

Scoring – mächtiges Instrument mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten

Ein Überblick über Idee, Funktionsweise, Einsatz und Nutzen

DR. DIRK THIEL, NEUSS

Scoring ist als Instrument zur Beurteilung und Steuerung zunehmend fester Bestandteil der effizienten Unternehmensführung. Bei ganzheitlichem Blick auf sorgfältige statistisch-mathematische Entwicklung und sinnvolle Prozesssimplifizierung scheint das Einsatzgebiet entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Score-Karten nahezu unbegrenzt. Bei richtigem Einsatz sind die dadurch erreichte Prozessoptimierung und der entstehende Mehrwert unbestritten.

Die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sind unverändert durch die große Gefahr von Unternehmensinsolvenzen, den zunehmenden Wettbewerbsdruck und die strenge Orientierung der Kunden an preisgünstiger, schneller Leistung in hoher Qualität gekennzeichnet. Dieses birgt für viele Unternehmen einen erhöhten Kostendruck, die Notwendigkeit der Erzielung von Skaleneffekten und damit die Fokussierung auf die permanente Optimierung ihrer Prozesseffizienz in der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei gilt es, trotz des Massengeschäfts oder einer hohen Vielfalt an Geschäftsfällen, richtige Entscheidungen homogen und schnell zu treffen. Erschwerend sind dabei auch subjektive und nicht homogene Entscheidungen durch besondere Rahmenbedingungen oder den unterschiedlichen Erfahrungshintergrund und die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Erfahrung, Alter). Somit ist es das Ziel jedes Unternehmens, ihre Prozesseffizienz zu steigern und die Geschäftsvorfälle schnell, homogen und dennoch individuell auf die Strategie des Hauses angepasst zu bearbeiten. Produktivitätssteigerungen und die sinnvolle Entlastung des Personals von Routineschritten im Workflow sind weitere angestrebte Ziele.

Motivation und Idee des Scorings

Die eingesetzte Methode des Scorings ist ein viel versprechender Ansatz, der neben der Effizienzsteigerung bei reduzierten Prozesskosten eine Vielzahl von Vorteilen verspricht. So können beispielsweise homogene Entscheidungen, unabhängig von den Rahmenbedingungen, dem unterschiedlichen Erfahrungshintergrund und von der individuellen „Tagesform“ eines jeden Menschen bei verschiedenen Fragestellungen getroffen werden. Neben der treffsicheren Entscheidungsfindung stehen auch die Prognose von Risiken und Potenzialen sowie die jederzeitige Abschätzung von Kosten-Nutzen-Relationen im Vordergrund. Ergänzt wird ein integriertes Score-Karten-System immer durch zielgerichtetes, an die Score-Ergebnisse angepasstes (Betreuungs-)Verhalten und Handlungsempfehlungen zur Steuerung des Workflows im Unternehmen. Der Einsatz von Score-Karten findet seine Limitierung nur in wenigen rechtlichen Bestimmungen (zum Beispiel §25 a KWG) und nicht, wie zunächst zu vermuten wäre, im technischen, personellen und organisatorischen Aufwand.

Das Grundprinzip jedes Scorings besteht darin, auf Basis aktueller und

historischer Daten mithilfe von mathematisch-statistischen Verfahren valide Vorhersagen über einen Zustand oder ein Verhalten zu treffen. Es wird unterstellt, dass beispielsweise beobachtete Sachverhalte, Verhaltensweisen oder Reaktionen der Vergangenheit bei ähnlicher Konstellation auch in der Zukunft wieder eintreten werden. Zur Entwicklung des Scorings werden relevante Merkmale für die jeweilige Aufgabenstellung zusammengefasst und bewertet. Für diesen so bestimmten Datenpool werden sowohl interne als auch externe Informationen herangezogen.

Datenquellen können dabei sowohl der Unternehmensdatenbestand (Data Warehouse) mit Aufzeichnungen über den Kunden, seine Bonität, die Bestellhäufigkeit und -volumen, die kundenspezifische DSO, die Limitinanspruchnahme, Daten der Kontoführung und so weiter sein. Darüber hinaus fließen

DER AUTOR:

Dr. Dirk Thiel,
Neuss

leitet seit 2004 den Bereich Creditreform Consulting Services und ist seit dem 1. Januar 2006 Mitglied der Geschäftsführung der Creditreform Rating AG. Der gelernte Bankkaufmann studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten betriebliche Finanzwirtschaft und internationales Management. Nach der Promotion an der Universität Münster zum Dr. rer. pol. im Bereich theoretische und empirische Finanzwirtschaft arbeitete er zunächst als Berater in einer internationalen Top-Management-Beratung.

E-Mail: d.thiel@creditreform-rating.de



ebenfalls Produkt-, Objekt- oder Leistungsdaten ein. Aber auch im Unternehmen selbst aufgezeichnete Entwicklungen (Zeitreihen) zum Beispiel in einer Kundenbeziehung, bergen wertvolle Informationen für die Entwicklung von Score-Karten. Ähnlich verhält es sich mit Fragebögen, die häufig als Selbstauskunft des Kunden vorliegen, vom Vertrieb zur Planung oder Dokumentation der Aktivitäten oder vom Einkauf zu Lieferanten geführt werden. Ähnlichen Charakter haben Fragebögen, die bereits als erste Schritte zum Scoring bei Insti-

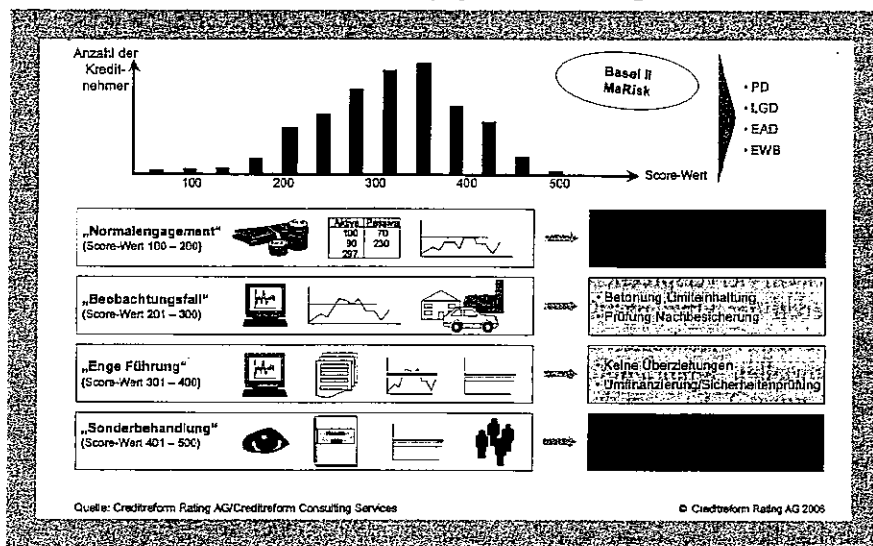
Datenbestand identifiziert. Als methodische Grundlagen werden dazu vor allem univariate und multivariate statistische Analysen (beispielsweise Korrelationsanalysen, Diskriminanzanalysen) verwendet. Bei Unterstellung, dass diese Zusammenhänge auch in der Zukunft gelten (Stabilitätshypothese), werden als Ergebnis des Scoring-Prozesses Score-Werte ermittelt; diese werden dann auf einer Skala kalibriert, Score-Klassen gebildet und jeweils spezifische Handlungsstrategien zugeordnet (siehe Abbildung 1).

Score-Karten jeweils anhand der Minimierung ihrer Entscheidungsfehler zu optimieren sind, ist das Optimierungsproblem eines Score-Karten-Systems sehr viel komplexer und komplizierter. Insbesondere durch die bestehenden Abhängigkeiten der Score-Karten-Ergebnisse von vorangegangenen Score-Karten bei verschachtelten Prozessen und Nebenprozessen entsteht ein anspruchsvolles Optimierungsproblem, das sehr viel Entwicklungsarbeit erfordert.

Die einfache Entscheidung, eine oder mehrere Score-Karten einzusetzen und diese zu optimieren, ist sicher nur wissenschaftliches „Kaffeesatzlesen“ und als grundsätzliche Empfehlung bereits im Ansatz falsch. Einzig maßgebend ist hier die Notwendigkeit, die sich aus der detaillierten Analyse der Daten ergibt, sowie die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, welche die Einführung von Score-Karten für (teil-)automatisierte Entscheidungen stets begleiten sollten. Letztere sind nicht nur bei der Entwicklung von durch Score-Karten unterstützten Prozessen anzustellen, sondern auch im Hinblick auf den künftigen Betrieb der Score-Karten zu beurteilen. Die künftige Verfügbarkeit und Wertbarkeit von aktuellen und in der Entwicklung als relevante Merkmale identifizierten Daten ist unbedingt sicherzustellen. So ist beispielsweise im Kreditantrags-scoring bei Kontoinformationen, personenbezogenen Merkmalen und Informationen des ökonomischen Rahmens (zum Beispiel Branchendaten, makroökonomische Daten) die Aktualität und zeitliche Kongruenz der Gültigkeit zu gewährleisten. Die nicht adäquate Anzahl von Score-Karten, nicht optimal ausgewählte Prozessschritte und die fehlende ganzheitliche Optimierung mit unzureichender Datenqualität führt zwingend zu Score-Karten mit ungenügender Leistungsfähigkeit (siehe Abbildung 2, rechte Seite).

Während die Optimierung vernetzter Score-Karten-Systeme unmittelbar von Anwendern als Herausforderung identifiziert wird, scheint

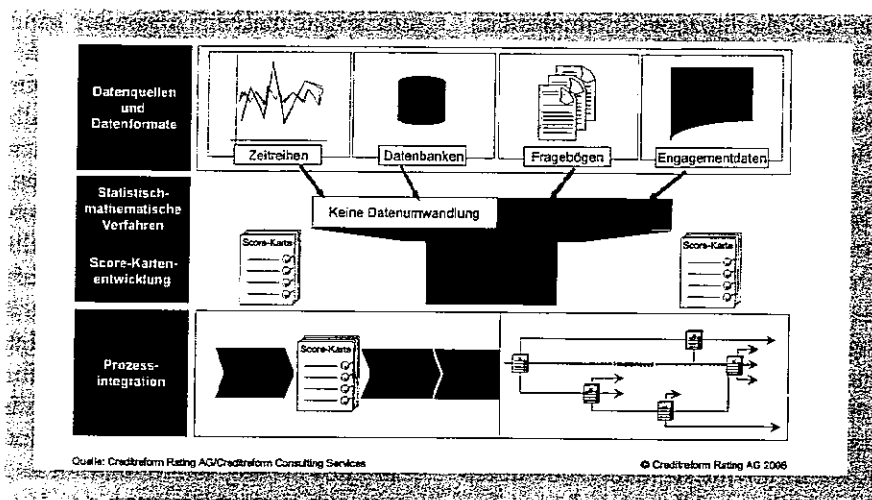
Abbildung 1: Kalibrierte Score-Werte sind auch Basis für Handlungsstrategien zur risikooptimierten Engagementführung



tuten erstellt werden. Dieses Vorgehen kann durchaus weitergeführt und Fragebögen als Daten-Input verwendet werden. Auf diese Weise lassen sich qualitative Daten erheben, und das Personal bleibt motiviert, sich in jeder Hinsicht mit dem Kunden zu beschäftigen, und es trägt gleichzeitig valide Informationen für das „ganzheitliche“ Scoring bei. Als externe Daten werden erfolgreich Bank- oder Wirtschaftsauskünfte (zum Beispiel Creditreform-Bonitätsindex) herangezogen. Diese werden über geeignete Schnittstellen in die Systeme des Hauses eingespielt und dort gemeinsam mit allen anderen Daten verarbeitet. Aus diesem Datenkranz werden mathematisch-logische Zusammenhänge im Ist- beziehungsweise historischen

Dabei werden jederzeit die Entscheidungen unter Kosten-Nutzen-Aspekten getroffen, sodass geplante Handlungen (zum Beispiel Konditionen- und Limitfestlegung im (Kredit-)Antragsprozess oder einzuleitende Maßnahmen (wie etwa im Beitreibungsprozess) stets auch die eigenen Rentabilitätsansprüche erfüllen. Sowohl die Score-Karte als auch die aus den Ergebnissen resultierenden Handlungsstrategien sind beispielsweise in den jeweiligen Antrags-, Vertriebs- oder Inkassoprozess zu integrieren. Bei der Entwicklung, Optimierung und Integration ist hierbei grundsätzlich zwischen dem Einsatz von einer oder mehreren Score-Karten und einem Score-Karten-System zu unterscheiden. Während einzelne

Abbildung 2: Systematische Datenverarbeitung und sinnvolle Prozessintegration als Voraussetzung für erfolgreiche Score-Karten



die Anzahl und Platzierung von Score-Karten nach wie vor ein unterschätztes Problem im Entwurf eines leistungsfähigen Score-Karten-Einsatzes zu sein. Die optimale Anzahl der Score-Karten hängt maßgeblich von der Aufgabenstellung, vom Kom-

plexitätsgrad des Prozesses und der Datenzuordnung bei wechselndem Daten- oder Mengengerüst je Prozessschritt ab. Darüber hinaus bleibt das dominante Kriterium immer der Nutzen, den die Score-Karte an einem bestimmten Punkt des jeweiligen Pro-

zesses stiften kann. Prinzipiell sind vor diesem Hintergrund alle „Knotenpunkte“, das heißt Prozessschritte, bei denen Entscheidungen getroffen werden, die maßgeblich für den weiteren Verlauf des Vorgangs sind, geeignet. Somit sind die Anforderungen für die richtige Auswahl der Anzahl und die Platzierung von Score-Karten definiert:

- ▶ Entscheidungen von Prozess- oder Kostenträgweite,
- ▶ „Score-Karten-Zuständigkeiten“ für deutlich unterschiedliche Segmente,
- ▶ Verfügbarkeit und Verarbeitbarkeit von Daten an den ausgewählten Score-Karten-Positionen.

Wenngleich bei hervorragender Ausgangssituation – gekennzeichnet durch vorbildliche Prozessüberlegungen und ausgezeichnete Datenbasis – die genauen statistischen Analysen nur noch eine „übliche Hausaufgabe“ zu sein scheinen, zeigt die Praxis, dass auch hier erheblicher

Customer Risk 2007

KUNDEN SCORING

Scout24 Service GmbH ■ DaimlerChrysler Financial Services AG ■ Festo AG & Co. KG ■ Experian Deutschland GmbH ■ Talkline GmbH & Co. KG ■ o2 GmbH & Co. OHG ■ NORD/LB Landessparkasse Braunschweig ■ Verizon Business ■ BMW Group Financial Services Deutschland ■ Verlagsgruppe Handelsblatt ■ EOS Information Services GmbH ■ Gruner + Jahr AG & Co. KG ■ Karstadt Warenhaus GmbH ■ HypoVereinsbank AG ■ Neckermann Versand AG ■ SCHUFA Holding AG



INTERAKTIVER WORKSHOPTAG
11. SEPTEMBER 2006

ZWEITÄGIGER KONGRESS
12. UND 13. SEPTEMBER 2006

Erfahren Sie,

- wie Sie mit **Kunden Scorecards** Kundenpotenziale ausschöpfen
- wie Sie Ihr **Antragsscoring** mit einem **Fraud Prevention Pool** noch effizienter gestalten
- wie Sie Ihre **Datenbestände** sinnvoll anreichern und Kundendaten in das **Bestandsscoring** überführen
- wie Scoring zur **Ermittlung der Ausfallwahrscheinlichkeit** und zur **Risikoprävention** beitragen
- wie Sie über **Inkasso Scoring** zu einem **flexiblen und automatisierten Forderungsmanagement** gelangen

Informationen unter:

T +49 (0)30 20 91 33 30
F -49 (0)30 20 91 33 12
E info@iqpc.de

www.iqpc.de/de-2525

Verbesserungsbedarf besteht. Selbst die zur Anwendung kommenden, weitgehend standardisierten Verfahren zu univariaten und multivariaten statistischen Analysen erfordern die erfahrene Handhabung des Entwicklers. Das Ziel der trennscharfen Klassifikation zur objektiven Beurteilung durch das prognosefähige Instrument „Score-Karte“ kann nur durch Beherrschen der methodischen Grundlage erreicht werden. Dabei erstreckt sich die methodische Grundlage nicht nur auf die Verwendung geeigneter statistischer Verfahren, sondern auch auf das tiefe Verständnis für die Fragestellung des jeweiligen Prozessschrittes. Das Profil des Score-Karten-Entwicklers ist somit durch tiefe mathematisch-statistische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse gleichermaßen gekennzeichnet. So kann der so genannte Cut-Off-Point, beispielsweise der Trennwert zwischen den solventen Kunden, die ihr Kreditengagement vereinbarungsgemäß bedienen, und den Kunden, deren Solvenz für das ordnungsgemäße Bedienen des Zins- und Tilgungsdienstes nicht ausreicht, rechnerisch optimiert bestimmt werden. Dazu versucht man die Irrtumswahrscheinlichkeit der fehlerhaften Klassifikation als „gut“ oder „schlecht“ (α - und β -Fehler) zu minimieren. Eine solche Vorgehensweise ist statistisch-mathematisch ohne Zweifel korrekt, da sie Fehlerkosten aus der Annahme eines Kreditantrags, obwohl dieser später zum Inkassofall wird (α -Fehler), und der fälschlichen Ablehnung eines Kreditkunden (β -Fehler) minimiert. Bei Berücksichtigung von Geschäftsstrategie, Image, Vertriebsbemühungen und so weiter wird dieses allerdings nur zu suboptimalen Ergebnissen führen. Hier ist deutlich mehr als die mathematische Suche nach dem gewinnoptimalen Bereich notwendig, um eine valide Score-Karten-Lösung zu finden. Da die Gefahr rechnerischer (Schein-)Genauigkeiten mit wirtschaftlichen Fehlentscheidungen besteht, ist die Einbindung von Fachleuten unbedingt empfehlenswert. Verlässliche Entscheidungshilfen oder gute Prognosen sind das lohnende

Ergebnis dieses Vorgehens. Es ermöglicht, knappe Kapazitäten in den Organisationsbereichen optimal zu nutzen und die Prozesseffizienz deutlich zu erhöhen. Kosten-Nutzen-Überlegungen dominieren stets die Entscheidungen über das Vorgehen, sodass die für die jeweiligen Score-Werte berechnete Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Strategiewahl für die spezifische Aufgabenstellung der Score-Karte zu Grunde gelegt wird. So können zum Beispiel Workflows gesteuert, eine geeignete Ressourcenallokation vorgenommen (Steuerung von Arbeitsvorräten) und zielgerichtet Kapazitäten aufgebaut werden. Dadurch werden Kosten, die durch nicht zielbewusste Aktivitäten anfallen würden, reduziert oder sogar vermieden.

Monitoring und Reporting

Damit der Score-Karten-Einsatz nicht zur trügerischen Unterstützung wird oder die Leistungsfähigkeit der durch Score-Karten unterstützten Prozesse ungewiss bleibt, ist der notwendige Bestandteil eines erfolgreichen Score-Karten-Systems ein gezieltes Monitoring und Reporting. Dieses muss sich sowohl auf die technische Leistungsfähigkeit der Score-Karten als auch auf den Prozesserfolg und das zu Grunde liegende Kosten-Mengen-Gerüst beziehen. Die Analysen für rollierende Zeiträume sind genauso wie die Überwachung der Trennfähigkeit aller Score-Karten sowie die statistischen und kaufmännischen Einflussgrößen vorzunehmen. Das Reporting ist dann adressatengerecht zu gestalten und wird sinnvollerweise in das bestehende Reporting-System integriert. Dadurch wird nicht nur der nutzbringende Einsatz der Score-Karten sichergestellt, sondern auch den regulatorischen Anforderungen, zum Beispiel aus MaRisk, Rechnung getragen. Die formale und technische Integration gewährleistet darüber hinaus, dass mit den Score-Karten und ihren Ergebnissen tatsächlich im Tagesgeschäft umgegangen wird und die Kosten der Umsetzung minimiert werden können. So hat das Unterneh-

men immer die Möglichkeit, durch geringfügige Adaption der Systeme die Leistungen der Score-Karten nutzbar zu machen. Alternativ kann die Umsetzung auch durch eine einfache Stand-alone-Lösung zum Beispiel auf Basis von MS Access oder auch durch Entwicklung eines kompletten Score-Karten-IT-Systems erfolgen. Letzteres ist jedoch nur in Ausnahmefällen sinnvoll und in aller Regel sehr viel einfacher und mit weniger Aufwand bei gleicher Leistungsfähigkeit darstellbar. Obwohl die vollständige technische und inhaltliche Einbindung in bestehende Reporting-Systeme der einfachste Weg ist, darf eine einfache Lösung ohne Einbindung nicht zur Vernachlässigung des Monitorings und Reportings führen. Nur wenn dieses konsequent, regelmäßig und umfassend erfolgt, kann der Gefahr, sich auf Score-Ergebnis „blind“ zu verlassen, rechtzeitig begegnet werden.

Einsatz von Score-Karten und Score-Karten-Systemen

Score-Karten finden ihren Einsatz grundsätzlich in den vier wesentlichen Bereichen des Unternehmens: Bei der Weiterentwicklung der Geschäftspolitik werden Score-Karten eingesetzt, um beispielsweise Kundengruppen oder Märkte (inhaltlich/regional) zu bestimmen und zu bewerten. Damit einhergehend werden Ausfalldefinitionen überprüft und die Risiken quantifiziert. Der zweite wesentliche Bereich ist die sinnvolle Unterstützung der hauseigenen Prozesse. Steigerungen der Prozesseffizienz werden auch durch Prüfungen der Vollständigkeit, der Plausibilität und sinnvoller Kompetenz- und Verfahrensrichtlinien ergänzt. Der dritte Bereich, bei dem Score-Karten eingesetzt werden, ist die Produkt- und Leistungsgestaltung. Hier werden sowohl die Produkt- und Leistungsgestaltung und damit das Angebot unterstützt als auch die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Zielgruppen untersucht. Die Weiterführung als Hilfsmittel für die Preis- und Gebührengestaltung (Konditionen-

politik) erscheint ebenso logisch wie das auf diesem Einsatzfeld basierende Risiko-Pricing. Letztlich ist der Umgang mit dem Kunden Gegenstand des Score-Karten-Einsatzes. Aufbauend auf der Exploration lohnender Zielgruppen und regionaler Märkte zur Fokussierung von Akquisitionsbemühungen und Werbemaßnahmen ist dort der erste Ansatzpunkt. Die Identifikation von Vertriebskanälen kann genauso über Score-Karten gesteuert werden wie das Provisionierungsmodell von Vertrieb, von Marktfolgebereichen oder auch des Einkaufs. Der Einsatz erstreckt sich beispielsweise bei Automobilbanken oder Leasing-Gesellschaften bis zum Vorgehen, der Preis- und Risikoabschätzung bei der Verwertung von Mobilien aus Leasing-Verträgen oder Fahrzeugen aus Ein- oder Sicherstellung. Damit ergeben sich umfangreiche Unterstützungen durch Score-Karten mit Hinweisen und Prozessgestaltung; auf der einen Seite zur Akquisition- und Kundenbindung und auf der ande-

ren Seite zur Reduktion oder Vermeidung von Kosten. Die Einsatzgebiete sind somit vielfältig und erstrecken sich beispielsweise vom Cross- beziehungsweise Up-Selling über die Bonitäts- und Risikobeurteilung bis zum vorgerichtlichen und gerichtlichen Inkasso von Forderungen.

Ein gänzlich neues Einsatzgebiet stellt die Betrugsprävention (Fraud Prediction) durch Score-Karten dar. Gezielte betrügerische Handlungen einzelner Kunden oder der so genannte Stoßbetrug als systematisches, organisiertes Verbrechen sind dabei genauso erfolgreiche Einsatzgebiete wie dolose Handlungen von Beschäftigten. Diese besonderen Einsatzgebiete von Score-Karten erfordern die Verarbeitung spezieller Daten und Informationen. Erfolg versprechend sind dabei die Verbindung unternehmensinterner Daten mit speziell auf Betrugsfälle ausgelegten Kombinationen relevanter Merkmale und der für Betrugsfälle angelegten Credit-

reform-Datenbank. Darüber hinaus können beispielsweise Erkenntnisse von Ermittlungsbehörden und Arbeitskreisen zur Betrugsprävention der Creditreform unmittelbar in eine solche Score-Karten-Entwicklung einfließen.

Beispiele für den kombinierten Einsatz

Entwickelte Score-Karten-Systeme ermöglichen neben der effektiven und effizienten Einzelprozessgestaltung die Kombination von verschiedenen Score-Karten mit unterschiedlichen Fragestellungen. So lassen sich beispielsweise Ansätze des Bonitäts-, Lieferanten- und Vertriebsscoring zu einer wirkungsvollen Prozessunterstützung verbinden. Der Einsatz von Score-Karten oder ihrer Kombination reicht vom Marketing-, Cross-Selling, Lieferanten-, bis zum Antrags-, Behavioural-, Bonitäts- oder Inkasso-Scoring. Diese Vielfalt erstreckt sich



auch auf nahezu alle relevanten Bereiche des B2B- und B2C-Geschäftes von Banken, Versicherungen, Leasing-Gesellschaften und Unternehmen. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette kann somit für eine Optimierung der Prozessschritte gesorgt werden. So hat sich beispielsweise eine Bank (Retail) entschlossen, sich umfangreich der Hilfe von Score-Karten zu bedienen. Ausgangspunkt war der Wunsch nach Verbesserung der Kredit- und Risikosteuerung. Nacheinander wurden ausgehend von einem Kreditantragsscoring, ein Scoring für die Bewertung von Sicherheiten, ein Scoring zur Überwachung der Engagements und Kontobewegungen (Behavioural-Scoring) und ein Inkasso-Scoring entwickelt. Die großen Anstrengungen, die dieses Institut zur Entwicklung dieses Vorhabens unternahm, wurden durch einen hohen Return on Investment (ROI) mit deutlich gesunkener Cost Income Ratio (CIR) dank bedeutender Effizienzsteigerungen und deutlicher Kosteneinsparungen gerechtfertigt. Durch modernes Inkasso-Scoring konnte die Sonderbehandlung von Engagements optimiert werden. Der Risikogehalt von Forderungen wurde nach der Fähigkeit der Kreditnehmer, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen validiert und eine optimale Beitreibungsstrategie entwickelt. Neben primären internen Wirkungen durch spürbare Prozessoptimierungen wurde auch die positive externe Wirkung auf Grund schneller, zuverlässiger und homogener Entscheidungsfindungen registriert. Ebenfalls nach ersten guten Erfahrungen mit dem Instrument des Scorings werden weitere Score-Karten von einer Leasing-Gesellschaft eingesetzt. Nachdem das Ziel einer schnellen Entscheidung am Point-of-Sale über Anträge geringer Komplexität mithilfe von Score-Karten erreicht werden konnte, wurden weitere Einsatzfelder identifiziert. Künftig werden Score-Karten auch für die Bonitäts(veränderungs)beurteilung und die Bestimmung von Preisuntergrenzen für den Verkauf von Mobilien aus Leasing-Verträgen eingesetzt.

In beiden Fällen hat der Einsatz des Scorings einen großen Beitrag zur Implementierung eines Frühwarnsystems geleistet. Interne und externe Informationen, die sowohl quantitativen als auch qualitativen Charakter haben, wurden zur Früherkennung herangezogen. Zum einen wurden die Score-Karten mit geeigneten Schnittstellen mit dem Risikocontrolling ausgestattet. Über diese wurden Score-Karten-Ergebnisse und direkt abgeleitete Risikoklassifikationen übermittelt. Auf Basis definierter Standards der Informationsverarbeitung wurden zum anderen Daten systematisch aufbereitet und sinnvoll zusammengefasst, um sie in bestehende Risikosteuerungssysteme einzuspeisen. Damit war kein eigenes EDV-System notwendig, und Maßnahmen zur Risikovorsorge und Früherkennung konnten implementiert werden. Die mit dem Scoring einhergehende Risikoklassenbildung war überdies eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Preisgestaltung von ABS-Strukturen (Asset-Backed-Securities). Gleichzeitig konnten über die direkte Ableitung von Ausfallwahrscheinlichkeiten Voraussetzungen für die Eigenkapitalunterlegung nach Basel II erfüllt werden und durch die Früherkennung der Risiken beziehungsweise Intensivbetreuung von Engagements die aufsichtsrechtlichen Anforderungen nach MaRisk erfüllt werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Die herausfordernde Aufgabe die umfangreichen Einsatzmöglichkeiten und die Leistungsfähigkeit von Score-Karten nutzbar zu machen, setzt zunächst einen Prozess des Umdenkens voraus. Bestehende Prozesse und Leistungsergebnisse müssen kritisch hinterfragt werden. Die Bedingungen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und das eigene – durchaus quantitativ und qualitativ formulierte – Unternehmensziel sind dabei geeignete Maßstäbe. Score-Karten finden ihren

Einsatz als Instrument zur Unterstützung der Entscheidungsfindung. Sie können und sollen die Entscheidung erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ersetzen, aber sie sind ein wichtiges Mittel zur Steigerung der Prozesseffizienz und Objektivierung. Auf Basis hoher Datenqualität wird mit dem Einsatz von Score-Karten ein hohes Maß an Transparenz erzeugt, die sich auf einzelne Prozessschritte, verwendete Daten und ihre Beurteilung bezieht. Dies hat auch zur Folge, dass Unternehmensbereiche des Marktes (insbesondere Vertrieb, Kundenbetreuung) und der Marktfolge (beispielsweise Kreditbüro, Rechtsabteilung, Controlling) stärker zusammenwachsen. Beide Bereiche nutzen damit alle gemeinsam generierten Informationen umfangreich und die volle Leistungsfähigkeit der EDV. Die deutlich größere Transparenz über die getroffenen (Kredit-)Entscheidungen, das Monitoring und Reporting ihrer Entwicklung hat nicht nur die verbesserte Qualität getroffener Entscheidungen bei erhöhter Prozesseffizienz als Ergebnis, sondern ermöglicht auch die Fundierung der strategischen internen und externen Ausrichtung des Unternehmens.

Da mögliche Fragestellungen für eingesetzte Score-Karten vielfältig sein können, die Prozessgestaltung in den einzelnen Instituten oder Unternehmen sehr individuell ist und das Daten-Mengen-Gerüst je nach Geschäftsmodell sehr unterschiedliche Dimensionen hat, werden „Entwicklungen von der Stange“ dieser anspruchsvollen Aufgabe nicht gerecht. Hier gilt es stets, bedarfsorientiert zu agieren und die Vorteilhaftigkeit als strenge Nebenbedingung im Blick zu haben. Angesichts der hohen Flexibilität von Score-Karten und deren unzweifelhaftem quantitativen und qualitativen Mehrwert ist die Frage nicht, ob ein Unternehmen ein solches Instrument einsetzen sollte, sondern lediglich wann und wie. ◀