

Forderungsmanagement sichert Liquidität!

Effektive Forderungsbeitreibung als Instrument der Risikosteuerung

Forderungsmanagement ist weit mehr als "Mahnungen schreiben": Ziel einer effektiven Forderungsbeitreibung muss es sein, Forderungen zeitnah durchzusetzen. Es nützt Unternehmen wenig, wenn sie zwar Forderungen erworben haben, diese aber nicht erfüllt werden oder schon vorhandene Titel nicht (mehr) durchgesetzt werden können.

Das Forderungsmanagement ist ein Instrument der Unternehmenssteuerung, das abteilungsübergreifend ausgestaltet werden sollte. Eine strukturierte Forderungsbeitreibung beginnt nicht erst mit der Rechnungsstellung, sondern bereits bei Beginn einer Vertragsbeziehung oder beim Vertragsschluss.

Für jedes Unternehmen ist ein spezifisches Anforderungsprofil zu erstellen, an dem sich die Gestaltung der einzelnen Stufen zu orientieren hat. Generell ist wie folgt zu unterscheiden:

Vertragsschluss-Phase

Bereits bei der Kontaktaufnahme mit (Neu-)Kunden beginnt die Erfassung von Informationen über den Vertragspartner. Dies sind die ersten Schritte zur Absicherung gegen einen etwaigen Forderungsausfall. Erfahrungsgemäß werden hier bereits „die Weichen gestellt“.

Zunächst ist aus Sicht von Unternehmen verständlich, dass oberstes Ziel ist, möglichst viele Kunden zu werben und hohe Umsätze zu erzielen. Daneben sollte man aber bereits bei der Gewinnung von Kunden – und regelmäßig wiederkehrend – nicht nur Informationen über den Kunden sammeln (exakte Firmierung, Sitz/Niederlassung), sondern auch über dessen Liquiditätslage Bescheid wissen. Es gibt viele Möglichkeiten, sich Auskünfte über Vertragspartner einzuholen und erforderlichenfalls hierauf zu reagieren, z. B. mit Abschluss einer Warenkreditversicherung oder dem Verlangen von Sicherheiten.

Teilweise werden auch Sicherungsrechte, die Unternehmen häufig in ihren AGB vorgesehen haben, nicht wirksam vereinbart, weil (leicht vermeidbare) Fehler beim Vertragsschluss gemacht werden; nicht selten werden AGB gar nicht einbezogen, was sich dann als ärgerlich und kostspielig herausstellt.

Bereits beim Vertragsschluss zeigt sich, ob ein Unternehmen über ein geordnetes System verfügt, Forderungsausfälle zu vermeiden, wobei sich hier häufig unternehmensinterne Kommunikationsprobleme herausstellen, z. B. zwischen Außen- und Innendienst.

Leistungserbringungs-Phase

In der sich anschließenden Vertragsabwicklungs-Phase kommt es nicht nur darauf an, dass die Leistungen vertragsgemäß erbracht werden, sondern insbesondere auch, dass dies ggf. nachgewiesen werden kann, was ungewöhnlich häufig nicht der Fall ist.

Vor allem bei Sukzessivlieferungen oder Dauerschuldverhältnissen kann in dieser Phase noch steuernd eingegriffen werden. Hier sollte - bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen - nicht gezögert werden, einen Lieferstopp zu verhängen und/oder die Möglichkeit zu nutzen, Zurückbehaltungsrechte geltend zu machen. Nur wer aktiv handelt, kann drohende Ausfälle vermeiden!

Rechnungsstellungs-Phase

Bei der Rechnungsstellung werden mitunter „kleine Fehler“ gemacht, die jedoch durch Umstellen der entsprechenden Vordrucke, Muster oder im System hinterlegten Standards einfach verhindert werden können (z. B. Fehlen des sog. Verbraucher-Hinweises).

Verzugs-Phase

Die passende Reaktion auf das Ausbleiben der Zahlung des Schuldners zeichnet ein gutes Forderungsmanagement aus. Abhängig vom Kunden sollte zwar standardisiert, aber ohne Außerachtlassung des Einzelfalls gehandelt werden. Im Bereich des Mahnwesens bestehen häufig festzustellende Unsicherheiten darüber, wie zum einen in einer bestehenden Vertragsbeziehung angemessen, zum anderen aber (rechtlich) richtig reagiert werden soll.

Erfahrungsgemäß handeln Unternehmen unterschiedlich, wobei es weiter üblich ist, Kunden ein- oder auch zweimal zu mahnen, bevor die Forderung durch Dritte beigetrieben wird, auch wenn Mahnungen grundsätzlich nicht von Gesetzes wegen erforderlich oder Klagevoraussetzung sind. Man sollte auch darauf achten, dass man Kunden zur pünktlichen Zahlung "erzieht".

Bei Verzug können sowohl Verzugszinsen als auch die weiteren Schäden (wazu Anwaltskosten gehören) vom Schuldner verlangt werden, was zumeist aus Kulanz nicht getan wird und den Ertrag zusätzlich belastet. Mit fortschreitendem Verzug verschlechtert sich der angestrebte Deckungsbeitrag, weil die ausstehende Forderung (weiter) refinanziert werden muss. Ferner steigt das Beitreibungsrisiko, was viele Unternehmen jedoch so nicht sehen bzw. bei der Kalkulation nicht berücksichtigen, obwohl doch ein Forderungsausfall den erwirtschafteten Deckungsbeitrag mehrerer anderer Geschäfte zunichte machen kann.

Mahn-Phase

Hat das unternehmensinterne Mahnwesen bei der Forderungsbeitreibung keinen Erfolg, wird regelmäßig ein externer Dienstleister (Inkassobüro oder Anwaltskanzlei) beauftragt, die Forderung durchzusetzen.

Anwaltskosten, die für das außergerichtliche Tätigwerden auf Basis der gesetzlichen Gebühren abgerechnet werden, sind auf das nachfolgende gerichtliche Vorgehen anzurechnen, was für den Gläubiger Kostenvorteile bietet, insbesondere im Falle der Nicht-Betreibbarkeit der Forderung.

Unternehmen sollten sich generell überlegen, ob der beauftragte Partner zu ihnen passt (Praktikabilität, Image etc.). Empfehlenswert ist eine dauerhafte Kooperation, welche dem Unternehmen den notwendigen Service bietet, wozu u. a. einfaches Handling und kurze Reaktionszeiten gehören.

Vollstreckungs-Phase

Bleibt die außergerichtliche Beitreibung erfolglos, ist eine gerichtliche Geltendmachung der Forderung notwendig. Der dabei erlangte Titel (Vollstreckungsbescheid, Urteil, Vergleich) muss häufig im Wege der Zwangsvollstreckung durchgesetzt werden; spätestens dann beginnt der "Wettlauf der Gläubiger".

Die Wahl des richtigen Vollstreckungsmittels und die Schnelligkeit entscheiden über den Erfolg der Beitreibung; im schlimmsten Fall droht die Insolvenz des Schuldners (sog. Gesamtvollstreckung). Dann sind grundsätzlich alle Gläubiger gleichberechtigt. Es gibt nur noch begrenzte Möglichkeiten, Forderungen bevorrechtigt und damit erfolgreich zu realisieren. Regelmäßig ist mit einer Quote von (weit) unter 10 % der Forderung zu rechnen. In der Insolvenz des Schuldners zeigt sich dann, ob geeignete Sicherungsinstrumente (wirksam) vereinbart wurden.

Ein schnell reagierendes, wirksames und kundenorientiertes Forderungsmanagement hat mehr denn je große Bedeutung. Unternehmen sind gut beraten, dies nicht als isolierte „Angelegenheit der Buchhaltung“ zu betrachten, sondern als für das Unternehmen wichtiges Element der Risikosteuerung, was unter allen Aspekten regelmäßig auf seine Aktualität und Effektivität überprüft werden sollte.

Dr. Ralf Kittelberger
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht
SLP Anwaltskanzlei Dr. Seier & Lehmkuhler GmbH/Reutlingen