

Anforderungen an das Credit Management im Zeitalter der Digitalisierung

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren erheblichen Einfluss auf viele Lebensbereiche genommen. Online-Shopping, Wohnungssuche über Immobilien-Portale, Buchen von Reisen über das Internet, Kommunikation über soziale Netzwerke und Online-Banking sind nur einige Beispiele für die Digitalisierung im Alltag. Der digitale Wandel verändert nicht nur die Gesellschaft, die Märkte und die Umwelt, sondern auch das Verhalten und die Erwartungshaltung der Kunden. Dieser Aspekt trifft ohne Frage auch auf das Geschäftsfeld von Wirtschaftsauskunfteien zu. Der „moderne Kunde“ ist nicht nur online und mobil, sondern er will auch rund um die Uhr Informationen abrufen können. Zudem hat der heutige Kunde einen hohen Anspruch an Qualität und Service. In dem folgenden Beitrag *„Anforderungen an das Credit Management im Zeitalter der Digitalisierung“* möchten wir die Kundenansprüche an die Dienstleistungen von Wirtschaftsauskunfteien und die Anforderungen an das Credit Management im Zeitalter der Digitalisierung verbinden und Lösungswege aufzeigen. Folgende Fragestellungen stehen dazu im Mittelpunkt des Artikels: Wie sehen die Anforderungen an das Credit Management im Zeitalter der Digitalisierung aus? Wie kann den mit den strukturellen Veränderungen einhergehenden Anforderungen an das Credit Management mit Hilfe von lösungsorientierten Wirtschaftsauskunfteien begegnet werden?

1. Von Ross und Reiter zur Digitalisierung

Gesellschaftliche Veränderungen, neue Produktionsweisen, Urbanisierung und Landflucht prägten die Zeit der Wende zum 20. Jahrhundert. Nach schweren Krisenjahren befand sich Deutschland auf dem Weg zu einer führenden Industrienation. Bereits zu dieser Zeit versorgte die Martin Bürgel GmbH die deutsche Wirtschaft mit aktuellen Informationen zum Schutz von Forderungsausfällen. In den Anfangszeiten von Auskunfteien wurde beispielsweise ein Bote auf einem Pferd losgeschickt, um an einem anderen Ort Informationen zu bekommen. Knapp 130 Jahre später gehört

das Wort „Realtime“ zum Standardvokabular von Auskunfteien und ist eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Geschäftsbetrieb.

Verantwortlich dafür ist die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation. Durch den Begriff „digitale Transformation“ wird sinngemäß ein Wandel beschrieben, welcher durch Digitalisierung ausgelöst wird. Der Begriff lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten: In der Informatik wird insbesondere die technologische Sicht betont, während in der Betriebswirtschaft „die Transformierung der Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten, Geschäftsprozesse, IT- bzw. Analytics-Systeme und/oder von der Organisation selbst“ deutlich stärker fokussiert wird. „Der Begriff ‚Digitale Transformation‘ steht für eine kontinuierliche Veränderung der Geschäftsmodelle, der Betriebsprozesse sowie der Kundeninteraktion im Zusammenhang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.“¹ Auch in dieser Definition wird – wie schon in den vorstehend genannten Definitionsansätzen – die Veränderung des Kundenerlebnisses (bzw. der Kundeninteraktion), der Geschäftsprozesse und der Geschäftsmodelle hervorgehoben. Die Digitalisierung beeinflusst zunehmend unseren Alltag und insbesondere die Art, wie wir miteinander kommunizieren. Auch die Kommunikation mit Unternehmen und Behörden, mit Versicherungen, Ärzten und Dienstleistern verändert sich. Offizielle Dokumente mit sensiblen Inhalten werden zunehmend digital auf unterschiedlichen Wegen übermittelt, per E-Mail, Nachrichtendiensten oder zur Selbstabholung über Kundenportale in Online-Postfächern zur Verfügung gestellt.

Die daraus resultierenden Anforderungen drängen ebenfalls immer stärker in das Credit Management von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Geschäftsmodellen. Dabei trägt das Credit Management elementar zum Erfolg des digitalen Wandels eines Unternehmens bei. Als Bindeglied zwischen Vertrieb und Buchhaltung muss das Credit Management aktiv in die Umstrukturierungsprozesse integriert werden. Nur so ist eine nachhaltige und zielführende Umsetzung im Sinne der wachsenden Anforderungen aus dem Zeitalter der Digitalisierung unter Berücksichtigung der Unternehmensziele möglich. Hierfür sind verlässliche und kompetente Systempartner erforderlich, mit denen die Anforderungen be-

¹ Vgl. Zumstein und Kunischewski 2016, S. 321, in: Big Data: Grundlagen, Systeme und Nutzungspotenziale

darfsgerecht in die eigenen Inhouse-Prozesse integriert oder ganzheitlich als BPO im Sinne des Auftraggebers übernommen werden. CRIFBÜRGEL bietet hierfür ein optimales Lösungsportfolio.

Exkurs: CRIFBÜRGEL

Im Juli 2017 entstand CRIFBÜRGEL aus der Verschmelzung der beiden namhaften Auskunfteien Bürgel Wirtschaftsinformationen und CRIF GmbH (ehemals Deltavista GmbH). Die Kompetenzen und Stärken aus der über 130-jährigen Erfahrung von Bürgel und der technologischen und analytischen Kompetenz der CRIF Deutschland wurden unter dem gemeinsamen Dach der CRIF Bürgel GmbH gebündelt. CRIFBÜRGEL gehört zur global agierenden Wirtschaftsauskunftei-Gruppe CRIF mit Hauptsitz in Bologna, Italien. Die Gruppe ist heute mit rund 3.700 Mitarbeitern und 58 Tochtergesellschaften in 27 Ländern auf vier Kontinenten aktiv. In Kontinentaleuropa ist CRIF führender Anbieter von Kreditinformationen für Bankinstitute und eines der wichtigsten internationalen Unternehmen im Bereich integrierte Dienste und Lösungen für Wirtschaftsinformationen sowie Kredit- und Marketingmanagement. Das Unternehmen ist im angesehenen FinTech 100 vertreten, einem Ranking der führenden globalen Technologielösungsanbieter für die Finanzdienstleistungsindustrie. Heute nutzen täglich 6.300 Banken und Finanzinstitute und 44.000 gewerbliche Kunden in 50 Ländern die Lösungen von CRIF.

Daten und Fakten zur Digitalisierung:

- Rund acht von zehn Deutschen ab 18 Jahren nutzen das Internet entweder beruflich oder privat oder sowohl als auch.²
- Eine deutliche Mehrheit der Deutschen steht der Digitalisierung positiv gegenüber. Rund sieben von zehn Befragten gehen davon aus, dass die Digitalisierung viele Vorteile für sie bietet.
- 40 Millionen Bundesbürger in Deutschland nutzen Online-Banking.³

² https://www.divsi.de/wp-content/uploads/2017/08/DIVSI-Studie_Digitalisierung_Deutsche-fordern-mehr-Sicherheit_2017-08.pdf

³ <https://blog.starfinanz.de/2017/01/20/deutschland-digital-zahlen-daten-fakten/>

- Zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland sehen sich selbst inzwischen nicht mehr in der Lage, wichtige Kundenanforderungen zu erfüllen. Nur noch 33 Prozent der deutschen Unternehmen glauben, sie schaffen dies.
- Knapp 50 Millionen Einwohner in Deutschland nutzen ein Smartphone.
- 67 Prozent aller Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft bestätigen, dass die Digitalisierung den direkten Zugang zu ihren Endkunden verbessert habe. Dies trifft sogar auf 91 Prozent der Finanz- und Versicherungsdienstleister zu.⁴

2. Die entscheidende Rolle des Credit Managements

Zum Begriff Credit Management (Kreditmanagement) findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition. Das Credit Management hat sich vor allem in der Kreditwirtschaft (also bei Kreditinstituten und bei Finanzdienstleistern) etabliert. Man versteht im weiteren Sinne darunter alle betrieblichen Prozesse rund um die Entstehung und Bearbeitung von Kundenforderungen. Enger gefasst beinhaltet das Credit Management alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Entscheidung, der Gewährung und der Überwachung von Krediten. Das Credit Management umfasst u.a. folgende Aufgaben:

- Durchführung von Bonitätsprüfungen und Bonitätsbewertungen
- Treffen von Kreditentscheidungen und Einrichtung von Kreditlimits
- Klassifizierung des Kreditrisikos zur weiteren Verwendung in internen Risikomanagementsystemen
- Unterstützung bei der Festlegung von Zahlungskonditionen, Definition und Erstellung einer betrieblichen Credit Policy

Das oberste Ziel des Credit Managements ist die Herstellung von Transparenz und das Management der Risiken bei der Vergabe von Krediten. Die

⁴ http://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Downloads/monitoring-report-wirtschaft-digital-2016-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Vermeidung von Forderungsausfällen und die Begrenzung potenzieller Schäden dienen der Existenzsicherung und der Verbesserung der Ertrags- und Liquiditätslage eines Unternehmens. Betriebe und Unternehmen jeder Größenordnung und Industrie sind daher darauf angewiesen, dass nach dem Verkauf ihrer Produkte oder Dienstleistungen schnellstmöglich ein Geldrückfluss stattfindet, um mit diesem Geld weiterarbeiten zu können. Eine durch den Kunden oder Auftraggeber nicht bezahlte Rechnung zieht neben dem Delkredererisiko einen erheblichen Verwaltungsaufwand und zusätzliche Kosten nach sich. Allein die Forderungsausfälle durch Insolvenzschaäden beliefen sich im 1. Halbjahr 2017 in Deutschland über alle Branchen hinweg auf 11,5 Milliarden Euro. Dieser Forderungsausfall kann gerade bei kleinen Unternehmen zu erheblichen finanziellen Problemen führen. Ein weiteres Ziel ist die Verringerung der DSO (Days Sales Outstanding), da Zahlungen oft nicht termingerecht erfolgen. Das durchschnittliche Zahlungsziel liegt in Deutschland bei 26 Tagen. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen bei einem Zahlungsziel von 26 Tagen bei Spätzahlern im Durchschnitt erst nach 47 Tagen ihr Geld erhalten. Somit müssen in diesen Fällen Unternehmen drei Wochen länger auf ihr Geld warten als einkalkuliert und werden unfreiwillig zur Bank ihrer Kunden. Wenn dann noch berücksichtigt wird, dass die Folgeinsolvenz eine der häufigsten Insolvenzursachen ist, wird spätestens klar, wie wichtig Credit Management in Unternehmen ist.

3. Unternehmensanforderungen mit Daten begegnen

„Ich kenne den Geschäftspartner schon lange!“ und „Bei mir zahlen alle Kunden!“ sind Aussagen, die in der Realität häufig vorkommen. Daher stehen Unternehmen immer vor der Entscheidung, wann eine erste oder eine erneute Risikobeurteilung der Kunden und Geschäftspartner wirtschaftlich sinnvoll ist. Zahlt der Kunde beispielsweise sofort bei Erhalt der Ware in bar, besteht nicht das Risiko, dass die Forderung ausfallen kann, weil diese gleichzeitig mit ihrem Entstehen ausgeglichen wird. In der heutigen Geschäftswelt ist es aber üblich, nicht sofort, sondern zu einem vereinbarten Zahlungsziel offene Rechnungen zu begleichen. Zudem ist die Bezahlung per Rechnung in Deutschland die mit Abstand am häufigsten genutzte Zahlungsmethode beim Online-Shopping. Damit gewähren die

Unternehmen ihren Kunden eine Art Kredit, welcher mit erheblichen Risiken verbunden sein kann. Um diese Risiken zu minimieren und die Conversion gleichzeitig nicht zu beeinträchtigen, empfiehlt CRIFBÜRGEL ein multidimensionales Risikomanagement, welches klassische Bonitätsauskünfte kunden- und bedarfsorientiert mit weiteren Prüfungen, wie beispielsweise Device Fingerprints oder Webcrawling verbindet. Bonitätsprüfungen (Ermittlung der Zahlungsfähigkeit der potenziellen Kunden) sind insbesondere bei Neukunden ein elementarer Bestandteil, um das finanzielle Risiko eines Zahlungsverzugs oder eines Forderungsausfalls abzuschätzen und entsprechende Konditionen im Vorfeld eines Geschäfts zu vereinbaren (z.B. Abschlagszahlungen, Vorkasse, etc.).

Warum Bonitätsprüfungen so wichtig sind, belegen auch aktuelle Insolvenzdaten aus Deutschland:

- Im 1. Halbjahr 2017 mussten 10.427 Unternehmen eine Insolvenz anmelden.
- Für das Gesamtjahr 2017 prognostiziert die Wirtschaftsauskunftei CRIFBÜRGEL bis zu 21.000 Firmeninsolvenzen. Die Insolvenzschäden summierten sich im 1. Halbjahr 2017 auf circa 11,5 Milliarden Euro.
- Absolut gesehen stehen Nordrhein-Westfalen (3.130 Firmeninsolvenzen), Bayern (1.247) und Niedersachsen (943) an der Spitze der Insolvenzstatistik.
- 676.428 Einwohner befinden sich derzeit in Deutschland in einem Insolvenzverfahren.
- Jedes Jahr müssen bis zu 100.000 Bürger eine Privatinsolvenz anmelden.

Wirtschaftsauskunfteien beziehen Daten aus verschiedenen Datenquellen für die Bonitätsbewertung ein. CRIFBÜRGEL verfügt beispielsweise über eine Datenbank mit Daten zu vier Millionen Unternehmen und rund 200 Millionen Adressen von Privatpersonen in Deutschland, die unter anderem zum Beispiel aus öffentlichen Registern und Schuldnerverzeichnissen stammen, von exklusiven Adresslieferanten und Inkassopartnern gemel-

det werden oder durch hauseigene Erfassung und Auswertung von Bilanzen und Geschäftsberichten ausgelesen werden. Neben den klassischen Bonitätsdaten, die Wirtschaftsauskunfteien ihren Mandanten zur Verfügung stellen, kommt es im Zeitalter der Digitalisierung darauf an, wie diese Daten genutzt und durch weitere Datendimensionen ergänzt werden. Zum Beispiel helfen eigene Kundenzahlungserfahrungen aus dem Debitorenmanagement oder Informationen über typische Verhaltensmuster von Kunden, die Kreditentscheidung besser an das eigene Geschäftsmodell und speziell den Kauf anzupassen und damit die Qualität der Kreditprüfung massiv zu steigern. Zusätzliche Informationen über die Hardware des Kunden in einem digitalen Antragsprozess helfen, auffälliges Verhalten zu identifizieren, wenn zum Beispiel mehrere Kreditanträge/Käufe mit unterschiedlichen Namen und Anschriften einem Computer innerhalb kürzester Zeit eindeutig zugeordnet werden können. Geräteinformationen können auch von Nutzen sein, wenn Unternehmen vor der Herausforderung stehen, dass eigene Kundenkonten unrechtmäßig übernommen wurden (Account Takeover). Auch in den Folgeprozessen, wie im Debitorenmanagement und im Inkassoprozess, aber auch zur Neukundengewinnung/Bestandskundenmanagement im Vertrieb/Marketing sollten die anfallenden Verhaltensdaten der Kunden zur gezielten Prozesssteuerung genutzt werden. Werthaltige Kunden, die mit Unternehmen zum Beispiel in der Vergangenheit hohe Deckungsbeiträge erzielt haben, sollten im Vergleich zu nicht-werthaltigen Kunden (z.B. sogenannte Retourensünder) anders behandelt werden. Dies kann sich beispielsweise in Form von anderen Zahlungsmethoden, kundenfreundlichen Kommunikationswegen im Mahnverfahren etc. äußern. Mit Hilfe von sinnvoll eingesetzten Daten im Credit Management soll über den gesamten Kundenlebenszyklus jeder Kunde den für sich maximal erreichbaren positiven Deckungsbeitrag erzielen. Viele Daten ermöglichen es, eine ganzheitliche Sicht auf den eigenen Kunden zu bekommen. Diese neuen Datenpunkte, die den Unternehmen durch die zunehmende Digitalisierung zur Verfügung stehen, helfen die bestehenden Kontaktpunkte mit ihren Neu- und Bestandskunden erfolgreicher zu gestalten. Das ist im Zeitalter der Digitalisierung von besonderer Bedeutung, da zum einen der nächste Anbieter nur den berühmten „einen Klick“ entfernt ist und interne Prozesskosten-

träger deutlich einfacher dem Kundennutzen gegenübergestellt werden können.

4. Moderne Wirtschaftsauskunfteien als Schlüssel für den Erfolg

Die hier dargestellten Anforderungen und damit einhergehenden Herausforderungen an das Credit Management können gemeinsam mit CRIFBÜRGEL einfach und nachhaltig umgesetzt werden. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung und Vereinheitlichung der Prozesse über Landesgrenzen hinweg, ist die internationale Expertise der CRIF Gruppe einzigartig im Bereich des Credit Managements. CRIFBÜRGEL ist eine deutsche Auskunftei, die umfassende Produkte und ganzheitliche Lösungen entlang des gesamten Kundenlebenszyklus sowohl für B2C- als auch B2B-Zielgruppen anbietet. Dabei stellt die Basis stets die Verarbeitung und die intelligente Vernetzung von unterschiedlichsten Daten zu aussagekräftigen Informationen dar. Darauf aufbauend werden zielgerichtet Lösungen für die individuellen Herausforderungen des Kunden, z.B. im Credit Management Prozess, integriert. Wie bereits zuvor geschildert sind die Anforderungen an das Credit Management insbesondere im Zeitalter der Digitalisierung vielschichtig und ständigen Veränderungen unterworfen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird zur Abbildung der Lösungen die eigens entwickelte, leistungsstarke und flexible CRIFBÜRGEL Solution Plattform genutzt. Über diese Plattform ist es möglich, eine intelligente automatische Steuerung im Credit Management vorzunehmen. Hierzu zählen beispielsweise kundentypendifferenzierte Workflows, Integration eigener Daten aus dem Debitorenmanagement, KYC-Prozesse, Limit Management, Betrugsprävention und Black- und Whitelisting. Bei den einzelnen Lösungskomponenten werden bewährte und neue Methoden für das bestmögliche Ergebnis miteinander verknüpft. Im Bereich der Datenbeschaffung können verschiedene Datenquellen wie öffentliche Register, unterschiedliche Auskunfteien und sogar Verhaltensdaten sowie Internetinformationen via Webcrawling integriert und aggregiert werden, anhand derer das Unternehmen eine Entscheidung treffen kann. Neue Technologien werden im Rahmen der Möglichkeiten des Bundesdaten-

schutzgesetzes genutzt, um so immer den besten Lösungsansatz zu finden. Hierzu zählen u.a. die Feststellung der Identität via Videoidentifikation oder die Erstellung von Haushaltsrechnungen über Access to Account Technologien. Bei der Zusammenstellung der kundenspezifischen Lösung nehmen spezialisierte Analysten Auswertungen vor, anhand derer die individuellen Einstellungen abgeleitet werden. Die Kombination aus Analysten und Experten mit branchenspezifischem Prozess Know-how ermöglicht die maßgeschneiderte Konfiguration des Zielprozesses. Zur Einrichtung des Zielprozesses wird eine enge Abstimmung mit den Kunden gepflegt, um die Zielgrößen eines Unternehmens, wie Umsatzsteigerung, Kostenreduktion, Liquidität oder gar Unternehmensreputation mit Hilfe des Credit Managements optimal zu verbinden. Das Leistungsportfolio von CRIFBÜRGEL reicht von der Zulieferung von Teilentscheidungen für das Credit Management über Standard- und Individuallösungen bis hin zur gesamten Prozessübernahme als BPO Partner. Darüber hinaus bietet CRIFBÜRGEL eine besondere Lösung für das ganzheitliche Inhouse B2B Credit Management über das Web-Tool CREDITY an. Eine erfolgreiche Integration der Produkte und Lösungen wird durch ein kompetentes Team aus Analysten und Projektmanagern mit ihrem Expertenwissen sichergestellt.

5. Fazit

Die Zahlen zeigen, dass jedes Unternehmen sich mit dem Thema Credit Management auseinandersetzen muss, um nachhaltig wirtschaften zu können. Dabei muss jedes Unternehmen die Balance zwischen Conversion und Churn, Aufwand und Kosten, Chance und Risiko finden, um die eigenen Unternehmensziele zu erreichen. Für die Zielerreichung ist die ganzheitliche Betrachtung des Kunden entlang des Kundenlebenszyklus unumgänglich, um einen positiven Deckungsbeitrag auf Kundenebene zu erzielen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierfür ist die Dauer und Intensität der Geschäftsbeziehung zum Kunden. Dies gelingt nur, wenn die Kundenanforderungen durch das Unternehmen erfüllt werden. Hierfür ist es notwendig, flexibel und schnell auf die Änderungen, insbesondere resultierend aus dem Bereich der Digitalisierung reagieren zu können. Dabei bedarf es eines verlässlichen, kompetenten Partners, der gemeinschaftlich

die Unternehmensziele voranbringt und ausreichend flexibel ist. Da die Unternehmensziele in der Regel starke Abhängigkeiten untereinander aufweisen, sollen Unternehmen mit Partnern zusammenarbeiten, die ganzheitliche Lösungen in Kombination mit ausgeprägter Analyse und Prozess-Know-how verbinden. So ein Partner ist CRIFBÜRGEL, der Ihnen basierend auf State-of-the-Art-Technologien für ein modernes Credit Management sowie für angrenzende Bereiche alle notwendigen Produkte aus einer Hand anbietet. Die Produkte sind dabei so modular, dass diese sich nahtlos in Ihre Prozesslandschaft integrieren lassen und so Ihre Erfolgsgeschichte weiter voranbringen.