



WHITEPAPER

Herausforderungen im Forderungsmanagement in Zeiten der Corona-Krise

Von Patrick Walther

Inhaltsverzeichnis

1	Vorstellung der beteiligten Unternehmen.....	3
1.1	Vorstellung der Energieforen	3
1.2	Vorstellung der Lowell Group	4
2	Gegenstand des Whitepapers.....	5
3	Erstellung des Whitepapers.....	5
4	Ergebnisse des Whitepapers.....	7
4.1	Die Auswirkungen des Zahlungsmoratorium beim Energieversorger.....	7
4.2	Mehraufwände im Forderungsmanagement.....	8
4.3	Anpassungen des Mahnprozesses.....	10
4.4	Kommunikation mit den Kunden	10
4.5	Chancen in der Krise.....	11
5	Zusammenfassung	12
6	Ansprechpartner.....	13

1 Vorstellung der beteiligten Unternehmen

1.1 Vorstellung der Energieforen

Die Energieforen bieten ihren Partnern den notwendigen Freiraum, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und gemeinsam strategische Fragestellungen in den Fokus zu rücken. Sie entwickeln wissenschaftlich fundiert einen Blick in die Zukunft und treiben praxistaugliche Konzepte und Lösungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgern. Die Kunden der Energieforen füllen sich ihr „Buch voller Ideen“ für die tägliche Arbeit und kommen gern wieder. Unsere Kunden nutzen Fachkongresse, User Groups und Workshops zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.

Seit 2010 arbeiten die Energieforen eng mit Wissenschaft und Praxis zusammen und widmen sich in Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Studien und Marktanalysen sowie in verschiedenen Veranstaltungsformaten aktuellen Trends und Branchenentwicklungen.

Unsere Geschäftsfelder:

Forschung

Wir übernehmen für Unternehmen der Energiebranche Trend- und Innovationsforschung, Studien und Umfragen sowie spezifische Marktanalysen. Wissenschaftlich, interdisziplinär und neutral schaffen wir die Grundlagen für Innovationen und neue Geschäftsfelder unserer Auftraggeber.

Entwicklung

Wir übersetzen wissenschaftliche Erkenntnisse in anwendungsorientierte Management- und Beratungslösungen. Als Impulsgeber für die Energiewirtschaft entwickeln die Energieforen Innovationskonzepte und Geschäftsmodelle weiter, etwa durch: Kundenbewertungsansätze und Churnmanagement, analytische Datenmodellierung oder analytische Software-Tools zur Kündigerprävention und Marketingsteuerung.

Netzwerk

Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit Fachverantwortlichen auf Augenhöhe – unsere User Groups, Workshops, Fachkongresse und Symposien sind Plattformen zum Wissenstransfer und Networking. Die Energieforen vereinen ein Praxis- und Wissenschaftsnetzwerk aus Fach- und Führungskräften von Unternehmen der Energiewirtschaft und branchennahen Dienstleistungsanbietern sowie Professuren und Instituten.

1.2 Vorstellung der Lowell Group

Professionelles Forderungsmanagement

Seit mehr als 60 Jahren bietet die Lowell Group innovative und branchenindividuelle Lösungen im Forderungsmanagement. Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und verstehen uns als Mittler zwischen Ihnen und Ihren Kunden. Dabei arbeiten wir transparent und fokussieren uns auf schnelle außergerichtliche Maßnahmen. Vertrauen und Respekt spielen dabei eine große Rolle, denn wir sehen Ihre Kunden primär nicht als Konsumenten, sondern als Teil eines Lösungskonzeptes. So öffnen sich Wege für interessenverbindende Vereinbarungen – die Erfolgchancen für eine erfolgreiche Realisierung steigen deutlich.

Starker Partner für Energieversorger

Unsere Branchenexperten studieren und analysieren die Herausforderungen des Energiemarktes genau. Mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit großen Referenzkunden wie EnBW, E.ON und RheinEnergie sowie zahlreichen kleineren und mittelständischen Stadtwerken machen uns zum Branchenexperten und zuverlässigen Partner. Als Marktführer kennen wir die Besonderheiten und Herausforderungen durch die Bearbeitung eines Forderungsvolumens i.H.v. 536 Mio. Euro von bundesweit über 190 Energieunternehmen.

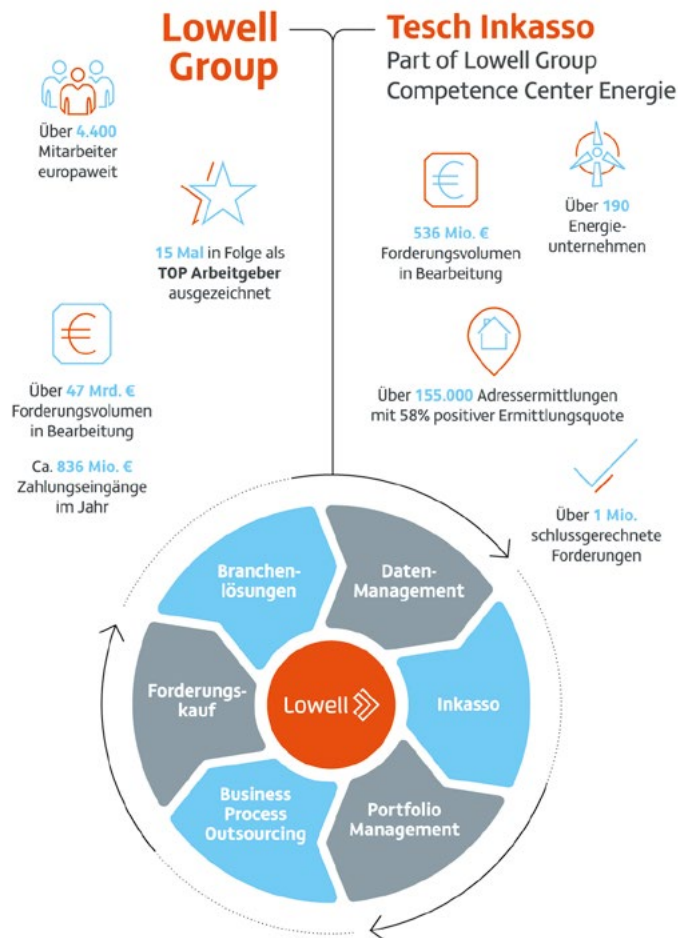


Abbildung 1: Die Lowell Group

2 Gegenstand des Whitepapers

Der Ausbruch der COVID-19-Pandemie im März 2020 in Deutschland führte zu zahlreichen Beschränkungen des öffentlichen Lebens und der persönlichen Freiheitsrechte der Bürger. Darunter zählen auch konkrete Berufsverbote für diverse Branchen wie das Hotelgewerbe und die Gastronomie. Um die mit den Berufsverboten einhergehenden finanziellen Verluste der Unternehmen sowie der Arbeitnehmer abzumildern, verabschiedete die Bundesregierung neben zahlreichen Hilfspaketen am 25. März 2020 das Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahren. Das weitläufig auch als Zahlungsmoratorium bekannte Gesetz gewährt Kunden von Energielieferverträgen das Recht, Zahlungen für Ihre Strom beziehungsweise Gasabnahme bis zum 30. Juni 2020 auszusetzen, wenn die Zahlungsschwierigkeiten auf die Folgen der Pandemie zurückzuführen sind.¹ Somit ist ein Anstieg des Forderungsbestandes beim Energieversorger zu befürchten. Des Weiteren setzt das Gesetz die Insolvenzantragspflicht vorübergehend aus und beschränkt die Möglichkeiten der Insolvenzanfechtung bis zum 30. September 2020.² Besonders durch die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht erhöht sich das Risiko auf nicht zahlungsfähige Kunden im Portfolio des Energielieferanten und erhöht das Liquiditätsrisiko beim Versorger. Weitere Befürchtungen aufgrund der Krisensituation sind der vorübergehende Absatzrückgang aufgrund der Stilllegung von Industrie und Gewerbe sowie prozessuale und technische Schwierigkeiten aufgrund erhöhter Aufwände im Forderungsmanagement und Kundenservice.

Ziel des durch die Lowell Group in Auftrag gegebenen Whitepapers ist es, die konkreten Auswirkungen der Corona-Krise, insbesondere unter Berücksichtigung des Gesetzes zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahren, auf die Energiewirtschaft zu evaluieren und Handlungsoptionen für Energieversorger zu erschließen.

3 Erstellung des Whitepapers

Zur Evaluierung der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Energiewirtschaft wurden im Zeitraum vom 25. März 2020 bis 7. Mai 2020 durch die Energieforen Leipzig zahlreiche Branchengespräche geführt. Mittels eines Gesprächsleitfadens wurden Experten von verschiedenen Energieversorgern befragt und deren Antworten und Meinungen protokolliert. Die Ergebnisse der Gespräche wurden gemeinsam mit den Energie-Experten der Lowell Group, welche auf Grund ihrer langjährigen Erfahrung im Forderungsmanagement für Energieversorger über eine umfassende Branchenexpertise verfügen, ausgewertet, anonymisiert und sinnvoll strukturiert in einen Foliensatz übertragen. Dieser wurde am 12. Mai 2020 in einer durch die Energieforen Leipzig und der Lowell Group durchgeführten Web-session mit über 60 Energieversorgern präsentiert. Während der Präsentation wurden weitere Stimmungsbilder mittels Live-Umfragen und Diskussionsrunden aufgenommen. Im Wesentlichen wurden fünf Fragestellungen erörtert:

¹ Vgl. Art 5, EGBGB Art. 240 § 1.

² Vgl. Art 1, COVInsAG.

- Wie stark wirkt das Zahlungsmoratorium beim Versorger?
- Führt das Moratorium zu Mehraufwänden im Forderungsmanagement?
- Müssen die Mahnprozesse angepasst werden?
- Wie sollte mit den Kunden kommuniziert werden?
- Bietet die Krise auch Chancen?

Die Ergebnisse aus den Expertengesprächen sowie den Live-Befragungen wurden angereichert mit dem Branchenwissen der Lowell Group und sind im vorliegenden Whitepaper niedergeschrieben.

¹ Vgl. Art 5, EGBGB Art. 240 § 1.

² Vgl. Art 1, COVInsAG.

4 Ergebnisse des Whitepapers

4.1 Die Auswirkungen des Zahlungsmoratorium beim Energieversorger

Die Mehrheit der befragten Unternehmen war Mitte Mai noch nicht in der Lage, das komplette Ausmaß des Zahlungsmoratoriums zu beurteilen. Jedes fünfte Unternehmen geht von leichten Nachteilen aus und lediglich ein befragtes Unternehmen beurteilt die Situation als stark geschäftsschädigend. Dies wird auch in Abbildung 2 so dargestellt.

Wie beurteilen Sie die Auswirkungen des Zahlungsmoratoriums auf ihr Unternehmen?

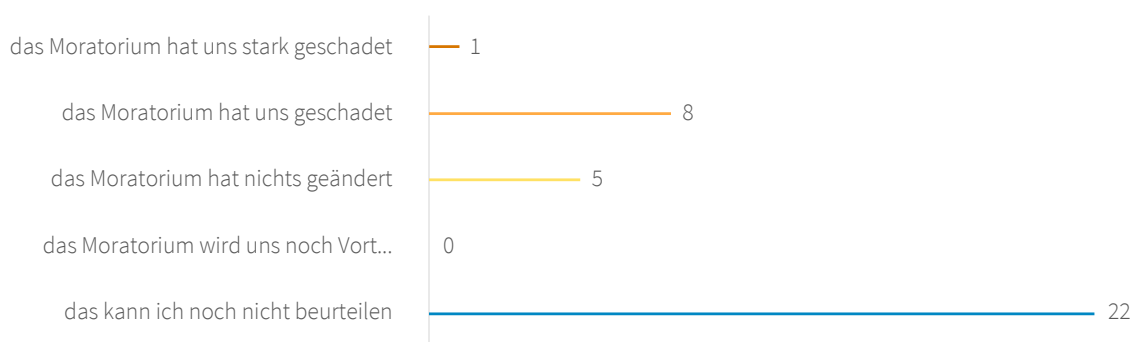


Abbildung 2: Auswirkungen des Zahlungsmoratoriums

Damit wird deutlich, dass sich die ursprünglichen Befürchtungen nicht bewahrheiteten. Es wurden nur in sehr geringem Maße Einreden geltend gemacht. Die Spannweite beträgt je nach Größe des Versorgers zwischen drei und vierhundert Anfragen pro Monat. Der erwartete Ansturm der Kunden blieb aus, weshalb vor allem davon ausgegangen wird, dass die Kunden nicht von ihrem Recht wissen. Es ist anzunehmen, dass das Gesetz im allgemeinen Medienhype der Corona-Krise unterging. Auch die Zahl der Stundungen hat sich seit der COVID-19-Pandemie nur unwesentlich erhöht. Mit den meisten Kunden wurden andere Lösungen wie beispielsweise Ratenzahlungsvereinbarungen oder Abschlagsänderungen vereinbart um Stundungen zu vermeiden. Dies stellt aber ebenfalls nur ein vorübergehendes Bild dar, da sich die Zahl der in finanzielle Notlage geratenen Kunden im Verlauf der Krise noch erhöhen kann.

Die Frage nach dem erwarteten Forderungsausfall wird von den Experten sehr unterschiedlich beantwortet. So reichen die Antworten von keiner wesentlichen Erhöhung des Forderungssockels, über einem Anstieg des Sockels von 10 bis 20 Prozent pro Monat, bis zur erwarteten Verdreifachung der Forderungen. Selbiges gilt für die Zahl der erwarteten Ausbuchungen. Die große Schwankungsbreite lässt sich mit dem stark variierenden Kundenportfolio der Versorger erklären. Auch regionale und ökonomische Wohlstandsunterschiede im Versorgungsgebiet führen zu stark unterschiedlichem Aufkommen von säumigen Schuldnern.

Aufgrund der Stilllegung zahlreicher Betriebe hat sich der Absatz im Geschäftskundenvertrieb seit Beginn der Pandemie um etwa 20 Prozent verringert. Zwar hat sich im Gegenzug der Verbrauch der Privatkunden leicht erhöht, jedoch kann dies die Verluste nicht ausgleichen – insbesondere nicht im Gas- und Wärmesektor. Man geht derzeit allerdings noch von nur verübergangenen Verlusten aus. Sollte sich die Krise jedoch deutlich bis ins zweite Halbjahr ziehen, muss mit zahlreichen Insolvenzen kalkuliert werden, was nachhaltige Absatzeinbrüche zur Folge hätte. Diese Möglichkeiten werden bereits im Risikomanagement der Versorger überprüft und berücksichtigt.

Trotz des ansteigenden Forderungssockels und des gleichzeitigen Absatzrückganges im Geschäftskundenvertrieb ist die Liquidität der Versorger sichergestellt. Die Auswirkungen der Krise sind derzeit noch auf keinem bedrohlichen Niveau zu spüren. So beschäftigen sich die Energielieferanten derzeit auch nicht mit zusätzlichen Mitteln der Liquiditätsbeschaffung wie beispielsweise Forderungsverkäufen. Auch sind noch keine vermehrten Kundenabgänge zu verzeichnen gewesen. Hier sei allerdings nochmals auf den frühen Zeitpunkt der Befragung hingewiesen. Die tatsächlichen Auswirkungen sind stark vom weiteren Verlauf der Pandemie abhängig und werden sich erst in den nächsten Monaten abzeichnen.

4.2 Mehraufwände im Forderungsmanagement

Aufgrund der vermehrten Kundenanfragen sowie des Anstieges säumiger Kunden ist das Forderungsmanagement erhöhtem Aufwand ausgesetzt. Betrachtet man die Aufwände – wie in Abbildung 3 im Zeitverlauf dargestellt – wird deutlich, dass der Höhepunkt noch bevorsteht. Während der ersten Phase von der Verabschiedung des Zahlungsmoratoriums bis zum voraussichtlichen Ende des Zahlungsaufschubes am 30. Juni 2020 laufen die Mahn-

Die Mehraufwände liegen noch vor uns!

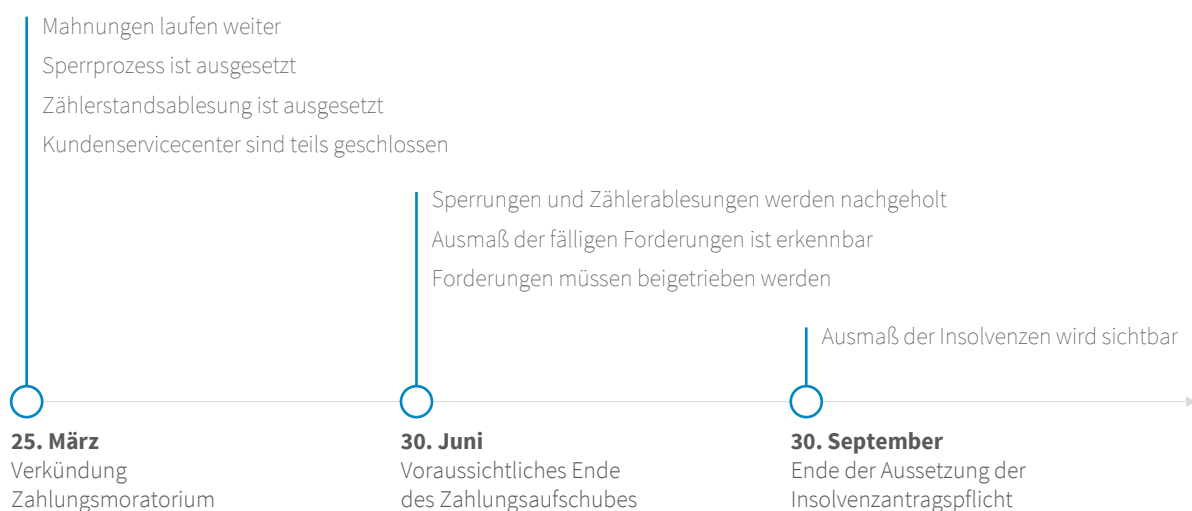


Abbildung 3: Aufwände im Forderungsmanagement im Zeitverlauf

prozesse wie gewohnt weiter. Allerdings werden aufgrund der Kontaktbeschränkungen und Hygienevorschriften derzeit keine Sperrungen oder Zählerstandsablesungen durchgeführt. Ebenfalls sind derzeit die Kundenservicecenter geschlossen, was aber durch digitale Kommunikationsmittel gut abgefangen wird.

Mit Auslaufen des Zahlungsaufschubes am 30. Juni wird das tatsächliche Ausmaß der fälligen Forderungen sichtbar und diese müssen beigetrieben werden. Ebenso müssen die zuvor ausgesetzten Sperrungen und Zählerablesungen nachgeholt werden, was zu großen Mehraufwänden im Außendienst führen wird. Außerdem ist noch zusätzlich das Ende der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht am 30. September zu beobachten. Die zu erwartenden Folgen waren von den Experten aber zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht absehbar.

Das Stimmungsbild der Experten wird auch durch die Befragung der Unternehmen bestätigt. Wie in Abbildung 4 zu erkennen ist, spürt bereits die Mehrheit der Unternehmen eine Erhöhung des Arbeitsaufwandes aufgrund vermehrter Kundenanfragen. Sieben Prozent der Befragten gaben an, dass derzeit weniger zu tun wäre, was sich vermutlich durch die vorübergehende Arbeitsunfähigkeit der Außendienstmitarbeiter äußert. 48 Prozent der Versorger verspüren derzeit noch keine Änderungen, was sich jedoch mit dem Auslaufen des Zahlungsmoratoriums am 30. Juni 2020 verändern könnte.

Spüren Sie im Forderungsmanagement veränderte Aufwände aufgrund des Zahlungsmoratoriums?

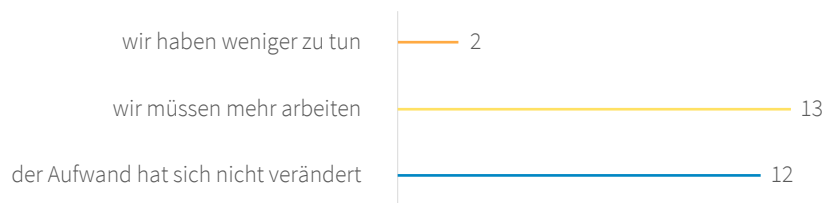


Abbildung 4: Veränderte Aufwände im Forderungsmanagement

Der derzeitige und zukünftige Mehraufwand im Forderungsmanagement kann allerdings überwiegend mit den vorhandenen Ressourcen abgearbeitet werden. Nur ein Unternehmen gab an, ab Juli 2020 mit zusätzlichen Mitarbeitern zu planen. Auch haben alle Experten angegeben, dass sie sich sowohl prozessual als auch technisch gut aufgestellt fühlen und keinerlei Probleme aufgrund des Mehraufwandes erwarten. Ebenso wird nicht davon ausgegangen vermehrt Dienstleistungen im Forderungsmanagement in Anspruch zu nehmen.

4.3 Anpassungen des Mahnprozesses

Wie in Abbildung 5 deutlich wird, hat nur jedes vierte Unternehmen Änderungen am Mahnlauf vorgenommen. Dies spiegelt auch die Meinung der befragten Experten wider. Laut derer ist zu empfehlen, weiterhin Mahnungen zu verschicken, damit die Forderungen zum 1. Juli fällig und in Verzug sind und folglich beigetrieben werden können. Wegen der eingeschränkten Arbeitsmöglichkeiten der Außendienstmitarbeiter haben einige Unternehmen auf Mail- oder Telefoninkassomaßnahmen umgestellt und können von ersten Erfolgen berichten. Des Weiteren sollte es derzeit das oberste Ziel sein, Stundungen zu vermeiden. Im engen Austausch mit den Kunden sollten eher Abschlagsanpassungen, Ratenzahlungsvereinbarungen oder Zahlungszielverlängerungen getroffen werden.

Haben Sie ihren Mahnlauf aufgrund der Corona-Krise angepasst?

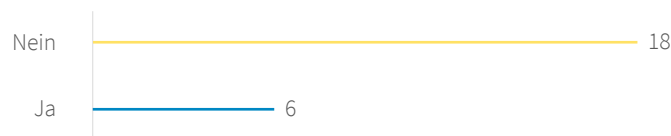


Abbildung 5: Anpassungen am Mahnlauf

4.4 Kommunikation mit den Kunden

In der Frage, in welcher Form man den Kontakt zum Kunden suchen sollte, unterscheiden sich die Meinungen der Experten und der befragten Unternehmen deutlich. Geben 54 Prozent der Unternehmen an, derzeit keinerlei Aktivitäten zur Kommunikation mit den Kunden ergriffen zu haben, waren sich die Experten einig, dass man eine Krisenkommunikation einrichten sollte. Dies beinhaltet eigene Pressemitteilungen oder Anzeigen in regionalen-

Welche Kommunikationsmöglichkeiten mit den Kunden haben Sie genutzt? (Mehrfachantworten)

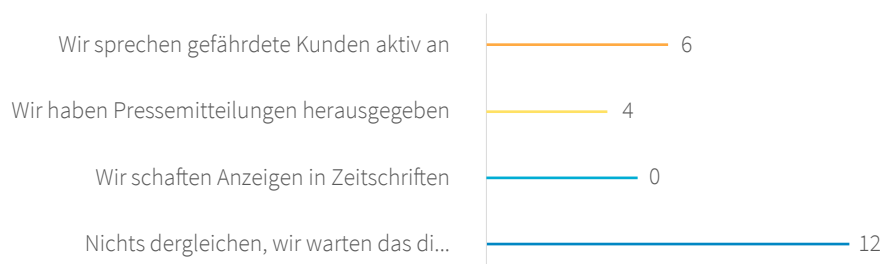


Abbildung 6: Kommunikation mit den Kunden

Medien. Um zukünftige Ausfälle so gering wie möglich zu halten, ist es zudem ratsam, den Kontakt zu besonders gefährdeten Kundengruppen aktiv zu suchen. Beispielhaft wurden hier Träger der Daseinsvorsorge und Sozialbürgerhäuser der Kommune genannt. Durch eine gezielte Kundenkommunikation können auch Reputationsverluste durch Mahnungen vermieden werden oder sogar Kundenbindungseffekte für die Zeit nach der Corona-Krise erzielt werden.

4.5 Chancen in der Krise

Neben den zahlreichen Herausforderungen bringt die Krise jedoch auch Chancen mit sich. So hat sich der Stellenwert des Forderungsmanagements in den Häusern erhöht und die Mitarbeiter erfahren größere Wertschätzung für ihren Aufgabenbereich. Ebenso haben sich die Arbeitsbedingungen teils positiv verändert und neue Möglichkeiten wie mobiles Arbeiten verschaffen zusätzliche Flexibilität. Auch erzwungene Prozessumstellungen wie beispielsweise der Fokus auf Telefoninkasso lassen Potential für die Zukunft erkennen. Außerdem bestehe in der Krise die Möglichkeit, sich als regionaler Versorger zu positionieren und die Kundenbindung zu verbessern. Im Hinblick auf das Kundenportfolio wird zu guter Letzt nochmals die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von Vertrieb und Forderungsmanagement unterstrichen, um das Risiko säumiger Kunden auch nachhaltig gering zu halten.



Das **Forderungsmanagement** ist momentan **sehr gefragt** in den Unternehmen!

Digitalisierung hat einen Schub bekommen.

Die **neuen Arbeitsbedingungen** werden teils auch nach der Krise genutzt werden (bspw. Mobiles Arbeiten, Telefoninkasso)

Die **Zusammenarbeit** von Vertrieb und Forderungsmanagement wird nochmals unterstrichen

Der **Markt könnte sich bereinigen**.

Chance sich als regionaler Versorger zu vermarkten um **Kunden zu gewinnen**.

Dankbarkeit der Kunden über die Krise hinaus.

5 Zusammenfassung

Zusammenfassend wird sowohl durch die Expertenmeinungen als auch die Befragung der Unternehmen deutlich, dass die eingehend befürchteten Stundungen und Einreden vorerst ausgeblieben sind. Die Energieversorger spüren einen Mehraufwand im Forderungsmanagement, können diesen aber weitestgehend durch funktionierende Prozesse abfangen und bereiten sich auf das Ende des Zahlungsaufschubes am 30. Juni 2020 vor. Gerade im Hinblick darauf ist es wichtig, am regulären Mahnlauf festzuhalten um die Forderungen am 1. Juli 2020 beitreiben zu können. Durch zusätzliche Kundenkommunikation werden weiterhin Stundungen und Forderungsausfälle vermieden oder abgemildert. Besonders hervorzuheben ist der gestiegene Stellenwert des Forderungsmanagements und deren Mitarbeiter in den Unternehmen.

Die wichtigsten Handlungsempfehlungen des Whitepapers sind nachfolgend nochmals zusammengefasst:

- Stundungen sollen so gut es geht vermieden werden. Es sollten mit den Kunden andere Lösungen wie Zahlungszielverlängerungen, Ratenzahlungsvereinbarungen oder Abschlagsanpassungen gefunden werden.
- Mahnungen sollten unverändert verschickt werden, damit Forderungen ab dem 1. Juli 2020 fällig und in Verzug sind.
- Sensibler Umgang mit Zählersperrungen.
- Außendienstmitarbeiter sind auf digitale Medien umzustellen, um Kurzarbeit zu vermeiden.
- Hilfestellung auf der Website und in lokalen Medien anbieten.
- Aktive Ansprache besonders gefährdeter Kunden (bspw. Daseinsvorsorge).

Die größte weiterhin bestehende Herausforderung ist die Unsicherheit bezüglich der Laufzeit des Zahlungsmoratoriums. Mit Abschluss dieses Whitepapers ist noch keine Tendenz erkennbar, ob der Zahlungsaufschub tatsächlich zum 30. Juni 2020 und die Insolvenzantragspflicht zum 30. September 2020 ausläuft. So lange diese Unklarheit besteht, ist auch das letztendliche Ausmaß der Kundenanfragen, Stundungen, Einreden und Insolvenzen nicht abschätzbar und die Energieversorger müssen weiterhin auf langfristige strategische Entscheidungen verzichten.

6 Ansprechpartner



Patrick Walther

Leiter Kompetenzfeld Finanzen & Controlling
Energieforen Leipzig GmbH
T +49 341 98988 527
E patrick.walther@energieforen.de



Bernd Martin

Senior Sales Manager Utilities
Tesch Inkasso Forderungsmanagement GmbH
T + 49 2261 6066 407
M + 49 151 62865847
E bernd.martin@lowellgroup.de