



Warum soll Ihr Kunde zahlen ?

GüssVita

Kompetenz-Zentrum für Beratungsleistungen

Friedrichstr. 29 - 35469 Allendorf/Lda.

Tel.: 06407-90 50 351 - Fax: 06407-90 50321

Referent: Alfons Güss

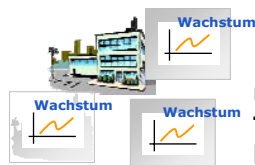
Betroffene

Überdurchschnittlich betroffen sind vor allem die Baubranche und der Handel. Die Statistiken der Creditreform zeigen ferner, dass besonders die kleinsten und kleinen Betriebe sowie junge Unternehmen in den ersten sechs Jahren ihres Bestehens gefährdet sind.

Den höchsten Anteil am Insolvenzaufkommen haben die Betriebe mit einem jährlichen Umsatzvolumen zwischen 500.000 und 5,0 Mio Euro. Große Zuwächse bei den Konkursen verzeichnet auch die Gruppe der Mikrobetriebe mit einem Umsatz bis 100.000 Euro. In dieser Unternehmensklasse finden sich z.B. **viele Existenzgründer, von denen wenige die ersten drei Jahre ihres Bestehens überleben.**

Insgesamt sind junge Betriebe generell überdurchschnittlich insolvenzgefährdet. Rund **45% der Konkursverfahren** betreffen Unternehmen, die jünger sind als sechs Jahre. Auch bei der Betrachtung der Beschäftigtenzahlen fällt auf, dass vor allem kleine Betriebe betroffen sind. Knapp 76% der insolventen Unternehmen beschäftigten 1 bis 5 Mitarbeiter.

StartUp-Zentrum



Risikoerfassung

Unternehmen müssen durchschnittlich 15 Tage über das eigentliche Zahlungsziel hinaus warten, bis ihre Rechnungen bezahlt werden. 

Schlechte Zahlungsmoral der Kunden (B2C) und Forderungsausfälle bei Geschäftspartnern (B2B) belasten zunehmend Existenzgründer 



Rund 2,2 Prozent ihrer Forderungen müssen sie komplett als Verlust abschreiben.

Als Hauptgrund für verspätete Zahlungen geben Unternehmer Liquiditätsschwierigkeiten an, weil ihre eigenen Kunden zu spät bezahlen

... weshalb sie dann ebenfalls die eigenen Rechnungen erst mit zeitlicher Verzögerung bezahlen.

StartUp-Zentrum

Forderungsverluste

Forderungsverluste können nur durch enorme Anstrengungen und zusätzliche Aufträge ausgeglichen werden

Welchen Aufwand man dazu betreiben muss, verdeutlicht das nachfolgende **Beispiel**

Ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 6 Millionen Euro und einem durchschnittlichen Auftragswert von 750 Euro sowie einem kalkulierten Deckungsbeitrag von 20 Prozent **muss einen Mehrumsatz von 660 Tausend Euro erwirtschaften**, um einen durchschnittlichen Forderungsausfall von 2,2 % zu kompensieren.

Dies entspricht einem Mehraufwand von ca. **880 zusätzlichen Aufträgen**

$$\begin{aligned} 6.000.000 \text{ €} : 2,2\% &= 132.000 \text{ €} && \text{(zusätzlich zu erwirtschaftender DB)} \\ 132.000 \text{ €} / 20\% &&& \text{(: } 20 \times 100 = \text{ Mehrbedarf an Umsatzvolumen)} \\ 660.000 \text{ €} / 100\% &/ : 750 && \text{(= Zusatzaufträge / Umsatzwert je Kunde)} \end{aligned}$$

oder **11 % Umsatzsteigerung**

StartUp-Zentrum

Forderungsmanagement vor der Auftragsanbahnung?

Die nachfolgende Check-Liste soll Ihnen helfen, den Forderungsausfall zu minimieren und Risiken durch ein ganzheitliches Forderungsmanagement einzugrenzen:

Bestimmung der Vertrags-/Verhandlungspartner

Bei natürlichen Personen:

Herr Muster, Frau Muster oder beide

Bei Firmen:

Einzelkaufmann oder juristische Person (GmbH, OHG, KG, AG)

Prüfung der Kompetenz der Gesprächspartner, die verhandeln

Bei juristischen Personen:

Genau Firmierung / Wer ist der gesetzliche Vertreter / Prokura

Weitere Prüfpunkte

Wird im Schriftwechsel (Angebot, Aufmaß) der Auftraggeber immer richtig und einheitlich bezeichnet

StartUp-Zentrum

Forderungsmanagement vor der Auftragsanbahnung!

Generell:

Nur die Schriftform verhindert einen Mangel - Ein schriftlicher Vertrag ist die wichtigste Basis für ein effektives Vorgehen und eine gute, erfolgreiche Zusammenarbeit.

Insbesondere bei wichtigen Verträgen (Kaufverträge, Werk-, Dienstleistungs- und Beratungsverträge, Miet-, Pacht- und Leasingverträge), die Sie auch gerichtlich durchsetzen müssen, wenn ein Forderungsausfall eintritt.

Es gilt der **Grundsatz der Schriftform.**

Nur ein gut abgefasstes Schriftstück, welches von allen Beteiligten unterschrieben wurde, ist ein klarer Beleg für getroffene Vereinbarungen über Lieferungen und Leistungen. Die Schriftform trägt dazu bei, Missverständnisse zu verhindern und bereits vor Beginn der Leistungserbringung ein Forderungsmanagement mit wenig Ausfallrisiken aufzubauen.

Ein Verzicht auf eine eindeutige schriftliche Fixierung der Lieferungen und Leistungen ist das Elixier für langwierige Prozesse und schmerzhafte Anwaltskosten.

StartUp-Zentrum

Forderungsmanagement bei Auftragserteilung!

Liegt der **Auftrag in Schriftform** vor

- ✓ Wurde der Auftrag schriftlich bestätigt

Wenn **Allgemeine Geschäftsbedingungen** (AGB) vereinbart sind:

- ✓ Ist eine Einbindung der AGB ausdrücklich im Vertrag schriftlich vereinbart
- ✓ Im Idealfall wird die AGB gesondert an den Auftraggeber ausgehändigt
- ✓ und deren Erhalt und Kenntnisnahme schriftlich dokumentiert

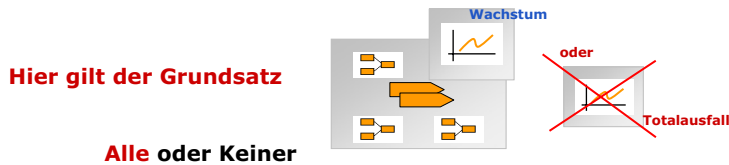
Wenn **VOB** vereinbart wird:

- ✓ Wurde dem Vertragspartner die Übersendung der VOB angeboten Oder ist diese bei Vertragsunterzeichnung übergeben worden Wenn „Ja“, bietet sich darüber eine Dokumentation an

StartUp-Zentrum

Halten sich alle Beteiligte an diese Regeln

Ein Forderungsmanagement kann nur in seiner Gesamtheit funktionieren. Ist bereits ein Glied in der Kette brüchig, reißt der Anker



- Auch der Außendienst oder ausführende Monteure

Immer oder Nie

- **Das Forderungsmanagement darf kein Zufallsprodukt oder eine Eintagsfliege sein**, es muss permanent und im Unternehmen gepflegt werden

StartUp-Zentrum

Leistungserbringung

Wird ein Nachweis über **Stundenzettel/Arbeitsnachweise** geführt

Es empfiehlt sich, Leistungen schriftlich nachzuweisen, um z. B. Abschlagszahlungen anfordern zu können

Ein Nachweis über die pünktliche und mangelfreie Leistung sollte durch den Auftragnehmer (in Vertretung: seine Mitarbeiter, Monteure oder durch den Lieferanten) immer durchgeführt und vom Auftraggeber schriftlich bestätigt sein

Wenn auf **Weisung oder Verschulden des Auftraggebers eine Leistung nicht fach- bzw. fristgerecht erbracht werden kann, muss dies zwingend dokumentiert werden**

Selbst wenn zuvor nie etwas schriftlich fixiert wurde:

Dafür muss es eine schriftliche Bestätigung geben!

Bei Nachtragsangeboten gilt: - Es ist zu prüfen, ob der Gesprächspartner zur Auftragserteilung befugt ist (was z. B. bei Architekten, Hausverwaltungen und so genannten Projektleitern nicht ohne weiteres gilt!) - Die Nachtragsvereinbarung sollte schriftlich bestätigt werden und von beiden Vertragspartnern unterschrieben sein - Dem Auftraggeber muss der voraussichtliche Mehrkostenumfang und/oder der Stundenverrechnungssatz vor Beginn der Nacharbeiten schriftlich mitgeteilt werden

StartUp-Zentrum



Checkliste vor Fakturierung

- ✓ **Wurde auf Abnahme der Leistungen bestanden**
 - ✓ **Ist die Abnahme schriftlich bestätigt** oder waren wenigstens Zeugen (Mitarbeiter) daran beteiligt?
 - ✓ **Ist die Schlussrechnung geschrieben**
 - ✓ **Ist der Rechnungsempfänger identisch** mit der Bezeichnung im Auftrag
 - **Bei natürlichen Personen:** Herr Muster, Frau Muster oder beide
 - **Bei Firmen:** Einzelkaufmann oder juristische Person (GmbH, OHG, KG, AG)
 - ✓ **Sind die erbrachten Leistungen genau beschrieben**
 - ✓ **Sind Stundenzettel, Berichte oder Arbeitsnachweise beigelegt**
 - ✓ **Wurde die Schlussrechnung sorgfältig auf Vollständigkeit geprüft**
 - Ist sie mit einer Zahlungsfrist versehen
 - ✓ **Kann im Streitfall der Zugang der Schlussrechnung belegt werden**
 - ✓ **Muss eine Gewährleistungsbürgschaft überreicht werden**
-

StartUp-Zentrum



Checkliste vor Fakturierung Rechnungsüberwachung

- ✓ **Wird der Zahlungseingang überwacht**
 - ✓ **Sind fällige Zahlungen konsequent und zügig angemahnt**
 - ✓ **Ist auch persönlich oder telefonisch** (möglichst durch Zeugen) **gemahnt worden**
 - ✓ **Sind ab Fälligkeit der Rechnung Verzugszinsen geltend gemacht worden**
 - ✓ **Ist gewährleistet, dass Sicherheitseinbehalte bei Fälligkeit angefordert oder Gewährleistungsbürgschaften zurückgefordert werden**
-

StartUp-Zentrum

AGB-Regelungen

Allgemeine Geschäftsbedingungen werden nach § 305 Abs. 2 BGB nur Bestandteil des Vertrages zwischen den Vertragsparteien (Unternehmer oder Privatperson), wenn

- der Verwender bei Vertragsschluss ausdrücklich oder, wenn dieser Hinweis nur unter unverhältnismäßigen Schwierigkeiten möglich ist, durch deutlichen Aushang darauf hinweist und
- der anderen Vertragspartei die Möglichkeit verschafft, in zumutbarer Weise vom Inhalt der Allgemeinen Geschäftsbedingungen Kenntnis zu nehmen.
- Dritte Voraussetzung ist, dass der andere Teil sich mit den AGB einverstanden erklärt.

Für AGB zwischen zwei Unternehmern § 14 BGB gilt dies jedoch gem. § 310 Abs. 1 BGB nur mit Einschränkungen:

- Zur wirksamen Einbeziehung reicht hier jede auch nur stillschweigende Willensübereinstimmung.



StartUp-Zentrum

Verhaltensregeln

Prüfpunkte und Verhaltensregeln

- im Angebotsverfahren, die eine Auftragserteilung und ein späteres Forderungsmanagement nachhaltig unterstützen!

Im Streitfall kann der Auftragnehmer/Gläubiger selbst nicht als Zeuge auftreten ... Werden bei den entscheidenden Vorgesprächen eigene Mitarbeiter einbezogen

Idealer Weise werden bereits im Angebotsverfahren über Verhandlungen und Telefongespräche **schriftliche Vermerke gefertigt**

Vertrauen ist gut, **Kontrolle ist besser:**

Ein elementarer Grundschutz für Forderungsausfälle sind nach wie vor Bonitätsprüfungen. Zu Erkundigungen über die Zahlungsfähigkeit des Vertragspartners steht u. a. die **Fa. Creditreform mit regionalen** Niederlassungen zur Verfügung.

Sind Voraus- und Abschlagszahlungen vereinbart, so sollten auch hierzu schriftliche Notizen angefertigt und von beiden Partnern gegengezeichnet werden. Dies betrifft auch Vereinbarungen über Zahlungsfristen, Skonto, Rabatte oder spätere Boni/Rückvergütungen

StartUp-Zentrum

**Bei Zahlungsverzug ist anzuraten,
unverzüglich die Inkassostelle mit einzubinden**

Hierzu übergebe ich die weitere Moderation
an **Herrn Püschel** von der **Fa. Creditreform**



StartUp-Zentrum



**Warum soll Ihr
Kunde zahlen?**

Der falsche Kunde ?

Der richtige Kunde?

Der Kunde zahlt nicht !

Wer mit dem Schuldner spricht ?

StartUp-Zentrum

Zusammengestellt von:

Andreas Püschel

Industriekaufmann, Betriebswirt,

Absolvent der Creditreform Management Akademie

Inkassoerlaubnisinhaber nach dem RBERG

Certified Credit Manager (FH)

Mediator IM/F (FH)

Warum soll Ihr Kunde zahlen?

Einleitung: Warum soll Ihr Schuldner bezahlen?

- 1. Der falsche Kunde**
- 2. Der richtige Kunde?**
- 3. Der Kunde zahlt nicht**
- 4. Wer mit dem Schuldner spricht**

Einleitung

Warum soll Ihr Schuldner bezahlen?

Wer hier antwortet, weil er seine vertraglichen Verpflichtungen zu erfüllen hat, weil es sich so gehört oder dass dies eine Frage der Ehre ist, dem wird dieser Workshop nicht gefallen. Er beschreibt eine andere Welt.

Gestern fragte mich ein Gläubiger (ich arbeite in einem Inkassodienst), in was für einer Welt wir denn hier eigentlich leben. Sein Schuldner hatte mehrfach die Zahlung hinausgezögert.

Ich antwortete: „In einer Welt mit jahrelangen Gerichtslaufzeiten, Vollstreckungsquoten lokal bei 20 bis 25%, dabei aber steigenden Gerichtskosten und 90% Nullpläne bei den Restschuldbefreiungen der Verbraucherinsolvenzen (also der Gläubiger bekommt gar nichts), wobei der anspruchsvolle Schuldner dabei seinen Wohnsitz kurzfristig ins deutsch-französische Grenzgebiet verlegt, da ist die Wohlverhaltensperiode deutlich kürzer.

Und in einer Welt, in der bereits bei der Vertragsgestaltung und Abwicklung peinlich darauf geachtet wird, dass Beweislücken entstehen, damit das spätere „Strittigmachen“ der Forderung vor den überlasteten Gerichten zu einem günstigen Vergleich führt.

In einer Welt, in der bereits bei der Auftragsvergabe Vertragspartner gewählt werden, die nicht „die Luft haben“ ein Streitverfahren durchzustehen, dann kann ein kleiner außergerichtlicher Vergleich förmlich aufgezwungen werden.

In „meiner“ Welt drohen Schuldner mit der eigenen Insolvenz, wenn nicht minimale Vergleichsquoten akzeptiert werden, sie verschleiern bewundernswert kreativ ihre wahren Vermögensverhältnisse, simulieren Krankheiten und sind die großartigsten Schauspieler und fantastische Geschichtenerzähler.

In „meiner“ Welt gehen ständig Firmen aus einem Grund Pleite: weil sie Ihre Forderungen nicht realisiert bekommen. Und wenn Sie erst einmal dutzende weinende Gläubiger am Telefon hatten, denen gerade das Finanzamt das Konto dicht macht und die Hausbank die Kreditlinie streicht, und zwar wegen eigener uneinbringlicher Außenstände, dann bekommen Sie eine andere Einstellung. Sie sind dann buchstäblich die letzte Hoffnung für diese Menschen, und Sie lassen sich dann wirklich was einfallen und versuchen alles (im Rahmen der Legalität), um deren Forderung reinzuholen. Oder wenigstens daraus zu lernen, und zu verhindern, dass sich ähnliche Forderungsausfälle wiederholen. Gerade bei Mittelständlern kann jeder Forderungsausfall der letzte sein. “

Zielsetzung dieses Workshops ist die Untersuchung des eigenen „Order to Cash“ – Prozesses auf Anfälligkeiten für Forderungsausfälle und dessen entsprechende Optimierung.

Gleichzeitig dient der Weg vom Auftrag bis zum Geldeingang als inhaltliche Struktur für die einzelnen Kapitel.

Das beginnt bei der Auswahl des „falschen“ Kundens, der Ziel eigener Akquisitionsbemühungen wird, und endet beim Fehlen von Handlungsalternativen bei typischen Schuldnerstrategien und -einwänden.

Wer hier keine Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten mehr hat (ist mir noch nicht begegnet...), kann zusätzlich die Kostenaspekte des Creditmanagement – Prozesses selbst betrachten, auch hier wird es zahlreiche Anregungen geben.

1. Der falsche Kunde

Der „richtige“ und „falsche“ Kunde wird in innovativen vertriebsorientierten Unternehmen mit dem Scoring erfolgreicher und erfolgloser Kundenbeziehungen der Vergangenheit, und der Projektion und „Punktbewertung“ bestimmender Merkmale von zukünftige Kunden gesucht. Diese Vorgehensweise könnte man als „Kür“ bezeichnen, die Mehrheit beschäftigt sich im Alltag eher mit der „Pflicht“, freut sich, wenn sie nicht „vom Barren abstürzt“.

Der Durchschnitt der Firmen kämpft darum, Umsatz- und Deckungsbeitragsvorgaben abzuarbeiten, Fragen der strategischen Verteilung, der potentiellen Ausschöpfung, der Bonität und der Dauer der Realisation (DSO / Außenstandstage) des Umsatzes empfinden sie als akademisch. Stimmen die Zahlen nicht, werden die Anstrengungen nach dem Prinzip „mehr desselben“ verstärkt, anstatt die eigene Strategie zu hinterfragen.

Aus nackter Verzweiflung werden irgendwelche Kunden beworben, „Masse“ ist alles.

Dabei sind die Erfahrungen positiver Kundenbeziehungen doch im Haus. Auch ohne „prospect modelling“ und aufwendige Scoringsysteme können die bestimmenden Merkmale positiver und negativen Kundenbeziehungen analysiert werden, um sie in der Kundensuche gezielt einzusetzen. Was sind die Eigenschaften, die in der Vergangenheit Ihre guten und schlechten Kunden ausgemacht haben? Und selbst wenn sie hier ein klares und begründetes Bild haben, wissen das auch Ihre Vertriebler? Wenn ja, wie wird dieses Erfahrungswissen dann konkret in der Akquisition umgesetzt? Wie wird es „gelebt“?

Und in Bezug auf den „falschen“ Kunden, ist es nicht bei den aktuellen Erfolgsquoten in der Vollstreckung nicht absolut notwendig, Nichtzahler vorher zu identifizieren um die Zahlungskonditionen anzupassen?

Also braucht Ihr Vertrieb das Wissen um die Merkmale, die einen Zahlungsausfall wahrscheinlich machen, er muss aber auch durch entsprechende Vergütungssysteme dahin gelenkt werden, dass sich Ihre Zahlungsausfälle nicht für ihn auszahlen.

Das beste Creditmanagementsystem nützt nichts, wenn der Vertrieb rein umsatzorientiert auch Ausfälle verprovisioniert bekommt, oder ein Festgehalt mit „Umsatzzielen“, aber ohne Sanktionen für Forderungsausfälle erhält. Es ist erstaunlich, was hier für Argumente vorgebracht werden, die ein offensichtliches Abweichen der Vergütungsregelung von den eigenen Firmenzielen rechtfertigen sollen. Dass jedes Vergütungssystem eine Lenkungswirkung entfaltet ist offensichtlich, warum sollte man diese Lenkungswirkung nicht gezielt nutzen? Oder sich gar zum Feind machen?

Neben Ihren individuellen Merkmalen, die einen Kunden zum potentiellen Ausfall machen, gibt es allgemeine.

Anbieter von Wirtschaftsauskünften versuchen aus der Analyse verschiedenster Merkmale von insolventen Unternehmen, die Insolvenzanfälligkeit eines aktuellen Kunden abzuleiten.

Als Beispiel die Risikofaktoren des Creditreform Bonitätsindex:

Risikofaktoren	Gewichtung
Zahlungsweise	20%
Krediturteil	25%
Unternehmensentwicklung	8%
Auftragslage	7%
Rechtsform	4%
Branche	4%
Unternehmensalter	4%
Umsatz	2%
Umsatz / Mitarbeiter	4%
Mitarbeiteranzahl	2%
Eigenkapital	4%
Kapitalumschlag	4%
Zahlungsverhalten Unternehmen	4%
Zahlungsverhalten Kunden	4%
Gesellschafterstruktur	4%

(Quelle: Creditreform)

Der daraus abgeleitete Bonitätsindex bewegt sich zwischen 100 und 600 (analog der Schulnoten), die Wahrscheinlichkeit von Bewegungen zwischen der Bonitätsklassen werden in einer Migrationsmatrix veröffentlicht, z. B. ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Mitglied der 100er Klasse nach 400 verschlechtert 0,02% (Quelle: Creditreform).

Anbietern von Wirtschaftsauskünften sollten Sie immer die Frage stellen, wie viele Firmen negative Zahlungserfahrungen in die Auskunft einfließen lassen, damit steigt die Informationsdichte und die Wahrscheinlichkeit, den Übergang in die Zahlungsunfähigkeit zuverlässig vorhersagen zu können. Denn: konkrete negative Zahlungserfahrungen sind in der Regel Voraussetzung für eine negative Bewertung.

Da nutzen wenige Großfirmen mit hoher Debitorenanzahl wenig, Ihr Kunde müsste dann zufällig bereits genau dort Schuldner sein, damit Sie gewarnt werden. Neben der Marktdurchdringung ist die nächste Frage an den Dienstleister, was für Firmen Informationen einliefern. Aller Erfahrung nach ist das Großunternehmen eher „A - Lieferant“, dem auch ein rigideres Vorgehen im Nichtzahlungsfall zugetraut wird, deshalb wird es bis zuletzt bezahlt. Die Frühwarnfunktion ist damit fraglich.

Interessanter sind die Masse potentieller „C – Lieferanten“, die man als Schuldner schon eher mal in den Rechnungsstapel ganz unten legt. Diese Firmen werden als erstes nicht bezahlt, fragen Sie Ihren Auskunftsdienstleister gezielt nach dem Einfließen solcher Zahlungserfahrungen. Lassen Sie sich nicht von der Debitorenanzahl weniger einliefernder Großkunden beeindrucken, die ohnehin vom Schuldner bis kurz vor Insolvenzeintritt bezahlt werden, Sie werden hier erst dann gewarnt, wenn es zu spät ist.

Auch Ihr **Vertrieb** ist eine erstklassige **Vor – Ort – Recherche** (Motivation und passende Vergütungsregelung vorausgesetzt), sorgen Sie dafür dass er bonitätsrelevante Informationen an die Buchhaltung / das Creditmanagement weitergibt. Folgende Checkliste ist lediglich ein allgemeines Beispiel, selbstverständlich müssen Sie individuell ergänzen und ändern.

Beispiel: **Checkliste Unternehmensführung:**

Unzureichende fachspezifische Qualifikation

- fehlendes kaufmännisches Wissen
- ungenügende Branchenerfahrung
- einseitig technisch ausgerichtete Unternehmensführung
- wenig realitätsbezogene Planung

Probleme der Unternehmensführung

- fehlende Stellvertreterregelung
- hohe Fluktuation bei leitenden Angestellten
- häufige Gesellschafterwechsel
- persönliche Differenzen unter den Geschäftsführern / Gesellschaftern
- Führungsschwäche
- Ungelöste Nachfolgeregelung

Persönliche Eigenschaften / Merkmale

- Unzuverlässigkeit
- Kontaktarmut
- Unzureichende Einsatzfreude

Privater Lebensbereich

- familiäre Probleme
- Scheidung
- Alkohol- / Drogenabhängigkeit
- Spielleidenschaft / häufige Casinobesuche
- Kostspielige Hobbies
- Zu aufwendiger Lebenswandel
- Starkes außerberufliches Engagement

Verkauf

- hohe Lagerbestände
- schlechter Zustand der Maschinen
- nicht ausgelastete Kapazitäten
- schmale Angebotspalette
- schlechtes Image der Produkte
- zögerliche Reaktion auf Konkurrenz
- erhöhte Rabatte, Nachlässe, Sonderangebote
- wenig Kunden
- gefährdete Kunden (Sekundärrisiken)
- Klumpenrisiken

(Quelle : Prof. Bernd Weiß)

Viele dieser Punkte können problemlos in den „smaltalk“ der Verkaufsgesprächseröffnung gepackt werden, zeigen sie doch Interesse an der Situation des Kunden. Der Kunde kann über das Thema sprechen, welches ihm am wichtigsten ist: er selbst. Reagiert er ausweichend oder gereizt, kann dies ein starkes Warnsignal sein.

2. Der richtige Kunde?

Was sind weitere Hilfen, den „richtigen“ Kunden zu erkennen?

Auch Bilanzen werden noch viel zu wenig vom Vertrieb beigebracht und zur Bonitätsbeurteilung genutzt.

Oft hört man: “Ich hatte mal ne Bilanz von einem Kunden , die sah auch gut aus, der ist aber trotzdem pleite gegangen. Also was soll ich mit Bilanzen?”

Damit ist bei vielen Firmen die Diskussion leider zu Ende.

Sicherlich gibt es Branchen, in denen der Prognosecharakter der Bilanz nur begrenzt ist. Denken Sie an die Modebranche, eine falsche Kollektion kann das Aus bedeuten. Von der Baubranche gar nicht zu reden.

Aber hier wirkt sich i. A. dann bereits die Branche entsprechend auf die Bewertung aus. In einer groß angelegten Studie vom Institut für Unternehmensdiagnose / Bochum, mit tausenden von Bilanzen von Bankkunden, waren in 85% der Fälle 3 Jahre vor Insolvenzeintritt klare Leistungsstörungen zu sehen.

Ich frage Sie: Wo haben wir das sonst im Leben? Denken Sie mal an Ehescheidungen, Börsenkurse, die Politik. 3 Jahre vor einem Unglück eine 85%tige Warnung....

Zudem gibt es einfach greifbare Bilanzanalysesysteme, die dem Sachbearbeiter einen raschen Eindruck vermitteln (siehe z. B. Meyer / Pütz, „Forderungsmanagement im Unternehmen“), und ab nächstem Jahr soll die Hinterlegungspflicht für Bilanzen stark ausgeweitet werden. Hier ist jede Menge Handlungsbedarf in vielen Unternehmen, die Mitarbeiter entsprechend zu schulen.

Das nächste praktische Problem ist die Festlegung eines Kreditlimits. Was hier wiederum für Faktoren einfließen können zeigt ein Beispiel:

Limitfestsetzung (nach Stauber, Festlegung und Überwachung von Kreditlimiten in Meyer / Pütz, Forderungsmanagement im Unternehmen, Bd. 1) :

Kreditbedarf (Zahlungsziel), Bonität, Umsatz, Stammkapital, Alter, Rechtsform, Managementqualifikation, Marktposition, Finanzierungsmöglichkeiten und -kosten, Sicherheiten, Neu- / Altkunde, Vorauszahlung?, eigene / fremde Zahlungserfahrungen, eigene Kapazitätsauslastung / Grenzkosten / Deckungsbeiträge / Marketingziele, Kundenwert, Branchenstreuung, politische und Währungsrisiken / Länderstreuung, Umsatzrendite, Liquiditätskennzahl (kurzfr. Forderungen zu kurzfr. Verbindlichkeiten)

Stauber stellt ebenda ein Bonus-Malus und ein Punkte – System zur Limitberechnung vor. Allerdings ist diese Methodik nicht empirisch validiert.

Besonders spannend ist naturgemäß der mittlere Bonitätsbereich. Die schönste Wirtschaftsauskunft nutzt hier wenig, wenn nicht danach gehandelt wird, wenn z. B. eine angeratene Einbeziehung von **Sicherheiten** nicht umgesetzt wird

Dies scheitert i. A. daran, dass Argumentationsstrategien dem Kunden gegenüber fehlen. Viele Vertriebler fühlen sich hier nicht zuständig, halten ihre Verkaufserfolge für gefährdet, die Einbeziehung von Sicherheiten gar verkaufspolitisch für unmöglich.

„Ich will dem Kunden doch was verkaufen, nicht mit Sicherheiten, Bilanzaufstellung und AGB erschrecken!“ hört man da immer.

Eine Untersuchung (Erfolgsfaktoren der Forderungsrealisation in der Unternehmenspraxis, Weiß & Bolik, INDIAG) zeigt zu diesem Thema, dass in Deutschland 31% der Unternehmen vor der Gewährung von Lieferantenkrediten über Sicherheiten verhandeln müssen. Diese 31% decken sich gut mit dem Anteil von Unternehmen mit mäßiger Bonität. Bei mittlerer und schlechter Bonität ist also die Einbeziehung von Sicherheiten die Regel.

Hier kann also Handlungspotential sein, Ihren Vertrieb noch stärker in das CM einzubinden. Entsprechende **Argumentationsstrategien dem Kunden gegenüber** sind zu schulen und zu testen. Die Standardstrategie: eigene Zwänge der Hausbank gegenüber schildern, dadurch die Forderung nach Sicherheiten unpersönlich machen.

Z.B.: „ Ich würde Ihnen gerne alles so, auch ohne Sicherheit verkaufen, aber unsere Hausbank verlangt von uns ein strenges Forderungsmanagement und die Einhaltung unserer Kreditvergaberichtlinien. Ansonsten werden wir schlechter geratet, zahlen mehr Zins oder kriegen gar nichts mehr. Sie wissen doch auch, wie das ist.“

Bleibt das ohne Ergebnis, einen Lösungsvorschlag von der Gegenseite verlangen.

Bleibt dieser auch aus, den Kunden zur Konkurrenz schicken, dort sind Forderungsausfälle gut aufgehoben.

Sicherheiten (über 30% (schwache Bonität) müssen über Sicherheiten verhandeln)

(nach Häufigkeit)

Eigentumsvorbehalt

Verlängerter Eigentumsvorbehalt (z. B. auch Abtretung der Forderung gegen Endkunden)

Bankbürgschaft

Forderungsabtretung

Private Bürgschaft (vor allem bei GmbH / Ltd.)

Sicherungsübereignung

Grundschuld / Hypothek

3. Der Kunde zahlt nicht

Trotz aller Versuche, den Nichtzahler vorher zu identifizieren und die Zahlungskonditionen anzupassen wird es immer auch zu Zahlungsverzügen kommen.

Warum? Weil in der Regel negative Zahlungserfahrungen Voraussetzung für eine schlechte Bonitätsbewertung sind. Negative Zahlungserfahrung heißt dokumentierter Zahlungsverzug. Das bedeutet, dass der Zahlungsverzug meines Kunden bei einem anderen Gläubiger mich warnen kann, deshalb auch die Notwendigkeit möglichst vieler angeschlossener Unternehmen, die Zahlungserfahrungen an eine Auskunftsteilnehmer oder einen Zahlungserfahrungenpool melden.

Der erste Gläubiger warnt alle anderen Auskunftsempfänger, profitiert davon wiederum von deren Zahlungserfahrungen mit anderen Kunden. Trotzdem muss i. A. einer „der Erste“ sein, bei dem ein Unternehmen nicht bezahlt, ansonsten ziehen negative Bonitätsbewertung ohne entsprechende Zahlungserfahrungen gehäuft Klagen wegen Kreditgefährdung nach sich.

Was nun in vielen Unternehmen passiert, ist schnell erzählt.

Es werden Mahnungen geschickt, deren hauptsächlicher Inhalt die Abgabe an einen Rechtsanwalt bzw. die Einleitung des gerichtlichen Mahnverfahrens darstellt. Auch ein Großteil des (hoffentlich) folgenden Telefoninkasso dreht sich um dieses Thema.

Leider sind nach einer Untersuchung des Institutes für Unternehmensdiagnose (Weiß & Bolik 2005) für 35% der Schuldnerunternehmen diese Maßnahmen wenig oder gar nicht relevant.

Hier stellt sich die Frage, wie das sein kann, das so viele mit zivilrechtliche Argumente nicht mehr ansprechbar sind.

Ich wollte es einfach aus erster Hand erfahren und habe einige Gerichtsvollzieher in der Umgebung angerufen, und sie gefragt, wie hoch denn die Erfolgsquote bei den Vollstreckungen ist (nichtrepräsentative Untersuchung, bitte in Ihrem Raum wiederholen, Telefonnummern der Gerichtsvollzieher gibt es beim Amtsgericht).

Die Antwort hat selbst mich überrascht. In der Regel war die Aussage: „Also bei uns im Bezirk ist es gar nicht so schlimm, es sind schon noch zwischen 20 und 25 Prozent“. *Wie gesagt, ich hatte nach dem Erfolg gefragt.*

Eine Erfolgsquote von 20 bis 25 Prozent bedeutet natürlich umgekehrt, dass in über 75 Prozent nicht nur die Forderung ausfällt, sondern der Gläubiger auch noch auf den Kosten der Titulierung und Vollstreckung sitzen bleibt.

Wenn man jetzt noch von den Laufzeiten im gerichtlichen Verfahrens hört, gegen den MB wird ohne Begründung Widerspruch eingelegt, um die Sache rauszuzögern, bis ein Urteil gesprochen wird kann es schon mal 6 bis 12 Monate dauern. Gerne auch länger.

Ähnliches gilt für die Vollstreckung über den GVZ, in den neuen Bundesländern hören wir Vollstreckungszeiten von bis zu 2 Jahren.

Da bekommen Sie diese netten Briefe: „Bitte keine Sachstandsanfragen, wir sind so überlastet, wir können keine Anfragen beantworten“. Da wird es doch klar, warum die „Drohung“ mit gerichtlichen Schritten bei 35% der Firmen nichts in Bewegung bringt.

Um es einfach zu sagen: wenn ich als Schuldner nicht weiß, ob ich die nächsten 3 Monate wirtschaftlich überlebe, was interessiert mich da, ob in eineinhalb Jahren der Gerichtsvollzieher kommt?

Warum soll ich als Schuldner jetzt bezahlen, wenn die konkrete negative Konsequenz meiner Nichtzahlung erst in 1 bis 2 Jahren vor der Tür steht?

Und dann habe ich als Schuldner gute Chancen, denken Sie an die Erfolgsquote in der Vollstreckung, dass ich gar nicht zahlen muss.

Ich kann als Schuldner mein Gewerbe auch mit einer EV weiterführen. Im Gegenteil, dann habe ich sogar die perfekte Voraussetzung, meinen Gläubigern mit einer Insolvenz zu drohen, wenn sie ein minimales Vergleichsangebot nicht annehmen.

Da wir bei den Restschuldbefreiungen der Verbraucherinsolvenz ca. 90% Nullpläne haben (also die Gläubiger bekommen gar nichts), ist das eine ernste Drohung für den Gläubiger. Er ist richtig unter Druck. Viele geben nach und willigen ein, auch bei minimalen Quoten.

Nach dem erfolgreichen Vergleich lässt der Schuldner die EV löschen, hat wieder eine weiße Weste. Dann geht es wieder von vorne los, oder es wird über die Schwiegermutter eine GmbH gegründet, besser noch eine Limited.

Nachdem wir beschrieben haben, wie es nicht funktioniert, die gute Nachricht: Sie müssen sich mit diesem Szenario nicht abfinden, es gibt auch weitere legale Mittel, den Schuldner zum Zahlen zu bringen.

Das Mittel der Wahl ist heute bei den über den Verein für Creditmanagement organisierten Unternehmen der Zahlungsdruck, der aus der **Weitergabe der negativen Zahlungserfahrung** und deren Auswirkung auf die Bonitätsbeurteilung und damit die Finanzierungsmöglichkeiten des Schuldners entsteht. In der Ausbildung zum CCM lernt der Creditmanager mit dieser Argumentation zu punkten:

Mit **Weitergabe negativer Zahlungserfahrungen** „drohen“, also eigene Zwangslage zur Weitergabe schildern.

Z.B.: „Ich bin an Creditreform, Warenkreditversicherung, etc. angeschlossen, und muss dort regelmäßig anfragen / negative Zahlungserfahrungen melden (z. B. Creditreform „Lieferantenrückfrage“ oder Meldung bei Auskunftsanfrage wenn Gegenfrage der Wirtschaftsauskunftei „Geschäftsanbahnung oder offene Forderung?“), ich will nicht, dass Sie hierdurch irgendwelche Nachteile (schlechte Bonitätsbewertung, kein Deckungsschutz, schlechtere Zahlungskonditionen bis zur „Vorkasse“, gekündigte Kreditlinien) bekommen. Meine Bank verlangt von mir diese strenge Vorgehensweise, sonst werde ich dort schlechter geratet und habe riesige Zinsbelastungen oder kriege gar nichts mehr.“

Bei manchen Schuldner müssen Sie aber schon mögliche **strafrechtliche Überprüfungen** über Ihren Rechtsanwalt in Aussicht stellen (ob Sie das tun, ist eine andere Frage):

Typische Schuldneraussage:“ Ich würde sehr gern bezahlen, aber leider bin ich unter Pfändungsfreigrenze und habe schon EV, ich fürchte bei mir ist nichts zu holen“.

Die Inkassomaßnahmen „Ankündigung einer strafrechtlichen Überprüfung“ (vor allem bei EV, dokumentierten negativen Zahlungserfahrungen und Zahlungsunfähigkeit zum Auftragsdatum) und „aktive Ermittlungen und Druckmittelsuche im Schuldnerumfeld“ (z. B. Ermittlung Schwarz- / Arbeitsstellen, Aufdeckung verschleiertes Arbeitseinkommen) haben erfahrungsgemäß gute Ergebnisse, vor allem bei zivilrechtlich uneinbringlichen Schuldner und dem Einsatz von Vergleichen in Raten.

Die **Aktive Druckmittelsuche im Schuldnerumfeld**, i. d. Regel über eine Nachbarschaftsbefragung, kann bei privaten und auch gewerblichen Schuldner weitere Argumente bringen.

Haben Sie z. B. die Arbeitsstelle ermittelt, können Sie dem Schuldner neben der klassischen Lohnpfändung auch die Zustellung des Mahnbescheides per Gerichtsvollzieher auf der Arbeitsstelle ankündigen, besonders effektiv in der Probezeit oder unsicherer Beschäftigungslage (wo ist die heute noch sicher?). Kein Arbeitgeber hat besondere Lust sich mit Drittschuldnererklärungen und Gerichtsvollziehern rumzuärgern, außerdem wirft es kein besonders gutes Licht auf die persönlichen Fähigkeiten des Schuldners.

Diese Zusammenhänge sollte man dem Schuldner schon mal in Ruhe erklären (optimalerweise am Arbeitsplatz).

Warum Ihnen jemand die Arbeitsstelle des Schuldners verraten sollte?

Sie brauchen nicht mal besondere Geschichten (alter Schulfreund, etwas geliehenes zurückgeben, etc.) erfinden, durch Lügen würden Sie sich lediglich angreifbar machen. Sie können allein durch Ihre Wortwahl und die Modulation Ihrer Stimme den Eindruck von Vertrautheit erwecken. Die Firmenbezeichnung lassen Sie selbstverständlich weg.

Wie Sie an Geheimnummern kommen?

Über die Nachbarn. Sie werden erstaunt sein, was die sonst noch alles über Ihren Schuldner auf der Seele haben. Die Nummer der Nachbarn können Sie über die Funktion „nach Hausnummer sortieren“ innerhalb der straßenbezogenen Teilnehmersuche finden.

Was antworten Sie, wenn Sie jemand fragt, um was es geht?

Wenn die Forderung z. B. aus einer Warenlieferung resultiert, sagen Sie „um eine Warenlieferung“, wenn weiter gebohrt wird „er / sie weiß schon Bescheid“, „ist wohl ne wichtige Sache“ oder „er hat die Ware wohl dringend gebraucht“ um sofort in die nächste Frage überzuleiten „bei welcher Firma war er noch mal beschäftigt?“ und „Haben Sie die Nummer der Firma da oder gerade den Namen, dann such ich sie mir selbst raus?“ Durch einen singenden, vertrauten Ton und ein Gefühl der Selbstverständlichkeit kommen Sie i. A. weiter.

Bei ganz hartnäckigen lassen Sie Ihre Nummer da, es ist erstaunlich, wie viele, von ihrer Arbeitsstelle zurückrufende Schuldner, keine Rufnummerunterdrückung verwenden.

Bei Schwarzarbeitsstellen und verschleiertem Arbeitseinkommen (die typische „kostenlos aus helfende Familienhilfe“ oder „bei der Ehefrau unter Pfändungsfreigrenze angestellt“) müssen Sie in diesem Stil auch Funktion und Umfang der Tätigkeit über Familienangehörige, Nachbarn oder Mitarbeiter herausbekommen. Das ist einfacher, als es sich anhört.

Sie fragen z. B.: „Von wann bis wann kann ich ihn denn an der Arbeit erreichen?“ oder „Ach, ist er da wieder der Chef oder doch mehr im Vertrieb gelandet?“ Wichtiger als die Worte ist der Klang Ihrer Stimme, Sie müssen klingen wie ein alter Bekannter, wenigstens wie ein Geschäftsfreund.

Haben Sie Funktion und Umfang der Schuldner Tätigkeit protokolliert, am besten von mehreren Personen erfragt, können Sie den Schuldner z. B. mit Abweichungen zu den Angaben im Vermögensverzeichnis (können 2 Jahre Haft werden), der Möglichkeit einer Anzeige wegen verschleiertem Arbeitseinkommen und die Meldung an Arbeits-, Sozial- oder Finanzamt mit entsprechenden Überprüfungen konfrontieren.

Wie man mit solchen Argumentationsstrategien auch mit hartnäckigen Schuldnern ins Gespräch kommen kann, zeigt Ihnen auch das Kapitel „Wer mit dem Schuldner spricht“.

Was kann **Direktinkasso** leisten?

Angebot Warenrückholung, Kassieren, Anerkenntnisse unterschreiben lassen (Inkasso-Kosten!), ermitteln (unzustellbare Anschriften, unbekannt verzogen, Verletzung der Meldepflicht, Entfernung von Tür-, Briefkasten- und Klingelschildern) über Nachbarn, Familienangehörige, Geschäftspartner.

Die typische Argumentation der Direktinkasso - Fans:

„Briefe und Anrufe interessieren doch heute keinen mehr und GVZ sind zu nett und zu langsam. Der S muss persönlich direkt mit der Forderung konfrontiert werden. Es muss peinlich und auch mal ein wenig bedrohlich für den S wirken. Sonst passiert nichts mehr.“ Dass letztendlich auch im persönlichen Besuch des Schuldners ein passendes Zahlungsargument gefunden werden muss ist aber Realität. Der DI – Mitarbeiter, der lediglich mit RA, MB usw. droht, wird ähnlich langweilen, wie eine Standartmahnung.

Trotzdem kann der DI-Mitarbeiter viele Schuldner beeindrucken, wenn er wie ein (oder als ein...) Detektiv in der Umgebung des S ermittelt. Nachbarschafts- ,Mitarbeiter- und Familienbefragung sowie Photodokumentation können so auffällig unauffällig gestaltet werden, dass der Schuldner das Gefühl erhält im Focus von Ermittlungen zu stehen. Deutet der DI-Mitarbeiter dann dem Schuldner noch etwas von der Ermittlung gerichtsverwertbarer Indizien für die Staatsanwaltschaft o.ä. an, lassen sich viele S tatsächlich beeindrucken.

Und hier zeigt sich das eigentliche Problem des DI: Mitarbeiter zu finden, die zuverlässig sind, und bei aller Kreativität die Grenze zur Illegalität nicht überschreiten. Wenn was passiert, sind Sie als Gläubiger in der Verantwortung.

Wie kann man noch **beim Schuldner** in der Masse der Gläubigervertreter **auffallen**?

Eine Antwort ist eine Präsenz auf allen Kommunikationskanälen:

Briefe, Telefoninkasso (direkt, ausrichten, Band, verschiedene Nummern, Handy), Faxe, Mails, Direktinkasso, Gefühl von Dringlichkeit erzeugen!

Auswahl des Inkassodienstleisters

Da Sie außer den Gläubigermahnspesen (ca. 15 – 20 EU auf Mahnbescheid durchsetzbar) lediglich nach § 288 BGB Verzugszinsen belasten dürfen, müssen Sie sich selbstverständlich die Frage stellen, wer Ihre Inkassoaktivitäten bezahlt. Und Sie könnten sich die Frage stellen , ob Sie Ihre Mahnaktivitäten allen Kunden über den Preis belasten, die Sie nach einem Outsourcen auf einen Inksassodienstleister dem Schuld-ner als Verzugsschaden nach § 286 BGB belasten könnten.

Aber wer ist der richtige Inkassodienstleister?

Stellen Sie dem Anbieter eine einfache erste Frage:

Warum soll der Schuldner bei Ihnen zahlen?

- Also: was sind Ihre Argumente in den Mahnungen, beim Telefon- oder Direktinkasso?
- Lassen Sie sich seine Mahnreihen zeigen! Seht da auch nur was von „Rechtsanwalt“ und „Mahnbescheid“, warum soll der Schuldner besser zahlen als bei Ihren eigenen Mahnungen?
- Fragen Sie nach Zahlungsdruck über Wirtschaftsauskünfte, und erfragen Sie dessen Stärke. Wenn sich Ihr Inkassofall nur in einigen Prozent der Wirtschaftsauskünfte auswirkt, wie soll er dann den Schuldner zum Bezahlen bringen?
- Fragen Sie sich (und den Inkassodienstleister) ob Lieferanten und andere wesentliche Geschäftspartner (z. B. Warenkreditversicherer, Leasingfirmen und Banken) Ihrer Schuldner überhaupt Ihre negativen Zahlungserfahrungen aus den Inkassofällen erhalten.
- Wenn nicht, bringen Sie sich um ein zentrales Druckmittel Ihren Schuldner zum Zahlen zu bringen: den Druck über die Bonitätsbewertung und der Finanzierungsmöglichkeiten Ihres Schuldners.
- Fragen Sie auch nach Strategien bei zivilrechtlich unerreichbaren Schuldnern, und ob im außergerichtlichen Verfahren ein Inkassoscoren enthalten ist, welches Sie vor unnötigen Gerichts-, Anwalts- und Vollstreckungskosten schützt. Gerade das so genannte „kostenneutrale“ Inkasso kann reine Rechtsanwaltsakquisition sein.
- Fragen Sie nach Argumentations- und Handlungsstrategien bei strittig gemachten Forderungen.

4. Wer mit dem Schuldner spricht

Telefoninkasso – Kommunikationsstrategien

Das folgende Kapitel ist nicht leicht und flüssig lesbar.

Dafür enthält es praktisch umsetzbare Kommunikationsstrategien, die auf langjährige praktische Anwendung in den verschiedensten Bereichen (bisher vor allem durch ihre NLP - Anwendung im Vertrieb und der Kurzzeittherapie bekannt) zurückblicken können. Ich selber habe sie in meiner langjährigen Telefoninkassoerfahrung schätzen gelernt und hätte ohne sie mit Sicherheit den Spaß an der Tätigkeit verloren.

Viele Mitarbeiter sind unsicher, wie sie auf mögliche verbale Angriffe (und die kommen mit Sicherheit) beim TI reagieren sollen, dadurch wirken sie unsicher und bleiben ineffizient. Leider zieht aber ein unsicheres Auftreten vermehrt verbale Angriffe an, damit entsteht eine klassische selbsterfüllende Prophezeiung. Konkrete Handlungsalternativen können helfen.

Eine mögliche Antwort:

„**Verbal - Judo**“ (Watzlawick et al, „Menschliche Kommunikation“)

Nehmen Sie diese Situation: Wenn ich etwas schreibe, das Ihnen überhaupt nicht gefällt, regen Sie sich wahrscheinlich etwas auf. Umso persönlicher Sie betroffen sind (also um so mehr Sie sich mit dem Thema identifizieren), desto höher wird die Aktivierung und Ihre Reaktion sein.

Eine Reaktion könnte z.B. sein:

„Was erzählen Sie uns als Inkasso - Mitarbeiter hier über CM, ich bin der Praktiker, ich kenne mein Geschäft!“ Ich könnte jetzt anfangen inhaltlich zu argumentieren.

Im Sinne des Verbal-Judos würde ich die Prämisse (Voraussetzung, grundlegende Annahme) Ihrer Frage/Aussage suchen und übertrieben wiedergeben, also **den Angriffsimpuls zu verstärken**.

Da ein Angriff als Druck bezeichnet werden kann spricht Watzlawick hier von einer Zugsbewegung.

Z.B.: „Ich versuche halt im Rahmen meiner Möglichkeiten und meiner begrenzten Perspektive auch mal was zu sagen.“

Oder: „Meine Position relativiert natürlich die Aussagen.“

Oder: „So tolle Kollegen wie Sie hätte ich auch gern. Dann müsste ich mir nicht mehr selber den Kopf zerbrechen.“

Oder: „Klar, es kommt nicht drauf an was gesagt wird, nur wer etwas sagt.“

Prinzip:

Das übertriebene Darstellen der impliziten Aussage / Beziehungsaspekte (in dem Fall: „Sie haben doch gar keine Ahnung“ / „Ich bin die Autorität zu diesem Thema“) wirkt in der Regel richtig lustig und lässt den Angreifer als plump und durchschaubar erscheinen. Bei Vorgesetzten und Kollegen und Kunden deshalb nicht zu empfehlen...

Übung: Denken Sie sich verbale Angriffe (beim TI) aus, und überlegen Sie sich Verbal – Judo Antworten, bei denen Sie den Abgriffsimpuls verstärken, anstatt ihm Widerstand zu bieten.

„ Sie sind inkompetent“ – z.B.„Neben Ihnen erscheint jeder inkompetent, umso schöner für mich, mit Ihnen sprechen zu dürfen“. Oder: „Ja ich habe auch mal was gelesen, dass die Lernfähigkeit vom IQ abhängt und der zu 80% genetisch bedingt sei. Habe ich aber irgendwie nicht verstanden. “

„Ihre Tätigkeit ist doch sinnlos“ – „Ja, deshalb drückt sie so schön mein ganzes Leben aus“.

„Haben Sie nichts ordentliches gelernt, dass Sie so einen Job machen?“ – „ Hätte ich in der Schule besser aufgepasst, hätte ich jetzt Ihren Job“. Oder: „Wer nichts will und wer nichts kann, ruft beim xy die Schuldner an“.

Natürlich nicht anwenden, bei Angriffen, die unerwünschte / unerlaubte Zuschreibung beinhalten:

Z.B.: „Das ist Nötigung!“, „Das ist Betrug!“, „Sie setzen mich unter Druck!“, usw.

Hier immer direkt widersprechen, klarmachen dass alle negativen Konsequenzen durch das routinemäßige Verfahren und den RA entstehen, der Sachbearbeiter kann dies für den Schuldner verhindern.

Der Sachbearbeiter bleibt in der Darstellung das menschliche Element in einem unpersönlichen, automatischen, für den Schuldner potentiell bedrohlichen Prozess, er will ja gerade das Schlimmste vermeiden und sucht die gütliche Einigung, setzt sich für den Schuldner ein („Guter/ böser Sheriff – Prinzip“).

Verbal-Judo im Telefoninkasso

Nichtzahlung des S = Druck

Diesen Druck in eigener Aussage symbolisch verstärken.

z.B. **Zahlungsunfähigkeit voraussetzen:**

„Klappt wohl nicht mehr mit der Zahlung?“

„Wenn Sie zahlen könnten, hätten Sie es doch längst getan, oder macht Ihnen das Spaß?“

„Ist das für Sie sportlicher Ehrgeiz, die Zahlung herauszuzögern?“

„Haben Sie sich schon wegen einer möglichen Insolvenz beraten lassen?“

„Ich bin ja schon froh, wenn das Telefon noch angemeldet und die Schuldnerfirma noch da ist“

oder **Zahlungsunwilligkeit / Inkompetenz voraussetzen:**

„Sie wollen die Forderung nicht bezahlen?“ (Betonung, Modulationsmuster! Befehl, Aussage, Frage)

„Was ist Ihnen an der Forderung unklar?“

„Ist Ihnen etwas unklar mit der Forderung?“

„Sie dürfen keine Zahlungen ausführen?“

„Sie scheinen nicht zu erkennen, dass Sie im Verzug sind.“

Diese Aussagen reizen den S zum Widerspruch in dem Sinne, dass er häufig konkret anfängt über eine Zahlung zu sprechen. Wir provozieren also den Widerspruch des S in die von uns gewünschte Richtung.

Das Schlimmste, was durch das Telefoninkasso beim S entstehen kann ist Langeweile und Belustigung. Werden aber einfach blind Standartargument genannt, die den S nicht persönlich treffen (z.B. GVZ-Drohung bei unpfändbar, schlechter Bonitätsindex wenn die S-Firma seit Jahren mit schlechter Bewertung leben gelernt hat) besteht hier eine gute Chance....

„Haben Sie keine Lust, die Rechnung von xxx zu erledigen / begleichen / auszugleichen (das Wort „bezahlen“, mit seinem negativen Image, vermeiden, und das Wort „Lust“ in Verbindung damit bringen)?

Reaktion meist erfreut “Wer hat schon Lust Rechnungen zu bezahlen?“ vom S. Antworten „Jeder der noch weniger Lust auf schlechte Bonitätsbewertungen, zivil- und strafrechtliche Konsequenzen hat.“

S: “Was soll das heißen?“ Auswirkung auf Bonitätsbewertung und Prüfung RA erläutern („böser Sheriff“), dann RZ/Vergleichsverhandlungen („guter Sheriff“).

Oder ein hart gesottener, zivilrechtlich nicht zugänglicher Schuldner:

“Wollen Sie mir drohen?“ „Nein, das kann ich gar nicht. Ich habe nicht zu beurteilen ob hier zivil- oder strafrechtlich relevante Tatbestände vorliegen, aber genau das macht der RA, an den der Fall jetzt automatisch gehen soll.“

Ich will ja gerade verhindern, dass hier Kosten und Ärger für Sie entstehen, von dem niemand etwas hat. Der Gläubiger nicht, Creditreform nicht, und Sie auch nicht. Aber was soll der RA denn machen? Wenn z.B. bei Unpfändbarkeit kein GVZ mehr zum S geht, muss er doch Strafanzeige prüfen. Ist doch die bloße Hilflosigkeit des RA, aber was soll er denn sonst machen? Einfach abschließen bringt keine neuen Aufträge. Aber jetzt können wir das alles noch verhindern. Klappt eine Rate bis Ende der Woche?“

(vergl. Watzlawicks **Konfusionstechnik**, die einzige eindeutige Information am Ende wird wegen der etwas verwirrenden Botschaft davor besonders stark übermittelt. Davor bewusst mehrdeutige, auch widersprüchliche Botschaften, umständlicher Satzbau, auch juristische / betriebswirtschaftliche / mathematische Überforderung des Gesprächspartners, dann die klare und gewünschte Aufforderung)

Das **Ziel** ist auch hier eine **Veränderung der Bewertung der Handlungsalternative „Bezahlen“** durch den Schuldner. „Nichtzahlen“ muss für den Schuldner als die „teurere“ Alternative erscheinen.

Verbal Judo II

Auf Druck der Nichtzahlung (oder der Angabe der Zahlungsunwilligkeit oder –unfähigkeit) erst Gegendruck aufbauen (passende negative Konsequenzen). Dann Zugbewegung über günstige Ratenzahlung / Vergleich in Raten und die eigene Rolle als „Verhinderer“ negativer Konsequenzen..

Verbal Judo III

Eigener Druck (Mit passenden negativen Konsequenzen eröffnen) erzeugt Gegendruck / Abwehr / Widerstand des S (Zahlungsunfähigkeits- / -unwilligkeitsbekundungen des S).

Gegendruck des S aufnehmen und verstärken : Negativszenario ausmalen und anscheinend akzeptieren: Prüfung Strafanzeige des RA aus Hilflosigkeit, bringt niemand etwas, aber wenigstens Kosten für Titulierung gespart, denn Strafanzeige kostet ja nichts. „Ich habe Fall vom Tisch und fürs Mitglied Kosten minimiert.“ „Und ob Sie wirklich durch evt. Strafanzeige durch den RA Ärger bekommen, ist ja gar nicht raus, manche Verfahren werden ja eingestellt. Und bevor Haftstrafen ausgesprochen werden, gibt's eigentlich immer erst mal Geldstrafen ans Gericht.“ Dann ist die Sache doch geklärt / haben wir das gelöst / können wir den Fall ja abschließen.“

Dann wirklich verabschieden und ohne auf Reaktion zu warten auflegen! **Den Schuldner überraschen!**

In vielen Fällen meldet sich der Schuldner nun von sich aus beim Gläubigervertreter oder oft auch beim Gläubiger direkt. Zunächst beschwert er sich oft über das Gesprächsende („Sie haben einfach aufgelegt!...“), was natürlich entschuldigend als Missverständnis aufgeklärt wird. Der Sachbearbeiter hatte einfach das Gefühl gehabt, der S wolle gar nicht zahlen und das Gespräch sei damit vorbei.

Hier wurde eine weitere Technik angewandt: die **Umdeutung** (derselben Situation anderen Sinnzusammenhang, andere Bedeutung verleihen).

Im letzten Beispiel wird die Nichtzahlung des S als für den TI-Sachbearbeiter akzeptable und sogar positive „Lösung“ dargestellt. Gleichzeitig wird dem S indirekt (über den RA) gedroht.

Diese Argumentation auch dann durchziehen, wenn der S sagt, dass ihm die Strafanzeige egal sei, und umgekehrt dazu auffordert („Macht doch eure Strafanzeige!“). Hier scheinbar erleichtert und zufrieden reagieren z.B. (erst wie zuletzt, dann) mit:“ Ach da bin ich ja erleichtert, dass Sie mit dieser Lösung einverstanden sind.

Da haben wir die Sache ja vom Tisch. Und meistens passiert ja wirklich nicht viel, höchstens mal Geldstrafen ans Amtsgericht, Haftstrafen sind selten, höchstens bei hohen Forderungen und im Wiederholungsfall. Wird schon nichts passieren.

Schön, dass wir das wir uns schnell einigen konnten und ich die Sache für mich abschließen kann. So schnell werde ich selten einig.“. Dann (übertrieben) nett verabschieden und (ohne eine Reaktion abzuwarten) auflegen.

Das Beruhigen des Schuldners und Kleinreden der Strafanzeige durch den Inkassosachbearbeiter, sowie der Verweis auf die heftigen Reaktionen anderer Schuldner, kann auch hartgesottene Schuldner beeindrucken (Watzlawicks **Paradoxe Intervention**, dabei wird das unerwünschte Verhalten / Einstellungen (hier Nicht-Zahlung) verstärkt, man argumentiert aus der entgegengesetzten Position heraus).

Ruft er nicht zurück, eine Woche später noch mal versuchen: „Ich habe gerade Ihre Unterlagen in der Hand, die sollen jetzt weiter zur Prüfung Strafanzeige. Ich will mich nur bei Ihnen verabschieden, Sie wollten ja keine kleine Ratenzahlung / Vergleich in Raten mehr?“

Die negative Formulierung der Fragestellung, der Überraschungseffekt der „Verabschiedung“, in Verbindung mit einer eher gelangweilten und monotonen Modulation reizt oft zum Widerspruch.

Jede Zusage des S sofort schriftlich bestätigen lassen, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass er selber an die Vereinbarung glaubt.

Wenn er den Anruf kritisiert und in Frage stellt: Entschuldigen, man wollte nur sicher gehen, dass eine gütliche Einigung wirklich ausgeschlossen ist, weil das Thema „Strafanzeigen“ ja von vielen sehr ernst und wichtig genommen wird. „Mir persönlich ist das ähnlich egal wie Ihnen, Ich bin nur froh, dass ich einen Fall abschließen kann. Ihnen alles Gute. Wiederhören!“ . Auflegen. Dann nochmals schriftlich mit die Überprüfung einer Strafanzeige ankündigendrohen und ans Mitglied eine Mitteilung, dass dieses die Strafanzeige stellt (Kosten für RA gespart).

Beim **Vergleich**: Wenn S den Vergleichsvorschlag (Schmerzgrenze M) ablehnt z.B.:

„Nun gut, man hätte die Gerichts- und Anwaltskosten sparen können und die Rechtsunsicherheit für beide Seiten minimieren können. Immerhin weiß keine Seite, wie der Richter hinterher entscheidet. Das einzige was sicher ist, ist die zusätzliche Kostenbelastung mit Gerichts- und Anwaltskosten, die einen guten gerichtlichen Vergleich schlechter aussehen lassen, als einen schlechten außergerichtlichen Vergleich.

Aber kein Problem, unsere Vertragsanwälte freuen sich über jeden Fall, und ich habe die Sache so oder so vom Tisch. Und: Sie haben ja in Deutschland das Recht auf ein ordentliches Streitverfahren. Ist ja auch eine spannende und interessante Sache. Vielen Dank für die schnelle Klärung. Wiederhören. (Auflegen) Dann wie oben.

Oder anstelle des Auflegens nach dem bewusst mehrdeutigen und etwas verwirrenden Vortrag dann die klare und verständliche Botschaft: „Ich kann mich gerne für einen Vergleich von 75% für Sie einsetzen, wenn Sie mir das kurz schriftlich reingeben!“ (Ungerader Betrag vermittelt Kalkulationsaktivitäten, ansonsten wieder die **Konfusionstechnik**).

Bei **Haftanordnung**: „Sie zahlen ja immer erst nach HA kurz vor der EV, letztes Mal xx.xx.xx. Wenn Sie immer erst mal den GVZ sehen wollen, scheint ja ein netter Mensch zu sein, kein Problem, das können wir Ihnen auch diesmal ermöglichen.

Falls Sie diesmal nicht RAe ,Gerichte und GVZ finanziell unterstützen wollen, können Sie ja auch mal eine Ausnahme machen und die ganzen Kosten sparen.

Wenn die Forderung richtig hoch wäre würde ich mir noch sagen, da kommt es auf die Kosten nicht so an, die sind ja dann verhältnismäßig gering. Da könnte ich das Ganze noch verstehen. Aber gerade bei kleinen und mittleren Forderungen ist die Kostensteigerung doch unverhältnismäßig hoch, da haben Sie ja hinterher bald soviel Kosten wie die Hauptforderung. Jetzt können wir das alles noch vermeiden. Klappt es bis Ende der Woche?“, “ Dann brauche ich dies gerade kurz per Fax.“

Hier wurde die Strategie des Schuldners, die Ernsthaftigkeit des Gläubigers zu testen („geht er wirklich weiter?“, „Ich zahle erst wenss absolut nötig wird.“) in eine humorvolle Richtung umgedeutet und erhält eine für den Schuldner unakzeptable Bedeutung (Freund des GVZ, Unterstützer der Gerichte und Anwälte).

Dieser etwas provozierende Argumentationsstil führt oft zu **sehr emotionalen Reaktionen des Schuldners – Sie brauchen Rückzugsstrategien!**

Der S könnte z.B. aufgeregt sagen: „Wenn Sie glauben, ich mache das hier zum Spaß, dann irren Sie sich gewaltig.“ Diese Reaktion verständnisvoll in eine gemeinsame Lösung lenken, z.B.: „Wir erwarten wirklich keine Wunder. Wir wissen wie es runterum aussieht. Aber es muss einfach mal eine kleine Rate kommen, sonst sind wir doch gezwungen weiterzugehen. Ich muss doch als Sachbearbeiter begründen, warum der Fall nicht weitergegeben werden soll. Sonst werde ich irgendwann gefragt, ob ich mir nicht lieber was Karitatives suchen will. Wäre Ihnen xx EU bis zum xx.xx.xx möglich?“

Oder S: “Wollen Sie mich veräppeln?“

„Nein, ich möchte einfach allen Beteiligten Kosten und unangenehme Konsequenzen ersparen. Ich sage Ihnen einfach, wie es aus meiner Perspektive aussieht. Und meine Meinung ist: weder zivil- noch strafrechtliche Vorgehensweisen des RA sind wirtschaftlich immer sinnvoll. Oft geht es eher um Motive wie Bestrafung und Rache, aber was hat der Gläubiger oder wir davon, wenn Sie Mehrkosten und Ärger bekommen?“

Oder die Moralische :“Wie können Sie so gemein sein, ich liege am Boden und Sie treten noch rein!“ „Wenn an meiner Argumentation nichts dran ist, haben Sie doch nichts zu fürchten, es passiert Ihnen doch nichts. Wenn allerdings was dran ist, bin ich über die Rollenverteilung, wer hier Täter und wer Opfer ist, anderer Meinung als Sie.“

Schuldneraussage: „Ist unterwegs / geht raus / bin gerade am überweisen/...“

Reaktion: Immer sofort schriftlich bestätigen lassen (Schuldanerkenntnis, evt. strafrechtl. Druckmittel). NICHT ständig nur mündlich / telefonisch!

Schuldner „gewöhnt sich dran“.

Wenn Ihr Schuldner die **Forderung strittig macht**, also die typische Aussage:

„Ich würde ja so gerne bezahlen, aber irgendetwas war da wohl nicht ganz OK, jetzt muss ich ja alles Mögliche einbehalten“

Wenn Ihr Schuldner die Forderung strittig macht, machen Sie ihm immer Hoffnung auf einen Vergleich, fordern Sie aber sofort eine schriftliche Stellungnahme.

Sie sagen: „Klar können wir über einen Vergleich reden, wenn da etwas nicht ganz in Ordnung war, aber um das beurteilen zu können brauchen wir eine Stellungnahme was, wie viel, warum gerade in dieser Höhe und in Bezug auf welche vertragliche Abrede etwas strittig ist. Aber dann kann ich mich gerne persönlich für einen Vergleich einsetzen, damit wir die Sache schnell vom Tisch bekommen.“

Sie können ihn auch an seine entsprechende Erklärungsverpflichtung gegenüber dem Gläubiger, §§ 441,638 BGB erinnern.

Der Schuldner erhofft jetzt einen satten Vergleich, schickt deshalb i. A. eine Stellungnahme (mehr oder weniger begründet) „20% strittig, 30% strittig“. Aber wenn Sie diese Stellungnahme in der Hand haben, hat er damit gleichzeitig den anderen Teil als unbestrittenen anerkannt.

Im allgemeinen können Sie also so zu einem Teilanerkentnis kommen, den unbestrittenen Teilbetrag sehr viel schneller realisieren als z. B. mit einer direkten Klage.

Wegen dem Rest gehen Sie dann in Vergleichsverhandlungen und argumentieren gezielt mit der Rechtsunsicherheit, denn keine Seite weiß genau, was der Richter hinterher entscheidet.

Nur eins ist sicher: Wegen der Kostenbelastung sieht in der Regel ein schlechter außergerichtlicher Vergleich immer besser aus, als ein guter gerichtlicher Vergleich.

Wenn Ihr Schuldner **mit Insolvenz droht**, also die übliche Aussage:

„Dann geht doch weiter, dann gebe ich EV ab, mache Verbraucherinso und dann gibt's gar nicht mehr!“

Immer günstigen Vergleich in Aussicht stellen (damit er ein Geschäft wittert), aber um das beurteilen zu können, eine Gläubigerliste mit HF, Entstehungsdatum, usw. anfordern.

Wenn auf dieser Liste gehäuft Forderungen vor der Auftragserteilung zu sehen sind, die Prüfung einer Strafanzeige mit ihm besprechen. Das kann Vergleichsquoten deutlich spürbar nach oben bewegen.

Wenn keine Gläubigerliste kommt, zeigt das den rein sportlichen Vergleichsversuch, ohne wirkliche Verschuldung. Denn Vorsicht: es gibt durchaus Schuldner, die bewusst wegen kleinen Forderungen die EV abgeben um damit ein KO – Kriterium für größere Vergleiche zu bekommen. Dabei sind sie gar nicht verschuldet.

EV bedeutet nicht zwangsläufig hohe Verschuldung und die Vermögensverzeichnisse sind meist nicht allzu eindeutig formuliert. Und die unentgeltlich aushelfende Familienhilfe kann auch schon mal Geschäftsführungsfunktion haben. Also: Glauben Sie spontan gar nichts!

Kündigen Sie dem Schuldner die **Weitergabe der negativen Zahlungserfahrungen** über Creditreform an. Damit hat er eine sofortige, eine sofortige negative Konsequenz seiner Nichtzahlung und wird da getroffen, wo es ihm am Meisten schmerzt: in seinen Finanzierungsmöglichkeiten.

Durch die Zahlungserfahrung oder den Inkassofall bei Creditreform wird nämlich die von uns vergebene Bonitätsbewertung negativ und dann an alle Auskunftsempfänger weitergegeben.

Das sind seine Lieferanten, Geschäftspartner, WKV, Banken, Leasingfirmen, usw..

Bei 130000 Mitgliedsfirmen und 70% Marktanteil ist dies das Aus für die Finanzierungsmöglichkeiten Ihres Schuldners. Das kann bis zur Limit- und Kontenkündigung und der Zahlungskondition „Vorkasse“ gehen. Und das kann er nur durch sofortige Zahlung Ihrer Forderung vermeiden.

Tips zum Konfliktgespräch Emotionale S-Reaktion nicht persönlich nehmen.

Wenn S schreit: Hörer weg vom Ohr (laut angeschrien werden gibt automatische Stressreaktion), so dass der S gerade noch zu hören ist, „ausschreien“ lassen (bei „Auflegen“ Gefahr der Eskalation zum Vorgesetzten / Geschäftsführung). Wenn es länger dauert auf 2. Ebene Liste oder Standardpost. Dem Schuldner dann die mangelnde Verantwortbarkeit der Geschehnisse / Abläufe vom Sachbearbeiter verdeutlichen. Nach dem Motto: der Sachbearbeiter hat weder die Beauftragung, noch die dem RA zuzuschreibenden zivil- und strafrechtlichen Konsequenzen zu verantworten, er ist aber derjenige der dem S negative Konsequenzen ersparen, und dabei sogar noch positive Zahlungskonditionen / Vergleich / „gutes Geschäft“ verschaffen kann.

Aufmerksamkeit auf eigene Anzeichen von Aufregung: Verspannung, Atem, Stimme, sich angegriffen fühlen, usw. Eher wie eine sportliche Herausforderung nehmen.

Aber die **Konfliktsituation nicht persönlich nehmen.**

Viele Menschen haben in Konfliktsituationen große Schwierigkeiten sich nicht persönlich angegriffen zu fühlen und sich aufzuregen. **Selbst – Befragen** kann helfen: Warum fühle ich mich angegriffen? Habe ich Angst nicht „gut auszusehen“, nicht zu überzeugen, zu versagen, etc.? Was verteidige ich?

Dann **Glaubenssätze identifizieren!** Z.B. : „Streiten ist falsch, böse, asozial., nicht attraktiv / liebenswert usw.. Ich muss immer Recht haben, gewinnen, eine Antwort wissen, perfekt sein,....“. Körpersymptome sind oft psychosomatisierte Glaubenssätze.

„Sprache des Schuldners oder Kunden sprechen“, aber wie?

Jahrelang habe ich mich einfach etwas dem Sprachstil des Gegenübers angepasst, weil ich spürte, dass ich dann besser überzeugen kann. Egal ob im TI oder bei der Kundenbetreuung. Ich achtete auf Wortwahl, Ausdrucksweise, Sprachmelodie, Klang der Stimme, usw. Erst als ich **NLP** (Neuro Linguistisches Programmieren) kennen lernte, verstand ich , was ich bisher eher intuitiv anwendete und systematisierte die Vorgehensweise. Das Gefühl den anderen zu verstehen, „eine Sprache zu sprechen“, beim anderen „anzukommen“, wird im NLP Rapport genannt. Dieser Rapport wird über Spiegelung und Angleichung aller möglichen Ausdrucksmittel erreicht.

Körpersprache, Atemmuster, Wortwahl, Stimme, usw. werden miteinbezogen.

Nützliche Typen-Einteilung des **NLP**:

Kinästhetischer Modus / körperbezogener Typ: Tiefer Klang der Stimme, langsames Sprechtempo, Häufig benutzte Begriffe z.B.: Kontakt, Druck, drängen, fühlen, in den Griff bekommen, packen, begreifen...

Auditiver Modus / Gehörorientierter Typ: Melodisch, variabel, hoch bis tief, rhythmisch z.B.: hören, sprechen, klingen wie, laut, harmonisch, einstimmen, nach Pfeife tanzen...

Visueller Modus / optisch orientierter Typ: Schnell, laut, höher, aus Kehle z.B.: sehen, schaut aus, farbig, Perspektive, klar, überblicken, Einsicht, Bild, Fokus...

Auditiv- digitaler Modus / intellektueller Typ: Monoton, verhalten, konsistent z.B.: statistisch, wissen, Konzept, Tendenz, verstehen, denken, zufällig, modular....

Zum Nachdenken

**Die meisten Deutschen stehen in der Kreide.
Mehr als die Hälfte (knapp 60 Prozent) der Bürger
hat Schulden oder überzieht regelmäßig ihr Konto**

**Private Auftraggeber am Bau zahlen
deutlich pünktlicher als öffentliche
Einrichtungen.**

**Der persönliche Dialog mit säumigen Kunden
verbucht deutlich höhere Zahlungseingänge als
schriftliche Aufforderungen.**

StartUp-Zentrum

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



StartUp-Zentrum
Friedrichstr. 29
35469 Allendorf

Tel.: 06407/90 50 351
Fax: 06407/90 50 321

info@startup-zentrum.de

**Wir möchten hiermit ausdrücklich
Herrn Andreas Püschel für seine
Unterstützung, Ausarbeitung und
aktive Moderation im Rahmen des
Workshops danken.**