
Vermietungs- und Mietschuldenmanagement

Optimierung des Forderungsmanagements in der Wohnungswirtschaft

Laut GdW verzeichneten die ca. 3.000 im Verband organisierten Wohnungsunternehmen 2015 Mietschulden in Höhe von 387 Mio. € – eine rückläufige Entwicklung. Der Verband führt diesen positiven Trend u. a. auf ein aktives Vermietungs- und Mietschuldenmanagement der Wohnungsunternehmen zurück. Dieser Beitrag erläutert, welche Lösungsansätze erfolgreich sind und einen Beitrag bei der Senkung von Mietschulden leisten können.



Henrik Riedel
Vertrieb - Key Accounting
Mexxon Consulting GmbH
& Co. KG



Fabian Zwanzig
Geschäftsführer
Pantheon Portfolio GmbH

Das Thema Mietschulden ist heikel und nicht immer einfach zu lösen. Trotz der oftmals intensiven Bemühungen seitens der Wohnungsunternehmen – sei es der Einsatz von Sozialarbeitern oder die intensive Betreuung einkommensschwacher und sozial belasteter Mieterhaushalte durch die Geschäftsstellen – sind auflaufende Mietschulden nicht immer zu vermeiden. Aus diesem Grunde sollen hier Ansätze vorgestellt werden, die einzeln oder kombiniert angewendet werden können und dem Abbau von Mietaußenständen dienen.

Nutzung von Bonitätsdaten

In der Wohnungsvermietung werden Bonitätsdaten laufend genutzt, um das Ausfallrisiko des Mietinteressenten einzuschätzen. Auskunfteien sind hierbei wichtige Partner und unterstützen bei dieser Risikoeinschätzung, indem sie (DSGVO-datenschutzkonform) weiche, mittlere und harte Negativmerkmale bereitstellen. Die Anwendung dieses Prinzips der Risikobestimmung und die Nut-



Mietschulden gehören für viele Wohnungsunternehmen leider zur alltäglichen Realität – doch wie kann man ihnen begegnen?

zung dieser Bonitätsdaten sind aber nicht nur auf die Vermietung beschränkt. Auch im Forderungsmanagement (FM) helfen diese Daten weiter. Hier können Bonitätsdaten DSGVO-datenschutzkonform genutzt werden, um den Beitreibungserfolg steigern zu können.

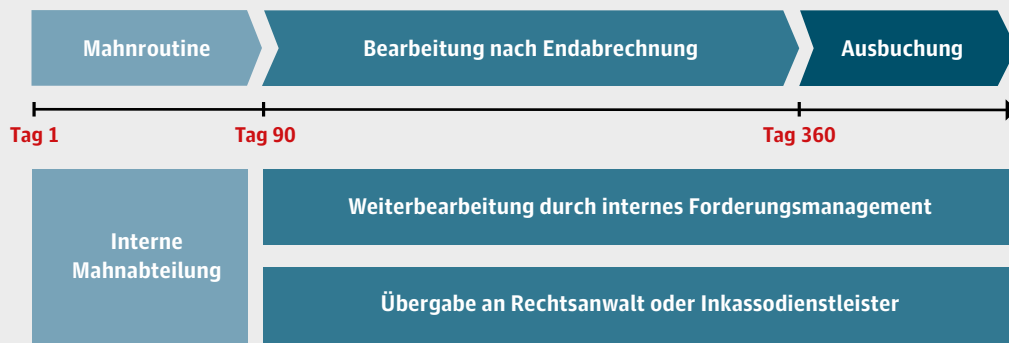
Im Fokus stehen hierbei die Optimierung der eigenen FM-Prozesse durch Senkung der eigenen Prozesskosten und Reduzierung von Beitreibungsaufwänden. Hier ist es sinnvoll, die Bonitätsdaten von Mietschuldnern im aktuellen Forderungsfall abzufragen und für Entscheidungen zu Grunde zu legen. Je nach Ergebnis dieser Bonitätsprüfung würden dann unterschiedliche

Prozessschritte im eigenen FM durchgeführt. Hierbei sind, nach den in einer Reihe von Kundenprojekten gewonnenen Projekterfahrungen, schon zwei unterschiedliche Prozesstypen sinnvoll und effektiv – und werden anhand zweier plakativer Beispiele deutlich:

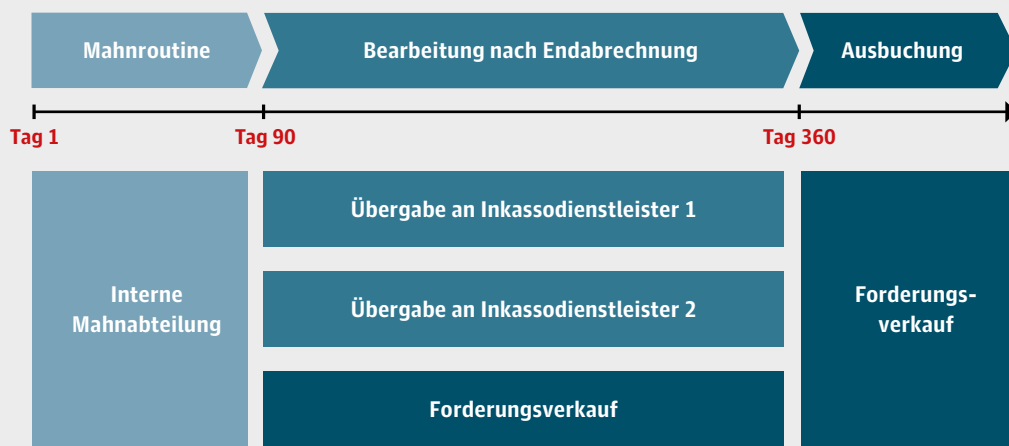
1. Den Mietschuldner, der gewöhnlich ein zuverlässiger Zahler ist und dessen Bonität positiv ausfällt, kann der Forderungsmanager schon mit einer freundlichen Information erreichen, um den offenen Posten zu begleichen. Hier erreicht das Wohnungsunternehmen, mit sehr geringem Ressourcenaufwand, eine Zahlung und erhält die positive Kundenbeziehung. ►

BEISPIEL FÜR FM OHNE WETTBEWERBSSTRATEGIE UND FORDERUNGSVERKÄUFE

Quelle beider Abbildungen: Mexcom



BEISPIEL FÜR FM MIT WETTBEWERBSSTRATEGIE UND FORDERUNGSVERKÄUFE



2. Bei Mietschuldnern, die regelmäßig zu spät oder eine zu geringe Miete zahlen und deren Bonität negativ belastet ist, verbessert eine freundliche Information i. d. R. nichts. Hier ist es sinnvoll, direkt mit massiveren Maßnahmen wie z. B. der Abgabe an ein Inkassobüro zu arbeiten. Sofern es die Geschäftsphilosophie des Wohnungsunternehmens zulässt, kann neben dem Treuhandinkasso auch ein Forderungsverkauf sinnvoll sein. In diesem Fall wäre der eigene Beitreibungserfolg durch die negative Bonitätsseite erheblich geringer. Das Wohnungsunternehmen würde „gutem Geld schlechtes hinterherwerfen“. Durch die Abgabe der Forderung an Inkassospezialisten würden keine weiteren Kosten ausgelöst, der eigene Schaden erheblich begrenzt und weitere Erlöse generiert. Mit diesem Vorgehen - der Nutzung bonitätsabhängigen FM-Prozesse -, kann eine nachhaltige Reduzierung der eigenen Prozesskosten bzw. der Aufwände und ein größerer Beitreibungserfolg erreicht werden.

Nutzung von Adressdaten

Wie schon dargestellt, helfen Daten im eigenen FM entscheidend weiter, um die eigenen Prozesse

zu optimieren und den wirtschaftlichen Erfolg zu steigern. Dies ist auch bei der Suche nach ehemaligen Mietern der Fall, wenn hierbei Forderungen, zeitverzögert geltend gemacht werden (z. B. aus der Betriebskostenabrechnung). Es gilt für den Forderungsmanager die Frage zu beantworten, wohin der Mieter verzogen ist.

In Deutschland gibt es kein zentrales Register mit den Anschriften aller Bewohner, im Gegenteil existieren über 5.000 Meldeämter und diverse Datenquellen, die (gemäß den datenschutzrechtlichen Vorgaben der DSGVO) Anschriften von Personen liefern können. So zeigt allein die schiere Menge dieser Datenquellen, dass eine Datenlösung sinnvoll ist, die diese Komplexität für das Wohnungsunternehmen beherrschbar macht und dem Forderungsmanager ein Instrument in die Hand gibt, mit dem effektiv und schnell Mietschuldner ausfindig gemacht werden können.

In verschiedenen Kundenprojekten ging es daher vielfach auch darum, die Wohnungsunternehmen zu unterstützen, ihre Prozesse der Adressrecherche zu optimieren und aktuelle Mieteradressen kostengünstig sowie zügig erhalten zu können. Effektiver als die Nutzung einer einzigen Daten-

quelle (wie z. B. dem örtlichen Meldeamt) sind hierbei regelmäßig Datenquellenlösungen, die stufenweise und automatisch durchlaufen werden und die sinnvoll aufeinander abgestimmt und aneinandergereiht wurden. Durch eine derartige (DSGVO-datenschutzkonforme) Adressrecherche-lösung, die neben diversen Datenquellen auch eine bundesweite Einwohnermeldeamtsanfrage beinhalten sollte, spart der Forderungsmanager Ermittlungszeit und -aufwand und reduziert weiterhin die Daten- und Prozesskosten.

Dadurch können Wohnungsunternehmen die Realisierung eigener Forderungen insgesamt effektiver und schneller gestalten sowie die eigenen Prozesskosten senken.

Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen

Während die Bearbeitung der Forderungsbestände in den frühen Mahnphasen meist intern abgewickelt wird, ist die Einbindung von Inkassounternehmen in den späteren Prozessphasen zunehmend opportun. In der Praxis reicht das Spektrum des Einsatzes externer Ressourcen von einer einfachen Beauftragung eines Anwalts für die Titulierung der Forderung bis zur umfas-

senden Abgabe der Bestandsbearbeitung an ein Inkassounternehmen. Die internen Kräfte sollten priorisiert auf den frischen Beständen arbeiten, in denen noch höhere Potenziale stecken. Eine Ressourcenbindung auf administrative Aufgaben in den Altbeständen ist oft nicht mehr adäquat umsetzbar und wirtschaftlich auch nicht sinnvoll.

Von entscheidender Wichtigkeit für den Erfolg der Zusammenarbeit mit Inkassounternehmen ist die vertragliche Aufstellung. Der Inkassovertrag muss die Vorstellung des Auftraggebers bezüglich der Bestandsbearbeitung festlegen und dem Auftragnehmer bindende Vorgaben geben. Das können zum Beispiel KPIs (Key Performance Indicator) sein, die eine Definition der Bearbeitungsintensität ermöglichen. Diese KPIs können viele Bereiche des Forderungsmanagements abdecken, wie z. B.:

- die Anschreibenintensität (z. B. Anzahl Kundenanschreiben),
- die Telefonieintensität (z. B. Anwahlversuche),
- die Intensität der gerichtlichen Bearbeitung (z. B. Titulierungsquote),
- die Personalintensität (z. B. Forderungen pro Mitarbeiter),
- die Rechercheintensität (z. B. Anteil unbekannter Adressen am Gesamtbestand) und
- die Bearbeitungsqualität (z. B. Beschwerden).

Solche Vorgaben stellen sicher, dass das Inkassounternehmen die Bestände nicht aus eigenen wirtschaftlichen Gründen vernachlässigt, z. B. bei Neueingang eines attraktiveren Portfolios. Die KPIs sollten auch durch das Vergütungsmodell unterstützt werden, das erfolgsabhängig sein sollte und die Einhaltung der KPIs honorieren kann. Dabei ist es wichtig, dass auch das Inkassounternehmen dauerhaft wirtschaftliches Interesse an der Bearbeitung des Portfolios hat. Im Falle der Zusammenarbeit mit mehreren Inkassounternehmen ist ein Wettbewerbsmodell möglich, das deren Performance vergleicht und die beste Leistung entsprechend belohnt.

Neben den Vorgaben zur Intensität und Qualität der Bearbeitung gibt es einen weiteren wichtigen vertraglichen Aspekt, der in der Praxis häufig Probleme bereitet. Insbesondere bei älteren Inkassoverträgen, aber auch bei vielen Gebührenmodellen mit Kostenabtretung gibt es Schwierigkeiten, Bestände vom Inkassounternehmen zurückzunehmen. Eine solche Rücknahme kann nötig werden, wenn die Performance des Inkassounternehmens nicht zufriedenstellend ist oder aber die Forderung verkauft werden soll.

Das Inkassounternehmen kann in diesen Fällen häufig die Erstattung der verauslagten Kosten

oder sogar Gebühren nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz vom Auftraggeber einfordern, weil der Vertrag keine genauen Angaben zum Rücknahmefall oder Vertragsende beinhaltet. Jeder Inkassovertrag sollte daher eine Klausel beinhalten, die eine kostenfreie Rücknahme des Portfolios sicherstellt, zumindest im Falle eines Vertragsauslaufes durch ordentliche Kündigung.

Forderungsverkauf

Der Forderungsverkauf hat sich im Markt als wichtige Ergänzung der Werkzeugpalette im FM etabliert. Neben der Vollzahlung stellt er die einzige Möglichkeit dar, den Forderungsbestand zu reduzieren und dadurch gezielt zu steuern und den bestehenden Ressourcen anzupassen.

Die Abtretung der Forderungen im Rahmen eines Forderungsverkaufs hat gegenüber der Langzeitüberwachung durch Inkassounternehmen einige wesentliche Vorteile. Insbesondere entgeht der Verkäufer damit dem Risiko, dass das Inkassounternehmen nicht ausreichend intensiv auf den Beständen arbeitet. Der gezahlte Kaufpreis stellt die abgezinsten zukünftigen Erträge aus dem Portfolio dar und übertrifft i. d. R. die Performance der Langzeitbearbeitung unter Berücksichtigung der daraus entstehenden Kosten. Das ist auch im Eigenantrieb des Käufers zur optimalen Bearbeitung des Portfolios begründet, für das er durch Kaufpreiszahlung ja sozusagen in Vorleistung getreten ist.

Wirtschaftlich ermöglicht der Forderungsverkauf signifikante Einmalerträge, insbesondere wenn Bestände über Jahre angewachsen sind. Zudem befreit sich der Verkäufer von administrativen Aufwänden der Bearbeitung.

Typische Bestände, die für einen Verkauf selektiert werden können, sind:

- Altbestände, die schon seit einiger Zeit ohne Performance sind (ohne Zahlungen),
- Restbestände (Run-off-Portfolios), z. B. aus Übernahmen,
- Erfolglos abgelegte Forderungen (z. B. Nachlässe, unbekannt verzogene Kunden oder erfolglos vollstreckte und vermeintlich aussichtslose Fälle) und
- Privatinsolvenzen.

Die Käufer sind i. d. R. deutsche Inkassounternehmen, die für die Bearbeitung der gekauften Bestände eigene Bearbeitungseinheiten einsetzen. Insofern unterscheidet sich die Bearbeitung der Bestände hinsichtlich der Qualität nicht von der Bearbeitung im Treuhandinkasso. Reputationsprobleme entstehen aus der Abtretung der Bestände nicht, sofern alle Anforderungen an einen ordentlichen Verkaufsprozess eingehalten werden. ■

avestrategy

Ein Produkt der BBT GmbH



speziell
für die
Wohnungs-
wirtschaft

Ihre **Software** für Controlling, Finanz- und Portfoliomanagement

**Thomas Köchig, Geschäftsführer WGS
Wohnungsgesellschaft Schwerin mbH:**

»Eine Planung in MS Excel kann die Komplexität des erforderlichen Transformationsprozesses nicht mehr abbilden. Wichtig sind eine verlässliche Datenbasis und die Möglichkeit, mit Szenarien zu arbeiten. Gespräche mit Finanzierern zur Senkung des Kapitaldienstes und der Neustrukturierung der Sicherheiten setzen zwingend eine leistungsfähige Planung und deren zeitnahe Dokumentation voraus. Wir haben uns für *avestrategy* entschieden und nach einem Einführungsprozess von nur 5 Monaten lagen uns fundierte langfristige Ergebnisse vor. Die Belegungsstrukturen sind im Ist erfasst und wir konnten die Neustrukturierung angehen. Weitere Projektthemen mit *avestrategy* sind bereits geplant. Die WGS ist fit in und mit *avestrategy* für die kommenden Herausforderungen.«

Wir sind für Sie da:
www.avestrategy.com

