

Christine Meszar

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

**Richtig mahnen, liquide bleiben, Existenz sichern:
Forderungsmanagement für KMU und Freiberufler**



Christine Meszar

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

Christine Meszar

**WIE KOMME ICH
SCHNELLER
ZU MEINEM GELD?**

**Richtig mahnen, liquide bleiben,
Existenz sichern:
Forderungsmanagement
für KMU und Freiberufler**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
meszar@redline-verlag.de

Nachdruck 2012

© 2006 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld
Coverabbildung: plainpicture, Hamburg
Satz und Gestaltung: satzstudio@zeiner.net
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-429-3
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-378-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

INHALT

Vorwort: Zu Anfang eine kleine Geschichte	9
Einleitung: Definition Forderungsmanagement	15
Teil A: Präventivmaßnahmen im Forderungsmanagement	19
1 Wer ist mein zukünftiger Geschäftspartner/Kunde?	21
Prüfung der firmenrechtlichen Struktur	21
Wo kann man sich noch informieren?	26
Wirtschaftsauskünfte – Prüfung der Bonität	27
Informationen über Insolvenzen	33
Absicherung bei Geschäften mit Privatpersonen	33
Vorsprung durch Information	34
2 Die schriftliche Beauftragung	35
Falle: Die Handschlagqualität	36
Die unterschiedliche Wahrnehmung	37
„Eine schriftliche Beauftragung ist nicht üblich“	38
„Für eine schriftliche Beauftragung ist keine Zeit“	39
Falle: Geschäfte im Freundes- und Bekanntenkreis	40
Formen schriftlicher Beauftragungen	41
Der Auftraggeber/Geschäftspartner/Kunde	41
Inhalte der schriftlichen Beauftragung/des Geschäftsabschlusses	43
Durchführung und Abwicklung der Beauftragung	44
3 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	52
Inhalte der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)	53
4 Eigentumsvorbehalt	56
5 Akontozahlungen und Teilzahlungen	58
6 Die Auftragserfüllung	64
7 Rechnungslegung	73

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

8 Verzugszinsen	83
Präventivmaßnahmen – Zusammenfassung	85
Teil B: Forderungsabsicherung	87
1 Einführung	89
2 Kreditversicherung	91
3 Bankgarantie	97
4 Wechsel	98
5 Bürgschaft	99
6 Zession	101
7 Depotzahlungen	103
8 Bankeinzug	104
9 Weitere Maßnahmen zur Forderungsabsicherung	106
Eigentumsvorbehalt	106
Kaution	106
Haftrücklass	107
Pönale (Vertragsstrafe)	108
10 Schutz vor Forderungsausfällen bei Privatpersonen	109
Barzahlung	109
Nachnahme	109
Vorauszahlung	109
Anzahlung	110
Zahlschein vorbereiten!	110
Alle Daten aufnehmen	111
Einkommensnachweis verlangen	111

Teil C: Externe Forderungsbetreibung	113
1 Einführung	115
2 Factoring	116
3 Wenn nichts mehr geht	118
4 Inkasso	120
5 Anwalt	124
6 Gerichtliches Mahnverfahren ohne Anwalt	126
Gerichtliche Zuständigkeit	127
Der Ablauf des gerichtlichen Mahnverfahrens	127
7 Der Kunde ist insolvent	129
Wie erfahre ich von der Insolvenz meines Kunden?	129
Was ist zu tun, wenn der Kunde zahlungsunfähig wird?	130
Teil D: Das Mahnwesen	135
1 Die Rolle eines effizienten Mahnwesens	137
2 Warum wird nicht gemahnt?	141
Die Hemmschwellen beim Mahnen	141
3 Die Struktur im Mahnwesen	149
Die Offene-Posten-Liste (OP-Liste)	149
Häufig gestellte Fragen im Bezug auf das Mahnwesen	154
Checkliste Mahnwesen	156
4 Mahnformen	165
Die schriftliche Mahnung	165
Die mündliche Mahnung	172
Die Potenziale im Mahngespräch	176

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

5 Schnittstellenkoordination im Unternehmen 179

6 Die erzieherische Wirkung des Mahnwesens 183

7 Die Außenstandsdauer verringern 186

Abschluss: Die Rolle eines effizienten Forderungsmanagements . 196

Websites 201

Stichwortverzeichnis 202

VORWORT: ZU ANFANG EINE KLEINE GESCHICHTE



Lassen Sie mich kurz erzählen, wie es mit meinem Zugang zum umfassenden Thema Forderungsmanagement begann und warum ich bereits vor vielen Jahren, als die Zahlungsmoral in Österreich noch weit besser war als heute, erkannte, welche Konsequenzen bei Vernachlässigung desselben auftreten bzw. welche Potenziale damit verbunden sind.

Ich arbeitete damals in einem mittelgroßen Unternehmen mit ca. 20 Mitarbeitern im Bereich Dienstleistung – noch nicht im Forderungsmanagement und auch nicht mit dem Mahnwesen. Vielmehr war ich im Management mit den Schwerpunkten Organisation, Strukturierung, Leitung und Personalwesen beschäftigt und auch mehr als ausgelastet.

UND SO BEGANN ES

Mein Chef plante, eine Woche auf Schiurlaub zu fahren. Wir besprachen alle Eventualitäten für die kommende Woche. So ganz nebenbei übergab er mir einen EDV-Ausdruck unserer Offene-Posten-Liste und meinte, ich möge diesen während seiner Abwesenheit „in einer stillen Stunde“ durchsehen und mir eventuell dazu etwas überlegen.

Es war ein geflügelter Ausdruck meines Chefs, „in einer stillen Stunde“ anstehende Arbeiten zu erledigen. Nur, wir waren ein aufstrebendes und expandierendes Unternehmen und es gab *nie* „eine stille Stunde“. Doch ich nahm mir die Offene-Posten-Liste gleich zu Beginn der Woche zur Hand.

Damals waren die EDV-Ausdrucke im Format noch viel größer, umso bedrohlicher wirkte diese Liste auf mich, zumal die Außenstände, sprich die offenen, also nicht bezahlten, Rechnungen unserer Kunden ein erhebliches Ausmaß angenommen hatten.

Zu Beginn der Neunzigerjahre war die Zahlungsmoral bei Weitem nicht so schlecht wie heute. Dennoch bezahlte immer nur ein bestimmter Prozentsatz unserer Kunden die Rechnungen innerhalb der Zahlungsfrist bzw. unaufgefordert. Doch der Bereich „Mahnwesen“ war in diesem und in den meisten an-

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

deren Unternehmen weder strukturiert noch gewartet. In der Praxis sah das so aus, dass alle paar Monate, das heißt, wenn gerade irgendwie und irgendwann Zeit blieb, von einer Mitarbeiterin einzelne Positionen der Offene-Posten-Liste kopiert und an die jeweiligen Kunden „zur Info“ übermittelt wurden. Richtig zu mahnen getraute man sich nicht. Man hatte zu viele Bedenken, die Kunden würden darüber verärgert sein, und man wollte ja keinesfalls die positive Geschäftsbeziehung gefährden.

DIE ERSTE AKTION

In Ausübung meiner Aktivitäten in Unternehmen, in denen ich häufig strukturelle Veränderungen in Form von Verbesserungen, Prozessoptimierungen usw. vornehmen musste, war ich gewohnt, immer wieder auf Widerstände zu stoßen. Doch waren Widerstände für mich noch nie ein Problem gewesen. Mit der notwendigen Mischung aus Fingerspitzengefühl, Diplomatie und Konsequenz, verbunden mit entsprechender Durchsetzungsfähigkeit, ist es mir immer gelungen, Widerstände aufzulösen und dabei positive Ergebnisse zu erzielen.

Also sah ich diese Offene-Posten-Liste als Herausforderung für mich an. Herausforderung deshalb, da ich diese erst einmal „sanieren“ wollte, ohne die Geschäftsbeziehung mit den Kunden zu gefährden. Und für die Zukunft wollte ich die Kunden zu schnelleren Zahlungen bewegen bzw. „erziehen“. Und natürlich musste ich davon ausgehen, bei der Bearbeitung der Liste – sprich Hereinbringung der Forderungen – auf Widerstände im Hinblick auf die beabsichtigte Veränderung der mittlerweile zum Teil sehr schlechten Zahlungsmoral der Kunden zu stoßen.

Dem Unternehmen ging es grundsätzlich wirtschaftlich sehr gut. Da wir auf expandierendem Wege waren, wurde entsprechendes Kapital für laufende betriebliche Veränderungen benötigt.

Und gerade dieses Kapital lag in den immensen Außenständen!

Ich ging also die einzelnen Positionen der Offene-Posten-Liste durch und suchte mir zu Anfang jene Kunden heraus, zu denen ich persönlich den besten Kontakt hatte, bzw. jene, bei denen die meisten Rechnungen offen waren. Und genau diese Kunden rief ich einfach an, begann ein Gespräch und lenkte dieses mit entsprechendem Fingerspitzengefühl auf das Eigentliche, nämlich konkret auf die offenen und überfälligen Rechnungen.

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

Als erste Maßnahme traf ich mit diesen Kunden Lösungen zur Reduzierung der Außenstände, indem kurzfristige Zahlungstermine vereinbart wurden, nahm Wechsel an – diese waren damals noch eine durchaus übliche Zahlungsform – und schmiedete weitere Zahlungspläne im besten Einvernehmen mit den Kunden.





Denn erstaunlicherweise hatten bereits damals jene Kunden die schlechteste Zahlungsmoral, zu denen mein Chef die beste Kundenbeziehung zu haben glaubte.

Ich weiß es noch sehr genau: Am Ende der Urlaubswoche meines Chefs hatte ich auf Grund meiner ersten Maßnahmen bereits knapp 500.000 Schilling – heute rund 36.300 Euro – an *zusätzlichen Zahlungseingängen* auf unserem Firmenkonto. Und da waren noch eine Menge Potenziale offen.

Auch während der Urlaube meines Chefs telefonierten wir täglich, um zum einen aktuelle Infos auszutauschen und zum anderen die täglichen Zahlungseingänge zu besprechen. Erst am Ende dieser Woche erzählte ich ihm von meinen ersten Aktivitäten im Hinblick auf die Einbringung von Außenständen und nannte ihm die dadurch zusätzlich von mir erwirkten Zahlungseingänge. Seine Stimmung schwankte daraufhin zwischen Freude, Erstaunen und Verwunderung und gipfelte in der Aussage: „Wie haben Sie das gemacht? Darüber müssen wir uns gleich am Montag nach meiner Rückkehr unterhalten!“

DER AUFBAU EINES FUNKTIONIERENDEN FORDERUNGSMANAGEMENTS

An besagtem Montag unterhielten wir uns sehr ausführlich und von da ab laufend bei regelmäßig angesetzten Terminen ausschließlich über die Potenziale im Forderungsmanagement, wie

-  Reduzierung der Außenstände,
-  Kontinuität in den Zahlungseingängen,
-  positiver Umgang mit den Kunden ohne Gefährdung der Geschäftsbeziehung und
-  nachhaltige Reduzierung der Außenstandsdauer von Forderungen.

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

Mein Chef übertrug zu diesem Zeitpunkt ausschließlich mir diesen Bereich im Unternehmen zusätzlich zu meiner bisherigen Arbeit. Ich begann sofort mit der praktischen und weitreichenden Umsetzung von Prozessoptimierungen in den organisatorischen und EDV-mäßigen Abläufen und baute ein funktionierendes Mahnwesen auf. Wobei die Erlangung einer Kontinuität in den Zahlungseingängen unter Beibehaltung der positiven Geschäftsbeziehung im Vordergrund stand.





DIE ENTWICKLUNG

Im Laufe der Jahre wuchs das Unternehmen auf 45 Mitarbeiter und entsprechende Umsatzgröße an. Und natürlich wuchsen auch die Maßnahmen und der dafür aufzuwendende Zeitraum im Forderungsmanagement mit, welches von mir jahrelang weiter auf- und ausgebaut wurde und das ich unter Hinzuziehung von Mitarbeitern des Unternehmens sehr erfolgreich führte.




Genügte es zu Beginn der Neunzigerjahre, monatlich zu mahnen – natürlich immer mit dem entsprechenden Fingerspitzengefühl –, veränderten sich auf Grund der zunehmend schlechter und schwieriger werdenden Zahlungsmoral die anzuwendenden Methoden zur Erlangung bzw. Beibehaltung der Kontinuität in den Zahlungseingängen. Auch der hierfür erforderliche Zeitaufwand explodierte förmlich. Im Laufe der Jahre steigerte sich der Zeitaufwand umgelegt auf die Unternehmensgröße dermaßen, dass die Bearbeitung und erfolgreiche Umsetzung bereits ein kontinuierlich wachsender Bestandteil meines Tagesgeschäfts war.

Mit dem Mehr an Arbeit wuchs auch die Unterstützung der Mitarbeiter.

Der ständig wachsende Aufwand für den Bereich Forderungsmanagement bzw. die damit im Zusammenhang stehenden betrieblichen Aktivitäten im Unternehmen resultierten aus verschiedenen Faktoren:

-  Die allgemeine Zahlungsmoral verschlechterte sich.
-  Daraus resultierender Kreislauf: die Kunden hatten selbst hohe Außenstände.
-  Die Kunden strebten daher verstärkt neue Preisverhandlungen an.
-  Die Kunden wurden kritischer, der Konkurrenzdruck stieg.

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

-  Die Kunden wendeten Mängel ein, um Zahlungsfristen zu verlängern bzw. Zahlungen zurückzuhalten.
-  Die Kunden verlangten detailliertere Leistungsnachweise.
-  Die Kunden reizten Zahlungsfristen verstärkt aus.

Usw.

FORDERUNGSMANAGEMENT UND KUNDENBINDUNG

Aus all diesen Gründen und durch die allgemeine Entwicklung und Verschlechterung der Zahlungsmoral gewann das Forderungsmanagement immer mehr an Bedeutung. Allein damit, offene Rechnungen auf herkömmliche Weise zu betreiben bzw. einzutreiben, ist für den wirtschaftlichen Erfolg im Unternehmen allerdings zu wenig getan. Um die Liquidität im Unternehmen zu steigern, ist ein vorausschauendes und effektives Forderungsmanagement unter Ausschöpfung aller Potenziale unerlässlich.

Untrennbar damit verbunden ist die Festigung der Kundenbeziehung – denn im Marketing heißt es: „Ein verlorener Kunde bedeutet, sieben potenzielle Kunden nicht zu bekommen!“

Mit einem professionell geführten Forderungsmanagement und dem erforderlichen Maß an Fingerspitzengefühl kann die Existenz gesichert sowie die Liquidität gesteigert werden, und dies unter Beibehaltung einer positiven Geschäftsbeziehung mit dem Kunden.

Meine jahrelangen Erfahrungen in der Praxis und das Erkennen des Bedarfs zu diesem umfassenden und für jedes Unternehmen gewichtigen Thema motivierten mich zu meiner nachfolgenden Selbstständigkeit. Mein Wissen und meine Praxiserfahrungen wende ich mittlerweile in den nach Branche und Größe unterschiedlichsten Unternehmen an, halte auch Seminare zu den einzelnen Themen bzw. fungiere als Trainerin für Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer.

Das vorliegende Buch entstand aus der Intention, die umfassende Struktur im Forderungsmanagement zu beleuchten und mit meinen Erfahrungen und meinem Wissen die Wichtigkeit eines effizienten Forderungsmanagements zu un-

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

terstreichen und die Unternehmen zum aktiven Tun und zur Veränderung zu motivieren.

Daher ist es zu meinem Motto geworden:

„... DENN DIE KUNDEN SOLLEN GERNE ZAHLEN!“

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre, viel Erfolg beim Aufbau Ihres Forderungsmanagements und viele gute, zufriedene Kunden, Klienten und Geschäftspartner!

Ihre Christine Meszar
Wien, im August 2006

Danke

an meinen Mentor Herrn Dkfm. Dr. Josef Reisinger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien. Durch meine Arbeit bei und mit ihm entstand das Fundament und die Motivation für meine nachfolgende Selbstständigkeit.

EINLEITUNG: DEFINITION FORDERUNGS- MANAGEMENT






IST FORDERUNGSMANAGEMENT DASSELBE WIE MAHNWESEN?

Als ich mich im Bereich Forderungsmanagement selbstständig machte und immer wieder auf meine Tätigkeit angesprochen wurde, versuchte ich häufig, diesen umfassenden Bereich in kurzen Worten zu erläutern. Daraufhin meinten einige wissend: „Aha, ach so, früher sagte man dazu einfach Mahnwesen!“ Doch so einfach ist das nicht: Forderungsmanagement umfasst nämlich nicht nur den Bereich Mahnwesen, sondern ist wesentlich umfangreicher.

WANN BEGINNT FORDERUNGSMANAGEMENT?

Ein professionell und im Unternehmen umfassend angewendetes Forderungsmanagement beginnt bereits im Zuge der Akquisition bzw. vor Geschäftsabschluss, indem man sich optimal auf den zukünftigen Geschäftspartner bzw. potenziellen Kunden vorbereitet, um spätere mögliche Uneinbringlichkeiten zu vermeiden und Forderungsausfälle niedrig zu halten. Diese Vorbereitungen auf den zukünftigen Geschäftspartner bzw. potenziellen Kunden können im Business-to-Business-Bereich (B2B) eine Vielzahl von Informationen beinhalten, wie zum Beispiel:

-  die Prüfung der firmenrechtlichen Struktur
-  die Prüfung der Bonität
-  die Einholung sonstiger Brancheninformationen






Wie komme ich schneller zu meinem Geld?



ACHTUNG

Es genügt nicht, lediglich die Homepage des zukünftigen Geschäftspartners oder Kunden zu besuchen, da diese mit Sicherheit keine Information über die wirtschaftliche Stellung bzw. auch keine verbindliche rechtliche Auskunft beinhaltet, sondern grundsätzlich als – wenn auch sehr wichtiger – Marktauftritt zu werten ist.

Zur Sicherung der Existenz und Steigerung der Liquidität ist ein umfassendes Forderungsmanagement in jedem Unternehmen, unabhängig von Branche und Größe, wichtig und wesentlich. Ein umfassendes Forderungsmanagement

-  beginnt im Zuge der Akquisition bzw.
-  vor/bei Geschäftsabschluss und
-  erstreckt sich in der Folge über die ordnungsgemäße Auftrags-
erfüllung sowie
-  die richtige und regelmäßige Rechnungslegung
-  bis zum straffen und effektiven Mahnwesen.

WARUM IST FORDERUNGSMANAGEMENT WICHTIG?

In einer Pressemeldung vom September 2005 hieß es: „Laut Information des Kreditschutzverbandes von 1870 (KSV) stieg in den ersten drei Quartalen des Jahres 2005 die Zahl der Firmenpleiten um 18,1% auf 5.365 Unternehmenszusammenbrüche. Damit ging, auf eine Arbeitswoche von 40 Stunden berechnet, alle 17 Minuten ein Unternehmen pleite, so KSV-Insolvenzspezialist Dr. Hans-Georg Kantner.“

Die Ursachen der steigenden Unternehmensinsolvenzen sind vielfältig, doch es lässt sich vermuten – und ich kann es aus meiner Praxis beobachten –, dass ein großer Teil der damit verbundenen Liquiditätsprobleme in den Unternehmen auch auf zu hohe Außenstände und ein mangelhaftes Forderungsmanagement zurückzuführen ist. Wenn eine große Forderung in einem Unternehmen ausfällt, bedeutet dies daher nicht nur einen großen Umsatzverlust, sondern

Wie komme ich schneller zu meinem Geld?

kann unter Umständen für manche Unternehmen durchaus existenzbedrohend sein.

Auch die Vernachlässigung eines straffen Mahnwesens – aus welchen Gründen auch immer dies geschieht – führt häufig zu großen Liquiditätsproblemen in den Unternehmen. Denn mit jedem Tag des Zuwartens wird die Einbringlichkeit einer Forderung schwieriger. Auf Grund der derzeit allgemein herrschenden schleppenden Zahlungsmoral ist daher ein umfassendes Forderungsmanagement für jedes Unternehmen zur Sicherung und Steigerung der eigenen Liquidität unerlässlich.



PRÄVENTIVMASSNAHMEN IM FORDERUNGSMANAGEMENT