

# Mahnwesen und Inkasso

## Autor



**Hakan Ergen**, MSc in Business Administration, ist CEO der EDUVERSE GmbH sowie langjähriger Dozent und Berater mit über 30 Jahren Erfahrung im Bereich Finance, Controlling und strategisches Management. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf der Unterstützung von KMU in der Optimierung ihrer finanziellen Prozesse und der Sicherstellung nachhaltiger Liquidität. Als erfahrener Experte begleitet er Unternehmen bei der professionellen Umsetzung eines effizienten Forderungsmanagements, von der präventiven Risikosteuerung bis zur erfolgreichen Abwicklung von Mahn- und Inkassoprozessen. Durch seine praxisorientierte Beratungs- und Lehrtätigkeit vermittelt er fundiertes Wissen, das Unternehmen befähigt, Zahlungsausfälle zu minimieren, Inkassomassnahmen rechtssicher umzusetzen und ihre finanzielle Stabilität langfristig zu sichern.

## Impressum

### Mahnwesen und Inkasso

#### Special Dossier

**Autor** Hakan Ergen

**Projektleitung** Carla Seffinga **Layout/Satz** Sarah Rutschmann **Korrektur** Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG, Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich, Tel. 044 434 88 34  
info@weka.ch, www.weka.ch, www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

SD8132-2083-202507

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1 Bedeutung des Forderungsmanagements	5
1.2 Zielsetzung des Mahnwesens und Inkassos	7
1.3 Rechtlicher Rahmen	8
<b>2. Grundlagen des Forderungsmanagements</b>	<b>12</b>
2.1 Definition und Zielsetzung	12
2.2 Phasen des Forderungsmanagements	12
2.3 Einfluss auf die Kapitalbindungsdauer (Cash Conversion Cycle)	14
2.4 Kennzahlen im Debitorenmanagement	15
<b>3. Präventive Massnahmen und Strategien</b>	<b>17</b>
3.1 Bonitätsprüfungen bei Privatpersonen	17
3.2 Bonitätsprüfungen bei Unternehmen	17
3.3 Kredit- und Debitorenmanagement	19
3.4 Risikomanagement und Kundenklassifizierung	22
3.5 Bedeutung der AGB	22
3.6 Massnahmen zur Verlustminimierung	22
<b>4. Mahnprozess</b>	<b>24</b>
4.1 Definition der Mahnung	24
4.2 Notwendigkeit und rechtliche Anforderungen	24
4.3 Struktur und Ablauf eines effektiven Mahnwesens	25
4.4 Muster für Zahlungserinnerung	25
4.5 Muster für erste Mahnung	26
4.6 Muster für zweite Mahnung	27
4.7 Muster für dritte Mahnung	28
4.8 Kosten und Gebühren von Mahnungen	29
4.9 Wann dürfen Mahngebühren erhoben werden?	30
4.10 Verzugszinsen	31

<b>5. Inkassoprozess</b>	<b>32</b>
5.1 Vorrechtliches Inkasso (aussergerichtliche Massnahmen)	32
5.2 Rechtliches Inkasso	33
5.3 Gerichtliches Inkasso	33
5.4 Einsatz von externen Inkassodienstleistern	35
5.5 Erfolgsquoten und Wirtschaftlichkeit des Inkassos	35
<b>6. Das Betreibungsverfahren nach SchKG</b>	<b>36</b>
6.1 Einleitung und Ablauf	37
6.2 Betreuung auf Pfändung vs. Betreuung auf Konkurs	38
6.3 Rechtsvorschlag und Möglichkeiten zur Beseitigung (provisorische/definitive Rechtsöffnung)	38
6.4 Pfändungsverfahren und Verwertung von Vermögenswerten	39
6.5 Verlustscheine und deren Bewirtschaftung	41
6.6 Betreuungskosten und -fristen	41
<b>7. Spezielle Inkassosituationen</b>	<b>42</b>
7.1 Betreuung von Schuldern im Ausland	42
7.2 Insolvenz und Konkursmissbrauch (z. B. Konkursreiterei)	43
7.3 Spezielle Branchenrisiken und deren Ausfallquoten	44
<b>8. Trends und Digitalisierung im Mahnwesen</b>	<b>46</b>
8.1 Digitalisierung von Zahlungsprozessen und Forderungsmanagement	46
<b>Praxisteil: Checklisten und Mustervorlagen</b>	<b>47</b>
Betreibungsbegehren	47
Rechtsöffnungsbegehren	49
Zahlungsvereinbarung	49
Rückzug einer Betreuung	51
<b>9. Täuschungen erkennen</b>	<b>53</b>
<b>10. Häufig gestellte Fragen zur SchKG-Änderung 2025</b>	<b>55</b>

# 1

## Einleitung

### 1.1 Bedeutung des Forderungsmanagements

Ein effizientes Forderungsmanagement ist entscheidend für die finanzielle Stabilität von Unternehmen. Aktuelle Unternehmensskandale wie der Fall René Benko verdeutlichen dies eindrucksvoll: Seine Signa-Gruppe – ein milliardenschweres Immobilien- und Handelsimperium – geriet in die Insolvenz und hinterliess zahlreiche Gläubiger mit offenen Forderungen.<sup>1</sup> Solche Fälle zeigen, wie wichtig es ist, Zahlungsausfälle frühzeitig zu erkennen und gezielte Gegenmassnahmen zu ergreifen. Ebenso hat der Bilanzskandal rund um Wirecard<sup>2</sup> eindrucksvoll demonstriert, welche gravierenden Folgen unzureichende Bonitätsprüfungen und mangelndes Risikomanagement haben können.

Insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit ist ein professionelles Forderungsmanagement entscheidend, um Liquiditätsrisiken zu minimieren und die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zu gewährleisten. Die **Betreibungs- und Konkursstatistik** zeigt eine Übersicht über die Entwicklung von Konkursverfahren und Betreibungsvorgängen. Die wichtigsten Ergebnisse der Statistik lauten:<sup>3</sup>

- Die Anzahl der eröffneten Konkursverfahren nach SchKG stieg von 15 447 im Jahr 2023 auf 17 036.
- Auch die Abschlüsse von Konkursverfahren nahmen zu, von 15 717 auf 16 550.
- Die Zahl der Konkursverfahren, die durch ordentliches oder summarisches Verfahren erledigt wurden, stieg von 5 773 auf 5 977.
- Die Verluste durch abgeschlossene Konkursverfahren reduzierten sich von CHF 2 078 Mio. auf CHF 1 528 Mio.

---

1 Handelszeitung (2024). Gläubiger fordern 2 Milliarden Euro von René Benko. Abgerufen am 23.3.2025 von [www.handelszeitung.ch/unternehmen/glaebiger-fordern-2-milliarden-euro-von-rene-benko-705815](http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/glaebiger-fordern-2-milliarden-euro-von-rene-benko-705815).

2 Bender, R. & Fröndhoff, B. (2024). *Zehntausende Anleger fordern Schadenersatz in Milliardenhöhe. Sie richten sich vor allem an die Prüfer von EY, die einst Wirecard-Bilanzen absegneten. Welche Erfolgschancen hat das Verfahren?*. Abgerufen am 23.3.2025 von [www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/bilanzskandal-das-muessen-anleger-zum-prozess-gegen-ey-und-wirecard-wissen/100087870.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/bilanzskandal-das-muessen-anleger-zum-prozess-gegen-ey-und-wirecard-wissen/100087870.html).

3 Bundesamt für Statistik (2024). *Betreibung und Konkurse*. Abgerufen am 8.4.2025 von [www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/unternehmensdemografie/konkurse.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/unternehmensdemografie/konkurse.html).

- Auflösungen aufgrund von Organisationsmängeln nach Art. 731b OR stiegen von 2569 auf 2835.
- Bei den Betreuungsvorgängen gab es eine Zunahme:
  - Zahlungsbefehle stiegen von 3 048 529 (2023) auf 3 306 997 (2024).
  - Pfändungsvollzüge stiegen von 1 583 190 im Jahr 2023 auf 1 780 757 im Jahr 2024.
  - Verwertungen nahmen zu (659 569 im Jahr 2023 auf 698 228 im Jahr 2024).

Die Statistik zeigt insgesamt eine Zunahme von Konkursverfahren und Betreuungsvorgängen, während die finanziellen Verluste aus Konkursen rückläufig sind. Dies deutet darauf hin, dass präventive Massnahmen im Forderungsmanagement Wirkung zeigen oder dass weniger verlustreiche Konkursfälle auftreten. Das Forderungsmanagement ist ein zentraler Bestandteil des Finanz- und Liquiditätsmanagements eines Unternehmens. Es umfasst alle Massnahmen, die sicherstellen, dass Forderungen eines Unternehmens gegenüber Kunden **rechtzeitig** und **vollständig** beglichen werden. In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen gezielte Strategien anwenden, um Zahlungsausfälle zu minimieren und den Cashflow zu sichern.

Ein effizientes Forderungsmanagement beginnt bereits bei der Kundenakquise, indem die Bonität von Geschäftspartnern überprüft und entsprechende vertragliche Regelungen getroffen werden. Unternehmen sollten bereits bei Vertragsabschluss **klare Zahlungsbedingungen**, Verzugszinsen und Mahngebühren festlegen, um spätere Zahlungsausfälle zu vermeiden. Durch eine enge Verzahnung mit dem Risikomanagement können kritische Kunden frühzeitig identifiziert und präventive Massnahmen ergriffen werden.

Ein gutes Forderungsmanagement trägt zur finanziellen Stabilität eines Unternehmens bei, indem es Liquiditätsengpässe verhindert und die Kapitalbindungsdauer verkürzt. Unternehmen, die ein professionelles Forderungsmanagement betreiben, können offene Forderungen effizienter realisieren, ihre Liquidität verbessern und die Abhängigkeit von Kreditfinanzierung reduzieren.

In der Schweiz spielt das Forderungsmanagement eine zentrale Rolle, da rechtliche Rahmenbedingungen wie das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG) klare Vorgaben für die Betreuung und Durchsetzung von Forderungen definieren. Zudem zeigen aktuelle Entwicklungen im Bereich der Firmenkurse, dass die Zahl der Unternehmensinsolvenzen steigt. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, Forderungen rechtzeitig einzutreiben und den Inkassoprozess gezielt zu steuern.

## 1.2 Zielsetzung des Mahnwesens und Inkassos

Das Mahnwesen und der Inkassoprozess zielen darauf ab, Zahlungsausfälle zu vermeiden, säumige Kunden zur fristgerechten Begleichung offener Rechnungen zu bewegen und bei Bedarf rechtliche Schritte zur Durchsetzung von Forderungen einzuleiten. Dabei sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

### Kunden zur Zahlung bewegen, ohne Eskalation

Das Mahnwesen umfasst den vorgerichtlichen Prozess, bei dem Schuldner durch Zahlungserinnerungen und Mahnungen aufgefordert werden, offene Beträge fristgerecht zu begleichen. Dabei stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Vermeidung von Zahlungsausfällen durch frühzeitige Kommunikation mit dem Schuldner
- Erhalt einer positiven Geschäftsbeziehung durch eine professionelle und kundenfreundliche Zahlungsaufforderung
- Vermeidung rechtlicher Schritte durch eine frühzeitige und effiziente Lösung von Zahlungsproblemen
- Sicherstellung eines strukturierten Mahnprozesses, bei dem Fristen eingehalten und Mahngebühren sowie Verzugszinsen korrekt berechnet werden

Ein gut organisiertes Mahnwesen folgt einem klar strukturierten Ablauf mit mehreren Eskalationsstufen. Es beginnt mit einer freundlichen Zahlungserinnerung und reicht bis hin zur Androhung eines Inkassoverfahrens oder einer Betreibung. In der Schweiz ist eine Mahnung nicht zwingend erforderlich, bevor eine Betreibung eingeleitet wird. Dennoch wird sie empfohlen, um Streitigkeiten oder unnötige Rechtsverfahren zu vermeiden.



## Durchsetzung offener Forderungen

Bleibt das Mahnwesen erfolglos, folgt der Inkassoprozess. Dieser zielt darauf ab, über vorgerichtliche oder gerichtliche Massnahmen die Zahlung des Schuldners sicherzustellen. Das Inkasso kann intern durch die eigene Finanzabteilung oder extern durch spezialisierte Inkassodienstleister erfolgen. Die Hauptziele des Inkassos sind:

- Offene Forderungen sollen durch rechtliche oder aussergerichtliche Massnahmen realisiert werden.
- Minimierung des finanziellen Schadens, insbesondere durch strategisches Forderungsmanagement und das Vermeiden von Verjährung offener Beträge.
- Durch eine Kombination aus Mahn-, Inkasso- und Betreibungsverfahren sollen Forderungsausfälle auf ein Minimum reduziert werden.

### Praxistipp

Das Schweizer Recht bietet verschiedene Wege zur Durchsetzung von Forderungen, darunter die Betreuung auf Pfändung oder Konkurs. Unternehmen müssen hierbei stets die Verhältnismässigkeit wahren und Kosten sowie Erfolgsaussichten einer rechtlichen Betreuung abwägen.

## 1.3 Rechtlicher Rahmen

Die rechtlichen Grundlagen für das Mahnwesen und das Inkasso in der Schweiz sind im **Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG)** sowie im **Obligationenrecht (OR)** verankert. Diese Gesetze regeln, wie Forderungen geltend gemacht und bei Bedarf zwangsweise durchgesetzt werden können. Darüber hinaus spielen branchenspezifische Vorschriften sowie Gerichtsentscheide eine Rolle bei der praktischen Anwendung.

Das **SchKG** bildet die gesetzliche Grundlage für das Schuldbetreibungs- und Konkursverfahren in der Schweiz. Es definiert:

- die **rechtlichen Schritte** zur Durchsetzung von Forderungen durch Gläubiger
- die unterschiedlichen **Verfahrensarten**, abhängig vom Schuldnertyp (Privatperson oder Unternehmen) und der Art der Forderung
- die einzuhaltenden **Fristen und Formalitäten** für eine erfolgreiche Durchsetzung von Forderungen