



# Verkannte Erlösquellen

**Forderungen optimal managen.** Bei der Erlösbetrachtung im Kreditgeschäft fällt auf, dass vielfach das Forderungsmanagement eher eine untergeordnete Rolle im Vergleich zur Neugeschäftsplanung spielt. Gleichwohl sollte nicht verkannt werden, dass die effektive Bearbeitung notleidender Kreditengagements eine Verlustreduzierung bedeutet, die im Verhältnis 1 : 1 die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflusst.

Eine Ausfallkompensation über das Neugeschäft dagegen wirkt sich nur in Höhe des Margen- und gegebenenfalls Gebührenertrages aus. Ausgehend von einer Nettozinsmarge von einem Prozent, müsste demnach ein Kreditausfall durch ein um bis zu einem Faktor 100 höheres Neugeschäft kompensiert werden. Nicht zu vergessen ist hierbei das Risiko des erneuten Ausfalls. Unter Berücksichtigung steuerlicher Effekte und des bis zum Eintreten des Ausfalls erwirtschafteten Profits reduziert sich dieser Faktor, bleibt aber ohne Zweifel signifikant.

Die vorgenannte Aussage ist kein Appell zur Einstellung des Kreditgeschäftes. Sie soll vielmehr den Blick dafür schärfen, dass ein professionell agierendes Forderungsmanagement die Risikovorsorge und letztlich den Abschreibungsbedarf reduziert und somit einen deutlich positiven Beitrag zur Gewinn- und Verlustrechnung leistet.

Eine detaillierte Untersuchung von 20 Kreditinstituten macht den Unterschied deutlich. Hierzu wurden jeweils die abgeschlossenen Vorgänge, das heißt, durch Zahlung oder Vergleich er-



**Manfred Birkner,**  
Managing Partner bei  
M.W. Bergen Bryggen  
Management Consultants.

ledigte Vorgänge einerseits und ausgebuhte Vorgänge andererseits, untersucht. Die Ausbuchungskriterien waren vergleichbar. Grundlage war immer ein Mix aus Konsumentenkrediten, Baufinanzierungen und gewerblichen Finanzierungen.

Bezogen auf die untersuchte Datenmenge wurde der Kündigungssaldo mit der Summe der geleisteten Nettoerlöse (Zahlungen abzüglich externer Kosten der Beitreibung) ins Verhältnis gesetzt.

Das Haus mit der besten Quote verliert demnach 32 Prozent der Forderung zum Kündigungszeitpunkt, das Haus mit der schlechtesten Quote exakt doppelt so viel, nämlich 64 Prozent.



**Christoph Schröder,**  
Bankabteilungsleiter,  
Sonderkreditmanagement  
Privatkunden in der  
Norddeutschen  
Landesbank, Girozentrale.

Der bis zur Erlösrealisierung entstehende Zinsausfall kommt in beiden Fällen noch hinzu.

Das dargestellte Ergebnis hängt natürlich nicht ausschließlich mit der Qualität des Forderungsmanagements zusammen. Vielmehr spielen Faktoren wie wirtschaftliches Umfeld, offensive/defensive Kreditpolitik, Qualität der Risikofrüherkennungsprozesse, signifikante Einzelkreditengagements und Ähnliches ebenfalls eine Rolle. Unbestritten ist aber der Beitrag des Forderungsmanagements als Einflussfaktor auf die GuV bedeutend und die ausgewiesene Diskrepanz zwischen Best und Worst Case zeigt die Wichtigkeit des Themas.

Eine wesentliche Voraussetzung für ein effekti-

ves Forderungsmanagement ist zunächst das Wissen um die eigenen Erfolge, das heißt, die Ermittlung der eigenen sogenannten Erfolgsquoten und die Höhe der internen Kostenanteile. Dies bedingt im Regelfall den Einsatz einer speziellen Software.

Bei kleinen und mittleren Abwicklungsportfolien kann der relativ hohe Gemeinkostenanteil schnell die Wirtschaftlichkeit in Frage stellen, insbesondere wenn man zusätzlich noch den erforderlichen Ausbildungsaufwand für qualifizierte Forderungsmanager berücksichtigt.

Die Optimierung der Beitreibungserfolge hängt aber wesentlich davon ab, dass Standardabwicklungsprozesse (gerade im Massengeschäft) effektiv über eine leistungsfähige IT-Lösung abgearbeitet werden können, um Raum für die intensive Bearbeitung von Spezialproblemen für die Mitarbeiter zu schaffen. Hier liegt ein erhebliches Ertragspotenzial für den Gläubiger.

Ein qualifizierter Forderungsmanager muss in der Lage sein, Gläubigerinteressen auch in der sogenannten „2. Schuldnerreihe“ zu erkennen. Viele derartige Fälle im Bereich der Haftung von Dritten (Geschäftsführer, Drittschuldner, Erben, Behörden) bleiben entweder unentdeckt mangels entsprechender Ausbildung oder unbearbeitet mangels Ressourcen.

Die Grafik zeigt beispielhaft anhand eines Übergabejahrgangs neben den erzielten absoluten Erlösen auch die Erlösquoten und den prozentualen Anteil der internen Kosten, die zur Erlösgenerierung aufgewendet wurden. Sie macht deutlich, dass gerade im Kleinforderungssegment die Personalkosten eine außerordentlich hohe Einflussgröße darstellen.

Aus der langjährigen Beratung von Problemkrediteinheiten in Kreditinstituten ergeben sich im Wesentlichen zwei Problemstellungen:

→ Im Bereich der standardisierten Abwicklung beschäftigt man sich oft zu lange mit dem Einzelfall und es werden vermeidbare Kosten produziert. Beim Bemühen um Erfolg wird die Kostenseite ausgeblendet.

→ Im Bereich der qualifizierten Abwicklung besteht die Problematik eher in der mangelnden Zeit und am fehlenden Know-how zur Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Abwicklungsstrategie. Gleichwohl trifft man durchaus auf professionell organisierte und mit bestem Know-how ausgestattete Problemkrediteinheiten, die im Vergleich zu Inkassodienstleistern sicherlich konkurrenzfähig sind.

Eine interne Analyse zur Frage „Make or Buy“ ist letztlich nur durch die Kenntnis der betriebswirtschaftlichen Kennziffern belastbar.

Christoph Schröder, Leiter des Bereichs Sonderkreditmanagement Privatkunden bei der NORD/LB Norddeutsche Landesbank, bestätigt diese Einschätzung: „Die Abwicklungsprozesse im sogenannten Massengeschäft können nur

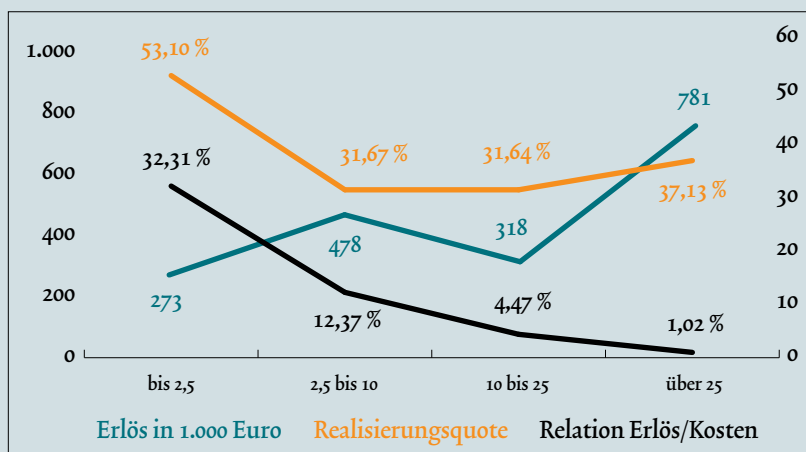
durch eine leistungsfähige IT-Lösung wirtschaftlich gestaltet werden, ebenso wie das Berichts- und Meldewesen. Vor dem Hintergrund des Investitionsbedarfs und der stetigen Kosten für Qualifizierung der Forderungsmanager zur Steigerung der Erfolgsquoten kann die Entscheidung zur Auslagerung für kleine und mittlere Portfolien eine sehr sinnvolle Lösung darstellen. Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der SGK Servicegesellschaft Kreditmanagement in Frankfurt am Main wickelt unser Haus bereits das Forderungsmanagement für externe

Auftraggeber vornehmlich aus dem Bereich der S-Finanzgruppe ab. Durch den Einsatz von IT und zertifizierten Forderungsmanagern sind sowohl das Mengengeschäft zu bewältigen als auch gleichzeitig bearbeitungsintensive Spezialfälle erfolgreich abzuwickeln.“

Aus Sicht der M.W. Bergen Bryggen sollte sich jedes Haus, das sich mit den zwei genannten Problemstellungen identifizieren kann zumindest mit der Thematik des Outsourcings befassen sowie prüfen, welche Optimierungsansätze es für die Eigenbearbeitung gibt. ■

### Forderungsmanagement: Kosten-Erlös-Relationen

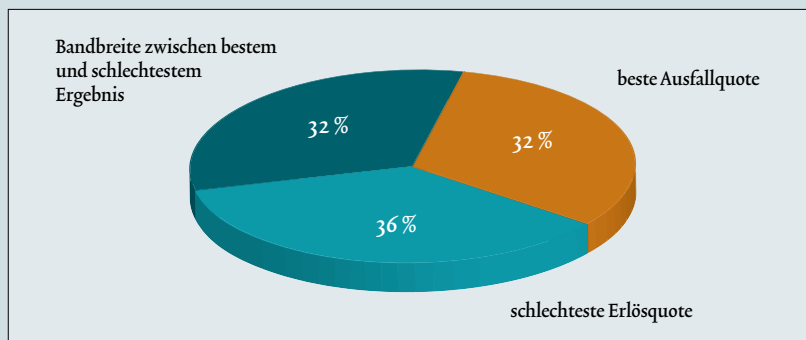
Die Grafik zeigt beispielhaft anhand eines Übergabejahrgangs neben den erzielten absoluten Erlösen auch die Erlösquoten und den prozentualen Anteil der internen Kosten, die zur Erlösgenerierung aufgewendet wurden. Sie macht deutlich, dass gerade im Kleinforderungssegment die Personalkosten eine außerordentlich hohe Einflussgröße darstellen.



Quelle: M. W. Bergen Bryggen Management Consultants GmbH. Grafik: gi

### Untersuchung: Ergebnisse von 20 Kreditinstituten

Das Haus mit der besten Quote verliert nach dieser Untersuchung 32 Prozent der Forderung zum Kündigungszeitpunkt, das Haus mit der schlechtesten Quote exakt doppelt so viel, nämlich 64 Prozent. Der bis zur Erlösrealisierung entstehende Zinsausfall kommt in beiden Fällen noch hinzu.



Quelle: M. W. Bergen Bryggen Management Consultants GmbH. Grafik: gi