

# **Professionelles Forderungsmanagement**

## **- Eine Einführung -**

**von Rechtsanwalt Marcus Kaiser**

**Kaiser & Kollegen Rechtsanwälte  
Casterfeldstraße 93  
68199 Mannheim**

**Tel.: 0621 / 496066-0**

**Fax: 0621 / 496066-29**

**Email: [info@kaiser-und-kollegen.de](mailto:info@kaiser-und-kollegen.de)**

**[www.kaiser-und-kollegen.de](http://www.kaiser-und-kollegen.de)**

### **I. Einleitung**

Eine stetig anhaltende schlechte Zahlungsmoral beschert nationalen und internationalen Unternehmen hohe Außenstände, wobei diese Tatsache keinen einzigen Wirtschaftsbereich verschont. Die Zahlung einer offenen und fälligen Forderung, sei es für die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen, wird durch den jeweiligen Schuldner immer mehr verzögert; vereinbarte oder gesetzliche Zahlungsfristen bleiben schlichtweg unbeachtet. Das betrifft sowohl die wirtschaftlichen Beziehungen von Unternehmen zu Unternehmen (B2B-Sektor) als auch diese von Unternehmen zum (End-) Verbraucher (B2C-Sektor). Aber nicht nur das zögerliche Zahlungsverhalten, sondern im vermehrten Maße auch der Komplettausfall von Forderungen belasten die Liquidität der Unternehmen. Diese sind deshalb gezwungen, selbst für eine ausreichende Liquidität zu sorgen, um ihre eigene Existenz und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern. In aller Regel geschieht dies

durch eine Ausweitung der Kreditlinie, was wiederum zu einer erheblichen und häufig nicht vorhergesehenen Kostenbelastung führt.

Solche Situationen können von vielen Unternehmen nicht lange getragen werden, da sie sonst selbst in die Gefahr einer Insolvenz kommen. Bei tatsächlich eintretender Insolvenz ist es die unweigerliche Folge, dass auch die Gläubiger des insolventen Unternehmens im Hinblick auf ihre Forderungen das Nachsehen haben werden.

Nur durch ein gezieltes und professionelles Forderungsmanagement wird es den Unternehmen gelingen, fällige Forderungen effizient durchzusetzen und einen völligen Ausfall derselben zu vermeiden bzw. erheblich zu reduzieren.

## **II. Forderungsmanagement im weiteren Sinn**

Professionelles Forderungsmanagement gibt jedem Unternehmen die Möglichkeit, seine Außenstände so gering wie möglich zu halten. Können Außenstände erfolgreich eingetrieben werden, erhöht sich gleichsam die Liquidität des Unternehmens. Dies schafft finanziellen Raum für Expansion sowie Qualitätssicherung und senkt den Druck des stetigen Wettbewerbs. Die Qualität der Leistungserbringung eines Unternehmens muss sich sinnvollerweise auch in seiner nachfolgenden Forderungsrealisierung niederschlagen. Je besser das Forderungsmanagement in einem Unternehmen ausgestaltet ist, desto geringer ist das Risiko von Zahlungsverzögerungen, Zahlungsreduzierungen oder sogar Zahlungsausfällen. Diese Minimierung des Risikos führt zu einer Steigerung des Ertrages, welches das gesetzte Ziel eines jeden Unternehmens ist.

## **III. Forderungsmanagement im engeren Sinn**

Das professionelle Forderungsmanagement im engeren Sinn beschränkt sich nicht nur auf die einfache Geltendmachung einer fälligen Forderung durch vorgefertigte und nummerierte Mahnschreiben. Es ist vielmehr ein System, das jede einzelne Forderung von ihrer Entstehung bis zu ihrer (zwangsweisen) Durchsetzung in der jeweiligen Vertragsbeziehung begleitet.

Beispiel: Die Gläubigerin (Unternehmen) hat gegen den Schuldner (Verbraucher) eine fällige Forderung aufgrund einer Warenlieferung. Die hierüber erstellte Rechnung geht dem Schuldner zu, wobei er auf die Verzugsregelung des § 286 Abs. 3 BGB in der Rechnung hingewiesen wurde. Nun lässt der Schuldner die 30-Tage-Frist fruchtlos verstreichen. Damit ist er automatisch in Verzug gekommen, was unter anderem weitere Ansprüche der Gläubigerin auf Verzugszinsen gem. § 288 BGB und Schadensersatz gem. § 280 Abs. 2 BGB auslösen kann. Doch hiervon lässt sich der Schuldner nicht beeindrucken und zahlt auch

weiterhin nicht. Obwohl der Schuldner bereits in Verzug ist, wird er durch mehrere unternehmenseigene Mahnschreiben, die im Abstand von teilweise mehreren Wochen verschickt werden, von der Gläubigerin aufgefordert, die fällige Forderung zu begleichen. Dieses Verfahren kostet Zeit und Geld und bindet darüber hinaus noch wertvolles Personal, das strukturell im Unternehmen für andere Aufgaben vorgesehen ist. Oftmals verfügen viele Unternehmen nicht über die vorgenannten Kapazitäten und auch nicht über das notwendige Know-how zur Verfolgung und Realisierung der Forderung, was im schlimmsten Fall zu einem kompletten Forderungsausfall führen kann.

#### **IV. Wo muss professionelles Forderungsmanagement tatsächlich ansetzen?**

Der konkrete Ansatzpunkt des professionellen Forderungsmanagements findet sich bereits in der Vertragsanbahnung zwischen dem Unternehmen und seinem Kunden, wobei der „Kunde“ gleichermaßen wieder ein anderes Unternehmen sein kann. Die Vertragsanbahnung sollte im optimalen Fall in die Vertragsgestaltung münden. In dieser Phase werden die tatsächlichen und rechtlichen Grundlagen für die wirtschaftliche Beziehung zwischen den beiden Parteien gelegt. Der zwischen den Parteien zu schließende Vertrag wird vornehmlich keinen Ist-Zustand regeln, sondern zukünftige Leistungen, Lieferungen, Zahlungen und Sicherungsmaßnahmen festlegen müssen. Genau jetzt haben die Vertragsparteien die Möglichkeit, alle Überlegungen anzustellen, die Ihnen zum Vorteil gereichen; der Unternehmer wird eine schnelle und gesicherte Zahlung erreichen wollen, wobei es dem Kunden auf eine ordnungsgemäße und mangelfreie Ausführung der Dienstleistung oder der Warenlieferung ankommt.

Ein weiterer und entscheidender Gesichtspunkt bei der Vertragsanbahnung ist beispielsweise, ob es sich um einen Erstkunden handelt oder um einen Kunden, mit dem das Unternehmen bereits seit Jahren in guter Geschäftsbeziehung steht. Doch selbst bei langjährigen Geschäftsbeziehungen kann sich die finanzielle Lage des Geschäftspartners rapide verschlechtern haben, was im Vorfeld eines neuen Vertrages aus Unachtsamkeit oder mangelnder Kenntnis im Unternehmen übersehen wurde.

Ist der Grundstein in der vertraglichen Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden gelegt, wird es nunmehr die Aufgabe eines professionellen Forderungsmanagements sein, diese eingegangene Geschäftsbeziehung systematisch zu begleiten.

## **V. Struktur des professionellen Forderungsmanagements**

Ist die Hürde des Vertragsschlusses geschafft und hat das Unternehmen seine Dienstleistung ordnungsgemäß erbracht oder die bestellte Ware mangelfrei geliefert, geht es nun um die Realisierung der entstandenen Forderung aus diesem Vertragsverhältnis. Ein professionelles Forderungsmanagement wird dafür sorgen, dass eine Rechnung über die erbrachte Leistung zeitnah dem Kunden zugeht. Bekanntlich sinkt die Zahlungsbereitschaft beim Kunden, je weiter das zu vergütende Ereignis zurückliegt. Sofern zwischen dem Unternehmen und dem Kunden vertraglich nichts über die Fälligkeit der Zahlung vereinbart worden ist gilt § 271 Abs. 1 BGB; das Unternehmen kann demzufolge die Zahlung sofort, also so schnell wie objektiv möglich, verlangen. Im optimalen Fall wird der Kunde dann die Rechnung bezahlen.

Sollte allerdings keine Zahlung erfolgen, ist eine weitere Überwachung dieser Forderung innerhalb des Forderungsmanagements unbedingt notwendig. Sobald der Kunde gem. §§ 286 ff. BGB in Verzug gerät, könnten weitergehende Ansprüche des Unternehmens ausgelöst werden, die gleichermaßen geltend gemacht werden sollten. Ein professionelles Forderungsmanagement wird nun die Kontaktaufnahme mit dem säumigen Kunden suchen, um herauszufinden, wo die Ursachen der mangelnden Zahlungsbereitschaft liegen. Oftmals sind es gerade keine mangelhaften Lieferungen oder Dienstleistungen, die den säumigen Kunden veranlassen, keine Zahlungen zu leisten. Vielmehr wartet der Kunde, sofern er Unternehmer ist, selbst auf ausstehende Forderungen, die seinerseits die eigene Liquidität schwächen. In dieser Phase ist äußerstes Fingerspitzengefühl im Forderungsmanagement gefragt. Ist ein Kunde bereits derart durch fremde Forderungen belastet, liegt die Möglichkeit einer (Regel- oder Verbraucher-) Insolvenz nahe. Das Gläubigerunternehmen wird sich deshalb überlegen müssen, ob es die Forderung in einem Betrag fordert oder vielleicht doch auf die Möglichkeit einer Ratenzahlung oder eines Vergleiches ausweicht, um einen Komplettausfall der Forderung durch die drohende Insolvenz zu verhindern.

Sollte auch diese Möglichkeit ungeachtet einer drohenden Insolvenz nicht zu einer Realisierung der Forderung führen, ist der Weg in das gerichtliche (Mahn- oder Klage-) Verfahren und damit zur zwangsweisen Durchsetzung der Forderung vorgezeichnet.

Der Erfolg der Forderungsrealisierung hängt aber auch zu einem erheblichen Teil von der Vertragsanbahnung und der eigentlichen Vertragsgestaltung ab, denn hier kann sich das Unternehmen Sicherheiten bedingen, auf die es bei Zahlungsausfall durch den Kunden zurückgreifen kann. Unter den verschiedenen zur Verfügung stehenden Sicherungsmitteln wie

z. B. Eigentumsvorbehalt, Bürgschaft, Sicherungsabtretung und Sicherungsübereignung muss das Forderungsmanagement das optimale Instrument auswählen. Die Auswahl des Sicherungsmittels steht in direkter Abhängigkeit zum jeweiligen Kunden, denn ein Kunde, der eine Ware geliefert bekommt, wird sich eher mit einem durch das Unternehmen erklärten Eigentumsvorbehalt als denn mit einer möglichen Sicherungsabtretung einer eigenen Forderung einverstanden erklären. Die Varianten der Besicherung einer Forderung werden in der Praxis bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sehr oft unterschätzt oder gar nicht in Erwägung gezogen, obwohl sie doch einen enormen Beitrag zur Sicherung der Liquidität leisten können.

Jedes Unternehmen muss sein Forderungsmanagement derart strukturieren, dass es in der Lage ist, sämtliche Forderungen von ihrer Entstehung an bis zu ihrer eventuellen Durchsetzung im Zwangsvollstreckungsverfahren stets verfolgen zu können. Insoweit ist eine aktive Steuerung jeder einzelnen Forderung notwendig. Aktive Steuerung bedeutet in diesem Fall, dass die Forderung nach individuellen Maßstäben einer Realisierung zugeführt werden muss. Dies ist bei den meisten Unternehmen aufgrund des Fehlens von Kapazitäten gerade nicht möglich, so dass es sich anbietet, das notwendige Forderungsmanagement auf andere spezialisierte Dienstleister wie Inkassounternehmen und Rechtsanwälte zu übertragen.

Aktives und professionelles Forderungsmanagement kann nur funktionieren, wenn auch ein gleichermaßen professionelles Informations-, Risiko- und Kreditmanagement in einem Unternehmen praktiziert wird. Zu einem Großteil ist die Betriebsorganisation eines Unternehmens für die letztendliche Realisierung einer offenen Forderung verantwortlich. Was nützt es einem Unternehmen, qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen, aber die daraus resultierenden Forderungen nicht beglichen zu bekommen. Jedes Unternehmen muss seinen Vertragspartner einschätzen können. Hierzu gehört auch eine Risikoanalyse, die wiederum nur funktioniert, wenn die notwendigen Informationen über den Vertragspartner vorhanden sind. Durch die jeweilige Betriebsorganisation muss es möglich sein, genau diese Informationen zusammenzutragen. Solche Informationen können aus eigenen Erfahrungen mit dem Kunden, von anderen Unternehmen, die bereits für den Kunden gearbeitet haben oder aus anderen Quellen von Dritten stammen. Wichtig für jedes Unternehmen ist es, die Bonität seines Kunden gewährleistet zu wissen.

## **VI. Ziel des professionellen Forderungsmanagements**

Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, Kunden zu verlieren. Die Wettbewerber im jeweiligen Marktsegment warten nur auf die sich abkehrenden Kunden ihres Konkurrenten. Kundenverlust bedeutet Ertragsverlust und Ertragsverlust gefährdet den Bestand des Unternehmens.

Sofern bei einem Kunden das Zahlungsziel überschritten und die Forderung zunächst nicht beglichen wird, hat das nicht das Ende der Geschäftsbeziehung zu bedeuten. Dem Unternehmen sollte viel daran gelegen sein, die Bindung zu seinem Kunden aufrecht zu erhalten. Das Ziel des professionellen Forderungsmanagements sollte demzufolge stets die Erhaltung der Kundenbeziehung sein. Ist der Kunde nicht fähig, die offene und fällige Forderung zu tilgen, wird die Aufgabe des Forderungsmanagements darin bestehen, optimale Lösungen zur Befriedigung des Gläubigerunternehmens zu finden. Solche Lösungen können im Nachhinein z. B. eine Ratenzahlungsvereinbarung oder eine Sicherungsabtretung sein. Hier sind die speziellen Kenntnisse des auf diesem Gebiet tätigen Anwalts notwendig, um die verschiedenen kautelarjuristischen Register ziehen zu können.

Auch vielen säumigen Kunden liegt etwas daran, die Beziehung zu ihrem Vertragspartner aufrecht zu erhalten. Oftmals ist der säumige Kunde von seinem Vertragspartner im Hinblick auf Leistungen und Warenlieferungen existenziell abhängig. Bleiben diese aus, wird der säumige Kunde selbst seine eigene Leistung gegenüber anderen nicht mehr anbieten oder erbringen können.

## **VII. Fazit**

Kleine, mittelständische, aber auch große Unternehmen werden für die Einführung und den Betrieb eines professionellen Forderungsmanagements in besonderem Maße auf die Unterstützung von externen Finanzdienstleistern, Inkassounternehmen und spezialisierten Rechtsanwälten angewiesen sein. Die Realisierung von Forderungen stellt den Grundpfeiler für die Existenz eines jeden Unternehmens dar und sichert die wettbewerbsnotwendige Ertragskraft.