

GRÜNDNER ZEITEN

BMW INFORMATIONEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 18

Thema: „Forderungsmanagement“

Viele Unternehmen räumen ihren Kunden Zahlungsziele ein und werden damit zum Kreditgeber für diejenigen, die ihre Waren und Leistungen abnehmen (Lieferantenkredit). Problematisch ist, dass sich Unternehmen dabei häufig nicht wie professionelle Kreditgeber verhalten. Für den Erfolg eines Unternehmens ist es aber wichtig, diese Forderungen als wichtige und kritische Ansprüche zu behandeln. Das bedeutet:

1. Kreditprüfung ist die beste Vorsorge gegen Forderungsausfälle

Prüfen Sie Ihre Kunden, denen Sie Zahlungsziele einräumen möchten, vor Abschluss von Lieferverträgen. Greifen Sie dabei auf alle verfügbaren Informationen zurück, die eine Bewertung der Kundenbonität erlauben. Kunden mit unzureichender Bonität sollten Sie keinen Kredit einräumen. Bonitätsauskünfte sind nicht teuer. Kosten: ca. 20 €.

2. Sorgfältige Einräumung von Zahlungszielen

Verkaufen Sie Ihre Leistung nicht über großzügige oder branchenunübliche Zahlungsziele. Bieten Sie Ihren Kunden vielmehr Anreize, möglichst rasch zu zahlen (Skonto). Bei größeren Kreditbeträgen sollten Sie Sicherheiten (z.B. Bankbürgschaften) schaffen. Kalkulieren Sie in jedem Fall Ihre eigenen Kosten, die Ihnen durch den Lieferantenkredit entstehen, in den Angebotspreis ein.

3. Zügige Rechnungsstellung

Wenn Sie Ihre vereinbarte Leistung erbracht haben, zögern Sie nicht damit,

Mit spitzem Bleistift: Acht Tipps für ein erfolgreiches Forderungsmanagement



unverzüglich Ihre Forderung in Rechnung zu stellen. Achten Sie dabei auf korrekte und vollständige Aufzählung Ihrer erbrachten Leistungen und stellen Sie sicher, dass die jeweils vereinbarten Preise in Rechnung gestellt werden. Jede Ungenauigkeit, jeder Fehler in Ihrer Rechnung kann von Ihrem Kunden dazu genutzt werden, die Zahlung hinauszuschieben oder zu verweigern.

4. Überwachung der Zahlungseingänge

Stellen Sie sicher, dass Zahlungstermine und Zahlungsbeträge in Ihrem Rechnungswesen genauestens überwacht werden. Ihr Kunde erwartet von Ihnen pünktliche Lieferung. Verlangen Sie von Ihrem Kunden daher auch die Einhaltung der vereinbarten Zahlungsziele.

5. Organisation des Mahnwesens

Das Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen sieht vor, dass Schuldner auch ohne Mahnung bereits

30 Tage nach Rechnungserhalt in Verzug geraten (siehe S. 4). Um Ihren Zahlungsanspruch zu realisieren, sollten Sie Ihren Kunden dennoch an den Ausgleich Ihrer fälligen Rechnungen erinnern. Bevor Sie Ihren Kunden die erste Mahnung schicken, sollten Sie intern prüfen, ob Sie Ihre Leistung wie vereinbart erbracht haben. U.a.: Ist die Lieferung vollständig erfolgt? Liegen berechtigte Reklamationen vor? Wann ist die korrekte Rechnung an den Kunden versandt worden? Liegen Buchungsfehler vor? Welches Zahlungsziel wurde eingeräumt?

6. Planung der Ein- und Auszahlungen

Bedenken Sie, dass säumige Zahler Ihre Existenz gefährden können. Planen Sie daher Ihre Finanzen sorgfältig! Berücksichtigen Sie – bei Ihrer Liquiditätsplanung – die Zahlungen aus Kundenforderungen nicht zu optimistisch. Ermitteln Sie daher die durchschnittliche Zahlungsfrist Ihrer

Fortsetzung auf Seite 4

Inhalt

Nie war es so wichtig wie heute: Forderungsmanagement	Seite 2
Das gehört in eine Rechnung	Seite 2
Factoring	Seite 2
Psychologie, Taktik, Beharrlichkeit: Inkasso	Seite 3
Kreditversicherung	Seite 3
Gesetz gegen schlechte Zahlungsmoral	Seite 4
Literatur und Kontaktadressen	Seite 4
Checkliste „Bonitätsprüfung des Kunden“	Seite I
Checkliste „Den Überblick behalten“	Seite II

Name und Anschrift Ihres Unternehmens
Name und Anschrift des Auftraggebers/Kunden
Rechnungsdatum
Evtl. Rechnungsnummer
Bezug zu Auftrag vom ...
Steuernummer Ihres Unternehmens angeben (neu seit 1. Juli 2002)
„Rechnung“ in der Betreffzeile aufnehmen
Gegenstand der Leistung/Lieferung aufführen
Nettobetrag in Euro
Mehrwertsteuersatz in Prozent
Mehrwertsteuerbetrag in Euro
Rechnungsbetrag (Brutto)
Evtl. Angabe von Skonto
Angabe eines konkreten

Es gibt eine Vielzahl von Inkassounternehmen in Deutschland. Die GründerZeiten sprachen mit Gerd F. Himstedt, Geschäftsführer der Creditreform Bonn Himstedt KG: Wer braucht Inkasso? Wie „funktioniert“ es? Was bringt es demjenigen, der ein Inkassounternehmen beauftragt?

GZ: Sie erhalten hier in Bonn ca. 4 bis 5 Anrufe pro Tag. Das macht über den Daumen 1.000 Anrufe im Jahr. Wer ruft Sie an? Und warum?

Himstedt: Es gibt sehr viele Gründe, ein Inkassobüro zu kontaktieren. Ein gewichtiger Grund ist immer: Im Unternehmen treten Liquiditätsprobleme auf. Die Ursache dafür ist wiederum, dass ausstehende Rechnungen nur schleppend bezahlt werden. Außerdem wollen viele unserer Kunden, dass wir ihr Rechnungswesen überprüfen und berechnen, wie viel das hauseigene Mahnwesen das Unternehmen eigentlich kostet; oder wie teuer es wäre, das Mahnwesen außer Haus zu geben. Dazu kommt, dass viele Unternehmen schlicht zu wenige oder zu wenig erfahrene Mitarbeiter für eine effektive Debitorenbuchhaltung haben. Und Neueinstellungen sind teurer als wir.

GZ: Konkret: Was genau tun Sie, wenn ein Unternehmen bei Ihnen anruft und Sie engagiert?

Himstedt: Die Arbeit des Inkassobüros beginnt oft erst einmal beim Auftraggeber selbst. In der Buchhaltung soll Sensibilität für überfällige Forderungen erzeugt werden: Wie ist die Debitorenbuchhaltung organisiert? Welche Zahlungsziele werden eingeräumt? Wie werden diese Zahlungsziele überwacht? Was soll durch die Einschaltung des Inkassobüros erreicht werden? Bei kleinen und mittleren Firmen werden hier in der Regel deutliche Schwachstellen aufgedeckt. Was dann folgt, ist mit einer detektivisch genauen Spurensuche zu vergleichen: Gegen wen genau richtet sich eine Forderung? Wer genau ist der Kunde? Boutique Nr. 5 z.B. kann die Bezeichnung einer Ladenkette sein. Wer aber ist der Gewerbeinhaber, der bei Ihnen Ware bestellt hat? Und ganz wichtig natürlich: Welche Informationen liegen unserer Auskunftsteil vor? Anhand dieser Informationen überprüfen wir dann die Bonität des Schuldners.

GZ: Wenn Sie den Schuldner nun deutlich „geortet“ und geprüft haben: Was geschieht dann?

Psychologie, Taktik und Beharrlichkeit: Inkasso



Himstedt: Wir schicken in jedem Fall eine erste schriftliche Mahnung raus, „ins Blaue“ sozusagen. Der Schuldner muss Gelegenheit haben zu reagieren. Zahlt er nicht, rufen wir zehn Tage später bei ihm an. Alle weiteren Maßnahmen hängen dann von seinem Verhalten und den von uns gleichzeitig bereits ermittelten Informationen ab. Zusammengefasst kann man sagen: Das Vorgehen eines Inkassounternehmens beruht auf einer Mischung aus Psychologie, Taktik und Beharrlichkeit. Die Schuldner sind ja nicht Kunden des Inkassobüros. Darum können wir sie hartnäckig auf die geschuldete Leistung und die negativen Konsequenzen hinweisen, falls sie nicht zahlen sollten. Wir sagen ganz klar, dass uns Ausreden wie „Der Scheck liegt schon beim Chef“ oder „Jetzt kümmere ich mich persönlich darum“ hinreichend bekannt sind. Wichtig ist, beim Schuldner den Eindruck zu erwecken, dass er die Geduld des Gläubigers überzogen hat und dieser ihm eine letzte Chance einräumt, außergerichtlich seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

GZ: Um damit haben Sie Erfolg?

Himstedt: Nicht immer. Die Mehrzahl der Schuldner gehört nicht zu den „Zahlungswilligen“. Anders ausgedrückt: Ihnen sind die Sorgen über den Kopf gewachsen. In solchen Fällen sieht sich das Inkassounternehmen eher als Vermittler, oft sogar als Schuldnerberater. Wir weisen den Schuldner beispielsweise auf die Möglichkeit von Ratenzahlung hin. Liegt dann zum vereinbarten Zeitpunkt allerdings der Scheck oder die Überweisung oder die vereinbarte Rate nicht vor, müssen wir noch am selben Tag reagieren.

GZ: Und wenn alle Psychologie und Taktik nichts fruchtet, unterstützen Sie

Gläubiger schließlich auch vor Gericht?

Himstedt: Ja. Wenn es nicht gelingt, die ausstehenden Gelder mit Mahnungen und persönlichen Gesprächen einzutreiben, ist der Weg zum Gericht die letzte Möglichkeit. Wir bereiten für das Anwaltsbüro alle Daten so auf, dass bei der Zustellung eines gerichtlichen Mahnbescheids oder einer Klage keine Verzögerungen auftreten. Auf jeden Fall gilt aber: Das gerichtliche Mahnverfahren steht ganz hinten an. Eine gerichtliche Betreuung ist immer langwierig und kostenintensiv.

GZ: Was sind die Vorteile des externen Inkassos gegenüber einem firmeninternen Mahnwesen? Und was kostet es?

Himstedt: Die Debitorenbuchhaltung ist immer arbeits- und kostenintensiv. Da ein Unternehmen und erst recht ein junges Unternehmen viel Aufwand treiben muss, um eine lückenlose Debitorenbuchhaltung zu garantieren, spart man durch ein Inkassobüro viel Geld. Außerdem bleibt Zeit für das Tagesgeschäft, das gerade in Zeiten schwacher Liquidität nicht vernachlässigt werden darf. Tipp: Inkassobüros gibt es in der Regel vor Ort. Erkundigen Sie sich bei der Auswahl, ob ein Unternehmen durch das zuständige Land- bzw. Amtsgericht zugelassen ist.

Kreditversicherung

Unternehmen können sich gegen ausbleibende Zahlungen versichern. Die Versicherung zahlt dann, wenn Außenstände offen bleiben, weil der Kunde zahlungsunfähig ist. Ein Unternehmen ist zahlungsunfähig, wenn

- das Insolvenzverfahren eröffnet oder die Eröffnung vom Gericht – mangels Masse – abgelehnt worden ist.
- das gerichtliche Vergleichsverfahren eröffnet worden ist, um eine Insolvenz abzuwenden.
- mit sämtlichen Gläubigern ein außergerichtlicher Liquidationsvergleich zustande gekommen ist.
- eine vom Versicherungsnehmer vorgenommene Zwangsvollstreckung nicht erfolgreich war.

Kreditversicherer: AKV Allgemeine Kreditversicherung, Hermes Versicherung, Gotha Versicherung u.a.

Fortsetzung von Seite 1

eigenen Forderungen und berücksichtigen Sie diese bei Ihrer Finanzplanung.

7. Finanzierung der Forderungen

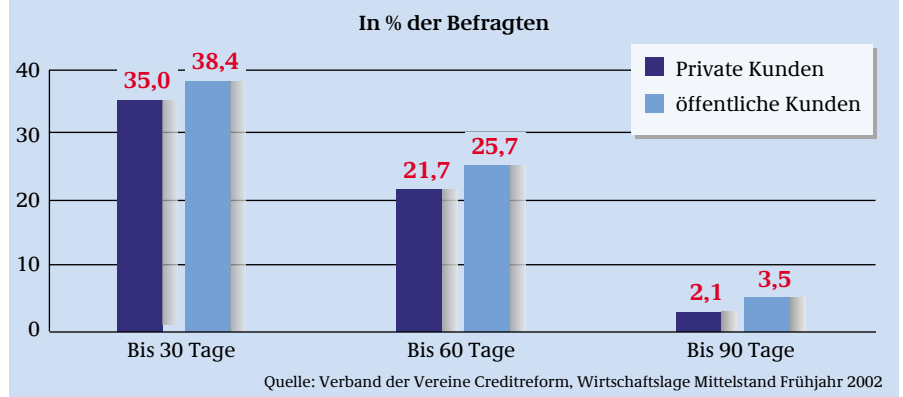
Sprechen Sie frühzeitig mit Ihrer Hausbank über die Finanzierung möglicher Außenstände und warten Sie damit nicht, bis Sie selbst aufgrund der hohen Forderungsbestände

Gesetz gegen schlechte Zahlungsmoral

- Der Kunde kommt in Verzug, wenn er 30 Tage nach Erhalt einer Rechnung bzw. 30 Tage nach dem genannten Fälligkeitsdatum seine Rechnung immer noch nicht beglichen hat.
- Nach Ablauf der 30 Tage können Verzugszinsen von 5 Prozent über dem Basiszinssatz (Auskunft: Kreditinstitute, Tageszeitungen) in Rechnung gestellt werden.
- Die Abnahme einer Leistung kann wegen unwesentlicher Mängel vom Auftraggeber nicht verweigert werden.
- Sind sich Auftragnehmer und Auftraggeber uneinig darüber, ob die Leistung wie vereinbart erbracht wurde, kann der Auftragnehmer einen öffentlich bestellten und vereidigten Gutachter zum Beispiel der IHK, HWK hinzuziehen. Wird dabei festgestellt, dass die Leistung mangelfrei erstellt wurde, erhält der Auftragnehmer eine Fertigstellungsbescheinigung.
- Ist der Auftraggeber nach wie vor nicht bereit, seine Schulden zu begleichen, kann der Auftragnehmer vor Gericht gehen. Dort erfolgt innerhalb weniger Wochen unter Vorlage der Fertigstellungsbescheinigung und des Vertrags ein Urkundenprozess. Auf Grundlage des Urteils kann dann die vorläufige Vollstreckung beantragt werden. Die Vollstreckung ist allerdings vorläufig. Denn: Legt der Auftraggeber Einspruch ein, muss erst ein endgültiger Urteilsspruch abgewartet werden.

Quelle: Bundesministerium der Justiz, Berlin

Zahlungsfristen von Kunden



Ihre verfügbare Kreditlinie vollständig ausgeschöpft haben. Es wird Ihnen schwer fallen, erweiterte Kreditlinien zu erhalten, wenn Sie nicht liquide sind.

8. Externe Hilfestellung beim Forderungseinzug

Wenn Ihre Mahnungen nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, zögern Sie nicht, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Drohen Sie dies ggf. in einer dritten schriftlichen Mahnung an. Zahlt der Kunde auch dann nicht, beauftragen Sie ein professionelles Inkassoinstitut mit der Realisierung Ihrer Forderung. Je länger Sie mit diesem Schritt warten, desto unwahrscheinlicher wird es, dass Sie Ihr Geld bekommen (s. S. 3).

Prof. Dr. Bernd Weiß, FH Bochum

Literatur und Internet (Auswahl)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): **Starthilfe** – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit. Bestelladresse: BMWi, Postfach 300265, 53182 Bonn, Bestellfax: 01888/6154171, Bestellfax: 0228/4223-462, Internet-Download: www.bmwi.de

BMWi: **Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmer (CD-ROM)**. Bestelladresse: s.o.

BMWi: **GründerZeiten Nr. 22** „Krisenmanagement“. Bestelladresse: s.o.

BMWi: **GründerZeiten Nr. 14** „Insolvenzen und Neustart“. Bestelladresse: s.o.

BMWi-Internetseite: www.aus- Fehlern-lernen.info

Bundesministerium der Justiz: Worauf man bei der Führung eines Handwerksbetriebs achten sollte. 22 Tipps zur Rechtspraxis. Bestelladresse: GVP, BMJ-Broschürenversand, Maarstr. 98a, 53227 Bonn, www.bmj.bund.de

Kontakte (Auswahl)

Bundesverband Deutscher Inkassounternehmen e. V., Brennerstr. 76, 20099 Hamburg, Tel.: 040/280826-0, Fax: 040/280826-99, Internet: www.inkasso.de

Deutscher Factoring-Verband e. V., 55116 Mainz, Große Bleiche 60-62, Tel.: 06131/2877070, Fax: 06131/2877099, Internet: www.factoring.de

Verband der Vereine Creditreform e. V., Hellersbergstraße 12, 41460 Neuss, Tel.: 02131/109-0, Fax: 02131/109-8000, Internet: www.creditreform.de

Redaktionservice

Wenn Sie Informationen oder Anregungen haben oder Fragen zu anderen Themen der GründerZeiten, wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224/90034-0, Fax: 02224/90034-1
geisen@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
D-11019 Berlin
buero-li@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion und Produktion:
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR

Satz:
Andrea Werner, Sankt Augustin

Repro:
Imaging-Service, Bonn

Druck:
Koelblin Fortuna GmbH, Baden-Baden

Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:
Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Bonitätsprüfung des Kunden

Interne Informationsquellen

Rechnungswesen (Zahlungsverhalten)

- Welches vereinbarte Zahlungsziel nimmt der Kunde in Anspruch?
- Überschreitet er das Zahlungsziel (wie oft)?
- Stellt der Kunde Antrag auf spätere Zahlung?
- Waren oder sind Inkassomaßnahmen notwendig?

Verkauf

(Kenntnisse aus Innen- und Außendienst)

Kritische Signale:

- Hohe Lagerbestände
- Schlechter Zustand der Maschinen
- Nicht ausgelastete Kapazitäten
- Schmale Angebotspalette
- Schlechtes Image der Produkte
- Zögerliche Reaktionen auf Konkurrenz
- Erhöhte Rabatte, Nachlässe, Sonderangebote
- Wenige Kunden

Tipp: Außendienst für die Früherkennung von Kreditrisiken schulen!

Externe Informationsquellen

Wirtschaftsauskünfte

- Haftungslage
- Eigenkapitalausstattung
- Auftragslage
- Bilanzdaten

Bankenauskünfte

- Auftragslage
- Überziehungen
- nur über juristische Personen und im Handelsregister eingetragene Kaufleute bei der Hausbank

SCHUFA-Auskünfte

- Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit,
- Mahnbescheide, Vollstreckungsbescheide etc.
nur an Vertragspartner

Jahresabschlüsse

s. Veröffentlichungen von Kapitalgesellschaften

Den Überblick behalten

1. Zahlungsfähigkeit des Kunden?

Informieren Sie sich regelmäßig über die Bonität (Zahlungsfähigkeit und -verhalten) der Kunden (siehe S. I).

2. Auftrag vertraglich geregelt?

Legen Sie fest, wann Zahlungen, evtl. auch Ratenzahlungen, fällig sind. Die Zahlungsmodalitäten sollten in einem schriftlichen Auftrag, den Sie von Ihrem Kunden erhalten, aufgenommen werden. Art und Umfang der Leistung sollten hier ebenfalls möglichst genau beschrieben werden. Bestätigen Sie den Auftrag ebenfalls schriftlich.

3. Preis/Honorar berechnet?

Kalkulieren Sie Ihren Preis/Ihr Honorar auf Grundlage Ihres Angebots nach. Beziehen Sie eventuelle Fremdkosten mit ein. Berechnen Sie den Endpreis bzw. -honorar.

4. Rechnung geschrieben?

Stellen Sie sofort nach Fertigstellung des Auftrags eine Rechnung. Legen Sie ein Zahlungsziel fest.

5. Rechnung bezahlt?

Erstellen Sie ein Ordnungssystem, um sich schnell, einfach und jederzeit darüber informieren zu können, wann Sie Ihre Rechnungen „rausgeschickt“ haben und wann sie jeweils fällig sind. Überprüfen Sie regelmäßig anhand Ihrer Kontoauszüge, ob die Rechnungen bezahlt wurden.

6. Rechnung nicht bezahlt?

Rufen Sie Ihren Kunden an und erinnern Sie ihn freundlich an Ihre Rechnung. Wurde die Rechnung vielleicht einfach übersehen? Liegt ein Buchungsfehler vor? Vereinbaren Sie u.U., dass der Schuldner Sie bis zu einem bestimmten Termin zurückruft, um Ihnen eine Auskunft über die verbindliche Zahlung Ihrer Rechnung zu geben. Erhalten Sie keinen Rückruf (und keine Zahlung), schicken Sie ihm eine schriftliche Zahlungserinnerung mit folgendem Inhalt:

- Angabe von Rechnungsdatum, -nummer und Betrag
- neuem Zahlungsziel
- Bankverbindung
- Information darüber, bis zu welchem Datum Zahlungseingänge berücksichtigt wurden

7. Kunde reagiert nicht?

Erfolgt nach wie vor keine Zahlung, gibt es verschiedenen Möglichkeiten: Sie einigen sich außergerichtlich z. B. auf eine Ratenzahlung. Sie leiten gerichtliche Schritte ein. Oder: Sie beauftragen ein Inkassounternehmen.