

## Forderungen und Mahnungen effektiv abwickeln

- Kann ich die Buchhaltung durch Automatisierung entlasten?
- Wie können Zahlungsausfälle verhindert werden?
- Was tun, wenn der Kunde nicht zahlt?



Mandanten-Informationen

Forderungen und Mahnungen effektiv abwickeln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Forderungsmanagement – Warum?</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die Automatisierung in der Buchführung</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Analyse des Ist-Zustandes</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Forderungsmanagements</b>	<b>7</b>
4.1	Zahlungsverzug	7
4.2	Die Verjährungsfristen	7
<b>5</b>	<b>Der Erstkontakt zu einem neuen Kunden</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Der Umgang mit langjährigen Geschäftspartnern</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>Die Einrichtung des Forderungsmanagements in der Firma</b>	<b>10</b>
<b>8</b>	<b>Der Lastschufteinzug</b>	<b>14</b>
<b>9</b>	<b>Die laufende Überwachung der Forderungen</b>	<b>16</b>
<b>10</b>	<b>Die ABC-Analyse</b>	<b>17</b>
<b>11</b>	<b>Die Debitorenanalyse</b>	<b>17</b>
<b>12</b>	<b>Das Debitoren-Monitoring</b>	<b>18</b>
<b>13</b>	<b>Mahnungen</b>	<b>19</b>
<b>14</b>	<b>Die Mahnwege</b>	<b>20</b>
<b>15</b>	<b>Das gerichtliche Mahnverfahren</b>	<b>22</b>
<b>16</b>	<b>Bonusteil – Das Factoring</b>	<b>22</b>
<b>17</b>	<b>Fazit</b>	<b>23</b>

# 1 Forderungsmanagement – Warum?

Unter „Forderungsmanagement“ versteht man die Überwachung von Zahlungseingängen bzw. der gewährten Zahlungsziele. Ziel des Forderungsmanagements ist es, Forderungsausfälle zu minimieren und die Liquidität des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Insofern leistet ein gut funktionierendes Forderungsmanagement einen wichtigen Beitrag zur Existenzsicherung Ihres Unternehmens. Es ist daher unverzichtbar.

Der nachfolgende Leitfaden möchte Sie an die Hand nehmen um

- entweder grundsätzliche Gedanken zum Einrichten eines effektiven Forderungsmanagements anzustellen oder
- das vorhandene, den Status Quo, einmal von außen zu betrachten und eine zeitgemäße Umsetzung zu hinterfragen.

Stellen Sie sich Ihren Betrieb als eine Torte vor.

Sie haben ein großes Stück: die Kundengewinnung; den Vertrieb.

Schmackhaft ist auch die Produktion, eventuell garnieren Sie das alles mit einer eigenen Entwicklungsabteilung.

Apropos, was ist eigentlich mit Ihrer Investitionsplanung? Auch hier sollten Sie sich gedanklich ein Stück reservieren, also nicht nur für die Planung, sondern auch für die Umsetzung.

Ihre Reputation nach außen – die Pressearbeit – kann auch einen verführerischen Teil darstellen.

Das alles umschließende Element ist am Ende jedoch Ihr betriebliches Rechnungswesen und das Herzstück dessen das **Forderungsmanagement**.

Bleiben die erwirtschafteten Leistungen und Waren unbezahlt, wird über kurz oder lang die Produktion stillstehen, statt zukunftssträchtige Investitionen muss das Tafelsilber veräußert werden.

Ganz zu schweigen von der psychologischen Komponente. Ist doch eine fristgerechte oder noch besser vorfristige Bezahlung der Rechnungen auch eine Wertschätzung Ihres Unternehmens.

Und sind das nicht Herausforderungen genug?

Die Digitalisierung unseres Alltags, die Globalisierung der Wirtschaft führt uns alle – und insbesondere Sie als Unternehmer<sup>1</sup> – zu immer neuen Herausforderungen.

Nicht zu vergessen die stetige, flankierende Begleitung der Finanzverwaltung.

---

<sup>1</sup> In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel das generische Maskulinum verwendet. Die verwendete Sprachform bezieht sich auf alle Menschen, hat ausschließlich redaktionelle Gründe und ist wertneutral.

Dieser Leitfaden ist in drei Abschnitte gegliedert:

- die Analyse des Ist-Zustandes
- die Definition des Soll-Zustandes
- Hilfsmittel zur Lösung

Und als Einführung wird in dem Zusammenhang auf die digitalen Herausforderungen geschaut.

Die Mandanteninformation möchte Sie dabei unterstützen, den Erfolg Ihrer Firma langfristig zu erhalten. Die Programme der DATEV eG bieten darüber hinaus Hilfsmittel, mit denen Ihr Steuerberater Sie dabei unterstützen kann, Ihr Unternehmen zu steuern und die Liquidität zu sichern.

## 2 Die Automatisierung in der Buchführung

Gehen wir ein paar Jahre zurück. Einmal im Monat wurden die Pendelordner des letzten Monats beim Steuerberater Ihres Vertrauens abgegeben. Als Dankeschön erhielten Sie die Unterlagen des Vormonats. Vorne abgeheftet fanden Sie die ausgedruckten Papierauswertungen der Finanzbuchführung und in der Regel fand der Ordner, so wie Sie ihn bekommen haben, den Weg in das Archiv, eventuell mit einem kurzen Blick auf den Saldo von Betriebseinnahmen und Ausgaben.

Diese Zeiten sollten vorbei sein.

Die Finanzverwaltung erhebt immer stärkere Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung. Auch wenn Sie sich jetzt entspannt zurücklehnen möchten, unter Buchführung verstehen die Betriebsprüfer nicht nur den Teil, der hinter verschlossenen Türen in der Kanzlei erfolgt, sondern in erster Linie auch das, was in den sogenannten Vorsystemen im betrieblichen Rechnungswesen im Unternehmen passiert.

Grundsatz ist es, jeden einzelnen Beleg vom Ursprung bis zur Verarbeitung zweifelsfrei verfolgen zu können und umgekehrt, also von dem gebuchten Betrag zum Beleg.

Diese Strukturen werden im BMF-Schreiben zur ordnungsmäßigen Buchführung und in den Anleitungen zu einer Verfahrensdokumentation dargestellt.

Die Verfahrensdokumentation stellt faktisch den Ablauf sowohl in organisatorischer als auch technischer Hinsicht für das betriebliche Rechnungswesen dar. Noch wird die Anforderung stiefmütterlich behandelt, aber Betriebsprüfer verlangen immer öfter zur Prüfung neben den „normalen“ betrieblichen Unterlagen diese Dokumentation.

Die gesammelten Aufzeichnungen können entsprechend strukturiert, als Ihre persönliche Verfahrensdokumentation dem Prüfer vorgelegt werden. Die Anforderung ist erfüllt!

Nutzen Sie also die Anforderungen der Finanzverwaltung, um Ihre Buchführung digital aufzustellen, Verfahrensabläufe zu optimieren und Arbeitsaufwände zu minimieren. Die nachfolgenden Seiten sollen Ihnen Anregungen für ein zukunfts zugewandtes Rechnungswesen geben.

### **Bestandsaufnahme**

Gehen Sie mit Ihrem Steuerberater in eine Klausur und machen eine Bestandsaufnahme:

- Mit welchen Programmen, mit welchen technischen Hilfsmitteln arbeiten Sie im Unternehmen?
- Welche Arbeitsabläufe laufen noch manuell, könnten aber digitalisiert werden?
- Welche Lösungen sind dabei DATEV-kompatibel?

### **Tipp**

Unter [www.datev.de/marktplatz](http://www.datev.de/marktplatz) finden Sie Lösungen von DATEV-Marktplatz Partnern, die DATEV-Software ergänzen und mithilfe von Schnittstellen einen effizienten Datenaustausch zwischen Ihnen und Ihrer Steuerberatungskanzlei sicherstellen.

Bezogen auf unser Hauptthema Forderungs- und Mahnungsmanagement sollten Sie also:

- ein prüfungssicheres Fakturierungsprogramm einsetzen;
- Dieses sollte eine Schnittstelle besitzen, um schnell und problemlos die bereits in Ihrem System erfassten Informationen in das Buchführungssystem zu exportieren.
- Einmal erfasste Datensätze dürfen nicht mehr ohne Nachweis veränderbar sein.
- Das Mahnwesen sollte anhand der erfassten Buchhaltungsdaten automatisiert ablaufen.

### **Tipp**

Ihr Unternehmen kann so groß sein, dass die Buchführung im eigenen Haus abgewickelt wird und nur der Jahresabschluss extern beim Steuerberater erfolgt.

Auch hier sollten Sie für eine solche Bestandsaufnahme Ihren Berater unbedingt mit ins Boot holen. Dieser kann aufgrund seiner Expertise und Erfahrungen mit Betriebsprüfungen viel schneller angreifbare Schwachstellen in den Abläufen erkennen und benennen.

### 3 Analyse des Ist-Zustandes

Um sich einen ersten Überblick über den derzeitigen Ist-Zustand Ihrer Kundenforderungen zu verschaffen, können nachfolgende Kennzahlen verwendet werden.

#### Umschlaghäufigkeit der Forderungen

Diese Kennzahl gibt das Verhältnis des Umsatzvolumens zum Gesamtforderungsvolumen wieder.

**Beispiel:** Stellen Sie sich vor, Sie sind Inhaber der Musterholz GmbH.

Im letzten Jahr erzielten Sie Umsatzerlöse in Höhe von 250.000 Euro.

Der durchschnittliche Forderungsbestand betrug 150.000 Euro.

Umsatzerlöse	250.000 Euro	= 1,66
Forderungsbestand	150.000 Euro	

Das bedeutet: Der erwirtschaftete Umsatz fließt sehr schnell in das Unternehmen als liquide Mittel zurück. Würde der Wert unter 1 sinken, bedeutet dies, dass der durchschnittliche Forderungsbestand im Monat höher als der erwirtschaftete Umsatz ist. Das durchschnittliche Zahlungsziel liegt über 30 Tage!

Haben Sie jetzt ein generelles Zahlungsziel mit Ihren Kunden von 14 Tagen (ca. ½ Monat) vereinbart, dürfte die Zahl sich um 2,00 bewegen. Ist die Kennzahl höher, bedeutet dies, dass die Kunden noch schneller bezahlen, ist diese niedriger, dass die Kunden sich mehr Zeit nehmen als vereinbart.

Hier erfolgt natürlich eine Betrachtung über die gesamte Kundenlandschaft. Wie Sie das Zahlungsverhalten einzelner Kunden detaillierter ermitteln können folgt in einem späteren Kapitel.

#### Debitorenlaufzeit

Hier werden die Tage zwischen dem Zeitpunkt der Rechnungsstellung und dem Zahlungseingang betrachtet.

Je geringer diese Kennzahl ist umso besser. Steigt die Debitorenlaufzeit, deutet es auf ein verschlechterndes Zahlungsverhalten bzw. ein nicht gut funktionierendes Mahnwesen im Unternehmen hin.

#### Anteil überfälliger Forderungen

Hier wird das Verhältnis verfristeter Forderungen zu den Gesamtforderungen betrachtet; also der Bestand der Forderungen, der nicht innerhalb des vereinbarten Zahlungsziels beglichen wird.

**Beispiel:** überfällige Forderungen im Monat 12 : 15.000 Euro = 0,1 = 10%

bei einem Gesamt-Forderungsbestand im Monat 12 von 150.000 Euro

Natürlich sollte diese Prozentzahl so gering wie möglich ausfallen.

### **Forderungsausfallrate**

Diese Kennzahl sollte natürlich im besten Fall bei Null liegen. Welcher Unternehmer wünscht sich schon ausgefallene Forderungen?

Berechnet wird das Ganze als Verhältnis der ausgefallenen Forderungen zum Gesamtumsatz.

**Beispiel:** Haben Sie also im Jahr uneinbringliche Forderungen von 15.000 Euro bei einem Gesamtumsatz von 1.500.000 Euro, so beträgt Ihr Forderungsausfall 1,00 Prozent.

Eine hohe Kennzahl sagt viel über mangelnde Effizienz bei der Vermeidung von Forderungsverlusten aus.

## 4 Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Forderungsmanagements

Um ein besseres Forderungsmanagement in der eigenen Firma zu installieren, ist es wichtig folgende Punkte zu kennen.

### 4.1 Zahlungsverzug

Die gesetzliche Grundlage des Zahlungsverzugs finden Sie im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) ab § 286 BGB ff. Durch das Gesetz zum Zahlungsverzug wurden die Rechte des Gläubigers sehr gestärkt.

Ein Novum ist die **Einführung eines Pauschbetrages in Höhe von 40 Euro max. bei Zahlungsverzug.**

Höhere Kosten können neben dem Pauschalbetrag per Einzelnachweis ebenfalls geltend gemacht werden (§ 288 **Abs. 5 BGB!**).

Wesentliche Eckpunkte im Zahlungsverkehr sind:

- Wann setzt der Zahlungsverzug ein?
- In welcher Höhe dürfen Verzugszinsen berechnet werden?
- Welche Formalien sind zu beachten?

#### **Wichtig!**

Es ist immer zu unterscheiden zwischen geschäftlichen Beziehungen zweier oder mehrerer Unternehmer und einem Geschäft an einen sog. Endverbraucher. Der Gesetzgeber sieht hier unterschiedliche Konditionen vor. Die oben besprochenen Eckdaten beziehen sich auf die Beziehungen im Geschäftsverkehr. Hier sollten Sie unbedingt auf die Unterstützung durch Ihren rechtlichen Berater bauen.

### 4.2 Die Verjährungsfristen

Die regelmäßige Verjährungsfrist nach § 195 BGB beträgt drei Jahre. Soweit keine besonderen Verjährungsfristen gelten oder vereinbart wurden, verjähren nach dieser Frist alle Ansprüche.

Die regelmäßige Verjährungsfrist beginnt mit dem Ende des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist. Grundbedingung dafür: Der Gläubiger muss Kenntnis von der Schuld und dem Schuldner haben.

Von der regelmäßigen Verjährungsfrist (3 Jahre) sind titulierte Ansprüche ausgenommen (Urteil, Vollstreckungsbescheid oder sonstige vollstreckbare Urkunde). Diese verjähren nach 30 Jahren und die Frist beginnt mit der Rechtskraft der Gerichtsentscheidung oder der Ausfertigung der vollstreckbaren Urkunde (§ 197 Abs. 1 Nr. 3. und 4. BGB).

## 5 Der Erstkontakt zu einem neuen Kunden

Auch wenn der große Umsatz winkt: Bereits für den Erstkontakt mit einem neuen Kunden sollte der Grundstein gelegt werden für eine gute Geschäftsbeziehung mit klaren Regeln für beide Seiten.

Folgende Punkte sollten Sie versuchen beim ersten Kontakt zu klären:

- Woher kommt der Neukunde?
- Warum hat er mein Unternehmen ausgewählt?

Handelt es sich um eine Empfehlung von einem Ihrer Bestandskunden, so ist das ein gutes Zeichen! Weiterempfehlungen sind zum einen ein Gradmesser des eigenen Erfolgs, zum anderen besteht eine natürliche Scheu davor, jemanden weiterzuempfehlen, der ein schlechtes Bild auf einen selbst zurückwerfen könnte.

Das bedeutet: Ihr Kunde wird keine Weiterempfehlung aussprechen, wenn er nicht halbwegs sicher ist, dass der neue Kunde zu Ihnen „passt“.

Vergewissern Sie sich aber, dass die Weiterempfehlung tatsächlich erfolgt ist.

Wenn Sie sich bei dem Empfehlenden persönlich bedanken, ist es ein Zeichen großer Wertschätzung. Sollte die Empfehlung fiktiv sein, dann werden Sie es ebenfalls durch ein persönliches Telefonat erfahren.

- Wo hat der potenzielle Kunde vorher bestellt?
- Was veranlasste ihn den Lieferanten/den Dienstleister zu wechseln?

Aus den Schilderungen werden Sie sich ein erstes Bild vom „neuen“ Kunden machen können. Handelt es sich um einen „echten“ Kunden? Oder möchte er vielleicht nur ein Angebot, um einen Preisvergleich zu einem Konkurrenten zu haben?

Klären Sie auch die Bereitschaft ab, Vorschüsse zu leisten. Was in der Bauwirtschaft gang und gäbe ist, sollte in jedem Geschäftsbereich – gerade bei größeren Aufträgen – möglich sein.

Bei großen Aufträgen mit hohem Kapitaleinsatz kann es empfehlenswert sein, die Bonität Ihres zukünftigen Kunden vorab zu prüfen. Dazu bietet es sich an, über Ihren Steuerberater eine renommierte Wirtschaftsauskunftei zu beauftragen. Ihr Steuerberater hat durch die DATEV eG die notwendigen Verbindungen hierzu.

#### **Checkliste Erstkontakt**

- Woher kommt der Kunde?
- Warum möchte er mit mir eine Geschäftsbeziehung?
- Handelt es sich um eine Empfehlung?
- Mit wem hatte der Kunde vorher Geschäftsbeziehungen?
- Können Vorschüsse vereinbart werden?
- Wurde eine Bonitätsauskunft eingeholt?

## 6 Der Umgang mit langjährigen Geschäftspartnern

Auch bei Bestandskunden ist es wichtig, dass das Forderungsmanagement effizient abgewickelt wird.

Hilfreich und unverzichtbar sind hier klare Spielregeln sowie eine lückenlose und zeitnahe Umsetzung der Finanzbuchführung.

Auch bei einer langjährigen Geschäftsbeziehung verbessern klare Absprachen das Verhältnis zum Kunden und dessen Zahlungsverhalten und damit die eigene Liquidität. Es empfiehlt sich, die Beziehung dahingehend regelmäßig zu hinterfragen und zu überprüfen (→siehe auch „Checkliste Erstkontakt“, Kapitel 5).

## 7 Die Einrichtung des Forderungsmanagements in der Firma

Folgende Punkte sollten zusammen mit Ihrem Steuerberater in Ihrer Firma geklärt werden, um ein effektives Forderungsmanagement einzurichten.

### **Wie sind die Zahlungsbedingungen?**

Es bietet sich an, für alle Kunden einheitliche Zahlungsbedingungen festzulegen. Ist dies nicht so ohne Weiteres für langjährige Bestandskunden möglich, sollten Sie aber zumindest beim Neukundengeschäft davon nicht abweichen.

### **Sind Ihre Zahlungsbedingungen noch zeitgemäß?**

Lange Zahlungsfristen wirken zwar sehr generös, aber die Vorteile daraus zieht allein Ihr Kunde!

Orientieren Sie sich bei den Zahlungsfristen an den branchenüblichen Fristen und bewegen Sie sich im untersten Rahmen dieser „von-bis Spanne“.

### **Was sind Ihre Parameter beim Zahlungsverzug?**

Haben Sie also selbst Verbindlichkeiten mit entsprechender Zinsbelastung, sollte der Verzugszins, den Sie dem Kunden in Rechnung stellen, nie unter Ihrer eigenen Belastung liegen.

### **Wie hoch ist das Skonto, das Sie gewähren? Ist das Skonto nach Tagen gestaffelt?**

Gewähren Sie generell Skonto oder nur beim Bankeinzug?

Wenn Sie bisher nicht mit Skonto gearbeitet haben: Die Vorteile sind immens!

**Beispiel:** Bei 2 % Skonto und 14 Tagen Differenz zwischen der Skontoabzugsfrist und dem Zahlungsziel für den Gesamtnetobetrag ergibt sich nach der sog. Faustformel folgender Zinsvorteil für den Kunden:

$$\text{Jahreszinssatz} = (2 \% * 360 \text{ Tage}) / 14 \text{ Tage} = 51,43 \%$$

Durch den Kostenvorteil werden Ihre Kunden animiert schneller zu zahlen. So gelangen Sie wiederum schneller an liquide Mittel und können Ihre eigenen finanziellen Verbindlichkeiten fristgerecht begleichen.

Gewähren Sie Skonto, so achten Sie auf eine eindeutige Formulierung, um „Missverständnisse“ und Ärger zu vermeiden.

**Beispiel:** „2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen, maßgeblich sind das Rechnungsdatum und der Zahlungseingang. Ein Skontoabzug auf Teilzahlungen ist nicht zulässig.“

Wie gehen Sie mit dem Skontoabzug nach Überschreiten der Skontofrist um? Legen Sie auch hier einheitliche Standards fest. Wird das Skonto generell angemahnt? Wird das Skonto innerhalb einer Schonfrist gar nicht angemahnt? Erfolgt die Mahnung erst ab einem bestimmten Betrag?

### Wie hoch sollen die Mahnkosten sein?

Sind diese Mahnkosten nach Mahnstufe gestaffelt oder gleichbleibend?

Ab welchem Verzug wird erstmals angemahnt? Wann erfolgt die zweite/dritte Mahnung? Wann erfolgt die Übergabe an eine rechtliche Verfolgung?

Legen Sie auch im Vorfeld fest, ab wann Sie die Geschäftsbeziehung abbrechen bzw. auf Vorkasse bestehen. Erfolgt dies bei der zweiten Forderung, deren Bezahlung angemahnt wurde oder erst nach der dritten säumigen Forderung? Oder legen Sie den Abbruch/die Vorkasse an einem bestimmten Betrag fest?

Fixieren Sie diese Parameter schriftlich, dann sind sie auch für Sie verbindlich.

Teilen Sie eventuell dem Kunden bereits bei der Aufnahme der Geschäftsbeziehung mit, wann er mit einem Lieferstopp zu rechnen hat.

### Wer ist verantwortlich für die Überwachung der Forderungen?

Sind Sie selbst derjenige, der für den Mahnlauf verantwortlich ist, machen Sie unbedingt einen Termin mit sich selbst! Tragen Sie diesen Zeitblock in Ihren Terminkalender ein und am besten als Serientermin. Trotz aller Arbeit, die auf Sie wartet, nehmen Sie diesen Termin sehr ernst und halten ihn ein, koste es, was es wolle.

### Wer übernimmt die rechtliche Durchsetzung der Interessen?

Der säumige Kunde, der bis zur dritten Mahnung nicht bezahlt hat, wird auch nicht bei einer Drohung zahlen. Kümmern Sie sich also im Vorfeld um rechtlichen Beistand, den Sie in Anspruch nehmen können.

### Wie oft sollte ein Mahnlauf erfolgen?

#### **Hinweis**

Die Mahnungsabstände sollten zwei Wochen nicht übersteigen.

Der Regelfall dabei sind drei Mahnstufen.

### Checkliste zur Einrichtung eines Forderungsmanagements

- Welche Zahlungsbedingungen existieren?
- Ist ein Zinssatz festgelegt?
- Sind die Mahnkosten/Fristen definiert?
- Ist klar, wann die Geschäftsbeziehung abgebrochen wird?
- Wer überwacht das Mahnwesen?
- Wer ist Ihr rechtlicher Beistand?

Ihre Steuerberatungskanzlei stärkt Sie als Mandant in Ihrem Handeln und bietet diverse Dienstleistungen an. Durch die erstellte Buchführung hat Ihr Steuerberater alle Grundlagen, um Sie beim Mahnwesen zu unterstützen. Damit er Sie dabei effizient unterstützen kann, bedarf es jedoch einer zeitnahen Bearbeitung der Buchführung.

Ist diese Grundvoraussetzung gegeben, können nach Angabe Ihrer Mahnkonditionen (Zinssatz und Mahngebühr, sowie die Mahnfristen) Mahnbriefe/Mahnlisten erstellt werden, die Sie in Ihrer Firma weiterbearbeiten.

Alternativ können Sie auch das Steuerbüro beauftragen, die Mahnungen in Ihrem Namen und mit Ihrem Briefkopf zu versenden.

Zudem können individuelle Mahntexte verwendet werden.

Mahnungen sind neben der deutschen Sprache auch in Englisch, Spanisch, Italienisch und Französisch möglich.

Bei Bedarf sprechen Sie Ihren steuerlichen Berater an, um die Zusammenarbeit auch auf diesem Gebiet zu klären.

### **Exkurs: Forderungsausfall ist Gewinnausfall!**

Das nachfolgende Beispiel soll verdeutlichen, wie sich ein notwendiger Mehrumsatz zur betragsmäßigen Kompensation von Forderungsausfällen bestimmen lässt.

**Beispiel:** Bei einem jährlichen Umsatz von 1.200.000 Euro und einem Forderungsausfall von 5 % vermindert sich der Gewinn um 60.000 Euro.

Um diesen Gewinnausfall auszugleichen, muss das Unternehmen bei einer Umsatzrendite von 10 % einen zusätzlichen Umsatz von 600.000 Euro stemmen.

## 8 Der Lastschrifteinzug

Ein wirksames Mittel, um die eigene Liquidität zu sichern, ist der Einzug der Forderungen mittels Lastschrift. Um Ihre Kunden für dieses Thema zu gewinnen, lohnt es sich sogar noch einen kleinen Extra-Rabatt einzuräumen.

Die Vorteile für Sie:

- Durch eine hohe Quote an Lastschrifteinzügen können Sie Ihre Liquidität besser steuern.
- Geplatzte Lastschriften sind zudem ein gutes Frühwarnsystem für einen zahlungsschwachen Kunden.
- Voraussetzung für den Lastschrifteinzug ist, neben der Einwilligung des Kunden, eine sogenannte Gläubiger-Identifikationsnummer. Diese kann im Internet bei der Deutschen Bundesbank beantragt werden (<https://extranet.bundesbank.de/scp/beantragungCI/lizenz.xhtml?dswid=9636>)

Ein Beispiel für ein SEPA-Lastschriftmandat sehen Sie nachfolgend.

MUSTER GMBH, ROSENWEG 2, 00000 IRGENDWO
Gläubiger-Identifikationsnummer DE99ZZZ05678901234
Mandatsreferenz 987543CB2
<b>SEPA-Lastschriftmandat</b>
Ich ermächtige die Muster GmbH, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die von der Muster GmbH auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen.
Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.
_____
Vorname und Name (Kontoinhaber)
_____
Straße und Hausnummer
_____
Postleitzahl und Ort
_____   _____
Kreditinstitut (Name und BIC)
DE __   ____   ____   ____   ____   ____
IBAN
_____
Datum, Ort und Unterschrift

Es bestehen zwei Arten von Lastschriften, die **SEPA-Basislastschrift** und die **SEPA-Firmenlastschrift**: Während die Basislastschrift mit dem Einzugsverfahren vergleichbar ist, ist die Firmenlastschrift das Pendant zum Abbuchungsverfahren.

### Größter Unterschied:

Bei der **Firmenlastschrift** kann jedoch der Schuldner keinen Widerspruch erteilen. Abgebucht ist dann abgebucht. Bei der **Basislastschrift** ist das Handling einfacher, aber es besteht ein achtwöchiges Rückrufrecht.

#### Hinweis

Sinnvoll kann es auch sein, bereits bei Auftragsannahme als Zahlungsart „Vorkasse“ zu vereinbaren. Dies sichert die Liquidität und eine Überwachung der Forderung kann für diesen Auftrag entfallen.

## 9 Die laufende Überwachung der Forderungen

Neben den Mahnläufen sollten Sie Ihre Forderungen und Ihre Kunden auch auf andere Kriterien überprüfen.

Welche Kunden zahlen verspätet, aber immer vor der ersten Mahnung?

Welche Kunden zahlen immer **nach** der ersten Mahnung?

Bestehen erhebliche Umsatzabweichungen gegenüber der Vergangenheit sowohl nach oben als auch nach unten? Wenn ja, versuchen Sie die Gründe herauszufinden. Expandiert der Kunde? Hat sich das Bestellvolumen reduziert? Wirkt sich das veränderte Bestellvolumen auf das Zahlungsverhalten aus?

Für eine stetige aktuelle Überwachung Ihrer Forderungen haben sich nachfolgende Auswertungen bewährt!

## 10 Die ABC-Analyse

Führen Sie eine **ABC-Analyse** Ihrer Kunden durch. Die ABC-Analyse hilft Ihnen, Ihre Kundenstruktur und damit verbundene kritische Abhängigkeiten darzustellen.

Hierzu können Sie die Daten nach unterschiedlichen Kriterien, wie z. B. Auftragsvolumen, auswerten bzw. durch Ihr Steuerbüro auswerten lassen.

Eine Einteilung erfolgt in die Gruppe A (Kunden mit hohen Rechnungsbeträgen), Gruppe B (Kunden mit mittleren Rechnungsbeträgen) und Gruppe C (Kunden mit niedrigen Rechnungsbeträgen).

So wird ersichtlich, ob Sie mit einem geringen Kundenanteil große Teile Ihres Umsatzes erwirtschaften und damit eine kritische Abhängigkeit zu diesen Kunden vorliegt.

## 11 Die Debitorenanalyse

Gehen Sie nicht nur nach Umsatz und Deckungsbeitrag, sondern nehmen Sie unbedingt auch das Zahlungsverhalten als Kriterium auf.

Eine wirksame Unterstützung bietet Ihnen dafür die sogenannte **Debitorenanalyse**.

Mit dieser ist der Zahlungsverzug in Tagen ersichtlich; aufgliedert sowohl nach den einzelnen Kunden als auch nach Gesamtzahl.

Durch die Eingabe eines fiktiven Zinssatzes ist ersichtlich, was für ein Zinsschaden durch nur geringfügig verspätete Zahlungen entstehen kann.

Ebenso können Sie dadurch den Zinsertrag ablesen, der Ihnen durch besonders pünktlich zahlende Kunden entsteht.

Konto	Beschreibung	Soll Zahlungsziel in Tagen	Ist Zahlungsziel in Tagen	Abweichung in Tagen	Summe gezahlter Rechnungen im Betrachtungszeitraum	Zinsgewinn /-verlust	Summe gestellter Rechnungen im Betrachtungszeitraum	Summe offener Posten	S/H
10000	Möbel Testgruber	20	21	-1	47.241,89	-6,45	47.463,29	2.584,07	S
10001	Hans Musterkunde GmbH	20	20	0	6.864,37	0,00	6.864,37	0,00	S
10003	Riedtest, Andreas	20	336	-316	1.274,22	-61,52	1.368,82	1.368,82	S
10004	Mustermesse Nürnberg	20	24	-4	51.165,15	-35,49	51.165,15	0,00	S
10005	Beispielmesse Berlin	20	22	-2	27.075,08	-7,55	27.075,08	0,00	S
10006	Test-Messe-Frankfurt	20	21	-1	21.993,01	-2,95	21.993,01	0,00	S
10007	Test-Stadion München	20	21	-1	21.346,75	-2,47	21.346,75	0,00	S
10008	Test-Stadion Nürnberg	20	16	4	33.743,30	18,99	33.743,30	0,00	S
10009	Naturbeispieltheater	20	20	0	16.981,92	-0,69	16.981,92	0,00	S
10010	Muster Wohnbaugesellschaft	20	23	-3	20.146,05	-9,19	20.146,05	0,00	S
10011	Exempel Wohnbauer	20	27	-7	36.222,64	-14,77	31.191,49	0,00	S
10012	Musterlandhotel Meier	20	15	5	17.235,96	14,34	17.478,49	4.795,37	S
10013	Wohnbaugesellschaft Beispiel	20	21	-1	20.865,17	-2,85	20.865,17	0,00	S
10014	Hotel-Testbaufirma AG	20	21	-1	18.418,40	-3,37	18.418,40	0,00	S
10015	Beispiel Pension Alpenblick	20	20	0	4.079,90	0,00	4.079,90	0,00	S

## 12 Das Debitoren-Monitoring

Dabei handelt es sich um ein Dienstleistungsangebot von DATEV, bei dem Sie Ihr Steuerberater unterstützen kann.

Das Debitoren-Monitoring liefert eine laufende Liquiditätsbeurteilung für bereits bestehende Geschäftsbeziehungen.

Das Debitorenregister Deutschland ist ein Angebot der Creditreform KGs. Dabei handelt es sich um einen Datenpool zum Austausch von Zahlungserfahrungen von Unternehmen aller Branchen.

Dies ist eine Win-Win-Situation. Damit Ihr Steuerberater für Sie Daten abrufen kann, werden gleichzeitig Ihre Zahlungsinformationen (natürlich anonymisiert) aus der Finanzbuchführung heraus in den Datenpool eingespeist.

Der Vorteil liegt in der automatisierten und ständigen Überprüfung der Liquiditätssituation Ihrer bestehenden Kunden.

Ihr Steuerberater kann auch selektieren und nur die für Sie wichtigen Kunden „überwachen lassen“.

Welche Informationen erhalten Sie letztendlich?

Das Zahlungsverhalten des Kunden bei Ihnen wird mit dem Zahlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen Unternehmen verglichen.

Manchmal ist es wie verhext. Trotz aller im Vorfeld erfolgten Kontrollen und Bemühungen bleiben die Zahlungen aus. Was bleibt ist dann der obligatorische Weg, über den Rechtsweg seine Forderungen einzutreiben.

## 13 Mahnungen

Der Regelfall sind drei Mahnstufen. Die Schreiben sollten auch entsprechend so aufgebaut sein, dass die wachsende Dringlichkeit eindeutig aus den Schreiben hervorgeht. Das bedeutet: Wenn auch die erste Mahnung noch originell abgefasst werden kann, sollte jedoch das Schreiben eindeutig als Mahnung mit entsprechender Verzugssetzung erkennbar sein.

Für einen sauberen Mahnlauf sind eindeutige Zahlungsbedingungen und gepflegte Stammdaten Ihrer Kunden Grundvoraussetzung. Offene Posten lassen sich so nach Verzug sehr gut selektieren.

Versenden Sie die erste Mahnung nicht direkt nach der Fälligkeit.

Es könnte ja sein, dass die Banklaufzeit sich mit der Mahnung überschneidet. Und ein Kunde der bezahlt hat und gemahnt wird, fühlt sich erst einmal pikiert und zu Unrecht verdächtigt.

Die Abstände der Mahnungen sollten zehn bis vierzehn Tage nicht übersteigen. Die zweite Mahnung ist nachdrücklicher zu formulieren. Weisen Sie direkt noch einmal auf die anfallenden Verzugszinsen hin.

Die dritte Mahnung sollte sich von den übrigen Mahnungen unterscheiden. Verwenden Sie zum Beispiel andersfarbiges Papier.

Weisen Sie explizit auf die folgenden rechtlichen Schritte hin und agieren Sie auch entsprechend. Für den Fall, dass Sie die Forderung bedingungslos eintreiben möchten, übergeben Sie den weiteren Verlauf Ihrem Rechtsbeistand, einem Inkassounternehmen oder beginnen Sie das gerichtliche Mahnbescheidverfahren.

### **Praxistipp**

Was ist jedoch zu tun, wenn der Schuldner plötzlich nicht mehr unter seiner Adresse erreichbar ist?

Für solche Fälle bieten sich Adresssuchdienste an. Mit dem DATEV-Angebot „Adressermittlung Supercheck“ können Sie so die neuen Adressen ermitteln lassen, um die Mahnungen korrekt zuzustellen.

## 14 Die Mahnwege

Beim Einrichten des Forderungsmanagements sollte auch geklärt werden, auf welchem Wege die Mahnungen erfolgen.

Zumindest ab der zweiten Mahnung sollte darauf geachtet werden, dass der tatsächliche Zugang beim Schuldner dokumentiert werden kann.

Der Zugang der Mahnung lässt sich durch einfachen Brief nicht erreichen. Daher sollten andere Mahnwege genutzt werden.

Das **Einschreiben** bewirkt den Beweis, dass ein Schreiben an einem bestimmten Tag aufgegeben wurde. Es ist allerdings kein Beweis dafür, dass es sich um eine Mahnung handelte, die versandt wurde.

Das gleiche Manko gilt bei einem **Einschreiben mit Rückschein**.

Damit wird bewiesen, dass der Schuldner ein bestimmtes Schreiben erhielt, aber der Inhalt des Schreibens ist nicht dokumentiert.

Möglich ist auch der Versand einer **E-Mail**, welcher die Mahnung als Anlage beigefügt ist. Bei entsprechender Aktivierung erhält der Absender eine Empfangsbestätigung vom System und evtl. auch eine Lesebestätigung. Letztere kann jedoch vom E-Mail-Empfänger auch abgelehnt werden.

Weitere Möglichkeiten für einen beweissicheren Zugang einer Mahnung sind:

### Beauftragung eines Boten

#### **Wichtig!**

Im Beisein des Boten müssen Sie das Schreiben kuvertieren und dem Boten vorher zur Kenntnis geben.

### Beauftragung eines Gerichtsvollziehers

Bereits für die Zustellung einer Mahnung können Sie die Hilfe eines Gerichtsvollziehers in Anspruch nehmen. Dieser erhält auch eine Zweitausfertigung des Schreibens. Diese Zweitausfertigung wird dann mit der Bestätigung der Zustellung an Sie zurückgesandt.

### Checkliste Mahnwege

	Vorteil	Nachteil
<b>Versand per Brief</b>	kostengünstig	kein Zugangsnachweis
<b>Versand per Einschreiben</b>	Nachweis der Zustellung	kein Inhaltsnachweis
<b>Versand per Einschreiben mit Rückschein</b>	Nachweis der Zustellung	kein Inhaltsnachweis
<b>Zustellung per Boten</b>	Zugangsnachweis	hohe Kosten
<b>Zustellung Gerichtsvollzieher</b>	Zugangsnachweis	hohe Kosten
<b>Versand per E-Mail</b>	kostengünstig/ Zugangsnachweis	ggf. kein Zugangsnachweis

### Exkurs: Die Beauftragung eines Inkassounternehmens

Reagiert der Schuldner nach der dritten Mahnung nicht, ist eine Möglichkeit der Forderungseintreibung die Beauftragung eines Inkassounternehmens. Das hat folgende Vorteile:

- Das Inkassounternehmen übernimmt die negativ besetzte Rolle des Mahners.
- Das Inkassounternehmen wirkt als „neutraler Vermittler“. Es bildet eine Pufferzone.

Vor der Wahl eines Inkassounternehmens sollten Sie sich genau über die Kosten und die Arbeitsweise des Unternehmens informieren.

#### **Wichtig!**

Dieser Schritt will genau überlegt sein und sollte evtl. auch abhängig gemacht werden von der Höhe der ausstehenden Forderung.

Die Beauftragung eines Inkassounternehmens führt i. d. R. auch zur Beendigung der Geschäftsbeziehung.

## 15 Das gerichtliche Mahnverfahren

Dieses Mahnverfahren ist unter dem Begriff „Mahnbescheid“ geläufig. Sind die bisherigen Mahnungen erfolglos geblieben können Sie beim zuständigen Amtsgericht einen Mahnbescheid beantragen.

### **Praxistipp**

Das gerichtliche Mahnverfahren sollte nur dann eingeleitet werden, wenn die Forderung anerkannt ist und nicht bereits im Vorfeld bestritten wurde. Ansonsten wird der Schuldner auch beim Erlass eines Mahnbescheids Widerspruch einlegen.

Die Folge wäre, dass ein Gerichtsverfahren eingeleitet werden muss und Sie einen Rechtsanwalt beauftragen müssen.

Wem ein Mahnbescheid wegen nicht bezahlter Rechnungen zugestellt wird, muss die offenen Forderungen umgehend an den Gläubiger bezahlen oder Widerspruch einlegen, wenn die Forderungen nicht berechtigt sind. Wird nichts unternommen, kann nach Ablauf einer Frist der Vollstreckungsbescheid bei Gericht vom Gläubiger erwirkt werden und die anschließende Zwangsvollstreckung in Auftrag gegeben werden.

Mit einem Vollstreckungsbescheid können Sie einen Gerichtsvollzieher beauftragen, um die Zwangsvollstreckung in das Vermögen des Schuldners durchzuführen.

## 16 Bonusteil – Das Factoring

Eine andere Möglichkeit, um seine Liquidität zu sichern, ist das sogenannte Factoring.

Beim Factoring werden die Forderungen bereits vor Fälligkeit an ein Kreditinstitut oder ein Spezialinstitut übertragen. Diese Übertragung ist in der Regel gegenüber dem Schuldner offenzulegen. Die Überweisung erfolgt dann direkt an ein durch das Institut benanntes Bankkonto.

Es werden zwei Arten von Factoring unterschieden: das echte und das unechte Factoring. Beim **unechten Factoring** verbleibt das Risiko bei Ihnen. Beim **echten Factoring** wird das Risiko des Forderungsausfalls auf den Factor mit übertragen. Diese Risikoübernahme lässt sich der Dienstleister natürlich entsprechend bezahlen. Je nach Höhe der zu übertragenden Forderungen sind die Gebühren gestaffelt. Grundsätzlich gilt, dass Sie nicht nur die immer wieder säumigen Zahler übertragen können, sondern dass die Übertragung der Forderungen im Block passiert.

Die Gebühren des Factors setzen sich in der Regel aus einer Factoring-Gebühr auf den Umsatz und aus Zinsen für die in Anspruch genommene Liquidität zusammen. Dabei ist zu beachten, dass auch eine nicht unerhebliche Serviceleistung durch das Factoringunternehmen übernommen wird. Das bringt Zeit und Personalkapazität, die durch die Abtretung der Forderungen freigesetzt wird.

Durch den Verkauf der Forderungen erhöht sich auch die Eigenkapitalquote in Ihrem Unternehmen. Die Verbesserung der Eigenkapitalquote wirkt sich wiederum positiv auf eventuell aufzunehmende Finanzierungen und deren Konditionen aus.

## 17 Fazit

Häufig besteht eine enge Bindung zwischen Firmenchefs und Ihren Kunden, was es dem Unternehmer bei einem Zahlungsverzug oder -ausfall erschwert, konsequent vorzugehen. Auch werden im Vorfeld oft Angebote unvollständig kalkuliert, einzelne Leistungen mit dem Kunden erst nachträglich besprochen oder Vereinbarungen überhaupt nicht dokumentiert.

Der Steuerberater kann dabei unterstützen, hierzu klare Spielregeln im Unternehmen zu entwickeln und ein effizientes Forderungsmanagement aufzubauen. Eine tages- oder wochenaktuelle Buchführung ist Voraussetzung dafür und wird deshalb als unerlässlich empfohlen.

Die tägliche Verarbeitung von digitalen Belegen ist technologisch längst machbar. Auch hat der Gesetzgeber die rechtlichen Grundlagen hierfür schon lange geschaffen.

Warten Sie nicht länger ab, sondern gehen Sie diesen Leitfaden mit den notwendigen Handlungsschritten durch und prüfen Sie Ihre Forderungsorganisation.

Prüfen Sie Ihre Kommunikation nach außen und passen Sie Mahnschreiben eventuell stilistisch an.

Prüfen Sie Ihre Zahlungswege.

Noch Fragen?

Fragen Sie auch Ihren Steuerberater!

### **Ausblick**

Zum 01. Januar 2025 soll die verpflichtende E-Rechnung für B2B-Umsätze eingeführt werden. Die Einführung bietet eine große Chance für weitere Prozessoptimierungen.

## Impressum

DATEV eG, 90329 Nürnberg (Verlag)

© 2023 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber.

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Diese Broschüre und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Eine Weitergabe des E-Books an Dritte ist nicht erlaubt.

Aus urheberrechtlichen Gründen ist eine Veröffentlichung z. B. in sozialen Netzwerken oder auf Internet-Homepages nicht gestattet.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV eG.

Angaben ohne Gewähr

Titelbild: © ijeab/www.stock.adobe.com

Stand: September 2023

DATEV-Artikelnummer: 12654

E-Mail: [literatur@service.datev.de](mailto:literatur@service.datev.de)

Belbook, Satzweiss.com GmbH, 66121 Saarbrücken (E-Book-Konvertierung)

Holger Raasch, Alt-Kaulsdorf 51, 12621 Berlin,  
Telefon: 0 30/7 20 21 22 60, Telefax: 0 30/7 20 21 22 68  
E-Mail: [holger.raasch@stb-raasch.de](mailto:holger.raasch@stb-raasch.de), Internet: [www.stb-raasch.de](http://www.stb-raasch.de)