

Cash is King - So hält DHL die Liquidität hoch

«Wir sind sehr zufrieden.»



«Cash is King – So hält DHL die Liquidität hoch»

Ein effizientes Forderungsmanagement ist für ein globales Unternehmen wie DHL essenziell. Als einer der weltweit führenden Logistikkonzerne setzt DHL auf digitale Prozesse, klare Risikostrategien und starke Partnerschaften, um Liquidität zu sichern und Zahlungsausfälle zu minimieren. CFO Michael Rahm gibt spannende Einblicke, wie DHL mit gezieltem Debitorenmanagement und der Zusammenarbeit mit Creditreform erfolgreich bleibt – selbst in herausfordernden Märkten.

DHL – The logistics company for the world

DHL ist die weltweit führende Marke in der Logistik. Mit unseren DHL-Divisionen bieten wir ein einzigartiges Logistikportfolio – von der nationalen und internationalen Paketzustellung über Transport- und Fulfillment-Lösungen im E-Commerce, den internationalen Expressversand sowie Strassen-, Luft- und Seefrachttransport bis zum Supply-Chain-Management. Mit rund 395'000 Mitarbeiter*innen in über 220 Ländern und Territorien weltweit verbindet DHL sicher und zuverlässig Menschen und Unternehmen und ermöglicht so globalen nachhaltigen Handel. Mit einer einzigartigen Präsenz in Entwicklungs- und Schwellenländern und spezialisierten Lösungen für Wachstumssektoren wie «Technology», «Life Sciences & Healthcare», «Engineering, Manufacturing & Energy», «Auto-Mobility», und «Retail» ist DHL «The logistics company for the world».

DHL ist Teil des Konzerns Deutsche Post DHL Group. Die Gruppe erzielte 2023 einen Umsatz von mehr als 81.8 Milliarden Euro. Mit nachhaltigem Handeln sowie dem Engagement für Gesellschaft und Umwelt leistet der Konzern einen positiven Beitrag für die Welt. Bis 2050 strebt Deutsche Post DHL Group die Null-Emissionen Logistik an.

Michael Rahm ist CFO und Verwaltungsrat der DHL Express (Schweiz) AG. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen und dem Berufseintritt bei Hoffmann-La Roche mit Stationen in Basel und den Niederlanden ist er 2005 zur DHL-Gruppe gekommen, wo er in unterschiedlichen Funktionen in der Schweiz und in Leipzig tätig war.

Wie setzt DHL digitale Prozesse gezielt ein, um Zahlungsausfälle entlang der Lieferkette zu verhindern und das Forderungsmanagement zu optimieren? Welche konkreten Erfolge konnten Sie dabei erzielen?

Als erstes Logistikunternehmen hat DHL vor Jahren damit begonnen, Empfängern von Paketen Zoll und Mehrwertsteuer nicht mehr direkt an der Haustüre vom Kurier einkassieren zu lassen. Stattdessen versendet DHL nach Verzollung einen Link zu unserer Zahlungsplattform, auf welcher die anfallenden Gebühren beglichen werden können, falls uns der Absender die Kontaktdaten zur Verfügung stellt. Dadurch konnte der DSO (Days Sales Outstanding), welcher die Anzahl Tage bis zur Bezahlung einer Rechnung misst für Zoll und MWST beinahe halbiert werden.

Wie identifiziert und bewertet DHL potenzielle Risiken im Forderungsmanagement, insbesondere in neuen Märkten und welche Strategien haben sich als besonders wirksam erwiesen?

DHL wendet im Forderungsmanagement sog. Collection Treatment Pläne an, welche je nach Kundensegment unterschiedliche Mahnstufen und -fristen beinhalten. Das strikte Befolgen dieser Forderungspläne ermöglicht der Debitorenabteilung einen standardisierten Prozess, nach welchem Kunden eskaliert, gesperrt und an Creditreform zur weiteren Bearbeitung übergeben werden. Für neue Kundenbeziehungen wird ab einer definierten Grösse durch den Verkauf eine Bonitätsprüfung via CrediWEB durchgeführt, welches es DHL ermöglicht relativ einfach das Ausfallrisiko abzuschätzen und gegebenenfalls kein Transportkonto mit den potenziellen Kunden zu eröffnen.

Welche Entwicklungen im globalen Logistikmarkt stellen aus Ihrer Sicht aktuell das grösste Risiko für Liquidität und Zahlungsfähigkeit dar?

Wir beobachten zurzeit die Entwicklung im eCommerce Markt sehr genau, da aufgrund der Teilverlagerung vom Online-Shopping zurück zum stationären Handel vor allem kleinere, lokale Anbieter Mühe bekunden Ihre Rechnungen pünktlich zu zahlen und vereinzelt mit Liquiditätsproblemen zu kämpfen haben. Während und auch nach COVID-19 sind die Lieferketten teils stark beeinträchtigt worden. Zahlreiche Unternehmen haben im Anschluss daran ihre Lager gefüllt, konnten sich jedoch nicht mehr auf die entsprechend höhere Nachfrage verlassen und sitzen teils heute noch auf diesen Verlusten. Dazu kommt ein immenser Preisdruck vornehmlich auch durch neue Akteure auf dem Markt aus dem asiatischen Raum, wie beispielsweise Temu oder Shein.

Wie hat die Zusammenarbeit mit Creditreform dazu beigetragen, Ihre Prozesse im Forderungsmanagement zu optimieren?

Für DHL ist es entscheidend mit einem zuverlässigen Partner wie Creditreform zusammen zu arbeiten, welcher das Inkasso nach vorgegebenen Standards um- und durchsetzen kann. Wir treten jedoch keine Forderungen ab oder lassen diese über Factoring einkassieren, sondern sind der Überzeugung, dass die Bewirtschaftung der Debitorenbestände ein Kernprozess jeder Finanzabteilung sein muss.

Welche Veränderungen haben Sie im Umgang mit offenen Forderungen festgestellt, seitdem Sie eng mit Creditreform zusammenarbeiten? Gab es dabei unerwartete Erkenntnisse, etwa zu Zahlungsgewohnheiten Ihrer Kunden oder zur Effizienz Ihrer internen Inkassoprozesse.

DHL arbeitet seit über 15 Jahren mit Creditreform zusammen. Eine wichtige Erkenntnis im Inkassoprozess ist die Tatsache, dass es sich lohnt hartnäckig zu bleiben und auf der Begleichung einer berechtigten Forderung zu bestehen. Interessanterweise finden sich oft kurz vor Konkureröffnung doch noch liquide Mittel in einer Unternehmung, welche dazu aufgewendet werden können eine Rechnung zu bezahlen und den drohenden Konkurs abzuwenden.

Welche Learnings hat DHL aus globalen Krisen wie COVID-19 oder geopolitischen Spannungen gezogen, um Forderungsausfälle noch gezielter zu verhindern?

COVID-19 und andere logistische Herausforderungen haben in den letzten Jahren die Bedeutung der Branche hervorgehoben und wieder stärker ins Bewusstsein von Wirtschaft und Gesellschaft gerückt. DHL bleibt jedoch weiterhin gefordert, eine hohe Qualität unserer Dienstleistung sicherzustellen, um die Ansprüche unserer Kunden zu erfüllen. Die Vermeidung von Forderungsverlusten ist aufgrund der Gewinnmarge in der Logistikbranche von zentraler Bedeutung. Mit Hilfe eines Monitorings sowie Reportings zum Zahlungsverhalten unserer Kunden werden Abweichungen erkannt und adressiert. Trotzdem bleibt auch DHL nicht komplett verschont vor Insolvenzrisiken wie das Beispiel Matches Fashion, eines grossen eCommerce Retailers in Grossbritannien zeigt.

Was macht den Ansatz von DHL im Forderungsmanagement so erfolgreich und warum ist Creditreform für Sie der ideale Partner in dieser Branche?

Melanie Kreis, CFO DHL Gruppe hatte bereits vor Jahren «Cash is King» als eines der Hauptziele für die Finanzabteilung definiert. Entsprechend liegt ein starker Fokus auf einer schnellen Abwicklung und Collection von offenen Forderungsbeständen, um den Cashflow zu maximieren.

Die kurzen Zahlungsfristen unserer Rechnungen stossen dabei nicht immer auf Gegenliebe - sind jedoch kombiniert mit täglichen und wöchentlichen Abrechnungszyklen eine Notwendigkeit, um unsere kapitalintensive Infrastruktur zu finanzieren. Überfällige Forderungen fallen somit schneller auf und die zeitnahe Reaktion der Debitorenabteilung in Kombination mit Creditreform hilft mögliche Forderungsverluste zu minimieren.

Wie setzt DHL digitale Technologien ein, um Prozesse im Forderungsmanagement zu automatisieren und datenbasierte Entscheidungen zu fördern, und welche Erfolge konnten Sie damit erzielen?

DHL hat bereits vor Jahren begonnen die Reklamationsverarbeitung und Erstellung von Gutschriften zu automatisieren indem neue Technologien wie NLP (Natural Language Processing) und RPA (Robotic Process Automation) zur Anwendung kommen. Falls ein Kunde beispielsweise eine Rechnungskopie benötigt, wird das Auslesen und die Erfassung der Anfrage, das Zusammentragen der Dokumente sowie der Versand komplett automatisiert erfolgen.

Wie wirkt sich der Fokus auf nachhaltige Logistik auf die finanziellen Prozesse und das Forderungsmanagement bei DHL aus?

Die Logistikbranche ist im Bereich Nachhaltigkeit stark exponiert. Deshalb haben wir Nachhaltigkeit fest in unsere Strategie integriert und unsere Ziele in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung sind in unsere Ziele eingebettet. Die Dekarbonisierung und Elektrifizierung unserer operativen Abläufe und Transportmittel verläuft nach einem klar kommunizierten Plan. Wir wollen ein hervorragender Arbeitgeber für unsere Mitarbeitenden sein und der Gesellschaft einen Mehrwert bringen. Diese Ziele sind teils mit nicht unerheblichen Investitionen verbunden. Die Erfüllung unserer ESG-Ziele können wir im Grunde nur gewährleisten, wenn wir als ein profitables und liquides Unternehmen agieren.

Aus Ihrer Sicht, welche langfristigen Strategien und Massnahmen könnten die Partnerschaft zwischen Creditreform und DHL stärken und zugleich neue Potenziale für gemeinsame Innovationen erschliessen?

DHL braucht einen starken und kompetenten Partner im Bereich Inkasso mit einer soliden und zuverlässigen Bonitätsauskunft an seiner Seite. Von zentraler Bedeutung ist dabei der saubere und zeitnahe Austausch von Daten zwischen DHL und Creditreform über IT-Schnittstellen, welche keine unnötigen Probleme mit unseren Kunden verursachen.

Gibt es Bereiche in der Logistik, in denen Sie sich von Creditreform innovative Lösungen wünschen, um Prozesse oder Risiken noch besser zu steuern?

Meine Erwartung liegt darin, dass Creditreform auch künftig «am Ball bleibt» und Entwicklungen sowohl im regulatorischen wie auch im digitalen Bereich aktiv mitgestaltet und sich weiterhin stark für die Interessen der Gläubiger einsetzt.