch steigen.»

Peter Delfosse  
CEO der Orell Füssli  
Wirtschaftsinformationen AG.

Beziehungen zu anderen Unternehmen bestehen aufgrund von Mandaten? Und wie steht es um die Vertrauenswürdigkeit von Personen im gleichen Haushalt? Nur wenn Sie das ganze Umfeld bei Ihrer Analyse berücksichtigen, erhalten Sie ein vollständiges Bild. Nehmen wir das Beispiel eines Konkurskünstlers: Er erscheint auf den ersten Blick als respektable Unternehmer, seine Firma völlig unbescholten. Erst eine vertiefte Analyse verrät, dass er privat insolvent ist und diverse Mandate in konkursiten Firmen hält. Schwarze Schafe wie diese zu entlarven, ist Ziel einer seriösen Recherche.

**■ Wie kommt man an solche komplexen Daten?**

Bei unseren Risikobewertungen werden zahlreiche Indikatoren miteinbezogen. Die Vernetzung von Unternehmen, deren Führungsorganen und Beteiligungen sind nur ein Teil davon. Anhand von bonitätsrelevanten Merkmalen berechnen wir die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit und stellen sie in Form von Risiko-

klassen dar. So können Unternehmen ihr Risiko frühzeitig abschätzen und im Zweifelsfall eine genaue Überprüfung des Geschäftspartners verlangen.

**■ Hat jeder seine Kreditwürdigkeit verspielt, der einen Fleck auf der weissen Weste aufweist?**

Keineswegs. Eine einzige Betreibung führt in unserem System noch nicht zwingend zu einer negativen Bewertung der Bonität. Unserer Berechnung der Risikoklasse liegt ein mathematisch-statistisches Modell zu Grunde, das von Fachleuten auf wissenschaftlicher Basis erarbeitet wurde. Dabei fließen neben Bonitätsinformationen auch andere Parameter wie zum Beispiel das Alter der Firma, die Rechtsform, die Branche, das Kapital in das Modell mit ein. Diese Parameter stellen klare Indizien für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit einer Firma dar. Bei Privatpersonen ist es nicht anders. Eine sinnvolle Abwägung der Risiken ist die Basis jedes Kreditgeschäfts. Nur so kann Risi-

komagement zur Gewinnoptimierung beitragen.

**■ Wie lässt sich vermeiden, dass sich Risiken über Nacht drastisch ändern?**

Veränderungen wie Fusionen und schnelle Managementwechsel gehören zum Alltag. Die Konzentration auf wichtige Lieferanten oder grosse Kunden muss aber nicht kritisch sein, denn mit einem permanenten Monitoring lassen sich Risikopartner ganz einfach überwachen. Ob Adressmutation, Inhaberwechsel oder veränderte Bonität - bei Änderungen informieren wir unsere Kunden automatisch.

**■ Wie sieht es mit internationalen Daten für exportierende Firmen aus?**

Makroökonomische Daten über die Rahmenbedingungen eines Auslandsmarktes sind in guter Qualität vielerorts erhältlich. Bei spezielleren Informationen zu Unternehmen oder Personen ist wichtig, dass namhafte und unabhängige Quellen im Ausland dahinterstehen und das ist nicht immer leicht zu erkennen.

**■ Wie sehen Sie die Zukunft des Credit Managements?**

Die steigende Zahl an Firmeninsolvenzen verdeutlicht, wie wichtig ein gut funktionierendes Credit Management für den nachhaltigen Erfolg und die Sicherheit eines Unternehmens ist. Die Bedeutung der Risikominimierung und der Überwachung von Kunden wird in Zukunft noch steigen. Die Arbeit wird uns also nicht ausgehen.

YVONNE VON HUNNIUS  
redaktion.ch@mediaplanet.com

## DATENSCHUTZ

### Sicher zum Erfolg

**Die Beurteilung der Bonität eines Geschäftspartners ist der Anfang jedes unternehmerischen Erfolges. Und die Zuverlässigkeit der Daten bezwecke das Datenschutzgesetz, sagt Kosmas Tsiraktopoulos, Informationschef beim EDÖB, den Schweizer Datenschutzbeauftragten.**



Kosmas  
Tsiraktopoulos  
Informationschef  
beim Eidgenössischen  
Daten- und  
Öffentlichkeitsbe-  
auftragten (EDÖB).

**■ Wie lange bleiben die Angaben über eine ausgebliebene Zahlung in der Datensammlung einer Kreditauskunftei gespeichert?**

Das Datenschutzgesetz kennt keine Aufbewahrungsfrist für Datensammlungen. Aus Gründen der Verhältnismässigkeit dürfen die Daten nur solange gespeichert werden, wie für die Datenbearbeitung notwendig und erforderlich. Je nach Schwere des Ereignisses rechtfertigt sich eine längere Aufbewahrungsfrist. Es darf aber nicht sein, dass für kleinere Beträge die gleiche Frist gilt wie für Verlustscheine.

**■ Darf die Auskunftei alles über eine Person oder ein Unternehmen sammeln?**

Nur solche Daten, die für die Kreditwürdigkeit tatsächlich relevant sind. In jedem Fall muss der Zweck der Datenbeschaffung für die Betroffenen erkennbar sein, und sie müssen darüber informiert werden. Allerdings geht der internationale Trend heute dahin, dass eine Vielzahl von zum Teil öffentlich zugänglich gemachten Daten gesammelt und zu umfangreichen Persönlichkeitsprofilen verknüpft wird. Dadurch erhöht sich das Risiko von falschen Informationen. Deshalb muss eine Kreditauskunftei die Betroffenen über die Erstellung von Profilen ausdrücklich informieren.

**■ Kann man die Löschung der eigenen Daten verlangen?**

Aufgrund des Datenschutzgesetzes hat jede betroffene Person oder Firma das Recht zu verlangen, dass unrichtige Daten korrigiert werden. Sofern diesem Begehren nicht nachgekommen wird, kann die betroffene Person die Richtigkeit der Daten gerichtlich feststellen lassen. Dabei kann sie auch für daraus erwachsene Nachteile Entschädigung verlangen.

**■ Was bringt der Datenschutz in Bezug auf Wirtschaftsinformationen?**

Für eine reibungslose Geschäftstätigkeit sind zuverlässige Wirtschaftsinformationen unerlässlich. Genau das bezweckt das Datenschutzgesetz, weil es zur Bearbeitung von richtigen und aktuellen Informationen verpflichtet. Damit wird das wirtschaftliche Fortkommen geschützt.

**■ Inwiefern profitiert ein Anbieter vom Datenschutz von Wirtschaftsauskünften?**

Auskunfteien, die sich an das Datenschutzgesetz halten, gelten als seriöse und vertrauenswürdige Geschäftspartner. Dies wiederum wirkt sich positiv auf den Geschäftserfolg aus. Schliesslich haben weder Auskunfteien noch Unternehmen ein Interesse daran, unnötig Personen oder Unternehmen vom Wirtschaftsleben auszuschliessen.

NATHALIE SCHOCH  
redaktion.ch@mediaplanet.com

NEWS

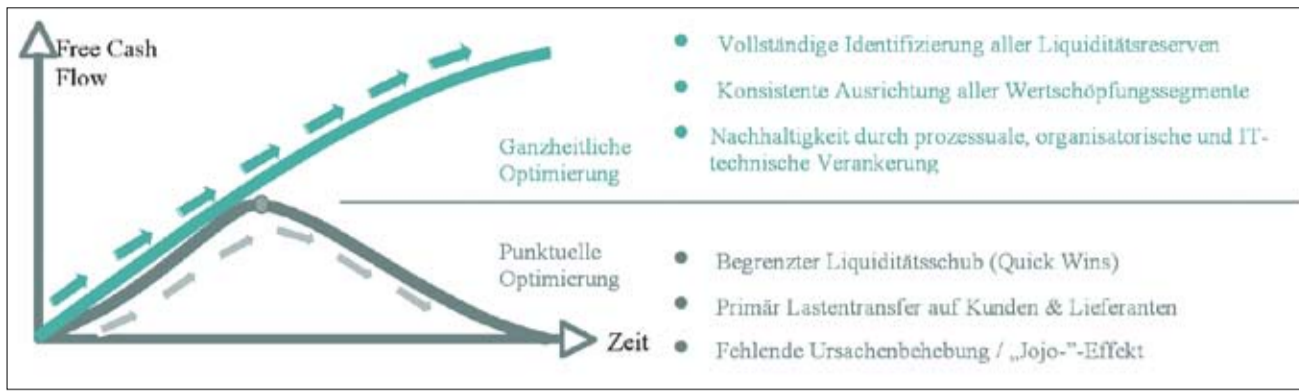


ABB. 1: Nachhaltige vs. punktueller Optimierung

# Steigern Sie Mehrwert und Effizienz!

## ■ Unterstützung für KMU bei Effizienzsteigerungen im Cash-Management: Unternehmensberatungen bieten Mehrwert.

Die Wirtschaftskrise hat die ökonomischen Rahmenbedingungen massiv verändert. Nach Umsatzeinbrüchen von bis zu 50 Prozent folgt in einigen Industrien allerdings bereits wieder eine deutliche Erholung der Absatzzahlen. Steigender Absatz bedeutet allerdings auch einen gestiegenen Zwischenfinanzierungsbedarf für höhere Bestände an Rohmaterialien, halbfertigen und fertigen Erzeugnissen. Die aktuelle Konjunkturerholung wird den gegenwärtig noch verhaltenen Vorfinanzierungsbedarf signifikant steigern. Die Nachwehen der Wirtschaftskrise werden jedoch negative Auswirkungen sowohl auf das Kapitalangebot als auch auf die Kapitalkosten haben: Das für den Aufschwung benötigte Kapital wird aufgrund maroder Bankbilanzen und Staatshaushalte knapp und teuer sein. Im schlechtesten Fall steht das notwendige Kapital für Wachstum überhaupt nicht zur Verfügung. Eine Trendwende ist aufgrund der enormen Verschuldung vieler Staaten bei gleichzeitig weiterhin hohen Haushaltsdefiziten nicht absehbar.



**Stefan Waskow**  
Principal im Bereich Operations Management bei Arthur D. Little

«Die vorhandenen Potenziale im Bereich Cash Management werden von vielen Unternehmen noch immer unterschätzt.»

Freisetzung gebundener Liquidität  
Vor diesem Hintergrund gewinnt innenfinanziertes Wachstum enorm an Bedeutung. Die Freisetzung von im eigenen Unternehmen gebundener Liquidität ist aus Sicht vieler Entscheider allerdings eher ein althergebrachtes Thema: die Zahlungsziele der Zulieferer verkürzen, eigene Verbindlichkeiten später bezahlen und die Bestände verringern. Das erscheint simpel und in den meisten Firmen wurden bereits Initiativen zur Optimierung einzelner oder aller drei Elemente des Working Capital durchgeführt. Entsprechend gehen viele Firmen davon aus, sie hätten die wesentlichen Potenziale im Bereich Cash Management bereits gehoben. Die Realität sieht aber anders aus. Zieht man vergleichende Studien heran, wird deutlich, dass zwischen durchschnittlich abschneidenden Unternehmen und den Besten einer jeweiligen Branche ein signifikanter Abstand bei den einschlägigen Kennzahlen wie «Days Working Capital», also dem in Summe gebundenen Umlaufvermögen, besteht und damit für die meisten Marktteilnehmer noch deutliches Aufholpotenzial vorhanden ist.

Deutlich wird das aus einem Beispiel aus der Praxis. Bei einem Unternehmen aus der Metallindustrie stieg der Kapitalbestand aufgrund stark steigender Rohmaterialpreise deutlich an. Trotz bereits in der Vergangenheit «erfolgreich» durchgeführter Aktivitäten zur Verringerung des Umlaufvermögens initiierte das Unternehmen aus diesem Anlass ein Projekt zur Optimie-

rung seiner Kapitalpositionen. Im Rahmen der Analyse stellte sich heraus, dass in der Vergangenheit tatsächlich erste Voraussetzungen zur Freisetzung gebundener Mittel geschaffen worden waren. Günstigere Zahlungsziele für Forderungen und Verbindlichkeiten waren mit einzelnen Zulieferern und Kunden vereinbart worden, und einzelne Bestände gesenkt. Ein Grossteil der Verbesserungen wurde in den Büchern aber nie sichtbar: Günstigere Konditionen wurden zwar ausgehandelt und vertraglich festgehalten – aber mangels adäquater Kommunikation an die beteiligten Mitarbeiter, Transparenz und Ergebniscontrolling nie stringent umgesetzt und ausgeschöpft. Die Massnahmen waren denn auch von dementsprechend geringer Nachhaltigkeit geprägt: Neue Verträge wurden wieder individuell, ohne optimierende Komponente, abgeschlossen. Das in Beständen gebundene Kapital stieg wieder an.

**Fehlende Projekterfahrung**  
Dieses Beispiel zeigt, dass eine wirklich erfolgreiche Liquiditätsoptimierung nicht trivial ist. Zum einen fehlen in der Regel die für eine Orientierung hilfreichen Vergleiche mit anderen Unternehmen. Zum anderen liegen die Optimierungsbereiche des Cash-Managements an der komplexen Schnittstelle zwischen Finance und Operations, und – insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen – fehlt oft die Erfahrung in der Planung und Durchführung von solchen Projekten. Veränderungen werden dadurch oft weder aus einer ge-

samtheitlichen Perspektive noch nachhaltig implementiert. Wesentliche Hebel werden vernachlässigt und erzielte Effekte verpuffen kurzfristig, so dass nach kurzer Zeit wieder die ursprünglichen Zustände eintreten (siehe Abb.1).

### Wissenstransfer als Grundlage für Nachhaltigkeit

Hier können Beratungsunternehmen mit ausgiebiger Erfahrung im Cash-Management einen Mehrwert erbringen. Sie verfügen über das notwendige Können und die Werkzeuge für eine vollumfängliche, aber trotzdem effiziente Durchführung von unternehmensspezifischen Analysen zur Identifikation der dringenden Handlungsfelder. Durch die Erfahrungen aus einer Vielzahl vergleichbarer Projekte wird auch das Erkennen von Aufholpotenzialen aus dem Vergleich «nach aussen» ermöglicht. Sowohl mit anderen Unternehmen derselben Branche als auch mit Unternehmen aus Industriezweigen, die bezüglich Kapitaleffizienz bereits besser aufgestellt sind. Der temporäre Einsatz dezidiert Experten führt hier zu neuen Erkenntnissen über die gemeinhin bekannten Optimierungshebel hinaus und stellt darüber hinaus sicher, dass gegenläufige Effekte von Liquiditätsoptimierenden Massnahmen und möglicherweise parallel laufenden Kostensenkungsinitiativen vor der Entscheidung zur Durchführung der Massnahmen berücksichtigt werden. Denn reine Kostensenkungsmassnahmen haben häufig einen negativen Effekt auf das gebundene Kapital. Beispielsweise führt die Nutzung von Mengenrabatten im Einkauf zwar zu niedrigeren Einkaufspreisen, andererseits kann dadurch aber das gebundene Kapital in Form höherer Bestände steigen. Einsparungen auf der Kostenseite werden so durch höhere Ausgaben für den gestiegenen Zwischenfinanzierungsbedarf wieder kompensiert.

Um die erzielten Verbesserungen beständig im Unternehmen zu etablieren und einen «Jojo-Effekt» zu vermeiden, wird durch die enge Zusammenarbeit zwischen Kundenmitarbeitern und Beratern ein bleibender Wissenstransfer gewährleistet. Neben dem unmittelbaren Wissenstransfer «on-the-job» garantieren der Einsatz spezieller Controlling-Tools, die kundenspezifisch angepasst werden und die Unterstützung beim Changemanagement, dass die erzielten Verbesserungen dauerhaft im Unternehmen etabliert und von den Mitarbeitern angenommen werden.

Auf diese Weise konnte im oben genannten Beispiel durch die Optimierung des Kapitaleinsatzes über 18 Geschäftseinheiten an 13 Standorten hinweg der Kapitalumschlag innerhalb von neun Monaten um 30% erhöht und 158 Millionen Schweizer Franken an gebundenem Kapital freigesetzt werden.

ANDREAS L. CSONKA  
redaktion.ch@mediaplanet.com



KURZNACHRICHTEN

## Liquidität und Gewinn – beide sind wichtig

**Gewinn und steigender Umsatz stehen für Erfolg. Eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens ist die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit. Wer nämlich mit seinen Zahlungen in Verzug gerät, findet sich schnell in einem Teufelskreis wieder.**



**Hanspeter Baumann**  
Treuhandexperte BDO AG

Ein günstiger Geschäftsgang wird in der allgemeinen Wahrnehmung gleichgesetzt mit Gewinn und Umsatzwachstum. Oft wird dabei die Bedeutung der Liquidität unterschätzt. «Der Gewinn ist wie Nahrung; die Liquidität aber ist der Sauerstoff für eine Unternehmung», sagt Hanspeter Baumann, Treuhandexperte bei BDO AG. Einige Jahre ohne Gewinn sind nicht existenzbedrohend, wenn die Substanz gut ist. Wenn hingegen die Liquidität fehlt, wird die Situation zusehends brisant.

### Zahlungsschwierigkeiten kosten Vertrauen

Die Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität gehört zu den zentralen Funktionen eines Unternehmens. Die Fähigkeit, Verbindlichkeiten zu erfüllen und Rechnungen zu bezahlen, ist existenziell. Ein Liquiditätsengpass führt dazu, dass eine fristgerechte Begleichung der Schulden nicht mehr möglich ist. Zahlungen werden immer weiter hinausgeschoben. Bei der Bezahlung von Löhnen, Leasingraten und Mieten ist ein Aufschub jedoch nicht oder kaum möglich. Deshalb konzentrieren sich die Zahlungsverzögerungen auf die Lieferantenrechnungen. Mit langjährigen Partnern kann das betroffene Unternehmen allenfalls Teilzahlungen oder Stundung vereinbaren. «Doch einige Lieferanten könnten das Vertrauen in das Unternehmen verlieren», weiss Hanspeter Baumann. «Die Konsequenz ist, dass diese nur noch gegen Vorauszahlung liefern oder sogar erst wieder, wenn die alten Schulden beglichen sind.» Damit kommt der Teufelskreis in Gang. Ein Betrieb, der von seinen Lieferanten nicht mehr beliefert wird, kann auch seine Kunden nicht mehr oder nur noch eingeschränkt bedienen. Die laufenden Aufträge können nicht erfüllt werden und Neubestellungen können aus Mangel an Material nicht angenommen werden. Dies wiederum führt dazu, dass die Einnahmen sinken oder ausbleiben. Und so können die offenen Rechnungen erst recht nicht beglichen werden.

### Abschüssige Bahn

Ist eine Firma einmal in einer solchen Situation, ist es relativ schwierig, die Negativspirale zu durchbrechen. «Man kann es sich vorstellen wie bei einem Trichter», sagt Hanspeter Baumann. «Wer das Problem früh erkennt, hat noch Handlungsspielraum. Doch je weiter sich die Liquidität verschlechtert, umso enger wird der Trichter und umso weniger Möglichkeiten bleiben.» Es ist oft nur noch eine Frage der Zeit, bis auch die Löhne nicht mehr fristgerecht überwiesen werden können. Schnelles Handeln ist jetzt angesagt. «Als erstes muss überlegt werden, ob der Betrieb überhaupt sanierungswürdig ist», so Baumann. «Der Unternehmer muss sich ernsthaft die Frage stellen, ob er es noch schaffen

kann.» Wenn eine Sanierung möglich erscheint, sind oft Sofortmassnahmen zu ergreifen. Als kurzfristige Rettungs-massnahme hilft meist nur ein Überbrückungskredit, entweder vom Inhaber selbst oder – wenn diese sich noch überzeugen lässt – von der Bank. In jedem Fall müssen umgehend Verbesserungs-massnahmen ergriffen werden. Die gesamte Wertschöpfungskette ist zu optimieren. Die Optimierung muss die ganze Unternehmung umfassen, bei der alle betriebswirtschaftlichen Aspekte zu hinterfragen sind. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass die Preispolitik überdacht, neue Kunden gewonnen oder das Angebot verändert werden muss. Kurzfristig steht aber das Liquiditätsmanagement an erster Stelle.

### Gründe für Schwierigkeiten analysieren

Die möglichen Gründe für einen Liquiditätsengpass sind vielfältig. Es wird weniger Geld eingenommen, als ausgegeben. Das kann daher kommen, dass die Unternehmung zu wenig Umsatz erzielt, die Marge nicht genügend ist oder der Betrieb nicht optimal organisiert ist. Allenfalls wurde, in der Hoffnung auf Umsatzsteigerung, im falschen Moment investiert, zum Beispiel in neue Maschinen. Folgt dann eine Krise, und bleibt der erhoffte Mehrumsatz aus, führt dies zu einer Verschärfung der Lage und die Mittel wurden – aus der Retroperspektive – falsch investiert. Eine Firma, die in guten Zeiten keine ausreichenden Reserven bilden konnte, kann so schnell in Not geraten. Jedes kaufmännisch geführte Unternehmen muss langfristig Gewinn erzielen und Reserven anlegen können, um krisenresistenter zu werden.

### Privater Verlust bei Konkurs

Kleine und mittlere Betriebe können nicht auf die Hilfe des Staates zählen, da sie nicht «systemrelevant» sind, wie dies zum Beispiel bei der UBS der Fall war. Um den Konkurs abzuwenden und die Arbeitsplätze zu retten, muss oft der Inhaber bzw. die Inhaberin des Unternehmens einen Überbrückungskredit gewähren.

In manchen Fällen sind Unternehmer gar gezwungen, einen wesentlichen Teil ihres Privatvermögens einzuschliessen. Inhaber von Einzelfirmen haften zudem mit dem ganzen privaten Besitz für die Geschäftsschulden. Gelingt die Sanierung nicht, verliert der Eigentümer nicht nur einen Teil des Vermögens und seine Arbeitsstelle, sondern auch sein ganzes berufliches Lebenswerk.

KANYAMA BUTZ  
redaktion.ch@mediaplanet.com

## EXPERTENPANEL – FACTORING



**Walter Forthuber**  
Gründer und Geschäftsleiter des Factoring-Unternehmens AVV Factoring



**Dr. Christian Schepers**  
Verwaltungsratspräsident der Schepers & Partner AG

**Frage 1:**

Ist die Nutzung von Factoring ein Indiz dafür, dass es einem Unternehmen wirtschaftlich schlecht geht?

**Natürlich kann die Nutzung von Factoring** auch ein Indiz dafür sein, dass es diesem Unternehmen schlecht geht. In der Regel geht es aber darum, dass es dem betreffenden Unternehmen durch Nutzung von Factoring wesentlich besser gehen soll. Deshalb haben wir die zehn Finanzierungs-Bedürfnisse, die jedes KMU hat, ermittelt und in unsere Factoring-Verträge eingearbeitet. Wir fertigen stets gerne eine kostenlose Zukunfts-Berechnung für die nächsten drei Jahre an, welche bereits nach zwölf Monaten eine Gewinnsteigerung und vor allem ein erhebliches Anwachsen des Substanz-Wertes ausweist.

**Factoring ist eine Ergänzung** zu anderen Finanzierungsquellen. Typischerweise nehmen die Unternehmen auch Bankkredite in Anspruch. Factoring-Gesellschaften prüfen die Bonität des Unternehmens sehr genau. Allerdings legen sie dabei teilweise andere Kriterien zugrunde als die Banken. Im Vordergrund steht der Wert der Debitorenforderungen und damit verbunden die Frage nach der Qualität der Leistungserbringung oder nach der Debitorenbonität. Die Factoring-Gesellschaft will sicher sein, dass die Rechnungen, die sie finanziert, auch bezahlt werden.



**Liquiditätszufluss**  
Kunden profitieren von Factoring in Form von unmittelbar zur Verfügung stehender Liquidität.

**Frage 2:**

Macht man sich bei seinen guten Kunden nicht unbeliebt, wenn man ihnen eine Factoring-Gesellschaft auf den Hals hetzt?

**Eine Factoring-Gesellschaft** wird keinem Kunden «auf den Hals gehetzt». Deshalb kann man sich auch nicht unbeliebt machen. Das Factoring-Unternehmen ist eine Rechnungs-Verwaltungs-Stelle, welche auch das Mahn-System übernimmt. So bleiben unter anderem Konflikte zwischen dem Lieferanten und dem Kunden auch bei nicht pünktlicher Bezahlung einer Rechnung erspart. Die Auslagerung des Mahnwesens dient zu einem grossen Teil der Kundenerhaltung, da keine diesbezüglichen Konflikte zur Abwanderung führen können.

**Factoring-Gesellschaften** sind keine Geldeintreiber. Wenn etwas mit der Rechnung unklar ist oder es Reklamationen gibt, dann wird das mit dem Factoring-Kunden, also dem Lieferanten oder Dienstleister, geklärt. In der Praxis sind negative Reaktionen von Debitoren sehr selten, und wenn, dann von Kunden, die in der Vergangenheit schlecht gezahlt haben. Der Einsatz von Factoring ermöglicht es dem Lieferanten oder Dienstleister ja häufig erst, seinen Kunden grosszügige Zahlungsziele zu gewähren.

## Sofortiger Liquiditätszufluss durch Factoring

**Der Factoringmarkt Schweiz wächst seit einigen Jahren zweistellig. Die Mitglieder des Schweizerischen Factoringverbandes haben letztes Jahr 5,8 Milliarden Franken Umsatz erzielt. In der Schweiz sind sieben Anbieter aktiv, davon drei Schweizer Banken und vier unabhängige Institute.**

Unter Factoring versteht man die laufende Bevorschussung von Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen, es werden also Forderungen übernommen. Hierbei ist der Ausfallschutz inkludiert und oft auch das Debitorenmanagement. Die Nutzen für den Factoring-Kunden: sofortiger Liquiditätszufluss, Skontovorteile, Ausfallschutz, umsatzkongruente Finanzierung, Entlastung im Debitorenmanagement und Verbesserung der Eigenkapitalquote.

**Für Firmen mit starkem Wachstum**

Grundsätzlich eignet sich Factoring für alle Unternehmen ab einem Jahresumsatz von einer Million Franken, die Firmenkunden mit eher langen Zahlungszielen bedienen. Somit können sowohl im Einkauf wie auch im Verkauf Skonti-Vorteile realisiert werden. Im Speziellen sind Factoringlösungen für KMU mit starkem Wachstum oder saisonal schwankenden Umsätzen vorteilhaft. Hier ist die umsatzkongruente und flexible Finanzierung besonders wichtig.

Am meisten verbreitet ist das «Full-Factoring», das alle drei Kernleistungen Finanzierung, Ausfallschutz und Debitorenmanagement beinhaltet. Dieses Leistungspaket hat vor allem für kleinere Unternehmen den grössten Nutzen. Das «Inhouse-Factoring» passt optimal zu grösseren KMU und belässt das Debitorenmanagement beim Factoringnehmer.

NATHALIE SCHOCH  
redaktion.ch@mediaplanet.com

**Frage 3:**

Wie schätzen Sie die Entwicklung des Factorings in den nächsten Jahren ein?

**Die Bedeutung** von Factoring hat bereits in den letzten Jahren sehr stark zugenommen und wird auch weiterhin zunehmen, weil sich viele Banken aus dem volkswirtschaftlich bedeutenden Kredit-Geschäft zurückgezogen haben. Darüber hinaus wurden aber für viele Factoring-Nutzer die besonderen Factoring-Vorteile sichtbar: Finanzierung ohne starre Limite, Abdeckung eines etwaigen Forderungs-Ausfalls-Risikos, Abnahme des unangenehmen Mahnwesens und vor allem Liquidität für immer, wodurch Verschuldungen rasch abgebaut werden können und die diesbezüglichen Kosten eingespart werden.

**Die Nachfrage** wird weiter stark zunehmen. Schnell expandierende Unternehmen, die Hauptzielgruppe für Factoring, werden das Instrument gerade in der konjunkturellen Erholung für sich entdecken. Ein anderes stark wachsendes Segment sind Unternehmen mit einem Eigentümerwechsel, beispielsweise bei einem Management-Buy-In, Spin-off, Verkauf an Private Equity Investoren. Hier wird Factoring zunehmend ein wichtiger Baustein in der Finanzierung der Transaktion sein. Insgesamt rechnen wir mit einem Marktwachstum zwischen zehn und 20 Prozent pro Jahr.

ANZEIGE

# TREUHANDBÜRO GRAF AG

Zürichbergstrasse 46A • 8044 Zürich • Tel. +41 (0)44 260 23 00  
Fax +41 (0)44 260 23 01 • info@treuhandgraf.ch • www.treuhandgraf.ch

**ANGEBOT**

Wir betätigen uns als Treuhänder mit breitem Fachwissen in allen Gebieten der kaufmännischen Administration. Unsere Dienstleistungen sollen insbesondere für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen eine Hilfe sein.

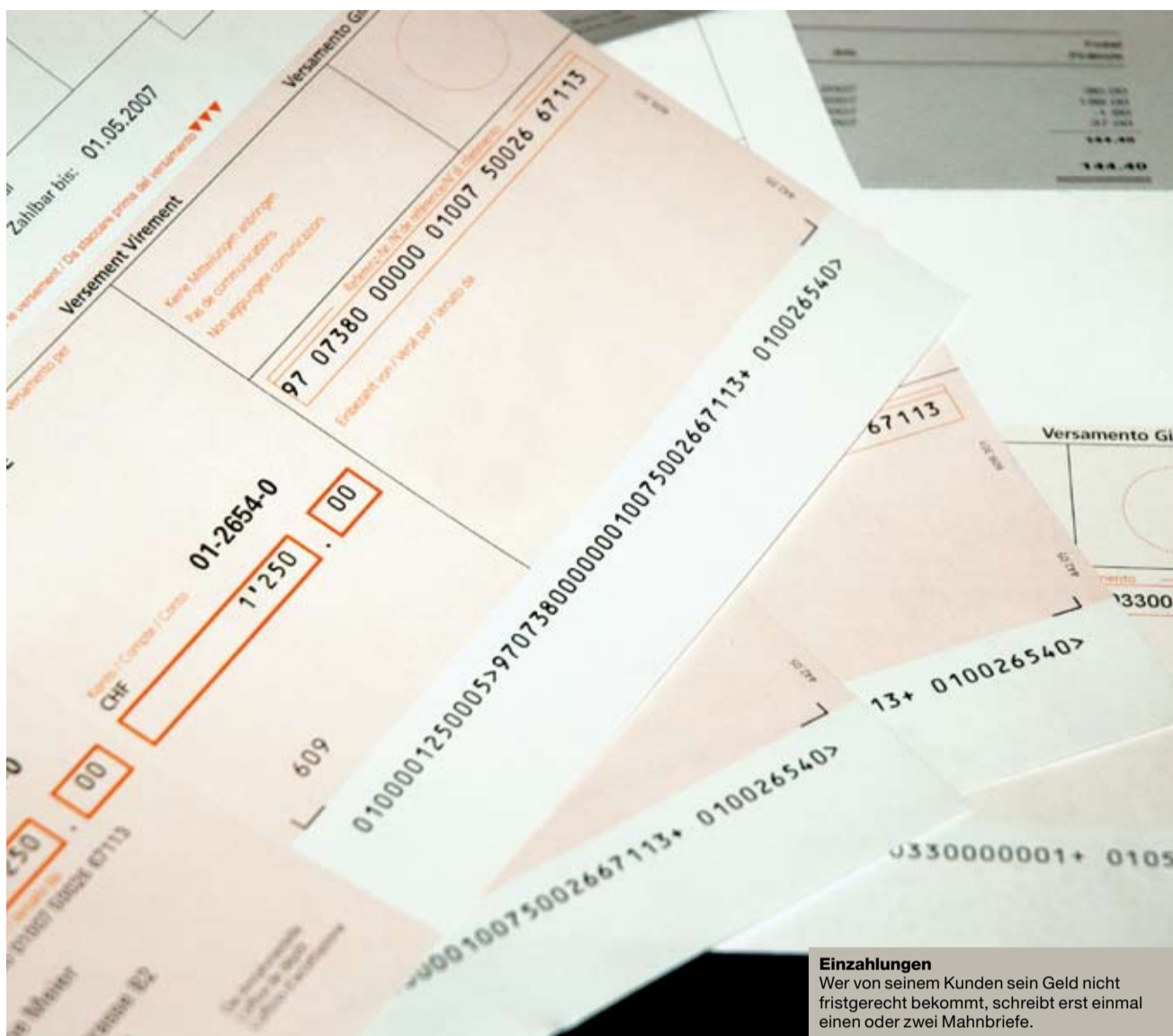
**VERHALTENSGRUNDSÄTZE**

Wir wollen uns durch eine hohe Dienstleistungsbereitschaft gegenüber unseren Kunden auszeichnen und mit diesen zusammen flexible Lösungen erarbeiten.

**DIENSTLEISTUNGEN**

- Rechnungswesen/  
Buchhaltung
- Liegenschaften
- Rechtsberatung
- Steuern
- Firmengründungen
- Unternehmensberatung
- Wirtschaftsprüfung

NEWS



**Einzahlungen**  
Wer von seinem Kunden sein Geld nicht fristgerecht bekommt, schreibt erst einmal einen oder zwei Mahnbriefe.

# Forderungen geltend machen

■ **Wenn ein Schuldner seine Schuld trotz Mahnschreiben nicht begleicht, wird das Inkasso eingeleitet. Der Gläubiger kann entweder selbst das Betreibungsbegehren stellen oder ein Inkassounternehmen damit beauftragen.**

Inkasso bedeutet das Einziehen von Forderungen. Immer wieder kommt es vor, dass gelieferte Ware oder beanspruchte Dienstleistungen nicht bezahlt werden. Wer von seinem Kunden sein Geld nicht fristgerecht bekommt, schreibt erst einmal einen oder zwei Mahnbriefe. Wenn diese nicht die gewünschte Wirkung erzielen, das Geld immer noch nicht überwiesen wird, kann der Gläubiger dem Schuldner die Betreuung androhen. Geschieht innerhalb der gesetzten Frist wieder nichts, wird das Betreibungsamt mit der Betreuung des Schuldners beauftragt. Dieses Betreibungsbegehren kann sowohl eine Privatperson als auch ein Unternehmen selbst an das betreffende Be-

treibungsamt stellen. Jedoch besteht auch die Möglichkeit, einen dafür qualifizierten Dritten damit zu beauftragen.

**Inkasso als Kerngeschäft**

Inkassounternehmen kümmern sich sowohl um kaufmännisch angeordnete, noch nicht gerichtlich geltend gemachte Forderungen als auch um solche, die bereits rechtlich geltend gemacht wurden. Dazu zählen auch Kontrolle und Überwachung. Für eine Inkassofirma ist der Umgang mit offenen Forderungen das Kerngeschäft. Entsprechend routinisiert und automatisiert sind die Abläufe. Der administrative Aufwand, eine Forderung einzutreiben, kann sehr hoch sein. Vor allem, wenn der Rechtsweg begangen werden muss und sich das Verfahren lang hinzieht. Indem ein Spezialist beauftragt wird, kann der Gläubiger diesen Aufwand für sich selbst minimieren. Bedeutend ist aber auch die vermittelnde Tätigkeit der Inkassofirma. Denn oft ist ein direktes, konstruktives Gespräch zwischen Gläubiger und Schuldner nicht mehr möglich.

**Formalisiertes Vorgehen**

Führen weder schriftliche noch mündliche Zahlungsaufforderungen zum Ziel, wird, wie erwähnt, die Betreuung eingeleitet, sei es nun durch den Gläubiger selbst oder durch das von ihm beauftragte Inkassounternehmen. Der Schuldner erhält einen Zahlungsbefehl. Beahlt er die Forderung, ist der Fall abgeschlossen. Er kann aber auch Rechtsvorschlag erheben und so den Ball zurück an den Gläubiger geben. Dieser muss nun entscheiden, ob er das Verfahren weiterziehen möchte. Entweder er klagt auf Rechtsöffnung und stellt ein Fortsetzungsbegehren. Wenn der Rechtsvorschlag nicht durch die Rechtsöffnung beseitigt werden kann, kommt es zum Zivil-

prozess. Erhebt der Schuldner keinen Rechtsvorschlag und bezahlt die Forderung nicht, wird das Verfahren direkt fortgesetzt. Dann kommt es zur Pfändung oder zum Konkurs.

**Pfändung und Konkurs**

Bei der Pfändung wird ein Teil des Schuldnervermögens beschlagnahmt. Es kann sich dabei um Lohnbestandteile oder um Gegenstände handeln. Gepfändet wird so viel, wie zur Deckung der betriebenen Forderung nötig ist. Genügt der Erlös aus der Pfandverwertung, ist das Verfahren beendet. Ist der Erlös ungenügend, wird bei vorangegangener Lohnpfändung ein Pfändungsverlustschein, bei Faust- oder Grundpfand ein Pfandverlustschein ausgestellt. Beide erlauben es, innerhalb einer bestimmten Frist die Betreuung weiterzuführen. Die Betreuung auf Konkurs bedeutet, dass sämtliche vollstreckungsfähigen Vermögenswerte des Konkursiten zur Schuldentilgung verwertet werden. Alle Gläubiger werden gleichmässig berücksichtigt. Die Konkursöffnung erfolgt durch das Konkursgericht. Mangels Aktiven kann das Verfahren eingestellt werden. Ansonsten wird die Konkursmasse verwertet und verteilt. Damit wird das Konkursverfahren beendet.

**Kunden vorher prüfen**

Soweit müsste es aber nicht in jedem Fall kommen. Lieferanten und Dienstleister haben die Möglichkeit, sich vorab über ihren künftigen Käufer zu informieren. Wurde dieser in der Vergangenheit bereits betrieben oder bestehen sogar offene Verlustscheine aus früheren Pfändungen ist Vorsicht geboten. Solche Informationen können den Verkäufer vor Debitorenverlusten schützen.



KURZNACHRICHTEN

## Der Gang vors Gericht will überlegt sein

**Zum 1. Januar 2011 werden die kantonalen Zivilprozessordnungen durch die Eidgenössische Zivilprozessordnung ersetzt. Damit wird das Prozessrecht vereinheitlicht – mit Folgen auch für das rechtliche Inkasso. Die Rechtsanwälte Marc Bernheim und Philipp Känzig von der Züricher Kanzlei Staiger, Schwald & Partner geben Auskunft.**

■ **Was bedeutet rechtliches Inkasso und wann kommt es zur Anwendung?**

Wenn ein Schuldner eine Forderung nicht begleicht, kann der Gläubiger die Schuldbetreibung einleiten. Dies ist der erste Schritt der rechtlichen Vollstreckung. Erhebt der Schuldner Rechtsvorschlag, was ohne Begründung durch eine einfache Erklärung gegenüber dem Betreibungsbeamten möglich ist, ist der Gläubiger wieder am Zug. Er muss entscheiden, ob der Fall vor Gericht kommen soll.

Meist ist das der Moment, wo ein Rechtsanwalt beigezogen wird. Der Gläubiger muss sich überlegen, ob es sich vom Betrag her lohnt, die Forderung auf dem Prozessweg durchzusetzen. Zudem muss er anhand der Bonität des Schuldners prüfen, wie gut die Aussicht ist, überhaupt an das Geld zu kommen. Bei kleinen Forderungen, im Kanton Zürich unter 500 Franken, kann der Friedensrichter entscheiden und es wird kein Rechtsanwalt benötigt.

■ **Wie läuft ein solcher Prozess vor Gericht ab?**

Vor Gericht gibt es zwei Wege. Das Rechtsöffnungsverfahren, wenn die Schuld mit einem Vertrag oder Schuldschein dokumentiert ist, d.h. durch den Schuldner mit seiner Unterschrift anerkannt wird. Oder, wenn die Forderung nicht durch eine Schuldanererkennung belegt ist, die Forderungsklage auf dem Weg des ordentlichen Prozessverfahrens.

Bei der Rechtsöffnung wird die Schuldanererkennung bei Gericht eingereicht, der Schuldner darf sich äussern und nach drei bis sechs Monaten erfolgt ein Urteil. Bei einfachen Fällen ist dies sogar ohne Anwalt möglich. Komplizierter wird es, wenn sich die Schuldanererkennung aus diversen Schriftstücken ableitet oder vom Schuldner Einwände gegen den Bestand der Forderung erhoben werden.

Beim ordentlichen Prozess wird bei Gericht die Klage eingeleitet. Der ordentliche Prozess ist ein schriftliches Verfahren, das eine juristische Begründung benötigt. Beweismittel werden eingereicht und der Richter kann Zeugen einvernehmen. Das Verfahren zieht sich oft in die Länge und ein Urteil in erster Instanz ist erst nach ein bis zwei Jahren zu erwarten. Dagegen kann der Schuldner Rechtsmittel ergreifen und den Fall an die



**Marc Bernheim**  
Rechtsanwalt, Dr. iur., LL.M.



**Philipp Känzig**  
Rechtsanwalt, lic.iur.

nächste Instanz weiterziehen. Es vergeht erneut ein halbes bis ein Jahr, bis der Fall erledigt ist. Fälle mit einem hohen Streitwert können sogar bis vors Bundesgericht gezogen werden, was das endgültige Urteil nochmals um bis zu ein Jahr verzögert. Bei einem Streitwert von bis 20'000 Franken wird der Prozess vor einem Einzelrichter geführt, das Verfahren ist so etwas weniger kostspielig. Die Anwaltskosten bleiben jedoch die gleichen, da sein Aufwand davon unabhängig ist.

■ **Mit welchen Kosten muss ein Kläger rechnen?**

Das ist tarifabhängig und kommt darauf an, um welchen Betrag es geht. Bei einem Streitwert von 5000 Franken beträgt die Gerichtsgebühr etwa 1000 Franken und die Gewinnerpartei bekommt eine Entschädigung von etwa 1250 bis 2000 Franken, um Teile der Anwaltskosten zu decken. Beides muss von der unterlegenen Partei bezahlt werden.

Bei 500 000 Franken Streitwert beträgt die Gerichtsgebühr etwa 20 000 Franken und die Parteient-schädigung liegt zwischen 22 000 und 40 000 Franken. Da auch bei erfolgreicher Prozessführung aufgrund der Kostentariife nur ein Teil der effektiven Kosten entschädigt wird, muss ein Gläubiger bei relativ geringen Streitwerten im Voraus abwägen, ob sich die eigenen Anwaltskosten überhaupt lohnen.

FACTS

**zur Insolvenz**

■ **Die Firmeninsolvenzen** in der Schweiz nahmen letztes Jahr um 16% zu. Doch es gibt Wege, sich vor dieser Entwicklung zu schützen. Auf folgenden Websites erfahren Sie mehr:

! **Lesen Sie mehr on the web:**

- www.creditreform.ch
- www.ofwi.ch
- www.credit-manager.de
- www.swifac.ch
- www.treuhandgraf.ch
- www.avv.li
- www.collectaonline.ch
- www.bdo.ch
- www.adlittle.ch
- www.coface.com

## PROFESSIONAL INSIGHT



**SOFTWARE**  
Die Softwarelösungen können unterschiedlich in die übrigen Systeme eingebunden sein.  
FOTO: CORINNE MEIER

Ein wirkungsvolles Inkasso gehört zu den **Grundlagen erfolgreicher Betriebsführung**. Inkassosoftware hilft, das betriebliche Inkasso effizient zu gestalten und so die Betriebskosten zu senken.

# Inkasso automatisieren und Kosten senken

**D**ebitorenverluste sind ärgerlich. Zusammen mit hohen Inkassokosten wirken sie sich negativ auf die Liquidität des Unternehmens aus. Die Bezahlung von Produkten und Dienstleistungen muss also möglichst schnell und erfolgreich durchgesetzt werden. Dazu braucht es Lösungen, die den Inkassoprozess unterstützen. Eine Inkassosoftware verwaltet sämtliche prozessrelevanten Daten wie Gläubiger-, Schuldner- oder Stammdaten, Aktionen, Termine, unerledigte Geschäfte, Konditionen und Tarife. Alle Arbeitsschritte werden dabei gespeichert und Aktionen und Buchungen nach buchhalterischen Regeln abgebildet. Die Abläufe bleiben nachvollziehbar und auch die Revision verläuft reibungslos.

## Kleine lagern aus

Es werden zwei Haupttypen von Inkasso unterschieden. Die erste Art ist das Inkasso für eigene Ansprüche oder Einzug von Eigenguthaben. Das heisst, ein Unternehmen treibt Geld für sich selbst ein. Die zweite Inkassoart ist jene für Fremdguthaben. Dabei treibt eine Inkassogesellschaft oder ein Treu-

händer das Geld für ihren Kunden, den Gläubiger, beim Schuldner ein. Vor allem grössere Unternehmen wie Versicherungen, Krankenkassen oder Kreditkartenfirmen führen oft ihr eigenes Inkassowesen. Kleinere Betriebe hingegen lagern ihr Inkasso eher aus und lassen die Forderungen durch Dritte eintreiben.

## Herzstück Inkassosoftware

Im Angebot finden sich sowohl Softwarelösungen, die nur den ersten Inkassotyp unterstützen als auch solche, die beides können. Die Softwarelösungen können unterschiedlich in die übrigen Systeme eingebunden sein. Entweder kann eine eigenständige Lösung eingesetzt werden, die über eine Schnittstelle mit der Debitorenbuchhaltung verbunden ist. Oder es wird ein Produkt erworben, das standardmässig Debitorenbuchhaltung und Inkassowesens vereint. «Die Spezialistenlösung ist eindeutig die unabhängige Applikation», sagt Thomas Marx von der Egeli Informatik AG. «Die Lösung mit der Schnittstelle ist flexibler und verfügt über eine höhere Funktionalität.» Inkassogesellschaften nutzen immer ein unabhängiges System. Für eine solche Firma, die sowohl Eigen- als auch

## INKASSOSOFTWARE

«Die Bezahlung von Produkten und Dienstleistungen muss möglichst schnell und erfolgreich durchgesetzt werden.»



**Thomas Marx**  
Leiter Marketing und Verkauf  
EGELI Informatik AG

Fremdguthaben eintreibt, bildet die Inkassosoftware das Herzstück.

## Software oder Inkassofirma?

Vor allem grössere Unternehmen mit hohem Debitorenvolumen profitieren von einer eigenen Inkassosoftware. Bei einer Firma, die pro Jahr höchstens ein paar dutzend Betreibungen einleiten muss, lohnt sich die Anschaffung kaum. Ein solcher Betrieb ist besser beraten, seine Inkassofälle an einen Spezialisten weiterzuleiten. Einzelne Fälle können zwar auch manuell abgewickelt werden. «Meist ist es aber günstiger, die Forderungen durch eine externe Inkassofirma eintreiben zu lassen», so Thomas Marx. Ein Unternehmen, das sein Inkasso selbst bearbeiten möchte, muss zuerst einmal mehrere Mitarbeiter entsprechend ausbilden. Da jedoch das Inkasso nicht zu den Hauptaufgaben jener Mitarbeiter gehört, werden diese die Abläufe kaum routiniert abwickeln. Beides kostet unverhältnismässig Zeit und Geld. Die Kosten für die externe Bearbeitung hängen ab von Höhe und Alter der Forderung. Je älter eine ausstehende Zahlung ist, desto aufwändiger und damit teurer ist es, diese einzutreiben. Ebenso wirkt sich auf die Kosten aus, ob der Anspruch bestritten ist oder nicht.

## Software rentiert bei 100+

Für Unternehmen, die mehrere Hundert Betreibungen jährlich beantragen müssen, ist es lohnend, sich eine Inkassolösung anzuschaffen. Die Software ist genauso rationell wie jene des Inkassobüros. Doch das betroffene Unternehmen muss nur den eigenen Aufwand bezahlen. Die Anschaffungspreise von Inkassosoftware variieren. Je höher die Anzahl der Inkassofälle, desto mehr Automatismen sind nötig, die die Software verteuern. Bei geringerem Volumen können einige Arbeitsschritte manuell erledigt werden. Eine hohe Automatisierung lohnt sich jedoch immer. Denn je mehr automatisch passiert, desto weniger Mitarbeiter beansprucht das Inkassowesen. Diese eingesparten Personalressourcen können beispielsweise im Vertrieb oft sinnvoller eingesetzt werden. «Wichtig ist, dass immer Standardsoftware verwendet wird», betont Thomas Marx. Auf keinen Fall solle selber etwas gebastelt werden. Denn Entwicklung und Unterhalt von Individualsoftware sind sehr teuer. Eine moderne und zuverlässige Lösung ist ein Standardprodukt, das sich ohne grossen Aufwand möglichst weit anpassen lässt.



# Das elektronische Betreibungsportal

**Das Bundesamt für Justiz hat das Projekt eSchKG gestartet. Damit wurde eine Infrastruktur geschaffen, die es ermöglicht, Betreibungsbegehren online einzureichen. Welche Vorteile und Möglichkeiten dies mit sich bringt, erklärt Giovanni Borrelli, Geschäftsführer der Collecta AG.**



«Ab 1. Januar 2011 muss jedes Betreibungsamt elektronisch erreichbar sein.»

Giovanni Borrelli  
Geschäftsführer der Collecta AG

## ■ Was versteht man unter eSchKG?

Das Bundesamt für Justiz hat beschlossen, die elektronische Betreuung einzuführen. Unter dem Projektnamen eSchKG soll bis 2011 die technisch-organisatorische Infrastruktur geschaffen werden, um Betreibungsbegehren auf elektronischem Wege abzuwickeln. Bis heute verfügen zirka 50 Betreibungsämter über eSchKG. Um eSchKG zu nutzen, ist eine Registrierung notwendig. Das heisst, der Bund stellt ein Netzwerk zur Verfügung, bei dem man sich als Mitglied anmelden muss. Als Mitglied geht man einen Vertrag mit dem Bund ein und kann somit identifiziert werden.

## ■ Wie heikel ist es in Bezug auf den Datenschutz, Betreibungsbegehren online abzuwickeln?

Der Datenverkehr erfolgt verschlüsselt. Also die Daten gehen zu keinem Zeit-

punkt lesbar übers Internet. Die Sicherheitskriterien sind sehr hoch und erfüllen hohe Standards.

## ■ Welche Verbesserungen bringt die eSchKG-Einführung mit sich?

Die Vorteile liegen auf der Hand: weniger Administration, schnellere Abläufe und tiefere Kosten. Der Prozess erfolgt papierlos und somit entfallen die Einschreibebühren bei der Post. Völlig neu ist die Möglichkeit der Statusabfrage. Das heisst, man kann den Verlauf oder den Status des Betreibungsbegehrens beim entsprechenden Amt online verfolgen. Für Unternehmen besonders vorteilhaft ist es, wenn sie über ein eSchKG-kompatibles Debitorenpro-

gramm verfügen. Collectaonline.ch hat für alle gängigen Debitorenprogramme eine Anbindung. So kann zum Beispiel nach der 3. Mahnung auf Knopfdruck ein Betreibungsbegehren ausgelöst werden.

## ■ Eröffnen sich durch dieses Projekt auch neue Möglichkeiten?

Prinzipiell bleibt der Betreibungsprozess derselbe. Die Änderungen sind primär organisatorischer Art. Es ermöglicht den Gläubigern und Ämtern eine effizientere Arbeitsweise. Insbesondere für die Betreibungsämter bedeutet es eine enorme Erleichterung, müssen sie die Formulare nicht mehr abtippen,

die per Post eingesandt werden. Deshalb steht zur Diskussion, dass die Begehren günstiger werden. Aber bis jetzt ist dem nicht so.

## ■ Bietet der elektronische Betreuungsschalter eine Hilfestellung bei der Erfassung?

Ja, der vom Bund angebotene elektronische Betreuungsschalter erklärt den Betreibungsprozess und die gesetzlichen Grundlagen. Wir gehen noch einen Schritt weiter. Ein Unternehmen oder eine Privatperson kann sich bei uns registrieren. Wir prüfen die Daten und erteilen die Zulassung. Anschließend kann der Kunde oder die Kundin das elektronische Betreibungsbegehren stellen. Der Vorteil: die erfassten Daten des Begehrens werden gespeichert und können für sämtliche weiteren Betreuungsschritte verwendet werden.

## ■ Das Projekt eSchKG steckt ja noch in den Kinderschuhen. Wie läuft es?

Die Probleme, die man heute noch damit hat, sind softwaretechnischer Natur. Aber der Anwender spürt davon nichts. Er profitiert davon, dass er sein Betreibungsbegehren nicht mehr wie bis anhin per Post verschicken muss und dass es vom Handling her einfa-

cher ist. Mittlerweile sind dem eSchKG rund 50 von den 700 bestehenden Betreibungsämtern angeschlossen.

## ■ Wie geht es mit eSchKG weiter?

Ab 1. Januar 2011 muss jedes Betreibungsamt elektronisch erreichbar sein. Bis dahin haben die entsprechenden Stellen Zeit, ihr Amt auszurüsten. Es ist aber vorgesehen, dass jene Ämter, die intern noch nicht soweit sind, einen elektronischen Briefkasten bekommen. Das Begehren läuft dann nicht in ihr internes System, aber sie sind elektronisch ansprechbar.

## ■ Ist das neue System bereits ausgeklügelt oder sind noch weitere Optionen denkbar?

Die heutige Version eSchKG 1.0 ermöglicht das elektronische Einreichen des Betreibungsbegehrens. Was noch ansteht, sind das Fortsetzungs- und Verwertungsbegehren sowie die Betreuungsauskunft, um nur das Wichtigste zu nennen. Diese werden mit eSchKG 2.0 eingeführt, das per 1.1.2013 starten soll. Ziel ist es ja, die wesentlichen Schritte des Betreibungsprozesses online abzuwickeln.

NATHALIE SCHOCH  
redaktion.ch@mediaplanet.com

ANZEIGE

## Sicherheit in Ihrem Auslandgeschäft

Wir recherchieren für Sie. Weltweit.

Als Branchenleader bietet Ihnen Orell Füssli Wirtschaftsinformationen AG umfangreiche Produkte, die für Ihr Business im Ausland relevant sind. Wir liefern wichtiges Wissen zu Firmen und Personen im Ausland: von den besten Lieferanten vor Ort und in jedem Detaillierungsgrad.

### Sofortiger Kreditentscheid «ONLINE REPORT»

Der «Online Report» – die Datenbankauskunft – liefert schnell und ausführlich Unternehmensdaten, die durch spezifische und finanzwirtschaftliche Kennzahlen und Zahlungserfahrungen ergänzt sind. Der Online-Zugriff auf über 30 Millionen Auskünfte weltweit ermöglicht Ihnen sofortige und nachhaltige Kreditentscheide ohne Wartezeit. Jeder «Online Report» enthält u.a. eine ausführliche Kreditbewertung, bestehend aus einem Rating und einer Kreditlimite. Ideal für nachhaltige und korrekte Kreditentscheide.

- Über 30 Millionen Online-Reports aus europäischen Top-Destinationen, Kanada, USA, Japan und China sofort per Mausklick abrufbar.

### Wirtschaftsauskunft mit Aktualitätsgarantie «CLASSIC 5 INTERNATIONAL»

OFWI unterhält weltweit ein Netzwerk von unabhängigen Informationslieferanten, die kontinuierlich und nach strengsten internen Qualitätskriterien evaluiert werden. Mit Hilfe verschiedenster Regierungs- und Wirtschaftsquellen, lokaler Medien, Lieferantenbefragungen und Direktinterviews wird «Classic 5 International» zum Zeitpunkt Ihrer Anfrage recherchiert.

- Recherche nach Kundenwunsch.
- Weltweites Netzwerk von unabhängigen Informationslieferanten.
- Sonderauskünfte wie zum Beispiel: Identifikation, Kreditempfehlungen, Finanzlage, Rechtsform oder Geschäftsleitung und Management.

### Wirtschaftsauskünfte zu Privatpersonen «CONSUMER REPORT»

Von der reinen Adressverifikation, über ausführliche Mandatsverhältnisse bis zu vollwertigen Bonitätsdaten deckt der «Consumer Report» alle Informationsbedürfnisse über Privatpersonen im Ausland ab. Selbstverständlich immer mit Berücksichtigung der lokalen Datenschutzbestimmungen und rechtlicher Gegebenheiten des entsprechenden Landes.

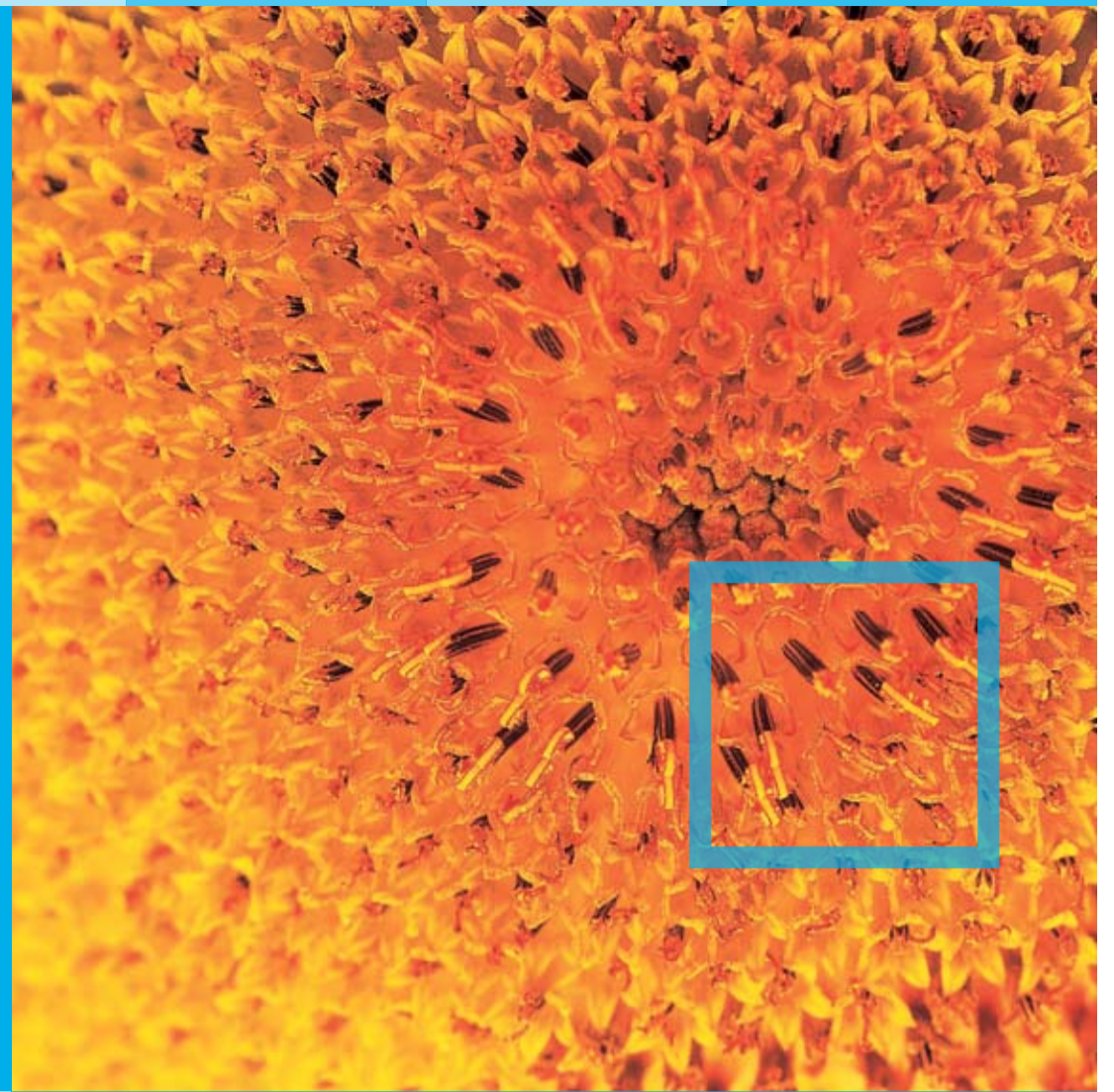
- Länderspezifische, verfügbare Daten zu Privatpersonen in vielen Ländern weltweit.
- Exklusiv bei OFWI: SCHUFA-Personenreport aus Deutschland.

**Orell Füssli Wirtschaftsinformationen AG**  
Hagenholzstrasse 81, CH-8050 Zürich  
T +41 (0)44 305 12 12, F +41 (0)44 305 12 14  
info@ofwi.ch, www.ofwi.ch

Mitglied der Federation of Business Information Service

Unsere Kunden haben mehr Cash  
und weniger Ärger.

# Warum?



# Darum!

Weil wir als beste Datenbank für Wirtschafts- und Bonitätsauskünfte bekannt sind. Weil kein anderes Unternehmen in der Schweiz die zentralen Bereiche Auskunft sowie Inkasso aus einer Hand in dieser Form abdeckt. Das bedeutet für Sie: Mehr Cash, weniger Debitorenverluste, verbesserte Kundenstruktur, Ärger ausgelagert. Wählen Sie Ihren ortsnahe Partner.

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

+ Basel	<a href="mailto:info@basel.creditreform.ch">info@basel.creditreform.ch</a>	061 337 90 40
+ Bern	<a href="mailto:info@bern.creditreform.ch">info@bern.creditreform.ch</a>	031 330 49 44
+ Lausanne	<a href="mailto:info@lausanne.creditreform.ch">info@lausanne.creditreform.ch</a>	021 349 26 26
+ Lugano	<a href="mailto:info@lugano.creditreform.ch">info@lugano.creditreform.ch</a>	091 973 14 72
+ Luzern	<a href="mailto:info@luzern.creditreform.ch">info@luzern.creditreform.ch</a>	041 370 19 44
+ St. Gallen	<a href="mailto:info@st.gallen.creditreform.ch">info@st.gallen.creditreform.ch</a>	071 221 11 21
+ Zürich	<a href="mailto:info@zuerich.creditreform.ch">info@zuerich.creditreform.ch</a>	044 307 80 80



**Creditreform**  
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.