



# Creditreform

St. Gallen – Nr. 07  
vom 02.04.2008

Auflage – Tirage – Tiratura: 10000, 52. Jahrgang – 52ème année – anno 52  
vierzehntäglich – tous les quinze jours – quindicinalmente, [www.creditreform.ch](http://www.creditreform.ch)

## CrediCAP – Inkasso-Versicherung



Bruno Amrein

*Creditreform, die grösste Gläubigervereinigung der Schweiz, setzt einen Meilenstein im Bereich der Inkassodienstleistungen. Lesen Sie ein Interview mit Bruno Amrein, Leiter Inkasso, Mitglied der Direktion und Initiator von CrediCAP, Creditreform Egeli Basel AG.*

Herr Amrein, wozu braucht es überhaupt eine Inkasso-Versicherung?

Die einfachste Antwort auf diese Frage: Um Geld zu sparen und das Risiko zu begrenzen!

Was heisst das konkret?

Unser Rechtssystem schreibt vor, dass unbezahlte Forderungen auf dem Betreibungsweg geltend gemacht werden müssen. Will ein Schuldner die Forderung nicht bezahlen, erhebt er einfach Rechtsvorschlag auf den zugestellten Zahlungsbefehl. Somit ist der Ball wieder beim Gläubiger. Jeder weitere Schritt kostet ihn Geld. Bei einer bestrittenen Forderung muss in der Regel ein Anwalt hinzugezogen werden. Auch diese Kosten gehen zu Lasten des Gläubigers. Bei Forderungen über CHF 2000 kann allein die Beseitigung des Rechtsvorschlags schon Anwaltskosten von CHF 1500 verursachen! Jeder Gläubiger, der ein bisschen wirtschaftlich denkt, wird dieses Risiko nicht auf sich nehmen und die CHF 2000 (sein ehrlich verdientes Guthaben!) abschreiben. Und das darf nicht sein! Hier springt unsere neue Inkasso-Versicherung in die Bresche.

Der Gläubiger kommt also in jedem Fall zu seinem Geld?

Der Gläubiger kommt zunächst einmal zu seinem Recht – leider nicht immer zu seinem Geld. Ob der Schuldner die Forderung dann auch bezahlen kann, steht auf einem anderen Blatt. Einerseits geht es aber ums Grundsätzliche. Schliesslich will man sein Geld nicht einfach kampflös abschreiben. Andererseits gilt es natürlich abzuwägen, in welchen Fällen sich ein Prozess lohnt. CrediCAP gibt hier einen grösseren Spielraum im Umgang mit säumigen Zahlern und schützt zugleich vor ärgerlichen Verlusten in unserem unbefriedigenden System.

Welche Unternehmen können von CrediCAP profitieren?

Diese Versicherung ist ganz klar für den KMU. Das heisst Unternehmen, welche nicht mehr als 6 Mio. Umsatz generieren

bzw. nicht mehr als 25 Vollzeit-Mitarbeiter beschäftigen. Voraussetzung ist zudem eine Mitgliedschaft bei Creditreform, welche gewährleistet, dass alle Möglichkeiten des vorrechtlichen Inkassos ausgeschöpft werden – ein Grossteil der Fälle lässt sich mit Hilfe von Inkasso-Profis gütlich regeln. Viele Schuldner wollen ihre Kreditwürdigkeit ja aus eigenem Interesse nicht aufs Spiel setzen und einen Negativeintrag in unsere Bonitätsdatenbank um jeden Preis vermeiden.

CrediCAP entstand in Zusammenarbeit mit der CAP Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft. Wie kam es zu dieser Kooperation?

In den letzten Jahren konnte man eine zunehmende Frustration der Gläubiger feststellen. Wie gesagt: viele Forderungen sind oft zu klein, um einen Anwalt zu beauftragen. Die Folge: Jahr für Jahr werden diese einfach abgeschrieben. Wer will schon sein gutes Geld schlechten Zahlern nachwerfen, um am Ende einen wertlosen Verlustschein in der Hand zu halten? Da kam mir die Idee mit dieser Versicherung. Ich wollte dem Gläubiger eine Möglichkeit bieten, für sein rechtmässiges Guthaben auf wirksame und intelligente Weise zu kämpfen. So habe ich mich nach einem starken Partner umgeschaut, mit dem sich diese Idee auch realisieren liess.

CrediCAP ist in der Schweiz einzigartig – gibt es Erfahrungswerte aus dem Ausland?

Meines Wissens gibt es in dieser Art nichts Vergleichbares. Andere wirksame Modelle für den Gläubigerschutz sind in der Schweiz leider verboten. So können beispielsweise Anwälte in den USA auf Provisionsbasis arbeiten. Honorar erhält, wer Erfolg hat.

Was kann man sonst noch tun gegen die schlechte Zahlungsmoral? Welche präventiven Massnahmen empfehlen Sie, um Verluste zu vermeiden?

Es gibt einige Möglichkeiten! Fakt ist, jeder Neukunde sollte unbedingt auf seine Bonität geprüft werden – und periodisch auch alle Bestandskunden (auf ihr Konto geht ein Grossteil der Verluste). Heutzutage können dem Risiko angepasste Auskünfte online bezogen werden. Das gewährt schnelle und sichere Entscheide. Gibt es Hinweise auf Zahlungsprobleme, z. B. längere Zahlungsfristen oder Teilzahlungen, sollte unbedingt auch eine Barzahlungs-Variante in Betracht gezogen werden.

Zur Zirkulation:	Visum:
<input checked="" type="checkbox"/> Geschäftsleitung	
<input checked="" type="checkbox"/> Finanzchef	
<input checked="" type="checkbox"/> Marketingchef	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

### INHALT INDEX INDICE

1  
CrediCap – Inkasso-  
Versicherung

2  
Mangelware:  
Erfahrene Projektma-  
nager

8  
Rezension

# Mangelware: Erfahrene Projektmanager



Dr. Georg Kraus ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: info@kraus-und-partner.de), für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Er ist Mit-Herausgeber des «Handbuch Change-Management» (Cornelsen Verlag) sowie Autor zahlreicher Projektmanagement-Bücher.

*Unternehmen übertragen die Verantwortung für Grossprojekte oft Nachwuchskräften - als Chance sich zu bewähren. Damit handeln sie sich häufig Folgeprobleme ein. Unter anderem, weil die Projektverantwortlichen weder die erforderliche Erfahrung noch die nötige Verankerung in der Organisation haben.*

Projekte managen - dies ist heute eine Alltagsaufgabe in den meisten Unternehmen. Folglich hat sich auch das Ausbilden der Mitarbeiter im Bereich Projektmanagement zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Weiterbildung entwickelt.

Nicht ausreichend behandelt wird in diesen Weiterbildungen aber vielfach die Frage: Worauf gilt es zu achten, wenn in einem Unternehmen mehrere Grossprojekte parallel laufen, die sich wechselseitig beeinflussen? Dabei scheitern gerade solche Projekte häufig - wie zahlreiche Studien belegen. Das heisst, die Ziele werden nicht oder nur zum Teil erreicht. Oder sie werden zwar auf dem Papier erreicht, aber nur zu dem Preis, dass Folgeprobleme in Kauf genommen werden. Zum Beispiel weil das Projektteam ab irgendeinem Zeitpunkt nur noch nach der Maxime agiert: Wir müssen den gesteckten Zeit- und Kostenrahmen einhalten - koste es, was es wolle. Ansonsten drohen uns Sanktionen. Das heisst: Qualitätsmängel werden bewusst akzeptiert.

## Verantwortung wird an Youngster delegiert

Eine Ursache hierfür ist: In vielen Unternehmen besteht zwar ein Konsens darüber, dass in den grossen, strategischen Changeprojekten die Basis für den künftigen Erfolg gelegt wird. Bei der Entscheidung, wer die Leitung der Projekte übernehmen soll, fällt die Wahl aber oft auf Mitarbeiter, die zwar ein grosses Entwicklungspotenzial haben, aber noch keine gereiften Führungskräfte und Projektmanager sind - Personen also, die weder ein aus Erfahrung gestähltes Rückgrat noch eine feste Verankerung in der Organisation haben. «Das soll der Maier machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt...» lautet oft die Maxime, wenn es an die Auswahl der Projektmanager geht. Die Projekte werden also so besetzt, dass sie für die Projektleiter eine Chance sind, sich zu bewähren. Nur selten wird die Leitung einem mit allen Wassern gewaschenen Projektmanagement-Profi übertragen. Hieraus ergeben sich Folgeprobleme - zum Beispiel, dass die Youngster von den Bereichsleitern und den Spezialisten oft nicht als gleichrangige Gesprächspartner akzeptiert werden. Zuweilen sehen die «Bereichsfürsten» in den hochmotivierten und nach oben strebenden Projektmanagern sogar Konkurrenten. Also versuchen sie, diese klein zu halten.

Ein weiterer Nachteil eines solchen Vorgehens ist: Wenn die Jungstars ein oder zwei Grossprojekte mit Erfolg gemanagt haben, erwarten sie die (zumindest zwischen den Zeilen) versprochene Belohnung: eine exponierte Führungsposition. Das bedeutet: Die nun erfahrenen Projektmanager stehen nicht mehr als Leiter von Grossprojekten zur Verfügung. An ihre Stelle treten erneut junge, unerfahrene Projektmanager, die oft dieselben Fehler wie ihre Vorgänger machen.

## Reine Macher scheitern schnell

Dass viele Unternehmen die Leitung komplexer Projekte eher unerfahrenen Mitarbeitern übertragen, das liegt auch daran, dass sie das Leiten von Projekten primär als Management- und weniger als Führungs- oder gar Leadership-Aufgabe betrachten. Dabei kommen reine Macher beim Planen und Durchführen grosser Projekte meist nicht weit. Denn diese Projekte sollen das Unternehmen in der Regel fit machen für die Zukunft, weshalb mit ihnen meist tiefgreifende Veränderungen verbunden sind. Entsprechend skeptisch und abwartend stehen die Mitarbeiter ihnen häufig gegenüber.

Also ist es eine zentrale Aufgabe der Projektmanager, für die geplanten Veränderungen zu werben. Diese Aufgabe überfordert in der Regel Projektmanager, die noch wenig Erfahrung mit Führungsaufgaben haben, selbst wenn sie eine Projektmanagement-Ausbildung absolviert haben. Die Ursache hierfür: In den meisten Projektmanagement-Ausbildungen liegt der inhaltliche Fokus auf den harten Erfolgsfaktoren. Die Teilnehmer lernen zwar «Wie erstelle ich einen Projektplan?» und «Wie kontrolliere ich, ob die Zeit- und Kostenpläne eingehalten werden?» Nur gestreift werden aber beispielsweise die Themen: «Wie analysiere ich, wer betroffen ist?» Und: «Wie erkenne ich Widerstände und gehe ich mit diesen sinnvoll um?» Und werden solche Themen doch behandelt, dann wird den angehenden Projektmanagern oft nur Faktenwissen vermittelt. Nur ganz selten wird in integrierten Projekten auch ihr Gespür dafür geschärft,

- wann und wo sich in einer Organisation ein Unwetter zusammenbraut und
- wann die Projektleitung intervenieren sollte.

Dies wäre aber wichtig. Denn wer die möglichen Störfaktoren kennt, muss diese noch lange nicht rechtzeitig wahrnehmen und adäquat darauf reagieren.

Fortsetzung von Seite 2 **Gefragt: hohe Sensibilität für soziale Prozesse**

Nicht ausreichend berücksichtigt wird bei vielen Projektmanagement-Ausbildungen auch, dass es bei jedem Changeprojekt neben Gewinnern auch Verlierer gibt - was viele Unternehmen gerne leugnen. Zumindest gibt es Personen, die sich als (potenzielle) Verlierer fühlen. Deshalb gibt es bei jedem Changeprojekt auch Widerstände. Die Frage ist nur: Wie gross werden sie? Entsprechend wichtig ist es, dass Projektmanager frühzeitig Bedenken erkennen, aus denen sich Widerstände entwickeln könnten. Auch dies setzt Erfahrung voraus - unter anderem, weil die Betroffenen ihre (persönlichen) Bedenken meist nur indirekt formulieren und ihren Widerstand selten offen zeigen. Doch plötzlich brodeln die Gerüchteküche und Aufgaben werden nicht mehr zuverlässig erledigt.

Hinzu kommt: Oft treten die Widerstände erst zutage, wenn die Umsetzung beginnt und die Betroffenen die ersten Folgen der Veränderung spüren. Dann kochen häufig plötzlich - für das Projektteam völlig unerwartet - die Emotionen hoch und scheinbare Kleinigkeiten gewinnen eine extrem hohe Bedeutung und entwickeln eine solche Eigendynamik, dass der Erfolg des gesamten Projekts gefährdet ist.

Dass dies immer wieder geschieht, das liegt auch daran, dass viele Projektmanager nicht ausreichend sensibel für die Dynamik sozialer Systeme wie Unternehmen sind. Eine Ursache hierfür: Oft wird angehenden Projektmanagern in ihren Ausbildungen - gerade wegen deren Fixierung auf Methoden und Standards - das Gefühl vermittelt, Changeprozesse Hessen sich wie der Bau einer Maschine planen und steuern. Dies ist aber schon deshalb nicht möglich, weil jeder Projektentwurf die Zukunft vorwegnimmt. Entsprechend viele Annahmen fliessen in ihn ein, die sich als falsch erweisen können.

**Nicht starr an Plänen und Standards festhalten**

In vielen Projektmanagement-Ausbildungen werden zudem Projektpläne so erstellt, als würden die Projekte in

hermetisch abgeschlossenen Labors ohne externe Einflüsse ablaufen. Im betrieblichen Alltag ist dies aber nie der Fall. Hier ändern sich Rahmenbedingungen kontinuierlich: Deshalb dürfen grössere Projekte, die teils Jahre dauern, nicht mechanistisch geplant werden. Es genügt nicht, vor Projektbeginn einen Projektplan zu erstellen, der blind abgearbeitet wird. Vielmehr muss regelmässig geprüft werden: Ist das geplante Vorgehen noch geeignet, die definierten Ziele zu erreichen oder müssen wir es modifizieren? In den Projektverlauf sollten also Reflexionselemente eingebaut sein, bei denen analysiert wird:

- Was hat sich in der Organisation und deren Umfeld geändert?
- Was bedeutet das für das Projekt? Und:
- Welche Konsequenzen hat dies für das Vorgehen?

Thematisiert werden sollte in diesen Reflexionsrunden auch: Fördern die in unserer Organisation geltenden Projektmanagement-Standards und genutzten Instrumente das Erreichen der Ziele oder nicht? Diese Frage stellen sich junge Projektmanager eher selten. Warum? Sie befürchten (vielfach zurecht), ein Abweichen von den vorgegebenen Standards könne von ihren «Chefs» sanktioniert werden. Ihnen fehlt noch die Gelassenheit der «alten Hasen», die wissen: Alle Standards sind ebenso wie jedes Projektmanagement-Tool letztlich nur ein Werkzeug. Deshalb ist zuweilen ein Abweichen von ihnen nötig - zumindest wenn das Erreichen der Ziele eine höhere Priorität genießt als das sklavische Festhalten an Regeln.