



# Wenn der Kunde nicht zahlt

Professionelles Forderungsmanagement  
im Handwerk



Editorial .....	4
<b>Vorbemerkung .....</b>	<b>5</b>
<b>I. Mein Kunde, der Vertragspartner .....</b>	<b>6</b>
Identität und Bonität .....	6
Wer genau ist mein Kunde? .....	6
Wird mein Kunde die Leistung später auch bezahlen können? .....	7
Anfrageauftrag zu einer Wirtschaftsauskunft für Mitglieder der Handwerkskammer Dresden .....	10
<b>II. Der Vertrag .....</b>	<b>14</b>
Wichtige Bestandteile – was ist vereinbart? .....	14
Exkurs: Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) .....	15
<b>III. Die Dokumentation .....</b>	<b>16</b>
Muster für ein Abnahmeprotokoll .....	17
<b>IV. Die Rechnung .....</b>	<b>18</b>
Höhe des Steuerbonus .....	20
<b>V. Die Mahnung .....</b>	<b>22</b>
Exkurs: Mahnung per Telefon .....	26
Tipps für Ihre Mahnung per Telefon .....	27
Checkliste – Mögliche Einwände Ihres Kunden und angemessene Reaktionen .....	28
Exkurs: Verjährung .....	31
<b>VI. Die Dienstleister .....</b>	<b>34</b>
Wer kann beim Forderungseinzug helfen? .....	34
Rechtsanwalt .....	34
Inkasso-Unternehmen .....	35
Gerichtliche Schritte oder außergerichtliche Einigung .....	36
Spezifische Vor- und Nachteile der Rechtsdienstleister .....	36
Kreditversicherung .....	37
<b>VII. Die Titulierung .....</b>	<b>38</b>
Gerichtliches Mahnverfahren .....	38
Gerichtliches Klageverfahren .....	38
<b>VIII. Die Strafanzeige .....</b>	<b>39</b>
<b>IX. Die Vollstreckung .....</b>	<b>40</b>
<b>X. Ansprechpartner .....</b>	<b>41</b>

Sehr geehrte Damen und Herren,

Auftrag ordnungsgemäß ausgeführt, die Schlussrechnung erstellt – nur die Bezahlung der Rechnung lässt auf sich warten! Wohl kaum ein Handwerksunternehmer hat im Geschäftsalltag nicht schon einmal unrühmliche Bekanntheit mit säumigen Kunden gemacht.

Mit solcher Unzuverlässigkeit von Auftraggebern sehen sich Handwerksbetriebe selbst in Zeiten einer florierenden Konjunktur konfrontiert. Dabei fühlen sich offenbar besonders jene Betriebe unter Druck gesetzt, die umfangreichere Aufträge zunächst vorfinanzieren mussten. Nicht zuletzt Erfahrungen aus der Betriebs- und Rechtsberatung der Handwerkskammer Dresden bestätigen, dass unbeglichene Forderungen vielfach die Liquidität der zumeist kleinen und mittleren Unternehmen gefährden. Und: Nicht selten haben größere Liquiditätsengpässe Unternehmensinsolvenzen zur Folge.

Vorbeugen lässt sich eine derartige, die betriebliche Existenz bedrohende Entwicklung nur durch ein professionelles Forderungsmanagement. Für jeden Unternehmer gilt, noch besser die »Kunst« beherrschen zu lernen, Forderungsausfälle zu vermeiden!

Handwerksunternehmern auf diesem Gebiet praktische Hilfestellung zu geben, ist Anliegen des Hefts »Wenn der Kunde nicht zahlt. Professionelles Forderungs-

management im Handwerk«. Die vorliegende Publikation soll diesem Anspruch durch eine Fülle an Checklisten, Mustertextvorlagen, Übersichten etc. gerecht werden.

Ausdrücklich zu danken haben wir der Creditreform Dresden Aumüller KG, Dresden, die am Zustandekommen dieses Hefts im Rahmen der Schriftenreihe der Handwerkskammer Dresden maßgeblichen Anteil hat. Das zugelassene Inkasso-Unternehmen mit Andreas Aumüller an der Spitze steuerte die wesentlichen Inhalte bei, darunter zahlreiche praxiserprobte Checklisten und Handlungsempfehlungen.

Möge Ihnen, liebe Handwerksunternehmerinnen und Handwerksunternehmer, dieses Informationsmaterial helfen, die Geschäftsabläufe in Ihrem Betrieb fortan noch reibungsloser und effizienter abzuwickeln. Für eine weitergehende Beratung in konkreten Einzelfällen stehen Ihnen Mitarbeiter der Hauptabteilung Recht und Steuern der Kammer jederzeit gern zur Verfügung.

Ihre  
Handwerkskammer Dresden

Dr. Jörg Dittrich  
Präsident

Dr. Andreas Brzezinski  
Hauptgeschäftsführer

# Wenn der Kunde nicht zahlt.

## Professionelles Forderungsmanagement im Handwerk

Viele Unternehmer im Handwerk räumen ihren Kunden Zahlungsziele ein und werden damit ungewollt zum Kreditgeber, indem sie einen Lieferantenkredit gewähren.

Insolvenzverwalter sehen bei 64 % aller Insolvenzen im unzureichenden Debitorenmanagement eine grundlegende Ursache der Zahlungsunfähigkeit. (Quelle: Jürgen Staab: Die 7 häufigsten Insolvenzgründe erkennen und vermeiden. Wiesbaden 2015)

Für den Bestand eines Unternehmens ist also wichtig, die Außenstände im Blick zu behalten.

### Was kostet eigentlich der Ausfall einer Forderung?

Forderungen binden Kapital, denn sie müssen finanziert werden. Ein hoher Forderungsbestand verschlechtert die Bilanzkennziffern (und verteuert einen Bankkredit) und birgt ein mehr oder minder hohes Ausfallrisiko. Die Optimierung des Forderungsmanagements wird zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor.

### Wie viel Mehrumsatz ist notwendig, um einen Forderungsausfall zu kompensieren?

Umsatz	500.000 EUR
Umsatzrendite	10 %
Gewinn	50.000 EUR
Forderungsausfall in %	1 %
Forderungsausfall in EUR	5.000 EUR

Um einen Forderungsausfall von 5.000 EUR auszugleichen, muss ein zusätzlicher Umsatz von 50.000 EUR erzielt werden.

### Warum zahlen Kunden nicht?

#### Gewerbliche Schuldner

schlechte Auftragslage	(85 %)
momentaner Engpass	(71 %)
zu wenig Eigenkapital	(65 %)
Ausnutzung von Lieferantenkrediten	(47 %)
Vorsatz	(23 %)

#### Private Schuldner

Trennung, Scheidung, Tod	(84,0 %)
Arbeitslosigkeit	(17,9 %)
Erkrankung, Sucht, Unfall	(12,4 %)
Unwirtschaftliche Haushaltsführung	(11,5 %)
Gescheiterte Selbstständigkeit	(7,9 %)

Quelle: Creditreform Schuldneratlas 2015

#### Forderungsausfälle und Außenstandsdauer sind beeinflussbar.

Gerade im Geschäftsalltag ist es wichtig, sich ein genaues Bild über seinen Geschäftspartner zu verschaffen. Denn Kredit (lateinisch credere – glauben; creditum – das auf Treu und Glauben Anvertraute) verdient nur jemand, der eigene Seriosität und Bonität unter Beweis stellt.

## Signale für Forderungsausfälle frühzeitig erkennen

Jedem Forderungsausfall gehen Ereignisse voraus, die sich als Anzeichen für ein erhöhtes Bonitätsrisiko beim Schuldner (Verschlechterung der wirtschaftlichen und vor allem finanziellen Situation) deuten lassen. Mitunter ist es nicht einfach, die Anzeichen eines drohenden Forderungsausfalls zu erkennen und konsequent zu handeln. Die nachfolgende Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt Ihnen aber die häufigsten Anzeichen einer Bonitätsverschlechterung Ihres Kunden.

## Notizen

---



---



---



---



---

Signale für drohende Forderungsausfälle	Trifft zu	Trifft nicht zu
<b>Verändertes Bestell- oder Zahlungsverhalten</b>		
häufige, dafür kleinere Bestellungen		
Verschlechterung des Zahlungsverhaltens (z. B. früher Skonto-Nutzung, nun Ausschöpfen des Zahlungsziels)		
Blitzaufträge (Kunde ordert auffällig viel, weil bei anderen Lieferanten bereits eine Liefersperre besteht)		
Kunde fragt deutlich längere Zahlungsziele für Lieferungen an		
Kunde leistet Teilzahlungen statt fälliger Gesamtzahlung		
Kunde zahlt unüblich in bar (Hinweis auf Kontopfändung)		
<b>Betriebliche Entscheidung</b>		
Schließung von Niederlassungen		
häufiger Personalwechsel in Geschäftsleitung und Buchhaltung		
Wechsel der Bankverbindung		
Entlassungen im Unternehmen bzw. Einführung von Kurzarbeit		
laufende Gerichtsprozesse für und gegen das Schuldnerunternehmen		
Verlegung des Geschäftssitzes		
häufig wechselnde Ansprechpartner		
<b>Auffälliges Verhalten des Schuldners</b>		
Hinauszögerung der Zahlung durch ungerechtfertigte Mängelrügen		
Nichteinhaltung mündlicher Zahlungszusagen		
Mängelanzeigen erst bei telefonischem Mahnanruf, sogenannte »taktische« Mängel		
Häufiges Anfordern von Rechnungskopien oder Liefernachweisen		
andauernde Nichterreichbarkeit des Kunden		

# IV. Die Rechnung

Musterrechnung mit den gesetzlichen Mindestangaben und dem Hinweis auf den Steuerbonus

**Unternehmer**

Rollladen- und Kunststofffensterbau Wehner | Musterstraße 1 | 01111 Musterstadt

**Familie Mustermann**  
Musterweg 16  
12345 Musterstadt

Leistungsempfänger,  
Ort der Leistung

Steuernummer des  
Unternehmers

**Rollladen- und Kunststoff-  
fensterbau Wehner**

- Fenster
- Rollläden
- Markisen
- Haustüren
- Rolll Tore

Steuernr. 12345  
Bankverbindung:  
IBAN:  
BIC:  
Telefon: 0351 000000  
Telefax: 0351 111111  
E-Mail:

  

**Rechnung**

Projekt  
20100437

Rechnungsnummer

Rechnungsnr.  
20100291

Unser Zeichen  
XY/123

Referenznummer  
12345

Rechnungsdatum

Datum  
01.03.2016

Rechnungsdatum ist gleich Lieferdatum — Zeitpunkt der Lieferung

Position	Text	Mengen	Menge/ Einheit	Einzelpreis in EUR	Gesamtpreis in EUR
<b>Art der Leistung</b> — Wir reparierten bei Ihnen eine Markise.					
1	12 mm Gewindestange 1 m		0,66 m	2,73	1,80
2	Mutter Verz. M 12		8 Stück	0,31	2,48
3	Verbundmörtel Fischer 360 ml		1 Stück	26,71	26,71
4	Reparaturzeit in min für Facharbeiter		100,00 min	0,44	44,00
5	Fahrzeugkosten für An- und Abfahrt 12 km		24,00 km	0,31	7,44
6	Anfahrt- und Abfahrtszeit für 1 Monteur		24,00 min	0,44	10,56
	Übertrag				92,99

  

In dieser Rechnung sind brutto enthalten:  
64,93 EUR Handwerker-Arbeitsleistung

Gesonderter Ausweis  
der Arbeitskosten



## In der Schriftenreihe der Handwerkskammer Dresden bisher erschienen und verfügbar:

- Heft »Sachverständige im Wirtschaftsbereich Handwerk«, ca. 40 Seiten; 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2015
- Heft »Von A wie Abgaben bis Z wie Zünfte. Ein kleines Abc rund um Handwerk und Mittelstand« ca. 50 Seiten; 2., umfassend überarbeitete und erweiterte Auflage 2014
- Heft »Unternehmensnachfolge im Handwerk«, ca. 40 Seiten; 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2014
- Heft »Existenzgründung im Handwerk – Checklisten«, ca. 30 Seiten; 5., umfassend überarbeitete und erweiterte Auflage 2012
- Heft »Handwerk weltweit. Ein Wegweiser«, ca. 40 Seiten; 2., überarbeitete und ergänzte Auflage 2012
- Heft »Controlling im Wirtschaftsbereich Handwerk«, ca. 30 Seiten; 1. Auflage 2010
- Heft »Berufsnachwuchs fürs Handwerk gewinnen. Ein Leitfaden für Ausbildungsbetriebe«, ca. 40 Seiten; 1. Auflage 2010



## Impressum

Schriftenreihe der Handwerkskammer Dresden  
»Wenn der Kunde nicht zahlt. Professionelles  
Forderungsmanagement im Handwerk«

Herausgeber:  
Handwerkskammer Dresden,  
vertreten durch Präsident  
und Hauptgeschäftsführer  
Am Lagerplatz 8 | 01099 Dresden  
info@hwk-dresden.de | www.hwk-dresden.de  
in Zusammenarbeit mit der Creditreform Dresden Aumüller KG

Autoren:  
Andreas Aumüller  
Heike Mathieu

Redaktion:  
Frank Wetzel, April 2016

Realisierung:  
Ö GRAFIK agentur für marketing und design

Fotos:  
© motorradcbr (Titel), © Robert Kneschke, © Saklakova,  
© blende11.photo, © psdesign1, © klickerminth – Fotolia

Druck: SDV – Die Medien AG, Dresden

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten.  
Reproduktionen aller Art, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Zustimmung  
des Herausgebers und Quellenangabe.

Die in diesem Heft aufgeführten Informationen erheben keinen Anspruch auf  
Vollständigkeit. Muster und Checklisten sind grundsätzlich nur als Orientierungs-  
hilfe zu verstehen; sie sind auf den Regelfall zugeschnitten und können besondere  
Umstände des Einzelfalls nicht berücksichtigen. Eine Haftung für den Inhalt  
kann nicht übernommen werden.

Die vorliegende Publikation ist gemäß dem Rechtsstand vom April 2016 verfasst.

Schutzgebühr: 5,00 €