

Aufgrund der anhaltend schlechten Zahlungsmoral werden Außenstände immer mehr zu einem unangenehmen Thema. Sie unerbittlich einzutreiben ist eine Sache. Doch wie sie ihr Geld schneller bekommen, ohne Kunden zu verärgern oder gar zu verlieren, schildert der nachfolgende Beitrag.

Die Zahlungsmoral vieler Kunden hat angesichts der schlechten wirtschaftlichen Lage einen traurigen neuen Tiefstand erreicht. Deshalb ist es heute auch in SHK-Betrieben unerlässlich, ein striktes Mahnwesen einzurichten und durchzuführen. Zahlungsunwillige Kunden verursachen Verluste, die den Deckungsbeitrag der jeweiligen Umsätze schmälern. Vom Standpunkt des Unternehmens aus sind unsichere Zahlungsengänge problematisch. Schlimmstenfalls können Forderungsausfälle sogar die Zahlungsfähigkeit der eigenen Firma in Gefahr bringen. Deshalb gilt es vor allem bei Erstaufträgen zunächst festzustellen, ob der Kunde auch zahlungsfähig ist. Für die drohende Zahlungsunfähigkeit eines Kunden gibt es meistens versteckte Signale. Werden diese rechtzeitig erkannt, lässt sich unter Umständen noch einiges retten.

### Umgehende Rechnungslegung

Manche Kunden haben das Überziehen von Zahlungsfristen zum Prinzip erhoben, um damit einen Zinsgewinn zu machen und ihre eigene Liquidität auf Kosten anderer zu erhöhen. Als Schuldner gehen sie dennoch oftmals den Weg des geringsten Widerstands und bezahlen die Rechnungen zuerst, die am meisten Ärger verursachen. Schätzen Sie Ihren Kunden ein. Taxieren Sie ihn, welche Ausflüchte er anwenden könnte bzw. welche Maßnahmen ihre Wirkung nicht verfehlen. Oftmals verschieben Betriebe in der Hektik des Tagesgeschäftes das Fakturieren oder Mahnen gerne auf später, auf nächste Woche oder Monatsende. Damit verzögert sich der Cash-inflow um Wochen. Stellen Sie Ihren Kunden für erbrachte Leistungen oder verkaufte Waren umgehend eine Rechnung aus. Denn nur daraufhin kann er auch bezahlen. Wichtig ist dabei, dass die Rechnung alle notwendigen Angaben enthält: Name und Anschrift der Firma und vom Kunden, vollständige und korrekte Aufzählung der Waren und Leis-

## Bessere Zahlungsmoral durch gutes Management

# Hartnäckigkeit, die sich auszahlt

tungen, die Preise und das Entgelt, das Rechnungsdatum, den auf Entgelt entfallenden MwSt.-Betrag und die Zahlungsbedingungen. Alles in allem sollte die Rechnung möglichst informativ und transparent sein. Denn bei Unklarheiten bleibt sie beim Kunden liegen.

### Festgelegter Mahn-Rhythmus

Erfahrungsgemäß treffen die Zahlungen der Kunden innerhalb der ersten 10 Tage nach Zahlungsfälligkeit ein. Mahnen Sie nach dieser Frist jene Rechnungen, die nicht bezahlt sind, unverzüglich an: Sie haben Ihre Leistung erbracht, der Kunde schuldet das Geld. Aber erinnern Sie zunächst schriftlich. Bei größeren Beträgen rufen Sie drei Tage

später an. Auch bei Stammkunden darf Ihnen ein Telefongespräch wegen Zahlungen nicht unangenehm sein.

### Praxis-Tipp:

Gehen Sie jede Woche an einem festgelegten Tag die offenen Rechnungen durch. Gewöhnen Sie sich an einen festen Mahn-Rhythmus. Erst schriftlich, dann telefonisch mahnen.

Leider scheuen sich viele Betriebe immer noch davor, den einfachsten Weg zu gehen und den säumigen Zahler, bevor er nach einer schriftlichen Zahlungserinnerung weiter gemahnt wird, anzurufen. Allein die Reaktion auf den Anruf kann schon ein Indiz dafür sein, warum das Geld zurückgehalten wird bzw. wie man weiter vorgehen sollte. Gibt es einen Mangel oder ist es einfach Kalkül, die Zahlung zurückzuhalten? Erfolgt der Anruf erst am Ende des Mahnvorgangs, haben Sie vielleicht wichtige Informationen zu spät erhalten und zu viel Zeit verstreichen lassen. Verweist hierbei ein Kunde darauf, dass er die Rechnung nicht findet, senden Sie sofort eine Kopie und fassen umgehend telefonisch nach (bevorzugen Sie E-Mail oder Fax). Wird die Abrechnung beanstandet, klären Sie dies gleich am Telefon oder vereinbaren einen Besprechungstermin. Ist der Verantwortliche trotz mehrerer Versuche für Sie nie zu sprechen, dann ist etwas faul. Kündigen Sie umgehend schriftlich oder per Fax an, dass Sie die laufenden Arbeiten einstellen werden, sofern sich der Zuständige nicht meldet oder eine Teilzahlung leistet.

### Festes Zahlungsversprechen als Ziel

Auf Teilzahlungsvorschläge können Sie eingehen. Telefonieren Sie immer mit dem Ziel, ein festes Zahlungsversprechen mit Betrag und Termin zu erhalten. Gummibegriffe wie „baldmöglichst“ sind nicht akzeptabel. Die Zusage muss mindestens so konkret sein wie „noch diese Woche“ oder „am 15. des



Der schnellere Weg um an sein Geld zu kommen ist den säumigen Zahler anzurufen, bevor er schriftlich gemahnt wird

Monats“. Damit erreichen Sie ein wichtiges Teilziel. Die meisten Kunden nehmen ihre eigenen Versprechungen ziemlich ernst – deshalb versuchen sich manche auch mit unpräzisen Zusagen aus der Affäre zu ziehen. Legen Sie Vereinbarungen über Teilzahlungen schriftlich fest. Schreiben Sie selbst, warten Sie nicht, bis der Kunde Ihnen seine Zusage schriftlich bestätigt. Das kann manchmal dauern. Wenn nun der Kunde ein konkretes Zahlungsversprechen gegeben hat, bedanken Sie sich und beenden Sie das Gespräch.

### Praxis-Tipp:

Schildern Sie Ihrem Kunden die negativen Folgen, wenn er nicht zahlt. Erwähnen Sie anschließend, wie alles vermeidbar ist. „Wenn Sie bis ... zahlen, dann sparen Sie Mahngebühren und Verzugszinsen“. Sie müssen auch den Mut haben, einen Zahlungswunsch des Kunden abzulehnen. Wer nicht zahlen kann, will kleine Raten mit langfristigen Terminen vereinbaren. Können Sie „Nein“ sagen?

### Jederzeit sicher auftreten

Wenn der Kunde nicht zahlt, denken Sie nicht sofort, dass er mit Ihren Leistungen unzufrieden wäre. Kunden-Zufriedenheit und prompte Bezahlung haben nichts miteinander zu tun. Lassen Sie also nie Selbstzweifel aufkommen. Auch Entschuldigungen oder Rechtfertigungen für Ihre Mahnaktivität sind völlig fehl am Platz. Selbstverständlich sind Sie auf die Zahlung angewiesen, damit Sie selber Miete, Löhne und Lieferanten-Rechnungen bezahlen können – aber das geht Ihren Kunden nichts an. Verlangen Sie selbstsicher Ihr Geld mit der Einstellung: Auftrag erledigt – Rechnung fällig – Kunde muss zahlen!

### Nur persönlich mit dem Schuldner sprechen

Wenn Sie beispielsweise bei öffentlichen Auftraggebern, Bauträgern oder sonstigen Firmenkunden anrufen, meldet sich oft eine Sekretärin oder ein Stellvertreter des Kunden. Bitten Sie nicht, eine Nachricht zu hinterlassen. Wenn es um Ihre Rechnung geht, müssen Sie mit dem Schuldner selbst sprechen. Der Zettel über Ihren Anruf, den die Sekretärin schreibt, kann „untergehen“. Auch dem Kunden gefällt es nicht, an seine Verpflichtungen erinnert zu werden. Wahrscheinlich hat er auch bei anderen Gläubigern noch Rechnungen offen. Deshalb gilt: Das Thema klar und deutlich ansprechen. Denn wer finanziell in der Klem-

<p><b>Der verärgerte Kunde</b></p> <p>Wer sich wegen Lieferverzug des Verkäufers ärgert, revanchiert sich: er lässt die Rechnung liegen.</p>	<p><b>Der Schlamper</b></p> <p>Durch schlechte Organisation findet der Kunde die Lieferanten-Rechnung nicht. Und auch die Mahnungen liegen irgendwo herum.</p>
<p><b>Der Zahlungsunwillige</b></p> <p>Er hat sich geärgert, dass er im Preisgespräch wenig Rabatt bekam. Das holt er jetzt raus: Einen Monat Zahlungsaufschub = 1 % Zinsen</p>	<p><b>Der Zahlungsunfähige</b></p> <p>Wegen vorübergehender oder dauernder Zahlungsschwäche kann der Kunde nicht zahlen, gibt es aber nicht zu.</p>
<p><b>Der Reklamierer</b></p> <p>Kunden, die Reklamationen haben, zahlen die gesamte Rechnung nicht. Damit setzen sie den Lieferanten unter Druck.</p>	<p><b>Das Schlitzohr</b></p> <p>Der Kunde sucht nach Fehlern in der Rechnung. Er behauptet, es sei etwas unklar. Es kommt dauernd zu Rückfragen.</p>
<p><b>Der abwartende Kunde</b></p> <p>Wer am lautesten nach Geld „schreit“, also Lieferanten, die scharf mahnen, bekommen ihr Geld schneller.</p>	<p><b>Das Vergleichende</b></p> <p>Er rechnet nach, was sich lohnt: Bankkredit oder Lieferantenkredit. Lieber Lieferanten warten lassen als Banken.</p>

Wer Schulden hat reagiert ganz unterschiedlich. Diese acht Kundentypen treten auch als Mischung auf

me sitzt, zahlt dem, der hartnäckig am Ball bleibt.

Auch das kann passieren: Sie rufen an, und der Kunde erklärt, er hätte gerade bezahlt. Fragen Sie: „Wann haben Sie bezahlt?“, „Wie haben Sie bezahlt?“, „Wie viel haben Sie bezahlt?“, „Welche Rechnung haben Sie bezahlt?“ Wenn der Kunde im Moment nicht weiß, wann und über welche Bank und wie viel er bezahlt hat, bitten Sie ihm um Klärung und Rückruf! Vereinbaren Sie gleich eine feste Rückrufzeit.

### Auf Ausreden gekonnt reagieren

• Manche Kunden stellen sich dumm und behaupten, die letzte Mahnung nicht erhalten zu haben. Dann packen Sie ihn ru-

hig etwas an seiner Ehre: „Die Mahnungen sind zwar bei uns raus, aber ich komme vorbei und nehme das Geld gleich mit.“

• Reklamationen werden mit der Forderung des Kunden nach einer Preisminderung verbunden. Der Kunde versucht auf diese Weise den Rechnungsbetrag zu reduzieren, evtl. unter Inkaufnahme tatsächlich fehlerhafter Ware oder Reduzierung des Lieferumfangs. Erklären Sie dem Kunden, dass bei laufender Reklamation wenigstens ein Teilbetrag zu zahlen ist. Weisen Sie auch gleich auf Ihre Konditionen und das Kleingedruckte hin. All zuviel Rücksichtnahme bei eindeutigem Zahlungsverzug ist nicht richtig. Höchstens bei besonders guten, langjährigen Kunden können Sie mal ein Auge zudrücken, wenn nicht pünktlich bezahlt wird.

# Management

- Der Kunde äußert, er werde schon zahlen. Dann fragen Sie, wann, wie und wie viel bezahlt wird und bestätigen es schriftlich.
- Der Kunde beruft sich auf wirtschaftliche Umstände, z. B. schlechte Konjunktur, schwache Zahlungsmoral von seinen Kunden, andere finanzielle Verpflichtungen. Diese Tatsachen sind keine Gründe, die seine Zahlungspflicht betreffen. Sie können auch nicht prüfen, ob es stimmt, was er Ihnen erzählt. Gehen Sie nicht im einzelnen darauf ein, denn hier besteht die Gefahr, dass Sie abgelenkt und in die Defensive gedrängt werden. Antworten Sie so: „Ich kann leider nichts für Sie tun. Sie sind bereits mehrfach von uns gemahnt worden, ohne dass Sie sich dazu geäußert haben. Ihr Rückstand beträgt ... Euro und ich muss Sie nun auffordern, zu zahlen.“

## Praxis-Tipp:

Vermeiden Sie Drohungen mit dem Rechtsanwalt. Das provoziert und wenn Sie Ihre Forderungen abtreten, dauert es, bis das Geld kommt. Die entstandenen Kosten werden zwar Ihrem Kunden berechnet, ist er zahlungsunfähig, müssen Sie auch noch diesen Betrag übernehmen.

## Wie richtig mahnen?

### Telefonisch:

Viele Betriebe scheuen sich davor den säumigen Zahler, bevor er gemahnt wird, anzurufen. Dabei ist der Griff zum Hörer die schnellste und persönlichste Art der Kontaktaufnahme. Beim möglichen Dialog werden Ausreden schnell erkannt und der Kunde muss gleich reagieren. Nachteile sind, dass der Kunde sich verleugnen lassen könnte, Versprechungen nicht beweisbar sind und das Telefonieren unter Umständen nur mit Drittpersonen sehr zeitaufwändig sein kann.

### Schriftlich:

Die Vorzüge der schriftlichen Mahnung liegen in der großen Verbindlichkeit. Darüber hinaus ist geschriebenes jederzeit beweis-



### Offene Rechnungen sollten jede Woche an einem festgelegten Tag durchgegangen werden

bar und kann wichtig bei späteren juristischen Auseinandersetzungen sein. Die Nachteile liegen in der Verzögerung der Bearbeitung und dem Abstreiten des Empfangs. Zudem kann Papier äußerst geduldig sein.

### Warnsignal bei Firmenkunden:

Vor einem Konkurs wird häufig versucht, durch Umwandlung von Personengesellschaften in Kapitalgesellschaften die Verluste der Eigentümer in Grenzen zu halten. Die Umfirmierung einer OHG oder KG in eine GmbH oder GmbH & Co. KG ist daher ein Schritt, der beobachtet und hinterfragt werden sollte.

## Empfehlungen für erfolgreiche Mahngespräche

- Führen Sie das Gespräch auf alle Fälle mit einem konstruktiven, wohlwollenden Grundton. Noch wissen Sie nicht, ob es sich um Zufälle, Folgen einer organisatorischen Veränderung oder tatsächlich um Anzei-

chen erster Insolvenzsingale handelt.

- Bringen Sie das Thema „offene Rechnungen“ gleich zu Beginn des Verkaufsgesprächs auf den Tisch, noch bevor Sie über einen möglichen neuen Auftrag sprechen. So spürt der Schuldner, dass Sie es ernst meinen.
- Rechnen Sie mit Einwänden gegen die Zahlung. Lassen Sie sich nicht provozieren. Nennt der Kunde etwa eine noch nicht abgeschlossene Reklamation als Grund, dann weisen Sie darauf hin, dass in solchen Fällen anteilige Zahlungen üblich sind.
- Sprechen Sie bei permanent säumigen Zahlern auch über die Folgen eines weiteren Zahlungsverzuges. Die Palette der Maßnahmen ist groß: Wegfall von Sonderkonditionen, Neulieferungen erst nach Begleichung von alten Außenständen, Lieferung ausschließlich gegen Anzahlung oder gar Vorkasse, Berechnung von Zinsen und Mahnspesen.
- Halten Sie die Zahlungsvereinbarungen und etwaige Zahlungszusagen gleich schriftlich fest. Je nach Lage kann ein vor Ort geschriebenes

Gesprächsprotokoll sinnvoll und angemessen sein

Handwerksbetriebe sollten alle Möglichkeiten nutzen, die Zahlungsfähigkeit von Kunden zu überprüfen, Ansprüche abzusichern und durch ein ausgeklügeltes Forderungsmanagement sicherzustellen, dass sie ihr Geld auch tatsächlich erhalten. Nur ein aktives Forderungsmanagement mit einem straffen Mahnwesen und konsequenter Debitorenbetreuung sichert ausstehendes Geld und schützt vor Liquiditätsproblemen.



Unser Autor **Dipl.-Betriebswirt Rolf Leicher** ist freier Kommunikationstrainer, Berater und Autor in 69118 Heidelberg. Telefon (0 62 21) 80 48 82, Fax (0 62 21) 80 93 41, E-Mail: Rolf.Leicher@t-Online.de

## Leserbriefe

Meinungen und Kommentare zu Beiträgen bitte möglichst per E-Mail an die SBZ-Redaktion unter [leserforum@sbz-online.de](mailto:leserforum@sbz-online.de)