

# Ein Blick in die Zukunft des Forderungsmanagements

Ein Artikel von **Nicolai Jereb** | 02.04.2021 - 09:35

## Wissenschaft und Praxis vereint: Ein Gespräch mit dem Atriga Beirat über die Digitalisierung der Finanzbranche und die Zukunft des Forderungsmanagements



537662 © WavebreakmediaMicro - Fotolia

„Der intensive Austausch mit Spezialisten aus Wissenschaft und Praxis unterstützt Atriga dabei, den Vorsprung bei der Entwicklung innovativer Lösungen für digitales Forderungsmanagement weiter auszubauen.“ So steht es auf der Website von Atriga aus Langen. Aber wer sind diese Experten aus Wirtschaft und Forschung - und warum stehen sie mit ihrer Expertise gerade diesem Unternehmen als Gesprächs- und Diskussionspartner zur Verfügung? Was denken sie über den Stand der Digitalisierung der Finanzbranche in Deutschland - auch vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie - und wie sehen sie aus ihrer Perspektive die Zukunft des Forderungsmanagements? Spannende und differenzierte Antworten darauf haben die drei Atriga-Beiräte gegeben,

die wir hier erst einmal vorstellen:

**Prof. Dr. Hans-Gert Penzel** lehrt und forscht an der Universität Regensburg über innovative Finanzdienstleistungen. Daneben hält er mehrere Aufsichtsrats- und Beirats-Mandate in Unternehmen der Finanzdienstleistung und der FDL-Beratung. Von 2004 bis 2010 war Penzel Generaldirektor und CIO der Europäischen Zentralbank, von 2010 bis 2019 geschäftsführender Gesellschafter der ibi research an der Universität Regensburg. Zu seinen Themen gehören die Digitalisierung der Finanzdienstleistung wie RoboAdvice und digitale Services, Direktvertrieb und Omnichannel-Management, Digitalisierung des Einzelhandels, Management der Zahlungsfunktionen bis hin zum digitalen Euro, Handelsfinanzierung sowie Steuerung der Logistikkette.

**Christoph Pfeifer** war mehr als 15 Jahre lang CFO von Unternehmen aus dem Bereich der technologie-gestützten Finanzdienstleistungen. Neben den vielfältigen operativen Anforderungen des Tagesgeschäfts hat er sich insbesondere mit strategischen Themen wie M&A-Projekten, Restrukturierungen, Finanzierungen, und Growth Management beschäftigt, dies insbesondere in Private Equity Portfoliounternehmen. Pfeifer ist heute als *selbständiger Unternehmensberater* tätig.

**Harald Weber** ist seit 2018 selbständiger Unternehmensberater. Zuvor war er über 34 Jahre bei der Allianz Deutschland in unterschiedlichen Funktionen tätig. In dieser Zeit war er unter anderem Leiter der Zahlungsprozesse und verantwortlich für In-/Exkasso und Forderungsmanagement in Deutschland. Zu seinen Großprojekten gehörte die Neugestaltung der In-/Exkassosysteme, die Einführung von SAP, verschiedenste Fusions- und Synergieprojekte und der Aufbau des Zentral-Controlling. Weber war Mitglied in Gremien des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV).

## ..gefragt, geantwortet...

Soweit die Vorstellung der Experten aus Wirtschaft und Forschung, die Atriga so unterstützen. Und jetzt ihre Antworten auf drei zukunftsweisende Fragenkomplexe:

### **Welche Auswirkungen hat aus Ihrer Sicht die Corona-Pandemie kurz, mittel- und langfristig auf die Digitalisierung der Finanz- und Versicherungsbranche in Deutschland?**

Für **Prof. Dr. Hans-Gert Penzel** geht es trotz aller digitaler Tools nicht ganz ohne Präsenz: „Corona hat kurzfristig den Beweis erbracht, dass eigentlich alles digital geht. Mittelfristig vermissen wir allerdings die physischen Kontakte, brauchen sie für die Vertrauensbildung und auch einfach fürs Wohlfühlen. Omnichannel wird die Antwort sein: Ein oder zwei Tage pro Woche im Homeoffice und 60 bis 80 Prozent der Kundengespräche per Video dürften zum neuen Standard werden. Ich erwarte für die nächsten fünf bis sieben Jahre 25 Prozent weniger Büro-fläche und 50 Prozent weniger Bankfilialen in Deutschland. Aber allein bei den Banken blieben dann noch mehr Filialen übrig, als es heute Tankstellen gibt!“

**Christoph Pfeifer** ist sich sicher, dass Deutschland seinen Rückstand bald aufholen kann: „Ich denke, dass die Corona-Pandemie die Digitalisierung vieler Wirtschaftsbereiche vorantreiben wird. So erwarte ich zum Beispiel, dass sich in den nächsten fünf Jahren der Rückstand, den Deutschland in Punkto schnelle Datennetze hat, deutlich reduzieren wird. Was speziell die Finanz- und Versicherungsbranche betrifft, so sind deren Produkte ohnehin immateriell und damit per se für Digitalisierung prädestiniert.“

Aber warum tut sich hier offenbar so wenig? **Harald Weber** hat eine klare Antwort: „Die Versicherungsbranche ist im Vergleich zu anderen Branchen im IT-Bereich deutlich stärker geprägt durch eine Vielzahl zum Teil isoliert arbeitender Altsysteme. Viel entscheidender finde ich aber, dass sich durch die Pandemie das Kundenverhalten deutlich verändert. Der Kunde hat den Wert moderner Technologien schätzen gelernt und erwartet einfache, leicht verständliche Produkte, eine schnelle und unkomplizierte Reaktion auf seine Wünsche und einen schnellen Service. Die Versicherungsunternehmen, die eine konsequent auf den Kunden ausgerichtete Digitalisierung verfolgen, werden die Gewinner sein.“

**Christoph Pfeifer** stimmt zu: „Dass der von außen wahrgenommene Fortschritt zum Teil bescheiden ist, hat tatsächlich etwas mit den proprietären Altsystemen der Banken und Versicherer zu tun. Nach meiner Einschätzung werden sich die Unternehmen deshalb auch öffnen müssen für intelligente Cloud-Services, die von Dritten zugekauft werden.“

## Wie wird sich das Forderungsmanagement in den kommenden Jahren technologisch und inhaltlich weiterentwickeln?

Aus der Sicht von **Christoph Pfeifer** ist moderne Technologie der Schlüssel: „Wir werden sehen, dass die Prozess- und Beitreibungssteuerung durch die bessere Nutzung von Daten und unter Zuhilfenahme von Machine Learning und AI-Ansätzen effektiver und effizienter wird. Außerdem wird man vermehrt von verhaltenspsychologischen Ansätzen bei der Schuldnerkommunikation sowie in Schuldnerportalen Gebrauch machen, zum Beispiel bei Verhandlungen mit einem Chat-Bot über Ratenzahlungen oder Vergleiche. In Callcentern werden Tools eingesetzt, die aus der Stimme des Schuldners Rückschlüsse auf dessen aktuelle psychische Verfassung ziehen und dem Agent Hinweise geben können, welche Art der Gesprächsführung am erfolgversprechenden ist.“

**Hans-Gert Penzel** sieht das ähnlich, setzt aber auch auf den menschlichen Faktor: „Technisch werden die Prozesse durchgängig digital laufen, in relativ unabhängig kombinierbaren Modulen mit standardisierten, gut funktionierenden Schnittstellen. Die Mitarbeiter werden sich dabei auf die menschlichen Rollen konzentrieren können, zum Beispiel in der Video-, Telefon- und Chat-Kommunikation. Organisatorisch werden wir weniger, dafür aber größere Forderungsmanager erleben, die mehr Funktionen abdecken und professioneller arbeiten.“

**Harald Weber** bringt noch weitere Aspekte in die Runde: „Ich möchte auf die externen Einflüsse mit neuen Anforderungen seitens der Regulation hinweisen, dem damit einhergehenden Kostendruck sowie dem zunehmenden Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt. Ich erwarte daher eine Weiterentwicklung oder Neugestaltung der Geschäftsmodelle bis hin zur vollständigen Neu-Positionierung in der Wertschöpfungskette des gesamten Rechnungs-, Mahn- und Forderungswesens. Die Leistungsfähigkeit der IT und die Nutzung der Daten werden einen zentralen Stellenwert einnehmen. Nur wenn die Inkassobranche ihre IT von Grund auf saniert, hat sie eine Chance auf Erfolg. Wenn dieser Umbau nicht gelingt, werden es aus meiner Sicht andere erledigen.“

*Das Gespräch führte der Essener Fachjournalist Nicolai Jereb. Er schreibt seit vielen Jahren über Finanzthemen, Technologie und Kundenservice.*