


„Kultur der unverzüglichen Zahlung“ im Forderungsmanagement

Umsetzung des Gesetzes zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr

Rudolf H. Müller*

Bereits 2011 hatten das Europäische Parlament und der Europäische Rat die Richtlinie 2011/7/EU zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr verabschiedet. Deren Umsetzung in nationales Recht sollte bis spätestens 16. 3. 2013 erfolgen. Am 4. 7. 2014 hat der Bundestag nun – mit einigem Verzug – den ihm vorgelegten Gesetzentwurf¹ beschlossen. Das Gesetz ist am 29. 7. 2014 in Kraft getreten². Wie muss das betriebliche Forderungsmanagement nun auf diese Änderung seiner Rahmenbedingungen reagieren?

 Frings, Begrenzung von vertraglichen Höchstfristen für Zahlungen und Abnahmen, NWB 1/2013 S. 49 [→WAAAE-25903]


Inhaltsübersicht

- I. Einführung
- II. Die Ziele der EU und die gesetzlichen Änderungen in Deutschland
- III. Handlungserfordernisse im Forderungsmanagement
- IV. Chancen für das Forderungsmanagement
- V. Aktivitäten im Projektmanagement

I. Einführung

Die Richtlinie zur Bekämpfung von Zahlungsverzug des Europäischen Parlaments und des Rates (Richtlinie 2011/7/EU) verfolgt u. a. das Ziel, das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld für eine verbesserte Zahlungsdisziplin im Geschäftsleben zu schaffen. Durch entsprechende Änderungen des BGB, des Unterlassungsklagengesetzes (UKlaG) sowie des Einführungsgesetzes zum BGB (BGB-E) sind nun auch in Deutschland die gesetzlichen Voraussetzungen dafür geschaffen.

Die Resonanz auf diese gesetzlichen Regelungen sind unterschiedlich: Während die Änderungen dem einen noch nicht weit genug gehen, stellen sie für den anderen bereits eine übertriebene Härte dar. Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Neuerungen des Gesetzes kurz vorgestellt. Anschließend werden die resultierenden Konsequenzen für das betriebliche Kredit- bzw. Forderungsmanagement identifiziert. Am Ende des Beitrags werden die Handlungsnotwendigkeiten sowie die Handlungsoptionen für das Forderungsmanagement abgeleitet.

 Theile, EU; Neue Bilanzrichtlinie veröffentlicht, BBK 14/2013 S. 653 [→WAAAE-40152]

Unterschiedliche Reaktionen

* Der Autor ist selbständiger Unternehmensberater. Er betreibt das Portal Forderungsmanagement und hat 2013 das Buch „Erfolgreiches Forderungsmanagement“ veröffentlicht.

¹ BT-Drucks. 18/1309, 18/1576.

² Tag nach der Verkündung im BGBl 2014 I S. 1218.

Verbesserung des Zahlungsverhaltens insbesondere öffentlicher Auftraggeber

BT-Drucks. 18/1309 und 18/1576

Geltungsbereich: Nur B2B-Beziehungen!

Verkürzung der Zahlungsziele

Gesetzliche Maximalfristen

II. Die Ziele der EU und die gesetzlichen Änderungen in Deutschland

Die EU strebt an, eine „Kultur der unverzüglichen Zahlung“ zu schaffen. Eine solche Kultur benötigt entsprechende rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Durch diese sollen die Liquidität, die Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessert werden. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen sollen „von der Last des Lieferantenkredits“ mit langen Zahlungszielen und darüber hinausgehendem Zahlungsverzug entlastet werden. Besonderes Augenmerk hat die EU dabei auf das Zahlungsverhalten öffentlicher Auftraggeber gelegt. Die Nachfragemacht und das sehr schleppende Zahlungsverhalten öffentlicher Auftraggeber führen zu besonderen Belastungen der Lieferanten. Der EU schwebt für die Zukunft vor, dass die öffentlichen Auftraggeber ihrer Vorbildfunktion angemessen gerecht werden.

Analog zur Richtlinie 2011/7/EU hat der Bundestag die Zahlfristen – genauer gesagt, die Regelungen zur Vertragsfreiheit der Vereinbarung von Zahlungszielen – neu ~~geregelt~~. Außerdem sind die Verzugsfolgen neu bestimmt worden. „Mit dem Gesetz soll die Zahlungsmoral im Geschäftsverkehr verbessert werden. Eine bessere Zahlungsmoral stärkt die Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen.“³

Hinweis: Die Neuregelungen gelten für **alle** Unternehmen, d. h. es sind nicht etwa nur Kaufleute betroffen, sondern z. B. auch Freiberufler. Sie gelten außerdem nur für die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen. Ist der Schuldner ein Endverbraucher, finden diese Neuregelungen keine Anwendung.

Im Folgenden geht es dem Verfasser nicht um juristisch differenzierte Betrachtungen, sondern vielmehr darum, Handlungsnotwendigkeiten aus der neuen Gesetzgebung abzuleiten und potenzielle Auswirkungen im Forderungsmanagement zu identifizieren.

1. Begrenzung vertraglich zulässiger Zahlungsfristen

Nach § 271a BGB sind Zahlungsfristen von mehr als 60 Tagen künftig nur noch dann wirksam, wenn sie erstens ausdrücklich getroffen wurden und zweitens hinsichtlich der Belange des Gläubigers nicht grob unbillig sind.

Werden Abnahme- oder Überprüfungsfristen von mehr als 30 Tagen vereinbart, sind diese ebenfalls nur noch unter den o. g. Bedingungen wirksam.

Ist der Schuldner ein öffentlicher Auftraggeber, kann ein Zahlungsziel von mehr als 30 Tagen nur noch dann wirksam vereinbart werden, wenn die Vereinbarung ausdrücklich getroffen wurde und die Frist aufgrund der besonderen Natur oder der Merkmale des Schuldverhältnisses sachlich gerechtfertigt ist. Eine Vereinbarung von Zahlungszielen von mehr als 60 Tagen ist mit Schuldnern, die öffentlicher Auftraggeber sind, generell unwirksam.

Werden Zahlungsziele mittels der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) vereinbart, gelten Zahlungsfristen über 30 Tage sowie Abnahme- oder Überprüfungsfristen von mehr als 15 Tagen als grob unbillig. Sie sind demnach unwirksam.


Eine Übersicht über die zulässigen Regelungen gibt die nachfolgende Tabelle:

³ Heiko Maas, Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz, gemäß Pressemitteilung des BMJV vom 5. 6. 2014 (www.bmjv.de).

Maximal zulässige Frist in Tagen	Schuldner	
	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

Abb. 1: Übersicht gesetzlicher Maximal-Fristen

Abb. 1 zeigt, dass Zahlungsziele über 60 Tage hinaus (30 Tage bei öffentlichen Auftraggebern) nur noch unter sehr spezifischen Bedingungen und in Ausnahmefällen wirksam vereinbart werden können. Das kann überall dort, wo bislang deutlich längere Nettzahlungsziele üblich waren, möglicherweise das Zahlungsverhalten beschleunigen. Weiteren Einfluss auf die Außenstandsdauer der Forderungen besitzt aber auch der Zahlungsverzug: Schuldner zahlen trotz Fälligkeit ihre Rechnungen nicht. Auch dieser Problematik soll das Gesetz „zu Leibe rücken“.

 infoCenter,
Forderungsmanagement
(Mahnwesen)
☞ ZAAAD-80123]

2. Verschärfte Verzugsfolgen


Die EU und der deutsche Gesetzgeber glauben, dass sich das Zahlungsverhalten der Schuldner beschleunigen wird, wenn die Folgen des Zahlungsverzugs für ihn unangenehm werden. Die Neuregelungen folgen der Maxime: Je teurer der Zahlungsverzug im Zweifelsfall werden kann, umso weniger neigen Schuldner dazu, das zu riskieren. Der Gesetzgeber hat wahrscheinlich aus diesem Grund die potenzielle Höhe der Verzugszinsen neu festgesetzt. Künftig dürfen Verzugszinsen in Höhe von 9 % (bisher 8 %) über dem Basiszins (-0,73 % seit 1. 7. 2014) als Verzugschaden geltend gemacht werden.

Verzugszinsen von 9 %

Außerdem kann der Gläubiger eine Aufwandspauschale in Höhe von 40 € berechnen, wenn der Schuldner (kein Verbraucher!) mit der Begleichung einer Rechnung, einer Abschlags- oder einer Ratenzahlung in Verzug gerät. Der Gläubiger muss nicht nachweisen, dass dieser Aufwand tatsächlich entstanden ist. Allerdings muss er sich die Pauschale auf spätere Rechtsverfolgungskosten anrechnen lassen.

Verzugspauschale von
40 €

Hinweis: Der Gläubiger kann vertraglich nicht mehr rechtswirksam auf die oben genannten Verzugszinsen und die Beitreibungspauschale verzichten. Etwaige entsprechende vertragliche Regelungen sind unwirksam.

 Verzicht auf Zinsen
und Pauschale unzulässig!

III. Handlungserfordernisse im Forderungsmanagement

Das Gesetz ist direkt nach seiner Verkündung im Bundesgesetzblatt am 29. 7. 2014 in Kraft getreten. Das ist deshalb möglich und für die betriebliche Praxis völlig unproblematisch, weil das Gesetz nur auf künftige Schuldverhältnisse angewendet werden muss. Bei bestehenden Dauerschuldverhältnissen hat der Gesetzgeber eine Übergangsfrist bis zum 30. 6. 2016 eingeräumt.

Übergangsfrist für Dauerschuldverhältnisse bis
30. 6. 2016

Ansonsten besteht für das Forderungsmanagement keinerlei Handlungszwang. Selbst für den Fall, dass mit Kunden (Schuldern) nach wie vor Verträge geschlossen würden, die noch längere (als die im Gesetz zulässigen) Zahlungsziele beinhalten würde, gäbe es wahrscheinlich keinen Schuldner, der sich daran stören würde.

Ein gewisser Zwang, aktiv zu werden, besteht eher auf Seiten des Einkaufs. Hier muss darauf geachtet werden, dass die gesetzlich vorgegebenen Fristen künftig weder in

Verantwortung beim Forderungsmanagement

den Einkaufsbedingungen noch in den Verträgen (sofern grobe Unbilligkeit ins Feld geführt werden könnte) missachtet werden.

Da der Einkauf die Thematik möglicherweise noch nicht „auf der Rechnung hat“, kann das Forderungsmanagement hier unterstützen. Damit es nicht „versehentlich“ zu vermeidbaren Problemen kommt (weil sich im Unternehmen niemand für zuständig erklärt hat), sollte das Forderungsmanagement sich selbst für verantwortlich erklären und die Überprüfung und gesetzeskonforme Anpassung der AGB bzw. der Einkaufsbedingungen übernehmen.

IV. Chancen für das Forderungsmanagement

Verkürzung der Zahlungsdauer standortabhängig

1. Status quo bestimmen und Potenziale identifizieren

Für alle betroffenen Unternehmen stellt sich im Forderungsmanagement die Frage, ob durch eine konsequente Umsetzung des Gesetzes die Zahlungsdauer signifikant verkürzt werden kann. Eine realisierbare Verkürzung der DSO (*Days Sales Outstanding*) ist dabei vom gegenwärtigen „Standort“ abhängig. Die folgende Übersicht kann eine erste Standortbestimmung unterstützen⁴:

Kundengruppe und Region	Durchschnittlich vereinbartes Zahlungsziel in Tagen	Durchschnittlicher Verzug in Tagen	Durchschnittliche Forderungslaufzeit in Tagen
Geschäftskunden (GK) Europa			47
Öffentliche Auftraggeber (ÖA) Europa			58
GK Deutschland	25	9	34
ÖA Deutschland	25	10	35
GK Frankreich	40	14	54
ÖA Frankreich	40	19	59
GK Griechenland	35	41	76
ÖA Griechenland	50	105	155
GK Italien	65	29	94
ÖA Italien	80	85	165
GK Portugal	50	33	88
ÖA Portugal	60	69	129
GK Spanien	60	23	83
ÖA Spanien	75	79	154
GK Türkei	90	22	112
ÖA Türkei	60	12	72
GK Zypern	60	25	85
ÖA Zypern	60	24	84

Abb. 2: Durchschnittliche Zahlungsziele und durchschnittlicher Verzug in Europa

Erhebliche Optimierungspotenziale

In **Abb. 2** sind neben den Werten für den nationalen Markt lediglich die eher „negativen Beispiele“ aus Europa dargestellt. Die angegebene Quelle beinhaltet selbstredend eine

⁴ Vgl. Intrum Justitia, European Payment Index 2014, S. 8, 15 und 33.

vollständige Datensammlung. Laut Übersicht sind in allen genannten Märkten (ausgenommen Deutschland) genügend große Optimierungspotenziale vorhanden.

Neben regionalen/nationalen Unterschieden können die Forderungslaufzeiten auch in den unterschiedlichen (Kunden-)Branchen erheblich variieren. Auch hier gilt es, eine Positionsbestimmung vorzunehmen und die eigenen Handlungsfelder zu identifizieren.

Das betriebliche Forderungsmanagement sollte sich daher zunächst einen Überblick verschaffen, welche Zahlungsbedingungen in den verschiedenen Märkten vereinbart werden/worden sind und wie sich das tatsächliche Zahlungsverhalten in diesen Märkten darstellt. Auf dieser Grundlage können dann Maßnahmen und Aktivitäten zur Nutzung der Potenziale geplant werden.

2. Aktive Nutzung der gesetzlichen Handlungsfelder

Das Gesetz wird die vereinbarten Zahlungsziele oder das Zahlungsverhalten der Kunden nicht „automatisch“ verbessern. Die Erfahrung zeigt, dass der Lieferant selbst aktiv sein muss, um einen erreichten (guten) Stand dauerhaft zu halten. Um einen Status signifikant zu verbessern, sind noch größere Anstrengungen nötig. Eine nachhaltig erfolgreiche Arbeit erfordert dabei stets ein systematisches und planvolles Vorgehen.

Bevor kundenspezifische Maßnahmen entwickelt werden können, muss eine grundsätzliche Problematik behandelt werden:

Wahrscheinlich wird die überwiegende Zahl der Lieferanten feststellen, dass in bestimmten Märkten (u. U. vornehmlich im Export) oder bei bestimmten Kundengruppen Zahlungsbedingungen vereinbart sind, die oberhalb der neuen Höchstgrenzen des Gesetzes liegen. In der Regel wird es dann das Ziel des Lieferanten sein, kürzere Zahlungsziele mit dem Kunden zu vereinbaren, die innerhalb der neuen gesetzlichen Schranken liegen.

Es wird aber auch vorkommen, dass sich der Lieferant die Frage stellt, wie er die bisherigen – bewusst langen Zahlungsziele – trotzdem aufrechterhalten kann. Zuweilen setzen Lieferanten vorhandene Liquidität gezielt ein, um Geschäftsbeziehungen und Absatzwege zu erschließen, die auf hohe und lange Lieferantenkredite angewiesen sind. Das Einräumen langer Zahlungsziele generiert signifikante Wettbewerbsvorteile. Solche Vorteile sollten (aus Sicht des einzelnen Gläubigers) durch das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr tunlichst nicht zunichte gemacht werden.

Last but not least wird ein weiteres Handlungsfeld darin liegen, das tatsächliche Zahlungsverhalten faktisch sehr eng an die vereinbarten Ziele anzunähern, d. h. den bestehenden Zahlungsverzug zu verkürzen.

Insgesamt resultieren aus dem Gesetz also drei Handlungsfelder:

1.	Vereinbarung kürzerer Zahlungsziele
2.	Beibehalten nicht konformer langer Zahlungsziele
3.	Verkürzung bzw. Beseitigung des Zahlungsverzugs.

Bei näherer Überlegung versteht es sich fast von selbst, dass die Art und Weise der Umsetzung auch davon beeinflusst werden sollte, wie bedeutend und wie wichtig die Kundenbeziehung aus Sicht des Lieferanten eingeschätzt wird. Auch in dieser Frage sollte eine Systematisierung erfolgen. Der Verfasser empfiehlt die Nutzung der erprobten ABC-Klassifizierung der Kunden.

Beide Perspektiven zusammengefasst ergeben eine Matrix der zu bearbeitenden Handlungsfelder:

 Ehlers, Forderungsmanagement – Verhaltensregeln zur Vermeidung von Forderungsausfällen, NWB 50/2013 S. 3974
 EAAAE-50374]

Lange Zahlungsziele als Wettbewerbsvorteil

Handlungsfelder

ABC-Klassifizierung der Kunden

 Berechnungsprogramm, ABC-Analyse für KMU
 IAAAD-24956]

Zielrichtung/Kundengruppe	A-Kunden	B-Kunden	C-Kunden
Kürzere Zahlungsziele	X	X	X
Beibehaltung längerer Ziele	X	(X)	—
Reduktion des Zahlungsverzugs	X	X	X

Abb. 3: Matrix der abzuleitenden Handlungsfelder

Verhandlungen zur Verkürzung der Zahlungsziele

2.1 Verkürzung der Zahlungsziele

Das Gesetz liefert die Begründung, warum die Thematik seitens des Lieferanten auf die Agenda gesetzt wird. Außerdem hält es den künftigen Zielkorridor bereit. Falls der Lieferant sich eindeutig positioniert und dem Kunden unmissverständlich klar macht, dass er gedenkt, das Gesetz einzuhalten, sind lediglich noch die Bedingungen zu besprechen, zu denen die Änderungen vollzogen werden können. Hier steht dem Lieferanten dann grundsätzlich das gesamte Gestaltungsspektrum zur Verfügung.

Beispiel ► Bei A-Kunden kann eine signifikante Verkürzung der Zahlungsziele durch eine bessere Bonusstaffelung oder kürzere Lieferzeiten kompensiert werden.

Der Lieferant muss allerdings darauf achten, dass für die Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen keine „Geschenke“ verteilt werden. Am Ende der Verhandlungen muss neben der Liquidität auch der Ertrag stimmen. Bei B- und C-Kunden wird der Lieferant jedoch kaum Zugeständnisse machen.

Vereinbarungen über längere Zahlungsziele

2.2 Beibehaltung längerer Zahlungsziele

In der freien Wirtschaft dürfen die Zahlungsziele länger als 60 Tage sein, wenn diese Zahlungsziele explizit vereinbart wurden und für den Lieferanten nicht grob unbillig sind.

Im ersten Schritt ist daher mit den jeweiligen (ausgesuchten) Kunden eine explizite Vereinbarung über diese längeren Zahlungsziele abzuschließen. Aus dieser Vereinbarung sollte auch erkennbar sein, welche Vorteile der Gläubiger daraus gewinnt, um zu verdeutlichen, dass die Zahlungsziele nicht grob unbillig sind. Außerdem sollte die diesbezügliche Verfahrensweise für den künftigen operativen Alltag abgestimmt werden (z. B. beidseitige Unterschrift unter explizite Textbausteine auf Bestellungen oder Auftragsbestätigungen).

Zahlungsverzögerungen

2.3 Reduktion des Zahlungsverzugs

Der bei weitem größte Teil aller Forderungen wird innerhalb der vereinbarten Zahlungsziele beglichen. Bei einem Teil der Kundschaft (erfahrungsgemäß zwischen 20 % und 30 %) kommt es jedoch zu teilweise erheblichen Zahlungsverzögerungen.

Verzugspauschale wird sofort fällig

Sollte der Gläubiger mit dieser Problematik konfrontiert sein, ist zu empfehlen, die konsequente Nutzung der gesetzlich gebotenen Möglichkeiten zu avisieren. Neben der Berechnung der (erhöhten) Verzugszinsen (nun 9 % über dem Basiszinssatz), sollte unbedingt darauf hingewiesen werden, dass die zulässige Pauschale in Höhe von 40 € bereits unmittelbar nach Fälligkeit und ohne Berücksichtigung etwaiger Wesentlichkeitsgrenzen stets berechnet und im Zweifel beigetrieben wird.

Hinweis: Es ist anzunehmen, dass die Verzugspauschale ihre größte Wirkung bei eher geringen Rechnungsbeträgen erzielen wird.

2.3.1 Umsetzung bei A-Kunden

Kunden, mit denen eine langjährige, umfängliche oder zukunftssträchtige Geschäftsbeziehung besteht, erwarten, dass gravierende Vertragsänderungen mit ihnen persönlich besprochen oder sogar verhandelt werden. Diese Kunden sind es gewohnt, dass diese Gespräche auf einer adäquaten Ebene zwischen den jeweiligen Gesprächs-/Verhandlungspartnern geführt werden. In aller Regel sind das auf der Lieferantenseite führende Mitarbeiter des Vertriebs oder gar Mitglieder der Geschäftsleitung.

Persönliche Gespräche mit A-Kunden

Hinweis: Es ist keinesfalls ratsam, bei den Gesprächen zur Umsetzung des Gesetzes den Personenkreis signifikant zu ändern. Die Erwartung, dass diese Gespräche erfolgreich auf Sachbearbeiterebene geführt werden könnten, ist falsch.

Anzuraten ist hingegen, den üblichen Personenkreis um den Forderungsmanager zu ergänzen. Dieser kann dafür sorgen, dass der Thematik ein adäquater Stellenwert eingeräumt wird. Außerdem kann er durch seine fachliche Expertise die übrigen Gesprächspartner entlasten.

Hinzuziehung des Forderungsmanagers

2.3.2 Umsetzung bei B-Kunden

Bei B-Kunden sind die Anforderungen an die Art und Weise der Umsetzung nicht ganz so hoch. Obwohl die zu kommunizierenden Inhalte nahezu identisch sind, sollten die erforderlichen Gespräche in der Regel telefonisch geführt werden. Das folgt bereits aus der oft deutlich größeren Zahl der B-Kunden.

Telefonische Abstimmung mit B-Kunden

Es sollte darauf geachtet werden, dass Akteure aus dem Vertriebs- und Finanzbereich die Telefonate mit den Kundenvertretern führen, die auch im operativen Geschäft regelmäßig miteinander sprechen. Bedingt durch die größere Kundenanzahl ist wahrscheinlich auch die Zahl der Gesprächspartner auf Lieferantenseite größer. Daher sollte zur Sicherung einer adäquaten Gesprächs- und Ergebnisqualität im Vorfeld ein Gesprächsleitfaden erarbeitet werden, der die Gesprächsgrundlage bildet.

Hinweis: Aus Gründen der künftigen Klarheit empfiehlt sich die Sicherung der Ergebnisse. Zu diesem Zweck fertigt der Vertreter auf Gläubigerseite ein kurzes Ergebnisprotokoll, das er sich vom Kunden möglichst gegenzeichnen lässt.

 Ergebnisprotokolle anfertigen!

2.3.3 Umsetzung bei C-Kunden

In der Regel ist die Anzahl der C-Kunden recht hoch, die wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Geschäftsbeziehung tendenziell aber überschaubar. Diese Konstellation erfordert und erlaubt es, C-Kunden lediglich schriftlich zu kontaktieren.

Lediglich schriftliche Information der C-Kunden

Da in der Geschäftsbeziehung zu C-Kunden keine kundenspezifischen Regelungen getroffen werden sollten, ist es sehr empfehlenswert, die gesetzlichen Bestimmungen in einer eher engen Auslegung umzusetzen. In einem einfachen und übersichtlichen Schreiben erhalten die Kunden die Mitteilung, welche Zahlungsziele und welche Abnahmefristen künftig (und ab wann) für sie gelten werden.

Besonderer Stellenwert ist auch der Ankündigung der künftigen Verfahrensweise bei fälligen Zahlungen einzuräumen. Hier ist insbesondere auf die Anwendung der Verzugs pauschale hinzuweisen. Für etwaige Rückfragen sind Kontaktdaten eines Ansprechpartners zu benennen.

Hinweis auf Verzugs pauschale

V. Aktivitäten im Projektmanagement

Zusammenwirken von Vertrieb und Forderungsmanagement

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die Umsetzung der gesetzlichen Änderungen eine Gemeinschaftsaufgabe für Vertrieb und Forderungsmanagement ist. Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Verantwortung trägt das Forderungsmanagement. Es muss den Veränderungsprozess initiieren und vorantreiben.

Zu den ersten grundlegenden Anforderungen gehört es, gemeinsam mit dem Vertrieb die künftige (neue) Linie (die *Credit Policy*) des Unternehmens abzustimmen und festzulegen. Sofern dies nicht am konkreten Beispiel erfolgt, stehen die Einigungschancen dafür – trotz des häufig bestehenden Spannungsverhältnisses zwischen den beiden Funktionsbereichen – recht gut.

Kundenklassifizierung

In einem zweiten Schritt erfolgt die Klassifizierung der Kunden. Das kann durchaus schwierig werden, da Vertrieb und Forderungsmanagement in dieser Frage in der Regel unterschiedliche Kriterien zugrunde legen. Sofern es im Unternehmen noch keine einvernehmliche Klassifizierung gibt, sollte diese aus dem gegebenen Anlass erarbeitet werden. Darauf darf ruhig ein wenig mehr Zeit verwendet werden, weil die Ergebnisse künftig vielfältig genutzt werden können.

- Sind beide o. g. Aufgaben bewältigt worden, muss lediglich noch festgelegt werden,
- ▶ wer,
 - ▶ mit welchem Kunden,
 - ▶ bis zu welchem Zeitpunkt

gesprächen haben muss. Zuletzt ist schließlich die Festlegung zu treffen, in welcher Form die Ergebnismeldung erfolgen soll. Hier ist für zweierlei Sorge zu tragen: Erstens sind die Ergebnisse zu dokumentieren. Zweitens sind die Debitorenstammsätze entsprechend zu ändern.

Checkliste zu Projektaktivitäten

Einen groben Überblick über die verschiedenen Projektaktivitäten bietet die folgende Checkliste:

Projektaktivität	Verantwortung	Termin
Relevanzprüfung: grundsätzliche Betroffenheit und Auswirkungen abschätzen	Forderungsmanagement	
Aktualisierung AGB/Einkaufsbedingungen	Rechtsanwalt	
Standortbestimmung Zahlungsziele und Zahlungsverzug	Forderungsmanagement	
Aktualisierung der <i>Credit Policy</i> : Ziele und künftige Verfahrensweisen festlegen Max. Zahlungsziele nach Kundengruppen ggf. Definition Abnahmefristen Nutzung der Verzugszuschläge Berechnung der Verzugszinsen	Forderungsmanagement und Vertrieb	
Regelung für längere Zahlungsziele Kriterien/Voraussetzungen Entscheidungskompetenzen Operative Maßnahmen	Forderungsmanagement und Vertrieb	
Umsetzung Leitfäden/Mustervereinbarungen zur Verfügung stellen Gespräche/Verhandlungen mit A-Kunden Telefonate mit B-Kunden Anschreiben der C-Kunden Dokumentation/Archivierung Änderung der Stammdaten	Forderungsmanagement und Vertrieb Forderungsmanagement Vertrieb (ggf. unterstützt durch Forderungsmanagement) Forderungsmanagement und Vertrieb Forderungsmanagement Forderungsmanagement Forderungsmanagement	

Abb. 4: Checkliste zu Projektaktivitäten

FAZIT

Das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr schafft geringfügig bessere Rahmenbedingungen für die Gläubiger. Doch allein durch die Existenz des Gesetzes wird sich die Praxis nicht ändern. Ob und in welchem Maße das Gesetz zu Verbesserungen führt, hängt wesentlich davon ab, ob das Forderungsmanagement die sich bietende (nahezu einmalige) Chance nutzt.

Geringfügige Verbesserungen für Gläubiger

Das Gesetz gibt dem Forderungsmanagement die Möglichkeit, das Thema Zahlungsziele auf die Agenda zu setzen und hart, d. h. gesetzeskonform, zu verhandeln. Ob die Gläubiger die sich bietenden Möglichkeiten, insbesondere die Berechnung der Verzugschuld oder der Verzugszinsen, tatsächlich nutzen, bleibt nach wie vor ihre freie Entscheidung. Gut möglich, dass diese Freiheit auch künftig zu Gunsten der (über-)großen und teilweise dominierenden Kunden ausgelegt werden wird und sich faktisch nichts substantiell ändern wird.

Allerdings bleibt in diesen Fällen: Wird es strittig, hat der Gläubiger nun etwas bessere Karten. „Aufgeweckte“ Forderungsmanager werden die „Steilvorlage“ des Gesetzgebers nutzen, um das Themenfeld Zahlungskonditionen grundsätzlich zu bearbeiten. Handelt es sich dabei doch allzu oft um eine schlecht genutzte „Spielwiese“ des Vertriebs, in der erhebliches *Working Capital* schlummert.

Stärkung des Forderungsmanagements

AUTOR

Rudolf H. Müller,

Diplom Kaufmann, hat nach dem Studium an der Universität Trier zunächst sechs Jahre bei einem großen Dienstleistungsunternehmen im Bereich Organisation gearbeitet. Anschließend war er bei der KPMG Unternehmensberatung tätig. Seit 1996 ist er selbständiger Unternehmensberater, u. a. mit dem Beratungsschwerpunkt Forderungsmanagement. Er hält Vorträge und führt Seminare im Themenkomplex „Forderungsmanagement“ durch. 2013 ist im SpringerGabler Verlag sein Buch „Erfolgreiches Forderungsmanagement“ erschienen. Außerdem betreibt der Autor das Portal Forderungsmanagement (www.forderungsmanagement.com).