

Dr. Dirk Thiel

# Von der Transaktionsgestaltung zur ganzheitlichen Unterstützung

Die Entwicklung des Credit Managements reicht weit in die ersten Schritte unternehmerischer Tätigkeit zurück. Dem Credit Management kam früher nur die Aufgabe der Forderungsverbuchung, also der buchhalterischen Abwicklung des eigentlichen Geschäfts des Unternehmens zu. Damit entfaltete es seine Tragweite insbesondere dann, wenn mit dem Kunden nicht der Bar- sondern ein Zielverkauf vereinbart wurde. Mit Zunahme der Bedeutung des Credit Managements als administrative Einheit und interner Berater entstand der inzwischen schon als natürlich empfundene und im Bankensektor auch formal verankerte Gegensatz zwischen den Vertriebsbereichen (Markt) und den administrativen Bereichen (Marktfolge). Hierbei werden die Ziele dieser Bereiche als divergierend und gegenseitig als „störend“, ja teilweise sogar als „geschäftshindernd“ bezeichnet. Das moderne Credit Management ist jedoch nicht nur integrativer Bestandteil der Wertschöpfungskette im Unternehmen, sondern wie alle Bereiche des Unternehmens auf dasselbe Ziel ausgerichtet: Die gesamte Wertschöpfungskette soll durch Effizienz und Profitabilität zum Gesamtwohl des Unternehmens optimiert sein.

## Interne Ratingsysteme

Die Implementierung eines internen Ratingsystems ist für das erfolgreiche Kredit- und Risikomanagement eines Unternehmens ein notwendiges Instrument. Weder der Begriff noch der Inhalt sind jedoch abschließend definiert, so dass die Ausgestaltung und damit der Nutzen eines solchen Systems von der optimalen Kombination der verwendeten Komponenten und deren Güte abhängt. Die Frage nach dem Umfang eines internen Ratingsystems und den implementierten Komponenten wird vor allem durch die Definition des Ziels dieses Ratingsystems bestimmt. Dieses ist auf Basis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der formulierten Credit Policy zu definieren. Letztere wird im Rahmen eines umfangreichen, professionellen Credit Managements sowohl als Grundlage für die eigene Ausrichtung verwendet, als auch um den Bestimmungen (internationaler) Regularien gerecht zu werden (z. B. KontraG). Die Entwicklung an den internationalen Kapitalmärkten und die in den Medien mit großer Aufmerksamkeit verfolgten Unregelmäßigkeiten und spektakulären Insolvenzen haben zu einer Vielzahl von zum Teil branchen- und größenabhängigen Vorschriften geführt, die zu mehr Transparenz, Kontrolle und Prävention im Geschäftsgebaren von Unternehmen und Finanzdienstleistern führen soll.

Die Credit Policy beinhaltet sowohl die selbst gegebene Richtlinie für das Risiko- und Kreditmanagement im Unternehmen, als auch die Grundlage für die operative Umsetzung der umfangreichen Anforderungen bestehender Gesetze, Verordnungen und Richtlinien als regulatorischen Rahmen für ein Unternehmen. Wenn die Credit Policy für ein Unternehmen definiert wird, wird somit die Untergrenze für den Inhalt und die Funktionsweise des Credit Management festgelegt. Wenn gleich dieser Rahmen häufig als unliebsames Korsett unternehmerischen Handelns verstanden wird, zeigt die Praxis, dass die optimale Kombination rechtlich geforderter Elemente aus allen Geltungsbereichen und unternehmensspezifischer Ansätze zu einer sinnvollen Basis für ein ganzheitliches Credit Management vereint werden kann. Hierbei wird auch die Einbindung der für Banken im Rahmen von Basel II und MaRisk entwickelten Vorgehensweisen im Credit Management von Industrieunternehmen erfolgreich praktiziert. Das zugrunde liegende Ziel des Unternehmens ist es, auf erprobte, ausgereifte Verfahren zurück zu greifen und diese in ihrer Ausprägung an die unternehmensindividuellen Anforderungen anzupassen. Diese Kombination aus klarer Ausrichtung auf eine erfolgreiche Unternehmens- und Kreditmanagementtätigkeit einerseits und die Einhaltung relevanter Rechtsvorschriften andererseits hat bei der SAP Deutschland AG & Co. KG (SAP) zu einer Verankerung des Credit Managements in der Neuausrichtung der Credit Policy und gleichzeitig zu einer State-of-the-Art-Gestaltung des Credit Management geführt. Mit dem Ziel, die jeweilige best-practice in der entsprechenden Ausrichtung und im methodischen Ansatz für das Unternehmen zu adaptieren, hat man zum Beispiel den aktuellen Diskussionsstand von Basel II, MaRisk und SOX übernommen und das moderne Credit Management des Unternehmens daran ausgerichtet. Die entstandene Credit Policy stellt dadurch nicht nur den Rahmen für die strategische Ausrichtung der SAP und die Vorbereitung auf Herausforderungen neuer

wirtschaftlicher Entwicklungen bzw. veränderter Aufgaben des Credit Management aufgrund neuer Kundensegmente dar. Sie gewährleistet darüber hinaus die Erfüllung - auch international geltender - bilanzierungs- und verfahrensrechtlicher Auflagen.

Auf Basis einer solchen Credit Policy sind Methoden und Instrumente zu entwickeln, die zum einen für die effektive und effiziente Abwicklung der Teilprozesse im Credit Management sorgen. Außerdem sind die Instrumente so auszuwählen, dass die Risikoidentifikation und -bewertung sicher erfolgen kann und die Basis für die Risikosteuerung gelegt ist. Die sinnvolle Kombination komplementärer Instrumente und Methoden ist als internes Ratingsystem (IRS) ein fester Bestandteil des modernen Kreditrisikomanagements. Nach Auswahl der Elemente des IRS wird kein starrer Status erreicht, sondern die Instrumente sind in Anzahl, Art und Umfang ihrer Einbindung von der Geschäftsausrichtung und den auftretenden Geschäftsvorfällen abhängig. Es entsteht folglich ein flexibles System, das den sich verändernden Geschäftsbedingungen angepasst werden kann und so der Entwicklung des Unternehmens Rechnung trägt.

### Verbindung zum Vertrieb

Trotz der Fokussierung auf das Kreditrisikomanagement ist die Verbindung zu den Vertriebseinheiten des Unternehmens als immanenter Bestandteil zu berücksichtigen. Die erheblichen Synergien zwischen diesen scheinbar mit divergierenden Interessen agierenden Bereichen können nur so realisiert und der vollständige Nutzen eines IRS erreicht werden. Dadurch wird einerseits eine risikoorientierte Vertriebsausrichtung gewährleistet und andererseits die gezielte Steuerung des Vertriebs zu erfolgreichem Geschäft mit werthaltigem Umsatz ermöglicht. Die SAP hat sich zur Realisation aller möglichen Vorteile einer ganzheitlichen IRS-Gestaltung entschlossen. Somit beinhaltet das verwendete IRS sowohl die Entwicklung von Vorgehensweisen zur Identifikation des (Bonitäts-) Risikos von Kunden als auch Systeme zur Verdichtung und Kommunikation (Berichtswege und -medien) relevanter Informationen. Darüber hinaus werden Vorgehensweisen zur Implementierung einer verstärkten Bonitätsorientierung im Kundenmanagement gestaltet. Die SAP begegnet

damit neuen Herausforderungen, die internationale Absatzmärkte und veränderte Kundensegmente bergen. Hier wird ein zukunftsweisender bonitäts- bzw. risikoorientierter Vertriebsansatzes verfolgt, der neben der wichtigen internen Kommunikation auch das operative Auftreten des Unternehmens, insbesondere des Vertriebs zum Beispiel bei Zahlungskonditionen/-formen, Rabatt- und Limitsysteme beeinflusst.

### Scoring

Nach erfolgreicher Akquisition von Interessenten ist insbesondere im Mengengeschäft die weitgehend automatisierte, objektive und homogene Beurteilung der Bonität von Kunden, Partnern und Verträgen notwendig. Dazu wird erfolgreich das Instrument des Scoring eingesetzt. Häufig werden dazu drei Scoringansätze sinnvoll eingebunden:

Beim Antrag-Scoring werden vor Abschluss eines Geschäftes - unabhängig davon, ob es sich dabei um einen Neu- oder Bestandskunden handelt - zur Verfügung stehende interne oder externe Daten zur Bestimmung der Erfolgswahrscheinlichkeit herangezogen. Die Scorekarte gibt Auskunft darüber, wie wahrscheinlich der Erfolg dieser Art von Geschäft, in dieser Höhe, mit diesem Kunden, zu diesen Bedingungen und zu diesem Zeitpunkt ist. „Erfolg“ ist dabei stets als Realisierung einer Forderung als tatsächlicher Umsatz definiert. Sofern ein mit Neu- oder Bestandskunden angestrebtes Geschäft positiv beurteilt wird, gilt es die Bonitätsüberwachung und damit ein noch laufendes Geschäft zu sichern. Insbesondere bei Geschäften, die teilsbare Leistungen beinhalten und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, ist die jederzeitige Transparenz über die Bonität des Geschäftspartners von grundlegender Bedeutung. Daher wird beim Verhalten-Scoring die Bonitätsüberwachung während der Geschäftsbeziehung sichergestellt und die Prognosen über die erwartungsgemäße Ab-

wicklung der eingegangenen Geschäftsbeziehung permanent überprüft. Die Auswirkungen von Bonitäts- und Umfeldveränderungen werden zu einer Aussage mit Handlungsempfehlungen verdichtet, so dass antizipativ und rechtzeitig mit dem richtigen Verhalten auf negative Tendenzen reagiert werden kann. Sofern in der Vertragsbeziehung Störungen aufgetreten sein sollten und ausstehende Forderungen gefährdet sind, muss der Kunde in der vertrieblichen Betreuung eine besondere Behandlung erfahren und das Vorgehen im Kredit-/Forderungsmanagement angepasst werden. Das Inkasso-Scoring unterstützt dieses Vorgehen, indem sowohl Beitreibungswahrscheinlichkeiten als auch effektive Verhaltensstrategien in Abhängigkeit vom in Frage stehenden Volumen, vom Schuldner und vom Vertragsgegenstand empfohlen werden. Diese Empfehlungen werden einerseits in Abhängigkeit von den rechtlichen Möglichkeiten und andererseits auf die Prozesse des Unternehmens abgestimmt erarbeitet. In der Folge entstehen validierte Vorgehensvorschläge zur Unterstützung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft. Dabei ist auch hier ein Höchstmaß an Automatisierung bei homogener, hoher Qualität durch direkte, automatisierte Unterstützung mit dem ermittelten Scorewert möglich.

Um das Kreditmanagement optimal zu unterstützen und die für eine bonitäts- und risikoorientierte Vertriebsaktivität notwendigen Informationen zur Verfügung stellen zu können, hat die SAP diese Scorekarten entwickelt und sie sowohl mit SAP-internen als auch mit externen Daten optimiert. Als SAP-interne Daten werden beispielsweise Informationen über den Kunden (z. B. Stammdaten), Zahlungs- und Geschäftserfahrungen, Vertrags- und Objektdaten oder Historien herangezogen. Als externe Daten werden dagegen Bonitätsmerkmale, das mikrogeografische Umfeld, die Kapitaldienstfähigkeit, die Bilanzverhältnisse, Bankerfahrungen usw. angereichert. Vor dem Hintergrund des Prozesses im Vertrieb und Forderungsmanagement sind die optimalen Scorekartenpositionen bestimmt und für jede Scorekarte der erforderliche Datenkranz mit Hilfe umfangreicher mathematisch-statistischer Untersuchungen festgelegt. In ergänzenden Untersuchungen wird die Fähigkeit der Scorekarte, „richtig“ zu entscheiden (Trennschärfe), optimiert. Im Laufe der Untersuchungs- oder Testphase - wie auch im Laufe der Geschäftsentwicklung - kann sich ergeben, dass abhän-

gig von den Kernmerkmalen (Privat-/Firmenkunden, Rechtsform, Auftragsart/-größe usw.) zur Gewährleistung einer hohen Trennschärfe mehrere Scorekarten mit der selben Aufgabe (Scorekartenposition) bezogen auf unterschiedliche (Teil-) Segmente zum Einsatz kommen. Statistisch valide und kaufmännisch plausible Segmente werden durch umfangreiche Portfolioanalysen identifiziert. Die so erlangte Validität der Scorekarten führt zu weitgehend automatisierten Aussagen, die je nach Ausgestaltung den Charakter von „empfohlen“ bis zu „verbindlich“ erhalten, in Abstimmung mit den Bestimmungen der Credit Policy.

### Risiken erkennen und steuern

Risiken des Credit Managements sind zum einen durch die Vertriebsmodalitäten (Geschäftsgegenstand, Vertriebswege, Konditionengestaltung etc.) und zum anderen durch die Bonität der Ziel- und Bestandskunden bestimmt. Entscheidend für ein gutes Credit Management ist seine Fähigkeit, Risiken aus diesen Quellen zu erkennen, sie zu bewerten und effektive Maßnahmen zur Steuerung einzuleiten. Ein Schritt hierzu ist die Entwicklung eines Risikoklassensystems. Dieses erlaubt die Zusammenfassung von Debitoren oder Verträgen zu risiko-homogenen Klassen, denen sowohl ein gewählter Work-Flow als auch eine Ausfall- und Beitreibungswahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann. Die Zuordnung zu Risikoklassen erlaubt sowohl das risikoadjustierte Vorgehen in Vertrieb und Abwicklung als auch die Einleitung von kaufmännischen, buchhalterischen und rechtlichen Maßnahmen.

Da sich die SAP immer mehr zum Geschäftspartner des Mittelstands entwickelt, wird die Heterogenität ihres Geschäftes insbesondere hinsichtlich der Kunden (z. B. Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen), der Konditionengestaltung (z. B. Zahlungsweise/-art, Besicherung, Zahlungsziel, Anzahlungen) und der

Vertriebswege (z. B. ein- und mehrstufiger Vertrieb) deutlich zunehmen. Entstehende Risiken aus bereits abgeschlossenen oder zu akquirierenden Geschäften werden sich kompensieren oder verstärken. Deshalb hat man sich dort entschlossen, durch die Einbindung eines Risikoklassensystems in das IRS über entstehende Risiken Transparenz zu bekommen und geeignete Verhaltens- und Bearbeitungsstrategien anzuwenden. Die Zusammenfassung von Debitoren oder Verträgen zu risiko-homogenen Klassen, denen sowohl ein gewählter Work-Flow als auch eine Ausfall- und Beitreibungswahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann, wird dadurch möglich. Die SAP kann somit durch die Zuordnung zu Risikoklassen sowohl das risikoadjustierte Vorgehen in Vertrieb und Abwicklung als auch die Einleitung von kaufmännischen, buchhalterischen und rechtlichen Maßnahmen steuern.

Sofern sich die Zugehörigkeiten von Verträgen oder Kunden zu Risikoklassen im Laufe der Geschäftsverbindung ändern, ist dieses über die Migrationsentwicklung zu beurteilen. Die Berechnung und Beurteilung der Migration dient vor allem der Stabilitätsbeurteilung und der Veränderung der Risikoposition bzw. des Portfoliorisikos. Grundlage für die Berechnung sind ausschließlich Historien der Bonitätsdaten, die unternehmens- und branchenbezogen aus externen Datenbanken generiert werden. Nach der Selektion und Zusammenführung der relevanten Datenquellen wird eine statistisch valide Matrix erstellt, die Aussagen über die zu erwartende positive und negative Entwicklung macht. Damit einhergehend sind die Ermittlung des Geschäftspartner-Ausfallrisikos und die Definition von Eskalationsmechanismen und Warnschwellen. Hier wird das Credit Management der SAP in die Lage versetzt, nicht nur am Anfang einer Geschäftsbeziehung eigene Entscheidungen für das Risikomanagement zu treffen, sondern auch risikobehaftete Entwicklungen zu erkennen und diese zu prognostizieren. Dieses Instrument ist für das Unternehmen ein wichtiger Bestandteil eines zu entwickelnden Frühwarnsystems. Die frühzeitige Kenntnis über Veränderungen der Bonität von Debitoren und Kreditoren sowie die veränderte Wahrscheinlichkeit des Ausgleichs von (rückständigen) Forderungen ist eine unbedingte Notwendigkeit. Das zu entwickelnde Frühwarnsystem soll durch Zeitreihen-, Stärken-Schwächenanalysen, Zeit- und Branchenvergleichsrechnungen usw. eine schnelle

Identifikation bonitäts- und zahlungsfähigkeitsrelevanter Merkmale und Entwicklungen aufzeigen. Basis für die Implementierung sind qualitative und quantitative Daten die dann zielführend analysiert und ausgewertet werden. Anschaulich zu Kennzahlen verdichtete Analysen oder grafische Darstellungen sorgen für leichte Verständlichkeit und die adressatengerechte Verfügbarkeit.

### Kreditlimits festlegen

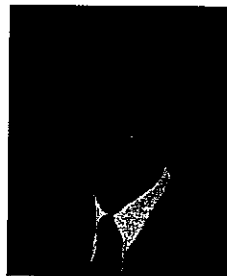
Sofern nach dem Antragssoring eine Beurteilung des angefragten Geschäftes oder des Kunden vorliegt bzw. wenn das Frühwarnsystem als Zusammenführung von Quellen und Urteilen mit Prognosecharakter ein Handeln des Credit Managements fordert, ist ein erster Schritt die Festlegung bzw. Anpassung des Kreditlimits. Die Gestaltung eines Kreditlimitsystems wird zunächst über die regulatorischen Anforderungen aus KonTraG und SOX zur Umsetzung der Risikotransparenz gefordert. Für das einzelne Unternehmen ergibt sich dieses schließlich aus der selbst definierten Credit Policy. Neben dem tatsächlichen Kreditbedarf und den bonitätsbestimmenden Faktoren fließen dort ebenfalls die Erfahrungen mit dem Kunden und sein Bestellverhalten ein. Das Limitsystem muss eine konsistente Gestaltung über die Ebenen „Länderlimit“, „Konzernlimit“, „Unternehmenslimit“ und „Business-Unit-Limit“ aufweisen. Das Limitsystem wird damit einerseits den Anforderungen des Forderungs-/Risikomanagements und andererseits den Anforderungen an eine sinnvolle Vertriebsunterstützung gerecht. Dabei ist das Limitsystem nicht nur auf die reine Kreditlinienbestimmung zu beschränken, sondern umfasst die Konditionengestaltung als Ganzes. Die Wechselwirkungen zwischen z. B. Kreditlinie, Zahlungsziel und -modalitäten sind zu berücksichtigen. Gleichwertige Kombinationen bzw. Konditionenpakete hinsichtlich ihres Risiko- und Ertragserwartungswertes sind zu identifizieren und in einem Konditionentableau als Information oder verbindliche Größe für Vertriebsakti-

vitäten mit den Vertriebsbereichen zu entwickeln.

Insbesondere bei größeren Geschäften mit hohen zu kreditierenden Beträgen und erheblichem Risikopotenzial gilt im Umgang mit bilanzierenden Unternehmen die Jahresabschlussanalyse als wichtiges Element der Bonitätsbeurteilung. Der Jahresabschluss eines Debitors wird analysiert, ausgewertet und die Ergebnisse in den Credit-Management-Prozess eingebunden. Dabei sind u. a. das Auftrags-/Bestellvolumen, die Unternehmensgröße und das vermutete Risikopotenzial Parameter für den Umfang der Analyse. Zunächst haben die Konzeption von Auswertungsmasken, die Definition von Kennzahlen und die Festlegung von Schnittstellen zu erfolgen. Jahresabschlüsse sind unabhängig vom Rechnungslegungsstandard (z. B. HGB, IAS) oder von ihrem Umfang (z. B. Konzernabschluss, Einzelabschluss) auszuwerten und unter Risikoaspekten homogen zu analysieren. Die erhaltenen Analyseergebnisse sind in den jeweiligen Teilprozess einzubinden und für die involvierten Bereiche zugänglich zu machen. Der Kunde ist nach dieser ganzheitlichen Betrachtung einer relativen Beurteilung, dem Benchmarking zu unterziehen. Dabei soll die Frage „Wie steht ein Unternehmen im Vergleich zu anderen da?“ beantwortet werden. Das Ziel der Analyse, Stärken/Schwächen des Unternehmens und latente Risiken zu ermitteln, wird dort in verschiedenen Bereichen erreicht. Inhalt sind sowohl Jahresabschlusskennzahlen/-relationen als auch Vertriebs- oder Finanzprozesse. Auch das Unternehmensumfeld, die Branchensituation und gegebenenfalls mikrogeografische Veränderungen werden dabei berücksichtigt. Sofern ein Unternehmen ein Filial- oder Franchisenez betreibt bzw. im Rahmen eines zweistufigen Vertriebs assoziierte, gegebenenfalls rechtlich selbständige Händler kreditiert, werden viele der oben genannten Instrumente und Methoden individuell zu einem BIS (BilanzInformationSystem) zusammengefasst. Das Unternehmen hat somit die Möglichkeit, nicht nur vollständige Transparenz über ihre Händler zu erlangen, sondern auch als Partner und kompetenter Berater erheblichen Mehrwert zu stiften.

Die herausfordernde Aufgabe, die hohe Leistungsfähigkeit eines Internen Ratingsystems im Rahmen des Credit Management nutzbar zu machen, setzt zunächst einen Prozess des Umdenkens voraus. Bestehende Prozesse und Leistungsergebnisse müssen kritisch hinterfragt werden und die Rolle des Credit Management als Bera-

ter des Unternehmens, insbesondere als Partner des Vertriebs verstanden werden. Im Credit Management eingesetzte Instrumente eines Internen Ratingsystems finden ihren Einsatz zur Unterstützung der Entscheidungsfindung und Steuerung der Kreditprozesse. Sie können und sollen die Entscheidung erfahrener Mitarbeiter ergänzen und zur Steigerung der Prozesseffizienz beitragen. Dieses hat auch zur Folge, dass marktnahe Unternehmensbereiche (Vertrieb, Kundenbetreuung) und Unternehmensbereiche der Forderungs- und Kreditbearbeitung stärker zusammenwachsen. Beide Bereiche nutzen damit alle gemeinsam generierten Informationen umfänglich sowie die volle Leistungsfähigkeit, die valide Daten in Kombination mit effizienten Prozessen bieten. Dieses hat bei der SAP Deutschland AG & Co. KG nicht nur die verbesserte Qualität getroffener Entscheidungen bei erhöhter Prozesseffizienz als Ergebnis, sondern ermöglicht auch die Fundierung der internen und externen Ausrichtung des Credit Managements im Unternehmen.



**Zum Autor:**

Dr. Dirk Thiel studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann und mehrjähriger Tätigkeit im Firmenkundenkreditgeschäft einer deutschen Großbank 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 als Berater in einer internationalen Top-Management-Beratung. Er leitet seit 2004 den Bereich Creditreform Consulting Services und ist seit dem 01. Januar 2006 Mitglied der Geschäftsführung der Creditreform Rating AG.