

NEWSLETTER



Sondernummer BDO Newsletter September 2011

FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

Unternehmen, welche gegen Rechnung liefern bzw. Dienstleistungen erbringen, vergeben Kredite an ihre Kunden. In den meisten Fällen werden diese Forderungen beglichen. Immer häufiger machen Schuldner jedoch nicht vereinbarte Abzüge, stellen ungerechtfertigte Garantieforderungen oder es sind gar Zahlungsausfälle zu verzeichnen. Wir zeigen im Folgenden auf, welche präventiven Massnahmen im Rahmen eines effizienten Forderungsmanagements ergriffen werden können. Im zweiten Teil stellen wir einige der möglichen Sicherungsmittel dar.

Verluste aus Forderungen

Beim Zug-um-Zug-Geschäft (Barzahlung) gibt es naturgemäss keine Debitorenverluste. Die Absatzmöglichkeiten für die meisten Unternehmungen wären jedoch bei diesen Zahlungskonditionen sehr limitiert. Die Bezahlung der fakturierten Lieferungen und Leistungen ist Voraussetzung für nachhaltige Geschäftsbeziehungen.

Debitorenverluste werden oft als ärgerlich empfunden, nur in einzelnen Fällen als bedrohlich. Forderungsverluste wirken sich jedoch auf die **Ertragslage** und die **Liquidität** einer Unternehmung aus. Sie schlagen direkt auf den Gewinn durch und können sich somit sehr negativ auswirken. In vielen Unternehmungen ist man sich dieser Tragweite nicht richtig bewusst. Dieser Punkt ist vor allem in Branchen, welche unter hohem Wettbewerbsdruck stehen und nur geringe Margen erzielen, von grosser Bedeutung.

Aktuelles aus Bern - Seite 8

EIDGENÖSSISCHE VOLKSINITIATIVE "MILLIONEN-ERBSCHAFTEN BESTEUERN FÜR UNSERE AHV (ERBSCHAFTSSTEUERREFORM)"

26. September 2011

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr

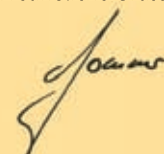
Viele Unternehmen liefern oder leisten gegen Rechnung. Leider gibt es immer wieder Kunden, welche ihre Verpflichtungen nicht erfüllen können oder wollen. Forderungsverluste können sehr schmerzlich sein und sie schlagen direkt auf den Gewinn durch. Da es für viele Unternehmen zusehends "enger" wird und die Margen sinken, ist es von Bedeutung, sich mit dem Management von Forderungen und Sicherungsinstrumenten auseinanderzusetzen.

Aus diesem Grunde veröffentlichen wir eine Sondernummer zum Thema **Forderungsmangement und Sicherungsmittel für KMU in der Schweiz**. Im ersten Teil zeigen wir Ihnen auf, welche **präventiven Massnahmen** im Rahmen eines effizienten Forderungsmanagements ergriffen werden können um Verluste minimieren zu können.

Im zweiten Teil, welcher Mitte November 2011 erscheinen wird, stellen wir die wichtigsten Sicherungsmittel dar.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Freundliche Grüsse



Detlef Sommer
Rechtsanwalt
Leiter PLT Recht BDO AG



FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

Der Effekt von Debitorenverlusten lässt sich am besten anhand eines Beispiels aufzeigen. Wir stellen dieselben Zahlen auf zwei unterschiedliche Arten dar. Die Müller AG erzielt einen Umsatz von CHF 6'200'000. Die Umsatzrendite vor Forderungsausfällen beträgt 2% des Umsatzes.

Darstellung 1 und 2

In der Darstellung 2 wird der "Schaden" besser sichtbar: Die Forderungsausfälle vernichten rund 40% des Gewinns! Um nur schon einen Debitorenverlust von CHF 10'000 ausgleichen zu können, benötigt die Müller AG, stark vereinfacht gesagt, einen zusätzlichen Umsatz von CHF 500'000. Nur die vom Kunden effektiv bezahlten Rechnungen tragen zum Unternehmensergebnis bei.

Forderungsverluste können einen wesentlichen Einfluss auf die Rentabilität und natürlich die Liquidität einer Unternehmung haben. Wesentliche Forderungsverluste können im Extremfall gar zum Konkurs einer Gesellschaft führen.

Die **Einräumung von Zahlungsfristen** gegenüber Kunden ist in jedem einzelnen Fall eine **Kreditvergabe**. Dies wird aus dem Wort "Gläubiger" ersichtlich. Der Gläubiger "glaubt" daran, dass er sein Geld vom Schuldner erhalten wird.

Aus diesem Grund sind Verfahren zu entwickeln, welche dazu beitragen, Risiken präventiv zu erkennen und zu vermindern. Das Forderungsmanagement hat die Überwachung der Debitoren und die Realisierung der Guthaben zum Ziel. Forderungsmanagement ist jedoch nicht nur eine Angelegenheit der Finanzbuchhaltung, sondern eine umfassende unternehmerische Aufgabe. Schon bei der Offertstellung, spätestens jedoch beim Abschluss eines Kauf- oder Werkvertrags muss die Bonität des Kunden abgeklärt und über die Zahlungskon-ditionen sowie letztlich über die Ausführung entschieden werden.

Bestandteile des Forderungsmanagements

Die Organisation des Forderungsmanagements lässt sich wie folgt unterteilen:

1. Bonitätsprüfung
2. Vertragsgestaltung
3. Debitorenbuchhaltung
4. Mahn- und Inkassowesen

1. Bonitätsprüfung

Jede Unternehmung, welche gegen Rechnung liefert oder Leistungen erbringt, hat naturgemäss "Erfahrung" im Umgang mit Schuldner. Die meisten Schuldner begleichen ihre Verbindlichkeiten klaglos, allenfalls einige Tage nach dem vereinbarten Zahlungsziel. Probleme bereitet eine kleine Minderheit. Es gibt Schuldner, welche Produkte oder Dienstleistungen bestellen, im Wissen, dass sie diese Rechnungen nicht werden bezahlen können.

Darstellung 1: Konventionelle Präsentation

Bezeichnung	CHF
Bruttoumsatz	6'200'000
Debitorenverluste	-50'000
Nettoumsatz	6'150'000
Wareneinkauf, Personalaufwand, div. Aufwand	-6'076'000
Reingewinn	74'000

Darstellung 2: Alternative Präsentation

Bezeichnung	CHF
Bruttoumsatz	6'200'000
Wareneinkauf, Personalaufwand, div. Aufwand	-6'076'000
Nettoumsatz	124'000
Debitorenverluste	-50'000
Reingewinn	74'000



FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

Andere versuchen mit allen Tricks, ihre Gegenleistung hinauszuzögern oder den Anspruch des Leistungserbringers zu verkürzen. Das kann mithin bis zum Betrug gehen. Viele Schuldner wissen, dass Unternehmen kleinere Beträge mit der Zeit ausbuchen. Wohl jede Unternehmung kennt diese ungerechtfertigten Abzüge, missbräuchlichen Garantieeinreden und andere mehr oder weniger taugliche Versuche, den Gläubiger zum eigenen Vorteil zu schädigen. Nicht nur gewerbliche Auftraggeber sondern auch Privatpersonen missbrauchen Handwerker und Lieferanten als Kreditgeber.

Die schärfste Gegenmassnahme ist die Vorauszahlung, oder etwas abgeschwächt, das Zugum-Zug-Geschäft (Barzahlung bei Lieferung). Dieses ist jedoch oftmals nicht praktikabel und würde vom Markt nicht akzeptiert. Im Normalfall tritt eine Unternehmung mit Waren oder Dienstleistungen in "Vorleistung". Es wird ein Lieferantenkredit eingeräumt. In der Praxis werden diese Kredite oft zu leichtfertig gewährt: Es locken Umsatz, Auslastung und Gewinnaussichten.

Eine Unternehmung muss Strategien entwickeln, um die Bonität der Gegenpartei abschätzen zu können. Bonität bedeutet eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde in **Zukunft** seiner Zahlungspflicht nachkommen kann (und will). Mögliche Forderungsausfälle sollten möglichst schon vor Vertragsabschluss erkannt werden. Die Erhebung von Daten über die Kunden oder potentiellen Kunden ist deshalb ein legitimes Bedürfnis jeder Unternehmung.

In der Praxis handelt es sich bei Kreditgeschäften in der Regel um ein Massengeschäft. Die Abwicklungskosten spielen deshalb oft eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund sind je nach Bedeutung des Kunden und der in Frage stehenden Summe differenzierte Verfahren zu entwickeln. Es geht nicht darum, jedes mögliche Risiko auszuschliessen, sondern die Risiken zu erkennen und transparent zu machen um anschliessend die dem Risiko angepassten unternehmerisch richtigen Entscheide fällen zu können.

Grundsätzlich gliedert sich die Bonitätsprüfung in drei Phasen:

- A. Informationsbeschaffung
- B. Risikoanalyse und Bewertung
- C. Risikoabsicherung

A. Informationsbeschaffung

Die **Debitorenbuchhaltung** ist bei bestehenden Kunden ein sehr wertvolles Archiv, welches das finanzielle Verhalten der Kunden in der Vergangenheit dokumentiert. Bei regelmässigen Lieferungen sind auch die Veränderungen in der jüngsten Vergangenheit leicht eruierbar. Die Vergangenheit ist zwar kein Garant, jedoch ein starkes Indiz für die Zukunft.

Besonders wichtig ist auch die **zweifelsfreie Identifikation der Gegenpartei**. Wer bestellt die Leistung? Bestellt der Besteller für eine Firma, eine Stiftung, eine einfache Gesellschaft? Kauft ein Architekt für Rechnung und im Auftrag seines Bauherrn? Letztlich ist festzustellen, ob der Besteller zur Vertretung der Firma oder Organisation berechtigt ist.

Vor allem bei Neukunden ist die **Prüfung der Stammdaten** (Adresse, Telefonnummer etc.) besonders wichtig. Es gibt Leistungsnachfrager, welche ohne Skrupel eine falsche Adresse angeben oder welche keinen festen Wohnsitz haben und die Rechnung weder erhalten wollen noch je bezahlen würden oder könnten.

Neben der Auswertung der internen Daten bestehen im Wesentlichen folgende weitere Möglichkeiten zur Informationsgewinnung:

Externe Informationsgewinnung

- ▶ **Handelsregisterauszug** (www.zefix.ch)
- ▶ **Recherche im Internet** (z.B. Homepage)
- ▶ Einholen einer **Betreibungsauskunft** (mit Interessennachweis). Hier hilft der "Betreibungsschalter" des Bundes: "www.betreibungsschalter.ch".
- ▶ **Einholen von Auskünften bei der Unternehmung selbst**. Bei Aktiengesellschaften können Gläubiger, welche ein schutzwürdiges Interesse nachweisen, Einsicht in die Jahresrechnung und den Revisionsbericht verlangen (Art. 697h Abs. 2 OR). Verweigert die Gesellschaft die Einsichtnahme entscheidet der Richter. Aus diesem Grunde ist dieses Einsichtsrecht in der Praxis wenig bekannt.
- ▶ Weitere Möglichkeiten sind Veröffentlichungen über die Unternehmung, Erfahrungen des Aussendienstes, Bankauskünfte, Auskünfte der Branchenorganisation, Industrie- und Handelskammer, Gewerbeverbände, Informationen der Mitbewerber etc.
- ▶ Einholen von Auskünften bei **Wirtschaftsauskunfteien** (z.B. Creditreform). Relativ teuer sind insbesondere internationale Recherchen. Vorsicht: Über die Seriosität der Auskunftstei sollte man sich vorher erkundigen. Es gibt auch hier Scharlatane!



FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

B. Risikoanalyse und Bewertung

Nach Sammlung der relevanten Daten über einen neuen Kunden erfolgt die Analyse und Bewertung. Bei Einholung von Informationen bei einer Wirtschaftsauskunftei kann u.U. auf deren Risikoklasse abgestützt werden. Es ist jedoch auch eine andere Einstufung denkbar, denn die Bewertung der Auskunftei ist nur ein Baustein bei der Beurteilung des Kunden. Am besten wählt eine Unternehmung ein allgemein verständliches Bezugssystem. Ein solches ist z.B. das schweizerische Notensystem in der Schule. Dies könnte wie folgt angepasst werden:

Risikoklasse	Bedeutung
6	sehr gute Bonität
5	gute Bonität
4	ausreichende Bonität
3	angespannte Bonität
1	ungenügende Bonität

Eine Krise kündigt sich meistens an. Die Interpretation dieser Anzeichen ist nicht einfach, da sich kaum je ein absolut klares Bild im Voraus ergibt - hinterher ist man dann klüger (z.B. Fall Swissair). Folgende Anzeichen sind aber häufig im Vorfeld einer Krise sichtbar:

Krisensignale

- ▶ **Schleichende Verlängerung der Zahlungsintervalle.** Die Zahlungsfristen verlängern sich von 30 auf 45 Tage und dann schleichend auf 60 Tage oder mehr. Der grösste Teil der Kundenverluste erfolgt bei Stammkunden, denen man Vertrauen entgegenbringt und deshalb die Zeichen drohender Zahlungsengpässe übersieht.
- ▶ **Sprunghaftes Ansteigen der Bestellungen.** Der Hintergrund von Zusatzbestellungen kann die Umstellung anderer Lieferanten auf Bar- oder Vorauszahlung sein. Wird ein Kunde wegen Zahlungsschwierigkeiten nicht mehr beliefert, sucht er sich einen neuen Lieferanten. Falls Ihr Unternehmen bei einem solchen Kunden "einspringt" könnte dies im Konkursfall zu einem grossen Schaden gemäss der Devise: "Den letzten beißen die Hunde" führen.
- ▶ **Höherer Mahnrhythmus** oder gar Beteiligungen/Beteiligungsandrohungen
- ▶ **Zuständige Personen verleugnen sich bei telefonischer Nachfrage**
- ▶ **Sitzverlegung, Änderung des Firmenzwecks, Abgang der massgeblichen Mitarbeitenden, Wechsel der Revisionsstelle** sind weitere mögliche Krisensignale.

Oft sind die Krisensignale diffus. Hilfreich kann ein Gespräch mit dem Buchhalter bzw. der Buchhalterin des Kunden oder mit einem Kreditorensachbearbeiter sein, insbesondere wenn sich der Vorgesetzte verleugnen lässt. Immer wieder ist zu beobachten, dass diesen mit dem Tagesgeschäft betrauten Personen unwohl ist, wenn sie die Lieferanten immer wieder vertrösten müssen und dass sie deshalb manchmal erstaunlich offen sind.

C. Risikoabsicherung

In der Unternehmensstrategie können die Grundsätze zur Risikoabsicherung festgelegt werden (z.B. Vermeidung von Klumpenri-

siken). Auch die konkreten Massnahmen zur Risikoverminderung und -absicherung sollten am besten schriftlich, in Form eines internen Kontrollsystems (IKS), festgehalten werden. In einem IKS könnte beispielsweise festgelegt werden, dass Kreditlieferungen nur bis zur Risikoklasse 4 (siehe weiter oben) möglich sind.

Es empfiehlt sich, eine **Kreditlimite** je Kunde oder Kundengruppe festzulegen. Wenn diese im Bestellprozess überstiegen wird, führt dies zu einer Blockierung des Vorgangs in der EDV. Nur autorisierten Personen sollte die Übersteuerung der automatischen Liefersperre möglich sein. Die jeweiligen Gründe sind sorgfältig zu dokumentieren.

Die unternehmensinternen Sicherungsmassnahmen setzen jedoch bereits bei der Offertstellung, beim Verkauf und bei der Vertragsgestaltung (siehe weiter unten) ein. Der Entscheid über eine wesentliche Kreditvergabe kann nicht beim Sachbearbeiter in der Buchhaltung liegen, aber auch nicht beim zuständigen Aussendienstmitarbeiter. Je nach Unternehmung und Sachlage ist der Verkaufsführer, der Leiter der Finanzbuchhaltung, ein Geschäftsleitungsmitglied, die GL, der CEO oder der Inhaber für wesentliche Kreditvergaben an Kunden zuständig.

Mit der Überschreitung der Kreditlimite kann bereits eine **Liefersperre** für einen Kunden verbunden sein. Eine solche kann aber auch zur Anwendung kommen, wenn der Kunde, unabhängig von seiner Kreditlimite, seine Zahlungsverpflichtungen aus früheren Geschäften nicht oder nur schleppend erfüllt.

Falls der Kunde nicht oder nicht mehr kreditwürdig erscheint, ist zu prüfen, ob gegen Bar- oder Vorauszahlung geliefert werden soll oder ob zumindest eine Anzahlung zu verlangen ist. Weiter sind diverse **Sicherungsmassnahmen** oder zusätzliche Vorkehrungen denkbar (z.B. Pfandrechte, Bürgschaften, aber - im heutigen Umfeld - auch Währungsabsicherungen etc.). Die Sicherungsmassnahmen werden im zweiten Teil des BDO Newsletters Mitte November 2011 dargestellt.



FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

2. Vertragsgestaltung, Leistungserbringung

Optimale Vertragsgestaltung bedeutet Risikominimierung unter Einbezug des Geschäftspartners.

Die Vertragsgestaltung beinhaltet die Aushandlung des Vertragsinhalts, des Preises und der Konditionen. Bei Kreditsicherung denkt man vielleicht zuerst nicht an die Vertragsgestaltung. Diese und die Vertragsabwicklung haben jedoch einen erheblichen Einfluss auf die Sicherung und Durchsetzung der Forderung.

Je nach Branche und Vertragsgegenstand kann ein Vertrag aus einem formlosen "einfachen Auftrag" bis zum mehrere hundert Seiten dicken Werkvertrag bestehen. Dazwischen gibt es eine ganze Spannweite von Möglichkeiten. In der Regel - mit wenigen Ausnahmen - sind Verträge nach schweizerischem Recht formlos (also ohne schriftliche Grundlage) gültig. Es ist aber abzuwägen, ob nicht in jedem Falle zumindest eine schriftliche und vom Kunden gegengezeichnete Auftragsbestätigung mehr Sicherheit schaffen kann, schon aus Beweisgründen.

Möglicher Vertragsinhalt

- ▶ Detaillierte **Umschreibung des Leistungsumfangs**. Allenfalls ist aufzuführen, was nicht zum Leistungsumfang gehört (z.B. Inbetriebnahme einer gelieferten Maschine).
- ▶ Zugesicherte **Produkteigenschaften und Garantien**
- ▶ **Termine**
- ▶ **Vorgehen bei Leistungsstörungen** (z.B. Nichteinhalten der Termine, Mängel am Vertragsgegenstand)
- ▶ **Preis**
- ▶ **Zahlungsmodalitäten und Konditionen**
- ▶ Vereinbarung von **Sicherheiten**
- ▶ **Allgemeine Geschäftsbestimmungen** (AGB) können mithelfen, Klarheit über die vertraglichen Vereinbarungen zu schaffen.
- ▶ Mit Vereinbarung einer für den Leistungserbringer günstigen **Gerichtstandsklausel** lässt sich die Stellung des Gläubigers weiter verbessern.

Bei **Vertragsanpassungen** (z.B. zusätzliche Bestellungen, nachträgliche Änderungen am Vertragsgegenstand) ist immer ein schriftlicher Nachtrag zu erstellen und vom Kunden unterzeichnen zu lassen, sodass stets klar ist, was vereinbart wurde.

Zusätzlich lässt sich die Situation des Leistungserbringers weiter verbessern, wenn er alle erbrachten Leistungen bestmöglich und zeitnahe dokumentiert. Es empfiehlt sich, Abnahmeprotokolle, Empfangsbescheinigungen oder Rapporte zu erstellen und vom Kunden unterzeichnen zu lassen. Je nach Sachlage ist das Arbeitsergebnis fotografisch zu dokumentieren (z.B. Baufortschritt). Der Kunde sollte über den Arbeitsfortschritt, aber auch über bei der Auftragsabwicklung aufgetauchte Fragen und Probleme umgehend und angemessen informiert werden.

Eine weitere, heute wenig gebräuchliche Möglichkeit, seine Stellung gegenüber gewissen Kunden schon beim Vertragsabschluss zu verbessern, ist die **Ausstellung eines Wechsels**. Auch dazu mehr im nächsten Teil.

3. Debitorenbuchhaltung

Mit der Fakturierung zeigt der Unternehmer dem Kunden an, dass er seinen Teil des Vertrages erfüllt hat und dass er nun die vereinbarte Gegenleistung, i.d.R. die Bezahlung, einfordert. Die Rechnungen sollten möglichst rasch erstellt werden. Hierbei geht es nicht nur um die Schonung der Liquidität, sondern vor allem um die Erhöhung der Sicherheit.

Bei zügiger Rechnungsstellung tritt die Fälligkeit schneller ein. Dadurch werden Zahlungsverzögerungen der Kunden früher erkannt. Nur so können bei Zahlungsverzug weitere Leistungen gegen Rechnung verhindert bzw. können rechtzeitig geeignete Massnahmen eingeleitet werden.

Die Debitorenbuchhaltung stellt somit ein **Frühwarnsystem** für die Unternehmung und eine unerlässliche Datenbank zur Beurteilung und Bewertung der Kunden dar.

Die wichtigste Aufgabe der Debitorenbuchhaltung stellt die Überwachung der Kundenguthaben dar. Daneben müssen die Kundendaten

gepflegt werden. Das Debitorenmanagement beinhaltet die Adresspflege, die **Überwachung der Zahlungsfristen und Kreditlimiten und der Risikoeinstufung** der Kunden. Mahnläufe sind in regelmässigen Abständen durchzuführen.

4. Mahn- und Inkassowesen

Fristgerechte Zahlungen sind natürlich nie ein Problem. Das Mahn- und Inkassowesen beschäftigt sich mit den nicht fristgerecht beglichenen Forderungen. Dabei ist nicht zu vergessen, dass zufriedene Kunden im heutigen Käufermarkt die entscheidende Grundlage für die Unternehmung sind. Aus diesem Grunde sind im Rahmen einer guten Kundenbeziehung zunächst alle Möglichkeiten der Zahlungserinnerung auszuschöpfen, um den Kunden nicht unnötig zu verärgern. Eine Zahlungsstörung soll nicht zu einer nachhaltigen Störung der Kundenbeziehung werden. Der Gläubiger befindet sich in einer "Zwickmühle", auch wenn er ein Recht auf die Gegenleistung hat.

Das Mahnwesen sollte ebenfalls im Rahmen eines IKS schriftlich dokumentiert werden. Häufig ist das Mahnverfahren aufgrund der grossen Zahl der Kundenguthaben ein automatisiertes Massenverfahren. Dennoch sollten gewisse Kunden individuell bearbeitet werden. Je nach Situation sollen ausgewählte Kunden nicht, oder erst in Absprache mit der für die Kundenbeziehung verantwortlichen Person gemahnt werden.

In der Praxis hat sich die Zustellung von drei Mahnungen durchgesetzt. Natürlich vergisst jeder einmal, eine Rechnung pünktlich zu bezahlen. Die erste Mahnung sollte deshalb unter dem Titel "Zahlungserinnerung" versandt werden. Eine Faktura kann auch auf dem Postweg "untergehen" oder in einer Abteilung, z.B. infolge Ferienabwesenheit, "hängen bleiben". Am besten wird der Zahlungserinnerung ein Kontoauszug beigelegt. Die dritte Mahnung erfolgt in der Regel per Einschreiben und es empfiehlt sich, darin die Einleitung einer Betreibung anzudrohen, falls die Zahlung ausbleibt. Bei jeder Mahnung sollte eine angemessene Nachfrist für die Zahlung aufgeführt werden.

FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

Weitaus die meisten Forderungen in der Schweiz haben ein Zahlungsziel von 30 Tagen. Die Zahlungserinnerung sollte erst einige Tage nach Fälligkeit der Rechnung versandt werden, da sich Mahnung und (allenfalls noch fristgerecht) Zahlung sonst kreuzen könnten. Allerdings sollte die erste Mahnung spätestens 10 bis 14 Tage nach Verfall erfolgen. Die weiteren Mahnungen können dann im Abstand von 10 bis 20 Tagen zugestellt werden.

Es empfiehlt sich, die wesentlichen Zahlungsverzögerungen detailliert zu verfolgen. Viele Unternehmen haben eine sogenannte "60-Tage-Liste" zur Verfolgung der überfälligen Ausstände eingeführt. Auf dieser Liste werden die ergriffenen Massnahmen und deren Erfolg dokumentiert. Diese Liste wird im Normalfall vom Rechnungswesen geführt. Mittels dieser Aufzeichnungen wird die Geschäftsleitung periodisch über den Stand der Kundenausstände informiert.

Je nach Sachlage ist nach der zweiten erfolglosen Mahnung der Kontakt mit dem Kunden zu suchen. Dies vor allem bei hohen Ausständen und bedeutenden Kunden. Allenfalls kann der Kunde auch persönlich besucht werden. Durch den persönlichen Kontakt können Unstimmigkeiten oder die Gründe der Unzufriedenheit besser aufgeklärt werden. Klar ist, dass bei allfälligen Problemen, diese vor Durchsetzung der Forderung bereinigt sein müssen. Mahnungen sind jedoch immer schriftlich zu erstellen.

Die Mahnung von Kunden ist somit nicht alleine an die Debitorenbuchhaltung zu delegieren. Je nach Sachlage ist die Kontaktnahme mit dem Kunden "Chefsache". Allenfalls ist der Techniker, Verkäufer oder Finanzchef mit dieser Aufgabe zu betrauen. Da solche Gespräche oft nicht sehr beliebt sind, ist das Ergebnis dieser Bemühungen zu verfolgen.

In vielen Fällen ist der Kunde mit der Leistung zufrieden, aber knapp bei Kasse und wartet seinerseits auf das Geld seiner Kunden. Wichtig ist deshalb die Unterscheidung in **grundsätzlich zahlungswillige Kunden** und solche, wie vorgehend beschrieben, welche bestens bekannte "Schuldnertricks" anwenden und alle Hebel in Bewegung setzen, den Anspruch des Leistungserbringers mit mehr oder weniger originellen Einreden, ungerechtfertigten Abzügen und Verzögerungen jeglicher Art zu mindern.

Gewisse Schuldner verweigern die Zahlung in der Hoffnung, dass der Gläubiger entweder nicht klagen werde (und die Forderung sang- und klanglos ausbucht) oder dass sie aufgrund eines gerichtlichen Verfahrens weniger bezahlen müssen. Viele hoffen auch auf ein Vergleichsangebot mit deutlichem Einschlag durch den Leistungserbringer, welcher die Sache "vom Tisch" haben will.

Zahlungswilligen Kunden (und das sind weitaus die meisten) sind die Verzögerungen dagegen oft peinlich und sie versuchen, ihren Verpflichtungen möglichst nachzukommen. In diesen Fällen hilft häufig bereits, ein längeres Zahlungsziel oder Teilzahlungen zu vereinbaren. Falls Ratenzahlungen vereinbart werden, sollte eine **rechtsgültig zu unterzeichnende Schuldanerkennung** unterzeichnet werden. Im Gegenzug kann auf die Verrechnung von Kosten und Zinsen verzichtet werden.

Möglicher Kerntext einer Schuldanerkennung

Der Schuldner (Adresse einfügen) anerkennt, der Gläubigerin die Summe von CHF xxx gemäss nachfolgender Aufstellung zu schulden:

Der Schuldner sichert zu, diesen Betrag in x monatlichen Raten à je CHF xxx zu bezahlen. Ist der Schuldner mit einer Rate mehr als einen Monat in Verzug, wird der gesamte Restbetrag sofort fällig. Die Gläubigerin behält sich für diesen Fall die Einleitung rechtlicher Schritte vor.

Die Erstellung einer Zahlungsvereinbarung mit Schuldanerkennung ist geeignet, das Vertrauen zu erhalten, da der Kunde seinen Willen zur fristgerechten Zahlung manifestiert. Der Schuldner sollte sich aber genau an die Vereinbarung halten. Eine schriftliche Schuldanerkennung ist ein sogenannter **provisorischer Rechtsöffnungstitel**, welcher die zwangsweise Durchsetzung einer Forderung vor Gericht **wesentlich erleichtern** kann (Art. 82 Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs; SchKG).

Allenfalls räumt der Schuldner nachträglich Sicherheiten ein oder er unterzeichnet einen Wechsel. Nur der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die nachträgliche Besicherung

bestehender Forderungen im Konkursfall oder bei Überschuldung des Schuldners zu einer sogenannten "paulianischen Anfechtung" führen könnte. Damit besteht ein Risiko, dass unter gewissen Umständen eine vereinnahmte Zahlung ans Konkursamt rückerstattet werden muss.

Wenn alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind, muss die Firma handeln. Der Kunde ist auf Barzahlung zu setzen, wenn dies nicht schon erfolgt ist. Oft wird die Betreibung ohne weiteres eingeleitet. Falls auf den Zahlungsbefehl des Betreibungsamtes kein Rechtsvorschlag erhoben wird, kann das Fortsetzungsbegehren eingereicht werden. Allenfalls erfolgt das Inkasso in Zusammenarbeit mit einem Inkassoinstitut.

Erhebt der Kunde bei Zustellung des Zahlungsbefehls jedoch Rechtsvorschlag muss der Gläubiger diesen beseitigen (Anwaltskosten), den Kostenvorschuss für die gerichtliche Beseitigung des Rechtsvorschlages (sog. Rechtsöffnung), in einer späteren Phase allenfalls den Kostenvorschuss für das Konkursverfahren oder die Pfändung bezahlen. Bei Erhebung des Rechtsvorschlages muss die Unternehmung eine weitere Entscheidung treffen: Die Forderung kann unter Kostenfolge (Gerichtsverfahren, evtl. Anwaltskosten) weiterverfolgt oder aber einfach ausgebucht werden.

Eine Ausbuchung kann für renitente Schuldner eine "Belohnung" ihres Verhaltens darstellen, denn die rechtliche Durchsetzung der Forderung vor Gericht kann den Gläubiger schnell einige Tausend Franken kosten, bei ungewisser Erfolgsaussicht. Selbst nach Obsiegen vor Gericht besteht keine Gewissheit, die Forderung einzuziehen zu können, da die Bonität des Kunden vielleicht derart schlecht ist, dass er die geschuldete Summe schlicht nicht bezahlen kann. Da der Gläubiger in Vorleistung tritt, trägt er das volle Kostenrisiko und muss unter Umständen zur ursprünglichen Forderung auch noch die später bezahlten Rechtskosten ausbuchen.

Unter diesen Umständen tendieren viele Unternehmungen vor allem bei relativ geringen Beträgen zur Ausbuchung, falls der Schuldner Rechtsvorschlag erhoben hat. Genau dort setzt die kleine Minderheit von böswilligen Kunden an.

FORDERUNGSMANAGEMENT UND SICHERUNGSMITTEL FÜR KMU IN DER SCHWEIZ, 1. TEIL

Schlussfolgerungen

Mit dem Forderungsmanagement verhält es sich ähnlich wie mit der gesunden Ernährung: Man weiss grundsätzlich schon was gesund wäre, nur handelt man nicht immer danach.

Vieles kann aber von der Unternehmung beeinflusst werden. So ist die Kreditgewährung grundsätzlich "Chefaufgabe". Es empfiehlt sich, die Grundsätze der Kreditgewährung und der Verwaltung der Kundenguthaben einheitlich schriftlich zu regeln. Jede Unternehmung sollte ihre eigene Organisation in diesem Bereich definieren und die Regelungen dann auch konsequent umsetzen.

Die Grundsätze zum Forderungsmanagement können, im Sinne einer Best-Practice-Empfehlung, wie folgt zusammengefasst werden:

10 Grundsätze zum Forderungsmanagement

1. **Bonitätsprüfung** des Kunden vor Auftragsannahme bzw. Lieferung und Festlegen der Kreditlimite.
2. **Feststellung der relevanten Daten** (z.B. Adresse, Vertretungsberechtigungen). Dies ist vor allem bei Neukunden sehr wichtig. Bei bestehenden Kunden sind die Mutationen laufend vorzunehmen.
3. **Klar definiertes Vertragswerk** (Umschreibung der Leistung, Termine, Preise, Zahlungsziel etc.). Allgemeine Geschäftsbedingungen können hilfreich sein. Klar definierte Vorgaben bei Vertragsänderungen durch den Kunden oder durch neue Erkenntnisse im Laufe der Leistungserstellung. Allenfalls sind Sicherheiten zu vereinbaren.
4. **Zügige Rechnungsstellung** nach Lieferung oder Abschluss der Leistungserbringung.
5. **Permanente Forderungsüberwachung** und Feststellung von Zahlungsverzögerungen.
6. **Konsequentes Mahnwesen.** Mahnungen sollten höflich, aber auch bestimmt sein. Schliesslich hat Ihre Unternehmung fristgerecht geliefert. Jetzt ist es am Geschäftspartner, seinen Teil der Vereinbarung einzuhalten. Bei wesentlichen Ausständen, langen Verzögerungen und wichtigen Kunden ist der Kontakt mit dem Kunden zu suchen. Allenfalls ist es sinnvoll, nachträgliche Sicherheiten zu verlangen und/oder eine Abzahlungsvereinbarung zu treffen.
7. **Überwachung der überfälligen Kundenguthaben** mittels Debitorenliste. Festhalten der ergriffenen Massnahmen und deren Erfolg. Planung des weiteren Vorgehens.
8. **Überprüfung der Risikoeinstufung** (Bonitätsbeurteilung) und der Kreditlimite bei überfälligen Kundenguthaben.
9. **Betreibung der Forderung** sofern alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft wurden.
10. **Entscheid über die Stellung eines Rechtsöffnungsbegehrens**, sofern der Kunde Rechtsvorschlag erhebt oder Ausbuchung des Guthabens. Bei diesem Entscheid werden vor allem die Kosten des Verfahrens und die Erfolgsaussichten abgewogen.



Wichtig ist die Erkenntnis, dass Forderungsverluste bei der Unternehmung vollumfänglich auf den Gewinn durchschlagen und die möglicherweise angespannte Liquiditätslage durch Ausfälle zusätzlich verschärft wird. Das Forderungsmanagement ist eine umfassende unternehmerische Aufgabe, welche viel Geduld, Fingerspitzengefühl, aber auch Durchsetzungsvermögen erfordert.

Ein guter Kunde ist letztlich nur der Kunde, welcher die berechtigten Forderungen bezahlt und die erbrachte Leistung honoriert!

Den zweiten Teil der Sonderausgabe des BDO Newsletters zum Thema "**Sicherungsmittel für KMU in der Schweiz**" werden wir Mitte November 2011 veröffentlichen.

EIDGENÖSSISCHE VOLKSINITIATIVE "MILLIONEN-ERBSCHAFTEN BESTEUERN FÜR UNSERE AHV (ERBSCHAFTSSTEUERREFORM)"

Aktuelles aus Bern

Bis am 16. Februar 2013 läuft die Sammelfrist für die Volksinitiative "Millionen-Erbschaften besteuern für unsere AHV (Erbschaftssteuerreform)". Erst in einigen Jahren weiss man, ob diese eidgenössische Erbschafts- und Schenkungssteuer eingeführt wird. Diese Initiative kann aber heute schon für Entscheidungen relevant sein, da eine Rückwirkung bei Schenkungen ab 1.1.2012 vorgesehen ist. Unter Umständen besteht somit ein dringender Handlungsbedarf im Jahr 2011. Um was geht es?

Eckpunkte der geplanten Eidgenössischen Erbschafts- und Schenkungssteuer

- ▶ Der **Steuersatz** beträgt 20%.
- ▶ Der **Freibetrag** beläuft sich auf **2 Millionen Franken**.
- ▶ Massgebend für die Berechnung der Steuer ist der **Verkehrswert der Aktiven und Passiven** im Zeitpunkt des Todes sowie die steuerpflichtigen Schenkungen, welche der Erblasser ausgerichtet hat.
- ▶ Steuerpflichtig ist der gesamte Nachlass.
- ▶ **Schenkungen**, welche die Summe von **CHF 20'000 pro Person und Jahr** übersteigen, werden ab dem **1. Januar 2012** für die Berechnung der Steuer aufgerechnet.
- ▶ Gehören **Unternehmen oder Landwirtschaftsbetriebe** zum Nachlass oder zur Schenkung und werden sie von den Erben oder Beschenkten **mindestens zehn Jahre weitergeführt**, so gelten für die Besteuerung **besondere Ermässigungen**, damit ihr Weiterbestand nicht gefährdet wird und die Arbeitsplätze erhalten bleiben.
- ▶ Die Bestimmungen treten am 1. Januar, zwei Jahre nach Annahme der Initiative in Kraft.

Was bedeutet eine allfällige Annahme der Initiative in der Praxis?

Sollte diese Initiative im Jahr 2013 angenommen werden, treten die gesetzlichen Bestimmungen am **1.1.2015** in Kraft.

Schenkungen von mehr als CHF 20'000 werden **ab 1.1.2012 rückwirkend** für die Berechnung der Steuer angerechnet. Aus diesem Grund besteht **Handlungsbedarf im Jahr 2011, sofern Schenkungen vorgesehen sind und das Gesamtvermögen voraussichtlich CHF 2 Mio. überschreiten wird**. Schenkungen zwischen Ehegatten sind gemäss Initiativtext jedoch nicht steuerbar.

Bei Annahme der Initiative muss eine Minderheit von Personen mit einer Besteuerung rechnen. Es sind allerdings wesentlich mehr Erbschaften betroffen, als auf den ersten Blick zu vermuten ist:

- ▶ Besteuert wird **nicht der Erbanfall**, sondern der **gesamte Nachlass** (vor Verteilung an die einzelnen Erben)
- ▶ **Wesentliche Schenkungen** ab 1.1.2012 werden miteinbezogen
- ▶ Massgebend, zum Beispiel bei Liegenschaften, sind die **Verkehrswerte** und nicht die für die Vermögenssteuer massgeblichen Katasterwerte. Je nach Kanton besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Ansätzen.
- ▶ Es gibt **Vermögenswerte** zu beachten, **welche aktuell nicht in der Steuererklärung enthalten sind**, wie z.B. die Guthaben gegenüber der Pensionskasse und der Säule 3a, sofern sie als Kapital bezogen werden.

Fazit

Die Erfolgchancen dieser Initiative sind schwer abzuschätzen. Geplante Schenkungen, z.B. an Nachkommen, sind aber mit Vorteil noch im Jahr 2011 vorzunehmen. Allerdings sind Rückübertragungen der Kinder an die Eltern, im Falle der Ablehnung der Initiative, nur mit dem Einverständnis der Kinder möglich. Je nach Kanton werden dadurch Schenkungssteuern ausgelöst, da Vermögensübertragungen von den Kindern an die Eltern nicht überall von der Steuer befreit sind.

Falls Liegenschaften übertragen werden sollen, ist der Schenkungsvertrag öffentlich zu beurkunden und die Eigentumsübertragung muss vor dem 1.1.2012 im Grundbuch eingetragen sein um nicht von der Steuer erfasst zu werden.

Unsere Juristen und Steuerexperten stehen Ihnen für Rückfragen oder eine Beratung gerne zur Verfügung.



Haben Sie Fragen?

Für Fragen oder bei Unklarheiten kontaktieren Sie bitte Ihren **Kundenpartner** oder eine unserer **Niederlassungen in Ihrer Nähe**.

BDO AG

Aarau	062 834 91 91	Lausanne	021 310 23 23
Affoltern a. A.	043 322 77 55	Liestal	061 927 87 00
Altdorf	041 874 70 70	Lugano	091 913 32 00
Baden-Dättwil	056 483 02 45	Luzern	041 368 12 12
Basel	061 317 37 77	Olten	062 387 95 25
Bern	031 327 17 17	Porrentruy	032 465 93 00
Biel/Bienne	032 346 22 22	Sarnen	041 666 27 77
Burgdorf	034 421 88 11	Sion	027 324 70 70
Frauenfeld	052 728 35 00	Solothurn	032 624 62 46
Fribourg	026 435 33 33	Stans	041 618 05 50
Genève	022 322 24 24	St. Gallen	071 228 62 00
Glarus	055 645 29 30	Sursee	041 925 55 55
Grenchen	032 654 96 96	Wetzikon	044 931 35 85
Herisau	071 353 35 33	Zug	041 757 50 00
Lachen	055 451 52 30	Zürich	044 444 35 55
Laufen	061 766 90 60		

Hinweis

Diese Publikation soll Ihnen einen Überblick verschaffen und eine Orientierungshilfe sein. Sie enthält lediglich eine Auswahl der wesentlichen gesetzlichen Regelungen des Bundes. In jedem Fall sind abweichende kantonale Bestimmungen zu beachten. Diese Publikation ersetzt keinesfalls eine individuelle Abklärung und Beratung im Einzelfall.

Copyright

Abdruck auch auszugsweise nur unter voller Quellenangabe gestattet.

Bitte senden Sie uns ein Belegexemplar zu.

Ansprechperson: Heidi Fundinger
Tel: 044 444 35 09
E-Mail: heidi.fundinger@bdo.ch