FORDERUNGSMANAGEMENT

Telefoninkasso: So mahnen Sie erfolgreich und sichern Liquidität und Gewinn

von Dipl.-Betriebswirt Jörgen Erichsen, Leverkusen

| Schätzungen zufolge zahlen mehr als zwei Drittel aller Kunden von kleinen und mittelständischen Firmen nicht pünktlich. Klassische schriftliche Mahnungen werden nicht einmal gelesen. In der Folge müssen Unternehmen mehrmals mahnen und Außenstände gerichtlich eintreiben. Das kostet Zeit, Geld und belastet die Liquidität. Statt schriftlich zu reagieren, sollten Firmen überlegen, ob Telefoninkasso – ein persönlicher Anruf beim Schuldner – eine Alternative sein kann. Wie das erfolgreich funktioniert, lesen Sie im folgenden Beitrag. |

IHR PLUS IM NETZ
EXCEL-Arbeitshilfe unter www.iww.de/bbp/downloads

1. Warum telefonisch mahnen?

Reaktionen erfolgen häufig erst auf Androhung

Bei einer schriftlichen Mahnung muss ein Schuldner erst einmal nicht reagieren. Er kann den Sachverhalt zumindest vorläufig von sich „abprallen" lassen. Häufig werden Mahnungen beiseitegelegt, vernichtet und einfach gewartet, was als Nächstes passiert. Reagiert wird oft erst, wenn konkret gerichtliche Schritte angedroht werden. Erst dann wird der fällige Betrag überwiesen – häufig ohne evtl. berechnete Kosten oder Zinsen. Diese müssten dann separat eingetrieben werden, worauf viele Unternehmen wegen des immer weiter steigenden Aufwands eher verzichten. Zwischen Rechnungsstellung mit z. B. 30 Tagen Zahlungsziel und tatsächlichem Zahlungseingang vergehen dann schnell 3 – 4 Monate. Für diesen Zeitraum müssen betroffene Firmen sehen, wie sie durch Zahlungsverzögerungen entstehende Liquiditätslücken überbrücken. Durch Mahnkosten wird auch der Gewinn belastet.

1.1 Vorteile einer telefonischen Mahnung

Persönliche Ansprache ist wirkungsvoll

Wer hingegen zum Telefon greift und seinen Kunden persönlich bzw. einen Mitarbeiter mit dem Sachverhalt konfrontiert, zwingt seinen Gesprächspartner, sich direkt zu äußern. Ein Telefonat wegen einer noch nicht bezahlten Rechnung ist immer noch vielen Menschen peinlich und führt dazu, dass sie eher bereit sind, eine noch offene Forderung kurzfristig zu begleichen. Ein weiterer Vorteil eines Telefonats ist, dass man mit einem Kunden, der Zahlungsprobleme hat, gemeinsam nach einer für beide Seiten tragfähigen Lösung suchen kann, z. B. einer Ratenzahlung. Mögliche Probleme, die die Geschäftsbeziehungen evtl. belasten, können besprochen und im Idealfall schnell gelöst werden.

1.2 Meist erheblich mehr Zeitaufwand notwendig

Der Nachteil telefonischer Mahnungen ist, dass sie deutlich zeitintensiver sind als schriftliche Mahnungen. Letztere lassen sich mit modernen Buchhaltungsprogrammen einfach und schnell per Mausklick erstellen und als Papier- oder elektronisches Dokument versenden. Für ein Telefonat muss man sich hingegen oft die Daten und Informationen zum Kunden zusammentragen, das Gespräch gründlich vorbereiten, führen und nachbereiten.

Da die Erfolgsquote telefonischer Mahnungen aber erheblich über der schriftlicher Mahnungen liegt, lohnt sich in der Regel der zusätzliche Aufwand, vor allem wenn sich hierdurch gerichtliche Verfahren vermeiden oder zumindest in der Anzahl deutlich reduzieren lassen.

2. Erfolgreich telefonisch mahnen

Klare Vorgaben sind unerlässlich

Im Kern ist telefonisches Inkasso leicht umzusetzen, es muss aber auch klar sein, was z. B. im Fall von Problemen getan werden muss, wenn der Kunde nicht zahlen will oder sich auf fehlende Zuständigkeiten beruft. Kann ein Geschäftsführer ggf. noch situativ entscheiden, müssen für andere Mitarbeiter klare Vorgaben erarbeitet werden, damit sie gegenüber säumigen Kunden kompetent und sicher auftreten und verbindliche Vereinbarungen treffen können.

2.1 Telefongespräch konkret vorbereiten

Ob die Gespräche erfolgreich verlaufen, hängt entscheidend von der Vorbereitung ab. Die verantwortliche Person sollte bei jedem Telefonat und Mahngespräch mindestens folgende Punkte prüfen:

1. Vor dem Telefonat sollte festgelegt werden, was man im Einzelfall konkret erreichen möchte und wo es u. U. ein „No-Go“ gibt, etwa wenn der Kunde versucht, einen Teil des Betrags erlassen zu bekommen, oder wenn er noch längere Zahlfristen haben will. Genügen Ratenzahlungen? Soll die Rechnung unbedingt vollständig sofort beglichen werden? Welche Kosten und Zinsen sollen ggf. angesetzt werden?

„No-Gos“ sind im Vorfeld zu definieren

2. Mitarbeiter sollten über die Ziele und „No-Gos“ informiert werden. Außerdem benötigen sie einen klar definierten Spielraum, innerhalb dessen sie frei agieren können. Und es sollte geregelt sein, wann sie ggf. „grünes Licht“ von der Leitung benötigen. Falls möglich, sollte eine allgemein gültige Regelung entwickelt werden, damit mehrere Mitarbeiter einheitlich entscheiden können. Je nach Kunde und Forderungsbetrag kann es aber auch sinnvoll sein, Einzelfallentscheidungen vorzubereiten.

3. Von formulierten Zielen sollte nur in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden, etwa wenn der Kunde glaubhaft darlegt, dass er einen erlassenen Betrag mit der nächsten Rechnung bezahlen wird.

4. Je nach Kunde und Sachverhalt, sollten sowohl Mitarbeiter der Buchhaltung als auch des Vertriebs anwesend sein, um Fragen beantworten, Einwänden zu begegnen, die eigene Argumentation stützen zu können oder bei Streitigkeiten einen Zeugen zu haben. Wichtig: Wer das Gespräch auf Lauthören stellt, muss das dem Kunden mitteilen.

Zugriff auf alle Kundendaten muss sichergestellt werden

5. Es sollte sichergestellt sein, dass man während des Gesprächs Zugriff auf alle Kundendaten hat, ggf. auch der Vorjahre, um z. B. eventuellen Einwänden sachlich begegnen zu können.

6. Ist der Kunde vorher bereits auffällig geworden? Wie oft? In welchem Zusammenhang? Auch das sollte im Gespräch je nach Verlauf ggf. thematisiert werden.

7. Lohnt es sich dann überhaupt, den Kunden anzurufen? Im Wiederholungsfall (spätestens beim dritten Mal) ist es wahrscheinlich günstiger, sofort ein Inkassoverfahren einzuleiten.

8. Es sollte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse des Gesprächs dokumentiert werden können, z. B. in einer Datei oder separaten Arbeitshilfe. Das dient zum Nachweis des Gesprächsverlaufs, kann aber auch für Lernzwecke hinzugezogen werden.

2.2 Telefongespräch durchführen

Kern des Prozesses ist die Durchführung des Telefonat

Kern des Prozesses ist die Durchführung des Telefonats. Vom eigenen Auftreten, dem professionellen Umgang mit dem Sachverhalt, der eigenen Flexibilität und einer schnellen Auffassungsgabe hängt es ab, ob man erfolgreich agieren und seine Ziele durchsetzen kann. Wer bei jedem Telefonat mindestens folgende Punkte beachtet, hat gute Erfolgsaussichten:

1. Jedes Telefonat sollte mit einer korrekten und freundlichen Vorstellung (u. a. Name, Firma) sowie Nennung des Anliegens beginnen. Danach sollte entweder der betreffende Mitarbeiter, z. B. der Einkäufer, oder direkt der Geschäftsführer verlangt werden.

2. Wird der Anruf von anderen Mitarbeitern angenommen, sollte man darauf bestehen, den Sachverhalt nur mit der betreffenden Person bzw. dem Geschäftsführer zu klären.

Agieren statt reagieren

3. Falls der Gesprächspartner nicht erreichbar ist, muss geklärt werden, wann er wieder zu sprechen ist. Es sollte kein Rückruf vereinbart werden, sondern man sollte sich selbst wieder melden, um agieren zu können und nicht warten zu müssen. Dabei sollte man dem Gegenüber zu verstehen geben, dass man keine weiteren Verzögerungen duldet bzw. bereit ist, den Vorgang mit allen Folgen ab einem fest zu nennenden Datum an ein Inkassobüro abzugeben.

4. Hat man seinen gewünschten Gesprächspartner am Telefon, sollte der Fall kurz und knapp geschildert werden

Konsequenzen deutlich benennen

5. Dem Kunden sollte deutlich gemacht werden, dass er durch den Anruf eine letzte Frist erhält, zeitnah zu zahlen, um weitere Unannehmlichkeiten und Kosten, etwa zusätzliche Mahngebühren, Zinsen oder Mahnbescheid, abzuwenden.

6. Bestandteil des Gesprächs muss ein konkretes Datum sein, bis zu dem die Zahlung spätestens auf dem Konto eingehen muss.

7. Der Kunde sollte freundlich, aber bestimmt (erneut) darauf hingewiesen werden, dass nach Verstreichen des Termins unverzüglich weitere Maßnahmen zur Eintreibung der Forderung getroffen werden. Bisherige Vereinbarungen, z. B. über Ratenzahlungen oder Verzicht auf Ansatz von Kosten, sind dann hinfällig.

8. In keinem Fall sollte man sich auf Diskussionen über die Ursachen einer verspäteten Zahlung oder die Frage des Verschuldens einlassen. Sollte der Kunde Reklamationen haben, muss das festgehalten und der Sache nachgegangen werden. Allerdings sollte der Vorgang soweit möglich von der Zahlung entkoppelt werden; ggf. kann überlegt werden, einen kleinen Nachlass für die Unannehmlichkeiten zu gewähren.

Höflich, aber beharrlich

9. Wichtig ist, dass man sich nie zu unbedachten Äußerungen oder Wutausbrüchen provozieren lässt. Oberste Priorität sollten Höflichkeit und Freundlichkeit mit Beharrungsvermögen in der Sache haben. Ziel ist es schließlich, noch offene Forderungen einzutreiben und dabei das Image der Firma nicht zu beschädigen.

10. Die wesentlichen Ergebnisse des Gesprächs sollten für jeden Kunden in einem standardisierten Formblatt festgehalten werden. Die Resultate sollten per Fax (Nachweisbarkeit) oder E-Mail an den Kunden versendet werden („Ich fasse unsere Vereinbarung wie folgt zusammen: … Ist das so auch in Ihrem Sinn? Dann sende ich Ihnen die Ergebnisse noch einmal per Fax zu und bitte Sie, dies noch heute/bis … kurz schriftlich zu bestätigen.“).

2.3 Umgang mit Einwänden und Ausreden

Kunden sind bei Ausreden einfallsreich

Wer telefonisch mahnt, wird schnell die Erfahrung machen, dass viele säumige Zahler versuchen, sich um eine zeitnahe Begleichung der Rechnung zu drücken. Die Übersicht zeigt häufig zu hörende Kundeneinwände und -ausreden und Ideen für die richtige Begegnung dieser Einwände.

ABB. 1: ÜBERSICHT / Mögliche Kundeneinwände und Lösungshinweise

Einwand des Kunden	Lösungsmöglichkeit	Alternative
Die Rechnung ist noch nicht angekommen. Ich kann mich nicht erinnern.	Bei Nachweismöglichkeit Hinweis auf versendete Rechnung. Ggf. sollte angeboten werden, die Rechnung erneut elektronisch zuzusenden. Es sollte ein Termin 2 – 3 Tage nach dem Telefonat vereinbart werden.	
Die Rechnung ist fehlerhaft.	Nachfrage, was genau fehlerhaft ist. Der Kunde sollte darauf hingewiesen werden, dass er fehlerhafte Rechnungen künftig sofort reklamieren muss. Wie zuvor, sollte man anbieten, die Rechnung erneut per E-Mail zu senden. Für das Zahlungsziel gilt das Gleiche wie zuvor ausgeführt.	
Die Ware ist fehlerhaft, und wir sind mit der Leistung nicht zufrieden.	Bei berechtigten Mängeln sollte man sich entschuldigen und sich Mangel oder Unzufriedenheit genau darlegen lassen. Auch hier sollte darauf hingewiesen werden, dass Mängel unverzüglich reklamiert werden müssen. Es sollte eine Lösung für die Mängelbeseitigung gefunden und z. B. eine Teilzahlung oder ein Termin für den Ausgleich der Gesamtforderung vereinbart werden.	
Andere Firmen gewähren längere Zahlfristen.	Der Kunde sollte auf den abgeschlossenen Vertrag mit den zugrunde liegenden Konditionen hingewiesen werden, denen er ja zugestimmt hat. Bei guten Kunden kann überlegt werden, die Konditionen zu verbessern.	
Derzeit habe ich kein/nicht genug Geld.	Dem Kunden kann angeboten werden, per Raten mit konkreten Beträgen und Terminen zu zahlen. Ggf. sollten Zinsen oder Gebühren verlangt werden.	

Unsere eigenen Außenstände sind aktuell sehr hoch.	Ggf. kann man Verständnis äußern, gleichzeitig aber darauf hinweisen, dass das Verhalten des Kunden zu einer ähnlichen Situation im eigenen Betrieb führt. Es sollten konkrete Zahlungstermine oder ggf. Teil- oder Ratenzahlungen wie zuvor vereinbart werden.	
Die Rechnung ist verschollen.	Die Rechnung sollte per E-Mail erneut versendet werden. Als Fälligkeit sollten 2 – 3 Tage nach dem Telefonat vereinbart werden.	
Ich bin nicht für den Zahlungsverkehr zuständig.	Vom Ansprechpartner sollte der Zuständige benannt werden. Ansonsten sollte man versuchen, sich mit dem Geschäftsführer verbinden zu lassen und nach einem Vorschlag und Zahlungstermin zu fragen. Fruchtet alles nichts oder wird man erkennbar vertröstet, hilft auch ein Hinweis darauf, dass man den Vorgang nach erfolglosem Telefonat gerichtlich eintreiben lässt (soweit die Voraussetzungen vorliegen).	
Ich bin/wir sind knapp bei Kasse. Wir können nicht sofort zahlen.	Wie zuvor sollte man ggf. Verständnis äußern, aber auch auf eigene Verpflichtungen hinweisen. Es sollte versucht werden, Teil- oder Ratenzahlungen mit konkreten Terminen und Beträgen zu vereinbaren.	

PRAXISTIPP | Wichtig ist in jedem Fall, dass man sich nicht abwimmeln lässt und höflich, aber bestimmt auf seiner Forderung bestehen bleibt und versucht, eine Lösung zu finden. Bei Kunden, die gar kein Entgegenkommen zeigen, sollte man den Vorgang tatsächlich z. B. an ein Inkassobüro abgeben und den offenen Betrag auf diese Weise eintreiben, sobald die Voraussetzungen gegeben sind. Sonst besteht die Gefahr, dass der Kunde – so man mit ihm noch Geschäfte abschließt – sich weiter wie bisher verhält oder er anderen Kunden von seinen „guten" gemachten Erfahrungen berichtet und immer mehr Kunden Zahlungsziele nicht einhalten.

2.4 Telefongespräch nachbereiten

Das Ende des Gesprächs ist nicht das Ende des Prozesses

Nach Beendigung des Gesprächs ist die Arbeit im Normalfall noch nicht beendet. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sollten mindestens noch folgende Punkte behandelt werden:

1. Man sollte sich das gesamte Gespräch noch einmal durch den Kopf gehen lassen: Was hat man erreicht? Wo hat man die eigenen Vorstellungen nicht durchsetzen können? Was waren die Gründe hierfür? Sollte die „Ausredenliste" ergänzt werden? Welche weiteren Informationen hat man erhalten, z. B. darüber, dass ein Kunde sagt, dass er „klamm" ist. Lässt sich abschätzen, ob sich dann ggf. weitere (Mahn-)Schritte lohnen? Wie will man mit dem Kunden künftig verfahren, z. B. nicht mehr im Portfolio halten oder auf Vorauskasse bestehen?

Auch ein Verzicht kann eine Lösung sein

2. Ist zu erwarten, dass der Kunde tatsächlich Zahlungsprobleme hat, die sich auch in der näheren Zukunft nicht werden lösen lassen, sollte ein Verzicht auf weitere Schritte geprüft werden, da man sonst u. U. noch auf den Inkassokosten sitzen bleibt.

3. Es sollte ein Gesprächsprotokoll mit den zentralen Vereinbarungen erstellt werden, z. B. im zweiten Teil des Formblatts. Dabei sollten auch die festgestellten Besonderheiten zu einem Kunden ergänzt und die Kundendatei bzw. das Buchhaltungsprogramm übernommen werden.

4. Der erste Teil des Formblatts sollte dann per E-Mail an den Kunden gesendet werden, damit er keine weiteren Ausreden hat, wenn er einen Termin erneut verstreichen lässt. Ggf. kann geprüft werden, ob man aus Beweissicherungsgründen eine Übermittlung per Fax einer E-Mail vorzieht.

Ergebnisse schriftlich per Formblatt übermitteln

5. Wenn der Kunde weiter betreut wird und er auf Rechnung bestellen darf, sollte festgelegt werden, wann man sich den Kunden erneut ansieht und auf sein Zahlungsverhalten überprüft. Gleichzeitig sollte bestimmt werden, wie man dann verfahren möchte, z. B. Auslisten, Vorkasse oder sofortiges Inkasso.

2.5 Excel-Arbeitshilfe nutzen

IHR PLUS IM NETZ
iww.de/bbp/downloads

Zum Beitrag gehört eine Arbeitshilfe **Telefoninkasso** siehe https://www.iww.de/bbp/downloads unter dem Filter „Rechentools" (Tabellenblatt „Protokoll" als Kopiervorlage), mit der je Kunde bzw. Vorgang ein Protokoll erstellt werden kann (Abb. 2). Im Kern ist das Arbeitsblatt selbsterklärend. Zu beachten ist, dass möglichst nur in Zellen mit blauer Schrift beliebig Eingaben getätigt werden; andere Zellen enthalten oft Formeln, bei deren Überschreiben die Arbeitshilfe unbrauchbar werden kann. Das Tabellenblatt wird stets auf einer Seite ausgedruckt.

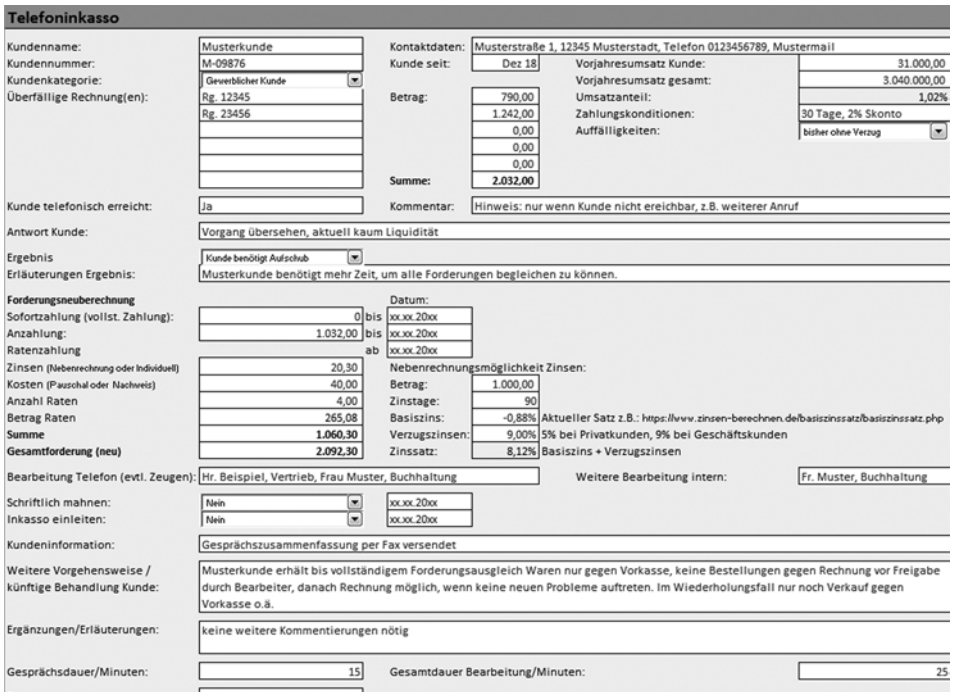
Vorgegebene Antwortmöglichkeiten erleichtern den Prozess

Um die Arbeit zu erleichtern, können in einigen Fällen Dropdown-Felder mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten genutzt werden. Die Antworten sind in der Arbeitshilfe, 3. Reiter „Dropdown-Einstellungen" (ohne Abb.) hinterlegt und können beliebig angepasst werden. Die Zinsen können entweder im Bereich „Nebenberechnungsmöglichkeit Zinsen" oder separat berechnet werden. Vorgegeben sind der aktuelle Basiszins – mit Link zur Kontrolle von Veränderungen – sowie die Möglichkeit, Verzugszinsen für Privatkunden (5 %) und Geschäftskunden (9 %) einzugeben.

Im unteren Teil der Arbeitshilfe, 1. Reiter „Protokoll" finden sich zudem einige Beispiele und Vorschläge für Formulierungen, um einem Kunden noch einmal die wichtigsten Punkte des Gesprächs in einer Zusammenfassung zuzusenden.

PRAXISTIPP | Wer weitere Dropdown-Felder anlegen möchte, etwa um Zahlungskonditionen zu hinterlegen oder Personen für die Bearbeitung auszuwählen, kann dazu wie folgt verfahren: In der Arbeitshilfe unter dem 3. Reiter „Dropdown-Einstellungen" werden in einer weiteren Spalte eine entsprechende Überschrift sowie die im Unternehmen jeweils existierenden Konditionen hinterlegt. Dann geht man im Tabellenblatt „Protokoll" auf die Zelle, in der das Dropdown-Feld angelegt werden soll. Anschließend wählt man im Menüband die Option „Entwicklertools" und hier „Einfügen" und dann „Kombinationsfeld" aus. Es öffnet sich ein entsprechendes Fenster, was auf die gewünschte Zellgröße angepasst werden muss. Anschließend klickt man in der Zelle auf die rechte Maustaste. Es erscheint ein Menü, in dem man „Steuerelement formatieren" anklickt. Hier wird der Reiter „Steuerung" gewählt, und man markiert den Bereich, in dem sich die Optionen befinden; im Beispiel im Tabellenblatt „Dropdown" in der ausgewählten Spalte.

■ **Abb. 2 Arbeitshilfe zur Ergebniserfassung (Auszug)**



Telefoninkasso

Kundenname:	Musterkunde	Kontaktdaten:	Musterstraße 1, 12345 Musterstadt, Telefon 0123456789, Mustermail			
Kundennummer:	M-09876	Kunde seit:	Dez 18	Vorjahresumsatz Kunde:		31.000,00
Kundenkategorie:	Gewerblicher Kunde			Vorjahresumsatz gesamt:		3.040.000,00
Überfällige Rechnung(en):	Rg. 12345	Betrag:	790,00	Umsatzanteil:		1,02%
	Rg. 23456		1.242,00	Zahlungskonditionen:		30 Tage, 2% Skonto
			0,00	Auffälligkeiten:		bisher ohne Verzug
			0,00			
			0,00			
		Summe:	2.032,00			
Kunde telefonisch erreicht:	Ja	Kommentar:	Hinweis: nur wenn Kunde nicht ereichbar, z.B. weiterer Anruf			
Antwort Kunde:	Vorgang übersehen, aktuell kaum Liquidität					
Ergebnis	Kunde benötigt Aufschub					
Erläuterungen Ergebnis:	Musterkunde benötigt mehr Zeit, um alle Forderungen begleichen zu können.					
Forderungsneuberechnung		Datum:				
Sofortzahlung (vollst. Zahlung):	0	bis	xx.xx.20xx			
Anzahlung:	1.032,00	bis	xx.xx.20xx			
Ratenzahlung		ab	xx.xx.20xx			
Zinsen (Nebenrechnung oder individuell)	20,30	Nebenrechnungsmöglichkeit Zinsen:				
Kosten (Pauschal oder Nachweis)	40,00	Betrag:	1.000,00			
Anzahl Raten	4,00	Zinstage:	90			
Betrag Raten	265,08	Basiszins:	-0,88%	Aktueller Satz z.B.: https://www.zinsen-berechnen.de/basiszinssatz/basiszinssatz.php		
Summe	**1.060,30**	Verzugszinsen:	9,00%	5% bei Privatkunden, 9% bei Geschäftskunden		
Gesamtforderung (neu)	**2.092,30**	Zinssatz:	8,12%	Basiszins + Verzugszinsen		
Bearbeitung Telefon (evtl. Zeugen):	Hr. Beispiel, Vertrieb, Frau Muster, Buchhaltung			Weitere Bearbeitung intern:		Fr. Muster, Buchhaltung
Schriftlich mahnen:	Nein		xx.xx.20xx			
Inkasso einleiten:	Nein		xx.xx.20xx			
Kundeninformation:	Gesprächszusammenfassung per Fax versendet					
Weitere Vorgehensweise / künftige Behandlung Kunde:	Musterkunde erhält bis vollständigem Forderungsausgleich Waren nur gegen Vorkasse, keine Bestellungen gegen Rechnung vor Freigabe durch Bearbeiter, danach Rechnung möglich, wenn keine neuen Probleme auftreten. Im Wiederholungsfall nur noch Verkauf gegen Vorkasse o.ä.					
Ergänzungen/Erläuterungen:	keine weitere Kommentierungen nötig					
Gesprächsdauer/Minuten:	15	Gesamtdauer Bearbeitung/Minuten:				25

IHR PLUS IM NETZ
iww.de/bbp/downloads

2.6 Zahlungsproblemen vorbeugen

Besser als jede Art von Mahnen und Inkasso ist natürlich, wenn es nicht zu Verzögerungen oder gar Ausfällen bei den Forderungen kommt. Daher sollte man sich im Vorfeld einer Geschäftsbeziehung über einen möglichen Kunden informieren und auch klare Regeln für Konditionen und Verstöße vereinbaren. Einige Punkte, die bei der Prävention helfen können:

Im Vorfeld klare Regeln für Konditionen und Verstöße vereinbaren

- Alle Neukunden werden ab einem bestimmten Umsatzvolumen, z. B. 200 oder 300 EUR, auf ihre Bonität geprüft. Abhängig von der Bonität werden die Zahlungsmodalitäten vergeben, z. B. gute Bonität = Rechnungskauf mit 30 Tagen Zahlungsziel und Skonto, mittlere oder schlechte Bonität = Lastschrift, Abschläge oder Vorkasse.

- Auch Bestandskunden sollten im Abstand von ca. einem Jahr auf Veränderungen bei der Bonität geprüft werden. Bei Verschlechterungen sollten mit dem Kunden andere Konditionen (Begrenzung des Volumens, Vorkasse usw.) vereinbart werden.

- Verträge und AGB sollten so abgeschlossen werden, dass Kunden nach Ablauf einer bestimmten Frist automatisch in Verzug geraten.

- Eigene Rechnungen sollten unverzüglich nach erbrachter Leistung erstellt und elektronisch versendet werden.

- Die Einhaltung der Zahlungsziele sollte automatisch überwacht werden, und man sollte konsequent handeln. Bei Zahlungsverzögerungen von z. B. mehr als 2 – 3 Tagen sollte der Mahnprozess gestartet werden.