

**DHI**

Martin Rode

**Forderungsmanagement  
im Handwerk**

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

**72**

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen

*i/f/h*



# **Forderungsmanagement im Handwerk**

von  
Martin Rode

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2012

Gedruckt als Veröffentlichung  
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk  
an der Universität Göttingen

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie den  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

---

### Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de>

abrufbar.

---

**ISBN 978-3-86944-065-1**

**ISSN 1432 – 9735**

Alle Rechte vorbehalten

Mecke Druck und Verlag • Christian-Blank-Straße 3 • 37115 Duderstadt

Tel. 05527-98 19 22 • Fax 05527-98 19 39

eMail: [verlag@meckedruck.de](mailto:verlag@meckedruck.de)

Internet: [www.meckedruck.de/ifh](http://www.meckedruck.de/ifh)

Gesamtherstellung: Mecke Druck und Verlag • 37115 Duderstadt

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2012

## Vorwort

Die vorliegende Untersuchung setzt sich zum Ziel, den betriebswirtschaftlichen Stellenwert und den Umgang mit Forderungsausfällen im Handwerk zu analysieren. Dazu wurden 40 Handwerksunternehmen aus den Regionen Hannover, Braunschweig und Hildesheim-Süd-niedersachsen persönlich befragt. Auch wenn die Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt, so bietet sie doch umfangreiche Einblicke in die Ausprägung und Gestaltung des Forderungsmanagements der Unternehmen, was sich insgesamt zu wichtigen Ratschlägen für das betriebliche Verhalten in diesem Bereich verdichtet.

Das Arbeitsheft wurde von Herrn Martin Rode M.A. unter der Leitung des ehemaligen Direktors des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh Göttingen), Prof. Dr. Wolfgang König, und des Unterzeichnenden erstellt.

Der Bezug zur Praxis wurde insbesondere möglich durch einen Beirat, der sich aus verschiedenen Persönlichkeiten der niedersächsischen Handwerksorganisation und der Handwerkskammer Erfurt sowie aus ausgewählten Unternehmern aus dem Handwerk zusammensetzte. Diesen Herrschaften sei an dieser Stelle herzlich für ihr Engagement gedankt zusammen mit der Handwerkskammer Hildesheim-Süd-niedersachsen, welche die Rolle des Gastgebers wahrnahm.

Besonderer Dank gilt der LexFort Forderungsmanagement GmbH, welche die Untersuchung großzügig finanzierte.

Göttingen, im Juli 2012

*Dr. Klaus Müller*  
*Geschäftsführer des Volkswirtschaftlichen Instituts*  
*für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen*



# Inhaltsverzeichnis

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.      | Einleitung  | 1  |
| 1.1     | Problem des Forderungsausfalls  | 1  |
| 1.2     | Gegenstand der Untersuchung   | 1  |
| 2.      | Konzeptioneller Hintergrund   | 4  |
| 2.1     | Motivation des Forderungsmanagements                                      | 4  |
| 2.2     | Definition des Forderungsmanagements                                      | 5  |
| 2.2.1   | Aufgaben  | 5  |
| 2.2.2   | Ziel  | 6  |
| 2.3     | Bestandteile des Forderungsmanagements                                    | 6  |
| 2.3.1   | Bonitätsprüfung   | 6  |
| 2.3.2   | Vertragsgestaltung  | 7  |
| 2.3.3   | Debitorenbuchhaltung  | 8  |
| 2.3.4   | Mahn- und Inkassowesen  | 9  |
| 2.4     | Organisatorische Aspekte des Forderungsmanagements                        | 10 |
| 3.      | Hypothesenbildung im Zeichen der Charakteristika von Handwerksunternehmen | 12 |
| 3.1     | Charakteristika des Handwerks   | 12 |
| 3.2     | Arbeitshypothesen   | 14 |
| 3.2.1   | Allgemein   | 15 |
| 3.2.2   | Bonitätsprüfung   | 15 |
| 3.2.3   | Vertragsgestaltung  | 15 |
| 3.2.4   | Rechnungserstellung und –überwachung                                      | 16 |
| 3.2.5   | Mahn- und Inkassowesen  | 16 |
| 3.2.6   | Outsourcing   | 16 |
| 4.      | Empirische Erhebung und Ergebnisse  | 17 |
| 4.1     | Vorgehensweise bei der Befragung  | 17 |
| 4.2     | Auswahl der befragten Unternehmen   | 18 |
| 4.3     | Allgemein   | 19 |
| 4.3.1   | Strukturelle Beschaffenheit der Stichprobe                                | 19 |
| 4.3.2   | Forderungsausfälle in den letzten fünf Jahren                             | 21 |
| 4.3.2.1 | Höhe der Forderungsausfälle   | 22 |
| 4.3.2.2 | Gründe für die Forderungsausfälle   | 23 |
| 4.3.2.3 | Probleme in Folge der Forderungsausfälle                                  | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 4.4 Bonitätsprüfung  | 25 |
| 4.4.1 Durchführung der Bonitätsprüfung                         | 25 |
| 4.4.2 Genutzte Informationsquellen zur Beurteilung der Bonität | 28 |
| 4.5 Vertragsgestaltung   | 29 |
| 4.5.1 Zahlungsvereinbarungen                                   | 31 |
| 4.5.1.1 Zahlungsmodalitäten                                    | 31 |
| 4.5.1.2 Zahlungsziel   | 32 |
| 4.5.1.3 Skontokonditionen                                      | 32 |
| 4.5.2 Vertragliche Absicherung der Forderungen                 | 33 |
| 4.6 Rechnungserstellung und –überwachung                       | 35 |
| 4.7 Mahn- und Inkassowesen                                     | 39 |
| 4.7.1 Umgang mit säumigen Schuldner                            | 40 |
| 4.7.2 Verzicht auf Mahnungen                                   | 41 |
| 4.7.3 Abschreiben von Forderungen                              | 42 |
| 4.8 Outsourcing  | 44 |
| 5. Schlussfolgerung  | 47 |
| 5.1 Zusammenfassung  | 47 |
| 5.2 Handlungsempfehlungen                                      | 50 |
| Anhang   | 52 |
| A 1 Beirat   | 52 |
| A 2 Fragebogen   | 53 |
| Literaturverzeichnis   | 59 |



## Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

### Abbildungen

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Abb. 1:  | Branchenstruktur der Stichprobe  | 19 |
| Abb. 2:  | Unternehmensgrößenstruktur der Stichprobe  | 20 |
| Abb. 3:  | Regionale Verteilung nach zuständiger Handwerkskammer  | 21 |
| Abb. 4:  | Gründe für die Forderungsausfälle der befragten Unternehmen  | 24 |
| Abb. 5:  | Probleme in Folge von Forderungsausfällen  | 25 |
| Abb. 6:  | Durchführung von Bonitätsprüfungen nach Betriebsgröße  | 27 |
| Abb. 7:  | Überprüfung langjähriger Geschäftspartner  | 27 |
| Abb. 8:  | Informationsquellen zur Prüfung der Bonität (Gesamt)   | 29 |
| Abb. 9:  | Genutzte Vertragsform zur Leistungsbeschreibung  | 30 |
| Abb. 10: | Verwendung vertraglicher Sicherheiten (nach Branche)   | 35 |
| Abb. 11: | Zuständigkeit für die Rechnungserstellung (Gesamt)   | 36 |
| Abb. 12: | Zeitspanne der Rechnungserstellung nach erbrachter Leistung  | 37 |
| Abb. 13: | Überwachung der Außenstände (nach Branchen)  | 38 |
| Abb. 14: | Überwachung der Außenstände (nach Betriebsgröße)   | 38 |
| Abb. 15: | Zuständigkeit für das Mahn- und Inkassowesen   | 39 |
| Abb. 16: | Gründe für den Verzicht auf Mahnungen  | 42 |
| Abb. 17: | Abschreiben von Forderungen (nach Branche)   | 43 |
| Abb. 18: | Vorteile einer Zusammenarbeit mit einem Inkassounternehmen<br>(nur die Betriebe, die auf Inkassounternehmen zurückgreifen) | 45 |
| Abb. 19: | Nachteile einer Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen  | 45 |

### Tabellen

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabelle 1:  | Forderungsausfälle im Handwerk (Stand: Frühjahr 2011)   | 2  |
| Tabelle 2:  | Idealtypische charakteristische Abgrenzung von Handwerk und Industrie   | 13 |
| Tabelle 3:  | Grundgesamtheit und Teilnehmerquote nach zuständigen Handwerkskammern   | 18 |
| Tabelle 4:  | Unternehmensgrößenstruktur nach Branche   | 21 |
| Tabelle 5:  | Forderungsausfälle in den letzten fünf Jahren (nach Branche)  | 22 |
| Tabelle 6:  | Höhe der Forderungsausfälle mit privaten Haushalten und mit Unternehmen als<br>Geschäftspartner (gemessen am jeweiligen Jahresumsatz) | 23 |
| Tabelle 7:  | Durchführung von Bonitätsprüfungen nach Branche   | 26 |
| Tabelle 8:  | Informationsquellen zur Prüfung der Bonität   | 28 |
| Tabelle 9:  | Einfluss auf die individuelle Vertragsgestaltung  | 31 |
| Tabelle 10: | Durchschnittlicher Anteil der vereinbarten Zahlungsmodalitäten  | 31 |
| Tabelle 11: | Durchschnittlich vereinbarte Nettozahlungsziele in Tagen  | 32 |

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabelle 12: | Angebot von Skonto (nach Häufigkeit)  | 32 |
| Tabelle 13: | Nutzung vertraglicher Absicherungsklauseln und Sicherheiten (nach Häufigkeit) | 34 |
| Tabelle 14: | Zuständigkeit für Rechnungserstellung (nach Betriebsgröße)                    | 36 |
| Tabelle 15: | Durchschnittliche Dauer der Rechnungserstellung (nach Branche)                | 37 |
| Tabelle 16: | Umgang mit säumigen Schuldnern  | 40 |
| Tabelle 17: | Zeitspanne zwischen Ablauf des Zahlungsziels und der ersten Mahnung           | 41 |
| Tabelle 18: | Kunden, bei denen mitunter auf eine Mahnung verzichtet wird                   | 41 |
| Tabelle 19: | Gründe für ein Abschreiben der Forderungen                                    | 43 |
| Tabelle 20: | Beauftragung eines Inkassounternehmens  | 44 |

# 1. Einleitung

## 1.1 Problem des Forderungsausfalls

In der Öffentlichkeit wird die Problematik des Zahlungsverzugs und Forderungsausfalls in der Regel als kausaler Zusammenhang mit Unternehmensinsolvenzen diskutiert. Besonders in Zeiten der Rezession und einer angespannten Liquiditätsslage kommt es vermehrt zu Insolvenzen mit einhergehenden Forderungsausfällen für Gläubiger, Arbeitnehmer und Lieferanten<sup>1</sup>. Vor diesem gesamtwirtschaftlichen Hintergrund kann sich Zahlungsverzug oder Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens nach dem Schneeballprinzip auf alle miteinander in Beziehung stehenden Unternehmen übertragen, so dass Forderungsausfall nicht nur ein mikroökonomisches Problem ist, sondern durchaus auch makroökonomische Auswirkungen nach sich ziehen kann.<sup>2</sup>

Häufig werden Unternehmensinsolvenzen mit einer allgemein schlechten Zahlungsmoral in Verbindung gebracht. Trotz der auf den ersten Blick einleuchtenden Kausalität von Zahlungsmoral und Insolvenzen ist es in der Regel jedoch eine Vielzahl komplexer miteinander korrespondierender Ursachen, die zu einer Unternehmensinsolvenz führen. Die Sicherung und Verbesserung der eigenen Liquidität zählt zu den existentiellen Aufgaben eines Unternehmens. Laut einer Umfrage des INDat-Reports beruht die häufigste Insolvenzursache auf Managementfehlern: „Fehlendes Controlling gilt als eines der größten Fehler. Viele Manager versäumen es, das Controlling auf Bereiche auszuweiten, die nicht zwingend in die Bilanz oder die Monatsauswertung fließen, wie beispielsweise Stand von Vertragsverhandlungen.“<sup>3</sup> In kleineren Unternehmen hat das Forderungsmanagement häufig nur einen geringen Stellenwert, so dass durch fehlende Bonitätsprüfung und unzureichende Kontokorrentbuchhaltung teilweise schwer überschaubare Risiken eines Forderungsausfalls eingegangen werden.<sup>4</sup>

Mit einer risikobewussten Liquiditätsplanung und einem effektiven Forderungsmanagement stehen Gläubigern unternehmensinterne Instrumente zur Verfügung, um den Risiken von Forderungsausfällen, Liquiditätsengpässen und drohender Zahlungsfähigkeit aktiv begegnen zu können.<sup>5</sup> Dennoch gilt es – nicht zuletzt hinsichtlich des wachsenden Wettbewerbs – wichtige Kundenbeziehungen auch unter Risikoaspekten so zu handhaben, dass diese nicht belastet werden.

## 1.2 Gegenstand der Untersuchung

Vor der einleitend skizzierten Problematik des Forderungsausfalls steht in der vorliegenden Forschungsstudie das Handwerk im Mittelpunkt der Untersuchung. Das Handwerk ist ein mannigfaltiger Wirtschaftsbereich, der sich aus unterschiedlichen Gewerken zusammensetzt.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sowohl die männliche als auch die weibliche Form für die entsprechenden Beiträge gemeint ist.

<sup>2</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 1.

<sup>3</sup> INDat-Report 02/2006, S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 294.

<sup>5</sup> Vgl. Friedrich, R. und Raffel, F.-C. (1999), S. 19f; Kokalj, L. u.a. (2000), S.2.

Laut der jüngsten Analyse der Creditreform Wirtschaftsforschung vom Frühjahr 2011 geht das Handwerk gestärkt aus der Krise hervor und verzeichnet eine merkbliche Steigerung der Umsätze.<sup>6</sup> Des Weiteren vermelden die von Creditreform befragten Handwerksbetriebe einen Rückgang von hohen Forderungsausfällen im Vergleich zum Vorjahr. Trotz dieser Entwicklung „bleibt die Zahlungsmoral der Kunden eine entscheidende Stellgröße für die Liquiditätssituation des Handwerks“<sup>7</sup>.

Die Tabelle 1 zeigt, dass insgesamt 15,1 % der befragten Handwerksunternehmen Forderungen von über 1 % ihres Umsatzes abschreiben mussten. Weitere 40,6 % hatten einen Forderungsausfall von bis zu einem Prozent zu verkraften. 30,8 % vermeldeten Ausfälle bis zu 0,1 % ihres Jahresumsatzes.

Tabelle 1: Forderungsausfälle im Handwerk (Stand: Frühjahr 2011)

|                                   | Bis 0,1 % | Bis 1,0 % | Über 1,0 % | Gesamt |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|--------|
| Bauhauptgewerbe                   | 27,7 %    | 42,1 %    | 20,0 %     | 100 %  |
| Ausbauhandwerk                    | 32,2 %    | 40,6 %    | 15,2 %     | 100 %  |
| Metallhandwerk                    | 34,6 %    | 30,4 %    | 8,1 %      | 100 %  |
| Kfz-Handwerk                      | 32,2 %    | 50,2 %    | 12,9 %     | 100 %  |
| Nahrungsmittelhandwerk            | 44,7 %    | 28,9 %    | 7,9 %      | 100 %  |
| personenbezogene Dienstleistungen | 38,3 %    | 44,4 %    | 7,0 %      | 100 %  |
| sonst. Handwerk                   | 19,6 %    | 39,7 %    | 14,1 %     | 100 %  |
| Gesamt                            | 30,8 %    | 40,6 %    | 15,1 %     | 100 %  |

Rest: keine Verluste bzw. ohne Angabe

*ifh Göttingen*

Quelle: Creditreform, Frühjahr 2011 (Wirtschaftslage im Handwerk, S. 1-3), eigene Darstellung

Ausgehend von diesen konjunkturellen Fakten zu Forderungsausfällen in Handwerksbetrieben verfolgt die vorliegende Studie das Ziel, den betriebswirtschaftlichen Stellenwert von Forderungsausfällen in Handwerksbetrieben zu untersuchen. Gleichzeitig wird dabei die Ausgestaltung und die Nutzung der verschiedenen Mechanismen des Forderungsmanagements überprüft. Dafür wurden insgesamt 40 persönliche Interviews mit den Geschäftsführern oder anderen für das Forderungsmanagement verantwortlichen Mitarbeitern niedersächsischer Handwerksbetriebe geführt, die Aufschluss über den Umgang mit Forderungsausfällen geben und interessante Einblicke in das Forderungsmanagement im Handwerk gewähren. Im Rahmen der Untersuchung wird eine Gruppenbildung der Betriebe nach Bauhauptgewerbe, des Ausbaugewerbe sowie dem Handwerk für den gewerblichen Bedarf vorgenommen.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Creditreform (2011): Wirtschaftslage im Handwerk, Frühjahr 2012, S. 1-3.

<sup>7</sup> Vgl. ebd., S. 21.

<sup>8</sup> Die vorliegende Studie berücksichtigt ausschließlich die Bereiche Bauhauptgewerbe, Ausbaugewerbe und Handwerk für den gewerblichen Bedarf, da in diesen Bereichen die Problematik des Forderungsausfalls aufgrund der weit verbreiteten Arbeit in Vorleistung am stärksten ausgeprägt ist.

Im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse werden die Stärken und Schwächen der vorbeugenden Maßnahmen analysiert, mit denen Handwerksunternehmen der Problematik des Forderungsausfalls begegnen. Darauf aufbauend werden abschließend effektive Wege aufgezeigt, wie Handwerksbetriebe die betreffenden Erfolgsquoten steigern und auf ein verändertes Schuldnerverhalten einwirken können.

## 2. Konzeptioneller Hintergrund

Im Folgenden wird der konzeptionelle Hintergrund rund um den betriebswirtschaftlichen Umgang mit der zuvor geschilderten Problematik des Forderungsausfalls aufgezeigt. Dabei stehen die wesentlichen Mechanismen des Forderungsmanagements im Vorfeld einer Geschäftsbeziehung sowie im Falle eines drohenden Forderungsausfalls im Vordergrund. Der nähere Blick auf die Motivation des Forderungsmanagements rückt die Risiken im Zuge der in der Wirtschaft üblichen Handelskredite in den Blick und zeigt die Bedeutung des Forderungsmanagements für den Umgang mit diesen Risiken auf. Auf der Grundlage der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Thematik des Forderungsausfalls wird zunächst das Forderungsmanagement, einschließlich der damit verbundenen Aufgaben, Ziele und Bestandteile definiert. Als ein weiterer Punkt des konzeptionellen Hintergrunds der vorliegenden Studie werden die organisatorischen Aspekte des Forderungsmanagements betrachtet.

### 2.1 Motivation des Forderungsmanagements

In der betriebswirtschaftlichen Praxis spielt die Vergabe von Lieferantenkrediten – auch Waren- oder Absatzkredite genannt – eine große Rolle und ist sowohl von mikro- als auch makroökonomischer Bedeutung. Mit der Vergabe von Lieferantenkrediten wird eine kurzzeitige Fremdfinanzierung ermöglicht, indem „der Lieferant gegenüber seinen Kunden gewerbsmäßig eine Leistung erbringt und gleichzeitig den Kaufpreis stundet“.<sup>9</sup> Demzufolge findet eine Kapitalbindung statt, die mit gewissen Risiken auf Seiten des Kreditgebers verbunden ist.<sup>10</sup> Durch eventuelle Zahlungsverzögerungen und Forderungsausfälle besteht die Gefahr einer Kapitalaufzehrung und daraus resultierenden Liquiditätsengpässen auf Seiten des kreditgewährenden Unternehmens.<sup>11</sup> In jedem Fall schmälern eintretende Termin- und Ausfallrisiken aufgrund der Kapitalbindung die Rentabilität des Unternehmens.<sup>12</sup> Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Risiken im Zusammenhang mit Lieferantenkrediten bei jeder Geschäftsbeziehung genau geprüft und mittels einer risikoorientierten Kosten-Nutzen-Analyse abgewägt werden. An diesem Punkt setzen die Mechanismen des Forderungsmanagements an, indem sie das Termin- und Ausfallrisiko einer Geschäftsbeziehung erkennen, reduzieren und absichern. Somit leistet ein effizientes Forderungsmanagement einen aktiven Beitrag zur Sicherung der Liquidität und Verbesserung der Rentabilität des kreditgebenden Unternehmens.

---

<sup>9</sup> Zellner, J. (2001), S. 2; vgl. Vollmuth, H. J. (1994), S. 150ff; Eilenberger, G. (1997), S. 241.

<sup>10</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 39.

<sup>11</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 14.

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 15.

## 2.2 Definition des Forderungsmanagements

Das Forderungsmanagement umfasst sämtliche betrieblichen Maßnahmen, die dem schnellstmöglichen Zahlungseingang und der Sicherung von Außenständen dienen. Kokalj, Pfaffenholz und Schröder unterscheiden das Forderungsmanagement anhand einer engen und einer weiten Begriffsauslegung:

- a) Die enge Begriffsauslegung schließt „alle Maßnahmen zur rechnerischen Erfassung und tatsächlichen Durchsetzung der Forderungen“<sup>13</sup> ein. Dabei liegt der Fokus auf dem „Umgang mit entstandenen Forderungen von der Rechnungserstellung über die Zahlungseingangskontrolle sowie Mahnungen und weiterer rechtlicher Schritte bis hin zum Inkasso bzw. endgültigem Ausfall der Forderung“<sup>14</sup>.
- b) Die weitergefasste Begriffsauslegung des Forderungsmanagements „geht über die Forderungsbearbeitung hinaus und erstreckt sich auch auf dispositive Funktionen“ und setzt dabei bereits im Vorfeld einer Geschäftsbeziehung an, um den „Risiken aus einem Handelskredit entgegenwirken“ zu können.<sup>15</sup>

Da Zahlungsverzug und Forderungsausfall die Liquidität eines Unternehmens belasten und die eigene Rentabilität verringern, besteht die Kernaufgabe eines ganzheitlichen Forderungsmanagements darin, das Risiko eines Forderungsausfalls zu reduzieren und ausstehende Forderungen möglichst effizient einzuziehen. Aus diesem Grund liegt dieser Studie die Verwendung der weiten Begriffsauslegung des Forderungsmanagements zugrunde. Denn durch das Zusammenspiel von effektiver Minimierung des Ausfallrisikos und erfolgreicher Beitreibung der Forderungen können Umsätze auch tatsächlich als Erlöse verwirklicht werden, so dass das Forderungsmanagement letztlich zur Verbesserung der eigenen Ergebnissituation beiträgt.<sup>16</sup>

### 2.2.1 Aufgaben

Wie in der vorangegangenen Definition eines effizienten Forderungsmanagements bereits beschrieben, stellt die Minimierung der Risiken eines Forderungsausfalls im Vorfeld der Geschäftsbeziehung eine wichtige Aufgabe des Forderungsmanagements dar. Dies geschieht mit Hilfe einer Überprüfung der Bonität zukünftiger und bestehender Kunden. Durch eine regelmäßige Bonitätsprüfung werden die Risiken einer Geschäftsbeziehung beurteilt und dem voraussichtlichen Erlös gegenübergestellt.<sup>17</sup> Die Absicherung von Außenständen durch vertraglich vereinbarte Zahlungsvereinbarungen (Konditionen und Modalitäten) und hinterlegten Sicherheiten gehört genauso zu den Aufgaben des Forderungsmanagements wie die Überwachung und Beitreibung von Außenständen durch die Debitorenbuchhaltung und das Mahn- und Inkassowesen.

---

<sup>13</sup> Kokalj, L. u.a. (2000), S. 7.

<sup>14</sup> Ebd., S. 7.

<sup>15</sup> Ebd., S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 13.

<sup>17</sup> Vgl. ebd., S.15.

## 2.2.2 Ziel

Das Ziel eines aktiven und vorausschauenden Forderungsmanagements ist, die Risiken des Lieferantenkredits in Form von Forderungsausfällen bereits in einem frühen Stadium zu reduzieren und ausstehende Forderungen schnellstmöglich durchzusetzen. Auf diese Weise sichert das Forderungsmanagement nicht nur die Liquidität und somit den Fortbestand eines Unternehmens, sondern trägt auch zur Steigerung der Rentabilität bei.<sup>18</sup>

## 2.3 Bestandteile des Forderungsmanagements

Den genannten Aufgaben des Forderungsmanagements können vier ineinandergreifende Bestandteile zugeordnet werden, deren Mechanismen das Erreichen des Ziels einer frühzeitigen Risikoreduzierung und Durchsetzung überfälliger Forderungen bewirken sollen:

- Bonitätsprüfung,
- Vertragsgestaltung,
- Debitorenbuchhaltung,
- Mahn- und Inkassowesen.

Die einzelnen Bestandteile und deren jeweilige Mechanismen der Risikoreduzierung und Durchsetzung von Außenständen werden im Folgenden näher erläutert.

### 2.3.1 Bonitätsprüfung

Die Grundlage einer effizienten Reduzierung der Risiken im Zusammenhang mit Handelskrediten im Forderungsmanagement bildet die Überprüfung der Kundenbonität. Diese Risiken, die ein Unternehmen eingeht, wenn es seinen Kunden Handelskredite gewährt, werden in der Literatur unter dem Begriff Bonitätsrisiken subsumiert.<sup>19</sup> Dabei werden zwei Arten von Bonitätsrisiken unterschieden: zum einen das Terminrisiko, das einen möglichen Zahlungsverzug beinhaltet; zum anderen das Ausfallrisiko, welches den möglichen Forderungsausfall thematisiert. Die Bonitätsprüfung dient der Beurteilung der Bonitätsrisiken, die mit einer Geschäftsbeziehung verbunden sind. Auf Grundlage einer vorgenommenen Risikoanalyse wird entschieden, ob eine Geschäftsbeziehung aufgenommen oder fortgeführt wird. Darauf aufbauend können weitere präventive Maßnahmen zur Risikominimierung ergriffen werden, wie z.B. die Einteilung in Risikoklassen und die Festlegung von Kreditlimitierungen. Auch bei der Vertragsgestaltung sollten die Bonitätsrisiken einer Geschäftsbeziehung berücksichtigt werden, um sich gegebenenfalls rechtlich gegen Zahlungsverzug und Forderungsausfall abzusichern. In jedem Fall ist die Bonitätsprüfung neuer und bestehender Geschäftspartner eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Vergabe von Handelskrediten.<sup>20</sup> Auch im

---

<sup>18</sup> Vgl. Kokalj, L. (2000), S. 14f.

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 8; Zellner, J. (2001), S. 58.

<sup>20</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 67.



Hinblick auf den eigenen Liquiditätsplan ist eine möglichst präzise Einschätzung der Risiken mit Hilfe einer eingehenden Bonitätsprüfung ein wichtiges Instrument.<sup>21</sup>

Der erste Schritt der Bonitätsprüfung – die Risikoanalyse – befasst sich mit der Analyse des Termin- und Ausfallrisikos, auf deren Grundlage die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts von Zahlungsverzug oder Forderungsausfall eingeschätzt werden kann. Für die Risikoanalyse einer Geschäftsbeziehung müssen Informationen über den Kunden gesammelt und ausgewertet werden. Dabei besteht die Möglichkeit sowohl interne als auch externe Quellen heranzuziehen. Da sich die verschiedenen Quellen hinsichtlich ihrer Aktualität und Objektivität stark unterscheiden können, sollte das prüfende Unternehmen seine Informationen aus unterschiedlichen Quellen einholen.

Die internen Quellen umfassen die Informationen des Rechnungswesens, des Vertriebs und des Außenhandels, wobei die Aufzeichnungen des eigenen Rechnungswesens die objektivste und verlässlichste interne Informationsquelle über das Zahlungsverhalten des Kunden darstellen.<sup>22</sup> Eine Einschätzung der Kreditwürdigkeit kann auch auf dem Bekanntheitsverhältnis sowie dem Verhandlungsverhalten des Kunden basieren.<sup>23</sup> Neben den genannten internen Quellen steht dem prüfenden Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, um über externe Institutionen an Informationen zur Bewertung der Bonität ihrer Geschäftspartner zu gelangen. Zuverlässige und objektive Informationen aus externen Quellen sind z.B. Bankauskünfte, Schuldnerdateien oder Daten von Wirtschaftsauskunfteien sowie Industrie- und Handelskammern.<sup>24</sup>

Auf der Grundlage einer eingehenden Risikoanalyse erfolgt eine Einteilung der überprüften Kunden in Risikoklassen. Die jeweilige Risikoklasse eines Kunden legt das Kreditlimit, die Vertragsgestaltung, Zahlungsmodalitäten und eventuelle Sicherheiten fest, um das Bonitätsrisiko des Kunden entsprechend abzusichern.<sup>25</sup> Damit wird gewährleistet, dass die Vergabe, die Höhe und die Bedingungen von Handelskrediten nach objektiven, risikoorientierten Kriterien erfolgen.<sup>26</sup> Die Einteilung in eine Risikoklasse richtet sich nach dem mittels Kennzahlen (z.B. Liquidität, Erlöse, Zahlungsverhalten) ermittelten Bonitätsindex des Kunden und ist von der ausgegebenen Risikobereitschaft und den Bonitätsanforderungen des prüfenden Unternehmens abhängig.<sup>27</sup>

### 2.3.2 Vertragsgestaltung

Entscheidet sich ein Unternehmen nach oben beschriebener Bonitätsprüfung für die Aufnahme oder Fortführung einer Geschäftsbeziehung, so gilt es das Termin- und Ausfallrisiko mit Hilfe einer effizienten Vertragsgestaltung einzugrenzen. Die Vertragsgestaltung ist ein kostengünstiges Instrument des Forderungsmanagement, mit dem sich die Risiken des

---

<sup>21</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 14.

<sup>22</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 69.

<sup>23</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 10.

<sup>24</sup> Vgl. Zellner, J. (2001), S. 87.

<sup>25</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 78.

<sup>26</sup> Vgl. ebd., S. 76; Zellner, J. (2001), S. 89.

<sup>27</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 9.

Zahlungsverzugs und Forderungsausfalls reduzieren und rechtlich absichern lassen. Um den Forderungsanspruch zu gewährleisten, sollte das Unternehmen darauf achten, dass die Eigenschaften und Beschaffenheit der gelieferten Ware bzw. erbrachten Leistung unbedingt schriftlich dokumentiert sind. Damit können unberechtigten Zahlungsverzögerungen aufgrund von vorgeschobenen Mängeln von vornherein entkräftet werden.<sup>28</sup> Ein weiterer Aspekt der Vertragsgestaltung sind die Zahlungsvereinbarungen, mit denen der Forderungseinzug beschleunigt werden kann. Schon durch die Vereinbarung der Zahlungsmodalitäten (z.B. Vorkasse, Einzugs- oder Abbuchungsermächtigung) kann das Bonitätsrisiko begrenzt werden. Ebenso können Zahlungskonditionen, die einen Nachlass auf den Kaufpreis (Skonto) bei vorzeitiger Zahlung innerhalb einer vereinbarten Frist gewähren, einen besonderen Anreiz zum zeitnahen Zahlungseingang bieten. In jedem Fall muss ein konkretes Zahlungsziel vertraglich festgehalten werden, zu dem der Kunde den kompletten Betrag spätestens bezahlen soll.<sup>29</sup>

Neben diesen grundlegenden Aspekten der Vertragsgestaltung ist es bei Geschäftsbeziehungen mit hohem Ausfallrisiko sinnvoll, weitere Klauseln (z.B. Gerichtsstandsklausel, Inkassokostenklausel, Mahnkostenpauschale, Verzugszinsen)<sup>30</sup> und Sicherheiten (Eigentumsvorbehalt, Bürgschaften, Hypotheken, Vertragsstrafen)<sup>31</sup> im Vertrag zu fixieren. Diese zusätzlichen Sicherungsklauseln dienen dem Gläubiger als Druckmittel, um die termingerechte Zahlung zu forcieren und stellen im Falle eines tatsächlichen Forderungsausfalls Sicherheiten zur Kompensation des dadurch entstandenen Schadens dar.<sup>32</sup>

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die Vertragsgestaltung ebenso wie die Bonitätsprüfung wichtige Instrumente der Risikoabsicherung darstellen und dem Gläubiger bereits im Vorfeld einer Geschäftsbeziehung eine Vielzahl von prophylaktischen Sicherungsmaßnahmen zur Verfügung stellen.<sup>33</sup>

### 2.3.3 Debitorenbuchhaltung

Die technische Bearbeitung von Forderungen nach Lieferung der Ware oder der erbrachten Leistung obliegt in der Regel der Debitorenbuchhaltung eines Unternehmens. Die zentralen Aufgaben der Debitorenbuchhaltung sind die Erstellung und Verbuchung ausgehender Rechnungen sowie die Verwaltung und Überwachung ausstehender Forderungen. Sie ist die Schaltzentrale des Forderungsmanagements und leitet die aktuellen Informationen über das Zahlungsverhalten der Geschäftspartner an Vertrieb und Mahnabteilung weiter. Aus diesem Grund muss die Verwaltung der Debitorenkonten stets aktuell und übersichtlich gestaltet sein, damit auf Zahlungsverzögerung sofort mit entsprechenden Maßnahmen reagiert werden kann.

---

<sup>28</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 84.

<sup>29</sup> Vgl. Zellner, J. (2001), S. 89f.

<sup>30</sup> Vgl. ebd., S. 88ff.

<sup>31</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 10; Zellner, J. (2001), S. 91ff.

<sup>32</sup> Vgl. Zellner, J. (2001), S. 93.

<sup>33</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 101.

Am effizientesten ist wohl die Verwendung einer zentralen Datenbank, die organisatorische Schnittstellen und lange Kommunikationswege zwischen den Abteilungen reduziert.<sup>34</sup> Dennoch sollte die Debitorenbuchhaltung in jedem Fall den Anforderungen und Möglichkeiten des Unternehmens entsprechen, da die zur Verfügung gestellten Kapazitäten nicht zuletzt von der Auftrags- und Kundenstruktur abhängig sind.<sup>35</sup>

Bei der Rechnungserstellung ist darauf zu achten, dass sie zeitnah, also möglichst zeitgleich mit der Zustellung der Ware oder der erbrachten Leistung erfolgt. Eine zeitnahe Zustellung der Rechnung in Verbindung mit einer vollständig und klar formulierten Zahlungsvereinbarung, einschließlich Skontosatz, Skontofrist und Zahlungsziel, kann Zahlungsverzüge und somit auch unnötigen Finanzierungskosten des Gläubigers vorbeugen.<sup>36</sup>

Der Überwachung der eigenen Forderungen und des Zahlungsverhaltens der Kunden kommt im Forderungsmanagement besonders große Bedeutung zu, da dadurch aktuelle Informationen zu den Bonitätsrisiken bestehender Geschäftsbeziehungen gewonnen werden. Die kontinuierliche Überwachung der Außenstände ermöglicht es, dass Veränderungen der Zahlungsmoral frühzeitig erkannt und an die ins Forderungsmanagement eingebundenen Abteilungen, wie z.B. die Mahnabteilung weitergeleitet werden können.<sup>37</sup> Zur Überwachung des Zahlungsverhaltens gehört auch das Erstellen von Analysen und der Verwendung von Kennzahlen<sup>38</sup>, anhand derer das Unternehmen die Bonitätsrisiken seiner Geschäftsbeziehungen beurteilen kann. Die Analysen der Debitorenbuchhaltung geben idealerweise Auskunft über Status, Anzahl und Volumen der offenen Forderungen.<sup>39</sup> Hierzu können unterschiedliche Instrumente der Auswertung Anwendung finden. So stehen auch kleinen und mittleren Unternehmen in Form von sogenannten „Aging-Listen“ und „Außenstandslisten“ einfache und kostengünstige Methoden zur Verfügung<sup>40</sup>, mit denen sich Forderungen nach Fälligkeit und im Verhältnis zum monatlichen Umsatz darstellen lassen<sup>41</sup>.

### 2.3.4 Mahn- und Inkassowesen

Das Mahn- und Inkassowesen ist der sensibelste Bereich des Forderungsmanagements, da zwischen dem Ziel einer schnellstmöglichen Beitreibung der Forderung und dem Wunsch einer weiterhin guten Geschäftsbeziehung mit dem Schuldner eine gewisse Diskrepanz besteht,<sup>42</sup> die viel Fingerspitzengefühl erfordert. Zudem verursacht ein effizientes Mahn- und Inkassowesen zusätzliche Kosten, nimmt viel Zeit in Anspruch und erfordert ein gewisses Maß an juristischer Fachkenntnis. Die Standardisierung des Mahnverfahrens ist zwar kostengünstiger, lässt allerdings die individuelle Situation, in der sich die Schuldner befinden unberücksichtigt.

---

<sup>34</sup> Vgl. ebd., S. 105.

<sup>35</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 12.

<sup>36</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 106ff.

<sup>37</sup> Vgl. Zellner, J. (2001), S. 97f.

<sup>38</sup> Vgl. Vollmuth, H.J. (2009), S. 35ff.

<sup>39</sup> Vgl. ebd., S. 110.

<sup>40</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 12.

<sup>41</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 111.

<sup>42</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 12, 16.

Angesichts dieser Komplexität des Mahn- und Inkassowesens besteht die Möglichkeit, spezialisierte Factoring- oder Inkassounternehmen mit der Beitreibung überfälliger Forderungen zu beauftragen.<sup>43</sup>

Generell lässt sich der Mahnprozess in außergerichtliches und gerichtliches Mahnen unterscheiden. Nach Ablauf der vertraglich vereinbarten Zahlungsfrist wird dem Schuldner in der Regel eine gewisse Karenzzeit eingeräumt, um Überschneidungen auszuschließen.<sup>44</sup> Wenn die Schuld innerhalb der zugestandenen Kulanzzeit nicht unaufgefordert beglichen wurde, sollte der Gläubiger seinen Schuldner in Form einer persönlichen, telefonischen oder schriftlichen Mahnung eindeutig auffordern, seiner Schuld innerhalb einer genannten Frist nachzukommen. Um der Beitreibung seiner Forderung mehr Nachdruck zu verleihen, kann der Gläubiger einen Anwalt für das Mahnverfahren hinzuziehen.

Wenn die Beitreibung der Forderungen oder eine Einigung mit dem Schuldner auf außergerichtlichem Wege scheitert, steht dem Gläubiger die Möglichkeit eines gerichtlichen Mahnverfahrens zur Verfügung, wodurch letztendlich eine Zwangsvollstreckung der ausstehenden Forderungen erwirkt werden kann.

## 2.4 Organisatorische Aspekte des Forderungsmanagements

Generell kann ein Unternehmen das Forderungsmanagement entsprechend der oben definierten Aufgaben, Ziele und Bestandteile selbst übernehmen. Im Rahmen der Möglichkeiten und Bedürfnisse eines Unternehmens besteht neben dem innerbetrieblichen Forderungsmanagement auch die Möglichkeit einer Funktionsausgliederung des Forderungsmanagements an ein spezialisiertes externes Unternehmen. Die Entscheidung über eine eigenverantwortliche Organisation oder ein sogenanntes „Outsourcing“ des Forderungsmanagements basiert in der Regel auf einem Kosten-Nutzen-Vergleich. Dabei sind in der Regel Aspekte der Qualität, Effizienz und Kosten ausschlaggebend, obgleich auch mögliche Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen und das Image des eigenen Unternehmens in die Entscheidung einfließen.

Entscheidet sich das Unternehmen, Teile des Forderungsmanagements – in der Regel den Forderungseinzug – auszugliedern, besteht die Möglichkeit der Beauftragung eines Inkassounternehmens oder eines Factoring-Instituts<sup>45</sup>. Für kleinere und mittlere Betriebe wird überwiegend die Übertragung der Beitreibung ihrer Forderungen an spezialisierte Inkassounternehmen in Frage kommen, da diese prinzipiell jedem Unternehmen unter bestimmten Konditionen zur Verfügung stehen.

---

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 13.

<sup>44</sup> Vgl. Bleiber, R. (2010), S. 24.

<sup>45</sup> Beim Factoring überträgt der Gläubiger einem speziellen Finanzierungs- oder Kreditinstitut seine Forderungen gegen deren Gegenwert abzüglich einer vereinbarten Provision. Damit tritt der Gläubiger seine Rechte an den Forderungen an den Factor ab; vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 127ff; Achsnick, J. und Krüger, S. (2008), S. 4ff.

Durch die Beauftragung eines Inkassounternehmens wird in der Regel die Beitreibung der Forderungen ausgegliedert, so dass der Gläubiger die Rechte an seinen Forderungen behält. Die Gebühren für einen Inkassoauftrag können individuell verhandelt werden.<sup>46</sup>

Zur Nutzung des Factorings gelten hinsichtlich des Auftragsvolumens und der Rechnungshöhe besondere Bedingungen, die kleinere Unternehmen (z.B. Handwerksbetriebe) zum Teil im Vorhinein ausschließen.<sup>47</sup> Dennoch gibt es mittlerweile auch spezielle Factoring-Angebote für kleine Unternehmen.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 126.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 128; Kokalj, L. u.a. (2000), S. 16f.

<sup>48</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH):  
<http://www.zdh.de/wirtschaft-und-umwelt/finanzierung/alternative-finanzierungen/factoring.html> [letzter Zugriff am 22.05.2012].

### 3. Hypothesenbildung im Zeichen der Charakteristika von Handwerksunternehmen

Mit seinen rund 988.000 bei den Handwerkskammern registrierten Betrieben und den rund 5,13 Mio. Beschäftigten (12,7 % aller Erwerbstätigen) sowie einem Umsatz im Jahr 2010 von rund 464,5 Mrd. Euro beansprucht das Handwerk einen hohen wirtschaftlichen Stellenwert für sich.<sup>49</sup> Obwohl das Handwerk angesichts dieser Zahlen eines der Kernstücke der deutschen Wirtschaft darstellt, bildet das deutsche Handwerk aus betriebswirtschaftlicher Perspektive aufgrund seiner Heterogenität keinen eigenen Wirtschaftszweig. Volkswirtschaftlich ist es dem sekundären und tertiären Sektor zuzuordnen.<sup>50</sup> Diese Heterogenität erschwert eine allgemeingültige Definition des Handwerks. Im Folgenden werden dennoch zum Zweck der Operationalisierung einige typische Charakteristika von Handwerksbetrieben schematisch aufgezeigt, um auf einer solchen Grundlage Arbeitshypothesen bezüglich der vorliegenden Forschungsfrage bilden zu können. Die rechtlichen Voraussetzungen nach der Handwerksordnung werden hierbei nicht berücksichtigt.<sup>51</sup>

#### 3.1 Charakteristika des Handwerks

Die Schwierigkeit einer präzisen Bestimmung des Handwerksbegriffs über eine vage Einordnung als klein- und mittelbetrieblich strukturierter Wirtschaftsbereich hinaus gründet insbesondere in der großen Vielfalt der handwerklichen Tätigkeitsfelder und der unscharfen Abgrenzung zu Bereichen wie Industrie und Handel.<sup>52</sup> Ohne im Detail auf die Legaldefinition<sup>53</sup> des Handwerks einzugehen, lassen sich einige idealtypische qualitative Merkmale in Abgrenzung gegenüber Industrie und Handel herausstellen. Laut der weit verbreiteten Definition des *Recontre de St. Gall von 1949* wird das Handwerk wie folgt charakterisiert:

„Handwerk ist selbständige Erwerbstätigkeit, gerichtet auf Befriedigung individualisierter Bedürfnisse durch Leistungen, die ein Ergebnis der Persönlichkeit des gewerblichen Unternehmers, seiner umfassenden beruflichen Ausbildung und des üblichen Einsatzes seiner persönlichen Mittel und Kräfte sind“.<sup>54</sup>

Aus dieser Definition lassen sich fünf konstitutive Merkmale des Handwerks hervorheben: *Personalität des Wirtschaftens, Individualität, Lokalität, Berufsbildung* und *Selbstständigkeit*.<sup>55</sup> Diese Merkmale sind jedoch nicht ausschließlich auf das Handwerk zu beziehen, sondern treffen auch auf Klein- und Mittelbetriebe anderer Wirtschaftsbereiche zu. Anhand einer schematischen Gegenüberstellung von Handwerk und Industrie entlang üblicher betrieblicher

---

<sup>49</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks: <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks.html> [letzter Zugriff am 22.05.2012].

<sup>50</sup> Vgl. Glasl, M. u.a. (2008), S. 4.

<sup>51</sup> Vgl. ebd., S. 8ff; Mecke, I. (1999), S. 6ff.

<sup>52</sup> Vgl. Lahner, J. (2004), S. 19.

<sup>53</sup> Vgl. Mecke, I. (1999), S. 6ff.

<sup>54</sup> Zit. n. Mugler, J. (1998), S. 21.

<sup>55</sup> Vgl. Schuchhardt, N. (2011), S. 179.

Tätigkeitsbereiche (Unternehmensführung, Organisation, Produktion, Personal, Absatz) lassen sich die konstitutiven Merkmale des Handwerks gegenüber der Industrie präzisieren (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Idealtypische charakteristische Abgrenzung von Handwerk und Industrie

| Handwerk   | Industrie   |
|--|---|
| <b>Unternehmensführung und -organisation</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaber nimmt unmittelbar am Betriebs-geschehen teil</li> <li>• Häufig patriarchalische Führung</li> <li>• Keine Trennung kaufmännischer und technischer Managementbereiche</li> <li>• Funktionshäufung</li> <li>• Einfache betriebliche Hierarchie</li> <li>• Kurze und informelle Informationswege</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaber nimmt i.d.R. nicht unmittelbar am Betriebsgeschehen teil</li> <li>• I.d.R. Führung durch Manager</li> <li>• Trennung von kaufmännischem und technischem Management</li> <li>• Sachbezogene Arbeitsteilung</li> <li>• Komplexe betriebliche Hierarchie</li> <li>• Formalisierte Informationswege</li> </ul> |
| <b>Produktion</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humankapitalintensiv</li> <li>• Geringes Maß an Arbeitsteilung</li> <li>• Überwiegend Universalmaschinen</li> <li>• Individuelle Prägung</li> <li>• Kleine Herstellungsmenge</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachkapitalintensiv</li> <li>• Hohes Maß an Arbeitsteilung</li> <li>• Überwiegend Spezialmaschinen</li> <li>• Standardisiert</li> <li>• Große Herstellungsmenge</li> </ul>   |
| <b>Absatz</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokal oder regional</li> <li>• Kaum Exporte</li> <li>• Persönliche Beziehungen zu Lieferanten und Kunden</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überregional</li> <li>• Hoher Exportanteil</li> <li>• Anonymes Verhältnis zu Lieferanten und Kunden</li> </ul>   |
| <b>Personal</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Anzahl von Beschäftigten</li> <li>• Persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern</li> <li>• Breites Fachwissen</li> <li>• Hoher Stellenwert betrieblicher Ausbildung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anzahl Beschäftigter</li> <li>• Eingeschränkte persönliche Kontakte</li> <li>• Ausgeprägtes Spezialistentum</li> <li>• Geringer Stellenwert betrieblicher Ausbildung</li> </ul>   |

*ifh Göttingen*

Quellen: Mecke, I. (1999), S. 14-15; Pfohl, H.-C. (2006), S. 18ff; Lahner, J. (2004), S. 21; eigene Darstellung

Hierbei handelt es sich um idealtypische Merkmale, deren Grenzen vor allem in Branchen, in denen sowohl Handwerk als auch Industrie die Märkte bedienen, durchaus verschwimmen können.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Lahner, J. (2004), S. 20; Mecke, I. (1999), S. 9.

Aus der Gegenüberstellung der idealtypischen Charakteristika des Handwerks und der Industrie treten insbesondere drei grundlegende Eigenschaften des Handwerks hervor: Personalität, Individualität und Lokalität.<sup>57</sup>

### 3.2 Arbeitshypothesen

Vor dem Hintergrund der zuvor aufgezeigten idealtypischen Charakteristik des Handwerks lassen sich angesichts der Forschungsfrage „Wie gehen Handwerksunternehmen mit Forderungsausfall um?“ eine Vielzahl von Hypothesen hinsichtlich des Forderungsmanagements in Handwerksbetrieben aufstellen. Die Formulierung der Arbeitshypothesen im Zeichen der zuvor skizzierten Charakteristika von Handwerksbetrieben dient hierbei in erster Linie dazu, die problemorientierten Schwerpunkte hervorzuheben und die Untersuchung hinsichtlich der zugrunde liegenden Forschungsfrage auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist auch die Menge der Arbeitshypothesen zu betrachten, die im Einzelnen nicht dezidiert überprüft werden sollen, sondern vielmehr als Bezugspunkte in der Konzeption und Ausrichtung der Untersuchung zu verstehen sind.

Im Hinblick auf die Operationalisierung der vorliegenden Studie und die Konzeption des Erhebungsinstruments in Form eines standardisierten Fragebogens<sup>58</sup> sowie der späteren statistischen Auswertung der Ergebnisse<sup>59</sup> beziehen sich die einzelnen Arbeitshypothesen auf verschiedene Mechanismen des betriebswirtschaftlichen Umgangs mit Forderungsausfällen in Handwerksunternehmen.

Dabei wurden die einzelnen Hypothesen den aus der betriebswirtschaftlichen Literatur benannten Bestandteilen und betrieblichen Aufgaben eines vorausschauenden betrieblichen Forderungsmanagements zugeordnet. Dadurch lassen sich die einzelnen Arbeitshypothesen einem allgemeinen Bereich sowie den für das Forderungsmanagement relevanten Aspekten Bonitätsprüfung, Vertragsgestaltung, Rechnungserstellung und -überwachung, Mahn- und Inkassowesen und Outsourcing zuordnen, so dass sich diese Struktur kontinuierlich durch den gesamten Verlauf der Forschungsstudie nachvollziehen lässt. Dementsprechend greifen auch der Fragebogen und die Auswertung der Ergebnisse diese Struktur auf. Im Folgenden werden die einzelnen Arbeitshypothesen, an denen sich die Konzeption des Fragebogens orientiert, entsprechend ihrer jeweiligen Untersuchungsbereiche aufgeführt. Die Hauptvariablen, die in den Arbeitshypothesen zum Ausdruck kommen, sind vor allem die Größe (Mitarbeiterzahl) und die jeweilige Branche der Handwerksunternehmen. Hier wären auch weitere Variablen, wie Alter oder Kundenstruktur der Unternehmen, denkbar gewesen<sup>60</sup>, auf die bei der vorliegenden Untersuchung angesichts der sehr klein angelegten Stichprobe verzichtet wurde. Unter der Berücksichtigung der vorliegenden Ergebnisse einer ähnlich angelegten Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn zum Thema „Zahlungsver-

---

<sup>57</sup> Vgl. Mecke, I. (1999), S.13. Das von Mecke genannte Charakteristikum der Handfertigkeit wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

<sup>58</sup> Der vollständige Fragebogen ist im Anhang der vorliegenden Studie zu finden.

<sup>59</sup> Vgl. Kapitel 4: Empirische Erhebung und Ergebnisse, S. 17ff.

<sup>60</sup> Vgl. Kokalj, L. u.a. (2000), S. 72ff.



zug und Forderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen“ aus dem Jahre 2000<sup>61</sup> und des eigens für die vorliegende Forschungsstudie einberufenen Beirats wurden die folgend aufgelisteten Arbeitshypothesen zur Konzeption des Fragebogens formuliert.

### **3.2.1 Allgemein**

- Die Problematik des Forderungsausfalls ist in den Branchen Bauhauptgewerbe, Ausbaugewerbe und dem Handwerk für den gewerblichen Bedarf generell präsent.
- Je nach Branche und Größe des Unternehmens lassen sich Unterschiede im Forderungsmanagement und im Umgang mit Forderungsausfällen feststellen.
- Je größer der Betrieb, desto ausgeprägter sind die vorbeugenden Mechanismen des Forderungsmanagements.
- In kleineren Betrieben übernimmt der Geschäftsführer (Inhaber) selbst oder der Ehepartner die Aufgaben des Forderungsmanagements.
- Die einzelnen Bestandteile und Aufgaben des Forderungsmanagements sind bei Handwerksbetrieben eher schwach ausgeprägt.

### **3.2.2 Bonitätsprüfung**

- Die Durchführung und Gestaltung der Bonitätsprüfung ist sowohl von den personellen Ressourcen als auch von der jeweiligen Kundenstruktur der Betriebe abhängig.
- Aufgrund der im Handwerk stark persönlich geprägten Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern wird die Bonität eher selten geprüft.
- Häufig wird lediglich die Bonität von Neukunden geprüft und eine regelmäßige Überprüfung bestehender Geschäftsbeziehungen vernachlässigt.
- Durch die zumeist regionale Absatzorientierung beziehen Handwerksbetriebe ihre Informationen bei der Prüfung der Bonität hauptsächlich über persönliche Kontakte.
- Wenn die Bonität geprüft wird, teilen Handwerksbetriebe ihre Kunden in der Regel nicht in Risikoklassen ein.

### **3.2.3 Vertragsgestaltung**

- Handwerksbetriebe verwenden i.d.R. Standardverträge (VOB), die aufgrund des hohen Grades an Individualität der handwerklichen Arbeit häufig eine unzureichende Leistungsbeschreibung beinhalten.
- Handwerksbetriebe verfolgen keine konsequente Skontopolitik und bieten stattdessen ihren Kunden nach individuellen Verhandlungen einen Abzug von Skonto an.

---

<sup>61</sup> Kokalj, L. u.a. (2000): Zahlungsverzug und Forderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 86, Wiesbaden.

- Handwerksbetriebe sichern ihre Außenstände kaum mit vertraglich vereinbarten Klauseln und Sicherheiten ab.

### **3.2.4 Rechnungserstellung und –überwachung**

- In kleinen Betrieben übernehmen der Geschäftsführer (Inhaber) oder der Ehepartner die Aufgaben der Buchhaltung.
- Durch die starke Doppelbelastung aus kaufmännischen und technischen Tätigkeiten entsteht eine gewisse Zeitspanne zwischen erbrachter Leistung und Rechnungserstellung.
- Je größer das Unternehmen ist, desto komplexer und umfangreicher gestaltet sich die Überwachung der Außenstände.

### **3.2.5 Mahn- und Inkassowesen**

- Handwerksbetriebe mahnen ihre Kunden in der Regel außergerichtlich und persönlich, um die Beziehung zu dem Kunden nicht zu gefährden.
- Ein gerichtlicher Mahnprozess wird nur in Sonderfällen herangezogen.
- Handwerksunternehmen verzichten mitunter auf die Mahnung bestimmter Kunden, um die Geschäftsbeziehung nicht zu gefährden. Vor allem langjährigen und persönlich bekannten Geschäftspartnern wird besondere Kulanz gewährt.
- Die Anstrengung gerichtlicher Klageverfahren zur Eintreibung ausstehender Forderungen ist aufgrund ihrer Zeit- und Kostenintensivität eher die Ausnahme.
- Es kommt durchaus vor, dass kleinere Beträge abgeschrieben werden. Dabei gilt: Je größer die Forderung, desto größer die Anstrengung, diese beizutreiben.

### **3.2.6 Outsourcing**

- Handwerksbetriebe nehmen die Dienste spezialisierter Inkassounternehmen nur selten und überwiegend in Einzelfällen in Anspruch.
- Handwerksunternehmer sehen durch die zusätzlichen Kosten und die Gefährdung der Geschäftsbeziehung von einer Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen ab.
- Die Möglichkeit des Factorings wird von den Handwerksbetrieben kaum genutzt und ist von geringer Bedeutung.

## 4. Empirische Erhebung und Ergebnisse

### 4.1 Vorgehensweise bei der Befragung

Die Befragung erfolgte mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, der gemäß der oben aufgeführten Arbeitshypothesen konzipiert und nach Prüfung des Beirats<sup>62</sup> weiterentwickelt und verabschiedet wurde. Wie bereits bei der Vorstellung der Arbeitshypothesen deutlich wurde, greift der Fragebogen<sup>63</sup> die Struktur bzw. die einzelnen Bestandteile des oben erläuterten Forderungsmanagements auf und ist dementsprechend in die Themenbereiche Allgemein, Bonitätsprüfung, Vertragsgestaltung, Rechnungserstellung und –überwachung, Mahn- und Inkassowesen sowie Outsourcing strukturiert:

Im ersten Abschnitt des Fragebogens wurden unter dem Punkt Allgemein zunächst die Hauptvariablen Gewerk, Mitarbeiterzahl, Region und verzeichnete Forderungsausfälle in den letzten fünf Jahren erhoben. Diese Daten stellen die Basis der Erhebung dar und fungieren sozusagen als Hauptfilter für eine problemorientierte Auswertung.

Der zweite Themenkomplex behandelt Fragen zur Praxis der Bonitätsprüfung von Handwerksbetrieben. Da die Bonitätsprüfung ein wichtiger Bestandteil eines vorausschauenden betrieblichen Forderungsmanagements ist, liegt diesem Abschnitt die Intention zugrunde, den Stellenwert zu ermitteln, den die Bonitätsprüfung als risikominimierendes Instrument in der betriebswirtschaftlichen Praxis von Handwerksbetrieben einnimmt.

Der dritte im Fragebogen thematisierte Bestandteil des Forderungsmanagements ist die Vertragsgestaltung. Hierbei standen bei der Erhebung vor allem die Festlegung von Zahlungsvereinbarungen und die von Handwerksbetrieben genutzten rechtlichen Absicherungsmaßnahmen im Fokus.

Die Praxis der Rechnungserstellung und –überwachung wurde im vierten Abschnitt des Fragebogens in den Blick genommen, wobei gezielt nach der Zuständigkeit und Dauer der Rechnungserstellung sowie nach der technischen Umsetzung buchhalterischer Aufgaben gefragt wurde.

Das Mahn- und Inkassowesen findet sich im fünften Abschnitt des Fragebogens wieder. Neben der Zuständigkeit für Mahn- und Inkassotätigkeiten und dem zeitlichen Rahmen des Mahnens wurde zu diesem Bereich des Forderungsmanagements insbesondere der Umgang mit säumigen Schuldnern (Mahnweg), ein eventueller Verzicht auf das Mahnen sowie das Abschreiben von Forderungen erfragt.

Der letzte Abschnitt des Fragebogens behandelt die Möglichkeiten der Ausgliederung des Forderungseinzugs. Dabei schließt er eine Bewertung der Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit mit einem Inkassounternehmen seitens der Handwerksunternehmer ein.

Durch die Verbindung des standardisierten Fragebogens als statistisches Erhebungsinstrument mit der persönlichen Interviewsituation ergänzen sich quantitative und qualitative empirische Methoden. Durch dieses Vorgehen lassen sich neben statistischen Ergebnissen auch

---

<sup>62</sup> Eine vollständige Liste der Beiratsmitglieder befindet sich im Anhang des vorliegenden Arbeitsheftes.

<sup>63</sup> Der vollständige Fragebogen ist im Anhang des vorliegenden Arbeitsheftes zu finden.

einzelfallspezifische Erkenntnisse erzielen, die aus zusätzlichen, über den Fragebogen hinausgehenden Anmerkungen und Informationen seitens der Befragten resultieren. Diese durchaus wichtigen Zusatzinformationen wären unter Umständen bei einer umfangreicheren postalischen Erhebung verborgen geblieben. Hierdurch können beispielsweise auch Probleme identifiziert werden, die sich nicht unbedingt in der statistischen Auswertung des Fragebogens niederschlagen.

## 4.2 Auswahl der befragten Unternehmen

In Zusammenarbeit mit den Handwerkskammern Hannover, Braunschweig und Hildesheim-Süd-niedersachsen sowie in Absprache mit einem eigens für die Forschungsstudie gebildeten Beirat konnten 40 Handwerksunternehmer persönlich interviewt werden. Die beteiligten Handwerkskammern unterstützten das Forschungsprojekt des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen durch eine zufällige Auswahl von Unternehmen aus den jeweils zuständigen Bezirken der Handwerkskammern. Diese ausgewählten Handwerksbetriebe aus den Bezirken Hannover, Braunschweig und Hildesheim-Süd-niedersachsen wurden von Prof. Dr. Wolfgang König im Namen des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk der Universität Göttingen angeschrieben und über das Vorhaben einer Befragung zum Thema „Wie gehen Handwerksbetriebe mit Forderungsausfällen um?“ informiert. Mit Verweis auf dieses Schreiben wurden die Unternehmen telefonisch kontaktiert, um jeweils ungefähr halbstündige Termine für eine persönliche Befragung zum Themenkomplex Forderungsausfall und Forderungsmanagement zu vereinbaren.

In die Untersuchung wurden ausschließlich Handwerksunternehmen aus den Gewerken des Bauhauptgewerbes, des Ausbaugewerbes sowie des Handwerks für den gewerblichen Bedarf einbezogen, da das Forderungsmanagement in diesen Bereichen aufgrund der verbreiteten Praxis von Vorleistung und Zahlung auf Ziel von besonderer Bedeutung ist. Die Betriebsgröße bzw. die Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen war kein explizites Kriterium für die Auswahl der befragten Unternehmen. Aus insgesamt 107 versendeten Anfragen für eine Teilnahme konnten 40 Unternehmen für ein persönliches Interview gewonnen werden, wodurch sich eine Teilnehmerquote von 36,1 % ergibt (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Grundgesamtheit und Teilnehmerquote nach zuständigen Handwerkskammern

|                    | Anfragen | Befragte Betriebe | Quote  |
|--------------------|----------|-------------------|--------|
| Hannover           | 42       | 8                 | 19,1 % |
| Hildesheim-Südnds. | 42       | 24                | 57,1 % |
| Braunschweig       | 25       | 8                 | 32,0 % |
| Gesamt             | 107      | 40                | 36,1 % |

*ifh Göttingen*

An dieser Stelle sei bereits darauf hingewiesen, dass die vorliegende Forschungsstudie aufgrund ihrer kleinen Stichprobe keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. Dennoch lassen sich aufgrund des umfangreich und detailliert konzipierten Fragebogens in Ver-

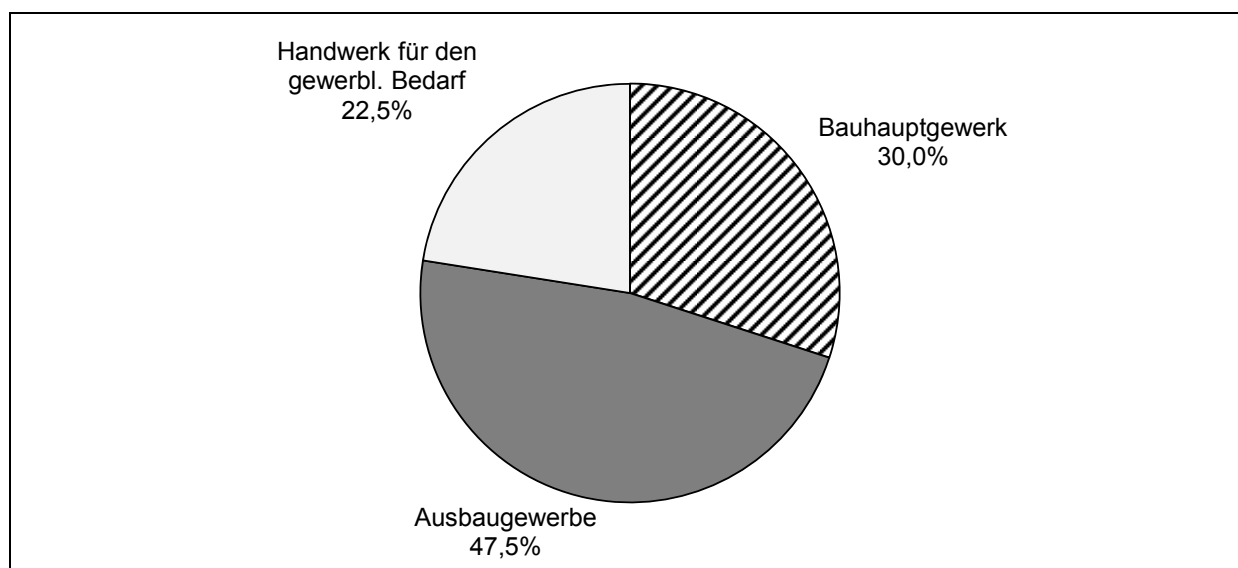
bindung mit der persönlichen Interviewsituation durchaus interessante Ergebnisse und Tendenzen in Hinblick auf den Umgang mit Forderungsausfällen sowie auf das betriebliche Forderungsmanagement von Handwerksbetrieben ableiten.

### 4.3 Allgemein

#### 4.3.1 Strukturelle Beschaffenheit der Stichprobe

Die vorliegende Studie konzentriert sich ausschließlich auf die Gewerke des Bauhauptgewerbes, des Ausbaugewerbes und des Handwerks für den gewerblichen Bedarf (in Abbildungen „Gewerblich“ genannt), so dass letztendlich auch nur Betriebe aus diesen Branchen angefragt wurden. Das Ausbaugewerbe stellt mit 47,5 % der befragten Unternehmen den größten Anteil der Stichprobe. Das Bauhauptgewerbe ist mit einem Anteil von 30 % vertreten, sodass das Handwerk für den gewerblichen Bedarf einen Anteil von 22,5 % der untersuchten Unternehmen ausmacht (vgl. Abb. 1) Diese nicht exakt gleichgewichtige Verteilung resultiert in erster Linie aus der zufälligen Adressauswahl der Handwerkskammern. Aufgrund der sehr klein angelegten Stichprobe lassen sich aus dieser Verteilung keine konkreten Rückschlüsse auf die Antwortbereitschaft der einzelnen Branchen ziehen.

Abb. 1: Branchenstruktur der Stichprobe



*ifh Göttingen*

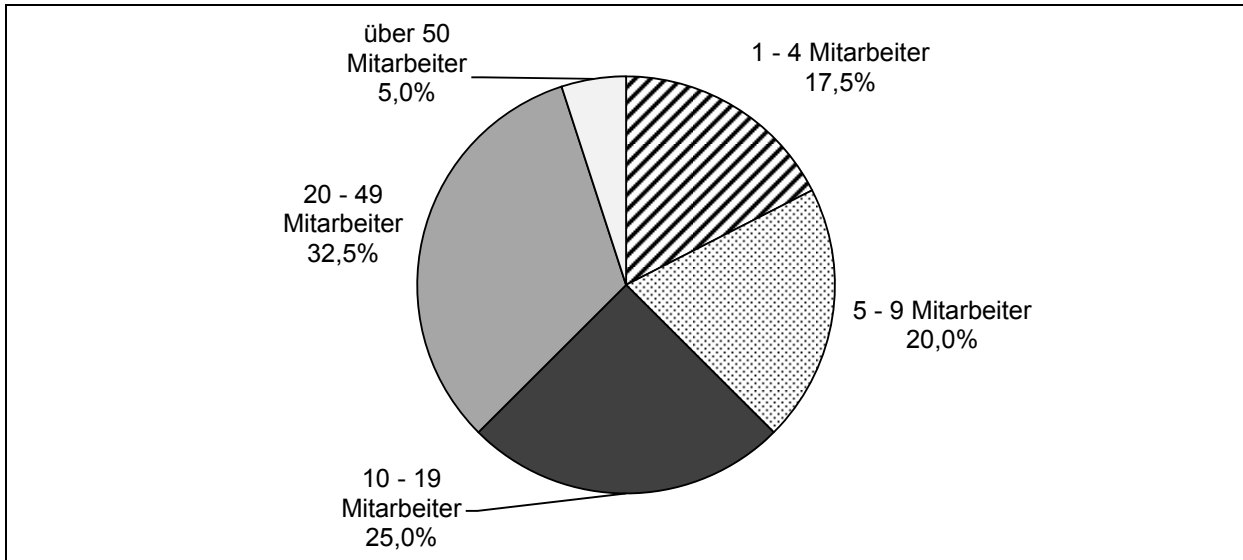
Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Die Unternehmensgrößenstruktur der Stichprobe – gemessen an der Anzahl der Beschäftigten (ohne Inhaber) – setzt sich folgendermaßen zusammen: 17,5 % der befragten Unternehmen gaben an, derzeit 1 bis 4 Mitarbeiter zu beschäftigen; Handwerksbetriebe mit 5 bis 9 Beschäftigten machen weitere 20 % der Stichprobe aus. Der Definition des "Instituts für Mittelstand Bonn" folgend<sup>64</sup>, lassen sich demnach 37,5 % der befragten Handwerksbetriebe der Kategorie der Kleinstunternehmen zuordnen. Ein-Personenunternehmen sind in der Stich-

<sup>64</sup> Zu den Kleinstunternehmen zählen Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten und einem Jahresumsatz unter 1 Mio. Euro, vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> [letzter Zugriff am 13.04.2012].

probe nicht vertreten. Neben den Kleinstunternehmen schlagen Unternehmen mit 10 bis 19 Mitarbeitern mit 25 % zu Buche und Unternehmen mit einer Größe von 20 bis 49 Beschäftigten sind mit 32,5 % am häufigsten vertreten. Über 50 Mitarbeiter weisen lediglich 5 % der befragten Unternehmen auf, wodurch in dieser Kategorie kaum aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden können (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Unternehmensgrößenstruktur der Stichprobe



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Insgesamt lassen die erwartungsgemäß kleinen Betriebsgrößen im Handwerk darauf schließen, dass „aufgrund der personellen, organisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen im allgemeinen mit besonderen betriebsgrößenbedingten Problemen bei der Errichtung und Durchführung eines betrieblichen Forderungsmanagements zu rechnen ist“.<sup>65</sup>

Die in Tabelle 4 aufgelistete Übersicht der Unternehmensgrößen nach den befragten Branchen zeigt, dass der Anteil der Kleinstunternehmen im Bauhauptgewerbe mit 25 % deutlich kleiner ist als im Ausbaugewerbe (42 %) und im Handwerk für den gewerblichen Bedarf (44,4 %). Diese Zahlen sind angesichts der kleinen Stichprobe keineswegs als repräsentativ zu verstehen, können aber Aufschluss auf die branchen- und betriebsgrößenspezifische Ausprägung des Forderungsmanagements geben.

<sup>65</sup> Kokalj, L. u.a. (2000), S. 70.

Tabelle 4: Unternehmensgrößenstruktur nach Branche

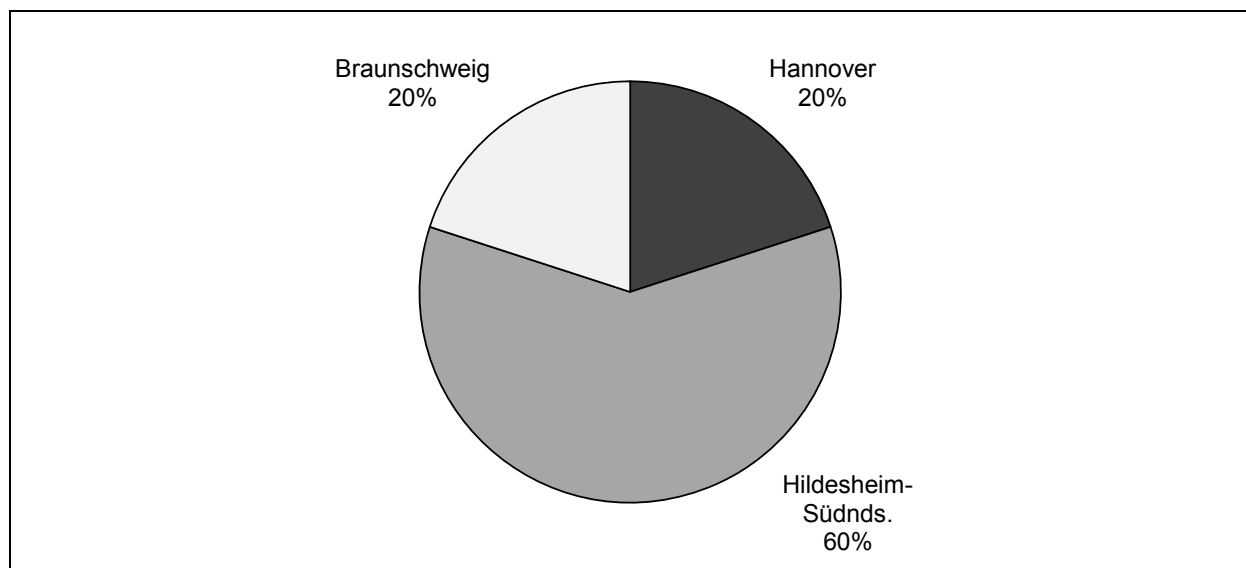
| Branche         | Mitarbeiterzahl |        |         |         |         | Gesamt |
|-----------------|-----------------|--------|---------|---------|---------|--------|
|                 | 1 - 4           | 5 - 9  | 10 - 19 | 20 - 49 | Über 50 |        |
| Bauhauptgewerbe | 8,3 %           | 16,7 % | 33,3 %  | 41,7 %  | 0,0 %   | 100 %  |
| Ausbaugewerbe   | 26,3 %          | 15,7 % | 21,1 %  | 31,6 %  | 5,3 %   | 100 %  |
| Gewerblich      | 11,1 %          | 33,3 % | 22,2 %  | 22,2 %  | 11,1 %  | 100 %  |
| Gesamt          | 17,5 %          | 20,0 % | 25,0 %  | 32,5 %  | 5,0 %   | 100 %  |

ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Aus der regionalen Zusammensetzung der Stichprobe (Abb. 5) ergibt sich, dass 60 % der befragten Betriebe dem Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer Hildesheim-Südnie-dersachsen zuzuordnen sind und jeweils 20 % den Handwerkskammern Braunschweig und Hannover angehören.

Abb. 3: Regionale Verteilung nach zuständiger Handwerkskammer



ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

### 4.3.2 Forderungsausfälle in den letzten fünf Jahren

Die Frage an die beteiligten Unternehmen über Forderungsausfälle in den letzten fünf Jahren stellt ein entscheidendes Element der vorliegenden Studie dar. Die Höhe und Gründe der verzeichneten Forderungsausfälle innerhalb der letzten fünf Jahre geben Aufschluss darüber, inwiefern das Problem des Forderungsausfalls in den drei Handwerkskammer-Bezirken Hannover, Braunschweig und Hildesheim-Süd-niedersachsen eine Rolle spielt. Obwohl diese Ergebnisse nicht repräsentativ sind, lassen sich dennoch Tendenzen hinsichtlich der aktuellen Zahlungsmoral und des betriebswirtschaftlichen Stellenwert von Forderungsausfällen ableiten.

Insgesamt gaben 80 % der befragten Unternehmen an, dass sie innerhalb der letzten fünf Jahre von Forderungsausfall betroffen waren. Beim Blick auf Tabelle 5 scheint die Problematik des Forderungsausfalls im Bauhauptgewerbe besonders weit verbreitet zu sein. So antworteten 91,7 % der befragten Betriebe aus dem Bauhauptgewerbe, dass sie innerhalb der letzten fünf Jahre Forderungsausfälle zu verkraften hatten. Im Ausbaugewerbe ist der Anteil der Betriebe mit Forderungsausfällen mit 84,2 % ebenfalls relativ hoch. Bei den Handwerksbetrieben, die für den gewerblichen Bedarf produzieren, ist dagegen der Anteil der vom Forderungsausfall betroffenen Unternehmen mit 55,6 % deutlich niedriger.

Tabelle 5: Forderungsausfälle in den letzten fünf Jahren (nach Branche)

|                    | Bau    | Ausbau | Gewerblich | Gesamt |
|--------------------|--------|--------|------------|--------|
| Forderungsausfälle | 91,7 % | 84,2 % | 55,6 %     | 80,0 % |
| keine Ausfälle     | 8,3 %  | 15,8 % | 44,4 %     | 20,0 % |
| Gesamt             | 100 %  | 100 %  | 100 %      | 100 %  |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Keines der befragten Unternehmen hatte Forderungsausfälle aus Geschäftsbeziehungen mit der öffentlichen Hand zu verzeichnen. In den persönlichen Gesprächen über den Fragebogen hinaus wurde jedoch stets betont, dass öffentliche Auftraggeber ihre Forderungen zwar begleichen, aber in der Regel mit erheblichen Zahlungsverzögerungen.

#### 4.3.2.1 Höhe der Forderungsausfälle

Die Höhe der Forderungsausfälle ist besonders interessant hinsichtlich nachfolgender wirtschaftlicher Probleme für die betroffenen Unternehmen. Gefragt nach der Höhe der Forderungsausfälle (gemessen am jeweiligen Jahresumsatz) antworteten die befragten Handwerksbetriebe folgendermaßen:

Die Forderungsausfälle aus Geschäftsbeziehungen mit privaten Haushalten und anderen Unternehmen weisen je nach Branche Unterschiede in ihrer Höhe auf. Insgesamt sind Forderungsausfälle in Höhe von über 1 % des Jahresumsatzes relativ gering (vgl. Tabelle 6). Die branchenspezifischen Unterschiede in der Höhe der Forderungsausfälle sind einerseits abhängig von der jeweiligen Kundenstruktur, andererseits von den branchenüblichen Auftragsvolumina. Dementsprechend lässt sich zum Beispiel anhand Tabelle 6 erklären, dass im Bauhauptgewerbe höhere Ausfälle mit privaten Kunden zu verzeichnen sind als im Handwerk für den gewerblichen Bedarf.

Umgekehrt verhält es sich bei der Höhe der Ausfälle, die aus Geschäften mit anderen Unternehmen resultieren: Hier ist der Anteil hoher Forderungsausfälle auf Seiten des Handwerks für den gewerblichen Bedarf deutlich höher als beim Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe (vgl. Tabelle 6).



Tabelle 6: Höhe der Forderungsausfälle mit privaten Haushalten und mit Unternehmen als Geschäftspartner (gemessen am jeweiligen Jahresumsatz)

| Forderungsausfälle mit privaten Haushalten |        |        |        |            |
|--|--------|--------|--------|------------|
|  | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
| Bis 0,1 % des Jahresumsatzes               | 12,5 % | 0,0 %  | 12,5 % | 40 %       |
| Bis 1 % des Jahresumsatzes                 | 59,4 % | 63,6 % | 75,0 % | 0,0 %      |
| Über 1 % des Jahresumsatzes                | 15,6 % | 36,4 % | 6,3 %  | 0,0 %      |
| Keine Ausfälle                             | 12,5 % | 0,0 %  | 6,3 %  | 60,0 %     |
| Gesamt                                     | 100%   | 100%   | 100%   | 100%       |
| Forderungsausfälle mit Unternehmen         |        |        |        |            |
|  | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
| Bis 0,1 % des Jahresumsatzes               | 25,0 % | 18,2 % | 31,3 % | 20,0 %     |
| Bis 1 % des Jahresumsatzes                 | 46,9 % | 54,5 % | 50,0 % | 20,0 %     |
| Über 1 % des Jahresumsatzes                | 12,5 % | 9,1 %  | 0,0 %  | 60,0 %     |
| Keine Ausfälle                             | 15,6 % | 18,2 % | 18,7 % | 0,0 %      |
| Gesamt                                     | 100%   | 100%   | 100%   | 100%       |

*ifh Göttingen*

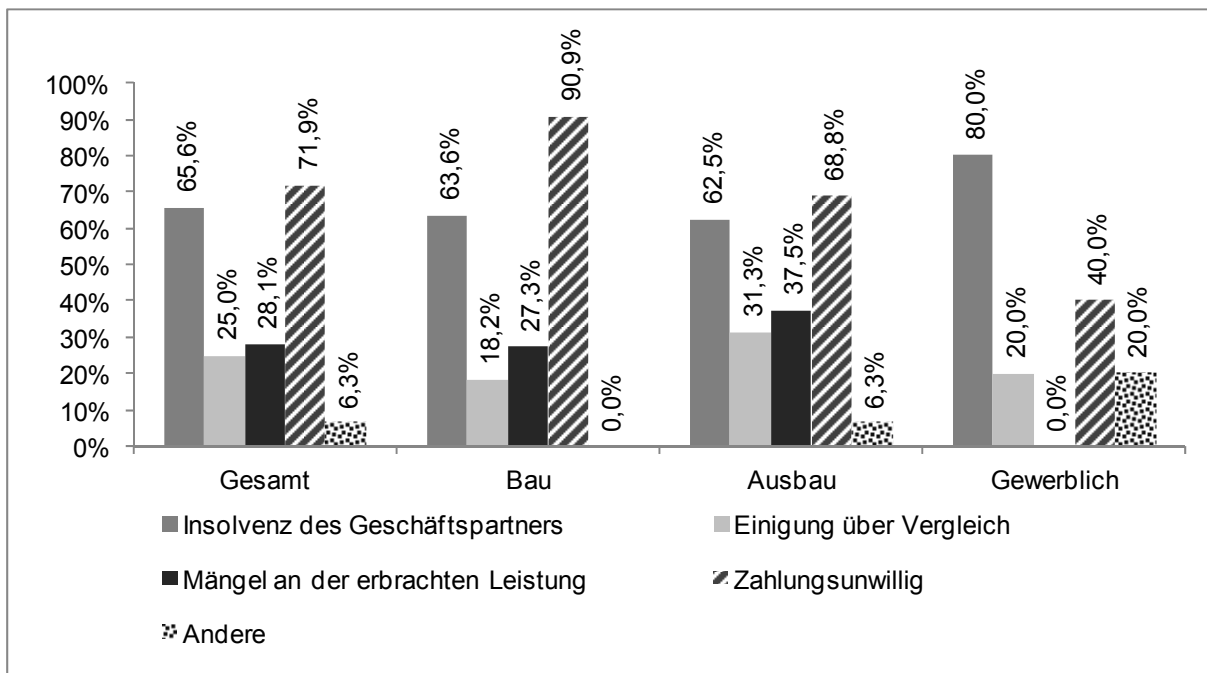
Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

#### 4.3.2.2 Gründe für die Forderungsausfälle

Die Gründe für Forderungsausfälle im Rahmen einer Geschäftsbeziehung können ganz unterschiedlicher Natur sein. Die Antworten der befragten Unternehmer zeigen jedoch eine relativ klare Tendenz hinsichtlich der Ursachen ihrer Forderungsausfälle. Auch hier lassen sich wieder branchenspezifische Unterschiede ausmachen. Die in Abb. 4 dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass Insolvenzen von Geschäftspartnern, aber auch die Zahlungsunwilligkeit der Kunden als Hauptursachen für die Forderungsausfälle genannt wurden.

Dementsprechend führten 65,6 % der befragten Handwerksunternehmer Insolvenzen der Geschäftspartner als einen Grund für den Ausfall Ihrer Forderungen an. Darüber hinaus gaben 71,9 % an, dass den Forderungsausfällen vorsätzliche Zahlungsunwilligkeit der Kunden zugrunde liegt. Besonders im Bauhauptgewerbe nannten 90,9 % die Zahlungsunwilligkeit des Kunden als Hintergrund ihrer Ausfälle. Dass auch Mängel an der erbrachten Leistung oder Ware eine Ursache der Forderungsausfälle sei, gestanden 28,1 % der befragten Unternehmen ein.

Abb. 4: Gründe für die Forderungsausfälle der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung)



ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

#### 4.3.2.3 Probleme in Folge der Forderungsausfälle

Die dargestellten Ergebnisse bezüglich Höhe und Ursachen von Forderungsausfällen auf Seiten der befragten Betriebe geben bereits Aufschluss über die derzeitige Zahlungsmoral im niedersächsischen Handwerk. Besonders interessant ist, wie die befragten Unternehmer eigene wirtschaftliche Folgen der zu verkräftenden Forderungsausfälle thematisieren (vgl. Abb. 5).

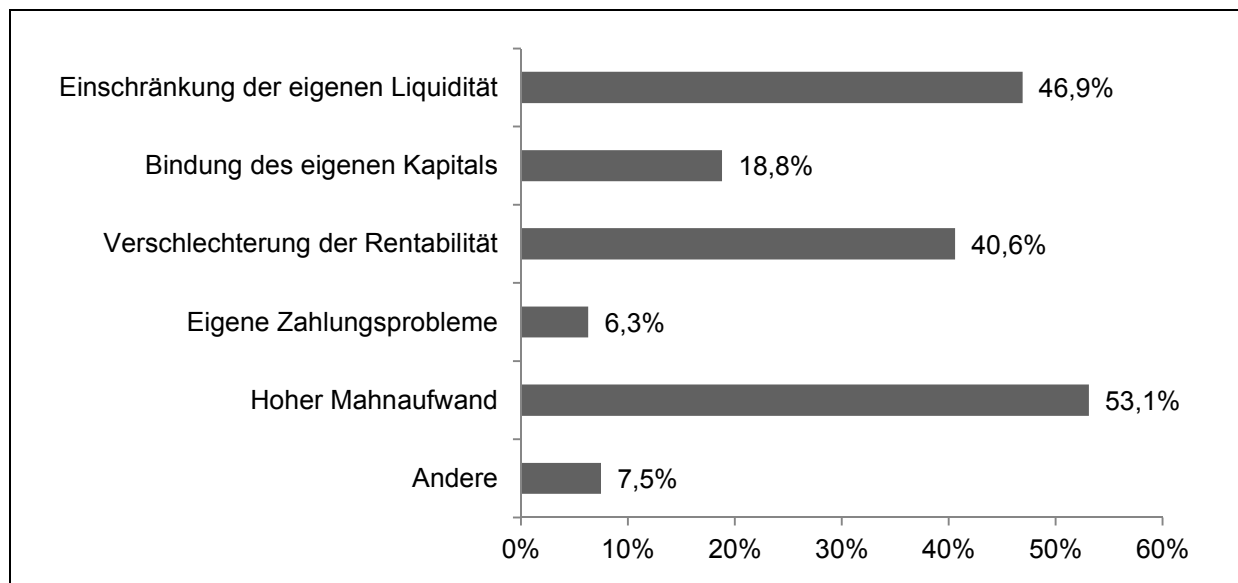
Gut die Hälfte (53,1 %) der befragten Handwerksunternehmen nannte einen hohen Mahnaufwand als Folge von ausstehenden bzw. ausfallenden Forderungen. Dieser Mahnaufwand wird von den Geschäftsführern jedoch eher als unnötiger zeitintensiver Aufwand und Ärger betrachtet und nicht unmittelbar als wirtschaftliches Problem. Unter der Antwortkategorie „andere“ haben 7,5 % der Befragten ähnliche nicht unmittelbar wirtschaftliche Folgen, wie z.B. Zeitaufwand, Ärger etc.

Angesichts der Tatsache, dass mit Forderungsausfällen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive heraus stets eine Verschlechterung der Rentabilität des Gläubiger-Unternehmens einhergeht,<sup>66</sup> ist es besonders interessant, dass dies lediglich 40,6 % der Befragten problematisierten. Mit 46,9 % sieht etwas weniger als die Hälfte der von Forderungsausfällen betroffenen Betriebe die Einschränkung der eigenen Liquidität als Folge für die eigene Wirtschaftlichkeit. Weitere 18,8 % bewerten die Bindung des eigenen Kapitals durch den Ausfall

<sup>66</sup> Vgl. Friedrich, R. und Raffel, F.-C. (1999), S. 10; Kokalj, L. u.a. (2000), S. 14.

von Forderungen ebenfalls als problematisch. Besonders erstaunlich und positiv zu betrachten ist der geringe Anteil der Betriebe, die sich in Folge von Forderungsausfällen eigenen Zahlungsproblemen gegenüber sehen. Insgesamt gaben nur 6,3 % der befragten Betriebe an, dass es für sie in Folge von Forderungsausfällen zu eigenen Zahlungsproblemen kommt.

Abb. 5: Probleme in Folge von Forderungsausfällen (Mehrfachnennung)



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

In Anbetracht dieser Ergebnisse lässt sich vermuten, dass das Problem des Forderungsausfalls von den befragten Handwerksbetrieben nicht als unmittelbare Bedrohung der eigenen wirtschaftlichen Existenz aufgefasst wird. Angesichts der geringen Stichprobe der vorliegenden Studie ist dies keineswegs als repräsentativ für das Handwerk in den untersuchten Bezirken zu betrachten. Dennoch geben die Ergebnisse einen interessanten Einblick in das Problembewusstsein und die Zahlungsmoral im Handwerk. Viele Interviewpartner erklärten in Bezug auf die Problematik von Zahlungsausfällen, dass die Zahlungsmoral gegenwärtig deutlich besser als vor zehn Jahren sei. Insofern stützen diese zusätzlichen Ausführungen die Befragungsergebnisse. Zu dieser Problematik wäre eine gezielte und repräsentative Erhebung im Rahmen einer größer angelegten Studie unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse sehr aufschlussreich.

## 4.4 Bonitätsprüfung

### 4.4.1 Durchführung der Bonitätsprüfung

Die Prüfung der Bonität von Kunden und Geschäftspartnern gehört zu den Grundlagen eines vorausschauenden, über die reine Forderungsbearbeitung hinausgehenden Forderungsmanagements. Die Bonitätsprüfung setzt bereits im Vorfeld einer Geschäftsbeziehung an,

mit dem Ziel die Zahlungsfähigkeit des Kunden und somit das Ausfallrisiko mit Hilfe von gezielten Informationen einzuschätzen.<sup>67</sup>

Vor dem Hintergrund, dass 80 % der befragten Handwerksunternehmen Forderungsausfälle zu verzeichnen hatten (vgl. Tabelle 5) und diese Problematik damit grundsätzlich vorhanden zu sein scheint, ist hier besonders von Interesse, in welchen Fällen die befragten Unternehmen die Kundenbonität überhaupt prüfen und welche Quellen dafür herangezogen werden.

Insgesamt ein Viertel der befragten Handwerksbetriebe räumt ein, dass es die Bonität ihrer Kunden überhaupt nicht prüft (vgl. Tabelle 7). Dabei ist auffällig, dass vor allem im Handwerk für den gewerblichen Bedarf mit 44,4 % überdurchschnittlich viele Betriebe auf eine Überprüfung ihrer Geschäftspartner verzichten. Unter der Möglichkeit von Mehrfachnennungen gab die Hälfte der Unternehmer an, dass sie generell bei Neukunden eine Bonitätsprüfung durchführen, weitere 52,5 % überprüfen die Bonität ihrer Kunden ab bestimmten Auftragswerten (vgl. Tabelle 7). Ein Fünftel holt bei Zahlungsverzögerungen ihrer Kunden aktuelle Auskünfte zur Bonität ein und lediglich 7,5 % aller befragten Unternehmen überprüfen regelmäßig ihre Kunden auf deren Bonität. Beim Blick auf die in Tabelle 7 dargelegten Zahlen der einzelnen Branchen lässt sich die Tendenz erkennen, dass dem Instrument der Bonitätsprüfung im Bauhauptgewerbe eine stärkere Bedeutung zugeschrieben wird als vergleichsweise im Ausbaugewerbe oder im Handwerk für den gewerblichen Bedarf.

Tabelle 7: Durchführung von Bonitätsprüfungen nach Branche (Mehrfachnennung)

|                                      | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|------------|
| Überhaupt nicht                      | 25,0 % | 8,3 %  | 26,3 % | 44,4 %     |
| Bei Neukunden                        | 50,0 % | 66,7 % | 47,4 % | 33,3 %     |
| Bei bestimmten Auftragswerten        | 52,5 % | 66,7 % | 47,4 % | 44,4 %     |
| Bei Zahlungsverzögerungen            | 20,0 % | 16,7 % | 26,3 % | 11,1 %     |
| Regelmäßige Überprüfung aller Kunden | 7,5 %  | 8,3 %  | 0,0 %  | 22,2 %     |

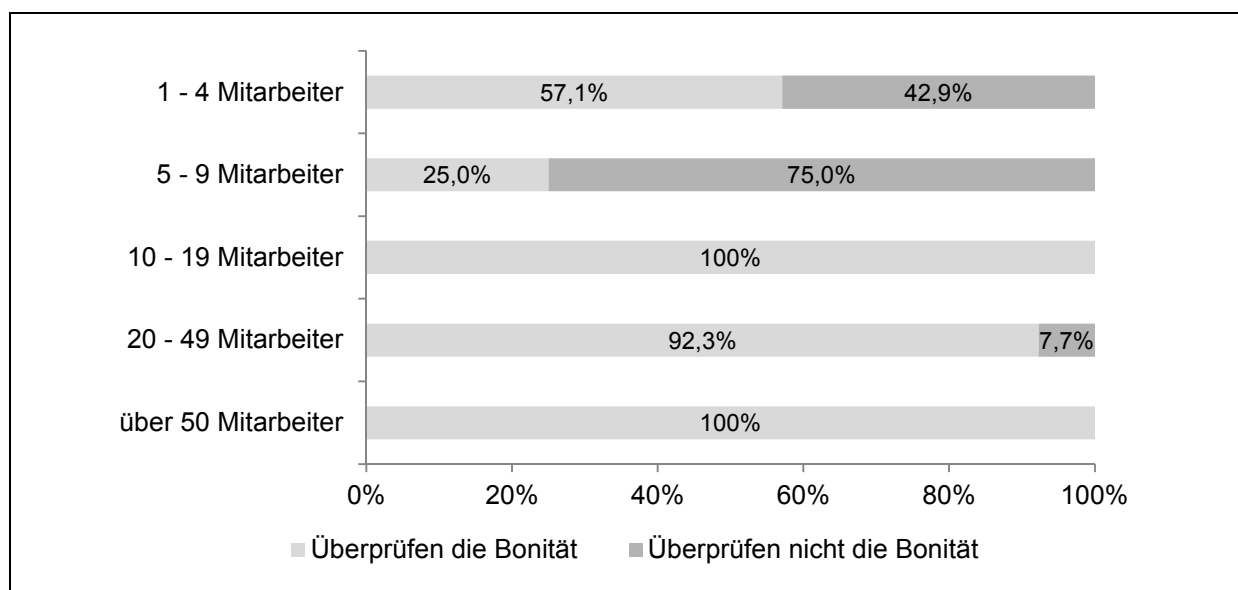
*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Neben den branchenspezifischen Unterschieden ist die Durchführung von Bonitätsprüfungen als Teil eines betrieblichen Forderungsmanagements erwartungsgemäß in kleinen Betrieben schwächer ausgeprägt als in den größeren Unternehmen. Die Abb. 6 veranschaulicht, dass Betriebe mit wachsender Mitarbeiterzahl vermehrt Bonitätsprüfungen durchführen.

<sup>67</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 67.

Abb. 6: Durchführung von Bonitätsprüfungen nach Betriebsgröße (Mehrfachnennung)

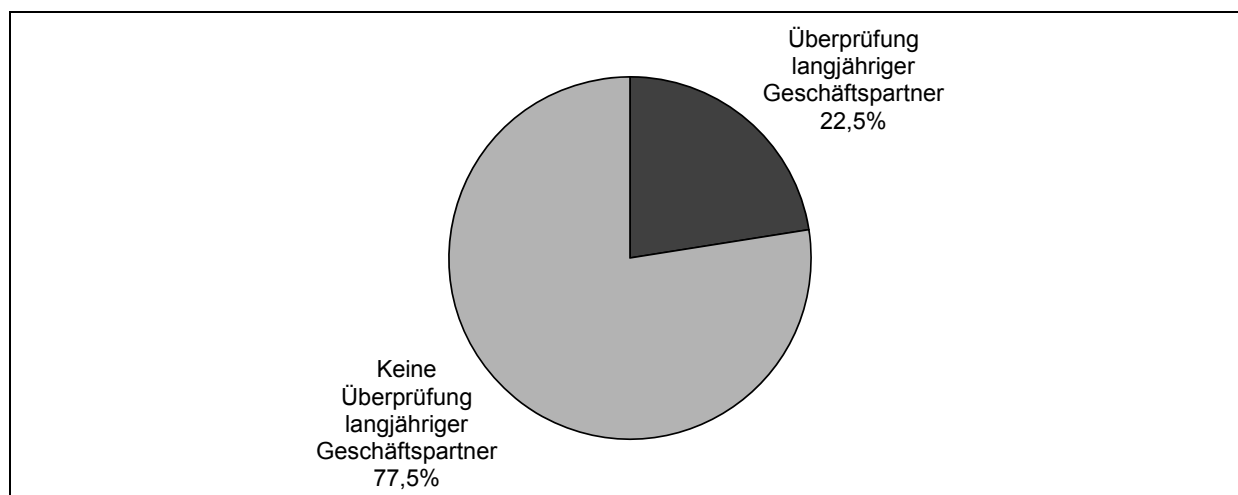


ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Gut drei Viertel der befragten Unternehmen verzichten auf eine Überprüfung langjähriger Geschäftspartner. Von den 22,5 % der Unternehmen, die auch langjährige Kunden einer Bonitätsprüfung unterziehen, prüfen 5 % ihre bestehenden Geschäftsbeziehungen in einem regelmäßigen Turnus, 7,5 % bei Veränderungen im Zahlungsverhalten und 10 % stichprobenartig (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Überprüfung langjähriger Geschäftspartner



ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

In 83,3 % der befragten Unternehmen, die Bonitätsprüfungen durchführen, ist der Geschäftsführer oder Inhaber-Meister selbst für die Überprüfung der Kunden zuständig. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Durchführung von Bonitätsprüfungen in kleinen Betrieben, mit wenig personellen Ressourcen, aufgrund einer Doppelbelastung aus technischen und kaufmännischen Tätigkeiten eher schwach ausgeprägt ist. Die meisten befragten Ge-

schäftsführer, die die Bonität ihrer Kunden nicht überprüfen, führten dazu aus, dass sie aufgrund eines gewissen Bekanntheitsgrades der Kunden auf Bonitätsprüfungen verzichten würden.

Lediglich 27,5 % teilen ihre Kunden auf der Grundlage einer Bonitätsprüfung in Risikoklassen ein, um darauf aufbauend das jeweilige Risiko minimieren zu können. Die risikoorientierte Einteilung von Kunden scheint insbesondere im Bauhauptgewerbe gängiger zu sein.

#### 4.4.2 Genutzte Informationsquellen zur Beurteilung der Bonität

Bei der Befragung nach den verwendeten Informationsquellen wurden verschiedene Quellen zur Beurteilung der Bonität als Antwortmöglichkeiten aufgeführt. Das Spektrum reichte dabei vom „Verlassen auf Intuition/Erfahrung“ bis hin zum „Einsatz von Wirtschaftsauskunfteien“. Die Interviewpartner wurden gebeten, die von Ihnen zur Bonitätsprüfung genutzten Informationsquellen und deren Häufigkeit zu nennen, um so ein möglichst differenziertes Ergebnis über die praxisorientierte Verbreitung der Quellen zu erzielen.

In Tabelle 8 lassen sich die von den befragten Unternehmen herangezogenen Informationsquellen und die Häufigkeit ihrer Verwendung nachvollziehen. Dabei fällt auf, dass der Faktor „Intuition und Erfahrung“ bei der Einschätzung der Kundenbonität von großer Bedeutung ist.

Tabelle 8: Informationsquellen zur Prüfung der Bonität

|                     | Immer  | Häufig | Gelegentlich | Selten | Nie    | Gesamt |
|---------------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|
| Intuition/Erfahrung | 32,5 % | 15,0 % | 2,5 %        | 0,0 %  | 50,0 % | 100 %  |
| Kollegenkreis       | 5,0 %  | 20,0 % | 15,0 %       | 10,0 % | 50,0 % | 100 %  |
| Rechnungswesen      | 10,0 % | 7,5 %  | 2,5 %        | 22,5 % | 57,5 % | 100 %  |
| Vertrieb            | 2,5 %  | 12,5 % | 0,0 %        | 15,0 % | 70,0 % | 100 %  |
| Außendienst         | 2,5 %  | 10,0 % | 7,5 %        | 10,0 % | 70,0 % | 100 %  |
| Bilanzauskünfte     | 2,5 %  | 7,5 %  | 17,5 %       | 10,0 % | 62,5 % | 100 %  |
| Bankauskünfte       | 10,0 % | 10,0 % | 12,5 %       | 15,0 % | 52,5 % | 100 %  |
| Schufa              | 0,0 %  | 0,0 %  | 5,0 %        | 10,0 % | 85,0 % | 100 %  |
| Creditreform        | 25,0 % | 7,5 %  | 7,5 %        | 7,5 %  | 52,5 % | 100 %  |
| Schimmelpfeng       | 0,0 %  | 0,0 %  | 0,0 %        | 2,5 %  | 97,5 % | 100 %  |
| Sonstige            | 2,5 %  | 2,5 %  | 5,0 %        | 0,0 %  | 90,0 % | 100 %  |

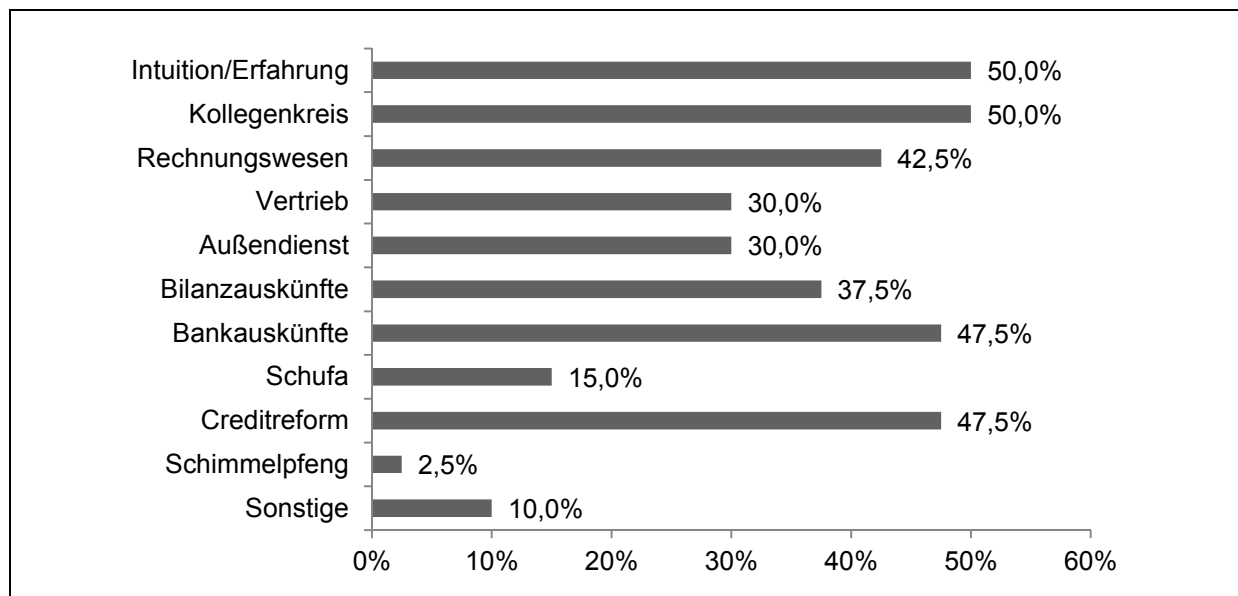
*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmer zum Forderungsmanagement 2012

So gab die Hälfte aller Befragten an, dass eigene Intuition und Geschäftserfahrung bei der Bonitätsbeurteilung eine Rolle spielen und sie beispielsweise aus einem ausführlichen Kundengespräch Rückschlüsse auf die finanzielle Situation der Kunden ziehen. Ergänzt wird diese persönlich geprägte Einschätzung zumeist durch Informationen aus dem Kollegenkreis: 5 % informieren sich immer im Kollegenkreis über einen potenziellen Kunden, 20 % nutzen ihre geschäftlichen Kontakte diesbezüglich häufig, 15 % gelegentlich und 10 % selten.

Von den internen Informationsquellen ist neben der Geschäftserfahrung und dem Kollegenkreis vor allem das eigene Rechnungswesen als Quelle zur Prüfung der Kundenbonität zu nennen. Insgesamt gaben 42,5 % das Rechnungswesen als eine Informationsquelle an (vgl. Abb. 8). Da sich diese Methode jedoch hauptsächlich auf die Überprüfung bereits bestehender Geschäftsbeziehungen bezieht, wird diese Quelle eher selten genutzt (vgl. Tabelle 8).

Abb. 8: Informationsquellen zur Prüfung der Bonität (Gesamt)



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Ein Teil der Befragten greift auch auf externe Quellen zur Einschätzung der Bonität potentieller Kunden zurück. Hierbei ist vor allem die Wirtschaftsauskunftei Creditreform zu nennen. Insgesamt holen 47,5 % der Unternehmen über Creditreform Auskünfte zur Bonität ihrer Geschäftspartner ein (vgl. Abb. 8). Ein Viertel aller Befragten tut dies sogar immer und zusätzliche 7,5 % häufig (vgl. Tabelle 8).

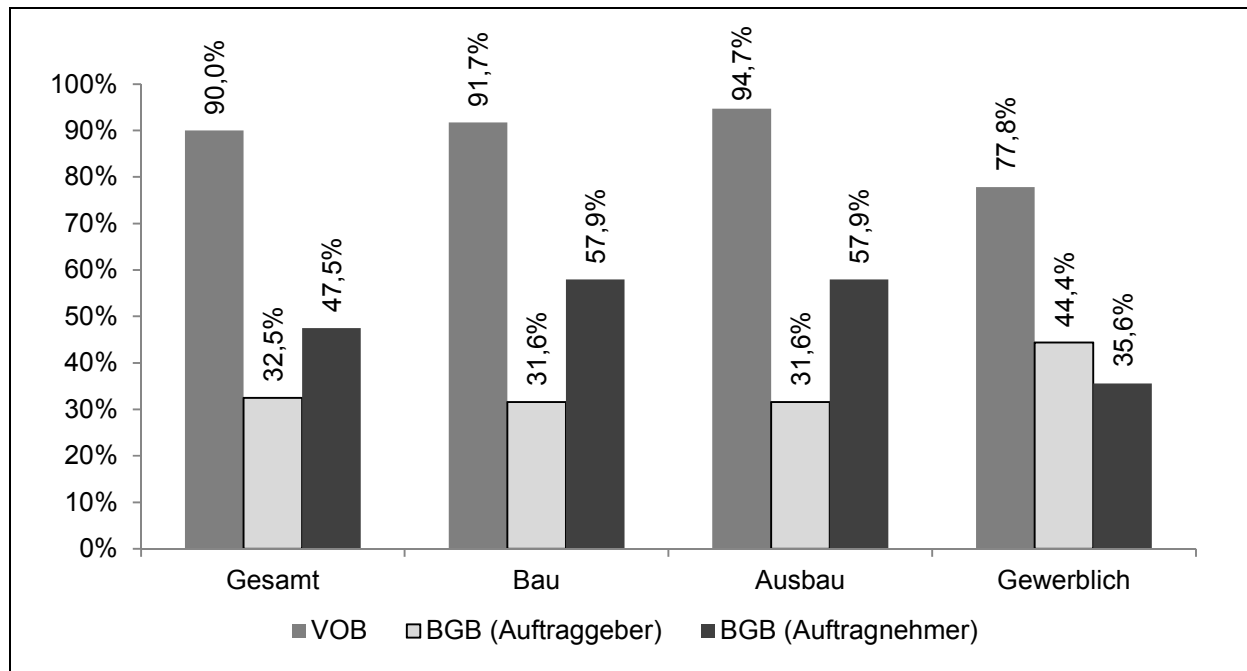
Demzufolge ist die Wirtschaftsauskunftei Creditreform in der vorliegenden Stichprobe die dominierende externe Quelle zur Einschätzung der Kundenbonität. Ergänzend werden gelegentlich bis selten die Bilanzauskünfte der Geschäftspartner sowie Bankauskünfte herangezogen. Die Dienstleistungsunternehmen Schufa und Schimmelpfeng weisen in der vorliegenden Erhebung nur sehr geringe Bedeutung auf.

#### 4.5 Vertragsgestaltung

Die vorwiegend von den befragten Handwerksunternehmen genutzte Vertragsform ist die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB). Insgesamt gaben 90 % der Befragten an, die Vertragsform der VOB zur Leistungsbeschreibung zu nutzen. Neben der VOB werden auch Verträge auf Grundlage des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geschlossen. Knapp die Hälfte der befragten Handwerksbetriebe nutzt auch die Vertragsgestaltung seitens des Auftragnehmers. Die Vertragsgestaltung von Seiten des Auftraggebers nannte rund ein Drittel der Befragten. Generell lässt sich festhalten, dass alle drei Vertragsformen im Handwerk in unterschiedlichem Maße genutzt werden.

Das in Abb. 9 dargestellte Säulendiagramm veranschaulicht den großen Stellenwert der VOB im Handwerk. Dies gilt insbesondere für das Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe. Im Handwerk für den gewerblichen Bedarf ist der Anteil der Vertragsgestaltung seitens des Auftraggebers im Verhältnis zu den anderen Branchen etwas höher.

Abb. 9: Genutzte Vertragsform zur Leistungsbeschreibung (Mehrfachnennung)



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Die individuelle Vertragsgestaltung seitens der befragten Unternehmen richtet sich insbesondere nach der persönlichen Einschätzung des jeweiligen Geschäftspartners (vgl. Tabelle 9). So nannten 80 % der befragten Geschäftsführer, dass die persönliche Einschätzung Einfluss auf die Vertragsgestaltung hat. Für weitere 45 % der Befragten ist der Leumund des Kunden ein entscheidender Faktor für die vertragliche Ausgestaltung. Die Faktoren der Bonität mit 45 % und die Branche des Geschäftspartners nehmen im Vergleich zur persönlichen Einschätzung einen relativ geringen Stellenwert bei der Vertragsgestaltung ein. Lediglich im Bauhauptgewerbe scheint die Bonität der Kunden von großer Bedeutung zu sein.



Tabelle 9: Einfluss auf die individuelle Vertragsgestaltung (Mehrfachnennung)

|                          | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
|--------------------------|--------|--------|--------|------------|
| Bonität                  | 45,0 % | 75,0 % | 36,8 % | 22,2 %     |
| Risikoklasse             | 15,0 % | 25,0 % | 5,3 %  | 22,2 %     |
| Branche                  | 37,5 % | 66,7 % | 21,1 % | 33,3 %     |
| Kundengröße              | 25,0 % | 8,3 %  | 26,3 % | 44,4 %     |
| Rechtsform               | 30,0 % | 33,3 % | 26,3 % | 33,3 %     |
| Leumund                  | 45,0 % | 75,0 % | 36,8 % | 22,2 %     |
| Persönliche Einschätzung | 80,0 % | 83,3 % | 89,5 % | 56,6 %     |
| Andere                   | 7,5 %  | 0,0 %  | 0,0 %  | 22,2 %     |

ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

#### 4.5.1 Zahlungsvereinbarungen

Der Problematik des Ausfallrisikos ist dadurch begründet, dass Handwerksunternehmen mit der Ausführung ihrer Arbeiten überwiegend in Vorleistung gehen. Diese Tatsache bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Stichprobe.

##### 4.5.1.1 Zahlungsmodalitäten

Im Durchschnitt vereinbaren die befragten Handwerksunternehmen mit ihren Kunden zu 94,1 % Zahlung auf Ziel und gehen demzufolge mit ihrer Arbeit in Vorleistung (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Durchschnittlicher Anteil der vereinbarten Zahlungsmodalitäten (Mehrfachnennung)

|                        | Min.   | Max.   | Mittelwert    |
|------------------------|--------|--------|---------------|
| Zahlung auf Ziel       | 30,0 % | 100 %  | <b>94,1 %</b> |
| Vorkasse               | 0,0 %  | 70,0 % | 5,1 %         |
| Scheck                 | 0,0 %  | 5,0 %  | 0,1 %         |
| Abbuchungsermächtigung | 0,0 %  | 5,0 %  | 0,1 %         |
| Einzugsermächtigung    | 0,0 %  | 15,0 % | 0,5 %         |
| Andere                 | 0,0 %  | 2,0 %  | 0,1 %         |

ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Interessanterweise erklärten einige Geschäftsführer und Inhaber-Meister im Rahmen der persönlichen Interviewsituation, dass von den Kunden eine Vorleistung erwartet werde und dem Handwerk die nötige Lobby fehle, um diese Erwartungshaltung durchbrechen zu kön-

nen. Einige wenige Betriebe stellen sich jedoch auch gegen diese Erwartungshaltung und fordern von ihren Kunden die Zahlung per Vorkasse, was sich im Durchschnitt jedoch nur mit 5,05 % niederschlägt (vgl. Tabelle 10). Sonstige Zahlungsmöglichkeiten, wie Scheck, Abbuchungsermächtigung oder Einzugsermächtigung, werden von den befragten Handwerksbetrieben nur in Ausnahmefällen genutzt.

#### 4.5.1.2 Zahlungsziel

Die vereinbarten Nettzahlungsziele liegen im Durchschnitt für private Haushalte bei 15,7 Tagen, für Unternehmen bei 20,4 Tagen und für öffentlich Auftraggeber bei 21,3 Tagen (vgl. Tabelle 11). Die Vereinbarung der Nettzahlungsziele wird jedoch flexibel gehandhabt, so dass bei langjährigen Kunden oder Großkunden auf Anfrage häufig auch längere Zahlungsziele gewährt werden.

Tabelle 11: Durchschnittlich vereinbarte Nettzahlungsziele in Tagen

|                   | Gesamt | Bau  | Ausbau | Gewerblich |
|-------------------|--------|------|--------|------------|
| Private Haushalte | 15,7   | 19,3 | 13,8   | 14,2       |
| Unternehmen       | 20,4   | 23,0 | 17,6   | 22,8       |
| Öffentliche Hand  | 21,3   | 23,0 | 20,1   | 21,3       |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

#### 4.5.1.3 Skontokonditionen

Der Abzug von Skonto ist ein prozentualer Preisnachlass auf den Rechnungsbetrag bei vorzeitiger Zahlung innerhalb einer vorher vereinbarten Skontofrist. Dieser Nachlass ist als zusätzlicher Anreiz für den Käufer zu verstehen, damit dieser seine Rechnung möglichst zeitnah begleicht.

Die Stichprobe zeigt einen eher indifferenten Umgang mit dem Angebot von Skonto. Grundsätzlich wird die Möglichkeit der Vereinbarung von Skontokonditionen seitens der befragten Handwerksunternehmen genutzt. Beim Betrachten der Tabelle 12 gestaltet sich das Ausmaß bzw. die Regelmäßigkeit der Vereinbarung von Skontokonditionen doch recht unterschiedlich. So fällt beispielsweise auf, dass vor allem anderen Unternehmen als Geschäftspartner häufiger Skonto gewährt wird als privaten oder öffentlichen Auftraggebern.

Tabelle 12: Angebot von Skonto (nach Häufigkeit)

|                   | Immer  | Häufig | Gelegentlich | Selten | Nie    | Gesamt |
|-------------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|
| Öffentliche Hand  | 7,5 %  | 10,0 % | 7,5 %        | 15,0 % | 60,0 % | 100 %  |
| Unternehmen       | 20,0 % | 37,5 % | 22,5 %       | 7,5 %  | 12,5 % | 100 %  |
| Private Haushalte | 7,5 %  | 27,5 % | 25,0 %       | 17,5 % | 20,0 % | 100 %  |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Dennoch bieten lediglich 20 % der befragten Handwerksbetriebe anderen Unternehmen immer Skontokonditionen an und nur 7,5 % gewähren privaten und öffentlichen Auftraggebern immer einen Abzug von Skonto. Es scheint demnach so, als gebe es beim Großteil der befragten Betriebe keine betriebsinterne „Skontopolitik“.

Von den befragten Betrieben, die ihren Kunden ggf. einen Abzug von Skonto anbieten, gaben 97,2 % an, dass sich die Skontofrist im Rahmen von 7 bis 14 Tagen bewegt. Nur 2,8 % gewähren ihren Kunden eine Skontofrist von mehr als 14 Tagen. Der Skontosatz ist meistens individuell verhandelbar, dennoch führte 52,8 % der befragten Betriebe einen Skontosatz von zwei Prozent Nachlass auf den Rechnungsbetrag als Ausgangspunkt an. Weitere 44,4 % gewähren ihren Kunden grundsätzlich drei Prozent Skonto. Bei 2,8 % der befragten Unternehmen ist ein Skontosatz von vier Prozent die Verhandlungsbasis.

#### **4.5.2 Vertragliche Absicherung der Forderungen**

Die vertragliche Absicherung der Forderungen ist ein zentraler Baustein der Vertragsgestaltung und dient der effektiven Minimierung des Ausfallrisikos, um im Falle eines Forderungsausfalls den entstandenen Schaden durch vorher vertraglich vereinbarte Klauseln und Sicherheiten zumindest in Grenzen zu halten. Theoretisch ist dies ein relativ kostengünstiges Instrument, das zugleich den rechtlichen Anspruch auf ausstehende Forderungen untermauert und abschreckende Wirkung gegenüber zahlungsunwilligen Kunden entfalten kann. Grundsätzlich gibt es eine Reihe verschiedener Sicherungsinstrumente, die aber in der Praxis je nach Branche und Art der Leistung von unterschiedlicher Bedeutung sind.

Beim Blick auf die in Tabelle 13 dargestellten Ergebnisse zur Nutzung von Absicherungsklauseln und Sicherheiten wird deutlich, dass die Vereinbarung von Teil- und Abschlagszahlungen unter den befragten Handwerksunternehmen sehr verbreitet ist. Insgesamt nutzen 95 % der Befragten die Möglichkeit von Teil- und Abschlagszahlungen zur Sicherung ihrer Forderungen, davon 50 % immer und 25 % häufig. Gegenüber diesem sehr hohen Stellenwert der Absicherung durch Teil- und Abschlagszahlungen sind die anderen aufgeführten Absicherungsinstrumente verhältnismäßig schwach ausgeprägt. So gaben lediglich 35 % der befragten Unternehmen an, dass sie Verzugszinsen auf fällige Forderungen erheben. Ebenfalls 35 % aller Befragten schreiben eine Gerichtsstandsklausel in ihre Verträge, wodurch im Falle eines Rechtsstreits der Ort des zuständigen Gerichts in der Nähe des Gläubigers festgelegt werden würde. Fälligkeitsklauseln vereinbart rund die Hälfte der befragten Betriebe und 12,5 % erheben eine Mahnkostenpauschale bei Zahlungsverzögerungen. Abgesehen von der stark verbreiteten Praxis der Teil- und Abschlagszahlungen lässt sich die relativ schwache Ausprägung der Verwendung von Absicherungsklauseln durch die oben gezeigte überwiegende Verwendung der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) erklären, die bereits derartige Absicherungsklauseln beinhaltet.

Tabelle 13: Nutzung vertraglicher Absicherungsklauseln und Sicherheiten (nach Häufigkeit)

| Absicherungsklauseln     |        |        |              |        |        |        |
|--------------------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|
|                          | Immer  | Häufig | Gelegentlich | Selten | Nie    | Gesamt |
| Teil-/Abschlagszahlung   | 50,0 % | 25,0 % | 15,0 %       | 5,0 %  | 5,0 %  | 100 %  |
| Fälligkeitsklausel       | 22,5 % | 15,0 % | 12,5 %       | 0,0 %  | 50,0 % | 100 %  |
| Gerichtsstandklausel     | 20,0 % | 7,5 %  | 7,5 %        | 0,0 %  | 65,0 % | 100 %  |
| Mahnkostenpauschale      | 12,5 % | 2,5 %  | 7,5 %        | 5,0 %  | 72,5 % | 100 %  |
| Verzugszinsen            | 7,5 %  | 7,5 %  | 10,0 %       | 10,0 % | 65,0 % | 100 %  |
| Sicherheiten             |        |        |              |        |        |        |
|                          | Immer  | Häufig | Gelegentlich | Selten | Nie    | Gesamt |
| Eigentumsvorbehalt       | 20,0 % | 5,0 %  | 5,0 %        | 7,5 %  | 62,5 % | 100 %  |
| Verl. Eigentumsvorbehalt | 10,0 % | 0,0 %  | 2,5 %        | 2,5 %  | 85,0 % | 100 %  |
| Bürgschaft               | 0,0 %  | 12,5 % | 15,0 %       | 15,0 % | 57,5 % | 100 %  |
| Forderungsabtretung      | 0,0 %  | 2,5 %  | 2,5 %        | 2,5 %  | 92,5 % | 100 %  |
| Sicherungsübereignung    | 0,0 %  | 0,0 %  | 0,0 %        | 2,5 %  | 97,5 % | 100 %  |
| Bausicherungshypothek    | 0,0 %  | 0,0 %  | 7,5 %        | 10,0 % | 82,5 % | 100 %  |

ifh Göttingen

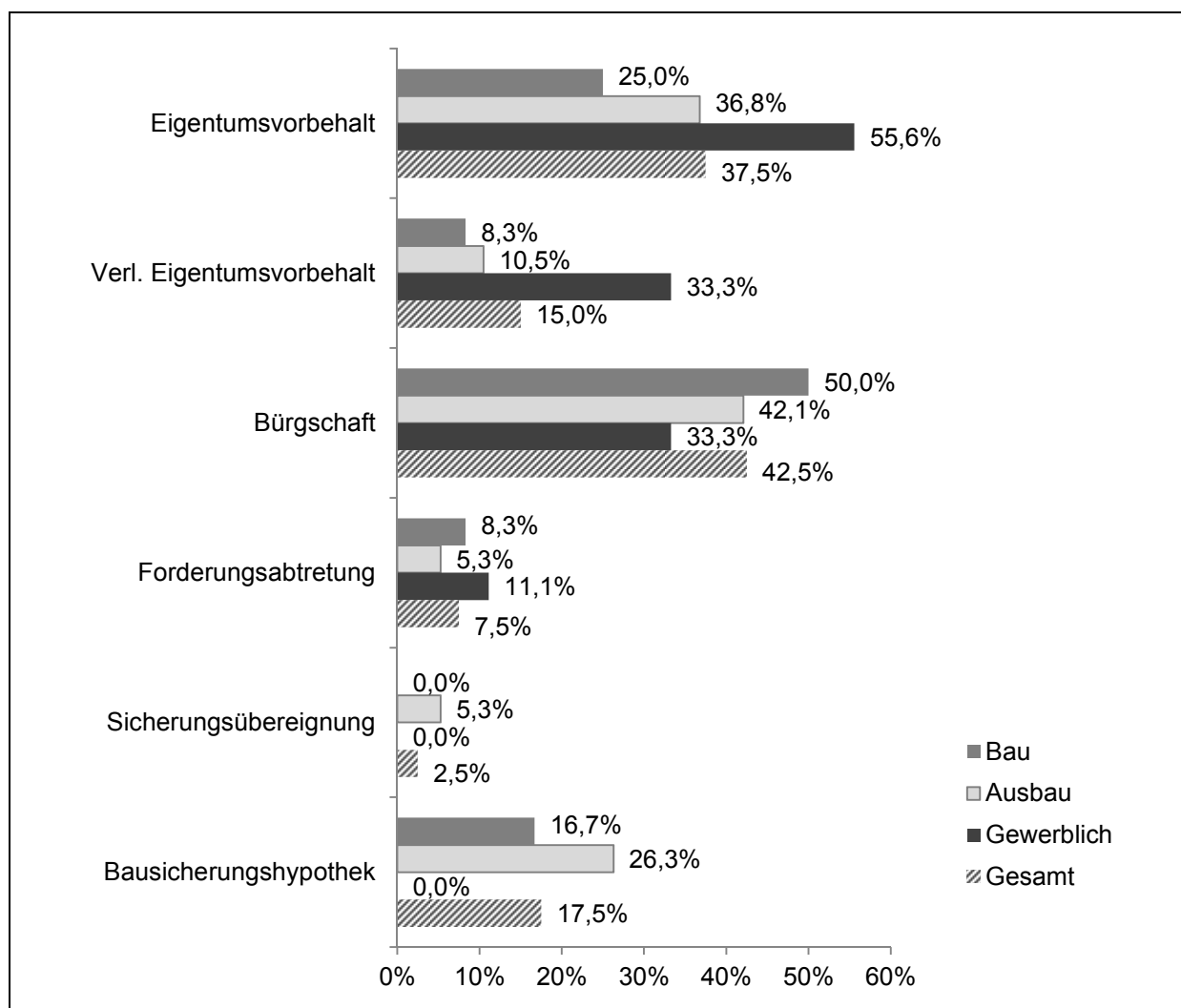
Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Die Vereinbarung von Sicherheiten, welche zusätzlich zur VOB festgelegt werden können, wird von den befragten Handwerksbetrieben in der Praxis nur wenig und überwiegend selten genutzt. Die Möglichkeit einer Vereinbarung von Forderungsabtretung (7,5 %) und der Sicherungsübereignung (2,5 %) scheinen für die befragten Betriebe nicht relevant zu sein (vgl. Tabelle 13). Eine hinterlegte Bürgschaft wird von 42,5 % der Befragten, gelegentlich oder selten genutzt.

Die in Abb. 10 dargestellte branchenspezifische Nutzung zusätzlicher Sicherheiten zeigt, dass die Bürgschaft vor allem im Bauhauptgewerbe von Bedeutung ist. Die Vereinbarung des einfachen und verlängerten Eigentumsvorbehalts ist dagegen besonders im Handwerk für den gewerblichen Bedarf verbreitet.

Diese im Großen und Ganzen eher schwach ausgeprägte Nutzung von vertraglichen Absicherungsinstrumenten hängt neben der branchenspezifischen Art der Leistungen auch vom jeweiligen Auftragsvolumen ab. So lässt sich möglicherweise auch erklären, dass die Bürgschaft als relativ starkes Instrument der Forderungssicherung vor allem im Bauhauptgewerbe genutzt wird.

Abb. 10: Verwendung vertraglicher Sicherheiten (nach Branche)



ifh Göttingen

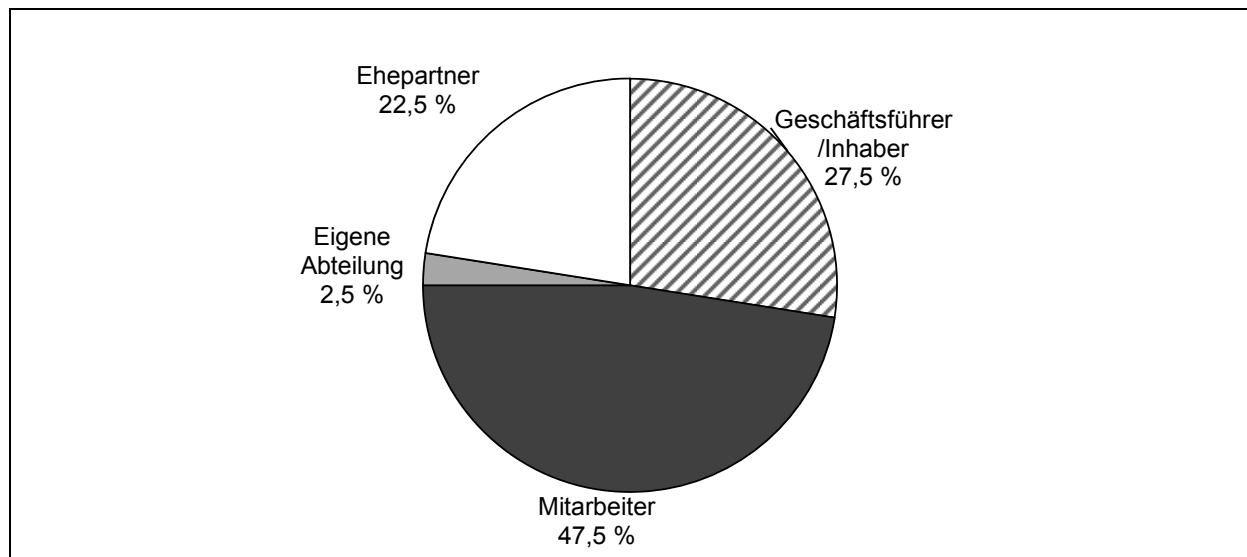
Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

#### 4.6 Rechnungserstellung und -überwachung

Rechnungserstellung und Überwachung der Außenstände sind für die zeitnahe Realisierung von Erlösen besonders wichtig. Diese buchhalterischen Aufgaben bilden somit einen elementaren Bestandteil des betrieblichen Forderungsmanagements. Bei der vorliegenden Studie stehen vor allem die Zuständigkeit für die Rechnungserstellung und die Überwachung der Außenstände, der Zeitraum von der Fertigstellung der Leistung bis zur Rechnungserstellung sowie die Form der Überwachung der Außenstände im Vordergrund.

Bei der Hälfte der befragten Betriebe sind Mitarbeiter für die Erstellung und den Ausgang von Rechnungen zuständig. Weitere 22,5 % gaben an, dass die Rechnungserstellung durch den Ehepartner erfolgt. In 27,5 % erstellt der Geschäftsführer persönlich die ausgehenden Rechnungen (vgl. Abb. 11). Der Großteil der befragten Unternehmen überträgt die Rechnungserstellung einem Mitarbeiter.

Abb. 11: Zuständigkeit für die Rechnungserstellung (Gesamt)



ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Die Zuständigkeiten für buchhalterische Aufgaben gestaltet sich nach Betriebsgröße unterschiedlich (vgl. Tabelle 14). Erwartungsgemäß übernehmen der Geschäftsführer oder der Ehepartner des Inhabers vor allem in kleinen Betrieben (1 bis 4 Mitarbeiter und 5 bis 9 Mitarbeiter) die Erstellung von Rechnungen persönlich. Bei den befragten Betrieben, die auf größere personelle Ressourcen zurückgreifen können, sind in der Regel Mitarbeiter oder sogar eine eigene Abteilung für die Rechnungserstellung zuständig.

Tabelle 14: Zuständigkeit für Rechnungserstellung (nach Betriebsgröße)

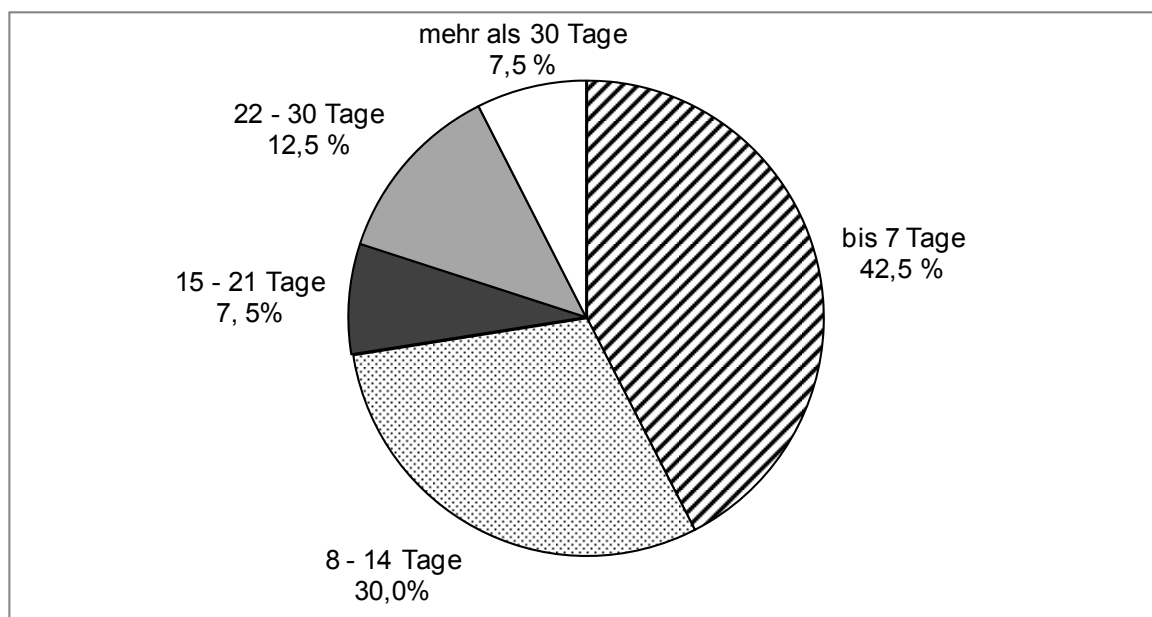
|                   | Geschäftsführer | Mitarbeiter | Eigene Abteilung | Ehepartner | Gesamt |
|-------------------|-----------------|-------------|------------------|------------|--------|
| 1 - 4 Mitarbeiter | 71,4 %          | 14,3 %      | 0,0 %            | 14,3 %     | 100 %  |
| 5 - 9 Mitarbeiter | 37,5 %          | 12,5 %      | 0,0 %            | 50,0 %     | 100 %  |
| 10 - 19 Mitarb.   | 20,0 %          | 50,0 %      | 0,0 %            | 30,0 %     | 100 %  |
| 20 - 49 Mitarb.   | 7,7 %           | 76,9 %      | 7,7 %            | 7,7 %      | 100 %  |
| über 50 Mitarb.   | 0,0 %           | 100 %       | 0,0 %            | 0,0 %      | 100 %  |

ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Insgesamt erstellen 42,5 % der befragten Unternehmen ihre Rechnungen innerhalb von 7 Tagen. Knapp ein Drittel (30 %) schreibt die Rechnungen im Zeitraum von 8 bis 14 Tagen nach erbrachter Leistung und bei weiteren 7,5 % vergehen 15 bis 21 Tage bis zur Rechnungsstellung (vgl. Abb. 12). Nach 22 bis 30 Tagen versenden 12,5 % der befragten Unternehmen ihre Rechnungen und bei 7,5 % dauert die Rechnungserstellung mehr als 30 Tage.

Abb. 12: Zeitspanne der Rechnungserstellung nach erbrachter Leistung



ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Die durchschnittliche Zeit zwischen erbrachter Leistung und Rechnungserstellung liegt bei der vorliegenden Stichprobe bei 16 Tagen (vgl. Tabelle 15). Viele Geschäftsführer machten an dieser Stelle deutlich, dass die Dauer der Rechnungserstellung ein wunder Punkt in den betrieblichen Abläufen ist. Dementsprechend gaben einige der Gesprächspartner zu, dass bei Ihnen die Rechnungserstellung bis zu 90 Tagen dauern kann. Insbesondere bei den Betrieben des Bauhauptgewerbes erfolgt die Rechnungserstellung mit 26,3 Tagen überdurchschnittlich spät.

Tabelle 15: Durchschnittliche Dauer der Rechnungserstellung (nach Branche)

|            | Min. | Max. | Mittelwert  |
|------------|------|------|-------------|
| Gesamt     | 0    | 90   | <b>16,0</b> |
| Bau        | 3    | 90   | 26,3        |
| Ausbau     | 1    | 30   | 13,8        |
| Gewerblich | 0    | 14   | 6,9         |

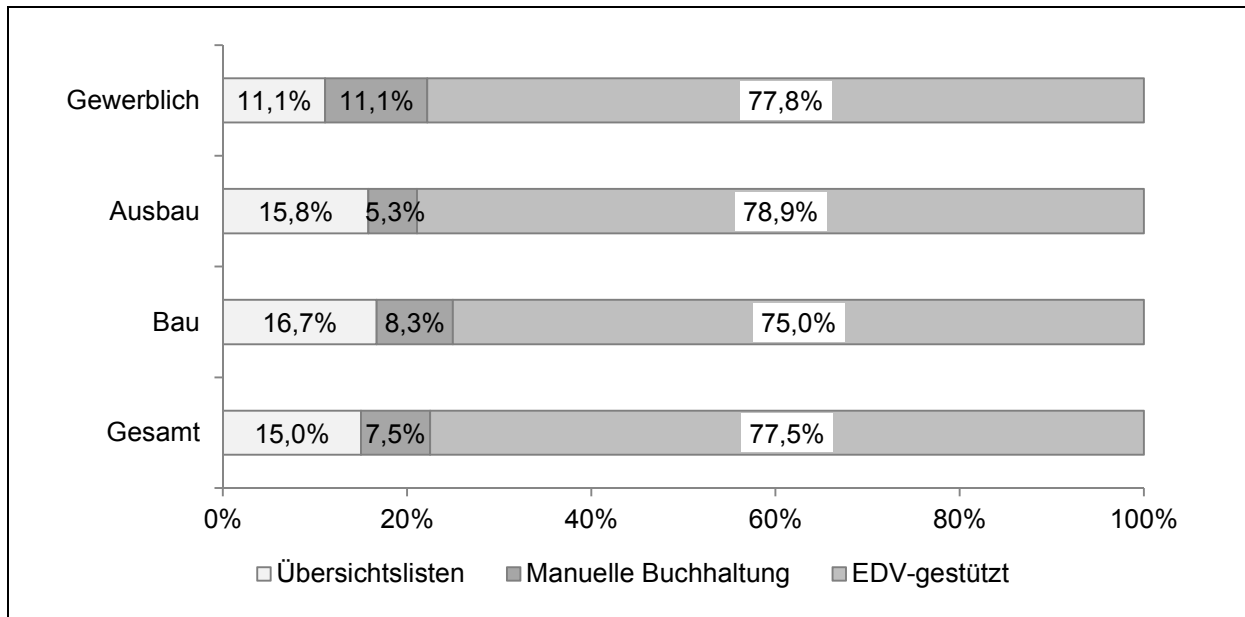
ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Eine regelmäßige und übersichtliche Überwachung der Außenstände ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Zahlungsverzüge. Die offenen Forderungen können durch verschiedene buchhalterische Systeme überblickt werden. Angesichts des Ergebnisses, dass 77,5 % aller befragten Unternehmen EDV-gestützte Systeme zur Überwachung ihrer Forderungen nutzen, scheint die Zeit manuell geführter Übersichtslisten und Buchhaltungssysteme vorbei zu sein (Abb. 13). Mehrere Geschäftsführer wiesen darauf hin, dass die Übersichtslisten teilweise noch als Ergänzung, in der Regel aber als in der EDV-gestützten Buchhaltung integrierte Funktion verwendet werden. So gaben 15 % der befragten Betriebe an, ihre

Posten mit Übersichtslisten, sogenannten „Aging-Listen“, im Auge zu behalten. Lediglich 7,5 % benutzen noch manuelle Buchhaltungssysteme.

Abb. 13: Überwachung der Außenstände (nach Branchen)

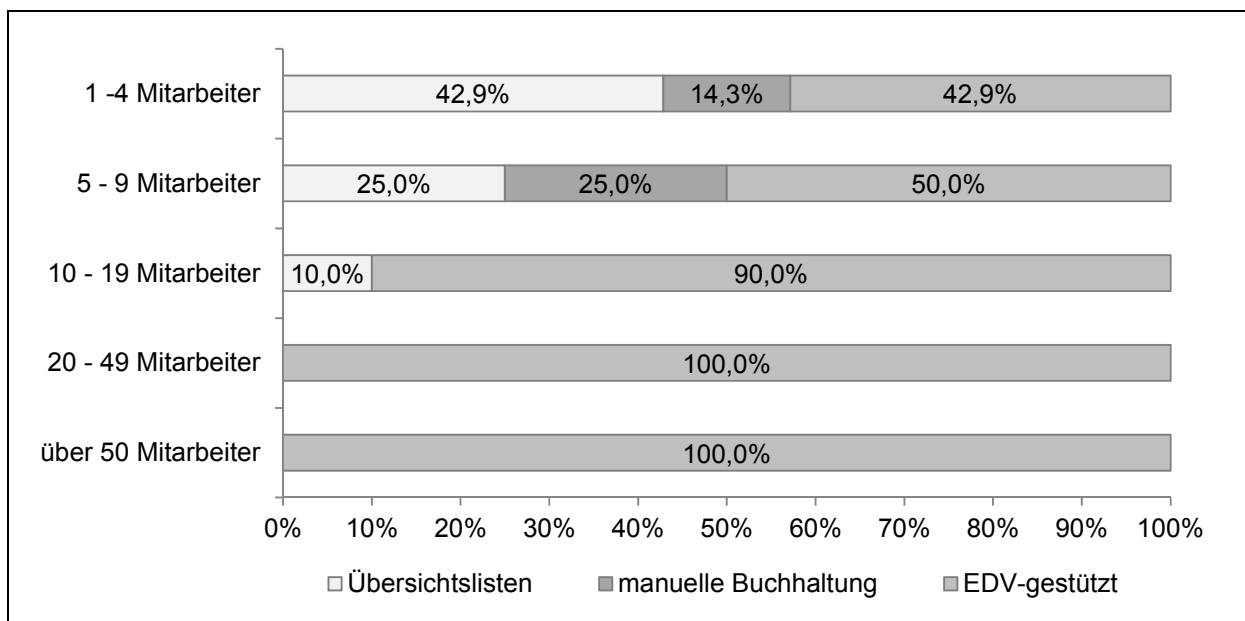


*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Das in Abb. 14 dargestellte Diagramm veranschaulicht, dass auch bei der Ausprägung der Überwachung offener Forderungen die Komplexität der Buchhaltung mit der Betriebsgröße steigt.

Abb. 14: Überwachung der Außenstände (nach Betriebsgröße)



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012



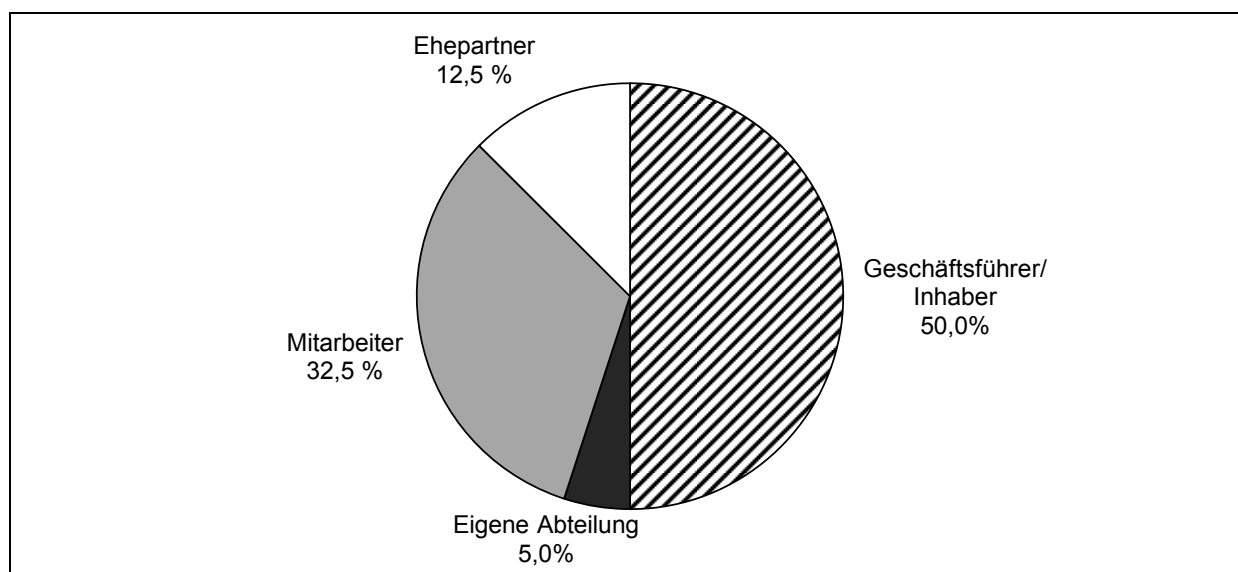
Dementsprechend liegt der Anteil von EDV-gestützter Buchhaltung bei den befragten Betrieben mit 1 bis 4 Beschäftigten bei 42,9 % und von den Betrieben der Größenordnung 5 bis 9 Mitarbeiter greifen 50 % auf EDV-gestützte Buchhaltungssysteme zurück. Demgegenüber zeigt sich, dass die größeren Handwerksbetriebe ihre Posten ausschließlich EDV-gestützt überwachen.

#### 4.7 Mahn- und Inkassowesen

Das Mahn- und Inkassowesen ist der Bestandteil des Forderungsmanagements, durch den fällige Forderungen möglichst schnell und effizient eingezogen werden sollen. Das Mahn- und Inkassowesen und die Überwachung der Außenstände müssen dementsprechend eng miteinander verzahnt und durch möglichst kurze innerbetriebliche Kommunikationswege verbunden sein.<sup>68</sup>

Bei der Hälfte der befragten Handwerksunternehmen ist der Geschäftsführer persönlich für das Mahn- und Inkassowesen zuständig und bei 12,5 % übernimmt der Ehepartner die betrieblichen Mahn- und Inkassotätigkeiten (vgl. Abb. 15). Fast ein Drittel der befragten Geschäftsführer überträgt einem Mitarbeiter das Mahnwesen und weitere 5 % gaben an, über eine eigene Mahnabteilung zu verfügen.

Abb. 15: Zuständigkeit für das Mahn- und Inkassowesen



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Viele Interviewpartner erklärten, dass das Mahnen sich in der Regel als gestaffelter Prozess darstellt, an dem bei nicht erfolgreicher Mahnung letztlich immer der Geschäftsführer und ein Anwalt mit dem Schuldner in Kontakt treten. Die Zuständigkeit des Geschäftsführers für Mahntätigkeit in erster Instanz nimmt bei steigender Betriebsgröße tendenziell ab, sodass in größeren Betrieben eher Mitarbeiter für die erste Mahnung zuständig sind.

<sup>68</sup> Vgl. Stabik, S.J. (2004), S. 20f, 121.

### 4.7.1 Umgang mit säumigen Schuldnern

Beim Umgang mit säumigen Schuldnern handelt es sich ähnlich wie bei der Frage der Zuständigkeit für das Mahnen um einen gestaffelten Prozess. Dabei gestaltet sich die Abfolge des Mahnprozesses in der Regel so, dass zunächst eine telefonische Zahlungserinnerung erfolgt. Der nächste Schritt ist dann die schriftliche Mahnung, bevor ein gerichtliches Mahnverfahren gegen den säumigen Schuldner angestrengt wird.

Die in Tabelle 16 dargestellten Ergebnisse verdeutlichen die vorwiegende Mahnabfolge. Erwartungsgemäß ist der Anteil der Unternehmen, die ihren säumigen Schuldnern immer schriftliche Mahnungen zukommen lassen, relativ hoch. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen sucht immer erst den telefonischen Kontakt zu ihren säumigen Kunden, weitere 22,5 % tun dies häufig. Die meisten der befragten Geschäftsführer bestätigten, dass eine telefonische Zahlungserinnerung bei den meisten Kunden bereits ausreicht, um ausstehende Forderungen einzutreiben. Ein gerichtliches Mahnverfahren wird erwartungsgemäß nur als letztes Mittel zum Einzug der Außenstände bemüht. Dementsprechend greifen 65 % der Befragten nur in seltenen Fällen und 15 % gelegentlich auf ein gerichtliches Mahnverfahren zurück.

Tabelle 16: Umgang mit säumigen Schuldnern

|                      | Immer  | Häufig | Gelegentlich | Selten | Nie    | Gesamt |
|----------------------|--------|--------|--------------|--------|--------|--------|
| Telefonische Mahnung | 45,0 % | 22,5 % | 17,5 %       | 12,5 % | 2,5 %  | 100 %  |
| Schriftliche Mahnung | 67,5 % | 12,5 % | 7,5 %        | 7,5 %  | 5,0 %  | 100 %  |
| Gerichtliche Mahnung | 5,0 %  | 0,0 %  | 15,0 %       | 65,0 % | 15,0 % | 100 %  |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Betriebe (42,5%) reagiert innerhalb von 14 Tagen nach Ablauf der Zahlungsfrist und greift dabei zu einer der oben aufgeführten Maßnahmen der Zahlungserinnerung (vgl. Tabelle 17). Einige Interviewpartner gaben zusätzlich an, dass eine telefonische Zahlungserinnerung meistens schon wenige Tage nach Ablauf des Zahlungsziels erfolgt, um auszuschließen, dass es sich nicht um eine Verzögerung aufgrund von Banklaufzeiten oder organisatorischer Probleme handelt. Weitere 35 % der befragten Unternehmen lassen sich und ihren Schuldnern bis zu 30 Tagen nach Ablauf des Zahlungsziels Zeit, bevor sie ihre Kunden mahnen. Knapp ein Viertel aller befragten Unternehmen (22,5 %) mahnen ihre Kunden mitunter erst nach 30 Tagen.

Tabelle 17: Zeitspanne zwischen Ablauf des Zahlungsziels und der ersten Mahnung

|                              | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
|------------------------------|--------|--------|--------|------------|
| 7-14 Tage nach Zahlungsziel  | 42,5 % | 25,0 % | 47,4 % | 55,6 %     |
| 15-30 Tage nach Zahlungsziel | 35,0 % | 41,7 % | 36,8 % | 22,2 %     |
| >30 Tage nach Zahlungsziel   | 22,5 % | 33,3 % | 15,5 % | 22,2 %     |
| Gesamt                       | 100 %  | 100 %  | 100 %  | 100 %      |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

#### 4.7.2 Verzicht auf Mahnungen

Häufig kommt es vor, dass Handwerksunternehmen bei bestimmten Kunden auf Mahnungen verzichten. 70 % der befragten Betriebe gaben an, dass sie unter Umständen bestimmte Kunden nicht mahnen. Tabelle 18 zeigt, dass vor allem bei langjährigen Geschäftspartnern (78,8 %) und persönlich bekannten Kunden (63,6 %) von einer Mahnung abgesehen wird. Beim Handwerk für den gewerblichen Bedarf werden Großkunden (42,9 %) ebenfalls mit größerer Kulanz hinsichtlich eines Mahnvorgangs behandelt.

Tabelle 18: Kunden, bei denen mitunter auf eine Mahnung verzichtet wird (Mehrfachnennung)

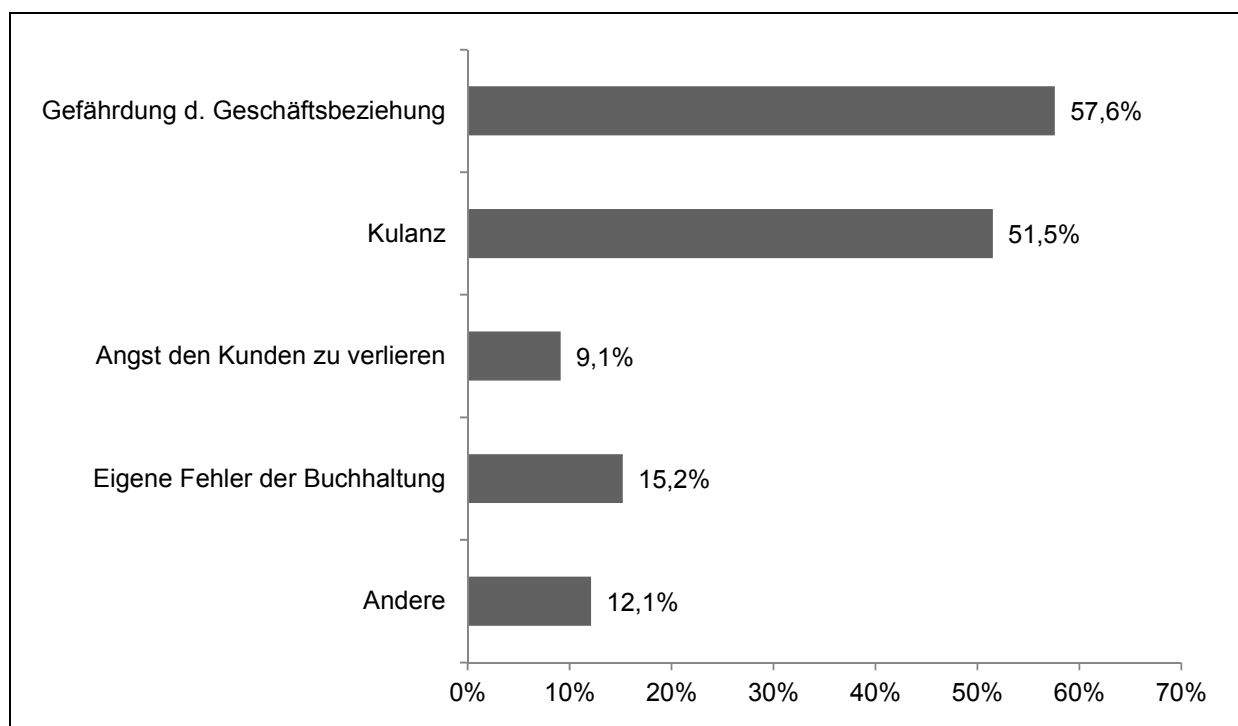
|                                 | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
|---------------------------------|--------|--------|--------|------------|
| Langjährige Geschäftspartner    | 78,8 % | 81,8 % | 80,0 % | 71,4 %     |
| Großkunden                      | 18,2 % | 9,1 %  | 13,3 % | 42,9 %     |
| Persönlich bekannte Kunden      | 63,6 % | 63,6 % | 73,3 % | 42,9 %     |
| Öffentliche Auftraggeber        | 15,2 % | 9,1 %  | 26,7 % | 0,0 %      |
| Kunden mit Liquiditätsproblemen | 6,1 %  | 0,0 %  | 13,3 % | 0,0 %      |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Als Gründe für einen Verzicht auf das Mahnen gab mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen vorwiegend besondere Kulanz (51,5 %) und eine mögliche Gefährdung der Geschäftsbeziehung (57,6 %) an (vgl. Abb. 1). 15,2 % der befragten Unternehmen mahnen ihre Kunden auch aufgrund eigener Fehler in der Buchhaltung nicht. Weitere 12,1 % führten unter der Kategorie „andere“ zusätzlich an, dass in einigen Fällen eine verzögerte Zahlungsweise langjähriger Kunden bekannt sei und in diesen Fällen von einer frühen Mahnung abgesehen werde. Im Gegensatz zu dem hohen Anteil der Betriebe, die durch das Mahnen eine mögliche Gefährdung der Geschäftsbeziehung sehen, äußerten nur 9,1 % der Befragten aus „Angst den Kunden zu verlieren“ auf das Mahnen zu verzichten.

Abb. 16: Gründe für den Verzicht auf Mahnungen (Mehrfachnennung)



ifh Göttingen

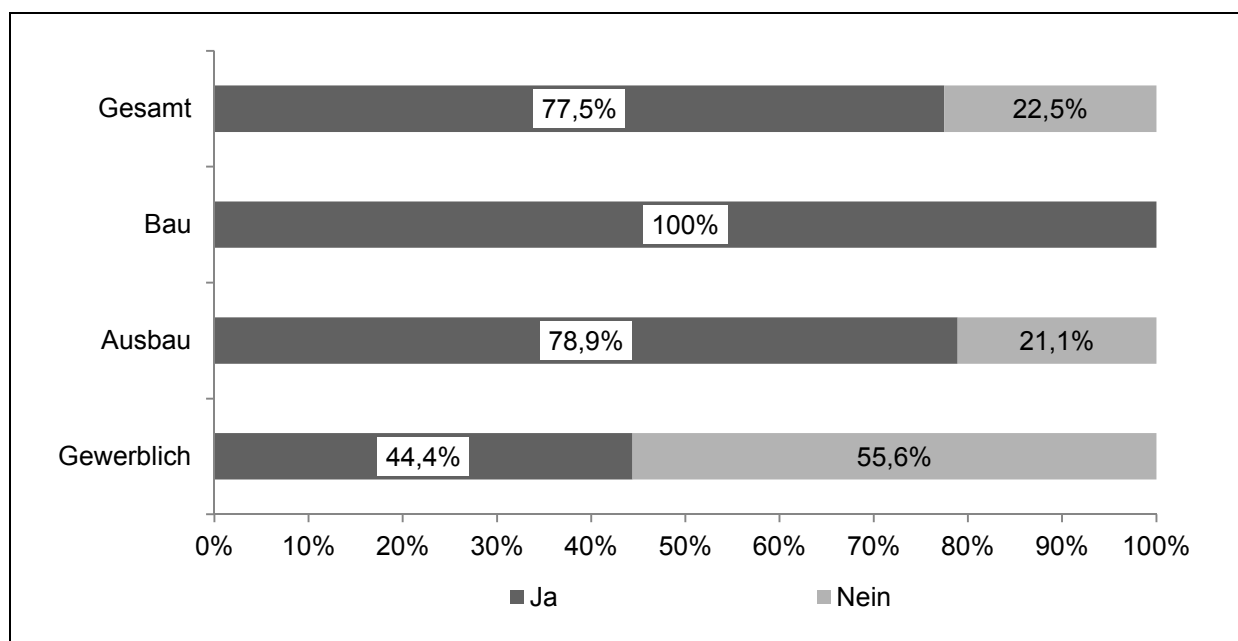
Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

### 4.7.3 Abschreiben von Forderungen

Bei den befragten Betrieben ist das Abschreiben von ausstehenden Forderungen eine gängige Praxis – sei es in Form eines unberechtigten Abzugs von Skonto, eines Einbehalts eines Teils der Gesamtsumme aufgrund berechtigter und unberechtigter Mängelrügen oder im Rahmen eines insolvenzbedingten Vergleichs.

Die Abb. 17 zeigt, dass insgesamt über drei Viertel der befragten Betriebe regelmäßig ausstehende Forderungen abschreiben. Die Betriebe des Bauhauptgewerbes bestätigten diese Praxis sogar zu 100 %. Im Ausbaugewerbe liegt der Anteil der Betriebe, die ihre Forderungen teilweise nicht mehr weiterverfolgen, bei 78,9 %. Handwerksbetriebe, die für den gewerblichen Bedarf, also für andere Unternehmen arbeiten, weisen diesbezüglich mit 44,4 % einen deutlich geringeren Anteil auf. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Zahlungsmoral von der jeweiligen Kundenstruktur abhängig ist. Über den Fragebogen hinaus äußerten sich vor allem die Geschäftsführer der Bau- und Ausbauunternehmen, dass einige Kunden eigenmächtige Rechnungskürzungen oder vorgeschobene Mängelrügen als eine Art „Sport“ betreiben, um den Rechnungsbetrag zu senken. Dabei handelt es sich in der Regel um kleinere Restbeträge, für deren Beitreibung sich im Einzelnen ein Klageverfahren nicht rechnen würde. Diese können aber in ihrer Gesamtheit auch größere Summen des Jahresumsatzes der Gläubigerunternehmen ausmachen.

Abb. 17: Abschreiben von Forderungen (nach Branche)



ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Die angegebenen Gründe für ein Abschreiben ausstehender Forderungen verdeutlichen diese Problematik (vgl. Tabelle 19). So gaben insgesamt 93,5 % der befragten Geschäftsführer an, dass sie aufgrund zu zeit- und kostenintensiver Klageverfahren ausstehende Forderungen abschreiben und nicht mehr weiterverfolgen. Dazu fügten nahezu alle Befragten an, dass die abgeschriebenen Beträge immer im Kosten-Nutzen-Vergleich zu einem möglichen Klageverfahren abgewogen werden müssten. Aus diesem Grunde gilt hierbei erwartungsgemäß der Grundsatz: Je größer die ausstehenden Beträge, desto größer die Anstrengung diese notfalls auch gerichtlich einzuziehen. Darüber hinaus gaben 54,8 % die Insolvenz der Geschäftspartner auch als Grund für ein Abschreiben von Forderungen an. Ausschließlich Betriebe des Ausbaugewerbes nannten auch Mängel an der Ware bzw. Leistung (33,3 %) als einen Grund für ihre Abschreibungen.

Tabelle 19: Gründe für ein Abschreiben der Forderungen (Mehrfachnennung)

|                                | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
|--------------------------------|--------|--------|--------|------------|
| Keine Reaktion auf Mahnungen   | 6,5 %  | 16,7 % | 0,0 %  | 0,0 %      |
| Insolvenz des Kunden           | 54,8 % | 66,7 % | 40,0 % | 75,0 %     |
| Mängel der Ware/Leistung       | 16,1 % | 0,0 %  | 33,3 % | 0,0 %      |
| Zeit- u. kostenintensive Klage | 93,5 % | 91,7 % | 100 %  | 75,0 %     |
| Andere                         | 6,5 %  | 8,3 %  | 0,0 %  | 25,0 %     |

ifh Göttingen

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Einige der interviewten Geschäftsführer erläuterten im Rahmen der oben dargestellten Angaben, dass sie stets ungefähr einen Prozent ihres Jahresumsatzes für Verluste durch derartige Ausfälle einkalkulieren.

#### 4.8 Outsourcing

Auch wenn die Forderungsausfälle angesichts der vorliegenden Stichprobe größtenteils keine existenzielle Bedrohung für die befragten Unternehmen darzustellen scheinen (vgl. Kapitel 4.3.2.3), so wurden sie von den Geschäftsführern stets als unnötiges Ärgernis und zusätzliche Arbeitsbelastung beschrieben.

Die Möglichkeit, den Forderungseinzug aus den eigenen betrieblichen Abläufen auszugliedern, wird von den befragten Unternehmen nur wenig genutzt (Tabelle 20). So gaben insgesamt 67,5 % der befragten Unternehmen an, dass sie bisher auf die Dienste eines spezialisierten Inkassounternehmens verzichten. Ein Viertel der befragten Handwerksunternehmen zieht nur in Einzelfällen einen auf den Forderungseinzug spezialisierten Anbieter hinzu. Lediglich 2,5 % arbeiten immer mit einem Inkassounternehmen zusammen, weitere 2,5 % regelmäßig und nochmal 2,5 % beim Scheitern eigener Anstrengungen.

Tabelle 20: Beauftragung eines Inkassounternehmens

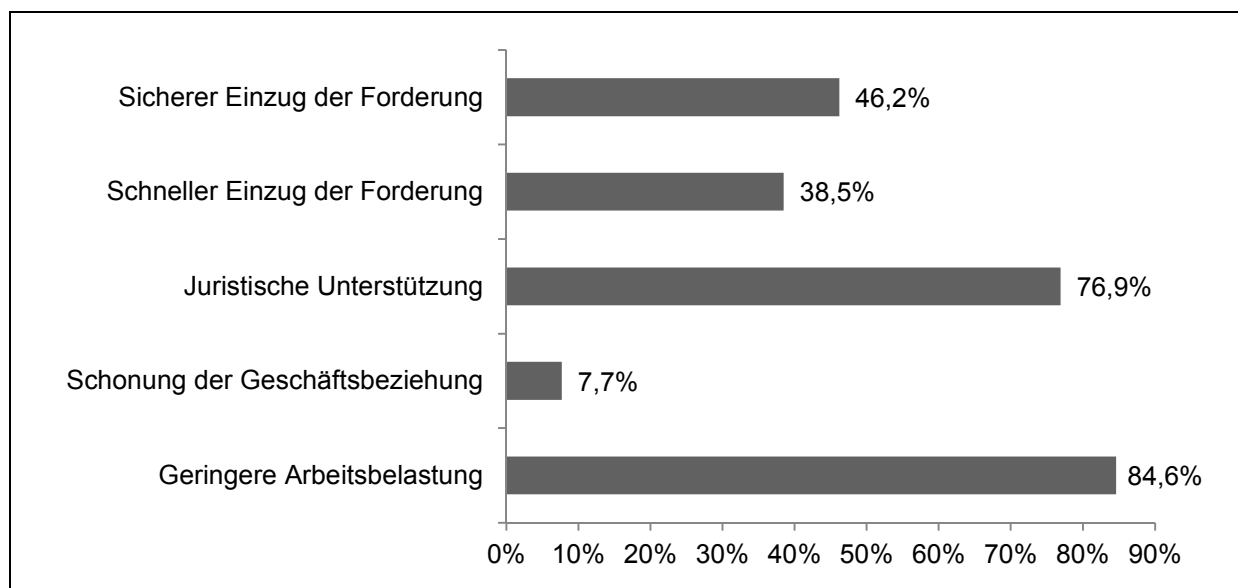
|                                   | Gesamt | Bau    | Ausbau | Gewerblich |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|------------|
| Immer                             | 2,5 %  | 0,0 %  | 5,3 %  | 0,0 %      |
| Regelmäßig                        | 2,5 %  | 8,3 %  | 0,0 %  | 0,0 %      |
| Wenn eigene Anstrengung scheitern | 2,5 %  | 0,0 %  | 5,3 %  | 0,0 %      |
| In Einzelfällen                   | 25,0 % | 25,0 % | 26,3 % | 22,2 %     |
| Nie                               | 67,5 % | 66,7 % | 63,2 % | 77,8 %     |
| Gesamt                            | 100 %  | 100 %  | 100 %  | 100 %      |

*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Von den Geschäftsführern, die bereits Erfahrungen mit einer Zusammenarbeit eines Inkassounternehmens gemacht haben, sehen 84,6 % vor allem den Vorteil der geringeren eigenen Arbeitsbelastung durch die Ausgliederung des Forderungseinzugs (vgl. Abb. 18). Gut drei Viertel heben zudem die juristische Unterstützung seitens des beauftragten Inkassounternehmens hervor. Die Aspekte eines schnellen und sicheren Einzugs der Forderungen wurden von den Befragten deutlich kritischer bewertet. So nannte weniger als die Hälfte den sicheren (46,2 %) und schnellen Einzug ihrer Forderungen (38,5 %) als Vorteil einer Beauftragung eines Inkassounternehmens. Lediglich 7,7 % sahen im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit einem Inkassounternehmen den Vorteil der Schonung von Geschäftsbeziehungen.

Abb. 18: Vorteile einer Zusammenarbeit mit einem Inkassounternehmen (nur die Betriebe, die auf Inkassounternehmen zurückgreifen, Mehrfachnennung)

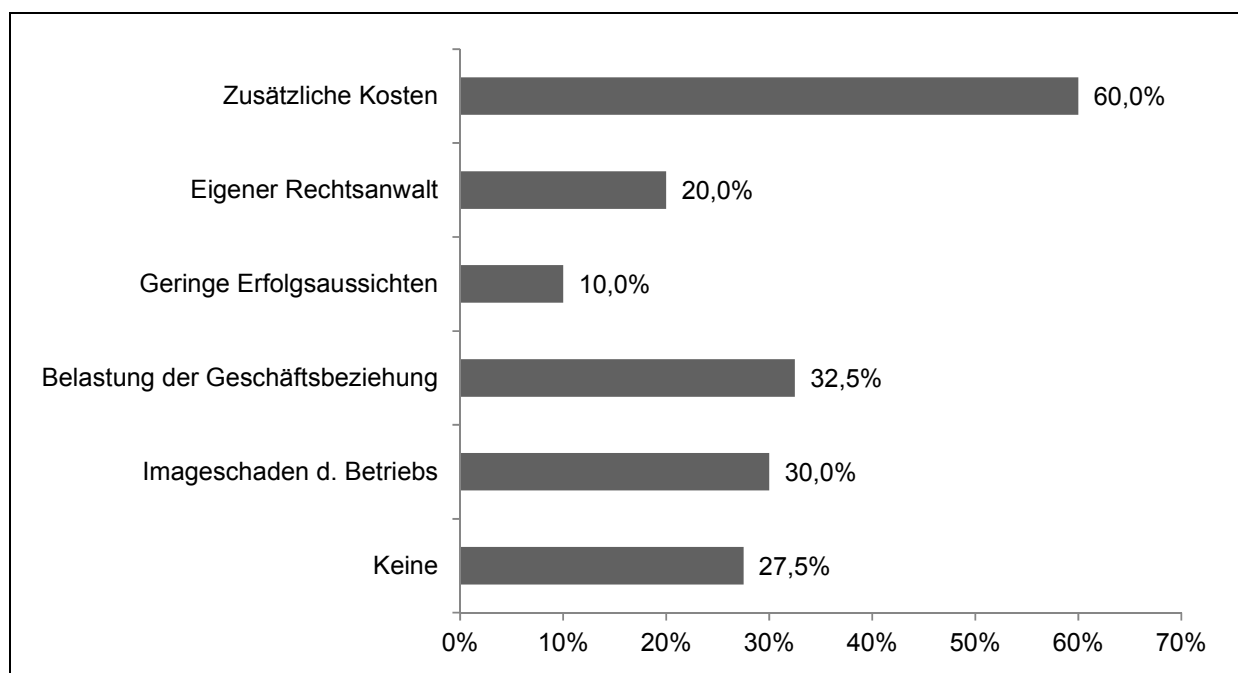


*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

Im Gegensatz zu der Frage nach den Vorteilen, die sich nur an die Befragten richtete, die auch wirklich bereits auf Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zurückgreifen konnten, wurden alle Interviewpartner nach den Nachteilen einer Ausgliederung des Forderungseinzugs befragt (vgl. Abb. 19).

Abb. 19: Nachteile einer Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen (Mehrfachnennung)



*ifh Göttingen*

Quelle: Befragung Handwerksunternehmen zum Forderungsmanagement 2012

27,5 % der Befragten – insbesondere diejenigen, die bereits die Dienste eines Inkassounternehmens in Anspruch nehmen – sehen keine Nachteile in der Beauftragung eines Inkassounternehmens. Mit 60 % bewertet der Großteil der Handwerksunternehmer die zusätzlichen Kosten als nachteilig. Knapp ein Drittel der Befragten befürchtet, dass das Hinzuziehen eines Inkassounternehmens die Geschäftsbeziehung belasten bzw. dem Image des eigenen Betriebs schaden könne. Weitere 20 % gaben an, dass durch die enge Zusammenarbeit mit einem eigenen Rechtsanwalt kein Bedarf an der Ausgliederung der Inkassotätigkeiten bestehe. Ein vergleichsweise geringer Anteil (10 %) bezweifelt die Erfolgsaussichten von Inkassounternehmen.

Anhand der vorliegenden Stichprobe wird der Möglichkeit des Factorings unter den befragten Handwerksbetrieben kein nennenswerter Stellenwert eingeräumt. Lediglich 2,5 % gaben an, ihre Forderungen an einen Factor zu übertragen. Einige wenige Handwerksunternehmer zeigten sich der Möglichkeit des Factorings gegenüber zwar aufgeschlossen, dennoch waren dem Großteil der Befragten die Finanzdienstleistung des Factorings unbekannt und somit von keiner praxisrelevanten Bedeutung.



## 5. Schlussfolgerung

### 5.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsstudie fußt auf einer empirischen Untersuchung des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen zum Thema „Wie gehen Handwerksbetriebe mit Forderungsausfällen um?“. Der Studie lagen zwei Ziele zugrunde: Zum einen sollte sie einen Einblick in die Beschaffenheit und die Hintergründe der Problematik des Forderungsausfalls von Handwerksbetrieben geben. Zum anderen sollten die Stärken und Schwächen der Mechanismen untersucht werden, mit denen die Handwerksunternehmen dieser Problematik begegnen. Die durchgehende Struktur der Studie orientiert sich dabei weitestgehend an den wesentlichen Bestandteilen eines betrieblichen Forderungsmanagements, wie es in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur definiert wird.<sup>69</sup>

Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stand eine persönliche Befragung von 40 Handwerksbetrieben aus den Bezirken der Handwerkskammern Hannover, Braunschweig, Hildesheim-Südniedersachsen unter Verwendung eines aus der Theorie abgeleiteten und auf Arbeitshypothesen basierenden Fragebogens. Bei der Auswahl der Betriebe wurde eine branchenspezifische Filterung vorgenommen, sodass ausschließlich Betriebe aus dem Bauhauptgewerbe, dem Ausbaugewerbe sowie Handwerksunternehmen für den gewerblichen Bedarf bei der Erhebung berücksichtigt wurden. Die Form der standardisierten Befragung in Verbindung mit einer persönlichen Interviewsituation ermöglichte es, die deskriptiv-statistischen Ergebnisse durch problemzentrierte Zusatzinformationen seitens der Interviewpartner zu ergänzen. Dadurch konnten auch einzelfallspezifische Probleme erhoben werden.

Die vorliegende Studie erhebt ob ihrer geringen Anzahl an befragten Unternehmen keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern versucht vielmehr Tendenzen und einzelfallbezogene Probleme im Forderungsmanagement von Handwerksunternehmen zu identifizieren.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Ausfall von Forderungen aus Lieferung und Leistung im niedersächsischen Handwerk faktisch zwar vorhanden ist, dieser jedoch von den einzelnen Unternehmen nicht als echtes wirtschaftliches Problem empfunden wird.

Insgesamt gaben vier Fünftel (80 %) der befragten Unternehmen an, dass sie innerhalb der letzten fünf Jahre von Forderungsausfall betroffen waren. Als Gründe dieser Zahlungsausfälle wurde überwiegend die Insolvenz des Geschäftspartners, aber vor allem auch die Zahlungsunwilligkeit des Kunden genannt. In der Höhe lag der Großteil der angegebenen Forderungsausfälle unter 1 % des jeweiligen Jahresumsatzes. Die befragten Geschäftsführer bewerteten ihre verzeichneten Ausfälle jedoch eher als unnötiges Ärgernis, denn als wirtschaftliches Problem oder als existenzielle Bedrohung.

Eine solche Bewertung der Problematik verwundert angesichts der Tatsache, dass aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit jedem noch so kleinen Zahlungsausfall immer auch eine

---

<sup>69</sup> Die Bestandteile eines betrieblichen Forderungsmanagements sind dabei die Bonitätsprüfung, die Vertragsgestaltung, die Debitorenbuchhaltung und das Mahn- und Inkassowesen. Über diese Mechanismen hinaus nahm die Studie auch den Aspekt des Outsourcings in den Blick; vgl. Stabik, S.J. (2004); Kokalj, L. u.a. (2000).

Verschlechterung der Rentabilität des Gläubiger-Unternehmens einher geht.<sup>70</sup> Dieser Zusammenhang wurde allerdings lediglich von 40,6 % der Befragten thematisiert.

Dadurch, dass nur 6,3 % der befragten Unternehmer eigene Zahlungsprobleme als Folge ihrer Forderungsausfälle angaben, lässt sich darüber hinaus vermuten, dass die befragten Handwerksunternehmen diese Ausfälle bereits in ihre Liquiditätsplanung als kalkuliertes Risiko antizipatorisch mit einbeziehen.

Diesen Tatsachen entsprechend setzte die Studie, neben dem hier dargelegten allgemeinen betriebswirtschaftlichen Stellenwert von Forderungsausfällen, einen weiteren Schwerpunkt auf die Anwendung und Ausprägung des betrieblichen Forderungsmanagements von Handwerksunternehmen. Die Ergebnisse werden im Folgenden anhand der einschlägigen Instrumente des Forderungsmanagements zusammenfassend dargestellt.

### **Bonitätsprüfung**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Stellenwert der Bonitätsprüfung im Handwerk relativ gering ist. Sofern die Bonität der Kunden überhaupt geprüft wird, geschieht dies überwiegend bei Neukunden und ab bestimmten Auftragswerten. Dabei verlässt sich der Großteil der Handwerksunternehmer auf eine intuitive Einschätzung des Kunden und holt sich gegebenenfalls weitere Informationen aus dem Kollegenkreis ein. Eine weitere Möglichkeit, die von einigen befragten Betrieben regelmäßig genutzt wird, ist die Beauftragung von externen Wirtschaftsauskunfteien. Von den befragten Betrieben werden hier bevorzugt die Dienste von Creditreform in Anspruch genommen.

### **Vertragsgestaltung**

Das Ausfallrisiko, das im Rahmen der überwiegend vereinbarten Zahlung auf Ziel und der damit einhergehenden Vorleistung der Handwerksbetriebe entsteht, kann mithilfe vertraglicher Absicherungsklauseln und Sicherheiten minimiert werden. Auch beim Bedarf der jeweiligen vertraglichen Absicherung verlässt sich der Großteil der befragten Handwerksbetriebe (80 %) primär auf die persönliche Einschätzung und weniger auf die im Vorfeld ermittelte Bonität des Geschäftspartners.

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen, dass insbesondere die Vereinbarung von Teil- und Abschlagszahlungen im Handwerk einen hohen Stellenwert bei der Absicherung der Forderungen einnimmt. Darüber hinaus ist die vertragliche Absicherung nur schwach ausgeprägt. So verwendet weniger als die Hälfte Absicherungsklauseln wie Vereinbarung von Fälligkeitsklausel, Mahnkostenpauschale und Gerichtsstandsklausel. Auch die Erhebung von Verzugszinsen wird von den befragten Betrieben kaum genutzt. Die Vereinbarung von zusätzlichen Sicherheiten, die im Falle eines Forderungsausfalls die Forderung sichern könnten, ist bei den befragten Handwerksunternehmen wenig verbreitet und wird, wenn überhaupt, eher selten genutzt.

---

<sup>70</sup> Vgl. Friedrich, R. und Raffel, F.-C. (1999), S. 10; Kokalj, L. u.a. (2000), S. 14.

## **Rechnungserstellung und –überwachung**

Die zeitnahe Rechnungserstellung im Anschluss an die erbrachte Leistung wurde von einigen Geschäftsführern als ein "wunder Punkt" in den betrieblichen Abläufen geschildert. Statistisch gesehen liegt die durchschnittliche Zeit der Rechnungserstellung bei 16 Tagen nach erbrachter Leistung. In den Interviews erklärten viele Befragten, dass die Rechnungserstellung häufig deutlich länger dauern kann und sahen in diesem Aspekt Optimierungsbedarf.

Die Überwachung der Außenstände erfolgt größtenteils über EDV-gestützte Buchhaltungssysteme. Übersichtslisten oder manuelle Buchhaltungssysteme werden lediglich in kleineren Unternehmen oder zusätzlich, als Ergänzung zur EDV genutzt.

## **Mahn- und Inkassowesen**

Die befragten Handwerksunternehmen mahnen ihre säumigen Kunden in der Regel persönlich auf schriftlichem oder telefonischem Wege. Der telefonische Kontakt ist dabei ein einfaches Mittel um den säumigen Kunden an seine Verbindlichkeiten zu erinnern und eventuelle Missverständnisse aus der Welt zu schaffen. Viele Befragte bestätigten, dass die telefonische Zahlungserinnerung aufgrund des persönlichen Kontakts häufig sogar effektiver sei als eine schriftliche Mahnung. Gerichtliche Mahnverfahren werden von den befragten Handwerksunternehmen nur in seltenen Fällen bemüht.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein Verzicht auf Mahnung bestimmter Kunden unter den befragten Unternehmen weit verbreitet ist. So wird vor allem langjährigen Geschäftspartnern und persönlich bekannten Kunden besondere Kulanz in Bezug auf ein Überschreiten der Zahlungsfrist gewährt. Im Handwerk für den gewerblichen Bedarf wird zudem überdurchschnittlich oft auf eine Mahnung von Großkunden verzichtet. Die Hauptgründe für einen Verzicht auf Mahnungen sind einerseits Kulanz und andererseits eine mögliche Gefährdung der Geschäftsbeziehung.

Das Abschreiben von Forderungen – in der Regel kleinere Restbeträge durch nicht vereinbarte Rechnungskürzungen – ist bei den befragten Betrieben gängige Praxis. Diese Abschreibungen zählen ebenfalls als Forderungsausfälle, die im Einzelnen nicht unbedingt ins Gewicht fallen müssen. Zusammengenommen kann eine Vielzahl von Abschreibungen jedoch große Summen ergeben, die sich negativ auf die Wirtschaftlichkeit und die Liquidität des Unternehmens auswirken. Als Grund für die Abschreibungen gab der Großteil (93,5 %) der Befragten an, dass sie hauptsächlich aufgrund des sehr zeit- und kostenintensiven Klageverfahrens ihre Forderungen nicht mehr weiterverfolgen. Diesen Abschreibungen liegt jeweils ein Kosten-Nutzen-Vergleich zwischen dem ausstehenden Betrag und den Kosten und Mühen eines gerichtlichen Verfahrens zugrunde. Einige Befragte führten dazu aus, dass gewisse Kunden sich dieser Ohnmacht der Handwerksunternehmen durchaus bewusst seien und sich diese beim Kürzen der Endrechnung oder in Form eines nicht vereinbarten Abzugs von Skonto zu nutzen machen.

## **Outsourcing**

Die Übertragung von Mahn- und Inkassotätigkeiten auf darauf spezialisierte Dienstleistungsunternehmen ist bei den befragten Handwerksbetrieben eher die Ausnahme. Wenn überhaupt, dann werden Inkassounternehmen überwiegend in Einzelfällen mit dem Forderungszug beauftragt. Insgesamt bewerteten 60 % der befragten Betriebe die zusätzlichen

Kosten als Nachteil einer Zusammenarbeit der externen Forderungsbeitreibung. Diejenigen Betriebe, die bereits Erfahrungen mit der Auslagerung des Forderungseinzugs gemacht haben, hoben vor allem die geringere Arbeitsbelastung und die juristische Unterstützung als Vorteile einer Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen hervor.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich kann der Ausfall von Forderungen jedes Handwerksunternehmen treffen, das mit seiner Lieferung und Leistung in Vorleistung geht. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie, insbesondere hinsichtlich des betriebswirtschaftlichen Stellenwerts von Forderungsausfällen sowie der ermittelten Defizite im betrieblichen Forderungsmanagement, werden den Handwerksbetrieben im Folgenden einige Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Forderungsausfällen an die Hand gegeben, um ihre Erfolgsquoten steigern und einem veränderten Schuldnerverhalten entgegenwirken zu können.

Da jeder noch so kleine Forderungsausfall die Rentabilität und die Liquidität des Unternehmens schmälert, gilt es, dieses Ausfallrisiko *bereits im Vorfeld* durch die Überprüfung des potenziellen Kunden einzuschätzen und durch *konkrete, unmissverständliche vertragliche Vereinbarungen* zu minimieren. Nach diesen vorbeugenden und risikominimierenden Maßnahmen des betrieblichen Forderungsmanagements ist es besonders wichtig, dass die *Rechnung möglichst unmittelbar nach Erbringung der Leistung* erstellt und dem Kunden übermittelt wird, um hausgemachten Zahlungsverzügen vorzubeugen. Einen weiteren entscheidenden Aspekt für ein effizientes Forderungsmanagement ist die *regelmäßige und stets aktuelle Überwachung der Zahlungseingänge*, damit die Mahnabteilung möglichst *direkt und konsequent auf Zahlungsverzögerungen reagieren* und unmittelbar mit dem säumigen Schuldner in Kontakt treten kann.

Zusammenfassend ergeben sich daraus folgende Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges, konsequentes und umfassendes Forderungsmanagement:

### Überprüfung der Kunden

- Informieren Sie sich über potenzielle Geschäftspartner.
- Ziehen Sie möglichst verschiedene zuverlässige und aktuelle Informationsquellen zur Einschätzung der Bonität heran (z.B. Kollegenkreis, interne Buchhaltung, Bankauskünfte, Wirtschaftsauskunfteien).
- Nutzen Sie diese Informationen als Entscheidungsgrundlage für die Aufnahme der Geschäftsbeziehung und die entsprechende Vertragsgestaltung.

### Vertragsgestaltung

- Halten Sie vertragliche Vereinbarungen grundsätzlich schriftlich fest und beugen Sie durch eine konkrete und unmissverständliche Leistungsvereinbarung späteren Konflikten vor.
- Legen Sie konkrete Zahlungsmodalitäten vertraglich fest (Vorauszahlungen, Teilzahlungen, Schlusszahlungen).
- Bieten Sie ihren Kunden den Abzug eines Skontos bei vorzeitiger Zahlung an, um dem Kunden eine zeitnahe Zahlung attraktiver zu machen.

- Vereinbaren Sie vertragliche Absicherungsklauseln (z.B. Teil-/Abschlagszahlungen, Gerichtsstandsklausel, Verzugszinsen) und Sicherheiten (z.B. Eigentumsvorbehalt, Bürgschaft, Sicherungsübereignung), um Ihre Forderungen zusätzlich zu sichern.

### **Rechnungserstellung und Kontrolle der Rechnungseingänge**

- Erstellen Sie die Rechnung direkt nach Erbringung der Leistung und übermitteln Sie dem Kunden die Rechnung auf schriftlichem Wege.
- Verweisen Sie in der Rechnung auf ein festes Zahlungsdatum, denn nur dann gerät der Kunde auch nach Ablauf der Zahlungsfrist in Verzug.
- Geben Sie auf der Rechnung die getroffenen Skontovereinbarungen (Skontofrist und Skontosatz) an.
- Kontrollieren Sie regelmäßig Ihre Zahlungseingänge, sodass Zahlungsverzüge unmittelbar an die Mahnabteilung weitergeleitet werden können.

### **Mahn- und Inkassowesen**

- Treten Sie bei Zahlungsverzug telefonisch mit dem säumigen Kunden in Kontakt, um ihn höflich an die Zahlung zu erinnern und eventuelle Missverständnisse und Probleme zu klären.
- Geben Sie bei schriftlichen Mahnungen das jeweilige Rechnungsdatum und den Rechnungsbetrag an und versehen Sie die Mahnung mit einem neuen Zahlungsdatum.
- Verfolgen Sie konsequent und bestimmt Ihre Forderungen, denn letztendlich sind die Rentabilität und die Liquidität Ihres Unternehmens von Ihren erzielten Erlösen abhängig.
- Wenden Sie sich in Problemfällen an Ihre zuständige Handwerkskammer oder beauftragen Sie ein spezialisiertes Inkassounternehmen für den Einzug problematischer Forderungen.

## **Anhang**

### **A 1 Beirat**

#### **Vorsitz:**

Prof. Dr. Wolfgang König  
*Direktor a.D., ifh Göttingen*

#### **Mitglieder:**

Christian Brasche  
*Geschäftsführer Handwerkskammer Erfurt*

Stefan Blohm  
*Debitorenmanagement, Kurt König Baumaschinen GmbH*

Dr. Zulia Gubaydullina  
*Betriebsberaterin, Handwerkskammer Hannover*

Armin Hinkelmann  
*Malermeister und Betriebsinhaber, Malerbetrieb Armin Hinkelmann GmbH*

Leander Kikus  
*Prokurist, Meyerbau GmbH*

Prof. Dr. Jörg Lahner  
*HAWK Hildesheim/Holzminden/Göttingen*

Wolfgang Miethke  
*Abteilungsleiter der Betriebsberatung, HWK Hildesheim-Süd-niedersachsen*

Dr. Christian Possienke  
*Geschäftsführer, LexFort GmbH*

Dipl.-Ing. Dipl.-Oec. Dietmar Rokahr  
*Abteilungsleiter, Handwerkskammer Hannover*

Dipl.-Kfm. Eckhard Sudmeyer  
*Geschäftsbereichsleiter Unternehmensförderung, HWK Braunschweig*

## A 2 Fragebogen

### Fragebogen zur Forschungsstudie „Wie gehen Handwerksunternehmen mit Forderungsausfällen um?“

Ort, Datum:

Fragebogen Nr.:

#### A. ALLGEMEIN

1) **In welchem Gewerk ist Ihr Unternehmen tätig?**

\_\_\_\_\_

2) **Wie viele Mitarbeiter (ohne Inhaber) beschäftigen Sie in Ihrem Betrieb?**

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Keinen | <input type="checkbox"/> 10 – 19 |
| <input type="checkbox"/> 1 – 4  | <input type="checkbox"/> 20 – 49 |
| <input type="checkbox"/> 5 – 9  | <input type="checkbox"/> >50     |

3) **Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?**

\_\_\_\_\_

4) **In welcher Region sind Sie überwiegend tätig?**

\_\_\_\_\_

5) **Wie gestaltet sich Ihre Kundenstruktur?**

- |  |       |   |
|--|-------|---|
| <input type="checkbox"/> Private Haushalte | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Unternehmen       | _____ | % |
| <input type="checkbox"/> Öffentliche Hand  | _____ | % |

6) **War Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren von Forderungsausfall betroffen?**

- Ja  Nein

**Falls ja, wie hoch waren die Forderungsausfälle gemessen an Ihrem Jahresumsatz?**

- |  |       |                      |
|--|-------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Öffentliche Hand  | _____ | % des Jahresumsatzes |
| <input type="checkbox"/> Unternehmen       | _____ | % des Jahresumsatzes |
| <input type="checkbox"/> Private Haushalte | _____ | % des Jahresumsatzes |

**Was waren die Gründe für diese Forderungsausfälle?** [Mehrfachnennungen möglich]

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Insolvenz des Geschäftspartners | <input type="checkbox"/> Mängel an der erbrachten Leistung |
| <input type="checkbox"/> Einigung über Vergleich         | <input type="checkbox"/> Zahlungsunwilligkeit des Kunden   |
| <input type="checkbox"/> Andere: _____                   |  |

**Inwieweit verursachten die Forderungsausfälle Ihrem Unternehmen Probleme?**

[Mehrfachnennungen möglich]

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Einschränkung der eigenen Liquidität | <input type="checkbox"/> Eigene Zahlungsprobleme |
| <input type="checkbox"/> Bindung des eigenen Kapitals         | <input type="checkbox"/> Hoher Mahnaufwand       |
| <input type="checkbox"/> Verschlechterung der Rentabilität    | <input type="checkbox"/> Andere: _____           |

## B. BONITÄTSPRÜFUNG

### 1) **In welchen Fällen prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden?** [Mehrfachnennungen möglich]

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Überhaupt nicht               | <input type="checkbox"/> bei Zahlungsverzögerungen            |
| <input type="checkbox"/> Bei Neukunden                 | <input type="checkbox"/> Regelmäßige Überprüfung aller Kunden |
| <input type="checkbox"/> Bei bestimmten Auftragswerten |   |

### 2) **Wer ist für die Bonitätsprüfung verantwortlich?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführer/Inhaber | <input type="checkbox"/> Rechnungswesen |
| <input type="checkbox"/> Vertrieb                | <input type="checkbox"/> Andere: _____  |

### 3) **Welche Quellen ziehen Sie zur Beurteilung der Bonität ihrer Kunden heran?**

[Bitte alle Alternativen beantworten]

|                                     | immer                    | häufig                   | gelegentlich             | selten                   | nie                      |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Intuition/Erfahrung                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kollegenkreis                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rechnungswesen                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vertrieb                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Außendienst                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bilanzauskunft der Geschäftspartner | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bankauskünfte                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schufa                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Creditreform                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schimmelpfeng                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 4) **Prüfen Sie auch die Bonität langjähriger Geschäftspartner?**

- Ja  Nein

**Falls ja, wie häufig prüfen Sie diese?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Immer                  | <input type="checkbox"/> Veränderung im Zahlungsverhalten |
| <input type="checkbox"/> Im regelmäßigen Turnus | <input type="checkbox"/> Stichprobenartig                 |

### 5) **Teilen Sie ihre Kunden in Risikoklassen ein?**

- Ja  Nein

### 6) **Legen Sie Höchstgrenzen für die Gesamtsumme offener Forderungen fest?**

- Ja  Nein

**Falls ja, wie gestaltet sich die Festlegung dieser Höchstgrenze?**

- Einheitliche Höchstgrenze für alle Kunden  
 Individuell nach Bonitätsprüfung  
 Individuell nach Intuition



## C. VERTRAGSGESTALTUNG

### 1) Welche Vertragsform nutzen Sie zur Leistungsbeschreibung?

[Mehrfachnennungen möglich]

- VOB
- Vertragsgestaltung des Auftraggebers (BGB)
- Vertragsgestaltung des Auftragnehmers (BGB)

### 2) Welche Faktoren haben Einfluss auf die individuelle Vertragsgestaltung?

[Mehrfachnennungen möglich]

- Bonität
- Risikoklasse
- Branche
- Größe des Kunden
- Rechtsform des Kunden
- Leumund des Kunden
- Persönliche Einschätzung
- Andere: \_\_\_\_\_

### 3) Welche Zahlungsmodalitäten legen Sie vertraglich fest?

[Mehrfachnennungen möglich]

- Zahlung auf Ziel \_\_\_\_\_ %
- Vorkasse \_\_\_\_\_ %
- Scheck \_\_\_\_\_ %
- Abbuchungsermächtigung \_\_\_\_\_ %
- Einzugsermächtigung \_\_\_\_\_ %
- Andere: \_\_\_\_\_ %

### 4) Welches Nettozahlungsziel vereinbaren Sie i.d.R. mit Ihren Kunden?

- Privaten Kunden \_\_\_\_\_ Tage
- Unternehmen \_\_\_\_\_ Tage
- Öffentliche Hand \_\_\_\_\_ Tage

### 5) Gewähren Sie bestimmten Kunden längere Zahlungsziele?

[Bitte alle Alternativen beantworten]

|                                 | immer                    | häufig                   | gelegentlich             | selten                   | nie                      |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Großkunden                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Öffentliche Hand                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Langjährigen Kunden             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden mit Liquiditätsproblemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Individuell auf Anfrage         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Neukunden                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Andere: _____                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 6) Bieten Sie Ihren Kunden Skontokonditionen an?

|                   | immer                    | häufig                   | gelegentlich             | selten                   | nie                      |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Öffentliche Hand  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unternehmen       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Private Haushalte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7) Wie lang beträgt die Skontofrist?**

- 7 – 14 Tage     15 – 30 Tage     >30 Tage

**8) Wie hoch ist der Skontosatz?**

- 2%     3%     4%     >4%

**9) Welche Absicherungsklauseln vereinbaren Sie mit ihren Kunden?**

[Bitte alle Alternativen beantworten]

|                        | immer                    | häufig                   | gelegentlich             | selten                   | nie                      |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Teil-/Abschlagszahlung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fälligkeitsklausel     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerichtsstandklausel   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mahnkostenpauschale    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verzugszinsen          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10) Welche Sicherheiten zur zusätzlichen Absicherung ihrer Forderungen schreiben Sie vertraglich fest? [Bitte alle Alternativen beantworten]**

|                                 | immer                    | häufig                   | gelegentlich             | selten                   | nie                      |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Eigentumsvorbehalt              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verlängerter Eigentumsvorbehalt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bürgschaft                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Forderungsabtretung             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sicherungsübereignung           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bausicherungshypothek           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**D. RECHNUNGSERSTELLUNG UND –ÜBERWACHUNG****1) Wer ist für die Rechnungserstellung zuständig?**

- Geschäftsführer/ Inhaber     Ehepartner  
 Mitarbeiter     Andere: \_\_\_\_\_  
 Eigene Abteilung

**2) Wie zeitnah werden die Rechnungen erstellt?**

Ungefähr \_\_\_\_\_ Tage nach Erbringung der Leistung

**3) Wie überwachen Sie ihre Außenstände?**

- Übersichtslisten („aging“-Listen)     Externe Buchhaltung  
 Manuelle Buchhaltung     Andere: \_\_\_\_\_  
 EDV-gestützte Buchhaltung     Gar nicht

## E. MAHN- UND INKASSOWESEN

### 1) Wer ist für das das Mahn- und Inkassowesen zuständig?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführer/ Inhaber | <input type="checkbox"/> Inkassoinstitut |
| <input type="checkbox"/> Eigene Abteilung         | <input type="checkbox"/> Anwalt          |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter              | <input type="checkbox"/> Andere: _____   |
| <input type="checkbox"/> Ehepartner               |  |

### 2) Wie gehen Sie mit säumigen Schuldnern um? [Bitte alle Alternativen beantworten]

|                      | immer                    | häufig                   | gelegentlich             | selten                   | nie                      |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Telefonische Mahnung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schriftliche Mahnung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerichtliche Mahnung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Andere: _____        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 3) Wie zeitnah mahnen Sie Ihre Kunden nach Ablauf des Zahlungsziels?

- 7 – 14 Tage nach Ablauf der Zahlungsfrist  
 15 – 30 Tage nach Ablauf der Zahlungsfrist  
 >30 nach Ablauf der Zahlungsfrist

### 4) Welche Zeitspanne liegt zwischen der ersten und den folgenden Mahnungen?

- bis 14 Tage       30 Tage  
 21 Tage         >30 Tage

### 5) Kommt es vor, dass Sie auf das Mahnen bei bestimmten Kunden verzichten?

- Ja       Nein

#### Bei welcher Art von Kunden verzichten Sie ggf. auf eine Mahnung?

[Mehrfachnennungen möglich]

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Langjährige Geschäftspartner | <input type="checkbox"/> Öffentliche Auftraggeber        |
| <input type="checkbox"/> Großkunden                   | <input type="checkbox"/> Kunden mit Liquiditätsproblemen |
| <input type="checkbox"/> Persönliche bekannte Kunden  | <input type="checkbox"/> Andere: _____                   |

#### Aus welchen Gründen verzichten Sie ggf. auf Mahnungen?

[Mehrfachnennungen möglich]

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gefährdung der Geschäftsbeziehung | <input type="checkbox"/> Eigene Fehler der Buchhaltung |
| <input type="checkbox"/> Kulanz                            | <input type="checkbox"/> Andere: _____                 |
| <input type="checkbox"/> Angst den Kunden zu verlieren     |  |

### 6) Kommt es vor, dass Sie ausstehende Forderungen nicht mehr weiterverfolgen und abschreiben?

- Ja       Nein

#### Falls ja, was sind die Gründe für ein Abschreiben Ihrer Forderungen?

[Mehrfachnennungen möglich]

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Keine Reaktion auf Mahnungen | <input type="checkbox"/> zeit- und kostenintensives<br>Klageverfahren |
| <input type="checkbox"/> Insolvenz des Kunden         | <input type="checkbox"/> Andere: _____                                |
| <input type="checkbox"/> Mängel der Ware/Leistung     |   |

F. OUTSOURCING**1) Nehmen Sie für den Forderungseinzug die Dienste eines darauf spezialisierten Anbieters in Anspruch?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Immer                               | <input type="checkbox"/> In Einzelfällen |
| <input type="checkbox"/> Regelmäßig                          | <input type="checkbox"/> Nie             |
| <input type="checkbox"/> Wenn eigene Anstrengungen scheitern |  |

**Wenn ja, welche Vorteile sehen Sie in der Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Inkassounternehmen?** [Mehrfachnennungen möglich]

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sicherer Einzug der Forderungen  | <input type="checkbox"/> geringere Arbeitsbelastung |
| <input type="checkbox"/> Schneller Einzug der Forderungen | <input type="checkbox"/> Andere: _____              |
| <input type="checkbox"/> Juristische Unterstützung        | <input type="checkbox"/> Keine                      |
| <input type="checkbox"/> Schonung der Geschäftsbeziehung  |   |

**2) Welche Nachteile sehen Sie in der Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Inkassounternehmen?** [Mehrfachnennungen möglich]

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Zusätzliche Kosten               | <input type="checkbox"/> Imageschaden des eigenen Betriebs |
| <input type="checkbox"/> Eigener Rechtsanwalt             | <input type="checkbox"/> Andere: _____                     |
| <input type="checkbox"/> Geringe Erfolgsaussichten        | <input type="checkbox"/> Keine                             |
| <input type="checkbox"/> Belastung der Geschäftsbeziehung |  |

**3) Nehmen Sie für den Forderungseinzug die Dienste eines Factors in Anspruch?**

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
|-----------------------------|-------------------------------|

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Literaturverzeichnis

- Achsnick, J. und Krüger, S. (2008): Factoring in Krise und Insolvenz, Köln.
- Bleiber, R. (2010): Zahlungsausfälle vermeiden – Erfolgreiches Forderungsmanagement. In: Bilanz & Buchhaltung: Die Zeitschrift für Buchhaltung und Rechnungswesen, Bd. 56, Heft 10, Freiburg, S. 22-26.
- Cramer, G. und Müller, K. (Hrsg.) (2011): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 82, Duderstadt.
- Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung (2011): Wirtschaftslage im Handwerk, Frühjahr 2011, Neuss.
- Eilenberger, G. (1997): Betriebliche Finanzwirtschaft. Einführung in Investition und Finanzierung, Finanzpolitik und Finanzmanagement von Unternehmungen, München.
- Friedrich, R. und Raffel, F.-C. (1999): Finanzmanagement und Liquiditätssteuerung in kleinen und mittleren Unternehmen, Eschborn.
- Glasl, M. u.a. (2008): Handwerk. Bedeutung, Definition, Abgrenzung, Ludwig-Fröhler-Institut, München.
- INDat-Report 02/2006
- Kokalj, L. u.a. (2004): Zahlungsverzug und Forderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 86, Wiesbaden.
- Lahner, J. (2004): Innovationsprozesse im Handwerk, Duderstadt.
- Mecke, I. (1999): Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 60, Duderstadt.
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Bd. 1, 3. überarb. Auflage, Wien u.a.
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (2006): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin.
- Pfohl, H.-C. (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, S. 1-24.
- Schuchhardt, N. (2011): Anmerkungen zur Profilierung des Handwerks durch eigene Identität. In: Cramer, G. und Müller, K. (Hrsg.): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 82, Duderstadt, S. 173-186.
- Stabik, S.J. (2004): Theorie, Praxis und Recht des Forderungsmanagements in multinationalen Konzernen, Berlin.
- Vollmuth, H.J. (2009): Bilanzen richtig lesen, besser verstehen und optimal gestalten. Bilanzanalyse und Bilanzkritik für die Praxis, Freiburg u.a.
- Vollmuth, H. J. (1994): Finanzierung, München.
- Zellner, J. (2001): Handhabung des Lieferantenkreditrisikos. Internes oder externes Kreditmanagement?, Wiesbaden.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks ZDH: Factoring, <http://www.zdh.de/wirtschaft-und-umwelt/finanzierung/alternative-finanzierungen/factoring.html> [letzter Zugriff am 22.05.2012]
- Zentralverband des Deutschen Handwerks ZDH: Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks, <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks.html> [letzter Zugriff am 22.05.2012]

# Veröffentlichungsverzeichnis

(seit 2010)\*

## Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte

Heft 64: **Die Konjunkturabhängigkeit des Handwerks** - am Beispiel der Wirtschaftskrise 2008/2009, von Jörg Thomä, Göttingen 2010, 58 Seiten

*Bezug ab Arbeitsheft Nr. 65 bei Mecke Druck und Verlag, Duderstadt*

Heft 65: **Marktpotenziale des Handwerks durch den Gebäudeenergieausweis**, von Ullrich Kornhardt und Claudia Kowald, Duderstadt 2010, 74 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-032-3

Heft 66: **Volkswirtschaftliche Implikationen eines modifizierten Steuerbonus für Handwerkerleistungen**, von Kilian Bizer und Ullrich Kornhardt, Duderstadt 2011, 29 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-038-5

Heft 67: **Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel - Kurzfassung**, von Klaus Müller u.a., Duderstadt 2011, 36 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-049-1

Heft 68: **Das Handwerk in der Kultur- und Kreativwirtschaft - Kurzfassung**, von Klaus Müller, Michael Söndermann und Sebastian Markworth, Duderstadt 2011, 44 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-051-4

Heft 69: **Nachfragepotenziale und Absatzchancen des Handwerks im demografischen Wandel**, von Katarzyna Haverkamp, Duderstadt 2011, 44 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-053-8

Heft 70: **Innovationsschutz im Mittelstand: Strategien und deren Bestimmungsfaktoren**, von Jörg Thomä und Volker Zimmermann, Duderstadt 2012, 40 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-060-6

Heft 71: **Analyse der Handwerkszählung 2008 - Kurzfassung**, von Klaus Müller, Duderstadt 2012, 31 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-064-4

Heft 72: **Forderungsmanagement im Handwerk**, von Martin Rode, Duderstadt 2012, 68 Seiten, € 10,- ISBN 978-3-86944-065-1

## Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

Band 80: **Cluster im Handwerk** - Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung, von Stephanie Lehmann und Klaus Müller, Duderstadt 2010, 264 Seiten, kart., € 29,- ISBN 978-3-86944-016-3

Band 81: **Statistische Datenquellen für das Handwerk**, von Klaus Müller, Duderstadt 2010, 216 Seiten, kart., € 25,- ISBN 978-3-86944-018-7

Band 82: **Quo vadis Handwerk?** Identität des Handwerks im Wandel, von Georg Cramer und Klaus Müller (Hrsg.), Duderstadt 2011, 228 Seiten, kart., € 27,- ISBN 978-3-86944-034-7

Band 83: **Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel**, von Klaus Müller u.a., Duderstadt 2011, 472 Seiten, kart., € 49,- ISBN 978-3-86944-040-8

Band 84: **Das Handwerk in der Kultur- und Kreativwirtschaft**, von Klaus Müller u.a., Duderstadt 2011, 320 Seiten, kart., € 39,- ISBN 978-3-86944-050-7

Band 85: **Analyse der Handwerkszählung 2008**, von Klaus Müller, Duderstadt 2012, 356 Seiten, kart., € 39,- ISBN 978-3-86944-052-1

Band 86: **Leistungspotenzial des kreativen Handwerks in Sachsen-Anhalt**, von Klaus Müller und Sebastian Markworth, Duderstadt 2012, 160 Seiten, kart., € 23,- ISBN 978-3-86944-059-0

## Bibliografie des Handwerks und Gewerbes (erscheint jährlich)

letzter Band: Jahresverzeichnis der Neuerscheinungen 2010

Duderstadt 2011, 104 Seiten, kart., € 13,-

ISBN 978-3-86944-041-5

### Bezug der Veröffentlichungen:

Mecke Druck und Verlag, Christian-Blank-Straße 3, 37115 Duderstadt,

Fon: 05527- 98 19 22, Fax: 05527- 98 19 39, eMail: [verlag@meckedruck.de](mailto:verlag@meckedruck.de)

---

\* Das Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen findet sich unter „[www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)“.

Das aktuelle Buchprogramm des ifh im Internet: „[www.meckedruck.de/ifh](http://www.meckedruck.de/ifh)“