

## KLAUS ENGBERDING

Geschäftsführer der EOS Gruppe,  
verantwortlich für die Region Osteuropa



## Schuldenmanagement per SMS

Eines der größten Probleme der gegenwärtigen Finanzkrise, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, ist die Säumigkeit der Kunden bei fälligen Zahlungen. OWC sprach mit Klaus Engberding über die aktuelle Situation in Ost- und Mitteleuropa und die Möglichkeiten, per Einschaltung eines Inkassounternehmens doch noch an die Gelder zu kommen.

**OWC:** Ost- und Mitteleuropa ist von der internationalen Finanzkrise besonders betroffen. Wie spüren Sie als Unternehmen, das weltweit Forderungen einzieht, diese Situation?

■ **ENGBERDING:** Wir beobachten in einzelnen Märkten, insbesondere in von der Krise schwer betroffenen, wie zum Beispiel Rumänien, dass sich die verschlechterte Zahlungsfähigkeit von Privatpersonen negativ auf die Einziehungsleistungen auswirkt. Anstelle von Einmalzahlungen erfolgt vermehrt die Vereinbarung von Ratenzahlungen. Dabei nimmt der Aufwand im Inkasso zu. In Rumänien liegt er beispielsweise doppelt so hoch wie 2008. So müssen Gläubiger ihre säumigen Zahler häufiger kontaktieren, um eine Ratenzahlung zu vereinbaren. Oftmals liegt die Höhe der Einzelraten niedriger als vor der Krise. Säumige Kunden können in Rumänien durchschnittlich 40 Prozent weniger zahlen als zuvor. Daraus folgen längere Rückzahlzeiten.

**OWC:** Gibt es spezielle Verhaltensweisen von Kunden in Ost- und Mitteleuropa?

■ **ENGBERDING:** In einigen osteuropäischen Ländern, wie Russland oder Ungarn, ist es zu massiven Kursverlusten der Währungen gekommen. Kredite, die Endkonsumenten vormals zum Beispiel in Euro oder

✱ *Der Autor*

Klaus Engberding ist seit dem 1. März 2007 Geschäftsführer der KG EOS Holding GmbH & Co. Er ist verantwortlich für den Bereich Deutschland und kommissarisch Osteuropa. Darüber hinaus gehört er dem Beirat der VEBE Holding an. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium in Münster arbeitete Engberding als Berater der Hüsch & Partner Unternehmensberatung in Köln. Nach Stationen als interner Berater in der Handelsgruppe Tengelmann wechselte er im Jahr 2000 zur Otto Group und übernahm die Geschäftsführung von OBI@OTTO GmbH & Co. KG. Im Januar 2006 kam Klaus Engberding zur EOS Gruppe als Geschäftsführer der EOS International BVG mbH, der Muttergesellschaft von 17 ausländischen EOS Tochterunternehmen.

in Schweizer Franken aufnahmen, können sie nun kaum zurückzahlen. Der Grund: Die Lücke zwischen ihrem Einkommen in Landeswährung und dem Kreditbetrag in der Fremdwährung ist immens gewachsen. In der Folge werden abgegebene Zahlungszusagen leichter gebrochen und schwerfälliger eingehalten. Das erfordert von Unternehmen einen längeren Atem und genau das, was für viele ein knappes Gut ist – die Absicherung des Cashflows, dessen Mangel die Geschäftstätigkeit gefährden kann.

Bei unseren Kunden erkennen wir eine Tendenz, Mahnläufe zu verkürzen und externe Unterstützung hinzuzuziehen. Außerdem gehen Unternehmen in Mittel- und Osteuropa zum Teil dazu über, eigene Vertriebsmitarbeiter mit dem Anmahnen und Einziehen überfälliger Forderungen zu beauftragen.

**OWC:** Die meisten Unternehmen versuchen, sich mit ihren säumigen Zahlern selbst zu einigen: Wann werden Sie in der Regel mit dem Einzug von Forderungen beauftragt?

■ **ENGBERDING:** Das hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählt, wie etabliert Inkassounternehmen im Land sind, ob sich das beauftragende Unternehmen in einer finanziellen Notlage befindet, ob es eigene Anwälte intern beschäftigt, ob das Unternehmen Privat- oder Geschäftskunden hat, wie hoch die Forderungen im Durchschnitt sind, welcher Branche das Unternehmen angehört und wie groß das Unternehmen ist. Grundsätzlich kann man sagen, je professioneller das interne Forderungsmanagement der Unternehmen, desto systematischer die Einschaltung von Inkassounternehmen.

**OWC:** Wann ist der richtige Zeitpunkt, ein Inkassounternehmen einzuschalten, ohne die Kunden zu verprellen?

■ **ENGBERDING:** Das hängt ebenfalls von verschiedenen Faktoren ab. Ganz entscheidend ist, wie das Inkassounterneh-

men vorgeht. Schuldner wissen, dass sie für konsumierte Waren oder in Anspruch genommene Dienstleistungen zahlen müssen. Tun sie es nicht, rechnen sie damit, dass jemand mit ihnen Kontakt aufnimmt, damit sie die Rechnung bezahlen. Ermahnt sie das Inkassounternehmen konsequent, die Forderungen zu begleichen beziehungsweise sucht gemeinsam mit dem säumigen Zahler nach kooperativen Lösungen, verprellt dieses Vorgehen die Kunden in der Regel nicht.

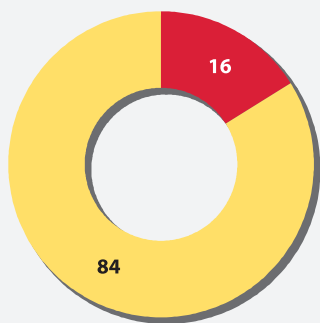
Darüber hinaus spielen weitere Faktoren eine Rolle: Hat der Kunde bisher immer zuverlässig gezahlt, reagiert er vermutlich überrascht, wenn er bei einem leichten Zahlungsverzug sofort Post von einem Inkassobüro erhält. Das hängt von der Höhe der Forderung ab, davon, was im Land oder in der jeweiligen Branche üblich ist und wie sich das Unternehmen selbst in der Vergangenheit verhalten hat. Ein seriöser Anbieter gibt anfragenden Unternehmen in den jeweiligen Ländern Rat zur gängigen Praxis, indem er diese Aspekte für das jeweilige Unternehmen individuell einwertet.

Ein Richtwert: Im Durchschnitt schreiben Unternehmen in Ost- und Westeuropa drei Mahnungen, bevor sie einen externen Dienstleister mit dem Forderungsmanagement beauftragen. Das ergab die jüngst von uns durchgeführte EOS-Fünf-Länder-Studie „Europäische Zahlungsgewohnheiten 2009“ unter 1.200 befragten Unternehmen in Ost- und Westeuropa.

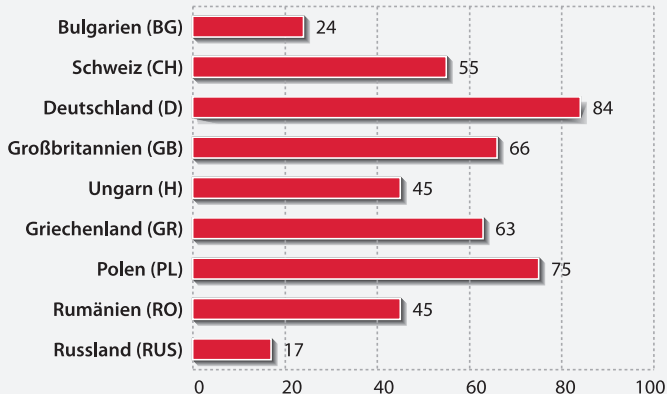
**OWC:** Wie reagieren Unternehmen in Ost- und Mitteleuropa, wenn ein Inkassounternehmen eingeschaltet wird?

■ **ENGBERDING:** Der Begriff Inkasso ist von Region zu Region sehr unterschiedlich besetzt. Und je unterschiedlicher der Ruf der Branche, desto unterschiedlicher die Reaktionen der Unternehmen. Grundsätzlich ist Forderungsmanagement in Ost- und Mitteleuropa hoch professionalisiert. In vielen Ländern gibt es Branchenverbände, die Lizenzierungspro-

Jedes sechste bulgarische Unternehmen geriet aufgrund von Zahlungsausfällen schon einmal in Liquiditätsschwierigkeiten (Angabe in Prozent)



Prozentualer Anteil der Unternehmen, die beim Forderungsmanagement mit einem externen Spezialisten zusammenarbeitet.



zesse vorantreiben, um klare Regeln für die Anbieter im Bereich Inkasso zu schaffen und Unternehmen mehr Orientierung auf den Märkten zu bieten.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere Kunden gern mit internationalen Anbietern zusammenarbeiten, da diese häufig für Seriosität und Kompetenz stehen, sie verstehen ihr Geschäft und erhalten Kundenbeziehungen.

OWC: Wie hoch ist Ihre Erfolgsquote in den einzelnen Ländern in der Region im Vergleich zu Westeuropa?

■ **ENGBERDING:** Das lässt sich nicht pauschal sagen. Auch hier spielen zahlreiche Faktoren eine Rolle, darunter das Land, das Alter der Forderung, die Branche des Unternehmens oder die Kundenstruktur. Ein individuelles Gespräch mit einem oder zwei Dienstleistern vermittelt einem anfragenden Unternehmen einen Eindruck davon, was bei den jeweiligen Forderungen realistisch erwartet werden kann.

OWC: Wie schaffen Sie es, für die Gläubiger an das Geld zu kommen?

■ **ENGBERDING:** Zunächst suchen wir den Kontakt zu den säumigen Zahlern. Je nach Vereinbarung mit unseren Kunden schreiben wir Mahnungen, rufen an oder senden SMS. Letzteres ist gerade in osteuropäischen Ländern wie Ungarn oder Rumänien sehr erfolgreich. Im persönlichen Gespräch am Telefon - oder zum Teil vor Ort - suchen wir gemeinsam mit dem säumigen Zahler nach einer Lösung, die für unseren Auftraggeber und den Schuldner tragfähig ist. So stellen wir sicher, dass der Schuldner die Zahlungsvereinbarungen wirklich einhalten kann und einhält.

OWC: Wie hat sich der Markt für professionelle Inkassounternehmen in Ost- und Mitteleuropa entwickelt?

■ **ENGBERDING:** Die Zahl der professionellen Anbieter hat in den Märkten zugenommen und drängt einige wenige unseriös operierende Anbieter aus den Märkten.

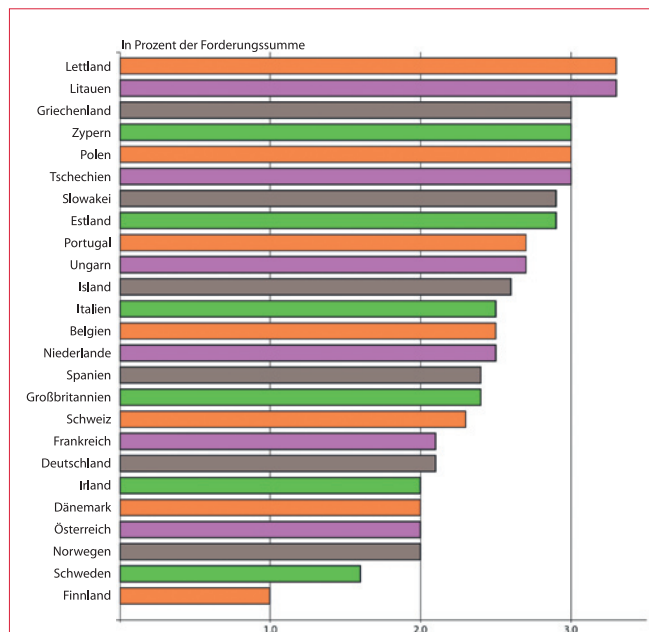
Diese Entwicklung begrüßen wir. In vielen Ländern gründen sich Branchenverbände, um feste Regeln für die Inkassounternehmen zu schaffen und für die Qualität der Anbieter auf den Märkten zu bürgen. Diese Entwicklungen unterstützen wir. So haben wir beispielsweise in Ungarn und Tschechien in den jeweiligen Inkassoverbänden die derzeitige Entwicklung von Lizenzierungsverfahren für Inkassounternehmen auf den Weg gebracht.

OWC: Wie kann man die schwarzen Schafe erkennen?

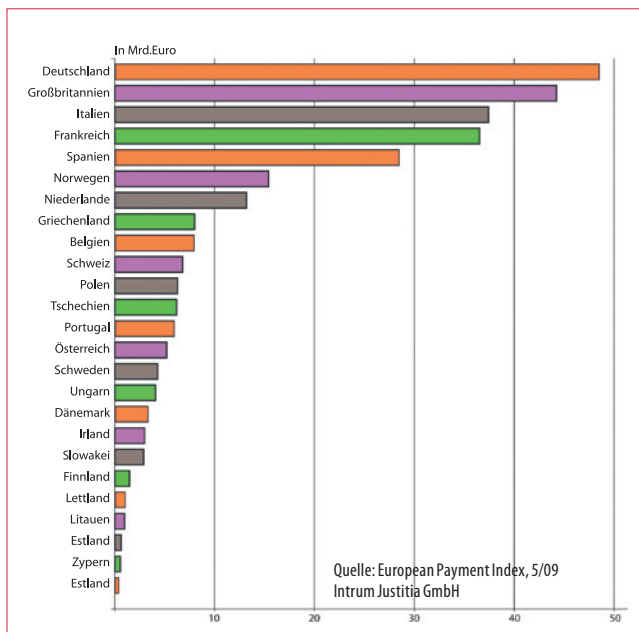
■ **ENGBERDING:** Beim Inkasso sollten Unternehmen gründlich prüfen, wer für sie arbeitet, bevor sie sich für den günstigsten Anbieter entscheiden. Eine Übersicht über nationale Inkassoverbände, in denen seriöse Dienstleister für den Bereich Forderungsmanagement Mitglied sind, bietet der Dachverband europäischer nationaler Inkassounternehmen, die FENCA.

OWC: Vielen Dank für das Gespräch.

Forderungsverluste in Europa



Unbezahlte Rechnungen in Europa



Quelle: European Payment Index, 5/09  
Intrum Justitia GmbH