

Chancen in gestörten Kundenbeziehungen erkennen – neue Wege im Forderungsmanagement gehen

Sébastien V. Martin / Daniela Vetter

1. Renaissance der Privatkunden in einem schwierigen Marktumfeld

Das Privatkundengeschäft mit dem Fokus auf das standardisierte Massengeschäft erfährt seit Jahren eine Renaissance. Kostenfreie Girokonten, Startguthaben und attraktive Zinsen für Neukunden sowie ein kostenloser Kontowechsel gehören mittlerweile zum Standardangebot in der Kundengewinnung. Dies wird von Privatkunden gern angenommen und führt zu einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb in einem begrenzten Markt. Die Zeiten, in denen Privatkunden eine Hausbankbeziehung pflegten, über die alle finanziellen Bedürfnisse (Girokonten, Kredite, Anlagen, Versicherungen) gedeckt wurden, scheinen nunmehr vorbei und führen zu einer deutlich höheren Wechselbereitschaft. Diese Wettbewerbssituation wird also weitreichende Folgen auf die ohnehin schon geringen Margen haben.

Gerade Kreditfinanzierungen von Konsumgütern im Handel (sogenannte Point-of-Sale-Finanzierungen) zeigen die aktuelle Marktsituation auf besondere Weise. Auf der einen Seite verdeutlicht die PoS-Finanzierung den Wettbewerb um den Kunden. Es sind längst nicht mehr nur Spezialbanken wie Creditplus, Citibank oder Santander Bank, sondern auch die großen Universalbanken und insbesondere auch Regionalbanken wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die über den Handel versuchen, Neukunden zu gewinnen. Durch entsprechendes Cross-Selling wird das Ziel verfolgt, deutlich mehr Finanzprodukte abzusetzen und den Kunden für sich zu entwickeln. Nicht selten werden für die Akquisition am Point of Sale „Kampfkonditionen“ geboten.

Geringer Stellenwert des Forderungsmanagement trotz Buy & Hold-Risiko

Auf der anderen Seite zeigt diese Art der Finanzierung jedoch auch die hohen Anforderungen an das Risiko- und Forderungsmanagement der finanzierenden Bank. Anders als bei einer ‚Hausbank‘ liegen in der Regel zum Zeitpunkt der Kreditanfrage keine bonitätsrelevanten Erfahrungswerte zum Antragsteller vor. Dieser Umstand führt zu dem sogenannten Buy & Hold-Risiko: Wenn die Bank den Kredit einmal vergeben hat, ist es ihr kaum möglich, auf Risikoveränderungen des Kreditnehmers zu reagieren. Die Antragsrisiken zuverlässig zu prognostizieren ist Aufgabe des Risikomanagements. Hier haben sich verschiedene Methoden etabliert. Die Zusammenarbeit mit Auskunfteien und Antrags-scoring sei hier exemplarisch genannt.

Erschwerend kommt hinzu, dass bedingt durch die aktuelle Finanz- und Konjunkturkrise für die kommenden Jahre mit einer deutlichen Zunahme der Zahlungsausfälle zu rechnen ist. Die Auswirkungen der Finanzkrise haben im Rahmen des G20-Gipfels im April 2009 in London eine internationale Übereinstimmung über die Notwendigkeit der gezielten Überarbeitung der regulatorischen Anforderungen hervorgerufen. Somit ist die Qualität des Risikomanagements und seiner Instrumente zur Risikoidentifizierung, -bewertung und -steuerung abermals in den Fokus geraten. Erstaunlicherweise besitzt jedoch das Forderungsmanagement¹ noch einen vergleichsweise untergeordneten Stellenwert.

Da Kreditausfälle unvermeidlich sind, hängt die Anzahl der Ausfälle somit vereinfacht ausgedrückt von der Qualität der Instrumente und Methoden des Risikomanagements ab. Geringe Margen im Kreditgeschäft führen dazu, dass Ausfallverluste deutlich durch laufende Kredite überkompensiert werden müssen. In einem Zahlenbeispiel veranschaulicht bedeutet dies, dass bei einer angenommenen Gewinnmarge² von mindestens einem Prozent, die ein Kreditinstitut bei einem Neukredit verdient. Die durch einen ausgefallenen Kredit verursachten Verluste in Höhe von beispielsweise 10.000 Euro müssen durch das 100-Fache dieses Betrages – also 100 neue Kredite in Höhe von 10.000 Euro – an Neugeschäft ausgeglichen werden. Dieser rechnerische Vergleich wird oft zitiert und ist alt bekannt. Umso verwunderlicher ist es, dass gerade im Abwicklungsbereich in den vergangenen Jahrzehnten vergleichsweise wenig in Optimierungen und Weiterentwicklungen investiert wurde.

Die Buy & Hold-Problematik verdeutlicht die Notwendigkeit für ein effizientes Forderungsmanagement. Dieser Buchbeitrag soll von der traditionellen Sichtweise des Forderungsmanagements in Banken ausgehend auf neue Perspektiven aufmerksam machen. Es wird dargestellt, dass die Ergebnisse im Forderungsmanagement durch eine neue Denkweise verbessert werden können:

¹ Unter Forderungsmanagement wird in diesem Beitrag die Bearbeitung von Zahlungsstörungen verstanden, angefangen bei der ersten Mahnung bis zur Kreditkündigung und Abwicklung.

² Als Marge wird grundsätzlich der Unterschied zwischen dem vom Kunden vereinnahmten Zins und dem Refinanzierungszins, den die Bank am Kapitalmarkt zahlen muss, bezeichnet. Die Gewinnmarge ist der Teil der Kreditmarge, der nach Abzug der prozentualen Verwaltungs- und Bearbeitungskosten sowie der von der Bonität des Kunden abhängigen Risikomarge – auch Bonitätsprämie genannt – übrig bleibt.

1. Differenzierte Bearbeitung der säumigen Kreditnehmer nach Risiko- und Potenzialkunden bereits im beginnenden Mahnverfahren.
2. Erhaltung von Geschäftsbeziehungen zu Kreditnehmern, die vorübergehend zahlungsunfähig, allerdings zahlungswillig sind.
3. Ergänzung der Kompetenzen und Kapazitäten durch die Zusammenarbeit mit Mahn- und Abwicklungsspezialisten.

2. Traditionelle Sichtweisen im Risiko- und Forderungsmanagement bei Banken im Privatkundengeschäft

Das Forderungsmanagement im Privatkundengeschäft wird typischerweise in die Bereiche Mahnwesen und Abwicklung unterteilt. Die Verantwortung für die Mahnverfahren liegt in der Regel im Marktbereich, und die Abwicklung wird durch die Marktfolge geführt. Es ist sehr häufig zu beobachten, dass beide Bereiche ihre Strategien und Instrumente nicht aufeinander abgestimmt haben.

Das Mahnverfahren der Banken ist in den meisten Instituten durch einheitliche und nicht differenzierende Verfahren gekennzeichnet. So gibt es in der Regel genau ein Mahnschreiben für jede Mahnstufe. Die Instrumente im Mahnwesen sind normalerweise lediglich auf die Briefform reduziert, wobei der Einsatz unabhängig von Kundensegmenten erfolgt. Auch die zeitlichen Intervalle der Ansprache, also der Fristen, nach denen ein weiteres Mahnschreiben versendet wird, sind einheitlich für alle Kunden festgelegt. Manchmal gibt es an die Briefe anknüpfend, individuell durch den Kundenberater aufgenommene telefonische Kontakte mit dem Kreditnehmer. Allerdings ist dies eher als Eigeninitiative des Beraters, als eine vorgegebene institutionalisierte Bearbeitung zu werten.

Mit der dritten Mahnung und der Erreichung der Kündigungsvoraussetzungen nach § 498 BGB (ehemals Verbraucherkreditgesetz) wird das Kreditengagement gekündigt. Die Folgebearbeitung erfolgt in der Regel durch die Abwicklungsabteilung (in einigen Häusern auch Workout genannt). Hier wird vorrangig das Ziel verfolgt, den drohenden Kreditausfall schnellstmöglich zu reduzieren. Wie in Abbildung 1 aufgezeigt, existieren somit im Privatkundengeschäft in Abhängigkeit von der Ausfallwahrscheinlichkeit in der Regel nur zwei Arten der Betreuung. Entweder wird das Engagement durch einen Kundenberater am Markt betreut, oder durch einen Spezialisten in der Abwicklungsabteilung oder seit wenigen Jahren auch zunehmend durch Inkassounternehmen.

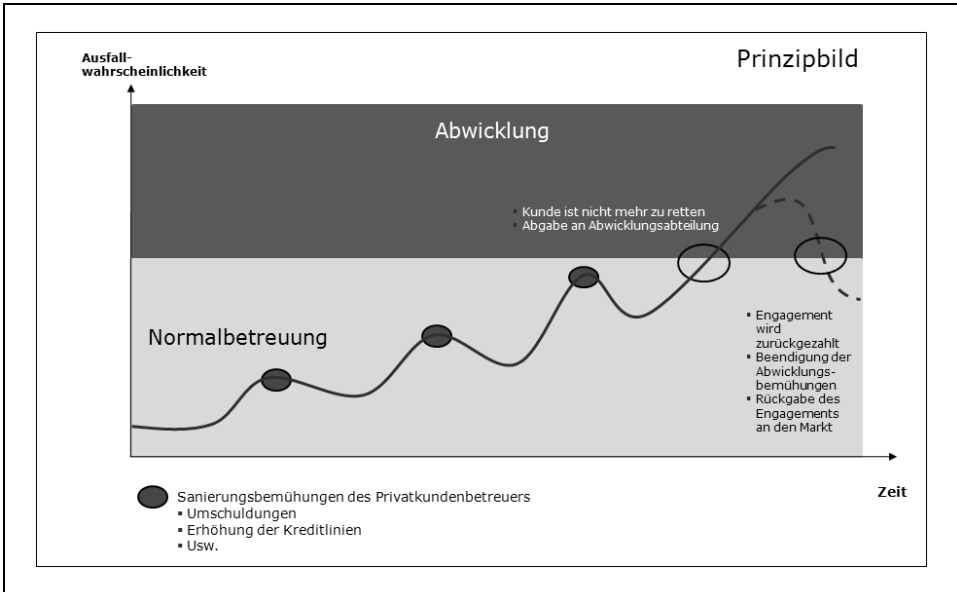


Abbildung 1: Risikomanagementprozess für Privatkunden

An die Abwicklungsabteilung abgegeben, werden typischerweise sofort vorhandene Kreditsicherheiten verwertet (zum Beispiel Restschuldversicherung, Verkauf von Lebensversicherungen auf dem Sekundärmarkt, Ziehung von Bürgschaften, Sicherungsübereignungen). Liegen keine Kreditsicherheiten vor – und das ist im Konsumentenkreditgeschäft zunehmend der Fall – wird eine Rückzahlungsvereinbarung mit dem Kreditnehmer angestrebt. Es ist häufig zu beobachten, dass hierbei die Bank enge Verhandlungsspielräume festsetzt. Die Höhe der Raten der Rückzahlungsvereinbarung orientiert sich hierbei selten an den wirtschaftlichen Verhältnissen des Kreditnehmers, sondern vielmehr an vorgegebenen Mindesthöhen. Der Grund für die Ratenvorgaben liegt scheinbar ‚auf der Hand‘: Die zu erwartenden Bearbeitungs- und Risikokosten für die Rückzahlungsvereinbarung sowie deren laufende Überwachung werden höher bewertet als der mögliche Rückfluss aus den Raten. Da der Kreditnehmer ja bereits ‚vertragsbrüchig‘ ist, wird das Risiko sehr hoch eingeschätzt, dass der Kreditnehmer die neue Rückzahlungsvereinbarung auch nicht einhalten wird. 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.

Differenzierte Kundenbearbeitung im heutigen Firmenkundengeschäft

Im Firmenkundengeschäft dagegen, in dem einzelne Engagements große Ausfälle verursachen können, findet im Sanierungsprozess eine individuelle Betreuung mit dem Fokus sowohl auf der Rettung der Geschäftsbeziehung als auch auf dem Vermeiden von Kreditausfällen statt. Im Vergleich hierzu wird im Privatkundengeschäft, in dem oftmals viele kleine Beträge vom Ausfall bedroht sind, ein standardisiertes Vorgehen mit Konzentration auf möglichst hohe Verwertungs- und Einbringungsquoten angewendet. Auf den Erhalt der Kundenbeziehung wird dabei kaum Wert gelegt. Die Zahl der Engagements, die es aus der Abwicklung wieder zurück in die Normalbetreuung schaffen, ist verschwindend gering. Dies hat oftmals folgende Ursachen: Meist sind am Markt bereits einige Rettungsversuche durch den Privatkundenbetreuer gescheitert und die Beziehung zum Kunden beruht auf gegenseitigen Misstrauen. Erschwert wird eine solche Situation, wenn der Kundenberater trotz der schwachen Bonität des Kunden weitere Kredite gegen neue Produktabschlüsse „verkauft“ hat. Oder aber der Kunde wurde bereits gemäß der auf standardisierten Prozessen beruhenden Arbeitsanweisung zu einem sehr frühen Zeitpunkt ohne ein persönliches Gespräch gekündigt bzw. durch hart formulierte Mahnschreiben zur Zahlung aufgefordert. Dies führt nicht selten dazu, dass zahlungswillige Kunden ihre Geschäftsbeziehung zu einem Zeitpunkt, zu dem die Kundenbeziehung noch zu retten gewesen wäre, zu einer anderen Bank verlegen.

Vor dem Hintergrund des hart umkämpften Marktes für Privatkunden stellt sich die Frage, ob es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, zuvor teuer gewonnene Neukunden – insbesondere im stark umworbenen Kundensegment der jungen Kunden im Alter von 18 bis 34 Jahren – bei den ersten Schwierigkeiten „abzuschreiben“.

3. Auswirkungen der traditionellen Sichtweise auf die Kundenwertbetrachtung bei Problemkrediten

Es ist offensichtlich, dass sich die ‚Schieflage‘ des Kredits erheblich auf den Kundenwert auswirkt. In der Theorie gibt es verschiedene Ansätze zur Ermittlung des Kundenwerts. Hierbei wird häufig nach periodenbezogenen bzw. periodenübergreifenden Ansätzen unterschieden.³ Einerseits gibt es hierfür die bereits in den meisten Instituten etablierte Deckungsbei-

³ Es werden in Theorie und Praxis auch neuere scoringbasierte Modelle diskutiert. Da die Ermittlung sowie die Bewertung der Kundenwertmodelle nicht Fokus dieses Beitrags sind, wird auf eine Vertiefung im Folgenden verzichtet.

tragsrechnung.⁴ Andererseits gibt es mit dem „Customer Lifetime Value (CLV)“-Ansatz eine Methode, um alle aktuellen und zukünftigen Zahlungsströme aus einer Kundenbeziehung zu betrachten.⁵ Das Interessante an der CLV-Methode ist die Berücksichtigung der dynamischen Entwicklung der Kundenbeziehung wie in Abbildung 2 skizziert. Außerdem kann das Risiko einer Kundenbeziehung einbezogen werden, so dass eine zuverlässigere Ermittlung des Kundenwerts möglich erscheint.

Nach allgemeiner Überzeugung hat ein Kreditnehmer, der durch die Abwicklungsabteilung betreut wird, einen negativen Kundenwert (siehe Abbildung 2). Auch scheint es weit verbreitet, dass solche Risikokunden kein weiteres Wertpotenzial in sich bergen. Dies lässt sich aus der gängigen Praxis ableiten: Gekündigten Kunden wird die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung – auch nach erfolgreicher Abwicklung – in der Regel verwehrt (Einbahnstraßen-Prinzip). Die Folge ist stets, dass sich der ‚gekündigte‘ Kreditnehmer eine neue Bankverbindung suchen muss.

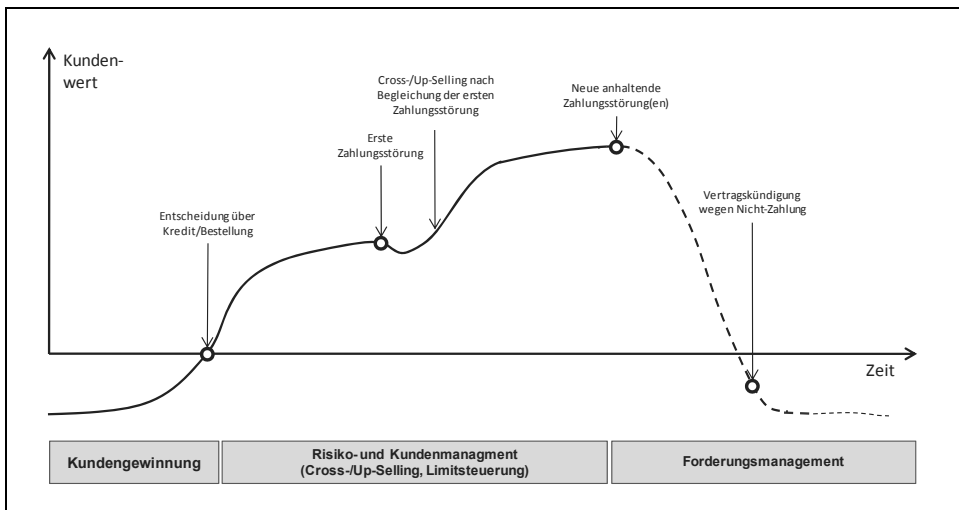


Abbildung 2: Forderungsmanagement im Kundenlebenszyklus

Die jährlich erscheinende Analyse der SCHUFA zur aktuellen Verschuldung und Überschuldung in Deutschland zeigte allerdings interessante Ergebnisse, die zum Umdenken anregen. Aus ihr wird deutlich, dass besonders ‚jüngere‘ Kreditnehmer ein hohes Ausfallrisiko haben. Dies zeigt sich unter anderem an der durchschnittlichen Ausfallquote bei Konsumentenkreditfinanzierungen, die etwa 2,7 Prozent beträgt und bei Kreditnehmern zwischen 18 und 34 Jahren bei über 3 Prozent liegt. Dabei sind Kunden zwischen 25 und 29 Jahren mit 3,3 Pro-

⁴ Vgl. Tewes (2003).

⁵ Vgl. Bauer/Homburg/Kuester (2009).

zent am stärksten ausfallgefährdet.⁶ Die häufigsten Auslöser für nachhaltige Zahlungsstörungen sind Arbeitslosigkeit, Krankheit und Scheidung.

3.1 Die meisten Verbraucher mit Zahlungsstörungen „gesunden“ wirtschaftlich

Die SCHUFA-Analysen zeigen aber auch, dass eine Vielzahl der ausgefallenen Kreditnehmer es schafft, wieder wirtschaftlich zu gesunden. So hat ein Drittel aller Kunden mit Negativmerkmalen aus dem Bankenbereich, die sie also in Folge von gekündigten Krediten erhalten haben, nach spätestens fünf Jahren keine negativen Einträge mehr im Datenbestand der SCHUFA. Von allen Kunden mit harten Negativmerkmalen, zum Beispiel als Folge der Abgabe der eidesstattlichen Versicherung, hat immerhin noch ein Viertel nach fünf Jahren keine negativen Einträge mehr. Noch deutlicher sieht es bei Kreditnehmern aus, die im Nichtbankenbereich (Versandhandel, Telekommunikationsunternehmen usw.) Zahlungsstörungen vorweisen. Hier belegen die Zahlen der SCHUFA, dass über 50 Prozent der Kreditnehmer mit Zahlungsstörungen im Nichtbankenbereich schnell wieder ‚wirtschaftlich‘ gesunden. Gerade Zahlungsstörungen im Nichtbankenbereich eignen sich aber als Frühwarnindikator für Banken und werden deshalb als solche auch überwiegend genutzt.

Für die wirtschaftliche ‚Sanierung‘ gibt es offensichtliche und nachvollziehbare Gründe: So finden wegen Arbeitslosigkeit bzw. Krankheit ausgefallene Kreditnehmer wieder eine neue Arbeitsstelle oder erholen sich von der Krankheit und können wieder am Erwerbsleben teilnehmen. In Bezug auf Scheidungen ist zu erwarten, dass in Zukunft durch das geänderte Unterhaltsrechts auch eine eheliche Trennung kein anhaltender Grund zur Schlechterstellung eines Kreditnehmers sein wird. Das seit dem 01.07.2007 geltende neue Unterhaltsrecht enthält den Grundsatz der Eigenverantwortung⁷, der beide Ehegatten grundsätzlich dazu verpflichtet, für sich selbst zu sorgen. Auch die Unterhaltspflicht für die Betreuung eines Kindes ist zunächst auf eine Mindestlaufzeit von drei Jahren beschränkt.⁸ Beide genannten Gesetzesänderungen zielen darauf ab, dass beide Ex-Ehepartner nach der Scheidung wieder ihre wirtschaftliche Eigenständigkeit erhalten.

⁶ Vgl. SCHUFA-Schuldenkompass 2008.

⁷ Vgl. BGB § 1569 „Grundsatz der Eigenverantwortung“.

⁸ Vgl. BGB § 1570 „Unterhalt wegen Betreuung eines Kindes“.

Ein weiterer häufig genannter Grund für Überschuldung, gerade bei jüngeren Kreditnehmern, besteht in der fehlenden Finanzbildung.⁹ Die beginnende Lebensselbstständigkeit verleitet leicht dazu, über die eigenen Verhältnisse zu leben und dadurch schneller „auszufallen“. Diese Lebenserfahrung scheint allerdings deutlich zu prägen und lehrt diese Kundengruppe, in Zukunft vernünftiger mit ihrem Geld hauszuhalten. Wenn also die jüngere Zielgruppe zwar besonders ausfallgefährdet, allerdings auch sanierungsfähig ist – Zahlungswilligkeit vorausgesetzt –, dann ist es offensichtlich, dass der Kundenwert im Sinne des Customer Lifetime Value wieder deutlich an Potenzial gewinnen kann. Banken, die an dem Einbahnstraßen-Prinzip festhalten, beschneiden sich selbst um genau dieses Potenzial. Dies ist in einem hochkompetitiven Marktumfeld umso gravierender.

3.2 Aus der Intensiv- und Sanierungsbetreuung für ein kundenwertabhängiges Forderungsmanagement lernen

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) schreiben insbesondere für das Kreditgeschäft mit Firmenkunden eine zweistufige Bearbeitung von Risikokunden im Rahmen der Risikofrüherkennung vor: In einem ersten Schritt sollen ausfallgefährdete Kunden, die über die Watchlistindikatoren im Früherkennungsprozess der Bank auffällig geworden sind, durch eine Intensivbetreuung eng überwacht werden. Hieran schließt sich bei weiterer Ausfallgefährdung die Sanierungsbetreuung oder die Abwicklung an (siehe hierzu auch Abbildung 3).¹⁰ Der Zeitpunkt zur Risikoidentifizierung beginnt damit mit der ersten messbaren Verschlechterung der Kundenbonität. Dies ist deshalb entscheidend, da der Handlungsspielraum für Gegensteuerungsmaßnahmen mit fortschreitender Krise deutlich abnimmt. Wichtig ist, dass die Institute aufgrund der Risikosignale zu Handlungen übergehen. Für das standardisierte Privatkundengeschäft gilt diese regulatorische Anforderung nicht. Deshalb kann für ein kundenwertabhängiges Forderungsmanagement aus der Herangehensweise der Intensiv- und Sanierungsbetreuung gelernt werden.

⁹ Vgl. BdB „Repräsentative ipos-Umfrage im Auftrag des Bankenverbandes zu Ökonomischer Bildung und Finanzplanungskompetenz“ – Der auf Basis der Ergebnisse der repräsentativen Umfrage im Auftrag des Bankenverbandes im April 2008 ermittelt Finanzplanungsindex zeigt, dass 47 Prozent der erwerbsfähigen Deutschen über kaum hinreichende bis nur mangelhafte Voraussetzungen besitzen, um eigenverantwortlich Finanz- und Vorsorgeentscheidungen zu treffen. Dabei ist vor allem bei 39 Prozent der 18 bis 24-Jährigen das Interesse an der Wirtschaft kaum bzw. gar nicht vorhanden. http://www.bankenverband.de/pic/artikel-pic/062008/080619_Oek_Bildung.pdf

¹⁰ Vgl. Rundschreiben 5/2007 vom 30.10.2007 Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk – Ausführungen hierzu können in den MaRisk unter anderem in folgenden Teilziffern nachgelesen werden: BTO 1.2.4 Intensivbetreuung, BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten, http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/marisk/071030_rs.pdf,

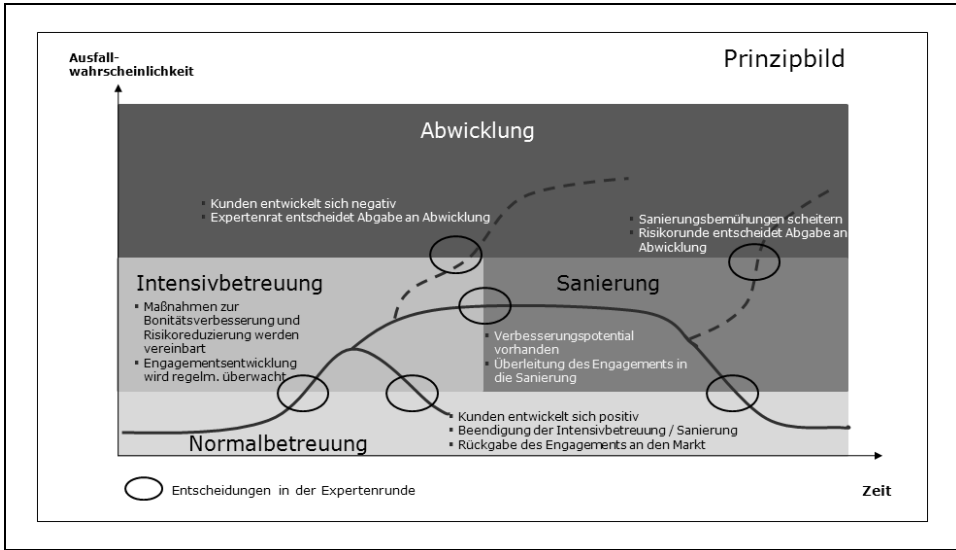


Abbildung 3: Risikomanagementprozess für Firmen- und Gewerbekunden

Ziel der Intensivbetreuungsprozesse im Firmenkundengeschäft ist es, die zeitnahe und abgestimmte Einleitung von Gegenmaßnahmen sicherzustellen, deren Erfolgswirksamkeit im Hinblick auf das jeweilige Engagement laufend zu überprüfen und in Abhängigkeit der Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen die weitere Behandlung des Engagements festzulegen. Hierbei verbleibt die Verantwortung für den Kunden in der Regel beim ursprünglichen Kundenbetreuer. Entsprechend dem Risikogehalt des Engagements wird die Marktfolge zeitnah in die Intensivbetreuung eingebunden. Die Intensivbetreuung sieht eine laufende Überprüfung des Engagements vor. Hierdurch wird unter anderem gewährleistet, dass die Bank zeitnah und entsprechend der Risikosituation reagieren kann.

Meist verbringt ein Engagement nicht länger als ein Jahr in der Intensivbetreuung. Bis dahin hat sich die Bonität des Kunden entweder verbessert und der Kunde kann wieder normal betreut werden, oder aber es sind weitere Risikoindikatoren aufgetreten, die eine Sanierungsbetreuung erforderlich machen. Es gibt vereinzelt auch Institute, in denen die Entscheidungen über die Betreuungszuordnung durch einen Expertenrat (mitunter auch Risikorunde genannt) getroffen werden.

In der Sanierung wird anhand eines Sanierungskonzeptes die Überlebenswahrscheinlichkeit¹¹ eines Unternehmens durch den Sanierer geprüft. Dabei wird grundsätzlich zwischen leistungswirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Sanierung unterschieden. Bei der leistungswirtschaftlichen Sanierung geht es vor allem um Maßnahmen für die Wiederherstellung der Ertrags- und Finanzkraft des Unternehmens. Bei der finanzwirtschaftlichen Sanierung liegt der Fokus der Bemühungen darauf, zu Lasten der Gesellschafter und/oder der Gläubiger und

¹¹ Vgl. Woywode (2006).

unter Nutzung von Förderungen und Subventionen das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.¹² In beiden Fällen werden dem Firmenkunden erfahrene Sanierungsberater zur Seite gestellt, die gemeinsam mit ihm ein Sanierungskonzept ausarbeiten.

Das Institut für Wirtschaftsprüfer (IDW) lege Mindestanforderungen für die Erstellung bzw. Beurteilung von Sanierungskonzepten auf der Grundlage einer systematischen Lagebeurteilung des Unternehmens fest und gilt seit Jahren als allgemeiner Standard. Grundlage eines Sanierungskonzeptes ist die vollständige Erfassung und Zusammenstellung aller für das Unternehmen wesentlichen Daten. Neben dieser auf Daten basierenden Informationszusammenstellung besteht das Sanierungskonzept aus einer Krisenursachenanalyse, einer Lagebeurteilung, einem Leitbild des sanierten Unternehmens, einer Aufstellung der geplanten Sanierungsmaßnahmen sowie einer Planverprobnungsrechnung (Business Case).¹³

Die möglichen Sanierungsstrategien erstrecken sich von der aktiven Unternehmenssanierung, über die Konsolidierung bis hin zum kontrollierten Ausstieg. Von entscheidender Bedeutung für den Sanierungserfolg ist die fachliche und methodische Kompetenz des Sanierungsexperten der Bank, um die geeignete Strategie auszuwählen und umzusetzen. In seiner Verantwortung steht die Ausarbeitung von geeigneten Sanierungskonzepten unter Berücksichtigung der aktuellen und potenziellen Finanzlage sowie der Kooperationsbereitschaft des Kreditnehmers. Der Kunde und der Sanierungsexperte stehen in regelmäßigen Kontakt. Nicht selten gelingt es gemeinsam auf diese Weise, das angeschlagene Unternehmen aus der Krise zu manövrieren. Ein Kunde, der sozusagen mit seiner Bank erfolgreich an einem Strang gezogen hat, bleibt ein loyaler Kunde.

Aus der Intensiv- und Sanierungsbetreuung im Firmenkundengeschäft können folgende Aspekte auf ein kundenwertabhängiges Forderungsmanagement übertragen werden:

- Bereits bei den ersten Anzeichen der Bonitätsverschlechterung wird reagiert. Das Gespräch mit dem Kunden wird gesucht und er wird gesondert überwacht.
- Regelwerke¹⁴ in den Risiko- und Forderungsmanagementprozessen unterstützen bei der Entscheidung über den Erhalt der Kundenbeziehung und somit weitere Investitionen in den Kunden.
- Spätestens in der Abwicklung erhält der Kunde einen speziellen Ansprechpartner für die Suche nach außergerichtlichen Lösungen. Der Erhalt der Kundenbeziehung steht dabei bei zahlungswilligen Kunden im Fokus.
- Die Maßnahmen im Sanierungskonzept sind von der Zahlungswilligkeit und der absehbaren Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers abhängig.

¹² Vgl. Hamerle/Lahodny-Karner/Reisch (2006).

¹³ Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (1991).

¹⁴ Unter dem Begriff ‚Regelwerk‘ wird eine Richtlinie zur Ausführung von Operationen/Prozessschritten in Abhängigkeit von bestimmten Ereignissen und/oder Ergebnissen verstanden.

- Insgesamt wird die Kundenbeziehung nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt. Dem kooperationsbereiten Kunden wird rechtzeitig und an mehreren Stellen im Forderungsmanagement die Chance gegeben, mit der Bank einen Weg aus der finanziellen Krise zu finden.
- Stark vereinfacht lässt sich die heutige Denkweise der Intensivbetreuung im Firmenkundengeschäft auf das Mahnwesen des Privatkundengeschäfts, und die heutige Denkweise der Sanierung im Firmenkundengeschäft auf die Abwicklung im Privatkundengeschäft übertragen.
- So wie die Prozesse und Instrumente im Firmenkundengeschäft im Rahmen der Intensivbetreuung und Sanierung aufeinander abgestimmt sind, sollten die Denkweisen und Instrumente des Mahnwesens und der Abwicklung im Privatkundengeschäft stärker integriert werden. Das Forderungsmanagement beginnt somit mit der ersten Zahlungstörung und geht bis zum gerichtlichen Inkassoverfahren.

4. Paradigmenwechsel im Risiko- und Forderungsmanagement von morgen

Im Folgenden wird die strategische Bedeutung des Forderungsmanagements für das Kundenmanagement anhand von Szenarien erläutert (siehe Abbildung 4). Des Weiteren werden differenzierte Bearbeitungsstrategien von Zahlungstörungen erläutert und daran anknüpfend dargestellt, wie die Leistungsfähigkeit des Forderungsmanagements im Massengeschäft verbessert werden kann.

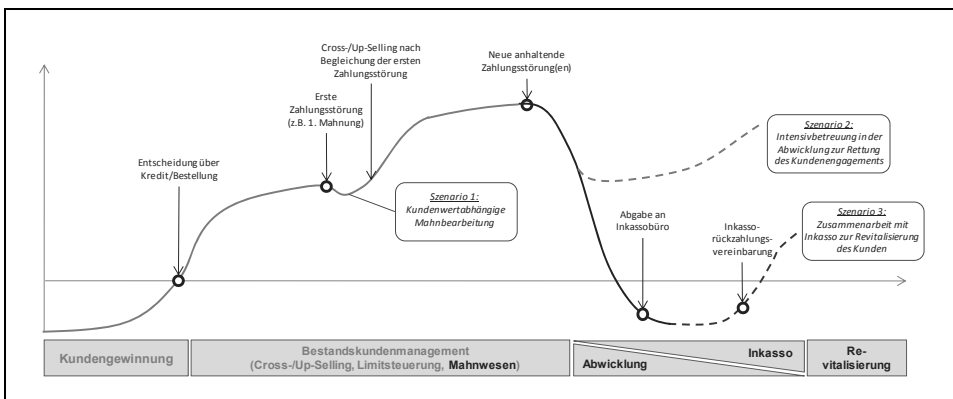


Abbildung 4: Szenarien für die Bedeutung des Forderungsmanagements im Kundenlebenszyklus

Die in der Abbildung dargestellten Szenarien entsprechen den zentralen Aufgabenstellungen des heutigen und künftigen Forderungsmanagements:

1. Kundenwertabhängige Mahnsteuerung (*Szenario 1*)
2. Betreuung von säumigen Kreditnehmern in der Abwicklung (*Szenario 2*) und Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern im Forderungsmanagement (*Szenario 3*)

4.1 Kundenwertabhängige Mahnsteuerung (Szenario 1)

Angesichts des umkämpften Marktumfeldes und der steigenden Bereitschaft seitens der Privatkunden die Bank zu wechseln, ist die Abstimmung der Instrumente im Forderungsmanagement auf die spezifische Kundenlebenszyklusphase auszurichten. Dies schließt im besonderen Maße das Mahnwesen ein. Zu harte Verfahren gegenüber Kunden mit hohem Wertpotenzial für die Bank können eine schnelle Abwanderung zur Konkurrenz fördern. Hingegen können zu nachlässige Verfahren bzw. zu geringe Disziplin in den Mahnprozessen den Einbringungserfolg reduzieren und schlimmstenfalls zu einem Kreditausfall führen. Die kundenwertabhängige Mahnsteuerung dient insofern der optimierten Gestaltung und Umsetzung der Mahnprozesse durch die Auswahl der richtigen Parameter, wie zum Beispiel:

- Anzahl der Mahnstufen bis Erreichen der Kündigungsvoraussetzungen
- Segmentierung der Kundenklassen (Potenzial- und Risikokunden)
- Länge der Mahnfristen zwischen den Mahnstufen
- Einsatz von Mahninstrumenten, zum Beispiel E-Mail, SMS, Telefonat, Brief
- Tonalität der Ansprache je Mahnstufe und eingesetztem Instrument

Grundsätzlich gibt es in der Mahnbearbeitung zwei sich gegenüberstehende Strategien:

1. Konzentration der Maßnahmen auf Risikokunden
2. Konzentration der Maßnahmen auf Potenzialkunden

Das vorrangige Ziel im Mahnwesen besteht weiterhin in der Einbringung ausstehender Kreditraten. Allerdings sind die vorgenannten Parameter auf die Zukunftsfähigkeit der Kundenbeziehungen abzustimmen. Für Kunden mit hohen Ausfallrisiken sowie für zahlungsunwillige Kunden werden frühzeitig risikobegrenzende Maßnahmen getroffen. Dazu gehören insbesondere eine zügige und konsequente Durchführung aller erforderlichen Mahnstufen zur Erreichung der Kündigungsvoraussetzungen gemäß § 498 BGB sowie (sofern möglich) Limitsperrungen, Einziehung von Kreditkarten etc.

Beide Strategien unterscheiden sich hinsichtlich der Zielsetzung und der Ausgestaltung der eingesetzten Instrumente im Rahmen der Mahnverfahren (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergleich von exemplarischen Mahnstrategien

Strategie	Zielsetzung	Beispiele für die Ausgestaltung der Mahnverfahren
Konzentration auf Risikokunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausfall frühzeitig vermeiden ■ Potenzialkunden werden durch wenige Maßnahmen „geschont“ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intensiver persönlicher Kontakt mit Risikokunden, um frühzeitig Rückzahlungsvereinbarungen zu erzielen ■ Längere Intervalle zwischen Maßnahmen bei Potenzialkunden
Konzentration auf Potenzialkunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Kommunikation zur De-Eskalation ■ Kundenbeziehung retten ■ Schneller Durchlauf des Mahnverfahrens bei Risikokunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intensiver persönlicher Kontakt mit Einräumen von kulantem Zahlungszielen, temporäres Aussetzen der Ratenzahlungen und Ähnliches ■ Reaktive Kundenkommunikation mit Risikokunden

Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass im Rahmen der Bearbeitung von Potenzialkunden auch die Strategie gewechselt werden kann. Zeigt sich beispielsweise im persönlichen Kontakt, dass der Kreditnehmer nicht gewillt ist, seinen Zahlungsrückstand zu begleichen, ist eine weitere Bearbeitung im Prozess der Risikokunden sinnvoller.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass in der Praxis auch Varianten und Mischformen der vorgenannten Strategien denkbar sind. Besonders im Nichtbankenbereich hat sich eine kundendifferenzierte Bearbeitung im Mahnwesen etabliert. So gehören im ebenfalls hart umkämpften Telekommunikationsmarkt mehrstufige und kundenwertabhängige Mahnverfahren bereits zum täglichen Betrieb. Die Zielsetzungen können hierbei ebenfalls von den in der Tabelle erläuterten Zielsetzungen abweichen. Abbildung 5 zeigt ein exemplarisches Mahnverfahren mit der Konzentration auf Potenzialkunden.

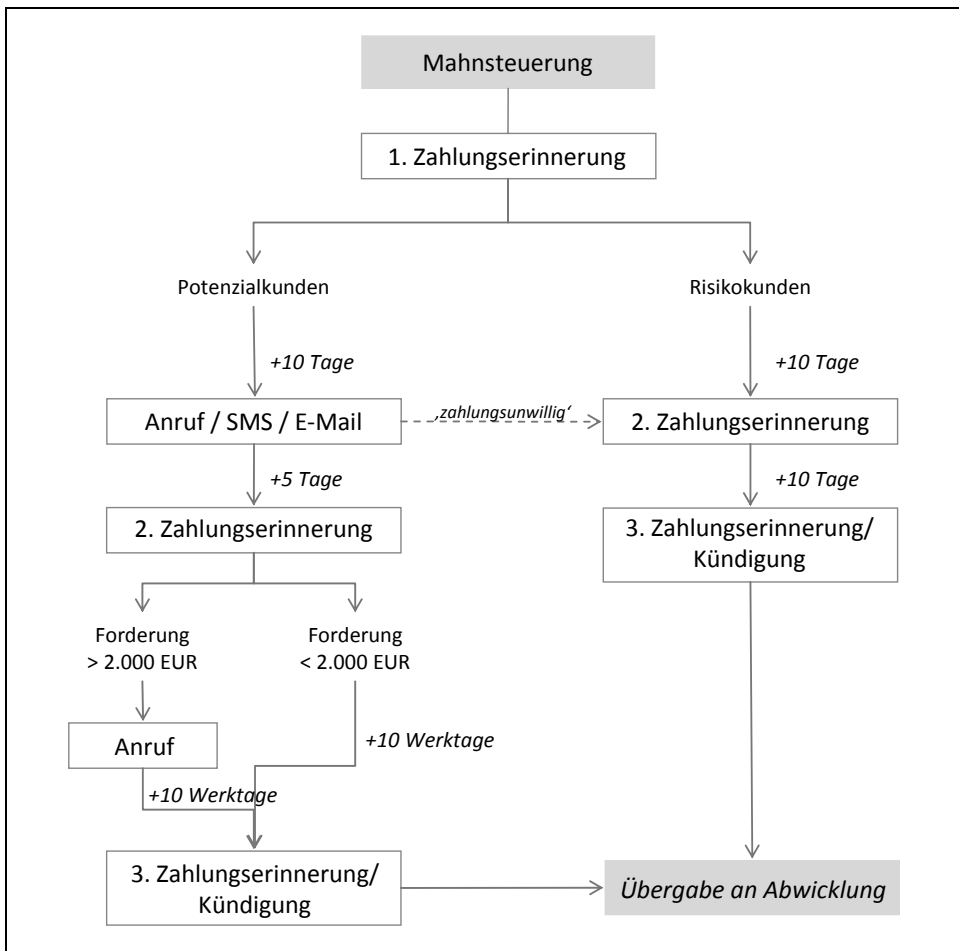


Abbildung 5: Beispielhafter Ablauf für ein kundenwertabhängiges Mahnverfahren mit Fokus auf Potenzialkunden

4.2 Spezielle Mahn-Scores ermöglichen eine effiziente und differenzierte Kundenbearbeitung

Für die Umsetzung der kundenwertabhängigen Mahnsteuerung im Retailgeschäft gilt es vorrangig eine hohe Prozesseffizienz zu erreichen, um die hohen Stückzahlen im Mahnwesen zu bearbeiten. Wie aus Abbildung 5 deutlich wird, macht die differenzierte Bearbeitung an

verschiedenen Stellen im Mahnprozess Entscheidungen über den weiteren Verlauf und der einzusetzenden Instrumente erforderlich. Für das Erreichen eines hohen Automationsgrades hat sich Scoring in Kombination mit Regelwerken als erfolgreiche Methodik erwiesen. Spezielle Mahnscores werden in standardisierten und weitestgehend automatisierten Prozessen zu einem frühen Zeitpunkt, idealerweise vor der zweiten Mahnung, ermittelt. Mit der ersten Mahnung bzw. Zahlungserinnerung wird der Kreditnehmer rechtlich in Zahlungsverzug gesetzt. Daher und 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 entscheidend. Hierfür müssen Regelwerke in den Prozessen implementiert werden, die die entsprechenden Verfahren unter Berücksichtigung der Ausgestaltung der vorgenannten Parameter berücksichtigt.

Da Verbraucher üblicherweise in Branchen wie Telekommunikation, Versandhandel/E-Commerce und Energieversorger mit Zahlungsstörungen auffällig werden, können diese Daten neben der Früherkennung von Risiken auch genutzt werden, um die bankeigene Informationslage zu erhöhen. Durch die Einbeziehung von branchenübergreifenden Daten im Mahn-Scoring wird die Prognose des künftigen Zahlungsverhaltens erheblich verbessert. Obwohl Banken durch die eingangs beschriebene Buy & Hold-Problematik kaum über Instrumente zur Risikovermeidung verfügen, können diese Daten im Mahnverfahren wichtige Parameter zur Entscheidung über die Vereinbarung von Stundungen, Auswahl und Fortsetzung des Mahnverfahrens darstellen.

Von hoher Bedeutung ist ein Durchhalten der Prozessdisziplin. Erstellte Regelwerke dürfen nicht durch eigenmächtiges Overruling der Regelwerkentscheidungen durch den Kundenbetreuer konterkariert werden. Da bekanntermaßen die Zeit bei Risikokunden gegen die Einbringungswahrscheinlichkeit läuft, ist das Einhalten von Regeln in dem Prozess erfolgskritisch. Kunden in den Mahnstufen tragen bereits ein Ausfallrisiko. Dieses muss eng überwacht werden, um einen potenziellen Ausfall frühzeitig zu erkennen. Daher ist es wichtig, dass in allen Stufen des Mahnprozesses ein enger persönlicher Kontakt mit dem Kunden gepflegt wird. Der direkte Kontakt ermöglicht gleichzeitig, die Bereitschaft zur Rückzahlung des Kreditnehmers laufend zu überprüfen. Außerdem können bei Potenzialkunden schnell individuelle Regelungen zur Begleichung des Rückstands getroffen werden, die wiederum ebenfalls eng überwacht werden müssen. Die Regelwerke geben hierbei die Kommunikationsintervalle und Medien vor. Wichtig in der differenzierten Mahnbearbeitung ist das Finden des Gleichgewichts aus harten und weichen Verfahren. Dies setzt voraus, dass der Erfolg der Mahnstrategien und deren Umsetzung in Prozessen kontinuierlich überwacht und optimiert werden.

Besonders wenn es um den persönlichen Kontakt im Mahnverfahren geht, stellt sich stets die Frage nach den Investitionen in vorhandene Kapazitäten und der erforderlichen Infrastruktur (zum Beispiel Call Center). Diese Frage lässt sich (leider) nur individuell je Kreditinstitut beantworten. Für größere Institute kann es sinnvoll sein, die Bearbeitung der Mahnfälle sowie den persönlichen Kundenkontakt für die Dauer des Mahnverfahrens aus dem Markt herauszuziehen und an zentrale „Mahnspezialisten“ zu übergeben. Kleinere und mittlere Institute hingegen kommen selten auf die erforderliche Stückzahl, die eine solche Investition

in Infrastruktur und Ressourcen rechtfertigen würde. Hier können spezialisierte Anbieter, insbesondere Inkassounternehmen, einen deutlichen Mehrwert liefern: Die Infrastruktur sowie die Erfahrung im Umgang mit Kreditnehmern sind bereits vorhanden.

Das Ende des Mahnverfahrens besteht immer in der Entscheidung, ob der Fall an die Kundenbetreuung im Markt zurückgegeben wird bzw. ob eine Übergabe an die Abwicklungsabteilung erforderlich ist. Hier erfolgt in der Regel die Kündigung des Kreditengagements.

4.3 Betreuung von Risikokunden in der Abwicklung (Szenario 2) und Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern im Forderungsmanagement (Szenario 3)

Formell wird in der Abwicklung die Zahlungsunfähigkeit des Kreditnehmers festgestellt und die Kündigungsvoraussetzungen geprüft.¹⁵ Nach fruchtlosem Mahnverfahren wird das Kreditengagement des Kunden durch die Bank rechtswirksam gekündigt. Für den weiteren Verlauf der Bearbeitung sind jetzt insbesondere die voraussichtliche Dauer der Zahlungsunfähigkeit sowie Zahlungswilligkeit entscheidend.

Im Folgenden soll anhand einer exemplarischen Problemkreditstrategie erläutert werden, welchen Einfluss die Abwicklungsbearbeitung auf das Kundenmanagement hat und unter welchen Bedingungen Kundenbeziehungen erhalten werden können.

Die Ausprägungen der beiden vorgenannten Parameter Zahlungsfähigkeit sowie Zahlungswilligkeit haben ebenfalls Einfluss auf die Bearbeitungseinheit. In diesem Zusammenhang ist besonders die Zusammenarbeit mit Inkassospezialisten sinnvoll. In den letzten Jahren hat sich diese Partnerschaft zunehmend entwickelt, insbesondere durch die Vielzahl an teils spektakulären Transaktionen im Markt für Problemkredite (Non Performing Loans). Im Sparkassenverbund sowie im genossenschaftlichen Banksektor haben sich verbandsinterne Spezialisten im Forderungs- und Sicherheitenmanagement etabliert. Nichtsdestotrotz ist die Auslagerung von Abwicklungsprozessen an externe Spezialisten nach wie vor nicht weit verbreitet. Die Auslagerung gekündigter und unbesicherter Konsumentenkredite hat bei einem überwiegenden Teil der Vorstände in Sparkassen und Volksbanken eine untergeordnete Bedeutung.¹⁶

Banken stehen somit bei jedem Abwicklungsfall vor der Frage der Eigenbearbeitung bzw. der Beauftragung eines Inkassobüros oder auch dem Verkauf der Forderung. Der potenzielle Kundenwert und die Wahrscheinlichkeit, mit der der jeweilige Kreditnehmer seine offenen Verpflichtungen zurückbezahlt sowie die Kosten der weiteren Bearbeitung sind von hoher

¹⁵ In einigen Instituten erfolgt die Kündigung im Marktbereich.

¹⁶ Vgl. Marktstudie Waschbusch/Knoll/Staub der Universität Saarbrücken (2008).

Bedeutung für die Auswahl der weiteren Verfahren. Gerade im kleinvolumigen Massengeschäft ist auch hier eine scorebasierte Entscheidungsunterstützung sinnvoll. In Abbildung 6 wird das Bearbeitungsschema entsprechend der Ausprägungen der Entscheidungsparameter dargestellt.

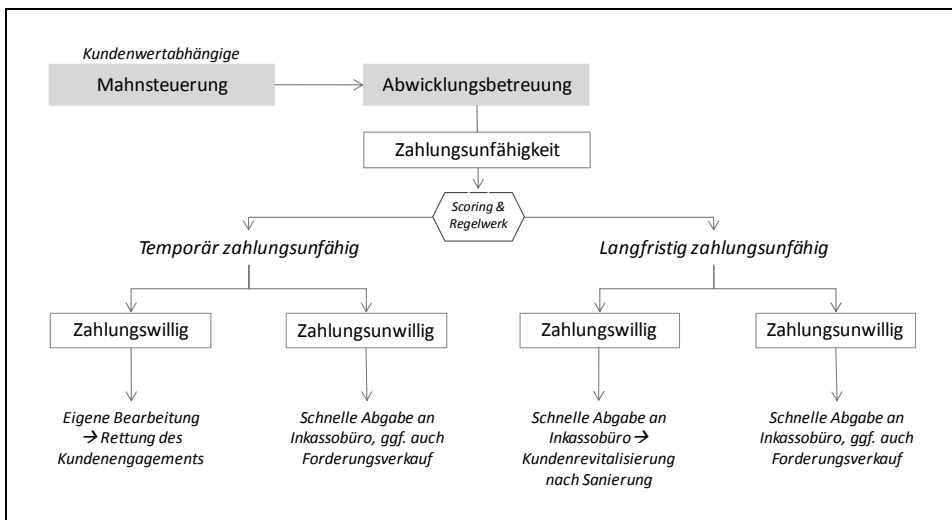


Abbildung 6: Exemplarische Bearbeitungsstrategien im Forderungsmanagement

4.4 Mit Inkasso-Scoring die Leistungsfähigkeit der Abwicklung steigern

Im Risikomanagement des standardisierten Privatkundengeschäfts werden fast ausschließlich Scoringverfahren für die Bonitätsbewertung eingesetzt. Diese Form der Entscheidungsunterstützung erfolgt hierbei sowohl in der Antragsbearbeitung von Neu- und Bestandskunden als auch in der Bestandsüberwachung. In der Abwicklung hingegen werden Scoringverfahren nur selten angewendet. Mit einem Inkasso-Scoring kann die Leistungsfähigkeit der Abwicklungsbearbeitung deutlich erhöht werden. Der Inkasso-Score prognostiziert hierbei die Wahrscheinlichkeit einer Teil- bzw. Rückzahlung innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Neben einer schnelleren Entscheidungsfindung über die weitere Bearbeitung werden etwaige Bearbeitungsaufwände (Zeit und Kosten) bei Forderungen mit geringer Zahlungswahrscheinlichkeit bzw. -unwilligkeit seitens des Kreditnehmers vermieden. Die Entscheidung kann hierbei durch die Festlegung entsprechender Cut-offs, wie man diese bereits aus der Antragsprüfung kennt, unterstützt werden. Alle Kreditengagements, die unter die Cut-off-Grenze fallen, werden an ein Inkassobüro abgegeben.

Ziel in der Abwicklung ist es somit, zahlungswillige Kreditnehmer zu identifizieren sowie zu unterscheiden, ob *kurzfristig* mit einer Rückzahlung zu rechnen ist. Die Wahrscheinlichkeit einer kurzfristigen Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit hängt unter anderem von Faktoren wie dem Verschuldungsgrad des Kreditnehmers sowie der Wahrscheinlichkeit, wieder am Erwerbsleben teilnehmen zu können (insbesondere bei Arbeitslosigkeit und Krankheit), ab. Kreditnehmer, die an einer gemeinsamen Lösung, insbesondere einer Ratenzahlungsvereinbarung, mitwirken, sollten von der Bank bearbeitet werden. Es gilt in der Abwicklung, das Kundenengagement zu erhalten. Hierunter wird vor allem verstanden, dass die Bank temporär eine von dem Kreditvertrag abweichende und kundenindividuelle Lösung sucht. Dies umfasst beispielsweise, dass vorhandene Sicherheiten nicht verwertet werden oder die Vereinbarung von Ratenzahlungen, die an die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers angepasst sind (zur Not auch Kleinstbeträge). Hierdurch wird die Kundenbeziehung grundsätzlich erhalten. Sobald der Kreditnehmer wieder voll zahlungsfähig ist, beispielsweise weil er eine neue Arbeitsstelle gefunden hat, kehren Bank und Kunde wieder zu der alten Kreditvereinbarung zurück.

Ist der Kreditnehmer zwar kooperativ, jedoch langfristig nicht zahlungsfähig, sollte der Fall durch ein Inkassobüro bearbeitet werden. Wichtig ist auch hier die Zielsetzung der Bearbeitung: Das Inkassobüro sollte die Auflage erhalten, Maßnahmen zu treffen, die es ermöglichen, den Kunden zu revitalisieren und der Bank nach Abschluss des Inkassoverfahrens wieder zurückzuführen. Um die Kundenbeziehung nicht zu verlieren, kann die Bank beispielsweise für die Dauer des Inkassoverfahrens das Girokonto auf Guthabenbasis fortführen.

Zahlungsunwillige Kunden sollten generell schnell einem Inkassobüro übergeben werden. Dies kann durch eine treuhänderische Beauftragung als auch durch einen Verkauf der Forderung erfolgen. In seltenen Fällen führt dies zu einer Verhaltensänderung beim Kreditnehmer, daher enden diese Abwicklungsfälle häufig in einem gerichtlichen Inkassoverfahren.

5. Exkurs: Kundenwertabhängiges Forderungsmanagement ist bereits weitgehend gelebte Praxis in den skandinavischen Ländern

In den nordischen Ländern hat sich die Denkweise und somit die Zielsetzung des Forderungsmanagements in Banken in den letzten 20 Jahren deutlich gewandelt. Ähnlich zur heutigen Situation in deutschen Banken wurde in den nordischen Ländern ebenfalls lange Zeit nach dem Einbahnstraßen-Prinzip gearbeitet. Investitionen in das Forderungsmanagement wurden kaum getätigt. Diese Sichtweise hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Es wurde die strategische Bedeutung des Forderungsmanagements für die Rettung von Bezie-

hungen zu Potenzialkunden erkannt. Der Abwicklungsbereich hat hierdurch eine neue Wertigkeit im Kundenmanagement erhalten. Diese neue Denkweise führt dazu, dass für beide Parteien die bestmögliche Lösung gesucht und der Kunde für bessere Zeiten gepflegt wird.¹⁷ Hierfür wurden in den Banken Veränderungen hinsichtlich der Organisation, Prozesseffizienz, Outsourcing sowie der Anforderungen an die Abwicklungsmanager¹⁸ umgesetzt. Einerseits wurde der Ausbildungsgrad insbesondere um das rechtliche Wissen und in der Lösungsfähigkeit deutlich erhöht. Andererseits wird die Koordinationsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, insbesondere Inkassobüros, ausgebaut.

Der Abwicklungsmanager wurde für die Lösungsfindung mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Ziel ist es, die Kooperation mit dem Kreditnehmer herzustellen. Dafür können auch langfristige Lösungen mit dem Kreditnehmer vereinbart werden. Außerdem ist der Abwicklungsmanager über die gesamte Dauer der Bearbeitung allein für die persönliche Betreuung verantwortlich. Die vorgenannte Asset-Betrachtung ist ebenfalls maßgeblich bei der Beauftragung eines Inkassobüros. Vorrangige Aufgabe des Forderungsspezialisten ist somit der Erhalt der Kundenbeziehung.

Aus heutiger Sicht kann festgestellt werden, dass dieser vollzogene Paradigmenwechsel der richtige Weg war. Die langfristigen Realisierungsquoten konnten häufig um 50 Prozent erhöht werden und erreichen teilweise Quote jenseits der 60 Prozent.¹⁹

6. Kritische Würdigung – lohnt sich der Aufwand?

Organisatorische Veränderungen sind immer mit Kosten verbunden. Der Wechsel zum kundenwertabhängigen Forderungsmanagement stellt dabei keine Ausnahme dar. Eine Eins-zu-Eins-Umsetzung der zuvor beschriebenen Szenarien geht einher mit unterschiedlich hohen Anforderungen an die Weiterentwicklung der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation und ist daher nicht in vollem Umfang für alle Kreditinstitute praktikabel.

Die Hauptanforderungen, die an die Weiterentwicklung der Organisation eines Kreditinstitutes gestellt werden, sind insbesondere:

¹⁷ Vgl. Lindhoff-Vortrag im Rahmen des NPL-Forums der Frankfurt School of Finance and Management (2008).

¹⁸ Unter der Bezeichnung ‚Abwicklungsmanager‘ wird der Kundenberater in der Abwicklungsabteilung verstanden.

¹⁹ Vgl. ebh-Vortrag im Rahmen des NPL-Forums der Frankfurt School of Finance and Management (2008).

- Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu Abwicklungsmanagern und Überarbeitung der Kompetenzregeln in Bezug auf die Lösungsfindung sowie die Steuerung eines Netzwerks an externe Spezialisten,
- Optimierung der Prozesse im Mahnwesen und der Abwicklung sowie
- Entwicklung der technischen Unterstützung (regelwerkunterstützte Workflowsysteme, Call Center Infrastruktur etc.).

Daher stellt sich die Frage, ob, für wen und wie sich der Aufwand lohnt. Dazu sind neben der Größe des Institutes auch die Fallzahlen im Mahnwesen und in der Abwicklungsabteilung erforderliche Messgrößen für eine Make-or-Buy-Entscheidung.

Unabhängig von der Make-or-Buy-Entscheidung erscheint es für jedes Kreditinstitut sinnvoll, aus den Erfahrungen im Forderungsmanagement für eine Optimierung der Risikoprozesse zu lernen. Zu diesem Zweck haben sich bisher noch in wenigen Instituten „Lessons learned“-Workshops mit Vertretern aus den Bereichen Markt, Risikomanagement und Abwicklung etabliert. Über einen solchen Erfahrungsaustausch kann nicht nur voneinander gelernt werden, sondern es können auch die im Forderungsmanagement gewonnenen Informationen und Daten für eine Optimierung, zum Beispiel der Mahnprozesse oder auch der Scorekarten sinnvoll verwendet werden. Auf diese Weise können die „lessons learned“ dazu beitragen, zusätzliche Ausfälle bereits vor ihrem Entstehen zu verhindern. Eine Aufgabe der Spezialisten aus den genannten Bereichen ist es somit, die Strategien und Prozesse sowie Systeme laufend auf den Prüfstand zu stellen und kontinuierlich zu verbessern. Darüber hinaus ist es im Massengeschäft erforderlich, die laufend neu gewonnenen Erkenntnisse in Form von Regelwerken in weitestgehend automatisierten Prozessen zu implementieren.

Die vorgenannte Make-or-Buy-Entscheidung soll in diesem Beitrag vereinfacht für kleine sowie mittlere bis große Institute beantwortet werden. Für die meisten kleineren Institute erscheinen die Investitionskosten in die Anpassung der Organisation und der Infrastruktur für eine eigene Bearbeitung von Mahn- und Abwicklungsfällen im Vergleich zu den anfallenden Stückzahlen nicht sinnvoll. Dennoch können auch kleinere Institute von Maßnahmen des kundenwertorientierten Forderungsmanagements profitieren, zum Beispiel indem sie ihre Fälle gezielt an einen Forderungsspezialisten abgeben, der entsprechende Instrumente einsetzt.

Für mittlere bis große Kreditinstitute sind die Investitionen in ein kundenwertabhängiges Forderungsmanagement eher denkbar. Allerdings sollte auch hier kritisch abgewägt werden, wo externe Spezialisten eingebunden werden können, um die Effizienz der Bearbeitung auf dauerhaft hohem Niveau zu halten. Außerdem ist die Frage nach der Kernkompetenz kritisch zu beantworten. Ohne Zweifel spielt neben den Veränderungen der Prozesse und der unterstützenden Systeme vor allem der Abwicklungsmanager eine erfolgskritische Bedeutung für die Rettung von Kundenengagements, und damit der Kundenbeziehung. In seiner neuen Rolle ist er verantwortlich für die Abwicklungsstrategie und deren Umsetzung in den Prozessen. Gleichzeitig übernimmt der Abwicklungsmanager eine wichtige Schnittstellenfunktion, sofern das Institut externe Spezialisten mit Mahn- und Abwicklungsprozessen beauftragt hat.

Es ist hierfür erforderlich, den Abwicklungsmanager mit weitreichenden Kompetenzen für die Lösungsfindung mit den Kreditnehmern auszustatten.

Auch wenn nicht durchgehend die erforderlichen Stückzahlen im Mahnwesen und der Abwicklung vorhanden sind, besteht für Kreditinstitute die Möglichkeit, mit entsprechendem Spezialwissen und der erforderlichen Infrastruktur selbst als Outsourcinganbieter aufzutreten und auf diese Weise höhere Stückzahlen im eigenen Institut zu bündeln. Insbesondere im genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Bankensektor ist es üblich, solche spezialisierten Dienstleistungen über eigens gegründete Servicegesellschaften anderen zum Verbund gehörenden Banken anzubieten. Im Bereich der Non- und Nearbanks geht der Trend sogar dahin, solche Leistungen anderen Branchen zugehörigen Unternehmen anzubieten. Ebenso sind Joint-Ventures zwischen einer Bank und einem Inkassounternehmen denkbar, um bank-spezifische Abwicklungsleistungen mit der modernen Infrastruktur eines Spezialisten anderen Instituten anzubieten.²⁰ Hieraus ergeben sich für solche Banken neue Geschäftsmodelle.

7. Fazit

Für eine neue Denkweise im Forderungsmanagement von Banken sprechen viele Aspekte. Gerade mit den ersten Zahlungsstörungen wird eine frühzeitige Unterscheidung von ‚schwarzen‘ (zahlungsunwilligen) und ‚weißen‘ (zahlungswilligen, jedoch zahlungsunfähigen) Kreditnehmern für die Zukunftsfähigkeit der Kundenbeziehung als auch für die Einbringungseffizienz der Bank elementar wichtig. Nicht zuletzt die Erfahrungen in den nordischen Ländern haben gezeigt, dass sich die Abkehr vom Einbahnstraßen-Prinzip lohnt und insofern die Bank versucht, ein gestörtes Kreditengagement und somit auch die Kundenbeziehung zu retten. Die Instrumente für die schlanke Umsetzung im Massengeschäft sind bereits vorhanden. Die Auslagerung von Prozessen an Inkassounternehmen wird dabei eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

Die neue Strategie bezüglich des Umgangs mit Zahlungsstörungen und Kreditnehmern muss das Inkassounternehmen entsprechend umsetzen können. Hieraus wird deutlich, dass der Weg nur über langfristige Partnerschaften zwischen der auslagernden Bank und dem Inkassounternehmen gehen wird. Für einige Institute bietet die enge Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen (zum Beispiel in Form eines Joint-Ventures) darüber hinaus die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle im Forderungsmanagement auf dem Markt anzubieten.

Das kundenwertabhängige Forderungsmanagement wird dann nicht mehr ‚nur‘ auf die sprichwörtlich reine Abwicklung reduziert werden, sondern vielmehr einen wichtigen Beitrag

²⁰ Als Beispiel hierfür sei VR Inkasso genannt. Das Unternehmen wurde vom Genossenschaftsverband Norddeutschland e. V. (GVN) und der HmcS Gesellschaft für Forderungsmanagement GmbH gegründet.

im langfristig orientierten Kundenmanagement leisten. Im Ergebnis wird sich das kundenwertabhängige Forderungsmanagement auch auf die Profitabilität im Privatkundengeschäft positiv auswirken. Banken, die frühzeitig diesen Ansatz umsetzen, können hier neue Wettbewerbsvorteile für sich gewinnen.

Literatur

BAUER/HOMBURG/KUESTER (2009): Modellierung des Kundenwerts, Wiesbaden 2009.

HAMERLE/LAHODNY-KARNER/REISCH (2006): Sanierung von Unternehmen, Wien 2006.

INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER (IDW): „FAR 1/1991 Anforderungen an Sanierungskonzepte“, 1991.

MARKTSTUDIE WASCHBUSCH/KNOLL/STAUB der Universität Saarbrücken, 2008.

SCHUFA-Schuldenkompass 2008.

TEWES, MATTHIAS (2003): Der Kundenwert im Marketing. Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.

WOYWODE (2006): Erklärung der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen“, in Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), Wiesbaden 2006.