



Erfolgreiches Forderungsmanagement

Rudolf H. Müller

Erfolgreiches Forderungsmanagement

Effektive Lösungen unter Berücksichtigung
der SEPA-Umstellung

Rudolf H. Müller
Gamlen
Deutschland

ISBN 978-3-658-02670-7 ISBN 978-3-658-02671-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02671-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Anna Pietras

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Forderungsmanagement als strategische Fragestellung	5
2.1	Ausgangssituation	5
2.2	Strategische Relevanz des Forderungsmanagements	6
2.2.1	Ertragswirkung des Forderungsmanagements	6
2.2.2	Liquiditätswirkung des Forderungsmanagements	7
2.2.3	Ertragswirkung versus Liquiditätswirkung	9
2.2.4	Versteckte Effekte des Forderungsmanagements	10
2.3	Ziele des Forderungsmanagements	14
2.4	Die Kreditrichtlinie/Credit Policy	16
2.4.1	Inhalte einer Kreditrichtlinie	18
2.4.2	Kommunikation der Credit Policy nach innen und außen	22
2.5	Zusammenfassung	27
	Literatur	27
3	Struktur und Prozesse beeinflussen den Erfolg	29
3.1	Structure follows strategy	29
3.1.1	Organisationsgrundsätze	30
3.2	Interne Partner und interne Gegner	37
3.2.1	Ursachen für Spannungen zwischen Vertrieb und Forderungsmanagement	39
3.2.2	Möglichkeiten zur Beseitigung der Spannungen	43
3.2.3	Dauerhaft spannungsarme Zusammenarbeit	55
3.3	Externe Dienstleister	59
3.3.1	Forderungsmanagement eine Aufgabe für die Juristen?	59
3.3.2	Forderungsmanagement vollständig extern einkaufen	61
3.3.3	Beschaffung externer Bonitätsauskünfte	63
3.3.4	Outsourcing von Ausfallrisiken	64
3.3.5	Externes Mahnwesen und externes Inkasso	65

3.4	Anforderungen an erfolgreiche Forderungsmanager	75
3.4.1	Fachliche Anforderungen	76
3.4.2	Methodische Anforderungen	77
3.4.3	Anforderungen an die soziale Kompetenz des Forderungsmanagers	77
3.4.4	Forderungsmanagement stellt hohe Anforderungen an die persönliche Kompetenz der Stelleninhaber	78
3.4.5	Weiterbildung für Forderungsmanager	79
3.5	Software-Unterstützung für das Forderungsmanagement	81
3.5.1	Bestehende Möglichkeiten nutzen	81
3.5.2	Voraussetzungen schaffen	86
3.5.3	Programme für das Forderungsmanagement	88
3.6	Zusammenfassung	91
	Literatur	91
4	Forderungsmanagement ist Risikomanagement	93
4.1	Bonitätsinformationen beschaffen und nutzen	94
4.1.1	Den geeigneten Datenlieferanten identifizieren	94
4.1.2	Grenzen der Bonitätsauskunft von Auskunfteien	102
4.2	Kreditvergabe und Kreditüberwachung	112
4.2.1	Die Vergabe von Lieferantenkrediten	112
4.3	Zusammenfassung	122
	Literatur	123
5	Sicherung gegen Forderungsausfälle	125
5.1	Vorbehalte beim Eigentumsvorbehalt	125
5.1.1	Varianten des Eigentumsvorbehalts	125
5.1.2	Nutzen des Eigentumsvorbehalts	127
5.1.3	Probleme mit dem Eigentumsvorbehalt	127
5.1.4	Empfehlungen zum Eigentumsvorbehalt	129
5.2	Der Klassiker: Die Warenkreditversicherung	130
5.2.1	Funktionsweise der Warenkreditversicherung (WKV)	131
5.2.2	Vor- und Nachteile der WKV	135
5.2.3	Kritische Würdigung der WKV aus Sicht des Forderungsmanagers	137
5.3	Die Alternative: die Excess-of-Loss-Versicherung	141
5.3.1	Funktionsprinzipien der Excess-of-Loss-Versicherung	142
5.3.2	Die Qual der Wahl	145
5.3.3	Vorgehensweise zur Realisierung einer Excess-of-Loss- Versicherung	146
5.4	Sicherungsbedarfe kreativ lösen	150
5.4.1	Die selbstschuldnerische Bürgschaft	151
5.4.2	Instrumente-Mix	152

5.5	Sicherheiten im Export	153
5.5.1	Notarielles Schuldanerkenntnis	154
5.5.2	Eigentumsvorbehalt	155
5.5.3	Scheck und Wechsel	155
5.5.4	Bürgschaft	156
5.5.5	Patronatserklärung	156
5.5.6	Bankgarantien	156
5.5.7	Pfandrecht an beweglichen Dingen	157
5.5.8	Grundschild, Hypothek	157
5.5.9	Flugzeuge und Schiffe	157
5.5.10	Abtretung	157
5.6	Forderungsmanagement und Geldwäsche	158
5.6.1	Betroffene Unternehmen	159
5.6.2	Das Geldwäschebekämpfungsgesetz (GwG)	159
5.6.3	GwG-Risiken für das Unternehmen	160
5.6.4	Verpflichtungen aus dem GwG	161
5.6.5	Folgen des GwG für das Forderungsmanagement	166
5.7	Bargeldverbot	168
5.8	Zusammenfassung	169
	Literatur	170
6	Forderungsmanagement ist Liquiditätsmanagement	171
6.1	Fakturierung	172
6.2	Zahlungsbedingungen definieren Risiko und Liquidität	175
6.3	Pünktliche Zahlungen realisieren	176
6.3.1	Zahlungsanreize	177
6.3.2	Europäische Richtlinie zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr	181
6.3.3	Das Mahnverfahren	182
6.3.4	Forderungsinkasso	195
6.4	Mahnen und Inkasso im Ausland	198
6.4.1	Verordnung Nr. 805/2004 vom 21.04.2004 zur Einführung eines Europäischen Vollstreckungstitels für unbestrittene Forderungen	198
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)	199
6.4.3	Verordnung Nr. 861/2007 zur Einführung eines Europäischen Verfahrens für geringfügige Forderungen	199
6.4.4	Verordnung Nr.1896/2006 vom 12.12.2006 zur Einführung eines Europäischen Mahnverfahrens	200

6.4.5	Vollstreckung von Gerichtsentscheidungen im sonstigen Ausland	201
6.4.6	Unterstützung bei der grenzüberschreitenden Forderungsbeitreibung	201
6.5	Factoring	203
6.5.1	Factoring: Was ist das?	204
6.5.2	Funktionsweise des Factorings	204
6.5.3	Vor- und Nachteile des Factorings	212
6.5.4	Kosten- Nutzen-Betrachtung zum Factoring	216
6.5.5	Factoring für alle?	222
6.5.6	Umsetzung des Factorings im Unternehmen	226
6.6	Zusammenfassung	230
	Literatur	231
7	SEPA, eine aktuelle Herausforderung für das Forderungsmanagement	233
7.1	Neuerungen durch SEPA (Single Euro Payment Area)	234
7.1.1	Die SEPA-Überweisung (SEPA Credit Transfer)	234
7.1.2	Die SEPA-Lastschrift (SEPA Direct Debit)	235
7.2	Vorbereitung auf die SEPA-Umstellung	242
7.2.1	Prüfung und Herstellung der SEPA-Fähigkeit der DV-Systeme	242
7.2.2	Fachlich inhaltliche Vorbereitung der SEPA-Umstellung	244
7.3	Auswirkungen von SEPA im Forderungsmanagement	248
7.3.1	Forderungsmanagement vor und während der SEPA-Umstellung	248
7.3.2	Grundsätzliche Fragestellungen durch die SEPA-Umstellung	250
7.4	Zusammenfassung	254
	Literatur	254

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Kompensation von Forderungsausfällen zur Existenzsicherung	6
Abb. 3.1	Beispiel einer hierarchischen Eingliederung des Forderungsmanagements	31
Abb. 3.2	Fachliche Eingliederung des Forderungsmanagements in den Finanzbereich	32
Abb. 3.3	Forderungsmanagement als Stabsabteilung	33
Abb. 3.4	Zentrales Forderungsmanagement in einem Unternehmensverbund	34
Abb. 3.5	Dezentrales Forderungsmanagement in einem Unternehmensverbund	34
Abb. 3.6	Funktionale Organisation des Forderungsmanagements.....	35
Abb. 3.7	Segmentierte Organisation des Forderungsmanagements.....	35
Abb. 3.8	Gemischte Organisation des Forderungsmanagements	35
Abb. 3.9	Aufgabenstruktur im Forderungsmanagement	36
Abb. 3.10	Interne und externe Beteiligte am Forderungsmanagement	38
Abb. 3.11	Kundenbewertung durch Vertrieb und Forderungsmanagement	43
Abb. 3.12	Ein einfaches Klassifizierungssystem für Debitoren.....	48
Abb. 3.13	Praxisbeispiel: Regelwerk zur Festlegung von Kreditlinien	50
Abb. 3.14	Übersicht: Kompetenzanforderungen an Forderungsmanager.....	79
Abb. 4.1	Systematik der möglichen Fehler von Bonitätsauskünften	104
Abb. 4.2	Auszug bonitätsrelevanter Informationen aus Kundenkontakten	111
Abb. 5.1	Funktionsweise der Warenkreditversicherung	134
Abb. 6.1	Prozessdarstellung der Vorfinanzierung.....	172
Abb. 6.2	Prinzipielle Funktionsweise des Factorings.....	205
Abb. 6.3	Funktionen des Factorings	209
Abb. 6.4	Kosten des Factorings.....	217
Abb. 6.5	Factoring-Beispiel	218
Abb. 6.6	Kosten-Nutzen-Vergleich beim Factoring.....	219
Abb. 6.7	Bilanzoptimierung durch Factoring	222
Abb. 6.8	Benötigte Unterlagen für ein Factoring-Angebot.....	229
Abb. 6.9	Schritte zur Umsetzung von Factoring	230
Abb. 7.1	Projektstruktur zur SEPA-Umstellung.....	247