

SANIERUNG IN DER PRAXIS

## Vorbildlich: Debitorenmanagement à la BayWA

Mehr oder weniger effiziente Methoden, um Außenständen Herr zu werden und zu bleiben, gibt es viele. Das Groß- und Einzelhandelsunternehmen BayWA arbeitet mit einem besonders innovativen Verfahren. Es hilft, Kundenrisiken frühzeitig zu erkennen und zu beherrschen.

Text: Rudolf Kessler



Die Geschichte der BayWA AG begann schon 1923. Damals konzentrierte sich das Handelsunternehmen darauf, das Geld- und Warengeschäft im ländlichen Raum abzuwickeln. Heute ist das Unternehmen in den drei Segmenten Agrar, Energie und Bau national und international aktiv. Mit 16.000 Mitarbeitern erzielt die BayWA einen Konzernumsatz von knapp 16 Milliarden Euro.

### Ein breit gefächertes Kundenportfolio

Der Vertrieb in den drei Segmenten ist dezentral an rund 800 Standorten organisiert. Zu den etwa 1,5 Millionen aktiven Kunden zählen Landwirte, die Ernährungsindustrie, der internationale Agrarhandel sowie das allgemeine Gewerbe. Dazu gehören vor allem das Bauhandwerk und die Transportbranche sowie Verbraucher. In der Regel kaufen nahezu sämtliche Kunden bei allen drei Sparten ein. So entsteht ein durchschnittlicher Forderungsbestand von 350 Millionen Euro, der nicht klassisch kreditversichert ist. Das bedeutet eine erhebliche Herausforderung für das Kreditmanagement. Seine Vorgehensweise berücksichtigt Marktsituation, Struktur sowie Organisation des Unternehmens gleichermaßen und korrespondiert mit den administrativen Prozessen. Diese werden ebenfalls dezentral abgewickelt, um nahe beim Kunden und dem Vertrieb agieren zu können.

### Klare Ziele für das Kreditmanagement

Die Kreditrichtlinie der BayWA enthält neben den klassischen Zielen wie Minimierung der Forderungsausfälle, die Reduzierung des durch Forderungen gebundenen Kapitals und die Verbesserung der Liquidität. Außerdem gibt die Richtlinie klare Signale zu aktiver Vertriebsunterstützung und der Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Den laufenden Veränderungen der Zahlungsfähigkeit der gesamten Wirtschaft und der Zahlungsmoral begegnet das Handelsunternehmen mit geeigneten Mitteln und Methoden. Dazu gehört vor allem eine aktuelle und umfassende Informationsbeschaffung über Neu- und Bestandskunden. Das Neue daran ist der Übergang von der bisherigen statischen, zeitpunktbezogenen Bonitätsbetrachtung zur dynamischen Bonitätsbeobachtung. Mit einem Monitoring werden sämtliche beim Kunden stattfindenden Veränderungen jeder Art beobachtet, bewertet und mit angemessenen Maßnahmen darauf reagiert. Die Risikofrüherkennung soll dazu beitragen, bei möglichst wenigen Kunden über das vorgerichtliche Mahnverfahren hinaus Inkassomaßnahmen durchführen und die Vollstreckungsmittel der ZPO anwenden zu müssen.

### Sorgfältige Vorarbeit und vielfältige Maßnahmen

Um den gesetzten Zielen und allen Anforderungen gerecht zu werden, hat die BayWA Organisation und Prozesse umfassend hinterfragt. Die Ergebnisse gingen im Wesentlichen in fünf Instrumente ein. Dazu gehört eine Richtlinie, Systemtechnik, Vertriebseinbindung, Informationsbeschaffung und Prozesssteuerung.

Die Richtlinie wurde unter anderem aus unterschiedlichen Arbeitsanweisungen und Rundschreiben gebildet. So entstanden komprimierte Kreditrichtlinien. Sie drücken die Kreditpolitik des Unternehmens aus. Rahmenbedingungen erhielten Vorrang vor detaillierten Einzelprozessanweisungen. Die Mitarbeiter bekommen Verantwortung übertragen, um angesichts der heterogenen Anforderungen von außen und innen flexibel arbeiten zu können. Zusätzlich formulierte die BayWA strikt einzuhaltende Grundsätze wie „Keine

Führung von Sammelkonten“, „Jeder Kunde hat nur ein Konto“, „Die Bonität jedes Kunden wird geprüft“ oder „Für jedes Konto wird ein Kreditlimit festgelegt“. Die Stammdatenverarbeitung erfolgt deshalb ausschließlich im Kreditmanagement.

Mit DebiTEX™ installierte die BayWA ein System, das Informationen in den richtigen Mengen einholt, bewertet und gewichtet. Aus diesen Angaben erstellt das System für jeden Kunden ein Scoring und stuft ihn in eine Risikoklasse ein.

### Vertriebseinbindung über Schnittstellen

Um dem fast überall vorhandenen Zielkonflikt zwischen Vertrieb und Kreditmanagement zu begegnen, formulierte die Richtlinie ein gemeinsames oberstes Ziel. Damit sich nachhaltig reale Verbesserungen erreichen lassen, wurden konkrete gegenseitige Informationsschnittstellen definiert. Als besonders effizient erweist sich die wirtschaftliche Einbindung des Vertriebs in die Prozesse nach dem Verkauf. Diese Steuerung erfolgt unter anderem durch die Verzinsung der Zeit zwischen Fakturierung und Zahlungsziel. Diese Zinsen schmälern direkt das Rohergebnis der Vertriebseinheit und sorgen deshalb für angemessene Zahlungszielvereinbarungen. Forderungsausfälle werden ebenfalls zu Lasten der Vertriebseinheit gebucht und reduzieren deren außerordentliches Ergebnis. Die Folge: Der Umgang mit der Bonität und der Zahlungsweise der Kunden wird bewusster. Die Kooperation mit dem Kreditmanagement verstärkt sich und trägt durch frühzeitiges Handeln zu einem verbesserten Ergebnis bei.

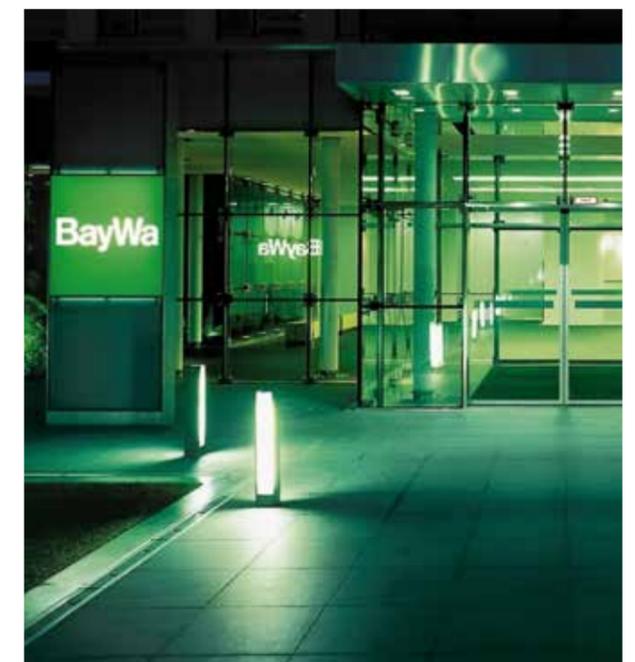
### Vielfältige Informationsbeschaffung

Informationen über gewerbliche Kunden beschafft die BayWA durch klassische Handelsauskünfte, Zahlungserfahrungspools, Bankauskünfte, Grundbuchauszüge und Bilanzen. Bei Geschäften mit Verbrauchern genügen in erster Linie Positiv-/Negativinformationen von Auskunfteien. Welche Auskünfte im Einzelfall wichtig sind, ergibt sich aus einer in der Richtlinie enthaltenen Risikostaffel. Die

Beschaffung der Informationen erfolgt durch den direkten Onlinezugriff vom System DebiTEX™ in die Datenbanken der Auskunfteien. Um die gewünschte Risikofrüherkennung zu gewährleisten, liefern die Anbieter bei veränderter Kundenbonität entsprechende Nachträge.

### Vereinfachte administrative Prozesse

Die Umstellung der Informationsbeschaffung auf Onlinelösungen führte zu erheblich beschleunigten und vereinfachten administrativen Prozessen. Aus der unveränderbaren Aufzeichnung der gesamten Maßnahmen resultiert eine deutlich verbesserte Arbeitsqualität bei den Mitarbeitern des Kreditmanagements. Das Team wird zusätzlich durch gezielte Ausbildung vom passiven Abwickeln zu aktivem Handeln trainiert. Die Buchung der Zahlungseingänge erfolgt für nahezu alle Überweisungen automatisch direkt vom Bankkonto auf das Kundenkonto.

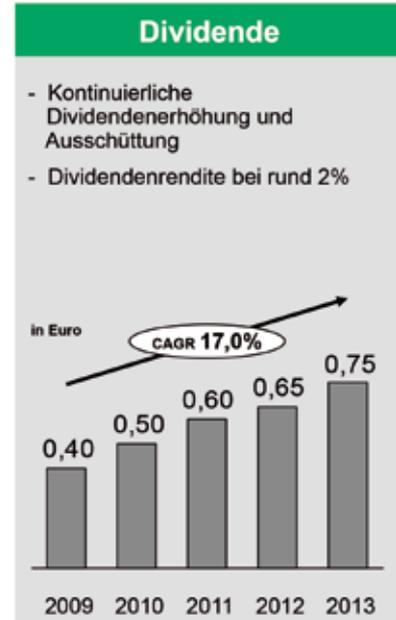
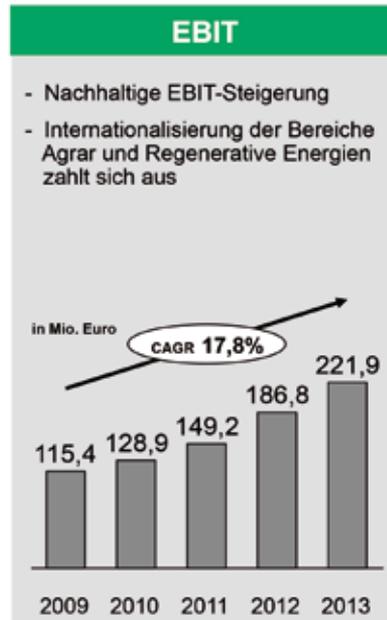
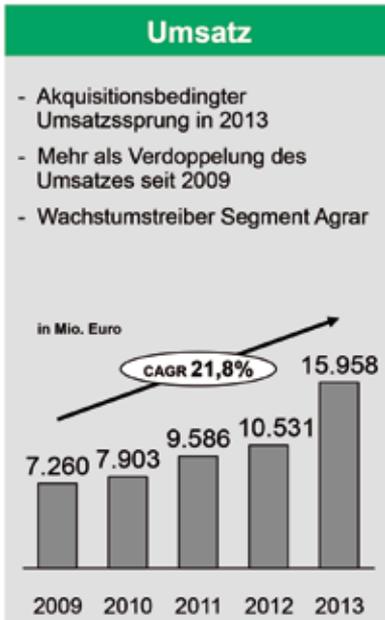


## Der BayWa Konzern

### Finanzkennzahlen



#### Mehrjahresvergleich



Quelle: BayWa AG

Zusätzlich finden tägliche Mahnläufe statt. Außerdem findet eine permanente Verzugszinsenrechnung statt. Ohne konsequentes Handeln auf Basis klarer Regeln sowie eindeutige Entscheidungsbefugnisse und sinnvoller Systemunterstützung bleiben die Kreditmanagementinstrumente allerdings ein weitgehend „stumpfes Schwert“.

### Cash-Management an der Schnittstelle zur Krise

Für den Begriff Krise gibt es keine eindeutige Definition. Es existiert jedoch eine Vielzahl von Situationen, die auf schwere wirtschaftliche Probleme hindeuten. Dazu gehören vor allem die Abgabe des Vermögensverzeichnis oder ein Insolvenzantrag. In diesen Fällen gibt es für Gläubiger keine guten Möglichkeiten, ihre Forderungen zu realisieren. Im Vorfeld solcher prekären Situationen zeigt aber jeder Kunde Verhaltensweisen, die Hinweise auf eine kommende finanziell schwierige Situation geben. Diese Signale sind durchaus noch deutlich von einer drohenden Zahlungsunfähigkeit entfernt. Dazu gehören beispielsweise der Wunsch nach Verlängerung des Zahlungsziels, nicht abgesprochene Teilzahlungen sowie gelegentliche Rücklastschriften oder die Notwendigkeit von Mahnungen. Gleichzeitig ist unter anderem zu prüfen, ob die Situation saisonal oder branchenbedingt ist. Die verantwortlichen Mitarbeiter im Kreditmanagement der BayWA müssen sich einer großen Herausforderung stellen.

Das Unternehmen verlangt von ihnen einen „Mehrfach-Spagat“. Sie müssen einen Kunden so lange wie möglich halten, selbst wenn dieser in einen finanziellen Engpass gerät.

### Eine äußerst positive Bilanz

Diese Vorgehensweise hat sich bei der BayWA über Jahre sehr gut bewährt. Anfechtungsversuche durch Insolvenzverwalter gibt es kaum. Zusätzlich erreichte das Unternehmen durch seine Früherkennungsmethoden und deren konsequente Umsetzung weitere stabile Verbesserungen. So belaufen sich zum Beispiel Forderungsverluste auf deutlich weniger als ein Promille des Umsatzes. Gleichzeitig stieg der Umsatz spürbar an.

Das Fazit: Ein stringentes Kredit- und Cash-Management leistet durch geringere Verluste und Kosten einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg.

Wichtig: Die konsequente Umsetzung hängt nicht von der Unternehmensgröße ab. ~



Rudolf Kessler