

Veröffentlicht in
Der Credit Manager
Heft 4/2003

“Vom Debitoren-Management
zum Kreditportfolio-Management”

Seite 13-15

Mit freundlicher Genehmigung der Credit Manager-Redaktion,
Verein für Credit Management e.V., Kleve

(<http://www.credit-manager.de>)

Vom Debitoren- Management zum Kreditportfolio- Management

Das traditionelle, „buchhalterische“ Debitorenmanagement gewinnt erkennbar strategische Bedeutung für die Unternehmen. Die infolge schwieriger Wettbewerbsbedingungen und hoher Risiken aus dem Umfeld in den vergangenen Jahren erheblich zunehmenden Insolvenzzahlen und infolge dessen steigende Kreditausfallkosten erfordern eine konsequente Leistungssteigerung im Kreditmanagement. Größere Forderungsausfälle beeinträchtigen dabei nicht nur die Rentabilität und erhöhen das Unternehmensrisiko, sondern können – wie viele Beispiele zeigen – für ein Unternehmen selbst zur Insolvenzgefährdung führen. Neben der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung und der zu beobachtenden Liquiditäts- und Eigenkapitalschwäche deutscher Unternehmen trägt auch das so genannte Basel II-Abkommen der Banken zu einer höheren Bedeutung des Kreditmanagements bei. Infolge des Basel II-Abkommens werden sich nämlich nicht nur die Zinssätze für Bankkredite stärker an den Risiken der einzelnen Engagements (Rating) orientieren, sondern zusätzlich werden sich die Banken aus der Finanzierung von Unternehmen, die sie als besonders risikohaltig einschätzen, tendenziell zurückziehen (vgl. zum Rating Gleißner/Füser, Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002). Damit werden gerade finanziell schwache Unternehmen einerseits versuchen, die Lieferantenkredite stärker in Anspruch zu nehmen und andererseits – schlimmstenfalls – durch die Aktivitäten der Banken selbst in

eine akute Liquiditätskrise getrieben. Dies führt tendenziell zu höheren Ausfallraten gerade bei den sowieso schon schwächeren Unternehmen und zu einer höheren Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten und damit zu zunehmenden Risiken im Debitorenmanagement eines Unternehmens.

Um den steigenden Herausforderungen gerecht zu werden, hat sich in vielen Unternehmen das traditionelle Debitorenmanagement bereits zu einem wesentlich leistungsstärkeren Kreditrisikomanagement gewandelt, was eine erheblich höhere Fachkompetenz erfordert. Zielsetzung eines Kreditrisikomanagements ist es insbesondere, das Ausfallrisiko der einzelnen Forderungspositionen einzuschätzen und Veränderungen kontinuierlich zu überwachen. Viele operative Verbesserungen gingen mit dieser Entwicklung einher. Zu nennen sind beispielsweise die Eröffnung separater Buchungskonten für jeden Kunden und die zunehmend IT-gestützte und durch statistische Verfahren (oder neuronale Netze) fundierte Erstellung von Kundenratings. Auch die konsequente Fixierung von Mindestanforderungen an die Verfügbarkeit von Daten über die Kunden (z.B. Jahresabschlussdaten) und die systematische Herleitung Risikogemessener Kreditlimite haben hier eine hohe Bedeutung. Nicht zuletzt hat sich auch die verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kreditrisikomanagement und Vertrieb als sehr fruchtbar herausgestellt, wobei insbesondere der Vertrieb (z.B. durch ein adäquates Prämien-

system) auch ein Eigeninteresse an der Reduzierung von Ausfallquoten entwickeln muss.

Nach der weitgehend erreichten Etablierung von Kreditrisikomanagement-Systemen zeichnet sich gerade in Anbetracht der neuen Herausforderung ein weiterer Entwicklungsschritt ab: Nach dem traditionellen **Debitorenmanagement** und dem gegenwärtigen **Kreditrisikomanagement** beginnen die innovativsten Unternehmen mit dem Aufbau eines **Kreditportfolio-Managements**. Dieses zeichnet sich durch einige wesentliche neue Elemente aus:

- Die traditionelle Risikoanalyse eines Lieferantenkredits wird ersetzt durch eine kombinierte Ertrags-Risiko-Prognose.
- Wechselwirkungen zwischen Einzelengagements und allgemeinen Risikofaktoren werden analysiert, was eine Abkehr von der alleinigen Betrachtung einzelner Forderungen und die Hinwendung zu einer integrierten Portfoliobetrachtung mit sich bringt.

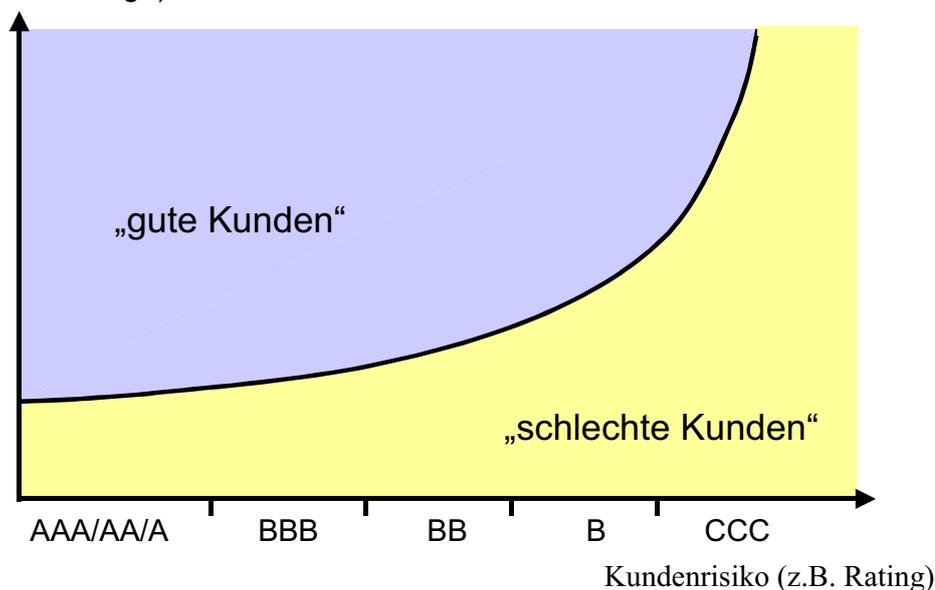
Natürlich sollte dabei die Zielsetzung des Kreditportfolio-Managements nicht als Minimierung der Forderungsverluste formuliert werden, weil dieses Ziel am einfachsten durch einen völligen Verzicht auf Kunden zu erreichen wäre. Das ist nicht mehr im Sinne des Unternehmenserfolgs.

Bei einer Risiko-Rendite-Betrachtung von Kunden löst sich der heute noch oft zu beobachtende

CM Background

Kundenertrag versus Kundenrisiko

Erwarteter Kundenertrag
(z.B. DB-Marge)



Konflikt zwischen dem Kreditmanagement und dem Verkauf völlig auf. Jede Kundenbeziehung wird hinsichtlich ihres Risikos (z.B. prognostizierte Ausfallwahrscheinlichkeit) und ihres Ertrags (z.B. Umsatzrendite und Wachstumspotenzial) beurteilt (vgl. Abbildung).

Kunden, die eine höhere Rentabilität aufweisen, dürfen somit auch risikobehafteter sein. Die wichtigste praktische Konsequenz dieser Sichtweise ist die Abkehr von fixen Obergrenzen für die Risiken (z.B. fixierte Mindest-Rating-Einstufungen). Je höher die Ertragskraft, desto mehr Risiko kann eingegangen werden.

Auf der methodischen Seite führt die Entwicklung von Kreditportfolio-Managementsystemen sowohl zu Vorteilen bei der Beurteilung des Risikos eines einzelnen Kunden als auch zu einer verbesserten Beurteilung des Gesamtrisikos in der Position „Forderungen aus Lieferung und Leistung“ (wobei u.U. hier sogar Risiken auf der Lieferantenseite mit einbezogen werden können). Die neuen methodischen Entwicklungen zielen darauf ab,

- die kundenspezifischen Einzelrisiken (z.B. Abhängigkeit von wenigen Schlüsselkunden, hohe konjunkturelle Absatzschwankungen) besser einschätzen und
- systematische Risikofaktoren, die viele Kunden beeinflussen, zu identifizieren.

Die bisherigen Kreditratingsysteme versuchen dagegen lediglich, mittels statistischer Verfahren, „Muster“ zu erkennen, die insolvenzgefährdete Unternehmen auszeichnen und (insbesondere gestützt auf eine Jahresabschlussanalyse) die „Risikotragfähigkeit“ eines Unternehmens einzuschätzen. Die Ausfallwahrscheinlichkeit (Probability of Default) eines Unternehmens ist jedoch nicht nur von der Risikotragfähigkeit, sondern offensichtlich auch vom Risikoumfang abhängig, so dass durch die neuen Verfahren – durchaus basierend auf bewährten Methoden – noch präzisere Beurteilungen von Kunden möglich werden (Vgl. zu den Risikosimulationsverfahren, speziell der Monte-Carlo-Simulation, die zur Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs eines Unternehmens eingesetzt werden kön-

nen, insbesondere Gleißner/Meier, Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler-Verlag, 2001). Um den Gesamtrisikoumfang aus der Position „Forderungen aus Lieferung und Leistung“ einschätzen zu können, beschränkt sich das Kreditportfolio-Management nicht lediglich auf die Betrachtung einzelner Forderungen. Von grundlegender Bedeutung ist es, allgemeine Risikofaktoren – z.B. Zinsniveau, Branchenkonjunktur oder Ölpreis – zu identifizieren, die sich in einer Erhöhung der Ausfallwahrscheinlichkeit einer großen Anzahl von Kundenforderung auswirken können und mithin die Gesamtrisikoposition im Debitorenbereich wesentlich prägen. Im Rahmen eines zukünftigen Kreditportfolio-Managements gilt es, neben der Betrachtung des Einzelengagements auch über Bewältigungsmaßnahmen zur Absicherung gegen derartige allgemeine Risikofaktoren nachzudenken.

Zusammenfassend lassen sich verschiedene neue Herausforderungen für das heutige Kreditrisikomanagement der Unternehmen erkennen. Noch immer spielt die Vervollständigung der Datenbasis über die Kunden eine wichtige Rolle, wobei insbesondere – bei ausreichend wichtigen Geschäftsbeziehungen – viel konsequenter als bisher auf Jahresabschlussdaten der Kunden bestanden werden muss. Während allgemeine „Basisdaten“ (wie z.B. Unternehmensgröße, Crefo-Score, Umsatzentwicklung, Branchenzugehörigkeit und Debitorenfrist) durchaus mit statistischen Verfahren eine interessante Einschätzung von Kreditrisiken erlauben, lassen sich durch Finanzkennzahlen fast durchweg fundiertere Einschätzungen der Risikotragfähigkeit realisieren. Als weiterer Entwicklungsschritt sollte ergänzend zur Risikotragfähigkeit ein verbessertes Verständnis über die Risiken gewon-

nen werden, denen wichtige Kunden tatsächlich ausgesetzt sind (vgl. z.B. integrierte Risikomanagement- und Rating-Ansätze wie den Risiko-Kompass;

www.risiko-kompass.de).

Schließlich muss die bisherige Zielsetzung einer alleinigen Reduzierung der Ausfallkosten ersetzt werden durch eine kombinierte Betrachtung der mit einem Kunden verbundenen Risiken und Erträge, was eine Abkehr von fixen Kreditrisiko-Obergrenzen mit sich bringt. Durch eine gemeinsame Verantwortung von Kreditmanagement und Vertrieb für das Ertrags-Risiko-Profil der Kunden eines Unternehmens können bestehende Konflikte aufgelöst wer-

den. Das Kreditrisiko-Management entwickelt sich von einem Instrument der „Schadensabwehr“ auf diese Weise zu einem wesentlichen, strategisch relevanten Eckpfeiler der nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs.



Autor ist Dr. Werner Gleißner, Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Nürnberg

Mitte dieses Jahres hat die Fachhochschule Bochum InDiag, das Institut für Unternehmensdiagnose gegründet. Hierbei handelt es sich um ein In-Institut des Fachbereichs Wirtschaft mit Sitz in der Fachhochschule Bochum. Prof. Dr. Bernd Weiß – Professor für Finanzierung und Controlling – ist für das Institut maßgeblich verantwortlich. Neben ihm bringen acht weitere Professorinnen und Professoren aus unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Disziplinen ihr Know-how in das Institut ein. Das Institut für Unternehmensdiagnose kooperiert zudem mit deutschen und internationalen Unternehmen, Institutionen und Vereinen, die sich mit der Unternehmensdiagnose umfassend auseinandersetzen und auf diesem Gebiet Produkte und Dienstleistungen anbieten.

InDiag verfolgt das Ziel, die Unternehmensdiagnose inhaltlich voranzutreiben und praxisnah zu kommunizieren. Dabei wird eine enge Zusammenarbeit zwischen Forschung, Lehre und Praxis angestrebt.

Zudem soll das Institut zukünftig dazu beitragen, die Existenzfähigkeit von Unternehmen durch eine gezielte und frühzeitige Unternehmensdiagnose zu sichern. Die Erfahrung der Praxis hat gezeigt, dass ein regelmäßiger Unternehmenscheck zur Aufdeckung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken unumgänglich ist. Dies gilt ins-



besondere aufgrund der neueren finanzwirtschaftlichen Entwicklungen (Basel II/Rating) und den gestiegenen Anforderungen der Kreditprüfungspraxis. Die Unternehmensdiagnose zielt darauf ab, kritische Situationen bereits im Vorfeld zu vermeiden und vorhandene Unternehmenskrisen noch rechtzeitig zu überwinden.

Das Leistungsspektrum von InDiag ist weit gefächert. Es

umfasst neben der Grundlagen- und Auftragsforschung das Angebot von Beratungsleistungen, die Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Organisation von Symposien zum Thema Unternehmensdiagnose, die Veröffentlichung von Arbeitspapieren, Fachbeiträgen und Fallstudien sowie die Bereitstellung einer Kommunikations- und Informationsplattform im

Internet. Interessenten – besonders mittelständische Unternehmen – die sich ausführlicher über das Thema Unternehmensdiagnose sowie das Leistungsspektrum von InDiag informieren möchten,

können jederzeit gerne Kontakt aufnehmen.

InDiag – Institut für
Unternehmensdiagnose
Fachhochschule Bochum
Fachbereich Wirtschaft
Lennershofstraße 140
44801 Bochum

Telefon: +49 2 34/32 10 645, 649
Fax: +49 2 34/32 14 224
E-Mail: indiag@fh-bochum.de
Internet: www.indiag.de