

# Forderungsmanagement

Lösungswege aus der Schuldenfalle erörtern statt Drohgebärden aufbauen – so sollte Inkasso im besten Fall funktionieren.

FOTO SHIRONOSOV/ISTOCK/THINKSTOCK

## Kommunikation statt Konfrontation

Forderungsmanagement besteht aus weit mehr als Inkasso-Diensten. Und auch diese gestalten sich oftmals anders, als viele Menschen glauben. Was wirklich hinter der Branche steckt? Ein Überblick. *Von Torsten Holler*



**EDITORIAL**  
Von Werner Tewes

**S**iegward Tesch hat in seiner Laufbahn als Inkasso-Unternehmer die Facetten seiner Branche hautnah kennengelernt. Vom „schwarzen Mann“ – einer schwarzgekleideten Person, die vor allem in den neuen Bundesländern Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrtausends säumigen Schuldnern auf der Straße hinterherlief und so öffentlichkeitswirksam Schulden betrieb – bis hin zum berüchtigten Inkasso-Team Moskau, das niemals im Besitz einer Zulassung als Inkasso-Büro war. Einzelfälle, die seine Branche in Verruf brachten. Tesch bekam das zu spüren, als er 2012 aus Altersgründen sein Inkasso-Büro im rheinischen Wiehl verkaufen wollte. Der zuständige Projektmanager für den Verkauf stellte fest: „Bei den Banken galt die Inkasso-Branche als dubios.“ Am Ende setzte sich die Seriosität des Wiehlers durch, die Unternehmensnachfolge konnte geregelt werden. Tesch hatte seit der Gründung im Jahr 1985 auf persönliche Gespräche mit Schuldnern und das Aufzeigen von Lösungen gesetzt statt auf Druck und Vollstreckungsmentalität. Das brachte eine bis zu 25 Prozent höhere Erfolgsquote beim Beitreiben offener Forderungen.

„Der Schuldner ist per se nicht böswertig, aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich massiv verändert“, so Tesch. Heute müssten beide Partner in einem Familien-

haushalt zum Einkommen beitragen, um einigermaßen existieren zu können. Die Mieten steigen, ebenso die Lebenshaltungskosten. Verliert einer seinen Job oder wird er krank, so ist man schnell nicht mehr in der Lage, auch kleinere Beträge zu bezahlen – nach der ersten Mahnung kommt dann rasch Post vom Inkasso-Büro. Längst hat dieses Phänomen auch die Mittelschicht erreicht. Ebenso kommen Unternehmer schnell in die Bredouille, wenn ein Kunde nicht bezahlt oder wenn wie in der Gastronomie ein Saisongeschäft betrieben wird, aber regelmäßige monatliche Kosten auflaufen. Immerhin konstatierte die Branche 2015 einen leichten Rückgang verspätet gezahlter Rechnungen, der robusten Konjunktur in Deutschland sei Dank.

### Eintragung ins Register ist Pflicht

Die Branche des Forderungsmanagements ist sehr heterogen. Neben großen Inkasso-Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern sind viele kleinere, inhabergeführte, oft nur regional agierende Büros am Markt aktiv. Nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen (BDIU) sind rund 750 Unternehmen mit dem Forderungsmanagement beschäftigt, pro Jahr führen die 560 im Verband organisierten Inkasso-Dienstleister weit über 5 Milliarden Euro von über 500.000 Gläubigern dem Wirt-

schaftskreislauf wieder zu. Hinzu kommen Anwälte, die sich ebenfalls mit dem Einbringen von Forderungen beschäftigen. Wer einen Inkasso-Dienst betreiben will, muss sich in das Rechtsdienstleistungsregister eintragen lassen, das infolge des 2008 vom Bundestag beschlossenen Gesetzes über außergerichtliche Rechtsdienstleistungen – Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) – unter Federführung der nordrhein-westfälischen Justizbehörden aufgebaut wurde. Das RDG soll Rechtssuchende vor unqualifizierten Anbietern schützen.

Nach Schätzungen von Branchenkennern beziehen sich 90 Prozent der offenen Forderungen, die durch Inkasso-Büros begetrieben werden, auf den Bereich Endkunden und Verbraucher, 10 Prozent auf Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen. Verbraucher stehen vor allem bei Handwerkern, Telekommunikationsunternehmen, Energieversorgern und Versandhändlern in der Kreide, aber auch Zahnärzten oder Veterinären sehen sich immer öfter mit offenen Forderungen konfrontiert. Über die Erfolgsquote der Beitreibung gibt es keine verlässlichen Angaben. „Je älter eine Forderung ist, desto schwieriger ist sie beizutreiben“, so Volker Ulbricht, Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. in Neuss, eine der größten deutschen Gläubigerschutzorganisationen. Zudem ändern sich die Herausforderungen: „Zu den

neuen Aufgaben der Inkasso-Unternehmen und Auskunfteien gehört mittlerweile, neben der Bonität die Wohnsitzenveränderungen des Schuldners zu eruieren. Hier sind die Einwohnermeldeämter nicht mehr auf dem neuesten Stand, und auch Postsuchanträge bringen nichts mehr. Die Mobilität gerade junger Schuldner hat enorm zugenommen“, so Ulbricht – und ergänzt: „Auch die Gerichtsvollzieher sind zunehmend überlastet. Die Inkasso-Branche übernimmt immer mehr Aufgaben, wie etwa die Adressrecherche von den Einwohnermeldeämtern, und macht sie zu einem Teil des Workflows im Forderungsmanagement. Auf der anderen Seite geht die öffentliche Hand selbst zunehmend dazu über, sich Unterstützung von Inkasso-Unternehmen zu holen.“

### Schuldner sollen Kunden bleiben

Inzwischen setzt fast jeder in der Branche verstärkt auch auf Kommunikation mit dem Schuldner. „Die Gläubiger haben ein Interesse, den Kunden zu behalten, auch wenn er seine Rechnung nur unter dem Mitwirken eines Inkasso-Büros gezahlt hat“, sagt Ulbricht. „Da sind die Forderungsmanager gehalten, behutsam mit dem Schuldner umzugehen.“ Das verwundert nicht. Rechnungen mit einem bestimmten Zahlungsziel werden von Unternehmen als Lieferantenkredite betrachtet.

Nach Angaben der Deutschen Bundesbank sind in Deutschland rund 320 Milliarden Euro an Forderungen als Lieferantenkredite in den Bilanzen der Unternehmen ausgewiesen, die Summe der kurzfristigen Bankkredite dagegen ist auf 180 Milliarden Euro geschrumpft. Die aktuelle Niedrigzinsphase tut ein Übriges, um den Trend weiter auszubauen. Auch der immer weitere ansteigende Online-Versandhandel führt zu einem vermehrten Kauf auf Rechnung und damit zu guten Zukunftsaussichten in der Branche.

Die Wirtschaft widmet sich darüber hinaus seit einigen Jahren intensiv dem professionellen Forderungsmanagement. „Zahlungsmoral ist das, was wir zulassen“, sagt Rudolf Keßler, Corporate Credit Manager des Baustoff- und Agrarhändlers BayWa in München, der einen Jahresumsatz von 16 Milliarden Euro erzielt. Das geordnete Management aller Außenstände ist der Teil der Optimierung des Working Capitals. „Das Risikomanagement hat in unserem Hause einen hohen Stellenwert. Wöchentlich finden Sitzungen des Risiko-Boards statt. Dort werden nicht nur Erwartungen zum konjunkturellen Verlauf mit Eckwerten und Wahrscheinlichkeiten zu Entwicklungen von Forderungen und Ausfällen kombiniert, sondern auch außergewöhnliche Entwicklungen wie etwa das erhöhte Ausfallrisiko eines Großkunden behandelt“, so Keßler.

Dass ein ordentliches Forderungsmanagement für den wirtschaftlichen Betrieb eines Unternehmens wichtig ist, dürfte keinen Widerspruch erzeugen. Anders sieht es beim Thema Inkasso aus, auf das viele Menschen reflexartig mit großer Abneigung reagieren. Der negative Ruf ist nicht unbegründet. Im Markt tummeln sich viele Abzocker, deren Geschäftsmodell darauf beruht, Verbraucher mit Phantasieforderungen zu konfrontieren, ihnen zu drohen – im Kalkül, dass manch einer, verunsichert, die Rechnung begleicht, egal wie unberechtigt sie sein mag. Damit nicht genug: Auch vermeintlich seriöse Anbieter arbeiten teils mit fragwürdigen Methoden. Dennoch wäre es falsch, eine ganze Branche dafür in Sippenhaft zu nehmen. Letztlich ist Inkasso nur ein Glied einer funktionierenden Forderungsmanagement-Kette – und zwar ein wichtiges. Es ist der Versuch, einen säumigen Schuldner zum Bezahlen einer erbrachten Leistung zu bewegen. Dass sich die Anbieter dabei an das Gesetz zu halten haben, versteht sich von selbst. Wenn es rechtliche Lücken gibt, ist der Gesetzgeber gefordert. An Reformvorschlägen mangelt es nicht, sowohl vom Verbraucherschutz als auch von Berufsverbänden. Inhaltlich sind sie sich sogar sehr nah.

## „Entscheidend ist, dass die Kompetenzen gebündelt werden“



Die Inkasso-Branche kämpft mit einer zersplitterten Aufsicht. Eine stärkere Konzentration würde unseriösen Anbietern besser Einhalt gebieten, ist Kay Uwe Berg, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen (BDIU), überzeugt.

### Herr Berg, worin sehen Sie das größte Problem in der momentanen Aufsicht?

Zu einem gibt es ein strukturelles Problem: Zivilgerichte sind für die verwaltungsrechtliche Aufsicht zuständig – und Zivil- und Verwaltungsrecht sind zwei unterschiedliche Rechts-

gebiete. Zum anderen ist die schiere Anzahl ein Problem: Aktuell ist die Aufsicht bei rund 60 Amts-, Land- und Oberlandesgerichten angesiedelt, in Berlin beim Kammergericht.

### Was ist der Grund für die Zersplitterung?

Die Rechtsdienstleistungsaufsicht liegt in der Justizverwaltungshoheit der Länder, weshalb wir in jedem Bundesland Aufsichtsorgane haben. Hinzu kommt der Binnenföderalismus: In Bayern etwa würden sich Franken beschweren, wenn die einzige Aufsicht in Oberbayern wäre.

### Welche Nachteile resultieren aus der derzeitigen Situation?

Ein Beispiel: In Berlin gab es vor einigen Jahren die Deutsche Zentral-Inkasso – eine, man muss es so sagen: Abzockerbude. Das Kammergericht als zuständige Aufsicht hat ihr irgendwann die Registrierung entzogen. Da es sich um einen Verwaltungsakt handelte, konnte man den Rechtsweg über das Ver-

waltungsgericht gehen. Das wurde gemacht. Und das Verwaltungsgericht hat das Urteil des Kammergerichts wieder kassiert.

### Ihr Vorschlag lautet „eine Behörde pro Bundesland“.

Unserer Erfahrung nach sind die zuständigen Richter guten Willens, sie sind nicht unfähig – es ist ein Problem des Zeitbudgets und der Fokussierung. Unser Vorschlag lautet deshalb, dass jeweils eines der derzeit ausführenden Gerichte pro Bundesland die Aufsicht übernimmt und als Kompetenzzentrum fungiert. Wichtig wäre zudem ein intensiver Austausch untereinander sowie ein enger Dialog mit dem BDIU und den Verbraucherverbänden.

### Würde man durch die Konzentration nicht an Präsenz in der Fläche verlieren?

Anders als die Gewerbeaufsicht kann die Aufsicht bei Inkasso unserer Meinung nach gut ortsungebunden funktionieren. Entscheidend ist, dass die Kompetenzen ge-

bündelt werden und es Richter gibt, die sich primär um die Inkasso-Aufsicht kümmern können. Wichtig wäre auch eine gewisse Kontinuität bei den zuständigen Personen. So ließe sich mehr Expertise aufbauen.

### Müsste die Aufsicht mit mehr Kompetenzen ausgestattet sein?

Das vorhandene Instrumentarium reicht. Man muss es nur kennen und zielgerichtet einsetzen. Unser Vorschlag hat den Vorteil, dass er ohne Gesetzesänderung und zusätzliche Kosten umgesetzt werden könnte.

### Fakt ist aber auch, dass viele unseriöse Anbieter vom Ausland aus arbeiten. Wäre eine internationale Aufsicht nicht noch effektiver?

Im Prinzip ja. Allerdings darf sich unsere Branche auch nicht zu wichtig nehmen. Außerdem gibt es in Europa nicht einmal einen einheitlichen rechtlichen Rahmen im Bereich Forderungsmanagement.

### Ihren Vorschlag bezeichnen Sie als „realistische Lösung“, wie sieht die „ideale Lösung“ aus?

Ideal wäre ein kleines, feines Bundesamt für Rechtsdienstleistungsaufsicht – unterstützt von BDIU, Verbraucherschutz und Justizministerium. Dort könnte man bundesweit die Kräfte bündeln, um „schwarzen Schafen“ effektiv Einhalt zu gebieten. Aber es ist unwahrscheinlich, dass eine neue Behörde auf Bundesebene geschaffen wird.

### Wie groß sind denn die Chancen, dass Ihre „kleinere Lösung“ realisiert wird?

Die Hoffnung stirbt zuletzt. Wir werden aber ohnehin auch daran arbeiten, dass sich die Situation unabhängig von der Aufsichtsstruktur verbessert – zum Beispiel mit Qualifizierungsangeboten und Symposien. Wir sind froh über jedes „schwarze Schaf“, das aus dem Verkehr gezogen wird.

Das Interview führte Werner Tewes.



# Jung, ambitioniert – verschuldet?

Offt heißt es, dass jüngere Menschen tendenziell stärker von Verschuldung betroffen sind als ältere, da sie nicht mit Geld umgehen könnten. Aus Sicht der Wissenschaft ist das allerdings eine recht oberflächliche Betrachtung, die deutlich zu kurz greift. *Von Cornelia Schweppe*

**V**ertreter von Medien und Politik neigen dazu, die Verschuldung von jungen Menschen als verbreitetes und alarmierendes Phänomen darzustellen. Die vermeintlichen Ursachen dafür werden schnell identifiziert: Jugendliche würden zu viel konsumieren und könnten nicht mit Geld umgehen, so das dort gezeichnete Bild. Erklärt wird dieser „falsche“ Umgang mit Geld zumeist mit mangelndem Wissen über Finanzen, einer geringen Planungskompetenz und dem unkontrollierten Nachgehen von überhöhten Konsumwünschen. Das Urteil lautet: Jungen Menschen sei schlicht die „richtige“ Einstellung zum Geld und zu „sinnvollem“ Konsum abhandengekommen. Im Umkehrschluss wird dann genauso rasch die Lösung des Übels genannt: Die Finanzkompetenz junger Menschen müsse gestärkt werden.

Doch ist das alles wirklich so? Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Antwort: Die genannten Annahmen sind kaum haltbar. Verlässliche Daten über das Ausmaß von Jugendverschuldung liegen kaum vor. Die wenigen wissenschaftlich seriösen Studien weisen insgesamt zwar durchaus auf die Relevanz der Verschuldungsthematik bei jungen Menschen hin, sie zeigen allerdings auch, dass es sich dabei eben keineswegs um ein „Massenphänomen“ handelt. Zwar wird eine kleine Gruppe von jungen Menschen mit höheren Verschuldungen identifiziert. Doch: Diese Verschuldungen stehen am Ende einer Kette von sozialen und gesundheitlichen Problemen und betreffen mehrheitlich junge Menschen, die aus sozial benachteiligten Familien kommen, über keine weiterführende Ausbildung verfügen und häufig von kritischen Lebensereignissen betroffen sind – dazu zählen beispielsweise Phasen der Arbeitslosigkeit, der Abbruch von Schule oder Ausbildung sowie ein frühzeitiger Auszug

aus dem Elternhaus. Oft sind es deshalb weniger die Schulden an sich, die sich belastend auf das Leben junger Menschen auswirken, als vielmehr die Verkettung mannigfaltiger sozialer Problemlagen.

Die Verschuldung junger Menschen als Ausdruck „unvernünftigen und sinnlosen Konsums“ zu verstehen, greift angesichts ihrer Lebensverhältnisse also klar und deutlich zu kurz. Denn auch der Alltag junger Menschen ist rundum kostenpflichtig geworden. Egal, ob es um soziale Beziehungen zu Peers, also zu Freunden geht, um jugendkulturelle Aktivitäten, die Freizeit, die Ablösung vom Elternhaus oder die mit dem Jugendalter einhergehende und mittlerweile normal gewordene Mobilität und mediale Kommunikation – das alles ist an finanzielle Mittel geknüpft. Es gibt kaum einen Lebensbereich junger Menschen, der nicht an die Verfügbarkeit von Geld gekoppelt ist. Folglich ist Geld schlichtweg ein notwendiges Mittel zur Bewältigung der Jugendphase und zentral für die damit verbundenen Bildungs-, Sozialisations- und Entwicklungsprozesse sowie Übergänge.

## Mehr als nur Statussymbole

Es hat eine zentrale Bedeutung für soziale Zugehörigkeiten und gesellschaftliche Partizipation. Insofern ist zum Beispiel der Wunsch von Jugendlichen nach einem Kauf moderner Technologien nicht primär als überhöhter Konsum zu bewerten und zu problematisieren, sondern er gewinnt seine Bedeutung insbesondere aus den wichtigen Funktionen junger Menschen, mit Gleichaltrigen kommunizieren, soziale Beziehungen mit ihnen aufrechterhalten und gemeinsame Aktivitäten durchführen zu wollen. Hinzu kommt: Es sind keineswegs Smartphones und Markenkleidung, für die junge Menschen viel Geld veranschlagen; vielmehr werden Ausgaben für Mobilität und Essen immer wieder als häufiger Kostenfaktor er-

mittelt. Somit geht Konsum auch weit über die oft angenommene Statussymbolik hinaus.

## Gesellschaftspolitisches Problem

Angesichts des kostenpflichtigen Jugendalltags ist es außerdem auch kaum eine Option, einfach nicht zu konsumieren. Es wäre sogar problembehaftet, diese Möglichkeit in Betracht zu ziehen. Vor allem für Jugendliche mit eingeschränkten finanziellen Mitteln bringt es besondere Risiken sozialer und gesellschaftlicher Exklusion mit sich. Vor diesem Hintergrund kann es für die Betroffenen aus ihrer subjektiven Perspektive durchaus sogar Sinn machen, sich Geld zu leihen – und auch, sich zu verschulden. Denn dies eröffnet ihnen neue Spielräume; man kann Ausgrenzungsprozessen entgegenwirken oder Scham durch fehlende finanzielle Mittel vermeiden. Schulden können demnach ein Ausdruck des Strebens nach Teilhabe und Zugehörigkeit sein – auch wenn es gleichfalls nicht unproblematisch ist, diesen Weg zu beschreiten. Denn wer sich verschuldet, setzt sich ebenso der Gefahr aus, gesellschaftlich ausgeschlossen zu werden. Gerade aber auch in dieser Ambivalenz liegen die Herausforderungen im

Umgang mit finanziellen Schwierigkeiten von jungen Menschen.

Klar ist jedenfalls, dass Jugendverschuldung keinesfalls ein Problem mangelnder Finanzkompetenz junger Menschen ist, dem man durch die Vermittlung von Finanzwissen, durch das Aufstellen von Haushaltsplänen oder immer wieder neu erfundene Maßnahmen, die Jugendliche zum Sparen anhalten sollen, irgend-

wie begegnen könnte. Das Phänomen der Jugendverschuldung ist dagegen aus der gesellschaftlichen Bedeutung von Geld im Jugendalter heraus zu erschließen und in den Kontext der jeweils spezifischen Lebensverhältnisse von jungen Menschen zu stellen. Dies bittet Jugendverschuldung unmittelbar in gesellschaftspolitische Fragen ein, die die zunehmenden sozialen Ungleichheitsverhältnisse und die mit ihnen

einhergehenden ungleich verteilten Chancen gesellschaftlicher Teilnahme ins Zentrum rücken.

*Professor Dr. Cornelia Schweppe arbeitet im Institut für Erziehungswissenschaften der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und war bis 2016 wissenschaftliche Leiterin des Schuldnerfachberatungszentrums.*



Ob mit der Playstation spielen oder per Smartphone Kontakt mit Freunden halten: Viele Aktivitäten von Jugendlichen sind mit Kosten verbunden.

FOTO SIRIWITP/ISTOCK/THINKSTOCK

## Wie Unternehmen ihr Forderungsmanagement verbessern können

# Muss. Ich. Wissen.



### Grundlagen, Expertenwissen, Hintergründe.

Die Deutsche Inkasso Akademie ist Ihr Weiterbildungspartner für Ihren beruflichen Erfolg im Forderungsmanagement. Fundierte Ausbildung und praxisnahe Weiterbildungen – zugeschnitten auf Fachkräfte und Manager.

Dass Kunden trotz erbrachter Leistung ihre Rechnung nicht bezahlen, lässt sich zwar nicht zu 100 Prozent vermeiden. Doch Unternehmer können, wenn sie einige Punkte beachten, das Risiko von Zahlungsausfällen deutlich reduzieren.

VON PETER SCHAAF

## Eine der entscheidenden Präventivmaßnahmen ist die Auswahl des „richtigen“ Auftraggebers.

**D**as Thema „Forderungsmanagement“ wird von vielen Unternehmen oftmals gleichgesetzt mit Aspekten wie Mahnwesen, Verzugszinsen oder Inkasso. Ein betriebswirtschaftlich effizientes Forderungsmanagement greift aber bereits zu einem Zeitpunkt ein, bei dem eine Kundenforderung im juristischen Sinne noch gar nicht entstanden ist.

Eine der entscheidenden Präventivmaßnahmen ist die Auswahl des „richtigen“ Auftraggebers. Dies setzt eine gute wirtschaftliche Konstitution des potentiellen Auftragnehmers sowie eine gute Marktlage voraus. Eingehende Bonitätsprüfungen des Auftraggebers vor Auftragsannahme, Begrenzung des Auftragsvolumens auf ein vertretbares Maß sowie eine Kundendiversifizierung helfen dabei, Überraschungen zu vermeiden. Mit den Auftraggebern sollte zudem explizit über die Zahlungsziele gesprochen werden, welche man zudem schriftlich fixieren sollte. Ebenfalls wichtig: die aktive Kommunikation, dass die vereinbarten Zahlungsziele einzuhalten sind. Und: Die Vorgaben müssen realistisch sein. So ist beispielsweise, betriebswirtschaftlich gesehen, ein vereinbartes und eingehaltenes Zahlungsziel von 45 Tagen einer formalen Vereinbarung von sieben Tagen vorzuziehen, die ohnehin so gut wie nie eingehalten wird. Dies gilt auch im Hinblick auf mögliche negative Folgeauswirkungen wie zum Beispiel einer schlechteren Bonitätseinstufung bei den Kreditversicherern.

Die Zeitspanne von der Leistungserbringung bis zur Rechnungsstellung sollte dennoch sehr eng gehalten werden. Hierzu sind idealerweise die für die Fakturierung notwendigen Leistungsparameter wie beispielsweise der Materialeinsatz oder die geleisteten Stunden der eigenen Mitarbeiter bei Produktionsunternehmen täglich verfügbar. Eine konsequente kaufmännische Unternehmensführung stellt damit letztendlich die Basis für ein aktives Forderungsmanagement dar. Ab einer gewissen Auftragshöhe sind auch Abschlagsrechnungen eine gute Möglichkeit, künftige Forderungsausfälle zu minimieren. Alternativ hierzu bietet es sich bei größeren Aufträgen an, diese in kleinere Teilaufträge zu teilen, um sie als Teilschlussrechnungen schneller, das heißt kurzfristiger, abrechnen zu können.

### Zahlungsziele eng überwachen

Die mit dem Auftraggeber vereinbarten Zahlungsziele gilt es außerdem eng zu überwachen. Bereits geringe Zielüberschreitungen sollten konsequent angezeigt werden, wobei die Mahnintensität fallweise abzustimmen ist. Ein freundlicher Anruf beziehungsweise Hinweis,

dass der Zahlungstermin überschritten wurde, wirkt manchmal schon Wunder. Insgesamt gilt: Man sollte von Anfang an klare Signale setzen, dass das Forderungsmanagement funktioniert.

Weiterhin ist entscheidend, dass die Buchhaltung und der Vertrieb beim Auftraggeber als eine Einheit auftreten. Spätestens bei verspäteten Zahlungseingängen empfiehlt sich der persönliche Kontakt des Vertriebsmitarbeiters zum Auftraggeber. Selbstverständlich sind dennoch formale juristische Aspekte zu beachten. Fehlentwicklungen, zum Beispiel die Annahme weiterer Aufträge bei rückständigen Altforderungen, können so vermieden werden.

Sollten diese und andere Maßnahmen nicht zum Erfolg führen, bleibt als Ultima Ratio perspektivisch nur, sich konsequent von problematischen Kundenverbindungen zu trennen – oder aber nur auf Basis von Vorkasse die gewünschten Leistungen zu erbringen. Viele Unternehmen scheuen zwar den damit verbundenen Umsatzverlust. Handfeste betriebswirtschaftliche Beweggründe sprechen aber für ein konsequentes Vorgehen, da zum einen beim Auftragnehmer hohe administrative Kosten in Kombination mit einer spürbaren Liquiditätseinengung aufgrund der säumigen Zahlungen entstehen und zum anderen die angemessene kaufmännische Berücksichtigung der in den Debitoren vorhandenen Risiken (Wertberichtigung) dazu führt, dass sich die vermeintlich mit dieser Kundenverbindung erzielten Erträge eigentlich als Verlust herausstellen.

### Ordnungsgemäße Dokumentation

Um schließlich für den Fall der Fälle optimal gewappnet zu sein, sollte bereits während der Leistungserstellung eine ordnungsgemäße Dokumentation erfolgen, auch oder gerade bei – zum Beispiel branchenbedingten – Leistungsstörungen, wie sie unter anderem in der Baubranche vorkommen können. Vom Kunden gewünschte Mehrleistungen sollten nur nach einer schriftlichen Ausweitung des Auftragsumfangs erbracht werden. Externes Knowhow ist frühzeitig einzubinden, um auf eine mögliche juristische Auseinandersetzung optimal vorbereitet zu sein.

Als Fazit bleibt festzuhalten: Ein aktives und betriebswirtschaftlich wirkungsvolles „Debitorenmanagement“ beginnt nicht erst ab der Entstehung der Forderung. Durch eine Fülle von bereits im Vorfeld ansetzenden Präventivmaßnahmen kann die Zeitspanne bis zum Geldeingang verkürzt und das potentielle Delkrederisiko spürbar reduziert werden. Dies setzt eine konsequente kaufmännische Ausrichtung und Führung des Unternehmens voraus.

*Peter SchAAF ist Geschäftsführer der Peter SchAAF & Managementpartner GmbH in Niederkassel.*





# Vorbildliche Schuldner

Untersuchungen zeigen: Die Zahlungsmoral der Deutschen hat sich zuletzt gebessert. Experten sehen den Grund dafür in der aktuell guten Einkommens- und Arbeitsmarktsituation. *Von Lara Sogorski*

**W**er kennt das nicht? Nach intensivem Online-Shopping liegen die begehrten Stücke endlich ein paar Tage später vor einem. Schnell wandern die neuen Playstation-Spiele ins Regal, der TV-Flachbildschirm an die Wand, und das neue Sommerkleid und die Bluse finden ihren Platz im Kleiderschrank. Während man sich ganz damit beschäftigt, von seinen Errungenschaften auch Gebrauch zu machen, tickt im Hintergrund die Zeit. Und plötzlich fällt es einem ein: Da war doch noch was, nämlich die Rechnung. Manche schaffen es an diesem Punkt noch, ihre Schulden innerhalb der Zahlungsfrist zu begleichen. Anderen flattert vielleicht schon die erste Mahnung ins Haus.

Schaut man sich die Zahlungsmoral der Haushalte in Deutschland insgesamt an, lässt sich feststellen, dass viele ihre offenen Rechnungen – sei es online, bei Handwerkern oder für Strom und Wasser – heute ohne Verzögerung zahlen. „Nach unseren Erkenntnissen hat sich die Zahlungsmoral der Deutschen über die vergangenen Jahre bis heute deutlich verbessert“, bestätigt Michael Bretz, Leiter der Wirtschaftsforschung und Mitglied der Geschäftsleitung beim Verband der Vereine Creditreform. Grund dafür sei zum einen die verbesserte Einkommenssituation vieler Haushalte. „Mit mehr Geld in der Tasche fällt es vielen auch leichter, ihre Rechnungen pünktlich zu zahlen“, so Bretz. Aber auch die gute Arbeitsmarkt- und Zinsituation würden diese Einstellung fördern.

Ein Beispiel dafür ist die Bezahlung von Handwerkerrechnungen, wie eine Auswertung der Creditreform-Wirtschaftsforschung zeigt. Demnach wurden die Forderungen im Jahr 2007 nur in 84,4 Prozent der Fälle im Rahmen der Zahlungsfrist von 30 Tagen beglichen. Im vergangenen Jahr waren es bereits 89,9 Prozent. Die Wirtschaftsauskunftei und Inkasso-Stelle Bürgel liefert ähnliche

Zahlen. Gemäß der Auswertung der Inkasso-Fälle hinsichtlich der Zahlungsmoral beglichen rund 87 Prozent der Deutschen ihre Rechnungen heute pünktlich, 11 Prozent verspätet – und in 2 Prozent der Fälle kommt es zum Ausfall. „Die durchschnittliche Zahlungsfrist liegt in Deutschland aktuell bei 15 Tagen. Wer nicht in diesem Zeitraum seine Rechnung bezahlt, lässt sich damit im Schnitt noch einmal 20 Tage zusätzlich Zeit, wie unsere Untersuchungen zeigen“, erklärt Bürgel-Sprecher Oliver Ollrogge.

**Junge eher unpünktlich,  
Alte eher insolvent**

Denn trotz der allgemein guten Lage kommt es immer wieder zu Verzug. Wie das Unternehmen für Kreditmanagement-Services Intrum Justitia in seinem „European Consumer Payment Report 2015“ für Deutschland herausgefunden hat, haben 39 Prozent der Befragten es mindestens einmal in den zurückliegenden zwölf Monaten nicht geschafft, pünktlich zu zahlen. Besonders hoch ist der Anteil bei Personen unter 35 Jahren. „Der am häufigsten genannte Grund dafür ist die eigene Nachlässigkeit“, sagt Patrick Kriegel, verantwortlich für das Marketing des Unternehmens in Deutschland. In Zahlen ausgedrückt: 32 Prozent gaben Geldmangel als Grund an, fast 70 Prozent hatten die Rechnungen schlicht vergessen. Wie andere Untersuchungen belegt dieses Ergebnis, dass junge Verbraucher hierzulande insgesamt eine schlechtere Zahlungsmoral haben als andere Altersgruppen. „Das liegt unter anderem daran, dass sie bereits aus einem verschuldeten Elternhaus kommen“, erklärt Ollrogge. Allerdings falle die Höhe der Verschuldung bei den jungen Leuten zumindest vergleichsweise gering aus. „Es handelt sich häufig um offene Rechnungen bei Fitnessstudios, Online-Shops oder Elektroläden.“ Die noch überwiegend gute Ausgangslage der älteren Menschen ist allerdings in Gefahr.



Rechnungen werden in Deutschland zumeist schnell beglichen.

Bei der Entwicklung von Privatinsolvenzen sind zunehmend Senioren über 60 Jahre betroffen. Ihr Anteil ist bereits zum vierten Mal in Folge gestiegen. „Daher ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung auch bald bei der Zahlungsmoral bemerkbar macht“, so der Sprecher.

„Mit mehr Geld in der Tasche fällt es vielen auch leichter, ihre Rechnungen pünktlich zu zahlen.“

**MICHAEL BRETZ, MITGLIED  
DER GESCHÄFTSLEITUNG BEI  
CREDITREFORM**

oder schon vorab die Summe beglichen werden muss.

Neben der allgemeinen Zahlungsmoral ist ebenfalls ein Blick auf die Rückzahlungsquote bei Krediten interessant. Denn obwohl die Anzahl der neu aufgenommenen Kredite 2014 gegenüber dem Vorjahr leicht abgenommen hat, ist die durchschnittliche Höhe im entsprechenden Zeitraum doch nach oben gestiegen – wie der Schufa-Kredit-Kompass 2015 zeigt. Demnach hat knapp ein Drittel aller neuen Ratenkredite ein Volumen von mehr als 10.000 Euro. Hinsichtlich der pünktlichen Rückzahlung der offenen Posten stimmt das Bild hier mit der allgemeinen Zahlungsmoral überein. Die Schufa-Erkenntnisse legen sogar nahe, dass die Deutschen bei Verbindlichkeiten aus Krediten noch vorbildlicher agieren. Denn der Anteil der reibungslos zurückbezahlten Kredite lag mit 97,5 Prozent im Jahr 2014 weiterhin auf sehr hohem Niveau. Dagegen wurden nur 2,5 Prozent aller in Deutschland aufgenommenen Ratenkredite 2014 auch nach Mahnungseingang nicht vertragsgerecht zurückgezahlt. Der Anteil der Kreditausfälle blieb damit wie in den beiden Vorjahren weiterhin niedrig.

**Autokauf häufigster Kreditgrund**

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung: Die Ausfallquote sinkt mit zunehmenden Lebensjahren. Verbraucher zwischen 18 und 24 Jahren wiesen hier den höchsten Anteil auf; bei Personen ab einem Alter von 50 Jahren gab es im Befragungsjahr dagegen die besten Rückzahlungsquoten. Genutzt werden Kredite laut einer Befragung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag der Schufa vor allem zur Anschaffung eines Autos (46 Prozent). Jeder vierte Befragte gab an, über diesen Weg den Kauf von technischen Geräten zu finanzieren. Haushaltsgeräte, Renovierungen und Urlaubsreisen sind dagegen nur selten ein Kreditgrund.

## „Einige Kollegen würden ohne Inkasso echte Probleme kriegen“



Wenn Kunden größere Rechnungen nicht bezahlen, kann das vor allem bei kleineren Firmen schnell zu ernsthaften finanziellen Engpässen führen. Harald Hölzer, Chef der Barbecuecompany aus dem hessischen Obertshausen, erklärt, wieso er nicht mehr auf einen Inkasso-Dienstleister verzichten möchte.

**Herr Hölzer, wie sind Sie darauf gekommen, auf Inkasso-Dienste zurückzugreifen?**

Früher haben wir einen Anwalt eingeschaltet, wenn ein Kunde sich hartnäckig weigerte, die Rechnung zu bezahlen. Das lief aber oftmals nicht so, wie ich es mir gewünscht hätte. Es war teilweise schwierig, überhaupt einen Termin beim Anwalt zu bekommen. Für Anwälte ist Inkasso zudem nur eines von vielen Gebieten, in denen sie tätig sind. Ich hatte irgendwie das Gefühl, dass man dort nicht immer mit dem nötigen Biss die Angelegenheiten verfolgte, dass alles unnötig in die Länge gezogen wurde.

**Und beim Spezialisten ist das anders?**

Meiner Erfahrung nach schon. Wer sich auf Inkasso spezialisiert hat, kann einen ganz anderen, einen besseren Inkasso-Service bieten als jemand, für den das nur eine von vielen Dienstleistungen ist. Wir hatten zudem das Glück, dass vor vier, fünf Jahren unsere Kreishandwerkerschaft eine eigene Inkasso-Stelle eingerichtet hat. Ich habe mir damals angeschaut, wie das dort funktioniert, andere Handwerker zu ihren Erfahrungen gefragt – und irgendwann habe ich

mich dann dazu entschlossen, selbst auf die Dienste zurückzugreifen.

**In welchen Fällen benötigen Sie überhaupt Inkasso?**

Ich habe ja eine Metzgerei, wo Inkasso gar nicht benötigt wird. Hier kommt der Kunde in den Laden und zahlt bar an der Wursttheke. Aber 50 Prozent des Umsatzes machen wir im Catering-Bereich. In der Regel arbeiten wir dort zwar gegen Vorkasse, oder die Rechnungen werden direkt am Veranstaltungstag beglichen. Aber es gibt eben auch jedes Jahr ein, zwei Fälle, bei denen die Kunden die erbrachten Leistungen nicht bezahlen. Dann kommt Inkasso zum Einsatz.

**Haben Sie konkrete Beispiele?**

Wir hatten im Mai 2015 eine Veranstaltung. Alles lief gut, wir haben die gewünschte Leistung geliefert – nur die Rechnung wurde nicht bezahlt. Der Kunde ist danach regelrecht abgetaucht. Irgendwann sind wir zur Inkasso-Stelle in der Kreishandwerkerschaft gegangen. Die hat sich dann um alles gekümmert: unter anderem einen freundlichen Brief geschrieben, dann den Mahnprozess ins Rollen gebracht, den Gerichtsvollzieher eingeschaltet, die Kontosperrung veranlasst. Bei Letzterem kam endlich Bewegung in die Sache. Im Dezember 2015 haben wir die erste Rate erhalten. Der Fall ist aber noch nicht abgeschlossen. Anderes Beispiel: Catering für eine große Firmenfeier. Wir haben uns dort um das Essen gekümmert. Unser Auftraggeber war eine Veranstaltungsagentur. Die Rechnung belief sich letztlich auf 15.000 Euro. Vereinbart war, dass 50 Prozent der Summe per Vorkasse, der Rest zwei Tage danach gezahlt wird. Nur leider kam der Rest gar nicht bei uns an. Auch hier haben wir die Inkasso-Stelle genutzt. Der Fall war kompliziert, weil der Kunde irgendwann im Laufe des Verfahrens auch noch Insolvenz angemeldet hat. Wir haben am Ende auch nicht das ganze Geld erhalten, aber zumindest einen großen Teil.

**Angenommen, Sie würden kein Inkasso nutzen, welche Auswirkungen hätte das auf Ihre Liquidität?**

Wir haben den Vorteil, dass unser Unternehmen zwei Standbeine hat – die Metzgerei und das Catering. Gibt es Probleme in dem einen Bereich, können wir das ein Stück weit durch den anderen auffangen. Die ein, zwei Fälle im Jahr, bei denen wir die Inkasso-Stelle der Kreishandwerkerschaft einschalten, sind für uns auch nicht existenzgefährdend. Aber natürlich sind zum Beispiel 15.000 Euro für einen Handwerker durchaus viel Geld. Und ich kenne Kollegen aus anderen Gewerken, die würden ohne Inkasso richtig in Schwierigkeiten kommen.

**Nun gibt es aber auch Firmen, die Hemmungen haben, Inkasso zu nutzen, weil sie fürchten, dass ihre Kunden schlecht darauf reagieren könnten. Wie war das bei Ihnen?**

Ganz zu Beginn hatte auch ich gewisse Bedenken. Mit dem Wort „Inkasso“ verbindet man ja nicht nur Gutes. Ich habe für mich aber schnell festgestellt, dass der schlechte Ruf von Inkasso unberechtigt ist. Unser Dienstleister arbeitet professionell und seriös.

**Was sollte man Ihrer Meinung nach bei der Auswahl des Inkasso-Dienstleisters beachten?**

Wir hatten ja die Situation, dass in der Kreishandwerkerschaft eine Inkasso-Stelle eingerichtet wurde. Und die Mitarbeiter in der Kreishandwerkerschaft kenne ich seit vielen Jahren – auch den Kollegen, der dort die Verantwortung für das Inkasso übernommen hat. Es war also von Anfang an eine Vertrauensbasis da. Generell würde ich sagen: Wer einen Inkasso-Dienstleister sucht, sollte nicht den Erstbesten aus den Gelben Seiten nehmen, sondern sich bei seinen Unternehmerkollegen nach Empfehlungen umhören. Man sollte zudem im persönlichen Gespräch mit dem Inkasso-Unternehmen schauen, ob es wirklich passt. Hat man ein gutes Gefühl, sollte man lieber weitersuchen. Denn letztlich lässt man das Inkasso-Unternehmen auf seinen Kunden los – der zwar die Rechnung nicht bezahlt hat, den man aber ja trotzdem halten möchte.

**Wie lautet Ihr Fazit zu Inkasso?**

Ich bin absolut zufrieden. Inkasso ist ein sehr sinnvoller Service. Im Endeffekt wird dafür gesorgt, dass man für das, was man geleistet hat, auch tatsächlich bezahlt wird.

*Das Interview führte Werner Tewes.*

### IMPRESSUM

Forderungsmanagement  
Verlagsspezial der  
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

**Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:**  
Frankfurt Business Media GmbH  
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg

**Geschäftsführung:** Dr. André Hülsbömer,  
Torsten Bardohn

**Redaktion:** Werner Tewes,  
Christina Lynn Dier (verantwortlich)

**Layout:** FA.Z. Creative Solutions, Marcel Salland

**Autoren:** Jürgen Hoffmann, Torsten Holler,  
Peter Schaaf, Merle Schmalenbach, Cornelia Schwegge,  
Lara Sogorski

**Verantwortlich für Anzeigen:** Ingo Müller,  
für Anzeigenproduktion: Andreas Gieth

Weitere Angaben siehe Impressum auf Seite 4.

## WENN ES UM IHRE HANDELSFINANZIERUNG GEHT, DENKEN WIR ÜBER DEN CONTAINERRAND HINAUS.

Im internationalen Handel sind individuelle und schnelle Lösungen für den Erfolg entscheidend. In mehr als 70 Ländern vor Ort, begleitet HSBC Sie durch den gesamten Handelszyklus: von der Geschäftsanbahnung bis zur Zahlungsabwicklung. Wir unterstützen Sie bei der Optimierung Ihrer Supply-Chain und verantwortungsvollem Risikomanagement. Nutzen Sie die Chancen der Internationalisierung mit einem der führenden Bankpartner im Außenhandel – der HSBC-Gruppe.

**Was können wir für Sie tun?**  
www.hsbc.de

Düsseldorf · Baden-Baden · Berlin · Dortmund · Frankfurt · Hamburg  
Hannover · Köln · Mannheim · München · Nürnberg · Stuttgart



## „Die Politik ist gefordert“



Wie sieht der Verbraucherschutz die Inkasso-Branche? Peter Lassek, Jurist und Experte für Verbraucherrecht bei der Verbraucherzentrale Hessen, im Interview.

**Herr Lassek, welche Erfahrungen haben Sie in der Beratungspraxis mit Inkasso gemacht?**

Bei uns gehen viele Beschwerden ein. Es gibt die „schwarzen Schafe“, die ganz offensichtlich unberechtigte Forderungen geltend machen und mit massiven Drohungen Druck ausüben. Es gibt aber auch viele registrierte Anbieter, die zweifelhafte Methoden nutzen.

**Was meinen Sie?**

Es geht um die Frage der Kosten und das Thema Intransparenz. Häufig sehen sich Verbraucher mit willkürlichen und unverhältnismäßig hohen Inkasso-Kosten konfrontiert. Und: Oft ist im Schreiben nicht klar ersichtlich, um welchen Vertrag es geht, wer hinter der Forderung steckt und vieles mehr. Dies muss zwar aufgeführt sein. Es gibt aber Inkasso-Firmen, die die Erläuterungen zum Vertragsgegenstand im Fließtext oder in den Fußnoten verstecken, so dass sie leicht übersehen werden.

**Gesetzlich geregelt ist, dass die Inkasso-Kosten die Sätze der Rechtsanwälte nicht überschreiten dürfen.**

Unserer Erfahrung nach tendieren Inkasso-Anbieter dazu, unterschiedslos eine mittlere 1,3-Gebühr nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz zu nehmen, die ein Anwalt in durchschnittlich schwierigen Angelegenheiten berechnen würde.

**Hört sich fair an.**

Ist es unserer Meinung nach aber nicht. Anders als die Anwaltstätigkeit umfasst die Inkasso-Tätigkeit keine rechtliche Beurteilung der Forderung.

**Woran kann man denn einen seriösen von einem unseriösen Inkasso-Anbieter unterscheiden?**

Zunächst einmal sollte man prüfen, ob das Unternehmen überhaupt registriert ist. Eine Registrierung bedeutet zwar nicht automatisch Seriosität. Aber ist die Firma nicht registriert, ist die Forderung rechtlich haltlos. Dann sollte man schauen, ob die Unternehmensangaben vollständig sind. Und: Werden die Informationspflichten eingehalten? Kann man die Zahlungsaufforderung nachvollziehen – ist ersichtlich, um welchen Vertrag es geht? Weitere Punkte sind Drohgebärden und zweifelhafte Kostenpositionen. Vor allem im Bereich der Klein- und Kleinstforderungen kommt es vor, dass zunächst eine Inkasso-Firma und kurz danach ein Anwalt mit der Forderungseintreibung beauftragt werden. Wegen der Doppelbeauftragung werden Verbraucher dann doppelt zur Kasse gebeten. Ohne sachlichen Grund dient dies nur der Kostentreibung.

**Wie sollte man sich als Verbraucher im Fall der Fälle verhalten?**

Man sollte nicht blind ein vorformuliertes Schuldenerkenntnis unterschreiben. Denn selbst wenn die Forderung haltlos ist, schafft man damit eine neue Rechtsgrundlage. Man sollte haltlose Forderungen generell bestreiten. Macht man das nicht, kann es einen Schufa-Eintrag geben. Spätestens wenn ein gerichtlicher Mahnbescheid ins Haus flattert, muss man aktiv werden – und der Forderung widersprechen und sich gegebenenfalls einen Anwalt nehmen. Wenn ein Titel behauptet wird, etwa ein Vollstreckungsbescheid, dann lassen Sie sich ihn in Kopie zuschicken.

**Was müsste passieren, damit es im Inkasso besser läuft?**

Die Politik ist gefordert. Es wurden zwar schon Verbesserungen auf den Weg gebracht, die aber noch nicht ausreichend sind. Wir fordern unter anderem ein verbindliches Muster für die Darstellung der Pflichtinformationen, die Inkasso-Unternehmen geben müssen. Das würde für mehr Transparenz sorgen. Ein weiteres Problem ist die zersplitterte Aufsicht: Eine Aufsichtsbehörde pro Bundesland würde für mehr Effektivität sorgen. Besser noch wäre eine zentrale Aufsicht auf Bundesebene. Und die Höhe der Inkasso-Kosten müsste verbindlich geregelt werden, um willkürliche und überhöhte Gebührenforderungen zu verhindern.

Das Interview führte Werner Tewes.

# Fünf Klischees im Faktencheck

Die Branche hat noch immer vielerorts einen schlechten Ruf. Doch es gibt eine Reihe von Vorurteilen gegenüber Inkasso, die sich bei näherem Betrachten als falsch erweisen oder nur teilweise stimmen. *Von Jürgen Hoffmann*

**Klischee 1:**  
Inkasso-Unternehmen gehen häufig rabiat gegen Schuldner vor

Dieser Vorwurf ist so alt wie das Gewerbe. Wer den Begriff „Inkasso auf russische Art“ hört, hat muskelbepackte und stiefeltragende Geldeintreiber vor Augen, die, mit Schlagringen oder Baseballschlägern ausgerüstet, Schuldner mit wilden Drohungen in Angst und Schrecken versetzen. Doch: Seriöse Unternehmen – und dazu zählt nach Branchenangaben „die weitaus größte Zahl“ – treten als Vermittler auf und suchen den Dialog mit dem Schuldner. Ihm drohen dürfen die Unternehmen nicht, sie können ihn allerdings auf die rechtlichen Konsequenzen eines weiteren Zahlungsverzugs und die Möglichkeit von Schufa-Einträgen hinweisen. Seriöse Inkasso-Unternehmen achten darauf, den guten Ruf ihres Auftraggebers zu wahren, damit Gläubiger und säumiger Zahler nach dem Begleichen der offenen Rechnung wieder eine gute Kundenbeziehung eingehen können. Für Verbraucher und Auftraggeber besteht sogar die Möglichkeit, sich mit Beschwerden über Mitgliedsunternehmen an den Branchenverband zu wenden. Für schwierige Fälle gibt es einen unabhängigen Ombudsmann – einen Vorsitzenden Richter am Landgericht Bremen.

**Klischee 2:**  
Inkasso-Vorgänge sind intransparent

Schuldner und Verbraucherschützer beklagen immer wieder, dass Schreiben und Rechnungen von Inkasso-Unternehmen miss- oder unverständlich sind. Der Vorwurf: Durch bewusste Intransparenz solle der Schuldner verunsichert werden. Doch: 2013 wurde in Deutschland das Gesetz gegen unseriöse Geschäftspraktiken beschlossen. Darin sind auch detaillierte Informations- und Darlegungspflichten für Inkasso-Unternehmen geregelt. So muss der Dienstleister bereits mit der ersten Geltendmachung einige Informationen „klar und verständlich“ übermitteln: den Namen oder die Firma seines Auftraggeber bei

**Klischee 3:**  
Inkasso kann jeder machen

Häufig wird behauptet, Inkasso-Tätigkeiten würden in einem gesetzlich unregulierten Raum stattfinden, jedermann könne Geld von säumigen Zahlern eintreiben. Doch das stimmt nicht. Im Juristendeutsch ist die Inkasso-Tätigkeit eine „gewerbsmäßige Einziehung von Forderungen“. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind im Rechtsdienstleistungsgesetz geregelt. Die Tätigkeit ist an strenge Auflagen gebunden. So benötigen Inkasso-Dienstleister eine Registrierung, die bei der zuständigen Behörde beantragt werden kann. Erwartet werden vom Dienstleister

**Klischee 4:**  
Inkasso ist für Schuldner und Gläubiger teuer

Behauptet wird, dass Inkasso-Unternehmen selbst Kleinstbeträge eintreiben und die dafür verlangten Kosten den säumigen Betrag nicht selten um ein Mehrfaches übersteigen. Außerdem sei die Inkasso-Dienstleistung auch für den Gläubiger nicht billig. Doch: Inkasso-Kosten gelten als Verzugschaden, den der Schuldner verursacht hat, indem er eine Rechnung nicht wie vereinbart beglichen hat. Der Gläubiger kann vom Schuldner verlangen, dass dieser ihm den Schaden erstattet. Wichtig: Inkasso-Kosten sind gedeckelt. Sie sind, so steht im Gesetz, „nur bis zur Höhe der einem Rechtsanwalt nach den Vorschriften

**Klischee 5:**  
Inkasso betreiben nur Männer

In Dokumentationen und Spielfilmen treten als „Geld-eintreiber“ fast immer nur Männer auf. Doch: Etwa 50 Prozent der in der Inkasso-Branche in Deutschland tätigen rund 15000 Mitarbeiter sind weiblich. Auch an der Spitze vieler Inkasso-Unternehmen hierzulande steht eine Frau. So ergreifen zum Beispiel auch immer öfter Rechtsanwaltsfachangestellte die Chance, selbst eine Inkasso-Firma zu gründen. Denn: Die

theoretische und praktische Sachkunde in den relevanten Rechtsgebieten. Wer vorbestraft ist oder selbst in ungeordneten Vermögensverhältnissen lebt, darf keine Inkasso-Dienstleistungen anbieten. „Das ist auch gut so“, sagt Klaus Engberding, Deutschland-Chef des Inkasso-Anbieters EOS Gruppe in Hamburg. „Um Inkasso seriös und gut betreiben zu können, sind viel spezialisiertes Knowhow und Erfahrung notwendig. Wichtig sind beispielsweise gelebter Datenschutz, leistungsstarke IT-Lösungen und eine respektvolle Ansprache aller Beteiligten.“

des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes zustehenden Vergütung erstattungsfähig“. Und Inkasso-Unternehmen dürfen nur die Kosten verlangen, die zur Durchsetzung der Forderung tatsächlich erforderlich sind – welche Maßnahmen das sind, kommt auf den Einzelfall an. Robert Weidmann von Tesch Inkasso Forderungsmanagement: „Um den Kostenaufwand für alle Parteien so gering wie möglich zu halten, liegt unser Fokus darauf, eine schnelle Einigung bereits vorgerichtlich zu erzielen.“ Laut einer Studie lösen Inkasso-Firmen 80 Prozent der ihnen anvertrauten Forderungen außergerichtlich.

praktische Sachkunde – mindestens zwei Jahre Tätigkeit im Forderungseinzug – bringen sie meistens ohnehin schon mit, wenn sie sich in der Kanzlei bereits mit Fragen, Vorgängen und Angelegenheiten aus dem Bereich Inkasso befasst haben. Die juristische Sachkunde wiederum erlangen die angehenden Unternehmerinnen durch entsprechende Lehrgänge mit abschließender Prüfung.

ILLUSTRATION JESADAPHORN/ISTOCK/THINKSTOCK

## Viel Fingerspitzengefühl und ein dickes Fell

Yvonne Wagner ist jung, weiblich – und Inkasso-Unternehmerin. Der Werdegang der 36-jährigen Ex-Rechtsanwaltsfachangestellten ist in der Branche kein Einzelfall. Ein Porträt.

VON MERLE SCHMALENBACH

Es gibt Schuldner, die selbst Yvonne Wagner noch überraschen. Vor einigen Jahren lernte die Inkasso-Unternehmerin einen 19-Jährigen kennen, der sich innerhalb von zwei Monaten ruiniert hatte. Wie das geht? Er rief mit seinem Handy immer wieder bei einem Gewinnspielsender an. Am Ende erhielt er von der Telefongesellschaft, die zunächst dafür geradestehen musste, eine Rechnung über 50000 Euro. Es war Wagners Aufgabe, das Geld bei ihm einzutreiben.

Vor drei Jahren hat sich die 36-Jährige mit ihrer Firma System Inkasso selbständig gemacht. Fingerspitzengefühl und ein dickes Fell sind wichtige Bestandteile ihrer Arbeit. Das erste Mal kam Yvonne Wagner mit dem Beruf während ihrer Ausbildung zur Rechtsanwaltsfachangestellten in Berührung. Sie arbeitete in einer auf Familienrecht spezialisierten Kanzlei und hatte es dort unter anderem mit Härtefällen, Zwangsvollstreckungen und Mahnbescheiden zu tun. „Die Kommunikation mit allen Verfahrensbeteiligten hat mich sehr gereizt. Ich wollte mich



Ist stolze Inkasso-Unternehmerin: Yvonne Wagner

FOTO PHOTOGRAPHY INA ZABEL

unbedingt auf diese Arbeit spezialisieren – und habe dabei die Inkasso-Branche entdeckt“, erinnert sie sich.

### Emotionale Geschichten

In den 15 Jahren, die sie diesen Beruf nun bereits ausübt, hat Yvonne Wagner viele berührende Fälle erlebt. „Einmal hatte ich es mit einer Schuldnerin zu tun, die durch ihren gewalttätigen Mann in eine Notlage geraten war. Er hatte ihr 2000 Euro Schulden aufgebürdet“, sagt sie. „Nach der Trennung ist sie mit ihrem Kind durch Deutschland gezogen – von Frauenhaus zu Frauenhaus. Sie hat sich über zwei Jahre lang immer wieder bei mir gemeldet und über unterschiedliche Konten die Raten schließlich

abbezahlt. Das war eine emotionale Geschichte, die mir sehr naheging. Ich habe ihr immer signalisiert, dass wir das hinbekommen.“

Als Inkasso-Unternehmerin arbeitet sie zwar in erster Linie für den Gläubiger – doch aus ihrer Sicht lassen sich die besten Ergebnisse erzielen, wenn es keine verhärteten Fronten zwischen den beiden Parteien gibt. „Ihre“ Schuldner setzen sich derweil aus unterschiedlichen Gruppen zusammen: Vom Hartz-IV-Empfänger über den Hochschulprofessor bis hin zum Prominenten sei alles dabei, berichtet Wagner. Der Ablauf ist immer derselbe: Zunächst schicken sie oder einer ihrer 13 Mitarbeiter dem Schuldner einen Brief – und bieten darin ein Gespräch an. „Etwa 30 Prozent gehen auf dieses An-

gebot ein, aber es werden immer weniger.“ Manchmal melden sich bei ihr aufgelöste Großmütter, die schlichtweg vergessen haben, eine Rechnung zu überweisen, oder zerknirschte Schuldner, die nach einer Lösung suchen. Diese Fälle sind ihr am liebsten. Häufig sind die Gespräche aber auch von eher unangenehmer Natur: Manche Schuldner leugnen schlicht, etwas gekauft zu haben, manche beschimpfen sie sogar. „Ich habe mich daran gewöhnt und halte das gut aus. Auch im Privatleben bin ich dadurch gelassener geworden.“ Nur als ein Schuldner aber abgenommen. Die Gleichgültigkeit der Schuldner wächst“, sagt sie.

Vor allem bei den 18- bis 25-Jährigen beobachtet Yvonne Wagner dieses Phänomen: „Viele Schuldner haben kein Unrechtsbewusstsein mehr. Sie argumentieren, es sei ihr Recht, Weihnachtsgeschenke zu kaufen – auch wenn sie das Geld dafür nicht haben. Manche bestellen schon in zweiter oder dritter Generation ganz selbstverständlich im Versandhandel, ohne die Rechnungen jemals bezahlen zu wollen. Sie haben das von ihren Eltern gelernt. Der Gerichtsvollzieher birgt für sie keinen Schrecken mehr – notfalls bringen sie ihren 70-Zoll-Fernseher schnell zum Nachbarn.“ Den Grund für diese Entwicklung sieht sie im Konsumzwang und in der verführerischen Werbung für Kreditkäufe. „Ich würde mir mehr Aufklärungsarbeit wünschen.“

### Ärger mit unseriösen Anbietern

Schaltet ein Schuldner auf stur, hat Yvonne Wagner unterdessen verschiedene Druckmittel zur Hand: Dazu gehören Meldungen

an die Schufa und andere Datenbanken, ein gerichtliches Verfahren sowie die Zwangsvollstreckung. „Je länger wir tätig sind, desto teurer wird es für den Schuldner.“ Wer den Brief eines Inkasso-Unternehmens erhält, sollte sofort reagieren, empfiehlt sie. Selbst wenn die Forderungen unberechtigt seien, sei eine schnelle Kontaktaufnahme wichtig, um das Problem rasch aus der Welt zu schaffen. Ratsam sei auch zu prüfen, ob das Inkasso-Unternehmen – so wie sie selbst – Verbandsmitglied sei. Denn es gebe einige „schwarze Schafe“. „Über die ärgere ich mich sehr, denn sie schaden dem Ruf der Branche.“ Oft müsse sie sich auch für ihren Job rechtfertigen. „Dabei sorgt meine Branche dafür, dass Unternehmen ihr Geld wiederbekommen und Arbeitsplätze erhalten bleiben.“

Trotz allem – sie würde den Beruf immer wieder wählen. Interessenten empfiehlt sie, eine Ausbildung als Rechtsanwaltsgehilfin oder Büromanagerin zu absolvieren. Anschließend müsse man sich sein Wissen über Schulungen und das Selbststudium aneignen. Auch ein Quereinstieg sei möglich. Einen einheitlichen Ausbildungsgang gebe es für die Branche aber nicht. „Wer diesen Beruf ergreifen will, sollte Spaß an der Juristerei haben, Fingerspitzengefühl und ein gutes Zahlenverständnis mitbringen. Außerdem muss man flexibel und kommunikativ sein.“

Und was wurde aus dem 19-Jährigen und seinen 50000 Euro Telefon-Schulden? Yvonne Wagner hat sich mit ihm auf eine Ratenzahlung geeinigt und konnte für ihn beim Gläubiger einen Zinsstopp erwirken, „um ihm die Möglichkeit zu geben, diese Schuld jemals abzutragen“. Mittlerweile ist er 27 Jahre alt und stottert das Geld immer noch ab – aber wenigstens so, dass ihm noch genug Luft zum Leben bleibt.