

# Bonitätsrisiken

Erkennen, bewerten, vermeiden

2., überarbeitete Auflage

RAOUL EGELI

[www.bonitätsrisiken.ch](http://www.bonitätsrisiken.ch)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Geleitwort</b>	<b>12</b>
<b>Vorwort</b>	<b>14</b>
<b>1 Zahlen und Fakten</b>	<b>20</b>
1.1 Konkurszene in der Schweiz	20
1.2 Firmen	22
1.3 Privatpersonen/Überschuldung	27
1.4 Wirtschaftlicher Schaden	31
1.5 Gläubigerschutz	32
1.6 Datenschutz	33
1.6.1 Datenschutz EU	34
1.6.2 Datenschutz Europarat	34
1.6.3 Exterritoriale Wirkung des Datenschutzes	35
1.6.4 Revision der schweizerischen Datenschutzgesetzgebung	36
1.7 Antizyklisches Verhalten	37
1.8 Grundlagen	38
<b>2 Geschäftsbeziehungen</b>	<b>44</b>
2.1 Unternehmen	45
2.2 Risikomanagement des Unternehmens	46
2.2.1 Risikobeurteilung	47
2.2.2 Internes Kontrollsystem	50
2.3 Businesspartner-Management im Unternehmen	52
2.3.1 Kenntnis über den Businesspartner	53
2.3.2 Arbeitsgemeinschaften	57
2.3.3 Zusammenfassung	58
2.4 Charakteristik des Businesspartners	60
2.4.1 Identifikation	61
2.4.2 Identifikationsmerkmale	62
2.4.3 Spezialbereich Geldwäschereigesetz	64
2.4.4 Wirtschaftliche Verflechtungen	66

<b>3</b>	<b>Charakteristik des Businesspartners</b>	<b>72</b>
3.1	Bonität	72
3.2	Beispielhafte Entwicklung einer Insolvenz	72
3.3	Haftungsverhältnisse	73
3.4	Revisionsstelle	75
3.5	Beurteilungshilfen	78
3.5.1	Score	79
3.5.2	Rating	79
3.5.3	Anwendung von Ratings und Scores	81
3.5.4	Kriterien für ein vertrauenswürdigen Rating	84
3.6	Bonitäts- und Wirtschaftsauskünfte	85
3.6.1	Informationsgehalt einer Bonitäts- und Wirtschaftsauskunft	88
3.6.2	Unbeauftragtes Rating (Bonitätsindex)	89
3.6.3	Entscheidungshilfen in der Auskunft	91
3.6.4	Datenschutz	92
3.7	Intensität der Businesspartner-Prüfung	93
3.7.1	Businesspartner-Prüfung	94
3.7.2	Entscheidungsfindung	99
3.7.3	Wahl des Businesspartners	101
3.7.4	Initialprüfung des bestehenden Partnernetzwerkes	104
3.7.5	Prüfung der Businesspartner als Teil des IKS	108
3.8	Konkurrenzbeobachtung	109
3.9	Prüfung der eigenen Bonität	110
<b>4</b>	<b>Kredit- und Forderungsmanagement</b>	<b>114</b>
4.1	Kompensation der Debitorenverluste durch Mehrumsätze	116
4.2	Kreditmanagement als Teil des Working Capital Management	118
4.3	Folgen eines ungenügenden Kredit- und Forderungsmanagements	120

4.4	Spannungsfeld zwischen Verkauf und Finanzen	121
4.4.1	Verkauf und Marketing	122
4.4.2	Aufgaben des Rechnungswesens	124
4.4.3	Interessenkollision	125
4.5	Risikomanagement aus Sicht des Kredit- und Forderungsmanagements	126
4.5.1	Unternehmensrisiken	128
4.5.2	Kreditrisiko	128
4.5.3	Ausfallrisiko	128
4.5.4	Liquiditätsrisiko	129
4.5.5	Klumpenrisiko	129
4.6	Rechtliche Grundlagen	129
<b>5</b>	<b>Akquisition</b>	<b>134</b>
5.1	Vertragswesen	134
5.2	Zahlungskonditionen	136
5.3	Identifikation der Vertragspartei	137
5.4	Aktuelle Kundenstammdaten	137
5.5	Erfahrungen aus dem Verkauf	138
5.6	Kennen der Kreditlimite des Kunden	138
5.7	Reklamationsbearbeitung	138
5.8	Rückprovisionierung bei Forderungsausfällen	141
5.9	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Akquisition	142
<b>6</b>	<b>Prävention</b>	<b>146</b>
6.1	Kundensegmentierung	146
6.2	Kreditlimite pro Kundensegment	147
6.3	Bonitätsbeurteilung	150
6.4	Informationsquellen für die Prävention	150
6.4.1	Einbezug der Primärdaten	151
6.4.2	Amtliche Auskünfte	152
6.4.3	Betreibungs- und Einwohnerauskunft	153

6.4.4	Grundbuchauskunft	154
6.4.5	Steuerauskunft	157
6.4.6	Andere amtliche Informationsquellen	158
6.5	Strukturierter Kreditentscheid	160
6.6	Risikogerechter Einsatz von Bonitäts- und Wirtschaftsauskünften	162
6.7	Monitoring	165
6.8	Sicherungsmöglichkeiten	166
6.9	Erwachsenenschutz	168
6.10	Konzerngesellschaften	170
6.11	Auslandgeschäfte	170
6.12	Kreditfähigkeitsprüfung unter dem Konsumkreditgesetz	172
6.13	Versicherungscharakter des Kredit- und Forderungsmanagements	174
6.14	Prompte Rechnungsstellung	174
6.15	Wie sieht eine Weisung für das Kreditmanagement in der Praxis aus?	177
6.16	Berechnung des zu erwartenden Verlustes	182
6.17	Bewerten der eigenen Kundeninformationen	182
6.18	Factoring	184
6.19	Warenkreditversicherung	185
6.18	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Prävention	185
<b>7</b>	<b>Realisation</b>	<b>190</b>
7.1	Phasen der Realisation	191
7.2	Forderungsmanagement im Überblick	192
7.3	Verkürzen der Debitorenlaufzeiten	192
7.4	Mahnungen	194
7.5	Lieferstopp	199
7.6	Kennzahlen zur Messung der Veränderungen	199

7.7	Verbuchungsarten der offenen Posten	200
7.8	Debitorenverluste	201
7.9	Delkredere	202
7.10	Inkasso	202
7.10.1	Einleiten der Betreuung	203
7.10.2	Betreibung auf Pfändung	207
7.10.3	Betreibung auf Konkurs	209
7.10.3.1	Kollokationsplan, Zwangsverwertung, Verteilung des Erlöses	213
7.10.3.2	Pfandgesicherte Forderungen und Konkursklassen	213
7.10.4	Betreibung auf Pfandverwertung	214
7.10.5	Verlustscheine	215
7.10.6	Realisierung von Verlustscheinen	216
7.10.7	Klagen und Beschwerden	216
7.10.7.1	Forderungsklage	217
7.10.7.2	Anerkennungsklage	218
7.10.7.3	Anfechtungsklage	218
7.10.7.4	Rechtsvorschlag	219
7.10.7.5	Aberkennungsklage	219
7.10.7.6	Rückforderungsklage	220
7.10.7.7	Negative Feststellungsklage	220
7.10.7.8	Kollokationsklage	221
7.10.7.9	Beschwerde	221
7.10.8	Gerichtskosten und Parteientschädigung	221
7.10.9	Inkassoversicherung	223
7.10.10	Retentionsrecht	223
7.10.11	Bauhandwerkerpfandrecht	224
7.10.12	Nachlassverfahren	225
7.11	Situativer Einsatz der Massnahmen im Forderungsmanagement	229

7.12	Outsourcing des Inkassos	230
7.13	Inkassodienstleistungen	232
7.14	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Realisation	233
<b>8</b>	<b>Analyse</b>	<b>236</b>
<b>9</b>	<b>Integration</b>	<b>242</b>
9.1	ERP-Systeme	246
9.2	CRM-Lösungen	247
9.3	Shop-Lösungen	248
9.4	Kreditrisikomanagement-Systeme	248
9.5	Zusammenfassung der Aufgaben bei der Integration	250
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>254</b>
<b>11</b>	<b>Anhang</b>	<b>260</b>
11.1	Abkürzungsverzeichnis	260
11.2	Abbildungsverzeichnis	262
11.3	Quellenverzeichnis	266
11.4	Stichwortverzeichnis	269
<b>12</b>	<b>Zum Autor</b>	<b>274</b>

## 11.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Privat- und Firmenkurse in der Schweiz	20
Abb. 2:	Im Handelsregister eingetragene Firmen (Schweizerisches Handelsamtsblatt)	22
Abb. 3:	Neueintragungen, Löschungen, Nettowachstum	23
Abb. 4:	Ausfallrisiko im Vergleich zum Durchschnitt nach Rechtsform und Alter	24
Abb. 5:	Ausfallrisiko am Beispiel der Baubranche	25
Abb. 6:	Firmenkurse aufgeschlüsselt nach der Ursache	26
Abb. 7:	Ursachen für die private Überschuldung	28
Abb. 8:	Privatkonkurse	29
Abb. 9:	Verluste aus erledigten Konkursverfahren	31
Abb. 10:	Gläubigerschutz	33
Abb. 11:	Übersicht Datenschutzbestimmungen Schweiz und Europa	35
Abb. 12:	Verhalten der Gläubiger im Allgemeinen	37
Abb. 13:	Gesamtüberblick	38
Abb. 14:	Insolvenzgründe aus Sicht des Unternehmens	39
Abb. 15:	Wertschöpfungskette im Kredit- und Forderungsmanagement	40
Abb. 16:	Stellung des Unternehmens	44
Abb. 17:	Unternehmensbereiche	46
Abb. 18:	Prozess des Risikomanagements	47
Abb. 19:	Risikoportfolio	48
Abb. 20:	Risikomanagement nach OR	50
Abb. 21:	Risikomatrix	51
Abb. 22:	Unternehmensbereiche	52
Abb. 23:	Partnermanagement des Unternehmens	54
Abb. 24:	Organisches Beziehungsnetz des Unternehmens	58
Abb. 25:	Intensität des BPM	59
Abb. 26:	Charakteristik des Businesspartners	60
Abb. 27:	Identifikationsmerkmale	62
Abb. 28:	Verflechtungen zwischen Privatpersonen und Firmen	66



Abb. 29: Beispiel wirtschaftlicher Verflechtungen	67
Abb. 30: Entwicklung einer Insolvenz	72
Abb. 31: Gesellschaftsformen	73
Abb. 32: Haftung der Gesellschafter	74
Abb. 33: Revisionsarten für AG, GmbH und Genossenschaft	75
Abb. 34: Opting-Möglichkeiten	76
Abb. 35: Übersicht von Rating und Score	80
Abb. 36: Abgrenzung von Rating/Risikoklasse und Score/Bonitätsampel (Creditreform)	82
Abb. 37: Einsatz von Rating und Score	83
Abb. 38: Informationsquellen	86
Abb. 39: Informationsgehalt einer Bonitäts- und Wirtschaftsauskunft	88
Abb. 40: Struktur des Bonitätsindex der Creditreform	90
Abb. 41: Entscheidungshilfen für die Bonitätsbeurteilung	91
Abb. 42: Durchschnittliche Ausfallwahrscheinlichkeiten pro Risikoklasse	92
Abb. 43: Intensität der Businesspartner-Prüfung (Risikoportfolio)	93
Abb. 44: Informationsquellen	99
Abb. 45: Entscheidungsfindung	100
Abb. 46: Prüfung des Geschäftspartners	101
Abb. 47: Gesamtbeurteilung eines Geschäftspartners	102
Abb. 48: Nutzwertanalyse ohne Bonitätskriterium	103
Abb. 49: Nutzwertanalyse mit Bonitätskriterium	104
Abb. 50: Initiale Businesspartner-Prüfung	106
Abb. 51: Intensität der Businesspartner-Prüfung	107
Abb. 52: Konkurrenzbeobachtung	109
Abb. 53: Gesamtüberblick	114
Abb. 54: Kredit- und Forderungsmanagement des Unternehmens	115
Abb. 55: Das Spannungsfeld der Unternehmensführung	116
Abb. 56: Erforderlicher Mehrumsatz	117
Abb. 57: Massnahmen des Working Capital Managements	118
Abb. 58: Abhängigkeiten von Kundenguthaben	119

Abb. 59: Kredit- und Forderungsmanagement im Interessenkonflikt	121
Abb. 60: Steuerung des Marketing-Problemlösungsprozesses	123
Abb. 61: Interessenkollision Marketing/Verkauf und Finanzen/ Rechnungswesen	125
Abb. 62: Kredit- und Forderungsmanagement als Bindeglied	126
Abb. 63: Risikomanagement	127
Abb. 64: Rechtliche Grundlagen des Kredit- und Forderungsmanagements	130
Abb. 65: Verzugszins	135
Abb. 66: ABCD-Kundensegmentierung	147
Abb. 67: Kreditlimiten pro Kundensegment	148
Abb. 68: Grundlagen für Kreditentscheide	150
Abb. 69: Zahlungserfahrungen	151
Abb. 70: Öffentlichkeit der Steuerregister in den Kantonen	157
Abb. 71: Beispiel eines strukturierten Kreditentscheides	161
Abb. 72: Produkt- und Marktsegmentierung	163
Abb. 73: Risikogerechter Einsatz der Produkte	164
Abb. 74: Zeitlicher Ablauf der Bonitätsprüfung	164
Abb. 75: Risikogerechter Einsatz der Monitoring-Produkte	166
Abb. 76: Zwei Gruppen von Sicherheiten	167
Abb. 77: Verjährungsfristen	175
Abb. 78: Beispiel Weisung Kreditmanagement	181
Abb. 79: Berechnung des zu erwartenden Verlustes	182
Abb. 80: Bewerten der kundeneigenen Informationen im Unternehmen	183
Abb. 81: Bewerten der kundeneigenen Informationen durch externe Anbieter	184
Abb. 82: Zahlungsbefehle, Pfändungsvollzüge und Verwertungen in der Schweiz (BFS)	191
Abb. 83: Der Forderungsverzug	191
Abb. 84: Verkürzen der Mahnläufe	193
Abb. 85: Beispiel Kontoauszug	195
Abb. 86: Beispiel letzte Mahnung	196

Abb. 87: Beispiel Ratenzahlungsvereinbarung	198
Abb. 88: Beispiel der Berechnung der Zahlungsfrist	200
Abb. 89: Einleiten der Betreuung	203
Abb. 90: Kosten für den Zahlungsbefehl	204
Abb. 91: Arten von Rechtsöffnungstiteln	205
Abb. 92: Verfahrensübersicht nach neuer ZPO	206
Abb. 93: Kosten für die Pfändung	207
Abb. 94: Verfahren der Betreuung auf Pfändung	208
Abb. 95: Kosten Versteigerung, Freihandverkauf und Ausverkauf	209
Abb. 96: Erfolgsaussichten für den Gläubiger im Konkursverfahren	210
Abb. 97: Konkursverfahren	211
Abb. 98: Gerichtskosten (Spruchkosten)	212
Abb. 99: Konkursklassen	214
Abb. 100: Verfahrensablauf der Betreuung auf Pfandverwertung	215
Abb. 101: Verlustscheine	216
Abb. 102: Rechtsbehelfe	217
Abb. 103: Anfechtungsklage	219
Abb. 104: Gerichtsgebühren (Spruchgebühr)	222
Abb. 105: Nachlassverfahren	225
Abb. 106: Ablauf des Nachlassvertrages	227
Abb. 107: Situatives Forderungsmanagement	229
Abb. 108: Phasen des Inkassos	233
Abb. 109: Kundendatenanalyse	238
Abb. 110: Integriertes Kredit- und Forderungsmanagement	243
Abb. 111: Standardprozess von der Akquisition bis zur Realisation	244
Abb. 112: Systemüberblick	245
Abb. 113: Module einer Kreditrisikomanagement-Lösung	249
Abb. 114: Möglicher Funktionsumfang einer Keditrisikomanagement-Lösung	250
Abb. 115: Integrationsmöglichkeit des Auskunftszuges	251
Abb. 116: Aufgaben des Kredit- und Forderungsmanagements	255
Abb. 117: Erfolg muss gelebt werden	256