

# DER HEIKELSTE MOMENT

Dr. Nils Hafner

**COLLECTION** Jahrelang lief die Kundenbeziehung reibungslos. Das Unternehmen lieferte Produkte oder Dienstleistungen, der Kunde zahlte. Doch immer mehr Private und Unternehmen zahlen fällige Rechnungen mit Verzögerung oder gar nicht mehr. Wie gehen Profi-Unternehmen mit dieser Situation um und welche Rolle spielt das CRM dabei? Dieser Artikel soll einige Antworten geben.

Es ist schon heikel. Immer mehr Unternehmen fragen sich, wie sie mit zahlungssäumigen Kunden umgehen sollen. Sofort mahnen und betreiben? Doch dann sind Kunden, die vielleicht Potenzial für eine profitable Geschäftsbeziehung hätten, akut abwanderungsgefährdet. Oder zuwarten? Und damit riskieren, fällige Beträge vielleicht abschreiben zu müssen? In diesem Zwiespalt befinden sich zunehmend viele Unternehmen. Dass das Problem immens ist, zeigen auch konkrete Zahlen. So verschickt die Billag heute pro Jahr etwa 300 000 Rechnungen, zwischen 150 000 und 200 000 Kunden erhalten mindestens einen Reminder, dass ein Betrag offen ist. Doch wie soll man mit der Situation umgehen? Was kommt danach? Entscheidend ist dabei, wie bei vielen «Momenten der Wahrheit» im Kundenbeziehungs-Management, die Beantwortung zweier Fragen:

1. Was weiss ich über den Kunden?
2. Was mache ich mit diesen Informationen?

Bei der Beantwortung der ersten Frage geben sich Unternehmen häufig bedeckt: So finden sich nach Aussage des Telekommunikationsunternehmens sunrise «alle Informationen» im CRM-System. Dieses beinhaltet z. B. eine Mahnhistory, welche Auskunft über die verschiedenen Mahnstufen und -aktionen gibt. Über diese rein operativen Daten hinaus ist es jedoch wichtig, einschätzen zu können, welches Potenzial der Kunde für eine profitable Geschäftsbeziehung in der Zukunft hat. Mit anderen Worten, es geht darum zu beantworten, ob der momentane Zahlungsverzug eine Ausnahmeerscheinung ist, oder ob diese zum «Normalverhalten» des Kunden passt und eine Fortführung der Geschäftsbeziehung für das Unternehmen perspektivlos ist.

Bei der Beantwortung der zweiten Frage geht es primär um das Ausgestalten des Mahn- und Collectionprozesses. Sunrise hat beispielsweise einen vollauto-



*Unternehmen im Zwiespalt zwischen Weiterführen der Kundenbeziehung und Eintreiben von geschuldeten Geldern*

matischen Mahnprozess aufgesetzt. Interessanterweise arbeitet das Unternehmen in diesem Zusammenhang mit verschiedenen «Mahnplänen», die auf die Möglichkeiten (Produkte) und Bedürfnisse der verschiedenen Kunden zugeschnitten sind. Dabei ist der Ablauf immer ähnlich: Es gibt eine Zahlungserinnerung oder Mahnung per SMS, Brief oder Anruf, es folgen Massnahmen wie die Blockierung der Dienste, Deaktivierung des Ver-



*Marcel Rusterholz,  
Manager Collection &  
Complaint Sunrise Com-  
munications AG*



*Dr. Oliver Sidler, Ombuds-  
mann Telekommunikation*



*Raphael Raetzo,  
Head of Customer Care  
der Billag AG*

trages, Verkauf der Forderung an eine externe Inkassogesellschaft. Die Dauer dieses Ablaufs variiert je nach Mahnplan, dabei unterscheidet sunrise zwischen langjährigen und neuen Kunden, die Übergabe an ein externes Legal-Inkasso erfolgt im Schnitt etwa 55 Arbeitstage nach Fälligkeit. Im Beispiel der Billag folgt auf den ersten Reminder häufig ein zweites Mailing mit einem weiteren

Reminder, danach wird die Field Force ins Land geschickt zu denen, die bis dahin noch immer nicht bezahlt haben. Wenn der Kunde dann noch immer nicht zahlen will, jedoch der Field-Force-Mitarbeiter dringenden Verdacht hat, dass der Kunde ein Radio/ein Fernsehgerät/einen PC besitzt, erstattet die Billag Anzeige an das Bakom und dieses wiederum schickt einen Untersuchungsjuristen, der beim Kunden eine Hausdurchsuchung vornehmen kann, danach gibts eine Busse und natürlich die Anmeldung.



### Wie managt Orange das Thema Billing? 3 Fragen an Tino Meier, Director Customer Service

**CMM:** *Wie geht ein Mobilfunkunternehmen mit zahlungssäumigen Kunden um?*

**Tino Meier:** Orange verfügt über einen klar strukturierten Mahnungsprozess, der den Kunden viel Zeit lässt, ihre offenen Rechnungen zu begleichen oder mit uns eine temporäre Lösung für besondere Zahlungsmodalitäten zu vereinbaren. Dieser beginnt mit einer 25-tägigen Zahlungsfrist. Ist die Rechnung 16 Tage nach Fälligkeit immer noch offen, wird die erste Mahnung per Post verschickt. Bleibt die Rechnung weitere zehn Tage offen, erhält der Kunde ein Erinnerungs-SMS. Weitere fünf Tage später wird die Nummer gesperrt. Erfolgt immer noch keine Zahlung, wird die zweite Mahnung nach zusätzlichen 17 Tagen verschickt. Die Nummer wird schliesslich 12 Tage später annulliert, sollte die Rechnung immer noch unbezahlt sein. Insgesamt dauert dieser Prozess also 85 Tage. Wenn eine Rechnung nach 85 Tagen immer noch nicht bezahlt ist, wird die entsprechende Nummer annulliert..

**CMM:** *Wie entwickelt sich die Zahl derer, die ihre Rechnungen nicht begleichen?*

**Tino Meier:** Die diversen Informationen zu unserem Mahnsystem haben zu einer erhöhten Achtsamkeit seitens der Kunden geführt. So ist die Anzahl der Mahnungen in den vergangenen Jahren stabil geblieben, bei einer deutlich grösseren Kundenbasis.

**CMM:** *Wie schützt sich Orange vor zahlungsscheuen Mobil-Nomaden?*

**Tino Meier:** Bei Vertragsabschluss muss der Kunde immer ein offizielles Ausweisdokument vorweisen. Dieses Dokument dient zur Kontrolle seiner Identität und ist eindeutig. Das Nicht-Bezahlen einer Rechnung trotz mehrmaliger Erinnerung und Mahnung wird als Verletzung des Vertrags angesehen. Der Kunde muss dann je nach Vertragsdauer und Produkt zusätzlich eine Gebühr für vorzeitige Abonnementsauflösung zwischen CHF 300 und CHF 800 bezahlen.

### Nach Lösungen suchen

In dieser Stufe des Mahnprozesses kommt es vor allem darauf an, jederzeit gesprächsbereit zu sein, wenn der Kunde Lösungen sucht. So werden bei sunrise Anfragen von Kunden zum Zahlungsrückstand direkt vom Callcenter beantwortet (Höhe des ausstehenden Betrages, Zahlungsfristen, ...), spezielle Anliegen werden an das Backoffice-Team «Collection» intern weitergeleitet. Die Collection-Abteilung bearbeitet diese weitergeleiteten und alle schriftlich eingegangenen Kundenanliegen. Dabei geht es vor allem darum, einen Mahnstopp zu setzen, Kontoauszüge zu erstellen und zuzusenden, spezielle Zahlungsvereinbarungen zu treffen, Ratenzahlungen einzurichten und wegen Zahlungsverzug deaktivierte Verträge zu reaktivieren.

Rechnungsbeanstandungen hingegen werden häufig in einem anderen Backoffice-Team bearbeitet. Bei Beanstandungen zu Rechnungen wird ein Mahnstopp gesetzt, dabei kommt es nicht zu einem Zahlungsverzug. Nach erfolgter Prüfung wird die Rechnung korrigiert oder der Kunde über die korrekte Rechnung informiert (mit der Bitte um Begleichung). Bei sunrise werden jeweils nach den Ferien häufig hohe Roamingrechnungen beanstandet. Seit vermehrt Smart-Phones verkauft werden, ist das mobile Internet (iPhone, Navigationssoftware, Surfen im Internet via Handy, ...) auch ein möglicher Kostentreiber. Durch Mehrwertdienste verursachte Kosten generieren ebenfalls immer wieder Rechnungsbeanstandungen. Dies bestätigt auch der Telekom-Ombudsmann Dr. Oliver Sidler von der Schlichtungsstelle Ombudscom: «Es kommen nur wenige Fälle und Anfragen tatsächlich zu uns – rund 3500 pro Jahr –, da die Kunden in den meisten Fällen bereits selbst mit dem jeweiligen Anbieter eine Einigung erzielen. Bei den Fällen, die einer Schlichtungsstelle bedürfen, handelt es sich zumeist um die Themen Mehrwertdienste, Roaming, Klingeltöne und SMS», so der Schlichtungsexperte. Auch der Erotiksektor verursache vermehrt Anfragen bei der Ombudscom. Immerhin erfahren über 90 Prozent der Ombudscom-Schlichtungen einen aussergerichtlichen Ausgang und helfen somit den Anbietern, kostspielige Gerichtsfälle zu vermeiden. «Auch wenn es oft schmerzhaft ist für den Kunden zu se-



Beim Collectionprozess handelt es sich um einen besonders sensiblen Teil der Kundenbeziehung.

hen, dass er nicht im Recht ist, trägt doch der Kontakt zur Schlichtungsstelle oftmals dazu bei, dass sich die Kunden wieder ernst genommen fühlen», berichtet Dr. Sidler aus seiner Erfahrung mit betroffenen Kunden. Die Telekommunikation sei ein Massengeschäft, da liege es in

der Natur der Sache, dass nicht jeder einzelne Kunde stets mit der notwendigen Sorgfalt betreut werde.

#### Grund oder Ausrede?

Weitere Gründe für Zahlungsverzug gibt es viele: «Ich habe keine Rechnung bekommen.», «ich habe momentan kein Geld.» oder «Ich zahle immer Ende Monat, andere Zahlungsfristen sind ungünstig.» bis hin zu «Die vorgegebenen Fristen sind zu kurz.» Beanstandet werden auch Gebühren, die durch das Mahnwesen selber anfallen. So summieren sich Mahnspesen, Blockierungsgebühren und Deblockierungsgebühren oftmals zu nennenswerten Summen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass es sich beim Collectionprozess sicher um einen besonders sensiblen Teil der Kundenbeziehung handelt. Gehen Kundenwissen, durchdachte und dokumentierte Prozesse jedoch konform, kann das Unternehmen hier viele Zahlungsausfälle durch eine geschickte Steuerung an der Kundenschnittstelle vermeiden. ■

*Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den systematischen Aufbau profitabler Kundenbeziehungen.*

*Er leitet den „CAS Customer Focus“ an der Hochschule Luzern und arbeitet als Speaker, Dozent, Autor und Berater. In seinem Blog «Hafner on CRM» versucht er, dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen und lustigen Seiten abzugewinnen.*

Anzeige



cosma dialog

[www.cosmadialog.ch](http://www.cosmadialog.ch)

## Wir verstehen viel von Ihrem Geschäft und alles von unserem

Unternehmen verschiedenster Branchen sind heute mehr denn je gefordert. Die Märkte wandeln sich immer rascher. Der Kostendruck steigt. Im Vorteil ist, wer sich **voll und ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren** kann.

Damit stellt sich die Frage, welche Bereiche Ihres Unternehmens Sie allenfalls **sinnvoll auslagern** könnten. Sinnvoll heisst: Bei gleicher oder – noch besser – erhöhter Leistung und Qualität. Und vor allem: Zu reduzierten Kosten.

Mit **neuster Telekommunikations-Technologie** und gut geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen wir Ihnen professionelle, zeitlich und sachlich auf Ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmte Dienstleistungen zur Verfügung. In Ihrem Namen führen wir den täglichen Dialog mit Ihren bestehenden und potentiellen Kunden und Geschäftspartnern. **In Ihrem Namen unterstützen wir Sie aktiv in Verkauf und Marketing.** Und in Ihrem Namen sorgen wir für eine optimale Pflege Ihrer Kundenbeziehungen.

## Kunden gewinnen ist das eine. Kunden behalten das andere

Kundenakquisition, Umsatz- und Gewinnsteigerung, erhöhte Marktdurchdringung – mit genau **auf Ihre Anforderungen zugeschnittenen Konzepten** und Dienstleistungen können wir Sie dabei wirksam unterstützen.

**Alles in Ihrem Namen:** Nachfassen bei Versandaktionen und Mailings, Betreuung Ihrer Hotline / Infonummer oder Ihrem Response-Anschluss für spezielle Projekte, Durchführung von Marktbefragungen, Bedarfsabklärungen und Potentialanalysen, Erledigung Ihres Inkassomanagements, Terminierung und Betreuung Ihres Aussendienstes – wir sind für Sie da.

Genau so wichtig wie das Neugeschäft ist das **Customer Relationship Management** – die Pflege der bestehenden Kunden. Auch hier sind wir auf Ihrer Linie: Für Beratung, Information, Servicebetreuung usw. Für das Veredeln von Adressdaten. Fürs Reklamationsmanagement und für Zufriedenheitsanalysen. Oder ganz einfach als zentrale und kompetente Anlaufstelle für Ihre Kunden. Und all das genau dann und so lange, wie Sie es wünschen.