

*Studie 2010 - 2015*

**RISIKOMANAGEMENT IM BENCHMARK –**

**GESCHÄFTSPARTNERRISIKEN NACHHALTIG REDUZIEREN**



## ÜBERSICHT

<b>1</b>	Einleitung	<b>3</b>
<b>2</b>	Management Summary	<b>4</b>
<b>3</b>	Untersuchung	<b>6</b>
<b>3.1</b>	Allgemeiner Teil	<b>6</b>
<b>3.1.1</b>	Untersuchungsgegenstand	<b>6</b>
<b>3.1.2</b>	Methodik	<b>11</b>
<b>3.2</b>	Zeitreihenanalyse der Portfolien	<b>13</b>
<b>3.2.1</b>	Gesamtportfolio	<b>14</b>
<b>3.2.2</b>	Portfolien nach Ländern	<b>18</b>
<b>3.2.3</b>	Portfolien nach Branchen der Geschäftspartner	<b>30</b>
<b>3.2.4</b>	Portfolien im Kredit- und Forderungs- sowie im Lieferantenrisikomanagement	<b>35</b>
<b>3.2.5</b>	Migrationsanalysen	<b>39</b>
<b>3.3</b>	Gewinner und Verlierer?	<b>44</b>
<b>3.3.1</b>	Veränderung der Risikoverteilung in den Portfolien	<b>46</b>
<b>3.3.2</b>	Verbesserung / Verschlechterung der Risikoverteilung	<b>50</b>
<b>3.3.3</b>	Umfang der Reduzierung von Ausfallrisiken im Portfolio	<b>55</b>
<b>3.4</b>	Aktives Portfoliomanagement zur Reduzierung von Ausfallrisiken	<b>62</b>

## 1 EINLEITUNG

Risikomanagement ist ein fester Bestandteil unternehmerischen Handelns. Die permanente und systematische Bewertung von Risiken ist genauso wie die kontinuierliche und umfassende Nutzung von Chancen eine Grundstrategie zur nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmensentwicklung. In vielen Unternehmen wurden in den letzten Jahren Risikomanagementsysteme implementiert, die den Anforderungen an ein modernes Risikomanagement entsprechen.

Risikomanagement im Unternehmen hat viele Facetten und eine hohe Komplexität. Zahlreiche Studien sind diesem Thema gewidmet. Sie basieren in den meisten Fällen auf Befragungen von aktiv agierenden Personen im Risikomanagementprozess, um aus deren Erfahrungen Best Practices und Benchmarks für die Bewertung bestehender Risikomanagementsysteme abzuleiten und Trends und Perspektiven für deren Weiterentwicklung zu erkennen.

- Die vorliegende Studie wählt eine andere Perspektive und Vorgehensweise.

Erstmals werden über einen Zeitraum von mehreren Jahren mehr als 250 real existierende Geschäftspartnerportfolien in ihrer Entwicklung betrachtet. Diese Portfolien umfassen insgesamt rund 250.000 Geschäftsbeziehungen. Das macht das Besondere dieser Studie aus – zum einen werden reale Geschäftspartnerportfolien betrachtet, also die tatsächlich relevanten Risiken, zum anderen wird die Entwicklung über einen vergleichsweise langen Zeitraum – bis zu fünf Jahren – betrachtet.

Im Zentrum der Analyse steht dabei die Bewertung der Unternehmen hinsichtlich ihres Ausfallrisikos, an zweiter Stelle wird auch das Risiko von Zahlungsverzügen an Hand der Bewertung der Zahlungsbereitschaft betrachtet. Bei den untersuchten Portfolien handelt es sich um Daten aus Anwendungen, die durch Unternehmen für die fortlaufende Überwachung ihrer Risiken genutzt werden.

Dabei gibt es zwei unterschiedliche Anwendergruppen – auf der einen Seite aus dem Kredit- und Forderungsmanagement, auf der anderen aus dem Lieferantenrisikomanagement. Bei den Anwendern handelt es sich um deutsche, überwiegend mittelständische Unternehmen. Bei fast allen Portfolien handelt es sich um internationale Kunden- bzw. Lieferantenportfolien.

- Die grundlegende Fragestellung der Studie ist:  
Kann durch das Risikomanagement eine messbare Reduzierung von Ausfallrisiken erreicht werden?

Ist diese Frage positiv zu beantworten, so kann darüber hinaus untersucht werden, wie hoch schließlich die Erfolgsquote ist. Dadurch entsteht ein Benchmark, der unter diesen Aspekten eine quantitative Beurteilung des Risikomanagements ermöglicht.

## 2 MANAGEMENT SUMMARY

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen zwei wichtige, auf Geschäftspartner bezogene, Risiken – das Ausfallrisiko eines Unternehmens und das Zahlungsverzugsrisiko.

### Ausfallrisiko

- 1** Das Ausfallrisiko ist ein reales ernstzunehmendes Risiko – jeder fünfte Geschäftspartner in den Portfolien wird mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko bewertet. Das verdeutlicht einmal mehr die Notwendigkeit der Berücksichtigung dieses Indikators im Risikomanagement.
- 2** Bei internationalen Geschäftsbeziehungen ist diese Feststellung noch einmal zu unterstreichen – denn hier ist gut jedes vierte Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko behaftet.
- 3** Ausfallrisiken zeigen eine Branchenspezifik, auf internationalen Märkten stärker als in Deutschland. Eine Branchenanalyse als Bestandteil der Optimierung für das Risikomanagement ist daher empfehlenswert – sowohl für das Kredit- und Forderungsmanagement, als auch für das Lieferantenrisikomanagement.
- 4** Die Analyse der Gesamtheit der Geschäftspartner in den Portfolien zeigt über den Betrachtungszeitraum von fünf Jahren kaum Veränderungen hinsichtlich der Verteilung der Ausfallrisiken. Geschuldet ist dies der hohen Stabilität der Risikobewertung deutscher Unternehmen, welche die Portfolien dominieren.
- 5** In den TOP 10 Märkten besteht ein allgemeiner Trend zu einem Rückgang der Ausfallrisiken in den relevanten Portfolien, trotzdem bleiben die Risiken bei ausländischen Geschäftspartnern überwiegend höher als bei inländischen.

### Zahlungsverzugsrisiko

- 6** In den letzten fünf Jahren hat sich das Zahlungsverhalten der deutschen Geschäftspartner deutlich verschlechtert – der Anteil der pünktlichen Zahler ist um fast zehn Prozent gesunken.
- 7** Das Zahlungsverzugsrisiko bei ausländischen Geschäftspartnern ist stabil, aber deutlich höher als im Inland – nur jedes vierte Unternehmen in den TOP 10 Märkten ist dafür bekannt seine Rechnungen pünktlich zu bezahlen, in Deutschland zahlen zwei Drittel ihre Rechnungen vereinbarungsgemäß. Dies ist keine Charakteristik der Märkte als Ganzes, sondern des Marktsegmentes, welches auch außenwirtschaftlich aktiv ist.
- 8** Hinsichtlich des Zahlungsverhaltens der Geschäftspartner sind große Branchenunterschiede festzustellen und eine Segmentierung ist daher empfehlenswert. Im Forderungs- und Kreditmanagement können dadurch Working Capital Projekte besser fokussiert werden, im Lieferantenrisikomanagement können so zusätzliche Frühwarnindikatoren gewonnen werden.

## 2 MANAGEMENT SUMMARY

### Portfolioentwicklung

- 9** Die Analyse der Geschäftspartnerportfolien zeigt, dass die deutliche Mehrheit der Anwender – 85 Prozent – die Risikoverteilung in ihren Portfolien verbessern konnte und der Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko reduziert wurde. Ein Benchmark sollte hier ein Anteil von weniger als 20 Prozent sein, die besten Unternehmen erzielen jedoch auch Werte von unter 10 Prozent.
- 10** Die Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko wirkt sich direkt vorteilhaft auf die Reduzierung der Forderungen / Ausgaben mit diesen Geschäftspartnern aus. Diese Aufgabe zu lösen gelingt im Lieferantenrisikomanagement wie im Kredit- und Forderungsmanagement – wobei letztere in verschiedenen Kennzahlen überlegen sind.
- 11** Die festgestellte zunehmende Zahlungsunlust der Geschäftspartner in den untersuchten Portfolien kann nicht vollständig kompensiert werden. Im Forderungs- und Kreditmanagement gelingt dies besser, zumindest gelingt es häufiger, den Einfluss des steigenden Anteils schlechter Zahler in den Portfolien auf die Zunahme des Forderungsbestandes mit ihnen abzufedern.
- 12** In der Beschaffung ist das Bild drastischer. Das hat hier natürlich keine unmittelbaren Auswirkungen – die Lieferanten sind in dieser Perspektive ja die Zahlungsempfänger. Dass sich in der erdrückenden Mehrheit der Portfolien der Anteil der Lieferanten erhöht, die sich gegenüber ihren Vorlieferanten im Verzug befinden, lässt jedoch höhere Risiken in der Supply Chain zumindest erahnen.

- 13** Unternehmen mit kleinen Portfolien sind bei der Reduzierung von Ausfallrisiken deutlich erfolgreicher. Möglicherweise ist das der schnelleren Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Risikosteuerung geschuldet, auf jeden Fall aber ist erfolgreiches Risikomanagement nicht nur eine Strategie für große Unternehmen.

### Ausfallrisiken reduzieren

Die Reduzierung von Ausfallrisiken in einem Geschäftspartnerportfolio ist realisierbar. Voraussetzung ist ein aktives Portfoliomanagement. Aktives Portfoliomanagement bedeutet:

- Langfristige und kontinuierliche Analyse und Überwachung der Ausfallrisiken aller relevanten Geschäftspartner
- Fortwährende Überprüfung von bestehenden Geschäftsbeziehungen und Trennung von Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko
- Frühzeitige Risikobewertung von neuen Geschäftspartnern und bewusster Verzicht bzw. Reduzierung von Geschäftsverbindungen zu Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko



## **3.1 ALLGEMEINER TEIL**

Die Analyse beginnt mit der genaueren Definition des Untersuchungsgegenstandes. Woher stammt die zu Grunde liegende Datenbasis? Wie ist diese Datenbasis entstanden? Woher stammen die analysierten Zeitreihen? Wer nutzt diese Daten und wozu werden diese Daten genutzt?

Dieses Wissen ermöglicht es, im späteren Verlauf die Relevanz der Analyseergebnisse für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche oder -prozesse zu evaluieren und gegebenenfalls zu differenzieren.

Weiterhin wird genauer dargelegt, welche Daten für die Bewertung von Geschäftspartnerrisiken herangezogen wurden. Wie werden sie erzeugt und welche Aussagen verbergen sich dahinter? Auf welcher Grundlage ist ein Vergleich dieser Bewertungen – sowohl in einem zeitlichen Verlauf als auch in einer globalen Distribution – konsistent möglich?



### **3.1.1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND**

Analysiert wurden mehr als 250 Geschäftspartnerportfolien. Diese Portfolien wurden zur Überwachung von Risiken in den Jahren 2010 bis 2015 genutzt.

Die Daten in den Geschäftspartnerportfolien wurden über den Nutzungszeitraum fortlaufend aktualisiert. Für die Analyse wurde jeweils einmal im Jahr ein kompletter Datenextrakt der von Bisnode gelieferten Geschäftspartnerdaten erstellt. Dadurch entstand die Grundlage liegende Zeitreihe von Daten.

- Insgesamt wurden fast 250.000 Geschäftspartnerdaten analysiert, vier Fünftel davon waren Kundendaten, ein Fünftel Lieferantendaten
- Genutzt wurden die Daten entweder für die Bewertung von Geschäftspartnern im Kredit- und Forderungsmanagement (zwei Drittel der Portfolien) oder im Lieferantenmanagement (ein Drittel der Portfolien)
- Die Portfoliogrößen sind breit gefächert – sie reichen von kleinen Portfolien mit nur um die 100 Geschäftspartnern, über eine Gruppe von Portfolien mit mehreren 100 bis 1000 Geschäftspartnern bis zu großen Portfolien mit mehreren 1000 Geschäftspartnern
- Zu etwa zwei Dritteln der Portfolien liegen auch Geschäftszahlen zu den Umsätzen mit den jeweiligen Geschäftspartnern vor – im Kredit- und Forderungsmanagement sind es offene Posten, im Lieferantenmanagement auf Jahresebene kumulierte Ausgaben.
- Fast alle Portfolien beinhalten internationale Geschäftspartner – insgesamt wurden Risikoinformationen aus 168 Ländern geliefert.

### 3.1.1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

- Bei den Portfolien für das Kredit- und Forderungsmanagement stammen ca. 75 Prozent aller Geschäftspartner aus Deutschland, sie machen knapp 60 Prozent des übermittelten Forderungsbestandes aus. (Abb.1 und Abb. 2)

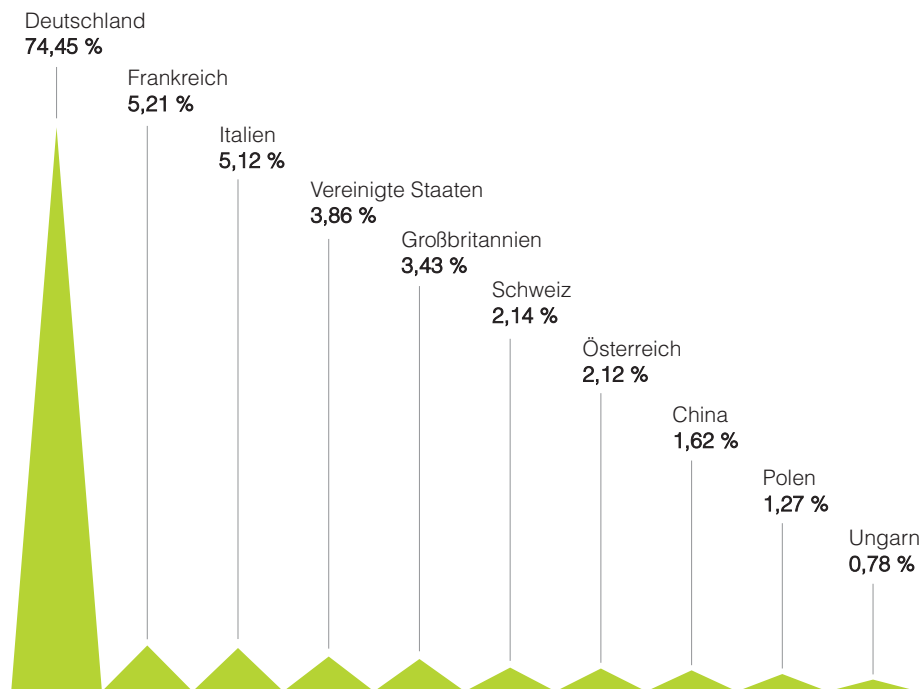


Abb. 1: Länderverteilung Geschäftspartner Kredit- und Forderungsmanagement

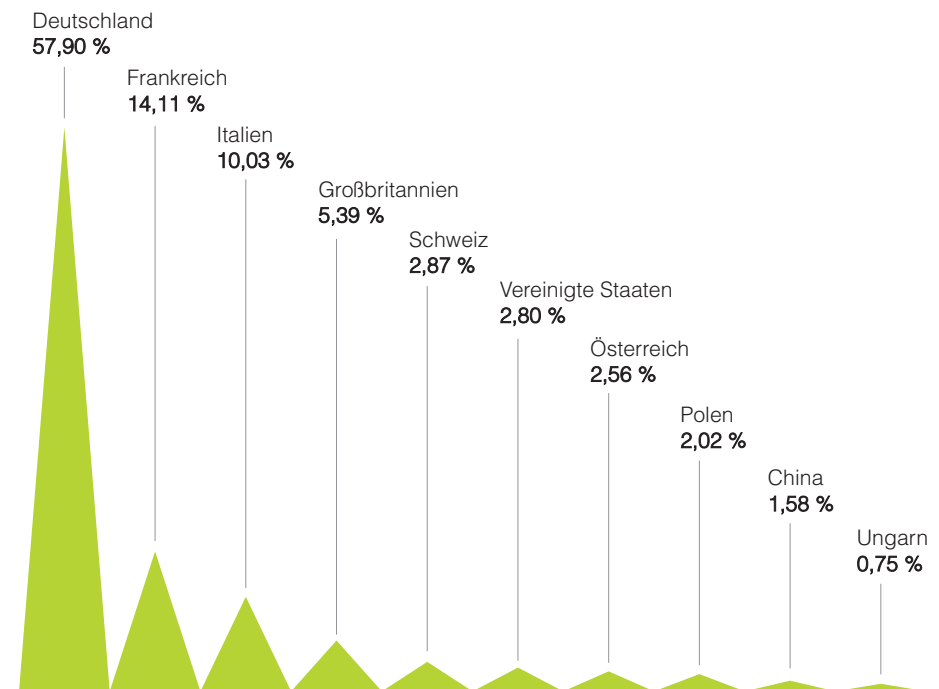


Abb. 2: Länderverteilung Forderungsbestand Kredit- und Forderungsmanagement



### 3.1.1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

- Bei den Portfolien für das Lieferantenmanagement verhält es sich genau umgekehrt: ca. 60 Prozent der Lieferanten haben ihre Heimat in Deutschland, sie machen jedoch 75 Prozent des gemeldeten Beschaffungsvolumens aus. (Abb. 3 und Abb. 4)

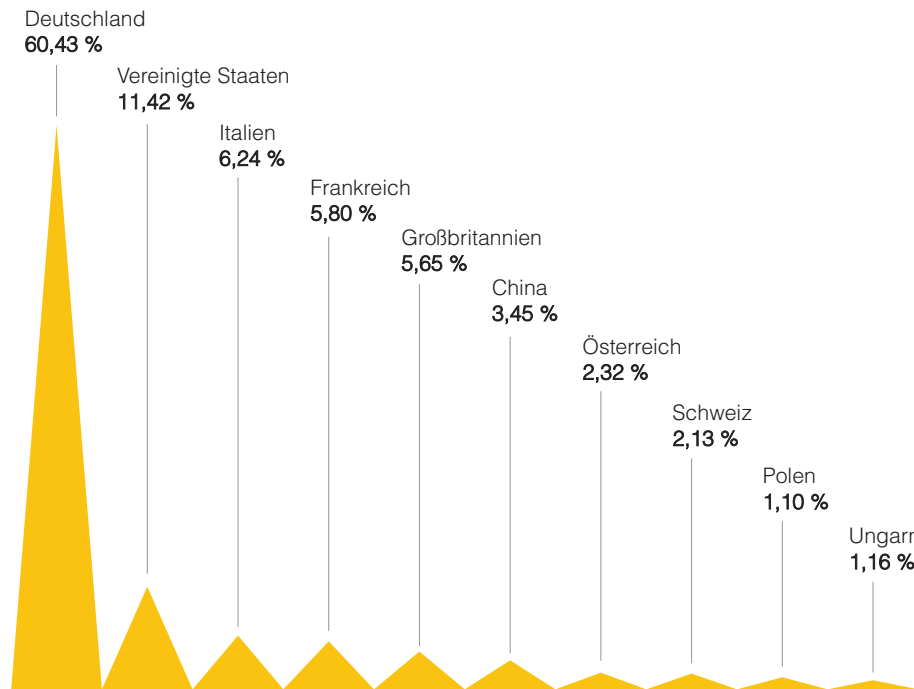


Abb. 3: Länderverteilung Geschäftspartner Lieferantenmanagement

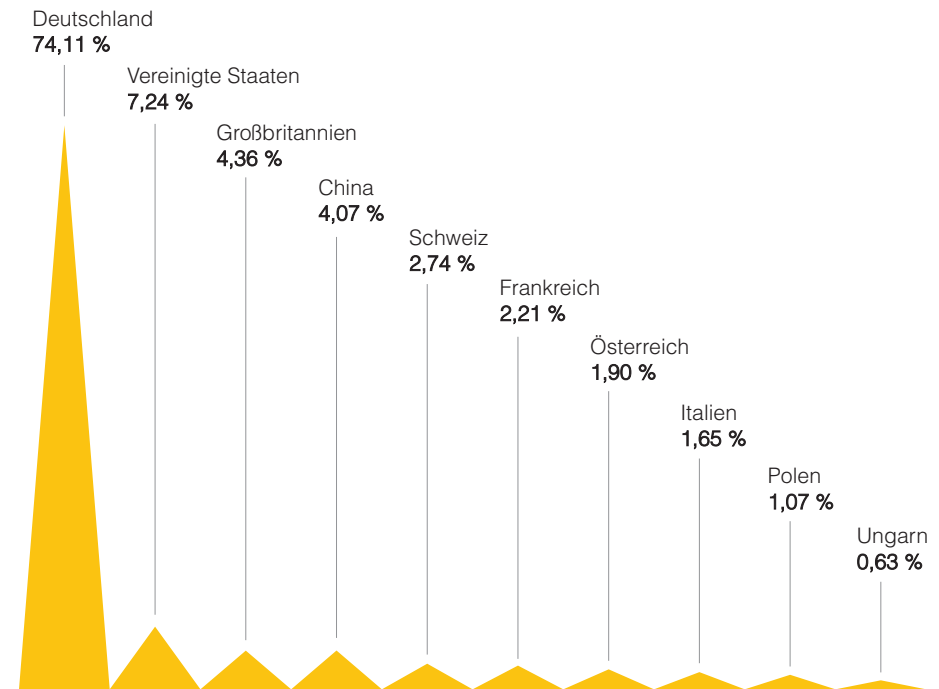


Abb. 4: Länderverteilung Beschaffungsvolumen Lieferantenmanagement

### 3.1.1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

- Im Kredit- und Forderungsmanagement gehörten die meisten Geschäftspartner zu den Herstellern von Investitionsgütern, gefolgt von den Großhändlern und dem Öffentlichen Sektor und den Freiberuflern. Beim Lieferantenmanagement stellten ebenfalls die Hersteller von Investitionsgütern die mit Abstand größte Gruppe der Geschäftspartner, gefolgt ebenfalls von den Großhändlern, an dritter Stelle sind hier die Hersteller von Konsumgütern zu nennen. (Abb. 5 und 6)

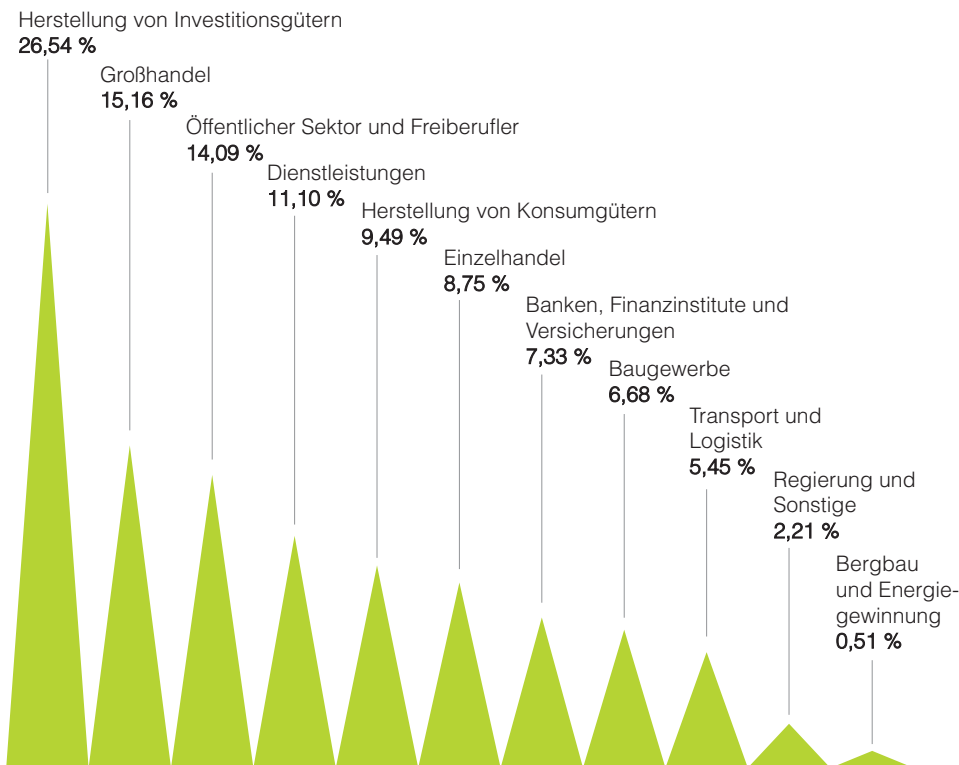


Abb. 5: Branchenverteilung der Geschäftspartner in den Portfolios für das Kredit- und Forderungsmanagement

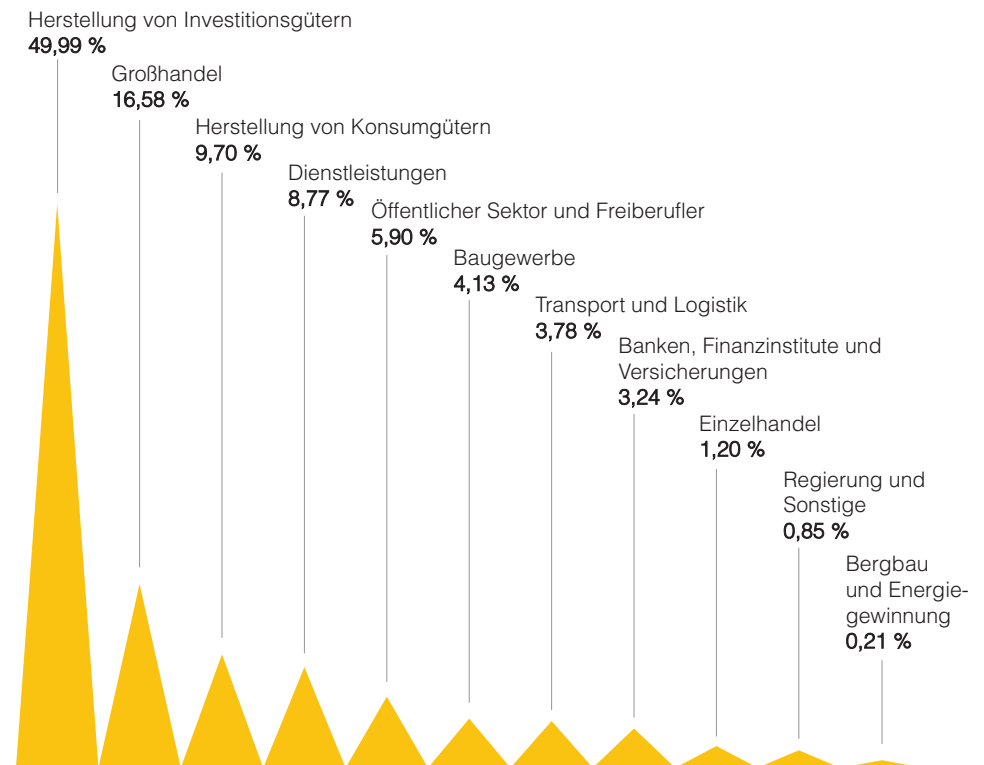


Abb. 6: Branchenverteilung der Geschäftspartner in den Portfolios für das Lieferantenmanagement

## **3.1.2 METHODIK**

In der Studie werden real existierende Geschäftspartnerportfolien deutscher Unternehmen analysiert. Alle zu überwachenden Geschäftspartner sind durch die Bisnode D&B D-U-N-S® Nummer eindeutig und einheitlich identifiziert. Sie wird auch in den Analysen als Primärschlüssel für alle Aggregationen und Zeitreihenanalysen verwendet.

Zu den zu überwachenden Geschäftspartnern erhalten die Anwender kontinuierlich, jedoch mindestens einmal im Monat, eine Aktualisierung der Geschäftspartnerinformationen. Diese Aktualisierung erhält neben einer Reihe weiterer Attribute auch die Informationen, die für die Studie verwendet werden – sowohl für die Segmentierung der Portfolien, als auch die Risikoinformationen selbst.

Für die Studie werden die Analysen auf zwei Risikoarten begrenzt – die Betrachtung des Ausfallrisikos und des Zahlungsverzugsrisikos. Dadurch mussten lediglich zwei Indikatoren betrachtet werden – die Risikoklassen und der Zahlungsindex (Paydex).

- **Risikoklassen**

Mit den Risikoklassen definiert Bisnode D&B vier Klassen – von 1 bis 4 – entsprechend der Prognose der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens für die nächsten zwölf Monate. Sie stehen damit für das Ausfallrisiko. In vielen betrachteten Ländern basiert die Risikobewertung auf dem Score und den Expertenregeln. Der Score ist ein statistisches Verfahren zur mathematischen Vorhersage von Ausfallwahrscheinlichkeiten. Die Expertenregeln berücksichtigen Sachverhalten und Zusammenhänge, die Einfluss auf die Ausfallprognose haben, aber nicht mathematisch abgebildet werden, z.B. Insolvenzen einer Muttergesellschaft, aber auch Naturkatastrophen.

Durch Analysen und Transformationen werden aus dem Score letztendlich die vier Risikoklassen abgeleitet. In anderen Märkten wird die Risikobewertung nicht durch statistische Methoden ermittelt, sondern durch Expertensysteme – trotz allem ist die Klassifikation einheitlich: Vier Risikoklassen von 1 bis 4. Risikoklasse 4 beschreibt die höchste Ausfallwahrscheinlichkeit. Die Risikoklassen 1 und 2 bedeuten ein unterdurchschnittliches Ausfallrisiko, die Risikoklassen 3 und 4 ein überdurchschnittliches Ausfallrisiko. Dadurch sind aggregierte Betrachtungen, Vergleiche und Segmentierungen möglich.

## **3.1.2 METHODIK**

- Zahlungsindex

Der Zahlungsindex (Paydex) gibt in einem Zahlenwert an, wie pünktlich ein Unternehmen seine Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen begleicht. Er steht damit für das Zahlungsverzugsrisiko. Den Wert errechnet Bisnode D&B auf Grundlage der eigens dafür gesammelten Zahlungserfahrungen, die mathematisch gewichtet und verarbeitet werden. Der Wert liegt zwischen 0 und 100, wobei der Wert 80 ausdrückt, dass das Unternehmen entsprechend der Zahlungszielvereinbarung pünktlich zahlt. Je kleiner der Zahlungsindex ist, umso größer ist der Zeitverzug, mit dem das Unternehmen zahlt.

Bisnode D&B wertet jährlich weltweit rund zwei Milliarden Zahlungsinformationen aus. Der Index ist für den größten Teil der betrachteten Märkte verfügbar und in seinem Informationsgehalt konsistent. Somit sind auch hier aggregierte Betrachtungen, Vergleiche und Segmentierungen möglich. Für die meisten Analysen werden der Übersichtlichkeit halber die Zahlungsindizes gruppiert, um dadurch handhabbare Zahlungsverzugsbereiche zu erhalten.

## **3.2 ZEITREIHENANALYSE DER PORTFOLIIEN**

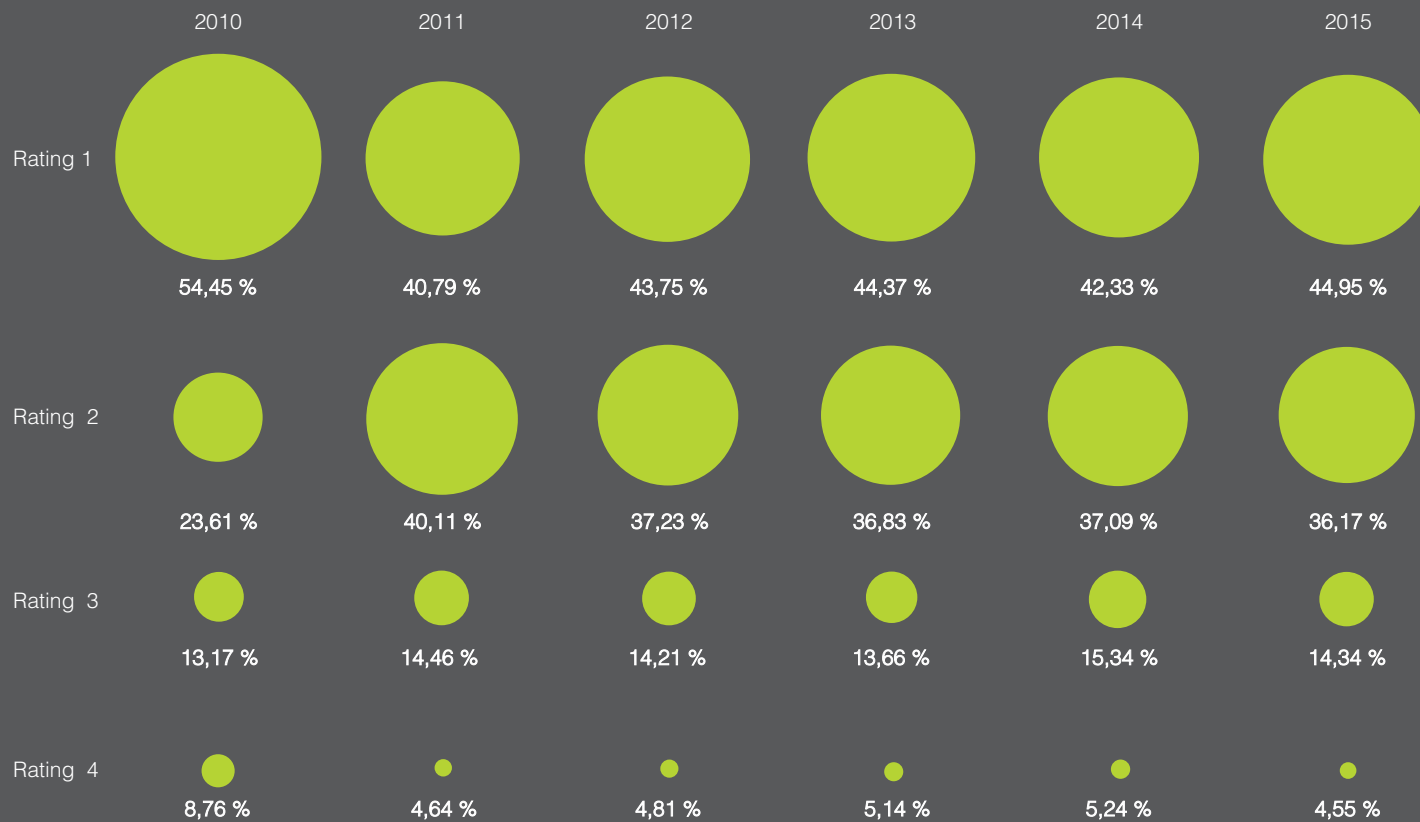
Die Analysen selbst haben ihren Ausgangspunkt in der Zeitreihenanalyse des Gesamtportfolios. Durch verschiedene Segmentierungen und Betrachtungswinkel sollen Einflussfaktoren für die Portfolioentwicklung identifiziert werden. Darauf baut die Analyse der Entwicklung der Einzelportfolien auf, um die Ausgangsfragestellungen zu beantworten: Gibt es Portfolien, die sich erfolgreicher als andere entwickeln? Lässt sich dieser Erfolg messen und lassen sich die erfolgreichen Portfolien quantitativ erfassen?

Abschließend wird – im Rahmen der vorliegenden Datenbasis – nach möglichen Handlungsweisen der Risikomanager gesucht, die deren Erfolg bewirkt haben.



### 3.2.1 GESAMTPORTFOLIO

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Ausfallrisikos der Gesamtpopulation über den Zeitraum von 2010 bis 2015 erscheint die Risikoverteilung zunächst verhältnismäßig konstant. Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko (Risikoklasse 3 oder 4) stellen kontinuierlich ca. 19 Prozent des Portfolios. Ausnahmen bilden nur das Jahr 2010 mit einem 3 Prozent höheren Wert und das Jahr 2014 mit einer Abweichung von eineinhalb Prozentpunkten. (Abb. 7)



Dieses relativ stabile Bild wird primär verursacht durch das hohe Gewicht der deutschen Geschäftspartner in den Portfolien. Bedingt durch das stabile positive Geschäftsumfeld und die konjunkturelle Entwicklung haben wir bei den deutschen Geschäftspartnern einen Anteil von lediglich 15 - 16 Prozent mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko.

Abb. 7: Verteilung des Ausfallrisikos im Gesamtportfolio 2010 - 2015



## **3.2.1 GESAMTPORTFOLIO**

### **FAZIT 1**

Auf der obersten generischen Betrachtungsebene erscheint das untersuchte Portfolio weitgehend stabil – es ist kein Trend erkennbar, dass in den Jahren 2010 bis 2015 die geschäftspartnerbezogenen Ausfallrisiken als Ganzes zu- oder abgenommen haben.

### 3.2.1 GESAMTPORTFOLIO

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Zahlungsverzugsrisikos anhand der Zahlungsweise der relevanten Geschäftspartner im Zeitraum von 2012 – 2015 fällt auf, dass der Anteil pünktlicher Zahler deutlich abgenommen hat – von zunächst knapp 62 Prozent 2012 auf 53 Prozent 2015. (Abb. 8)

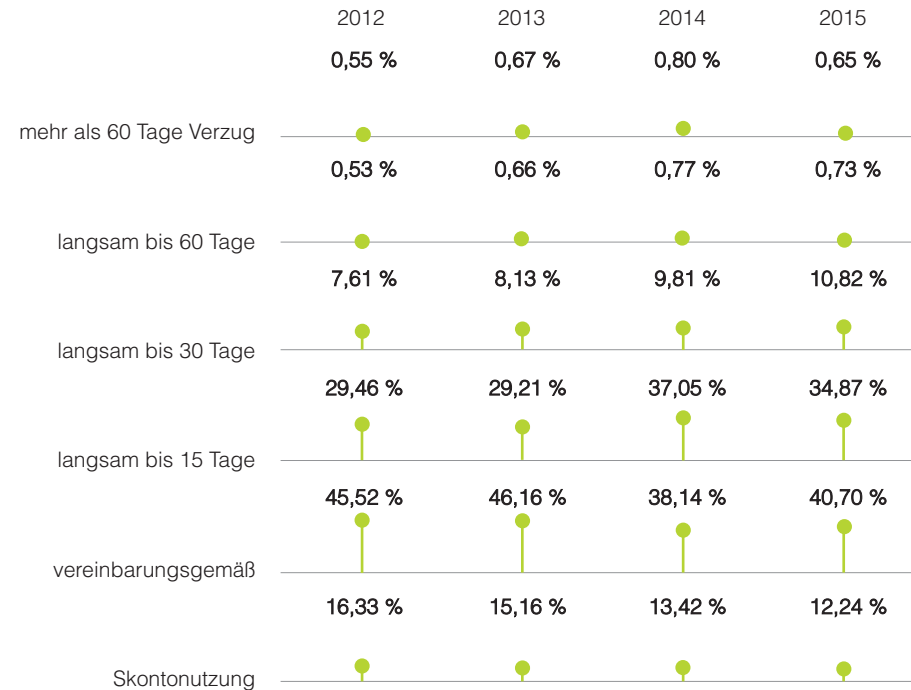


Abb. 8: Zahlungsweise Gesamtportfolio 2012 - 2015

## **3.2.1 GESAMTPORTFOLIO**

### **FAZIT 2**

Bezogen auf das Gesamtportfolio gibt es bei der Zahlungsweise über den Untersuchungszeitraum ein deutliche Erhöhung des Zahlungsverzugsrisikos in den Jahren von 2012 bis 2015.

## **3.2.2 PORTFOLIE NACH LÄNDERN**

Um die Entwicklungen der Risiken besser zu erkennen werden zunächst drei Cluster von Ländern analysiert:

- Cluster 1  
Deutschland, das Portfolio mit dem größten Gewicht  
(Abb. 9)
- Cluster 2  
TOP 10 Länder nach Anzahl der Geschäftspartner, ohne Deutschland  
(Abb. 10)
- Cluster 3  
Restliche Länder  
(Abb. 11)

### 3.2.2 PORTFOLIIEN NACH LÄNDERN

Für die deutschen Geschäftspartner in den Portfolien zeigt sich – nach einem kleinen Rückgang des Anteils der Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Risiko von 2010 zu 2011 – ein weitgehend konstantes Bild, mit einem leichten Trend zur weiteren Reduzierung ihres Anteils um ca. zwei weitere Prozentpunkte.

Diese positive Stabilität wirkt sich schließlich auch auf die relative Stabilität des Gesamtportfolios aus. Sie ist darüber hinaus auch sicher ein Ausdruck der stabilen konjunkturellen Wirtschaftssituation in Deutschland nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 bis 2010.

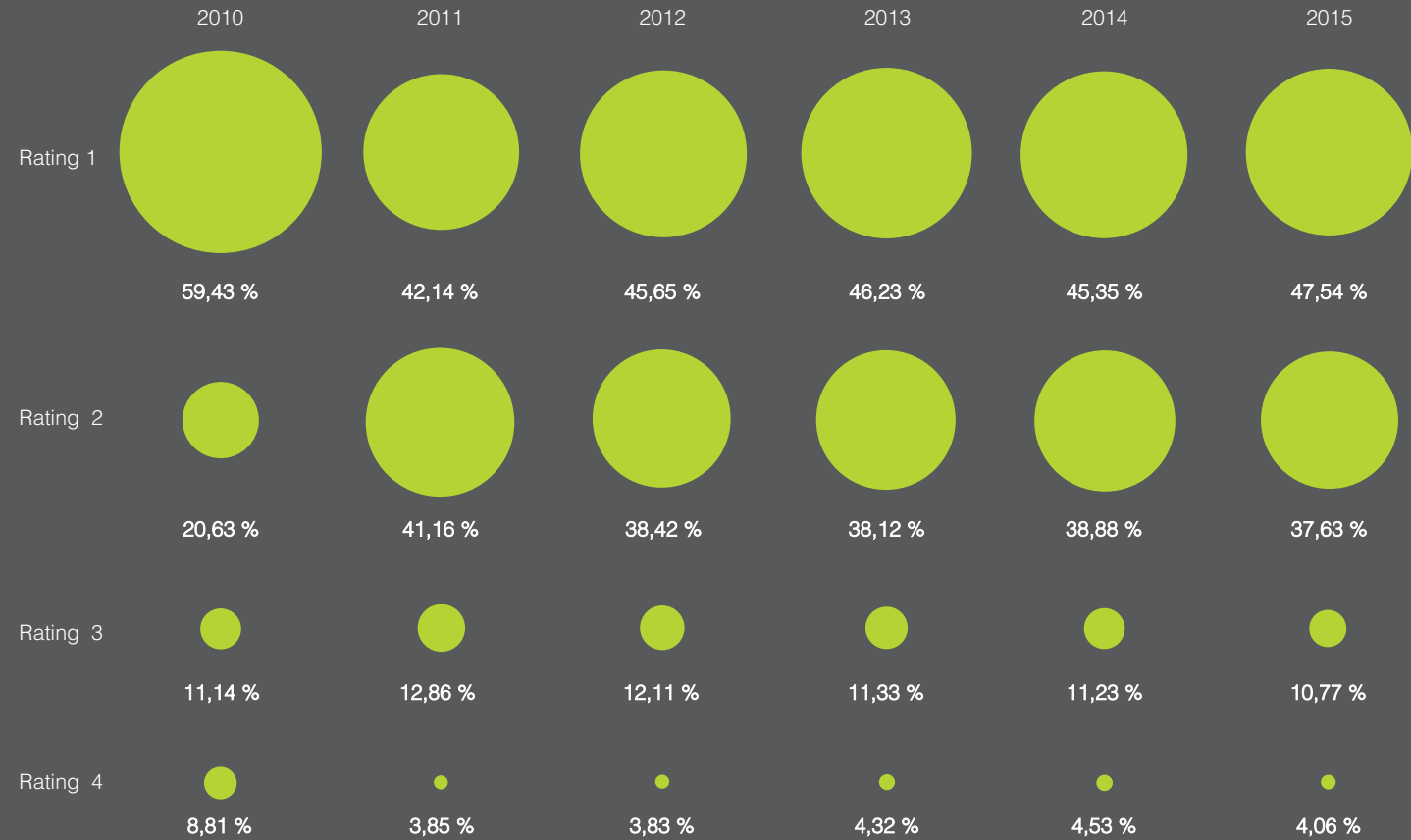


Abb. 9: Verteilung des Ausfallrisikos nur deutsche Geschäftspartner 2010 - 2015

### 3.2.2 PORTFOLIEN NACH LÄNDERN

Bei den TOP 10 Herkunftsländern (ohne Deutschland) Italien, Niederlande, Spanien, Frankreich, Österreich, Großbritannien, USA, Schweiz und Tschechien zeigt sich ein sehr deutlicher Trend, dass bezogen auf diese der Anteil von Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko deutlich gesenkt wurde – von fast 30 Prozent in 2010 auf nur noch 23 Prozent in 2015.

Zugleich ist jedoch auch deutlich, dass der Anteil überdurchschnittlich risikobehafteter Geschäftspartner bei den analysierten internationalen Geschäftsbeziehungen merklich höher ist als im Inland. Beide Feststellungen werden bei der Betrachtung des Gesamtportfolios nicht deutlich, weil sie durch die hohe Stabilität und positive Ausprägung des Portfolios der deutschen Geschäftspartner überlagert werden.

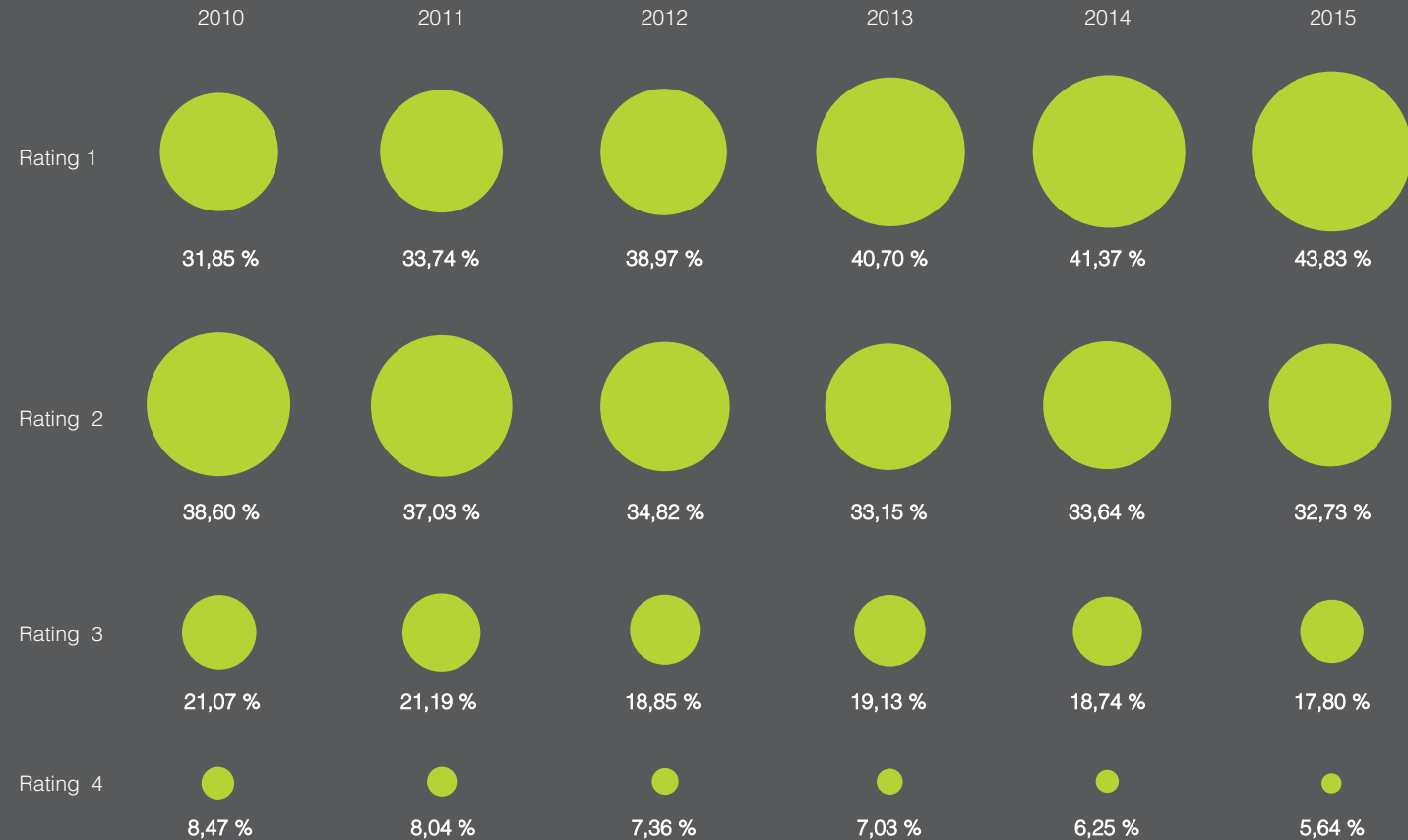


Abb. 10: Verteilung des Ausfallrisikos Geschäftspartner aus den TOP 10 Ländern (ohne Deutschland) 2010 - 2015



### 3.2.2 PORTFOLIE NACH LÄNDERN

Bei der Betrachtung der Geschäftspartner in den Portfolien aus den übrigen Ländern der Welt ergibt sich noch einmal ein anderes Bild. Zum einen ist hier der Anteil der Geschäftspartner, die mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko bewertet werden, noch einmal deutlich höher und beträgt etwa ein Drittel.

Zum anderen ist der Trend hier eher entgegengesetzt zu den vorher betrachteten Clustern – der Anteil der Geschäftspartner mit einem höheren Ausfallrisiko nimmt leicht zu – insgesamt um ca. zwei Prozent, zwischenzeitlich aber auch schon einmal um ca. vier Prozent.

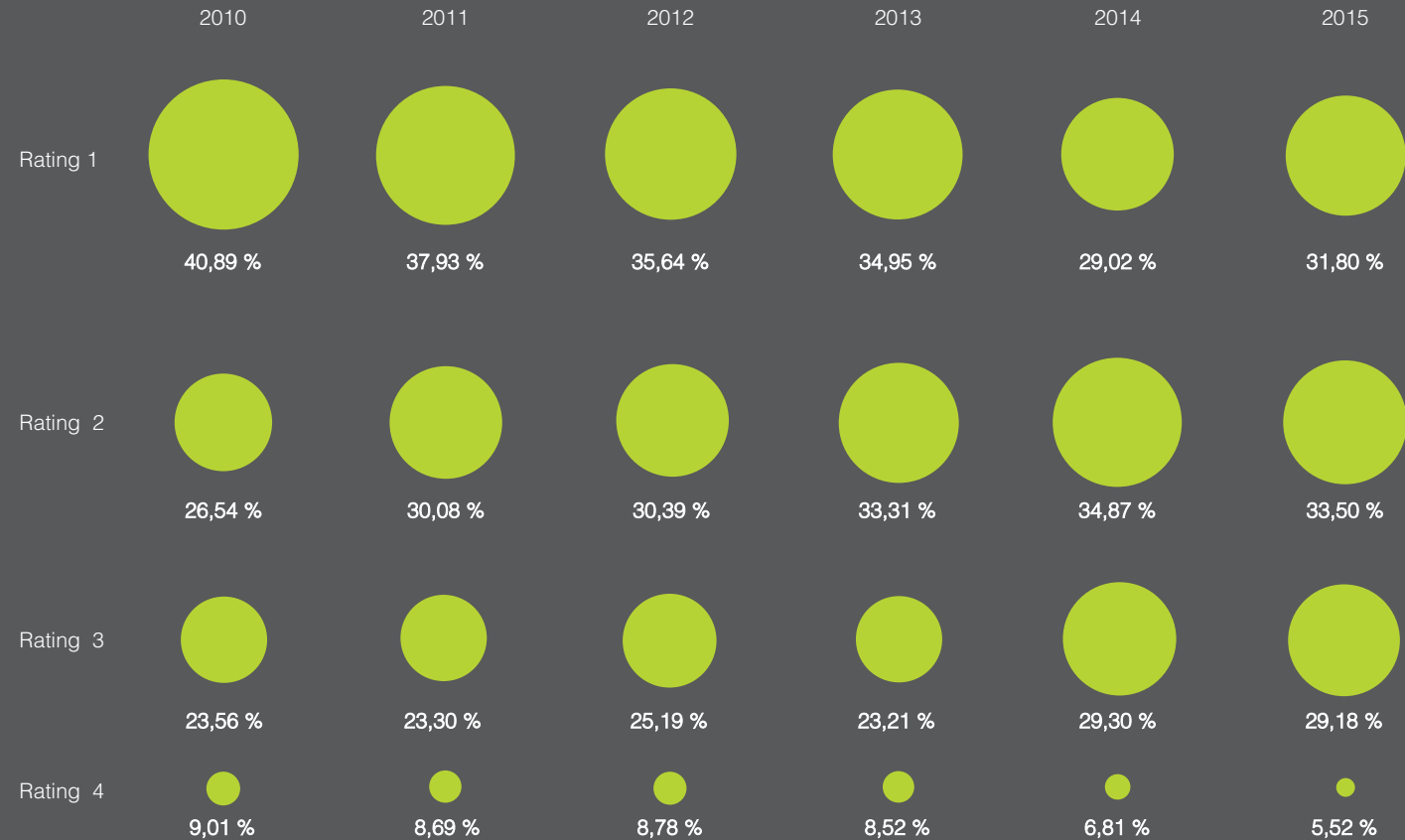


Abb. 11: Verteilung des Ausfallrisikos aller internationalen Geschäftspartner ausgenommen TOP 10 Länder 2010 - 2015

## 3.2.2 PORTFOLIIEN NACH LÄNDERN

Abschließend zur Analyse der Risikoverteilung der Geschäftspartner aus den unterschiedlichen Herkunftsländern werden die TOP 10 Herkunftsländer – Deutschland, Italien, Niederlande, Spanien, Frankreich, Österreich, Großbritannien, USA, Schweiz und Tschechien – noch einmal etwas detaillierter betrachtet (Abb. 12).

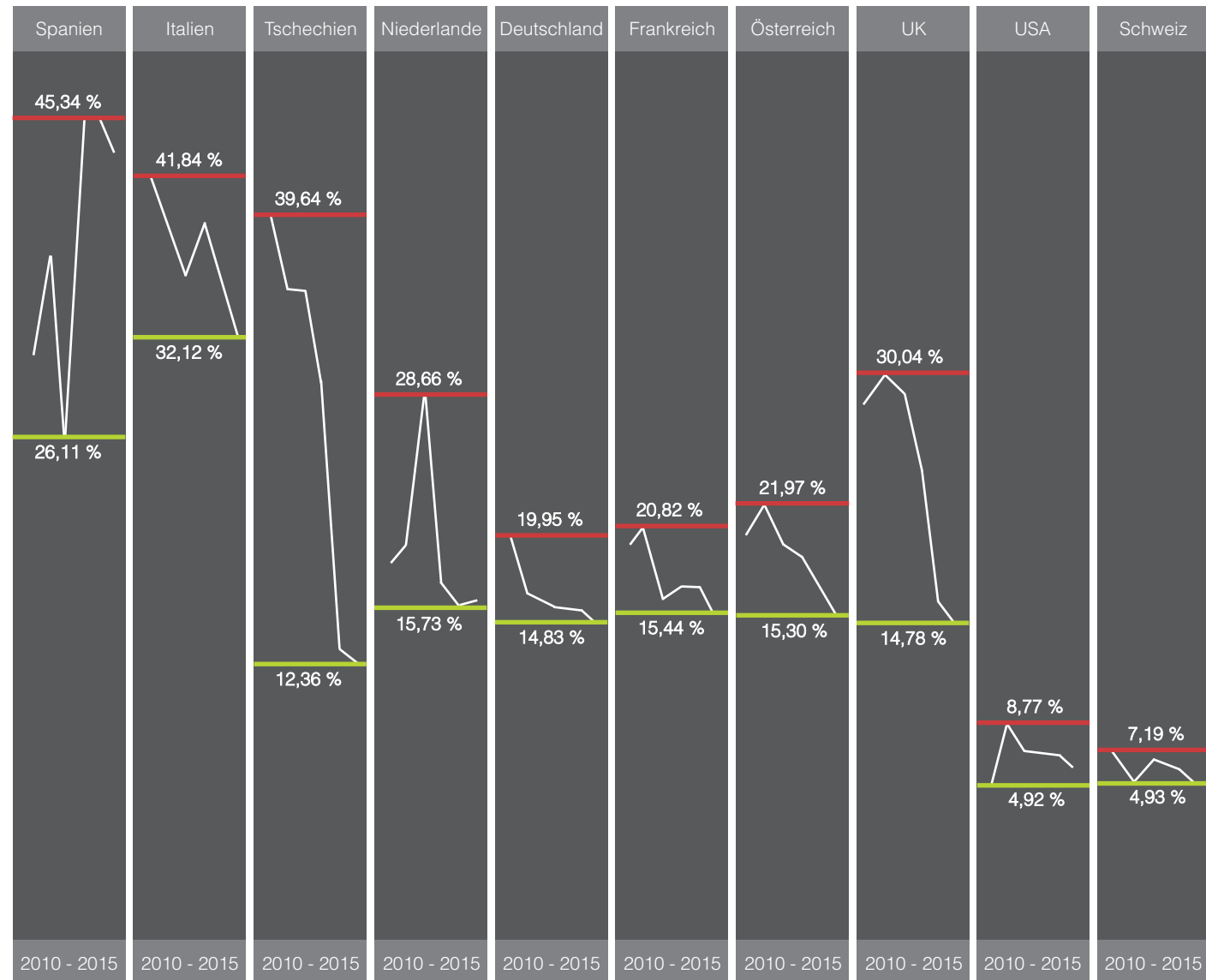


Abb. 12: Veränderung des Anteils von Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko per Herkunftsländ, Maximum und Minimum

## 3.2.2 PORTFOLIEN NACH LÄNDERN

Die Analyse ergibt drei deutliche Cluster.

Bei den meisten Länderportfolien ist die Veränderungsspanne in diesem Zeitraum bei 5 Prozent - Deutschland, Frankreich, Österreich, den USA und der Schweiz – und damit eher marginal und gleichzeitig im Laufe der Jahre eher abflachend.

In einigen Ländern ist die Bandbreite der Schwankungen jedoch wesentlich größer – bei den italienischen, niederländischen und britischen Geschäftspartnern liegt sie bei ca. 15 Prozent, bei den spanischen und tschechischen sogar bei 20 Prozent und mehr.

Im Trend wird in den Portfolien – mit Ausnahme der spanischen – der Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko reduziert.

- Cluster 1  
mit einem überdurchschnittlichen Anteil an ausfallgefährdeten Unternehmen – Spanien, Italien und Tschechien – von über 25 Prozent
- Cluster 2  
mit einem durchschnittlichen Anteil an ausfallgefährdeten Unternehmen – Niederlande, Deutschland, Frankreich, Österreich und Großbritannien – zwischen 15 und 20 Prozent
- Cluster 3  
mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an ausfallgefährdeten Unternehmen – USA und die Schweiz – von unter 10 Prozent

## **3.2.2 PORTFOLIE NACH LÄNDERN**

### **FAZIT 3**

Die Betrachtung einzelner Ländergruppen und Länder gibt deutlich mehr Aufschluss über Risikoverteilung- und -entwicklung.

Der Anteil der Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko in der größten Gruppe – den deutschen Geschäftspartnern – ist mit am niedrigsten und relativ stabil, mit einem leichten Trend zur Reduzierung.

Die zweitgrößte Gruppe – Geschäftspartner aus den TOP 10 Herkunftsländern ohne Deutschland – zeigt einen deutlich höheren Anteil an Unternehmen, die mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko bewertet werden. Dafür hat sich ihr Anteil über den Zeitraum von 2010 - 2015 insgesamt merklich, in einigen Ländern sogar signifikant, reduziert.

In den übrigen Herkunftsländern ist der Anteil von Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko noch einmal deutlich höher – und tendenziell leicht zunehmend.

## **3.2.2 PORTFOLIE NACH LÄNDERN**

Zur Analyse des Zahlungsverzugsrisikos, abgeleitet von der Zahlungsweise werden zunächst zwei Cluster von Ländern analysiert.

- Cluster 1  
Deutschland, das Portfolio mit dem größten Gewicht  
(Abb. 13)
- Cluster 2  
TOP 10 Länder nach Anzahl der Geschäftspartner, ohne Deutschland  
(Abb. 14)

Eine Analyse der Gesamtheit der restlichen Länder des Portfolios hinsichtlich des Zahlungsverzugsrisikos wird nicht vorgenommen, da diese Information nicht zu allen Ländern zur Verfügung steht.

## 3.2.2 PORTFOLIEN NACH LÄNDERN

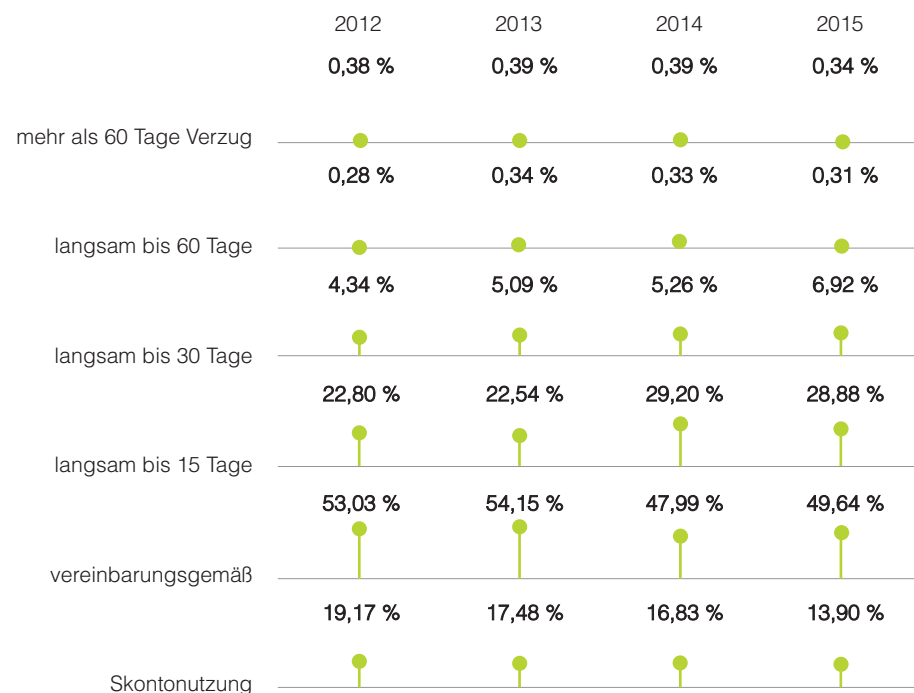


Abb. 13: Zahlungsweise nur deutsche Geschäftspartner 2012 - 2015

Im Vergleich zum Gesamtportfolio ist festzustellen, dass die deutschen Geschäftspartner in den Portfolien deutlich besser (pünktlicher) zahlen als die Gesamtheit. 2012 waren es fast drei Viertel der Unternehmen, die ihre Rechnungen vereinbarungsgemäß – also zum vereinbarten Zahlungsziel – oder sogar vorfristig beglichen. In 2015 traf diese Einschätzung auf immerhin noch ca. zwei Drittel der Geschäftspartner zu – und damit 10 Prozentpunkte mehr als bei der Betrachtung des Gesamtportfolios. Aber: Die Zahlungsweise der deutschen Geschäftspartner in den Portfolien hat sich deutlich verschlechtert, der Anteil der Unternehmen, die ihre Rechnung nur mit Verzug begleichen ist in nur drei Jahren um rund 10 Prozent gestiegen.

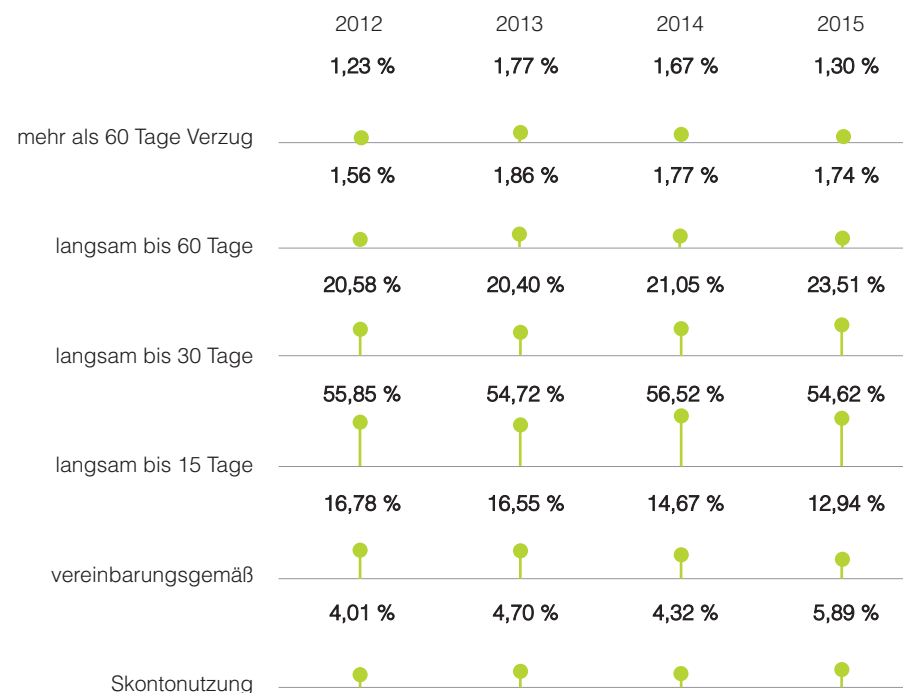


Abb. 14: Zahlungsweise Geschäftspartner aus den TOP 10 Ländern (ohne Dtl.) 2012 - 2015

Aus dieser Analyse wird deutlich, dass sich die Zahlungsweise der ausländischen Geschäftspartner in den analysierten Portfolien deutlich von der der deutschen unterscheidet – 2015 zahlten nur knapp 20 Prozent ihre Rechnungen fristgerecht – im Unterschied zu rund 63 Prozent der deutschen Unternehmen. Gleichzeitig ist aber auch zu erkennen, dass sich in den internationalen Geschäftsbeziehungen an der Zahlungsweise der Geschäftspartner über die letzten drei Jahre nicht viel verändert hat – 2012 / 2013 lag der Anteil der unpünktlichen Zahler nur minimal niedriger.



## 3.2.2 PORTFOLIEN NACH LÄNDERN

Abschließend zur Analyse des Zahlungsverzugsrisikos der Geschäftspartner aus den unterschiedlichen Herkunftsländern werden die TOP 10 Herkunftsländer – Deutschland, Italien, Niederlande, Spanien, Frankreich, Österreich, Großbritannien, USA, Schweiz und Tschechien – noch einmal etwas detaillierter betrachtet (Abb. 15).

Zunächst ist noch einmal festzustellen, dass die deutschen Geschäftspartner in den untersuchten Portfolios sich deutlich in den TOP 10 der Länder durch ihre Zahlungsweise differenzieren – nur um die 30 Prozent zahlen ihre Rechnungen nicht pünktlich. Gefolgt werden sie von den Nachbarn der DACH-Region, der Schweiz und Österreich mit einem Anteil von „nur“ 50 – 60 Prozent der verspäteten Zahler. In allen anderen Regionen liegt der Anteil der unpünktlichen Zahler bei über 70 Prozent. Der Trend ist uneinheitlich, in einigen Ländern hat sich der Anteil der unpünktlichen Zahler unter den Geschäftspartnern reduziert, in anderen steigt er.

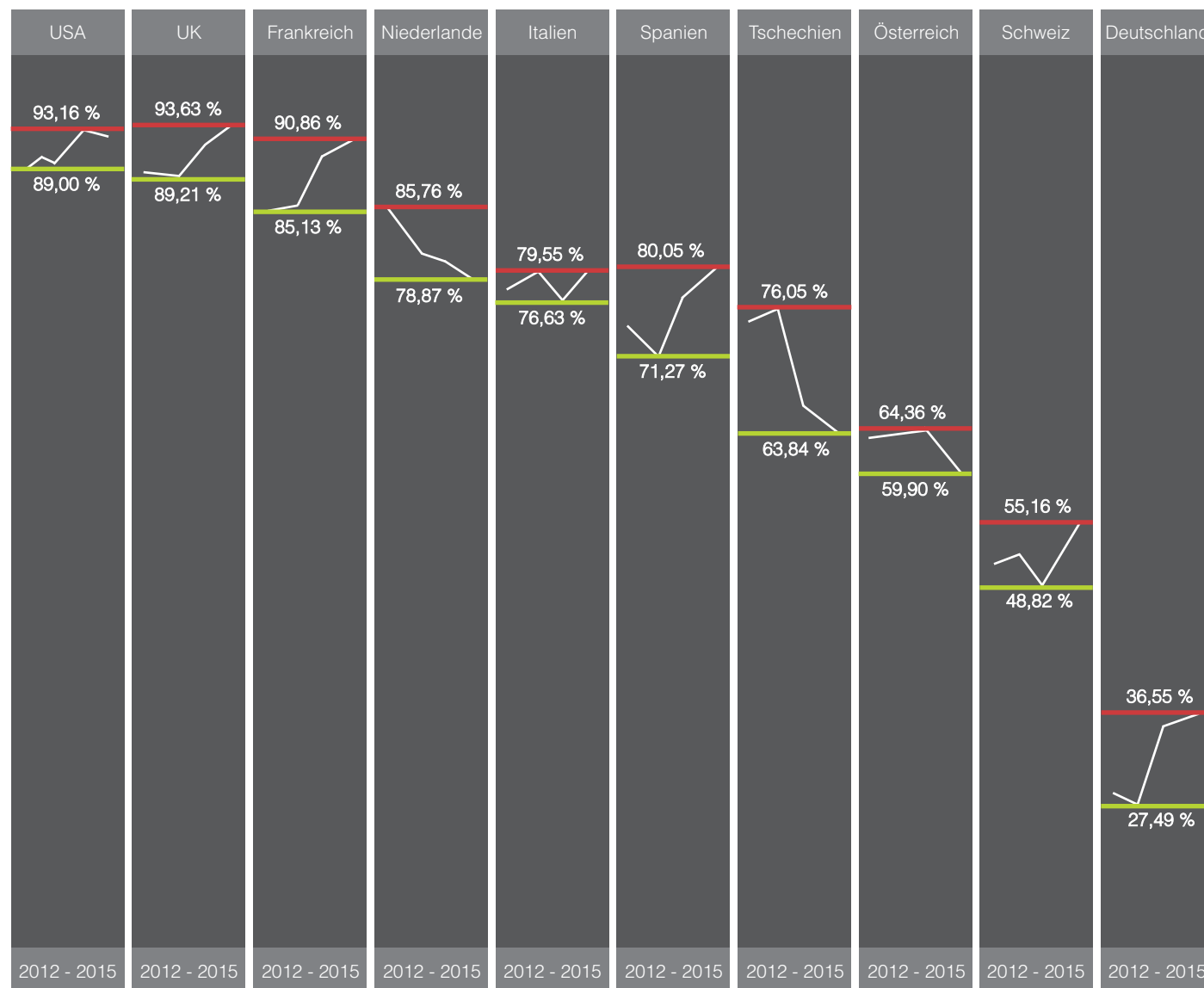


Abb. 15: Veränderung des Anteils von Geschäftspartnern mit verspäteter Zahlungsweise per Herkunftsland, Maximum und Minimum

## 3.2.2 PORTFOLIEN NACH LÄNDERN

Bei der Bewertung dieser Aussagen ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ für die Märkte sind, sondern das Verhalten einer Gruppe von Unternehmen beschreiben, die Geschäfte mit internationalen Geschäftspartnern machen. Bei den amerikanischen Unternehmen beträgt z.B. der Anteil der Unternehmen mit einem Eigenkapital von mehr als 50 Mio. Euro etwa zwei Drittel, auch in den anderen Portfolios ist der Anteil größerer Unternehmen überpräsentiert – und diese zahlen nun einmal generell schlechter, wie aus anderen Untersuchungen bekannt ist. Wobei eine Betrachtungsebene tiefer schon unterschiedliches Verhalten deutlich wird – ist der Anteil deutscher Unternehmen, die pünktlich zahlen deutlich von den anderen unterschieden, verteilt sich dies in den USA auf die Gruppen der pünktlichen Zahler und die der „mit-bis-15-Tagen-Verspätung-Zahlenden“ ziemlich gleichmäßig (Abb. 16 und 17).

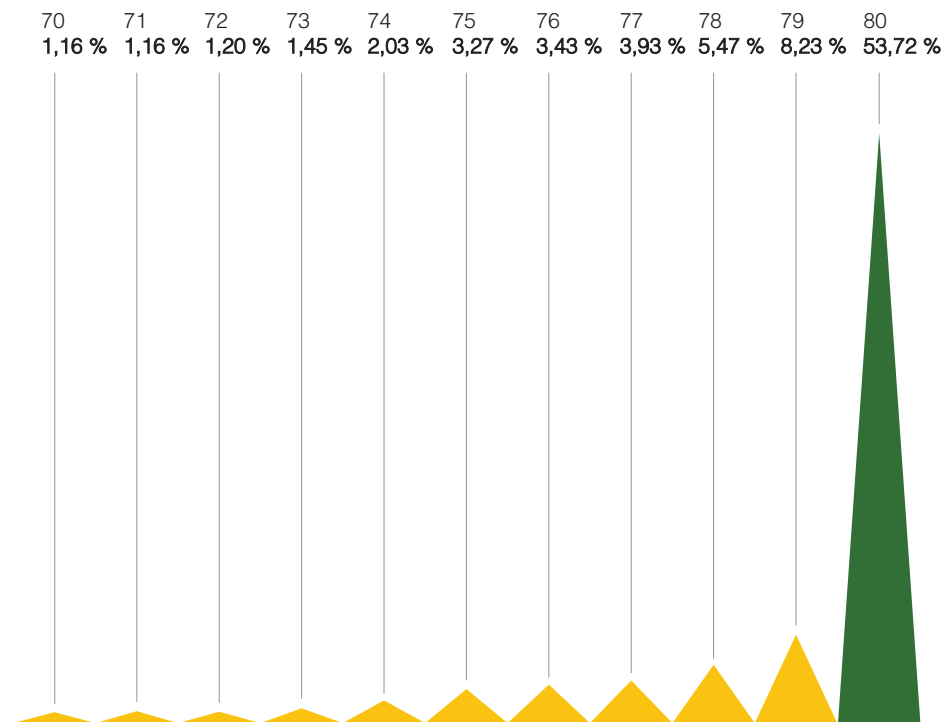


Abb. 16: Zahlungsweise deutscher Geschäftspartner in den Intervallen „pünktlich“ (80) und „langsam bis 15 Tage“ (70 - 79)

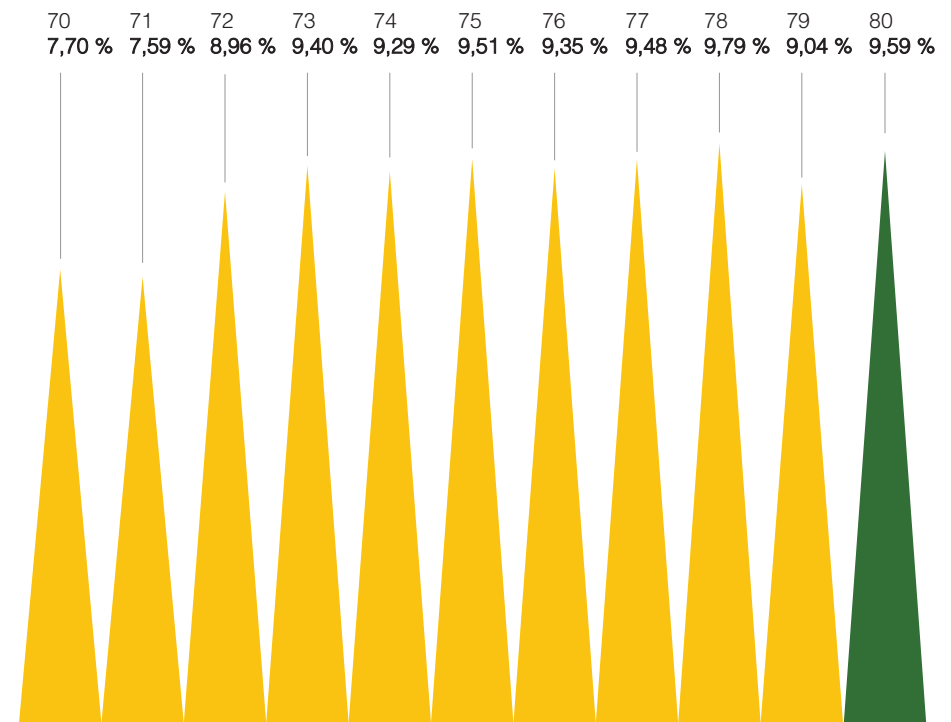


Abb. 17: Zahlungsweise amerikanischer Geschäftspartner in den Intervallen „pünktlich“ (80) und „langsam bis 15 Tage“ (70 - 79)

## **3.2.2 PORTFOLIEN NACH LÄNDERN**

### **FAZIT 4**

Die Analyse der Länder bzw. Ländergruppen hinsichtlich der Zahlungsweise der Geschäftspartner in den untersuchten Portfolien ermöglicht auch hier einen tieferen Einblick. Hinsichtlich des größten Teilportfolios der inländischen Geschäftspartner sind zwei Beobachtungen zu konstatieren. Erstens: Der Anteil deutscher Geschäftspartner die pünktlich zahlen ist überdurchschnittlich hoch. Zweitens: Der Anteil der deutschen Geschäftspartner, die pünktlich zahlen, hat deutlich abgenommen.

Bei den TOP 10 der Herkunftsländer (ohne Deutschland) ist der Anteil pünktlicher Zahler wesentlich geringer als im Inland, aber dafür weitgehend stabil. Bei der Betrachtung einzelner Länder ist das Bild uneinheitlich und von Markt zu Markt unterschiedlich.

Die Zahlungsweise der Geschäftspartner in den untersuchten Portfolien ist nicht repräsentativ für die Märkte, sondern bezieht sich gegebenenfalls auf die Unternehmen, die international aktiv sind. Trotz alledem ist es sinnvoll, diese genauer zu betrachten, um Zahlungsverzugsrisiken besser kalkulieren zu können, denn das Zahlungsverhalten ausländischer Geschäftspartner unterscheidet sich deutlich von dem der deutschen.

### 3.2.3 PORTFOLIE NACH BRANCHEN DER GESCHÄFTSPARTNER

Wie bereits festgestellt, bilden die Geschäftspartner der Branchen Herstellung von Investitionsgütern, Großhandel, Öffentlicher Sektor und Freiberufler, Dienstleistungen und Herstellung von Konsumgütern das Gros der Geschäftskontakte in den Portfolien.

Relativierend ist dabei festzustellen, dass der Bereich Öffentlicher Sektor und Freiberufler zwar gut 13 Prozent der Geschäftspartner ausmacht, aber nur 0,7 Prozent der damit verbundenen Geschäftsumsätze (Forderungen resp. Ausgaben).

Die Analyse der Entwicklung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko im Zeitraum 2010 bis 2015 zeigt ein differenziertes Bild (Abb. 18).

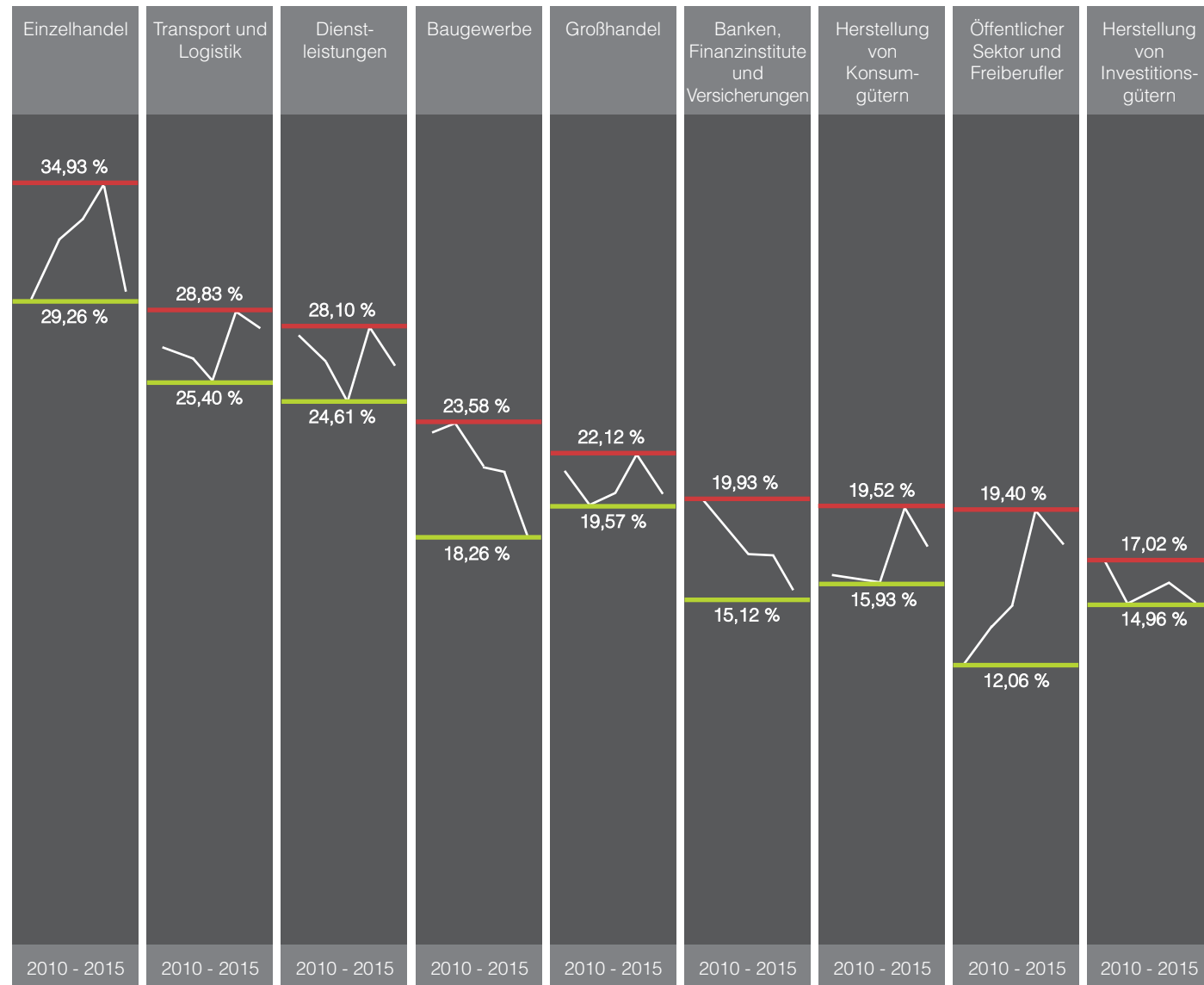


Abb. 18: Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko 2010 - 2015, nach Branchen, Maximum - Minimum

### **3.2.3 PORTFOLIE NACH BRANCHEN DER GESCHÄFTSPARTNER**

Die Branchen lassen sich in drei Cluster aufteilen.

Bei den Veränderungen des Anteils der Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko findet sich ein ähnliches Bild wie bei der Betrachtung des Gesamtportfolios: Die Schwankungen sind eher marginal um die zwei Prozent; der Trend ist uneinheitlich; trotz zwischenzeitlicher Schwankungen liegen die Werte vom Ausgangspunkt (2010) und Endpunkt (2015) der Betrachtung häufig nahe beieinander.

- Cluster 1

Den geringsten Anteil an Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko weisen die Branchen Banken, Finanzen und Versicherungen, Herstellung von Konsumgütern bzw. von Investitionsgütern sowie der öffentliche Sektor und Freiberufler auf. Der Anteil liegt im Minimum um 15 Prozent oder sogar darunter, das Maximum von 20 Prozent wird nicht überschritten.

- Cluster 2

Die Branchen des Baugewerbes und der Großhandels haben einen Anteil von Unternehmen mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko zwischen 20 und 25 Prozent, der Minimalwert wird nur in der Ausnahme unterschritten.

- Cluster 3

Die Dienstleistungsbranche, Transport und Logistik und der Einzelhandel wiesen den höchsten Anteil von Geschäftspartnern mit erhöhtem Ausfallrisiko auf – er liegt zwischen 25 und 30 Prozent, zum Teil auch höher.

### **3.2.3 PORTFOLIEN NACH BRANCHEN DER GESCHÄFTSPARTNER**

#### **FAZIT 5**

Die Branchenanalyse zeigt eine deutliche Differenzierung hinsichtlich des Ausfallrisikos – der höchste Anteil von Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko ist in der Dienstleistungsbranche, bei Transport und Logistik sowie im Einzelhandel zu finden.

Innerhalb einer Branche bleibt der Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko jedoch relativ stabil und hat sich in den letzten fünf Jahren kaum verändert.

### 3.2.3 PORTFOLIE NACH BRANCHEN DER GESCHÄFTSPARTNER

Als nächstes werden die Branchen hinsichtlich des Zahlungsverzugsrisikos betrachtet, auch hier wieder in der Entwicklung von 2012 bis 2015.

Die Analyse weist zwei Extreme aus. Angeführt wird die Gruppe der verspäteten Zahler von den Dienstleistungsunternehmen. Bei ca. 80 Prozent der in der Untersuchung erfassten Geschäftspartner wurde eine verspätete Zahlweise nachgewiesen. Am anderen Ende finden wir den Großhandel mit Werten zwischen 30 und 40 Prozent.

Alle anderen Branchen rangieren dazwischen, mit einer Schwankungsbreite von 40 bis 70 Prozent an unpünktlichen Zahlern. Der Trend der Entwicklung ist uneinheitlich – in einem Teil der Branchen reduziert sich der Anteil der schlechten Zahler, in einem anderen Teil steigt er, in dem Rest verändert er sich nur marginal. Auffällig sind die Hersteller von Investitionsgütern: Hier steigt der Anteil der Unternehmen mit Zahlungsverzug um rund 20 Prozent, dagegen fällt er im Bereich Transport und Logistik um fast den gleichen Betrag.

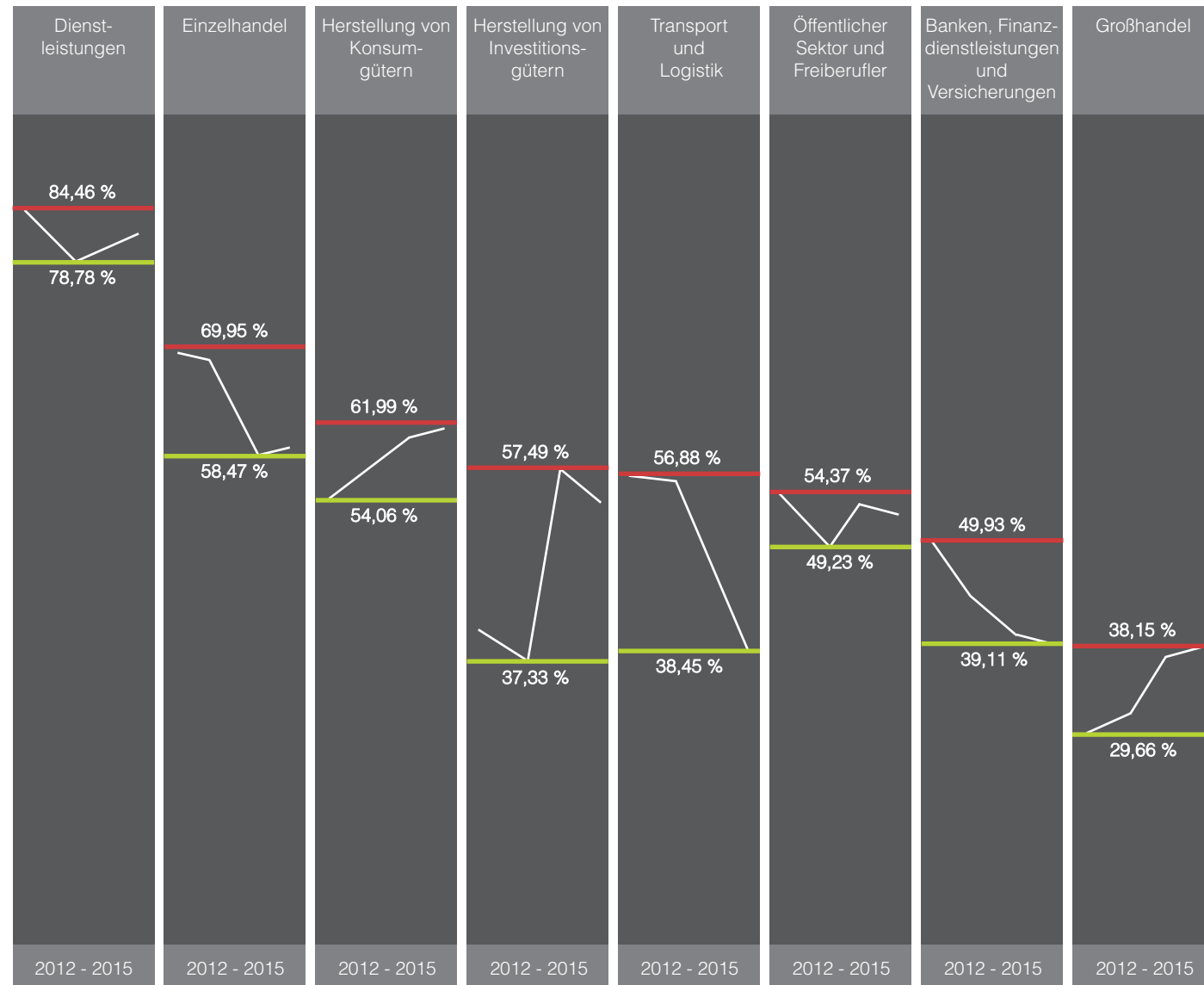


Abb. 19: Anteil der Geschäftspartner mit verspäteter Zahlungsweise nach Branchen 2012 - 2015

### **3.2.3 PORTFOLIE NACH BRANCHEN DER GESCHÄFTSPARTNER**

#### **FAZIT 6**

Das Zahlungsverzugsrisiko weist zwischen den einzelnen Branchen sehr große Unterschiede sowohl beim Anteil der Geschäftspartner mit verspäteter Zahlungsweise, als auch bei den Trends auf. Als riskanteste Gruppen zeigen sich in dieser Analyse neben den Dienstleistungsunternehmen auch die Hersteller von Investitions- und Konsumgütern, die daher eine besondere Aufmerksamkeit beim Monitoring von Risiken erfordern.



## 3.2.4 PORTFOLIIEN IM KREDIT- UND FORDERUNGS- SOWIE IM LIEFERANTENRISIKOMANAGEMENT

Im Folgenden wird betrachtet, ob es Unterschiede in der Risikoverteilung bezüglich der unterschiedlichen Anwendung der Geschäftspartnerinformationen für das Kredit- und Forderungsmanagement auf der einen und für das Lieferantenrisikomanagement auf der anderen Seite gibt. Für die Analyse werden die deutschen Geschäftspartner ausgeschlossen, um Verfälschungen durch deren Übergewicht in den Portfolien auszuschließen.

Beim Kredit- und Forderungsmanagement beträgt der Anteil überdurchschnittlicher Ausfallrisiken zwischen 27 und 28 Prozent und schwankt somit um etwa 1,5 Prozentpunkte – damit ist er relativ stabil (Abb. 20).

Beim Lieferantenrisikomanagement ist der Anteil der Lieferanten mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko deutlich höher und liegt zwischen 28 und 35 Prozent. Damit ist auch die Abweichung des Anteils der Lieferanten mit bis zu 7 Prozent deutlich höher. Darüber hinaus ist ein deutlicher Trend zur Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Risiko zu erkennen (Abb. 21).

Noch einmal dynamischer ist die Entwicklung, betrachtet man die mit den Geschäftspartnern verbundenen Geschäftszahlen. So reduzierte sich der Anteil der Forderungen gegenüber Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko von über 27 Prozent (2010) auf knapp über 18 Prozent (2015).

Das Einkaufsvolumen mit überdurchschnittlich risikobehafteten Lieferanten machte 2010 mehr als 43 Prozent des Gesamtvolumens aus, fiel bis 2012 auf unter 18 Prozent, um dann bis 2015 wieder auf gut 40 Prozent anzusteigen. Auch diese Zahlen beziehen sich auf die jeweiligen Portfolien unter Ausschluss der deutschen Unternehmen.

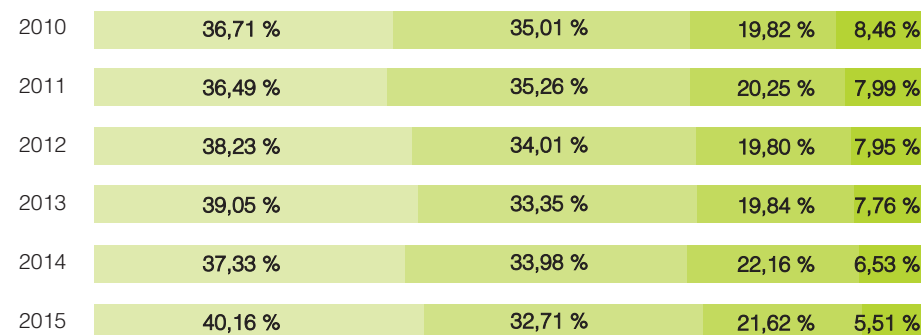


Abb. 20: Ausfallrisiken im Kredit- und Forderungsmanagement (ohne deutsche Unternehmen)

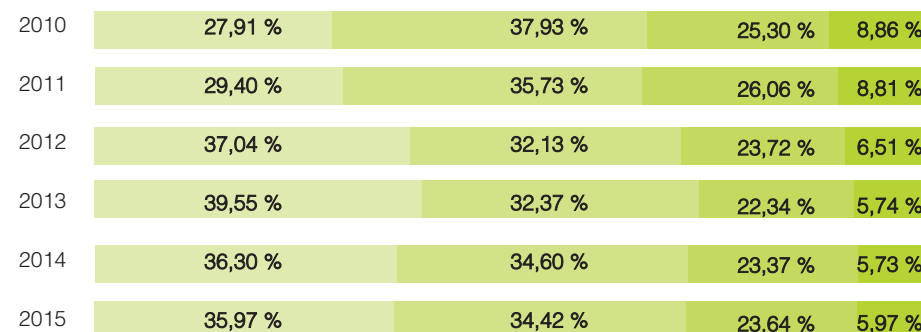


Abb. 21: Ausfallrisiken im Lieferantenmanagement (ohne deutsche Unternehmen)



## **3.2.4 PORTFOLIIEN IM KREDIT- UND FORDERUNGS- SOWIE IM LIEFERANTENRISIKOMANAGEMENT**

### **FAZIT 7**

Im Kredit- und Forderungsmanagement entsteht insgesamt das Bild, das bei ausländischen Geschäftspartnern zumindest eine Zielstellung eines Risikomanagements erreicht wird – der Anteil des Forderungsbestands von Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko wird reduziert – und das deutlich. Das geschieht vor dem Hintergrund, dass gleichzeitig die Gesamtverteilung der Ausfallrisiken weitgehend stabil bleibt.

Im Lieferantenrisikomanagement sieht das anders aus – bei einem insgesamt höheren Gesamtanteil der ausländischen Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko wird dieser deutlich reduziert. Gleichzeitig entwickelt sich der Anteil des Einkaufsvolumens mit diesen Geschäftspartnern völlig uneinheitlich und von der ersten Entwicklung abgekoppelt.

## 3.2.4 PORTFOLIIEN IM KREDIT- UND FORDERUNGS- SOWIE IM LIEFERANTENRISIKOMANAGEMENT

Die Analyse des Zahlungsverzugsrisikos anhand der Zahlungsweise ergibt hinsichtlich des Anteils der Geschäftspartner, die nicht pünktlich zahlen, bei der separaten Betrachtung der Portfolios nach Kredit- und Forderungsmanagement bzw. Lieferantenmanagement keine Differenzierung. In beiden Fällen pendelt der Anteil der vereinbarungsgemäßen Zahler nach Ausschluss der deutschen Unternehmen marginal um 23 Prozent. Analysiert man jedoch die Portfolios hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Forderungen (im Kredit- und Forderungsmanagement) bzw. Ausgaben (im Lieferantenmanagement) erhält man ein geteiltes Bild.

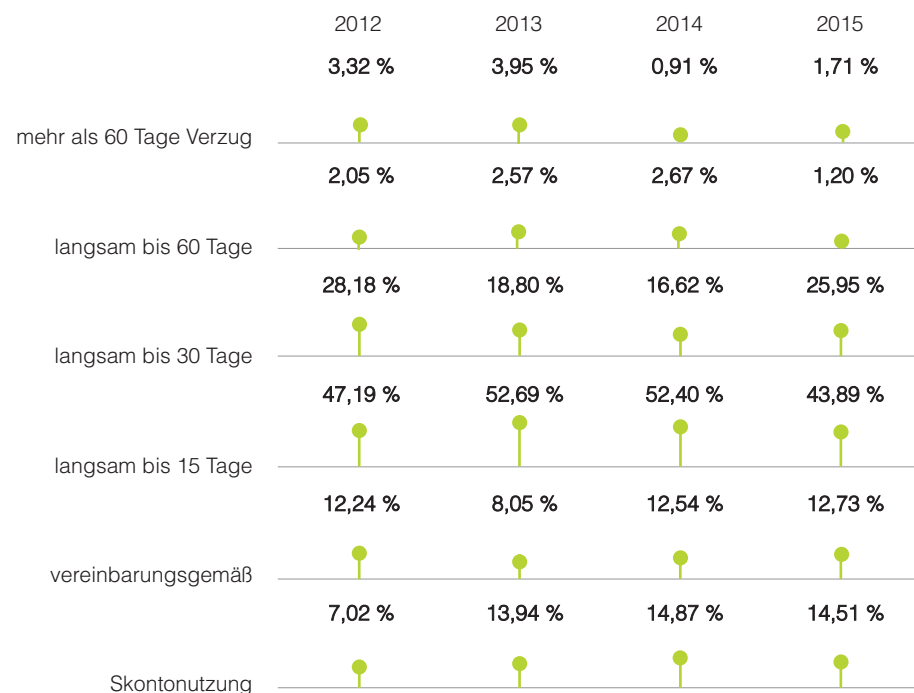


Abb. 22: Zahlungsweise der Debitoren (ohne deutsche Unternehmen)

Bei den Portfolios, die im Kredit- und Forderungsmanagement angesiedelt sind, sinkt der Anteil der Forderungen gegen Unternehmen mit nicht pünktlicher Zahlungsweise deutlich von ca. 81 Prozent in 2012 auf 73 Prozent in 2015 (Abb. 22).

Im Einkauf ist die Entwicklung genau entgegengesetzt – der Anteil der Ausgaben mit Lieferanten die ihre Vorlieferanten nicht pünktlich bezahlen, steigt von ca. 70 Prozent in 2012 auf fast 85 Prozent 2015 (Abb. 23).

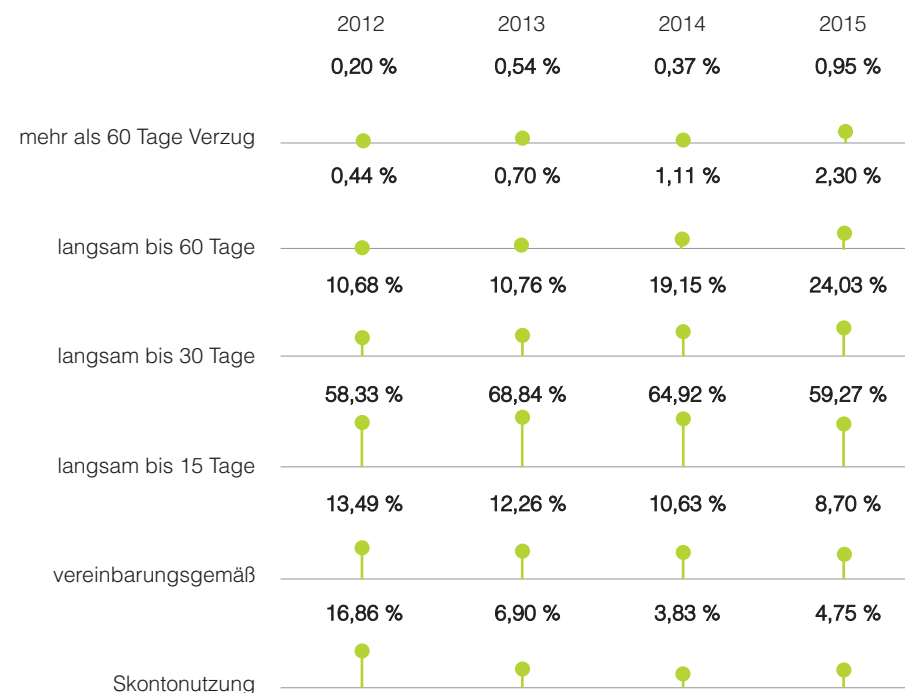


Abb. 23: Zahlungsweise der Lieferanten (ohne deutsche Unternehmen)

## **3.2.4 PORTFOLIE IM KREDIT- UND FORDERUNGS- SOWIE IM LIEFERANTENRISIKOMANAGEMENT**

### **FAZIT 8**

Auch beim Zahlungsverzugsrisiko ergibt sich bei der getrennten Betrachtung der Portfolien für das Kredit- und Forderungsmanagement und das Lieferantenrisikomanagement ein differenziertes Bild. In beiden Anwendungsfällen zeigt sich der Anteil der pünktlichen Zahler unter den Geschäftspartnern in den Portfolien als verhältnismäßig stabil.

Im Kredit- und Forderungsmanagement wird gleichzeitig der Anteil der Forderungen gegenüber säumigen Zahlern reduziert – was wiederum der Erreichung einer Zielsetzung dieses Geschäftsbereiches entspricht.

Im Einkauf steigt im selben Zeitraum der Anteil des Einkaufsvolumens mit verspäteten Zahlern deutlich an. Hier scheint die Werthaltigkeit der Geschäftsverbindungen zu Lieferanten mit einem schlechten Zahlungsverhalten keine Rolle zu spielen.

### 3.2.5 MIGRATIONSANALYSEN

Die Migrationsanalysen eröffnen im Unterschied zu den bisherigen Analysen eine neue Perspektive auf die Veränderungen des Ausfallrisikos respektive des Zahlungsverzugsrisikos. Der Blick geht nicht auf das Portfolio als Ganzes in seiner Zusammensetzung, sondern die Veränderungen der einzelnen Geschäftspartner. Die ersten Analysen betrachten wieder das Ausfallrisiko – wie verändert es sich, bezogen auf eine gleichbleibende Population, innerhalb eines Jahres, hier von 2010 zu 2011 (Abb. 24).

Bei dem Trend der Veränderung zeigt sich zunächst ein weitgehend ausgewogenes Bild: Während sich bei rund 25 Prozent der Unternehmen das Risikoring innerhalb eines Jahres verschlechterte, hat es sich im gleichen Zeitraum für rund 23 Prozent verbessert. In der Gesamtbilanz hat es somit insgesamt eine Verbesserung für 2 Prozent des Portfolios gegeben. Dabei werden in der Migrationsanalyse nur die Unternehmen berücksichtigt, die sich sowohl 2010 als auch 2011 in den Portfolien befunden haben. Bei einer enger definierten Betrachtung – nämlich bezogen auf die Risikobeurteilung „überdurchschnittliches“ und „unterdurchschnittliches“ Ausfallrisiko – ergibt sich ein ähnliches Bild. Knapp 8 Prozent der Unternehmen wanderten von 2010 zu 2011 in die Gruppe „überdurchschnittliches Ausfallrisiko“, in die umgekehrte Richtung waren es gut 11 Prozent. In der Gesamtbilanz hatten etwas über 3 Prozent mehr Unternehmen ein unterdurchschnittliches Ausfallrisiko.

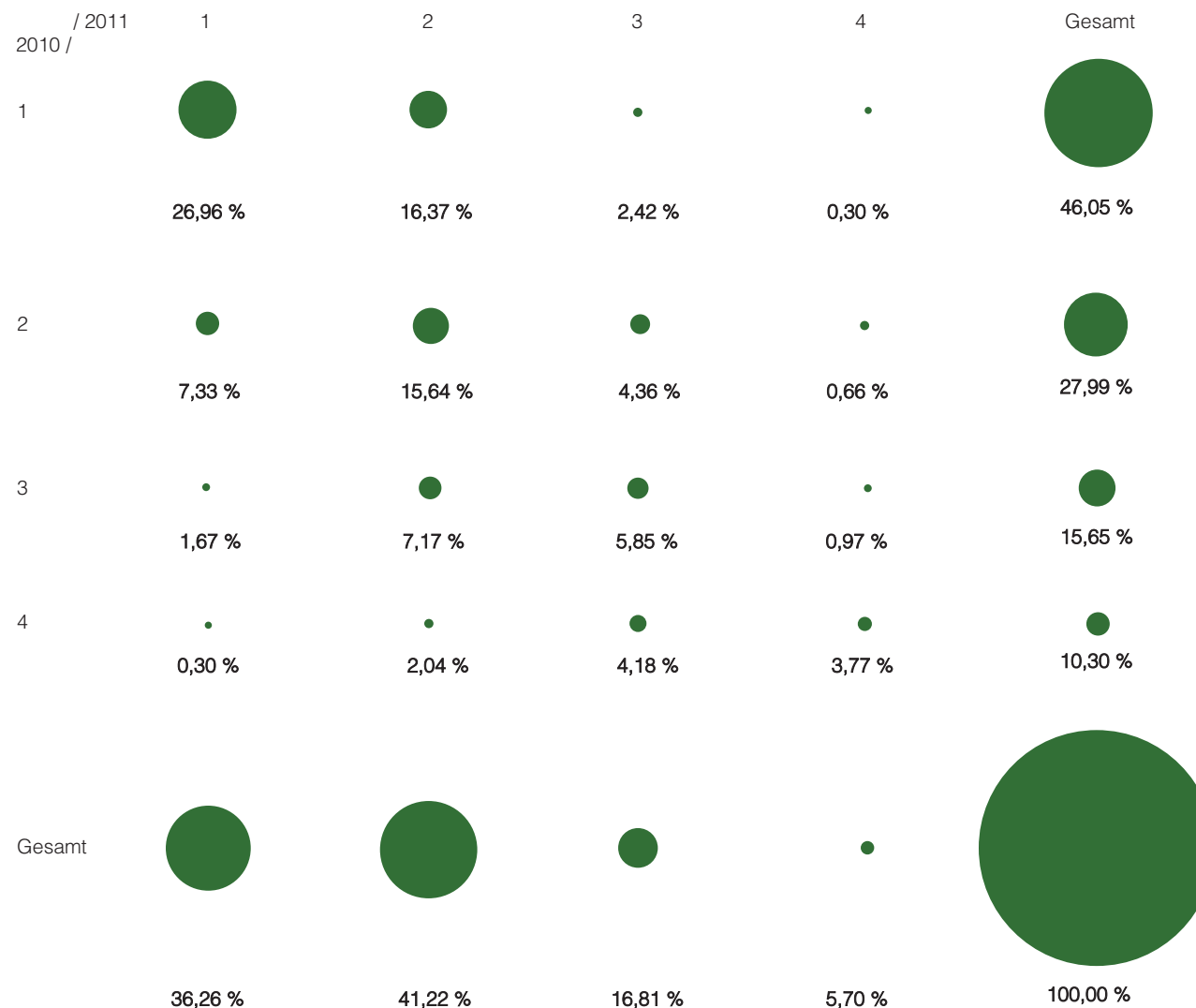


Abb. 24: Migration Ausfallrisiko 2010 - 2011

### 3.2.5 MIGRATIONSANALYSEN

Bei der Betrachtung der Migrationen über den gesamten Untersuchungszeitraum von 2010 bis 2015 ergibt sich ein ähnliches Bild (Abb. 25).

Im Verlauf von fünf Jahren hält sich der Anteil der Unternehmen, deren Rating sich verbessert bzw. verschlechtert hat, fast die Waage – der Unterschied liegt knapp über einem Prozent zu Gunsten der Unternehmen, deren Bewertung sich verbessert hat.

Etwas deutlicher ist der Unterschied mit der erneuten Perspektive auf Unternehmen mit „überdurchschnittlichem“ bzw. „unterdurchschnittlichem“ Ausfallrisiko. Während nur knapp 8 Prozent der Unternehmen in die Gruppe „überdurchschnittliches Ausfallrisiko“ wechselten, waren es umgekehrt fast 13 Prozent – unter dem Strich sind es fast 5 Prozent mehr Unternehmen, denen 2015 ein Ausfallrisiko unter dem Durchschnitt attestiert wird.



Abb. 25: Migration Ausfallrisiko 2010 - 2015

## **3.2.5 MIGRATIONSANALYSEN**

### **FAZIT 9**

Die Migrationsanalyse des Ausfallrisikos einer konstanten Population von Unternehmen zeigt, dass sich die Trends zur Verschlechterung und Verbesserung der Bewertung der Unternehmen über den Untersuchungszeitraum in etwa die Waage halten. Gleichzeitig nimmt der Anteil der Unternehmen mit einem unterdurchschnittlichen Ausfallrisiko zu.

### 3.2.5 MIGRATIONSANALYSEN

In der Folge wird die Migration bei dem Zahlungsverzugsrisiko analysiert. Bei der Betrachtung der ersten Zeitreihe 2012 bis 2013 ergibt sich ein fast statisches Bild. Die Anzahl der Unternehmen, bei denen sich das Zahlungsverhalten verbessert oder verschlechtert hat, befindet sich fast exakt im Gleichgewicht – es sind jeweils rund 16 Prozent. Auch hinsichtlich der Unterscheidung zwischen pünktlichen und nicht pünktlichen Zahlern gibt es kaum Unterschiede. Innerhalb eines Jahres wechselten rund 13 Prozent der pünktlichen Zahler in das Lager Zahler mit Verzug, umgekehrt waren es 10 Prozent – lediglich ein leichter Trend zum verspäteten Zahlen ist zu erkennen.

Das Bild ändert sich bei der Analyse der Veränderungen von 2012 auf 2015. Im Zeitraum von 2012 zu 2015 haben fast 28 Prozent der Unternehmen ihr Zahlungsverhalten verschlechtert, während lediglich 16 Prozent eine Verbesserung zeigen – in der Bilanz der Veränderungen sind es rund 12 Prozent Unternehmen, bei denen 2015 das Zahlungsverzugsrisiko höher ist als 2012. Auch hier noch einmal der Blick auf die beiden Lager pünktliche vs. unpünktliche Zahler: Rund 10 Prozent der Unternehmen haben von 2012 zu 2015 einen Wechsel in das Lager der pünktlichen Zahler vollzogen – den umgekehrten Weg haben 21 Prozent genommen – unterm Strich also 11 Prozent mehr Unternehmen, die ihre Rechnungen nicht mehr pünktlich bezahlen.

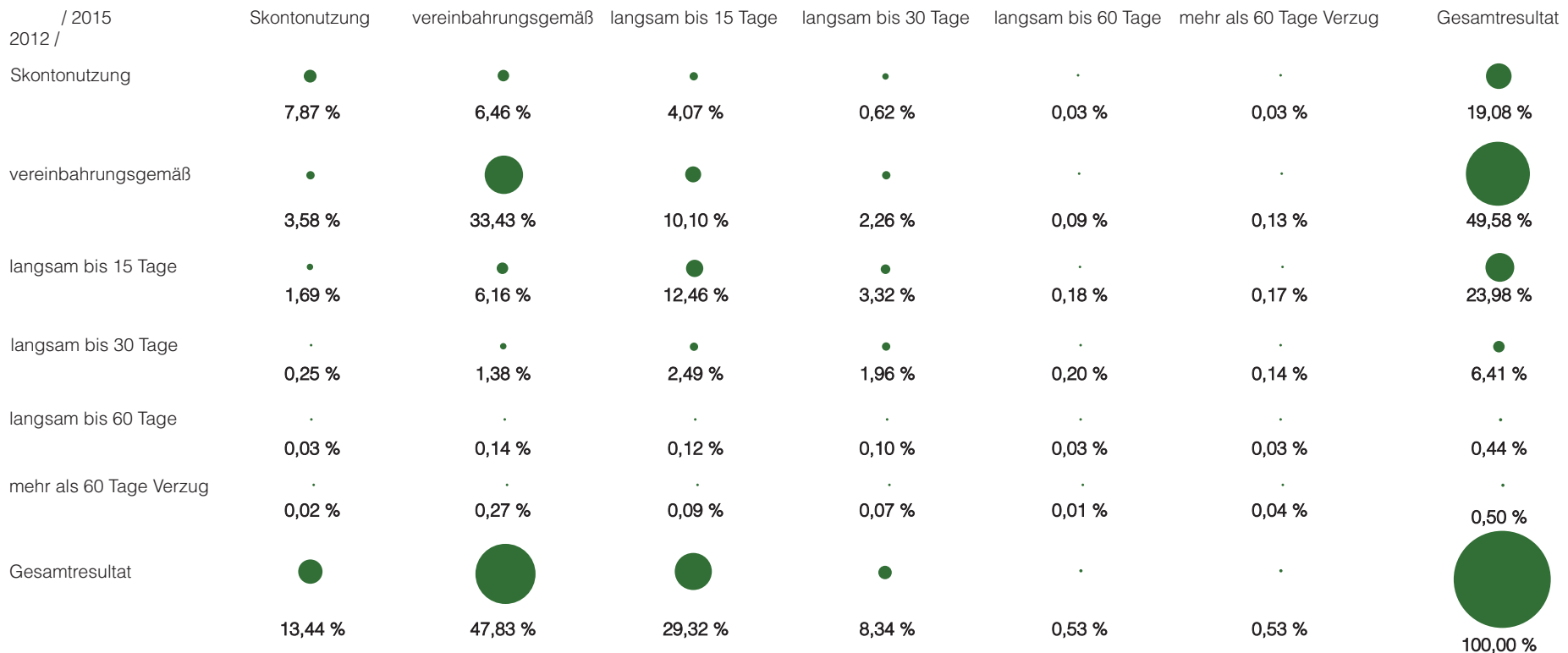


Abb. 26: Migration Zahlungsverzugsrisiko (Paydex) 2012 - 2015



## **3.2.5 MIGRATIONSANALYSEN**

### **FAZIT 10**

Das Zahlungsverhalten der Unternehmen hat sich von 2012 zu 2015 tendenziell verschlechtert, am Ende der Entwicklung zahlen 2015 deutlich mehr Unternehmen ihre Rechnungen nicht pünktlich.

### **3.3 GEWINNER UND VERLIERER?**

Die bisherigen Analysen haben zwei wesentliche Perspektiven auf die Verteilung der Risiken – hinsichtlich des Ausfallrisikos und des Zahlungsausfallrisikos – betrachtet: Zum einen die Sicht auf die Veränderung des Gesamtportfolios, zum anderen die Sicht auf die Veränderung des Einzelrisikos. Beide Perspektiven haben in der Summe nur marginale Veränderungen ergeben oder Trends aufgezeigt, die sich im Wesentlichen gegenseitig aufheben.

Das Portfolio als Ganzes ist relativ stabil. Segmentierungen des Portfolios haben zwar da eine deutliche Differenzierung ergeben, aber auch keine eindeutigen Trends. Die nächsten Analysen beziehen sich daher auf die Portfolios der Anwender, um schließlich die Ausgangsfragestellung zu beantworten: Können Unternehmen durch ein Risikomanagement ihre Risiken reduzieren?

Was die bisherigen Auswertungen gezeigt haben, ist jedenfalls: von selbst passiert das nicht.



## **3.3 GESAMTBETRACHTUNG**

Die bisherigen Analysen haben gezeigt, dass bei einer Gesamtbetrachtung der Portfolien auf der obersten Ebene die Risikoverteilung hinsichtlich des Ausfallrisikos relativ stabil ist:

- Das Gesamtportfolio über alle Länder und Branchen hinweg erfährt hinsichtlich des Anteils der Unternehmen mit überdurchschnittlichem resp. unterdurchschnittlichem Ausfallrisiko nur marginale Schwankungen.
- Auch die Migrationsanalyse eines stabilen Portfolios zeigt, dass die Veränderungen des Ausfallrisikos „zum Besseren“ resp. „zum Schlechteren“ sich letztendlich gegenseitig fast aufheben, die Verschiebungen des Gewichtes im niedrigen einstelligen Prozentbereich sind marginal.
- Die segmentierte Analyse auf der nächsten Ebene (Länder, Branchen) ergibt zwar ein sehr differenziertes Bild, aber auch gegenläufige und uneinheitliche Trends.

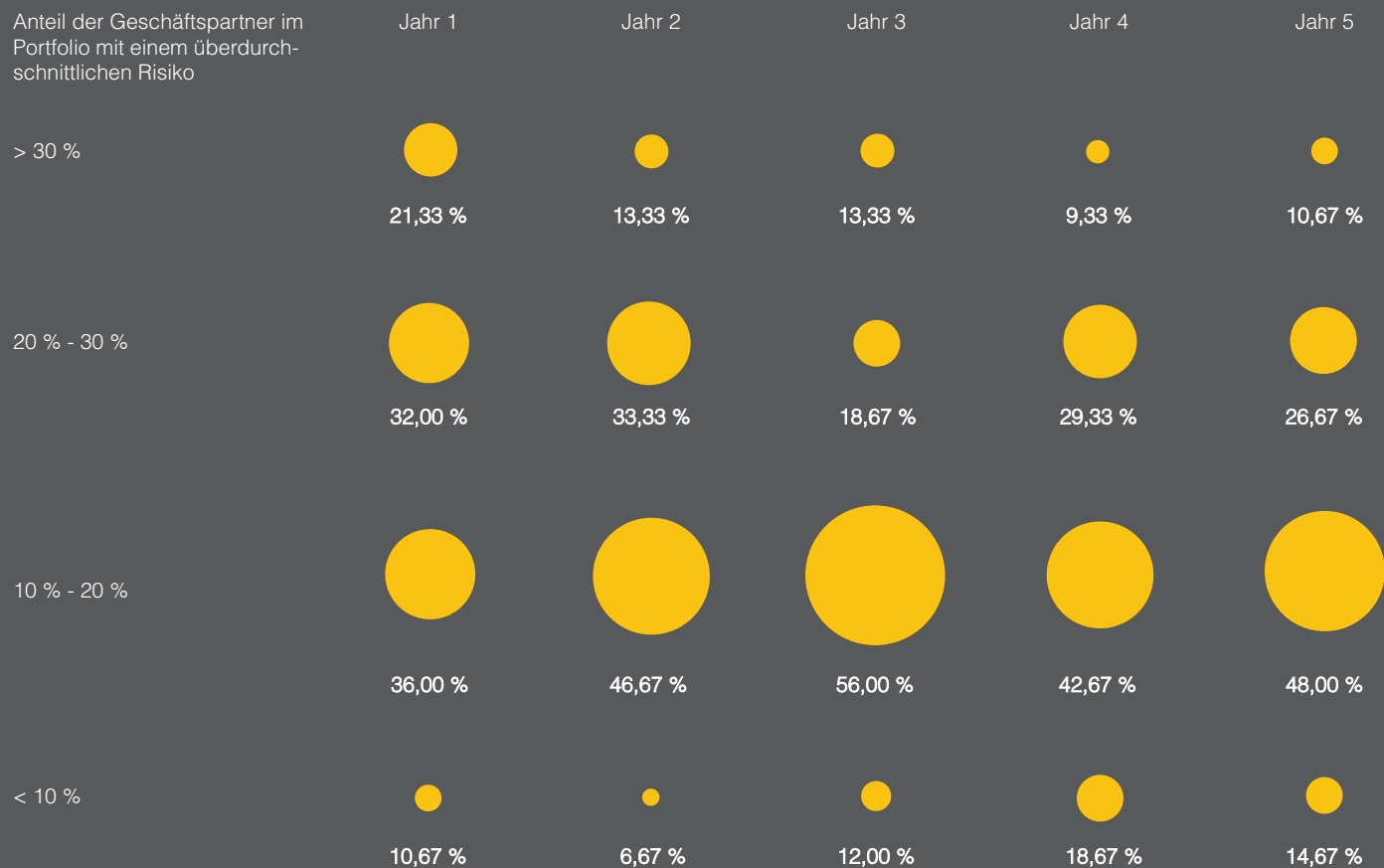
### **3.3.1 VERÄNDERUNG DER RISIKOVERTEILUNG IN DEN PORTFOLIEN**

Zur Analyse der Risikoverteilung in den Portfolien wird der Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko in vier Cluster geteilt:

- Portfolien mit weniger als 10 Prozent Anteil an Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko
- Portfolien mit 10 bis 20 Prozent Anteil an Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko
- Portfolien mit 20 bis 30 Prozent Anteil an Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko
- Portfolien mit mehr als 30 Prozent Anteil an Geschäftspartnern mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko

### 3.3.1 VERÄNDERUNG DER RISIKOVERTEILUNG IN DEN PORTFOLIEN

In der Analyse wird untersucht, wie viele Portfolios sich anteilig in der jeweiligen Gruppe befinden und ob sich deren Anteil in Abhängigkeit von der Laufzeit des Risikomanagements verändert (Abb. 27).



Im ersten Jahr sind es weniger als 50 Prozent der Portfolios, die bis zu maximal 20 Prozent Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko beinhalten. In mehr als der Hälfte der Portfolios sind es demzufolge über 20 Prozent risikobelastete Geschäftsverbindungen. In den betrachteten fünf Jahren Risikomanagement ändert sich dieses Verhältnis merklich – nach fünf Jahren sind es knapp zwei Drittel der Portfolios, in denen weniger als 20 Prozent der Geschäftspartner ein überdurchschnittliches Risiko anhaftet – ein erstes Indiz dafür, dass es zahlreichen Risikomanagern gelungen ist, die Risiken in ihren Portfolios zu reduzieren.

Abb. 27: Anteil der Portfolios in den unterschiedlichen Gruppen nach Jahren (alle Portfolios)

### 3.3.1 VERÄNDERUNG DER RISIKOVERTEILUNG IN DEN PORTFOLIEN

Die folgenden beiden Auswertungen zeigen dies noch einmal separat für das Kredit- und Forderungsmanagement bzw. für das Lieferantenrisikomanagement, um auch hier Benchmarks zu setzen (Abb. 28 und 29).

Anteil der Geschäftspartner im Portfolio mit einem überdurchschnittlichen Risiko

	>30 %	30 % - 20 %	20 % - 10 %	<10 %
Jahr 1	25,00 %	35,42 %	29,17 %	10,42 %
Jahr 2	12,50 %	37,50 %	43,75 %	6,25 %
Jahr 3	18,75 %	20,83 %	50,00 %	10,42 %
Jahr 4	12,50 %	35,42 %	37,50 %	14,58 %
Jahr 5	14,58 %	27,08 %	45,83 %	12,50 %

Abb. 28: Anteil der Portfolien in den unterschiedlichen Gruppen nach Jahren (Kredit- und Forderungsmanagement)

Anteil der Geschäftspartner im Portfolio mit einem überdurchschnittlichen Risiko

	>30 %	30 % - 20 %	20 % - 10 %	<10 %
Jahr 1	14,81 %	25,93 %	48,15 %	11,11 %
Jahr 2	14,81 %	25,93 %	51,85 %	7,41 %
Jahr 3	3,70 %	14,81 %	66,67 %	14,81 %
Jahr 4	3,70 %	18,52 %	51,85 %	25,93 %
Jahr 5	3,70 %	25,93 %	51,85 %	18,52 %

Abb. 29: Anteil der Portfolien in den unterschiedlichen Gruppen nach Jahren (Lieferantenrisikomanagement)

Die Auswertung zeigt, dass die Portfolien des Einkaufs bereits im ersten Jahr häufiger einen geringeren Anteil an Ausfallrisiken – ca. 60 Prozent Portfolien mit unter 20 Prozent überdurchschnittliche Ausfallrisiken – gegenüber den Kredit- und Forderungsmanagern hat – dort sind es nur 40 Prozent der Portfolien. In beiden Sparten wird die Portfolioverteilung jedoch verbessert. Nach fünf Jahren sind es im Debitorenmanagement fast 60 Prozent der Portfolien die weniger als 20 Prozent Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko beinhalten, bei den Kreditoren steigt der Anteil auf rund 70 Prozent.

### **3.3.1 VERÄNDERUNG DER RISIKOVERTEILUNG IN DEN PORTFOLIE**

#### **FAZIT 11**

Die Analysen zeigen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen den Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko auf unter 20 Prozent des Gesamtportfolios senken konnten. In der Spitzenklasse sind es ca. 15 Prozent Unternehmen, die weniger als 10 Prozent ihrer Geschäftsverbindungen mit einem deutlichen Risiko behaftet haben.

### 3.3.2 VERBESSERUNG / VERSCHLECHTERUNG DER RISIKOVERTEILUNG

Die folgende Auswertung bezieht sich auf alle Portfolien und untersucht, in wie vielen Portfolien der Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko reduziert werden konnte – Verbesserung – bzw. der Anteil zunahm – Verschlechterung (Abb. 30).

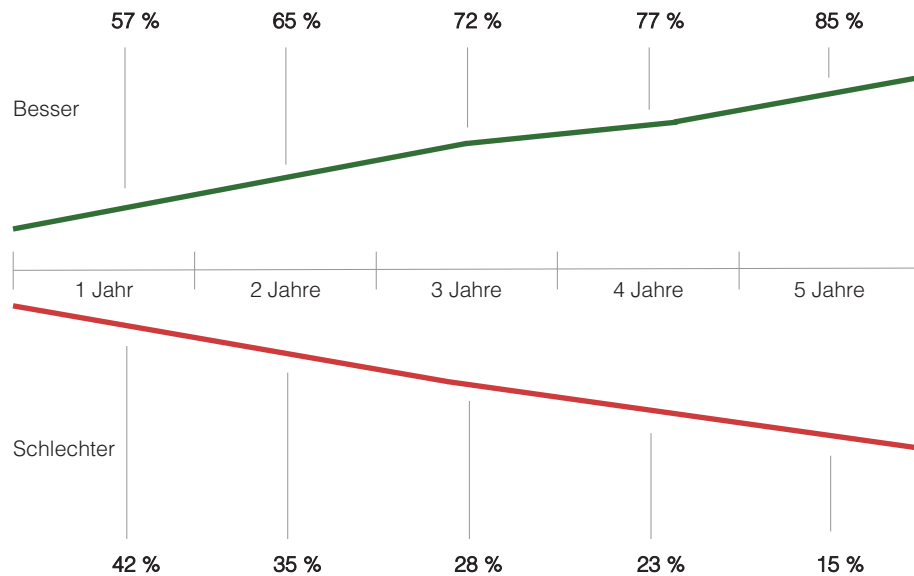


Abb. 30: Anteil der Portfolien mit Verbesserung / Verschlechterung der Portfoliostruktur hinsichtlich Ausfallrisiko abhängig von der Laufzeit

Die Auswertung zeigt, die Risikostruktur der Portfolien verbessert sich in immer mehr Portfolien, je länger sie betrieben werden. Nach dem ersten Jahr ist die Differenzierung noch minimal – 57 Prozent der Unternehmen konnten die Risiken in ihren Portfolien reduzieren, bei 42 Prozent ist eine Zunahme der Risiken zu verzeichnen.

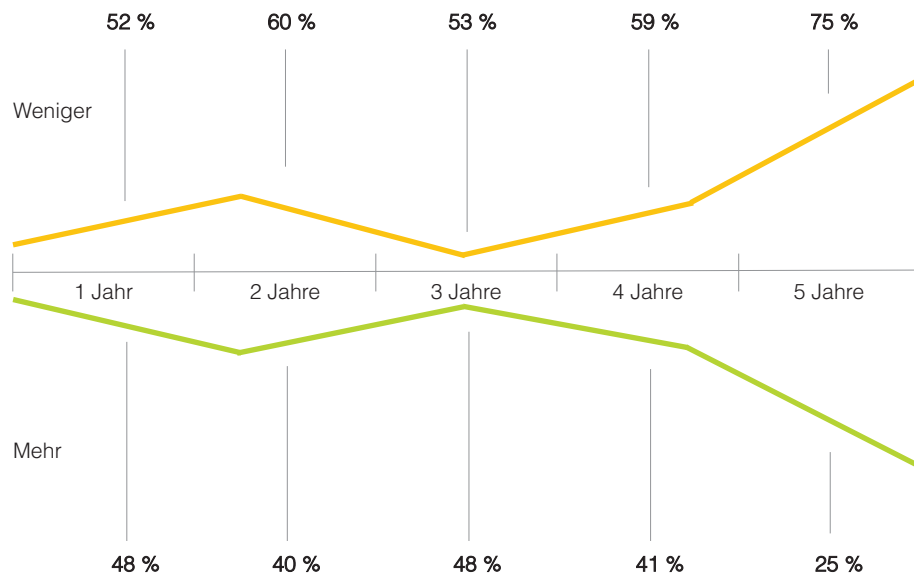
Über den Beobachtungszeitraum prägt sich diese Differenzierung immer weiter aus. Nach fünf Jahren ist es 85 Prozent der Anwender gelungen, die Risiken in ihren Portfolien geringer zu halten, nur bei 15 Prozent der Anwender haben sie zugenommen.

Diese Entwicklung ist unabhängig davon, ob wir das Risikomanagement im Kontext des Kredit- und Forderungsmanagements oder des Lieferantenmanagements betrachten, die Messpunkte liegen hier nur wenige Prozentpunkte auseinander.



### 3.3.2 VERBESSERUNG / VERSCHLECHTERUNG DER RISIKOVERTEILUNG

Das Bild wiederholt sich, wenn man als Grundlage nicht die Anteile der Geschäftspartner mit überdurchschnittlichen Ausfallrisiko, sondern die mit ihnen getätigten Umsätze in Form von Forderungen bzw. Ausgaben betrachtet (Abb. 31).



Die Differenzierung ist hier zunächst nicht so deutlich, aber nach fünf Jahren dann ebenfalls klar ausgeprägt – in 75 Prozent der Anwendungsfälle wurde das Geschäftsvolumen mit Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko reduziert.

Bei der separaten Betrachtung der Lösungen im Kredit- und Forderungsmanagement bzw. Lieferantenmanagement werden dann doch Unterschiede deutlich. Während in 69 Prozent der Portfolien im Einkauf der Anteil der Ausgaben mit Lieferanten mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko reduziert werden konnte, sind es im Kredit- und Forderungsmanagement immerhin 79 Prozent der Portfolien.

Abb. 31: Portfolien mit abnehmenden / zunehmenden Umsatzanteilen mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko

### 3.3.2 VERBESSERUNG / VERSCHLECHTERUNG DER RISIKOVERTEILUNG

Wie verhalten sich die Portfolien hinsichtlich des Zahlungsverzugsrisikos?  
Wie es sich bereits früher in den Analysen abgezeichnet hat, ergibt sich hier ein völlig anderes Bild (Abb.32).

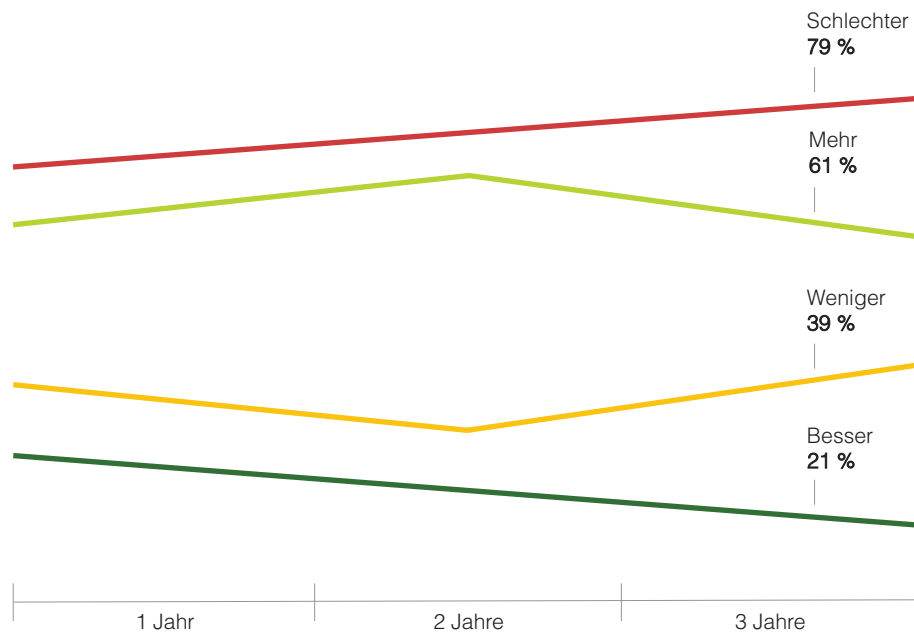


Abb. 32: Portfolien-Trend Zahlungsverzugsrisiko (alle Portfolien)

Insgesamt nimmt das Zahlungsverzugsrisiko in den Portfolien zu – in 79 Prozent der Portfolien hat der Anteil der schlechten Zahler kontinuierlich zugenommen, in nur 21 Prozent der Portfolien gelang es, ihren Anteil zu reduzieren. Der Trend, bezogen auf die mit den Geschäftspartnern verbundenen Umsätze in Form von Forderungen bzw. Ausgaben, folgt diesem Muster, ist jedoch nicht so stark ausgeprägt.

Unterm Strich neigt sich die Waage etwas mehr auf die Seite der Unternehmen, die in ihrem Portfolio mehr Geschäftsumsätze mit Geschäftspartnern realisieren, die nur zögerlich zahlen – vice versa.

### 3.3.2 VERBESSERUNG / VERSCHLECHTERUNG DER RISIKOVERTEILUNG

Hier lohnt es sich, noch einmal den Blick genauer auf die Unterschiede bei der Entwicklung der Geschäftspartnerportfolien im Kredit- und Forderungsmanagement gegenüber dem Lieferantenmanagement zu werfen (Abb. 33 und 34).

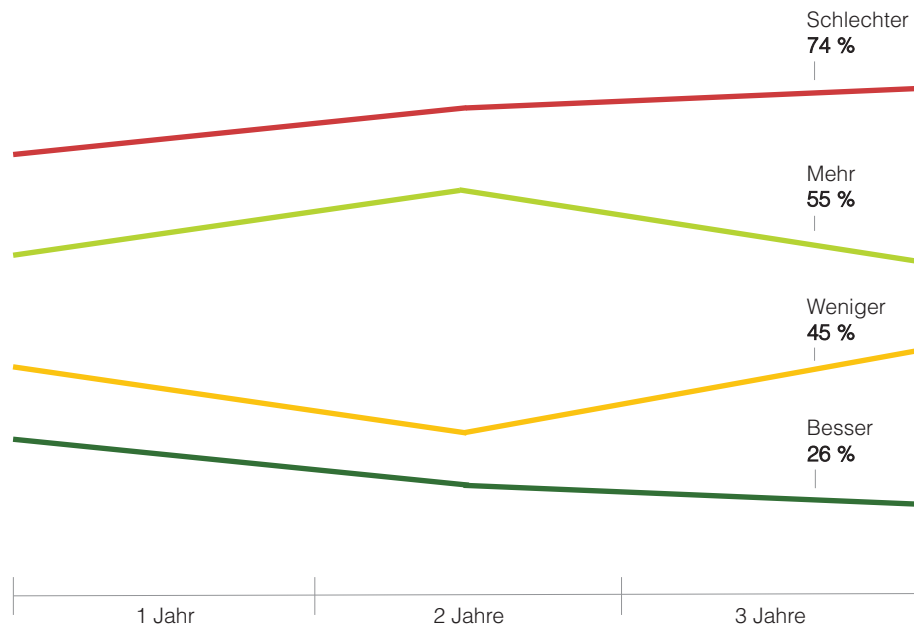


Abb. 33: Portfolien-Trend Zahlungsverzugsrisiko (Kredit- und Forderungsmanagement)

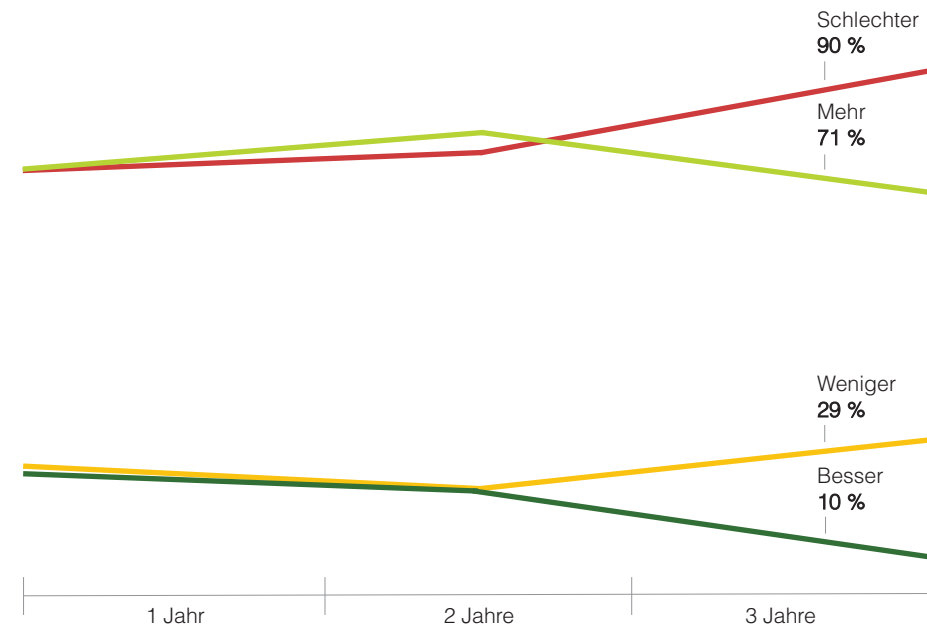


Abb. 34: Portfolien-Trend Zahlungsverzugsrisiko (Lieferantenmanagement)

Während es im Kredit- und Forderungsmanagement 74 Prozent aller Portfolien sind, in denen sich der Anteil der säumigen Zahler erhöht und somit das Zahlungsausfallrisiko steigt – wobei nur in knapp über der Hälfte der Portfolien gleichzeitig auch der Forderungsbestand mit ihnen anteilig zunimmt – sind es im Lieferantenmanagement immerhin 9 von 10 Portfolien, für die dies zutrifft, und in gut 70 Prozent der Portfolien steigt der Umsatzanteil mit Lieferanten, die ihre Vorlieferanten nur mit Verzug finanziell befriedigen.

### **3.3.2 VERBESSERUNG / VERSCHLECHTERUNG DER RISIKOVERTEILUNG**

#### **FAZIT 12**

Die Portfolio-Sicht gibt eine deutliche Differenzierung: Einer Vielzahl von Unternehmen gelingt es kontinuierlich, die Ausfallrisiken in ihren Portfolien zu reduzieren – sowohl hinsichtlich der Anzahl der Risiken, als auch hinsichtlich ihrer monetären Ausprägungen. Das gelingt im Kredit- und Forderungsmanagement besser als im Lieferantenmanagement, aber in beiden Unternehmensfunktionen ist das Ergebnis eindeutig positiv.

#### **FAZIT 13**

Die bereits bei der Gesamtbetrachtung festgestellte zunehmende Zahlungsunlust der Geschäftspartner in den untersuchten Portfolien kann nicht vollständig kompensiert werden. Im Kredit- und Forderungsmanagement gelingt dies besser, zumindest gelingt es häufiger, den Einfluss des steigenden Anteils schlechter Zahler in den Portfolien auf die Zunahme des Forderungsbestandes mit ihnen abzufedern. In der Beschaffung ist das Bild drastischer. Das hat hier natürlich keine unmittelbaren Auswirkungen – die Lieferanten sind in dieser Perspektive ja die Zahlungsempfänger. Dass sich in der erdrückenden Mehrheit der Portfolien der Anteil der Lieferanten erhöht, die sich gegenüber ihren Vorlieferanten im Verzug befinden, lässt jedoch höhere Risiken in der Supply Chain zumindest erahnen.

### 3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO

Die nächsten Analysen sollen zeigen, in welchem Umfang sich bei einem erfolgreichen Risikomanagement die Risiken in den Portfolien reduziert haben. Zunächst der Gesamtüberblick – zum einen hinsichtlich des Anteils der Geschäftspartner mit überdurchschnittlichem Ausfallrisiko, zum anderen hinsichtlich des Anteils an Forderungen / Ausgaben mit diesen Geschäftspartnern (Abb. 35 und Abb. 36).

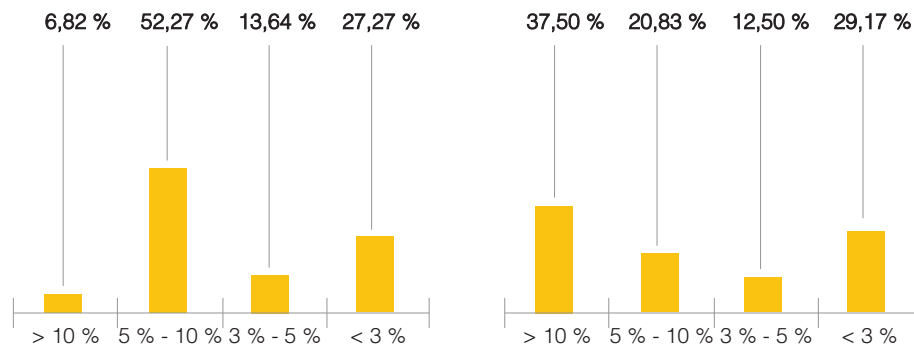


Abb. 35: Prozentuale Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko

Abb. 36: Prozentuale Reduzierung der Forderungen / Ausgaben mit Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko

Beim Blick auf die Veränderungen in allen Portfolien nach fünf Jahren wurde der Anteil der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko in rund 60 Prozent der Portfolien signifikant, das heißt um mehr als 5 Prozent gesenkt, in fast 7 Prozent der Portfolien sogar um mehr als 10 Prozent.

Der Durchschnittswert über alle Portfolien liegt bei knapp 6 Prozent, die höchste erreichte Reduzierung bei fast 20 Prozent. Nach dem ersten Jahr des Risikomanagements sind es übrigens erst ca. 20 Prozent Unternehmen, die eine signifikante Reduzierung ihrer Risiken erzielen konnten, ihr Anteil steigert sich von Jahr zu Jahr kontinuierlich.

Auch bei der Betrachtung der Reduzierung der Forderungen / Ausgaben mit Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko sind es rund 60 Prozent der Portfolien, in denen ihr Anteil signifikant gesenkt werden konnte. Allerdings sind es mehr als ein Drittel, bei denen die Reduzierung über 10 Prozent lag. Der Mittelwert aller Portfolien liegt bei 11 Prozent, das Maximum bei fast 35 Prozent. Nach dem ersten Jahr Portfoliomanagement hatten bereits knapp die Hälfte der betrachteten Portfolien eine Verbesserung von mehr als 5 Prozent erreicht.

### **3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO**

#### **FAZIT 14**

Die Reduzierung der Risiken in den Portfolien ist schon im ersten Jahr signifikant und nimmt durch ein kontinuierliches Risikomanagement beständig zu.

Die Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko wirkt sich überproportional auf die gleichzeitige Reduzierung der damit verbundenen finanziellen Risiken aus.

### 3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO

Die nächste Analyse widmet sich erneut der Fragestellung, ob bei der Reduzierung der Risiken in den Geschäftspartnerportfolios Unterschiede zwischen dem Kredit- und Forderungsmanagement und dem Lieferantenmanagement existieren (Abb. 37 und Abb. 38).

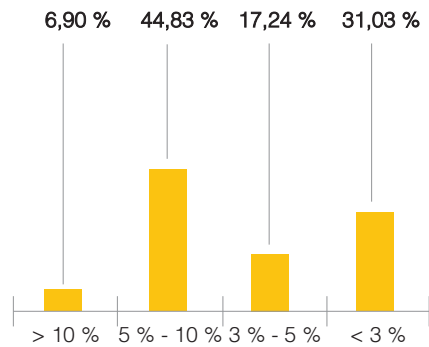


Abb. 37: Prozentuale Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko (Kredit- und Forderungsmanagement)

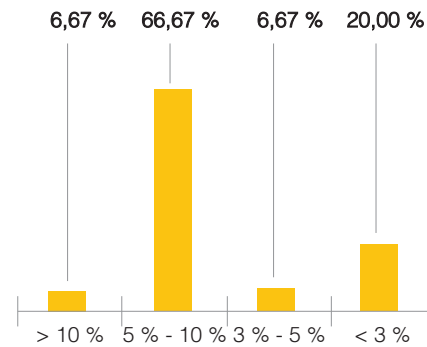


Abb. 38: Prozentuale Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko (Lieferantenmanagement)

Das Ergebnis zeigt das Kredit- und Forderungsmanagement erfolgreich, aber unter dem Durchschnitt der Gesamtpopulation – „nur“ etwa die Hälfte der Portfolios wurden hinsichtlich ihres Anteils von Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko optimiert, rund sieben Prozent mit einer Reduzierung des Anteils um mehr als 10 Prozent. Im Lieferantenmanagement dagegen waren erheblich mehr Unternehmen erfolgreich – 75 Prozent von ihnen gelang es, die Risiken im Portfolio signifikant zu reduzieren.

Unter dem Aspekt der mit diesen Geschäftspartnern verbundenen Forderungen / Ausgaben relativiert sich das Bild etwas – sowohl Forderungen als auch Ausgaben mit Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko konnten in 55 bis 60 Prozent der untersuchten Fälle signifikant – also um mehr als fünf Prozent – reduziert werden. Im Kredit- und Forderungsmanagement waren es jedoch fast 50 Prozent, die eine Reduzierung auch um mehr als zehn Prozent erreichten. Im Lieferantenmanagement gelang dies nur in gut 20 Prozent der Portfolios.

### **3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO**

#### **FAZIT 15**

Bei der Reduzierung der Ausfallrisiken hinsichtlich seiner Geschäftspartner zeigt sich der Einkauf konsequenter als das Debitorenmanagement – umgekehrt senkt dieses resoluter den mit diesen Geschäftspartnern verbundenen Forderungsbestand. Hinsichtlich der Ausgaben bleibt der Einkauf hinten dran.

Das spiegelt durchaus den unterschiedlichen Fokus wider – Lieferantenausfall hier, Forderungsausfall da.



### 3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO

Die nächsten Analysen fokussieren sich auf die Anwender, also die Unternehmen, deren Geschäftspartnerportfolien analysiert wurden, um zu identifizieren, ob es Anwendergruppen gibt, die hier besonders erfolgreich waren. Zunächst eine Analyse nach der Größe der Portfolien (Abb. 39).

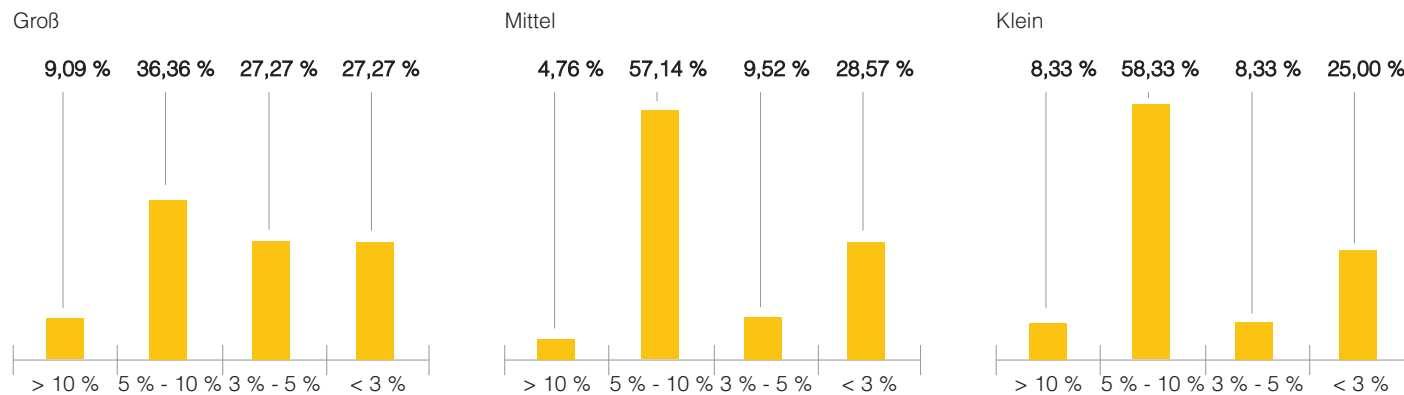


Abb. 39: Prozentuale Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko nach Portfoliogröße

In dieser Auswertung sind kleine Portfolien solche, die weniger als 250 Geschäftspartner umfassen, mittlere solche mit bis zu 1000 und große solche mit mehr als 1000 Geschäftspartnern. In dieser Auswertung scheint es eine gewisse Abhängigkeit von Portfoliogröße und Erfolg zu geben.

Am erfolgreichsten sind die Risikomanager kleiner Portfolien, fast 70 Prozent von ihnen konnten die Risiken signifikant reduzieren. Gefolgt werden sie von den Managern mittlerer Portfolien – hier sind es immerhin noch ca. 60 Prozent. Bei den großen Portfolien konnten nur knapp 50 Prozent eine signifikante Reduzierung der Ausfallrisiken erreichen. Sie liegen damit unter dem Durchschnitt der Gesamtpopulation.

### 3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO

Eine weitere Auswertung betrachtet die Branchen der Anwender (Abb. 40).

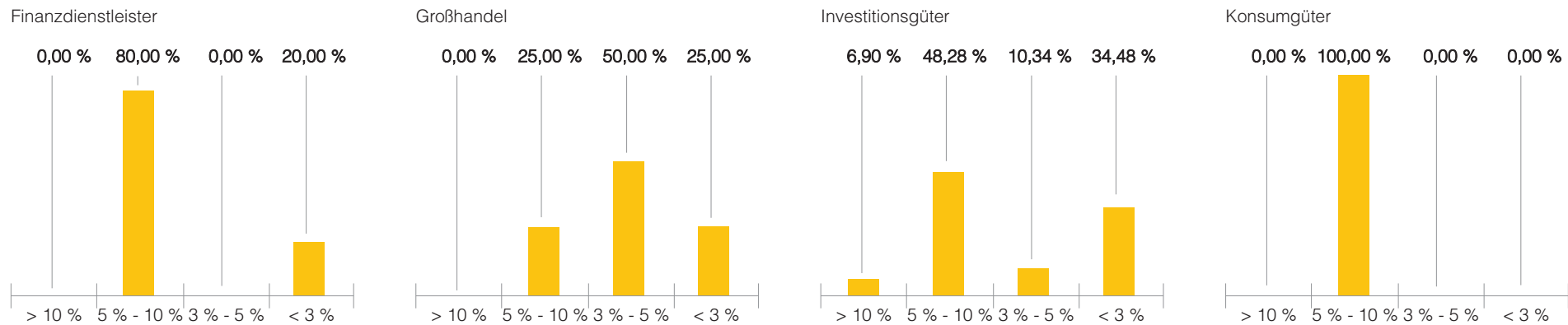


Abb. 40: Prozentuale Reduzierung des Anteils der Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko nach Branche der Anwender

Gemäß dieser Auswertung ist die Performance der Risikomanager bei den Herstellern von Investitionsgütern (die auch etwa die Hälfte der untersuchten Portfolien ausmachten) etwa auf dem Niveau der Gesamtpopulation.

Etwa 55 Prozent konnten eine deutliche Verringerung des Anteils von Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko erzielen. Eine bessere Performance erreichten die Hersteller von Konsumgütern (100 Prozent) und Banken, Finanzdienstleister und Versicherungen mit 80 Prozent. Deutlich schlechter sind die Ergebnisse bei den Großhandelsunternehmen. Dort erreichten nur 25 Prozent der Risikomanager ein deutlich positives Ergebnis.

### **3.3.3 UMFANG DER REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN IM PORTFOLIO**

#### **FAZIT 16**

Die Analysen zeigen eine deutliche Differenzierung der Ergebnisse des Risikomanagements in Abhängigkeit vom Profil der Anwender.

Bezogen auf die Größe der Portfolien erscheinen kleinere Unternehmen deutlich erfolgreicher. Vielleicht ist dies der schnelleren Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Risikosteuerung geschuldet. Auf jeden Fall aber ist erfolgreiches Risikomanagement nicht nur eine Strategie für große Unternehmen.

Zwischen den Branchen gibt es ebenfalls große Unterschiede. Warum ausgerechnet der Großhandel deutlich schlechter abschneidet, ist aus den Analyseergebnissen jedoch nicht ersichtlich.

## **3.4 AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN**

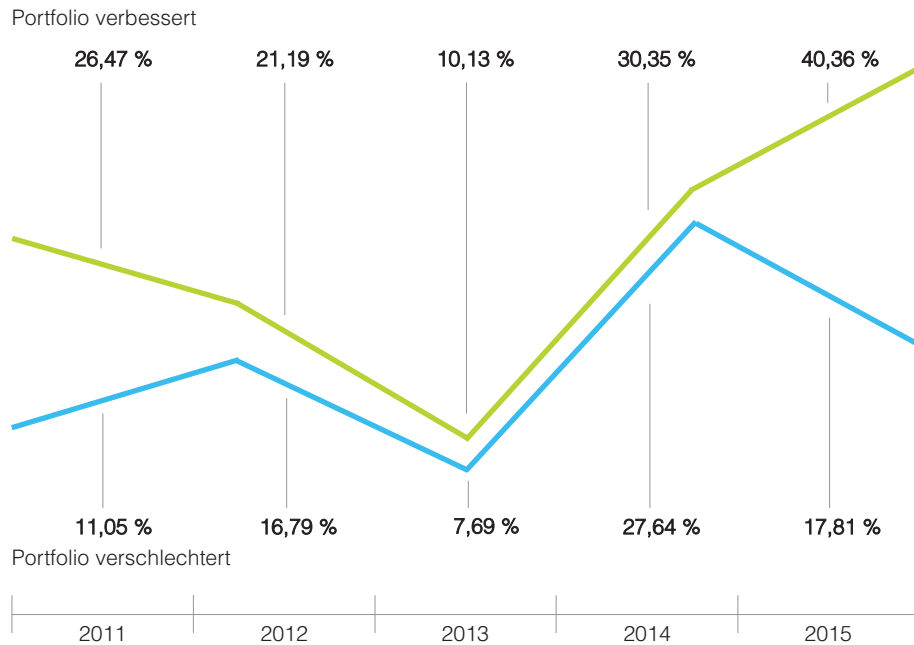
Wie in der bisherigen Untersuchung unter 3.2. bereits aufgezeigt, verhält sich das gesamte Portfolio hinsichtlich der Risikoverteilung weitgehend stabil. Trotzdem konnte unter Punkt 3.3 aufgezeigt werden, dass sich die einzelnen Portfolios unterschiedlich entwickeln. In einer großen Anzahl der Portfolios wurden die Geschäftsverbindungen mit Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko z.T. deutlich reduziert – in einigen Portfolios fand dies jedoch nicht statt.

Die Differenzierung erfolgt über die Art und Weise der Steuerung der Risiken – letztlich der Entscheidung, mit wem eine Geschäftsverbindung eingegangen wird und zu wem eine Geschäftsverbindung aufrecht erhalten wird. Dies zeigen die abschließenden Analysen zur Veränderung der Geschäftsverbindungen, die durch die Portfolios unter der Perspektive der Ausfallrisiken abgebildet werden.



### 3.4 AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN

Alle betrachteten Portfolien unterliegen kontinuierlichen Veränderungen. In unterschiedlichen Zyklen – fortlaufend, monatlich, quartalsweise oder jährlich – werden auf der einen Seite neue Geschäftspartner in die Portfolien aufgenommen oder aber Geschäftspartner, mit denen keine Geschäfte mehr getätigt werden, aus den Portfolien entfernt (Abb. 41).



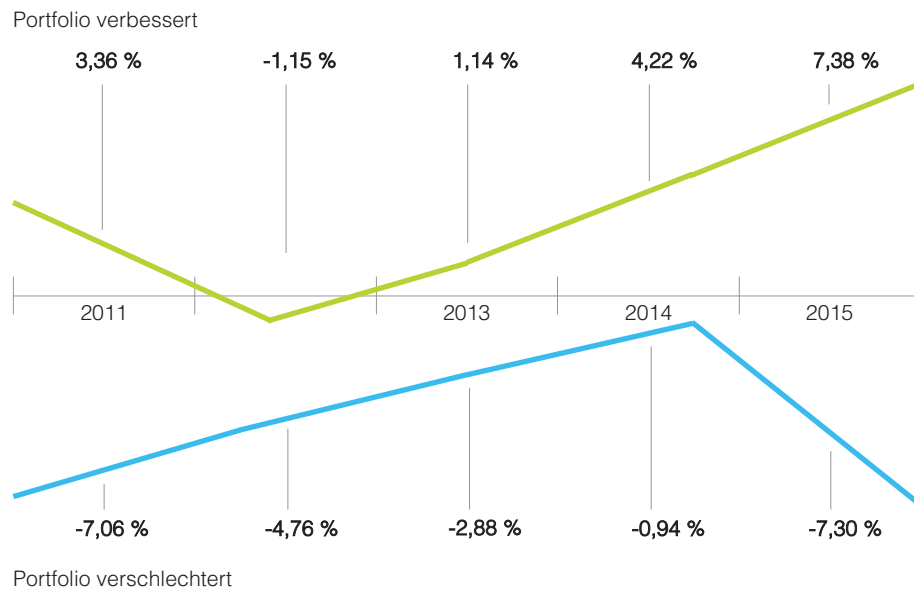
Die Auswertung zeigt den Anteil der Geschäftspartner, die jährlich aus den Portfolien insgesamt ausscheiden. Die Fluktuation ist mit bis zu über 30 Prozent hoch, die Varianz in den einzelnen Jahren ebenfalls – jedoch ohne Bedeutung. Auch dass die Fluktuation in den Portfolien, die sich in den fünf Jahren der Untersuchung hinsichtlich ihrer Risikozusammensetzung tendenziell eher verschlechtert haben, größer ist, erscheint nicht signifikant.

Über alle Portfolien gesehen liegt die mittlere Fluktuationsquote bei 20 Prozent, was in jedem Fall bedeutet, dass permanent und kontinuierlich eine Veränderung des Geschäftspartnerstammes erfolgt.

Abb. 41: Anteil des jährlichen Austauschs an Geschäftspartnern (alle Portfolien)

### 3.4 AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN

Die nächste Analyse zeigt nun, wie sich die Risikoverteilung bei den Abgängen aus den Portfolien und den Zugängen zu den Portfolien verhält. Analysiert werden dazu die Veränderungen der Anteile der Geschäftspartner mit einem unterdurchschnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Ausfallrisiko, bezogen auf das Vorjahr. Aus beiden Veränderungen der Anteile wird ein Saldo gebildet – er sagt schließlich aus, ob anteilig mehr (positive Salden) oder weniger (negative Salden) Unternehmen mit einem unterdurchschnittlichen Ausfallrisiko in das Portfolio eingegangen sind (Abb.42).



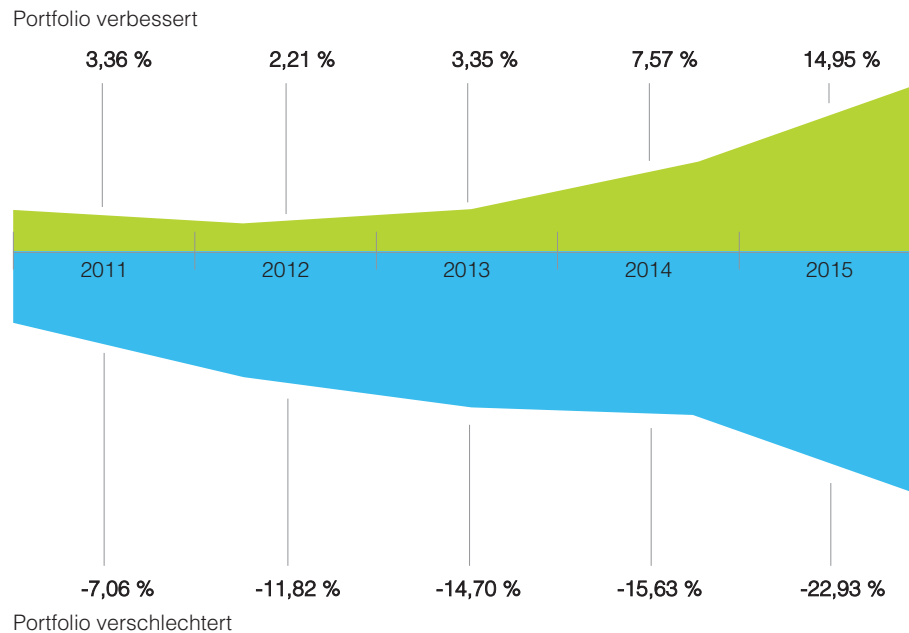
Diese Analyse belegt, dass durch ein aktives Portfoliomanagement die Ausfallrisiken in den Geschäftspartnerportfolien langfristig gesteuert werden können. Die Unternehmen, die in dem betrachteten Zeitraum von 2010 bis 2015 ihre Portfoliostruktur verbessert haben, haben dies erreicht, indem sie kontinuierlich mehr Geschäftsverbindungen mit Unternehmen eingegangen sind, die ein unterdurchschnittliches Ausfallrisiko haben und sich permanent von Geschäftspartnern getrennt haben, denen ein überdurchschnittliches Ausfallrisiko zu eigen ist.

Dies ist nicht allen Unternehmen gelungen. Ein Teil der Risikomanager hat in den Geschäftsportfolien zunehmend neue Risiken angesammelt.

Abb. 42: Jährliches Verhältnis der neuen Geschäftspartner mit unterdurchschnittlichem / überdurchschnittlichem Ausfallrisiko (alle Portfolien)

### 3.4 AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN

Das wird auch noch einmal deutlich in der kumulierten Betrachtungsweise der Salden der Risikoverteilung bei den ausgetauschten Geschäftspartnern (Abb. 43).



Die Auswertung zeigt, dass – betrachtet über alle Portfolien bei den Unternehmen, die erfolgreich ihre Ausfallrisiken reduzieren konnten – zunächst kontinuierlich die Risiken durch neue Geschäftspartner begrenzt wurden, ohne dass eine deutliche Verschiebung stattfand. Erst in den Jahren vier und fünf verlagert sich die Risikobewertung der neuen Geschäftspartner deutlich zu Gunsten eines unterdurchschnittlichen Ausfallrisikos.

Bei den Unternehmen, die die Ausfallrisiken in ihren Portfolien nicht reduzieren konnten, verläuft dieser Prozess eher kontinuierlich – Jahr für Jahr sind es mehr Geschäftspartner mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko, die neu in die Portfolien eingehen.

Diese Auswertung korrespondiert gut mit den Ergebnissen der Analyse unter Punkt 3.3.2, Abb. 29 und 30. Im Resultat führt der beständige Austausch, durch den nach und nach der Anteil der Geschäftspartner steigt, die ein unterdurchschnittliches Ausfallrisiko aufweisen, zum Erfolg.

Abb.43: Jährliches Verhältnis der neuen Geschäftspartner mit unterdurchschnittlichem / überdurchschnittlichem Ausfallrisiko (alle Portfolien)

### 3.4 AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN

Zum Abschluss seien noch einmal die kumulierten Salden für die beiden betrachteten Unternehmenssparten – das Kredit- und Forderungsmanagement resp. der Einkauf betrachtet (Abb. 44 und 45).

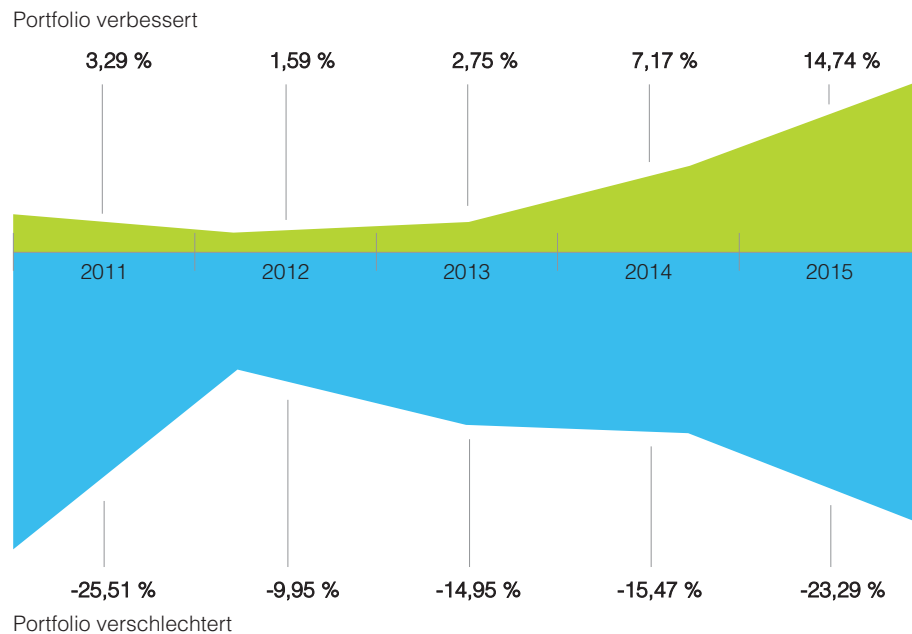


Abb.44: Jährliches Verhältnis der neuen Geschäftspartner mit unterdurchschnittlichem / überdurchschnittlichem Ausfallrisiko – kumuliert (Portfolien Kredit- und Forderungsmanagement)

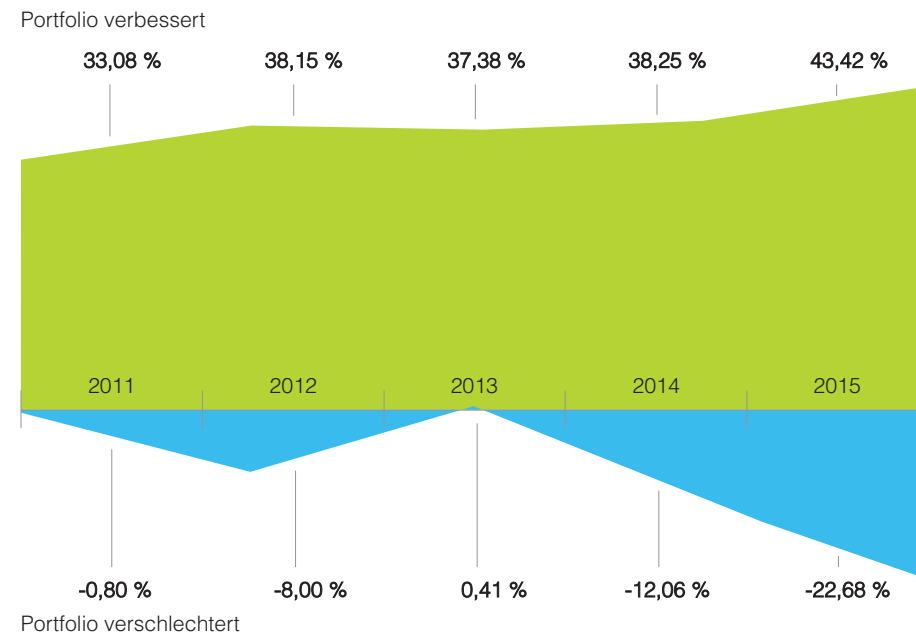


Abb.45: Jährliches Verhältnis der neuen Geschäftspartner mit unterdurchschnittlichem / überdurchschnittlichem Ausfallrisiko – kumuliert (Portfolien Lieferantenrisikomanagement)

Das entstehende Bild ist hierbei sehr unterschiedlich. Im Kredit- und Forderungsmanagement folgt die Entwicklung dem allgemeinen Trend (richtigerweise – ihn prägt, da diese Portfolien in der Untersuchung ein deutliches Übergewicht haben). Der Verlauf im Lieferantenrisikomanagement ist anders gestaltet.

Hier erfolgt gleichsam im ersten Jahr eine rigorose Bestandsbereinigung – um dann in den Folgejahren die Risikoverteilung bei den Neuzugängen weitgehend stabil zu halten bzw. nur geringfügig zu verbessern. Die Ursachen hierfür zu suchen, wäre spekulativ, denn sie ergeben sich nicht aus der quantitativen Betrachtung der Portfolien.



## **3.4 AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT ZUR REDUZIERUNG VON AUSFALLRISIKEN**

### **FAZIT 17**

Im Ergebnis der Untersuchung ist festzustellen, dass die Reduzierung von Ausfallrisiken in einem Geschäftspartnerportfolio realisierbar ist und von den meisten betrachteten Unternehmen auch erreicht wird. Voraussetzung ist ein aktives Portfoliomanagement. Aktives Portfoliomanagement bedeutet:

- Langfristige und kontinuierliche Analyse und Überwachung der Ausfallrisiken aller relevanten Geschäftspartner
- Fortwährende Überprüfung von bestehenden Geschäftsbeziehungen und Trennung von Geschäftspartnern mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko
- Frühzeitige Risikobewertung von neuen Geschäftspartnern und ein bewusster Verzicht bzw. eine Reduzierung von Geschäftsverbindungen zu Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Ausfallrisiko

*Studie Risikomanagement im Benchmark*

## **BISNODE DEUTSCHLAND GMBH**

*Bisnode ist ein führender europäischer Anbieter im Bereich Daten & Analytics.*

*Wir unterstützen Unternehmen dabei, Kunden zu finden und über den gesamten Kundenlebenszyklus zu managen. Dies tun wir, indem wir wegweisend Daten in Smart Data überführen, um unseren Kunden smarte Entscheidungen zu ermöglichen.*

*Wir beschäftigen 2.400 Mitarbeiter in 18 Ländern, unser Hauptsitz ist in Stockholm, Schweden.*

**Herausgeber:**  
Bisnode Deutschland GmbH

**Geschäftsführung:**  
Dr. Eckhard Geulen

**Redaktion:**  
Jörg Bollow, Sylvianne Heinemann

**Analyse und Autor:**  
Michael Seifert





**[www.bisnode.de](http://www.bisnode.de)**

Bisnode Deutschland GmbH | Robert-Bosch-Straße 11 | 64293 Darmstadt  
Telefon +49 6151 380-0 | Fax +49 6151 380-360 | [info.de@bisnode.com](mailto:info.de@bisnode.com)