

Debitorenmanagement als Mittel zur Reduzierung des Working Capitals

Maßzahlen, Voraussetzungen und juristische Hintergründe für ein effektives Debitorenmanagement.

Das aktive Management des Working Capitals als Instrument der Innenfinanzierung wird gerade in Zeiten verteuerter Kredite gerne diskutiert. Dieses belegt die hohe Anzahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema. In der Praxis existieren dabei verschiedenen Definitionen des Begriffes Working Capital und unterschiedliche Meinungen darüber, welche Bilanzpositionen hinzuzurechnen sind. Doch eine Diskussion über die unterschiedlichen Definitionen sollten das Konzept nicht verwässern. Die von Larry Bossidy in seinem New York Times Bestseller „Execution“ (2002) gegebene einfache Definition, Vorräte plus Forderungen minus Verbindlichkeiten ergeben das Working Capital, erscheint zur Steuerung vollkommen ausreichend. Jedes Unternehmen kann diese Definition dann für sich eigenständig interpretieren. Zielsetzung der Unternehmensführung muss sein, das Working Capital so niedrig wie möglich zu halten. Dahinter steht die einfache Idee, dass jeder Euro oder Dollar, der in eine Unternehmung eingebracht wurde, sich also von Kapital zu Vermögen wandelt, möglichst schnell wieder zu freiem (Eigen)Kapital werden soll, dem kein Fremdkapital gegenübersteht. Erst wenn ein Abnehmer oder Kunde tatsächlich mittels einer Überweisung oder in Bar unsere Aufwendungen bezahlt (!) entsteht realer Gewinn, erst dann entsteht freies Kapital. Handelsgesetz und Steuergesetz wollen uns glauben machen, dass alleine schon durch das Anwachsen der Forderungen unternehmerischer Gewinn entsteht. Dieses ist natürlich auch im Interesse des Staates, da er somit auf diese bereits nicht realisierten Gewinne Steuern erheben kann. Dass der Fiskus sich sehr bewusst darüber ist, dass er den Unternehmen hier eine Vorfinanzierung zumutet, sieht man daran, dass er kleineren Unternehmen die Gewinnermittlung nach § 4 Abs (3) EStG - Einnahmen Überschuß Rechnung - gewährt.

Aus der Definition ergeben sich folglich drei Handlungsschwerpunkte für die Steuerung des Working Capitals:

- A) Das Management der Vorräte und der Lagerhaltung
- B) Das Management der Forderungen (Debitorenmanagement)
- C) Das Management der Verbindlichkeiten (Kreditorenmanagement)

In diesem Aufsatz steht das Debitorenmanagement im Vordergrund. Vor der Diskussion der rein technischen Aspekte stehen einige strategische Überlegungen, da es sich in Bezug auf die Kundenbeziehung um einen äußerst sensiblen Bereich handelt. Mit der latent immer vorhanden Möglichkeit eines Auftrags- bzw. Kundenverlustes durch ein Straffen des Forderungsmanagements gilt es sich im Vorfeld auseinanderzusetzen.

Strategische Überlegungen

Im Mittelstand besteht häufig eine hohe Abhängigkeit von ein bis maximal drei umsatzstarken Bestandskunden. Gerade die Interessen dieser essenziellen Bestandskunden werden häufig von der eigenen Vertriebsleitung im Unternehmen stark vertreten. Dabei ist es die strategische Aufgabe des Vertriebs die Unabhängigkeit des Unternehmens durch die Akquisition von Neukunden zu gewährleisten, anstatt die eigene Abhängigkeit von Bestandskunden weiter auszubauen.

Das Risiko einen bedeutenden Bestandskunden zu verlieren soll nicht vernachlässigt werden, andererseits darf es auch nicht soweit kommen, dass das eigene Unternehmen gezwungen wird, bedeutende Kunden zu subventionieren. Werden überfällige Forderungen durch Kunden nicht ausgeglichen, so wird ihr Unternehmen zu dessen Fremdkapitalgeber. In der Praxis sind diese unfreiwillig gewährten Kredite zumeist zinslos und ohne Sicherheit. Keine Geschäftsbank würde solche

Konditionen akzeptieren, warum also sollte ihr Unternehmen dies tun? Hinzu kommt, dass ihr Unternehmen die Kapitalkosten für den Kredit selber finanzieren muss.

Möchte ein umsatzstarker Bestandskunde die Zahlungsbedingungen neu verhandeln, so kann er dieses natürlich jederzeit tun. Allerdings müssen diese neuen Zahlungsbedingungen für beide Seiten schriftlich fixiert werden. Nur so hat ihr Unternehmen die Möglichkeit, die zusätzlichen Kapitalkosten zu berücksichtigen. Bei genauer Betrachtung relativiert sich das Risiko einen Kunden zu verlieren. Rechnungen müssen bezahlt werden, egal ob bei Ihnen oder der Konkurrenz. Dieses weiss auch ihr Kunde.

Im juristischen Sinne ist es sogar strafbar ein Geschäft abzuschließen, dem eine Zahlungsfrist inhärent ist und dies Zahlungsfrist vorsätzlich nicht einzuhalten. Abgesehen davon ist der Schuldner für alle Folgeschäden verantwortlich. Wird dem Gläubiger infolge einer nicht bezahlten Rechnung durch den Schuldner die Kreditlinie gekürzt oder gestrichen, so muss der Gläubiger für den dadurch entstandenen Schaden aufkommen. Natürlich sind diese Überlegung eher theoretischer Natur, da die Nachweisbarkeit solcher Kausalketten problematisch sein dürfte.

Voraussetzungen für das Debitorenmanagement

Damit ein wirkungsvolles Debitorenmanagement überhaupt installiert werden kann, müssen gewisse formale Ansprüche erfüllt werden. Eine rechtlich einwandfreie Sicherstellung ihres Forderungsanspruches ist dabei unumgänglich. Aber alleine daran scheitern bereits viele Unternehmen. Der Anspruch auf die Zahlung ergibt sich aus dem Vertrag zwischen Unternehmen und Kunde. Diesem Vertrag liegen zumeist die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs) ihres Unternehmens zu Grunde. Den AGBs kommt damit eine große Bedeutung im Bereich des Debitorenmanagements zu. Oftmals allerdings sind die AGBs in sich bereits fehlerhaft, sodass sich - im schlimmsten Fall - kein Zahlungsanspruch aus dem Vertrag in Verbindung mit den AGBs ergibt. Es empfiehlt sich dringend Standardverträge und AGBs **alle drei Jahre** von einem Rechtsanwalt prüfen zu lassen.

Der nächste kritische Punkt ist, dass die Rechnung allen formalen Ansprüchen genügt. Eine „richtige“ Rechnung muss die folgende sieben Merkmale enthalten:

1. Den Absender der Rechnung
2. Die Umsatzsteuernummer , sowie das zuständige Finanzamt
3. Den Rechnungsempfänger
4. Den Gegenstand der Rechnung, also den Auftrag oder die Warenlieferung
5. Den Betrag verbunden mit einer Zahlungsfrist (entweder sofort oder ein genaues Datum) und der Bankverbindung
6. Die Aufforderung an den Kunden, seine Zahlung auf der Überweisung mit dem Auftrag oder Lieferung durch Angabe der Rechnungs- oder Auftragsnummer in Verbindung zu bringen.
7. Hinweis auf den Verzug der Rechnung nach einer Frist von 30 Tagen nach Zugang der Rechnung.

Sind Vertrag, AGBs und Rechnung im formalen Sinne korrekt, dann sind die Voraussetzungen für ein effektives Debitorenmanagement gegeben. Allerdings gilt auch der Umkehrschluss. Sind die genannten Voraussetzungen nicht erfüllt, so kann ein Straffen des Debitorenmanagements durch Kunden ausgehebelt werden.

Methoden zur Reduzierung des Forderungsbestandes

Die Reduzierung des Forderungsbestandes beginnt bereits bevor eine Forderung überhaupt entsteht. Bei Annahme des Auftrages bereits gilt es die Zahlungsziele so kurz wie möglich zu setzen. Anzahlungen, Vorauskasse und das Festlegen

von Abschlagszahlungen (bei längeren Projekten) sind effektive Maßnahmen, den Forderungsbestand zu vermindern, den Cashflow zu erhöhen und somit die Liquiditätsreserven der Unternehmung zu schonen.

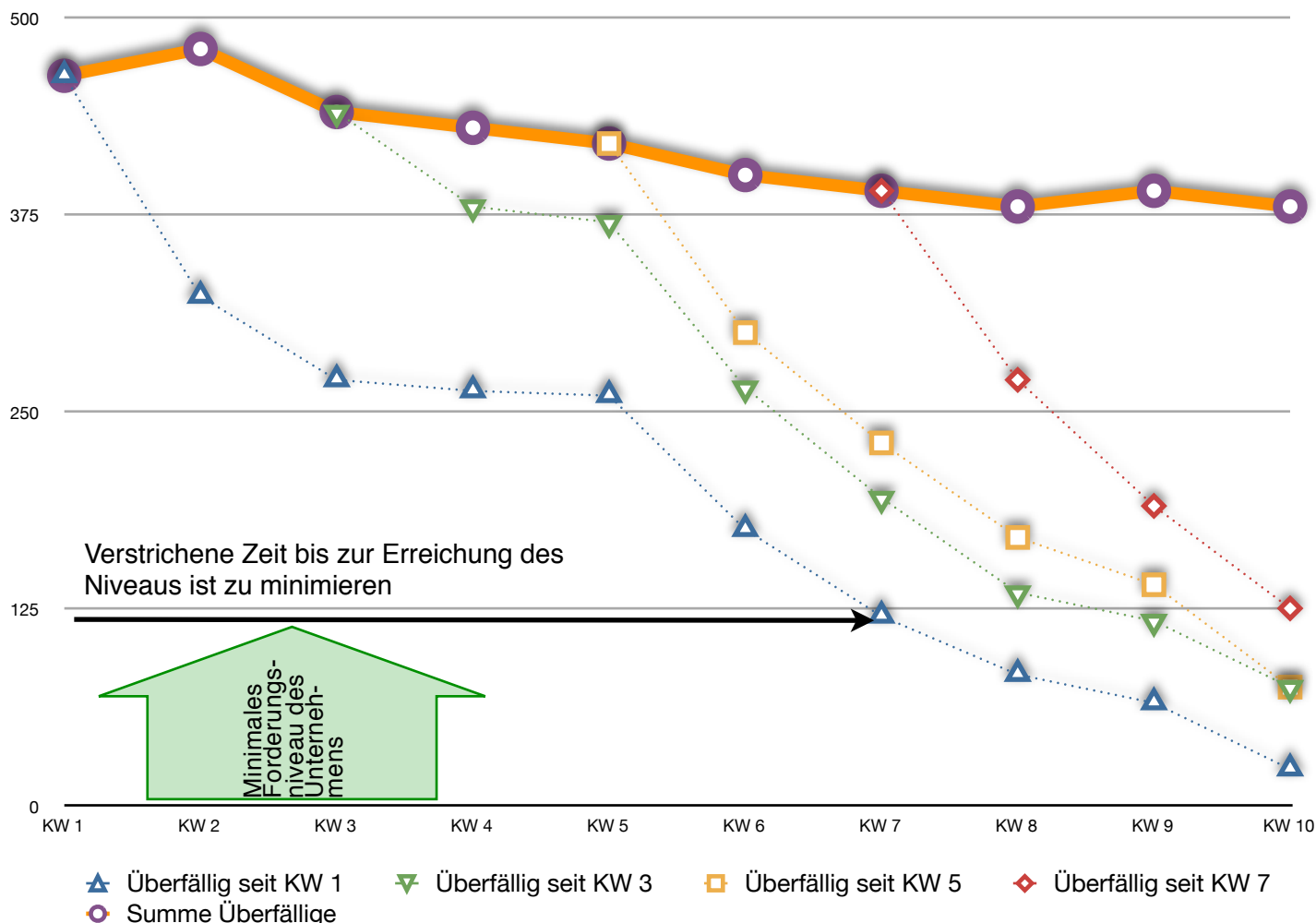
Diese Methoden werden gerade bei sprunghaft steigender Auftragslage entscheidend. Nicht selten sind Unternehmen bei steigender Auftragslage durch ein ein finanzielles Austrocknen bedroht. Der Cash-dry-out begründet sich darin, dass die mit den bei steigender Auftragslage erhöhten Kosten meist zeitlich früher zahlungswirksam werden, als die mit steigender Auftragslage verbundenen Einnahmen.

Letztendlich wird ein funktionierendes Mahnwesen aber einer der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiches Forderungsmanagement sein.

„Frozen Receivables“ als Maßzahl für den Erfolg des Debitorenmanagements

Wenn es das Ziel ist, den Bestand an überfälligen Forderungen durch ein gezieltes Mahnwesen zu reduzieren, dann braucht das Management einen kompakten und aussagekräftigen Überblick über die das Mahnwesens. Der reine Blick

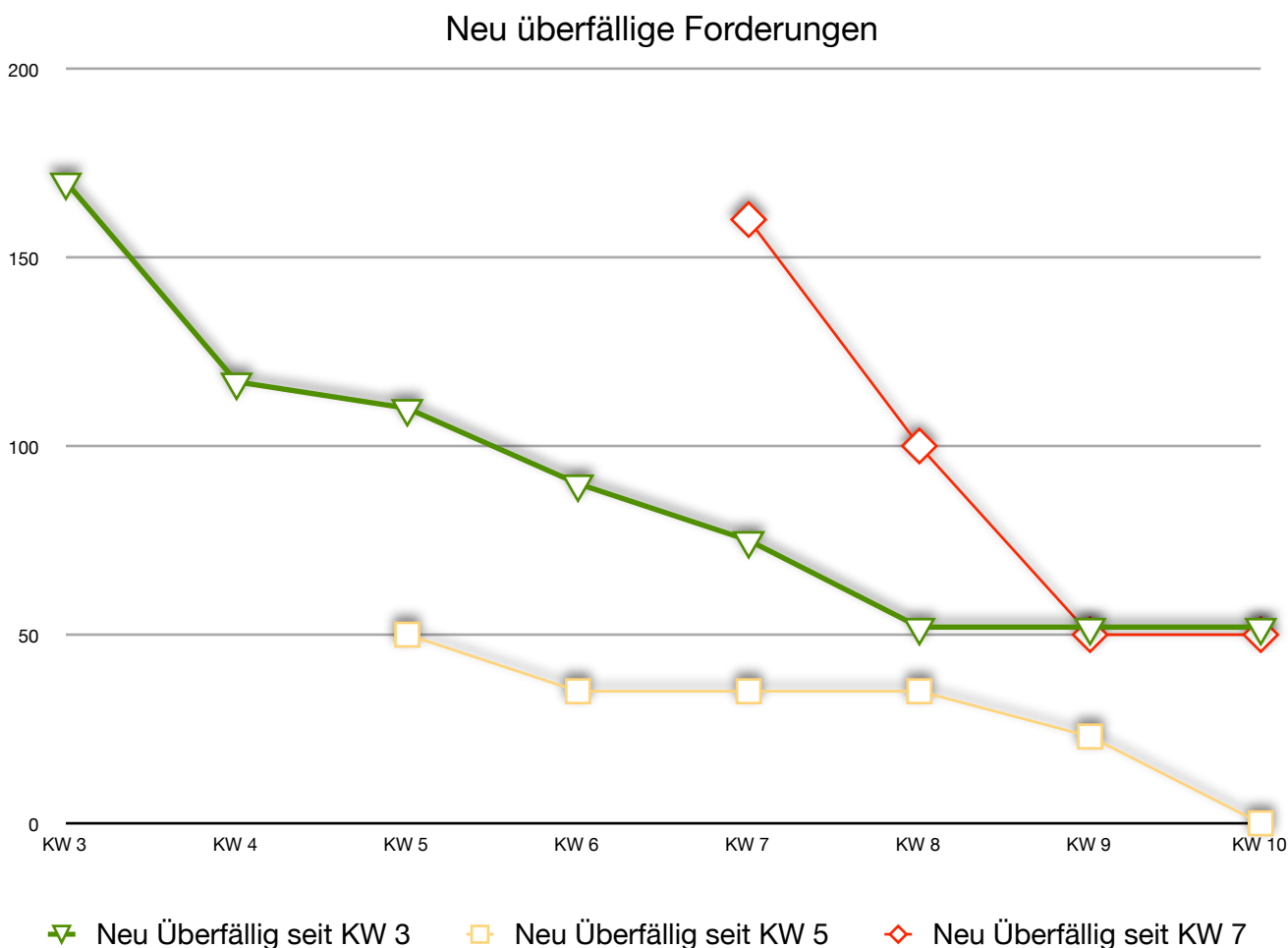
Überfällige Forderungen in T€



auf den überfälligen Forderungsbestand ist dabei wenig hilfreich, da nahezu täglich neue überfällige Forderungen hinzukommen. Diese neuen „Überfälligen“ wurden aber durch das Mahnwesen noch gar nicht bearbeitet, und verschleiern somit dessen Wirksamkeit.

Eine einfach zu erfassende und informative Darstellung bietet die Frozen-Receivables-Grafik. Hierbei wird der Bestand an überfälligen Forderungen eines bestimmten Zeitpunktes festgehalten (eingefroren) und die Entwicklung dieses Bestandes (ohne das neue „Überfällige“ hinzukommen dürfen) grafisch verfolgt. Nach einem Turnus - wöchentlich oder vierzehntägig - wird erneut der Bestand der Forderungen eingefroren.

In der oben dargestellten Grafik werden die Summe der überfälligen Forderungen wöchentlich erfasst und im Turnus von zwei Wochen (KW 1, KW 3, KW 5 und KW 7) eingefroren. Die Datenreihe „Überfällig seit KW 1“ zeigt exemplarisch, wie sich der Bestand an Forderungen, die seit der ersten Kalenderwoche überfällig sind abbaut. Eine denkbare Maßzahl für die Performance des Mahnwesens ist die Zeit, die benötigt wird, um diesen Forderungsbestand auf ein bestimmtes Ni-



veau abzusenken. Das erwünschte Niveau hängt dabei von dem jeweiligen Unternehmen ab und wird beeinflusst von der Höhe der „hartnäckigen“ Forderungen. Natürlich lassen sich auch noch andere Maßzahlen entwickeln, welche die Höhe der überfälligen Forderungen oder die Anzahl der überfälligen Rechnungen mit aufnehmen.

Eine andere Darstellungsform ist die Entwicklung der „Neu-Überfälligen“. Hier wird nur die Entwicklung der neu hinzugekommen überfälligen Forderungen berücksichtigt. Die Grafik ist auf den ersten Blick deutlich übersichtlicher, hat jedoch den Nachteil, dass der Sockel der Alt-Forderungen aus der Überwachung herausfällt.

Die Grafik zeigt, dass in KW 3 an neuen überfälligen Forderungen 170 T€ hinzugekommen sind. Diese sinken bis in KW 8 auf 50 T€ ab, danach gibt es bei diesen Forderungen keine Entwicklung mehr. Die überfälligen Forderungen aus KW 5 sind bis KW 10 komplett abgebaut. Ebenfalls die überfälligen Forderungen aus KW 7 konnten zugig beigetrieben werden.

Die Frozen Receivables sind natürlich nur ein Vorschlag zur Messung der Wirksamkeit des Forderungsmanagements. Allerdings ist die Notwendigkeit einer Messung unbestreitbar.

Fälligkeit, Verzug & Verzugsfolgen

Die Fälligkeit einer Forderung sollte auf der entsprechenden Rechnung vermerkt sein. Ist die Fälligkeit überschritten bedeutet dieses nicht automatisch, dass die Forderung in Verzug ist. Der Verzug einer offenen Forderungen muss erst durch eine Mahnung erklärt werden, es sei denn, der Beginn des Verzuges wurde bereits auf der Rechnung terminiert.

Die Folgen des Verzuges sind, dass Ihr Unternehmen, Zinsen und Ausgaben, die für die Beitreibung der Forderung anfallen, als Verzugsschaden geltend machen kann. Typische Verzugsschäden sind:

- Verzugszinsen
- Portokosten
- Kosten für Mahnschreiben nach Eintritt des Verzuges (5 € pro Mahnschreiben)
- Bankrücklasten
- Einwohnermeldeamtsanfragen, Registeranfragen
- Rechtsanwaltskosten
- Gerichtskosten für Mahnbescheid

Für Unternehmen betragen die Verzugszinsen im Allgemeinen 8/100 über dem Basiszinssatz der Europäischen Zentralbank, allerdings gibt es Ausnahmen:

Vertraglich können höhere oder niedrigere Verzugszinsen ausgehandelt werden. Diese Zinsvereinbarungen sind dann für beide Seiten bindend.

Können Sie darlegen, dass Ihrem Unternehmen durch die nicht eingebrachte Forderung eine Anlage des Geldes zu einem höheren Zinssatz entgangen ist, so können Sie auch diese Verzinsung einfordern.

Ist Ihr Unternehmen gezwungen, die nicht realisierte Forderung höher zu refinanzieren (immerhin sind Fremdkapitalzinsen von 10/100 bis 12/100 keine Seltenheit), so können diese Zinsen eingefordert werden. In diesem Fall reicht eine Glaubhaftmachung des Refinanzierungszinssatzes aus.

Das gerichtliche Mahnverfahren

Das gerichtliche Mahnverfahren ist eine sehr elegante Art, eine Forderung über die Verjährungsfrist aufrecht zu erhalten. Die Verjährungsfristen sind je nach Gegenstand unterschiedlich und liegen zwischen sechs Monaten und reichen in der Regel bis zu fünf Jahren. Die Fristenregelung ist hierbei im BGB geregelt. Außerdem ist ein solches Vorgehen vergleichsweise kostengünstig, da es sich um ein komplett automatisiertes Verfahren handelt. Gerade im Umgang mit guten Kunden, die zwar im Grunde zahlungswillig aber zur Zeit nicht zahlungsfähig sind, hat dieses Verfahren seinen Charme. Die Praxis zeigt, wenn man Kunden vorher über die Durchführung eines solchen Verfahrens informiert, wird ein solches Verfahren oft ohne Gegenwehr von den Schuldern hingenommen. Der Anspruch ist damit zunächst über die Verjährungsfrist der Forderung auf die nächsten 30 Jahre gesichert.

Bei Forderungen bis 750 € ist ein solches Verfahren ohnehin zwingend aber nur möglich bei reinen Geldforderungen. Neben dem Kosten- und Zeitvorteil, bietet dieses Verfahren auch noch den Vorteil, dass es ohne Anwalt durchgeführt

werden kann. Dieses gilt auch für Streitwerte über 5000,- €. Im Folgenden wird der formale Ablauf des gerichtlichen Mahnverfahrens kurz skizziert.

Als erstes wird durch den Gläubiger ein Antrag auf Erlass eines Mahnbescheides gestellt. Der Antrag ist beim zuständigen zentralen Mahngericht des Klägers zu stellen. Die entsprechenden Formulare, sowie die Gerichte können unter www.mahngerichte.de gefunden werden. Geht der Antrag beim zuständigen Mahngericht ein, so werden lediglich die formalen Voraussetzungen geprüft. Sind diese erfüllt, wird der Mahnbescheid erlassen und dem Schuldner zugestellt. Er beinhaltet auch die Kosten für das Verfahren, d.h. der Schuldner ist auch Kostenschuldner für das Verfahren. Der Schuldner hat nun die Möglichkeit, innerhalb von zwei Wochen nach Zustellung ohne weitere Begründung dem Mahnbescheid zu widersprechen. In diesem Fall geht das Verfahren - sofern vom Gläubiger gewünscht - in ein reguläres Gerichtsverfahren über.

Ist die Widerspruchsfrist verstrichen ohne dass ein Widerspruch erfolgt ist, so kann der Gläubiger nun den Antrag auf Erlass eines Vollstreckungsbescheids stellen. Die entsprechenden Formulare werden dem Gläubiger vom Mahngericht zugeschickt. Der Gläubiger kann nun innerhalb von sechs Monate Antrag auf Erlass eines Vollstreckungsbescheides bei Gericht einreichen. Nach Ablauf dieser Frist sind alle bisherigen Maßnahmen nichtig und der Mahnbescheid verliert seine Wirkung. Wird der Vollstreckungsbescheid dem Schuldner zugestellt hat er abermals das Recht in einer Frist von zwei Wochen ohne Begründung Einspruch einzulegen, womit das Verfahren in ein normales Gerichtsverfahren übergehen würde..

Legt der Schuldner keinen Einspruch ein, so hat der Gläubiger einen Vollstreckungstitel (einem Urteil in der Wirkung gleich) erwirkt, aus dem nun dreißig Jahre vollstreckt werden kann. Der Vollstreckungsbescheid bezieht sich auf alle Haupt- und Nebenforderungen. In Bezug auf die Zinsen muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass hier aller drei Jahre ein Vollstreckungsversuch - zumindest im Bezug auf den Zinsanspruch - durchgeführt werden muss, da ansonsten der Anspruch des Gläubigers auf die Zinsen verfällt. Dieses gilt nur für die Zinsen, jedoch nicht für alle anderen Positionen des Vollstreckungsbescheides. Diese sind auch ohne Vollstreckungsversuch dreißig Jahre lang vollstreckbar.

Es besteht zur Durchführung des gerichtlichen Mahnverfahrens keine Anwaltpflicht, allerdings ist es sinnvoll, sich anwaltliche Unterstützung zu holen, zumal die Kosten zu Lasten des Schuldners gehen, soweit der Anspruch gerechtfertigt ist. Ein guter Debitorenmanager sollte jedoch in der Lage sein, dieses Verfahren auch ohne anwaltliche Hilfe durchzuführen.

Die Zwangsvollstreckung

Irgendwann kommt natürlich der Zeitpunkt, wo eine Forderung eingetrieben wird und der Schuldner seiner Verpflichtung nachkommen muss - zur Not auch gegen seinen Willen. Bei nicht kooperativen Schuldnern gegen die eine rechtmäßiger Titel besteht, gibt der Staat dem Gläubiger das Mittel der Zwangsvollstreckung. Um eine Zwangsvollstreckung einzuleiten muss wiederum ein Antrag gestellt werden. In diesem Fall sind im Wesentlichen zwei Vorgehensweisen zu unterscheiden.

Zum einen gibt es die Möglichkeit, einen Pfändungs- und Überweisungsbeschluss zu beantragen. Ein solcher Beschluss kann beispielsweise auf eine bestimmte Bank des Schuldners oder aber auch gegen andere Ansprüche des Schuldners gegenüber Dritten abzielen. So ist es denkbar bei Privatpersonen Pfändungen des Lohns, der Lebensversicherung oder der Rentenansprüche vorzunehmen. Besonders wirkungsvoll ist in die Praxis die Pfändung der Konten. Sofern ihnen alle Bankverbindungen des Schuldners bekannt sind, können Sie seine geschäftliche Handlungsfähigkeit durch eine solche Kontenpfändung empfindlich einschränken. Bei Firmen können deren Forderungen an dritte Firmen gepfändet werden.

Hat zum Beispiel ein Gläubiger einen vollstreckbaren Titel gegen Firma A erwirkt und Firma B hat Verbindlichkeiten bei Firma A, so besteht für den Gläubiger die Möglichkeit, per Pfändungs- und Überweisungsbeschluss die Firma B zu zwingen, direkt an ihn zu überweisen. Wichtig ist, dass im Antrag des Pfändungs- und Überweisungsbeschlusses genau festgelegt werden muss, was Gegenstand der Pfändung sein soll. Der Antrag muss beim zuständigen Vollstreckungsgericht (Amtsgericht) des Schuldners erfolgen. Der Antrag muss den Originaltitel (vollstreckbare Ausfertigung) und die Forderungsaufstellung enthalten. Die Forderungsaufstellung wird neben der Hauptforderung auch eine Aufstellung der Verzugsfolgekosten enthalten (Zinsen, Mahnkosten, Gebühren etc...).

Daneben gibt es die Möglichkeit, durch einen Gerichtsvollzieher die Sachpfändung vorzunehmen. Auch hier muss ein Antrag gestellt werden. Der Antrag ist einzureichen bei der Gerichtsvollzieher-Verteilerstelle des Amtsgerichts, in dessen Bezirk der Schuldner wohnt, bzw. seinen Sitz hat. Gepfändet werden kann sowohl in das bewegliche, wie auch in das unbewegliche Vermögen.

Ist die Sachpfändung erfolglos und weigert sich der Schuldner weitere Angaben über eventuelles Vermögen zu machen, dann kann er zu einer Eidesstattlichen Versicherung (Offenbarungseid) gezwungen werden. Im Rahmen der Eidesstattlichen Versicherung ist er gezwungen, all sein Vermögenspositionen offenzulegen. Lügen oder Verschweigen ist hier strafrechtlich verfolgbar.

Zusammenfassung

Die Steuerung der Forderungen ist eine der zentralen Aufgaben des Controlling. Die Erfolgsmessung kann mit der Maßzahl der Frozen Receivables sehr übersichtlich durchgeführt werden. Ferner ist es notwendig, die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass die Forderungen auch einer kritischen Würdigung durch zahlungsunwillige Kunden standhalten. Die Form der Rechnung und die AGBs sind hier entscheidende Elemente.

Werden Forderungen überfällig ist es notwendig Maßnahmen einzuleiten, um die Hauptforderung und die aus der Überfälligkeit resultierenden Folgekosten für das eigene Unternehmen zu sichern. Die Kosten zur Sicherung der Forderungen sind jedoch völlig unnötig, wenn das Unternehmen nicht bereit ist, die Forderung in letzter Konsequenz auch beizutreiben.

Frank Wiekhorst
im Juli 2010