



Maik Czwalinna

Ganzheitliches Forderungsmanagement im Unternehmen

Verbesserung von Liquidität und
Kundenbeziehungen durch klare Spielregeln

Maik Czwalinna

Ganzheitliches Forderungsmanagement im Unternehmen

Verbesserung von Liquidität und
Kundenbeziehungen

Maik Czwalinna

Steuerberater, Diplom-Kaufmann

Die Tätigkeitsschwerpunkte von Maik Czwalinna sind die Beratung kleiner und mittelgroßer Unternehmen, betriebswirtschaftliche Beratung, Gründungsberatungen, Beratung bei Konflikten mit dem Finanzamt und in Steuerstrafsachen. Er ist Mitglied im Steuerrechtsausschuss des Steuerberaterverbands Berlin-Brandenburg.

DATEV eG, 90329 Nürnberg (Verlag)

© 2016 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.

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

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV.

Printed in Germany

CPI Books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck (Druck)

Angaben ohne Gewähr

Titelbild: © vege – fotolia.com

Stand: April 2016

DATEV-Artikelnummer: 36038/2016-04-01

E-Mail: literatur@service.datev.de

ISBN 978-3-944505-47-3

 Auch als E-Book erhältlich (Art.-Nr.: 19328)

ISBN 978-3-944505-48-0

Editorial

Hört man sich bei jungen Unternehmern um, welches das wichtigste wirtschaftliche Ziel ihrer Tätigkeit ist, bekommt man oft zur Antwort: Gewinne erzielen. Die Beratungspraxis zeigt aber, dass eine gute Gewinnsituation nur die Voraussetzung für das eigentlich Entscheidende ist: die Sicherung der Liquidität. Denn viele Unternehmen geraten gerade dann in finanzielle Schwierigkeiten, wenn die Ertragslage gut ist. Wenige Jahre nach einer erfolgreichen Existenzgründung gerät das Unternehmen dann finanziell in die Krise.

Ist das paradox? Nein, es ist die logische wirtschaftliche Konsequenz aus dem Zusammenspiel von Umsätzen, Betriebsausgaben und Besteuerung.

Aber wie erreichen Sie eine optimale Liquidität für Ihr Unternehmen? Leistung allein reicht dafür nicht aus, auch gute Leistung nicht. Was Sie brauchen, sind Kunden - Kunden, die zahlen.

Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass es leichter ist, Kunden zu halten als neue Kunden zu gewinnen? Dann sollte die Konsequenz aus dieser Erfahrung sein: Pflegen Sie Ihre Bestandskunden. Verschwenden Sie keine Zeit und Energie, sondern setzen Sie sie sinnvoll dafür ein, langfristige Beziehungen zu Ihren Kunden aufzubauen.

Der Schlüssel dazu ist die Kommunikation. Rund 80 % der Kommunikation läuft auf der Beziehungsebene ab, also im Bereich der Emotionen. Die besten Sachargumente nützen Ihnen nichts, wenn Sie das „Wie“ des Informationstransports zu wenig beachten. Stellen Sie sich einen Eisberg vor, und zwar in seiner Gesamtheit. Der größte Teil liegt unter der Wasseroberfläche verborgen. Nur die Spitze, das Sachargument, ist sichtbar. Verschaffen Sie sich einen Wettbewerbsvorteil, indem Sie die verborgenen 80 % nutzen.

So bauen Sie langfristige Beziehungen zu Ihren Kunden auf und festigen sie. Ein Kunde, der Ihrem Unternehmen verbunden ist, wird seltener Ihre Rechnungen unbeglichen lassen. Beziehungsmanagement ist also ein wichtiger Bestandteil eines ganzheitlichen und effektiven Ihres Forderungsmanagements und wirkt sich positiv auf die Liquidität Ihres Unternehmens aus.

Von einem ausgewogenen Forderungsmanagement sind viele kleine und mittlere Unternehmen weit entfernt, auch deshalb, weil zahlreiche Unternehmer einfach nicht wissen, wie sie bei einem Zahlungsverzug effizient vorgehen sollen. Häufig liegen die Probleme schon vor der Auftragserteilung. In Ihrem Unternehmen sollte es daher klare Spielregel geben. Ein effizientes Forderungsmanagement entwickelt diese Regeln ganzheitlich für jeden einzelnen Schritt von der Kalkulation bis zum Forderungseinzug.

Lesen Sie darüber hinaus, was Sie als Chef eines kleinen oder mittelgroßen Unternehmens noch alles tun können, um nicht in die „Liquiditätsfalle“ zu geraten und Ihr Unternehmen langfristig auf einem wirtschaftlich festen Fundament zu errichten.

Berlin, im April 2016

Maik Czwallina

Inhalt

1	Die Liquiditätsfalle: Warum eine gute Ertragslage gefährlich werden kann.....	9
2	Warum langfristige Kundenbeziehungen so wichtig sind	13
2.1	CRM: So pflegen Sie systematisch Ihre Kundenbeziehungen	15
2.2	Was Sie von langfristigen Kundenbeziehungen haben	17
2.3	Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor	17
2.4	Kommunikation mit Ihren Kunden: Das Eisberg-Modell.....	22
2.5	Wie Sie mit dem Kommunikationsquadrat Ihre Ziele erreichen.....	26
3	Was ein effizientes Forderungsmanagement für Sie bedeutet.....	31
3.1	Was ein ganzheitliches und effizientes Forderungsmanagement ist und wie es aufgebaut ist.....	32
3.1.1	Lieferantenkredite und wie Sie damit umgehen ...	34
3.1.2	Das sind die mit Lieferantenkrediten verbundenen Risiken	36
3.1.3	Wie Sie mit den mit Forderungen verbundenen Risiken umgehen.....	38
3.1.4	Die entscheidende Rolle der Bonitätsprüfung	40
3.1.5	Nehmen Sie eine Zuordnung Ihrer Kunden nach der Höhe des Ausfallrisikos vor	42

4	Vom Anspruch auf Zahlung bis zum gerichtlichen Mahnverfahren	45
4.1	Wann eine Forderung entsteht	47
4.2	Die Fakturierung	48
4.3	Zahlungsmoral der Kunden	51
4.4	Wenn Ihre Kunden nicht zahlen	57
4.4.1	Stellen Sie Ihre Rechnungen zeitnah aus	58
4.4.2	Reagieren Sie rechtzeitig auf Zahlungsverzug	59
4.4.3	Klären gegenseitiger Erwartungen	61
4.4.4	Überblick über Forderungen verschaffen	62
4.4.5	Die erste Erinnerung	64
4.4.6	Die erste Mahnung	69
4.4.7	Die zweite Mahnung	70
4.4.8	Die dritte Mahnung	70
4.5	Das gerichtliche Mahnverfahren	75
4.5.1	Für welche Fälle sich das gerichtliche Mahnverfahren eignet und wann Sie besser gleich Klage erheben sollten	76
4.5.2	Entscheidungshilfe: Gerichtliches Mahnverfahren oder Klage?	77
4.5.3	Unter diesen Voraussetzungen können Sie einen Mahnbescheid beantragen	78
4.5.4	Wo Sie den Mahnbescheid beantragen	79
4.5.5	Wenn Ihr Kunde den Mahnbescheid ignoriert	83
4.5.6	Wenn es in die Zwangsvollstreckung geht	83

5	Das Factoring: Welche Vorteile es hat, Forderungen auszulagern.....	85
5.1	Für wen sich das Factoring eignet	86
5.2	Bedenken gegen Abtretung sind historisch bedingt	88
5.3	Seien Sie vorsichtig beim Verkauf von Forderungen gegen Großunternehmen	89
5.4	Was Sie bei einem Forderungsverkauf bedenken sollten	90
5.5	So behalten Sie Einfluss auf die Durchsetzung der Forderung	91
5.6	Was das Factoring für Ihr Forderungsmanagement bedeutet	92
6	Wie Sie einen Liquiditätsplan erstellen.....	94
6.1	Wenn Sie Gewinne ohne Cash erwirtschaften	94
6.2	Wenn Sie Cash haben, ohne Gewinne zu erzielen.....	97
6.3	Installieren Sie Frühwarnsysteme	101
7	Der Grundgedanke der Unternehmensplanung.....	104
7.1	So stellen Sie Ihren Erfolgsplan auf.....	105
7.2	Diese Kosten sind fixe Kosten.....	107
7.3	So bestimmen Sie Ihre variablen Kosten.....	108
7.4	Wie Sie Ihre Unternehmensplanung aufbauen sollten	114

8	Diese Instrumente zur Liquiditätssicherung hält das Steuerrecht für Sie bereit	117
8.1	Gleichmäßiger Gewinn spart Steuern	118
8.2	Investitionsabzugsbetrag in Anspruch nehmen ..	120
8.3	In welchen Fällen Sie auf einen Investitions- abzugsbetrag verzichten sollten	123
8.4	Sonderabschreibung	124
8.5	Abschreibungsvorteile nutzen	126
8.6	Sonderabschreibungen und erhöhte Abschreibungen	127
8.7	Wahlrecht für geringwertige Wirtschaftsgüter ...	128
8.8	Vorauszahlungen anpassen	129
8.9	Umsatzsteuer später zahlen.....	130
8.9.1	In diesen Fällen können Sie die Istbesteuerung wählen.....	131
8.9.2	So stellen Sie den Antrag auf Istversteuerung ...	133
8.9.3	Keine Auswirkungen der Istversteuerung auf die Vorsteuer.....	134
8.9.4	Solange gilt die Istversteuerung für Sie	135
9	Fazit	136

1

Die Liquiditätsfalle: Warum eine gute Ertragslage gefährlich werden kann

Wenn Sie ein Unternehmen führen, sollte diese Erkenntnis zu Ihren wichtigsten gehören: Die fundamentalste Steuerungsgröße Ihres Unternehmens ist die Liquidität. Alle anderen Größen, wie

- Gewinn,
- Wachstum,
- Rentabilität usw.

treten zunächst einmal in den Hintergrund. Diese Erkenntnis steht im Widerspruch zum allgemeinen Mainstream-Denken, und diesem Denken sollten Sie als Unternehmer keinesfalls verfallen. Im Folgenden werden Sie lesen, warum das so ist.

Was ist Liquidität?

Liquidität ist die Fähigkeit, jederzeit die fälligen Zahlungen leisten zu können. Die Liquidität zu sichern ist eines der wichtigsten Ziele, wenn nicht sogar das wichtigste Ziel, das es Ihnen ermöglicht, Ihr Unternehmen in einer kapitalistischen Marktwirtschaft am Leben zu halten.

Für die Führung Ihres Unternehmens kommt es einzig auf die Sicherung der Zahlungsfähigkeit an. Die wichtigs-

te Erkenntnis sollte daher sein, dass die kapitalistische Marktwirtschaft entgegen der allgemeinen Auffassung nicht vom Gewinn her definiert ist, sondern durch die Liquidität.

Ihr Unternehmen geht in der Marktwirtschaft unter, wenn Sie zwar Gewinne erwirtschaften, aber Ihre Rechnungen nicht mehr bezahlen können.

Beispiel: Sie haben 2014 einen rentablen Internethandel aufgebaut. Ihre Wareneinkäufe steigen jährlich an und mit einem Aufschlagsatz von 50 % erzielen Sie eine hervorragende Rendite.

Wareneinkäufe:	Umsätze
2014: 100	150
2015: 200	300
2016: 300	450

Das hat zur Folge, dass auch Ihre Betriebskosten leicht ansteigen, aber das ist kein Problem bei dem guten Rohgewinn, den Sie erzielen.

In Warenbestand und Logistik haben Sie 2014 mithilfe eines Bankkredits investiert, der zunächst tilgungsfrei war. Nun wird 2016 die Rückzahlung des Kredits fällig. Diese Rückzahlung zieht Ihre Liquiditätsreserven ab.

Ebenfalls 2016 kommt Ihr erster Einkommensteuerbescheid mit einer Nachzahlung für 2014, denn Ihre Gewinne waren gleich im ersten Jahr schon nennenswert.

Gleichzeitig verlangt das Finanzamt eine nachträgliche Vorauszahlung für das Jahr 2015, womit Sie nicht gerechnet hatten. Und für 2016 werden laufende quartalsweise Vorauszahlungen festgesetzt.

Diese Zahlungen an das Finanzamt, die Sie nicht ins Kalkül gezogen hatten, beeinflussen nicht Ihren Gewinn, ziehen Ihnen aber Ihre gesamte Liquidität ab.

Jahr	Anfang des Jahres	flüssige Geld- mittel					flüssige Geld- mittel Ende des Jahres
		Waren- einkäufe	Betriebs- kosten	Darlehen	Steuern	Umsätze	
2014	0	-100	-80	100	0	150	70
2015	70	-200	-90	0	0	300	80
2016	80	-300	-100	-100	-120	450	-90

Sie haben keine Möglichkeit mehr, Ihre Lieferantenrechnungen vollständig zu begleichen. Ihr Unternehmen ist in die Liquiditätsfalle getappt und befindet sich damit in der Krise.

Soweit müssen Sie es aber nicht kommen lassen. Eine sorgfältige Planung hilft Ihnen, das Überleben Ihres Unternehmens dadurch zu sichern, indem Sie mit Zahlungsströmen kalkulieren.

Die wichtigste Ebene für die Steuerung Ihres Unternehmens ist die Liquidität.

Es spielt zunächst einmal keine große Rolle, woher das Geld für die Erfüllung Ihrer Zahlungsverpflichtungen kommt. Daher sichern Sie Ihre Liquidität ebenso gut durch

- Zahlungseingänge von Kunden, wie durch
- Bankkredite.

In Ihre Planung beziehen Sie im Hinblick auf Ihre erhaltenen Bankkredite auch ein, dass Sie sie irgendwann einmal zurückzahlen müssen. Das können Sie nur, wenn Ihr Unternehmen **Gewinne** erwirtschaftet.

Sie sehen also, dass auch Gewinne eine Rolle bei Ihrer Liquiditätsplanung spielen. Das tun sie aber erst auf der darunterliegenden Steuerungsebene.

Damit Sie mit Ihrer Liquidität planen können, müssen Sie zunächst einmal dafür Sorge tragen, dass Ihre Forderungen gegenüber Ihren Kunden erfüllt werden. Dafür ist es erforderlich, dass Sie in Ihrem Unternehmen ein ganzheitliches und effizientes Forderungsmanagementsystem einrichten. Nur damit können Sie sicherstellen, dass die von Ihnen erbrachten Leistungen auch liquiditätswirksam werden.

Jedes Unternehmen muss Kunden gewinnen, um Umsätze zu generieren. Wenn diese Aussage auch banal klingt: Die Umsetzung ist es nicht. Manch ein Unternehmer geht persönlich auf potenzielle Kunden zu, andere wählen dafür eigens ausgebildete Verkäufer oder Außendienstmitarbeiter. Auch die automatisierte Form der Kundengewinnung (z. B. Selbstbedienung oder Internet) ist möglich.

Welche Form Sie auch immer für Ihr Unternehmen gewählt haben: Die Gewinnung neuer Kunden ist aufwändig. Beim ersten Kontakt mit einem neuen Kunden sollten Sie daher den Grundstein für gute Geschäftsbeziehungen legen und auch hier schon klare Regeln für beide Seiten festlegen. Durch eine individuelle und persönliche Kommunikation unterstreichen Sie Ihre Professionalität und Sie können sich ein erstes Bild über Ihren neuen Kunden im Hinblick auf seine „Zahlungsgewohnheiten“ machen. Haben Sie schon definierte Zahlungsbedingungen, können Sie diese zu diesem Zeitpunkt schon einfließen lassen.

Um ein vielfaches leichter ist es, einmal gewonnene Kunden an Ihr Unternehmen zu binden. Das ist natürlich immer abhängig von der jeweiligen Branche. In Ausnahmefällen zählt nur die einmalige Transaktion. Doch das ist nicht der Regelfall.

Wenn Sie eine langfristige Beziehung zu Ihren Kunden aufbauen wollen, müssen Sie Ihre Kunden „pflegen“. So unterscheiden sich kurzfristige und langfristige Kundenbeziehungen voneinander:

Merkmal	einmalige Transaktion	wiederholte Transaktionen
zeitliche Perspektive	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Objekt Ihrer Marketingstrategie	Produkt/Leistung	Produkt/Leistung und Interaktion
dominantes Marketingziel	Kundenakquise	Kundenakquise, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Fokus Ihrer Strategie	Information	Dialog
wichtige ökonomische Größen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

Wenn Sie für gute langfristige Kundenbeziehungen sorgen wollen, steht Ihnen eine Reihe von Kanälen dafür offen. Dazu zählen:

- persönlicher Kontakt
- Newsletter
- Website
- Veranstaltungen
- Social Media
- Communitys

2.1 CRM: So pflegen Sie systematisch Ihre Kundenbeziehungen

Um Kundenbeziehungen systematisch zu pflegen und somit Kunden an Ihr Unternehmen zu binden, benötigen Sie einen strategischen Ansatz, der Teil Ihrer Unternehmensplanung sein sollte. Die systematische Pflege von Kundenbeziehungen wird auch als customer relationship management oder kurz CRM bezeichnet.

Achtung!

CRM ist keine Software, wie häufig angenommen wird, sondern ein unternehmensstrategisches Instrument. Es gibt aber datenbankbasierte Softwareprodukte, die das CRM unterstützen.

CRM ist ein strategischer Ansatz, den Sie für alle interaktiven Prozesse mit Ihren Kunden anwenden können. Es umfasst Ihr gesamtes Unternehmen und den gesamten „Lebenszyklus“ eines Kunden.

Beim CRM handelt es sich nicht um ein isoliertes Instrument. Vielmehr muss das CRM in alle Unternehmensprozesse einfließen. Es ist Teil der Unternehmensphilosophie, die auf eine konsequente Orientierung auf den Kunden zielt. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt.

Es geht darum, einem ganz bestimmten Kunden möglichst viel aus Ihrem Angebot zu verkaufen. Das setzt aber voraus, dass Sie Ihre Kunden mit Ihrem bisherigen Kaufverhalten und seinen Präferenzen kennen. Nur dann können Sie ihm auch ein Angebot machen, das optimal auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Das ist der Ansatz, den datenbankbasierte CRM-Systeme verfolgen. Ihnen ist vielleicht ein entsprechender Ansatz von Unternehmen wie eBay oder Amazon bekannt, die versuchen, möglichst viele Daten ihrer (potenziellen) Kunden zu sammeln, um auf sie zugeschnittene Anzeigen einzublenden oder ihnen für sie treffende Angebote machen zu können.

Wichtig für eine langfristige Kundenbeziehung ist, dass Sie Ihre Kunden persönlich und individuell ansprechen. Bei jedem Kontakt zu Ihrem Kunden sollten Sie notieren oder notieren lassen, was die Motive des Gesprächs waren, wie es verlaufen ist und welche Ergebnisse oder Zwischenergebnisse Sie erzielt haben.

Kunden fühlen sich ernst genommen und gut beraten, wenn weitere Gespräche nicht bei Null beginnen, sondern an das bisher Besprochene anknüpfen. Das bedeutet: Jeder weitere Kontakt soll die individuellen Motive des vorigen Kontakts berücksichtigen. Dabei werden die Notizen fortlaufend bei jedem neuen Kontakt ergänzt.

2.2 Was Sie von langfristigen Kundenbeziehungen haben

Langfristige Kundenbeziehungen dienen Ihnen letztendlich dazu, Ihren Gewinn zu steigern, Marktanteile zu erobern und das Wachstum Ihres Unternehmens sicherzustellen. Denn langjährige Kunden sind weniger preissensitiv, das heißt, sie reagieren nicht so empfindlich auf eine Preiserhöhung wie Neukunden oder lediglich Kaufinteressenten.

Kunden, die Sie langfristig an Ihr Unternehmen binden, sind hervorragende Werbeinstrumente. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie Ihr Unternehmen weiterempfehlen, ist sehr hoch. Und Sie können zusätzlichen Umsatz durch Wiederholungs- und Folgekäufe generieren.

Zusätzlich sind die Marketingkosten, die Sie für den Erhalt langjähriger Kunden aufwenden müssen, deutlich geringer als die für die Akquise neuer Kunden.

2.3 Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor

Kunden können Sie nur dann langfristig an sich binden, wenn sie zufrieden mit Ihrer Leistung sind. Wie aber stellen Sie fest, ob Sie zufriedene Kunden haben? Abzuwarten, ob die Kunden zurückkommen, um dann festzustellen, dass sie wohl mit Ihrer bisherigen Leistung zufrieden gewesen sein müssen, reicht nicht.