

# Erfolgsfaktoren der Forderungsrealisation in der Unternehmenspraxis

**Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**

4. Auflage  
Bochum 2008

Bernd Weiß  
Julia Bolik



## Impressum

### **Prof. Dr. Bernd Weiß**

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
sowie Finanzwirtschaft und Controlling  
Institutsleitung, InDiag – Institut für  
Unternehmensdiagnose

### **Diplom Betriebswirtin (FH) Julia Bolik**

Projektleitung, InDiag – Institut für  
Unternehmensdiagnose

### **InDiag- Institut für Unternehmensdiagnose**

Hochschule Bochum  
Fachbereich Wirtschaft  
Lennershofstr. 140  
44801 Bochum  
Telefon: 0234 – 32 10 649  
E-mail: [indiag@hs-bochum.de](mailto:indiag@hs-bochum.de)  
[bernd.weiss@hs-bochum.de](mailto:bernd.weiss@hs-bochum.de)

Diese empirische Untersuchung wurde als Auftragsforschung von dem Institut für Unternehmensdiagnose (InDiag) im Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bochum konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Die Autoren danken dem **Verein für Credit Management e.V. (VfCM), Kleve**, für die Förderung und die freundliche Unterstützung bei der Durchführung der Studie.

Unser Dank gilt ferner den Mitarbeitern bei den mitwirkenden Unternehmen, die durch Ihre Auskunftserteilung diese Studie erst ermöglichen! Wir hoffen, dass die abgeleiteten Erkenntnisse dazu beitragen, den Stellenwert und die Effizienz des Credit Management in Deutschland weiter zu verbessern.

4.Auflage Mai 2008  
3.Auflage August 2007  
2.Auflage Juni 2007  
1.Auflage März 2005

© 2005 InDiag – Institut für Unternehmensdiagnose, Bochum; Verein für Credit Management e.V., Kleve

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne die Zustimmung von InDiag und des Verein für Credit Management e.V. unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Gegenstand und Ziel der Untersuchung .....	5
2. Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse.....	8
2.1. Die Organisation des Kreditorenmanagements.....	8
2.2. Zahlungskonditionen.....	12
2.3. Das Zahlungsverhalten der Unternehmen.....	17
2.4. Zahlungsmotivation der Unternehmen.....	21
2.5. Übergreifende Aspekte zum Kreditorenmanagement.....	24
2.6. Das Zahlungsverhalten der Kunden der Unternehmen .....	25
3. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ableitung von Empfehlungen zur Optimierung des Credit Management .....	27
Anlagen .....	31

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensinsolvenzen .....	5
Abbildung 2: Beanstandungsfrist von Reklamationen .....	10
Abbildung 3: Zustimmung zum Lastschriftinzug.....	15
Abbildung 4: Verhandlung über Sicherheiten.....	16
Abbildung 5: Berechnung von Mahngebühren und Verzugszinsen bei Zahlungsverzug .....	18
Abbildung 6: Kenntnis des Mahnwesens und dessen Einfluss auf das Zahlungsverhalten .....	24
Abbildung 7: Beurteilung der Zahlungsmoral.....	26
Abbildung 8: Forderungsausfälle .....	26

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Reklamationsgründe.....	9
Tabelle 2: Einfluss auf Zahlungskonditionen des Gläubigers .....	12
Tabelle 3: Wichtigkeit der Zahlungskonditionen für die Kaufentscheidung .....	12
Tabelle 4: Gewährte Zahlungskonditionen .....	13
Tabelle 5: Die gebräuchlichsten Skontobedingungen .....	14
Tabelle 6: Duldung des unberechtigten Skontoabzugs der Unternehmen.....	15
Tabelle 7: Verlangte Sicherheiten .....	16
Tabelle 8: Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung .....	17
Tabelle 9: Erfahrungen mit Inkasso-Maßnahmen der Gläubiger .....	20
Tabelle 10: Die Wirksamkeit der Inkasso-Instrumente.....	21
Tabelle 11: Motivationsaspekte zur schnellen Rechnungsbegleichung .....	22
Tabelle 12: Aspekte zur verlängerten Inanspruchnahme von Zahlungsfristen .....	23

## 1. Gegenstand und Ziel der Untersuchung

In der aktuellen finanzwirtschaftlichen Diskussion in Deutschland wird immer wieder angeführt, dass Banken sich aus der Mittelstandsfinanzierung weitgehend zurückgezogen haben. Betrachtet man die Börsen, so wird deutlich, dass auch Großunternehmen Probleme bei der Eigenkapitalbeschaffung haben. Es ist in den letzten Jahren zu keinen nennenswerten Emissionen im Rahmen von Kapitalerhöhungen gekommen. Die Liquidität vieler Unternehmen ist stark angespannt.

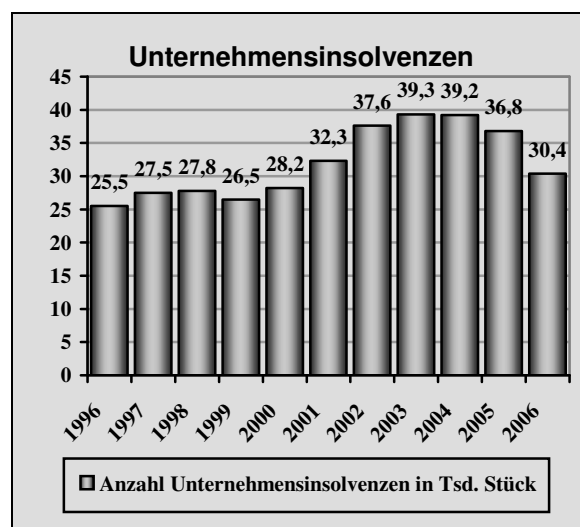
In diesem Zusammenhang ist der Trend zu beobachten, dass sich immer mehr Firmen über Lieferantenkredite statt über Kreditinstitute finanzieren. Die Bilanzposition „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ gewinnt zunehmend an Bedeutung. Offene Forderungen stellen für die Unternehmen stets eine mit großen Risiken behaftete Vermögensposition dar, wenn gewährte Lieferantenkredite von den Kunden zum Teil weit überzogen werden oder schlimmstenfalls sogar völlig ausfallen. Die Konsequenzen für den Lieferantenkreditgeber sind bekannt: Gewinne fallen durch ansteigende Kapitalzinsen oder ungeplante Wertberichtigungen bzw. Abschreibungen geringer aus und die eigene Liquidität wird belastet, wenn geplante Einzahlungen verspätet oder gar nicht geleistet werden.

Die finanzielle Position des Lieferantenkreditgebers wird bei schlecht organisiertem Credit Management deutlich geschwächt. Kosten für

Überwachungs-, Mahn- und Inkassotätigkeiten, die durch nicht zahlende Schuldner entstehen, erhöhen den Administrationsaufwand und beeinflussen die Rendite des Unternehmens weiter negativ. Die Praxis zeigt, dass nur selten Teile dieser Kostenbelastungen beim säumigen Schuldner realisiert werden können. Ferner kann durch die Insolvenz eines Schuldners und damit verbundene Forderungsausfälle in unerwarteter Höhe sogar die Existenz des Gläubiger-Unternehmens gefährdet sein, weil Zahlungsausfälle von finanzschwachen Unternehmen nur schwer aufgefangen werden können.

In der nachfolgenden Graphik ist die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland dargestellt. Womit eine hinreichende Begründung für die Auseinandersetzung mit dem Thema gegeben ist.

Abbildung 1



Quelle: Statistisches Bundesamt, Rubrik: Lange Reihen - Insolvenzen ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)), Stand: 01. August 2007.

Wie die obige Abbildung zeigt, stieg in den letzten Jahren die Zahl der Unternehmensinsolvenzen sehr stark an. Die deutsche Wirtschaft sah sich im Jahr 2004 mit rund 39200 Insolvenzfällen von Unternehmen konfrontiert. Erwartungsgemäß dürften die damit verbundenen Forderungsausfälle bei etwa 40 Milliarden Euro liegen.

Das *Credit Management* hat die Aufgabe, den gesamten Prozess der Kreditvergabe des Unternehmens, von der Akquisition bis zur Realisation der Forderungen, zielorientiert zu steuern. Damit umfasst dieser Problem- und Aufgabenbereich ein wesentlich breiteres Feld als dies oftmals in der Praxis gesehen wird. Entscheidungen des Credit Management sind bereits vor Entstehen von Forderungen, also bei der Akquisition von potentiellen Schuldnern zu treffen. Dabei geht es auch nicht um sogenannte „Ja-Nein-Entscheidungen“. Das Credit Management soll Umsätze im Unternehmen unter Berücksichtigung der späteren Kreditrealisation überhaupt und grundsätzlich möglich machen. Es sind somit die Bedingungen zu definieren (Kreditpolitik; „Credit Policy“), wie das Unternehmen als Kreditgeber auftreten und wahrgenommen werden will. Der Vertrieb hat diese Bedingungen nicht nur zu beachten, sondern zu befolgen. Nicht die Umsatzerzielung ist damit die primäre Steuerungsgröße für den Unternehmenserfolg, sondern der mit den Umsätzen erzielbare Mittelzufluss, die Transformation von Ware in Geld. Dieser Ansatz wird in der neueren Literatur und in der aktuellen Unternehmenspraxis als „*Order-to-Cash-Cycle*“ bezeichnet.

Die Ziele eines effektiven Credit Management sind vielfältig. Das Vermeiden von Zahlungsverzügen und Zahlungsausfällen steht oftmals an erster Stelle. Optimales Credit Management soll eine Verkürzung der Debitorenlaufzeiten bewirken, Administrations-, Finanzierungs- und Kreditsicherungskosten senken und damit die Liquidität und Ertragskraft eines Unternehmens dauerhaft sichern. Zudem deckt ein erfolgreiches Credit Management Risikopotentiale auf, die in jeder Kundenbeziehung liegen; bereits vor Aufnahme des Geschäftskontaktes werden Risiken identifiziert und somit frühzeitig im Sinne der Risikosteuerung für das Unternehmen optimiert.

Um diese anspruchsvollen Ziele erfüllen zu können, muss das betriebliche Credit Management eine Reihe von Aufgaben organisieren, strukturieren und reglementieren. Hierzu zählen z.B. die Bestimmungen darüber, wie auf der operativen Ebene Bonitätsprüfungen vorzunehmen sind und wie die Einräumung und Überwachung von Kreditlimiten erfolgen soll. Durch eine effektive Vertragsgestaltung bezüglich der gewährten Zahlungsbedingungen und verlangten Sicherheiten soll eine risikoorientierte Geschäftsabwicklung sichergestellt werden. Die Steuerung und Überwachung der Zahlungseingänge wird durch ein funktionierendes Mahn- und Inkassowesen unterstützt.

Die genannten Aufgaben spiegeln die positiven Nutzeffekte eines funktionierenden Credit Management wider. Primäres Ziel ist es, die mit jeder Einräumung von Lieferantenkrediten

verbundenen Risiken zu minimieren, Administrationskosten zu senken und die Ertragskraft sowie Liquidität des eigenen Unternehmens dauerhaft zu sichern. In der Vergangenheit setzten sich folgerichtig zahlreiche Studien und Untersuchungen mit dem Thema Forderungs- und Credit Management, dessen Organisation und effizienter Gestaltung auseinander.<sup>1</sup> Die unten genannten Studien befragten hierzu die Gläubiger der Lieferantenkredite zu ihren Erfahrungen. Es liegen somit umfangreiche Erkenntnisse vor, die aus dem Blickwinkel der Kreditgeber abgeleitet wurden.

Die vorliegende Studie wurde von der Fachhochschule Bochum als Auftragsforschung in Kooperation mit dem Institut für Unterneh-

mensdiagnose (INDIAG) und dem Verein für Credit Management e.V. (VfCM), Kleve, entwickelt. Befragt wurden erstmals die Schuldner der Lieferantenkredite zu ihrem Kreditorenmanagement, ihrem Zahlungsverhalten und ihrer Zahlungsmotivation. Unsere Studie verfolgt das Ziel, Erkenntnisse darüber zu erhalten, ob die Kreditnehmer durch spezielle Anreize zu einer schnellen, fristgerechten und vollständigen Begleichung ihrer Schulden motiviert werden können, welche Faktoren zu einer Überschreitung des Zahlungsziels führen und wie die Schuldner auf ausgewählte Inkasso-Maßnahmen der Gläubiger reagieren

Durch diesen Untersuchungsansatz soll die Studie Erfolgsfaktoren zur Forderungsrealisation aufdecken und Anhaltspunkte für ein optimiertes Credit Management liefern. Die Untersuchungsergebnisse sollen dem Praktiker Hilfestellungen bei der effektiven und effizienten Realisation seiner Außenstände bieten.

---

<sup>1</sup> Auf eine Auswahl der existierenden Untersuchungen wird an dieser Stelle hingewiesen:

- **Beermann, Silke:** Credit Management im Mittelstand – Eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation, in: Der Credit Manager, Ausgabe 1/2004, Seiten 4-5
- **Weiß, Bernd; Henke, Claudia:** Die Organisation des Credit Management in der Unternehmenspraxis – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Bochum 2001
- **Weiß, Bernd; Breitenfelner, Roman:** Die Organisation des Kreditmanagements – Ausgewählte Ergebnisse einer Unternehmensbefragung –, in: Meyer, H. Bernd; Pütz, Heinz C. (Hrsg.): Forderungsmanagement im Unternehmen, Bonn 1997
- **Kokalj, Ljuba; Paffenholz, Guido; Schröer, Evelyn:** Zahlungsverzug und Forderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 2000
- **Rödl, Helmut; Winkels, Alexander:** Kreditmanagement in der Unternehmenspraxis, Stuttgart 1983
- **Arbeitskreis Tacke der Schmalenbach-Gesellschaft:** Geschäftspolitische und organisatorische Aspekte des Kreditmanagements Teil II: Die Auswertung und Kommentierung einer Umfrage „zur Organisation des Kreditmanagements“, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 33. Jg. 1981, Nr. 9, Seiten 773-791