

# Wie man Geld erhält



*...und Kunden behält*

„Geld ist nicht alles“ – ein nicht nur für zwischenmenschliche Beziehungen gültiger Satz. Bleiben die Zahlungen eines Geschäftspartners aus, ist es zwar obligatorisch, diese einzufordern, aber auch zwingend notwendig, hierbei Fingerspitzengefühl walten zu lassen. Denn stößt man den säumigen Debitor zum Beispiel direkt mit der Drohung des Gerichtsvollziehers vor den Kopf, werden weitere geschäftliche Aktivitäten häufig ausbleiben. Die SCQUT-Redaktion im Gespräch mit Herrn Andreas Tafel, Geschäftsführer der Apontas GmbH & Co. KG, und Herrn Kay Thieme, Bereichsleiter Vertrieb und Apontas Akademie, über den schwierigen Spagat zwischen effektivem Inkasso und nachhaltiger Kundenbindung.

### SCQUT: Wie verdienen Sie Ihr Geld? Wer sind Ihre Kunden bzw. Mandanten?

Tafel: Wir sind ein Unternehmen, das Forderungsmanagement betreibt. Unsere Kunden sind in der Regel Gläubiger, die eine hohe Anzahl an Forderungen haben – wie zum Beispiel große Verkehrsunternehmen, die neben den Abo-Forderungen auch Ansprüche gegen Schwarzfahrer haben. Daneben gehören zu unseren Kunden Unternehmen der Versandwirtschaft, der Versicherungswirtschaft, des Bankensektors und der Telekommunikationsbranche, weshalb wir auch Co-Sponsor der CCW 2012 sein werden.

Immer häufiger sind es aber Forderungen der öffentlichen Hand im privatrechtlichen Bereich, die wir bearbeiten.

### SCQUT: Um was für Schuldner handelt es sich in der Regel – Firmen oder Privatpersonen?

Tafel: Der Anteil unserer Privatschuldner ist deutlich größer als der der gewerblichen Schuldner. Aber gerade wenn Sie an die Banken denken, gibt es natürlich auch gewerbliche Schuldner. Auch in der Versandlandschaft gehören kleinere, mittlere oder größere Gewerbetreibende dazu. Wobei das nicht die große Masse ist.

### SCQUT: Die Lage mit einem säumigen Geschäftspartner ist kompliziert: Auf der einen Seite ist man auf die Zahlung für die eigene Leistung angewiesen, auf der anderen möchte man natürlich ungern zukünftige Geschäfte durch einen unangemessenen Druck im Forderungsmanagement verderben. Wie kann dieser Drahtseilakt bewältigt werden?

Tafel: Unserer Meinung nach ist der persönliche Kontakt da am wichtigsten. Eins muss man allerdings auch sagen: Unternehmen zahlen deutlich besser als Privat-

kunden. Im Prinzip ist immer klar, dass Unternehmen tendenziell zahlungswillig sind. Es sei denn, es geht in Richtung Insolvenz.

„UNTERNEHMEN ZAHLEN DEUTLICH BESSER ALS PRIVATKUNDEN“

Um solchen Ausfällen vorzubeugen, ist daher ein entsprechendes Risikomanagement notwendig. Nur so lässt sich im Vorfeld erkennen, ob bei einem Geschäftspartner, der mir Geld schuldet oder dem ich regelmäßig Waren bzw. Dienstleistungen erbringe, etwas in die falsche Richtung läuft. In derartigen Fällen kann z. B., wie in der Energiewirtschaft, über das Hinterlegen von Kauttionen nachgedacht werden. Auch wenn dies immer ein gewisses Einfühlungsvermögen erfordert, ist der Umgang im B2B jedenfalls ein bisschen einfacher, weil dort der Hintergrund klar ist und es meistens recht sachlich zugeht.

### SCQUT: Falls es zum Härtefall kommt, also zum Gerichtsverfahren bzw. zur Zwangsvollstreckung, beschäftigen Sie für diese Fälle eigene Anwälte oder treten Sie lediglich als Vermittler auf?

Thieme: Wir haben bei uns im Haus die Partnerkanzlei „Mumme und Partner“. Diese hat sich auf den Einzug zahlungsgestörter Forderungen spezialisiert und bearbeitet in enger Kooperation mit uns solche Themen. Da aber „unsere“ Anwälte natürlich schon aus Kostengründen nicht überall in die Republik selbst hinfahren können, greifen wir auf ein bundesweites Netzwerk uns bekannter und seriöser Anwälte zurück, welche dann im Einzelfall von uns beauftragt werden.

### SCQUT: Sie sagten, dass Sie auch Unternehmen der Versandwirtschaft vertreten. Da denkt man schnell an dubiose Geschäftspraktiken im Internet. Inwieweit prüfen Sie die Rechtmäßigkeit der Forderungen Ihrer Kunden?

Tafel: Also zunächst einmal gibt es niemanden, der Kunde werden kann, ohne dass wir ihn auch mal besucht haben. Das heißt Briefkastenfirmen im Ausland scheiden schon mal aus. Zudem kann man natürlich auch anhand der Datenqualität gewisse Rückschlüsse ziehen oder durch das ganze Vertragswerk viele Sicherheiten einbauen. Und das tun wir selbstverständlich. Insofern spielen wir eher in der Liga von OTTO Versand. Was nicht heißt, dass nicht auch kleinere, seriöse Versandhändler, die aus Deutschland in Deutschland agieren und mit einer ordentlichen Anzahl von Forderungen arbeiten, unsere Kunden sein können.

Aber alles, was Sie da so aus dem dubiosen Bereich angesprochen haben, kommt uns nicht ins Haus. Ehrlich gesagt, merkt man mit einer gewissen Erfahrung auch schon, ob alles seriös und ordentlich zugeht oder nicht, ohne dass die Rechtmäßigkeit im klassischen Sinne geprüft werden muss.

**SCQUT: Was sagen Sie denn den schwarzen Schafen Ihrer Branche, die auf zwielichtigem Wege entstandene Forderungen einzutreiben versuchen?**

Tafel: Der schlechte Ruf, der sich immer noch an der einen oder anderen Stelle ums Inkasso rankt, ist im Prinzip für uns so was wie das Haar in der Suppe. Diese Vorstellung der bösen, halb illegalen, halb legalen Praktiken ist für unsere Branche natürlich nicht schön. Schon gar nicht, wenn man als langjähriger seriöser Dienstleister seit nunmehr 40 Jahren am Markt ist.

Man hat eben immer wieder mit Vorurteilen zu kämpfen. Die mögen dann ja auch auf das eine oder andere schwarze Schaf der Branche zutreffen, aber auf uns ganz sicher nicht. Mit diesen Vorurteilen dann kämpfen zu müssen, ist für uns sehr unschön. Klar sollte man zwielichtigen Unternehmen kein Vertrauen schenken, wohl aber denen, die mit Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit ihr Geschäft betreiben.

**SCQUT: Das Forderungsmanagement an sich ist ja auch notwendig – wie die Leistungen, die von Callcenter-Dienstleistern erbracht werden. Trotzdem wird auch in unserer Branche eine hitzige Imagedebatte geführt. Schwarze Schafe kennen wir ebenfalls. Welche Nachteile erwachsen Ihnen aus einer solch schwierigen Situation, wenn Sie versuchen, neue Kunden zu gewinnen? Müssen Sie sich damit tatsächlich auseinandersetzen?**

Tafel: Zwei Dinge finde ich interessant: Erstens Ihren Vergleich mit der Callcenter-Branche, den ich sehr treffend finde. Ich glaube, die Wirtschaft hat absolut eingesehen, dass sowohl Forderungsmanagement als auch Callcenter-Dienstleistungen notwendig und hilfreich sein können und zum Teil kostengünstiger und auf jeden Fall effektiver sind, als die Leistung selbst erbringen zu müssen.

Zweitens die angesprochenen Bedenken über und Probleme mit schwarzen Schafen. Das wird ja auch im Bereich Presse, Funk und Fernsehen thematisiert – wie bei Akte 2011 oder ähnlichen Sendungen – und sicher auch auf Schuldnerseite. Denn natürlich sind es vor allem die Schuldner, die tatsächlich immer wieder Opfer von zwielichtigen Machenschaften werden.

Ich glaube, dass der Großteil der Wirtschaft und auch der Großteil der Unternehmen in beiden Branchen seriös agiert, aber doch immer wieder in Erklärungsnot gerät. Das kann man ja auch positiv sehen: Es gibt immer ein Gesprächsthema. Und man kann immer dafür werben, dass es mehr Gute als Schlechte gibt.

**SCQUT: Sie betreiben ein eigenes Communication Center, um Ihre Dienstleistungen intern durch In- und Outbound zu unterstützen. Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie da?**

Tafel: In der Regel beschäftigen wir 15-20 Mitarbeiter, sind aber flexibel, sodass wir auch deutlich mehr Mitarbeiter direkt

aus der sonstigen Sachbearbeitung hinzuziehen können, wenn das nötig ist.

**SCQUT: Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Mitarbeiter? Mit welchen Schwierigkeiten müssen sie am Telefon kämpfen?**

Tafel: Wir reden ja sowieso schon über Vergleiche und Unterschiede zur Callcenter-Branche.

Sie werden wissen,

dass auch klassische Callcenter-Dienstleister immer mehr am Forderungsmanagement kratzen. So ein erster sanfter Mahncall – gerne „Softcollection“ genannt – wird da auch mal gemacht. Leider oft ohne dass es wirklich einen Inkasso- oder Forderungsmanagementhintergrund oder gar entsprechende Erfahrung gibt. Zudem sind die allerwenigsten überhaupt als Inkassodienstleister registriert. Davon können wir uns klar abgrenzen, da wir direkt aus dem Forderungsmanagement kommen und das Telefon sehr stark nutzen. Wir würden jetzt aber nie eine Sales-Kampagne oder einen normalen Kundenservice z. B. für die O2-Hotline anbieten. Wir steigen immer dann ein, wenn es darum geht, hinter dem Geld her zu telefonieren, weil genau das unsere Spezialität ist. Das können unsere Mitarbeiter, darauf werden sie trainiert.

Die Anforderungen sind in erster Linie kommunikationsbasiert, d. h. es kommt im Wesentlichen darauf an, dass die Mitarbeiter erstens überhaupt kommunizieren können und zweitens auch gut damit umgehen können, dass es in diesen Situationen oftmals zu unangenehmen Gesprächen kommt, da sie stellvertretend für jemand anderen vom Angerufenen einen bestimmten Geldbetrag erhalten möchten, den dieser nicht hat. Da ist natürlich insbesondere Einfühlungsvermögen in der Gesprächsführung gefragt. Das ist so wichtig, dass es speziell trainiert wird. Zudem ist der Umgang mit dem, sagen wir mal, „Stress“ enorm entscheidend. Denn vom anderen Ende der Leitung wird natürlich geschrien und geschimpft oder auch geweint, wenn gerade eine Welt zusammengebrochen ist. Wir sind ja meistens nicht die einzigen, die Geld wollen. Wenn das Geld zum Leben nicht mehr reicht, dann sammeln sich rasch überall Schulden. So wird halt geweint, gezetert und auch schnell geschrien.

Das nicht an sich heranzulassen, sachlich zu bleiben, den anderen wieder ein bisschen runterzubringen und zu versuchen, die Lösungswege aufzuzeigen, das sind die Herausforderungen, die am schwierigsten für die Mitarbeiter sind.

» ES KOMMT IM WESENTLICHEN DARAUF AN, DASS DIE MITARBEITER KOMMUNIZIEREN KÖNNEN «

**SCQUT: ... am Ende soll dann der Erfolg stehen: das eingetriebene Geld! Dieser Spagat zwischen Ausübung des notwendigen Drucks und Eingehen auf die Befindlichkeiten des Gegenübers bringt doch sicherlich viele Mitarbeiter an ihre Grenzen?**

Tafel: Das stimmt, die Grenzen müssen immer wieder neu ausgelotet werden. Auf der anderen Seite ist es zum Glück oft so, dass sich schon am Ende des Gesprächs der Erfolg einstellt – für beide Seiten. Wir versuchen, den Menschen in den Vordergrund zu stellen, sowohl unseren Mitarbeiter als auch den „Kunden, der etwas schuldet“. „Schuldner“ sage ich gar nicht so gerne, denn er war ja mal Kunde oder ist es noch.

Zum Glück gibt es Instrumente, um mit Zahlungswilligen eine Lösung zu finden. Blöd sind halt immer die Situationen, in denen es Leute wirklich drauf anlegen und eben auch gar nicht zahlen wollen.

Für den, der will, aber nicht kann, finden wir eine Lösung. Wer einfach nicht will, der muss manchmal gezwungen werden, dann aber mit rechtsstaatlichen Mitteln.

**SCQUT: Wie ist hier die prozentuale Verteilung zwischen Willigen und Unwilligen?**

## „DIE MUSIK SPIELT AUSSERHALB DER GERICHTE“

Tafel: Die Musik spielt natürlich außerhalb der Gerichte und Gerichtsvollzieher. Deswegen überwiegt die Zahl derer, die eigentlich wollen, aber entweder vorübergehend oder dauerhaft nicht können. Sie liegt mit Sicherheit bei über 90 %. Die schwarzen Schafe, die nicht nur bei uns, sondern überall auftauchen, – manchmal betreut der Herr Zwegat<sup>1</sup> die ja auch – die sind dann der kleine, überschaubare Rest.

**SCQUT: Häufig empfinden angemahnte Personen Mahnschreiben als unangenehm. Ein klärendes Telefonat kann hier sicherlich helfen. Die Mahnung ist aber nicht zu umgehen, oder?**

Tafel: Genau. Der Startpunkt ist immer ein Schreiben. Wir müssen ja anzeigen, wer wir sind, warum wir uns melden, wer uns beauftragt hat und was überhaupt für eine Forderung vorliegt. Das muss schon präzise aufgeführt werden. Danach kommt entweder eine Reaktion von der anderen Seite oder wir fassen nach, dann telefonisch.

**SCQUT: „Telefonterror“ wäre allerdings mindestens genauso unangenehm wie ein bitterböser Mahnbrief.**

1: Schuldnerberater in der RTL-Reality-Reportage „Raus aus den Schulden“.

**In welchem Rhythmus wird der Schuldner von Ihnen angerufen?**

Tafel: Wir haben flexible Workflows, die jederzeit anpassbar sind. Es gibt Mandanten, mit denen stimmen wir ab, dass wir mehr telefonieren. Es gibt – man glaubt es kaum – auch Mandanten, denen es lieber ist, wenn wir gar nicht telefonieren.

In unserem Standard-Workflow sind es zwei vorgerichtliche Call-Kampagnen. Eine Kampagne heißt, dass man drei Anrufversuche zu verschiedenen Tageszeiten macht. Wenn die nicht erfolgreich sind, geht es halt schriftlich oder gerichtlich weiter.

**SCQUT: Und wenn jemand wider Erwarten von selbst auf ein Schreiben reagiert, sind Sie im Inbound erreichbar.**

Tafel: Richtig. Wir sind Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr erreichbar und freuen uns über jeden, der anruft.

**SCQUT: Neben dem Forderungsmanagement bieten Sie auch Weiter- und Fortbildungen in Ihrer Akademie an. Was genau kann man bei Ihnen lernen?**

Thieme: Die Apontas Akademie ist ein Spezialanbieter für Fach- und Führungskompetenz im Forderungsmanagement. Es geht um fachliche Fragen wie: Was bedeutet überhaupt P-Konto<sup>2</sup>, welche Möglichkeiten gibt mir das Zwangsvollstreckungsrecht oder das europäische bzw. deutsche Insolvenzrecht, was sind Insolvenztabelle, wie und wo muss eine Forderung angemeldet werden. Eben all die Fragen, die ein Sachbearbeiter oder auch ein Call-Agent im Forderungsmanagement eines Unternehmens beantworten muss.

Dazu wird seit zwei Jahren ergänzend das Thema Führungskompetenz im Forderungsmanagement behandelt. Ein Mitarbeiter im Forderungsmanagement muss ganz anders geführt werden als jemand, der ein „bisschen Lotto“ am Telefon verkauft. Eine Führungskraft sollte zudem rechtlich immer auf dem neuesten Stand sein. Fragen, gerade von neuen Mitarbeitern, müssen schnell, präzise und rechtlich korrekt beantwortet werden. Fachkompetenz hat in diesem Zusammenhang eine ganz wichtige Stellung. Auch die Frage, wie mit der neuen Rolle eines Chefs umzugehen ist, der aus den eigenen Reihen emporgestiegen ist, muss beantwortet werden. Welche Distanz ist dabei gegebenenfalls neu aufzubauen und wie verkaufe ich das den ehemaligen Kollegen?

Lösungen für all diese Fragen des Forderungsmanagements bieten wir an fünf Akademie-Standorten in Deutschland oder als Inhouse-Schulung direkt im anfragenden Unternehmen an.

**SCQUT: Wer bildet denn bei Ihnen aus?**

Thieme: Professoren, Richter, Oberamtsräte ... jedenfalls immer hochwertige Dozenten aus der Praxis oder akademischen Bereichen, die auf ein Berufsleben im Fachbereich

2: P-Konto: Das Pfändungsschutzkonto (kurz: P-Konto) ist ein reines Guthabenkonto, welches seit dem 01. Juli 2010 deutschlandweit bei Banken eingerichtet werden kann. Es unterliegt besonderen Pfändungsschutzrichtlinien.

# „ ICH FRAGE MICH, WELCHER STAAT DENN NUR NOCH 50 MILLIARDEN SCHULDEN HAT “

Forderungsmanagement zurückblicken können und, wie sagt man so schön, mit allen Wasser gewaschen sind und genau wissen, wo die Musik spielt.

**SCQUT: „Wenn man 50 Euro Schulden hat, so ist man ein Schnorrer. Hat jemand 50.000 Euro Schulden, so ist er ein Geschäftsmann. Wer 50 Millionen Euro Schulden hat, ist ein Finanzgenie. 50 Milliarden Euro Schulden haben – das kann nur der Staat.“ Wie stehen Sie zu dieser Aussage? Weshalb wird beim kleinen Schnorrer im Forderungsmanagement ein vergleichsweise eher harter Ton angeschlagen?**

Tafel: Ich frage mich, welcher Staat denn nur noch 50 Milliarden Schulden hat ... nein, Spaß beiseite. Ich finde, der Staat sind wir ja eigentlich alle ...

**SCQUT: ... vorliegend auf jeden Fall in der Haftung ...**

Tafel: ... auch sonst. Es gibt ja nicht nur Gebäude, an denen Schilder dranhängen, wo „der Staat“ draufsteht. Dort arbeiten Menschen. Wer etwas ändern will, muss sich politisch engagieren oder anders wählen – das sind die demokratischen Mittel, die zur Verfügung stehen. Notfalls muss man auswandern. Ich finde, was in der Sache falsch ist, bleibt falsch. Ob es um 50 Euro oder 50 Milliarden Euro geht, spielt da eigentlich keine Rolle oder sollte zumindest keine spielen. Dass es von der Wahrnehmung der Menschen her, gerade auch in Deutschland, sicherlich immer so ist, dass „die Kleinen“ bluten

müssen, während „die Großen“ davonkommen, ist meines Erachtens eines der größten gesellschaftlichen Themen, – mal abgesehen von der Reichtum-Armut-Debatte – die wir zu Recht haben. Aber da halten wir uns mal vornehm raus und sagen: Das überlassen wir anderen.

Im Übrigen sei noch eins gesagt: Der Staat selbst hat ja auch große Schwierigkeiten, seine Forderungen einzutreiben. Denn er hat ja nicht nur eigene Schulden, sondern auch Ansprüche gegenüber seinen Bürgern. Das ist ein sehr spannendes Thema. Vielleicht können wir damit die Klammer wiederherstellen. Es wird nämlich überlegt, öffentliche Forderungen zumindest teilweise auch durch die sicherlich effektivere und erfahrenere Privatwirtschaft eintreiben zu lassen. ■



**Andreas Tafel**

Geschäftsführer von  
Apontas  
Die Forderungsmanager



**Kay Thieme**

Bereichsleiter Vertrieb  
& Apontas Akademie

**Apontas**   
Die Forderungsmanager

LEIFENMUSIK RADIO-SPOTS VOICE-LOGOS IVR-Skripts WARTESCHLEIFEN  
TS VOICE-LOGOS IVR-Skripts WARTESCHLEIFENMUSIK RADIO-SPOTS vo  
WARTESCHLEIFENMUSIK RADIO-SPOTS VOICE-LOGOS IVR-Skripts WARTES  
RADIO-SPOTS VOICE-LOGOS IVR-Skripts WARTESCHLEIFENMUSIK RADIO

# WENN DIE STIMME ZUR MARKE WIRD



[www.audioprint.de](http://www.audioprint.de)