

---

Rudolf H. Müller

# Erfolgreiches Forderungsmanagement

Strategie – Risikomanagement –  
Liquiditätsmanagement

2., überarbeitete Auflage



**Springer** Gabler

---

# Inhaltsverzeichnis

- 1    Einleitung . . . . . 1**
  
- 2    Forderungsmanagement als strategische Fragestellung . . . . . 5**
  - 2.1 Ausgangssituation . . . . . 6
  - 2.2 Strategische Relevanz des Forderungsmanagements . . . . . 6
    - 2.2.1 Ertragswirkung des Forderungsmanagements . . . . . 7
    - 2.2.2 Liquiditätswirkung des Forderungsmanagements . . . . . 8
    - 2.2.3 Ertragswirkung versus Liquiditätswirkung . . . . . 9
    - 2.2.4 Versteckte Effekte des Forderungsmanagements . . . . . 11
  - 2.3 Ziele des Forderungsmanagements . . . . . 15
  - 2.4 Die Kreditrichtlinie/Credit Policy . . . . . 16
    - 2.4.1 Inhalte einer Kreditrichtlinie . . . . . 19
    - 2.4.2 Kommunikation der Credit Policy nach innen und außen . . . . . 22
  - Literatur . . . . . 27
  
- 3    Struktur und Prozesse beeinflussen den Erfolg . . . . . 29**
  - 3.1 Structure follows strategy . . . . . 30
    - 3.1.1 Organisationsgrundsätze . . . . . 31
  - 3.2 Interne Partner und interne Gegner . . . . . 38
    - 3.2.1 Ursachen für Spannungen zwischen Vertrieb  
          und Forderungsmanagement . . . . . 40
    - 3.2.2 Möglichkeiten zur Beseitigung der Spannungen . . . . . 45
    - 3.2.3 Dauerhaft spannungsarme Zusammenarbeit . . . . . 57
  - 3.3 Externe Dienstleister . . . . . 60
    - 3.3.1 Forderungsmanagement eine Aufgabe für die Juristen? . . . . . 61
    - 3.3.2 Forderungsmanagement vollständig extern einkaufen . . . . . 62
    - 3.3.3 Beschaffung externer Bonitätsauskünfte . . . . . 64
    - 3.3.4 Outsourcing von Ausfallrisiken . . . . . 65
    - 3.3.5 Externes Mahnwesen und externes Inkasso . . . . . 67
  - 3.4 Anforderungen an erfolgreiche Forderungsmanager . . . . . 77
    - 3.4.1 Fachliche Anforderungen . . . . . 78

3.4.2	Methodische Anforderungen	78
3.4.3	Anforderungen an die soziale Kompetenz des Forderungsmanagers	78
3.4.4	Forderungsmanagement stellt hohe Anforderungen an die persönliche Kompetenz der Stelleninhaber	79
3.4.5	Weiterbildung für Forderungsmanager	82
3.5	Software-Unterstützung für das Forderungsmanagement	83
3.5.1	Bestehende Möglichkeiten nutzen	84
3.5.2	Voraussetzungen schaffen	89
3.5.3	Programme für das Forderungsmanagement	90
	Literatur	117
<b>4</b>	<b>Forderungsmanagement ist Risikomanagement</b>	119
4.1	Bonitätsinformationen beschaffen und nutzen	120
4.1.1	Den geeigneten Datenlieferanten identifizieren	121
4.1.2	Grenzen der Bonitätsauskunft von Auskunftsteilen	129
4.2	Kreditvergabe und Kreditüberwachung	138
4.2.1	Die Vergabe von Lieferantenkrediten	139
	Literatur	149
<b>5</b>	<b>Sicherung gegen Forderungsausfälle</b>	151
5.1	Vorbehalte beim Eigentumsvorbehalt	152
5.1.1	Varianten des Eigentumsvorbehalts	152
5.1.2	Nutzen des Eigentumsvorbehalts	153
5.1.3	Probleme mit dem Eigentumsvorbehalt	154
5.1.4	Empfehlungen zum Eigentumsvorbehalt	155
5.2	Der Klassiker: die Warenkreditversicherung	157
5.2.1	Funktionsweise der Warenkreditversicherung (WKV)	157
5.2.2	Vor- und Nachteile der WKV	162
5.2.3	Kritische Würdigung der WKV aus Sicht des Forderungsmanagers	164
5.3	Die Alternative: die Excess-of-Loss Versicherung	167
5.3.1	Funktionsprinzipien der Excess-of-Loss Versicherung	168
5.3.2	Die Qual der Wahl	172
5.3.3	Vorgehensweise zur Realisierung einer Excess-of-Loss Versicherung	173
5.4	Versicherungslösungen „abseits des Mainstreams“	177
5.4.1	Der Hybrid: Das Beste aus zwei Welten?	177
5.4.2	Vorgerichtliche Forderungsbeitreibung im Rahmen von Rechtsschutzversicherungen	178
5.4.3	Darf's ein wenig mehr sein? Top-Up-Versicherungen	179
5.4.4	Zu guter Letzt: Prozessfinanzierung	180



5.5	Sicherungsbedarfe kreativ lösen	183
5.5.1	Die selbstschuldnerische Bürgschaft	184
5.5.2	Instrumente-Mix	185
5.6	Sicherheiten im Export (ein Beitrag nach Dr. Thomas Voller)	186
5.6.1	Notarielles Schuldanerkenntnis	187
5.6.2	Eigentumsvorbehalt	188
5.6.3	Scheck und Wechsel	188
5.6.4	Bürgschaft	189
5.6.5	Patronatserklärung	189
5.6.6	Bankgarantien	189
5.6.7	Pfandrecht an beweglichen Dingen	190
5.6.8	Grundschild, Hypothek	190
5.6.9	Flugzeuge und Schiffe	190
5.6.10	Abtretung	190
5.7	Forderungsmanagement und Geldwäsche	191
5.7.1	Betroffene Unternehmen	192
5.7.2	Das Geldwäschebekämpfungsgesetz (GwG) bzw. das Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (GwG)	193
5.7.3	GwG-Risiken für das Unternehmen	193
5.7.4	Verpflichtungen aus dem GwG	194
5.7.5	Alles neu macht der ...: Das Transparenzregister	199
5.7.6	Folgen des GwG für das Forderungsmanagement	200
5.8	Bargeldverbot	202
	Literatur	205
<b>6</b>	<b>Forderungsmanagement ist Liquiditätsmanagement</b>	<b>207</b>
6.1	Fakturierung	209
6.2	Zahlungsbedingungen definieren Risiko und Liquidität	211
6.3	Pünktliche Zahlungen realisieren	213
6.3.1	Zahlungsanreize	214
6.3.2	Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr	218
6.3.3	Das Mahnverfahren	222
6.3.4	Forderungsinkasso	235
6.4	Mahnen und Inkasso im Ausland	238
6.4.1	Verordnung Nr. 805/2004 vom 21.04.2004 zur Einführung eines Europäischen Vollstreckungstitels für unbestrittene Forderungen	238
6.4.2	Verordnung Nr. 1215/2012 vom 12.12.2012 über die gerichtliche Zuständigkeit und die Anerkennung und Vollstreckungen von Entscheidungen in Zivil- und Handelssachen (Neufassung)	239
6.4.3	Verordnung Nr. 861/2007 zur Einführung eines Europäischen Verfahrens für geringfügige Forderungen	239

6.4.4	Verordnung Nr. 1896/2006 vom 12.12.2006 zur Einführung eines Europäischen Mahnverfahrens . . . . .	240
6.4.5	Vollstreckung von Gerichtsentscheidungen im sonstigen Ausland . . . . .	241
6.4.6	Unterstützung bei der grenzüberschreitenden Forderungsbeitreibung . . . . .	241
6.5	Factoring . . . . .	243
6.5.1	Factoring: Was ist das? . . . . .	244
6.5.2	Funktionsweise des Factorings . . . . .	244
6.5.3	Vor- und Nachteile des Factorings . . . . .	253
6.5.4	Kosten-Nutzen-Betrachtung zum Factoring . . . . .	257
6.5.5	Factoring für alle? . . . . .	263
6.5.6	Umsetzung des Factorings im Unternehmen . . . . .	266
	Literatur . . . . .	271
<b>7</b>	<b>Reform der Insolvenzanfechtung . . . . .</b>	<b>273</b>
7.1	Das Problem mit der Insolvenzanfechtung . . . . .	274
7.1.1	Der Geist der Insolvenzanfechtung . . . . .	274
7.1.2	Die bisherige Praxis der Insolvenzanfechtung aus Sicht der Wirtschaft . . . . .	275
7.1.3	Reaktionen der Betroffenen . . . . .	279
7.2	Gesetz zur Verbesserung der Rechtssicherheit bei Anfechtung nach der Insolvenzordnung und nach dem Anfechtungsgesetz . . . . .	286
7.2.1	Gegenüberstellung neue und alte Regelungen . . . . .	286
7.2.2	Änderungen im Überblick . . . . .	288
7.2.3	Würdigung aus Sicht der betrieblichen Praxis . . . . .	289
7.3	Die Zukunft der Insolvenzanfechtung . . . . .	292
	Literatur . . . . .	293