

## Forderungsmanagement ja – aber wie?

# Aus Fehlern lernen

Forderungsmanagement – diese Organisationseinheit (oft auch als Rechtsabteilung oder Kreditabwicklung bezeichnet) betrachtete man früher tendenziell als „notwendiges Übel“. Heute, in Zeiten sinkender Margen, weiß man hingegen die Vorzüge einer professionellen Beitreibung durchaus zu schätzen. Hinzu kommt, dass der Organisationseinheit als Datenlieferant spätestens seit den Umsetzungsprojekten zu Basel II und MAK eine immer größere Bedeutung zukommt.

**K**lassischerweise wird das Forderungsmanagement immer dann aktiv, wenn die Kredite oder Überziehungen einzelner Kunden mit Leistungsstörungen versehen sind und diese von den Mitarbeitern im Markt nicht mehr geregelt werden können. Die Schnittstelle zwischen Markt und Forderungsmanagement hat sich zwischenzeitlich meist etabliert: Der Markt schafft Kündigungsvoraussetzungen in Form entsprechender Mahnungen und das Forderungsmanagement veranlasst zentral die Kündigung. Für diese Verfahrensweise spricht, dass im Vorfeld der Kündigung nochmals unabhängig geprüft wird, ob die rechtlichen Voraussetzungen tatsächlich gegeben sind und dass die gewählten Formulierungen innerhalb der Kündigung auch einer gerichtlichen Überprüfung standhalten.

Die nach Fristablauf der Kündigung vorzunehmenden Maßnahmen wie Titulierung, Sicherheitenverwertung, Vollstreckung und Telefoninkasso sind allgemein bekannt. Viel spannender ist deshalb die Frage, wie sich ein Geldinstitut hierfür optimal aufstellt.

Bei entsprechender Größe sollte die Aufbauorganisation auf jeden Fall eine klare Trennung von Individual- und Standardsachbearbeitung vorsehen. Innerhalb der Individualabwicklung werden Fälle, welche aufgrund ihrer Größenordnung oder Komplexität einer besonderen Betreuung bedürfen, individuell bearbeitet. Dem muss durch geringere Aktenstückzahlen pro Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Der Standardabwicklung werden dagegen nur diejenigen Fälle zugeordnet, die standardisiert und mit höchstmöglicher IT-Unterstützung bearbeitet werden können.

Entsprechend muss hier mit signifikant höheren Stückzahlen pro MAK kalkuliert werden.

Darüber hinaus ist eine Trennung der Bearbeitung „laufender“ und „abgeschriebener“ Fälle sinnvoll. Nur so können letztlich die Aktenstückzahlen bezogen auf die laufenden Fälle pro Mitarbeiter in etwa konstant gehalten werden. Bei der



*Autor Manfred Birkner ist Geschäftsführer der MWB Unternehmensplanung & Managementberatung.*

Abschreibungsbearbeitung sind steigende Aktenstückzahlen unkritisch, weil das Haus den Bearbeitungsturnus selbst beeinflussen kann.

Eine Vielzahl von Auswertungen haben ergeben, dass im Schnitt etwa 40 bis 50 Prozent der zum Zeitpunkt der Abgabe an das Forderungsmanagement bestehenden Forderungen endgültig ausfällt. Hinzu kommen die während der Bearbeitungszeit anfallenden Zinsen. Diese Erkenntnis sollte im Rahmen von Vergleichsverhandlungen durchaus eine Rolle spielen.

Die Leistungsfähigkeit der als Beitreibungswerkzeug eingesetzten Software ist von herausragender Bedeutung. Zu beachten ist, dass

diese Software durchgängig und auf Basis geregelter Abläufe eingesetzt wird. Ein solches Werkzeug dient nicht nur der Unterstützung im Rahmen der Sachbearbeitung, sondern ist vor allem auch als zentrales Steuerungsinstrument zu sehen. Weiterhin kann es auch zur Darstellung der Risikovorsorge verwandt werden. Vor diesem Hintergrund muss es seitens der Mitarbeiter im Einzelfall auch akzeptiert werden, wenn der Pflegeaufwand den Nutzen aus Sicht der Sachbearbeitung übersteigt.

Als Alternativen zur hauseigenen Beitreibung bietet sich die Nutzung externer Inkassodienstleistungen und seit einiger Zeit auch des Forderungsverkaufs an.

Entscheidend ist aber letztlich, neben den geschäftspolitischen Ambitionen, ob durch die Einschaltung Dritter – sei es durch Inanspruchnahme von Inkassodienstleistungen oder durch Forderungsverkauf – ein höheres Nettoergebnis im Vergleich zur eigenen Beitreibung erzielt wird. Die Beantwortung dieser Frage ist meist schon deshalb nicht einfach, weil die Erlöse der eigenen Beitreibung und die damit verbundenen Kosten nicht transparent sind. Es empfiehlt sich daher, vor einem Outsourcing zu analysieren, welche Beitreibungsquoten in der Vergangenheit erzielt wurden und – zumindest ansatzweise – welche Kosten damit verbunden waren.

Außerdem sollten mehrere Angebote eingeholt und diese konkret geprüft werden. Neben den Fixkosten und der Erfolgsprovision ist die Reihenfolge bei der Anrechnung von Zahlungen (welche Positionen werden zuerst bedient) von entscheidender Bedeutung. Letztlich ist Outsourcing wirtschaftlich nur

dann sinnvoll, wenn das interne Einsparpotenzial – insbesondere im Hinblick auf die Personalkosten – auch tatsächlich gehoben wird.

Beim Forderungsverkauf schließlich ist außer dem Kaufpreis der Initialaufwand, beispielsweise für die Forderungs- und Sicherheitenbewertung, entscheidend. Eine Art „Mischung“ zwischen Forderungsinkasso und Forderungskauf ist das Inkasso mit Garantiequoten. Auch hierfür gibt es Anbieter im Markt. Doch auch hier gilt das Gesetz, welches jeder Kapitalanleger kennt:

Geringes Risiko bringt im Regelfall auch geringere Quoten. Ein Outsourcing bietet sich auf jeden Fall für diejenigen Akten an, die man selbst aus Zeitgründen nicht mehr bearbeiten kann, zum Beispiel für die sogenannten Kellerakten. Auch für den Ausgleich von Bearbeitungsspitzen ist es ein absolut geeignetes Mittel. Die Herausgabe von ganzen Forderungsblöcken aus dem laufenden Bereich will dagegen gut überlegt sein. Der Weg zurück ist oft sehr schwierig, da das damit verlorene Know-how meist nicht

kurzfristig wieder aufgebaut werden kann. In die Zukunft gerichtet ist ein Aspekt besonders wichtig: Das professionelle managen von leistungsgestörten Forderungen ist die eine Seite der Medaille, die andere ist das Verhindern von Leistungsstörungen. Jedes Haus sollte daher aktiv „aus Fehlern lernen“. Das heißt, es muss ein Verfahren in der Form implementiert werden, dass die Kreditentscheider in regelmäßigen Abständen von den Erfahrungen aus dem Forderungsmanagement profitieren können.

