

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Forderungsmanagement als strategische Fragestellung</b>	<b>5</b>
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
<b>3</b>	<b>Struktur und Prozesse beeinflussen den Erfolg</b>	<b>29</b>
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	<b>Forderungsmanagement ist Risikomanagement .....</b>	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	<b>Sicherung gegen Forderungsausfälle .....</b>	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

---

<b>5.5</b>	<b>Sicherheiten im Export</b>	153
5.5.1	Notarielles Schuldnerkenntnis	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	Grundschuld, Hypothek	157
5.5.9	Flugzeuge und Schiffe	157
5.5.10	Abtretung	157
<b>5.6</b>	<b>Forderungsmanagement und Geldwäsche</b>	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
<b>5.7</b>	<b>Bargeldverbot</b>	168
<b>5.8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	169
	<b>Literatur</b>	170
<b>6</b>	<b>Forderungsmanagement ist Liquiditätsmanagement</b>	171
<b>6.1</b>	<b>Fakturierung</b>	172
<b>6.2</b>	<b>Zahlungsbedingungen definieren Risiko und Liquidität</b>	175
<b>6.3</b>	<b>Pünktliche Zahlungen realisieren</b>	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	Forderungskassko	195
<b>6.4</b>	<b>Mahnen und Inkasso im Ausland</b>	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	<b>SEPA, eine aktuelle Herausforderung für das Forderungsmanagement .....</b>	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