

FORDERUNGSMANAGEMENT

Praxishandbuch für Selbstständige
und kleine Unternehmen

von

Dr. Ellen Ulbricht

V-J VERLAG
ÖSTERREICH

Wien 2007

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	15

1. Forderungsmanagement als Erfolgsfaktor im Unternehmen.	17
1.1. Von der Unternehmenskrise in die Insolvenz	17
1.2. Signale einer drohenden Unternehmenskrise	18
1.3. Ursachenforschung	21
1.3.1. Welche Faktoren sind für eine Unternehmenskrise verantwortlich?	21
1.3.2. Die Unternehmenskrise — Eine Folge von Managementfehlern?	21
1.3.3. Hat auch Ihr Forderungsmanagement ein Imageproblem?	23
1.3.4. Der Kunde, ein Risikofaktor?	25
1.3.5. Wie ein Domino-Effekt die Säulen Ihres Unternehmens ins Wanken bringt.	27
1.4. Verkauf und Forderungsmanagement — Eine Gratwanderung zwischen Risiko und Rendite?	30
1.5. Checkliste Status Forderungsmanagement	33
1.6. Wer kümmert sich in Ihrem Unternehmen um die Außenstände?	33
2. Bausteine für ein effizientes Forderungsmanagement	37
2.1. Der Vertrag — Die Vereinbarung mit Folgen.	38
2.1.1. Die Vertragsparteien.	38

Inhaltsverzeichnis

2.1.2.	Die Rechts- und Geschäftsfähigkeit - Der kleine Unterschied mit Folgen	39
2.1.3.	Auftrag, Antrag, Angebot und Annahme — Wie ist das zu verstehen?	41
2.1.4.	Der Kunde äußert sich nicht	43
2.1.5.	Die richtige Bezeichnung der Vertragsparteien	44
2.1.6.	Unternehmer oder Konsument	45
2.1.7.	Vorverträge und Optionen	46
2.1.8.	Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).	47
2.1.9.	Das kaufmännische Bestätigungsschreiben	49
2.1.10.	Willenserklärung per Internet?	50
2.1.11.	Folgen einer unzureichenden Vertragsgestaltung	52
2.1.12.	Checkliste Auftragsphase	53
2.2.	Die Bonität des Geschäftspartners	54
2.2.1.	Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?	54
2.2.2.	Der Bonitätsindex	55
2.2.3.	Die Auskunft vom Profi	59
2.2.4.	Ein Neugründer als Geschäftspartner - Ein weißer Fleck auf der Landkarte?	65
2.2.5.	Wer ist für das Einholen der Bonitätsauskünfte zuständig?	66
2.2.6.	Checkliste Bonitätsprüfung	68
2.3.	Was es sonst noch zu regeln gilt	69
2.3.1.	Ein Kredidimit einräumen	69
2.3.2.	Das Zahlungsziel bestimmen	73
2.3.3.	Skonto statt Zahlungsziel	75
2.3.4.	Den Zahlungsweg fesdegen	76
2.3.5.	Checkliste Kreditrichtlinien	77
2.4.	Als Folge schlechter Kundenbonität kein Auftrag?	79
2.5.	Der Vertrag ist unter Dach und Fach — Was ist <i>jetzt</i> zu tun?	83
2.5.1.	Der Folgeauftrag — Verlockung oder Falle?	83
2.5.2.	Die Rechnungslegung	84
2.5.3.	Checkliste Rechnungslegung	87
3.	Sicherungsinstrumente und andere Maßnahmen zur Absicherung der Zahlung	89
3.1.	Forderungsausfälle verhindern — Maßnahmen zur Zahlungssicherung	89

3.1.1.	Das Zahlungsrisiko mindern - Zahlung bei Lieferung	89
3.1.2.	Erst das Geld und dann die Ware — Die Vorauszahlung	90
3.1.3.	Anzahlung und Teilzahlung als Kompromiss.	90
3.2.	Sicherungsinstrumente als Wege aus der Krise.	91
3.2.1.	Unterschiedliche Sicherungsinstrumente.	91
3.2.2.	Wie kann ich wirksam eine Sicherheit bestellen?	92
3.2.3.	Der Kunde zahlt nicht - Kann ich jetzt die Sicherheit verwerten?	93
3.2.4.	Freihändiger Verkauf oder Exekution — Wie verwerte ich eine Sicherheit?	95
3.2.5.	Der Kunde ist insolvent - Was passiert nun mit meinen Sicherheiten?	96
3.2.6.	Vereinbarung von Sicherheiten trotz drohender Insolvenz?	97
3.3.	Der Eigentumsvorbehalt	98
3.4.	Die Sicherungsübereignung	101
3.5.	Die Sicherungsabtretung (Zession).	101
3.6.	Das Pfandrecht als Sicherungsinstrument	103
3.7.	Die Hypothek als Sicherungsinstrument	106
3.8.	Die Bürgschaft	110
3.9.	Der Garantievertrag und die Bankgarantie.	112
3.10.	Den Risiken im Außenhandel begegnen — Das Dokumentenakkreditiv.	113
3.10.1.	Unwägbarkeiten im Außenhandel	113
3.10.2.	Das Dokumentenakkreditiv - Mehr als nur ein Zahlungsinstrument	114
3.10.3.	In drei Schritten zur Abwicklung eines Dokumentenakkreditivs.	115
3.11.	Die Patronatserklärung	118
3.12.	Der Schuldbeitritt	118
3.13.	Checkliste Sicherungsinstrumente.	119
3.14.	Die Vor- und Nachteile der einzelnen Sicherungsinstrumente ..	120
4.	Mahnen - Aber richtig!.....	121
4.1.	Verzug und Verzugsfolgen.	121
4.1.1.	Wann ist die Leistung fällig?	121
4.1.2.	Wann befindet sich der Kunde im Verzug?	123

4.1.3.	Welche Folgen hat der Verzug?	123
4.2.	Praxistipps für das Mahnschreiben	126
4.2.1.	Auf der Gratwanderung zwischen Kundenkommunikation und gerichtlicher Forderungsbeitreibung	126
4.2.2.	Das Mahnschreiben — Wie sage ich es meinem Kunden?	127
4.2.3.	Mahnstufen und Mahnrhythmus.	132
4.2.4.	Wie Sie einen optimalen Mahnablauf gestalten	135
4.3.	Rufen Sie Ihre Kunden an	136
4.4.	Holen Sie den Kunden an den Tisch	143
4.5.	Keine Zugeständnisse ohne Zahlungsvereinbarung	145
4.6.	One face to the customer.	145
4.7.	Schuldnertricks - und wie Sie damit umgehen sollten	146
4.7.1.	Schuldnertricks im „Frühstadium“ der Vertragsbeziehung	147
4.7.2.	Der Schuldner wohnt nicht unter der angegebenen Adresse.	148
4.7.3.	Der Schuldner „wohnt“ im Postfach	149
4.7.4.	Der Schuldner ist unbekannt verzogen — Spurensuche.	149
4.7.5.	Der Schuldner behauptet eine Zahlung geleistet zu haben	151
4.7.6.	Der Schuldner behauptet Mängel	152
4.7.7.	Der Schuldner ignoriert sämtliche Mahnschreiben	152
4.7.8.	Der Schuldner hat die Rechnung / Mahnung nicht erhalten	153
4.7.9.	Ein Verrechnungsscheck als verlockendes Angebot - Der Weg aus der Vergleichs falle.....	155
4.7.10.	Die Ratenzahlung — Ein verlockendes Angebot?	157
4.7.11.	Ein unmoralisches Angebot — Der ungedeckte Scheck als „Zahlung“.	158
4.8.	Der Schuldner ist im Ausland	159
4.9.	Checkliste Mahnen.	161
5.	Die gerichtliche Durchsetzung	163
5.1.	Das Klage- und das gerichtliche Mahnverfahren	163
5.1.1.	Die zivilgerichtlichen Verfahrensarten	163

5.1.2.	Verfahrensgrundsätze — Wo kein Kläger, da kein Richter	164
5.1.3.	Prozessvoraussetzungen	164
5.1.4.	Wer ist wo zuständig?	165
5.1.5.	Wer kann vor Gericht auftreten? - Partei-, Prozess- und Postulationsfähigkeit	166
5.1.6.	Verfahrensablauf	167
5.1.7.	Prozesskosten	168
5.1.8.	Rechtsmittel	169
5.2.	Das gerichtliche Mahnverfahren	169
5.3.	Der säumige Kunde sitzt im europäischen Ausland — Was nun?	171
5.4.	Verjährung	172
5.5.	Der vollstreckbare Notariatsakt	174
6.	Forderungscontrolling — Spielzeug oder Warninstrument?	177
6.1.	Altersstruktur und Forderungsverluste	177
6.1.1.	Wie lange dauert es, bis ein Kunde zahlt?	177
6.1.2.	Kundeninsolvenzen — Irgendwann trifft es auch Sie	181
6.1.3.	Liquidität ist planbar	181
6.1.4.	Wie Sie den besonderen Forderungsrisiken bei Ausweitung des Marktes begegnen	185
6.2.	Der Weg aus der Liquiditätskrise — In mehreren Schritten zum Erfolg	186
6.3.	Checkliste Forderungscontrolling	189
7.	Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität — Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern	191
7.1.	Die Kreditversicherung	192
7.1.1.	Für wen eignet sich eine Kreditversicherung?	192
7.1.2.	Welche Forderungen können versichert werden?	192
7.1.3.	Was leistet eine Warenkreditversicherung?	193
7.1.4.	Wie funktioniert die Abwicklung bei einer bestehenden Kreditversicherung?	194
7.1.5.	Was kostet eine Kreditversicherung?	195
7.1.6.	Die positiven Effekte einer Kreditversicherung	196
7.2.	Die Beitreibung durch ein Inkassounternehmen	196

Inhaltsverzeichnis

7.2.1.	Die Einschaltung eines Inkassounternehmens — Schneller Erfolg garantiert?	196
7.2.2.	Wie findet man ein seriöses Inkassounternehmen?	197
7.2.3.	Welche Tätigkeiten darf ein Inkassounternehmen ausüben?	199
7.2.4.	Welche Leistungen dürfen Sie von einem Inkassounternehmen erwarten?	202
7.2.5.	Auslandsinkasso	204
7.2.6.	Was ist bei Stundungs- und Vergleichsvereinbarungen zu beachten?	205
7.2.7.	Was kostet die Einschaltung eines Inkassounternehmens?	207
7.2.8.	Außendienst = Schwarze Männer?	212
7.2.9.	Vor- und Nachteile der Beitreibung durch ein Inkassounternehmen	215
7.3.	Die Forderungsbeitreibung durch einen Rechtsanwalt	216
7.4.	Welcher Dienstleister arbeitet kostengünstiger?	218
7.5.	Welcher Dienstleister ist für meine Forderungen nun der Richtige?	219
8.	Der Forderungsverkauf	221
8.1.	Welche Forderungen werden veräußert und wer kauft?	222
8.2.	Wie läuft ein Forderungsverkauf ab?	223
8.2.1.	Wie wird ein Forderungsbestand bewertet?	224
8.2.2.	Was beinhaltet ein Forderungskauf- und Abtretungsvertrag?	225
8.2.3.	Wie werden Forderungen übertragen?	227
8.2.4.	Was ist nach Abschluss des Kauf- und Übertragungsvertrages noch zu tun?	227
8.2.5.	Welche Gewährleistungsrechte bestehen für die zedierte Forderung?	228
8.3.	Factoring	228
8.3.1.	Worin unterscheidet sich Factoring von anderen Formen des Forderungskaufs?	228
8.3.2.	Wie sieht ein Factoring-Rahmenvertrag aus?	229
8.3.3.	Welche Vorteile bringt Factoring?	229
8.3.4.	Auch Factoring hat seinen Preis	230
8.3.5.	Für wen eignet sich Factoring?	231

8.4. Asset Backed Securities — Wenn eine Zweckgesellschaft Forderungen kauft	232
8.5. Welche Vor- und Nachteile hat der Forderungsverkauf?	233
9. Bilanztechnische Bewertung uneinbringlicher Forderungen	235
9.1. Wann ist eine Forderung zweifelhaft?	235
9.2. Wie sind zweifelhafte Forderungen zu bewerten?	235
9.3. Wie werden Wertberichtigungen gebildet?	236
9.4. Wann gilt eine Forderung als uneinbringlich?	236
9.5. Was geschieht mit der Umsatzsteuer?	237
9.6. Auf bereits abgeschriebene Forderungen geht Geld ein	238
10. Fazit	239
11. Stichwortverzeichnis	241