

# Hoher Aufwand durch säumige Zahler

Versicherer können durch Forderungsmanagement mehr Liquidität im Unternehmen schaffen

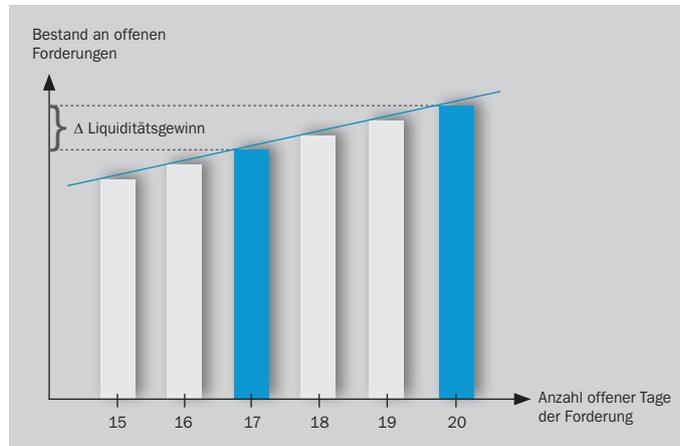
Jochen R. Riechert, Volker Illguth

Die Versicherungswirtschaft ist gegenwärtig darauf bedacht, in allen Unternehmensbereichen verborgene Optimierungspotenziale zu ergründen, um Kosten zu senken und die innerbetriebliche Effizienz zu erhöhen. Dabei liegt oft das Augenmerk allein auf den Hauptprozessen in der Wertschöpfungskette, um möglichst große Skaleneffekte und Synergien zu erzielen. Doch auch in den Nebenprozessen bieten sich Maßnahmen an, zum Beispiel die Optimierung des Forderungsmanagements. Die Regelmäßigkeit und Vollständigkeit der eingehenden Zahlungsströme ist essenziell, da Margen knapp sind und zahlungsgestörte Forderungen direkten Aufwand verursachen.

## Wirtschaftlichkeitserwägungen bei Forderungsausfall

Das Forderungsmanagement hat bedeutende wirtschaftliche Auswirkungen: Ein Versicherer mit einem jährlichen Bruttoprämienvolumen von 480 Mio. Euro erwirbt am Tag durchschnittliche Ansprüche von 1,3 Mio. Euro an Zahlungsforderungen (Prämien). Bei einem geschätzten Anteil von 17 Prozent nicht termingerecht eingehender Zahlungen und einem nicht unüblichen Zahlungsverzug von etwa 20 Tagen führt dies zu offenen Forderungen in Höhe von 4,4 Mio. Euro. Reduziert sich die Anzahl nur um drei Tage, gewinnt das Unternehmen etwa 650.000 Euro an Liquidität. Ein weiteres Beispiel zeigt dies noch deutlicher. Bei verzeichneten Beitrags-einnahmen von 100 Mio. Euro und einem unterstellten Forderungsausfall von einem Prozent der Beiträge führt dies im Ergebnis dazu, dass zur Kompensation bei einem fünfprozentigen Gewinnzuschlag ein Beitragszuwachs (netto) in Höhe von 20 Mio. Euro notwendig wird. Um den Forderungsausfall auszugleichen, ist also eine Beitragssteigerung um ein Vielfaches des ausgefallenen Beitrags erforderlich. Dieses Szenario zeigt: Der Forderungsausfall ist schwerwiegender, als es der ausgefallene Betrag vermuten lässt, denn er bringt zwangsläufig höhere Ansprüche in der Planung der Vertriebsziele mit sich (siehe Abbildung).

In der Finanzwirtschaft kursiert eine Vielzahl an Zahlen, um sich den Wirtschaftlichkeitserwägungen des Forderungsmanagements zu nähern. So entsteht bei neu im internen Mahnwesen eingehenden Einzelfor-



**Auswirkungen** der Debitorenlaufzeit (DSO) auf die Liquidität im Versicherungsunternehmen.

derungen ein handelsrechtlicher Aufwand in Höhe von 1,30 bis 6,70 Euro. Dies entspricht etwa drei Cent pro gemahnten Euro, sodass im Durchschnitt die Beitreibung der zahlungsgestörten Forderung drei Prozent des Forderungsbetrages kostet. Je nach Bestand an zahlungsgestörten Forderungen kann ein Betrag im niedrigen einstelligen Millionenbereich für das Forderungsmanagement im Unternehmen entstehen, der auf das Ergebnis des Versicherers drückt. Was bei einer Betrachtung oftmals außen vor bleibt, ist der Aspekt, dass der Schuldner bzw. der säumige Versicherungsnehmer die Kosten des Mahnverfahrens zu tragen hat.

Um den Status quo des Forderungsmanagements zu untersuchen und Optimierungspotenziale zu identifizieren, haben sich die Versicherungsforen Leipzig mit einer marktweiten Onlineumfrage an Versicherungsunternehmen gewandt. Befragt nach der organisatorischen Ansiedlung des Forderungsmanagements im Unternehmen gaben 54 Prozent an, die Beitreibung zahlungsgestörter Forderungen selbst vorzunehmen. Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen hat das Forderungsmanagement an einen externen Dienstleister ausgelagert. Der Prozess des Forderungsmanagements wird von der ersten Erinnerung bis zur vorgerichtlichen Mahnstufe hauptsächlich vom zuständigen Fachbereich bzw. der Abteilung Zahlungsverkehr betreut. Erst im Teilprozess der vorgerichtlichen Mahnstufe bis zur Langzeitüberwachung treten externe Dienstleister hinzu.

Die automatisierte Verarbeitung von Geschäftsvorfällen besitzt in den Hauptprozes-

sen der Versicherer höchste Priorität. Insbesondere Massenstückzahlen können so standardisiert und effizient bearbeitet werden. Anders im Forderungsmanagement: 65 Prozent der Befragten schätzten den Automatisierungsgrad in der Betreuung zahlungsgestörter Forderungen nicht hoch ein. Beim Blick auf die Teilprozesse des Forderungsmanagements zeigt sich, dass der Automatisierungsgrad ab der letzten Mahnung rapide sinkt. Dies verwundert nicht, da die Prozessschritte der Erinnerungen bereits eng in die Bestandsprozesse integriert und dunkelverarbeitet werden. Gerade im gerichtlichen bzw. formalen Verfahren kann der Faktor Mensch offensichtlich nicht durch eine weitergehende Automatisierung ersetzt werden. Ansätze für eine Optimierung der Automatisierung sind den Befragten zufolge die Prozessoptimierung, die Softwareunterstützung und die bessere Bestandsverzahnung.

## Unternehmen rechnen Stückkosten nicht aus

Eine ganzheitliche Betrachtung des Status quo schließt den mit dem Forderungsmanagement erzielten Erfolg im Unternehmen ein. Etwa zwei Drittel der Befragten erreichen ab der qualifizierten Mahnung eine Erfolgsquote von rund 55 Prozent. Circa 40 Prozent der Befragten gaben an, dass letztlich 1,5 Prozent der Forderungen tatsächlich ausfallen. Bei einigen der quantitativen Abfragen lassen sich allerdings grundsätzlich keine Angaben machen. Grund hierfür könnte sein, dass Informationen über den Erfolg des Forderungsmanagements im Unternehmen nicht

vorliegen oder nicht erhoben werden. Auf die Frage, ob im Forderungsmanagement eine Stückkostenrechnung vorgenommen wird, antwortete die Mehrheit mit nein. Grundsätzlich scheint die Verwendung von Kennzahlen im Forderungsmanagement von Versicherern über die absoluten Zahlen des Forderungsbestandes hinaus wenig verbreitet und damit ausbaufähig zu sein. Somit bleibt im Hinblick auf die Erfolgskontrolle noch Potenzial, um zu einer höheren Transparenz und zugleich auch besseren Steuerungsmöglichkeiten zu gelangen.

Der Prozess des Forderungsmanagements ist formaljuristisch geprägt, da er auf klare Rechts- und Anspruchsgrundlagen referenziert. Daher überrascht nicht, dass bei der Frage nach den regulatorischen Einflussfaktoren der Datenschutz, das BDSG sowie die Regularien aus dem Bereich Risikomanagement, MaRisk VA und Solvency II den höchsten Stellenwert haben.

#### **Geringere Kosten und höhere Erfolgsquoten durch Outsourcing**

Die Bearbeitung von zahlungsgestörten Forderungen bedarf eines speziellen Know-hows, das nicht von allen Versicherern vorgehalten werden kann. So bedarf es bei den Mitarbeitern neben juristischen Fachkenntnissen vor allem hoher kommunikativer Fähigkeiten. Oftmals gilt es, den feinen Grat zwischen dem berechtigten unverzüglichen Beitreibungsinteresse, der Berücksichtigung der besonderen Situation des Schuldners und damit auch seiner persönlichen Würde als Kunden zu beschreiten. Dies ist erforderlich, um die Zufriedenheit des Kunden mit der Leistung des Unternehmens nicht zu gefährden und ihn weiterhin in einer Vertragsbeziehung zu halten. Aufgrund der Spezialisierung in der Bearbeitung von zahlungsgestörten Forde-

rungen hat sich eine Vielzahl an Dienstleistern etabliert. Gründe für ein Outsourcing der Beitreibung zahlungsgestörter Forderungen sind für über 54 Prozent der Befragten die geringeren Kosten, gefolgt von der höheren Erfolgsquote, der professionelleren Bearbeitung sowie der Prozessvereinfachung.

Mit einer Auslagerung des Forderungsmanagements sind Herausforderungen verbunden, die die Befragten vor allem in der Prozessintegration bzw. der prozessualen Anbindung des Outsourcingpartners, gefolgt von rechtlichen Hürden und der Anbindung der IT des Partners sowie in Bedenken seitens der Mitbestimmungsgremien sehen. Weitere Hemmnisse stellen die Kommunikation mit dem Dienstleister und die Widerstände auf Seiten des Vertriebs und der Versicherungsnehmer dar.

Die große Mehrheit der Befragten bewertet das Outsourcing des Forderungsmanagements als eine strategische Option, bei 50 Prozent ist ein Outsourcing sogar bereits erfolgt. Um den Zuschlag zu erhalten, müssen Dienstleister jedoch bestimmte Eigenschaften mitbringen. Wesentlich sind Erfahrung, qualifiziertes Personal, die Einhaltung des Datenschutzes, die Erfolgsquoten sowie ein Verständnis für die versicherungstechnischen Prozesse und Strukturen. Im Weiteren gaben circa 25 Prozent an, dass ein Outsourcing innerhalb der nächsten drei Jahre eine ernstzunehmende Option sei. Bei denjenigen Unternehmen, die bereits mit einem Dienstleister zusammenarbeiten, ist eine hohe Bindungstreue festzustellen. Keines der befragten Unternehmen sieht aktuell Bedarf, einen neuen oder weiteren Partner hinzuzuziehen.

Außerdem wurde in der Erhebung nach Trends gefragt, die künftig Auswirkungen auf das Forderungsmanagement haben können. Zwei Drittel der Befragten gehen aufgrund

der allgemeinen Konjunktursituation davon aus, dass die Anzahl der Zahlungsausfälle in Zukunft weiter steigen wird. In der Digitalisierung vieler Lebensbereiche, z.B. Online-/ Mobile-Zahlungsverfahren, erkennen 45 Prozent einen Einfluss auf das Forderungsmanagement. Eine Verlagerung des Inkassorisikos auf den E-Payment-Dienstleister sehen 40 Prozent positiv, da diese Verfahren zu geringeren Zahlungsausfällen in den Unternehmen führen könnten.

Fazit: In vielen Branchen übertragen immer mehr Unternehmen das Forderungsmanagement auf spezialisierte Dienstleister. Durch das Outsourcing sinken zumeist die Personal- und Sachkosten. Insbesondere der Spagat zwischen einer effektiven Beitreibung offener Beiträge und der Berücksichtigung individueller Kundeninteressen ist zu meistern. Voraussetzung hierfür sind professionelle Prozesse und Strukturen sowie empathische und kundenorientierte Mitarbeiter im Interventionsprozess. Wie die Studie gezeigt hat, bestehen noch zahlreiche Möglichkeiten für die Professionalisierung des Forderungsmanagements, die von internen Optimierungen bis hin zum Outsourcing reichen. Gleichwohl hat die Untersuchung einige Themen wie zum Beispiel die Ursachenforschung der heterogenen Erfolgsquoten nur rudimentär berücksichtigen können, welche in weiteren Untersuchungen vertieft angegangen werden sollten. ■



*Jochen R. Riechert (l.) und Volker Illguth (r.) sind für die Versicherungsforen Leipzig tätig.*