

# Vorwort

Unternehmen räumen ihren Vertragspartnern häufig Zahlungsziele ein. Die offenen Forderungen sorgen mitunter für Kosten und Ärger, denn der Gläubiger muss jede unbezahlte Lieferung oder Leistung vorfinanzieren. Genau diese Kreditgewährung bedeutet für die Gläubigerseite, dass sie ihr Vermögen nicht mehr zur Verfügung hat und schlimmstenfalls sogar verliert.

Die Vermeidung von Forderungsausfällen ist eine tragende Säule für den Unternehmenserfolg sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene. Lässt aber die Zahlungsmoral der Geschäftspartner zu wünschen übrig, so können selbst kerngesunde Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund einer schlechten Konjunktur und einer seit Jahren leider sinkenden Zahlungsmoral. Wie die in den letzten Jahren gestiegene Zahl der Insolvenzen zeigt, stehen Unternehmen, die sich wirtschaftlich erfolgreich behaupten wollen und müssen, oft vor großen Problemen.

Umsichtiges Risiko- und Forderungsmanagement setzt ein, noch lange bevor es darum geht, ausstehende Forderungen zu realisieren. Dies wird in der Praxis oftmals übersehen. Eigentlich sollte sich der Unternehmer, der Geschäftsführer oder der zuständige Controller bereits vor der Entstehung einer Forderung Gedanken über Organisation und Geschäftspolitik machen, damit es erst gar nicht zu unliebsamen Überraschungen kommt.

Fakt ist: Die Einrichtung eines umfassenden und effektiven Risiko- und Forderungsmanagements – egal ob in kleinen, mittelständischen oder großen Unternehmen – ist überlebenswichtig. Sie setzt jedoch eine gründliche Kenntnis der unternehmensspezifischen Problemlagen voraus. Sind diese erfasst, kann mit der Integration eines individuellen Risiko- und Forderungsmanagements in das Unternehmenscontrolling begonnen werden. Dabei müssen bereits bei der Auswahl der Geschäftspartner Prioritäten gesetzt werden, das heißt zu einem Zeitpunkt, in dem Forderungen gegen Dritte noch gar nicht existieren.

In diesem Buch werden die Schwerpunkte für das Forderungsmanagement auf die Stadien vor der Entstehung der Forderungen gelegt, denn in der Praxis findet man hier – gerade bei größeren Geschäftsvolumina – die meisten Fehlerquellen. Kommt es hier zu schwerwiegenden Fehlern, dann sind die Weichen für Forderungsausfälle schon lange vor der Entstehung

der Forderung gestellt. Zwar mögen Maßnahmen im Vorfeld der Forderungsentstehung auf den ersten Blick aufwändig erscheinen, doch in der Praxis sind sie äußerst sinnvoll, nicht zuletzt, weil sie die Kontrolle der eigenen Marktstellung erlauben und oftmals sogar die Bildung strategischer Allianzen fördern.

Dieses Praktikerbuch soll mehrere Zwecke erfüllen: Erstens soll es als Entscheidungshilfe für die Unternehmensleitung dienen, die sich vorgenommen hat, ein wirksames Risiko- und Forderungsmanagement aufzubauen und in die Betriebsabläufe zu integrieren. Zweitens soll es Unternehmen und Verantwortlichen als Nachschlagewerk dienen, wenn es darum geht, ein bereits bestehendes Forderungs- beziehungsweise Risikomanagement weiterzuentwickeln. Drittens soll es bei der Aufspürung von Fehlern in der strategischen Planung, im internen Controlling, im Mahnwesen oder im Vertrieb helfen und Ansatzpunkte für Verbesserungen offen legen. Und schließlich soll es dem Leser ein Gespür für mögliche Schwachpunkte im bestehenden Betriebsablauf vermitteln, denen es vorzubeugen gilt, um zukünftige Forderungsausfälle von vornherein zu vermeiden. Die in diesem Buch behandelten Themen umfassen daher insbesondere das Vorstadium der Forderungsentstehung, die mögliche Vertragsgestaltung mit Besicherungsmöglichkeiten, die Kundenpflege und schließlich auch den eigentlichen »GAU«, die Forderungsbeitreibung.

Regensburg, im August 2005

Anton Huber