

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 / 05



APRIL - JUNI 2005

SONY

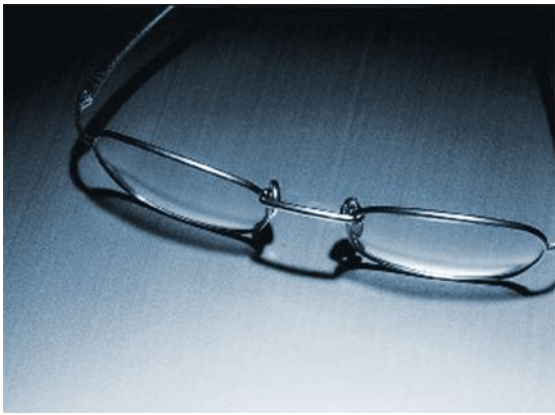


SONY DEUTSCHLAND GMBH OPTIMIERT SEIN KREDITMANAGEMENT

TRANSPARENZ UND ÜBERSICHT IM KUNDENPORTFOLIO

MITTELSTANDSMONITOR 2005

ERFOLGREICHES RISIKOMANAGEMENT MIT QUALIFIZIERTEN
KONSUMENTENINFORMATIONEN



EDITORIAL

LIEBE LESERINNEN UND LESER

Viele Unternehmen müssen sich in einem harten Verdrängungswettbewerb behaupten.

Innovation, Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit an die Kundenwünsche entscheiden zunehmend über Erfolg oder Misserfolg.

Investitionen in die Zukunft, beispielsweise in die Forschung und Entwicklung, müssen getätigt werden und das geht nur, wenn entsprechendes Kapital zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung steht.

Die Sicht auf den Ertrag und gleichzeitig auf das Risiko, das mit der Auftragsvergabe verbunden ist, muss daher genau analysiert und gesteuert werden.

Im Newsletter lesen Sie zum einen mit welchen Maßnahmen ein kleines und mittelgroßes Unternehmen die Risiken innerhalb des Debitorenportfolios identifizieren und klassifizieren kann und zum anderen lesen Sie wie ein ineinander greifendes Kreditmanagement in nur 6 Wochen im Unternehmen Sony, dem Marktführer für Unterhaltungselektronik in Deutschland, implementiert werden konnte.

Viel Vergnügen beim Lesen

Ihre
Silke Beermann



SILKE BEERMANN

Hauptredaktion

Telefon: 02131 / 109 - 479

E-Mail: s.beermann@verband.creditreform.de

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



SONY DEUTSCHLAND GMBH OPTIMIERT SEIN KREDITMANAGEMENT

FLEXIBILITÄT UND TRANSPARENZ IN DER KUNDENBEWERTUNG REDUZIEREN KOSTEN UND VERBESSERN DIE LIQUIDITÄT

Die Sony Deutschland GmbH als Marktführer im Unterhaltungselektronik Bereich (UE) bewegt sich in einem sehr schnelllebigen und aggressiven Marktumfeld. Der Markt ist gekennzeichnet durch einen harten Preiskampf und intensiven Verdrängungswettbewerb.

Die Produktlebenszyklen liegen zum Teil bei drei Monaten, was Sony dazu zwingt, flexibel und schnell auf die Kundenanforderungen zu reagieren. Stefan Dillmann, Kreditmanager bei der Sony Deutschland GmbH, erörtert im Interview die Herausforderungen bei der Umsetzung eines systemgestützten Kreditmanagements.



Stefan Dillmann, Sony Deutschland GmbH

CREDITREFORM

Wer sind Ihre Kunden?

STEFAN DILLMANN

Die Kundenstruktur bei Sony Deutschland GmbH gliedert sich in Elektro-Großhandelsunternehmen

(Media Markt, Saturn, Pro Markt, Makro Markt etc.) und in 1.500 bis 1.800 Elektro-Fachhändler in ganz Deutschland. Die Mehrzahl dieser Fachhändler kaufen über Einkaufskooperationen (Electronic Partner, RIC/Euronics, Expert, etc.) ein. Analog dieser Struktur erfolgt der Vertrieb von Fotoartikeln ebenfalls über spezielle Einkaufsgemeinschaften, wie z.B. Ringfoto oder Fotoco. Bei allen Vertriebskanälen betrachtet Sony jeden Kunden als einzelnen Debitoren - als einzelnes Risiko. Trotz dieser Einzelsicht wird das Gesamtrisiko im Portfolio permanent kontrolliert und gesteuert.

CREDITREFORM

In welcher Form sichern Sie Ihre Risiken ab?

STEFAN DILLMANN

Alle Risiken ab einer gewissen Umsatzgröße müssen laut Konzernmutter über eine WKV versichert werden. Wenn ein Kunde wie die MetroGruppe oder Expert nicht mehr bezahlen könnte, würde unsere Risikotragfähigkeit stark belastet und das würde für Sony zu finanziellen Problemen führen. Daher versichern wir Großkunden bei der Euler Hermes in Hamburg und Key-Accounts bei der Zürich Versicherung in Frankfurt. Für den Kreditbedarf, den beide Versicherungen nicht abdecken, nutzen wir das Angebot Limit Plus.

CREDITREFORM

Welche Aufgabe haben Sie als Kreditmanager?

STEFAN DILLMANN

Ich leite bei der Sony Deutschland die Abteilung Credit mit drei Mitarbeitern sowie die Abteilung Claim Administration mit 4 Mitarbeitern und Account Receivable (Debitorenbuchhaltung) mit 16 Mitarbeitern und berichte direkt an den Divisional Director Finance im Hause der Sony Deutschland GmbH.

Meine Aufgabe als Kreditmanager ist vielfältig. Neben dem operativen Tagesgeschäft führe ich Kundengespräche mit Key-Accounts und Verhandlungen mit externen Dienstleistungsun-



SONY DEUTSCHLAND GMBH OPTIMIERT SEIN KREDITMANAGEMENT

ternehmen (WKV, Auskunfteien, Banken, Leasinggesellschaften etc.).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Optimierung der Kreditvergabeprozesse. Ich muss dafür Sorge tragen, dass sich das Kreditmanagement der Sony den Gegebenheiten des Marktes schnell anpassen kann und mit relativ wenig Aufwand die Risiken minimiert werden können.

Diese Herausforderung ist das eigentlich Spannende an meiner Arbeit, denn dies bedingt Veränderungs- und Harmonisierungsprozesse (z.B. die SAP Harmonisierung) innerhalb Europas und innerhalb der Tochterunternehmen voranzutreiben und entsprechende Softwarelösungen zur Unterstützung der Prozesse einzuführen (Sony Deutschland GmbH als Benchmark für Europa).

CREDITREFORM

Warum benötigen Sie Systeme zur Unterstützung Ihrer täglichen Aufgaben?

STEFAN DILLMANN

Aufgrund der oben geschilderten Markt- und Wettbewerbssituation war Sony gezwungen ein flexibles Kreditmanagement aufzubauen, das zum einen den Spagat zwischen den Spannungsfeldern Umsatz- und Risikoorientierung und zum anderen die gesetzlichen bzw. unternehmenspolitischen Anforderungen (KonTraG, SOX etc.) meistert.

Konkrete Zielsetzungen an das Projekt waren:

- die Reduzierung der DSO durch Optimierung des Mahnwesens
- der Aufbau eines Frühwarnsystems zur Erkennung von Ausfallrisiken
- die Erhöhung der Andienungsgrenze bei den WKVs und damit die eigene Übernahme höherer Risiken

Umgesetzt haben wir die Anforderungen durch die Einführung eines internen Scoringssystems in Form der Softwarelösung *Crefosprint*. Sie war die einzige Lösung im Markt, die unseren Vorstellungen nach Transparenz und Flexibilität entsprochen hat.

CREDITREFORM

Wie verlief die Projektumsetzung?

STEFAN DILLMANN

Im Vorfeld der Softwareauswahl hat Creditreform in einem zweitägigen Analyseworkshop unsere Geschäftsprozesse, Methoden und Systeme analysiert und in Form eines Statusberichts den Handlungsrahmen sowie das Optimierungspotenzial erarbeitet. Auf der Analysegrundlage wurde die Software installiert und angepasst (customized). Im zweiten Schritt wurde gemeinsam mit Hilfe von Benchmark- bzw. Referenzportfolien, die generische Scorekarte entwickelt und die Risikoklassen kalibriert. Momentan haben wir die Evaluationsphase abgeschlossen und befinden uns im Produktivbetrieb.

CREDITREFORM

Berichten Sie von ihren ersten Erfahrungen?

STEFAN DILLMANN

Mit der Einführung der vier Module *Crefosprint* Online, Risikomanagement, Inkasso sowie KV-sprint ist der Ablauf im Bereich Credit vereinfacht worden.

Die Mitarbeiter machen keinen besseren Job als vorher, aber der Prozess der Kreditvergabe sowie die Struktur ist transparenter und einfacher zu handhaben.



LCD Design Monitor



SONY DEUTSCHLAND GMBH OPTIMIERT SEIN KREDITMANAGEMENT

Früher mussten wir in SAP mehrere Funktionen gleichzeitig ausführen, um einen Überblick über den aktuellen Stand des Risikomanagements zu erhalten. Das ist heute durch die Cockpit-Sicht komfortabler.

Ich kann Daten systemseitig archivieren, die bisher nur als Papierdokumente vorlagen, und ich habe nun ein Instrument, mit dem ich Abläufe besser strukturieren und die Risiken sowie die Kostenstruktur objektiver einschätzen und grafisch darstellen kann.

Von Vorteil ist hierbei der Aufbau von *Crefosprint*. Durch die modulare Struktur greifen die Prozesse der Kundenprüfung, Risikoklasseneinteilung, Kreditlimitvergabe, das Mahn- und Inkassomanagement sowie die Kommunikation mit der WKV ineinander.

Ein weiteres Plus wird erreicht durch die Abbildung unserer Prozesse, Richtlinien und Verantwortlichkeiten innerhalb der Lösung. Das bedeutet konkret, wenn ich heute nicht im Hause bin, weiß jeder Mitarbeiter dennoch wie die Organisation im Falle X vorgesehen ist und welcher Mitarbeiter, in welchem Fall, welche Entscheidung treffen kann.



High-Tech der Extraklasse

CREDITREFORM

Bitte berichten Sie uns von Ihren Erfahrungen bei der Einführung der Software!

STEFAN DILLMANN

Ich bin sehr zufrieden. Alle Projektbeteiligten aus dem Hause Sony sind überrascht, wie schnell wir die Lösung eingeführt haben und wie einfach die Software zu erlernen (customizing, handling) ist. Ich hätte nie gedacht, dass wir eine Kreditmanagementlösung innerhalb der Sonygesellschaft in nur 6 Wochen einführen können. Unsere Planungen lagen bei 6 Monaten.

CREDITREFORM

Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern?

STEFAN DILLMANN

Creditreform schätzen wir nicht zuletzt wegen der Nähe und langjährigen Zuverlässigkeit und Professionalität. Der Kooperationspartner der Creditreform im Bereich SAP, die command ag aus Ettlingen, schätzen wir aufgrund ihrer fachlichen Erfahrungen im Bereich SAP und der Möglichkeit sich von Ettlingen aus systemseitig auf unsere Systeme einzuloggen und Probleme, die wir telefonisch besprechen, direkt parallel zu lösen.

Für uns ist eine ehrliche, offene und faire Partnerschaft sehr wichtig. In der Vergangenheit haben Creditreform und command gezeigt, dass sie sich auf Veränderungen flexibel einstellen können.

CREDITREFORM

Wann stellt sich der ROI ein?
Von welchen Grundlagen gehen Sie aus?

STEFAN DILLMANN

Mit der Einführung der Software wollen wir unsere DSO um mindestens einen Tag verkürzen. Das schon straffe Mahnwesen soll mit *Crefosprint* Inkasso nochmals optimiert und die Mahnläufe (bisher 1x monatlich) und die Abgabe zum Inkasso verschärft werden. Gleichzeitig werden die Zahlungsziele vereinheitlicht bzw. harmonisiert.



SONY DEUTSCHLAND GMBH OPTIMIERT SEIN KREDITMANAGEMENT

Bei der Verkürzung der DSO um 1 Tag erzielen wir 40.000 - 65.000 Euro indirekte Zinseinsparungen. Die Projektkosten lagen bei rund 70.000 Euro. Der ROI kann also hier schon nach einem Jahr nach Produktivbetrieb aller Module erfolgen.

Eine zusätzliche direkte Einsparung erfolgt bereits jetzt durch die Übernahme eines höheren Eigenrisikos, in Folge besserer Risikotransparenz, günstigere Konditionen bei den Kreditversicherungen. Viele Wettbewerber nutzen die teure Delkrederehaftung. Sony investiert in *Crefosprint*, und finanziert bewusst in ein Frühwarnsystem.

Auf Dauer können wir höhere Risiken selber übernehmen und erhöhen gleichzeitig die Andienungsgrenze bei den Kreditversicherungen für unsere Key-Accounts und Großkunden.

Sony Gebäude in Köln



Weitere Informationen:

SONY

STEFAN DILLMANN

Kreditmanager

Sony Deutschland GmbH

Telefon: 0221 537-1420

E-Mail: Stefan.Dillmann@eu.sony.com



TRANSPARENZ UND ÜBERSICHT IM KUNDENPORTFOLIO

DIE CREDITREFORM KUNDENRISIKOANALYSE

Eine moderne Unternehmensführung muss dafür Sorge tragen, dass Risiken aus der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern des Unternehmens wie Kunden, Lieferanten, Subunternehmern oder Geschäftspartnern regelmäßig überwacht werden, um Schäden zu vermeiden. Hierzu werden zukünftig Instrumente benötigt, die die Informationen der Einzelauskünfte zusammenführen und im Risikomanagement schnelle Entscheidungen ermöglichen. Mit der Kundenrisikoanalyse von Creditreform wird für diese Managementaufgabe ein Baustein geboten, der dem Portfolio-Gedanken gerecht wird.

Die regelmäßig steigende Zahl an Insolvenzen hat bei den betroffenen Unternehmen oft zu Problemen geführt und sich als Abschreibung auf den Forderungsbestand oder in Form von nicht erwarteten hohen Kosten dargestellt. Die Verschlechterung des Zahlungsverhaltens ist zudem ein erstes Warnsignal für die drohenden Ausfälle und verursacht aufgrund der höheren Außenstandsdauer einen Anstieg der Kapitalbindung und entsprechende Belastungen der eigenen Liquidität und Kreditlinie.

Die Bedeutung des Themas zeigt sich an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen: beim Management der Außenstände, am eigenen Rating und Finanzierungspotenzial sowie im Vertrieb und Kundenmanagement.

FORDERUNGSBESTAND UND AUSFALLRISIKO

Der durchschnittliche Forderungsbestand, gemessen an der Bilanzsumme und damit dem gesamten Kapital des Unternehmens, beträgt oft über 30 %. Wird die regelmäßige und nachhaltige Überwachung der Bonität der Kunden vernachlässigt, können Forderungsausfälle und Finanzierungskosten unmittelbar das Ergebnis belasten.

KREDITWÜRDIGKEIT UND RATING

Die Qualität der Kundenforderungen spielt für die Kreditwürdigkeit und die Finanzierung des eigenen Unternehmens eine wichtige Rolle, was von

Unternehmern oft verkannt wird. Moderne Ratingverfahren der Banken enthalten qualitative Faktoren, die explizit das Kundenmanagement eines Unternehmens hinterfragen. Die Bank prüft genau, welche Vermögensgegenstände sie mit der Kontokorrentlinie finanziert. Transparenz über Risiken im Kundenbestand und der Einsatz von Instrumenten zur Risikoanalyse wirken sich positiv auf das eigene Rating aus.

MARKETINGSTRATEGIE

Die Übersicht im Kundenportfolio stellt eine Basis für die Entwicklung von Marktstrategien und die gezielte Ansprache von Kunden dar. Sie hilft, Vertriebskapazitäten zielgerichtet einzusetzen und liefert Gründe, gefährdete Kundengruppen mit dem Ziel anzusprechen, ggf. Konditionen neu zu verhandeln. Gleiches gilt für den Bereich der Lieferanten und Nach- bzw. Subunternehmer. Insolvenzen z.B. von Partnern bei Bauprojekten führen abgesehen von den direkten Ausfallkosten auch zu Kosten, die aufgrund der geforderten kurzfristigen Einbindung neuer Partner entstehen.

AUFBAU DER KUNDENRISIKOANALYSE

Creditreform bietet mit dem Bonitätsindex und den Inhalten der Wirtschaftsdatenbank eine ideale Basis für die Erstellung von Kundenrisikoanalysen. Viele Projektbeispiele bei kleineren mittelständischen Unternehmen mit weniger als 50 aktiven Kunden sowie bei größeren Handels- oder Finanzdienstleistungsunternehmen mit mehreren tausend aktiven Kunden belegen die Relevanz.

PROJEKTABLAUF

Im ersten Schritt liefert das Unternehmen die Namen und Adressen seiner Firmenkunden und ergänzt Angaben zum Geschäftszweck. Creditreform identifiziert die Adressen, gleicht sie mit der Creditreform Wirtschaftsdatenbank ab und bestimmt die Bonität der Geschäftspartner des Auftraggebers mithilfe des Creditreform Bonitätsindex. Das Beispiel der Abbildung 1 verdeutlicht dies auf Basis von acht Bonitätsklassen. Der Creditreform Bonitätsindex im Bereich zwischen 100 und 499 Bonität-



TRANSPARENZ UND ÜBERSICHT IM KUNDENPORTFOLIO

sindexpunkten wurde für die Kundenrisikoanalyse in acht Klassen eingeteilt, wobei statistische Analysen eine ausgewogene Verteilung der Grundgesamtheit von Unternehmen in Deutschland begründet haben. Die genaue Einteilung ist in Abbildung 2 angegeben.

Insofern fließen in die Kundenrisikoanalyse nur Daten von "nicht negativen" wirtschaftsaktiven Geschäftspartnern ein. Negativ meint hier grobe Zahlungsausfälle und vorliegende Inkassofälle oder eingeleitete Insolvenzverfahren - Bonitätsindex 500 und 600. Die Zahl der Kunden je Bonitätsklasse sowie der Umsatz werden absolut und in Prozent je Bonitätsklasse ausgewiesen. Im Beispiel sind sieben Kunden in der Bonitätsklasse 3 (17,5 % der Kunden), es werden aber 21,8 % der Umsätze mit diesen Kunden erwirtschaftet (siehe Abbildung 2). Es zeigt sich, dass mit bonitätsstarken Kunden relativ mehr Umsatz je Kunde gemacht wird, als mit den bonitätsschwächeren Kunden. Dies ist ein erstes wichtiges Teilergebnis der Kundenrisikoanalyse.

Crefonummer	Name des Unternehmens	Anzahl	Crefo Bonitätsklasse	Anzahl der Kunden		Umsatzvolumen je Kunde in Euro
				nach Klassen in absolut	nach Klassen in %	
I23456	Kunde 21	1	1	3	7,50	20.824
I23459	Kunde 24	1	1			
I23462	Kunde 35	1	1			
I23465	Kunde 14	2	2	5	12,50	17.812
I23468	Kunde 25	1	1			
I23471	Kunde 8	1	1			
I23474	Kunde 27	1	1			
I23477	Kunde 6	1	1			
I23480	Kunde 39	1	3	7	17,50	12.863
I23483	Kunde 10	1	3			
I23486	Kunde 11	1	3			
I23489	Kunde 19	1	3			
I23492	Kunde 13	1	3			
I23495	Kunde 4	1	3			
I23498	Kunde 23	1	3			
I23501	Kunde 16	1	4	9	22,50	15.222
I23504	Kunde 40	1	4			
I23507	Kunde 18	1	4			
I23510	Kunde 12	1	4			
I23513	Kunde 20	1	4			
I23516	Kunde 1	1	4			
I23519	Kunde 22	1	4			
I23522	Kunde 15	1	4			

Abbildung 1 "Kundenrisikoanalyse auf Basis von Bonitätsklassen"

Die Risikoanalyse wird als Ergebnis in Abbildung 2 präsentiert.

Die in Abbildung 1 beurteilten einzelnen Kunden

werden zu Risikoklassen auf der Basis des Creditreform Bonitätsindex zusammengefasst und Werten eines Vergleichsportfolios (Unternehmen in Deutschland) gegenübergestellt.

Risikoklasse	Gesamtportfolio Deutschland			Kundenportfolio (wirtschaftsaktive Unternehmen)					
	Creditreform Bonitätsindex	1-Jahres Ausfallraten	durchschnittliche Gesamtportfolio	Anzahl der Kunden nach Bonitätsklassen		Umsatzvolumen nach Bonitätsklassen		kalkulatorische / erw. Ausfälle n. Bonitätsklassen	
				in absolut	in %	in Euro	in %	in Euro	in %
1	100 - 149	0,3%	2,50%	3	7,5%	57.327	13,2%	195	2,2%
2	150 - 200	0,7%		5	12,5%	77.459	17,8%	519	5,9%
3	201 - 225	1,1%		7	17,5%	94.809	21,8%	1.014	11,5%
4	226 - 250	1,5%		9	22,5%	103.479	23,8%	1.500	17,0%
5	251 - 275	1,9%		6	15,0%	48.114	11,1%	900	10,2%
6	276 - 300	2,8%		5	12,5%	27.061	6,2%	750	8,5%
7	301 - 350	9,9%		3	7,5%	14.676	3,4%	1.446	16,4%
8	351 - 499	20,9%		2	5,0%	12.075	2,8%	2.518	28,5%
Summen				40	100,0%	435.000	100,0%	8.841	100,0%

Abbildung 2 "Kundenrisikoanalyse mit Ausfallwahrscheinlichkeiten nach Bonitätsklassen"

In den ersten vier Spalten wird das "Gesamtportfolio Deutschland" auf Basis der acht Risikoklassen mit Ausfallwahrscheinlichkeit gezeigt. Unternehmen mit einem Bonitätsindex der Klasse 3 weisen hier einen Wert in Höhe von 1,1 % auf, was bedeutet, dass von 100 Kunden innerhalb eines Jahres wahrscheinlich mindestens einer (1,1%) ausfällt oder grobe Zahlungsdefizite aufweist. Im Durchschnitt über alle Unternehmen in Deutschland liegt die Ausfallwahrscheinlichkeit bei einem Wert von 2,50 %. Die Werte beziehen sich auf einen Prognosezeitraum von einem Jahr.

Die Vergleichswerte basieren auf Analysen der Creditreform Wirtschaftsdatenbank mit fast 3,0 Mio. aktiven Firmen, wobei die Ergebnisse dieser Rechnung mit den Ausfallwahrscheinlichkeiten bankinterner Ratingsysteme und denen externer Ratingagenturen kompatibel sind. Typisch ist der deutliche Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeiten in den schlechten Rating- bzw. Bonitätsindexklassen.

Mit einem Bonitätsindex schlechter 300 Punkten steigt die Ausfallwahrscheinlichkeit auf über 9,9 % und bis zu 20,9 %.



TRANSPARENZ UND ÜBERSICHT IM KUNDENPORTFOLIO

Praktische Tests mit Kundendaten haben gezeigt, dass die dargestellten Werte je Bonitätsklasse insgesamt über die Zeit relativ stabil sind und insofern davon ausgegangen werden kann, dass auch in Zukunft mit einer durchschnittlichen Ausfallrate von 2,50 % zu rechnen ist. In der Bonitätsklasse 3 werden zukünftig ca. 1,1 % der Unternehmen ausfallen. Eine Grundbedingung dieser Analyse ist, dass die Ausfallwahrscheinlichkeiten im Zeitverlauf weitgehend konstant bleiben. Konjunkturelle Änderungen führen lediglich zu leichten Verschiebungen.

Das Kundenportfolio in dem dargestellten Beispiel zeigt, dass sich die Mehrzahl der Fälle in der Bonitätsklasse 4 befindet. Diese hat einer Ausfallwahrscheinlichkeit in Höhe von 1,5 %. Die durchschnittliche Bonität der Kunden ist schlechter als die des Vergleichsportfolios; das spiegelt sich in der Ausfallwahrscheinlichkeit aller Kunden im Durchschnitt von 3,03 % wider. Die letzten drei Spalten projizieren die Ausfallraten auf die angegebenen Umsätze mit Kunden.

Die Ausfallwahrscheinlichkeit multipliziert mit dem Umsatzvolumen ergibt den kalkulatorischen Ausfall in Euro je Bonitätsklasse. Da im Beispiel mit den bonitätsstarken Kundengruppen mehr Umsatz generiert wird als mit den bonitätsschwachen, ist die mit Umsatzbeträgen gewichtete durchschnittliche Ausfallrate mit 2,03 % geringer als der entsprechende Wert für die Kunden in Höhe von 3,03 %. Der Wert von 2,03 % ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen kalkulatorischem Ausfall des Kundenportfolios in Bezug auf den Gesamtbetrag der Umsätze in Höhe von 435.000 Euro. In der schlechtesten Bonitätsklasse muss mit durchschnittlich 2.518 Euro Verlust gerechnet werden. Dieser Wert basiert auf den Angaben zu zwei Kunden, bei denen mit deutlichen Zahlungsstörungen zu rechnen sein wird.

Für das Management sind hier die ersten Ansatzpunkte für das Ergreifen von Maßnahmen gegeben.

STATISTISCHE GÜTE

An dieser Stelle sei ergänzt, dass die Bestimmung von erwarteten und kalkulatorischen Ausfällen in

STATISTISCHE GÜTE

An dieser Stelle sei ergänzt, dass die Bestimmung von erwarteten und kalkulatorischen Ausfällen in Euro in den einzelnen Klassen grundsätzlich eine ausreichend große Zahl an Kunden voraussetzt. Die statistische Güte wird oft erst mit insgesamt mehreren hundert Fällen erreicht. Allerdings sind auch in kleineren Portfolios bereits interessante Trends erkennbar.

In Abbildung 3 wird der Anstieg der erwarteten Ausfälle je Bonitätsklasse den relativen Umsatzanteilen im Portfolio gegenübergestellt.

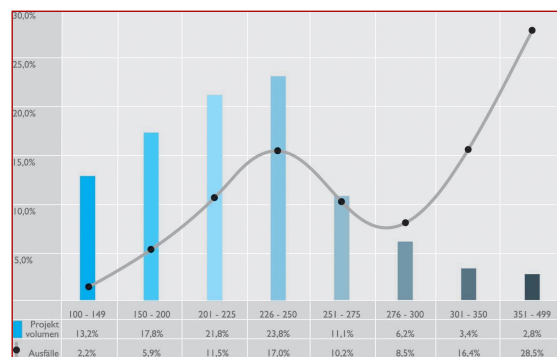


Abbildung 3 "Prozentualer Anteil des Umsatzvolumens im Verhältnis zu den Anteilen der kalkulatorischen..."

Die Kunden, die in die Analyse eingeflossen sind, werden in Abbildung 4 noch einmal einzeln dargestellt und der Bonitätsklasse entsprechend von links sortiert. Kunden mit einem Bonitätsindex von 100 bis 225 sind blau, Kunden mit einem Bonitätsindex zwischen 226 bis 275 blau-grau und die übrigen dunkelgrau bis schwarz unterlegt.

Die Balken zeigen jeweils den Anteil der Kunden am Umsatzvolumen. Deutlich wird der gegenläufige Trend: Mit abnehmender Bonität (steigender Bonitätsklasse) sinken tendenziell die Anteile der Kunden am Gesamtumsatz des Unternehmens.



TRANSPARENZ UND ÜBERSICHT IM KUNDENPORTFOLIO

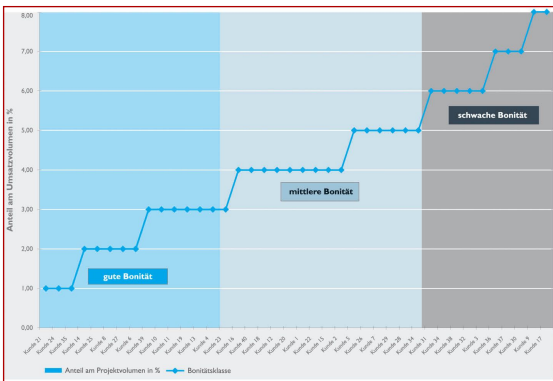


Abbildung 4 "Prozentualer Anteil des Umsatzvolumens mit Bonitätsklasse je Kunde"

GRAFISCHE DARSTELLUNG

Die grafische Aufbereitung ist nur bis zu 40 Einzelkunden sinnvoll. Bei größeren Zahlen ist die Übersichtlichkeit nicht mehr gegeben. Für viele Anwendungen der Kundenrisikoanalyse bei kleineren Unternehmen war es vollkommen ausreichend, die Analyse für die wichtigsten 40 Kunden durchzuführen und sie entsprechend aufzubereiten. In den Fällen mit z.B. mehreren hundert oder tausend Adressen hat sich eine Aufbereitung nach Kundengruppen (z.B. Produktgruppen, Regionen oder Branchen) bewährt.

ZUSAMMENFASSUNG

Gerade kleineren Unternehmen wird mit der Kundenrisikoanalyse ein Ansatz geboten, sich in kurzer Zeit einen Überblick über die wichtigsten Kundenbeziehungen als Teil des Risikomanagements zu verschaffen. Der Vergleich mit einem Referenzportfolio deutscher Unternehmen hilft, die eigene Position zu beurteilen. Die Ergebnisse werden grafisch aufbereitet, sodass Problemfelder deutlich werden. Der Risikobericht kann auch als Vorlage für die eigenen Bankgespräche genutzt werden. Banken prüfen die Qualität der Kundenportfolios und lassen die Ergebnisse mit in die Bestimmung der Limits einfließen. Mit Transparenz und Übersicht im Kundenportfolio verbessern sich die qualitativen Ratingfaktoren bei der Bank.

Die Kundenrisikoanalyse stellt eine kompakte Portfolioanalyse dar. Sämtliche Kundenadressen werden auf Basis der Creditreform Firmenadressendatenbank geprüft.

Als Erstes werden Unstimmigkeiten in Bezug auf die Firmierungen und die Adressangaben deutlich. Die Zuordnung von Bonitätsklassen auf der Basis des Creditreform Bonitätsindex macht Risikoverteilungen im Portfolio transparent. Mit modernen Ansätzen der Bonitätsanalyse werden Ausfallwahrscheinlichkeiten kalkuliert und die Verlustgefahr bestimmt.

Die Kundenrisikoanalyse bietet mit ihrer Form der Datenaufbereitung die Möglichkeit einer geschlossenen Betrachtung im Risikomanagement - und für Creditreform Mitglieder die Chance, bisher einzelne Produktgruppen des Leistungsangebots zusammenzuführen. In Verbindung mit der Aktualisierung von Creditreform Auskunftsdaten ist ein regelmäßiges Monitoring des Kundenportfolios möglich.

Kontakt:

DR. MICHAEL MUNSCH

Vorstand der Creditreform Rating AG
E-Mail: m.munsch@creditreform-rating.de
Telefon: 02131 / 109 - 626

ERIK JACOB-BAUERSCHMIDT

Geschäftsführer Verein Creditreform Suhl
E-Mail: e.jacobbauerschmidt@suhl.creditreform.de
Telefon: 03681 / 79 92 - 25



MITTELSTANDSMONITOR 2005

DEN AUFschwung SCHAFFEN, BINNEN-KONJUNKTUR UND WETTBEWERBS-FÄHIGKEIT STÄRKEN

Der Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen befasst sich mit der Mittelstandskonjunktur sowie dem Gründungs- und Liquidationsgeschehen. Schwerpunktthemen des diesjährigen MittelstandsMonitors sind zudem die Innovationstätigkeit des Mittelstands sowie Chancen und Risiken der EU-Osterweiterung.

Der Mittelstand blickt trotz gegenwärtiger Konsumflaute positiv in die Zukunft. Von der erwarteten Erholung der Binnennachfrage sollen vor allem kleinere Betriebe profitieren. Zu diesem Ergebnis kommt der aktuelle "MittelstandsMonitor 2005", den die KfW Bankengruppe gemeinsam mit den Forschungsinstituten IfM Bonn, RWI Essen und ZEW sowie dem Informationsdienstleister Creditreform Ende März vorgestellt haben.

DIE KONJUNKTURELLE LAGE KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN

Es gibt Signale dafür, dass sich die Geschäftslage kleiner und mittlerer Unternehmen im Laufe des Jahres 2004 verbessert hat. Wobei der Mittelstand an der nahezu ausschließlich von den Exporten getriebenen Konjunkturerholung des Jahres 2004 deutlich schwächer partizipiert als die stärker in die globale Arbeitsteilung integrierten Großunternehmen. Am ehesten erreichte der konjunkturelle Rückenwind noch die vergleichsweise stark international engagierten Mittelständler aus dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Großhandel, während die schwache Binnenkonjunktur für Einzelhandel, Bau und Dienstleister nur ein geringes Plus zuließ.

Für 2005 ist eine Fortsetzung der moderaten Erholung zu erwarten. Dabei dürfte sich der Rückstand der Mittelständler gegenüber den Großunternehmen infolge einer wieder etwas lebhafteren Binnenkonjunktur verringern.

Mit steigenden Investitionen oder größeren Beschäftigungsimpulsen ist allerdings erst zu rechnen, wenn die Mittelständler von der Tragfähigkeit der binnenwirtschaftlichen Aufschwungkräfte überzeugt sind.

UNTERNEHMENSFLUKTUATION: NEUE TRENDS IM GRÜNDUNGSGE-SCHEHEN

2003 stieg die Zahl der jährlichen Unternehmensgründungen erstmals wieder an, 2004 hat sich die positive Entwicklung weiter fortgesetzt. Zurückzuführen ist dies u.a. auf eine deutliche Zunahme von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus, sog. Ich-AG Gründungen. Diese machen inzwischen mehr als die Hälfte aller Vollerwerbsgründungen aus.

Gleichzeitig nahm die Zahl der Marktaustritte von Unternehmen 2003 zu. Die Unternehmensinsolvenzen - die nur einen geringen Teil der Liquidationen ausmachen - blieben dabei auf hohem Niveau.





MITTELSTANDSMONITOR 2005

INNOVATIONEN - HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND

Kleine und mittlere Unternehmen erbringen rund ein Drittel der Innovationsaufwendungen der deutschen Wirtschaft.

Ihre Innovationsaktivitäten gehen allerdings zurück, viel ungenutztes Potenzial liegt brach. Gründe dafür sind neben einem hohen wirtschaftlichen Risiko auch spezifische Finanzierungsprobleme.

Anders als Großunternehmen können Mittelständler seltener auf die Möglichkeit der Innenfinanzierung zurückgreifen und sie können Risiken nicht über mehrere Innovationsprojekte streuen - was den Zugang zu externem Kapital erschwert.

Zudem erzeugen fehlende Kapazitäten für eigene Forschung und Entwicklung sowie für Kooperationen mit der Wissenschaft einen Mangel an innovationsrelevantem Wissen, der sich nachteilig auf die Innovationsfähigkeit auswirkt.

Erfolgreiche Innovationen sichern jedoch die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und tragen zu dauerhaften Arbeitsplätzen bei. Daher sind Mittelständler gefordert, den Innovationsstau abzubauen.

MITTELSTAND UND EU-OSTERWEITERUNG: CHANCEN UND RISIKEN

Die EU-Osterweiterung wird in der Öffentlichkeit häufig mit Gefahren für den deutschen Mittelstand oder einzelne Branchen assoziiert. Auch breite Teile des Mittelstands beurteilen die Erweiterung skeptisch. 40 % sehen laut MittelstandsMonitor eher Risiken als Chancen.

Allerdings zeigt die Untersuchung auch: Produktionsverlagerungen nach Mittel- und Osteuropa halten sich in Grenzen, der Mittelstand wandert nicht aus Deutschland aus. Nur einer von 1000 Mittelständlern hält Mehrheitsbeteiligungen an Unternehmen in Mittel- und Osteuropa.

Direktinvestitionen und Exporte in die Beitrittsländer eröffnen allerdings vielen, vor allem größeren Mittelständlern wirtschaftliche Chancen. Von deren Nutzung hängt nicht zuletzt die Sicherung von Arbeitsplätzen in Deutschland ab. Im Zuge der Osterweiterung werden sich aber

auch Unternehmen aus den mittel- und ost-europäischen Ländern auf dem deutschen Markt engagieren und den deutschen Unternehmen Konkurrenz machen.

Es wird daher unter den deutschen Mittelständlern auch Verlierer geben. Kritisch könnte sich die Lage z.B. im Bau- und im Transportgewerbe entwickeln. Als Fazit ist jedoch festzuhalten, dass bei nüchterner Abwägung von Chancen und Risiken der Osterweiterung die Chancen deutlich überwiegen.

Die vollständige Studie sowie weitere Informationen erhalten Sie bei:

ANNE SAHM

Wirtschafts- und Konjunkturforschung

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



ERFOLGREICHES RISIKOMANAGEMENT MIT QUALIFIZIERTEN KONSUMENTEN-INFORMATIONEN



Die Wire Card AG, einer der führenden europäischen Anbieter für Echtzeit-Zahlungssysteme mit integriertem Risikomanagement und die CEG Creditreform Consumer GmbH geben die Erweiterung ihrer bereits seit vier Jahren bestehenden Zusammenarbeit zu einer strategischen Allianz bekannt.

Ausschlaggebend war die stets erfolgreiche Umsetzung anspruchsvoller Kundenprojekte im Bereich Risikomanagement. Um künftig Synergieeffekte zum Vorteil der Kunden noch besser ausschöpfen zu können, haben sich beide Unternehmen seit März 2005 auf eine strategische Partnerschaft geeinigt.

Die modular aufgebaute Technologie-Plattform der Wire Card AG verfügt u.a. über eine Standardschnittstelle zu der CEG Creditreform Consumer GmbH. Kunden haben nun die Möglichkeit aufeinander abgestimmte Lösungspakete zur Minimierung von Zahlungsausfällen im elektronischen Handel zu nutzen.

Das erweiterte Angebot reicht von der klassischen elektronischen Konsumenten-Auskunft, über die Realisierung kundenspezifischer Projektanforderungen (IT-Anpassungen, kundenspezifische Entscheidungstabellen, Schnittstellen) bis hin zu ergänzenden Softwarelösungen, wie zum Beispiel kundenspezifische Blacklists, Dublettenprüfung oder internationale Schnittstellen.

Bereits heute nutzen Kunden wie WS-Teleshopping, Computeruniverse.com, Home Shopping Europe, QVC Deutschland und CLICK2PAY die Angebote von WireCard und CEG.



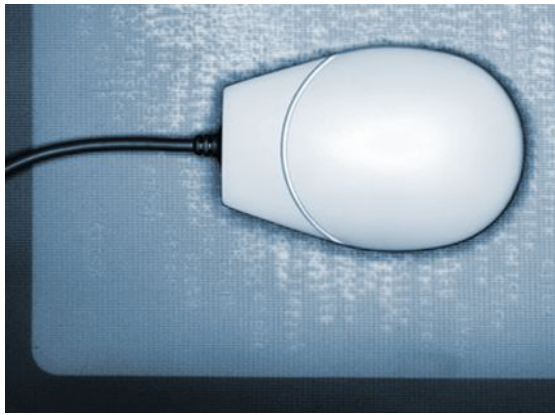
Weitere Informationen:

IRIS STÖCKL

Wire Card AG Presseabteilung
Telefon: 089 / 44 24 20 34
E-Mail: iris.stoeckl@wirecard.com
Internet: www.wirecard.de

MARION LANARO

CEG Creditreform Consumer GmbH
Telefon: 02131 / 109 - 523
E-Mail: M.Lanaro@ceg-plus.com
Internet: www.ceg-plus.de



TERMINE UND ANDERE TIPPS

VERANSTALTUNGSTERMINE

VERMEIDUNG UND BEHEBUNG VON UNTERNEHMENSKRISEN

Unternehmenskrisen entstehen nicht über Nacht, sondern entwickeln sich kontinuierlich. Je besser die Frühwarnsysteme ausgebildet sind, desto eher ist ein erfolgreiches Eingreifen möglich. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei dem Controlling und der Liquiditätskontrolle als Frühwarnsysteme zu.

Die Wichtigkeit konsequenter und systematischer Unternehmenssteuerung sowie die Liquiditätskontrolle zur Vermeidung und Behebung von Unternehmensproblemen soll in dem Seminar vermittelt werden. Hierzu wechseln Vortragelemente mit Fallbeispielen aus der Beraterpraxis ab. Sowohl die Problemanalyse als auch die Umsetzung der Veränderungsplanung werden konzeptionell dargestellt und an realen Fällen geübt.

Das Seminar will den Teilnehmern ein Instrumentarium an die Hand geben, das es ermöglicht sich entwickelnde Krisen rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Sie lernen wie die Liquiditätskontrolle als Frühwarnsystem genutzt werden kann und wie der Veränderungsbedarf früh zu erkennen und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Ziel des Seminars ist es, erkannte Probleme selbst zu lösen oder eine bereits eingetretene Krise erfolgreich zu beheben.

TERMINE

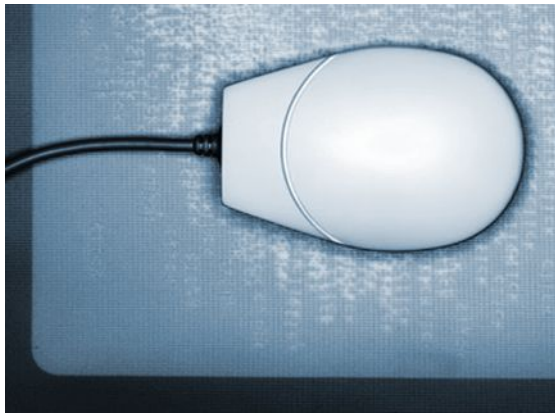
- 11. Mai 2005 Hannover
- 6. Oktober 2005 Frankfurt/Main

REFERENT

Gustav Buckel

WEITERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNGEN

Alice Katzuba
Verband der Vereine Creditreform e.V.
E-Mail: 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

REDAKTIONELLE BEITRÄGE

Stefan Dillmann
Dr. Michael Munsch
Erik Jacob-Bauerschmidt
Anne Sahn
Iris Stöckl
Marion Lanaro

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.

