



Einblicke

Die EOS Gruppe im Jahr 2009/10



Michel Kuhlmann (oben) kennt seine Wurzeln, setzt sein Know-how für die Gruppe der Société Générale aber gern jenseits der französischen Heimat ein – wie hier im Hauptsitz der bulgarischen Tochtergesellschaft in Varna.

- Bulgarien verzeichnet Zunahme an notleidenden Krediten
- EOS Matrix unterstützt die Societe Generale Expressbank mit Inkassoservices

Handeln statt abwarten

„Die mittelfristigen Aussichten sind gut.“ Was aus dem Zusammenhang gerissen klingt wie eine Wetterprognose, ist die Vorhersage der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland „Germany Trade & Invest“ zur volkswirtschaftlichen Lage in Bulgarien. 2010 werde das Land noch stark unter der Wirtschaftskrise leiden, ab 2011/2012 aber erneut ein deutliches Wachstum verzeichnen. Michel Kuhlmann verlässt sich nicht auf Prognosen, doch träfe diese ein, hätte er sicherlich nichts dagegen.

Der gebürtige Franzose leitet das Risikomanagement der Societe Generale Expressbank in Varna an der bulgarischen Schwarzmeerküste. Mit einem Team von 30 Mitarbeitern kümmert er sich um alle Kreditrisiken, operative und marktabhängige Risiken sowie um die Bearbeitung von notleidenden Krediten, die im letzten Jahr erheblich zunahen: „Im Privatkundensegment hatten wir 2009 einen Anstieg um das Vierfache“, berichtet Kuhlmann. Er ist überzeugt, dass der Gewinn der Bank in den nächsten Jahren entscheidend von einem erfolgreichen Inkasso abhängen wird. Mit der Einführung entsprechender Prozesse und Systeme, dem Aufbau einer eigenen Inkassoabteilung und der erweiterten Kooperation mit EOS Matrix stellte die Societe Generale Expressbank deshalb frühzeitig die notwendigen Weichen.

FOLGEN DER WIRTSCHAFTSKRISE

Als Michel Kuhlmann das Risikomanagement im Frühjahr 2009 übernahm, hatte die Wirtschaftskrise das Land noch nicht erreicht. Obwohl das durchschnittliche Arbeitnehmerinkommen mit 320 Euro pro Monat laut deutschem Auswärtigen Amt um zwei Drittel unter dem der meisten EU-Bürger liegt, gab es bei der Vergabe von Privatkrediten nur geringe Risiken. Kuhlmann: „Wirt-

schaftswachstum und Arbeitsmarktlage waren in den letzten Jahren stabil. Außerdem fielen die meisten Kredite mit 1500 bis 2000 Euro gering aus. Hinzu kommt, dass viele Bulgaren Wohneigentum besitzen und hohe Mietbelastungen entfallen.“

Doch im Frühsommer 2009 schlug das Pendel um: Als Folge der Wirtschaftskrise kletterte die Arbeitslosenquote von fünf auf über zehn Prozent. Auch Beamte blieben von Kündigungen nicht verschont. 2009 verloren etwa 20 Prozent ihren Job, 2010 sollen weitere 25 Prozent folgen. „Viele Menschen können ihre Kreditraten nicht mehr bedienen“, so Michel Kuhlmann.

VERANTWORTUNGSVOLLER UMGANG

Nicht selten blicken die Societe Generale Expressbank und ihre Kunden auf eine zwei- bis dreijährige gemeinsame Geschichte zurück, wenn aus vormaligen soliden Verträgen notleidende Kredite werden. Für Michel Kuhlmann und sein Team ist der verantwortungsvolle Umgang mit den säumigen Zahlern deshalb besonders wichtig. Trotzdem weiß der Finanzexperte, dass im Inkassogeschäft eine einfache Regel gilt: „Je länger man wartet, desto geringer ist die Chance, etwas zu bewirken.“

Am Anfang liegt die Verantwortung für die überfälligen Zahlungen in den jeweiligen Filialen. Finden die Kundenbetreuer im Gespräch mit Schuldner keine Regulierung –, beispielsweise durch die Suche nach Mitschuldern oder die Vereinbarung von längeren Laufzeiten zu niedrigeren Raten –, erfolgt die Übergabe des Falles an die Zentrale in Varna. Einen großen Teil der notleidenden Kredite übergibt die Bank an EOS Matrix. Den Hauptvorteil beschreibt Michel Kuhlmann: „Wenn Kunden krisenbedingt umgezogen

1,6 Mrd.

Ziel: der Beitritt in die Eurozone. Mit einem strikten Sparkurs verspricht sich die bulgarische Regierung Einnahmen bzw. Einsparungen von 1,6 Milliarden Leva.

sind und Handyverträge nicht mehr bestehen, verlieren wir den Kontakt manchmal komplett. EOS Matrix verfügt über umfassende Recherchemöglichkeiten, von denen wir profitieren.“

RESPEKT UND PRÄZISION

Die Ansprache der Kreditnehmer entspricht der Wanderung auf einem schmalen Grat, so Dobrin Mirevski, der die Societe Generale Expressbank bei EOS Matrix als Key Account Manager betreut: „Unsere Aufgabe besteht darin, den richtigen Zugang zu den Schuldnern zu finden. Das ist ein kritischer Punkt.“ Es hänge von den Fähigkeiten und der Erfahrung der Mitarbeiter ab, in jeder Situation den effektivsten Weg zu finden.

Der Umgang sei „immer respektvoll, präzise in den Fakten sowie mit einer positiven Einstellung, damit die Bank ihre offenen Forderungen bekommt, säumige Zahler gleichzeitig das Gesicht wahren und eine Perspektive erhalten“, so Mirevski. Der Service, den die Societe Generale Expressbank in Anspruch nimmt, umfasst unter



anderem das schriftliche Mahnverfahren, Telefoninkasso und den Versand von SMS-Erinnerungen. Vernetzte Systeme stellen sicher, dass die Bank täglich Informationen über den aktuellen

Stand der Dinge erhält und neue Fälle unkompliziert an EOS Matrix übermitteln kann.

SCHULUNG VON MITARBEITERN

Unterstützung bietet die bulgarische EOS Tochter 2010 zusätzlich durch Trainings, berichtet Michel Kuhlmann: „Da notleidende

Kredite vor der Wirtschaftskrise in Bulgarien kein Thema waren, verfügen die Mitarbeiter unserer neuen Inkassoabteilung kaum über Erfahrungen. EOS Matrix hat ihnen in Theorie und Praxis das notwendige Wissen vermittelt“, so der Risikomanager, der in den 25 Jahren, die er für die französische Muttergesellschaft der Bank arbeitet, nur drei Jahre in Frankreich tätig war. In seiner aktuellen Heimat auf Zeit schätzt der zweifache Familienvater insbesondere die große Solidarität der Menschen untereinander.

Außerdem hat er in der Mentalität vieler Bulgaren ein wiederkehrendes Motto erkannt: „Morgen wird es besser sein“, lautet der feste Glaube. Tritt die Wachstumsprognose der Wirtschaftsförderungsgesellschaft ein, dürften die Einwohner des Balkanstaates mit ihrer Lebensphilosophie wohl richtig liegen. □

➔ www.sgeb.bg

➔ www.eos-matrix.bg

Societe Generale Expressbank

Ursprünglich als Regionalbank gegründet, gehört die Societe Generale Expressbank (SGEB) seit 1999 zur französischen Société Générale. Die Muttergesellschaft, die an der bulgarischen Tochter 99 Prozent der Anteile hält und die in Frankreich eine der wichtigsten und ältesten Geschäftsbanken ist, trieb mit der Akquisition ihr internationales Wachstum voran.

Innerhalb der letzten zehn Jahre entwickelte sich die SGEB zu einer Universalbank, die heute in Bulgarien zu den Top 10 zählt. Sie bietet das gesamte Leistungsspektrum im Privatkundenbereich ebenso wie für nationale und internationale Firmenkunden oder Institutionen sowie Services wie Leasing, Factoring und Versicherungen. 2009 erzielte die Bank ein Nettoergebnis von 19,6 Millionen Leva (10 Millionen Euro). In den landesweit 143 Niederlassungen beschäftigt die SGEB zurzeit über 1400 Mitarbeiter. □

- LLC EOS gehört nach nur drei Jahren zu den Marktführern in Russland
- Finanz- und Wirtschaftskrise als Chance genutzt

Wachstum in Russland

Fast 7400 Kilometer Luftlinie liegen zwischen der Ostseestadt Kaliningrad und der Hafenstadt Wladiwostok am Pazifik. Acht Zeitzonen, in denen LLC EOS nach drei Jahren Marktpräsenz mehr als 30 Kunden betreut – Banken, Finanzgesellschaften, Leasingfirmen, Handels- und Versorgungsunternehmen. Als Spezialistin für Forderungsmanagement bietet die russische EOS Tochter das gesamte Dienstleistungsspektrum an. Mittlerweile sind aus den anfänglichen 20 Mitarbeitern 280 geworden. Sie alle verbessern die Reputation von LLC EOS. Das bestätigt Geschäftsführer Mariusz Kloska: „Mitarbeiterförderung und -motivation sind wichtige Erfolgsschlüssel. Damit schaffen wir die Basis, dass Kunden in uns einen zuverlässigen Partner sehen, der ihnen individuelle Lösungen bietet. Heute gehören wir in Russland zu den führenden Inkassounternehmen.“

DIE ZEIT WAR REIF

Die Finanz- und Wirtschaftskrise haben der gebürtige Pole und seine Mannschaft als Chance genutzt: „Wir hatten ein gutes Entwicklungstempo und mussten davon nichts einbüßen“, so Kloska. Im Gegenteil: Viele Unternehmen gingen mit dem Thema Forderungsmanagement offen um. Eine Folge schlechter Zahlungsmoral und steigender Außenstände. Allein in den vergangenen zwei Jahren haben sich laut russischer Zentralbank die überfälligen Forderungen der Banken verdoppelt bis verdreifacht. „Wir konnten beweisen, dass wir gute Ergebnisse erzielen und effektiv arbeiten“, erklärt der Geschäftsführer und zählt die wichtigsten Hebel für die erfolgreiche Entwicklung auf: schlanke Prozesse, moderne Analyse- und



Mariusz Kloska, Geschäftsführer von LLC EOS in Russland, sieht seine 280 Mitarbeiter als Schlüssel für den Erfolg.

Kalkulationsinstrumente, klare Kommunikation, ein verantwortungsbewusster Umgang mit Schuldnern sowie detaillierte Marktkenntnisse.

Der weiterhin unsicheren Entwicklung der Weltwirtschaft begegnet LLC EOS mit klaren Zielen. „Wir wollen mit einem noch besseren Service unsere Marktanteile ausbauen und Wettbewerbern einen Schritt voraus sein“, sagt Kloska. Dafür steht beispielhaft das EOS Callcenter in Tver, das im Inkassogeschäft heute zu den größten des Landes gehört. Im Oktober 2009 hat das Callcenter damit begonnen, Prozesse, Software und IT-Systeme noch weiter zu professionalisieren, um die Qualität der Dienstleistungen zu steigern. □

➔ www.eos-solutions.ru