

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|-----------------------------------|----|
| VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE | 14 |
|-----------------------------------|----|

| | |
|------------------|----|
| EINLEITUNG | 15 |
|------------------|----|

| | |
|-----------------------------|----|
| BEMÜHEN UM AKTUALITÄT | 17 |
|-----------------------------|----|

| | |
|------------------------|----|
| STRATEGIE & ZIELE..... | 19 |
|------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1. Welche strategische Relevanz besitzt das Credit Management für ein Unternehmen? | 20 |
| 2. Was verstehst Du unter „implizites Forderungsmanagement“? | 20 |
| 3. Welche Auswirkung hat eine Reduzierung des Forderungsbestandes? | 21 |
| 4. Sind die Auswirkungen des reduzierten Forderungsbestandes immer positiv? | 22 |
| 5. Welche Ziele sollte ein Credit Management verfolgen? | 23 |
| 6. Wie viele Ziele sollte man verfolgen? | 23 |
| 7. Wie misst Du Erfolg im Credit Management? | 25 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| ORGANISATION & ZUSAMMENARBEIT | 27 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 8. Welchen Zweck hat eine Kreditrichtlinie? | 28 |
| 9. Welchen Inhalt sollte eine Kreditrichtlinie haben?..... | 28 |
| 10. Wie sollte die Kreditrichtlinie umgesetzt und kommuniziert werden? | 30 |
| 11. Welche Vorteile hat eine Kreditrichtlinie?..... | 31 |
| 12. Wie sollte das Credit Management organisiert werden, damit es einen positiven Erfolgsbeitrag leisten kann?..... | 31 |
| 13. Wo sollte das Credit Management sinnvoller Weise im Unternehmen eingebunden werden?..... | 32 |

| | | |
|-----|---|----|
| 14. | Warum sollte das Credit Management nicht inhaltlich in den Vertrieb eingegliedert werden?..... | 33 |
| 15. | Welche Spannungen gibt es zwischen Vertrieb und Credit Management? Könnte das wertorientierte Credit Management eine Lösung für das Spannungsverhältnis sein? | 34 |
| 16. | Liegen den Spannungen Mentalitätsunterschiede zwischen Vertrieb und Credit Management zugrunde?..... | 35 |
| 17. | Können Credit Manager aufgrund ihrer Mentalität erfolgreich sein? | 36 |
| 18. | Wie können die Spannungen zwischen dem Vertrieb und dem Credit Management beseitigt werden? | 37 |
| 19. | Sollten Ausfallrisiken ausgelagert werden? | 38 |
| 20. | Welche Anforderungen muss ein Credit Manager erfüllen, um erfolgreich zu sein?..... | 39 |
| 21. | Sind die Anforderungen in der heutigen Welt noch zeitgemäß? Sollte der Schwerpunkt nicht verstärkt im Bereich Data Science und Verkauf ausgerichtet sein? | 40 |
| 22. | Wie kann eine Software - Unterstützung für das Credit Management aussehen?..... | 41 |

BONITÄT & KREDIT.....43

| | | |
|-----|---|----|
| 23. | Wie kann das Forderungsmanagement Risiken kalkulierbar machen? | 44 |
| 24. | Wie beschafft und nutzt man Bonitätsinformationen? | 44 |
| 25. | Welche Aspekte sind bei der Auswahl von Bonitätsauskünften relevant? | 46 |
| 26. | Steht in den Bonitätsauskünften nicht nur das, was die Unternehmen bei der Veröffentlichung von Jahresabschlüssen und im Handelsregister bzw. durch Selbstauskünften angeben? | 47 |
| 27. | Ersetzen oder ergänzen neue Möglichkeiten von Big Data und Artifizielle Intelligenz die „alten“ Bonitätsauskünfte? | 48 |
| 28. | Gibt es Grenzen bei Bonitätsauskünften? | 49 |
| 29. | Sind Bankauskünfte eine sinnvolle Ergänzung zur Bonitätsauskunft? | 50 |
| 30. | Gibt es noch ergänzende Quellen für bonitätsrelevante Informationen? | 51 |
| 31. | Wie kann man Ausfallrisiken systematisieren?..... | 52 |

| | | |
|-----|--|----|
| 32. | Wie kann man Ausfallwahrscheinlichkeiten einschätzen? | 53 |
| 33. | Benötigt jeder Kunde ein Kundenlimit und wenn ja, warum? | 54 |
| 34. | Was verstehst Du unter einem Basislimit und wofür wird es benötigt? | 54 |
| 35. | Wie sollte die Bonität bei Neukunden geprüft werden? | 55 |
| 36. | Wie ermittelst Du den Kreditbedarf und den Kreditrahmen? | 55 |
| 37. | Wie ist zu verfahren, wenn der Kreditbedarf größer ist als der bonitätsabhängige Kreditrahmen? | 57 |
| 38. | Wie sind Kredite zu überwachen? | 57 |

RISIKO & SICHERHEIT **59**

| | | |
|-----|--|----|
| 39. | Was sind Eigentumsvorbehalte? | 60 |
| 40. | Welche Möglichkeiten bieten mir die Eigentumsvorbehalte im Insolvenzrecht? | 60 |
| 41. | Sind Eigentumsvorbehalte eine geeignete Möglichkeit, Forderungen abzusichern? | 61 |
| 42. | Wozu benötige ich eine Warenkreditversicherung (WKV)? | 62 |
| 43. | Wie funktioniert eine WKV? | 62 |
| 44. | Warum erfordert eine WKV eine permanente Bearbeitung? | 64 |
| 45. | Wann tritt der Schadensfall ein? | 65 |
| 46. | In welcher Höhe wird der Forderungsausfall reguliert? | 66 |
| 47. | Was sind die Vor- und Nachteile einer WKV? | 66 |
| 48. | Nach welchen Kriterien würdest Du eine WKV abschließen? | 67 |
| 49. | Was ist eine Excess – of - Loss Versicherung? | 68 |
| 50. | Worin unterscheidet sich die Excess – of - Loss Versicherung von einer WKV? | 69 |
| 51. | Was versteht man unter einem Prozessfinanzierer und wofür wird er benötigt? | 70 |
| 52. | Was versteht man unter einer selbstschuldnerischen Bürgschaft? | 71 |
| 53. | Was verstehst Du unter der Indikatorfunktion bei einer selbstschuldnerischen Bürgschaft? | 73 |
| 54. | Was ist eine Sicherungsübereignung? | 73 |

| | | |
|-----|---|----|
| 55. | Warum kann eine Sicherungsübereignung sinnvoll sein? | 74 |
| 56. | Welche Absicherungsmöglichkeiten gibt es im Export? | 75 |
| 57. | Was hat das Thema „Geldwäsche“ mit dem Credit Management zu tun? | 75 |
| 58. | Darf man im Credit Management das Geldwäschegesetz auf die leichte Schulter nehmen? | 76 |

FAKTURIERUNG & KONDITIONEN 79

| | | |
|-----|--|----|
| 59. | Was ist bei der Fakturierung zu beachten? | 80 |
| 60. | Was ist ZUGFeRD und was sagt die elektronische Rechnungsstellung bei öffentlichen Aufträgen?..... | 81 |
| 61. | Welche Vor- und Nachteile hat ZUGFeRD? | 82 |
| 62. | Welchen Nutzen siehst Du in der Begrenzung der Zahlungsziele durch das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr?..... | 82 |
| 63. | Welche Erfahrungen hast Du mit der Anwendung und gerichtlichen Durchsetzung der 40 Euro Aufwandpauschale bei B2B-Kunden im Zahlungsverzug? | 83 |
| 64. | Warum definieren die Zahlungsbedingungen Risiko und Liquidität? | 85 |
| 65. | Wie hast Du es geschafft, in Deinen Projekten die durchschnittliche Außenstandsdauer von 80 Tagen auf 30 Tage zu reduzieren? | 86 |
| 66. | Ist Zahlungsverzug nicht ein Kavaliersdelikt? | 86 |
| 67. | Immer wieder hört man, die Zahlungsmoral hätte sich verändert. Was versteht man unter Zahlungsverhalten, Zahlungsfähigkeit und Zahlungsmoral? Und wie wird das gemessen? | 87 |
| 68. | Was für einen Sinn ergibt es, die Außenstandsdauer zu reduzieren, wenn dadurch der Umsatz nicht getätigt wird? | 88 |
| 69. | Welchen Vorteil erlangt ein Kunde, wenn er die Rechnungen unter Abzug von Skonto bezahlt? | 89 |
| 70. | Warum sollten Überschreitungen der Skontofrist nicht „stillschweigend“ toleriert werden? | 90 |

MAHNEN & INKASSO 93

| | | |
|-----|---|-----|
| 71. | Wie sieht Deine Einstellung zum Mahnen aus?..... | 94 |
| 72. | Welche Ziele werden mit dem Mahnwesen verfolgt?..... | 94 |
| 73. | Welche Chancen sollten beim Mahnen genutzt werden?..... | 95 |
| 74. | Worauf sollten im Mahnwesen die Schwerpunkte gelegt werden?..... | 96 |
| 75. | Wie ist das Mahnwesen zu gestalten, sodass die Probleme behoben werden und erfolgreich gemahnt werden kann?..... | 97 |
| 76. | Zu welchem Zeitpunkt soll gemahnt werden?..... | 97 |
| 77. | Wann ist eine Rechnung fällig? | 98 |
| 78. | Warum zahlt ein Schuldner nicht?..... | 99 |
| 79. | Sollte nur einmal schriftlich gemahnt werden?..... | 100 |
| 80. | Gibt es den idealen Text für eine Mahnung?..... | 101 |
| 81. | Sollte unterschiedlich oder einheitlich, individuell oder standardisiert gemahnt werden? | 101 |
| 82. | Ist das telefonische Mahnen effektiver als das schriftliche Mahnen? | 103 |
| 83. | Wie qualifiziert man sich im telefonischen Mahnen?..... | 104 |
| 84. | Kannst Du uns ein Beispiel für einen Einwand und einen Vorwand nennen, warum der Kunde nicht bezahlen will? Wie können diese behandelt werden?..... | 104 |
| 85. | Welches Ziel gibt es im Telefoninkasso und welche Strategie kann ich anwenden?..... | 105 |
| 86. | Sollte man sich auf das Gespräch vorbereiten und wenn ja, wie? | 106 |
| 87. | Wie führt man erfolgreiche Mahntelefonate? | 106 |
| 88. | Wie sieht ein Telefonleitfaden aus? | 107 |
| 89. | Wie bereitet man das Mahntelefonat nach?..... | 109 |
| 90. | Hältst Du ein Skript in der Mahntelefonie für sinnvoll? Wenn ja, wie kann das aussehen? | 109 |
| 91. | Sollte der Vertrieb in das Mahnwesen eingebunden werden? | 110 |
| 92. | Welche Inkassomaßnahmen schlägst Du vor? | 110 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 93. | Was ist sinnvoller: Der Mahnbescheid und Vollstreckungsbescheid oder die Klage? Und wie sieht es mit dem notariellen Schuldanerkenntnis aus? ... | 111 |
| 94. | Soll man sein Forderungsmanagement durch eigene Mitarbeiter bearbeiten lassen oder extern vergeben? | 112 |
| 95. | Wann sollten Inkassofälle an ein Inkassounternehmen, wann an einen Rechtsanwalt abgegeben werden? | 113 |
| 96. | Warum sollten Inkassofälle nicht selbst durchgeführt werden? | 114 |
| 97. | Gibt es auch Ausnahmen zu der Regel? | 114 |
| 98. | Wie mahnt und treibt man die Forderungen gegen ausländische Debitoren erfolgreich ein? | 115 |

LIQUIDITÄT & DELKREDERE 117

| | | |
|------|--|-----|
| 99. | Was versteht man unter Factoring? | 118 |
| 100. | Wie funktioniert Factoring? | 118 |
| 101. | Wie stellt sich die Finanzierungsfunktion im Factoring dar? | 119 |
| 102. | Wie stellt sich die Risikoabsicherungsfunktion im Factoring dar? | 120 |
| 103. | Wie stellt sich die Verwaltung der Debitoren im Factoring dar? | 121 |
| 104. | Welche Arten des Factorings gibt es? | 122 |
| 105. | Ist Factoring nicht generell zu teuer? | 123 |
| 106. | Überwiegen die Vorteile die Nachteile des Factorings? | 124 |
| 107. | Gibt es Möglichkeiten seinen Einkauf zu finanzieren? | 125 |
| 108. | Was versteht man unter Reverse Factoring? | 125 |
| 109. | Was versteht man unter Finetrading? | 126 |

KRISE & FRÜHERKENNUNG 127

| | | |
|------|--|-----|
| 110. | Welche besonderen Anforderungen ergeben sich an die Früherkennung von Kundenkrisen in plötzlich auftretenden Krisensituationen oder Katastrophen? | 128 |
| 111. | Welche konkreten Maßnahmen über den gesamten Debitorenbestand wie auch bei Einzelengagements sollte man in plötzlich auftretenden Krisensituationen ergreifen? | 129 |

- 112. Welche Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten ergeben sich für die Früherkennung in plötzlich auftretenden Krisen? 131
- 113. Wie entwickelt und führt man ein Frühwarnsystem ein? 132

INSOLVENZ & ANFECHTUNG 135

- 114. Was ist im Insolvenzrecht für den Credit Manager wichtig? 136
- 115. Wie siehst Du die aktuelle Entwicklung bei den Insolvenzen und im Insolvenzrecht? 136
- 116. Welche Ziele verfolgt das Insolvenzverfahren? 137
- 117. Welche Insolvenzgründe gibt es? 138
- 118. Wer muss Insolvenz beantragen? 140
- 119. Was ist, wenn ein Geschäftsführer keinen Insolvenzantrag stellt? 140
- 120. Welche Auswirkung hat die Verkürzung der Restschuldbefreiungsphase? 141
- 121. Was versteht man unter Insolvenzanfechtung? 142
- 122. Welche Voraussetzungen müssen für eine Insolvenzanfechtung vorliegen? .. 142
- 123. Was ist eine kongruente oder inkongruente Handlung? 143
- 124. Was bedeutet bei der inkongruenten Deckung „nicht, nicht in der Art oder nicht zu der Zeit zu beanspruchende Befriedigung“? 145
- 125. Was ist die vorsätzlich benachteiligende Rechtshandlung? 146
- 126. Was sind die Anforderungen und die Indizien des Gläubigerbenachteiligungsvorsatzes? 147
- 127. Welche Indizien gibt es, dass der Gläubiger Kenntnis vom Benachteiligungsvorsatz des Schuldners hatte? 147
- 128. Haben sich die Anforderungen an die Vorsatzanfechtung verändert? 148
- 129. Was könnte sich für uns aus der neuen Rechtsprechung des BGHs ändern? .. 150
- 130. Gibt es eine Möglichkeit nicht in die Anfechtungsfalle hineinzutappen? 150
- 131. War die Reform des Insolvenzanfechtungsrechts nicht längst überfällig? 151
- 132. Wurden Unsicherheiten in der Vorsatzanfechtung beseitigt? 152
- 133. Sind Ratenzahlungsvereinbarungen ein Indiz dafür, dass der Gläubiger die Zahlungsunfähigkeit des Kunden kannte? 152
- 134. Wie bewertest Du die Reform der Insolvenzanfechtung? 153

CHECKLISTEN & FRAGENKATALOGE155

Wozu können Sie diese Checklisten bzw. Fragenkataloge nutzen?..... 156

1. Checkliste | Fragen zu Rahmenbedingungen | Mengengerüsten 157

2. Checkliste / Fragen zu Bonität | Kreditlimit | Risikoüberwachung..... 160

3. Checkliste / Fragen zu Forderungs(ab)sicherung..... 164

4. Checkliste / Fragen zu Fakturierung | Mahnwesen | Inkasso 169

ANHANG.....175

POST SCRIPTUM.: „NACHSCHLAG“176

DEFINITIONEN UND BEISPIELE177

IN EIGENER SACHE.....181