



# Gläubigerschaden aus Zahlungsverzug

Studie im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbandes *sgv*

---

Heiko Bergmann

St. Gallen, im Februar 2017

**Autor** der vorliegenden Studie:

Dr. Heiko Bergmann

Zitierweise / Citation:

Bergmann, Heiko (2017): Gläubigerschaden aus Zahlungsverzug. Studie im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbands sgV. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St. Gallen.

### **KMU-HSG**

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittel-  
unternehmen an der Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

CH - 9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00 (Telefon)

+41 71 224 71 01 (Fax)

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

*Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Das Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfahrung-Gruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen in KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.*

## **Inhaltsverzeichnis**

0	Zentrale Ergebnisse.....	5
1	Einleitung.....	6
1.1	Hintergrund und Forschungsfragen.....	6
1.2	Abgrenzung zentraler Begriffe.....	7
2	Rechtlicher Hintergrund und Ablauf von Mahn- und Inkassoverfahren.....	8
2.1	Rechtliche Grundlagen in der Schweiz.....	8
2.2	Typischer Ablauf von Mahn- und Inkassoverfahren in der Praxis.....	9
2.3	Internationaler Vergleich.....	10
3	Vorgehen.....	13
3.1	Genereller Ansatz.....	13
3.2	Standardprozess und Arbeitsschritte.....	14
3.3	Abschätzung des Aufwands im vorrechtliche Inkasso.....	15
3.4	Abschätzung des Aufwands im rechtlichen Inkasso.....	16
3.5	Kosten pro Arbeitsstunde.....	17
4	Ergebnisse.....	18
5	Zusammenfassung und Fazit.....	24
6	Literaturverzeichnis.....	26
7	Anhang 1: Teilnehmer am Workshop am 17. Januar 2017 in Zürich.....	27

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Ablauf einer Betreuung und der nachfolgenden Schritte.....	10
---	----

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Berechnung des Gläubigerschadens aus Zahlungsverzug.....	19
Tabelle 2: Gläubigerschaden aus Zahlungsverzug (Zusammenfassung).....	24

## **Abkürzungsverzeichnis**

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
OR	Obligationenrecht
SchKG	Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGV	Schweizerischer Gewerbeverband
UWG	Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VSI	Verband Schweizerischer Inkasso-Treuhandinstitute

## 0 Zentrale Ergebnisse

- Schuldner, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht fristgerecht nachkommen, verursachen in den Gläubigerunternehmen einen erheblichen administrativen Aufwand, der vor allem in der Form von Arbeitsaufwand anfällt.
- Nach Artikel 106 des Obligationenrechts ist der Schuldner zum Ersatz des Schadens des Gläubigers, der sich aus dem Zahlungsverzug ergibt, verpflichtet, wenn dieser Schaden grösser ist als er dem Gläubiger durch den Verzugszins vergütet wird. In der Praxis kann der Gläubiger aber sein Recht meist nicht entsprechend durchsetzen, weil er hierfür die einzelnen Arbeitsschritte detailliert erfassen und belegen müsste. Zudem ist bei der Geltendmachung von Forderungen vorab noch gar nicht klar, welchen Aufwand ein einzelner Schuldner im Gläubigerunternehmen noch verursachen wird.
- In diesem Forschungsbericht schätzen wir den Aufwand des Gläubigers ab, der in einem durchschnittlich effizienten KMU zur Durchsetzung einer Forderung aufgewendet werden muss, nachdem der Schuldner trotz Rechnung und zwei Zahlungserinnerungen bzw. Mahnungen nicht gezahlt hat.
- Wir verwenden das gleiche Vorgehen, welches das Staatssekretariat für Wirtschaft vor einigen Jahren für die Abschätzung des administrativen Aufwands bei Unternehmen in Folge von staatlichen Regulierungen angewendet hat (SECO, 2011). Die Schätzung des Aufwands erfolgt durch Experten. Befragt wurden hierfür Unternehmensvertreter aus drei verschiedenen Branchen und Rechtsanwälte.
- Durchschnittlich betreiben Gläubigerunternehmen nach unseren Berechnungen einen Aufwand von etwa 225 Minuten, um die Aktivitäten durchzuführen, die betriebswirtschaftlich und/oder rechtlich notwendig sind, um ihre Forderung gegenüber dem Schuldner mit einer hohen Wahrscheinlichkeit durchsetzen zu können. Dies entspricht Gläubigerkosten von 279,21 Franken.

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Forschungsfragen

Unternehmen, die gegen Rechnung Waren liefern oder Dienstleistungen erbringen, sind häufig mit der Situation konfrontiert, dass der Schuldner seiner Zahlungsverpflichtung nicht fristgerecht nachkommt. Bei einem Zahlungsverzug des Schuldners leiten die Unternehmen in der Regel ein Mahnverfahren ein, bevor zum Mittel der Betreibung gegriffen wird. Mahnungen und die allfälligen nachfolgenden Schritte des rechtlichen Inkassos sind mit Arbeitsaufwand und weiteren Kosten verbunden, die das Gläubigerunternehmen üblicherweise selbst tragen muss.

Zahlungsverzögerungen oder -ausfälle sind einer der häufigsten Gründe für die Insolvenz von Unternehmen (Egeli, 2014; Mochel & Stolte, 2006). Gerade Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind in höherem Masse auf eine schnelle Begleichung von ausstehenden Zahlungen angewiesen und schlechter gegen Zahlungsausfälle abgesichert als Grossunternehmen (Intrum Justitia, 2016). Die Daten der Betreibungs- und Konkursstatistik des Bundesamtes für Statistik zeigen einen beinahe kontinuierlich Anstieg der Anzahl der Betreibungen in den vergangenen 20 Jahren (BfS, 2016b), was darauf hindeutet, dass die Zahlungsmoral in der Schweiz rückläufig ist und Unternehmen immer mehr Aufwand betreiben müssen, um ihre Forderung durchsetzen zu können.

Bei einem Zahlungsverzug ist der Schuldner nach Artikel 104 des Obligationenrechts zur Zahlung eines Verzugszinses in Höhe von 5% pro Jahr verpflichtet, wenn nichts anderes vereinbart wurde. Hierdurch sind die Kosten der Kapitalrefinanzierung abgedeckt, allerdings nicht der weitere Aufwand, der dem Gläubiger durch den Zahlungsverzug des Schuldners entsteht.

Hat der Gläubiger einen grösseren Schaden erlitten, als ihm durch den Verzugszins vergütet wird, so ist der Schuldner nach Artikel 106 des Obligationenrechts auch zum Ersatz dieses Schadens verpflichtet. In der Praxis kann der Gläubiger aber sein Recht meist nicht entsprechend durchsetzen. Der Grund hierfür ist, dass der Schaden des Gläubigers in der Regel in der Form von Arbeitsaufwand oder Gemeinkosten anfällt, die in der Praxis nur schwer auf einzelne Fälle heruntergerechnet und entsprechend belegt werden können. Die Dokumentation und der Nachweis dieses Aufwands im Einzelfall wäre selbst wieder mit erheblichem und unverhältnismässigem Aufwand verbunden.

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Bericht, welchen Aufwand ein Gläubigerunternehmen typischerweise treiben muss, um seine Forderung gegenüber dem Schuldner durchsetzen zu können, wenn dieser trotz Rechnung und zweifacher Mahnung noch nicht gezahlt hat. Auf diesem Weg wollen wir veranschaulichen, wie hoch der Gläubigerschaden aus Zahlungsverzug nach Artikel 106 OR typischerweise ist.

Wir untersuchen diesen Aufwand beispielhaft für ein KMU bzw. kleines Unternehmen mit einer für seine Grösse typischen Infrastruktur.

Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden machen mehr als 98% aller Unternehmen aus und beschäftigen mehr als die Hälfte aller Beschäftigten (Fueglistaller, Fust, Brunner, & Althaus, 2016). Daher kann man sagen, dass Kleinunternehmen die dominante Unternehmensform in der Schweiz sind. KMU dieser Grösse haben typischerweise eine Finanzbuchhaltung, eine Auftragsverwaltung und eine Debitorenbuchhaltung aber keine eigene Finanzabteilung und kein systemgestütztes Inkasso, d.h. kein Personal mit entsprechendem Spezialwissen.

Wir gehen von einem durchschnittlich effizienten Unternehmen aus und orientieren uns am Vorgehen des Seco bei der Abschätzung des administrativen Aufwand bei Unternehmen in Folge von staatlichen Regulierungen (SECO, 2011).

Unsere Untersuchung bezieht sich nur auf den Aufwand des Gläubigers, der sich aus dem Zahlungsverzug des Schuldners ergibt, und berücksichtigt keinerlei Kosten von Dritten, wie beispielsweise Anwalts- oder Inkassokosten.

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich explizit nicht um ein Rechtsgutachten, wie es dies bereits zu verwandten Fragestellungen von anderer Seite gibt (Meier, 2007). Vielmehr wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht ermittelt, welcher administrative Aufwand in der Praxis typischerweise bei einem Zahlungsverzug des Schuldners anfällt.

## **1.2 Abgrenzung zentraler Begriffe**

Wenn wir von *Gläubigerschaden* sprechen, meinen wir den Arbeitsaufwand des Gläubigers der sich aus dem Zahlungsverzug des Schuldners ergibt. Wir schätzen den Aufwand des Gläubigers, der aus betriebswirtschaftlicher und/oder rechtlicher Sicht notwendig ist, um seine Forderung durchsetzen zu können.

Wir verwenden den Begriff *Klein- und Mittelunternehmen (KMU)* für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Die grosse Mehrzahl aller KMU sind Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.

## 2 Rechtlicher Hintergrund und Ablauf von Mahn- und Inkassoverfahren

### 2.1 Rechtliche Grundlagen in der Schweiz

Die wesentlichen rechtlichen Grundlagen für den Bereich des Mahn- und Inkassowesens in der Schweiz sind im Obligationenrecht (OR) und im Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) zu finden. Zu nennen sind hier insbesondere die folgenden Gesetze:

Wenn der Schuldner sich im Verzug befindet, hat er nach **Artikel 103 OR** Schadenersatz wegen verspäteter Erfüllung zu leisten und haftet auch für den Zufall. Nach **Artikel 104 OR** ist der Schuldner zur Zahlung eines Verzugszinses in Höhe von 5% pro Jahr verpflichtet. Vertraglich können auch höhere Verzugszinsen vereinbart werden.

Hat der Gläubiger einen grösseren Schaden erlitten, als ihm durch den Verzugszins vergütet wird, so ist der Schuldner nach **Artikel 106 OR** auch zum Ersatz dieses Schadens verpflichtet.

Kosten für die Gläubigervertretung können nach **Artikel 27 SchKG** nicht dem Schuldner belastet werden.

Aufgrund der Vertragsfreiheit kann vertraglich bereits vorab eine Schadenspauschale für den Fall des Zahlungsverzugs vereinbart werden. Für die Durchsetzung solcher Pauschalen sind allerdings ein unterschriebener Vertrag oder unterschriebene Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) erforderlich. Zudem dürfen nach **Artikel 8 UWG** keine Geschäftsbedingungen verwendet werden, die in Treu und Glauben verletzender Weise zum Nachteil der Konsumentinnen und Konsumenten ein erhebliches und ungerechtfertigtes Missverhältnis zwischen den vertraglichen Rechten und den vertraglichen Pflichten vorsehen.

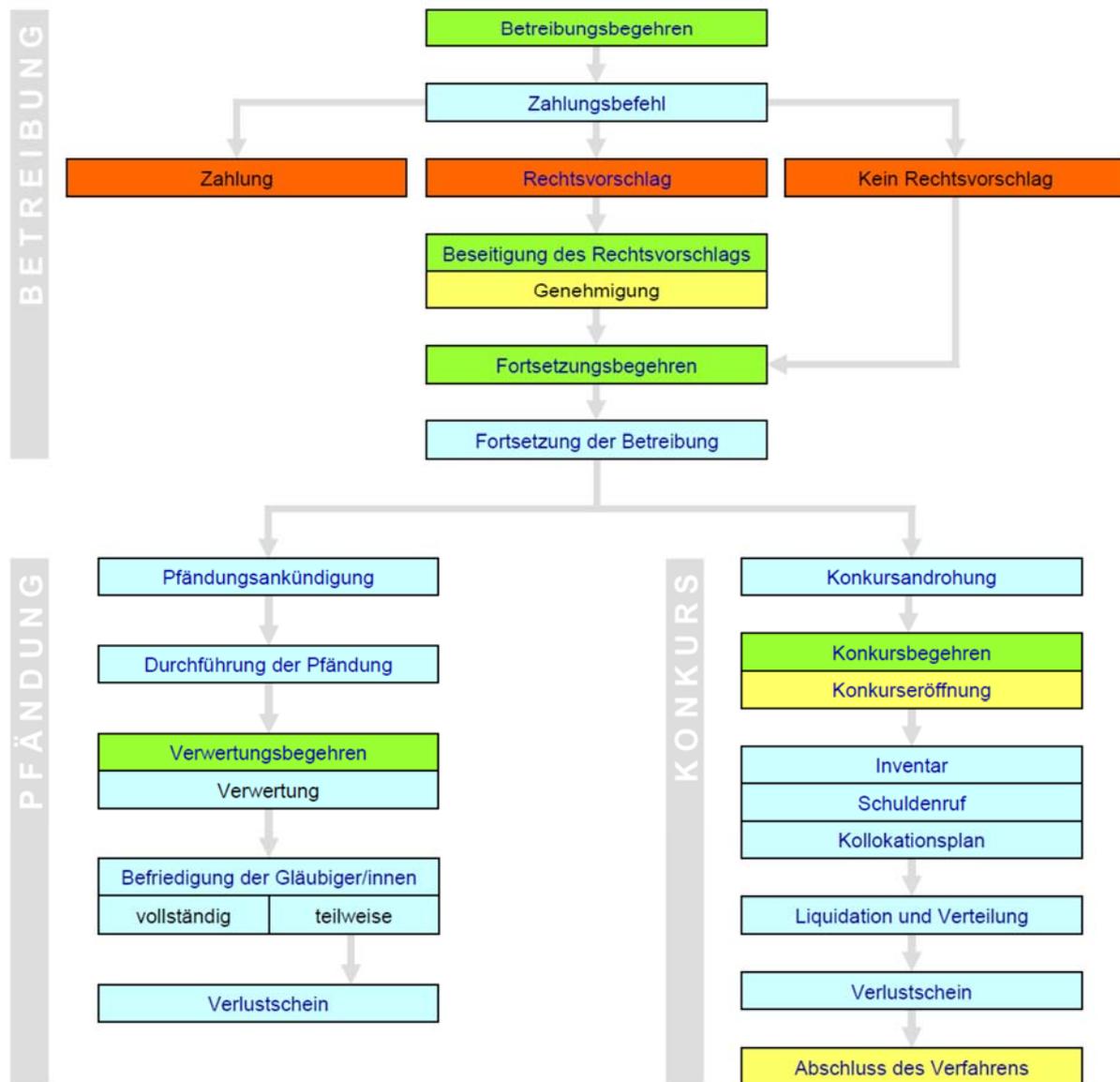
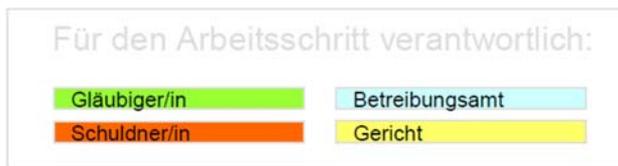
Der Ablauf des Mahn- und Inkassoprozesses lässt sich in die Bereiche des vorrechtlichen und des rechtlichen Inkassos unterteilen. Unter dem *vorrechtlichen Inkasso* verstehen wir alle Bemühungen des Gläubigers vor der Einleitung betreibungsrechtlicher Schritte. Der Bereich des *rechtlichen Inkassos* beginnt mit der Betreibung und umfasst diese und alle nachfolgenden Schritte (Zivilklage, Fortsetzungsbegehren, Pfändung, Konkurs, etc.).

Während der Ablauf des rechtlichen Inkassos nach der Einleitung der Betreibung rechtlich geregelt ist, sind die vorherigen Arbeitsschritte des Gläubigers gesetzlich nicht klar vorgegeben. Auch der Begriff der *Mahnung* ist gesetzlich nicht definiert und es ist nicht geregelt, ob und wie viele Mahnungen bzw. Zahlungserinnerungen ein Gläubiger überhaupt versenden oder welche weiteren Aktivitäten er unternehmen muss, bevor er zum Mittel der Betreibung greifen kann. Theoretisch kann ein Gläubiger direkt eine Betreibung einleiten, wenn der Schuldner nicht innerhalb der ersten Rechnungsfrist gezahlt hat. In der Realität wird das aber praktisch nie so gehandhabt, wie im nachfolgenden Kapitel dargelegt wird.

Der Ablauf von Betreibungen und die nachfolgenden Schritte des rechtlichen und gerichtlichen Inkassos sind im SchKG geregelt. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Verfahrensschritte und der diesbezüglichen rechtlichen Grundlagen würden den Rahmen dieser Studie sprengen. Eine überblicksartige Darstellung findet sich in der nachfolgenden Abbildung 1, die von der Fachinformation Betreuungswesen des Bundesamtes für Justiz zur Verfügung gestellt wird. Wichtig ist, dass der Gläubiger jeden Verfahrensschritt selbst einleiten muss (in der Abbildung grün markiert). Auch die Kosten einer Betreibung müssen immer von Gläubiger vorgeschossen werden (Bundesamt für Justiz, 2017).

## 2.2 *Typischer Ablauf von Mahn- und Inkassoverfahren in der Praxis*

Wie oben angeführt ist der Verfahrensablauf im Bereich des vorrechtlichen Inkassos gesetzlich nicht vorgegeben. In der unternehmerischen Praxis gibt es grosse Unterschiede im Hinblick auf die Anzahl der versendeten Mahnungen, Zahlungsfristen und die Art der sonstigen durchgeführten Massnahmen. In der Literatur zum Debitorenmanagement und zum Inkassowesen wird die Versendung von zwei oder drei Mahnungen empfohlen, bevor eine Betreibung einleitet werden sollte (Baumgartner, 2015, 2016; Egeli, 2014). Zusätzliche telefonische Mahnungen werden ebenfalls empfohlen und sind auch in der Praxis üblich (Reber, 2015). In der unternehmerischen Praxis können zwei oder drei Mahnungen aber eher als das Minimum und nicht als die Regel angesehen werden (Amrein, 2009; vgl. für Deutschland: Beck, 2014, S. 18). Gerade KMU schrecken häufig vor einer zu schnellen Einleitung des Betreibungsverfahrens zurück, da sie an guten Geschäftsbeziehungen interessiert sind und befürchten, ihre Kunden mit einer Betreibung zu verschrecken (Amrein, 2009; Mochel & Stolte, 2006). Zudem haben viele KMU wenig Erfahrung mit dem Bereich des rechtlichen Inkassos. Abhängig von der Forderungshöhe werden Forderungen nach einigen erfolglosen Mahnungen zum Teil auch einfach abgeschrieben oder an ein Inkassounternehmen übergeben, da das rechtliche Inkasso komplex ist, nicht zu den Kernkompetenzen der Unternehmen zählt und KMU den administrativen und monetären Aufwand einer Betreibung und der nachfolgenden Schritte vermeiden wollen (Beck, 2014).



**Abbildung 1: Ablauf einer Betreuung und der nachfolgenden Schritte**

Quelle: Fachinformation Betreuungswesen des Bundesamtes für Justiz ([https://www.e-service.ad-min.ch/eschkg/cms/content/documents/Schema\\_SchKG\\_de.pdf](https://www.e-service.ad-min.ch/eschkg/cms/content/documents/Schema_SchKG_de.pdf))

### 2.3 Internationaler Vergleich

Ein internationaler Vergleich der Rechte des Gläubigers beim Zahlungsverzug des Schuldners ist mit verschiedenen Schwierigkeiten verbunden. Zum einen hat jedes Land sein eigenes

Rechtssystem; zum anderen können einzelne Rechtsnormen aufgrund anderer nationaler Gepflogenheiten auch abweichend ausgelegt werden, so dass auf den ersten Blick sehr ähnliche Rechtssysteme am Ende stark voneinander abweichen (Beck, 2014, S. 80). Aus diesem Grund ist der nachfolgende internationale Vergleich kurz gehalten und skizziert nur einige wesentliche Entwicklungen in der Europäischen Union bzw. in Europa allgemein und die Ergebnisse eines internationalen Vergleichs.

Die Europäische Union hat das Problem der negativen Effekte von Zahlungsverzögerungen erkannt und im Februar 2011 die Richtlinie zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr erlassen (Richtlinie 2011/7/EU). Die Richtlinie sieht vor, dass Gläubiger in geschäftlichen Transaktionen automatisch Anspruch auf Verzugszinsen von mindestens 8% über dem Referenzzinssatz der Europäischen Zentralbank haben und zudem pauschal 40 Euro als Entschädigung für den entstehenden Aufwand in Rechnung stellen dürfen (European Commission, n.d.). Der Betrag von 40 Euro mag auf den ersten Blick nicht hoch erscheinen. Allerdings sollte bedacht werden, dass die Arbeitskosten in einigen EU-Staaten weniger als 10 Euro pro Stunde betragen und 40 Euro damit einem Vielfachen der Arbeitskosten pro Stunde entsprechen. Vertraglich können auch höhere Beträge vereinbart werden.

Die Richtlinie 2011/7/EU des Europäischen Parlaments und des Rates führt in Artikel 6 (3) weiterhin aus, dass auch weitergehende Kosten des Gläubigers vom Schuldner erstattet werden sollen: *„Der Gläubiger hat gegenüber dem Schuldner zusätzlich zu dem (...) genannten Pauschalbetrag einen Anspruch auf angemessenen Ersatz aller durch den Zahlungsverzug des Schuldners bedingten Beitreibungskosten, die diesen Pauschalbetrag überschreiten. Zu diesen Kosten können auch Ausgaben zählen, die durch die Beauftragung eines Rechtsanwalts oder eines Inkassounternehmens entstehen.“* Die Umsetzung dieser Richtlinie in nationales Recht liegt in den Händen der EU-Mitgliedsstaaten und kann hier nicht näher untersucht werden.

Der European Payment Report des Inkassounternehmens Intrum Justitia vergleicht die Zahlungsmoral in verschiedenen Ländern Europas und berechnet hierfür den European Payment Risk Index, der die Zahlungsmoral und den Impact von verspäteten Zahlungen auf Unternehmen berücksichtigt. Die Schweiz schneidet bei diesem europäischen Vergleich leicht überdurchschnittlich ab, allerdings nicht in den Top 25%. Das geringste Risiko besteht in den nordischen und baltischen Ländern sowie in Österreich (Intrum Justitia, 2016).

Die Studie «Doing Business» der Weltbank vergleicht das regulatorische Umfeld in verschiedenen Bereichen in einer Vielzahl von Ländern der Erde (World Bank, 2017). In Bezug auf die Rechte des Gläubigers beim Zahlungsverzug des Schuldners ist der Bereich «Enforcing Contracts» von Bedeutung. Doing Business misst hier die Zeit und die Kosten, die für die Durchführung und Klärung eines standardisierten kommerziellen Disputs durch ein lokales

Gericht notwendig sind. Beim untersuchten Disput handelt es sich auch um einen Zahlungsverzug bzw. die Weigerung eines Schuldners, die Rechnung über speziell für den Kunden fabrizierte Produkte zu begleichen. Der Disput wird letztendlich zu Gunsten des Gläubigers entschieden. Im internationalen Vergleich mit anderen wohlhabenden OECD Ländern schneidet die Schweiz bei der Anzahl von Tagen, die für die gerichtliche Klärung des Falls notwendig sind, besser als der Durchschnitt ab; die Kosten (in % der Forderungssumme) sind allerdings überdurchschnittlich. Insgesamt belegt die Schweiz im Bereich «Enforcing Contracts» den Rangplatz 39. Obgleich ein internationaler Vergleich von nationalen Rechtssystemen methodisch herausfordernd ist und man diesen auch kritisch hinterfragen kann (Davis & Kruse, 2007), lassen die Ergebnisse der Untersuchung unserer Meinung nach eine Tendenzaussage zu. Insgesamt deuten die Ergebnisse von Doing Business darauf hin, dass die Schweiz im internationalen Vergleich noch Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Durchsetzung von Gläubigerrechten hat.

### 3 Vorgehen

#### 3.1 Genereller Ansatz

Unser Vorgehen bei der Abschätzung des administrativen Aufwands eines Gläubigers aus Zahlungsverzug des Schuldners orientiert sich am Handbuch „Regulierungs-Checkup“ des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO (2011). Das in diesem Handbuch beschriebene Vorgehen lässt sich auf das Regulierungskostenmodell (RKM) der Bertelsmann-Stiftung zurückführen, welches in der Schweiz erstmals im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbandes (SGV) von KPMG eingesetzt wurde (SECO, 2011). Das Vorgehen wurde zur Abschätzung des administrativen Aufwands bei Unternehmen in Folge von staatlichen Regulierungen entwickelt. Das KMU-HSG hat diese Methode bei Schätzung der Kosten von Regulierungen im Bereich Statistik (Forschungsbericht im Auftrag des Bundesamtes für Statistik BfS) mit Erfolg anwenden können (Müller & Bergmann, 2013).

Das Standardkostenmodell versucht den Aufwand einer Handlungspflicht zu ermitteln, der bei einem sogenannten ‘durchschnittlich effizienten Unternehmen’ anfällt. Vor diesem Hintergrund untersuchen wir den administrativen Aufwand, der sich aus dem Zahlungsverzug des Schuldners ergibt, beispielhaft für ein KMU / kleines Unternehmen mit einer für seine Grösse typischen Infrastruktur. KMU dieser Grösse haben typischerweise eine Finanzbuchhaltung, eine Auftragsverwaltung und eine Debitorenbuchhaltung aber keine eigene Finanzabteilung und kein systemgestütztes Inkasso. Der Inkassoprozess wird von einer qualifizierten Person durchgeführt, die allerdings über kein Spezialwissen im Inkassobereich verfügt. Häufig handelt es sich hierbei um den Unternehmer selbst.

Im Unterschied zur Anwendung bei der Ermittlung der Aufwände für staatliche Regulierungen handelt es sich bei den Aktivitäten im Kontext des Zahlungsverzugs zwar nicht um zwingende Handlungen im Sinne des Standardkostenmodells. So ist beispielsweise kein Unternehmen gezwungen, bei einer ausstehenden Forderung überhaupt eine Mahnung zu schreiben. Allerdings lässt sich nachvollziehbar argumentieren, dass durchschnittlich effiziente Gläubigerunternehmen die von uns berücksichtigen Aktivitäten in der Praxis tatsächlich durchführen, um ihre Forderung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit durchsetzen zu können. Aus diesem Grund erscheint es angemessen, das Regulierungskostenmodell auch im vorliegenden Fall anzuwenden.

Wir betrachten bei unserer Abschätzung den folgenden Fall:

- Ein Unternehmen (Gläubiger) hat einem Kunden gegen Rechnungen Waren geliefert oder eine Dienstleistung erbracht.
- Der Gläubiger hat dem Schuldner die diesbezügliche Rechnung geschickt und ihn nachfolgend zweimal gemahnt.

- Der Schuldner hat die ausstehende Forderung bis zehn Tage nach der zweiten Mahnung nicht auf das in der Rechnung und Mahnung genannte Konto überwiesen.
- Rechnung oder Zahlungserinnerung sind nicht an den Gläubiger retourniert worden.
- Der Schuldner hat keine begründete Mängelrüge gestellt.
- Der Gläubiger muss also davon ausgehen, dass der Schuldner die Rechnungen erhalten hat und nicht bezahlen will oder kann.

Die Abschätzung des Gläubigerschadens berücksichtigt nur die Aktivitäten, die nachfolgend, also ab 10 Tage nach der zweiten Mahnung durchgeführt werden.

### **3.2 Standardprozess und Arbeitsschritte**

Bei der Abschätzung des Gläubigerschadens gehen wir von einem Standardprozess aus, der in verschiedene Standardtätigkeiten aufgeteilt werden kann (SECO, 2011, S. 25f). Die ursprüngliche Liste an Standardtätigkeiten beruht auf einer Aufstellung des Verbands Schweizerischer Inkasso-Treuhandinstitute VSI. Diese Liste an Tätigkeiten wurde im Verlauf der Aufwandschätzung von den befragten Experten an einigen Stellen überarbeitet und gekürzt. Im Bereich des vorrechtlichen Inkassos beruht die letztendliche Art und Abfolge der Aktivitäten auf der Einschätzung der Expertengruppe, wie nachfolgend noch erläutert wird. Im Bereich des rechtlichen Inkassos sind die Arbeitsschritte weitgehend durch das SchKG vorgegeben.

Grundsätzlich gehen wir bei unserer Aufwandschätzung davon aus, dass der Fall vom Gläubiger immer weitergezogen wird, wenn der Schuldner nicht bezahlt.

Die Zahlungsfrist bei der Rechnung beträgt 30 Tage, bei den Mahnungen jeweils nur noch 10 Tage. Zudem wird von Seiten des Gläubigers jeweils noch 10 Tage zugewartet, bevor die nächste Zahlungserinnerung versendet wird. Wir weisen noch einmal explizit darauf hin, dass unsere Aufwandschätzung erst mit Tag 70 nach der ersten Rechnungsstellung beginnt.

#### **Angenommener Standardprozess eines durchschnittlich effizienten KMU von der Rechnung bis zur Betreuung:**

- Tag 0: Rechnung
- Tag 40: Kontoauszug (1. Mahnung)
- Tag 60: 2. Mahnung
- Tag 70: AB HIER GILT DIE AUFWANDSSCHÄTZUNG
- Weitere Aktivitäten, z.B. erneute Prüfung von Adresse, etc.
- Tag 80: 3. Mahnung
- Telefonische Kontaktaufnahme, weitere Aktivitäten

- Tag 100: Betreibungsandrohung
- Allfällige weitere Korrespondenz
- Allfällige weitere Aktivitäten bei Teilzahlungen
- Tag 120: Betreibung
- Nachfolgend: Weitere Schritte des rechtlichen und gerichtlichen Inkassos, wie in Abbildung 1 dargestellt.

Die einzelnen Arbeitsschritte werden in der nachfolgenden Tabelle 1 noch einmal detaillierter beschrieben und begründet.

Bei unserem Standardprozess wird von relativ vielen Aktivitäten des Gläubigers ausgegangen. Die von uns aufgeführten Aktivitäten sind betriebswirtschaftlich oder rechtlich notwendig, damit der Gläubiger seine Forderung zurückführen kann. Die Gründe hierfür sind:

- Oberstes Ziel ist es, die ausstehende Forderung durchzusetzen. Durch die intensive Bearbeitung des Schuldners durch schriftliche und telefonische Mahnungen steigen die Chancen, die Forderung einzubringen. Sofern keine Zahlung erfolgt, ist das sekundäre Ziel, den Zahlungsausfall amtlich feststellen zu lassen und in einem Verlustschein verurkunden zu lassen.
- Der betreibungsrechtliche Weg ist aufwändig, weswegen versucht wird, die Forderung noch auf gutlichem Weg durchzusetzen. Wie vorne angeführt scheuen KMU häufig den betreibungsrechtlichen Weg.
- Bei Schuldnern, die nach der zweiten Mahnung noch nicht gezahlt haben, handelt es sich häufig um schwierige Fälle, die eine intensive Fallbearbeitung erforderlich machen.
- Würde der Gläubiger diese Massnahmen nicht durchsetzen, so hat er die Forderung auszubuchen und in jedem Fall den vollen Verlust zu tragen.

### **3.3 Abschätzung des Aufwands im vorrechtliche Inkasso**

Wie bei der Schätzung der Kosten von Regulierungen in der Schweiz durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO, 2011) ermitteln wir den Aufwand für die Aktivitäten im vorrechtlichen Inkasso (bis und mit dem Einleiten der Betreibung) über eine Expertenschätzung an einem Workshop. Zusätzlich wurden vorgängig drei qualitative Interviews mit Unternehmensvertretern aus KMU geführt. Bei der Expertenschätzung wurden die Sichtweisen und Erfahrungen aus drei verschiedenen Branchen berücksichtigt: Elektroinstallationen, Autohandel und -reparaturen und Krankenkassen. Ziel war es, jeweils zwei bis drei Experten aus den genannten Branchen befragen zu können. Die Experten wurden über Branchenverbände und

über Kontakte des KMU-HSG und des Auftraggebers ermittelt und für die Teilnahme am Projekt gewonnen. Eine Aufstellung der teilnehmenden Experten findet sich im Anhang.

Die eigentliche Aufwandschätzung erfolgte an einem dreistündigen Workshop in Zürich. Grundlage für die Aufwandschätzung bildete eine Auflistung von Aktivitäten, die auf Erfahrungen des Verbands Schweizerischer Inkasso-Treuhandinstitute beruhte. Diese Aufstellung der Aktivitäten wurde den Experten per Email vorab zugestellt und sie wurden gebeten abzuschätzen, welcher zeitliche Aufwand (in Minuten pro Fall) für die genannte Aktivität anfällt.

Die Experten wurden gebeten, den Wert anzugeben, der Ihnen für ein durchschnittlich effizientes KMU realistisch erscheint. Hierbei sollten die Experten berücksichtigen, dass solche Inkassotätigkeiten nicht durch Inkasso-Spezialisten und neben dem Tagesgeschäft erfolgen. Die Experten konnten zudem angeben, ob ihnen die jeweilige Tätigkeit überhaupt sinnvoll bzw. notwendig erscheint oder nicht.

Weiterhin wurden die Experten gebeten abzuschätzen, bei welchem Anteil der ursprünglichen Fälle die entsprechende Aktivität anfällt. Ausgangspunkt (d.h. 100%) bilden all die Schuldner, die nach der 2. Mahnung noch nicht gezahlt haben.

Im Expertenworkshop wurden die unterschiedlichen Angaben der Experten diskutiert und es wurde ein Konsens in Bezug auf den geschätzten Zeitaufwand und die Häufigkeit hergestellt. Eine Reihe von Aktivitäten der ursprünglichen Liste wurde von den Experten für nicht sinnvoll gehalten und daher aus der Berechnung herausgenommen. An wenigen anderen Stellen wurden zusätzliche Aktivitäten neu aufgenommen und bewertet.

### ***3.4 Abschätzung des Aufwands im rechtlichen Inkasso***

Die Abschätzung des Aufwands im Bereich des rechtlichen Inkassos erfolgte auf anderem Weg. Zum einen wurden die Teilnehmer des Workshops zum vorrechtlichen Inkasso gebeten, auch den Aufwand und die Häufigkeit im Bereich des rechtlichen Inkassos einzuschätzen. Allerdings hatte nur ein Teil der teilnehmenden Experten auch fundierte Erfahrungen aus dem rechtlichen Inkasso. Weiterhin wurden zwei ausgewiesene Experten des rechtlichen Inkassos in jeweils einstündigen Interviews befragt. Hierbei handelt es sich um die beiden folgenden Rechtsanwälte:

- RA lic. iur. Louis Fiabane, Advokatur am Brühl, St.Gallen.
- RA Dr. iur. Daniel Hunkeler, Baur Hürlimann Rechtsanwälte, Zürich.

Aus allen abgegebenen Schätzungen wurde ein Durchschnittswert ermittelt. Obgleich sich die Schätzungen der befragten Experten für einzelne Aktivitäten unterscheiden, war die Summe

der Schätzungen der Aktivitäten bei den Experten in einem ähnlichen Bereich, so dass die Berechnung des Mittelwerts über alle Experten angemessen erscheint.

### 3.5 *Kosten pro Arbeitsstunde*

Bei der Hochrechnung von geleisteten Arbeitsstunden auf Kosten orientieren wir uns an den Angaben des Bundesamtes für Statistik, das die durchschnittlichen Arbeitskosten im sekundären und tertiären Sektor gesamthaft mit 59,60 Franken pro Arbeitsstunde angibt (BfS, 2016a). In kleinen Unternehmen liegen die durchschnittlichen Arbeitskosten zwar tiefer als in grösseren Unternehmen. Allerdings wird das Mahn- und Inkassowesens durch qualifizierte Personen bzw. bei kleinen Unternehmen sogar häufig durch den Unternehmer selbst durchgeführt, die wiederum höhere Arbeitskosten haben. Vor diesem Hintergrund erscheint es angemessen, den angegebenen Durchschnittswert zu verwenden.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass der angegebene Stundensatz nur die im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Arbeitnehmenden getragenen Aufwendungen erfasst (d.h. Bruttolöhne und -gehälter, Sozialbeiträge, Bildung und Rekrutierung), nicht jedoch die weiteren Kosten, die mit der Durchführung des Mahn- und Inkassowesens verbunden sind. Die Nicht-Berücksichtigung von Gemeinkosten wird auch vom Seco explizit als Einschränkung des Vorgehens zur Schätzung der Kosten von Regulierungen genannt (SECO, 2011, S. 54). Als Beispiele für Gemeinkosten lassen sich die Kosten für Büroräumlichkeiten, Ausstattung, IT und Kommunikation angeben. Über die durchschnittliche Höhe dieser Kosten in KMU in der Schweiz sind uns keine genauen Angaben bekannt.<sup>1</sup> Wir berücksichtigen diese Kosten, indem wir den oben angegebenen Betrag der Stundenkosten des BfS um 25% erhöhen und damit letztendlich mit Kosten von **74,50 Franken pro Arbeitsstunde** rechnen. Der Wert von 25% beruht auf den Erfahrungen des KMU-HSG aus Erfa-Gruppen und dem Einblick in die Kostenstrukturen von KMU.

---

<sup>1</sup> Das BfS veröffentlicht zwar Angaben zur Kostenstruktur von Unternehmen in verschiedenen Branchen, allerdings sind diese für unsere Zwecke zu grob gegliedert und lassen keine Abschätzung der hier betrachteten Gemeinkosten zu (BfS, 2016c).

## 4 Ergebnisse

Unsere finale Schätzung des Gläubigerschadens aus Zahlungsverzug ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Die Schätzung beruht auf den Ergebnissen des Workshops sowie der nachfolgenden Expertenbefragungen.

In der Tabelle ist der zeitliche Aufwand angegeben, der für die jeweilige Handlung bei einem durchschnittlich effizienten KMU anfällt (Spalte „*Zeitaufwand (in Min.)*“). Zudem wurde die Häufigkeit geschätzt, bei der die entsprechende Handlung durchgeführt werden muss (Spalte „*Häufigkeit*“). Ausgangspunkt (d.h. 100%) bilden all die Schuldner, die nach Rechnung und zwei Mahnungen noch nicht gezahlt haben.

Bei Tätigkeiten, die im Unternehmen mehrere Personen betreffen (beispielsweise Rückfragen beim Verkauf, Absprachen mit der Geschäftsleitung), rechnen wir mit dem Faktor 1,5 (Spalte „*Anzahl betr. Personen*“). Hierdurch wird berücksichtigt, dass z.T. mehrere Personen in die Fallbearbeitung eingespannt sind.

Der Wert in der rechten Spalte der Tabelle ergibt sich als Produkt aus Zeitaufwand, Häufigkeit und Anzahl der betroffenen Personen. Dieser Wert stellt den durchschnittlichen Zeitaufwand dar, der für die entsprechende Handlung über alle Schuldner im Verzug aufgewendet werden muss. Die Summe dieser Werte am Ende der Tabelle ergibt das durchschnittliche Total des Gläubigeraufwands (in Min. bzw. in Stunden) über alle Schuldner im Verzug, woraus sich dann das Total der Gläubigerkosten ableiten lässt.

Ab dem Zeitpunkt, ab dem der Schuldner in Verzug gesetzt wurde, bis hin zur Einleitung betriebsrechtlicher Schritte ergibt sich ein Aufwand von 157,9 Minuten. Für den nachfolgenden Bereich des rechtlichen Inkassos schätzen wir den Aufwand auf 67,0 Minuten. Der durchschnittliche Gläubigeraufwand ist im Bereich des rechtlichen Inkassos tiefer, weil nur ein Teil aller Schuldner im Verzug in diesen Bereich kommt und daher die entsprechenden Handlungen seltener durchgeführt werden müssen. In der Summe ergibt sich ein Gläubigeraufwand von **224,9 Minuten**, was Gläubigerkosten von **279,21 Franken** entspricht.

Wir weisen darauf hin, dass der von uns ermittelte Wert ein Durchschnittswert ist und nicht nur für die Schuldner gilt, die tatsächlich den Bereich des rechtlichen Inkassos durchlaufen. Gläubiger, die ihre Forderung auf dem Klageweg durchsetzen müssen, haben deutlich höhere Aufwände zu tragen. Die befragten Experten gehen beispielsweise davon aus, dass allein eine Zivilklage mit einem durchschnittlichen Zeitaufwand von ca. 400 Minuten verbunden ist.

**Tabelle 1: Berechnung des Gläubigerschadens aus Zahlungsverzug**

Tätigkeitsbeschreibung	Weitergehende Erläuterung	Zeitaufwand (in Min.)	Häufigkeit	Anzahl betr. Personen	Zeit x Häufigk. (in Min.)
<b>Zeile I.) Fallbearbeitung nach erfolgloser 2. Mahnung (Schuldner wurde in Verzug gesetzt). Tag 70 nach Rechnungsstellung.</b>					<b>6.5</b>
1 Liste der offenen Positionen generieren, bearbeiten, Mahnstatistiken überprüfen, weiteren Mahnlauf starten.		5	100%	1.0	5.0
2 Adressüberprüfung (Ermittlung bei Postfachadressen, Ergänzung Telefon- und Faxnummern, Feststellung des Wohnsitzes bei Einzelfirmen, etc.)	Erneute Überprüfung, ob die Rechnung an die richtige Adresse und die richtige Person gesendet wird. Beispiel: Es wurden Produkte an ein Restaurant geliefert. Rechtlich ist das Restaurant aber nur eine einfache Gesellschaft. D.h. die Rechnung muss an den Inhaber des Restaurants gehen. Der Wert von 15% beruht auf Schätzungen des VSI (Postfachadressen, Einzelfirmen, etc.).	10	15%	1.0	1.5
<b>II.) Gütliche Zahlungsaufforderung nach erfolgloser 2. Mahnung (chronologische Darstellung)</b>					<b>96.0</b>
4 Freigabe Mahnlauf, Abklärungen mit zuständigen Stellen aus Verkauf oder Beratung	Bevor man die 3. Mahnung versendet, nimmt man noch einmal Rücksprache mit dem Verkauf. (1,5 Personen, da der Verkauf auch Zeit aufwenden muss).	10	100%	1.5	15.0
5 3. Mahnung (Zahlungsaufforderung) mit Fristansetzung, Terminierung, Mutation Status	Die dritte Mahnung wird häufig nicht mehr automatisiert erstellt. Es gibt zwar Vorlagen, auf die das Unternehmen zurückgreifen kann. Die Angaben werden aber häufig per Hand eingetragen, um Fehler zu vermeiden und um eine individuelle Ansprache sicherzustellen.	15	100%	1.0	15.0
6 Adressrecherche nach eingetretener Postretoure	Aufgrund der Aktualisierung der Adresse (s.o.) oder eines zwischenzeitlichen Umzugs kann es erneut zu Postretouren kommen. Beispiel wäre, dass man zuerst eine Postfachadresse angeschrieben und mit der Mahnung die Person direkt angeschrieben hat. Adressrecherchen können bei Privatpersonen sehr lange dauern. Z.T. sind sogar Anfragen bei Einwohnerämtern notwendig. Bei Unternehmen geht die Adressrecherche schneller (z.B. zefix, Zentraler Firmenindex).	18	10%	1.0	1.8
7 Telefonische Kontaktnahme wenn 10 Tage nach dritter Mahnung noch kein Erfolg, inkl. mündliche Klärung/Verhandlung (mit Vor- und Nachbearbeitung) möglicherweise unter Beizug des Verkaufs	KMU sind an langfristigen Kundenbeziehungen interessiert. Die Wahrscheinlichkeit, eine Forderung einzuziehen, ist höher, wenn man persönlich mit dem Schuldner in Kontakt tritt. In dieser Phase ruft zum Teil auch der Inhaber des Unternehmens an, der vorab die entsprechenden Informationen erhalten muss.	20	50%	1.5	15.0
8 Rückfragen beim Fachbereich (Produktion, Berater, usw.)	Im Telefonat erhält der Gläubiger zum Teil neue Informationen vom Schuldner, die unternehmensintern / im Fachbereich geklärt werden müssen.	15	20%	1.5	4.5
9 Dokumentation	Bezieht sich auf den vorherigen Punkt. Dokumentation der Rückfragen im Fachbereich.	7	20%	1.0	1.4
10 Schriftliche Stellungnahme (z.B. Falldokumentation oder Quittungskopien)	Die häufigste Rückfrage des Schuldners ist: "Können Sie mir noch einmal sagen, wofür es eigentlich geht? Können Sie mir die Forderung dokumentieren?" Der Gläubiger muss alles belegen können.	30	10%	1.0	3.0
11 Freigabe Betreibungsandrohung, Miteinbezug des Vorgesetzten	(1,5 Personen, da auch der Vorgesetzte/Geschäftsleitung Zeit aufwenden muss.)	10	65%	1.5	9.8

Tätigkeitsbeschreibung	Weitergehende Erläuterung	Zeitaufwand (in Min.)	Häufigkeit	Anzahl betr. Personen	Zeit x Häufigk. (in Min.)
12 <b>Betreibungsandrohung</b> mit Fristansetzung, Terminierung, Mutation Status, Aktenablage	Anmerkung: Der Häufigkeitswert von 55% beruht auf Erfahrungen der Inkassobranche. D.h. 45% haben bereits gezahlt.	15	65%	1.0	9.8
13 <b>Sicherungsmaßnahmen ergreifen:</b> Akonto, Auftragsstückelung, usw.	Bei einem Abo oder bei Aufträgen/Werkverträgen mit vereinbarten Akontozahlungen muss eine Anpassung von Leistung (z.B. Abo Sperrung) oder geforderten Zahlungen gemacht werden (z.B. Anpassung von Fälligkeitsdaten). Meist sind Rückfragen / Instruktionen im Unternehmen erforderlich.	30	5%	1.5	2.3
14 <b>Einholen einer aktuellen Betreuungsauskunft</b>	Bonität kann sich verändern. Betreibungsregisterauszug "frisch recherchiert" bevor man eine Betreuung beantragt.	12	50%	1.0	6.0
15 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung	Bezahlung und Verbuchung der Kosten für die Betreuungsauskunft.	5	50%	1.0	2.5
16 <b>Entscheid Weiterbearbeitung,</b> Interpretation Betreuungsauskunft, Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Entscheid Weiterbearbeitung	Auf Basis der neu vorliegenden Informationen (Betreibungs-auskunft) muss man entscheiden: Wollen wir betreiben oder nicht? Wenn bereits viele Verlustscheine ausgestellt worden sind lohnt es sich vermutlich nicht. (1,5 Personen, da auch Geschäftsleitung Zeit aufwenden muss.)	10	50%	1.5	7.5
17 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung	Der Entscheid, ob die Betreuung eingeleitet werden soll oder nicht, muss entsprechend dokumentiert werden (z.B. Aktenablage von Betreibungsregisterauskunft und nachvollziehbare Dokumentation des getroffenen Entscheids).	5	50%	1.0	2.5
<b>III.) Allgemeine weitere Bearbeitungsschritte, die nicht in allen Fällen und an <u>verschiedenen</u> Stellen im Prozess oben auftreten können</b>					<b>9.5</b>
19 <b>Allgemeine Telefonate, Telefonnotizen</b> neben Nachfassaktionen nach Mahnschreiben, Zuordnung	Häufig: Allgemeine Telefonate, weitere Nachfragen, Anrufe der Schuldner. Oder: Zahlung nicht auffindbar. Ist an falsches Konto gegangen. Zahlungsnachforschung. Oder: ist doppelt gezahlt worden.	20	15%	1.0	3.0
20 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung	in Bezug auf den obigen Punkt	5	15%	1.0	0.8
21 <b>Entscheid Weiterbearbeitung,</b> Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhaltsprüfung		5	15%	1.0	0.8
22 <b>Instruktion betreffend Vertretung im Ausland, Prozessinstruktionen an Anwalt, Vollmacht</b>	Ist zeitaufwändig, kommt allerdings selten vor.	75	4%	1.0	3.0
23 <b>Nachfragen bei Ämtern und Behörden</b>	z.B. Vormundschaftsbehörde, Todesfall	20	10%	1.0	2.0
<b>IV.) Allgemeine weitere Bearbeitungsschritte, die <u>nur bei Teilzahlungen / Ratenzahlungen</u> auftreten</b>					<b>12.0</b>
25 <b>Vereinbarung Zahlungsmodalitäten, Erstellung der Schuldanerkennung, Versand</b>	Beispiel: Besondere Fälle tauchen auf: Schuldner will erst in drei Monaten oder in Raten zahlen. Teilzahlungsvereinbarungen können nach jeder Mahnstufe abgeschlossen werden.	20	20%	1.0	4.0
26 Terminierung, Mutation Status, Aktenablage		5	20%	1.0	1.0

	Tätigkeitsbeschreibung	Weitergehende Erläuterung	Zeitaufwand (in Min.)	Häufigkeit	Anzahl betr. Personen	Zeit x Häufigk. (in Min.)
27	<b>Zahlungseingang, Verbuchung</b> (Inkl. Anteil von abgewickelten Teilzahlungen)	Zusätzlicher Aufwand, der sich aus Teilzahlungen ergibt. Die Kontrolle ist aufwändig. Das Unternehmen muss das individuell und "per Hand" kontrollieren, kein Automatismus mehr vorhanden. Ein Teil der Schuldner wird nicht alle Teilzahlungen leisten und fällt später in die Betreuung.	15	20%	1.0	3.0
28	<b>Mahnung Ratenzahlungen</b>	Ratenzahlungsvereinbarungen werden nicht immer vollständig eingehalten. Ein Teil der Schuldner zahlt verzögert und muss teilweise öfters an die ausstehende Rate erinnert werden. Die Mahnung erfolgt häufig telefonisch.	20	10%	1.0	2.0
29	Terminierung, Mutation Status, Aktenablage		5	10%	1.0	0.5
30	<b>Entscheid Weiterbearbeitung</b> , Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhaltsprüfung	Beispiel: Es besteht eine offene Rechnung von 3000 Franken. Ohne Absprache geht eine Zahlung von 300 Franken ein. Gläubiger muss entscheiden. Wie machen wir weiter? Diese Entscheidung kann beim einzelnen Fall häufiger vorkommen.	15	10%	1.0	1.5
<b>V.) Einleitung betreibungsrechtlicher Schritte</b>						<b>34.0</b>
32	<b>Vertragsgrundlage</b> prüfen (Handelsregistereintrag, Vertragspartei, etc.)	Vor der Betreuung prüft der Gläubiger noch einmal, ob alles korrekt in Rechnung gestellt worden ist, d.h. ob Rechnung entsprechend vertraglicher Grundlage, etc. Man will vermeiden, dass es zu einer ungerechtfertigten Betreuung kommt.	15	40%	1.0	6.0
33	<b>Zuständiges Betreibungsamt ermitteln</b> , Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Abklärungen	Bei unerfahrenen Personen kann dieser Punkt lange dauern. Evtl. fragt der Gläubiger zunächst seinen Treuhänder, was er machen muss.	15	40%	1.0	6.0
34	<b>Erstellen des Betreibungsbegehrens</b> inkl. Einreichen	Herunterladen und Ausfüllen des Formulars. Einreichung.	35	40%	1.0	14.0
35	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung	Bezahlung und Verbuchung der Kosten für das Betreibungsbegehren	10	40%	1.0	4.0
36	<b>Mutation Betreibungsdaten</b> : Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhalts-Prüfung, Entscheid Weiterbearbeitung, <b>Mutation Betreibungsdaten</b>	Bei einem kleinen Teil der Fälle kommt es zu einer Rücksendung des Betreibungsbegehrens vom Betreibungsamt, z.B. aufgrund eines fehlerhaften Eintrags oder einer fehlenden Angabe.	20	5%	1.0	1.0
37	<b>Entscheid Weiterbearbeitung</b> , Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhaltsprüfung,	Bearbeitung des obigen Punktes	15	5%	1.0	0.8
38	<b>Rückzug Betreuung / Löschung Betreuung</b>	Etwas ein Viertel aller eingeleiteten Betreibungen werden vom Gläubiger irgendwann im Prozess wieder zurückgezogen. Häufig will der Schuldner nur dann zahlen, wenn auch die Betreuung zurückgenommen wird.	12	10%	1.0	1.2
39	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung	Der Rückzug einer Betreuung ist kostenpflichtig. Die Rechnung vom Betreibungsamt muss bezahlt und verbucht werden.	10	10%	1.0	1.0
40	<b>Zwischentotal vorrechtliches Inkasso und Betreuung (Bereiche I. - V. ) (in Minuten)</b>					<b>157.9</b>

Tätigkeitsbeschreibung	Weitergehende Erläuterung	Zeitaufwand (in Min.)	Häufigkeit	Anzahl betr. Personen	Zeit x Häufigk. (in Min.)
<b>VI.) Einleiten der Rechtsöffnung</b>					<b>8.1</b>
42 Einreichung der Rechtsöffnung, evtl. Arrestbegehren, Retentionsbegehren	Schätzung des VSI: 9% (bei 40% wurde eine Betreuung eingeleitet) erheben Rechtsvorschlag, wovon 2/3 (6%) mit einer Rechtsöffnung beseitigt werden können und bei 1/3 (3%) eine Zivilklage notwendig wird.	135	6%	1.0	8.1
<b>VII.) Zivilklage</b>					<b>14.8</b>
44 Zivilklage, Bauhandwerkerpfandrecht (Eigenaufwand)	Schätzung des VSI: 9% (bei 40% wurde eine Betreuung eingeleitet) erheben Rechtsvorschlag, wovon 2/3 (6%) mit einer Rechtsöffnung beseitigt werden können und bei 1/3 (3%) eine Zivilklage notwendig wird. Eine Zivilklage ist sehr aufwändig, auch wenn es sich häufig um das vereinfachte Verfahren (Forderung kleiner als CHF 30'000) handelt. Man muss i.d.R. erst zum Friedensrichter/ zur Schlichtungsstelle. Anschliessend muss eine Rechtsschrift erstellt werden. Mündliche Verhandlung.	400	3%	1.0	12.0
45 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		5	3%	1.0	0.2
46 Entscheid Weiterbearbeitung, Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhaltsprüfung		13	3%	1.0	0.4
47 Beschwerde an nächsthöhere Instanz, Berufung	Der Gläubiger muss sich mit dem Urteil auseinandersetzen. Die Beschwerde/ Berufung muss gut begründet sein. Die Urteile können 15-20 Seiten lang sein.	208	1%	1.0	2.1
48 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		6	1%	1.0	0.1
49 Entscheid Weiterbearbeitung, Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhaltsprüfung		13	1%	1.0	0.1
<b>VIII.) Fortsetzung</b>					<b>13.1</b>
51 Erstellen des Fortsetzungsbegehrens inkl. Einreichen	(Anmerkung: Ein Teil der Schuldner hat in der Zwischenzeit die ausstehende Schuld beglichen)	33	34%	1.0	11.0
52 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		6	34%	1.0	2.1
<b>IX.) Konkurs- und Pfändungsverfahren</b>					<b>17.7</b>
54 Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhalts-Prüfung, Entscheid Weiterbearbeitung und Interpretation der Pfändungskunde bzw. Konkursandrohung	Der Gläubiger muss die Angaben des Schuldners prüfen. Z.T. arbeiten die entsprechenden Ämter nicht sorgfältig und akzeptieren die Angaben des Schuldners ungeprüft (z.B. Anzahl unterhaltspflichtiger Kinder; Vermögenswerte, etc.)	28	34%	1.0	9.3
55 Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		6	34%	1.0	2.1
56 Entscheid Weiterbearbeitung, Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhaltsprüfung		19	34%	1.0	6.3

	Tätigkeitsbeschreibung	Weitergehende Erläuterung	Zeitaufwand (in Min.)	Häufigkeit	Anzahl betr. Personen	Zeit x Häufigk. (in Min.)
	<b>X.) Verwertungsverfahren</b>					<b>13.3</b>
58	<b>Erstellen des Verwertungsbegehrens bzw. des Konkursbegehrens</b>	Formular für Verwertungsbegehren vorhanden. Der Gläubiger muss das Begehren stellen. Eine Begründung ist nicht mehr erforderlich.	33	5%	1.0	1.6
59	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		5	5%	1.0	0.3
60	Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhalts-Prüfung, Entscheidung Weiterbearbeitung <b>Steigerungsanzeige bzw. Vorladung zur Konkurseröffnung</b>		18	5%	1.0	0.9
61	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		5	5%	1.0	0.3
62	<b>Entscheid Kostenvorschuss</b> , Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhalts-Prüfung, Entscheid Weiterbearbeitung,	Der Gläubiger muss die Durchführungskosten z.T. auch vorschliessen (ca. 4000-5000 Franken). Daher ist eine sorgfältige Entscheidung erforderlich. (1,5 Personen, da auch die Geschäftsleitung Zeit aufwenden muss.)	21	5%	1.5	1.6
63	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		5	5%	1.0	0.3
64	Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, <b>Interpretation der Steigerungsanzeige bzw. der Konkurseröffnung</b> , Entscheid Weiterbearbeitung		20	2%	1.0	0.4
65	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		5	2%	1.0	0.1
66	Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Sachverhalts-Prüfung, Entscheidung Weiterbearbeitung, <b>Konkurs- bzw. Nachlassforderungseingabe</b> , Berechnung der Forderung	Für die Konkurs- und Nachlassforderungseingabe gibt es auch wieder ein Formular.	35	5%	1.0	1.8
67	Forderung, Teilzahlung, Verzugszinsen und Kosten, Terminierung, Mutation Status, Aktenablage		5	5%	1.0	0.3
68	Terminkontrolle, Aktenbeschaffung, Entscheid Weiterbearbeitung; Prüfung <b>Pfändungs- bzw. Konkursverlustschein</b> ; Prüfung <b>Anträge und Verfügungen der Konkursverwaltung</b> .		20	24%	1.0	4.8
69	Mutation Status, Terminierung, Aktenablage, Kostenverbuchung		5	24%	1.0	1.2
70	<b>Zwischentotal Gläubigeraufwand rechtliches Inkasso (ohne Betreuung) (Bereiche VI. - X.) (in Min.)</b>					<b>67.0</b>
71	<b>Total des Gläubigeraufwands (Bereiche I. - X.) (in Minuten)</b>					<b>224.9</b>
72	Total des Gläubigeraufwands (in Stunden)					3.7
73	Kosten/Stunde:					Fr. 74.5
74	<b>Total der Gläubigerkosten (in CHF)</b>					<b>Fr. 279.21</b>

(allfällige Abweichungen der Summe von Teilergebnissen vom Total ergeben sich aus Rundungsdifferenzen)

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Im vorliegenden Forschungsbericht berechnen wir den durchschnittlichen administrativen Aufwand des Gläubigers, der sich aus dem Zahlungsverzug des Schuldners ergibt. Hierfür verwenden wir eine Methode des Seco, die in der Schweiz bereits zur Abschätzung des administrativen Aufwands von Unternehmen durch staatliche Regulierung angewendet worden ist. Trotz leichter Unterschiede in der Ausgangslage verdeutlicht unsere Analyse die Anwendbarkeit dieser Methode im vorliegenden Fall.

Im Durchschnitt über alle Schuldner, die nach der Rechnung und zwei Mahnungen noch nicht gezahlt haben, wenden Gläubigerunternehmen nachfolgend noch einen Aufwand von knapp 225 Minuten für Aktivitäten auf, die betriebswirtschaftlich und/oder rechtlich notwendig sind, um ihre Forderung einzubringen oder einen Verlustschein zu erhalten. Dies entspricht Gläubigerkosten von 279,21 Franken. Für das Mahnwesen (bis vor die Betreuung) belaufen sich die durchschnittlichen Kosten auf etwa 154 Franken. Bis und mit der Einleitung betreibungsrechtlicher Schritte ergibt sich ein Aufwand von 196 Franken.

**Tabelle 2: Gläubigerschaden aus Zahlungsverzug (Zusammenfassung)**

Aufwand	in Min.	in CHF	Zwischentotal bis und mit diesem Schritt (in CHF)
I.) Fallbearbeitung nach erfolgloser 2. Mahnung	6.5	8.07	8.07
II.) Gütliche Zahlungsaufforderung	96.0	119.14	127.21
III.) Allgemeine weitere Bearbeitungsschritte	9.5	11.80	139.00
IV.) Allg. Bearbeitungsschritte (Teil- / Ratenzahlungen)	12.0	14.90	153.90
V.) Einleitung betreibungsrechtlicher Schritte	34.0	42.15	196.06
<b>Total vorrechtliches Inkasso (inkl. Betreuung)</b>	<b>157.9</b>	<b>196.06</b>	
VI.) Einleiten der Rechtsöffnung	8.1	10.06	206.12
VII.) Zivilklage	14.8	18.36	224.48
VIII.) Fortsetzung	13.1	16.24	240.72
IX.) Konkurs- und Pfändungsverfahren	17.7	22.00	262.72
X.) Verwertungsverfahren	13.3	16.49	279.21
<b>Total rechtliches Inkasso</b>	<b>67.0</b>	<b>83.15</b>	
<b>Total Gläubigeraufwand</b>	<b>224.9</b>	<b>279.21</b>	

Kosten/Stunde:

74.50

*(allfällige Abweichungen der Summe von Teilergebnissen vom Total ergeben sich aus Rundungsdifferenzen)*

Der ermittelte Betrag von knapp 280 Franken verweist auf die hohe administrative Belastung, die Gläubiger bei einem Zahlungsverzug des Schuldners durchschnittlich tragen müssen. Der hohe administrative Aufwand, der für die Durchsetzung einer Forderung notwendig ist, erklärt, warum es in der Praxis für das einzelne Unternehmen durchaus rational sein kann, eine ausstehende Forderungen ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht weiterzuverfolgen sondern den ausstehenden Betrag einfach abzuschreiben (vgl. Beck, 2014, S. 91ff). Letztendlich führt so ein Verhalten aber dazu, dass all die Kunden, die sich korrekt verhalten und ihre Rechnung fristgerecht bezahlen, die entstehenden Kosten anteilig tragen müssen. Zudem besteht die Gefahr, dass sich die Nicht-Weiterverfolgung von kleineren Forderungen unter den Schuldnern herumspricht und hierdurch die Zahlungsmoral weiter sinkt. Trotz hohen Aufwands gibt es daher Unternehmen, die jede ausstehende Forderung, unabhängig von der Höhe, in die Betreuung bringen.

Die schlichte Abschreibung der Forderung durch das Unternehmen ist zudem betriebswirtschaftlich schädlich, da so eine Negativspirale in Gang gesetzt wird: Der Gläubiger hat weniger Liquidität, kann Forderungen allenfalls selbst nicht bezahlen, muss sich teuer refinanzieren, Investitionen zurückhalten oder Kosten einsparen.

Kritiker könnten anführen, dass unsere Untersuchung auch Aktivitäten berücksichtigt, die rechtlich nicht zwingend sind. Hierzu ist anzumerken, dass wir in unserer Untersuchung bewusst versucht haben, die Realität des Inkassoprozesses in KMU zu erfassen und in seinem Umfang abzuschätzen. Die berücksichtigten schriftlichen und telefonischen Mahnungen sind nach Meinung der befragten Experten üblich und auch sinnvoll, um den Gläubiger zur Zahlung der ausstehenden Forderung zu bewegen. Eine geringere Anzahl an Aktivitäten wäre vermutlich mit einer höheren Ausfallquote verbunden, was den Gläubigerschaden wiederum erhöhen würde.

Zudem verweisen wir darauf, dass unsere Abschätzung neben Arbeits- und Gemeinkosten keinerlei sonstigen Kosten berücksichtigt, wie beispielsweise Kosten für das Einholen von Adress- oder Betreuungsauskünften, amtliche Gebühren etc. All diese Kosten belasten den Gläubiger zusätzlich und würden nicht anfallen, wenn der Schuldner fristgerecht bezahlt hätte.

Bei unserer Aufwandschätzung gehen wir davon aus, dass der Fall vom Gläubiger immer weitergezogen wird, wenn der Schuldner nicht bezahlt. Trotz aller Bemühungen des Gläubigers kommt es in der Praxis natürlich dennoch zu Zahlungsausfällen. Über die Höhe dieser Ausfälle gibt es keine belastbaren Zahlen, so dass wir diese in unserer Untersuchung nicht berücksichtigen konnten. Vor diesem Hintergrund kann unsere Abschätzung des Gläubigerschadens als eher konservativ betrachtet werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- Amrein, B. (2009). *KMU und das SchKG* (3. Auflage.). Zürich: Verlag Rüegger.
- Baumgartner, G. (2015, November). Zahlungsmoral. So kommen Sie an Ihr Geld. *Beobachter*. Retrieved from [http://www.beobachter.ch/geld-sicherheit/schulden-betreibungen/artikel/zahlungsmoral\\_so-kommen-sie-an-ihr-geld/](http://www.beobachter.ch/geld-sicherheit/schulden-betreibungen/artikel/zahlungsmoral_so-kommen-sie-an-ihr-geld/)
- Baumgartner, G. (2016, September). Zahlungsfristen. Wann muss ich einzahlen? *Beobachter*. Retrieved from [http://www.beobachter.ch/geld-sicherheit/schulden-betreibungen/artikel/zahlungsfristen\\_wann-muss-ich-einzahlen/](http://www.beobachter.ch/geld-sicherheit/schulden-betreibungen/artikel/zahlungsfristen_wann-muss-ich-einzahlen/)
- Beck, T. R. (2014). *Inkassounternehmen und der Erfolg beim Forderungseinzug*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-05466-3
- BfS. (2016a). Arbeitskosten in der Schweiz: markante Unterschiede je nach Unternehmensgrösse. Neuchâtel: Bundesamt fuer Statistik.
- BfS. (2016b). Betriebs- und Konkursstatistik. Neuchâtel: Bundesamt fuer Statistik.
- BfS. (2016c). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2013-2014*. Neuchâtel.
- Bundesamt für Justiz. (2017). EJPD Betreuungsschalter. *Fachinfo Betreuungswesen*. Retrieved February 14, 2017, from [https://www.e-service.admin.ch/eschkg/cms/content/betreibung/allgemein\\_de](https://www.e-service.admin.ch/eschkg/cms/content/betreibung/allgemein_de)
- Davis, K. E., & Kruse, M. B. (2007). Taking the Measure of Law: The Case of the Doing Business Project. *Law & Social Inquiry*, 32(4), 1095–1119. doi:10.1111/j.1747-4469.2007.00088.x
- Egeli, R. (2014). *Bonitätsrisiken. Erkennen, bewerten, vermeiden*. Zürich, Basel, Genf: Schulthess.
- European Commission. (n.d.). Late Payment Directive. Retrieved February 21, 2017, from [https://ec.europa.eu/growth/smes/support/late-payment\\_de](https://ec.europa.eu/growth/smes/support/late-payment_de)
- Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C., & Althaus, B. (2016). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen - Ausgabe 2016*. St. Gallen.
- Intrum Justitia. (2016). *European Payment Report 2016*. Stockholm.
- Meier, I. (2007). Gutachten zur Frage „Unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang sind die Kosten des Gläubigers für die Einschaltung eines Inkassobüros vom Schuldner zu übernehmen?“. Zürich.
- Mochel, T., & Stolte, B. (2006). Forderungsmanagement für den Mittelstand. Debitorenmanagement optimieren und Forderungsausfälle reduzieren. *Controlling*, (4/5), 229–235.
- Müller, C., & Bergmann, H. (2013). *Schätzung der Kosten von Regulierungen und Identifizierung von Potenzialen für die Vereinfachung und Kostenreduktion im Bereich Statistik*. Forschungsbericht KMU-HSG im Auftrag des Bundesamtes für Statistik. St.Gallen.
- Reber, H. (2015, November). Inkasso. So kommt Geld rein. *Beobachter*. Retrieved from [http://www.beobachter.ch/geld-sicherheit/schulden-betreibungen/artikel/inkasso\\_so-kommt-geld-rein/](http://www.beobachter.ch/geld-sicherheit/schulden-betreibungen/artikel/inkasso_so-kommt-geld-rein/)
- SECO. (2011). *Regulierungs-Checkup. Handbuch zur Schätzung der Kosten von Regulierungen sowie zur Identifizierung von Potenzialen für die Vereinfachung und Kostenreduktion*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hrsg.).
- World Bank. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington, DC: The World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0948-4

## 7 Anhang 1: Teilnehmer am Workshop am 17. Januar 2017 in Zürich

- Bruno Amrein, Leiter Inkasso Sympany (*Krankenkasse*)
- Beatrice Baumgartner, Leiterin Inkasso ÖKK (*Krankenkasse*)
- Zeljko Jovanovic, Debitoren Schibli AG (*Elektroinstallationen*)
- Marcel Lenggenhager, Inhaber Wigra Treuhand (*Elektroinstallationen*)
- Pietro Michienzi, Leiter Debitoren AMAG (*Autohandel und –reparatur*)
- Manfred Otth, Figas Treuhand (*Autohandel und –reparatur*)
- Franziska Schnitzer, Leiterin Inkasso Atupri (*Krankenkasse*)

*(In Klammern angegeben ist jeweils die Branche, die der/die befragte Experte/in aus seiner beruflichen Tätigkeit besonders gut kennt. Die Einschätzung der Experten bezog sich nicht auf das eigene Unternehmen sondern ein durchschnittlich effizientes KMU.)*

Ebenfalls am Workshop teilgenommen haben die folgenden Personen:

- Dieter Kläy, Ressortleiter Schweizerischer Gewerbeverband sgv (Vertreter des Auftraggebers der Studie)
- Raoul Egeli, Mitglied der Gewerbekammer des Schweizerischen Gewerbeverbandes, Präsident Schweiz. Verband Creditreform (Experte Inkassowesen)
- Heiko Bergmann, Universität St.Gallen (Leitung des Workshops, Autor der vorliegenden Studie)

## Kurzportrait des KMU-HSG

### Unsere zentralen Tätigkeitsfelder sind

- Forschung
- Lehre
- Weiterbildung
- Consulting & Services

### Unsere zentralen Themenfelder sind

- KMU
- Entrepreneurship
- Familienunternehmen (Center for Family Business - CFB-HSG)



### KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittel-  
unternehmen an der Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40a  
CH - 9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00 (Telefon)

+41 71 224 71 01 (Fax)

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)



KMU-HSG