

„Der Automatisierungsgrad steigt weiter an“

Neue gesetzliche Vorschriften, mehr Insolvenzen und eine sinkende Zahlungsmoral gehören zu den Hürden, die der Mittelstand aktuell meistern muss. Zwei Experten aus Deutschland und der Schweiz zeigen Wege auf, wie sich das bewerkstelligen lässt.

■ Die gesamtwirtschaftliche Lage ist bedenklich: So steigt die Zahl der Insolvenzen, während die Zahlungsmoral von Kunden abnimmt. Wie reagieren kleine und mittlere Unternehmen darauf?

Prof. Weiß: Im B2B-Bereich ist die Sensibilität der Lieferanten für die Kreditwürdig-

keit immer stärker angestiegen, ebenso das Bewusstsein für gutes Kreditmanagement. Die Unternehmen prüfen ihre Geschäftspartner also zunehmend, bevor sie liefern.

■ Nicht nur Unternehmen, auch Banken müssen umdenken. Durch Basel II sind sie beispielsweise gefordert, die Bilanzen

eines Betriebes vor der Kreditvergabe gründlich zu prüfen. Wie wirken sich diese und andere neue Vorschriften auf die Gestaltung der internen Finanzprozesse der Betriebe aus?

Prof. Fueglistaller: Basel II ist in der Schweiz kein brisantes Thema mehr. Die Banken haben sich früh darauf vorbereitet und auch Unternehmen mit Fremdkapitalbedarf sind bereits überwiegend darauf eingestellt. Außerdem haben mittlerweile zahlreiche Informationsinitiativen und Weiterbildungen stattgefunden. All das führte zu einer professionalisierten Kommunikation zwischen Banken und Unternehmen.

Prof. Weiß: Viele mittelständische Unternehmen haben den Finanzbereich in der Vergangenheit vernachlässigt. Angesichts gestiegener Anforderungen wie Bonitätsüberprüfung oder auch Rating-Klassifikation spielt der planerische Umgang mit Finanzen inzwischen jedoch eine sehr wichtige Rolle und die Unternehmen beschäftigen sich intensiver mit diesem Thema.

■ Wie lassen sich die Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen möglichst effizient gestalten?

Prof. Fueglistaller: Da gibt es zwei Komponenten: die Technik und den Menschen. Im Bereich der Technik sind die notwendigen Voraussetzungen in der Regel am Markt verfügbar. Schwieriger wird es im Bereich der Organisation beziehungsweise der menschlichen Arbeitskraft. Prinzipiell muss ein Grundkonsens vorhanden sein, der von der Unternehmensleitung bis zu allen beteiligten Mitarbeitern reicht. Nur so lässt sich die geforderte Effizienz erreichen.

■ Welche Werkzeuge setzen kleine und mittlere Unternehmen im Bereich des

kundenorientierten Forderungsmanagements ein?

Prof. Weiß: Gerade für das Forderungsmanagement ist ein integriertes System von großer Bedeutung. Denn wird ein Kunde gemahnt, während eine Reklamation läuft, wirft das kein gutes Licht auf das Unternehmen. Deshalb ist es sehr wichtig, stets über alle Vorgänge informiert zu sein. Voraussetzung dafür sind gut funktionierende Schnittstellen zwischen den Bereichen Versand und Rechnungsabwicklung sowie eine Verbindung zur Bank und zum Reklamationsmanagement.

■ Wie können Unternehmen Reklamationen effektiv bearbeiten?

Prof. Weiß: Das kommt darauf an, worauf sie sich beziehen. Bei Beanstandungen geht es oft weniger um Produktmängel, sondern vielmehr um kaufmännische Fehler. Diese entstehen häufig durch falsch angelegte Stammdaten oder vertauschte Rechnungsnummern. Durch den Einsatz einer passenden Systemlösung können derartige Irrtümer, die den kaufmännischen Bereich betreffen, vermieden werden. Auf diese Weise lässt sich auch das Reklamationsmanagement proaktiv betreiben, indem unnötige Reklamationen erst gar nicht mehr auftreten. Dem Fall, dass ein Kunde nur reklamiert, um Zeit zu gewinnen, bis er wieder zahlungsfähig ist, kann jedoch auch die beste IT-Lösung nicht vorbeugen.

■ Ein aktuelles Thema ist auch der elektronische Datenaustausch mit den Finanzinstituten. Wie gestaltet sich dieser gegenwärtig?

Prof. Fueglistaller: In Hinblick auf die elektronische Zusammenarbeit der Unterneh-

Prof. Dr. Bernd Weiß



Prof. Dr. Bernd Weiß leitet das Institut für Unternehmensdiagnose (InDiag). InDiag ist ein In-Institut des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Bochum. Mitte 2003 gegründet, verfolgt das Institut das Ziel, die Unternehmensdiagnose inhaltlich voranzutreiben und praxisnah zu kommunizieren. Die Schwerpunkte von Prof. Dr. Bernd Weiß liegen im Bereich Finanzierung und Controlling.

Prof. Dr. Urs Bada Fueglistaller



Prof. Dr. Urs Bada Fueglistaller ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Extraordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der kleinen dynamischen Unternehmungen an der Universität St. Gallen. Darüber hinaus ist Urs Bada Fueglistaller Mitherausgeber beim KMU Verlag HSG.

men mit den Behörden ist die Schweiz im internationalen Vergleich noch nicht da, wo man sie sich wünschen könnte. Aber das Thema ist erkannt und es wird mit Hochdruck daran gearbeitet.

■ Welche Rolle spielt Standardsoftware zur Unterstützung der Finanzprozesse in mittelgroßen Unternehmen?

Prof. Weiß: Eine immer wichtigere. Während Standardsoftware in der Vergangenheit eher im produktions- und abwicklungstechnischen Bereich eingesetzt wurde, wächst zwischenzeitlich ihre Bedeutung zur Unterstützung elektronischer Finanzprozesse. Hier wie dort ergeben sich aus dem Einsatz von Standardsoftware erhebliche Wettbewerbsvorteile. Denn Finanzprozesse lassen sich mit standardisierten Lösungen erheblich besser abwickeln. Zudem können Unternehmen dadurch schneller auf neue Anforderungen reagieren.

Prof. Fueglistaller: Das kann ich bestätigen. Eigenentwicklungen machen im Bereich der Finanzprozesse in den meisten Fällen keinen Sinn mehr – vor allem auch in Hinblick auf die Rechnungslegung. Die Softwareentwicklung im eigenen Haus ist gegenüber der Anpassung von Standardsoftware für die eigenen Zwecke in der Regel ein Nachteil. Deshalb wird die Bedeutung von Standardsoftware stetig ansteigen.

■ Wie beurteilen Sie es, Aufgaben aus dem Finanzbereich an externe Dienstleister auszulagern?

Prof. Fueglistaller: Dafür spricht, dass im Zuge der Auslagerung Prozesse überdacht und bei Bedarf neu und besser organisiert werden. Allerdings geht durch eine Auslagerung auch ein gewisses Maß an Know-how verloren.

Prof. Weiß: Dem stimme ich voll und ganz zu. Trotzdem bieten sich einige Aufgaben für eine Auslagerung besonders an. Im Bereich Inkasso beispielsweise kann es durchaus von Vorteil sein, wenn die Bearbeitung schwieriger oder komplizierter Fälle an externe Dienstleister abgegeben wird. Dadurch verbessert sich der Prozessablauf nicht, aber das Drittunternehmen vermittelt eine größere Verbindlichkeit.

■ Gibt es Möglichkeiten für Unternehmen, ihre Kapitalbindung zu reduzieren?

Prof. Fueglistaller: Eine weit verbreitete Form ist das Leasing. Dabei sollten die Unternehmen jedoch die Frage der Rentabilität solcher Lösungen genau prüfen. Ein weiterer Ansatz ist die effiziente Bewirtschaftung des Debitoren- und Kreditorenwesens, und Herr Kollege Weiss hat ja bereits das Forderungsmanagement angesprochen. Ein gutes Forderungsmanagement verringert den Kapitalbedarf. Dasselbe gilt für die Verwaltung der zu zahlenden Rechnungen. Darüber hinaus lässt sich die Kapitalbindung auch verringern, indem die Betriebe einen verbesserten Zugang zu solchen Finanzierungsquellen erhalten, die über den klassischen Firmenkredit hinausgehen. In diesem Zusammenhang werden derzeit so genannte Mezzaninkredite diskutiert, also eine Mischung zwischen Fremd- und Eigenkapital. Ob sich diese Ideen erfolgreicher umsetzen lassen als das früher diskutierte „Venture Capital“ muss sich allerdings noch zeigen.

Prof. Weiß: 50 bis 70 Prozent der Kapitalbindungen stecken im Umlaufvermögen,

also in den rohen Betriebsstoffen und den fertigen Erzeugnissen, und etwa ein Drittel der Bilanzen ist in Forderungen gebunden. Es gilt also – wie ich schon erwähnt habe –, das Forderungsmanagement zu verbessern und so die Verweildauer der Außenstände entsprechend zu reduzieren. Dies gelingt, indem kleine und mittlere Unternehmen ihre Zahlungskonditionen und -ziele verbessern und die Mahnprozesse sowie die Beschwerdebearbeitung effektiver gestalten. Denn solange Reklamationen laufen, wird häufig nicht bezahlt.

■ Sind in Deutschland und in der Schweiz für die nächsten zehn Jahre bestimmte Trends bei der Gestaltung von Finanzprozessen erkennbar?

Prof. Weiß: Der Automatisierungsgrad steigt weiter an und auch die Anforderungen an die Bearbeitung solcher Prozesse werden entsprechend wachsen. Außerdem erhalten Informationssysteme und Methoden im Bereich des Forderungsmanagements und in der Bonitätsprüfung einen deutlich höheren Stellenwert. Gefordert werden genaue, richtige und schnelle Pro-

zesse. Darüber hinaus wird auch der Integrationsaspekt immer wichtiger. Schließlich hängt in einem Betrieb alles mit allem zusammen: die Rentabilität, die Liquidität und insbesondere auch das Risiko. Um diese drei Aspekte integriert zu betrachten, benötigen die Unternehmen andere Systeme als in der Vergangenheit.

Prof. Fueglistaller: Automatisierung und Standardisierung nehmen stetig zu – und damit auch die Reduktion von Transaktionskosten, allerdings nicht ins Endlose. Es scheint eine gewisse „Grenze des Machbaren“ sichtbar zu werden. Auch eine gewisse Ernüchterung hinsichtlich der Verbesserungsmöglichkeiten im Vergleich zu den dazu nötigen Investitionen ist erkennbar. Ein weiterer Trend ergibt sich aus den gesetzlichen Bestimmungen. Auch in der Schweiz stehen die Vorschriften über die Rechnungslegung zur Diskussion. Vor allem mittelgroße Unternehmen müssen sich mehr und mehr an internationale, besonders an die US-Standards der Rechnungslegung halten. Dadurch werden interne Kontrollsysteme notwendig, die vorher meist nicht vorhanden waren.

www.fokusmittelstand.net

