





# Professionelles Forderungsmanagement

Rechtliche Grundlagen und Praxis des Inkassogeschäfts  
Von Karsten Schneider  
Schäffer-Poeschel © 2010, 224 Seiten

## Fokus

Führung & Management  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
▶ **Finanzen**  
Personalwesen  
IT, Produktion & Logistik  
Karriere & Selbstmanagement  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen  
Internationale Geschäfte  
Verwandte Themen

## Take-Aways

- Durch Forderungsmanagement können Sie die Risiken von Zahlungsausfällen minimieren.
- Unternehmer sollten wann immer möglich auf Sicherheiten bestehen.
- Der Wert einer Immobilie, die Sie als Sicherheit akzeptiert haben, kann erschreckend tief sinken, wenn der Schuldner nicht kooperiert.
- Junge Schuldner kommen häufiger in Zahlungsschwierigkeiten als ältere.
- Nicht jeder Kunde ist zahlungsunwillig; manche sind vorübergehend tatsächlich nicht in der Lage zu zahlen.
- Die Kooperation mit dem Schuldner führt häufig weiter als der Einsatz juristischer Mittel.
- Unternehmen können Forderungsmanagement in Eigenregie betreiben, Teilbereiche auslagern oder komplett auf externe Partner setzen.
- Ein eigenes Forderungsmanagement aufzubauen kostet Zeit und Geld.
- Eine Alternative zum Forderungsmanagement ist Factoring, das Weiterverkaufen offener Forderungen. Doch das ist teuer.
- Hart bleiben lohnt sich. Nachgiebigkeit spricht sich herum und wird ausgenutzt.

## Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	9	6	5

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) was die verschiedenen Gründe dafür sind, dass Kunden in Zahlungsverzug geraten, 2) wie Sie mit verschiedenen Typen von Schuldnern umgehen und 3) was für und was gegen das Outsourcing des Forderungsmanagements spricht.

### Empfehlung

Das Buch *Professionelles Forderungsmanagement* von Karsten Schneider steckt voller Fakten, juristischer Details und Handlungsanweisungen. Es ist nicht nur für Einsteiger in das Inkassogeschäft geeignet, sondern taugt auch als Nachschlagewerk für alle, die sich mit dem Thema auseinandersetzen haben. Dass der Autor unter dem Strich das Outsourcing des Forderungsmanagements befürwortet, ist nicht weiter verwunderlich, ist er doch selbst Geschäftsführer eines Inkassounternehmens. Trotzdem ist das Buch weit mehr als nur Werbung in eigener Sache; der Leser bekommt einen gründlichen Leitfaden für den richtigen Umgang mit Schuldnern an die Hand – und kann am Ende entscheiden, ob er das Geld selbst eintreiben oder lieber die Inkassoprofis beauftragen will. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Mitarbeitern im Rechnungswesen und in der Kreditorenbuchhaltung sowie den Inhabern von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

## Abstract

### Mit Forderungsmanagement gegen Zahlungsausfälle

Firmeninhaber wissen, dass sie mit ihrer Selbstständigkeit Risiken eingehen, die im Extremfall in die Insolvenz führen können. Ein Grund dafür kann sein, dass Kunden zu spät oder gar nicht zahlen. Mit einem professionellen Forderungsmanagement lassen sich Zahlungsausfälle zwar nicht ganz verhindern, aber immerhin können Sie so ihr Auftreten minimieren. Allerdings verursacht Forderungsmanagement auch Kosten – die zusätzlich zum finanziellen Ausfall entstehen. Darum ist es wichtig, dass Sie versuchen, mit Ihren Schuldnern gemeinsam Lösungen zu finden. Das spart Zeit und Geld.

### Wie es zum Ausfall kommen kann

So unterschiedlich die verschiedenen Wirtschaftszweige sind, so unterschiedlich sind auch die Forderungsarten und die Möglichkeiten ihrer Durchsetzbarkeit. Oft haben die Kunden – berechnete oder unberechnete – Einwände gegen die Bezahlung. Geht es beispielsweise um den Kauf von Waren, kann der Kunde die Bezahlung mit der Begründung zurückhalten, dass das Produkt nicht richtig funktioniert. Und hat etwa ein Gärtner seine Arbeit nur teilweise erledigt, sind die Ansprüche des Kunden gesetzlich geregelt: Er kann einen Teil des Honorars einbehalten. Das gilt auch, wenn ein Handwerker den Auftrag nicht zufriedenstellend ausführt. Zwar muss ihm die Möglichkeit eingeräumt werden, die Mängel zu beseitigen, aber wenn er das nicht richtig macht, hat der Kunde das Recht, nicht den vollen Preis zu zahlen. Alternativen zur Mängelbeseitigung sind beispielsweise der Rücktritt vom Vertrag oder Schadenersatz. Kunden können

*„Das Forderungsmanagement eines Unternehmens ist ein sehr sensibler und gleichzeitig erfolgsentscheidender Geschäftsprozess, da er unmittelbar die Liquidität beeinflusst.“*

*„Die Bürgschaft ist neben der Haftung als Gesamtschuldner die am häufigsten verwendete Ausprägung der Personalsicherheit in Deutschland.“*

*„Forderungsmanagement kostet Unternehmen viel Zeit und Geld. Zu dem eigentlichen Forderungsausfall summieren sich hohe Kosten, die anfallen, um eine Forderung vollständig oder teilweise zu realisieren.“*

*„Ein säumiger Kunde ist kein guter Kunde mehr!“*

*„Ein regional tätiges Unternehmen, das seine ausstehenden Forderungen nicht konsequent einfordert, beeinflusst damit unbewusst die Zahlungsmoral seiner Kunden.“*

auch beim Vermieter oder bei Versicherungen Zahlungen zurückhalten, wenn sie sich schlecht behandelt fühlen.

### **Sicherheiten für Unternehmer**

Zwar steht Unternehmern immer die Möglichkeit offen, ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren anzustreben, doch das zieht sich oft in die Länge. Diese Verfahren sind deshalb nur dann sinnvoll, wenn sich die Forderung besichern lässt. Beispielsweise kann ein Bauunternehmer eine Sicherungshypothek verlangen, solange das Bauwerk noch nicht fertig ist. So wird gewährleistet, dass er für seine Arbeit und die eingesetzten Materialien ausreichend entschädigt wird, selbst wenn der Bauherr zahlungsunfähig würde. Die Alternative: Der Kunde zahlt nach Fortschritt der Leistungen, und der Bauunternehmer kann seine Arbeit abrechnen, wenn zu lange kein Geld überwiesen wurde. Geht es um bewegliche Dinge, steht Ihnen ein Pfandrecht zu, und zwar so lange, bis der Kunde bezahlt. Das gilt z. B. für ein Auto, das in Ihrer Werkstatt repariert wurde: Bis die Reparatur bezahlt ist, haben Sie das Pfandrecht daran. Pfandrechte gehören wie Versicherungen zu den Sachsicherheiten. Bei Lebens- oder Rentenpolicen ist beispielsweise der Rückkaufwert ausschlaggebend. Lagerbestände oder Guthaben auf Konten und in Wertpapierdepots oder gehören ebenfalls zu den Sachsicherheiten. Bei den so genannten Grundpfandrechten geht es neben dem Grundstück auch um die darauf gebauten Immobilien mitsamt Fenstern, Türen und Heizungen.

### **Sonderfall Immobilie als Sicherheit**

Lebt der Schuldner in der besicherten Immobilie, müssen Sie ihm schnellstmöglich klar machen, dass er bei einem Verkauf ausziehen muss. Können Sie den Zahlungsunfähigen davon überzeugen, sollten Sie sich gleich die notwendigen Formulare unterschreiben lassen, damit Sie den Verkauf veranlassen können. Wenn die Immobilie auf diese Weise verkauft werden kann, ist das für alle Beteiligten das Beste. Kooperiert der Schuldner nicht, bleibt nur die Zwangsversteigerung. Und die kann richtig teuer werden, insbesondere wenn der zahlungsunfähige Kunde vor allen Anwesenden verkündet, niemals ausziehen zu wollen. Dann wird das Interesse an der Immobilie stark sinken, ggf. kommt es zu einem zweiten Termin. Wer dann noch anwesend ist, ist im Regelfall nur noch bereit, knapp 60 % des eigentlichen Preises zu bezahlen. Hinzu kommen Verfahrenskosten sowie u. U. ein Wertverlust, der daraus entsteht, dass der Bewohner das Haus nicht mehr instand hält.

Eine weitere Möglichkeit der Sicherung ist eine Bürgschaft; sie zählt zu den Personalsicherheiten. Bei einer Bürgschaft verpflichtet sich ein Dritter, für die offenen Rechnungen des Kunden einzustehen. Sie muss schriftlich geregelt sein. Bürge kann auch ein Bundesland oder der Staat sein. Im Regelfall ist dann von einer hohen Bonität auszugehen. Bei Banken als Bürgen sind im Zuge der vergangenen Finanzkrise Zweifel aufgetaucht. Bürgt eine Privatperson, ist Vorsicht geboten, denn auch sie kann im Lauf der Zeit in Zahlungsschwierigkeiten kommen.

### **Der Umgang mit den Kunden**

Lässt sich eine Forderung nicht besichern, ist es sinnvoller, wenn Sie sich mit Ihrem säumigen Kunden außergerichtlich einigen. Das Wichtigste dabei: Sie müssen konsequent sein. Nehmen Sie zunächst Kontakt zum Kunden auf und suchen Sie mit ihm

*„Es ist wichtig, sich ausreichend Zeit für eine fundierte Aussage über die zu beleihende Immobilie und ihren tatsächlichen Vermarktungswert zu nehmen. Nur so kann empfindlichen Forderungsausfällen vorgebeugt werden.“*

*„Forderungsmanagement ist ein Wettrennen gegen die Zeit.“*

*„Nicht die einzelne Maßnahme ist aus Kostengründen problematisch, sondern die Häufigkeit und die Vielzahl der durchgeführten Maßnahmen treiben die Kosten in die Höhe.“*

*„Mit zunehmendem Lebensalter des Schuldners steigen die Erfolgssaussichten der Inkassotätigkeit.“*

gemeinsam nach Lösungen. Möglicherweise hat er einfach nur vergessen, die Rechnung zu begleichen, es gab einen Zahlendreher bei der Überweisung oder er ist umgezogen und Ihre Mahnung hat ihn nicht erreicht. Natürlich kann es auch anders sein: Der Kunde möchte zwar zahlen, kann es aber nicht; er zieht sich zurück, schämt sich und öffnet möglicherweise seine Post nicht mehr. In solchen Fällen ist es wichtig, dass Sie etwas über die finanzielle Lage des Betroffenen erfahren, ggf. auch an seinem Arbeitsplatz. Versuchen Sie, mit dem Schuldner Ratenzahlungen zu vereinbaren. Wenn Kunden zahlen wollen, aber vorübergehend nicht dazu in der Lage sind, so kann es dafür viele Gründe: Arbeitslosigkeit, Ehescheidung oder Krankheit sind nur drei von ihnen. In diesen Situationen sollten Sie sowohl Verständnis zeigen als auch an das Verantwortungsgefühl Ihrer Schuldner appellieren. Diese Kunden werden dankbar sein, wenn Sie das Geld in Raten abzahlen dürfen. Bei Leuten, die zahlen könnten, aber nicht wollen, beißen Sie auf Granit. Diese Gruppe wird mithilfe von Reklamationen immer wieder versuchen, die Rechnungsbegleichung hinauszuzögern. Schließlich gibt es noch die Kunden, die von Anfang an wissen, dass sie nicht bezahlen können, Ihre Leistungen aber trotzdem in Anspruch nehmen. Hier handelt es sich in der Regel um Betrug, und Sie sollten alle juristischen Register ziehen.

### **Hart bleiben zahlt sich aus**

Ein Kunde, der nicht zahlt, ist kein besonders guter Kunde mehr. Sie müssen also keine Angst haben, ihn zu verlieren. Wenn Sie offene Rechnungen nicht mahnen, spricht sich das schnell herum – insbesondere wenn Sie ein regionaler Anbieter sind. Und dann haben Sie bald viele schlecht zahlende Kunden. Beachten Sie auch die Statistik: Nach drei Monaten liegt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Rechnung beglichen wird, nur noch bei 73 %. Nach sechs Monaten sinkt sie auf 57 % und nach einem Jahr liegt sie bei lediglich 25 %. Auch das Alter Ihrer Kunden kann Auskunft über deren Zahlungsfähigkeit sowie deren Zahlungswilligkeit geben: Bei Kunden unter 40 Jahren gibt es besonders häufig Zahlungsausfälle; ältere Klienten zahlen zuverlässiger.

Scheitern Ihre Bemühungen, können Sie eine Klage einreichen. Ist der Kunde zahlungsunfähig, kommt es zum Insolvenzverfahren. Vorsicht: Privatpersonen müssen von sich aus keinen Insolvenzantrag stellen, Firmen, die zahlungsunfähig werden, schon. Kommt es zum Insolvenzverfahren, sind Sie vermutlich nur einer von vielen Gläubigern. Ob Sie die komplette ausstehende Summe oder wenigstens einen Teil davon je sehen werden, ist ungewiss. Das hängt auch vom Insolvenzverwalter ab: Hat er unrealistische Vorstellungen oder entscheidet er nicht gerne schnell, geht das zu Ihren Lasten.

### **Forderungsmanagement selbst betreiben**

Ihr Ziel muss es sein, Zahlungen konsequent einzutreiben. Denn egal wie die allgemeine wirtschaftliche Situation gerade ist, zu Zahlungsausfällen kommt er immer: Geht es den Kunden gut, kaufen sie mehr, was auch zu mehr Zahlungsausfällen führt. Und haben die Kunden kein Geld, kaufen sie zwar weniger, können aber ihre Rechnungen oft ebenfalls nicht rechtzeitig begleichen. Das gilt häufig auch für Ratenzahler: Statt 30 € im Monat können sie vielleicht nur noch 20 zurückzahlen. Dadurch verlängert sich die gesamte Laufzeit der Forderung. Wenn das viele Kunden betrifft, hat es einen Einfluss auf Ihre Liquidität. Darum sollten Sie, wenn Sie Forderungsmanagement in Ihrer Firma installieren, zunächst analysieren, welche und wie viele Rechnungen offen sind: Wie hoch sind sie? Sind sie besichert oder unbesichert? Je nachdem, welche Faktoren wie zusammenreffen, geht man von unterschiedlichen Komplexitätsstufen aus.

*„Sicherheiten bedeuten nicht nur mehr Erfolgchancen bei der Durchsetzung eigener Forderungen, sondern sie kosten auch Geld.“*

*„Wer als Gläubiger ständig Fristen verstreichen lässt, verspielt seine Glaubwürdigkeit gegenüber dem Schuldner.“*

*„Profitables Wachstum ist Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg und setzt eine effiziente Organisation mit hoher Veränderungsbe-reitschaft voraus.“*

Wollen Sie das Forderungsmanagement nicht auslagern, müssen Sie selbst eine entsprechende Abteilung mit der notwendigen Infrastruktur und der Möglichkeit zur Archivierung aufbauen. Das bedeutet, dass sowohl Ausgaben für die Weiterbildung der Mitarbeiter als auch welche für die Technik, für Räume sowie für ein Archiv auf Sie zukommen. Zusätzlich fallen Kosten für Arbeitsmaterialien und für externe Kooperationspartner wie beispielsweise Rechtsanwälte an, die Sie ggf. trotz der eigenen Abteilung einschalten müssen. Dazu ein Beispiel: Um ein Darlehen einzufordern, entstehen einer Bank über einen Zeitraum von acht Jahren Kosten von rund 3000 €: Ein Bankmitarbeiter schreibt Forderungsbriefe, die verschickt werden, er trifft Vereinbarungen, erinnert den Schuldner an dieselben, veranlasst Gerichtsmaßnahmen usw. Das Frustrierende daran: In der ganzen Zeit wird keine Zahlung verbucht.

Entscheiden Sie sich für das Forderungsmanagement in Eigenregie, kann es darum sinnvoll sein, bei offenen Forderungen auf einen Teilbetrag zu verzichten und einen Vergleich mit dem säumigen Zahler zu schließen. Sonst wird es ggf. sehr teuer, an das Geld zu kommen. Bei einem Vergleich können Sie relativ sicher sein, dass Sie wenigstens einen Teil des Geldes bekommen. Wichtig dabei ist, lösungsorientiert vorzugehen. Kann ein Schuldner nur 50 € im Monat zahlen, wäre eine Rate von 75 € nicht zielführend. Alternativ zum Forderungsmanagement im eigenen Unternehmen können Sie Teilbereiche auslagern. Sie können etwa mit einem Rechtsanwalt kooperieren, wenn Mahnbescheide geschrieben werden müssen.

### **Outsourcing**

Von Outsourcing ist die Rede, wenn Sie das gesamte Forderungsmanagement an Experten auslagern. Das klingt im ersten Moment, als wäre es sehr teuer, tatsächlich ist es jedoch eine kostensparende Methode. Da Inkassounternehmen darauf spezialisiert sind, offene Rechnungen einzutreiben, arbeiten sie deutlich effizienter, als viele Unternehmen das in Eigenregie könnten. Wer glaubt, Inkassounternehmen seien unseriös, kann eines Besseren belehrt werden: Die Rechtsvorschriften für diese Unternehmen sind ziemlich streng. Ihre Arbeit wird in Deutschland beispielsweise durch das Rechtsdienstleistungsgesetz, das Bundesdatenschutzgesetz und das Geldwäschegesetz geregelt. Schauen Sie sich trotzdem gut an, mit wem Sie zusammenarbeiten, denn Outsourcing sollte immer langfristig angelegt sein.

Eine andere Möglichkeit: Sie verkaufen die offenen Forderungen an ein Unternehmen, das darauf spezialisiert ist, sie einzutreiben. In diesem Fall spricht man von Factoring. Dabei geht es in erster Linie darum, die Liquidität des eigenen Unternehmens zu erhalten. Factoring ist für Unternehmen im Regelfall teurer als Outsourcing, denn beim Verkauf notleidender Forderungen verzichten Sie auf einen Teil der offenen Rechnungssumme. So kostet Factoring Sie etwa 10–20 % der Forderungssumme.

## **Über den Autor**

**Karsten Schneider** ist Geschäftsführer der Bad Homburger Inkasso. Er hat das Kompetenzzentrum für das Forderungs- und Sicherheitenmanagement der Sparkassen-Finanzgruppe mit aufgebaut. Vorher war er bereits bei anderen Unternehmen in der Branche als Geschäftsführer tätig und hat bei einem Factoring-Unternehmen gearbeitet.