

Inkasso



: Benchmarking

Interessen verbinden

Erträge sichern

: Think Tank

Inkasso mit Hebelwirkung

: Best Practice

HVB, Victoria

Vorwort	3
Executive Summary	
_ Effizienter fordern	4
Trends	
_ Inkassobedarf weitet sich aus	6
Think Tank	
_ Rechtliche Voraussetzungen	8
_ Auslandsinkasso	10
_ Inkasso mit Hebelwirkung	11
Quercheck	14
Benchmarking	
_ Interessen verbinden	16
_ Erträge sichern	18
Best Practice	
_ HVB: Barwert statt Buchwert	20
_ Victoria: Inkasso ausgelagert	22
Tools	24
Glossar	26

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Verlag keine Gewähr.

© März 2007, Herausgeber:

GFKL Financial Services AG
Limbecker Platz 1, 45127 Essen

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Eric Czotscher
Layout und Satz: Nicole Jäger; raum mannheim
Korrektur: Bernd Kampe, Vera Pfeiffer
Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Frankfurt am Main

ISBN-13: 978-3-89981-849-9

// Ausbleibende Zahlungseingänge können ganze Branchen in eine Schieflage bringen. So lösten zu Beginn des Jahrtausends notleidende Kredite unter den deutschen Banken eine Krise aus, die letztlich auch zu strengeren Auflagen für das Risikomanagement der Kreditinstitute führte. Auch andere Branchen leiden unter der schlechten Zahlungsmoral von Unternehmen und Verbrauchern, wie an der Zahlungsdauer und an Zahlungsausfällen durch Insolvenzen abzulesen ist. Bei den Unternehmensinsolvenzen ist zwar eine Entspannung auf hohem Niveau zu spüren, doch private Insolvenzen nahmen auch 2006 stark zu. Ähnlich verhielt es sich mit den Zahlungszeiten: Bei Unternehmen gingen sie 2006 nach ersten Schätzungen etwas zurück, während sie sich bei Verbrauchern eher noch verlängerten.

Trotz dieser Risiken schenken die Unternehmen den ausstehenden Forderungen an ihre Kunden häufig nicht die nötige Aufmerksamkeit. Da sie das Forderungsmanagement bzw. das Inkasso in der Regel nicht als Kernkompetenz ansehen, fristet es ein Schattendasein und wird in der Personalpolitik und Budgetverteilung nur unzureichend berücksich-

<<



Als Inkassounternehmer sorgen wir professionell und effizient dafür, dass unsere Kunden schnell und kostensparend ihr Geld zurückbekommen. Durch unsere Arbeit werden jährlich mehr als 4 Milliarden Euro dem volkswirtschaftlichen Kreislauf wieder zugeführt. Bei der Erfüllung unserer Aufgabe sind wir uns der großen Verantwortung sowohl gegenüber unseren Auftraggebern als auch den betroffenen Schuldnern bewusst.

Stephan Jender, Präsident des BDIU

>>

tigt. Bei Interessenskonflikten mit dem Vertrieb oder Marketing zieht das Inkasso oft den Kürzeren. So werden offene Forderungen nur halbherzig und mit geringen Erfolgsquoten betrieben trotz nicht unerheblicher Kosten für Personal, IT etc.

Mittlerweile ist in den Unternehmen ein Umdenken zu spüren. Einerseits sorgt der Trend zur Wertorientierung dafür, dass Unternehmensentscheider ausstehende Zahlungen stärker als Gewinn- bzw. Verlusthebel wahrnehmen. Andererseits hat die Strategie der Kernkompetenzen den Blickwinkel für neue Möglichkeiten des Outsourcings ge-

<<



Da die Abwicklung notleidender Ratenkredite – insbesondere das kleinteilige Geschäft – nicht die Kernkompetenz ist, mit der die HVB Margen erwirtschaften möchte, hat sich die Bank für eine Outsourcingoption entschieden.


**Stephan Winkelmeier,
Bereichsleiter Recovery-
Management der HypoVereinsbank**

>>

weitet. Inkasso kann als Paradebeispiel für Outsourcingchancen betrachtet werden: Das auslagernde Unternehmen spart bzw. variabilisiert die Kosten des Forderungsmanagements, es profitiert vom Know-how eines Spezialdienstleisters und kann dank höherer Inkassoerfolge Liquidität, Gewinn und damit auch den Unternehmenswert steigern, wie der Managementkompass Inkasso zeigt. Die Inkassobranche hat sich in den vergangenen Jahren modernisiert. Die Dienstleister setzen heute stärker auf ökonomische als juristische Ziele und mehr auf die Motivation säumiger Zahler. Ihre Stärken liegen im Call-Center und in den IT-Systemen.

Inwieweit ein Unternehmen Risiken eingehen möchte, um Chancen wahrzunehmen, unterliegt der strategischen Entscheidung der Geschäftsführung. Doch nur, wenn die Risiken bekannt sind, ist ein vernünftiger Umgang mit ihnen möglich. Der Managementkompass möchte Sie bei der Optimierung Ihres Inkassos unterstützen und Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, um ihre Realisierungsquoten zu erhöhen. Denn „wo viel verloren wird, ist manches zu gewinnen“ (Johann Wolfgang von Goethe). Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre. II

Effizienter fordern



Offene Forderungen bzw. notleidende Kredite drücken auf die Gewinne von Unternehmen und Banken. Bei jungen und kleinen Unternehmen können sie sogar die Existenz bedrohen. Was an Zahlungen ausfällt, lässt sich durch Mehrumsatz kaum ausgleichen. Deshalb verdient das Forderungsmanagement mehr Aufmerksamkeit – von der Bonitätsprüfung über die Rechnung bis zum Mahnverfahren. Da sich mit dem Inkasso keine Margen verdienen lassen, ist es ein Outsourcingkandidat.

1 : Managementempfehlung

Betrachten Sie Ihr Forderungsmanagement mehr durch die ökonomische als durch die juristische Brille. Stellen Sie Ihr Mahn- und Klagewesen auf den Prüfstand, und bewerten Sie es anhand von Vergleichskennzahlen aus der Branche und aus Unternehmen ähnlicher Größe. Wie erfolgreich ist Ihr Inkasso? Welche Ressourcen müssen Sie im Inkasso einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen? Outsourcing kann eine sinnvolle Alternative sein, da Inkasso in der Regel keine Kernkompetenz ist.

Wenn die Bestandsaufnahme Verbesserungsbedarf zeigt, prüfen Sie, ob Sie die notwendigen Investitionen im eigenen Unternehmen vornehmen wollen oder ob Outsourcing in Frage kommt. Da das Inkasso kaum einen Wettbewerbsvorteil am Markt darstellt und bei der Kaufentscheidung Ihrer Kunden keine Rolle spielt, ist die Fremdvergabe oft sinnvoll. Für das Treuhandinkasso durch einen Servicer kommen unstrittige Forderungen in Frage, die kaufmännisch angemahnt wurden, d.h. bei denen der Schuldner bereits in Zahlungsverzug ist. Strittige Forderungen sollten dagegen einem Rechtsanwalt übergeben werden.

Das auslagernde Unternehmen spart Personalkosten und kann die Inkassokosten dem Schuldner als Verzugschaden in Rechnung stellen, die Kosten lassen sich erfolgsabhängig variabilisieren. Es erhöht Liquidität, Gewinn und Unternehmenswert. Außerdem wird durch das Outsourcing des Mahnwesens internen Konflikten mit dem Vertrieb, Marketing und Kundenbeziehungsmanagement der Boden entzogen. Die Übergabe an einen außenstehenden Dritten ermöglicht auch einen „Neuanfang“ in den belasteten Beziehungen mit zahlungssäumigen Kunden. Der Kun-

de bekommt neue Gesprächspartner, die auf seine spezielle finanzielle Situation eingehen.

2 : Managementempfehlung

Bei der Auswahl eines Inkassodienstleisters sollten Sie neben den Kosten seine technische und personelle Ausstattung, seine Referenzen, seinen Ruf, seine Kommunikationskultur und Dienstleistungsbreite berücksichtigen.

Für den Dienstleister ist Inkasso eine Kernkompetenz. Dafür investiert er in moderne IT und in spezialisiertes Personal. Er erzielt durch Fremdaufträge Skaleneffekte und damit Kostenvorteile. Sein Erfolg errechnet sich nicht wie beim Gläubiger durch die Realisierung von Buchwerten, sondern von abgezinster Barwerten. Hier lassen sich in einer Kooperation die Erfolgsanreize verankern.

Die Inkassodienstleister bauen derzeit ihr Serviceangebot aus: So bieten einige ein komplettes Forderungsmanagement oder auch den Ankauf von Forderungen an. Der Übergang zum Factoring ist oft fließend. Entsprechend Ihrer eigenen Unternehmensstrategie sollten Sie unterschiedliche Leistungstiefen miteinander abwägen. Bei Banken beispielsweise kann der Verkauf notleidender Kredite für die Entlastung des Eigenkapitals und die Verbesserung des Ratings interessant sein. Neben besicherten Darlehen gibt es mittlerweile auch einen Markt für Unternehmenskredite oder für kleinteilige, unbesicherte Darlehen aus dem Konsumgeschäft. Die Kredite werden in Portfolios unterschiedlicher Größe verpackt, es lassen sich aber auch Single Names (große Einzelkredite) veräußern. Versicherungsgesellschaften ist der Forderungsverkauf bislang untersagt, sie können aber Treuhandinkasso nutzen.

Bei der Auswahl eines Inkassodienstleisters ist die gerichtliche Zulassung zu prüfen. Der Servicer ist möglichst Mitglied im Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen (BDIU), da dieser bestimmte Qualitätsstandards voraussetzt, und weist gute Referenzen vor.

Weitere Kriterien sind ein guter Ruf, die Zahl der Repräsentanzen, die Spezialisierung auf bestimmte Geschäftsfelder, die Ausbildung der Mitarbeiter, die verwendete Informationsquellen und der „Tonfall“ in der Kommunikation mit den Schuldnern. Kompetenzen im Telefoninkasso sind auf Grund der hohen Erfolgsquoten dieser Anspracheform vorteilhaft.

Praxiserprobte Erfolgsfaktoren im Inkasso sind ein effizientes Datenmanagement, Reporting-, Controlling- und Prognoseinstrumente auf der Basis moderner Software sowie leistungsbezogene Vergütungssysteme. Für das Volumengeschäft sind flexible Schnittstellen in der IT des Servicers wichtig, um Forderungsdaten schnell und sicher – in beide Richtungen – zu übermitteln.

3 : Managementempfehlung

Verringern Sie die Zahlungsrisiken in Ihrem Unternehmen, indem Sie ein systematisches Chancen- und Risikomanagement etablieren. Bei Zahlungen auf Ziel bzw. Ratenvereinbarungen sollte eine Bonitätsprüfung vorgeschaltet sein.

Unternehmen, die auf Ziel liefern, gehen eine kreditähnliche Geschäftsbeziehung ein. Deshalb können durchaus Banken als Vorbild für das Risikomanagement herangezogen werden. Die Bonitäts- und Adressprüfung Ihrer Kunden können Sie mit Unterstützung von Spezialdienstleistern, die oft auch im Inkasso tätig sind, automatisiert durchführen.

Motivieren Sie Ihre Kunden zu frühem Zahlen, indem Sie ein Skonto einräumen. Bei Kunden, die als zahlungsunwillig oder liquiditätsschwach bekannt sind, sollten Sie nur gegen Vorkasse liefern. Setzen Sie für Zahlungen und Mahnungen feste Termine. Mit Verstreichen des Termins gerät der Kunde automatisch in Zahlungsverzug. Zahlungserinnerung und erste Mahnung sollten relativ rasch aufeinander folgen. Aus rechtlicher Sicht ist nicht mehr als eine nachweisbare Mahnung notwendig, um nach Verstreichen der Mahnfrist einen gerichtlichen Mahnbescheid zu beantragen.

Verzugszinsen für den Fall eines Zahlungsverzugs können im Vertrag frei ausgehandelt werden. Im B2B-Geschäft sind 8 Prozentpunkte über dem Basiszinssatz, im B2C-Geschäft 5 Prozentpunkte gesetzlich vorgegeben. Mahngebühren können dem Schuldner ab der zweiten Mahnung in Rechnung gestellt werden, sofern vertraglich nichts anderes vereinbart wurde.

4 : Managementempfehlung

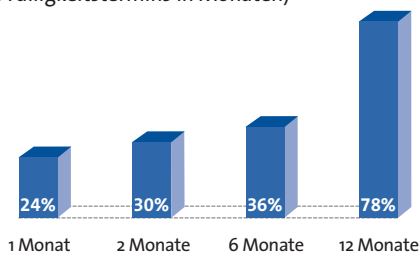
Nehmen Sie zu säumigen Zahlern unverzüglich persönlich bzw. telefonisch Kontakt auf. Je näher der Kontakt zur Fälligkeit liegt, desto größer die Erfolgsaussichten einer Mahnung. Denn Forderungen „altern“ schnell, d.h., die Realisierungsquote wird im Laufe der Zeit immer kleiner.

Eine schriftliche Mahnung wird weniger beachtet als ein Anruf. Stellen Sie im Gespräch eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten her. Sprechen Sie den Schuldner als Teil der Lösung an, wenn sie über Zahlungshöhe und -zeit verhandeln. Wenn der Schuldner zahlungswillig, aber temporär nicht zahlungsfähig ist, bietet sich meist eine Ratenvereinbarung an.

Kommt keine Einigung zustande, sollten Sie das vereinfachte gerichtliche Mahnverfahren nach §§ 688 ff ZPO nutzen, um einen Vollstreckungstitel zu erlangen. Dieser verjährt frühestens nach 30 Jahren. Nur wenn der Schuldner widerspricht, kommt es zum Klageverfahren. Bei gegebener Aussicht auf Erfolg können Sie weitere Schritte wie eine Zwangsvollstreckung einleiten. Ansonsten geht die Forderung in die Langzeitbeobachtung. II

Forderungen altern schnell

(Durchschnittliche Ausfallwahrscheinlichkeit von Forderungen in %; abhängig von der Überschreitung des Fälligkeitstermins in Monaten)



Quelle: GFKL Financial Services (eigene Erhebungen).