

Wie mit schlechter Zahlungsmoral umzugehen ist

Zahlungseingang, Liquidität und damit die eigene Existenz sichern – ein Beitrag von Ralf R. Strupat

VERSMOLD. Kunden vergeben Aufträge, lassen Bauleistungen oder Reparaturen ausführen und können hinterher nicht zahlen – ein alltägliches Bild auch in vielen Bauunternehmen. Über die grundsätzliche Zahlungsmoral in Deutschland scheiden sich die Geister: Geht aus der Frühjahrsumfrage des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen noch hervor, dass die Zahlungsmoral in Deutschland gesunken ist, stellt die Creditreform im Juni fest, dass Unternehmen 2010 pünktlicher zahlen als noch im vergangenen Jahr. Mit Ausnahme der öffentlichen Auftraggeber, von denen gerade viele Bauunternehmen abhängig sind: Durch extrem lange Zahlungsverzögerungen in diesem Bereich sind viele Bauunternehmen unverschuldet in ihrer Existenz bedroht.

Außenstände wirken sich unmittelbar auf die Ertragsituation eines jeden Unternehmens aus. Besonders im Baugewerbe aber sind Unternehmen häufig von der schlechten Zahlungsmoral ihrer Kunden betroffen, die wiederum jedoch selbst auf Zahlungseingänge hoffen. Dieser Dominoeffekt sorgt dafür, dass gewerbliche Schuldner einfach nicht in der Lage sind, offene Rechnungen fristgerecht zu bezahlen. Müssen Bauunternehmen durch die Insolvenz von Schuldner mehrere Prozent ihres Jahresumsatzes abschreiben, hat dies oft schlimme Folgen. Doch wie lassen sich Zahlungseingänge sichern und damit auch die eigene Liquidität bis hin zur persönlichen Existenz?

Meistens gibt es kritische Vorzeichen, die jedoch Bauunternehmen manchmal nicht erkennen (wollen):

- Verändertes Zahlungsverhalten: Früher wurde das Konto nie überzogen.
- Es fängt auf einmal an.
- Man hört die Standardausreden des Kunden.
- Die gemachte Zusage auf einen Zahlungstermin wird nicht oder unpünktlich eingehalten.
- Man muss öfters anrufen und auf offene Rechnungen hinweisen.
- Der Kunde/Ansprechpartner ist komischerweise nicht (mehr) persönlich zu sprechen.
- Auf Anrufe/Mailbox wird nicht reagiert und es gibt keine Rückrufe (mehr).

Man hört von anderen Unternehmen negative Botschaften.

Kundenbegeisterung hilft grundsätzlich dabei, die Zahlungsmoral hoch zu halten. Wer in guten Zeiten aus seinen Kunden Fans gemacht hat, wird auch in schwierigen Zeiten auf eine offene Kommunikation bauen können. Allerdings sollten Unternehmen ein paar Tipps umsetzen:

- Zahlungsziele konsequent setzen und ebenso konsequent überwachen.
- Bonitätsprüfung zu Beginn der Zusammenarbeit, und auch regelmäßig im weiteren Verlauf.
- Klare Kompetenzregelung innerhalb der Geschäftsführung beziehungsweise dem Vertrieb und der Buchhaltung.
- Hart einkaufen und Zentraleinkauf besser nutzen.
- Mehr mit dem Kunden reden: Offen den Engpass ansprechen - am Besten sogar persönlich beim Kunden.
- Kontosperrung darf auf keinen Fall von Mitarbeitern selbstständig zu umgehen sein.

- Lieferscheinbearbeitung sowie Erstarbeiten schneller angehen - vieles dauert einfach zu lange.
- Kriterien erarbeiten, um Kunden kritisch(er) zu beurteilen.
- Keine Gutschriftsauszahlung an gesperrte Kunden.
- Keine Risiko-Geschäfte, im Zweifelsfall lieber einmal öfter verzichten. Widerstehe Sie der Verlockung auf das vermeintlich gute Geschäft.
- Schnelle Reklamationsbearbeitung.
- Im Vorfeld von Chef zu Chef (bei A-Kunden) konsequente Vorgehensweise vermitteln.
- Professionelles Debitoren-Management und klares Schema für eine Risikobewertung: Jeden Montag gibt es eine Liste. Die internen Ansprechpartner müssen sich schriftlich rechtfertigen, am Besten in einem Meeting mit Protokoll.
- Dem Kunden kürzere Zahlungsziele mit Skonto schmackhaft machen, ja regelrecht „versüßen“. Unterbewusst vermitteln: Wer kein Skonto zieht, der kann nicht/hat kein Geld zur Verfügung.
- Eindeutige Verantwortlichkeiten festlegen.
- Das telefonische Mahnwesen ist die effektivste Form des Mahnens - voraus-

gesetzt die Mitarbeiter sind entsprechend geschult und haben trainiert.

Laufen Konjunkturpakete aus, wird es bei öffentlichen Aufträgen oft eng – gerade was die Zahlungsmoral anbelangt. Aufgrund einer schlechten Auftragslage und des bekannten Dominoeffektes wird es, solange es die Wirtschaft gibt, immer auch im Baubereich vorübergehende Liquiditätseingänge geben. Es kommt nur darauf an, wie die betroffenen Parteien damit umgehen. Schuldner sollten derartige Engpässe ebenso offen kommunizieren, wie Gläubiger daran Interesse haben, eine gute Lösung für beide Seiten zu finden. Kunden-Begeisterung fängt beim ersten Kontakt an, bewährt sich jedoch oft erst in kritischen Situationen und wie man in solchen miteinander umgeht. Dann lassen sich im Baugewerbe gemeinsam nicht nur die Liquidität, sondern Existenzen sichern.

Der Autor des Beitrags, Ralf R. Strupat, ist ein gefragter TV-Experte und Spezialist für gelebte Kunden-Begeisterung. Er begleitet mit seinem Team Unternehmen auf dem Weg, schnell und dauerhaft eine neue Kultur der Kunden-Begeisterung zu etablieren.

Der Weg zu neuen Aufträgen

Die systematische Objektverfolgung - ein Beitrag von Helga Schuler

TAUNUSSTEIN. Unternehmen, die sich mit der Errichtung und Einrichtung von Gebäuden beschäftigen, benötigen Informationen über Bauprojekte. Es ist wichtig, diejenigen Objekte zu finden, in denen potenzielle Aufträge für das Unternehmen stecken und dann zur richtigen Zeit bei dem richtigen Ansprechpartner „am Ball“ zu sein. Eine von der Erstinformation bis zum Auftragsabschluss durchgängige und systematische Objektverfolgung ist die Grundlage zur Erreichung dieses Ziels.

Es kommt in der Regel darauf an, möglichst früh Objekte zu identifizieren und nach Auftragspotenzial zu selektieren. Objekte werden durch den Außendienst gefunden, der im Gewerbegebiet eine neue Baustelle entdeckt oder über die von ihm betreuten Architekten die Planung eines Bauprojekts erfährt. Die meisten Erstinformationen erhält der Vertrieb über professionelle Bauinformationsdienste, die Objekte systematisch recherchieren und eine erste Selektion ermöglichen.

Eine gute Erstinformation über Bauvorhaben ist vor allem aktuell und informiert konkret darüber, was geplant ist. „Sie sollte Auskunft geben über Bauplätze, Volumina, Termine, Gewerke sowie die Entscheider und unterschiedlichen Ansprechpartner. Entscheidend ist die Tiefe der Details, die schon vorher ermittelt wurden. Für den Treppenhersteller ist zum Beispiel interessant, ob in dem neuen Bürogebäude Treppen aus Holz oder einem anderen Material geplant sind. Außerdem ist es heute unerlässlich, dass die Daten elektronisch in die Systeme der Unternehmen eingespielt und weiterbearbeitet werden können. Die Zeit der Karteikästen und Excel-Listen wird bald endgültig vorbei sein“, so Lothar Rapior, geschäftsführender Gesellschafter vom ICB Informations-Center-Bau.

Erstinformation als Anstoß

Die Erstinformation ist erst der Anstoß für den Prozess der Objektqualifizierung und Verfolgung. Bei interessanten Objekten gilt es, die unterschiedlichen Phasen in der Entscheidung, Planung und Umsetzung kontinuierlich zu verfolgen, um in manchen Fällen Produkte schon im Ausschreibungsprozess zu platzieren und in jedem Fall die entscheidenden Informationen zu erhalten:

- Welches Potenzial steckt für die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens in den jeweiligen Objekten?
- Wann wird dieses zum aktuellen Bedarf?
- Wann sind Ausschreibungen/Submissionen?
- Wer sind die richtigen Ansprechpartner und die Entscheider?
- Wie wird der Modus und der Ablauf des Einkaufs beziehungsweise der Vergabe sein?

In vielen Unternehmen werden die Objektblätter beziehungsweise Dateien den Außendienst Mitarbeitern weitgereicht und diese entscheiden individuell den weiteren Gang der Bearbeitung. Oder es werden die Innen-

dienst Mitarbeiter aufgefordert, die Objekte zu verfolgen. Und da ist auch schon der erste Haken: Es wird nicht gefragt, ob die Mitarbeiter überhaupt die Zeit dazu haben, neben dem Alltagsgeschäft systematisch die Vielzahl von Anrufen zu tätigen, die notwendig sind, um die Informationen über ein Bauobjekt herauszufinden und aktuell zu halten. Schon allein deshalb scheitern viele Umsetzungsversuche. Ganz abgesehen davon, dass es mehr Sinn macht, die begrenzte Ressource Außendienst auf Besuche bei Entscheidern für Potenzialobjekte zu konzentrieren.

Wichtig ist festzuhalten: Erfolgreiche Objektverfolgung „so nebenbei“ geht nicht, Objektverfolgung muss Teil der Vertriebsstrategie und die nötigen Voraussetzungen sowie Werkzeuge müssen vorhanden sein.

Erfolgsfaktoren für die systematische Objektverfolgung sind:

- Es braucht Mitarbeiter, die sich mehrere Stunden am Tag ausschließlich der Objektverfolgung widmen und sich auf die Telefonate und die professionellen Gespräche mit den unterschiedlichen Ansprechpartnern konzentrieren können. Es müssen also Mitarbeiter für diese Tätigkeit freigestellt oder dafür extra eingestellt werden. Eine Alternative ist der Einsatz eines externen Dienstleisters.
- Die Mitarbeiter müssen auf die Aufgabe ausgerichtet und geschult sein. Telefonische Objektverfolgung ist eine proaktive Tätigkeit, die sich von der „normalen“ Innendiensttätigkeit unterscheidet. Die richtige Gesprächsführung und das professionelle Erfragen und Bewerten will gelernt sein.

Für die Bedarfsanalyse werden standardisierte Kriterien entwickelt und erfragt, auf deren Grundlage die Bewertung der Objekte stattfindet. Es gibt klare Regeln für die Einstufung eines Objekts. Es darf nicht nach „Bauchgefühl“ und nach unterschiedlichen, individuellen Maßstäben qualifiziert werden.

Die Kriterien sind einerseits volumen- und produktbezogen, andererseits sind auch vielfach Rahmenfaktoren wie Denkmalschutz oder besondere Designanforderungen interessant, die auf einen speziellen Bedarf schließen lassen.

Es gibt festgeschriebene Prozesse für die kontinuierliche Objektverfolgung, die unterschiedlich sind für die verschiedenen Potenzialgrößen. Es ist klar, wann die Objekte für den Außendienst „reif“ sind und an ihn

	stimmt	stimmt teilweise	stimmt nicht
In unserem Unternehmen werden die Objekt-daten systematisch in eine Objektdatenbank aufgenommen.			
Wir führen telefonisch eine Potenzial-Bedarfs-analyse durch.			
Wir stufen die Objekte nach standardisierten Potenzialkriterien ein.			
Wir sind sicher, dass wir immer zum richtigen Zeitpunkt mit unseren Kontakten und Angeboten „am Ball“ sind.			
Die Aktualität der Daten sichern wir durch einen für alle verbindlichen Prozess der Objektbearbeitung.			
Unser Außendienst schafft es alle Objekte, die er bekommt, zu verfolgen und zu dokumentieren.			
Um die Vielzahl der Objekte zu bewältigen, unterstützen wir unseren Außendienst durch externe oder interne Mitarbeiter in der Objektverfolgung.			
Wir sind sicher, unser Außendienst geht immer gezielt zu den interessantesten Objekten.			
Unsere Mitarbeiter, die Objekten nachtelefonieren, sind dafür sehr gut geschult.			
Unsere Mitarbeiter, die Objekten nachtelefonieren haben, immer genügend Zeit für diese Aufgabe.			
Wir haben zu jedem Zeitpunkt genaue Zahlen darüber, wie viele Objekte bearbeitet werden, was in der „Pipeline“ ist und welche Abschlussquoten wir erreichen.			

Wie viele Objekte kommen in Ihrem Unternehmen zum Abschluss? Nehmen Sie sich die Zeit und denken über Ihre Objektbearbeitung nach! Wenn Sie mehrmals „stimmt teilweise“ oder „stimmt nicht“ angekreuzt haben, gibt es Optimierungspotenzial.

Was eine Software können muss

IT-Programme, welche die Objektverfolgung unterstützen, stellt von Edgar Reh, Geschäftsführer Skill Software GmbH:

Neuere Vertriebssoftware verwaltet zusätzliche zu den Kunden- und Ansprechpartnerdaten auch Bauobjekte, für die Produkte und Leistungen verkauft werden sollen. Damit stehen alle relevanten Ausschreibungsdaten bereit, auf die sich Angebote und Preisgespräche beziehen. Das reduziert den Aufwand und präzisiert die Gespräche. Darum bieten inzwischen fast alle Programme solche Strukturen.

Allerdings gehen gute Programme inzwischen deutlich darüber hinaus. Sie vernetzen die Daten und zeigen:

- aus Kundensicht alle Objekte, an denen die Kunden beteiligt sind und umgekehrt

- deutlich detaillierte Objektsicht mit Aktivitäten, Telefonaten, E-Mails, Briefen, Angeboten, Rechnungs-, Auftrags- und Angebotsummen
- sie untergliedern die Objekte in Gewerke in oben genannte Details und die Vernetzung von beteiligten Unternehmen mit ihren Rollen
- sie bieten alle Kommunikationstechniken Telefon, Brief, Fax, E-Mail, Smartphone ...
- sie verwalten je Firma in jedem Bauobjekt spezifische Rollen, wie Bauherr, Finanzier, Planer, Architekt, GU ...
- auf Basis von Abfragen zum Beispiel alle Architekten, Planer oder Verarbeiter aus allen Projekten
- Und schließlich liefert diese Vernetzung die lange ersehnte Umsatzinformation im indirekten Vertriebskanal: Welcher Architekt generiert indirekt wirklich Umsatz? Welcher Partner vermittelt welche Projekte?

Gute Software gewinnt aus den Ausschreibungsdaten zusätzlich noch dynamische Beziehungsnetze: Wer kooperiert in welcher Funktion mit welchen Bauherren? Wo brauche ich mich nicht mehr anstrengen, weil der Bauherr immer seinen Bruder beauftragt? Welcher meiner Partner ist im Projekt „Großklinikum“ bereits vertreten und kann mich dort empfehlen?

Ein dynamisches Reporting zeigt alle zu verfolgenden Chancen und Angebote mit unerledigten Aktivitäten pro Gebiet, Mitarbeiter, Produktgruppe, und so weiter. Diese Transparenz liefert eine klare Sicht auf alle Chancen und eine konsequente Abschlussqualifizierung. Die Forecasts zeigen, wo Umsätze erwartet werden und wo das Marketing nachbessern muss.