

Forderungsmanagement in der Energiewirtschaft

Liquidität sichern, regulatorische Anforderungen beherrschen, Kundenbeziehungen stabilisieren

Raphael Walter | Christian Rottmann | Lisanne Heim | Jakub Kreft

MÄRZ 2026

Ein strategisch verankertes Forderungsmanagement sichert die Balance zwischen Liquidität, regulatorischer Konformität und Kundenbindung. Hierbei schafft es die Grundlage für verlässliche Liquiditätsprognosen, reduziert Forderungsausfälle und verbessert die finanzielle Resilienz – gerade in volatilen Marktphasen. Das Whitepaper benennt im Folgenden zentrale Herausforderungen im Forderungsmanagement der Energiewirtschaft, leitet daraus Erfolgsfaktoren ab und zeigt anhand konkreter Best Practices, wie Energieversorger ihr Forderungsmanagement entlang des gesamten Kundenlebenszyklus resilient, kundenorientiert und effizient aufstellen können.

Steigende Außenstände gefährden nicht nur die Liquidität, sondern auch Investitionen und Transformationsprojekte. Zugleich sind Sperrprozesse komplex, rechtlich sensibel, öffentlichkeitswirksam und operativ aufwendig. Nach Angaben der Bundesnetzagentur wurden im Jahr 2023 bei Haushaltskunden 204.441 Stromsperrungen und 28.059 Gassperrungen durchgeführt. Diese Zahlen unterstreichen die wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz eines wirksamen Forderungsmanagements.

Privatkunden tragen in vielen Vertriebsportfolios in erheblichem Umfang zum Umsatz bei. Ihre Zahlungsfähigkeit ist deshalb ein wesentlicher Faktor für die finanzielle Stabilität von Energieversorgern – insbesondere in einem Marktumfeld, das durch volatile Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten und eine erhöhte Insolvenzdynamik zusätzlich unter Druck gerät.

Kann ein Kunde einen individuell abgeschlossenen Strom- oder Gasliefervertrag mit speziellen Konditionen außerhalb der gesetzlichen Grundversorgung nicht mehr bedienen und endet dieser Vertrag, greift bei Haushaltskunden regelmäßig zunächst die Ersatzversorgung nach § 38 EnWG. Erst im Anschluss kann eine Belieferung in der Grundversorgung nach § 36 EnWG relevant werden. Für das Forderungsmanagement bedeutet dies: Ausfallrisiken lassen sich im Haushaltskundensegment nur begrenzt bereits auf Annahmeebene steuern. Umso wichtiger sind robuste Prozesse zur Risikofrüherkennung, zur segmentierten Kundenansprache und zur rechtssicheren Eskalationssteuerung. Gerade bei der Belieferung von Haushaltskunden gelten enge gesetzliche Vorgaben zu Mahnung, Sperrandrohung, Verhältnismäßigkeit und Abwendungsvereinbarungen. Die regulatorischen

Anforderungen an Sperrprozesse wurden zuletzt weiterentwickelt. Dies schränkt die Möglichkeiten ein, Kunden mit erhöhtem Ausfallrisiko allein über standardisierte Prozesse zu steuern. Zudem bergen Mahnungen oder Zahlungserinnerungen ohne hinreichende Transparenz und Einzelfallbezug Reputationsrisiken. Das gilt etwa bei Fristversäumnissen, unzureichender Dokumentation von Härtefallkonstellationen oder einer Kommunikation, die von Kunden als standardisiert, wenig adressatengerecht oder nicht lösungsorientiert wahrgenommen wird. Eskalationen lassen sich deshalb gerade im Haushaltskundensegment häufig nur durch frühe Kommunikationsangebote, personalisierte Erinnerungssysteme, zusätzliche Zahlungsoptionen oder die strukturierte Zusammenarbeit mit Sozial- und Beratungsstellen vermeiden. Gleichzeitig erhöht sich die Bedeutung belastbarer Präventions-, Monitoring- und Eskalationslogiken.

Damit es gar nicht erst so weit kommt, ist ein stabiler Prozessdurchlauf in den vorgelagerten Prozessschritten von zentraler Bedeutung. Vollständige und korrekte Stammdaten, eine fehlerfreie Abrechnung sowie eine verlässliche Datenübermittlung und Statusrückmeldung aus Markt-, Netz-, Mess- und Serviceprozessen bilden die Grundlage für einen funktionierenden Gesamtprozess. Das Forderungsmanagement setzt zwar häufig am Ende der Prozesskette an, kann mit seinem Blick auf Rückstände, Rückläufer, Mahnsperren und Eskalationsmuster jedoch einen erheblichen internen Mehrwert leisten: Es identifiziert strukturelle Schwachstellen und trägt damit wesentlich zur Prozessqualität, Steuerbarkeit und Kundenzufriedenheit bei.

Hierin zeigt sich: Forderungsmanagement wird nicht nur in der Energiegrundversorgung zur strategischen Kernaufgabe. Auch im Sondervertragskundengeschäft greift ein wirksames Forderungsmanagement idealerweise bereits in der Vertragsanbahnung – etwa durch Bonitätsprüfungen, risikodifferenzierte Annahmelogiken und eine nachvollziehbare Abgrenzung zwischen Kunden mit temporär eingeschränkter Bonität und Kunden mit dauerhaft kritischem Risikoprofil. Wo wirtschaftlich sinnvoll und rechtlich zulässig, können Vorauszahlungen, Sicherheitsleistungen oder spezifische Angebotslogiken eingesetzt werden. Im weiteren Prozess übernimmt strategisches Forderungsmanagement dann eine Monitoring-Funktion zur systematischen Erkennung interner Schwachstellen und wirkt so als Katalysator für prozessuale Optimierung.

Bevor im Folgenden zentrale Erfolgsfaktoren formuliert werden, gilt es, die strukturellen und prozessualen Herausforderungen im Forderungsmanagement der Energiewirtschaft näher zu benennen.

Komplexität des Meter-to-Cash-Prozesses (M2C-Prozess)

Der M2C-Prozess in der Energiebranche ist durch eine Kombination regulatorischer, technischer und organisatorischer Herausforderungen besonders anspruchsvoll. Diese Komplexitäten zeigen sich insbesondere bei Haushaltskunden.

In der Praxis zeigt sich:

1. Sperrprozesse sind **streng reguliert** (z. B. Härtefall- und Verhältnismäßigkeitsprüfung) und erfordern eine **fristgerechte, nachvollziehbare und regulierungskonforme Kundenkommunikation sowie eine koordinierte Abstimmung** zwischen dem Lieferanten, dem Netzbetreiber und weiteren beteiligten Markttrollen.
2. **Unterschiedliche IT-Systeme und Zuständigkeiten** führen häufig zu **Medienbrüchen**, verlängerten **Durchlaufzeiten** und eingeschränkter **Transparenz** – etwa bei Statusmeldungen, Freigaben und der Nachvollziehbarkeit von Bearbeitungsschritten.

» Die daraus resultierende **Fragmentierung** erzeugt **Schnittstellenverluste, Kommunikationsaufwände und hohen manuellen Aufwand**.

Regulatorischer Druck & volatile Rahmenbedingungen

Zudem unterliegt das regulatorische Umfeld der Energiewirtschaft einem hohen Maß an **Veränderungsdynamik** – ausgelöst unter anderem durch:

3. **Energiekrisen und geopolitische Unsicherheiten**
4. **kurzfristige gesetzgeberische Eingriffe**, Übergangsregelungen und neue Anforderungen an Versorgungssicherheit, Kundenkommunikation, Preisgestaltung und Sperrprozesse

» Dies erfordert fortlaufende Anpassungen der ohnehin komplexen Vertrags-, Abrechnungs- und Kommunikationsmodelle, wobei die Komplexität entlang des M2C-Prozesses vielfach als Multiplikator für Reibungsverluste wirkt.

Technische & organisatorische Herausforderungen

Viele Energieversorgungsunternehmen arbeiten mit gewachsenen **Systemlandschaften** und historisch entwickelten **Prozessstrukturen**. **Typische Herausforderungen sind:**

5. **Sperraufträge oder Eskalationsschritte** scheitern in der Praxis an unvollständigen Rückmeldungen,

fehlender Transparenz oder nicht durchgängig integrierten Informationen aus Außendienst-, Netz- oder Messprozessen.

6. **Ratenzahlungsvereinbarungen** werden teilweise noch manuell verwaltet und sind dadurch nur eingeschränkt skalierbar und schwer konsistent nachzuhalten.
7. Daten aus CRM, Abrechnung, Forderungsmanagement und Inkasso fließen **nicht automatisiert** zusammen – das erschwert proaktive Risikosteuerung.
8. **Eskalationsprozesse** greifen oft zu **spät**, uneinheitlich oder nicht entlang klarer Entscheidungslogiken – mit negativen Auswirkungen auf Liquidität, Bearbeitungsaufwand und Kundenbindung.

» **Eine durchgängige End-to-End-Sicht ist deshalb essenziell** –, insbesondere bei der Verknüpfung von Systemen und der technischen und organisatorischen Harmonisierung von Schnittstellen.

Die folgenden Praxisansätze zeigen, wie Energieversorger verbreitete Fehlannahmen im Forderungsmanagement durch wirksame, steuerbare Maßnahmen ersetzen können. Sie adressieren strategische und operative Hebel gleichermaßen und eignen sich sowohl für kommunale Versorger mit begrenzten Ressourcen als auch für größere Anbieter mit diversifizierten Kundenstrukturen und laufenden Digitalisierungsprogrammen.



„Unsere Kunden zahlen schon irgendwann.“

1.

Unregelmäßigkeiten im Zahlungsverhalten werden häufig mit der Hoffnung hingenommen, ausstehende Beträge würden sich mittel- bis langfristig von selbst gleichen. Dabei besteht häufig der Irrglaube, dem Kunden einen Gefallen zu tun, wenn Forderungen wiederholt gestundet oder sogenannte „Ballonratenpläne“ vereinbart werden. Tatsächlich ist oft das Gegenteil der Fall: Wenn sich aus wiederholten Stundungen hohe Rückstände aufbauen, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer realistischen Rückführung erheblich.

Best Practice: Proaktive Härtefallprüfung mit digitalem Fallmanagement

Ein datenbasiertes Fallmanagement unterstützt die Früherkennung vulnerabler Haushalte – etwa durch die strukturierte Auswertung von Zahlungsverläufen, Kontaktmustern und internen Risikosignalen. Digitalisierte Prozesse ermöglichen es, Härtefallkonstellationen strukturiert zu erfassen, nachvollziehbar zu dokumentieren und effizient mit internen sowie externen Stellen (z.B. Sozialträgern) zu koordinieren. Der Einbezug von Unterstützungsangeboten, sozialer Energieberatung oder geeigneten Schlichtungs- und Beratungsstellen kann Bestandteil einer deeskalierenden Kommunikationsstrategie sein. Dies schafft Transparenz, reduziert Folgekosten und stärkt Vertrauen.



2. „Sperrern lösen das Problem.“

Reglementierte Sperrprozesse gelten oft als letzter Hebel zur Vermeidung weiterer Forderungsausfälle, verursachen in der Praxis jedoch durch Rückabwicklungen, Eskalationen, operative Schleifen und öffentliche Aufmerksamkeit nicht selten höhere Kosten als ein frühzeitig geführter, gezielter Dialog.

Best Practice: Verbrauchsnahe, digital unterstützte Steuerungsmodelle

Digitale Steuerungsansätze können helfen, Versorgungslücken und Forderungsaufbau frühzeitig zu begrenzen. Dazu zählen beispielsweise engmaschigere Kundenkommunikation, digitale Self-Service-Funktionen, transparente Zahlungsstatusanzeigen oder – dort, wo technisch, regulatorisch und wirtschaftlich sinnvoll – stärker verbrauchsnahe Zahlungs- und Steuerungsmodelle, zum Beispiel Prepaid-Lösungen. Solche Ansätze stärken Transparenz, Autonomie, Fairness und Prozesssicherheit, insbesondere bei Zielgruppen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf.



3. „Jeder Kunde ist gleich, daher werden auch alle gleich gemahnt.“

Standardisierte Mahnzyklen verkennen häufig, dass Zahlungsverhalten nicht homogen ist. Unterschiedliche Lebenssituationen, Einkommensverhältnisse, Gewohnheiten und Zahlungsmentalitäten erfordern eine differenzierte Steuerung – insbesondere im Sondervertragskundengeschäft. Hier kann eine flexible Gestaltung von Mahnprozessen die Wirksamkeit deutlich erhöhen und Eskalationen vermeiden.

Auch im Haushaltskundensegment bestehen – trotz enger gesetzlicher Vorgaben – Optimierungspotenziale. Dazu zählen niederschwellige Zahlungsalternativen, zusätzliche Mahnstufen vor kostenintensiven Eskalationsschritten, barrierearme und verständliche Kommunikation in Rechnungen und Mahnungen sowie ergänzende persönliche Kontaktangebote. Dies erhöht die Verständlichkeit, reduziert Rückfragen und kann kostenintensive Folgeprozesse vermeiden helfen.

Best Practice: Predictive Analytics zur Verhaltensprognose

Durch die Auswertung historischer Daten – etwa zu Mahnreaktionszeiten, Zahlungsverzugsmustern oder Resonanzen auf Kommunikationskanäle – lassen sich belastbare Risikoprofile entwickeln. Predictive Models ermöglichen individuell zugeschnittene Mahn- und Kontaktstrategien – differenziert nach Zielgruppen, Verhaltenstypen oder Eskalationsstufen. Ergänzt um Omnichannel-Kommunikation und Echtzeit-Datenintegration lässt sich die Wirksamkeit von Mahnprozessen deutlich steigern.



4. „Unsere Systeme decken das schon ab.“

Viele Energieversorger arbeiten mit gewachsenen, teils fragmentierten IT-Landschaften – ohne durchgängige End-to-End-Sicht auf den Forderungsprozess. Informationen aus CRM, Abrechnung, Mahnwesen und Inkasso liegen häufig in getrennten Systemen vor und lassen damit nur begrenzten Raum für proaktive Steuerung oder konsistente Kundenkommunikation.

Best Practice: Plattformbasierte Integration und automatisierte Schnittstellen

ERP-gestützte Plattformlösungen ermöglichen die Bündelung und Automatisierung zentraler Mahn-, Zahlungs- und Eskalationsprozesse. Sie schaffen auch die Basis für eine verbesserte Kundenerfahrung durch vielfältige Zahlungswege, (z. B. PayPal, digitale Coupons, Barzahlung im Einzelhandel) sowie smarte Reminder-Funktionalitäten und transparentere Bearbeitungsstände. Werden Prozessstörer systematisch identifiziert und beseitigt, sinken Ausfallrisiken, manuelle Aufwände und Bearbeitungszeiten. Prozessschritte wie Zahlungsaufforderungen, Sperrandrohungen oder Eskalationen werden dadurch effizienter, konsistenter und rechtskonformer – mit positiven Effekten auf Kostenstruktur und Kundenzufriedenheit.



5. „Einheitliche Standards reichen für alle.“

Ein übergreifender Standardprozess kann in einem hochregulierten Umfeld wie der Energieversorgung zugleich Stärke und Risiko sein. Regionale Unterschiede, gesetzliche Neuerungen, kommunale Rahmenbedingungen, individuelle Anforderungen von Netz- oder Servicepartnern sowie systemspezifische Schnittstellen im M2C-Prozess dürfen nicht unberücksichtigt bleiben. Um erhebliche Risiken für Compliance, Kundenbindung und Effizienz zu vermeiden.

Best Practice: Prozessmodularisierung und Governance-Klarheit

Ein modularer Aufbau des Forderungsmanagements – ergänzt um klar definierte Eskalationslogiken, Prüfkriterien, Verantwortlichkeiten und Freigaberegeln – erhöht Flexibilität und Skalierbarkeit. Gleichzeitig wird die Einhaltung regulatorischer Pflichten, etwa durch systematisches Dokumentenmanagement, digitaler Freigaben und rollenbasierte Zugriffskonzepte gestärkt. Governance wird so nicht zur reinen Kontrollinstanz, sondern zur strukturellen Voraussetzung für Wirksamkeit, Compliance und Umsetzungsfähigkeit.

Die Verknüpfung struktureller Herausforderungen mit gezielten, pragmatischen Lösungsansätzen bildet damit den Ausgangspunkt für eine systematische Weiterentwicklung des Forderungsmanagements.





Wir begleiten Stadtwerke und Energieversorger dabei, ihren Reifegrad objektiv zu bestimmen, relevante Hebel zu identifizieren und diese strukturiert und wirkungsvoll umzusetzen – als Partner auf Augenhöhe.

Im Fokus stehen dabei:

- › **Frühzeitige Risikoerkennung** durch datenbasierte Analysen und digitales Fallmanagement,
- › **Kundenzentrierte Kommunikations- und Steuerungsansätze** zur Stärkung von Liquidität und Kundenbindung,
- › **Technische End-to-End-Integration** zur Reduzierung von Medienbrüchen und manuellen Aufwänden,
- › sowie **modulare Prozessarchitekturen** zur Sicherstellung regulatorischer Compliance und operativer Effizienz.

AUTOREN.

Raphael Walter ist Manager im Geschäftsfeld Energiewirtschaft und Experte für Forderungsmanagement.

Kontakt: r.walter@muecke-roth.de

Christian Rottmann ist MRC Advisor und Senior Experte für Forderungsmanagement.

Kontakt: christian.rottman.external@muecke-roth.de

Lisanne Heim ist Senior Consultant mit Schwerpunkt in der Energiebranche und Fokus auf Customer & Commercial Excellence entlang des Kundenlebenszyklus.

Kontakt: l.heim@muecke-roth.de

Jakub Kreft ist Consultant mit Projekterfahrung im Forderungsmanagement bei verschiedenen Energieunternehmen.

Kontakt: j.kreft@muecke-roth.de