



# **Forderungsmanagement: 10 Ideen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit**

## Einleitung

**Kundenzufriedenheit ist elementar für nachhaltigen Unternehmenserfolg** – das ist keine neue Erkenntnis. Und doch türmt sich immer wieder die große Frage auf, wie genau ein Unternehmen die Zufriedenheit seiner eigenen Kunden verbessern kann. Vor dem Hintergrund, dass Maßnahmen der Kundenerhaltung stets günstiger als Maßnahmen der Neukundengewinnung sind, erhält die Kundenzufriedenheit einen umso höheren Stellenwert.

Insbesondere im Bereich des Forderungsmanagements zeigt sich, wie herausfordernd diese Aufgabe ist: Einerseits ist es wichtig, dass offene Forderungen von nicht zahlenden Kunden (hier im Folgenden wahlweise auch als Schuldner bezeichnet) vollständig beglichen werden. Andererseits sollen eben jene Kunden weiterhin zufriedene Kunden bleiben. Genau dieses Spannungsfeld macht es für Unternehmen erforderlich, **proaktiv und kontinuierlich an der Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu arbeiten**.

**Die gute Nachricht ist:** Es gibt viele wirksame Maßnahmen zur Stärkung der Kundenbindung, die Entscheidungsträger in Unternehmen etablieren können (und sollten). Dazu zählen unter anderem die **Sammlung und KI-gestützte Auswertung von Kundendaten** sowie eine **sorgfältige Zielgruppenanalyse** inklusive Segmentierung und die **Erstellung von Buyer Personas**.

In diesem E-Book beleuchten wir verschiedene **Ideen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit** und erläutern mithilfe von praxisnahen Beispielen, wie deren Umsetzung in Ihrem Betrieb aussehen kann.

**Vor allem kleine und mittlere Unternehmen**, die ihr Forderungsmanagement noch immer vollständig mit eigenen Ressourcen betreiben, können von den hier vorgestellten Ideen und Maßnahmen profitieren.



## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>Idee 1: Digitalisierung vorantreiben</b>	4
<b>Idee 2: Fokus auf Big Data und KI setzen</b>	5
<b>Idee 3: Digitale Prozesse automatisieren</b>	6
<b>Idee 4: Zielgruppen segmentieren</b>	7
<b>Idee 5: Buyer Personas erstellen</b>	9
<b>Idee 6: Kunden individuell ansprechen</b>	10
<b>Idee 7: Soft Skills der Mitarbeiter stärken</b>	11
<b>Idee 8: Persönliche Gespräche mit Schuldern führen</b>	12
<b>Idee 9: Smart Payment &amp; Self-Services einführen</b>	13
<b>Idee 10: Konzept der Gamification nutzen</b>	14
<b>Fazit: Ideen als Hebel für mehr Kundenzufriedenheit im Forderungsmanagement</b>	15

# Idee 1: Digitalisierung vorantreiben

Digitalisierung im Kontext des Forderungsmanagements bedeutet in der Praxis, dass die **Arbeitsabläufe und Prozesse im Mahnwesen und der Buchhaltung** digital statt analog ablaufen. Die gesammelten Kundeninformationen werden nicht mehr ausgedruckt, abgeheftet und im Aktenordner verstaut, sondern digital dokumentiert, ausgewertet und als statistische Daten aufbereitet. Ein weiteres Beispiel: Die Korrespondenz mit Schuldnern findet nicht mehr überwiegend telefonisch, sondern zunehmend über digitale Kommunikationswege statt (z. B. Mobile Messaging).

Digitalisierung bedeutet in erster Linie Entlastung der Mitarbeiter im Arbeitsalltag, wodurch **mehr Zeit für echte, kundenzentrierte Betreuung** bleibt. Für das Unternehmen selbst führt die digitale Transformation langfristig zu Kosteneinsparungen, da angestellte Fachkräfte ihre wertvolle Arbeitszeit mehr den Kerntätigkeiten im Forderungsmanagement widmen können.

**Digitalisierung bedeutet aber noch viel mehr als das:** In Bezug auf Unternehmen steht die digitale Transformation für eine zukunftsgerichtete, strategische Ausrichtung. Die Anforderungen von Kunden haben sich stark verändert – sie erwarten mitunter **digitale Services** und **digitale Kommunikation**.

Wer in seiner Unternehmensstrategie keine passende Antwort auf bereits veränderte und sich weiter verändernde Anforderungen findet, wird **eher früher als später** mit einem großen Berg schwer lösbarer Herausforderungen konfrontiert werden.

## WIE MACHE ICH DAS?

Um ohne Verlust der Kundenzufriedenheit ein Inkassoverfahren gütlich abzuschließen, bedarf es **empathischer Kommunikation auf Augenhöhe**. Mithilfe digital gespeicherter Kundendaten sowie weiterer Informationen über das jeweilige Kundensegment finden Sie unter anderem heraus, welche Bedürfnisse der Schuldner hat und was ihm in seiner Situation wichtig ist.

Besonders im Forderungsmanagement sind derartige Informationen Gold wert: Sie treffen die richtige Ansprache, finden somit eine gemeinsame Kommunikationsebene und können mit dem Schuldner eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung vereinbaren.

Entscheidend ist es, diese Daten **digital und möglichst automatisiert zu sammeln** und im Falle offener Forderungen zielführend einzusetzen. Je mehr Sie über Ihre Kunden wissen, desto individueller können Sie diese ansprechen und ihnen **maßgeschneiderte Lösungen** anbieten. Sammeln Sie alle Daten über die entsprechenden Funktionen Ihrer IT oder beauftragen Sie externe Dienstleister dafür.

Zusätzlich sollten Sie **auf externe Quellen zugreifen**, etwa Melderegister oder Bonitätsdatenbanken. Moderne Inkassounternehmen verfügen oft über eine Analytics-Abteilung, welche Sie bei der Wahl des richtigen Partners berät.

Im Idealfall sollte **alles auf einer zentralen, internen Plattform zusammenlaufen** und dort automatisiert verarbeitet werden. Das spart Zeit und Aufwand und führt zudem zu einer **effizienten Bearbeitung von Außenständen**. Zusätzliche digitale Optionen für die Kundenzufriedenheit sind ebenfalls möglich, etwa in Richtung **Smart Payment und Self-Service**.

## WAS BRINGT MIR DAS?

Mithilfe digital gespeicherter und zentralisierter Kundendaten gestalten Sie einerseits das Forderungsmanagement effizienter und **individualisieren andererseits das Inkassoverfahren**. Sie entlasten so nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern schaffen zugleich die **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zahlungsprozess**.

**Digitalisierung führt im Forderungsmanagement zu einem strategischen Vorteil:** Sie wissen, wer Ihr Gegenüber ist, welche finanziellen Hintergründe und Spielräume er hat und vielleicht sogar, warum er in Verzug ist.

Im persönlichen Gespräch können Sie alle verfügbaren und relevanten Informationen über diesen Kunden zu Ihrem Vorteil nutzen.

Sie können so **individuelle Lösungsvorschläge** unterbreiten, von denen Sie bereits wissen, dass sie für den Kunden interessant sein dürften. Nutzen Sie das Potenzial zur Informationsgewinnung, indem Sie die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen konsequent und kontinuierlich vorantreiben. Dazu zählen vor allem der Aufbau digitaler Kanäle und Plattformen sowie die Auswertung und Aufbereitung aller relevanten Informationen über (potenzielle) Kunden.

## Idee 2: Fokus auf Big Data und KI setzen

Big Data und Künstliche Intelligenz (KI) sind **zwei Schlüsselbegriffe der digitalen Transformation**.

Unter Big Data ist eine große Datensammlung zu verstehen, welche sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- Komplexität
- Kurzlebigkeit
- beträchtliche Größe
- unstrukturierte Anordnung

Um aus der großen Menge an gesammelten Daten und mit Blick auf die Kundenzufriedenheit relevante Erkenntnisse zu gewinnen, braucht es eine **zielgerichtete Datenauswertung** (auch als Data Analytics bezeichnet). Dies gelingt vor allem mithilfe geeigneter Software-Anwendungen und künstlicher Intelligenz.

Doch das allein reicht nicht aus. Um die **Kundenzufriedenheit mithilfe von Big Data und KI zu verbessern**, müssen Unternehmen erst einmal feststellen, wodurch sie sich auszeichnet. Erst mit den richtigen Fragen ergeben sich überhaupt die Erkenntnisse, die für die Steigerung der Kundenzufriedenheit von Relevanz sind.

### WIE MACHE ICH DAS?

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine große Menge an unstrukturierten Daten auszuwerten haben, helfen Ihnen **KI-gestützte Algorithmen** bei der zielgerichteten Auswertung. Gemeinsam mit internen oder externen IT-Analysten werden **digitale Filter- und Fusions-**

**strukturen** programmiert, um **möglichst viele valide Daten** zu sammeln und zur bestmöglichen Verwendung aufzubereiten.

Haben Sie beispielsweise 10.000 Endkunden-Bestellungen pro Monat, können Sie mithilfe von Big Data und KI-gestützter Datenauswertung wichtige Erkenntnisse über Ihren Kundenstamm herausfinden:

- Welche **Typen** neigen am ehesten zum Zahlungsausfall?
- Welche **Gründe oder Umstände** führen zu Zahlungsausfällen?
- Welche **Bedürfnisse** spielen bei Schuldnern eine große Rolle?
- Welche **Strategien zur Problemlösung** haben sich bei wem bewährt und bei wem nicht?

Mit Antworten auf diese und weitere Fragen gelingt es Ihnen im Forderungsmanagement, die **Kundenzufriedenheit im individuellen Fall zu erhalten oder gar zu steigern**.

Erst durch den Einsatz von KI erhalten Sie **zieldienliche Informationen aus einer großen, unstrukturierten Datensammlung**. Mit Blick auf die Kundenzufriedenheit stellen diese Daten einen wichtigen Grundpfeiler dar. Angesichts ihrer großen Bedeutung und Tragweite für weitere Prozesse im Forderungsmanagement sollten Unternehmen entsprechende IT-Fachkräfte engagieren. Alternativ können Aufgaben rund um Big Data und Data Analytics auch an **spezialisierte Dienstleister** ausgelagert werden.

## WAS BRINGT MIR DAS?

Je kundenzentrierter ein Inkassoprozess ist, desto schneller wird das Problem des Zahlungsverzugs gelöst und desto geringer ist der negative Effekt auf die Kundenzufriedenheit.

Vor dem Hintergrund, dass die Neukundengewinnung stets kostenintensiver als die Erhaltung von Bestandskunden ist, sollten Sie die **Potenziale von Big Data und Künstlicher Intelligenz unbedingt ausschöpfen**. Mithilfe der gewonnenen Daten und Informationen können Sie Ihren Kunden nicht nur maßgeschneiderte

Lösungen anbieten, sondern auch die Kundenbindung stärken, indem Sie beispielsweise die Kommunikation individuell anpassen.

Insbesondere im Forderungsmanagement spielen **Empathie und Sensibilität eine wichtige Rolle**, da ausstehende Zahlungen häufig auch mit einem Schamgefühl beim Schuldner einhergehen. Nutzen Sie also alle verfügbaren Informationen, um den **schmalen Grat zwischen Inkasso und Kundenbetreuung** ideal zu meistern.

## Idee 3: Digitale Prozesse automatisieren

Ein zentraler Punkt vorab: **Ohne Digitalisierung, Big Data und Künstliche Intelligenz erfolgen keine automatisierten Prozesse**, von denen Ihr Unternehmen profitieren könnte. Ein erfolgreicher Ausgang eines Inkassoverfahrens sowie die Erhaltung der Kundenzufriedenheit sind wichtig. Genauso wichtig ist es aber auch, dass dieser Prozess **möglichst effizient** durchgeführt wird.

Mit der **Automatisierung von Prozessen innerhalb des Forderungsmanagements** entlasten Unternehmen nicht nur ihre Mitarbeiter, sondern sparen zudem Kosten und minimieren Fehler. Ein weiterer wichtiger Punkt: Automatisierte Prozesse führen dazu, dass Unternehmen **schneller handeln** können. Da im Forderungsmanagement neben Flexibilität vor allem Schnelligkeit gefragt ist, sind automatisierte Abläufe umso nützlicher.

## WIE MACHE ICH DAS?

Zunächst einmal sei vorangestellt, dass auch in automatisierten Prozessen stets die individuellen Umstände des Kunden und des jeweiligen Konfliktes eingebunden werden. Demnach ist es wichtig, dass beispielsweise in **automatisch generierten E-Mails oder Mahnbriefen** die persönlichen Hintergründe eines Schuldners berücksichtigt werden.

Ein Beispiel: Wenn Sie aufgrund der Informationslage wissen, dass ein bestimmter Schuldner eher kooperationsbereit ist, wenn Sie ihm neben der Zahlungsaufforderung mehrere individuelle Lösungsvorschläge unterbreiten, dann sollte diese im Schreiben auch enthalten sein. Ohne diesen kundenzentrierten Fokus würde die Prozessautomatisierung auch nicht auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit einzahlen.

Vom Auftragseingang bis zur ersten Zahlungserinnerung: Nahezu alle digitalen Prozesse im Forderungsmanagement können beliebig automatisiert werden. Fortgeschrittene Systeme und Software-Anwendungen arbeiten dabei nicht nur starre Schritte im Workflow ab, sondern der Prozess wird je nach vorhandenen Informationen zum Kunden personalisiert.

**Aber:** Das persönliche Gespräch mit dem Schuldner ist nicht automatisiert. Das hat den Vorteil, dass Sie als Unternehmen durch Ihre Mitarbeiter eine emotionale Beziehungsebene zu Ihren Kunden aufbauen. Dieser Vorgang lässt sich nicht durch einen automatisierten Prozess abbilden, obgleich gesammelte und ausgewertete Kundendaten für das Gespräch genutzt werden sollten (mehr dazu unter Punkt 8).

## WAS BRINGT MIR DAS?

Automatisierung bringt vor allem **Kostenreduktion und Zeitersparnis**. Im Umfeld des Forderungsmanagements ist beides besonders wichtig, da bereits Umsatzausfälle vorliegen und eine schnelle Bearbeitung die Liquidität wieder erhöht.

Gleichzeitig können viele Prozesse im Unternehmen durch Automatisierung optimiert und effizienter

gemacht werden. Nicht selten lassen sich die positiven Aspekte der automatisierten Inkassobearbeitung auch auf andere Bereiche übertragen. Für den Kunden bedeutet Automatisierung hingegen oft, dass ihnen vielfältige digitale Möglichkeiten zur Bereinigung des Zahlungsverzugs, etwa durch Smart Payments oder Mobile Payments, zur Verfügung stehen.

## Idee 4: Zielgruppen segmentieren

Um bei einem größeren Kundenkreis die Zufriedenheit konstant hochzuhalten, kommen Sie um eine sorgfältige Zielgruppensegmentierung nicht herum. Mit dieser Methodik ist eine **strukturierte, analytische Betrachtung** des eigenen Kundenstammes sowie weiterer potenzieller Neukunden gemeint.

Bei der Zielgruppensegmentierung werden vorab **bestimmte Merkmale definiert**, womit primär bestehende Kunden einzelnen Segmenten zugeordnet werden. Aber auch ehemalige Kunden sowie potenzielle Neukunden werden in der Datenauswertung üblicherweise berücksichtigt. Im Kontext des Forderungsmanagements geht es also vor allem darum herauszufinden, wie das **Zahlungsverhalten der jeweiligen Zielgruppensegmente** prognostiziert werden kann.

## WIE MACHE ICH DAS?

Eine Zielgruppensegmentierung ist nicht nur ein **wichtiges Instrument für ein effizienteres Forderungsmanagement**. Sie sollten sie vor allem dafür nutzen, um die Kundenzufriedenheit in den einzelnen Segmenten nachhaltig zu verbessern.

Das Ziel der Zielgruppensegmentierung ist es, homogene Segmente zu definieren, die jedoch untereinander möglichst heterogen sind. Dabei werden insbesondere psychografische und demografische Merkmale untersucht:

### Psychografische Merkmale:

- Ziele
- Werte
- Ängste
- Motivation
- Präferenzen
- persönliche Einstellung

### Demografische Merkmale:

- Alter
- Beruf
- Geschlecht
- Bildungsstand
- Familienstand
- Haushaltsgröße
- Haushaltseinkommen

Für das Forderungsmanagement sind die demografischen und psychografischen Merkmale die wichtigsten. Sie als Unternehmer müssen wissen, in welchem Bildungs- und Berufsumfeld sich ihre Kunden bewegen, über welche Einkommen sie verfügen und wie sie **vor-aussichtlich auf die unangenehme Situation einer unbeglichenen Schuld reagieren**.

Bestimmte Werte und Meinungen sind dabei schwer zu eruieren, sind aber **im praktischen Forderungsmanagement von großer Bedeutung**. Für die Kundenzufriedenheit ist es wichtig, dass der Kunde sich gut verstanden fühlt.

## WAS BRINGT MIR DAS?

Das übergeordnete Ziel im Forderungsmanagement bleibt immer gleich: die **erfolgreiche Begleichung der ausstehenden Zahlungsverpflichtung**. Mit dem zusätzlichen Ziel, die Kundenzufriedenheit zumindest auf einem gleichen Level zu halten, kommen aber weitere Herausforderungen auf Sie zu.

Dieses Ziel erreichen Sie am besten, indem Sie Ihre Kunden schon vorab möglichst genau klassifizieren. Wenn Sie wissen, in welchem Segment sich eine Kunde befindet, können Sie in der Kommunikation seine **demografischen und psychografischen Merkmale berücksichtigen**. So treten Sie in Gesprächen nicht nur empathisch und authentisch auf, sondern signalisieren zugleich Ihre Kooperationsbereitschaft. Die Folge: Die Zahlungswahrscheinlichkeit sowie die Kundenzufriedenheit steigen.

Übrigens: Die Zielgruppensegmentierung ist nicht nur für das Forderungsmanagement, sondern auch für weitere Abteilungen im Unternehmen relevant. Insbesondere Vertriebs- und Marketingaktivitäten profitieren von der Einteilung in mehrere Segmente.



## Idee 5: Buyer Personas erstellen

Einzelne Zielgruppensegmente sind zwar in vielerlei Hinsicht hilfreich, aber im beruflichen Alltag des Forderungsmanagements wenig praktikabel. **Buyer Personas verleihen diesen Segmenten ein Gesicht.** So erhalten Ihre Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung davon, welche Menschen hinter den offenen Forderungen stecken.

Bei einer Buyer Persona handelt es sich um eine **halb fiktive, stilisierte Person, die repräsentativ für einen Teil eines Zielgruppensegments** steht. Grundlage für die Erstellung der Buyer Persona bleiben jedoch reale Daten und Informationen Ihrer ehemaligen, aktuellen sowie potenziell zukünftiger Kunden des jeweiligen Segments.

### WIE MACHE ICH DAS?

Mit der Zielgruppensegmentierung legen Sie bereits den **Grundstein für die Erstellung einer Buyer Persona.** Doch eine Buyer Persona können Sie theoretisch auch ohne eine vorige Segmentierung Ihrer Bestandskunden erstellen – nur würde sie aufgrund der mangelhaften Datengrundlage weniger repräsentativ und effektiv sein.

Für die Erstellung einer Buyer Persona legen Sie zunächst demografische Merkmale fest. Dazu zählen insbesondere folgende Angaben:

- Alter
- Geschlecht
- Familienstand
- Bildungsstand
- Haushaltgröße
- Haushaltseinkommen
- Beruflicher Werdegang

Anschließend geht es ins Detail: Die psychografischen Merkmale verleihen der Buyer Persona gewissermaßen einen Charakter. Auf diese Weise wird sie für die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zu einer greifbaren Person. Geben Sie der Buyer Persona abschließend ein Gesicht, indem Sie ihr ein **Foto eines echten Menschen** und einen „Namen“ zuweisen.

Das gewählte Foto sollte die Buyer Persona mit all ihren Eigenschaften und Merkmalen authentisch darstellen.

Im Kontext des Forderungsmanagements könnten die Buyer Personas wie folgt verkürzt dargestellt werden:

- **Peinlich berührter Geschäftsmann:** Matthias, 36 Jahre, männlich, kinderlos, ledig, berufstätig, abgeschlossene Ausbildung als Bankkaufmann.
- **Finanziell angeschlagener Arbeitssuchender:** Holger, 43 Jahre, männlich, zwei Kinder, verheiratet, arbeitssuchend, Diplom-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre.
- **Vergessliche Hausfrau:** Kornelia, 56 Jahre, weiblich, fünf Kinder, geschieden, Frührentnerin, abgeschlossene Ausbildung im Einzelhandel.

### WAS BRINGT MIR DAS?

Um im Kontext des Forderungsmanagements die Kundenzufriedenheit zu erhalten, spielt die **kundenzentrierte Kommunikation** eine zentrale Rolle. Mithilfe von Buyer Personas erhalten Ihre Mitarbeiter im Unternehmen eine konkrete Vorstellung von den Kunden. Auf dieser Grundlage finden sie die richtige Wortwahl und können bereits individuelle Lösungen für den jeweiligen Schuldner erarbeiten.

Buyer Personas helfen aber auch dabei, das **Forderungsmanagement effizienter zu gestalten.** Oft gibt es zu den Personas **bestimmte Leitfäden**, in denen etwa steht, dass jüngere Menschen eher auf dem mobilen Weg kontaktiert werden sollten oder dass ein bestimmtes Segment einer bestimmten Branche besonders gut auf Briefe reagiert. Derartige Erkenntnisse helfen Ihnen dabei, laufende Inkassoprozesse zu optimieren und zu beschleunigen.

## Idee 6: Kunden individuell ansprechen

Jeden Kunden individuell anzusprechen, ist im Marketing und im Kundenservice bereits Standard. Der Kunde fühlt sich **individuell wahrgenommen** und nicht mehr nur als einer unter vielen. Im Bereich des Forderungsmanagements nimmt die individuelle Ansprache unter Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit eine besondere Position ein.

Da der Kontakt in den meisten Fällen irgendwann telefonisch und damit sehr persönlich wird, spielt die Individualität nicht nur in der Ansprache, sondern im gesamten Gespräch eine wichtige Rolle. Die Zielgruppensegmentierung sowie erstellte Buyer Personas helfen dabei, die **richtige Ansprache für einen Schuldner** zu finden.

### WIE MACHE ICH DAS?

Grundsätzlich gibt es **zwei wichtige Bedeutungen des Begriffes „Ansprache“**. Zunächst einmal bedeutet die individuelle Ansprache, dass jeder Kunde durch die **Kommunikationskanäle** kontaktiert wird, die er präferiert. Lassen Sie dem Schuldner hier bereits eine Wahl: So vermeiden Sie, dass er sich **bevormundet und kontrolliert fühlt**. Zugleich präsentieren Sie sich als modernes und flexibles Unternehmen.

Die zweite Bedeutung des Begriffs Ansprache bezieht sich auf die tatsächliche Anrede, oder besser noch: die **Form der Kommunikation mit dem Schuldner**. Tatsächlich geben die sozialen und sprachlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters hierbei den Ausschlag. Auf Grundlage der vorhandenen Informationen und der empathischen Empfindung wählen Sie für den Gesprächspartner die passende Tonalität. Bei dem Einen mögen **Verständnis und Mitgefühl** zielführend sein, bei dem Anderen eher **sachliche Lösungsvorschläge und leichter Druck**. Oftmals hängt die Ansprache davon ab, welchem Segment oder welcher Persona der entsprechende Kunde zugeordnet wurde.

### WAS BRINGT MIR DAS?

Die individuelle Ansprache und die passende Form der Kommunikation haben **immer Einfluss auf den Ausgang des Forderungsprozesses**. Im Idealfall erhalten Sie zeitnah das Ihnen zustehende Geld, ohne dass die Kundenzufriedenheit oder die Geschäftsbeziehungen darunter leiden. Wenn Sie sich auf die passenden Kommunikationskanäle, vor allem aber auf eine optimierte Form der Kommunikation konzentrieren, werden Sie langfristig von einem **effektiveren Forderungsmanagement** und einer **höheren Kundenzufriedenheit profitieren**.

## Idee 7: Soft Skills der Mitarbeiter stärken

Als Soft Skills werden all jene Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter bezeichnet, die **nicht im engeren Sinne Bestandteil einer beruflichen oder fachlichen Ausbildung** sind. Dazu zählen unter anderem **persönliche Attribute** wie Disziplin, Fleiß oder Stressresistenz. Aber auch **soziale Fertigkeiten** sowie **emotionale Intelligenz** fallen unter die Soft Skills.

Im Umfeld des Inkassowesens braucht es vor allem **soziale und sprachliche Kompetenzen**. Ein Mitarbeiter im Forderungsmanagement muss im Idealfall in der Lage sein, sich in den Schuldner hineinzuversetzen und mit ihm der jeweiligen emotionalen Situation entsprechend zu kommunizieren.

### WIE MACHE ICH DAS?

Das Gute an Soft Skills: Sie können auf zahlreichen verschiedenen Wegen erreicht, verbessert oder gefestigt werden. Dies kann in **internen oder externen Seminaren** geschehen oder auch alltagsbegleitend durch **regelmäßige Übungen**.

Die grundlegende Fähigkeit für eine **hohe soziale Kompetenz** ist **Empathie**. Sie müssen in jeder Gesprächssituation erkennen können, warum Ihr Gegenüber so handelt, wie es handelt. Das hilft Ihnen dabei, auf den Gesprächspartner zuzugehen und Verständnis zu zeigen. So merkt Ihr Gegenüber, dass es Ihnen nicht nur darum geht, dass die offenen Forderungen schnellstmöglich beglichen werden, sondern dass Sie seine Bedürfnisse sehen und respektieren.

Durch **sprachliche Kompetenz** sind Sie in der Lage, Ihr Anliegen souverän zu kommunizieren und mit jeder Äußerung des Schuldners selbstsicher umzugehen. Gerade in **emotional aufgeladenen Gesprächen** kann dies eine große Herausforderung darstellen: Im schlimmsten Fall müssen Sie auf persönliche Anfeindungen beherrscht und ruhig reagieren und beschwichtigende Worte finden.

Unternehmen sollten dafür Sorge tragen, dass Ihre Mitarbeiter in den wichtigsten **Soft Skills umfassend geschult** sind. Bestimmte charakterliche Eigenschaften können dabei besonders hilfreich sein, etwa eine ausgeprägte Hilfsbereitschaft oder ein stark ausgeprägtes Einfühlungsvermögen.

Gleichzeitig sollten Sie darauf achten, dass Ihre Mitarbeiter auch lernen, **sich selbst zu schützen**. Eine hohe Stresstoleranz, Durchsetzungsfähigkeit und der richtige Umgang mit emotionalem Druck sind notwendig, um auch sehr herausfordernde Gesprächssituationen mit Schuldnern zu bestehen.

### WAS BRINGT MIR DAS?

Soft Skills sind essenziell für die **Kundenzufriedenheit**. Schuldner, die sich am Telefon ernst genommen und verstanden fühlen, sind eher bereit, proaktiv an einer Lösung des Schuldproblems mitzuarbeiten. **Zugleich wird Ihre Reputation nicht in Mitleidenschaft gezogen**. Im Idealfall werden die ausstehenden Schulden schnell und vollumfänglich bezahlt und der Schuldner bleibt weiterhin Kunde.

## Idee 8: Persönliche Gespräche mit Schuldnern führen

**Nutzerfreundlichkeit und Empathie** sind die wesentlichen Erfolgsgaranten für ein effektives Forderungsmanagement ohne Verlust der Kundenzufriedenheit. Die Erkenntnisse psychologischer Forschung zeigen, welchen massiven Einfluss die **richtigen Worte zur richtigen Zeit** im Kundendialog haben können. Daher ist das Wissen um die **optimalen Gesprächsstrategien** mit Schuldnern essenziell für jede Inkassostrategie. Das gilt vor allem für die persönlichen und meist telefonischen Gespräche im Zentrum der Bemühungen um eine konstruktive Problemlösung.

### WIE MACHE ICH DAS?

In der Regel werden die Kunden nach Ablauf der Zahlungsfrist zunächst **schriftlich an ihre Verpflichtungen erinnert**. Je nach vertraglicher Regelung werden dann zunächst **ein bis drei Mahnungen** verschickt. Unter Umständen geht der Vorgang aber auch sofort in das Forderungsmanagement über, was **aus Sicht der Kundenbindung nicht ratsam** ist. Im Anschluss an die vorangegangene Korrespondenz sollte im Interesse aller Beteiligten - soweit möglich - die **persönliche, telefonische Kontaktaufnahme** genutzt werden.

**Mit dem direkten Gespräch verstärken Sie die Signalwirkung:** Einerseits vermitteln Sie dem Schuldner noch einmal auf einer persönlicheren Ebene die Dringlichkeit des Anliegens und andererseits machen Sie klar, dass die ausstehende Schuld nicht einfach abgeschrieben wird.

Das Telefongespräch hat sich im Forderungsmanagement als das **beste Instrument zur Wahrung der Kundenzufriedenheit** erwiesen. Ein einfühlsamer Mitarbeiter, der sich optimal auf den jeweiligen Kunden vorbereitet hat, kann durch konstruktive Lösungsvorschläge eine schnelle Einigung erzielen.

Ausgeprägte Soft Skills sowie eine gute Vorbereitung mittels einer Buyer Persona sind im persönlichen Gespräch besonders hilfreich, aber keine zwingende Voraussetzung. Entscheidend in emotional aufgeladenen Dialogen ist die **passende Tonalität und eine feinfühliges Gesprächsführung**. Oder anders gesagt: Sie sollten auf jede mögliche Antwort des Schuldners eine **passende Gegenantwort parat haben** und die Kontrolle über den Gesprächsverlauf nicht aus den Händen geben.

### WAS BRINGT MIR DAS?

Die Erfahrung lehrt, dass die meisten Fälle im Forderungsmanagement durch ein persönliches Gespräch **schneller und effektiver geklärt** werden, als durch drohende Mahnbriefe oder Gerichtsschreiben. Der Dialog mit einem einfühlsamen Mitarbeiter, der **Verständnis zeigt, aber gleichzeitig auch konkrete Lösungen anbietet**, wirkt sich gleich in zweierlei Hinsicht positiv aus: Zum einen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass offene Forderungen auch ohne gerichtliches Mahnverfahren beglichen werden. Zum anderen sind persönliche Gespräche im Vergleich zu Mahnbriefen besser dazu geeignet, die Kundenzufriedenheit zu erhalten.

## Idee 9: Smart Payment & Self-Services einführen

Modernes Forderungsmanagement rückt den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum, um die **Zahlungswilligkeit zu maximieren** und die **Kundenzufriedenheit zu erhalten**. Das bedeutet auch, sich an der Lebenswirklichkeit des Kunden zu orientieren. Viele Schuldner zeigen sich zahlungswilliger, wenn ihnen die Möglichkeit eröffnet wird, selbst proaktiv tätig zu werden. Mit Self-Services geben Sie dem Kunden Angebote in die Hand, die dieser nutzen kann, um seine Außenstände zu begleichen. Ein wichtiger Teil des Self-Service ist das Smart Payment als Bestandteil des digitalen Ökosystems des Gläubigers. **Digitale und unkomplizierte Zahlungsmöglichkeiten** erlauben effiziente und flexible Rückzahlungen mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung.

### WIE MACHE ICH DAS?

Self-Service im Forderungsmanagement bedeutet in erster Linie, dem Kunden selbst **eine Wahl** zu lassen, wie er seine Schulden begleichen möchte. Auf psychologischer und emotionaler Ebene werden negative Gefühle wie Schuld, Scham oder Ärger in den Hintergrund gerückt. Der Kunde erhält wieder die Initiative. So kann es sinnvoll sein, dem Kunden proaktiv eine Stundung seiner Schulden anzubieten – etwa bis zur nächsten Gehaltszahlung. Auch nachträgliche Ratenzahlungen haben sich

bewährt. Nicht selten werden Rechnungen auch einfach nur vergessen. Ein sofortiger Ausgleich wird durch das **Anbieten von Smart Payment Möglichkeiten** erleichtert.

Smart Payments sind **schnelle und unkomplizierte, digitale Zahlungsmöglichkeiten**. Oft können Zahlungen in wenigen Sekunden per Smartphone erledigt werden. Dazu sollte Ihr Forderungsmanagement an digitale Zahlungsdienstleister angebunden werden, die über möglichst viele Optionen verfügen, Zahlungen vorzunehmen. Vor allem E-Wallets wie **Google Pay, Apple Pay oder PayPal** haben sich als äußerst effizient erwiesen.

### WAS BRINGT MIR DAS?

Bei jedem Inkassoprozess geht es letztlich darum, dass der Schuldner seine Außenstände bezahlt und dabei seine **Kundenzufriedenheit nicht leidet**. Self-Services und Smart Payments sind ein praktikabler und unkomplizierter Weg, genau dies zu erreichen. Der Kunde bekommt einen **selbstbestimmten und modernen digitalen Prozess** ohne das Ärgernis von Mahnbriefen und als unangenehm empfundenen Anrufen. Das Unternehmen profitiert hingegen von automatisierten, schnellen und kostengünstigen Lösungen.

## Idee 10: Konzept der Gamification nutzen

Gamification ist in vielen anderen Bereichen schon heute der **Königsweg für kundenorientierte Services** mit einem hohen Grad an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Er baut stark auf Self-Service Angeboten wie etwa einem Zahlungsportal als App auf, in die Gamification nach Möglichkeit eingebunden sein sollte.

Gemeint ist die **Einbettung spielerischer Elemente** in einen eigentlich „sachlich-seriösen“ Prozess. Ziel der Gamification im Kontext des Forderungsmanagements ist es, den Kunden **subtil in die richtige Richtung zu stoßen** – ihn also dazu zu bringen, eine Rückzahlungslösung anzustreben.

In der Verhaltenspsychologie ist diese Methode, das sogenannte Nudging, eine weit verbreitete Möglichkeit, gerade monotone oder unangenehme Aufgaben durch **spielerische Elemente aufzulockern** und damit auch die Motivation des Ausführenden zu steigern.

### WIE MACHE ICH DAS?

Gamification hat viele Gesichter. Typische Ausprägungen sind **grafische** Elemente wie Fortschrittsbalken oder virtuelle Auszeichnungen. Auch **Ranglisten, Highcores oder Belohnungen** sind häufig zu finden. Im Kontext des Forderungsmanagements hingegen ist Gamification noch sehr selten zu finden. Dabei kann gerade hier der unangenehme Prozess der Zahlungsaufforderung spielerisch deutlich aufgelockert werden und einen **neuen, zusätzlichen Anreiz zur Zahlung bestehender Außenstände** geben.

Statt einer simplen Erinnerungsmail könnte der Kunde beispielsweise ein kleines **Frage-Antwort-Spiel** durchführen, illustriert von Karikaturen und einem Fortschrittsbalken. Der Kunde kann dann beispielsweise

auswählen, welche Art der Zahlung er bevorzugt (Self-Service) und welche konkreten Möglichkeiten sich ihm bieten – etwa im Bereich Smart Payment.

Begleitende Statistiken in Form von Ranglisten oder kleinen Infoboxen helfen dem Kunden, seine empfundene Scham zu vergessen und sich **auf die konstruktive Lösung des Problems zu konzentrieren**. Ein Beispiel: „82 Prozent der nicht gezahlten Rechnungen bei uns wurden einfach nur vergessen. Kein Problem! Wählen Sie Ihre bevorzugte Zahlungsart, um Außenstände ganz einfach zu begleichen.“

**Ein weiteres Beispiel für Gamification findet sich bei Google:** Um unter anderem den Prozess der Reisekostenabrechnung einfacher und attraktiver zu gestalten, überlässt der Internetriese seinen Mitarbeitern die Entscheidung, wie sie mit übrig gebliebenen Reisespesen umgehen wollen. Sie können sich dieses **Geld entweder selbst auszahlen lassen, für eine zukünftige Reise ansparen** oder alternativ **für wohltätige Zwecke spenden**. **Das Ergebnis:** Nach einem halben Jahr sollen nahezu alle Abrechnungen Compliance-gerecht erfolgt sein.

### WAS BRINGT MIR DAS?

Menschen spielen gern – sei es einfaches Brettspiel, ein Videospiele oder eine bestimmte Sportart. Mit Gamification machen Sie sich dies zunutze und erreichen wortwörtlich spielerisch Ihr Ziel im Forderungsmanagement. Die Folge: **Rückzahlungswahrscheinlichkeit und -geschwindigkeit steigen**. Zugleich ermöglichen Sie Ihren Kunden, den ursprünglich negativ empfundenen Prozess des Inkassos sehr viel positiver wahrzunehmen. Das steigert die Kundenzufriedenheit und stärkt auf spielerische Weise die Kundenbindung.

# Fazit: Ideen als Hebel für mehr Kundenzufriedenheit im Forderungsmanagement

Mit den zehn vorgestellten Maßnahmen haben Sie eine **attraktive Auswahl an Hebeln zu Verfügung**, die Sie je nach Unternehmensstruktur, Strategie und Zielen unterschiedlich stark bedienen können.

Jedes Unternehmen hat verschiedene Voraussetzungen – das heißt: Sie müssen **sorgfältig analysieren und abwägen**, welcher der Maßnahmen sich mit den Gegebenheiten im Unternehmen am besten vereinbaren lassen. Doch nicht nur das: Es ist vorab auch wichtig zu bewerten, welche Maßnahmen sich auch **in wirtschaftlicher Hinsicht** lohnen und welche eventuell nicht die erwünschten Ergebnisse liefern würden.

Um herauszufinden, durch was sich die Kundenzufriedenheit Ihrer Kunden auszeichnet, sollten Sie Befragungen durchführen und **proaktiv um Feedback bitten**. Hierdurch erhalten Sie wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse Ihres Kundenstamms, die Sie bei der Auswahl der Maßnahmen entsprechend berücksichtigen sollten.

Da sich die Bedürfnisse der Kunden parallel zu den Veränderungen in der Welt immer wieder ändern, sollten Sie KPIs (Key Performance Indicators) festlegen, um die Kundenzufriedenheit fortlaufend zu messen. Diese Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Optimierungspotenziale es noch gibt und mit welchen Maßnahmen Sie diese ausschöpfen können.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Kundenzufriedenheit im Forderungsmanagement ein relevanter Faktor für die Liquidität eines Unternehmens ist. Es werden so nicht nur eher offene Forderungen bezahlt, sondern auch Kunden weiterhin an das Unternehmen gebunden.

Vor dem Hintergrund, dass die Neukundengewinnung ohnehin mehr finanzielle Ressourcen in Anspruch nimmt als die Erhaltung von Kunden, erlangt die **Kundenzufriedenheit eine erhöhte Priorität im Unternehmen**. Doch auch mit Blick auf konkurrierende Unternehmen sollten Sie die Kundenzufriedenheit im Kontext des Forderungsmanagements verstärkt in den Fokus nehmen. Denn dass genau dieser Aspekt eine immer größere Bedeutung erhält, ist schon lange kein Geheimnis mehr.



## Ihr Ansprechpartner:

Michael Renz

Head of Sales DACH/KAM

T. +49 (0) 201 1021087

E. [michael.renz@lowellgroup.de](mailto:michael.renz@lowellgroup.de)