

Professionelle Plattform für das Forderungsinkasso

Mit dem Angebot der VR-Inkasso Nord GmbH unterstützt der GVN das Forderungsinkasso der VR Banken.

Um den Verbundunternehmen des GVN eine professionelle Auslagerungsalternative für das externe Forderungsinkasso anzubieten, hat der Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. (GVN) im September 2004 die VR-Inkasso Nord GmbH (VR-Inkasso) gegründet, die sich nach knapp drei Jahren mit einem Marktanteil über 50 % im Geschäftsgebiet des GVN erfolgreich etabliert hat. Die VR-Inkasso stößt auf ein breites Interesse bei Volksbanken und Raiffeisenbanken und gewinnt zunehmend auch verbandsübergreifend Institute des Verbundes als Kooperationspartner.

Markantritt der „VR-Inkasso“

Verbraucherkredite bilden einen signifikanten Anteil der zahlungsgestörten Kredite und machen ein professionelles Forderungsinkasso für Banken unabdingbar. Die Forderungsbetreibung bildet daher in der Organisation des vielschichtigen Problemkreditmanagements nach wie vor einen Aufgabenschwerpunkt, der nur mit Hilfe eines spezialisierten und organisierten Geschäftssystems erfolgreich bewältigt werden kann. Zudem müssen Forderungsstruktur, Ressourceneinsatz und Infrastruktur in einem ausbalancierten Verhältnis zueinander stehen, um das Ergebnis der Bank über den Forderungsausfall hinaus nicht mit zusätzlichen Kosten aus der Bearbeitung zu belasten. Eingeschränkte Mengengerüste, knappe Personalressourcen und die Notwendigkeit einer spezialisierten technischen und organisatorischen Infrastruktur bieten dem Kreditinstitut oft nur geringe Spielräume, das Ergebnis der eigenen Betreibung zu verbessern.

Mit der Zielsetzung, den Verbundunternehmen des GVN eine spezialisierte und

effiziente Auslagerungsalternative für den Forderungseinzug anzubieten, wurde die VR-Inkasso Nord GmbH gegründet und in Zusammenarbeit mit der HmcS - Forderungsmanagement GmbH, Laatzen/Hannover zu einem leistungsstarken Inkassodienstleister entwickelt. Schnittstellenorganisation, hochwertige Dienstleistungen und Transparenz in der Geschäftsabwicklung qualifizieren die VR-Inkasso im Besonderen als geeigneten Partner für das externe Forderungsinkasso.

Mit einem spezialisierten Leistungsprofil bietet die VR-Inkasso den Instituten eine umfassende Bearbeitung von Forderungssegmenten ohne qualitative Selektion.

Das spezialisierte Leistungsprofil und das differenzierte Preismodell der VR-Inkasso ist auf die Bedürfnisse der Kreditinstitute abgestimmt und gewährleistet damit die größten Effizienzvorteile für das auslagernde Institut. Die VR-Inkasso übernimmt die vollständige Betreuung der Kundenbeziehung, wahlweise mit Kündigung der Geschäftsverbindung oder nach Abschluss institutseigener Inkassomaßnahmen. Zudem besteht die Möglichkeit, Insolvenzfälle zur Bearbeitung zu übergeben und auch bestehende Teilzahlungsvereinbarungen überwachen zu lassen, um ein Volloutsourcing für die auslagernde Bank sicherzustellen.



Auf der Grundlage transparenter Abrechnungsmodalitäten bietet die VR-Inkasso eine vollständige Dokumentation der Beitreibungsergebnisse und stellt den Umgang mit Fremdgeldern in einer für Dritte nachvollziehbaren Art und Weise sicher. Der vollständige Einblick über die Erlös- und Kostenentwicklung in den ausgelagerten Forderungen entspricht damit den aufsichtsrechtlichen Anforderungen, deren Einhaltung durch die Prüfungsstelle des Verbandes überwacht wird.

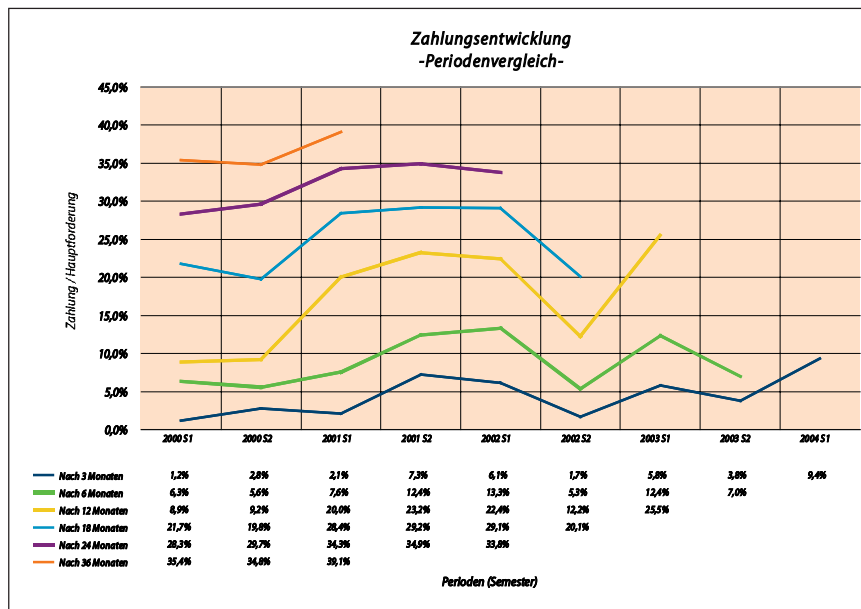
Aktuell arbeitet die VR-Inkasso mit über 75 Kreditinstituten zusammen, die die Auslagerung des Inkassos an die VR-Inkasso in ihrem Prozess der Problemerkreditbearbeitung fest verankert haben. Die Qualität in der Bearbeitung der Forderungen – verbunden mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl im Umgang mit Kreditnehmern – führen zu Ergebnissen, die von den angebotenen Instituten mit einer kontinuierlichen Intensivierung der Zusammenarbeit belohnt werden.

Die Suche nach der geeigneten Infrastruktur

Grundlage für den Aufbau der geeigneten institutsspezifischen Infrastruktur ist die strategische Entscheidung zwischen „Eigenleistung“ und „Fremdleistung“ bzw. deren Kombination. Erst danach können geeignete Lösungen und operative Maßnahmen sinnvoll gestaltet und umgesetzt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass es nach wie vor vielen Kreditinstituten schwer fällt, eine Entscheidung zwischen Eigenleistung und Outsourcing auf der Grundlage belastbarer Daten und Kennzahlen herzuleiten. Ursächlich hierfür ist die häufig fehlende Transparenz über die Leistungsfähigkeit der eigenen Abwicklungseinheit in Ermangelung geeigneter Instrumente und fehlender Daten. Aus diesem Grund wird häufig an vorhandenen organisatorischen Strukturen und Vorgehensweisen festgehalten, ohne dass eine vergleichende Betrachtung zwischen unterschiedlichen Lösungsalternativen angestellt werden kann.

Nach dem Prinzip „Nur was ich messen kann, kann ich auch steuern“ bietet die

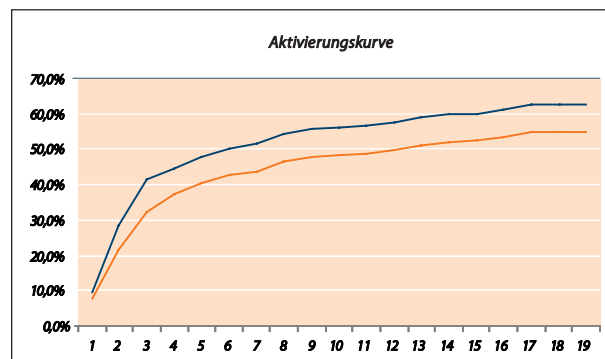


Beispiel Zahlungsentwicklung im Periodenvergleich: Mit Hilfe der „Zahlungsentwicklung im Periodenvergleich“ wird der Grad der Kontinuität in der Abwicklung offen gelegt. Dies ist Grundlage für das Qualitätsmanagement.

VR-Inkasso gemeinsam mit der HmcS den Kreditinstituten eine qualifizierte Beratung zur Erarbeitung strategischer und operativer Entscheidungsparameter an. Mit Hilfe einer speziellen Analyse der institutsspezifischen Abwicklungsdaten und einer kennzahlenorientierten Beurteilung der Analyseergebnisse werden strategische und operative Entscheidungsparameter gewonnen, auf deren Grundlage eine geeignete Ausrichtung der gesamten Problemerkreditbearbeitung („Notleidende Forderungen“) vorgenommen werden kann.

In Abhängigkeit der Datenqualität gibt die Analyse Aufschluss über inhaltliche Schwerpunkte wie z.B.:

- Portfoliostruktur (Größenklassen, Forderungssegmente)
- Abgaben- und Bestandsentwicklung (Bestandsentwicklung, Laufzeiten, Erledigungen, Abschreibungen)
- Erlösstrukturen in der Beitreibung und Verwertung (Aktivierung, Erlösquote, Erlösquellen etc.)



Beispiel Aktivierungskurve: Aktivierungskurven geben Auskunft über Zeitdauer zwischen Kündigung und Aufnahme der Zahlungstätigkeit des Schuldners, der Anteil der aktivierten (zahlenden) Kreditnehmer und dem Zeitpunkt, von dem an keine wesentlichen Potentiale mehr zu erwarten sind.

- Kostenstrukturen aus der Rechtsverfolgung (Kosten der Rechtsverfolgung und Verwertung)
- Produktivitätsbetrachtung der Abwicklungseinheit (Stückkosten, Personalbemessung, Laufzeiten etc.)
- Kosten-Nutzen-Relationen / Vergleichsbetrachtungen (Betrachtung der Forderungssegmente)

Nach Auswertungen und Vergleich der Ergebnisse mit branchenspezifischen Kennzahlen ist eine betriebswirtschaftliche Betrachtung des Abwicklungsportfolios möglich. Aussagen zur Bestandsentwicklung sowie zur Erlös- und Kostensituation eröffnen

gleichermaßen Rückschlüsse auf die Qualität der Abwicklungsforderungen wie auch auf die Qualität der Bearbeitung. Zudem werden Grundlagen der Ressourcenbemessung in Anlehnung an eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation der Problemkreditbearbeitung bestimmt.

Mit Hilfe eines spezifisch ausgearbeiteten Fragenkataloges wird der Prozess der Entscheidungsfindung zielgerichtet geführt, eine Strategie festgelegt und in einen strukturierten Veränderungsprozess übergeleitet. In diesem Zusammenhang werden zentrale Fragestellungen nach der angestrebten Portfoliostruktur, der Personalentwicklung und der Verfügbarkeit geeigneter Instrumente behandelt und in Lösungsmodellen berücksichtigt.

Entscheidung über die Auslagerung der Inkassofunktion

Die Entscheidung über die Ausgliederung des Forderungsinkassos wird von unterschiedlichen Überlegungen geprägt. Während die Diskussion der qualitativen Aspekte, wie zum Beispiel Arbeitsqualität, Imagefragen, Informationsstand der Bank oder operative Risiken durch positive Erfahrungen am Markt, abgeschlossen ist, stehen heute betriebswirtschaftliche und beschäftigungspolitische Erwägungen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Für das Forderungsinkasso zeigt bereits die Vergangenheit, dass eine Vielzahl von Kreditinstituten sich der spezialisierten Inkassodienstleistung Dritter bedienen. Allerdings nicht um die externe Leistung

konsequent und strategisch im Unternehmen zu verankern, sondern oft nur in Ergänzung der Eigenleistung zur Abfederung von Belastungsspitzen.

Mit der zunehmenden Bedeutung des Forderungsmanagements für die Unternehmensrentabilität sind heute allerdings Lösungen gefordert, um die Nutzen- und Einsparungspotentiale vollständig auszuschöpfen. Da diese individuell ermittelt werden müssen, ist die Ableitung einer geeigneten Lösung auf der Grundlage von vergleichbaren Kennzahlen für die Herleitung einer qualifizierten Make-or-Buy-Entscheidung unabdingbar.

Strategische Aspekte

Auf der Suche nach dem geeigneten Geschäftssystem für die Problemkreditbearbeitung sind die strategischen Ziele des Institutes von wesentlicher Bedeutung. So gibt die Struktur eines Abwicklungsportfolios Aufschluss über die Ertrags- und Risikopotentiale, die in den einzelnen Forderungssegmenten stecken, und bietet einen Überblick über die Optionen, wie auf die Kennzahlen des Institutes durch Steuerung und Gestaltung des Portfolios Einfluss genommen werden kann.

Weitere Eckpfeiler zur Ausrichtung der Problemkreditbearbeitung bilden die Personal- und Infrastruktur des Hauses. Hier stehen Fragen zu Personalkosten, zur Qualifizierung der Mitarbeiter sowie deren zukünftige Einsatzmöglichkeiten im Vordergrund. Nicht unbedeutend ist zudem die Beurteilung der technischen Infrastruktur, die insbesondere im IT-Umfeld eine kostenmäßige Position in der Abwicklung darstellt.

Operative Aspekte

Zur Beurteilung der operativen Aspekte wird der Blick auf die konkrete Bearbeitungssituation gerichtet. Fragen nach Stückzahlen, Arbeitsergebnissen und Ressourcenbindung sind zu beantworten und auf einzelne Forderungssegmente herunter zu brechen. Bereits die Strukturierung des Abwicklungsbestandes nach Größenklassen eröffnet die Basis für eine vergleichende Betrachtung und bietet damit die ersten Erkenntnisse für einen operativen Handlungsbedarf.

Mengengerüste, Erlöspotential und Kostenrisiken in den einzelnen Segmenten bestimmen das Potential der Optimierung. Während die Rentabilität im Mengengeschäft, d.h. in der Bearbeitung von Krediten mit vergleichbar geringem Volumen bei hoher Stückzahl am Gesamtportfolio, durch die Bildung von Mengengerüsten, durch Standardisierung und Automatisierung erzielt wird, rückt mit zunehmender Komplexität der Engagements (Individualgeschäft) die qualifizierte und zeitnahe Verwertung der Sicherheiten sowie die intensive und individuelle Verhandlungsführung mit dem Kreditnehmer in das Blickfeld einer renditeorientierten

Beispielhafte Portfoliostruktur				
Größenklasse T€	Anzahl	Forderung	Erlöse	
0-25.000	75 %	4 %	3 %	Inkasso (Bankkredite)
25.001-100.000	15 %	9 %	11 %	Abwicklung Standard
100.001-250.000	10 %	25 %	27 %	Abwicklung Individuell
über 250.000	5 %	62 %	59 %	Abwicklung Komplex
	100%	100%	100%	

Typische Struktur des Abwicklungsportfolios einer Filialbank

KERNAUSSAGEN

- ▶ Die Kosten in der Kreditabwicklung werden im Wesentlichen durch Personalkosten, Sachkosten und den Einsatz von Spezialsoftware bestimmt.
- ▶ Die Kosten der Rechtsverfolgung belasten das Ergebnis der Beitreibung insbesondere im Mengengeschäft überproportional.
- ▶ Voraussetzung zur Realisierung von Kostendegressionen ist die Bildung von Mengengerüsten, die die Standardisierungen von Aufgabenstellungen zulassen.
- ▶ Ein wesentlicher Stellhebel zur Kostensenkung ist in der Steigerung der Produktivität zu suchen. Die Produktivität steigt mit zunehmender Bündelung von Spezial-Know-how und mit der Realisierung von Rationalisierungseffekten durch Konzentration von Aufgabenstellungen und Einsatz spezialisierter Infrastruktur.
- ▶ Je höher das Forderungsvolumen des einzelnen Kreditengagements, desto größer der Stellhebel in der Ertragsoptimierung. Dieser liegt nicht in der Optimierung der Quote, sondern in der Reduzierung der Abwicklungslaufzeiten.
- ▶ Die Beitreibung wird durch beitreibungsfremde Aufgaben und Tätigkeiten (Administration) gehemmt.

VORTEILE DES GESCHÄFTSMODELLS DER VR-INKASSO IM ÜBERBLICK

- ▶ Sie reduzieren Kostenrisiken in der Kreditabwicklung.
- ▶ Sie setzen Personalressourcen für qualifizierte Aufgaben frei.
- ▶ Sie verbessern das Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen in der Abwicklung.
- ▶ Sie befreien sich von logistischen und administrativen Aufgaben.
- ▶ Sie gewinnen Flexibilität im Ressourcenmanagement.
- ▶ Sie profitieren von einer professionellen Infrastruktur in der VR-Inkasso.
- ▶ Sie ergänzen Ihr Problemkreditmanagement um einen professionellen Baustein.

Abwicklung. Vor diesem Hintergrund ist die Einschätzung der Bearbeitungsqualität und -effizienz verbunden mit einer Mitarbeiteranalyse, ein zusätzlicher wichtiger Parameter für die Entscheidungsfindung.

Die Relationen von Forderungsvolumen, Realisierungspotential bzw. Beitreibungsperspektive, Fremdkostenrisiken sowie Personal- und Sachkosten geben in der Detailanalyse Aufschluss über die Produktivität und Qualität in den einzelnen Forderungssegmenten.

Die Kennzahlen zu einem Ergebnis zusammengefasst bieten einen detaillierten Einblick in das Verhältnis der Abwicklungskosten zum Ertrag innerhalb einzelner Forderungssegmente. Unter Einbeziehung der Beitreibungsergebnisse (Aktivierungs-, Beitreibungs-, Verwertungsquoten etc.) und Kostenstrukturen werden zudem qualifizierte Rückschlüsse auf die Qualität der Forderungen wie auch auf die Qualität der eigenen Abwicklungseinheit möglich.

Damit liegen die notwendigen Informationen vor, die für eine Auslagerung in Betracht kommenden Prozesse zu identifizieren, die richtige Ausgliederungsvariante zu wählen und zielgerichtet umzusetzen.

Die in der folgenden Übersicht formulierten Kernaussagen fassen die „Stellschrauben“ zur Optimierung der Kreditabwicklung zusammen:

Einbindung in eine Gesamtkonzeption

Mit dem GVN steht den Verbandsinstituten ein leistungsstarker Partner zur Seite, der sich auf die Anforderungen der Problemkreditbearbeitung im Besonderen spezialisiert hat und den regionalen Instituten sämtliche Instrumente der Problemkreditsteuerung mit professionellen Lösungsalternativen zugänglich macht. Von wesentlicher Bedeutung sind dafür funktionierende Outsourcinglösungen, die es den Instituten erlauben externe Kernkompetenzen schnell und unkompliziert einzubinden. Dies gilt für die standardisierte und individuelle Bearbeitung von Problemkrediten gleichermaßen.

Mit einem ganzheitlichen Lösungsansatz bietet der GVN der Bankenorganisation sowohl in der Inkassobearbeitung als auch in der Abwicklung von Individualkrediten umfassende Dienste zur Problemkreditbearbeitung an. Basis hierfür ist eine qualifizierte Beratung zur Ermittlung der geeigneten Ausrichtung des Problemkreditmanagements eines Institutes.

Mit dem Angebot der VR-Inkasso Nord GmbH unterstützt der GVN das Forderungsininkasso der Institute mit einer professionellen Plattform.

Geschäftsmodell VR-Inkasso

Das Geschäftsmodell der VR-Inkasso Nord GmbH ist auf die Abwicklung des standardisierten Mengengeschäftes im Treuhandverfahren ausgerichtet. Eine schlanke und elektronisch unterstützte Schnittstellenorganisation macht die VR-Inkasso zu einer verlängerten Werkbank des Institutes und befreit dieses vollständig von Folgearbeiten nach der Auslagerung. Mit Hilfe einer auf den Einzug von Kreditforderungen spezialisierten Technologie werden die Geschäftsprozesse abgewickelt und die intensive Verhandlungsführung mit den Kreditnehmern unterstützt. Bündelung und Spezialisierung in der VR-Inkasso führen zu unmittelbaren Produktionskostenvorteilen, die in das Preismodell einfließen und damit jedem Institut, unabhängig von der Anzahl und dem Volumen der Inkassomandate, zu Gute kommen.

Die frühzeitige Einbindung der VR-Inkasso stellt einen hohen Grad der Arbeitsentlastung für die operativen Einheiten des Institutes sicher und führt unmittelbar zur Verbesserung der Kosten-Nutzenstruktur in der Abwicklung. Das Institut gewinnt Handlungsspielräume, um die vorhandenen Personalressourcen, die in der Regel auf den Gesamtbestand aller Problemkredite verteilt werden müssen, für qualifizierte und spezialisierte Aufgaben einzusetzen. Mit der Konzentration dieser Ressourcen auf die ertragsstarken Forderungssegmente kann insbesondere die Intensität in der Bearbeitung von komplexen Vorgängen gesteigert werden. Dies verkürzt erfahrungsgemäß deren Abwicklungsdauer mit der Folge einer wesentlichen Ertragsoptimierung.

Die Entwicklung der Vergangenheit zeigt zudem, dass die frühzeitige Einbindung maßgeblich zur Disziplinierung beiträgt und damit auch dem Trend der Kreditnehmer, das Kreditinstitut ins Leere laufen zu lassen, zielgerichtet und wirkungsvoll mit Spezialisten begegnet wird.

■ Text: Herrmann, Hansen /Foto: StockXchng

ANSPRECHPARTNER

- ▶ Valentin Herrmann
Geschäftsführer,
Abteilungsleiter des
Genossenschaftsverbandes
Norddeutschland e.V.
Tel. 0511/95 74-376
- ▶ Lutz Hansen
Geschäftsführer der
HmC Gesellschaft
für Forderungsmanagement
GmbH Laatzen,
Tel. 0511/76 33 33-0

