

6. Mahnen – aber richtig

Gemahnt wird in jedem Unternehmen. Der Autor hat in seiner Beratungs- und Referententätigkeit bislang noch kein Unternehmen kennengelernt, das nicht auf die eine oder andere Art und Weise säumige Zahler gemahnt hätte. Man kann also ohne Übertreibung behaupten, dass das Mahnen das von allen Aufgaben im Forderungsmanagement am meisten verbreitete und akzeptierte Handlungsfeld darstellt. Die Breite der Nutzung und Anwendung spiegelt sich aber nahezu 1 zu 1 auch in der Vielfalt der Ausgestaltung der Mahnprozesse wieder. Man könnte fast sagen, dass es beim Mahnen nichts gibt, was es nicht gibt.

Die in der Praxis vorzufindenden Prozesse weisen aus Sicht des Autors recht viele und sehr unterschiedliche Problemstellungen auf. Aus diesem Grunde soll nachfolgend, bevor auf die Gestaltung von effektiven und gleichzeitig effizienten Marktprozessen eingegangen wird, zunächst einmal ein wenig über die Probleme im Mahnen in der betrieblichen Praxis gesprochen werden.

6.1 Problemvielfalt

Da wir in diesem Buch uns intensiver den Lösungen, als den Problemen widmen möchten, werden im Folgenden die verschiedenen festzustellenden Probleme nur sehr aggregiert beschrieben.

6.1.1 Unklare oder falsche Zuständigkeiten

Für das Mahnen, zumindest für die damit verbundene operative Arbeit, ist in aller Regel der Finanzbereich zuständig. Hier wird die Arbeit sehr oft an einen oder auch mehrere (sofern vorhanden) Mitarbeiter in der Debitorenbuchhaltung delegiert. Die Aufgabe dieser Mitarbeiter besteht dann darin, Mahnschreiben an säumige Zahler zu verschicken.

Zuständigkeiten für die Gestaltung des Mahnprozesses sind dagegen sehr häufig nicht eindeutig geregelt. Daher finden sich in der Praxis im Zweifelsfall zwei verschiedene Ausprägungen: Einerseits werden die bestehenden Mahnprozesse (wegen fehlender Zuständigkeitsregelung) selten oder gar nicht überprüft und neu gestaltet. Andererseits ist zu beobachten, dass sehr viele Akteure bei der Prozessdefinition mitreden wollen, wenn sich jemand ein Herz gefasst und bestehende Schwachstellen beseitigen möchte.

Der dritte Aspekt, der bei der Regelung der Zuständigkeit für das mahnen bedeutsam ist, ist die Regelung der Entscheidungskompetenz bezogen auf die Festlegung, welcher Kunde bei Überfälligkeit konkret und in welcher Art und Weise gemahnt werden darf. Diese Entscheidungskompetenz ist häufig dem Vertrieb und in kleineren KMU der Geschäftsführung vorbehalten.

Durch klare und adäquate Festlegungen können Optimierungspotenziale gehoben werden.

6.1.2 Später Start des Mahnprozesses

In vielen Unternehmen gibt es festgelegte Wochentage (meistens einen Tag in der Woche oder ein festgelegter Tag alle 2 Wochen) an denen Mahnungen bearbeitet werden. Zu diesem Termin werden dann alle Kunden, deren OP seit mehr als X Tagen fällig sind, bearbeitet. In der Praxis hat diese Vorgehensweise zwei wesentliche Nachteile: 1. fällt dieser Mahntag regelmäßig aus, weil Mitarbeiter erkrankt sind, sich im Urlaub befinden oder mit dringenderen Angelegenheiten beschäftigt sind. 2. sind die meisten OP die angemahnt werden im Durchschnitt mindestens 3 oder 4 Tage fällig, bevor seitens des Lieferanten die Beitreibung erfolgt. In der Konsequenz bedeutet das, dass die Forderungsbestände höher und älter werden als erforderlich. Der entscheidende Nachteil aus Sicht des Autors besteht aber darin, dass es den zuständigen Sachbearbeitern sehr schwer fallen dürfte, den Stellenwert, den die pünktliche Begleichung der OP für den Lieferanten besitzt, deutlich zu machen. Oder wie glaubhaft denken Sie ist es, wenn ein säumiger Schuldner etwa eine Woche nach der Fälligkeit die Mitteilung erhält, dass eine pünktliche (taggenaue) Begleichung der Rechnung für sie als Lieferant eine sehr hohe (existenzielle) Bedeutung besitzt.

Durch das sofortige Mahnen unmittelbar nach Fälligkeit der Rechnung, können sowohl Forderungslaufzeiten verkürzt, als auch das Bewusstsein der Schuldner dauerhaft und nachhaltig positiv beeinflusst werden.

6.1.3 Große Anzahl der außergerichtlichen Mahnungen

Es klingt zwar unrealistisch, aber bis zum 2. November 2015 war im persönlichen Erfahrungsbereich des Autors ein Kunde mit 9 außergerichtlichen Mahnstufen der „Spitzenreiter“. Das hat sich an besagtem Datum geändert. In einem Seminar wurde mitgeteilt, dass ein teilnehmendes Unternehmen 10 außergerichtliche Mahnstufen besitzt.

Neben der Anzahl der außergerichtlichen Mahnschritte, ist in der Praxis häufig zu beobachten, dass die maximale Anzahl der außergerichtlichen Mahnungen sehr unverbindlich definiert ist. Regelmäßig kommt es vor, dass Kunden die trotz Erreichen der maximalen Anzahl außergerichtlicher Mahnungen noch nicht bezahlt haben, nicht ins Inkasso gegeben werden, weil sich häufig Vertreter aus dem Vertrieb oder aus der Geschäftsleitung scheuen, den Kunden mit „harten Bandagen“ anzugehen. Daraus resultiert dann in aller Regel eine Hängepartie für die zuständigen Sachbearbeiter. Im Ergebnis „lernt“ der Kunde daraus, dass der Lieferant seine eigenen Regeln nicht einhält. Einen Teil der säumigen Zahler dürfte das sehr freuen, weil sie künftig die Unentschlossenheit des Lieferanten noch stärker ausnutzen.

Neben der zu großen Häufigkeit der Mahnungen (die schon für sich genommen für sehr lange Forderungslaufzeiten bei den säumigen Zahlern sorgen), sind auch die komplizierten Prozesse, die dadurch entstehen, dass Vertrieb und oder Geschäftsleitung in die Entscheidungsprozesse operativ involviert werden, als zentrales Problem festzustellen.

Wenige und konsequente außergerichtliche Mahnungen in Verbindung mit straff organisierten Mahnprozessen können die Forderungslaufzeit verkürzen.

6.1.4 Ungeeignete Mahnschreiben

Viele Unternehmen legen den Schwerpunkt ihrer Mahnaktivitäten auf das Verschicken von Mahnschreiben. Dabei handelt es sich oft um eine sogenannte Zahlungserinnerung, gefolgt von 1 oder 2 Mahnungen sowie in der Regel zuletzt der Androhung des Inkassos. Bei näherer Betrachtung der verwendeten Mahnschreibens ist häufig festzustellen, dass diese Schreiben sehr oft eine Ansammlung von nichtssagenden und stereotypen Floskeln darstellen. Wenn die Gläubiger dann diese Mahnschreiben noch auf einfaches weißes Papier drucken (nicht einmal ihren Geschäftsbriefbogen verwenden), dann könnte das Mahnschreiben von einem beliebigen Lieferanten kommen.

Problematisch an dieser Art von Schreiben ist, dass die Lieferanten es versäumen, ihr Anliegen klar und deutlich auszusprechen. Sprachlich begeben sich die Lieferanten in diesen Schreiben in eine defensive Position, die aufgrund der Sachlage in keiner Weise erforderlich ist. Selbstverständlich fällt es den Schuldnern dann leicht, dieses Schreiben zu ignorieren. Für den Lieferanten wird es dann (bei Ausbleiben der Zahlung) schwierig, im weiteren Mahnprozess „den Tonfall zu verschärfen“.

Durch Formulierung klarer, eindeutiger und prägnanter Mahnschreiben, sowie die Nutzung einer qualifizierten telefonischen Mahnung können Lieferanten den Mahnprozess einerseits verkürzen und den Aufwand der damit verbunden wird andererseits erheblich reduzieren. Außerdem, und das ist für KMU besonders bedeutsam, ist es möglich mit deutlich weniger Ressourceneinsatz den Erfolg signifikant zu steigern.

6.1.5 Überflüssige Kulanzregelungen

In der betrieblichen Praxis sind die unterschiedlichsten Formen von sogenannten Kulanzregelungen festzustellen. Zunächst wird dem Schuldner häufig noch eine gewisse Kulanz eingeräumt, bevor eine Rechnung als fällig identifiziert und behandelt wird. Meist werden ein bis drei Karenztage für den Geldtransfer (die Überweisung bzw. generell den Bankweg) eingeräumt. Dieses Kulanzverhalten ist möglicherweise dadurch bedingt, dass der Lieferant nicht weiß, dass das geschuldete Geld am Fälligkeitstag auf seinem Konto und nicht auf den Bankweg sein muss. In der Vergangenheit waren längere Banklaufzeiten üblich, sodass bis zu 3 Karenztage eingeräumt werden. Dabei wird häufig vergessen, dass spätestens seit der SEPA-Umsetzung die Banklaufzeit in Europa (im SEPA-Raum) auf einen Tag definiert wurde.

Weitere Karenztage werden für Postlaufzeiten eingeräumt, damit der Kunde auch die komplette Mahnfrist von zum Beispiel 10 Tagen ausnutzen kann. An dieser Stelle wird häufig übersehen und nicht bedacht, dass die Mahnung auch als E-Mail verschickt werden könnte.

In jedem einzelnen **Mahnzyklus** (bei drei außergerichtlichen Mahnung dreimal) werden diese Karenztage dann aufs Neue gewährt.

Teilweise ist in den Unternehmen auch der sogenannte „Weihnachtsfriede“ als Kulanzregelung bekannt. In diesen Unternehmen wird sehr oft in der Zeit ab Mitte Dezember häufig bis Mitte Januar des Folgejahres nicht gemahnt. Diese Regelung ist bei Unternehmen, die ehemals Teil des öffentlichen Dienstes waren weit verbreitet. Meist wird das damit argumentiert, dass analog der Verfahrensweise von staatlichen Behörden, den Schuldnern die Feiertage nicht vergrault werden sollen. Leider wird dabei häufig übersehen, dass diese Regelungen die zum Beispiel bei Finanzbehörden für neue negative Bescheide Anwendung findet, keinesfalls für bereits existierende Bescheide gilt.

Durch Verkürzungen oder gar durch vollständige Beseitigung dieser Kulanzregelungen können die Mahnprozesse erheblich verkürzt und damit gleichzeitig auch die verbundenen Aufwände erheblich reduziert werden.

6.1.6 Zu lange Mahnfristen

Mahnschreiben enden in der Regel damit, dass den Schuldnern eine erneute Frist eingeräumt wird, bis wann die fällige Rechnung zu begleichen ist. Gleichzeitig werden häufig Konsequenzen in Aussicht gestellt, falls bis zu diesem Datum der Zahlungseingang noch nicht erfolgt sein sollte.

Sehr häufig beträgt diese Frist 7, 10 oder gar 14 Kalendertage. Solche Fristen sind in doppelter Hinsicht zu lang. Zum einen ist die Rechnung bereits fällig (teilweise schon seit längerer Zeit), sodass die Einräumung einer weiteren Frist nicht erforderlich ist. Zum anderen bestehen (sogar für den Großteil der Privathaushalte) mittlerweile technische Möglichkeiten, die einen sofortigen Geldtransfer ermöglichen. Gegebenenfalls war zu einer Zeit, als die Schuldner einen Überweisungsträger noch physisch zur Bank bringen mussten (natürlich während der vergleichsweise kurzen Öffnungszeiten), sinnvoll eine Zahlungsfrist einzuräumen. Aufgrund der geänderten technischen Möglichkeiten besteht dazu grundsätzlich keine Notwendigkeit mehr.

Durch eine Verkürzung der Mahnfristen kann die Außenstandsdauer der Forderungen erheblich reduziert werden.

6.1.7 Gleichbehandlung der Kunden

Was auf den ersten Blick überzeugend und richtig erscheint, alle Kunden gleich zu behandeln, verliert bei näherer Betrachtung seinen ganzen Charme. Viele Unternehmen haben sehr unterschiedliche Kunden. Zum einen sind das Unternehmen, öffentliche Auftraggeber oder Privatpersonen. Zum anderen sind das aber auch Kunden, die sehr viel seit geraumer Zeit vom Lieferanten beziehen, während andere nur gelegentlich und in geringem Ausmaß beim Lieferanten kaufen. Nicht zuletzt unterscheiden sie sich auch dadurch, dass die einen innerhalb einer gesetzten Skontofrist ihre Rechnungen begleichen, während andere auch nach Ablauf der Nettofälligkeit noch nicht freiwillig bezahlen. Wenn man sich diese Vielfalt vor Augen führt, erscheint es nicht sinnvoll, alle Kunden exakt gleich zu behandeln. Was übrigens auch auf Vertriebsseite und Produktionsseite in aller Regel nicht gemacht wird. Insofern ist es umso verwunderlicher, dass damit ganz am Ende des Prozesses einer Belieferung damit begonnen werden sollte. Wenn die Verantwortlichen (auch in KMU) einmal einen Perspektivwechsel vornehmen, dann wird ihnen sehr schnell bewusst, dass ein langjähriger Kunde der hohe Umsätze tätigt und in der Regel seine Rechnungen innerhalb der Skontofrist begleicht, eine andere Behandlung erwartet (und verdient hat), als ein Kunde der nur sporadisch sehr geringe Umsätze tätigt, und häufig erst dann bezahlt, wenn er nachträglich angemahnt wurde. Vielen Unternehmen ist das zwar in dieser Deutlichkeit nicht bewusst, aber durch Überwachung bzw. Kontrolle des standardisierten Mahnprozesses versucht der

Vertrieb, Schaden von den guten Kunden fernzuhalten. Konsequenter wäre es, wenn für gute Kunden ein (völlig) anderer Mahnprozess definiert würde, als für die schlechten Kunden.

Es könnte noch viel Zeit darauf verwendet (verschwendet?) werden, die in der Praxis festzustellenden Problemstellungen detailliert zu schildern und zu analysieren. Da es dem Autor in diesem Buch in 1. Linie darum geht, gerade den KMU praktisch verwertbare Empfehlungen zu geben, die den Bedingungen der KMU Rechnung tragen, wird in der Folge der Schwerpunkt auf die Empfehlungen zur Verbesserung der betrieblichen Mahnprozesse gelegt.

6.2 Scheren Sie Ihre Kunden auch im Mahnwesen nicht über einen Kamm

Wie bereits unter dem vorstehenden Gliederungspunkt geschildert, wird üblicherweise in den betrieblichen Prozessen sehr genau unterschieden, welchen Stellenwert die Kunden für den jeweiligen Lieferanten besitzen. Während die Kunden, die seit geraumer Zeit die Existenz und den Wohlstand des Unternehmens sichern, bevorzugt behandelt werden, müssen schlechte Kunden (die werden selten so bezeichnet) sich mit einem „Standardprogramm“ zufrieden geben. Den Wünschen und Bedürfnissen der guten Kunden wird dabei manchmal sogar mehr als es gut ist nachgegeben. Bei anderen Kunden wird dagegen sehr stark darauf geachtet, dass keine „Extrawürste gebraten werden“.

Die guten Kunden kennen ihren Stellenwert für den Lieferanten und erwarten entsprechendes Entgegenkommen und Ausdruck der Wertschätzung. Dies sollte auch im Falle eines etwaigen Zahlungsverzugs für den Kunden spürbar werden.

In der betrieblichen Praxis werden die Unterschiede im Mahnprozess in der Regel in Abhängigkeit von der jeweiligen Mahnstufe (der jeweiligen Anzahl der außergerichtlichen Mahnung) gemacht. Es erfolgt aber weder eine Differenzierung des Prozesses nach Umsatzklasse des Kunden oder nach seiner Bonität oder nach seinem Zahlungsverhalten. Regelmäßig kommt es in der Praxis sogar vor, dass schlecht zahlende Kunden regelrecht „hofiert“ werden. Dies liegt häufig daran, dass diese sehr aktiv, teilweise auch aggressiv in ihrer diesbezüglichen Kommunikation mit dem Lieferanten sind. Sie scheuen sich nicht davor, den Lieferanten regelmäßig mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung zu drohen. In der Konsequenz führt das dann häufig dazu, dass dem Kunden nachgegeben wird (insbesondere, wenn der Kunde gegenüber dem Vertrieb mit „Liebesentzug“ droht).

Wäre es nicht viel zweckdienlicher die Kundenansprache, auch im Mahnprozess, nach deren Status/Stellenwert zu differenzieren, anstatt nach der jeweiligen Mahnstufe? [Okay, ich gebe zu, das war eher eine rhetorische Frage. Jeder vertriebsaffine Leser wird diese Frage sofort bejahen und mir uneingeschränkt zustimmen.]

Bevor wir uns nun damit beschäftigen, in welcher Art und Weise diese Differenzierung vorgenommen werden kann bzw. soll, sind einige grundsätzliche Worte zum Thema Differenzierung erforderlich.

6.2.1 Grundsätzliche Überlegungen

Differenzierung, dessen müssen wir uns stets bewusst sein, erzeugt Komplexität/Vielfalt. Und diese wiederum treibt den Aufwand und die Kosten in die Höhe. Insbesondere Klein- und Mittelstandunternehmen, mit eng begrenzten Ressourcen im Forderungsmanagement, müssen sehr genau darauf achten, dass die resultierende Komplexität oder Vielfalt für die vorhandenen und bestehenden Ressourcen beherrschbar und bearbeitbar bleibt. Differenzierung im Mahnprozess soll einerseits nicht zu einer Erhöhung des Aufwands führen. Andererseits soll aber mit dem (nahezu) identischen Ressourceneninput ein signifikant besseres Ergebnis erzielt werden. Wie kann das geschafft werden? Ist das überhaupt möglich?

Die klare und eindeutige Antwort darauf lautet: „Ja.“

Zunächst ist festzulegen, wie viel Differenzierung überhaupt benötigt wird und wie viel Unterschiedlichkeit (Varianz) in den Prozessen beherrschbar und möglichst ressourcen-neutral leistbar ist.

Bei der Prozessdifferenzierung sollte das Motto lauten:

„So viel Unterschiedlichkeit wie nötig und so viel Einheitlichkeit wie möglich!“

Es geht darum ein Optimum zwischen den Extrempunkten einheitlicher Prozess-Standards für alle (jeden) Kunden und einer kundenindividuellen Prozessgestaltung zu finden. Dabei ist in KMU als limitierende Größe das vorhandene Personal im Forderungsmanagement, sowohl in quantitativer, als auch in quantitativer Hinsicht, viel stärker als in Großunternehmen zu beachten.

Möglicherweise ist eine Vorgehensweise, die langsam und schrittweise die Prozessdifferenzierung steigert (natürlich nur bei Bedarf) ratsam.

Aus diesem Grunde schlagen wir vor, zunächst von einer „simplen“ A,B,C-Strukturierung der Kunden auszugehen. In vielen Fällen ist davon auszugehen, dass eine solche Strukturierung der Kunden bereits existiert. Aus Sicht des Forderungsmanagements haben solche existierenden Strukturierungen in der Regel allerdings den Nachteil, dass sie ausschließlich nach Kriterien des Vertriebs gebildet wurden. Daher sind die Aspekte, die aus Sicht des Forderungsmanagements bei einer solchen Strukturierung (und damit auch Klassifizierung) relevant und wichtig sind, nicht einbezogen und müssen daher nachträglich „eingebaut“ werden.

Kundenklassen für Mahnprozessdifferenzierung			Bonität und Zahlungsverhalten		
			überdurchschnittlich	durchschnittlich	unterdurchschnittlich
			A	B	C
Umsatz und Deckungsbeitrag je Kunde p.a.	hoch > 50 T€	A			
	mittel > 10 T€	B			
	niedrig < 10 T€	C			

Abbildung 9: Differenzierung der Kunden im Mahnprozess

Abbildung 9 zeigt, wie eine solche Prozessdifferenzierung sehr schnell und einfach vorgenommen werden kann. Die beispielhaft genannten Umsatzgrößenordnungen sind für jedes Unternehmen individuell festzulegen. Im Anschluss daran sind alle Kunden den so gebildeten drei Prozesstypen zuzuordnen. In dieser Frage dürfte es kaum größere Auffassungsunterschiede zwischen umsatzorientierten und sicherheits-/liquiditätsorientierten Akteuren im Unternehmen geben.

Zuvor – oder aber im Anschluss daran – ist genau festzulegen, wie der Mahnprozess in seinen Prozessschritten, mit den zu nutzenden Instrumenten und den verantwortlichen und handelnden Personen im Detail zu gestalten ist⁷². Falls die Zahl der Kunden groß ist, ist es sehr empfehlenswert, die Zuordnungskriterien so präzise zu definieren, dass die Zuordnung softwaregestützt erfolgen kann.

Von Zeit zu Zeit (die zeitlichen Intervalle sind unternehmensspezifisch festzulegen und hängen von der Volatilität des Geschäfts ab) ist diese Zuordnung zu prüfen und ggf. zu revidieren.

⁷² Erfahrungsgemäß gelingt die Prozessdefinition dann etwas reibungsloser, wenn erst im Nachhinein die einzelnen Kunden zu den Prozesstypen zugeordnet werden. Falls die Prozessgestaltung im Detail erst vorgenommen wird, wenn bereits klar ist, welche Kunden „betroffen sein werden“, versuchen einzelne Akteure, ihre Kunden durch „vage oder weiche“ Prozessdefinitionen prophylaktisch zu schützen. Im Gegenzug wird die Zuordnung der Kunden zu den verschiedenen Mahnprozesstypen etwas schwieriger, weil die Akteure bemüht sind, ihre Kunden in den „besseren“ Prozesstyp zu „bekommen“.

6.2.2 Individualprozess

In diesem Mahnprozess sollten ihre wichtigsten Kunden zu finden sein. Mit diesen Kunden besteht eine längere und intensive Geschäftsbeziehung, die sich im Regelfall durch eine stabile Bonität des Kunden und gleichzeitig durch vereinbarungskonformes Zahlungsverhalten, in der weit überwiegenden Zahl der Fälle sogar durch Zahlung innerhalb der Skontofrist auszeichnet. Bei diesen Kunden handelt es sich nicht um die regelmäßige Klientel des Forderungsmanagements, diese Kunden sind nur sehr selten durch das Forderungsmanagement im laufenden Geschäft zu bearbeiten.

Pünktliche Begleichung der Rechnung ist bei diesen Kunden also die Regel, ein Zahlungsverzug eine seltene Ausnahme. Da diese Kunden normalerweise solide und umsichtig, mit gutem wirtschaftlichen Knowhow geführt werden, muss es und wird es für den selten auftretenden Zahlungsverzug Gründe geben. Wahrscheinlich ist irgendeine Störung in der sonst reibungslosen Zusammenarbeit aufgetreten. Es ist denkbar, dass eine Rechnung nicht angekommen oder verloren gegangen ist, dass es Reklamationen gibt (für die ärgerlicher Weise noch keine abschließende Klärung erfolgt ist bzw. für die noch keine Gutschrift gebucht wurde), Preisdifferenzen zum Angebot bestehen oder auch, dass der Zahlungseingang nicht oder falsch zugeordnet wurde.

Bei den Kunden des Individualprozesses sollte bei Zahlungsverzug entweder eine telefonische oder sogar persönliche Kontaktaufnahme und Vorgangsklärung erfolgen. Aufgrund des Stellenwerts des Kunden und der ohnehin in der Regel engeren Beziehung, sollte der Vorgang in der Durchführungsverantwortung des zuständigen Vertriebsmitarbeiters (Key Account Managers?) liegen. Die Prozess- und Steuerungsverantwortung sollte selbstverständlich im Finanzbereich/Forderungsmanagement verbleiben.

Obwohl die betreffenden Kunden grundsätzlich rücksichtsvoll zu behandeln sind, sind die einzelnen Prozessschritte und die Terminierung klar und eindeutig vorgegeben. Objektive, operative Leistungsstörungen sind durch die verantwortlichen Stellen seitens des Lieferanten unverzüglich zu klären und zu beheben. Wird im Zuge des Mahnprozesses festgestellt, dass der Kunde in Zahlungsschwierigkeiten steckt und in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten ist, sind üblicherweise „hochrangig“ besetzte geschäftspolitische Gespräche zwischen Lieferanten- und Kundenseite zu führen. Das Forderungsmanagement sollte in diese Gespräche einbezogen werden.

6.2.3 Standardprozess

In diesem Prozess finden sich Kunden, deren Bonität und Zahlungsverhalten zufriedenstellend und in der Regel gut sind. Allerdings kommt es schon häufiger zu Stockungen der Zahlung und zu Unpünktlichkeiten. Wahrscheinlich dürfte die überwiegende Anzahl der Kunden diesem Mahnprozessstyp zugeordnet werden.

In der Regel ist bereits durch die größere Anzahl der durchzuführenden Mahnungen eine persönliche oder telefonische Klärung unter Aufwands Gesichtspunkten nicht anzuraten oder eventuell auch nicht möglich. Normalerweise dürfte aber auch die OP-Höhe sich in einem begrenzterem Rahmen bewegen, so dass eine schriftliche Mahnung in den meisten Fällen angemessen sein sollte.

Da es sich bei diesen Kunden keinesfalls um notorische Schlechtzahler handelt, sollte die Mahnung sehr sachlich und eher formal erfolgen. In der Mahnung sollte die Bedeutung der pünktlichen Zahlung für eine gute und dauerhafte, für beide Seiten lohnende Geschäftsbeziehung hervorgehoben und deutlich gemacht werden. Gleichzeitig sollte der Kunde aber auch „ermuntert“ werden, etwaige – ggf. auch nur temporäre – Probleme, offen und vertrauensvoll mit dem Lieferanten (dem Forderungsmanagement) zu besprechen. Dabei kann und sollte deutlich werden, dass die gemeinsame Geschäftsbeziehung auch in schwierigen Zeiten für den Lieferanten wichtig ist und dieser sich als Partner für die Lösung etwaiger Probleme sieht.

Natürlich sollte der Kunde in diesem Schreiben aber auch nicht im Unklaren über die weitere (standardisierten) Prozessschritte gelassen werden, für den Fall, dass bis zur gesetzten Zahlungsfrist, weder ein Einzahlungseingang erfolgt ist, noch Gespräche über die Gründe des Zahlungsverzugs und deren Beseitigung geführt wurden.