

Forderungsmanagement im Unternehmen

- Studienarbeit -

- 5. Semester -

Autor :	Christian Ludwig	Zeitraum:	02.12.2005 – 02.02.2006
Fachrichtung :	Wirtschaftsinformatik	Betreuer:	Herr Prof. Dr. Frank Hubert
Kurs:	BA-WI-03G	Fach:	ABWL

A. INHALTSVERZEICHNIS

A. Inhaltsverzeichnis	II
B. Abbildungsverzeichnis.....	IV
C. Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einführung und Aufbau der Arbeit.....	1
2. Motive und Ziele des Forderungsmanagements.....	1
2.1 Lieferantenkredite.....	2
2.1.1 Entstehung.....	2
2.1.2 Bedeutung und Funktionen	2
2.1.3 Kosten und Risiken.....	3
2.2 Situation in Deutschland und Europa	4
3. Bestandteile des Forderungsmanagements.....	6
3.1 Bonitätsprüfung.....	7
3.1.1 Informationsbeschaffung.....	7
3.1.2 Risikoanalyse.....	8
3.1.3 Risikosteuerung und Risikoabsicherung.....	9
3.2 Vertragsgestaltung.....	11
3.2.1 Zahlungsvereinbarungen	11
3.2.2 Klauseln	13
3.2.3 Sicherheiten.....	14
3.3 Debitorenbuchhaltung.....	15
3.3.1 Datenhaltung.....	16
3.3.2 Rechnungsbearbeitung.....	16
3.3.3 Schuldnerüberwachung.....	17

3.4 Mahn- und Inkassowesen.....	18
3.4.1 Außergerichtliches Mahnen.....	18
3.4.2 Gerichtliches Mahnverfahren	19
4. Resümee.....	21
D. Glossar	24
E. Literaturverzeichnis.....	26

B. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bestandteile des Forderungsmanagements.....	6
Abbildung 2: Risikoklassen nach der Auskunft der Creditreform	8

C. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGB	-	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	-	Aktiengesetz
AKV	-	Ausfuhrkreditversicherung
Creditreform	-	Verband der Vereine Creditreform e.V.
DSO	-	Days Sales Outstanding
DV	-	Datenverarbeitung
Fibu	-	Finanzbuchhaltung
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
InsO	-	Insolvenzordnung
KonTraG	-	Kontroll- und Transparenzgesetz
OECD	-	Organization for Economic Co-operation and Development
SCHUFA	-	Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung
WKV	-	Warenkreditversicherung

1. EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

„Unter dem Begriff Forderungsmanagement ... werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die sich mit der Bearbeitung und Sicherung der Debitoren befassen.“¹

Dieses Zitat definiert in weitem Umfang worum es sich bei Forderungsmanagement handelt. Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Ziel die Fragen zu beantworten, welche mit dem Management der Forderungen im Unternehmen verbunden sind. Es soll geklärt werden:

- Was ist Forderungsmanagement?
- Warum ist Forderungsmanagement notwendig?
- Woraus besteht das Forderungsmanagement?
- Welche Bedeutung hat das Forderungsmanagement?

Die Arbeit untersucht im zweiten Kapitel die Motive und Ziele des Forderungsmanagements im Unternehmen. Dieses Kapitel zeigt u.a. die aktuelle Situation in Deutschland und Europa. Die Bestandteile und Organisation des Forderungsmanagements in Unternehmen werden ausführlich im dritten Kapitel behandelt. Ein kritisches Fazit in Kapitel vier schließt die Arbeit ab.

2. MOTIVE UND ZIELE DES FORDERUNGSMANAGEMENTS

Das Forderungsmanagement beschäftigt sich mit der Absicherung und Realisierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Diese entstehen durch die Vergabe von Lieferantenkrediten an Kunden. Das Ziel des Forderungsmanagements ist es die Liquidität des eigenen Unternehmens zu sichern, eine Verbesserung der Bonität zu bewirken und schließlich aktiv zur Existenzsicherung des Unternehmens beizutragen. Aber auch im Hinblick auf die eigenen Refinanzierungsbedingungen kann Forderungsmanagement einen Beitrag leisten. Durch eine positive Beeinflussung des Geschäftsrisikos kann das Unternehmen selbst eine niedrigere Risikoklasse erreichen und somit günstiger Kapital bei Kreditinstituten erhalten.²

In den nächsten Kapiteln soll gezeigt werden, wie Lieferantenkredite entstehen, welche Bedeutung sie für Unternehmen besitzen und welche Risiken und Kosten mit deren Vergabe verbunden sind. Schließlich verdeutlicht ein Blick auf die aktuelle Situation in Deutschland und Europa, warum Forderungsmanagement für Unternehmen wichtig ist.

¹ Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002, S.50

² Vgl. Stabik, Susanne Jeanette: Forderungsmanagement in multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin 2004, S.16; S.29

2.1 LIEFERANTENKREDITE

2.1.1 ENTSTEHUNG

Bei einem Lieferantenkredit erhält ein Kunde als Kreditnehmer von einem Unternehmen als Kreditgeber Lieferungen oder Leistungen auf Ziel. Der Kunde ist damit berechtigt die Waren nicht sofort bezahlen zu müssen. Der Gläubiger räumt seinem Schuldner ein Zahlungsziel und damit eine Kaufpreisstundung ein.

In Deutschland und den Ländern der europäischen Union hat sich ein 30-Tage-Zahlungsziel durchgesetzt, sofern der Vertrag zwischen zwei Parteien keine andere Zahlungsfrist vorsieht.³

Zögert ein Schuldner die pünktliche Zahlung über den vereinbarten Zahlungstermin hinaus, so entstehen dem Gläubiger Kosten. Er hat den verspäteten Zahlungseingang mit eigenen Mitteln zu finanzieren.

2.1.2 BEDEUTUNG UND FUNKTIONEN

Lieferantenkredite haben für das Wirtschaftsgefüge und für Unternehmen in Deutschland eine große Bedeutung. Die größten Kreditgeber sind nicht etwa die Kreditinstitute, sondern die Hersteller von Waren und Dienstleistungen. Von der Gesamthöhe der vergebenen kurzfristigen Kredite gesehen, stammen zwei Drittel der Kredite in Deutschland von Lieferanten, lediglich das andere Drittel wird von Kreditinstituten gewährt.⁴

Der Lieferantenkredit hat für Unternehmen zweierlei Funktionen. In vielen Branchen dienen die Lieferantenkredite den kreditgebenden Unternehmen als absatzförderndes Mittel. Aufgrund des Käufermarktes herrscht ein starker Wettbewerb um den Kunden. Der Lieferant muss sich diesem Wettbewerb anpassen, um bei Verkaufsverhandlungen nicht im Nachteil zu sein. Die Kunden wissen um ihre Macht und können lange Zahlungsziele fordern oder diese sogar überschreiten. Die Gläubiger dulden dies aus Angst ihre Kunden zu verlieren und gewähren Lieferantenkredite mit langen Zahlungszielen.⁵

Für das kreditnehmende Unternehmen ist der Lieferantenkredit oftmals die letzte Möglichkeit der Fremdfinanzierung. Für die Schuldner hat sich die Nutzung des Lieferantenkredits, im Vergleich zum Bankkredit, problemlos in der Handhabung erwiesen. Kredite von Lieferanten sind ohne große Formalitäten und ohne Einsicht in die Geschäftsbücher zu erhalten.⁶

³ Vgl. *Rollwage, Nikolaus*: Finanzierung: mit Übungsaufgaben und Lösungen, 3., aktualis. Aufl., Köln 2005, S.26

⁴ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.33

⁵ Vgl. *Pütz, Heinz C.*: Bedeutung des Lieferantenkredits für Unternehmen, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 1.1.1, S.2

⁶ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.39

Gerade in Zeiten von Basel II⁷ wird so der Lieferantenkredit gerne von Unternehmen herangezogen, die nicht kreditwürdig sind, oder ihre Kreditreserven schonen wollen.⁸

2.1.3 KOSTEN UND RISIKEN

Der wichtigste Kostenfaktor der Lieferantenkredite für Unternehmen sind die Finanzierungskosten. Der Lieferant muss den Kredit finanzieren. Geschieht dies über ein Kreditinstitut, so muss er den Zinsaufwand als Kalkulationswert ansetzen. Stehen dagegen ausreichend eigene Mittel zur Verfügung, sollten die Opportunitätskosten in Ansatz gebracht werden. Dies sind die Zinsen, die das kreditgebende Unternehmen mit dem Kapital, anderweitig eingesetzt, hätte erwirtschaften können.⁹

Einen weiteren Kostenfaktor stellen die Forderungsausfallkosten dar. Zum Forderungsausfall kommt es, wenn der Kunde nicht mehr zahlen kann oder nicht mehr zahlen darf aufgrund von staatlichen Entscheidungen. Die Risiken, die zum Forderungsausfall führen können, werden in zwei Gruppen eingeteilt. Die eine Gruppe sind die wirtschaftlichen Risiken, die andere die Länderrisiken.

Die wirtschaftlichen Risiken ergeben sich aus der Liquidität des Schuldners. Zu ihnen zählt das Risiko eines Teil- oder Totalausfalls der Forderung, das sich in der Insolvenz des Kunden, außeramtlichem Vergleich oder erfolgloser Zwangsvollstreckung zeigen kann.¹⁰

Ein anderes wirtschaftliches Risiko ist das Terminrisiko. Dieses tritt ein, wenn der Schuldner seine Verbindlichkeit nicht zum Fälligkeitstermin begleicht. Diese Verzögerung der Zahlung führt zu einer ungeplanten Verlängerung der Kapitalbindungsdauer für den Lieferanten und schmälert dessen Liquidität vorübergehend. Jedoch ist der Eintritt des Terminrisikos für den Lieferanten günstiger als der Eintritt des Ausfallrisikos. Denn das Terminrisiko impliziert, dass der Schuldner letztlich zahlt.¹¹

Die Länderrisiken drohen, wenn der Lieferant Geschäfte mit Kunden außerhalb der OECD¹² Mitgliedsstaaten tätigt. Länderrisiken ergeben sich hier aus staatlichen Maßnahmen oder politischen Ereignissen, die auf der einen Seite den Lieferant an der Erfüllung seiner Verbindlichkeiten hindern, z.B. die Beschlagnahme oder Vernichtung der Ware bevor diese in den Verfügungsbereich des Kunden übergeht. Auf der anderen Seite besteht aber auch das Risiko, dass der Kunde nach Erhalt der Ware daran gehindert

⁷ s. Glossar

⁸ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.62

⁹ Vgl. *Pütz, Heinz C.*: Bedeutung des Lieferantenkredits für Unternehmen, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 1.1.1, S.3

¹⁰ Vgl. *Andrich, René/Stieghahn, Barbara*: Ausfuhrkreditversicherung als Instrument des Risikomanagements, in: *Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte*, hrsg. von *Joachim Zentesr, Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein*, Wiesbaden 2004, S.1028-1050, S.1041

¹¹ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.51

¹² s. Glossar

wird seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Zu den staatlichen Maßnahmen, die dies verhindern, zählen vor allem Zahlungsverbote und Moratorien, d.h. Maßnahmen eines Landes, die dem Kunde die Rückzahlung seiner Verbindlichkeiten verbieten, sowie Konvertierungs- und Transferschwierigkeiten.¹³

Forderungsausfälle wirken direkt auf die Liquidität und den Gewinn. Das Ausmaß wird deutlich, wenn man einem Forderungsausfall den Umsatz gegenüberstellt, der zum Ausgleich des Ertragsverlustes notwendig wäre. Hat ein Unternehmen z.B. einen Kreditausfall von 10 T€, so müsste zu dessen Ausgleich - bei einer Umsatzrendite von 4% - ein zusätzlicher Umsatz von 250 T€ realisiert werden. Dieser Betrag würde den Ertrag erbringen, der den Forderungsausfall kompensiert.¹⁴

Forderungsmanagement hilft hier durch die Einsatz geeigneter Maßnahmen, wie einer Kreditversicherung oder durch die Nutzung von Akkreditiven, Risiken zu minimieren und damit Kosten zu reduzieren.

Auch der Gesetzgeber hat die Unternehmen dazu verpflichtet für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen. Dies wird im KonTraG vom 01.05.1998 geregelt. Das Risikomanagement soll nach § 91 Abs. 2 AktG Maßnahmen beinhalten, welche „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh“ erkennen. Das Forderungsmanagement, als Bereich eines Risikomanagements, unterstützt die Analyse und Minimierung der Risiken, die mit der Vergabe von Lieferantenkrediten verbunden sind.¹⁵

2.2 SITUATION IN DEUTSCHLAND UND EUROPA

In Deutschland und Europa ist die Zahlungsmoral nicht optimal. Unternehmen, private Schuldner und selbst die öffentliche Hand verzögern ihr Handeln, wenn es darum geht ihren Verbindlichkeiten pünktlich nachzukommen. Zahlungsfristen werden überschritten und die Auszahlung fälliger Beträge wird verzögert, um sich kurzfristig eigene Liquidität zu sichern. Die Unternehmen in Deutschland erhielten im Jahr 2004 von lediglich ca. zwei Dritteln ihrer Kunden ihr Geld innerhalb eines Zahlungsziels von 30 Tagen. Nur ca. jedes dritte befragte Unternehmen gab das Zahlungsverhalten seiner Kunden mit sehr gut oder gut an.¹⁶

¹³ Vgl. *Dörr, Claudia*: Staatliche Exportkreditversicherung in Deutschland, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 27. Aktualisierung, Bonn 2005, Kapitel 4.2.1, S.8

¹⁴ Vgl. *Andrich, René/ Stieghahn, Barbara, a.a.O.*, S.1036

¹⁵ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O.*, S.60

¹⁶ Vgl. *Bretz, Michael*: Zahlungsziele im Inland / Aktuelle Zahlweise, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 26. Aktualisierung, Bonn 2004, Kapitel 1.1.3, S.1ff

Aber auch die Gefahr eines Teil- oder Totalzahlungsausfall wuchs in den letzten Jahren durch die gestiegene Zahl der Insolvenzen. Im Jahr 2004 mussten in Westeuropa 156.245 Unternehmen Insolvenz u.a. wegen mangelnder Kapitalausstattung, schlechter Zahlweise der Kunden oder Managementfehlern beantragen. Im Vergleich mit dem Vorjahreszeitraum entspricht dies einer Steigerung um ein Prozent.¹⁷ Diese Zuwachsrate fällt zwar moderater als in den Vorjahren aus, zeigt aber auch, dass eine Trendwende noch nicht eingetreten ist.

Die Forderungsverluste, denen deutsche Unternehmen aufgrund von Unternehmensinsolvenzen ausgesetzt werden, sollen sich laut Creditreform im Jahr 2005 auf 26,7 Milliarden Euro belaufen. Die öffentliche Hand wird 10,8 Milliarden Euro offene Forderungen zu beklagen haben.¹⁸

Eine Umfrage des Michaelis-Bundes hat ergeben, dass sich im Jahre 2004 die Forderungsausfälle aus Lieferantenkrediten bei kleinen und mittelständischen Betrieben auf durchschnittlich 4,5 Prozent des Umsatzes beliefen.¹⁹ Es bleibt anzumerken, dass das Gros der befragten Unternehmen aus der Baubranche stammte. Hier wirkt sich ein Forderungsausfall aufgrund der zahlenmäßig geringen, aber wertmäßig hohen Außenstände enorm aus.

Jeder Forderungsausfall oder Verzug kann zu einem Liquiditätsengpass im Unternehmen führen. Unternehmen, die ihren Kunden Lieferantenkredite gewähren, geraten hierdurch in eine schwierige Situation, da ihre eigene Liquidität eingeschränkt wird. Unternehmen, deren eigene Mittel nicht zur Finanzierung von Lieferantenkrediten ausreichen, müssen hier höhere Kosten aufwenden als solche, die über ausreichend Liquidität verfügen, da Erstere zur Finanzierung der Außenstände einen Bankkredit aufnehmen müssen.

Hier kann es geschehen, dass Unternehmen die durch die Debitorenfinanzierung entstehenden Kosten, mit dem Ziel eines Ausgleichs, durch ebenfalls verspätete Zahlungen an ihre Lieferanten weitergeben. Dies führt zu einem Dominoeffekt, der das gesamte Wirtschaftsgefüge in Turbulenzen versetzen kann.²⁰ Jedes vierte Unternehmen (28 Prozent) räumt ein, auf Zahlungsverzug ebenfalls mit verspäteter Zahlung zu reagieren, obwohl sich 80 Prozent der Unternehmen des Risikos dieses Dominoeffekts bewusst sind.²¹

Angesichts der geschilderten Entwicklung in Europa und Deutschland und den Kosten, die durch einen Lieferantenkredit entstehen können, stellt sich die Frage, wie die

¹⁷ Vgl. *Creditreform: Insolvenzen in Europa 2004/2005*, Neuss 2004, S.2

¹⁸ Vgl. *Creditreform: Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen Jahr 2005*, Neuss 2005, S.17

¹⁹ Vgl. *Michaelis Bund: Umfrage Forderungsausfälle 2004*, Leipzig 2005, S.8

²⁰ Vgl. *Bretz, Michael*, a.a.O., S.1

²¹ Vgl. *Euler-Hermes: In der Liquiditätsfalle*, Hamburg 2004, S.5

Gläubiger aktiv dazu beitragen können, ihre ausstehenden Forderungen und letztlich das Überleben ihres Unternehmens zu sichern.²² Hier soll das Forderungsmanagement eingreifen.

3. BESTANDTEILE DES FORDERUNGSMANAGEMENTS

Die Aufgabe des Forderungsmanagements ist es die Risiken zu reduzieren, welche mit der Vergabe von Lieferantenkrediten verbunden sind. Hierdurch sollen Kapitalbindungs- und Forderungsausfallkosten reduziert und somit eine Steigerung der Unternehmensliquidität erreicht werden.

Die Organisation des Forderungsmanagements im Unternehmen lässt sich in vier Bestandteile unterteilen. Abbildung 1 zeigt diese Bestandteile und die folgende kurze Beschreibung gibt einen Überblick, wie diese ineinander greifen.

Die Bonitätsprüfung als erster Baustein setzt bereits als präventive Maßnahme vor Aufnahme einer Geschäftstätigkeit ein.²³ Hier geht es darum die Risiken potentieller und aktueller Geschäftspartner zu analysieren und abzuwägen, ob die Risiken im Vergleich zum erzielbaren Umsatz zu hoch sind. Die Vertragsgestaltung als zweites Standbein hilft, den Forderungsausfall durch die Ausgestaltung der Vertragsbestimmungen unter Einbezug des Geschäftspartners zu minimieren.

Nach der Lieferungs- bzw. Leistungserbringung werden die Forderungen in der Debitorenbuchhaltung verwaltet und es wird kontrolliert, wann eine Forderung fällig wird. Mit deren Fälligwerden tritt das Mahnwesen- und Inkassowesen in Aktion, welches sich mit dem Einzug von Forderungen beschäftigt.

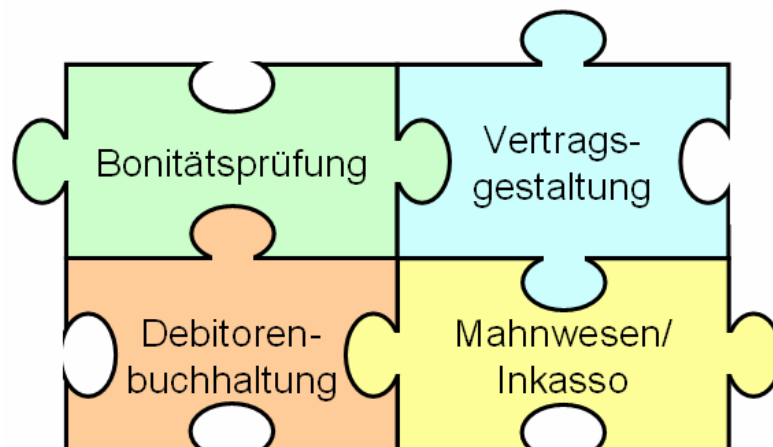


Abbildung 1: Bestandteile des Forderungsmanagements

²² Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.2

²³ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.27

3.1 BONITÄTSPRÜFUNG

Die Bonitätsprüfung gliedert sich in die drei Phasen Informationsbeschaffung, Risikoanalyse sowie Risikosteuerung und Risikoabsicherung. Aufgabe ist die Analyse der wirtschaftlichen Risiken potentieller und gegenwärtiger Geschäftspartner. Zusammen mit der anschließenden Vertragsgestaltung geht es darum die entstehenden Forderungen zu vermindern und abzusichern.²⁴

3.1.1 INFORMATIONS BESCHAFFUNG

Die erste Phase der Bonitätsprüfung ist die Beschaffung von Informationen über die Vermögens- und Ertragslage eines zukünftigen oder aktuellen Geschäftspartners. Ermittelt werden sollen Informationen vom Liquiditätstatus über den Umsatz bis hin zur Zahlungsweise des Unternehmens und Strukturmerkmalen wie der Branche und Rechtsform. Mit diesen Informationen kann später in der Risikoanalyse das wirtschaftliche Risiko eines Geschäftes, sowie dessen Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt werden.

Dem Forderungsmanagement steht hier eine ganze Palette von Informationsquellen zur Verfügung. Die Erläuterungen in der vorliegenden Arbeit sollen sich auf die für Unternehmen wichtigsten Quellen beschränken.

Eine wichtige Datenquelle sind Wirtschaftsauskunfteien. Dies sind privatwirtschaftlich ausgerichtete Organisationen, welche gegen Entgelt Informationen über finanzielle Verhältnisse von natürlichen und juristischen Personen anbieten. Die Auskunfteien nehmen den anfragenden Unternehmen die Aufgabe der eigenständigen Informationsbeschaffung ab, was für diese ein hoher Aufwand wäre. Dies kommt einer Ausgliederung der Informationsbeschaffung gleich. Viele Auskunfteien bieten nicht nur Informationsbeschaffung, sondern erstellen zusätzlich eine Risikoanalyse. Sie schätzen das Unternehmen ein, indem sie es in eine Risikoklasse einteilen. Die Auskunfteien sind häufig regional organisiert und bieten so verlässliche Daten aufgrund ihrer Nähe zur lokalen Wirtschaft. Bedeutende Auskunfteien in Deutschland sind u.a. der Verband der Vereine Creditreform e.V. und die Dun & Bradstreet Deutschland GmbH.²⁵

Eine andere Datenquelle für Informationen sind Schuldnerverzeichnisse. Die wohl bekannteste Institution ist die SCHUFA. Die „Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung“ ist eine Gemeinschaftseinrichtung der kreditgebenden deutschen

²⁴ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.67

²⁵ Vgl. *Rödl, Dr. Helmut*: Wirtschaftsauskunfteien, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 2.2.1.1, S.9f

Wirtschaft. Die SCHUFA sammelt Daten von natürlichen Personen – ohne diese zu werten - und gibt diese auf Anfrage weiter.²⁶

Auch die Vollstreckungsgerichte führen Schuldnerverzeichnisse, welche Auskunft über abgegebene eidesstattliche Versicherungen geben oder ob ein Insolvenzverfahren bei einem Unternehmen anhängig ist.

Weitere Möglichkeiten Auskunft über andere Unternehmen zu erhalten, sind die Bilanz oder andere Veröffentlichungen des potentiellen Geschäftspartners, Erfahrungen des Außendienstes, Bankauskünfte sowie interne Daten aus dem Rechnungswesen.

3.1.2 RISIKOANALYSE

Nachdem alle relevanten Informationen über einen Kunden gesammelt wurden, werden diese gewichtet und es erfolgt die Errechnung eines Bonitätsindex. Die Gewichtung der eingeholten Informationen erfolgt nach firmeninternen Prämissen, also ob man eher risikoscheu oder risikofreudig agieren möchte.²⁷

Die Auskunftsei Creditreform wählt als Bonitätsindex eine dreistellige Nummer, welche die Einschätzung des Bonitätsrisikos wiedergibt. Je höher der Wert des Indexes ist, desto höher ist das Ausfallrisiko des Kunden. Das Spektrum reicht vom Index 100, was einer sehr guten Bonität und einem geringen Risiko, bis zum Indexwert 600, was einer schlechten Kundenbonität und einem hohen Ausfallrisiko entspricht. Anhand des Bonitätsindexes kann die Einteilung in eine von sieben Risikoklassen erfolgen.²⁸

Risiko- klasse	1	2	3	4	5	6	7
Bonitäts- index	100-149	150-200	201- 250	251-300	301-350	351-499	500+
	ausgezeichnete Bonität	sehr gute Bonität	gute Bonität	mittlere Bonität	angespannte Bonität	sehr schwache Bonität	massive Zahlungsverzüge

Abbildung 2: Risikoklassen nach der Auskunftsei Creditreform

²⁶ Vgl. Bach, Wulf/Kamlah, Wulf: SCHUFA – Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz, Loseblattsammlung, 13. Erg.-Lfg., Bonn 1999, Kapitel 2.2.1.4, S.7

²⁷ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.78

²⁸ Vgl. Creditreform: Bonitätsindex, Neuss 2005, S.1

Abbildung 2 auf der vorherigen Seite zeigt die von Creditreform gewählte Einteilung der Risikoklassen. Die Einteilung ordnet vergleichbare Unternehmen in eine Risikoklasse ein. Die Risikoklasse fließt in die zukünftige Kreditentscheidung mit ein und sorgt dafür, dass Lieferantenkredite nach objektiven Gesichtspunkten vergeben werden.²⁹

Im Unternehmen kann ein vergleichbarer Bonitätsindex, verbunden mit einem Risikoklassensystem, realisiert werden. Hier kann individuell entschieden werden, wie viele Risikoklassen angemessen sind, wie diese eingeteilt werden und ab welcher Klasse es zu welchen Sicherungsmaßnahmen, oder sogar zu einer Liefersperre kommen soll.

3.1.3 RISIKOSTEUERUNG UND RISIKOABSICHERUNG

Von der zuvor getätigten Risikoanalyse hängt es ab, ob das prüfende Unternehmen mit dem geprüften Geschäftspartner eine Geschäftsbeziehung eingeht.³⁰ Ist dies der Fall entscheidet die Risikoklasse des Kunden, ob und in welchem Umfang Sicherungsmaßnahmen nötig sind, um das mit der Kreditvergabe verbundene Risiko zu minimieren. Die unternehmensinternen Sicherungsmaßnahmen setzen hier bereits vor der Vertragsgestaltung mit dem Kunden als Teil der Bonitätsprüfung ein.³¹

Eine Sicherungsmaßnahme ist die Vergabe von internen Kreditlimiten für jeden Kunden. Mit dem Kreditlimit wird der Rahmen festgelegt, bis zu welcher Höhe die Außenstände einzelner Kunden akzeptiert werden. Es wird beim Kundenkonto hinterlegt und seine Höhe ergibt sich aus der Risikoklasse des Kunden. Bei einer Überschreitung des Kreditlimits wird das Kundenkonto für weitere Aufträge gesperrt. Auch ist es nötig vor jeder neuen Auftragsfreigabe die Einhaltung des Kreditlimits zu überprüfen.

Das Kreditlimit ist eine Form der Risikosteuerung. Wenn die Bonität des Kunden nicht ausreicht oder sich verschlechtert, können Maßnahmen zur Reduzierung der Limite und somit Risikobegrenzung getroffen werden. Neben der Risikosteuerung hat die Limitvergabe auch die Aufgabe, die anfallenden Finanzierungskosten des Lieferanten zu reduzieren, indem es das Finanzierungsvolumen beschränkt.³²

Liefersperrern sind ein weiteres Mittel der Risikosteuerung. Mit der Überschreitung eines Kreditlimits kann bereits eine Liefersperre für einen Kunden verbunden sein. Eine solche kann jedoch auch zur Anwendung kommen, wenn der Kunde, unabhängig von seinem Kreditlimit, seine Zahlungsverpflichtungen aus früheren Geschäften nicht

²⁹ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.76

³⁰ Vgl. *Mondello, Candace L.*: So kommen sie schneller an ihr Geld: Inkassosysteme, Kreditprogramme, Risikokontrolle, Wien 2002, S.47

³¹ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.79

³² Vgl. *Mohr, Gabriele*: Kundenerfolgsorientierte Bonitätsprüfung und Kreditlimitierung, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 27. Aktualisierung, Bonn 2005, Kapitel 2.1.11, S.3

fristgerecht erfüllt hat.³³ Als weiteres Verfahren bei der Liefersperre bietet es sich an, Lieferungen an den Kunden nur noch bei Vorkasse zuzulassen, bis dieser seine ausstehenden Verpflichtungen beglichen hat.

Neben den internen Sicherungsmaßnahmen Kreditlimit und Liefersperre stehen dem Lieferant zusätzlich Maßnahmen zur Risikoabsicherung zur Verfügung. Die Möglichkeiten, die sich bieten, sind der Abschluss einer Warenkreditversicherung, die Lieferung auf Akkreditivbasis³⁴ sowie Factoring³⁵. Im Folgenden soll genauer auf die WKV eingegangen werden, da diese speziell im Auslandsgeschäft einen hohen Stellenwert einnimmt.

Eine WKV versichert Forderungen aus Lieferungen oder Leistungen eines Unternehmens gegen das Ausfallrisiko. Liquiditätsprobleme oder Ertragseinbrüche werden durch die WKV weitgehend vermieden, da Forderungsausfälle ersetzt werden. Die Bonität des Kunden ist auch bei der WKV ein bedeutender Faktor. Ist seine Bonität niedrig, so ist das Forderungsausfallrisiko hoch. Dementsprechend teuer ist die Kreditversicherung für die Absicherung des Geschäfts mit diesem Kunden. Unternehmen sollten die Kosten eines Forderungsausfalls denen der WKV gegenüber abwägen.³⁶ Hier kommt es darauf an, wie risikofreudig die Absicherungspolitik im Unternehmen gestaltet werden soll. Auch die Debitorenstruktur kann einen Einfluss haben. Hätte das Unternehmen einen großen Kunden, so würde es vom Ausfall dieses Kunden mehr betroffen sein, als wenn es mehrere kleine Kunden hätte und einer dieser würde seine Verbindlichkeiten nicht begleichen. Im Rahmen der Risikoabsicherung würde das Unternehmen eher dazu tendieren den Forderungsausfall des Großkunden abzusichern. Ginge das Unternehmen vorsichtig vor, so würde jede Forderung gegen Ausfall mit einer WKV abgesichert.

Die WKV ist in Deutschland in den privaten und den staatlichen Bereich unterteilt. Privaten Versicherern ist es aufgrund von hohen Länderrisiken und aufgrund der durch lange Kreditlaufzeiten schwer kalkulierbaren wirtschaftlichen Risiken nicht möglich Forderungen in Ländern außerhalb der OECD abzusichern. Hier ist es die Aufgabe des Staates ein Instrument zur Exportförderung anzubieten.³⁷ Dies steht im Einvernehmen mit dem magischen Viereck, welches in §1 im Gesetz zur Förderung der Stabilität des Wachstums der Wirtschaft niedergelegt ist. Die Kreditversicherung - als Mittel der Exportförderung - trägt zur Erfüllung aller Komponenten bei: „zur Stabilität des Preisniveaus (im Hinblick auf den Außenwert der Währung), zu einem hohen Beschäftigungsstand, zum außenwirtschaftlichen Gleichgewicht, sowie zu einem

³³ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.81

³⁴ s. Glossar

³⁵ s. Glossar

³⁶ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.82

³⁷ Vgl. *Dörr, Claudia*, a.a.O., S.2

stetigen und angemessenen Wirtschaftswachstum.“³⁸ Der Punkt außenwirtschaftliches Gleichgewicht muss jedoch kritisch betrachtet werden, da die Bundesrepublik Deutschland seit Jahren einen Exportüberschuss aufweist.

Um Wettbewerbsnachteile für private Kreditversicherer zu vermeiden, wurde auf EU-Ebene geregelt, dass sich die staatlichen Versicherer überall dort aus dem Markt zurückziehen, wo die privaten Versicherer eine Deckung anbieten.³⁹

In Deutschland kann sich der Lieferant für den Exportmarkt durch sog. Hermes-Deckungen absichern. Die staatliche AKV wird in Deutschland von einem Mandatarskonsortium, bestehend aus der Euler Hermes Kreditversicherungs AG und der PriceWaterHouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deutsche Revision AG, im Auftrag des Bundes angeboten.⁴⁰

3.2 VERTRAGSGESTALTUNG

Die Vertragsgestaltung folgt auf die Bonitätsprüfung. Nachdem sich das Unternehmen dafür entschieden hat mit einem Kunden ein Geschäft zu tätigen, geht es in dieser Phase um die Risikosteuerung und die Risikoabsicherung unter Einbezug des Geschäftspartners. Dies beinhaltet das Aushandeln der Zahlungsmodalitäten und Konditionen, Klauseln, Sicherheiten und Produkteigenschaften. Die Ergebnisse der Bonitätsprüfung beeinflussen, neben den internen Sicherungsmaßnahmen wie Kreditlimit und WKV, auch jene der Vertragsgestaltung.⁴¹

3.2.1 ZAHLUNGSVEREINBARUNGEN

Die Zahlungsvereinbarungen sind entweder in den AGB des Unternehmens geregelt, oder sie werden individuell mit jedem Kunden im Kaufvertrag ausgehandelt. Unter dem Begriff Zahlungsvereinbarungen sind Zahlungsmodalitäten und Zahlungskonditionen zusammengefasst.

Die Zahlungsmodalitäten befassen sich damit, wie eine Zahlung zu erfolgen hat. Als sicherste Methoden haben sich die Vorauskasse sowie die Lieferung per Nachnahme bewährt. Hier besteht kein Forderungsausfallrisiko, was ein Forderungsmanagement überflüssig machen würde. Im Geschäftsverkehr haben sich beide Möglichkeiten jedoch nicht als praktikabel gezeigt. Hier wird vornehmlich der Kauf auf Rechnung von den Kunden gefordert und aus Gründen des Wettbewerbs von den Gläubigerunternehmen angeboten - mit allen verbundenen Risiken.

³⁸ Scheibe, Roland/Moltrecht, Eckhardt/Kuhn, Susanne: Grundlagen der Ausfuhrleistung, in: Garantien und Bürgschaften: Ausfuhrleistung des Bundes und Rechtsverfolgung im Ausland, Loseblattsammlung, 3. Erg.-Lfg., München/Unterschleißheim 2004, Kapitel 1.1.3.1.2, S.8e

³⁹ Vgl. Dörr, Claudia, a.a.O., S.21

⁴⁰ Vgl. Dörr, Claudia, a.a.O., S.3

⁴¹ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.83

Die verbreitetsten Zahlungsweisen beim Kauf auf Rechnung sind die Überweisung und das Lastschriftverfahren. Bei der Überweisung hängt es vom Kunden ab, wann er seine Verbindlichkeit bezahlt. Hingegen erteilt dieser bei der Lastschrift eine Ermächtigung an das Gläubigerunternehmen, den fälligen Betrag von seinem Konto einzuziehen. Diese Ermächtigung kann entweder eine Einzugsermächtigung oder eine Abbuchungsermächtigung sein. Der Hauptunterschied zwischen den beiden Formen der Lastschrift ist, dass es dem Kunden bei der Einzugsermächtigung möglich ist einer Kontobelastung binnen sechs Wochen zu widersprechen. Bei der Abbuchungsermächtigung besteht dieses Recht nicht.⁴² Erhält der potentielle Kunde in der Bonitätsprüfung ein schlechtes Ergebnis, so bietet es sich an, nur Bezahlung gegen Vorkasse oder per Nachnahme zuzulassen. Eine weitere Zahlweise ist die Bezahlung per Scheck. Diese wird jedoch selten angeboten, da sie das Zahlungsziel aufgrund von Bearbeitungs- und Laufzeiten künstlich verlängert.⁴³

Die Zahlungskonditionen regeln, wann eine Zahlung zu erfolgen hat. Dies schließt die Einräumung von Zahlungszielen und die Gewährung von Skonto bei Kauf auf Rechnung ein.

Ein Zahlungsziel gibt den letztmöglichen Zeitpunkt an, bis zu welchem der Kunde seine Verbindlichkeiten begleichen soll. Zahlungsziele haben demnach den Charakter von Fristen. Die Nettozahlungsziele in Deutschland variieren zwischen 10 und 40 Tagen. Beim Nettozahlungsziel hat der Kunde kein Recht Skonto vom Rechnungsbetrag abzuziehen. Das Zahlungsziel kann entweder terminlich auf einen bestimmten Tag fixiert werden oder durch eine Vereinbarung im Vertrag, wie „Zahlung innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt der Ware“, festgelegt werden.⁴⁴

Viele Unternehmen gewähren ihren Kunden Skonto. Das Skonto ist ein prozentualer Preisnachlass auf einen Rechnungsbetrag bei Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist. Diese Frist wird auch als Bruttozahlungsziel oder Skontofrist bezeichnet. In der Regel beträgt der abzugsfähige Skontobetrag zwei bis drei Prozent des Rechnungsbetrags. Die Unternehmen wollen durch die Gewährung von Skonto dem Kunden einen Anreiz bieten seine Rechnungen schneller zu begleichen. Wird der Skonto nicht genutzt, so stellt der entgangene Skontobetrag die Kosten des Lieferantenkredits für den Kunden dar. Dies macht die Ausnutzung des Lieferantenkredits über das Bruttozahlungsziel hinaus zu einem teuren Kredit. Sofern die eigene Liquidität nicht ausreichend ist, kann

⁴² Vgl. Niehoff, Heinrich: Lastschriftverfahren, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz, Loseblattsammlung, 2. Erg.-Lfg., Bonn 1996, Kapitel 2.3.2.2, S.4

⁴³ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.84f

⁴⁴ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.88

es für einen Kunden lohnend sein einen Bankkredit aufzunehmen, um das Skonto realisieren zu können.⁴⁵

3.2.2 KLAUSELN

Klauseln sind ein weiteres Instrument der Vertragsgestaltung zwischen Gläubigerunternehmen und Kunde. Durch sie kann genau definiert werden, wie das Verhalten und die Folgen bei Störfällen sowie bei Zahlungszielüberschreitung aussehen. In dieser Arbeit soll exemplarisch auf die wichtigsten Klauseln eingegangen werden, wobei Gerichtsstandsklausel, Mahnkostenpauschale, Inkassokostenklausel sowie Verzugszinsklausel zu nennen wären.

Mit einer Gerichtsstandsklausel kann das zuständige Gericht bei einem potentiellen Rechtsstreit bestimmt werden. Normalerweise bestimmt sich der Gerichtsstand aus dem Wohnsitz des Beklagten.⁴⁶ Sofern beide vertragschließenden Parteien Kaufleute sind, besteht die Möglichkeit das zuständige Gericht in einer Gerichtsstandsklausel zu definieren. Dies kann für das Gläubigerunternehmen sinnvoll sein, da so ein Rechtsstreit an einem für ihn günstig gelegenen Gerichtsstand verhandelt werden kann. In der Regel wird dies das dem Unternehmen nächstgelegene Amtsgericht sein, wo es Rückgriff auf seinen lokalen Anwalt hat.⁴⁷

Beauftragt das Gläubigerunternehmen ein Inkassobüro, so kann es die Kosten, die hierfür entstehen, auf den Schuldner übertragen, sofern dies vorher in einer Inkassokostenklausel geregelt wurde. Lediglich das Erfolgshonorar hat das Gläubigerunternehmen in jedem Falle selbst zu zahlen.⁴⁸

Ähnlich verhält es sich mit der Mahnkostenpauschale. Diese Klausel bietet dem Gläubigerunternehmen ab der zweiten Mahnung die Option höhere Mahnkosten in Rechnung stellen.⁴⁹

Das Gläubigerunternehmen hat das Recht nach §288 BGB dem Kunden Verzugszinsen zu berechnen, sobald dieser das vereinbarte Zahlungsziel überschreitet. Die Zinsen betragen fünf Prozent plus den Basiszinssatz, wenn der Kunde ein Verbraucher ist. Zwischen Unternehmen dürfen acht Prozent plus Basiszinssatz verlangt werden. Dem Gläubigerunternehmen ist es allerdings auch erlaubt in einer Verzugszinsklausel von seinem Kunden einen höheren Zinssatz zu verlangen.⁵⁰

Die Verzugszinsklausel hat, ebenso wie die Inkassokostenklausel und die Mahnkostenpauschale, eine Abschreckungsfunktion. Es soll dem Kunden - durch finanziellen Druck

⁴⁵ Vgl. Rollwage, Nikolaus, a.a.O., S. 26f

⁴⁶ Vgl. Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002, S.56

⁴⁷ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.89

⁴⁸ Vgl. Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002, S.71

⁴⁹ Vgl. Stabik, Susanne Jeanette, a.a.O., S.89f

⁵⁰ Vgl. Langenfeld, Gerrit: Vertragsgestaltung, 3., neu bearb. Aufl., München 2004, S.101

- die Ausnutzung von Lieferantenkrediten über das Zahlungsziel hinaus unattraktiv gemacht werden und somit das Terminrisiko gesenkt werden.

3.2.3 SICHERHEITEN

In der letzten Phase der Bonitätsanalyse wurde die Entscheidung über unternehmensinterne Sicherungsmaßnahmen getroffen. Aber auch innerhalb der Vertragsgestaltung ist die Vereinbarung von Sicherheiten ein wichtiger Bestandteil der Risikosteuerung und -absicherung. Zu den Sicherheiten zählen Sach- und Personensicherheiten.

Unter dem Begriff Sachsicherheiten werden Pfandrechte und Grundpfandrechte, Sicherungsübereignung, Sicherungsabtretung sowie Eigentumsvorbehalt zusammengefasst. Bei Grundpfandrechten bestellt der Kunde dem Gläubigerunternehmen eine Hypothek oder eine Grundschuld an einer unbeweglichen Sache, wie z.B. einem Grundstück. Ist es dem Kunden nicht mehr möglich seine Verbindlichkeiten zu begleichen, so hat das Gläubigerunternehmen das Recht einen bestimmten Geldbetrag aus Zwangsversteigerung oder Zwangsverwaltung dieser Sache zu erhalten.⁵¹ Ähnlich verhält es sich beim Pfandrecht. Bei diesem werden bewegliche Sachen verpfändet. Der Schuldner gibt Besitz und Nutzung der verpfändeten Sache auf, jedoch nicht das Eigentum.⁵²

In der Geschäftspraxis wird bei beweglichen Sachen jedoch häufig die Sicherungsübereignung dem Pfandrecht vorgezogen, da der Schuldner bei dieser den Besitz an der Sache behält und diese so weiterhin nutzen kann. Der Kunde übereignet dem Gläubigerunternehmen einzelne oder mehrere bewegliche Sachen, ohne dass er die Sache zu übergeben hat.⁵³

Von Sicherungsabtretung, auch Forderungsabtretung oder Zession, wird gesprochen, wenn der Schuldner, durch einen Abtretungsvertrag eine oder mehrere Forderungen, die er gegenüber Dritten hat, an das Gläubigerunternehmen überträgt.⁵⁴

Wird im Kaufvertrag ein sog. einfacher Eigentumsvorbehalt vereinbart, geht die Ware bei Übergabe zwar in den Besitz des Kunden über, das Gläubigerunternehmen behält sich jedoch das Eigentum an der verkauften Ware bis zur vollständigen Bezahlung des Kaufpreises vor. In Deutschland ist die Vereinbarung des Eigentumsvorbehalts eine gängige Sicherungsmaßnahme zur Absicherung der Forderungen. Dadurch, dass der Gläubiger in der Eigentümerstellung bleibt, ist er im Insolvenzfall vor dem Zugriff der

⁵¹ Vgl. Heuser, Gerhard: Hypothek/Grundschuld in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 3.1.2, S.6f

⁵² Vgl. Rollwage, Nikolaus, a.a.O., S.24f

⁵³ Vgl. Rollwage, Nikolaus, a.a.O. S.24

⁵⁴ Vgl. Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002, S.49f

übrigen Gläubiger des Kunden geschützt. Dieses Aussonderungsrecht ist in §47 InsO verbrieft. Es bedeutet für den Gläubiger, dass er die gelieferte Sache aus der Insolvenzmasse herausnehmen darf und den Besitz zurückerhält. Eine oft praktizierte Variante des Eigentumsvorbehalts ist der sog. Kontokorrentvorbehalt. Dort erlischt der Eigentumsvorbehalt nicht schon mit der Erfüllung der Kaufpreisforderung für einzelne Sachen, sondern erst, wenn das Kundenkonto des Abnehmers ausgeglichen ist. Der Kontokorrentvorbehalt bietet so eine Druckmittelfunktion, indem er die Kunden dazu anhält, alte Rechnungen zu begleichen.⁵⁵

Die Gewährung von Personensicherheiten stellt eine weitere Maßnahme zur Forderungsabsicherung dar, wobei speziell die Bürgschaft zu nennen wäre. Bei dieser verpflichtet sich ein finanzstarker Dritter – der sog. Bürge – gegenüber dem Gläubiger, die Leistung zu erbringen. Erfüllt der Schuldner seine Verpflichtungen nicht, so kann sich das Gläubigerunternehmen direkt an den Bürgen wenden und auf Erfüllung verlangen. Als Bürge kommen z.B. das Kreditinstitut des Schuldners, eine Muttergesellschaft oder Gesellschafter in Frage.⁵⁶

3.3 DEBITORENBUCHHALTUNG

Die Debitorenbuchhaltung, oft angesiedelt in der Fibu, setzt ein, nachdem der Vertrag mit dem Kunden gestaltet und die Ware geliefert bzw. die Dienstleistung erbracht wurde. Die Kreditorenbuchhaltung, als zweites Element der Kontokorrentbuchhaltung, beschäftigt sich mit den Verbindlichkeiten des Unternehmens, soll jedoch im Rahmen dieser Arbeit - welche auf Lieferantenkredite fixiert ist - nicht weiter erörtert werden.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Debitorenbuchhaltung zählen die Kontrolle und Verwaltung der offenen Forderungen, was die Datenhaltung, die Rechnungsbearbeitung sowie die Kontrolle der Schuldner umfasst. Die Debitorenbuchhaltung stellt ein Frühwarnsystem für Unternehmen dar, welches die Aufgabe hat wichtige Informationen an Entscheidungsträger weiterzugeben. Der Vertrieb benötigt aktuelle Daten, um mit einem potentiellen Kunden risikogerechte Zahlungsvereinbarungen, Klauseln und Sicherheiten aushandeln zu können. Die Bonitätsprüfung braucht Informationen, um die Risikoklasse oder das Kreditlimit eines Kunden anzupassen und das Mahnwesen hat bei Zahlungsverzug informiert zu werden, damit es geeignete Maßnahmen ergreifen kann.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. *Heuser, Gerhard*: Eigentumsvorbehalt in Deutschland in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 3.1.1, S.2ff

⁵⁶ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.91f

⁵⁷ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.102f

3.3.1 DATENHALTUNG

Alle Daten, welche mit Forderungen in Zusammenhang stehen, werden in der Datenhaltung verwaltet. Dies sind Stammdaten und Bewegungsdaten. Die Attribute von Stammdaten bleiben über einen längeren Zeitraum unverändert. Zu diesen Daten, welche im Tagesgeschäft selten geändert werden, zählen u.a. Adressdaten der Kunden sowie Bankverbindungen. Dagegen unterliegen Bewegungsdaten häufigen Änderungen. Hierzu gehören die Bestelldaten der einzelnen Kunden oder Kreditlimite.

Es bietet sich an die Datenhaltung in einer zentralen Datenbank zu organisieren. Dies beinhaltet vor allem bei der Arbeit über Abteilungsgrenzen hinweg eine Sicherung vor Redundanzen, erhöht die Datenqualität und gestaltet die Arbeit effizienter. Eine marktbewährte Lösung ist der Einsatz einer Client-Server-Architektur mit SAP/R3. Alle wichtigen Elemente des Forderungsmanagements, wie Bonitätsprüfung und Debitorenbuchhaltung sind hier abgebildet. Speziellere Funktionen, wie die Abwicklung einer WKV innerhalb des SAP Systems, können mit einer externen Erweiterungssoftware realisiert werden.⁵⁸ Der Markt bietet hier Lösungen, wie bspw. KV Sprint oder CREFOSprint, welche in die SAP Umgebung integriert werden.

Die Datenhaltung gibt Informationen darüber, wann Zahlungsziele fällig sind, wann gemahnt werden muss und sie ist Grundlage für die Analyse des Debitorenstammes. Sie bietet so eine Entscheidungsunterstützung für die unterschiedlichen Adressaten im Unternehmen und ermöglicht ein effizientes Forderungsmanagement.⁵⁹

3.3.2 RECHNUNGSBEARBEITUNG

Je nach Organisationsform des Unternehmens gehört die Rechnungsbearbeitung entweder zum Aufgabenbereich des Vertriebs oder dem der Debitorenbuchhaltung. Es ist sinnvoll, wenn die Rechnungserstellung zeitnah erfolgt, da die Zahlungsfrist erst bei Zugang der Rechnung beginnt. Aus diesem Grund wird ihre Erstellung oft automatisch bei Lieferfreigabe angestoßen. Eine schnelle Rechnungserstellung kann somit helfen die Kreditfinanzierungskosten für das Unternehmen zu senken, indem sie das Zahlungsziel nicht verlängert.

Die Rechnung muss für den Kunden klar verständlich sein und es sollte daraus hervorgehen, für welche Leistung welche Zahlung zu leisten ist. In der Rechnung sollte auch der genaue Fälligkeitstag fixiert sein, da so der Schuldner bei dessen Überschreitung bereits ohne Mahnung in Verzug gerät. Der Versand der Rechnungen kann entweder per Post, Fax oder elektronisch erfolgen. Die häufigste Form im

⁵⁸ Vgl. *Oltersdorf, Bert*: Kreditmanagement unter Einsatz von SAP R/3 - Praxisbericht -, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 24.Erg.-Lfg., Bonn 2004, Kapitel 2.2.3.2, S.27

⁵⁹ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.104f

Geschäftsverkehr ist der Versand per Post. Jedoch bietet der elektronische Versand den Vorteil schneller und günstiger zu sein. Aufgrund der Papiereinsparung hat sich dieser auch als umweltfreundlicher erwiesen.

Nachdem eine Rechnung verschickt wurde, ist es wichtig den Rechnungszugang zu kontrollieren, da dieser den Beginn der Zahlungsfrist markiert. Hier ist der postalische Weg dem elektronischen vorzuziehen. Per Einschreiben mit Rückschein lässt sich der Rechnungszugang eindeutig bei schwierigen Kunden nachweisen. Bei elektronischer Rechnungsversendung, z.B. per E-Mail, ist die Beweisfunktion nicht gesichert. Auch ein Faxprotokoll stellt keinen Zugangsbeweis dar.⁶⁰

3.3.3 SCHULDNERÜBERWACHUNG

Eine essentielle Aufgabe der Debitorenbuchhaltung ist die Kontrolle der offenen Posten im Rahmen der Schuldnerüberwachung. Diese soll Anhaltspunkte über eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Kunden erkennen, indem sie dessen Zahlungsverhalten beobachtet. Anhaltende Zahlungsverzögerungen und die Bezahlung zu niedriger Beträge durch ungerechtfertigten Skontoabzug können ebenso Anzeichen für eine Liquiditätsverschlechterung sein, wie der Widerruf einer bestehenden Einzugsermächtigung und die Vornahme von Rücklastschriften.⁶¹ Zahlungseingänge sowie die Einhaltung der Zahlungskonditionen müssen überwacht werden. Erkenntnisse sollten umgehend den Entscheidungsträgern in Vertrieb, Bonitätsprüfung und Mahnwesen zukommen.

Auch die Kontrolle der kundenindividuellen Kreditlimiteinhaltung fällt in den Aufgabenbereich der Debitorenbuchhaltung. Erst durch die Dokumentation, der in der Bonitätsprüfung festgelegten Limite, kann deren Überschreitung erkannt und geeignete Maßnahmen wie Liefersperren getroffen werden.⁶²

Ein weiteres Tätigkeitsfeld der Schuldnerüberwachung stellt das Aufstellen von Analysen und Abfragen dar, um den Entscheidungsträgern eine exakte Entscheidungsgrundlage bieten zu können. Zusätzlich bieten diese Kennziffern Rückschlüsse über die Effizienz des Forderungsmanagements im eigenen Unternehmen. Eine Kennziffer, die sich im Unternehmensalltag immer mehr durchsetzt, ist der sog. DSO⁶³. Mit dem „Days Sales Outstanding“ kann die Entwicklung der Außenstände für einen bestimmten Abrechnungszeitraum dargestellt werden.⁶⁴

⁶⁰ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.105ff

⁶¹ Vgl. *Stabik, Susanne Jeanette*, a.a.O., S.112

⁶² Vgl. *Scheuermann, Hans-Dieter/Meyer, Helge*: Effizientes Forderungsmanagement durch integrierte Informationssysteme, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 9.Erg.-Lfg., Bonn 1998, Kapitel 2.2.3.1, S.9f

⁶³ s. Glossar

⁶⁴ Vgl. *Stauber, Helmut*: Kennzahlen im Debitorenbereich, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 1.Erg.-Lfg., Bonn 1995, Kapitel 2.2.2.2, S.13

Gerade bei erkannten Zahlungsverzögerungen sollte eine schnelle Meldung von der Debitorenbuchhaltung an das Mahn- und Inkassowesen erfolgen, damit Außenstände schnell eingebracht und dadurch die Kreditfinanzierungskosten für das Unternehmen minimiert werden.

3.4 MAHN- UND INKASSOWESEN

Das Mahn- und Inkassowesen beschäftigt sich mit der Einbringung fälliger Forderungen. Es geht darum Außenstände in Barliquidität umzuwandeln und Forderungsausfälle zu begrenzen. Unterteilen lässt sich das Mahn- und Inkassowesen in das außergerichtliche Mahnen sowie das gerichtliche Mahnverfahren.

3.4.1 AUßERGERICHTLICHES MAHNEN

Ist die Zahlung eines Schuldners überfällig, so obliegt es dem Mahn- und Inkassowesen diesen an seine fällige Zahlung zu erinnern. Erst wenn die außergerichtlichen Schritte nicht greifen, sollte an die Vornahme von gerichtlichen Schritten gedacht werden, da hier eventuell vermeidbare Gerichts-, Rechtsanwalts- und Gerichtsvollzieherkosten anfallen. Auch sollten im Rahmen einer guten Kundenbeziehung zunächst alle Möglichkeiten der Zahlungserinnerung ausgenutzt werden, um den Kunden nicht unnötig zu verärgern. Greifen die eingeleiteten Schritte nicht, sollte sich das Gläubigerunternehmen aber nicht scheuen den gerichtlichen Weg zu beschreiten.

Im Rahmen des außergerichtlichen Mahnens kann das Mahn- und Inkassowesen entweder selbst tätig werden, indem es den Schuldner schriftlich, telefonisch oder persönlich auf seine Außenstände hinweist. Aber auch die Auslagerung des außergerichtlichen Mahnens an ein Inkassobüro oder einen Rechtsanwalt kommt in Frage.

Die am häufigsten im Geschäftsalltag genutzte Mahnform ist die schriftliche Mahnung. Diese kann entweder per Brief oder Fax erfolgen. Die Mahnung sollte individuell auf jeden Schuldner zugeschnitten und kundenerhaltend formuliert sein. In der Praxis sind zwei bis drei Mahnstufen üblich. Mehr als drei Mahnstufen würden das Unternehmen im Hinblick auf die Ernsthaftigkeit des Anliegens unglaubwürdig machen. Das Mahnintervall sollte etwa bei 14 Tagen liegen. Vor allem bei der ersten Mahnstufe ist zu beachten, dass diese nicht sofort nach der Überschreitung des Fälligkeitsdatums erfolgt. Die Mahnung könnte sich, aufgrund der Überweisungsdauer, mit dem Zahlungseingang überschneiden.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. *Capell, Juergen*: Außergerichtliches Mahnen in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 2.3.1.1, S.6f

Die Mahnung per Telefon oder bei persönlichem Besuch des säumigen Schuldner kann eine eingehendere Wirkung auf diesen haben, als es die Schriftform vermag. Der persönliche Besuch kann von einem Außendienstmitarbeiter oder einem anderen qualifizierten Mitarbeiter aus Buchhaltung bzw. Vertrieb durchgeführt werden. Durch den persönlichen Kontakt können Unstimmigkeiten oder Gründe für Unzufriedenheit besser aufgeklärt werden. Zu beachten ist, dass eine schriftliche Nachreichung der Zahlungserinnerung erfolgt, da nur diese als Beweismittel für die erfolgte Mahnung dient. Wurde in der Rechnung kein genaues Fälligkeitsdatum bestimmt, so würde der Schuldner erst mit der schriftlichen Mahnung in Verzug geraten und das Gläubigerunternehmen dadurch erst berechtigt z.B. Verzugszinsen zu berechnen.⁶⁶

Will das Unternehmen die Mahnungen nicht selbst vornehmen, kann dieses einen Rechtsanwalt oder ein Inkassobüro damit beauftragen. Ein Rechtsanwalt wird häufig nach erfolgter zweiter oder dritter Mahnung hinzugezogen. Durch das Schreiben des Rechtsanwalts lassen sich Schuldner oft zur Begleichung der Rechnungen bewegen, da ihnen so die Folgen einer Fortsetzung der Zahlungsverzögerung bewusst werden.⁶⁷

Inkassobüros sind kaufmännisch geführte Gewerbebetriebe, welche auf das außergerichtliche Anmahnen und Einziehen von Forderungen für Dritte spezialisiert sind. Es wird versucht, die Schuldner des Auftraggebers durch Aktivitäten, wie Mahnschreiben, Telefonate und Besuche vor Ort zur Begleichung ihrer Außenstände zu bewegen, um dadurch gerichtliche Verfahren und Zwangsvollstreckungsmaßnahmen zu verhindern. Die Beauftragung eines Inkassounternehmens kommt einer Ausgliederung des Mahnwesens gleich. Aus diesem Grund sollte das Gläubigerunternehmen das zu beauftragende Unternehmen sorgfältig auswählen. In der Praxis oft bewährt haben sich Tochterunternehmen der großen Auskunfteien, wie bspw. die Schimmelpfeng-Forderungsmanagement GmbH.⁶⁸

3.4.2 GERICHTLICHES MAHNVERFAHREN

Nach erfolglosen außergerichtlichen Bemühungen und, wenn sich der Schuldner in Verzug befindet, kann das Gläubigerunternehmen versuchen seine offenen Forderungen auf dem Rechtsweg mittels Mahn- oder Klageverfahren zu bestreiten.

Wenn sich der Schuldner voraussichtlich gegen eine Forderung nicht wehrt, bietet sich zunächst das Mahnverfahren an. Dieses ist im Vergleich zum Klageverfahren billiger, welches nach erfolglosem Mahnverfahren immer noch angestrengt werden kann.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. *Capell, Juergen*, a.a.O., S.2

⁶⁷ Vgl. *Capell, Juergen*, a.a.O., S.10

⁶⁸ Vgl. *Pütz, Heinz C.*: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002, S.71

⁶⁹ Vgl. *Schmidt, Volker*: Gerichtliches Mahnwesen / Klageverfahren, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 27. Aktualisierung, Bonn 2005, Kapitel 2.3.1.3, S.1

Ziel des Mahnverfahrens ist es einen Vollstreckungsbescheid zu erwirken. Mit diesem kann ein Gerichtsvollzieher das Geld aus der Forderung beim Schuldner eintreiben.

Will das Gläubigerunternehmen einen Vollstreckungsbescheid erhalten, so hat es erst beim zuständigen Amts- oder zentralen Mahngericht einen Mahnbescheid zu beantragen, welcher dem Schuldner zugestellt wird. Im Gegenteil zum Klageverfahren erfolgt keine Prüfung, ob der im Mahnantrag geltend gemachte Anspruch tatsächlich besteht. Leistet der Schuldner nach Erhalt des Mahnbescheides binnen einer Frist von zwei Wochen weder Zahlung noch Widerspruch gegen diesen, darf das Gläubigerunternehmen den Vollstreckungsbescheid beantragen. Sofern der Schuldner auch gegen diesen Bescheid keinen Einspruch einlegt, besteht für das Gläubigerunternehmen die Möglichkeit einen Gerichtsvollzieher mit dem Einzug der fälligen Außenstände zu beauftragen. Das Mahnverfahren ist kostengünstiger für das Gläubigerunternehmen, weil es den Mahnantrag ohne Anwalt stellen kann. Auch kostet das Mahnverfahren nur eine halbe Gerichtsgebühr, ein Klageverfahren schlägt hier bereits im ersten Rechtszug mit drei Gebühreneinheiten zu Buche.⁷⁰

Hat der Schuldner gegen einen Mahnbescheid Widerspruch eingelegt, bzw. gegen den Vollstreckungsbescheid Einspruch, läuft der Konflikt zwischen Gläubigerunternehmen und Schuldner auf einen Rechtsstreit hinaus. Der Gläubiger kann jedoch auch ohne ein abgewiesenes Mahnverfahren Klage erheben, insbesondere wenn mit Gegenwehr des Schuldners zu rechnen ist. Innerhalb des Klageverfahrens wird von einem Gericht geprüft, ob der vom Kläger geltend gemachte Anspruch haltbar ist. Eine Einigung wird entweder durch ein Urteil oder durch einen gerichtlichen Vergleich erwirkt.⁷¹

Der Kläger sollte sich jedoch über die Kosten eines Gerichtsstreites im Klaren sein, auch wenn er gute Erfolgsaussichten hat einen Prozess zu gewinnen. Dies gilt umso mehr, je schlechter sich die Bonität des Gegners darstellt. Verliert die Gegnerpartei und kann die Prozesskosten nicht tragen, dann hat der Kläger nicht nur für seine entstandenen Rechtsanwaltsgebühren selbst aufzukommen, sondern haftet dem Staat auch für die Gerichtskosten. Es geht somit ein nicht zu unterschätzendes Prozesskostenrisiko mit dem Klageverfahren einher.⁷²

Eine Möglichkeit dieses Risiko zu minimieren bieten Prozessfinanzierer. Diese Unternehmen übernehmen, gegen eine Erfolgsbeteiligung, von i.d.R. 20% - 30%, die gesamten Prozesskosten im Falle einer Niederlage oder schlechten Bonität des Gegners. Das Prozesskostenrisiko wird hierdurch auf Null reduziert.⁷³

⁷⁰ Vgl. *Schmidt, Volker*, a.a.O., S.5f

⁷¹ Vgl. *Schmidt, Volker*, a.a.O., S.7

⁷² Vgl. *Schmidt, Volker*, a.a.O., S.20

⁷³ Vgl. *Hassebrauck, Julie*: Prozessfinanzierung gegen Erfolgsbeteiligung – Klagen ohne Risiko, in: *Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland*, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 23.Erg.-Lfg., Bonn 2005, Kapitel 2.3.1.10, S.2

4. RESÜMEE

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gesetzt die Fragen zu beantworten, welche aufkommen, wenn man sich mit Forderungsmanagement im Unternehmen beschäftigt. Es wurde geklärt, was Forderungsmanagement ist und warum es nötig ist ein solches im Unternehmen zu betreiben. Der Überblick über die aktuelle Situation in Deutschland und Europa hat gezeigt, dass heute mehr denn je Risiken mit der Vergabe von Lieferantenkrediten verbunden sind. Oft kommt es zu Zahlungszielüberschreitungen und durch Gründe wie Insolvenz sogar zu Forderungsausfällen. Dies beeinträchtigt die Liquidität in den Gläubigerunternehmen und kann diese selbst in den Ruin führen. Im Rahmen eines Risikomanagements liefert Forderungsmanagement einen Beitrag, um für das Unternehmen existenzgefährdende Entwicklungen zu verhindern. Es hilft bei der Absicherung und Realisierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Bereits vor Aufnahme einer Geschäftsbeziehung sondert das Forderungsmanagement mittels einer Bonitätsprüfung Kunden aus, deren Bonität sich schlecht darstellt und beugt so einem potentiellen Forderungsausfall vor. Die gewonnenen Informationen über den Kunden entscheiden über seine Risikoklasse und es werden Sicherungsmaßnahmen wie eine WKV oder die Vergabe eines Kreditlimits beschlossen.

Innerhalb der Vertragsgestaltung werden Forderungen durch die Vereinbarung von Sicherheiten und Klauseln abgesichert. Eine für das Unternehmen günstige Einflussnahme auf die Zahlungsbedingungen verringert das Terminrisiko sowie das wirtschaftliche Risiko.

Die Debitorenbuchhaltung ist das Verwaltungs- und Überwachungsorgan des Forderungsmanagements. Eine effiziente Debitorenbuchhaltung lässt Zahlungsverzüge schnell erkennen, aber auch eine Liquiditätsverschlechterung des Kunden kann festgestellt werden. Befindet sich ein Kunde im Verzug, so ist es die Sache des Mahn- und Inkassowesens für die Einbringung der offenen Forderungen zu sorgen.

Ein erfolgreiches Forderungsmanagement wird im Unternehmen nur möglich sein, wenn sämtliche vier Teilbereiche in der betrieblichen Praxis optimiert sind und ineinander greifen. Die Organisationsform kann jedoch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein und ist der Unternehmensstruktur anzupassen. In Großunternehmen findet sich oft eine separate Abteilung, welche mit der Überwachung der Forderungen betraut sind, während dies in mittelständischen Unternehmen und Einzelunternehmen häufig auf mehrere Abteilungen verteilt ist. So kann bspw. die Bonitätsprüfung seitens eines Vertriebsmitarbeiters erfolgen, währenddessen die Debitorenbuchhaltung in der Finanzbuchhaltung angesiedelt ist.

Auch bietet sich die Ausgliederung von Teilen des Forderungsmanagements an. Es besteht die Möglichkeit das Mahn- und Inkassowesen an ein externes Inkassounternehmen zu übergeben oder die Bonitätsprüfung einer Auskunft zu überlassen. Dieser Fremdbezug bietet Chancen Effizienz zu steigern und Kosten zu senken, kann aber auch Nachteile wie eine Abhängigkeit vom externen Anbieter mit sich führen.

Nachdem der Aufbau des Forderungsmanagements in der vorliegenden Arbeit erläutert wurde, bietet sich ein Blick auf seine Bedeutung für Unternehmen an. Auf der einen Seite hilft das Forderungsmanagement bei der Verkürzung der Kundenzahlungsziele und sorgt damit für eine Reduzierung der Kapitalbindung und somit der Finanzierungskosten. Auf der anderen Seite kommt es zu einer Verminderung der Forderungsausfallquote, wodurch das Volumen an Wertberichtigungen reduziert wird. Auf diese Weise liefert Forderungsmanagement einen quantitativen Beitrag zum Wert des Unternehmens. Durch die realisierten Einnahmen verbessern sich Unternehmenskennzahlen, wie bspw. der DSO.

Aber auch die Risiken, die mit der Vergabe von Lieferantenkrediten verbunden sind, werden minimiert. Dies hat Auswirkungen auf die Refinanzierungskosten des Unternehmens. Durch effizientes Forderungsmanagement wird das Unternehmen seitens der Kreditinstitute eher in eine günstige Risikoklasse eingestuft, was die Kapitalkosten für Kredite senkt.

Würden alle Unternehmen ihr Handeln nach den Sitten ehrenwerter Kaufleute ausrichten, so wäre ein Forderungsmanagement teilweise verzichtbar. Vor allem das Terminrisiko wäre so gebannt, da alle Unternehmen ihre Verbindlichkeiten innerhalb des vereinbarten Zahlungsziels begleichen würden. Eine Initiative, die sich hierfür einsetzt, ist der sog. Michaelis Bund⁷⁴. Dies ist ein Bund aus Kaufleuten und Unternehmen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, sich dem aktuellen Trend der Zahlungszielüberschreitungen zu verweigern, und ihr gegebenes Zahlungsversprechen einzuhalten. Jedes Mitglied verpflichtet sich seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber angeschlossenen Partnern im Bund nachzukommen. Obwohl dies ein lobenswerter Ansatz ist, so vermag er es nicht das Forderungsausfallrisiko zu senken. Es bleibt weiter in der Hand des Forderungsmanagements Außenstände durch geeignete Sicherungsmaßnahmen bspw. gegen Insolvenz des Kunden zu schützen.

⁷⁴ Seite des Michaelis Bundes im Internet: <http://www.michaelis-bund.de>

Abschließend kann gesagt werden, dass Forderungsmanagement das Unternehmen bei der effizienten Realisierung seiner Umsätze als Erlöse, sowie der Bearbeitung und Verwaltung der Forderungen unterstützt. Es leistet einen Beitrag zur Stabilisierung und Verbesserung des Unternehmensergebnisses und dient damit der Existenzsicherung des eigenen Unternehmens.

D. GLOSSAR

Akkreditiv:

Ein Akkreditiv stellt das Versprechen einer Bank (Akkreditivbank) dar, aufgrund des Auftrages eines Kunden (Akkreditivsteller) einem Dritten (Akkreditierter) einen bestimmten Betrag gegen Erfüllung bestimmter Bedingungen in bar oder gegen Wechsel zu zahlen oder durch eine andere Bank (Akkreditivstelle) die Zahlung vornehmen zu lassen. Nach Art der zu erfüllenden Bedingungen unterscheidet man das Bar-Akkreditiv und das Dokumentenakkreditiv. Akkreditive bieten Unternehmen eine große Sicherheit bei Geschäften mit unbekanntem ausländischen Kunden und finden so häufig bei Auslandsgeschäften Verwendung.⁷⁵

Basel II:

Die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung schreibt Banken vor, das Ausmaß der notwendigen Eigenkapitalunterlegung am Bonitätsrisiko der herausgelegten Kredite zu orientieren. Es dient dazu, die Stabilität des nationalen und internationalen Bankensystems abzusichern.⁷⁶

DSO:

DSO steht als Abkürzung für „Days Sales Outstanding“. Die Kennziffer gibt an, wie lange das durchschnittliche Zahlungsziel der Kunden ist. Sie wird errechnet, indem die Höhe der ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Verhältnis zum Umsatz der letzten Abrechnungszeiträume gestellt wird. Erhöht sich der DSO, steigt auch die mit den Forderungen einhergehende Kapitalbindung an. Dies hat zur Konsequenz, dass sich die Kapitalkosten des Gläubigerunternehmens erhöhen.⁷⁷

Eine gängige Formel lautet:

$$\text{DSO} = \frac{\text{Durchschnittliche Forderungshöhe der letzten 3 Monate} \times 90}{\text{Umsätze der letzte 3 Monate}}$$

⁷⁵ Vgl. *Jahrmann, Fritz-Ulrich*: Außenhandel, 11., überarb. u. erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2004, S.406f

⁷⁶ Vgl. *Oelerich, Andreas*: Robuste Ratingverfahren – Zur Steigerung der Prognosequalität quantitativer Ratingverfahren, Diss. Wiesbaden 2005, S.64

⁷⁷ Vgl. *Pütz, Heinz C.*: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002, S.30

Factoring:

Factoring ist ein Mittel der kurzfristigen Außenfinanzierung. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen mit einer Höchstlaufzeit von 90 bis 120 Tagen an eine Factoring-gesellschaft zu verkaufen.⁷⁸

Die Factoringgesellschaft übernimmt für das inanspruchnehmende Unternehmen die folgenden drei Funktionen:

1. *Servicefunktion:* Übernahme von Debitorenbuchhaltung sowie Mahn- und Inkassowesen durch die Factoringgesellschaft.
2. *Finanzierungsfunktion:* Die Factoringgesellschaft finanziert für das Unternehmen einen Teil der angekauften Forderung im Voraus.
3. *Kreditsicherungsfunktion:* Die Factoringgesellschaft übernimmt beim echten Factoring das Forderungsausfallrisiko. Beim unechten Factoring übernimmt sie das Delkredererisiko nicht.

Alle diese drei Services verursachen Kosten für welche das inanspruchnehmende Unternehmen aufzukommen hat.

OECD:*Organization for Economic Co-operation and Development*

Die OECD ist eine Organisation von industriell hoch entwickelten Ländern mit Sitz in Paris. Ziele der Organisation sind neben der Gewährleistung einer optimalen Wirtschaftsentwicklung auch die Steigerung des Lebensstandards in den Mitgliedstaaten und die Förderung des Welthandels.

Die OECD wird auch als Organisation der Staaten der „ersten Welt“ bezeichnet. Hier gehören Länder hinzu, wie die Staaten der EU, USA, Kanada, Japan, Australien, Neuseeland, Schweiz, Mexiko und Südkorea.⁷⁹

⁷⁸ Vgl. Rollwage, Nikolaus, a.a.O., S.35

⁷⁹ Vgl. Andrich, René/Stieghahn, Barbara, a.a.O., S.1032

E. LITERATURVERZEICHNIS

Andrich, René/Stieghahn, Barbara: Ausfuhrkreditversicherung als Instrument des Risikomanagements, in: Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte, hrsg. von *Joachim Zentes, Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein*, Wiesbaden 2004, S.1028-1050

Bach, Wulf/Kamlah, Wulf: SCHUFA – Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 13. Erg.-Lfg., Bonn 1999, Kapitel 2.2.1.4

Bretz, Michael: Zahlungsziele im Inland / Aktuelle Zahlweise, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 26. Aktualisierung, Bonn 2004, Kapitel 1.1.3

Capell, Juergen: Außergerichtliches Mahnen in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 2.3.1.1

Dörr, Claudia: Staatliche Exportkreditversicherung in Deutschland, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 27. Aktualisierung, Bonn 2005, Kapitel 4.2.1

Creditreform: Bonitätsindex, Neuss 2005

Creditreform: Insolvenzen in Europa 2004/2005, Neuss 2004

Creditreform: Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen Jahr 2005, Neuss 2005

Euler-Hermes: In der Liquiditätsfalle, Hamburg 2004

Hassebrauck, Julie: Prozessfinanzierung gegen Erfolgsbeteiligung – Klagen ohne Risiko, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 23. Erg.-Lfg., Bonn 2005, Kapitel 2.3.1.10

Heuser, Gerhard: Eigentumsvorbehalt in Deutschland in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 3.1.1

Heuser, Gerhard: Hypothek/Grundschild in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer und Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 3.1.2

Jahrmann, Fritz-Ulrich: Außenhandel, 11., überarb. u. erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2004

Langenfeld, Gerrit: Vertragsgestaltung, 3., neu bearb. Aufl., München 2004

Michaelis Bund: Umfrage Forderungsausfälle 2004, Leipzig 2005

Mohr, Gabriele: Kundenerfolgsorientierte Bonitätsprüfung und Kreditlimitierung, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 27. Aktualisierung, Bonn 2005, Kapitel 2.1.11

Mondello, Candace L.: So kommen sie schneller an ihr Geld: Inkassosysteme, Kreditprogramme, Risikokontrolle, Wien 2002

Niehoff, Heinrich: Lastschriftverfahren, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 2. Erg.-Lfg., Bonn 1996, Kapitel 2.3.2.2

Oelerich, Andreas: Robuste Ratingverfahren - Zur Steigerung der Prognosequalität quantitativer Ratingverfahren, Diss. Wiesbaden 2005

Oltersdorf, Bert: Kreditmanagement unter Einsatz von SAP R/3 - Praxisbericht -, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 24. Erg.-Lfg., Bonn 2004, Kapitel 2.2.3.2

Pütz, Heinz C.: Bedeutung des Lieferantenkredits für Unternehmen, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 1.1.1

Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement, Heidelberg 2002

Rödl, Dr. Helmut: Wirtschaftsauskunfteien, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, Grundwerk, Bonn 1995, Kapitel 2.2.1.1

Rollwage, Nikolaus: Finanzierung: mit Übungsaufgaben und Lösungen, 3., aktualis. Aufl., Köln 2005

Scheibe, Roland/Moltrecht, Eckhardt/Kuhn, Susanne: Grundlagen der Ausführungsgewährleistung, in: Garantien und Bürgschaften: Ausführungsgewährleistungen des Bundes und Rechtsverfolgung im Ausland, Loseblattsammlung, 3. Erg.-Lfg., München/Unterschleißheim 2004, Kapitel 1.1.3.1.2

Scheuermann, Hans-Dieter/Meyer, Helge: Effizientes Forderungsmanagement durch integrierte Informations-Systeme, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 9. Erg.-Lfg., Bonn 1998, Kapitel 2.2.3.1

Schmidt, Volker: Gerichtliches Mahnwesen / Klageverfahren, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 27. Aktualisierung, Bonn 2005, Kapitel 2.3.1.3

Stabik, Susanne Jeanette: Forderungsmanagement in multinationalen Unternehmen, Diss. Berlin 2004

Stauber, Helmut: Kennzahlen im Debitorenbereich, in: Forderungsmanagement im Unternehmen: Sicherung von Außenständen im In- und Ausland, hrsg. von *Bernd H. Meyer* und *Heinz C. Pütz*, Loseblattsammlung, 1. Erg.-Lfg., Bonn 1995, Kapitel 2.2.2.2

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit bestätige ich, Christian Ludwig, dass ich die Studienarbeit mit dem Titel

„Forderungsmanagement im Unternehmen“

1. eigenständig und ohne fremde Hilfe erstellt habe;
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe;
3. dass ich meine Studienarbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Christian Ludwig BA WI 2003

Ort, Datum