

R I S I K O M A N A G E M E N T  
N E W S L E T T E R

AUSGABE 2 / 04



APRIL - JUNI 2004

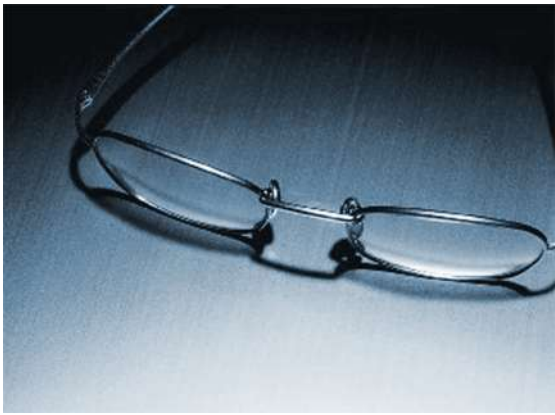


EXTERNE BEWERTUNG VON GESCHÄFTSPARTNERN

MIT KUNDENFINANZGESPRÄCHEN KREDITRISIKEN ERKENNEN UND STEUERN

DIE BEWERTUNG DES ZAHLUNGSVERHALTENS ALS MITTEL ZUR  
INSOLVENZFRÜHERKENNUNG

INSOLVENZEN STEIGEN IN EUROPA KONTINUIERLICH AN



## EDITORIAL

### LIEBE LESERINNEN UND LESER

bei Finanzinstituten gehören die Überprüfung und Bewertung der Bonität eines Kunden, vor der Kreditvergabe als solche, zum Tagesgeschäft. Die Kreditkonditionen richten sich maßgeblich nach der zuvor analysierten Risikoklasse, der Ausfallwahrscheinlichkeit und den hinterlegten Sicherheiten des Kreditnehmers.

Was bei Banken und Finanzinstituten als "gängige Praxis" von allen Beteiligten akzeptiert wird, findet zunehmend bei der Lieferantenkreditvergabe von Unternehmen Anwendung.

Zur Analyse ihrer Kunden können Unternehmen auf eine Vielzahl interner und externer Informationsquellen zurückgreifen.

Im aktuellen Newsletter gehen wir nicht auf die klassischen Möglichkeiten wie beispielsweise die Wirtschafts- oder Bankauskunft ein, sondern stellen Ihnen zusätzliche Informationsquellen vor.

In diesem Zusammenhang betrachten wir folgende Fragen: Welche Informationen erhält das Unternehmen durch die Auswertung externer Zahlungserfahrungen? Welche Vorteile bietet ein Kundenfinanzgespräch für das Erkennen und Steuern der Kreditrisiken? Wie kann ein Gefahrenpotenzial beim Kunden frühzeitig erkannt werden? Welche Informationen sind als eindeutige Warnsignale für einen zukünftigen Ausfall des Kunden zu deuten?

Überdies präsentieren wir Ihnen das Ergebnis der Insolvenzanalyse in Europa 2003/2004. Zum ersten Mal wurden auch die Beitrittskandidaten der EU-Osterweiterung unter die Lupe genommen.

Wir wünschen Ihnen wie immer viel Vergnügen beim Lesen des Newsletters und einen erfolgreichen Start in den Frühling.

Ihre  
Silke Beermann



**SILKE BEERMANN**

Hauptredaktion

Telefon: 02131 / 109 - 479

E-Mail: [s.beermann@verband.creditreform.de](mailto:s.beermann@verband.creditreform.de)

Der Risikomanagement Newsletter ist eine Gemeinschaftsproduktion der Abteilung Risikomanagement und der CEG Creditreform Consumer GmbH.



## EXTERNE BEWERTUNG VON GESCHÄFTSPARTNERN

### UNTERNEHMENSDIAGNOSE ZUR BEURTEILUNG DER SOLIDITÄT VON GESCHÄFTSPARTNERN

Die Unternehmensdiagnose, als Methodik zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation von Geschäftspartnern, hat in den letzten Jahren ständig an Bedeutung gewonnen. Dies ist insbesondere mit den ständig angestiegenen Insolvenzzahlen, dem damit verbundenen Wertberichtigungsbedarf der Forderungen und einer spürbaren Verschlechterung der Zahlungsmoral zu erklären.

Die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit und die der Schuldentilgungskraft eines Unternehmens sind zwei spezielle Formen der Unternehmensdiagnose, die bei Entscheidungen im Kreditbereich einen besonderen Stellenwert einnehmen. Im Zusammenhang mit den Vorschlägen des Baseler Bankenausschusses (Basel II) für Kreditvergaben in der Bankenwelt sind Kreditnehmer zukünftig über Ratings zu klassifizieren, die auch eine Aussage in Form von Ausfallwahrscheinlichkeiten ermöglichen sollen. Das Rating und die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers werden auf der Grundlage einer Unternehmensdiagnose entwickelt. In diesem Spezialfall geht es somit um die Diagnose des Ist-Zustandes eines Unternehmens, mit der Zielsetzung, eine prognostische Aussage über die potenzielle Gefährdung eines Kreditnehmers abzuleiten. Diese Aussage ist grundsätzlich bei jeder Art der Kreditgewährung wünschenswert, unabhängig davon, ob es sich um Geld-, Waren- oder Avalkredite handelt. Sie haben somit auch im Bereich der Lieferantenkredite einen besonderen Stellenwert.

### QUANTITATIVE UND QUALITATIVE ANSÄTZE DER UNTERNEHMENSDIAGNOSE

Die Vorgehensweise der Unternehmensdiagnose hängt maßgeblich vom Informationsstand über das kreditsuchende Unternehmen ab. Hinsichtlich der berücksichtigten Informationsarten können quantitative und qualitative Diagnoseansätze unterschieden werden.

Die quantitative Diagnose setzt im Kreditbereich primär an den Ergebnissen der Rechnungslegung des Unternehmens an.

Neben dem Jahresabschluss, den Quartalsberichten oder der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) können auch Planungsrechnungen in die Untersuchung einbezogen werden. Das Zahlenmaterial wird i.d.R. in Kennzahlen transformiert und mit Vergleichsmaßstäben, die in einer "Erfahrungsdatenbank" hinterlegt sind, abgeglichen.

Methodisch kommen dabei mathematisch-statistische (z.B. Multivariate Diskriminanzanalyse) oder informationstechnische Ansätze zum Einsatz (z.B. Expertensysteme, künstliche Neuronale Netzwerke). Methodenunabhängig wird dabei versucht, die Kennzahlen des Unternehmens mit den guten und schlechten Kreditausgängen abzugleichen.

Durch die Ermittlung von Ähnlichkeiten zwischen den Unternehmenskennzahlen und denen der Vergleichsgruppen werden dann Aussagen über den zu erwartenden Kreditausgang ("Ausfallwahrscheinlichkeit") getroffen. Wichtige Kennzahlen, die in diesem Zusammenhang geprüft werden, sind:

- die Eigenkapitalquote zur Auswertung der horizontalen Kapitalstruktur
- der kurzfristige Verschuldungsgrad zur Ableitung der Liquiditätsbelastung
- die Gesamtkapitalverzinsung zur Bestimmung der Ertragskraft
- der Cash Flow zur Ermittlung der Innenfinanzierungskraft.

Diese Vorgehensweise ist nicht ohne Kritik, da oftmals in der Praxis die strengen wissenschaftlich zu erfüllenden Bedingungen zur Anwendung der statistischen Methoden verletzt bzw. nicht erfüllt werden.

Andererseits dokumentieren die Anwendungsergebnisse der Praxis eine gute Trefferquote. Neben Informationen über die historische Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des zu



## EXTERNE BEWERTUNG VON GESCHÄFTSPARTNERN

diagnostizierenden Unternehmens fließen quantitative Strukturmerkmale wie das Alter, die Umsatzhöhe oder die Mitarbeiterzahl in die Unternehmensdiagnose ein.

In diesem Bereich werden die über Häufigkeitsanalysen ermittelten Merkmale gescheiterter Unternehmen mit der Merkmalsverteilung in der Grundgesamtheit (z.B. Firmenbestand in Deutschland) verglichen. Diese strukturbasierten Aussagen werden ebenfalls zur Einschätzung des Gefährdungsgrades umgesetzt. So zeigt etwa die Auswertung der Insolvenzen des Jahres 2003 und deren Relativierung über einen Datenbestand von rund 3,3 Mio. Unternehmen besondere Risiken bei folgenden Merkmalen auf:

- Unternehmensalter: 5 bis 10 Jahre
- Umsatzklasse: 2,5 Mio. bis 5,0 Mio. Euro
- Mitarbeiterzahl: 11 bis 50.

Der Diagnosebefund wird durch die Berücksichtigung qualitativer Untersuchungsfelder unterstützt. Im Vergleich zur quantitativen Unternehmensdiagnose sind die qualitativen Fragestellungen allerdings wesentlich komplexer und bedingen ausgeprägte Detailkenntnisse über den Markt, die Branche, den Wettbewerb und das Management des Unternehmens. Einige exemplarische Fragen mögen dies verdeutlichen:

- Welche Veränderungen haben oder werden sich im Marktumfeld (Angebot, Nachfrage, Logistik) des Unternehmens ergeben?
- Wie ist das Unternehmen auf solche Veränderungen vorbereitet?
- Welche Aktionen und Reaktionen hat das Management hinsichtlich der veränderten Marktbedingungen entwickelt bzw. kann es entwickeln?

Aufgrund fehlender Detailinformationen, nicht vorhandener Quantifizierungsansätze und der Notwendigkeit, Diagnoseergebnisse möglichst rasch zu erhalten, wird in der Praxis weniger mit fundierten fragegeleiteten Analysen als mit einfach anwendbaren Indikatoren gearbeitet.

Solche Risikoindikatoren werden dann als Anzeichen einer vorhandenen oder drohenden Krisensituation interpretiert.

Über die einfache Formel **“Je mehr Risikoindikatoren, desto schlechter das Unternehmen”** lassen sich Rückschlüsse auf die Lebensfähigkeit ziehen.

Da die Interpretation solcher Indikatoren weder empirisch abgesichert noch durch theoretische Grundlagen bestätigt ist, wird in diesem Zusammenhang oft von sogenannten schwachen Signalen gesprochen.

### MANAGEMENTFEHLER - HÄUFIGE URSACHE FÜR EINE INSOLVENZ

So weist etwa die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Insolvenzphänomen darauf hin, dass Managementfehler die Hauptursache für das Scheitern eines Unternehmens sind. Diese Feststellung ist allerdings für die praktische Anwendung wenig hilfreich.

Insofern wird versucht, über indikatorgestützte Analysen potenzielle Gefährdungsfaktoren zu erkennen.

Im Folgenden werden einige der häufig eingesetzten Indikatoren aus den betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen systematisiert.

### WELCHE WARNSIGNALE WEISEN AUF EINE DROHENDE ZAHLUNGSVERSCHLECHTERUNG ODER INSOLVENZ HIN?

#### **Schwache Warnsignale im aktiven Kundenbestand:**

In erster Linie sind es grundlegende Veränderungen in den strukturellen Merkmalen der Unternehmen, die als Frühwarnindikatoren fungieren können:



## EXTERNE BEWERTUNG VON GESCHÄFTSPARTNERN

- Auffällige Wechsel im Management mit kuriosen Begründungen
- Häufige Sitzverlegungen des Unternehmens
- Massiver Abbau von Niederlassungen oder Ausgliederung von Geschäftsbereichen wegen schlechter Rentabilität
- Hinweise auf notwendige Restrukturierungsmaßnahmen
- Wechsel der Rechtsform zur Haftungsbeschränkung oder Schutz der Inhaber
- Umfangreiche Kündigungen von Mitarbeitern u.a.

Des Weiteren konnten Auffälligkeiten im Informationsverhalten gegenüber der Öffentlichkeit, den Geschäftspartnern oder eigenen Mitarbeitern beobachtet werden.

Diese äußern sich z.B. in einer Verbesserung der Selbstdarstellung, einer plötzlichen Informationsbereitschaft oder der kompletten Informationssperre. Es wurde ebenfalls beobachtet, dass der Geschäftsführer oder das Unternehmen über einen längeren Zeitraum vor der Insolvenz nicht mehr zu erreichen waren.

Nachfolgende Tabelle listet exemplarisch Indikatoren in den Funktionalbereichen des Unternehmens auf, die im Vorfeld von Insolvenzen auffällig häufig bekannt wurden:

Marktbezogene Unternehmensaktivitäten		Finanz- und Investitionsbereich	
Funktion	Indikatoren	Funktion	Indikatoren
<b>Beschaffung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abhängigkeit von wenigen Lieferanten</li> <li>■ Sehr hohe Bestellmengen</li> <li>■ Häufiger Wechsel der Zulieferer</li> </ul>	<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigenkapitalmangel</li> <li>■ Zu hohe Gewinnmitnahmen</li> <li>■ Hoher Verschuldungsgrad</li> <li>■ Geringe Innenfinanzierungskraft</li> </ul>
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leerkapazitäten</li> <li>■ Starker Anstieg im Lagerbestand</li> <li>■ Schlechte Produktqualität</li> <li>■ Veraltetes Sortiment</li> </ul>	<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ungenügendes Mahnwesen</li> <li>■ Zu späte Fakturierung</li> <li>■ Ungenügende Finanz- und Liquiditätsplanung</li> <li>■ Fehlende Kostenrechnung und Kalkulation</li> </ul>
<b>Absatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Reklamationsquote</li> <li>■ Abhängigkeit von wenigen Abnehmern</li> <li>■ Extrem hohe Preisnachlässe</li> </ul>	<b>Rechnungswesen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kurzarbeit</li> <li>■ Personalabbau</li> <li>■ Kündigung wichtiger Fachkräfte</li> </ul>



## EXTERNE BEWERTUNG VON GESCHÄFTSPARTNERN

Daneben werden oftmals personenbezogene Informationen über die Qualifikation, Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten der Geschäftsführung bei der Diagnose berücksichtigt, wie z.B.:

- Gibt es Probleme in der Unternehmensführung?  
(Fehlende Stellvertreterregelung, ungelöste Nachfolgeregelung, hohe Fluktuation u.a.)
- Welche Ausbildung hat der Geschäftsführer?  
(Technischer oder finanzwirtschaftlicher Hintergrund, ungenügende Branchenkenntnis u.a.)
- Persönliche Eigenschaften  
(Unzuverlässigkeit, Kontaktarmut u.a.)

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Unternehmensdiagnose ein breit angelegtes Untersuchungsgebiet der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist.

Während die Verarbeitung einzelner Informationsarten über empirische Forschungsarbeiten weit fortgeschritten ist, sind andere Bereiche heute noch als relativ vage hinsichtlich des Erkenntnisgehaltes und der Treffgenauigkeit zu bezeichnen. Sie sind bislang kaum wissenschaftlich fundiert.

Das InDiag – Institut für Unternehmensdiagnose – an der FH Bochum hat sich zur Aufgabe gemacht, die Informationsbasis und die Informationsverarbeitung im Bereich der Unternehmensdiagnose weiter zu entwickeln.

Weitere Informationen :

**PROF. DR. BERND WEIß**

InDiag – Institut für Insolvenzdiagnose  
Fachhochschule Bochum  
Fachbereich Wirtschaft  
[www.indiag.de](http://www.indiag.de)



## MIT KUNDENFINANZGESPRÄCHEN KREDITRISIKEN ERKENNEN UND AKTIV STEUERN

### MIT KUNDENFINANZGESPRÄCHEN KREDITRISIKEN ERKENNEN UND AKTIV STEUERN

Während bei Banken im Rahmen der Kreditvergabe insbesondere bei großen Engagements das Kundenfinanzgespräch ein wesentlicher Bestandteil der Analyse ist, behandelt das Credit Management der Unternehmen dieses Informationstool aktuell noch eher "stiefmütterlich".

Dabei versteht sich das Kundenfinanzgespräch als wesentliche Ergänzung zu den bereits bewährten internen und externen Informationsquellen im Prozess der ganzheitlichen Informationsbeschaffung.

Der Credit Manager ist sicher nicht in der Lage mit allen Kunden des Unternehmens Finanzgespräche im Rahmen der Debitorensteuerung zu führen, allein schon unter Kosten- und Nutzenaspekten. In Abhängigkeit der Kundenstruktur sind in einigen Branchen Kundenfinanzgespräche gar nicht durchführbar (z.B. Masse an Privatkunden im Mobilfunkbereich). Bei der Analyse der Kundenstruktur zeigt sich in den meisten Unternehmen, dass Kundenfinanzgespräche einen Beitrag zur Verbesserung des Ergebnisses im Credit Management leisten können.

Dabei sind u.a. folgende Anlässe für ein Kundenfinanzgespräch auszumachen:

- Deutlich ansteigender Kreditbedarf des Kunden bzw. große Engagements bei Neukunden
- Keine aussagefähigen Finanzinformationen zur Bonitätsanalyse des Kunden über Datenbanken erhältlich
- Zahlungsverzögerungen, erkennbare Liquiditätsprobleme des Kunden
- Umstrukturierung, neue Anteilseignerstruktur des Kunden
- Negativmeldungen lt. Besuchsbericht des Verkäufers (z.B. Kurzarbeit, mangelnde Aufträge des Kunden)

### VORBEREITUNG EINES KUNDEN- GESPRÄCHS

Damit das Finanzgespräch für den Credit Manager zu dem gewünschten Erfolg führt, muss er im Vorfeld möglichst viele Informationen über seinen Geschäftspartner zusammentragen (z.B. Informationen über die Branche, das Unternehmen und die Gesprächspartner). Stehen diese Informationen zur Verfügung und sind vorab die Gesprächsziele in Abstimmung mit den beteiligten Abteilungen (z.B. Vertrieb, Geschäftsführung, Controlling) festgelegt worden, können die gesetzten Ziele und Strategien erfolgreich in einem souverän geführten Gespräch realisiert werden.

#### CHECKLISTE

Welche Unterlagen sollen mit in das Finanzgespräch genommen werden?

- Aktuelle Firmenauskunft zum Unternehmen
- Finanzdaten, ggf. die letzte überlassene Bilanz des Kunden
- Aktuelle Außenstands- / Überfälligkeitsliste
- Information zur durchschnittlichen Zahlungsweise des Kunden (z.B. DaysSalesOutstanding)
- Kreditstammblatt ("Credit Card") des Kunden
- Notizblock, Visitenkarte

#### INFORMATIONSPHASE

Während des Kundenfinanzgesprächs fungiert der Credit Manager als Moderator und Berater. Er versucht die aktuelle Finanzsituation des Kunden zu erfassen. Je mehr Informationen er erhält, desto eher kann er die Bonität des Kunden bestimmen. Damit wird die Basis für eine verbesserte Steuerung der Außenstände im eigenen Unternehmen geschaffen.

Für die Lenkung des Gesprächs bedarf es dem geschickten Umgang mit der Frage an sich. Oftmals werden in Finanzgesprächen wichtige



## MIT KUNDENFINANZGESPRÄCHEN KREDITRISIKEN ERKENNEN UND AKTIV STEUERN

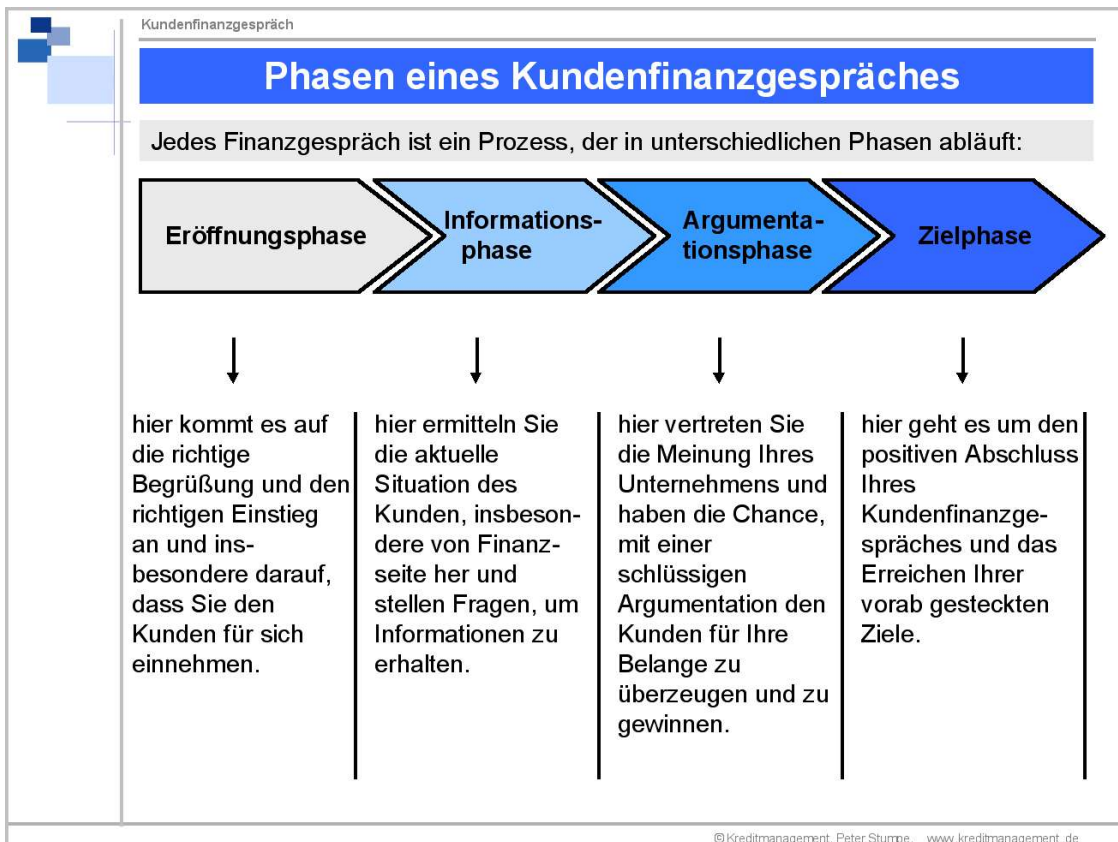
Fragen von Seiten des Credit Managers vermieden, weil angenommen wird, man könnte dadurch neugierig wirken bzw. der Kunde könnte die Fragerei lästig finden.

Mit einer geschickten Frage zum richtigen Zeitpunkt erhält der Credit Manager vielfach eine für ihn nützliche Antwort und kann ein gegebenenfalls festgefahrenes Finanzgespräch wieder in Gang bringen.

Prinzipiell ist darauf zu achten, dass Fragen immer interessiert und freundlich gestellt werden sollten. Die offene Frage - richtig gestellt - bringt für den Credit Manager die informativsten Antworten.

### BEISPIELE FÜR OFFENE FRAGEN IM FINANZGESPRÄCH

- Was sind die Hauptgründe für Ihre Investitionen?
- Wie sichern Sie in Ihrem Unternehmen die Forderungen ab?
- Wie haben Sie die Nachfolge Ihres Unternehmens geregelt?





## MIT KUNDENFINANZGESPRÄCHEN KREDITRISIKEN ERKENNEN UND AKTIV STEUERN

### NACHBEREITUNG EINES KUNDENFINANZ- GESPRÄCHS

Da jedes Finanzgespräch mit Kunden sehr aufwendig ist, muss die Nachbereitung zeitnah erfolgen, um die Effektivität der Besuche zu steigern.

Insbesondere die Verarbeitung der Informationen sowie der Transfer der Teilinformationen, beispielsweise an die Geschäftsführung, das Controlling, den Verkauf, die Buchhaltung etc., sind von besonderer Wichtigkeit. In vielen Fällen wird auf die Nachbereitung zu wenig Zeit verwendet. Dadurch können wichtige Details für die einzelnen Informationsempfänger im Unternehmen verloren gehen.

Die Nachbereitung fängt bereits beim Besuch an. Schon während des Gesprächs sollte sich der Credit Manager Notizen machen, ohne dabei das Gespräch zu vernachlässigen.

Alle Informationen, die für die Bonitätsbeurteilung des Kunden relevant sind, müssen verarbeitet werden, so dass Kreditrisiken für das Unternehmen transparent darstellbar sind und ein unmittelbarer Beitrag zum verbesserten Risikomanagement geleistet wird.

### CHECKLISTE FORMULAR / KURZBERICHT KUNDENFINANZGESPRÄCH

- Tag des Besuches
- Name / Funktion der Gesprächspartner
- Besuchsanlass, Gesprächsthemen
- Hauptinformationen, Finanzdaten ("Key figures")
- Ergebnisse (z.B.: Kreditvorschlag, Rating, Abzahlungsplan)
- Fazit, notwendige Aktionen

Die Vielzahl von Finanzgesprächen der letzten Jahre hat gezeigt, dass neben der reinen

Informationsbeschaffung im Rahmen der Debitorensteuerung oftmals weitere Effekte erzielt werden können, die den "Order to Cash" Prozess positiv beeinflussen.

### KUNDENFINANZGESPRÄCHE ZUR BESCHLEUNIGUNG DES "ORDER TO CASH" PROZESSES

#### PRAXISBEISPIEL

Während eines Finanzgesprächs stellte sich bei der Klärung von Überfälligkeiten heraus, dass eine Reklamation des Kunden im eigenen Unternehmen nur sehr schleppend abgewickelt und Prüfungsberichte bzw. Gutschriften zu spät ausgestellt wurden.

Dies führte zur Unzufriedenheit des Abnehmers und damit zu deutlichen Zahlungsverzögerungen. Das Credit Management konnte hier durch eine vermittelnde Rolle gemeinsam mit den zuständigen Bereichen die Schwachpunkte der eigenen Organisation beseitigen und zum gemeinsamen Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen.

### FINANZGESPRÄCHE ALS FINANZHILFE FÜR IHREN KUNDEN NUTZEN

#### PRAXISBEISPIEL

Aufgrund ansteigender Überfälligkeiten eines Herstellers medizinischer Artikel wurde ein Finanzgespräch beim Kunden durchgeführt. Während der sehr ausführlichen Darstellung der Finanzsituation des Unternehmens stellte sich nach der Frage zur Kundenstruktur heraus, dass ausschließlich Exporte in die Märkte Nordafrika, Asien und Osteuropa erfolgten.

Bei der weiteren Diskussion wurde schnell deutlich, dass kein geeignetes Absicherungsinstrumentarium der Risikoengagements zur Verfügung stand und es bereits zu größeren Ausfällen in der Vergangenheit gekommen war. Während des Gesprächs wurden geeignete Absicherungstools im Exportgeschäft aufgezeigt,



## MIT KUNDENFINANZGESPRÄCHEN KREDITRISIKEN ERKENNEN UND AKTIV STEUERN

die später durch den Kunden umgesetzt wurden. Nach der Unterstützung verringerten sich sowohl die Gesamt-Risikoposition des besuchten Unternehmens, als auch die Risikoposition des Lieferanten.

Die Folge war die Minimierung der Außenstände und eine beschleunigte Zahlungsweise.

Zusätzlich stellte der Kunde in der Folge ausführliche Finanzdaten in regelmäßigen Abständen und ohne Aufforderung zur Verfügung.

### WAS KANN EIN KUNDENFINANZGESPRÄCH FÜR IHR CREDITMANAGEMENT UND IHR UNTERNEHMEN LEISTEN?

Mit Hilfe des Finanzgesprächs wird von Seiten des Credit Managements ein persönlicher Kontakt zum Kunden hergestellt.

Eine Notwendigkeit, insbesondere bei Großengagements oder in Risikosituationen. Das eigene Unternehmen erhält einen zeitnahen und umfassenden Einblick in die aktuelle Finanzsituation des Kunden. Risiken werden transparent und Entscheidungsprozesse im eigenen Unternehmen können unterstützt werden.

Obwohl ergänzende Finanzgespräche Forderungsausfälle nicht komplett vermeiden, tragen sie dennoch zur Minimierung der Schadensfälle im Unternehmen bei. Gelingt es dem Credit Manager, den Kunden im Finanzgespräch zusätzlich für sich zu gewinnen und beratend zu unterstützen, so kann eine anfänglich skeptische Haltung des Kunden oftmals in eine sehr auskunftsfreudige Stimmung umgewandelt werden.

Das Umdenken des Kunden, dass Lieferanten in gleicher Weise wie Banken Informationen zur Bonitätsprüfung und Kreditvergabe benötigen, setzt sich in der Praxis immer stärker durch.

Mehr Transparenz kommt letzten Endes nicht nur dem Lieferanten, sondern vielmehr dem Kunden zugute.

Für weitere Informationen zum Thema sowie allgemein zum Credit Management:

#### **PETER STUMPE**

Kreditmanagement

Im Acordis Haus  
Kasinostr. 19-21

42103 Wuppertal

Telefon: 0202 / 32 25 25

E-Mail: [peter.stumpe@kreditmanagement.de](mailto:peter.stumpe@kreditmanagement.de)

Internet: [www.kreditmanagement.de](http://www.kreditmanagement.de)



## DIE BEWERTUNG DES ZAHLUNGS- VERHALTENS ALS MITTEL ZUR INSOLVENZFRÜHERKENNUNG

### DIE BEWERTUNG DES ZAHLUNGSVER- HALTENS ALS MITTEL ZUR INSOLVENZ- FRÜHERKENNUNG

Angesichts von rund 40.000 Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2003 in Deutschland rückt das Thema "Insolvenz-Früherkennung" auf die Agenda jedes Unternehmens. Forderungsausfälle sind unmittelbar "ergebniswirksam" und gefährden nachhaltig die Rendite eines Unternehmens. Die Aufgabe ist klar: es gilt, innerhalb des Debitoren-Portfolios, frühzeitig auf Krisensituationen aufmerksam zu werden, um rechtzeitig Risikopositionen abzusichern.

Alle börsennotierten Unternehmen sind rechtlich zur sofortigen Veröffentlichung von möglicherweise kursbeeinflussenden Nachrichten verpflichtet. Wie die zuvor genannte Aufgabe der Früherkennung in diesem Umfeld zu lösen ist, verdeutlicht die folgende, stark verkürzte Nachrichten-Kette einer börsennotierten Aktiengesellschaft:

- 02.10.2001 – neuer Finanzvorstand
- 13.12.2001 – Wertberichtigungen 38 Mio. / Rücklagen aufgebraucht
- 07.02.2003 – neuer Finanzvorstand
- 07.02.2003 – weiteres Vorstandsmitglied geht "auf eigenen Wunsch"
- 20.03.2003 – rückläufige Umsatzentwicklung
- 25.06.2003 – außerordentliche Kündigung der Kreditlinien
- 26.06.2003 – 30 Mio. Kreditmittel außerordentlich gekündigt
- 01.07.2003 – bevorstehende Insolvenz trotz Landesbürgschaft
- 15.07.2003 – Insolvenzantrag

Quelle: dgap Ad-hoc News

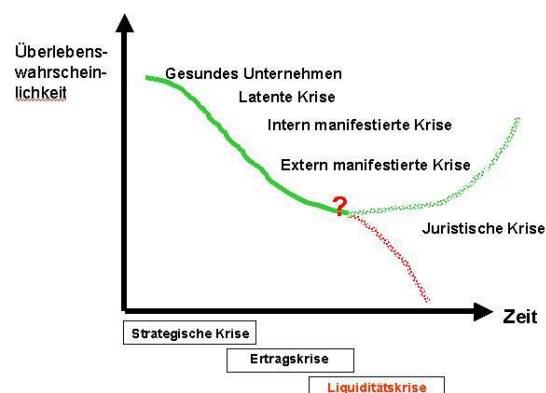
Es wird ersichtlich, dass Insolvenzen eine Vorgeschichte haben. Und ferner, dass Früherkennung durch Analyse und Interpretation der vorliegenden Informationen möglich ist.

Natürlich stellt sich die Frage, an welcher Stelle der Nachrichtenkette eine Reaktion (z.B. Kreditlimit anpassen, Anpassung der Zahlungskonditionen, Liefersperre, ...) hätte erfolgen sollen, etwa beim zweiten Wechsel des Finanzvorstandes innerhalb von 14 Monaten, schon vorher oder erst später? Hier wird bereits ein Ansatzpunkt zur Kritik deutlich.

Die zur Entscheidung vorliegenden Informationen sind eher qualitativer Art und als so genannte "weiche" Faktoren nur bedingt messbar und vergleichbar. Isoliert betrachtet sind sie zur automatisierten Steuerung von Unternehmensprozessen nur bedingt geeignet. Ein Blick auf die nicht-börsennotierten Unternehmen offenbart dann das ganze Ausmaß der Schwierigkeiten, die mit der Früherkennung von Unternehmenskrisen verbunden sind. In diesem Bereich ist ein vergleichbares Publikationsverhalten (Stichwort Ad-hoc Publizität) nicht vorhanden.

Unternehmenskrisen werden häufig erst dann bekannt, wenn sie durch "harte" Negativmerkmale offenkundig werden. Also häufig erst dann, wenn der Insolvenzantrag beim Amtsgericht bereits gestellt wurde (siehe Abbildung).

### Entwicklung von Unternehmenskrisen





## DIE BEWERTUNG DES ZAHLUNGS- VERHALTENS ALS MITTEL ZUR INSOLVENZFRÜHERKENNUNG

Unterstellt man, dass sich eine Liquiditätskrise eines Unternehmens insbesondere auch durch eine Veränderung des Zahlungsverhaltens offenbart, dann wird der Ansatzpunkt klar: **Im Gegensatz zu "weichen" Faktoren (z.B. personelle Veränderung im Vorstand) ist das Zahlungsverhalten - und Störungen desselben - messbar und somit vergleichbar.**

Die kontinuierliche Messung des Zahlungsverhaltens von Debitoren kann somit als effektives Instrument, als Mittel der Wahl zur frühzeitigen Erkennung von Unternehmenskrisen angesehen werden.

Nach dem Motto "Wer zahlt wie?" stellt der Marktführer Creditreform seinen Kunden mit ZaC - Zahlungserfahrungen Creditreform - einen Datenpool zum systematischen und anonymen Austausch von Zahlungserfahrungen zur Verfügung. Eine Zahlungserfahrung wird dabei definiert durch einen eindeutigen Buchhaltungsbeleg und dessen kennzeichnende Daten:

Buchungsdatum, Betrag, Fälligkeitsdatum und Ausgleichsdatum (u.a.). Aus der Auswertung einer möglichst großen Anzahl einzelner Zahlungserfahrungen (=Belege) gelangt man zu Erkenntnissen zum allgemeinen Zahlungsverhalten eines Debtors und kann insbesondere auch Veränderungen im Zahlungsverhalten frühzeitig erkennen.

### DIE EINDEUTIGE IDENTIFIKATION

Der vermeintlich simple Ansatz offenbart bei näherer Betrachtung eine Reihe von Hürden. An erster Stelle ist die eindeutige Identifikation der jeweiligen Debitoren zu nennen.

Hier ermöglicht die regionale Struktur von Creditreform mit über 130 Standorten in Deutschland eine manuelle Zuordnung der Debitorendaten zu den Creditreform Daten, die über die sonst übliche rein software-gestützte Identifikation hinausgeht und verständlicherweise im Ergebnis überdurchschnittlich hohe Zuordnungsquoten liefert.

### DAS KREUZ MIT DEN STRITTIGEN POSTEN

Auf der Basis der Zuordnung der eindeutigen Creditreform Nummer zu einem Debitor erfolgt die

weitere Verarbeitung der Belegdaten, die zu einer Aussage über das Zahlungsverhalten verdichtet werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die sorgfältige Behandlung so genannter "strittiger Posten" (z.B. Reklamationsfälle), die in den jeweiligen Buchhaltungssystemen der Teilnehmer sehr individuell über Merkmale wie Mahnsperre, Mahnstufe, Belegart oder Buchungsvorgang abgebildet werden. Es versteht sich von selbst, dass derartige Belege nicht für die Bewertung des Zahlungsverhaltens berücksichtigt werden dürfen, da sie die reale Situation verfälscht wiedergeben würden.

### DIE MASSE MACHT'S

Obwohl Creditreform erst im Laufe des zweiten Halbjahres 2003 den produktiven Betrieb des Datenpools aufgenommen hat, konnten - Stand Januar 2004 - mittlerweile rund 8 Mio. Belegdaten von teilnehmenden Unternehmen aus dem gesamten Branchen-Universum verarbeitet werden. Und die Liste der Teilnehmer und Interessenten wächst von Woche zu Woche.

Der Creditreform Pool befindet sich aktuell naturgemäß noch in der Aufbauphase, dennoch ist der Anreiz, bereits jetzt Daten in den Pool zu liefern, groß: Wer schon vor der baldigen Öffnung des Pools als Lieferant an ZaC teilnimmt, erhält als kostenfreie Gegenleistung eine Risikoanalyse des eigenen Debitoren-Portfolios.

Wenn Sie weitere Informationen zur Bewertung von Zahlungserfahrungen oder zur Teilnahme an ZaC wünschen, richten Sie Ihre Anfrage bitte an:

[zahlungserfahrungen@creditreform.de](mailto:zahlungserfahrungen@creditreform.de)

oder an:

**MICHAEL ARNOLD**

Verband der Vereine Creditreform e.V.

Hellersbergstraße 12

41460 Neuss

Telefon: 02131-109 692



## NEWS INSOLVENZEN IN EUROPA 2003/2004

### ERNEUTER ANSTIEG BEI DEN UNTERNEHMENSINSOLVENZEN

Die immer noch schwache Konjunktur lässt auch in Europa die Zahl der Unternehmenspleiten weiter zunehmen. Meldeten im Jahr 2002 151.255 Unternehmer ihren Betrieb insolvent, waren es 2003 157.138. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht das fast 6.000 weiteren insolventen Unternehmen.

Allerdings hat sich die Zunahme der Unternehmensinsolvenzen im Vergleich zu 2002 verlangsamt:

### ZAHLUNGSVERZUG BEGÜNSTIGT INSOLVENZEN

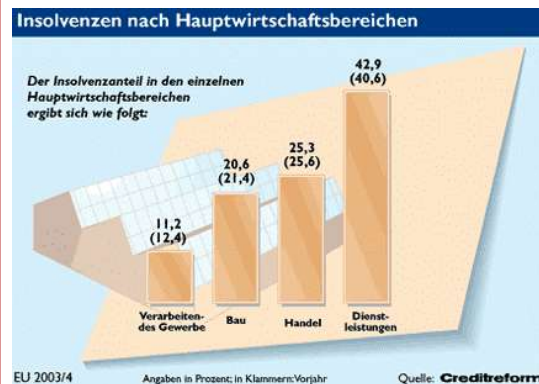
Ein Viertel aller Konkurse von europäischen Unternehmen wird durch Zahlungsverzug verursacht. Insbesondere in Italien, Frankreich und Belgien lässt man sich mit dem Bezahlen einer Rechnung viel Zeit. In Italien sind es fast drei Monate (85 Tage), in Belgien immerhin mehr als zwei (63 Tage) und in Frankreich dauert es im Schnitt 56 Tage, bis das Geld auf dem Empfängerkonto eingeht.



### DIE MEISTEN INSOLVENZEN IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH

Wie bereits im vergangenen Jahr trägt den größten Anteil der Insolvenzen der Dienstleistungsbereich: Fielen in 2002 40,6 Prozent der Pleiten auf den Dienstleistungssektor, waren es 2003 sogar 42,4 Prozent. Das entspricht einem Anstieg von 1,8 Prozentpunkten. Ebenfalls angestiegen ist der Anteil der insolventen Baubetriebe und zwar von 21,4 Prozent im letzten Jahr auf aktuell 21,9 Prozent.

Der Bau und der Handel registrieren nach den Dienstleistern den größten Insolvenzanteil. Im Handel fanden 25,4 Prozent (2002: 25,6 Prozent) der Insolvenzen statt.





## NEWS INSOLVENZEN IN EUROPA 2003/2004

### ANSTIEG DER UNTERNEHMENSINSOLVENZEN IN OSTEUROPA

Die EU-Osterweiterung steht vor der Tür: Am 1. Mai 2004 sollen Polen, Ungarn, Tschechien, die Slowakei, Slowenien, Estland, Lettland, Litauen, Malta und Zypern der EU beitreten. Obwohl das Wirtschaftswachstum bei den meisten Beitrittskandidaten über dem EU-Durchschnitt liegt, ist die Zahl der Insolvenzen auch in diesen Ländern im Vergleich zum Vorjahr um 3,0 Prozent auf 21.478 Fälle gestiegen (2002: 20.851).

Es gilt zu beachten, dass diese Zahl nur die Spitze des Eisbergs darstellt: In den meisten Ländern wird das Insolvenzrecht in der Praxis nur zögerlich angewandt, unter anderem, weil die dazugehörigen rechtsstaatlichen Behörden noch nicht reibungslos funktionieren. So agieren noch einige insolvente Unternehmen am Markt, die nach westlichen Maßstäben bereits den Gang zum Insolvenzgericht hätten antreten müssen.



Weitere Informationen:

**ANNE SAHM**  
Wirtschafts- und Konjunkturforschung

Verband der Vereine Creditreform e.V.  
Hellersbergstraße 12  
41460 Neuss  
Telefon: 02131 / 109 - 229



## NEWS

### KENNEN SIE IHREN KUNDEN GENAU? DER GRAUBEREICH BEKOMMT FARBE

#### KENNEN SIE IHREN KUNDEN GENAU? DER GRAUBEREICH BEKOMMT FARBE

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre ist auch an den Beständen der Auskunfteien nicht spurlos vorüber gegangen: Noch nie befanden sich so viele Informationen über negative Zahlungserfahrungen und harte öffentliche Merkmale in der Datenbank von Creditreform. Das gilt für die Insolvenzen im Firmenkundenbereich genauso wie für die harten und weichen Negativmerkmale zu Privatpersonen, die in der Creditreform Gruppe bei der CEG Creditreform Consumer GmbH gespeichert werden.

Je mehr Negativmerkmale in der Datenbank vorliegen, desto häufiger werden Personen bei Vertragsabschlüssen als "nicht zuverlässige Zahler" erkannt und die Kundenbeziehung abgelehnt bzw. nur mit Auflagen angenommen.

Steigende Ablehnungsquoten können auf den ersten Blick zwar als ein erfolgreiches Risikomanagement gedeutet werden, gleichzeitig führen sie aber zu erheblichen Umsatzrückgängen. Aus diesem Grund gehen große Systemkunden aus den Branchen Telekommunikation und Versandhandel immer häufiger dazu über, den bestehenden Graubereich auszuleuchten und in vertretbaren Situationen den Kunden zu akzeptieren, beispielsweise beim Vorliegen ausschließlich weicher Negativmerkmale (voriger gerichtliche Mahnverfahren).

Lediglich bei harten Negativmerkmalen (z.B. Einträge in die Schuldnerlisten der Amtsgerichte) wird erfahrungsgemäß die bisherige Kreditpolitik - Ablehnung - weiter verfolgt.

Klassische Konsumentenauskunfteien, die sich ausschließlich auf das Verhalten von harten und weichen Negativmerkmalen fokussiert haben und keine weiteren Informationen zur Person oder ihrer Lebensumstände liefern können, stoßen bei dieser neuen Herausforderung schnell an ihre Grenzen.

Creditreform hat sich schon vor mehreren Jahren dazu entschieden, die Auskunft über eine Person nicht nur als Aneinanderreihung von vorhandenen Negativmerkmalen darzustellen.

Daher sind bei CEG Creditreform Consumer GmbH heute mehrere Ansätze verfügbar, um vorliegende weiche Negativmerkmale durch zusätzliche

Informationen ergänzend zu bewerten bzw. auszugleichen.

Der von CEG treuhänderisch geführte branchenübergreifende Datenpool umfasst Millionen Datensätze aus allen Branchen und beinhaltet sowohl positive als auch negative Zahlungserfahrungen.

Diese Datenbasis ermöglicht es, ein vorliegendes weiches Zahlungsmerkmal unterschiedlich zu bewerten. Stellt sich in der Recherche heraus, dass es zeitgleich zu diesem negativen Merkmal ein oder mehrere positiv bediente Verpflichtungen gibt, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass es sich bei der vorliegenden Zahlungsverzögerung um ein einmaliges Ereignis und nicht um eine latente Zahlungsunfähigkeit handelt.

Auch ein genauer Blick auf das Inkassoverfahren kann die Entscheidung unterstützen: Handelt es sich um eine Forderung über 50 Euro, die dreißig Monate zurückliegt oder um eine Forderung über 5.000 Euro aus dem letzten Monat?

Ein weiteres Plus der CEG Creditreform Consumer Datenbank ist die Verbindung zwischen Personen und Firmen/Gewerbebetrieben. Weiche Negativmerkmale gegen den Inhaber bzw. Gesellschafter eines Unternehmens können durch zusätzliche Informationen über die Beteiligungs- und Haftungssituation sowie über die Finanzsituation des Unternehmens eventuell entkräftet werden. Bei einer Bestätigung der Negativmerkmale könnte die Kundenbeziehung mit einer Absicherungsstrategie auf Basis der zusätzlichen Informationen aufgenommen werden.

Nicht zuletzt trägt auch die Nutzung von mikrogeographischen Daten zu einer gesicherten Entscheidungsfindung bei. Bei Aktengleichheit zweier Personen kann durchaus die Kaufkraft des Wohnortes bzw. der soziodemographische Gesamttypus des Geschäftspartners die Beurteilung positiv oder negativ beeinflussen.

Weitere Informationen:

Geschäftsführung

**SIEBO WOYDT**

CEG Creditreform Consumer GmbH

Telefon: 02131 / 109 - 267

E-Mail: [s.woydt@ceg-plus.com](mailto:s.woydt@ceg-plus.com)



## NEWS CREDITREFORM GEHT LÖSUNGSPARTNERSCHAFT IM BEREICH KREDITMANAGEMENT EIN

### CREDITREFORM GEHT LÖSUNGSPARTNERSCHAFT IM BEREICH KREDITMANAGEMENT EIN

Creditreform, führender Anbieter für Wirtschaftsauskünfte und Forderungsmanagement, sowie die Prof. Schumann GmbH, etabliertes Beratungs- und Softwareunternehmen für das Kreditrisikomanagement, haben eine Lösungspartnerschaft geschlossen. Ziel der Kooperation ist es, den Kunden, die ihr Kreditmanagement im Unternehmen optimieren möchten, ein umfassendes Leistungspaket aus Analyse, Beratung und Lösungen anzubieten.

Gerade in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation sind Forderungsausfälle sowie steigende Kosten für Warenkreditversicherungen verstärkt ein Thema in vielen Unternehmen. Um diese Kosten zu reduzieren, ist die Bonitätsprüfung bei neuen und bestehenden Kunden unumgänglich. Die Verwendung unterschiedlicher Informationsquellen zur Bewertung der Kunden ist eine zentrale Anforderung an das unternehmensinterne Debitorenmanagement. Die Überwachung der wirtschaftlichen Entwicklung der Debitoren ist ein wesentlicher Teil des Kreditmanagements und hilft, Forderungsausfälle zu vermeiden.

Creditreform bringt in die neu geschlossene Partnerschaft seine Kernkompetenzen aus den Bereichen Wirtschaftsauskunft, Forderungs- und Kreditrisikomanagement ein. Die Prof. Schumann GmbH steuert ihre langjährigen Erfahrungen aus Beratungsprojekten, ihre Standardsoftwarepakete für das Kreditrisikomanagement und zur Jahresabschlussanalyse sowie spezifische individuelle Lösungsangebote bei.

Durch die Lösungspartnerschaft von Creditreform und Prof. Schumann GmbH im Bereich Kreditmanagement kann den Kunden ein umfassendes Leistungsangebot aus Prozess- und Methodenberatung, Kunden- und Portfolioanalyse und darauf aufbauenden entscheidungsunterstützenden Kreditmanagementlösungen angeboten werden.

Die Kunden erhalten maßgeschneiderte Lösungen für die jeweils individuellen Anforderungen, die an ein effizientes Kreditmanagement heute und in Zukunft gestellt werden.



Prof. **Schumann** GmbH  
Innovative Informationssysteme

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

Verband der Vereine Creditreform e.V.  
Abteilung Risikomanagement  
Hellersbergstraße 12  
41460 Neuss

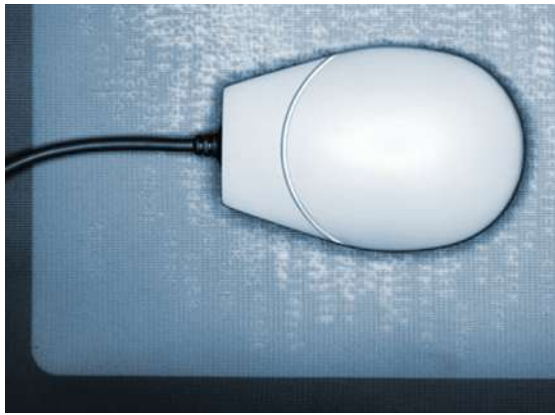
**HELGE HEINING**

[h.heining@verband.creditreform.de](mailto:h.heining@verband.creditreform.de)

Prof. Schumann GmbH  
Weender Landstraße 23  
37073 Göttingen

**DR. MARTINA STÄDTLER-SCHUMANN**

[info@prof-schumann.de](mailto:info@prof-schumann.de)



## TERMINE UND ANDERE TIPPS

### VERANSTALTUNGSTERMINE

#### DEBITOREN - MANAGEMENT IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Der Lieferantenkredit bleibt ein bedeutendes Instrument zur Absatzförderung. Die mit der Vergabe von Lieferantenkrediten verbundenen Risiken werden jedoch häufig unterschätzt: Unzureichende Überwachung, Vertragsgestaltung und Besicherung sind kaum mehr nachzuholen, wenn die Forderung überfällig wird. Wird die notleidend gewordene Forderung nicht konsequent durchgesetzt, ist oft der Totalverlust die Folge, was gerade bei mittelständischen Betrieben zu ernststen Liquiditätsproblemen führen kann.

Das Seminar zeigt Ihnen, wie Sie in den Debitorenzyklus eingreifen, um Forderungsausfälle zu vermeiden und Zahlungseingänge zu beschleunigen. Sie werden in der Lage sein, Debitorenrisiken zu erkennen, zu steuern und zu überwachen und Sie lernen, die Zahlungsströme in Ihrem Unternehmen zu optimieren. Beispielsfälle und praktische Aufgaben erzeugen das Verständnis für ein effizientes Debitoren-Management in mittelständischen Unternehmen.

#### TERMINE

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| ■ 28. April 2004     | - Nürnberg          |
| ■ 15. Juni 2004      | - Berlin            |
| ■ 01. September 2004 | - Frankfurt am Main |
| ■ 12. Oktober 2004   | - Hamburg           |
| ■ 23. November 2003  | - München           |

#### REFERENT

Dipl.-Kfm. Martin Winter

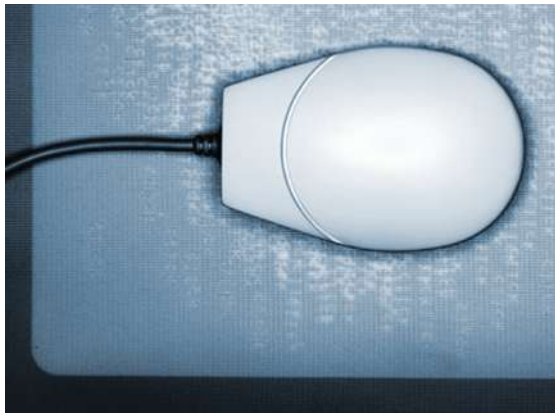
#### WEITERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNGEN

Verband der Vereine Creditreform e.V.

Alice Katzuba

E-Mail: [a.katzuba@verband.creditreform.de](mailto:a.katzuba@verband.creditreform.de)

Telefon: 02131 / 109 - 231



## IMPRESSUM

### IMPRESSUM

Der Risikomanagement Newsletter ist eine Gemeinschaftsproduktion der Abteilung Risikomanagement und der CEG Creditreform Consumer GmbH.

Das Kopieren und die Vervielfältigung der hier vorliegenden Beiträge ist nur mit schriftlicher Genehmigung und mit Angabe der Quelleninformation gestattet.

Wir freuen uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu den Beiträgen. Schreiben Sie uns.

### HERAUSGEBER

Verband der Vereine Creditreform e. V.  
Abteilung Risikomanagement  
Hellersbergstrasse 12  
41460 Neuss

### REDAKTION

Silke Beermann  
Hauptredaktion  
Telefon: 02131 / 109 - 479  
E-Mail: [s.beermann@verband.creditreform.de](mailto:s.beermann@verband.creditreform.de)

### REDAKTIONELLE BEITRÄGE

Prof. Dr. Bernd Weiß  
Michael Arnold  
Peter Stumpe  
Siebo Woydt  
Anne Sahn

### RECHTLICHE HINWEISE

Bitte beachten Sie bei der Nutzung der im Newsletter bereitgestellten Informationen unsere rechtlichen Hinweise bezüglich Urheberrecht. Alle Rechte vorbehalten. Die Inhalte unterliegen dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutz geistigen Eigentums sowie den entsprechenden internationalen Abkommen. Sie dürfen ohne unsere Einwilligung weder für Handelszwecke kopiert, verändert, ausgedruckt noch auf anderen Medien verwendet werden. Einige Seiten dieser Medien enthalten auch Inhalte, die dem Urheberrecht derjenigen unterliegen, die diese Inhalte zur Verfügung gestellt haben.

