

Bonitätsrisiken

Erkennen, bewerten, vermeiden

RAOUL EGELI

www.bonitätsrisiken.ch

Geleitwort	12
Vorwort	14
1 ZAHLEN UND FAKTEN	16
1.1 Konkurszene in der Schweiz	18
1.2 Firmen	20
1.3 Privatpersonen / Überschuldung	25
1.4 Wirtschaftlicher Schaden	29
1.5 Gläubigerschutz	30
1.6 Antizyklisches Verhalten	32
1.7 Grundlagen	33
2 Geschäftsbeziehungen	38
2.1 Unternehmen	41
2.2 Risikomanagement des Unternehmens	42
2.2.1 Risikobeurteilung	43
2.3 Businesspartner-Management im Unternehmen	48
2.3.1 Kenntnis über den Businesspartner	49
2.3.2 Arbeitsgemeinschaften	53
2.3.3 Zusammenfassung	54
2.4 Charakteristik des Businesspartners	56
2.4.1 Identifikation	57
2.4.2 Identifikationsmerkmale	58
2.4.3 Spezialbereich Geldwäschereigesetz	60
2.4.4 Wirtschaftliche Verflechtungen	62
3 Charakteristik des Businesspartners	66
3.1 Bonität	68
3.2 Beispielhafte Entwicklung einer Insolvenz	68
3.3 Haftungsverhältnisse	69
3.4 Revisionsstelle	71

3.5	Beurteilungshilfen	74
3.5.1	Score	75
3.5.2	Rating	75
3.5.3	Anwendung von Ratings und Scores	77
3.5.4	Kriterien für ein vertrauenswürdigen Rating	79
3.6	Bonitäts- und Wirtschaftsauskünfte	80
3.6.1	Informationsgehalt einer Bonitäts- und Wirtschaftsauskunft	83
3.6.2	Unbeauftragtes Rating (Bonitätsindex)	84
3.6.3	Entscheidungshilfen in der Auskunft	86
3.6.4	Datenschutzbestimmungen	87
3.7	Intensität der Businesspartner-Prüfung	88
3.7.1	Businesspartner-Prüfung	89
3.7.2	Entscheidungsfindung	94
3.7.3	Wahl des Businesspartners	96
3.7.4	Initialprüfung des bestehenden Partnernetzwerkes	100
3.7.5	Prüfung der Businesspartner als Teil des IKS	103
3.8	Konkurrenzbeobachtung	104
3.9	Prüfung der eigenen Bonität	105
4	Kredit- und Debitorenmanagement	106
4.1	Kompensation der Debitorenverluste durch Mehrumsätze	110
4.2	Kreditmanagement als Teil des Working Capital Management	112
4.3	Folgen eines ungenügenden Kredit- und Debitorenmanagements	114
4.4	Spannungsfeld zwischen Verkauf und Finanzen	115
4.4.1	Verkauf und Marketing	115
4.4.2	Aufgaben des Rechnungswesens	117

4.4.3	Interessenkollision	118
4.5	Risikomanagement aus Sicht des Kredit- und Debitorenmanagements	120
4.5.1	Unternehmensrisiken	121
4.5.2	Kreditrisiko	121
4.5.3	Ausfallrisiko	122
4.5.4	Liquiditätsrisiko	122
4.5.5	Klumpenrisiko	122
5	Aufgaben bei der Akquisition	124
5.1	Vertragswesen	126
5.2	Zahlungskonditionen	128
5.3	Identifikation der Vertragspartei	128
5.4	Aktuelle Kundenstammdaten	129
5.5	Erfahrungen aus dem Verkauf	129
5.6	Kennen der Kreditlimite des Kunden	130
5.7	Reklamationsbearbeitung	130
5.8	Rückprovisionierung bei Forderungsausfällen	133
5.9	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Akquisition	133
6	Prävention	134
6.1	Kundensegmentierung	136
6.2	Kreditlimite pro Kundensegment	137
6.3	Bonitätsbeurteilung	140
6.4	Informationsquellen für die Prävention	140
6.4.1	Einbezug der Primärdaten	141
6.4.2	Amtliche Auskünfte	142
6.4.3	Betreibungs- und Einwohnerauskunft	143
6.4.4	Grundbuchauskunft	144
6.4.5	Steuerauskunft	147
6.4.6	Andere amtliche Informationsquellen	148

6.5	Strukturierter Kreditentscheid	150
6.6	Risikogerechter Einsatz von Bonitäts- und Wirtschaftsauskünften	152
6.7	Monitoring	155
6.8	Sicherungsmöglichkeiten	156
6.9	Erwachsenenschutz	158
6.10	Konzerngesellschaften	160
6.11	Auslandgeschäfte	160
6.12	Kreditfähigkeitsprüfung unter dem Konsumkreditgesetz	162
6.13	Versicherungscharakter des Kredit- und Debitorenmanagements	164
6.14	Prompte Rechnungsstellung	164
6.15	Wie sieht eine Weisung für das Kreditmanagement in der Praxis aus?	167
6.16	Berechnung des zu erwartenden Verlustes	172
6.17	Bewerten der eigenen Kundeninformationen	172
6.18	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Prävention	174
7	Realisation	176
7.1	Phasen der Realisation	179
7.2	Forderungsmanagement im Überblick	180
7.3	Verkürzen der Debitorenlaufzeiten	180
7.4	Mahnungen	182
7.5	Lieferstopp	187
7.6	Kennzahlen zur Messung der Veränderungen	187
7.7	Verbuchungsarten der offenen Posten	188
7.8	Debitorenverluste	189
7.9	Delkredere	190
7.10	Inkasso	190

7.10.1	Einleiten der Betreuung	191
7.10.2	Betreibung auf Pfändung	195
7.10.3	Betreibung auf Konkurs	197
7.10.3.1	Kollokationsplan, Zwangsverwertung, Verteilung des Erlöses	201
7.10.3.2	Pfandgesicherte Forderungen und Konkursklassen	201
7.10.4	Betreibung auf Pfandverwertung	203
7.10.5	Verlustscheine	203
7.10.6	Realisierung von Verlustscheinen	204
7.10.7	Klagen und Beschwerden	204
7.10.7.1	Forderungsklage	205
7.10.7.2	Anerkennungsklage	206
7.10.7.3	Anfechtungsklage	206
7.10.7.4	Rechtsvorschlag	207
7.10.7.5	Aberkennungsklage	207
7.10.7.6	Rückforderungsklage	208
7.10.7.7	Negative Feststellungsklage	208
7.10.7.8	Kollokationsklage	208
7.10.7.9	Beschwerde	209
7.10.8	Gerichtskosten und Parteientschädigung	209
7.10.9	Inkassoversicherung	210
7.10.10	Retentionsrecht	211
7.10.11	Bauhandwerkerpfandrecht	212
7.10.12	Nachlassverfahren	213
7.11	Situativer Einsatz der Massnahmen im Debitorenmanagement	216
7.12	Outsourcing des Inkassos	217
7.13	Inkassodienstleistungen	219
7.14	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Realisation	220

8	Analyse	222
9	Integration	228
9.1	ERP-Systeme	234
9.2	CRM-Lösungen	235
9.3	Shop-Lösungen	236
9.4	Kreditrisikomanagement-Systeme	236
9.5	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Integration	238
10	Zusammenfassung	240
11	Anhang	246
11.1	Abkürzungsverzeichnis	248
11.2	Abbildungsverzeichnis	250
11.3	Quellenverzeichnis	254
11.4	Stichwortverzeichnis	257
Zum Autor		260

11.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Privat- und Firmenkonkurse in der Schweiz	18
Abb. 2:	Im Handelsregister eingetragene Firmen	20
Abb. 3:	Neueintragungen, Löschungen, Nettowachstum	21
Abb. 4:	Ausfallrisiko im Vergleich zum Durchschnitt nach Rechtsform und Alter	22
Abb. 5:	Ausfallrisiko am Beispiel der Baubranche	23
Abb. 6:	Firmenkonkurse aufgeschlüsselt nach der Ursache	24
Abb. 7:	Ursachen für die private Überschuldung	26
Abb. 8:	Privatkonkurse	28
Abb. 9:	Verluste aus erledigten Konkursverfahren	30
Abb. 10:	Gläubigerschutz	31
Abb. 11:	Verhalten der Gläubiger im Allgemeinen	32
Abb. 12:	Gesamtüberblick	33
Abb. 13:	Insolvenzgründe aus Sicht des Unternehmens	34
Abb. 14:	Wertschöpfungskette im Kredit- und Debitorenmanagement	35
Abb. 15:	Stellung des Unternehmens	40
Abb. 16:	Unternehmensbereiche	42
Abb. 17:	Prozess des Risikomanagements	43
Abb. 18:	Risikoportfolio	44
Abb. 19:	Risikomanagement nach OR	46
Abb. 20:	Risikomatrix	47
Abb. 21:	Unternehmensbereiche	48
Abb. 22:	Partnermanagement des Unternehmens	50
Abb. 23:	Organisches Beziehungsnetz des Unternehmens	54
Abb. 24:	Intensität des BPM	55
Abb. 25:	Charakteristik des Businesspartners	56
Abb. 26:	Identifikationsmerkmale	58
Abb. 27:	Verflechtungen zwischen Privatpersonen und Firmen	62
Abb. 28:	Beispiel wirtschaftlicher Verflechtungen	63
Abb. 29:	Entwicklung einer Insolvenz	68
Abb. 30:	Gesellschaftsformen	69
Abb. 31:	Haftung der Gesellschafter	70

Abb. 32: Revisionsarten für AG, GmbH und Genossenschaft	71
Abb. 33: Opting-Möglichkeiten	72
Abb. 34: Übersicht von Rating und Score	76
Abb. 35: Abgrenzung von Rating/Bonitätsindex und Score/Bonitätsampel	77
Abb. 36: Einsatz von Rating und Score	78
Abb. 37: Informationsquellen	81
Abb. 38: Informationsgehalt einer Bonitäts- und Wirtschaftsauskunft	83 / 84
Abb. 39: Struktur des Bonitätsindex der Creditreform	85
Abb. 40: Entscheidungshilfen für die Bonitätsbeurteilung	86
Abb. 41: Durchschnittliche Ausfallwahrscheinlichkeiten pro Risikoklasse	87
Abb. 42: Intensität der Businesspartner-Prüfung (Risikoportfolio)	88
Abb. 43: Informationsquellen	94
Abb. 44: Entscheidungsfindung	95
Abb. 45: Prüfung des Geschäftspartners	96
Abb. 46: Gesamtbeurteilung eines Geschäftspartners	97
Abb. 47: Nutzwertanalyse ohne Bonitätskriterium	98
Abb. 48: Nutzwertanalyse mit Bonitätskriterium	99
Abb. 49: Initiale Businesspartner-Prüfung	101 / 102
Abb. 50: Intensität der Businesspartnerprüfung	103
Abb. 51: Konkurrenzbeobachtung	105
Abb. 52: Gesamtüberblick	108
Abb. 53: Kredit- und Debitorenmanagement des Unternehmens	109
Abb. 54: Das Spannungsfeld der Unternehmensführung	110
Abb. 55: Erforderlicher Mehrumsatz	111
Abb. 56: Massnahmen des Working Capital Managements	112
Abb. 57: Abhängigkeiten von Kundenguthaben	113
Abb. 58: Kredit- und Debitorenmanagement im Interessenkonflikt	115
Abb. 59: Steuerung des Marketing-Problemlösungsprozesses	116
Abb. 60: Interessenkollision Marketing/Verkauf und Finanzen/Rechnungswesen	118
Abb. 61: Kredit- und Debitorenmanagement als Bindeglied	119

Abb. 62: Risikomanagement	120
Abb. 63: Verzugszins	127
Abb. 64: ABCD-Kundensegmentierung	137
Abb. 65: Kreditlimiten pro Kundensegment	138
Abb. 66: Grundlagen für Kreditentscheide	140
Abb. 67: Zahlungserfahrungen	141
Abb. 68: Öffentlichkeit der Steuerregister in den Kantonen	147
Abb. 69: Beispiel eines strukturierten Kreditentscheides	151
Abb. 70: Produkt- und Marktsegmentierung	153
Abb. 71: Risikogerechter Einsatz der Produkte	154
Abb. 72: Zeitlicher Ablauf der Bonitätsprüfung	154
Abb. 73: Risikogerechter Einsatz der Monitoring-Produkte	156
Abb. 74: Zwei Gruppen von Sicherheiten	157
Abb. 75: Verjährungsfristen	165
Abb. 76: Beispiel Weisung Kreditmanagement	170 / 171
Abb. 77: Berechnung des zu erwartenden Verlustes	172
Abb. 78: Bewerten der kundeneigenen Informationen im Unternehmen	173
Abb. 79: Bewerten der kundeneigenen Informationen durch externe Anbieter	174
Abb. 80: Zahlungsbefehle, Pfändungsvollzüge und Verwertungen in der Schweiz	179
Abb. 81: Der Forderungsverzug	179
Abb. 82: Verkürzen der Mahnläufe	181
Abb. 83: Beispiel Kontoauszug	183
Abb. 84: Beispiel letzte Mahnung	184
Abb. 85: Beispiel Ratenzahlungsvereinbarung	186
Abb. 86: Beispiel der Berechnung der Zahlungsfrist	188
Abb. 87: Einleiten der Betreuung	191
Abb. 88: Kosten für den Zahlungsbefehl	192
Abb. 89: Arten von Rechtsöffnungstiteln	193
Abb. 90: Verfahrensübersicht nach neuer ZPO	194
Abb. 91: Kosten für das Fortsetzungsbegehren	195

Abb. 92: Verfahren der Betreuung auf Pfändung	196
Abb. 93: Kosten Versteigerung, Freihandverkauf und Ausverkauf	197
Abb. 94: Erfolgsaussichten für den Gläubiger im Konkursverfahren	198
Abb. 95: Konkursverfahren	199
Abb. 96: Gerichtskosten (Spruchkosten)	200
Abb. 97: Konkursklassen	202
Abb. 98: Verfahrensablauf der Betreuung auf Pfandverwertung	203
Abb. 99: Verlustscheine	204
Abb. 100: Rechtsbehelfe	205
Abb. 101: Anfechtungsklage	207
Abb. 102: Gerichtsgebühren (Spruchgebühr)	209
Abb. 103: Nachlassverfahren	213
Abb. 104: Ablauf des Nachlassvertrages	214
Abb. 105: Situatives Debitorenmanagement	216
Abb. 106: Phasen des Inkassos	220
Abb. 107: Kundendatenanalyse	226
Abb. 108: Integriertes Kredit- und Debitorenmanagement	231
Abb. 109: Standardprozess von der Akquisition bis zur Realisation	232
Abb. 110: Systemüberblick	233
Abb. 111: Module einer Kreditrisikomanagement-Lösung	237
Abb. 112: Möglicher Funktionsumfang einer Keditrisikomanagement-Lösung	238
Abb. 113: Integrationsmöglichkeit des Auskunftszuges	239
Abb. 114: Aufgaben des Kredit- und Debitorenmanagements	243
Abb. 115: Erfolg muss gelebt werden	244