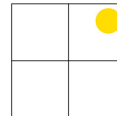




WEITER DURCH BILDUNG

Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## Kultur der unverzüglichen Zahlung

- Das neue Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug  
im Geschäftsverkehr-  
Wuppertal, 29. Oktober 2014

Referent: Rudolf Müller

UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf MüllerWEITER DURCH BILDUNG  
Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.

- Seit 1996 – selbstständiger Berater mit dem fachlichen Beratungsschwerpunkt Finanzen, Rechnungswesen und Controlling ([www.ubrm.com](http://www.ubrm.com))
- Spezialgebiet: Forderungsmanagement seit 2001
- Seit 2010: Betreiber des Portals Forderungsmanagement ([www.forderungsmanagement.com](http://www.forderungsmanagement.com))
  - Hochwertige Fachinformationen, News und Praxishilfen für die tägliche Arbeit der Kreditmanager | Fokussiert auf die Zielgruppe Fachkräfte in den Bereichen Forderungs-, Kredit- und Debitorenmanagement

**FM** ForderungsManagement.com

- 2013 Veröffentlichung des Buchs „Erfolgreiches Forderungsmanagement“ mit Praxistipps und Entscheidungshilfen sowie Checklisten, Musterschreiben und Zusatzmaterialien zum Herunterladen



[www.springer.com/978-3-658-02670-7](http://www.springer.com/978-3-658-02670-7)

Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 2

## Programm



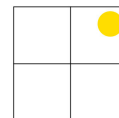
1. Einführung | Historie
2. Zielsetzungen der EU Richtlinie 2011/7/EU
3. Wesentliche gesetzliche Änderungen
4. Chancen und Risiken
5. Handlungserfordernisse im Forderungsmanagement
6. Projekte zur Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen
7. Resümee



11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 3



UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Einführung | Historie

## Eingangsstatement



Was halten Sie bislang von dem Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr?

- Die gesetzlichen Regelungen sind mir noch nicht bekannt, daher habe ich noch keine Meinung.
- Das Gesetz ist grundsätzlich bekannt, die Details sind noch unklar. Ich bin noch unentschieden.
- Das Gesetz ist gut, es wird einiges verbessern.
- Das Gesetz ist schlecht, es wird nichts verbessern.



Unternehmensberatung  
Rudolf Möller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 5

## Einführung | Historie



- Bereits 2011 hatten das Europäische Parlament und der Europäische Rat die Richtlinie 2011/7/EU (die sog. „Zahlungsverzugsrichtlinie“ verabschiedet
- Diese Richtlinie sollte bis spätestens 16. März 2013 von allen EU-Staaten umgesetzt werden. Bislang sind 27 der 28 EU-Länder dieser Verpflichtung nachgekommen.  
(Stand: 06. Oktober 2014)
- In Deutschland ist das Gesetz am 29. Juli 2014 „mit ein wenig Verzug“ in Kraft getreten.
- Bis Dezember 2014 läuft parallel eine Informationskampagne zur Bekämpfung des Zahlungsverzugs in allen EU Ländern.



Unternehmensberatung  
Rudolf Möller

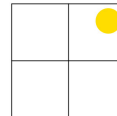
11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 6



WEITER DURCH BILDUNG

Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Zielsetzungen der EU Richtlinie

WEITER DURCH BILDUNG  
Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.

## Zielsetzungen der EU Richtlinie

- Schaffung eines rechtlichen und wirtschaftlichen Umfelds für mehr Zahlungsdisziplin im Geschäftsleben
- Verbesserung der Liquidität, Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen
- Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe sollen von der Last des „Gläubigerkredits“ (hier ist der klassische Lieferantenkredit gemeint) mit den langen Zahlungsfristen und dem Zahlungsverzug befreit werden
- Öffentliche Auftraggeber sollen als Schuldner durch die (veränderten) Folgen des Zahlungsverzugs abgeschreckt werden

Unternehmensberatung  
Rudolf Müller


11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung


Folie 8

## Eigene Einschätzung

Wie notwendig beurteilen Sie die Initiative hinsichtlich der jeweiligen Zielsetzung?



	Wichtig	weniger wichtig	unwichtig
▪ Schaffung eines rechtlichen und wirtschaftlichen Umfelds für mehr Zahlungsdisziplin im Geschäftsleben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Verbesserung der Liquidität, Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe sollen von der Last des „Gläubigerkredits“ (hier ist der klassische Lieferantenkredit gemeint) mit den langen Zahlungsfristen und dem Zahlungsverzug befreit werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Öffentliche Auftraggeber sollen als Schuldner durch die (veränderten) Folgen des Zahlungsverzugs abgeschreckt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 9





## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Wesentliche gesetzliche Änderungen

## Begrenzung vertraglich zulässiger Zahlungsfristen (§271a BGB)



1. **Zahlungsfristen** von mehr als **60 Tagen** können nur noch unter bestimmten Bedingungen vereinbart werden:
  - a. Die Vereinbarung muss ausdrücklich getroffen werden.
  - b. Sie darf bezogen auf die Gläubigerbelange nicht grob unbillig sein.
2. **Zahlungsfristen** von mehr als **30 Tagen** können mit **öffentlichen Auftraggebern (Schuldern)** nur noch unter folgenden Bedingungen vereinbart werden:
  - a. Die Vereinbarung muss ausdrücklich getroffen werden.
  - b. Sie muss aufgrund der Merkmale oder der besonderen Natur des Schuldverhältnisses sachlich gerechtfertigt sein.
3. **Zahlungsfristen** von mehr als **60 Tagen** mit öffentlichen Auftraggebern (Schuldern) sind unwirksam.
4. **Abnahme- oder Überprüfungsfristen**, die länger als **30 Tage** sind dürfen nur dann vereinbart werden, wenn die o.g. Bedingungen ebenfalls gelten.
5. **Zahlungsziele** von mehr als **30 Tagen** und **Abnahmefristen** von mehr als **15 Tage** können mittels **AGB** nicht wirksam vereinbart werden.



## Neue Fristen des Gesetzes zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr



maximal zulässige Frist in Tagen ...	Schuldner ist:	
	Unternehmen der Privatwirtschaft	Öffentlicher Auftraggeber
Zahlungsziel gemäß AGB	30	30
Abnahme-/Überprüfungsfrist nach AGB	15	15
Zahlungsziel individuell vereinbart	60 (+)	30 bis max. 60
Abnahme-/Überprüfungsfrist individuell vereinbart	30	30





## Verschärfung der Verzugsfolgen

1. Erhöhung der **Verzugszinsen** auf **9 Prozentpunkte** über dem Basiszinssatz
  - a. Bislang 8 Prozentpunkte
  - b. Basiszinssatz seit 01. Juli 2014: -0,73%
2. **Aufwandspauschale** in Höhe von **40 Euro**
  - a. Kein Nachweis erforderlich
  - b. Wird auf spätere Rechtsverfolgungskosten angerechnet



**Ein vertraglicher  
Verzicht ist  
unwirksam!**





 Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014


Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 13



## Geltungsbereich


1. Das Gesetz gilt für alle Unternehmen
  - a. Nicht nur Kaufleute, sondern auch Freiberufler sind „betroffen“.
  - b. Nur im B2B-Bereich anzuwenden
2. Es gilt für alle Forderungen, die nach dem 29. Juli 2014 neu entstanden sind.
  - a. Keine grundsätzliche Übergangsfrist
  - b. Für Dauerschuldverhältnisse gilt eine Übergangsfrist bis 30. Juni 2016


 Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung


Folie 14



## Eigene Einschätzung

Wie beurteilen Sie die gesetzlichen Regelungen?


	Gut	mäßig	schlecht
▪ Max. Zahlungsziel für private Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Max. Zahlungsziel für öffentliche Auftraggeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Abnahme – und Überprüfungsfristen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Erhöhung des Verzugszinssatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aufwandspauschale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


 Unternehmensberatung  
Rudolf Möller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung


Folie 15



## Würdigung | Pointierung

1. Das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr enthält einige sehr klare und präzise Regelungen. Das ist aus Sicht der Gläubiger sehr positiv zu werten.
2. Allerdings sind auch einige vage Formulierungen enthalten – grob unbillig | besondere Natur oder Merkmale des Schuldverhältnisses -, die interpretationsfähig und bedürftig sind.
3. Die Regelungen für öffentliche Auftraggeber sind „strenger“ als für Privatunternehmen!
  - a. Scheinbar ist das Problem bei der Begleichung öffentlicher Aufträge größer oder die öffentlichen Auftraggeber wollen mit gutem Beispiel voran gehen
  - b. Der Zeitpunkt ist nicht ganz zufällig, nach den Erfahrungen der Finanzkrise.
4. Das Gesetz alleine wird keine Realitäten verändern:

Es gibt nicht Gutes, außer man tut es!


 Unternehmensberatung  
Rudolf Möller

11.11.2014

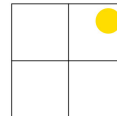
Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 16





WEITER DURCH BILDUNG  
Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.



UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Chancen und Risiken

### Risiken



- Lange im Vorfeld der Verabschiedung des Gesetzes wurden Befürchtungen veröffentlicht, dass nun alle Kunden die gesetzlichen Maximalfristen auch ausnutzen würden



#### Wie sehen Sie das?

Wird das Gesetz dazu führen, dass sich die mit den Kunden vereinbarten Zahlungsziele verlängern werden?

JA            NEIN            keine Änderung






11.11.2014


Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 18



## Abfrage etwaiger Risiken

Sehen Sie sonstige Risiken?  
Wenn ja, welche?




Unternehmensberatung  
Rudolf Müller


11.11.2014


Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 19



## Chancen

1. Ob, und in welchem Ausmaß für Ihr Unternehmen Chancen bestehen, hängt von der Ausgangssituation ab. 
2. Chancen bestehen dann, wenn durch eine konsequente Umsetzung des Gesetzes die Außenstandstage, die DSO spürbar gesenkt werden können.
3. Folglich stellt sich zunächst die Frage, wie lang sind gegenwärtig die Forderungslaufzeiten:
  - a. differenziert nach Nationen bzw. Regionen
  - b. unterschieden nach Branchen
  - c. nach Produkten | Produktgruppen etc.



Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 20

## Chancen in Europa (I)

1. Je höher der Exportanteil innerhalb der EU und
  2. Je höher der Anteil öffentlicher Aufträge,
- umso höher scheint das Chancenpotenzial!



Kundengruppe und Region	Durchschnittlich vereinbartes Zahlungsziel in Tagen	Durchschnittlicher Verzug in Tagen	Durchschnittliche Forderungslaufzeit in Tagen
<b>Geschäftskunden Europa</b>			<b>47</b>
Deutschland	25	9	34
Frankreich	40	14	54
Griechenland	35	41	76
Italien	65	29	94
Portugal	50	33	88
Spanien	60	23	83
Türkei	90	22	112
Zypern	60	25	85

vgl. Intrum Justitia, European Payment Index 2014, Seiten 8, 15 und 33

## Chancen in Europa (II)

Kundengruppe und Region	Durchschnittlich vereinbartes Zahlungsziel in Tagen	Durchschnittlicher Verzug in Tagen	Durchschnittliche Forderungslaufzeit in Tagen
<b>öffentliche Auftraggeber Europa</b>			<b>58</b>
Deutschland	25	10	35
Frankreich	40	19	59
Griechenland	50	105	155
Italien	80	85	165
Portugal	60	69	129
Spanien	75	79	154
Türkei	60	12	72
Zypern	60	24	84



vgl. Intrum Justitia, European Payment Index 2014, Seiten 8, 15 und 33

## Chancen in Deutschland

1. Auch bei rein nationaler Kundenstruktur bestehen Chancen:

- a. bei öffentlichen Aufträgen
  - i. Kürzere ZZ
  - ii. Kürzere Abnahmefristen
  - iii. Höhere Verzugszinsen
- b. Bei Großkunden
  - i. ggf. unwirksame Einkaufsbedingungen
  - ii. Neuverhandlung der ZZ
  - iii. Höhere Verzugszinsen
- c. In bestimmten Branchen
  - i. Z.B. Bauindustrie



## Wo können Chancen realisiert werden?

1. Lassen sich die bisher mit den Kunden vereinbarten Zahlungsziele jetzt verkürzen?
2. Kann der bestehende regelmäßige Verzug verkürzt werden?
3. Können/sollen Zahlungsziele differenziert beibehalten werden?
4. Können/sollen Zahlungsfristen punktuell gezielt verlängert werden?

## Abfrage etwaiger Chancen



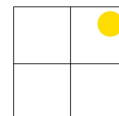
Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen in überwiegendem Maße Chancen aufgrund des Gesetzes zur Bekämpfung des Zahlungsverzugs?



11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 25



UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Handlungserfordernisse im  
Forderungsmanagement

## Handlungszwänge bestehen nicht



- Im Forderungsmanagement bestehen faktisch keine Handlungszwänge.
- Falls ein Kunde Zahlungsziele besitzen sollten, die nicht gesetzeskonform zu lang sind, wird kein Kunde dagegen klagen.
- Falls das Unternehmen die Zahlungsziele regelmäßig durch wirksame Vereinbarung der AGB regelt, sind die AGB zu prüfen und ggf. anzupassen.
- Der Einkauf sollte dringend die Einkaufsbedingungen und die Verträge mit den (wichtigsten) Lieferanten gesetzeskonform gestalten.



Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 27

## Sinnvolle Handlungsoptionen



	Zielrichtung\Kundengruppe
1.	<b>Verkürzung der Zahlungsziele   weniger wichtige Kunden   schlechte Bonität</b>
2.	<b>Beibehaltung längerer Ziele   gute Bonität   wichtige Kunden</b>
3.	<b>Reduktion des Zahlungsverzugs   „schlecht zahlende“ Kunden</b>




Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014


Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 28



## Einmalige Gelegenheit

1. Bereinigung der Zahlungsziele
2. Neugestaltung der Prozesse
3. Abstimmung der internen Kompetenzen
4. Differenzierung in Abhängigkeit von Bonität und Risiko




Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung


Folie 29



## Abfrage Zahlungsbedingungen

1. Wie viele unterschiedliche Zahlungsbedingungen existieren in Ihrem Unternehmen?
 

1 bis 10	<input type="checkbox"/>
10 bis 20	<input type="checkbox"/>
20 bis 30	<input type="checkbox"/>
30 bis 50	<input type="checkbox"/>
Über 50	<input type="checkbox"/>
  
2. Wie viele würden aus Ihrer Sicht ausreichen?



Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

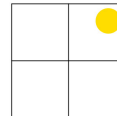
11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 30



WEITER DURCH BILDUNG

Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

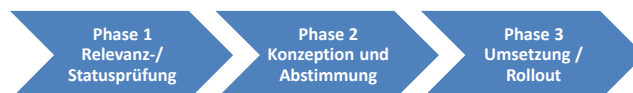
## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Projekte zur Umsetzung der gesetzlichen  
Anforderungen

## Projekte: der Schlüssel zum Erfolg

WEITER DURCH BILDUNG  
Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.

1. Die Nutzung der „einmaligen“ Chance erfordert Projektstrukturen.
2. Im operativen Alltag versanden ansonsten alle Bemühungen.
3. Das Forderungsmanagement muss „Treiber“ der Projektaktivitäten werden.
4. Umsetzungsprojekte sollten grundsätzlich in drei Phasen unterteilt werden:



11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 32



## Checkliste Projektaktivitäten (I)



Projektphase	Aktivität / To Do	Verantwortung	Termin
Phase 1	<b>Relevanz- / Statusprüfung</b>		
	Grundsätzliche Betroffenheit und Auswirkungen abschätzen (Relevanzprüfung)	Forderungsmanagement (FM)	
	Aktualisierungsbedarf AGB/Einkaufsbedingungen ermitteln	FM und Anwalt (RA)	
	Standortbestimmung Zahlungsziele und Zahlungsverzug vornehmen	FM	



Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 33

## Checkliste Projektaktivitäten (II)



Projektphase	Aktivität / To Do	Verantwortung	Termin
Phase 2	<b>Konzeption und Abstimmung</b>		
	Ziele und künftige Verfahrensweisen festlegen (Aktualisierung der Credit Policy)	FM und Vertrieb (V)	
	- max. Zahlungsziele nach Kundengruppen		
	- ggf. Definition Abnahmefristen		
	- Nutzung „Verzugspauschale“		
	- Berechnung Verzugszinsen		
	Regelung für „längere“ Zahlungsziele	FM und V	
	- Kriterien/Voraussetzungen - Entscheidungskompetenzen		



Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 34

## Checkliste Projektaktivitäten (III)



Projektphase	Aktivität / To Do	Verantwortung	Termin
Phase 3	<b>Umsetzung</b>		
	- Leitfäden/Muster-Vereinbarungen zur Verfügung stellen	FM	
	- Gespräche/Verhandlungen mit A-Kunden	V (ggf. unterstützt durch FM)	
	- Telefonate mit B-Kunden	FM und V	
	- Anschreiben der C-Kunden	FM	
	- Dokumentation/Archivierung	FM	
	- Änderung Stammdaten	FM	
	- Änderung AGB	RA	



Unternehmensberatung  
Rudolf Müller

11.11.2014

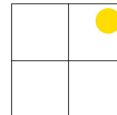
Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 35



WEITER DURCH BILDUNG

Technische  
Akademie  
Wuppertal e.V.



UNTERNEHMENSBERATUNG  
Rudolf Müller

## Kultur der unverzüglichen Zahlung

Resümee

## Resümee



1. Das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug beinhaltet keine zwingenden Handlungsnotwendigkeiten.
2. Die immanenten Chancen übertreffen die Risiken erheblich.
3. Dem Forderungsmanagement bietet sich die „einmalige“ Chance, das „Stiefkind Zahlungsbedingungen systematisch, konzeptionell zu bearbeiten.
4. Die Existenz des Gesetzes allein wird jedoch keine Potenziale heben.
5. Das Forderungsmanagement hat den Hut dafür auf, die Chancen zu ergreifen.



11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 37

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit



11.11.2014

Kultur der unverzüglichen Zahlung

Folie 38