

Strategiewechsel im Forderungsmanagement

VOM VERSANDHANDEL LERNEN In den kommenden Jahren wird sich der Stellenwert des Forderungsmanagements der Kreditinstitute deutlich verändern. Das bietet die Chance, die Leistungsfähigkeit des Mahn- und Abwicklungsbereichs zu steigern und auch neue Geschäftsfelder zu erschließen. Diese Entwicklung hat der Versandhandel bereits in den 1980er Jahren begonnen. Banken können von den umfangreichen Erfahrungen dieser Branche profitieren und die eigene Strategie optimieren. *Daniela Vetter | Sébastien Martin*

 **Keywords: Privatkunden, Kreditgeschäft, Bonität**

Erste positive Indikatoren, wie etwa der ifo-Geschäftsklimaindex lassen ein baldiges Ende der größten Finanz- und Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit erahnen. Trotzdem gehen Experten davon aus, dass nach wie vor ein Anstieg der Arbeitslosenzahlen, unter anderem bedingt durch fehlende Auslastung und den Anstieg der Unternehmensinsolvenzen, bevorsteht. Dies wird folglich branchenübergreifend zu einer hohen Anzahl an Forderungsausfällen führen. Banken und Versandhändler, die überwiegend im Retailgeschäft tätig sind, werden durch den Anstieg der Arbeitslosenzahlen besonders betroffen sein. Daher hat in diesen beiden Branchen aktuell einen Wettbewerbsvorteil, wer sich auf ein gut funktionierendes Forderungsmanagement verlassen kann.

Aktuelle Situation

Dabei sollte nicht vergessen werden, dass sich Privatkunden ebenso wie die Weltwirtschaft nach einer Krise wieder finanziell erholen. Da Banken sich im Privatkundengeschäft seit längerem in einem verteilten Markt bewegen, erhält diese Thematik besondere Relevanz. Denn Neukundengewinnung ist bei starkem Wettbewerb mit hohen Kosten verbunden, die sich erst im Laufe einer Kundenbeziehung rechnen. Gerät ein Kunde in Zahlungsschwierigkeiten und fällt der Kredit aus, gibt es heutzutage im Forderungsmanagement bei Banken für den Kunden selten einen Weg zurück in eine normale Geschäftsbeziehung, und für die Bank endet die Kundenbeziehung meist mit unvorhergesehenen Verlusten.

In den letzten Jahren wurde das Forderungsmanagement in Banken bei der Bearbeitung des Retailsegments (vor allem Konsumfinanzierungen) weitgehend standardisiert. Dabei herrscht typischerweise eine Zweiteilung in die Bereiche Mahnwesen

(Markt) und Abwicklung (Marktfolge) vor. Es ist sehr häufig zu beobachten, dass beide Bereiche ihre Strategien und Instrumente nicht aufeinander abgestimmt haben, was auch aus der vorgenannten Bereichstrennung resultiert.

Das Mahnwesen besteht überwiegend aus undifferenzierten Verfahren: Es gibt in der Regel genau ein Mahnschreiben für jede Mahnstufe, die in festgelegten zeitlichen Intervallen an die Kunden versandt werden. Mit der dritten Mahnung und der Erreichung der Kündigungsvoraussetzungen nach § 498 BGB wird das Kreditengagement gekündigt.

Die Folgebearbeitung erfolgt üblicherweise durch die Abwicklungsabteilung mit dem vorrangigen Ziel, den drohenden Kreditausfall zu minimieren. Dort erfolgt im nächsten Schritt die Sicherheitenverwertung. Liegen keine Kreditsicherheiten vor, und das ist im Konsumentenkreditgeschäft meist der Fall, wird eine Rückzahlungsvereinbarung mit dem Kreditnehmer angestrebt. Die Höhe der Rückzahlungsraten orientiert sich selten an den wirtschaftlichen Verhältnissen des Kreditnehmers, sondern vielmehr an vorgegebene Mindesthöhen. Bleibt eine außergerichtliche Einigung aus, kommt es schnell zu rechtlichen Konsequenzen für den Kreditnehmer, das heißt Lohn- und Gehaltspfändung, Mahnbescheide, Zwang zur Abgabe der eidesstattlichen Versicherung usw.

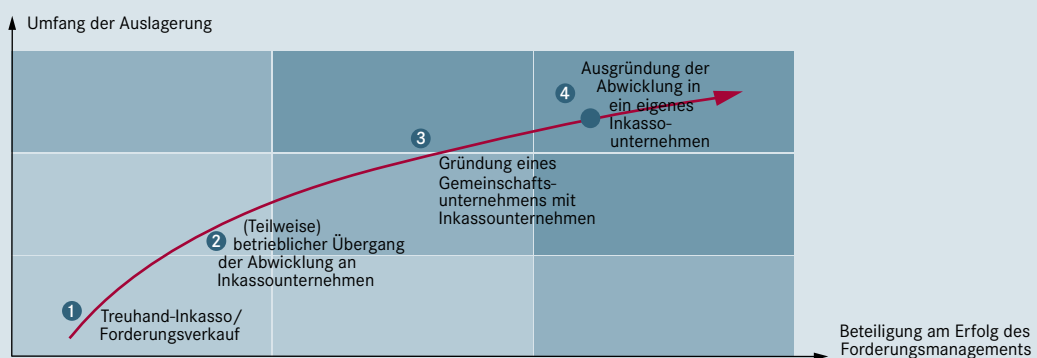
Die Zusammenarbeit mit Inkassospezialisten hat sich in den letzten Jahren zunehmend entwickelt. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch durch die Vielzahl an Transaktionen im Markt für Problemkredite (Non Performing Loans), die nicht ohne öffentliche Kritik vonstattengehen. Die Gegenreaktion der Politik auf die Forderungsverkäufe und die hiermit verbundenen vermehrten Klagen von Verbrauchern zeigen auch, dass dieser Markt erst einen nachhaltigen modus operandi finden muss.

Auch im Bereich der treuhänderischen Inkassobeauftragung, also der Beitreibung durch das Inkassounternehmen im Namen



GESTALTUNGSSTUFEN DES FORDERUNGSMANAGEMENTS: ▶ 1

Das Organisations- und Geschäftsmodell optimieren



der Bank, steckt noch in den Anfängen. Insbesondere werden bevorzugt Forderungen in geringer Höhe (Kleinstforderungen) oder abgeschriebene Engagements abgegeben. Eine vollumfängliche Auslagerung von Abwicklungsprozessen an externe Spezialisten ist nach wie vor nicht weit verbreitet.

Gemeinsamkeiten zwischen Versandhändlern und Banken

Um das Forderungsmanagement im Versandhandel mit dem in Banken zu vergleichen, ist zunächst nach Gemeinsamkeiten der beiden Branchen Ausschau zu halten. Dabei können folgende Beobachtungen gemacht werden:

- Beide Branchen sind auf einem weitgehend gesättigten Markt aktiv und haben seit Jahren gegen stagnierende oder sogar rückläufige Kundenzahlen zu kämpfen.
- Beide Branchen werden vor allem von der Konkurrenz im Internet, wie Amazon und eBay auf der Seite der Versandhändler, bzw. Direktbanken sowie Non- und Nearbanks auf Bankenseite, bedrängt. Zwar nimmt auch bei traditionellen Banken die Zahl der Geschäftsabschlüsse über das Internet zu, dafür ist aber das Geschäft mit persönlichem Kontakt in den Filialen rückläufig.
- Banken und Versandhandel haben im Finanzierungsbereich ähnliche Risiken zu überwachen: Sie gehen mit dem Ratenkredit bei Banken und dem Ratenkauf im Versandhandel (unbesicherte) Finanzierungen ein. Auch geht ein Versandhändler mit dem Angebot von Zahlpausen zeitlich begrenzt ähnliche Risiken ein wie die Bank beim Dispositionskredit.

Fortschrittliches Risiko- und Forderungsmanagement im Versandhandel

Der Versandhandel gilt allgemein als Vorreiter im Forderungsmanagement. Große deutsche Versandhandelsunternehmen haben bereits Ende der 70er bzw. 80er Jahre eigene Inkassogesellschaften gegründet, zum Beispiel die zur Otto-Gruppe gehörende EOS-Gruppe sowie die einst zu KarstadtQuelle gehörende Universum Inkasso. Heute ist die Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen im Versandhandel Standard. Services wie Debitorenmanagement (inklusive kaufmännisches Mahnwesen), Treuhand-Inkasso und Forderungsverkauf haben sich etabliert. Inkassounternehmen übernehmen alle relevanten Prozesse nach Kündigung des Versandhandelskontos.

Dies ermöglicht dem Versandhändler, sich vorrangig auf seine Vertriebskanäle, die Kundenakquisition und den Ausbau des Bestandsgeschäfts zu fokussieren. Das Risiko- und Forderungsmanagement des Versandhändlers unterstützt sämtliche Prozessschritte im Kundenlebenszyklus: die Akquisition von Neukunden, die Entscheidung über Ratenzahlungen bzw. anderen Zahlungsarten, das Management von Limiten und die Behandlung von Zahlungsstörungen.



Der Versandhandel gilt als Vorreiter im Forderungsmanagement. Große Versandhandelsunternehmen wie die Otto-Gruppe haben bereits Ende der 70er Jahre eigene Inkassogesellschaften gegründet.

Der Kundenwert rückt hierbei stärker in den Mittelpunkt bei der Festlegung von Strategien im Umgang mit Zahlungsstörungen sowie deren Umsetzung in den Prozessen. Vorrangiges Ziel ist es, den kooperationsbereiten und zahlungswilligen Kunden für eine weitere Geschäftsbeziehung nach Ausgleich des Zahlungsverzugs zu erhalten. Entsprechend der jeweiligen Einbringungschance werden die Verfahren und Instrumente flexibel eingesetzt. Die Kunden werden anschließend in der Regel wie Neukunden behandelt und erhalten ein Versandhandelskonto mit reduziertem Bestelllimit.

Häufig zu beobachten ist eine Integration der Bereiche Risiko- und Forderungsmanagement, um die Instrumente und Prozesse in allen relevanten Phasen des Kundenlebenszyklus stärker aufeinander abzustimmen. Durch ein gemeinsames Zielsystem wird die einheitliche Ausrichtung beider Bereiche ermöglicht. Die Erfahrungen in den beiden Bereichen werden laufend ausgewertet, und es können hierdurch leichter Optimierungsansätze für die Betrugsprävention und in der Definition der Zielgruppen gefunden werden, um unter Potenzial- und Risikogesichtspunkten die richtigen Kunden anzusprechen.

Die Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen ist auf eine langfristige und partnerschaftliche Beziehung ausgelegt. Wichtige Kriterien für die Entscheidung für einen Inkassodienstleister sind neben fairen Einbringungsquoten und günstigen Konditionen ebenso ein regelmäßiger Austausch über die Erfahrungen mit den Schuldnern sowie die laufende Überprüfung der Inkassostrategien. Viele Inkassounternehmen haben überdies

spezielle Teams etabliert, die ausschließlich die Bearbeitung der Zahlungsstörungen eines jeweiligen Mandanten bearbeiten.

Was Banken lernen können

Wenn es darum geht, neue Strategien, Geschäfts- und Organisationsmodelle zu entwickeln, können Banken von den Versandhändlern lernen ► **1.** Im Folgenden werden die wesentlichen „lessons to learn“ näher erläutert.

Erfahrungsaustausch fördern und die Strategien optimieren:

Das Forderungsmanagement beginnt mit der ersten Zahlungsstörung, das heißt der ersten kaufmännischen Mahnung. Für Banken, in denen es noch eine organisatorische Trennung zwischen dem kaufmännischen Mahnwesen und der Abwicklung von Problemkrediten gibt, bedeutet dies, eine bereichsübergreifende Abstimmung einzuführen. Eine stärkere Integration aus allen an Zahlungsstörungen beteiligten Bereichen bietet Kreditinstituten die Chance, aus den Erfahrungen im Forderungsmanagement für eine Optimierung der Risikoprozesse zu lernen. Noch zu selten finden hierzu entsprechende Workshops mit Vertretern aus den Bereichen Markt, Risikomanagement und Abwicklung statt.

Über einen solchen Erfahrungsaustausch kann nicht nur voneinander gelernt werden, sondern es können auch die im Forderungsmanagement gewonnenen Informationen und Daten für eine Optimierung der Prozesse oder auch der eingesetzten Score-Karten sinnvoll verwendet werden. Weiterhin ermöglichen neue Ansätze zur Optimierung der Zielgruppendefinition Erkenntnisse darüber, welche Kundensegmente künftig unter

welchen Bedingungen akquiriert werden sollen. Auf diese Weise können die ausgetauschten Erfahrungen dazu beitragen, zusätzliche Ausfälle bereits vor ihrem Entstehen zu verhindern. Darüber hinaus ist es gerade im Massengeschäft erforderlich, die laufend neu gewonnenen Erkenntnisse in Form von Regelwerken in den Prozessen zu implementieren, um einen möglichst hohen Automationsgrad zu gewährleisten.

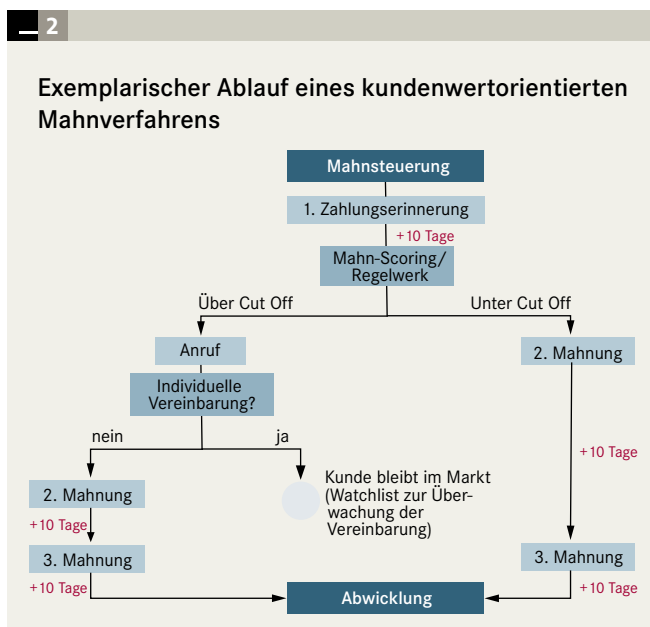
Die Zielsetzung des Forderungsmanagements ist von erfolgskritischer Bedeutung für die Bank. Folgt man dem Versandhandel in seiner Philosophie, so steht der Erhalt der Kundenbeziehung bei zahlungswilligen Kunden im Fokus. Für eine Bank lässt sich diese Denkweise übertragen, indem das Ziel in den Mahnverfahren und der Abwicklung lautet, das Engagement bei Potenzialkunden zu erhalten. Infolgedessen bleibt auch die Geschäftsbeziehung bestehen.

Kundenwertorientierte Prozess-Steuerung: Eine Orientierung der Strategien im Forderungsmanagement am Potenzial einer Kundenbeziehung ist betriebswirtschaftlich begründbar. Eine Mehrzahl der Verbraucher mit Zahlungsstörungen gehört zu der Altersgruppe zwischen 18 und 35 Jahren. Der jährlich erscheinende Schulden-Kompass der Schufa verdeutlicht dies jedes Jahr. Allerdings zeigen die Schufa-Analysen auch, dass viele der ausgefallenen Kreditnehmer es schaffen, wieder wirtschaftlich zu gesunden. So hat im Bankenbereich ein Drittel aller Kunden mit Negativmerkmalen, die sie infolge gekündigter Kredite erhalten haben, nach spätestens fünf Jahren keine negativen Einträge mehr im Datenbestand der Schufa. Das trifft sogar auf jeden vierten Kunden mit harten Negativmerkmalen, zum Beispiel wegen der Abgabe der eidesstattlichen Versicherung, zu.

Neben den bekannten Gründen für Überschuldung (Arbeitslosigkeit, Krankheit und Scheidung) ist gerade bei jüngeren Kreditnehmern die fehlende Finanzbildung eine häufige Ursache. Die beginnende Lebensselbstständigkeit verleitet anscheinend leicht dazu, über die eigenen Verhältnisse zu leben und hierdurch schneller zahlungsunfähig zu werden. Diese Lebenserfahrung scheint allerdings deutlich zu prägen und lehrt, in Zukunft vernünftiger mit dem Geld hauszuhalten.

Wenn also jüngere Menschen zwar besonders ausfallgefährdet, allerdings auch sanierungsfähig sind, dann ist es offensichtlich, dass der Kundenwert im Sinne des Customer Lifetime Value wieder deutlich an Potenzial gewinnen kann. Banken, die einmal gekündigten Kunden keine weitere Geschäftsbeziehung ermöglichen und die Verfahren entsprechend ausgerichtet haben, beschneiden sich selbst um genau dieses Potenzial.

Wie diese Erkenntnis im Forderungsmanagement genutzt werden kann, zeigt das Beispiel einer kundenpotenzialorientierten Mahnsteuerung. Das vorrangige Ziel im Mahnwesen besteht in der Einbringung ausstehender Kreditraten. Allerdings



sollten die Verfahren auf die Zukunftsfähigkeit der Kundenbeziehungen abgestimmt werden. Angesichts des intensiven Wettbewerbs im Retail Banking und der steigenden Bereitschaft seitens der Privatkunden, die Bank zu wechseln, können zu harte Verfahren gegenüber Kunden mit hohem Wertpotenzial schnell eine Abwanderung zur Konkurrenz fördern. Hingegen können zu nachlässige Verfahren bzw. zu geringe Disziplin in den Prozessen den Einbringungserfolg reduzieren und schlimmstenfalls zu einem Kreditausfall führen.

Für die Umsetzung der kundenwertabhängigen Mahnsteuerung gilt es vorrangig, eine hohe Prozesseffizienz zu erreichen, um die hohen Stückzahlen im Mahnwesen zu bewältigen. Wie ► 2 verdeutlicht, macht die differenzierte Bearbeitung an verschiedenen Stellen im Mahnprozess Entscheidungen über den weiteren Verlauf und die einzusetzenden Instrumente erforderlich. Für das Erreichen eines hohen Automationsgrades hat sich Scoring in Kombination mit Regelwerken schon als erfolgreiche Methodik im Antragsbereich erwiesen.

Dies lässt sich auch auf den Mahnbereich übertragen. Spezielle Mahnscores werden in standardisierten und weitestgehend automatisierten Prozessen zu einem frühen Zeitpunkt – idealerweise vor der zweiten Mahnung – ermittelt. Gerade weil die erste Zahlungserinnerung schon häufig ihre Wirkung positiv entfaltet und zu schnellen Begleichungen der offenen Beträge führt, ist eine Kundensegmentierung für die weiteren Mahnstufen sinnvoll. Hierfür müssen Regelwerke in den Prozessen implementiert werden.

Zusammenarbeit mit Inkassodienstleistern bzw. Ausgründung in eigene Inkassounternehmen: Die vollumfängliche Auslagerung von Abwicklungsfällen an externe Spezialisten ist nach wie vor nicht weit verbreitet. Gerade der hohe Kostendruck und die Frage nach der Kernkompetenz dürften allerdings dazu führen, dass Banken zunehmend mit Inkassounternehmen zusammenarbeiten.

Banken haben bei jedem Abwicklungsfall drei Alternativen: Eigenbearbeitung, Beauftragung eines Inkassobüros oder Verkauf der Forderung. Der potenzielle Kundenwert und die Wahrscheinlichkeit, mit der der jeweilige Kreditnehmer seinen offenen Verpflichtungen nachkommt, sowie die Kosten der weiteren Bearbeitung sind von großer Bedeutung für die Auswahl der weiteren Verfahren.

Die Entscheidung darüber, wie werthaltig ein Abwicklungsfall ist und wann ein Inkassounternehmen beauftragt werden soll, kann durch ein spezielles Inkasso-Scoring unterstützt werden. Der Inkasso-Score prognostiziert die Wahrscheinlichkeit einer Teil- bzw. Rückzahlung innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Die Entscheidung kann hierbei durch die Festlegung entsprechender Cut Offs, wie man diese bereits aus der Antragsprüfung kennt, unterstützt werden. Ziel in der Abwicklung ist

es somit, zahlungswillige Kreditnehmer zu identifizieren sowie festzustellen, ob kurzfristig mit einer Rückzahlung zu rechnen ist. Es gilt, das Kundenengagement zu erhalten – und zwar unabhängig davon, ob der Abwicklungsfall durch die Bank selber oder durch ein Inkassounternehmen bearbeitet wird.

Neben der Treuhand-Beauftragung bzw. dem Forderungsverkauf gibt es weitere Organisations- bzw. Geschäftsmodelle für das Forderungsmanagement der Bank ► 1:

- Teilweise betrieblicher Übergang der Abwicklung in ein Inkassounternehmen: Ein Teil der Abwicklung wird in ein Inkassounternehmen ausgelagert, zum Beispiel die Abwicklung von grundschuldbesicherten Darlehen.
- Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem Inkassounternehmen: Es wird die komplette Abwicklung in eine Servicegesellschaft ausgelagert. Das Inkassounternehmen stellt in der Regel die technische Inkassoplattform sowie die Infrastruktur, während die Bank ihr Abwicklungswissen einbringt. Darüber hinaus kann die neue Gesellschaft auch anderen Banken und Nichtbanken ihre Inkassodienstleistungen anbieten, so dass hierdurch ein neues Geschäftsfeld entsteht.
- Ausgründung der Abwicklung in ein eigenes Inkassounternehmen: Diese Variante kann für große Banken mit entsprechenden Volumina und technischer Infrastruktur interessant sein. Das eigene Inkassounternehmen wird im Idealfall zu einer zusätzlichen Ertragsquelle für die Bank, da auch weitere Kreditinstitute und Nichtbanken angeschlossen werden können.

Zusammenfassung

Die Erfahrungen des Versandhandels zeigen, dass ein Strategiewechsel im Forderungsmanagement der Banken viele Chancen bietet. Mit der neuen Zielsetzung im Mahnwesen und der Abwicklung werden Kreditengagements und somit auch die Kundenbeziehung bei Zahlungsstörungen erhalten. Die Instrumente für die schlanke Umsetzung im Massengeschäft sind bereits vorhanden. Lohnenswert ist die Überlegung, die Trennung zwischen dem Mahn- und Abwicklungsbereich aufzuheben, um das Forderungsmanagement aus einem Bereich heraus integriert zu steuern. Die Auslagerung von Prozessen an Inkassounternehmen dürfte eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

Das kundenwertabhängige Forderungsmanagement wird dann nicht mehr auf die reine Abwicklung reduziert bleiben, sondern vielmehr einen wichtigen Beitrag im langfristig orientierten Kundenmanagement leisten. Im Ergebnis ist die Wirkung auf die Profitabilität im Privatkundengeschäft positiv. ■

Autoren: Daniela Vetter und Sébastien Martin, Consileon Business Consultancy GmbH, Karlsruhe.