

**KREDITVERSICHERUNG: Management der Debitorenrisiken im Zeichen steigender Insolvenzverluste**

# Der König als Risiko

*Wenn man an Quellen betrieblicher Risiken denkt, kommen einem unwillkürlich Feuer, Wasser und ähnliche Naturgewalten in den Sinn, und böse Menschen wie Diebe oder fremde Anwälte, die mit Haftpflichtansprüchen drohen. Die eigenen Kunden aber würde man intuitiv kaum als Risikoquelle betrachten. Der Kunde ist König, nicht Risiko. Ein Risiko ist höchstens, dass man keine Kunden mehr hat.*

VON CHRISTIAN SCHEPERS\*

**D**ebitorenrisiken werden von Schweizer Firmen immer noch häufig unterschätzt. Das mag eine Folge davon sein, dass es in der Schweiz jahrzehntelang überhaupt keine Konkurse gab. Gemäss Bundesamt für Statistik beträgt der Gesamtverlust aus nicht gedeckten Forderungen von Gläubigern aus den im Jahr 1997 durchgeführten Konkursverfahren 4,3 Mrd Fr. – Privatkonkurse eingerechnet. Bedenklich ist, dass die Verlustsumme pro Verfahren von knapp 300 000 Fr. im Jahr 1993 auf knapp 500 000 Fr. im Jahr 1997 zugenommen hat. Diese Zahlen beinhalten nur die Verluste aus den abgewickelten Verfahren. Nicht berücksichtigt sind darin Verluste aus Konkursverfahren, die mangels Aktiven eingestellt wurden. Im Jahr 1997 betrug der Anteil der Konkursverfahren, die mangels Aktiven eingestellt wurden, 39%. Im Jahr 1993 waren es noch 31%. Wie wird es in Zukunft weitergehen? Wir gehen davon aus, dass die Strukturveränderungen in der Schweiz noch nicht abgeschlossen sind. Man darf nicht vergessen, dass die Rezession der vergangenen Jahre bei vielen Schweizer Unternehmen die Reserven aufgefressen hat. Die Insolvenzentwicklung wäre weit dramatischer gewesen, hätten die Schweizer Unternehmen nicht über im europäischen Vergleich dicke Polster verfügt. Nur – die Polster sind dünn geworden, und das bedeutet für die Zukunft eine hohe Anfälligkeit. Damit bleibt die Konkursgefahr hoch – sie nimmt sogar eher noch zu: Bei einem Drittel der Unternehmen liegt die Eigenfinanzierung unter 20%; rund 44 000 KMU, also 15%, haben Probleme. So die Ergebnisse einer KMU-Befragung durch das Bundesamt für Wirtschaft und Arbeit. Nun könnte man der Meinung sein, die Ausfallrisiken seien zwar von der Anzahl der potentiell gefährdeten Kunden her nicht wegzudiskutieren, sie seien aber vom Ausmass her doch wiederum nicht so gefährlich, dass sie für die Existenz des eigenen Unternehmens bedrohlich werden könnten. Diese Hoffnung ist meistens falsch. Die EU-Kommission schätzt, dass ein Viertel aller Konkurse auf verspäteten Zahlungseingang zurückzuführen ist. Wobei die EU-Kommission sogar nur von Zahlungsverzögerungen spricht, nicht einmal von Zahlungsausfällen. Die EU-Kommission wird im übrigen voraussichtlich eine Richtlinie «zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Handelsverkehr verabschieden».



Sinus-Disc

Glücklich schätzen können sich nur diejenigen, die ausschliesslich die Nestlés, ABBs, Migros und Coops dieser Welt beliefern. Falls Sie Privatpersonen auf Rechnung beliefern, dann könnte man versucht sein, Sie zu bedauern, weil jeder glaubt, Privatpersonen seien ein viel grösseres Risiko als gewerbliche Abnehmer. Wenn man die Höhe der durchschnittlichen Debitorenausfälle als Massstab nimmt, ist das tatsächlich richtig; diese liegen bei Privatpersonen höher als 1% vom Umsatz, bei gewerblichen Kunden in aller Regel unter einem halben Prozent. Dafür ist die Risikostreuung bei Firmen, die Privatpersonen als Kunden haben, normalerweise breiter. Die Ausfälle lassen sich deshalb sicherer voraussagen und können einkalkuliert werden. Deshalb sind die Debitorenrisiken bei Privatpersonen aller Erfahrung nach letztlich weniger gefährlich als bei gewerblichen Abnehmern. Was lässt sich nun gegen Debitorenverluste vorkehren? Dazu drei Empfehlungen:

**Erstens: Das Risiko im Griff behalten.** Ich möchte Ihnen an dieser Stelle nicht die hohe Kunst des modernen Debitorenmanagements predigen, das ist auch gar nicht nötig. Wie Sie das Debitorenrisiko handhaben, hängt im übrigen sehr von individuellen Gegebenheiten ab. Es gibt heute hervorragende EDV-Programme für die tägliche Arbeit des Debitorenmanagements, beispielsweise Bonitex von Creditreform. Es bedarf aber nicht unbedingt eines Expertensystems wie Bonitex. Eine moderne Debitorensoftware ermöglicht heute beispielsweise das automatische Überwachen von Kreditlimiten und eine 30/60/90-Tage-Overdue-Auswertung, wobei sich zugegebenermassen immer wieder staunend erleben lässt, dass sich sogar SAP-Anwender schwertun, solche Auswertungen in vernünftiger Form herauszubringen. Meine Botschaft ist eine ganz andere: Man braucht kein ausgeklügeltes Debitoren-

\* Der Autor ist Geschäftsführer des einzigen Schweizer Kreditversicherungs- und Factoring-Brokers, der Schepers & Partner in Winterthur. Der Beitrag basiert auf der Tagung «Risikomanagement im KMU», die die «SCHWEIZER VERSICHERUNG» am 26. November 1998 organisiert hat.

nagement-System mit entsprechender EDV. Solche Systeme sind nur das Tüpfelchen auf dem «i». Den meisten Unternehmen, die Probleme mit permanent hohen Debitorenverlusten haben, fehlt aber der ganze Strich unter dem «i»-Tüpfelchen. Und das gilt im übrigen völlig unabhängig von der Grösse des Unternehmens. Es ist erstaunlich, wie stümperhaft auch in einzelnen sehr grossen Unternehmen im Debitorenmanagement vorgegangen wird. Woran es fehlt, sind oft die ganz elementaren Dinge, die da lauten: Richtige und unverzügliche Rechnungsstellung und Buchung – auch von Gutschriften und Abschreibungen. Rasches und konsequentes Mahnen. Überwachen der Kreditlimite.

**D**ie wichtigste Arbeitsunterlage ist die Offene-Posten-Liste (OP). Dem geübten Leser einer OP-Liste fallen grosse Konzentrationen und überfällige Positionen sofort auf. Entsprechende Massnahmen müssen folgen. Die wichtigste Grundlage der Bonitätsprüfung ist – wie gesagt – das Zahlungsverhalten. Bei Neukunden steht diese Informationsquelle allerdings nicht zur Verfügung, und auch bei bestehenden Kunden ist das Beiziehen von zusätzlichen externen Informationsquellen ratsam. Die Banken in der Schweiz haben ihre Informationsdienstleistungen leider praktisch eingestellt. Nur mit guten persönlichen Beziehungen kommt man hier noch zu brauchbaren Informationen. Betriebsauskünfte sind wertvoll, vor allem wenn man die Entwicklung betrachtet. Umfangreichere Informationen bieten die Auskünfte der Wirtschaftsauskunfteien. Die Auskunfteien bieten ausserdem den Service der permanenten Aktualisierung, so dass man über wichtige Veränderungen sofort informiert wird.

Eine häufig gestellte Frage ist, wie hoch Kreditlimiten sein dürfen. Unserer Erfahrung nach fängt man bei Neukunden am besten mit

#### «CASH-IN!»: PROFESSIONELLE INKASSOLÖSUNG FÜR DIE SCHWEIZ

SV./ Die kritische Mindestgrenze für den Abschluss einer Kreditversicherung liegt gemäss der Winterthur-Tochter Eidgenössische Versicherung bei 1 Mio Fr. versichertem Umsatz. Eine zweite kritische Grösse liegt in der Struktur der Debitoren begründet: Wenn sich der zu versichernde Umsatz auf eine Vielzahl von Kunden mit niedrigen Höchstausständen verteilt (gemäss «Eidgenössischer» in der Regel unter 10 000 bis 15 000 Fr.), entstehen (zu) hohe Kosten. Hier empfiehlt sich, diese Debitoren nur zu einem tieferen Deckungssatz zu versichern oder gänzlich aus der Kreditversicherung herauszunehmen. In diesem Fall ist es wichtig, inhouse über ein effizientes eigenes Inkassowesen zu verfügen, wenn man es nicht an ein externes Inkasso-Treuhandunternehmen outsourcen will.

Bisher wurden Mahnungen ab einer bestimmten Stufe ausgeschieden und der manuellen Bearbeitung zugeführt. Ein aufwendiger Papierkrieg begann – nicht so mit «Cash-in!». Dieses System verwaltet Schuldner und zugehörige Forderungen, und sämtliche Ämter in der Schweiz werden bis auf Strassenebene richtig zugeordnet. Sachbearbeiter können damit auf eine umfangreiche Rechtshilfe zugreifen und die Streitfälle in den entsprechenden Etappen kalendergesteuert verwalten. Umfangreiche Such- und Sortierfunktionen sind vorhanden; der nächste rechtliche Schritt wird pro Streitfall vorgeschlagen.

«Cash-in!» ermöglicht dem Anwender das Definieren und Führen von Kosten, Zinsen und Zahlungsplänen gegenüber dem Schuldner. Die Formulare können mehrsprachig und frei gestaltet werden. Dazu besteht eine direkte Verbindung zur MS-Office-Umgebung. Die gesamte Geschichtsschreibung zu einem Streitfall wird in dessen Dossier hinterlegt. «Cash-in!» bietet zudem Analysen und Leistungsabrechnungen: Daten können von vorgelagerten Finanzanwendungen, so z.B. SAP R/3, importiert und auch wieder an diese zurückgegeben werden. Im Falle von Abzahlungsvereinbarungen werden für die neuen Forderungen ESR-Scheine gedruckt. Bei grossen Datenvolumen können einzelne Arbeitsschritte im Batchverfahren durchgeführt werden. Somit ist auch die Massenverarbeitung weitgehend automatisiert.

PIT Informationssysteme AG, Zelgliackerstrasse 4, Windisch

einem kleinen Limit an und passt es dann peu à peu nach oben an. Man sollte ein Kreditlimit nicht als absoluten Massstab für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit eines Kunden missverstehen. Ziel des Kreditlimits ist lediglich zu vermeiden, dass man, ohne es zu merken, in hohe Engagements bei einzelnen Kunden gerät. Das Kreditlimit wird also dem vorhersehbaren Bedarf angepasst. Es muss aber auch in bezug auf die wirtschaftliche Lage des Abnehmers plausibel sein. Dazu sind zwei Grössen wichtig: Umsatz und Eigenkapital des Kunden.

**Zweitens: Eine Risikokultur schaffen.** Die besten EDV-Systeme, Richtlinien und Informationen helfen nichts, wenn man sich nicht konsequent nach ihnen richtet. Das ist selbstverständlich keine neue Erkenntnis. Aber unsere Erfahrung zeigt bedauerlicherweise, dass grosse Debitorenverluste – und hier sind vor allem die grossen Einzelfälle gemeint – häufig darum entstehen, weil die eigenen Vorsätze nicht eingehalten und sämtliche Warnsignale missachtet wurden. Eine klare Definition der Verantwortlichkeiten ist empfehlenswert, um dieses Problem in den Griff zu bekommen. Ohne die Zustimmung der obersten Geschäftsleitung kann man nur appellieren, den Kunden gegenüber konsequent zu bleiben und sich nicht erpressen zu lassen. Natürlich kann der Lieferant seinem Kunden in einer schwierigen Situation unter die Arme greifen. Voraussetzung dafür ist aber, dass er es sich erstens selber leisten kann und dass er zweitens volle Transparenz über die Lage bekommt und alle greifbaren Sicherheiten.

Mit dem Begriff der Risikokultur meine ich aber noch etwas anderes. Beim Management des Debitorenrisikos müssen Verkauf, Buchhaltung und Produktion am gleichen Strick ziehen, ganz im Sinne des Teamgedankens. Es muss Einigkeit darüber bestehen, dass das Geschäft erst gemacht ist, wenn das Geld im Haus ist. Die Verkäufer, die die Kunden vor Ort besuchen, müssen dazu gebracht werden, die aufgefangenen Informationen und Eindrücke an die Buchhaltung weiterzugeben. Entsprechende Provisionierung kann dazu aufmuntern. Ich möchte auch das Reklamationsmanagement erwähnen. Es handelt sich dabei zwar in erster Linie um ein Element des Qualitätsmanagements. Letztlich bergen aber auch solche Forderungen ein erhebliches Risiko, die rechtlich gar nicht durchsetzbar sind, weil berechnete Mängelrügen geltend gemacht werden. Die transparenteste Offene-Posten-Liste vermittelt ein falsches Bild, wenn Reklamationen nicht zügig erledigt und notwendige Gutschriften gebucht werden. Insoweit hat das Reklamationsmanagement eben auch etwas mit dem Risikomanagement zu tun. Und insoweit muss die Risikokultur auch in der Produktion gelebt werden, die für die Qualität der Ware und die Erledigung von Reklamationen verantwortlich ist.

**Drittens: Vorsorge für unvorhersehbare Fälle.** Auch das beste Debitorenmanagement kann keinen 100%igen Schutz gegen Debitorenverluste bieten. Abgesehen davon muss der Aufwand für das Debitorenmanagement auch in einem vertretbaren Rahmen bleiben. Ein eindrucksvolles Beispiel für eine rasante Bonitätsverschlechterung lieferte in der Schweiz das Beispiel Interdiscount. Das Schweizer Geschäft der Interdiscount wurde dann bekanntlich von Coop und Interdiscount France durch Specitor übernommen, so dass es nicht zum Konkurs kam. Aber Verantwortlichen der Schweizer Elektronik- und EDV-Zulieferfirmen steckt der Fall Interdiscount auch heute noch in den Knochen, obwohl glücklicherweise kein Geld verlorenging.

Für solche unvorhersehbaren Fälle muss man Vorsorge treffen. Dabei gilt die Aufmerksamkeit zunächst der Liquidität und erst in zweiter Linie der Rentabilität. Der Lieferant muss wissen, was zu tun ist, wenn ein Zahlungseingang ausbleibt, der zur Erfüllung einer Verbindlichkeit eingepflanzt war. Die Auflösung einer Delkreder-Rückstellung nützt in diesem Fall per se gar nichts, solange

## KREDITVERSICHERUNGS-FACHSEMINAR DER COFACE

## Akkreditive nur für den Einzelfall

ua./ Auf Anfang 1999 ist die neue deutsche Insolvenzordnung in Kraft getreten. Die französische Kreditversicherung Coface, die zusammen mit der Allgemeinen Kreditversicherung AG aus Köln eine Niederlassung in Zürich unterhält, nahm dies zum Schwerpunktthema eines Seminars vom 12. März 1999. Schliesslich gehen knapp ein Viertel der Schweizer Ausfuhren nach Deutschland. Für diese Exporteure habe das neue Recht die Gefahr von «Überraschungsinsolvenzen» vergrössert, warnten die Rechtsanwälte Norbert Landwehr und Jana Dettmer der Kölner Kanzlei Landwehr & Kollegen anlässlich der Coface-Veranstaltung. Neu ist nämlich u.a., dass bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit in drei Wochen ein Insolvenzantrag gestellt werden kann. Zudem bringt das neue Recht verschiedene Eingriffe in die Sicherungsrechte der Gläubiger, da das vorrangige Ziel die Unternehmensfortführung und nicht die Unternehmenserschlagung darstellt. Andererseits wird den Gläubigergruppen im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens eine entscheidende Mitsprache bei der Restrukturierung eingeräumt. Diese selber wahrzunehmen dürfte für Schweizer Lieferanten als ausländische Gläubiger relativ umständlich sein. Es empfiehlt sich, entweder einen spezialisierten Anwalt dafür einzuschalten – zu diesem Zweck richten Landwehr & Kollegen bei Coface neu ein Schweizer Büro ein. Oder aber man beauftragt für sein Debitorenmanagement von Anfang an eine Kreditversicherung.

Kreditversicherer erlauben immer nur die Absicherung des gesamten Debitorenbestandes oder zumindest bedeutender Teilportefeuilles (z.B. sämtliche Auslandsdebitoren). Es ist also nicht möglich, bloss einzelne Problemkunden herauszupicken und diese dem Versicherer zu überbürden. Für solche Einzelrisiken empfiehlt sich die Banklösung über Akkreditive oder Bankgarantien. Gerade bei «wackeligen» Risiken erweist es sich dann als Vorteil, dass die Banklösungen keinen Selbstbehalt in der Höhe von 15 bis 30% wie die Kreditversicherer kennen, sondern 100% der Forderung gewährleisten. Dagegen wurde in der Panelrunde von einer breiten Absicherung des Debitorenbestandes über Bankinstrumente abgeraten: «Ich bin kein Freund von Akkreditiven. Einerseits unterbrechen sie den Geschäftsablauf, weil zuerst gewartet werden muss, bis das Akkreditiv eröffnet ist, während die Kreditversicherungslimiten viel schneller gesprochen werden. Andererseits muss der Bank für jeden Teilschritt und jedes Dokument wieder Gebühren bezahlt werden», erklärt Beat Haenni, ehemaliger Berater für Exportfinanzierungen bei Sandoz/Novartis. Hinzu kommt ein weiterer Nachteil: «Wer Akkreditive, Vorauszahlungen oder Bankgarantien vom Kunden als Sicherheiten verlangt, geht oftmals Nachteile gegenüber der Konkurrenz ein, die auf solche Massnahmen verzichtet», weiss Wilfried Flagmeier, ehemaliger Kreditmanager der BASF und jetzt Geschäftsführer der Industrial Insurance Consulting in Frankenthal. Doch gratis ist natürlich auch die Kreditversicherung nicht; ihre Kosten gehen einfach zu Lasten des Lieferanten.

«Die Kreditversicherungsprämien in der Schweiz sind deutlich gesunken, so dass sich der Vertragsabschluss im Ausland nicht mehr lohnt», erklärt Christian Schepers, Geschäftsführer des Winterthurer Kreditversicherungs- und Factoring-Brokers Schepers & Partner. Trotzdem sind die Prämien natürlich immer noch höher als die langfristigen durchschnittlichen Debitorenausfälle; dass die Prämiensumme über die Jahre hinweg die Schadenzahlungen übertrifft, ist schliesslich der Normalfall bei Versicherungen. «Doch die Prämien für Kreditversicherungen sind als Preis dafür zu werten, dass wir überhaupt

in gewisse Märkte eindringen können», relativiert Moritz Hecht, Kreditmanager der Roche. Zudem umfassen die Kosten einer solchen Police auch Zusatzdienstleistungen, wie z.B. das Inkasso (das die Lieferanten aus Imagegründen gerne an die Kreditversicherer delegieren) oder Informationen zur Bonität der Kunden und ihrer Branche – Auskünfte, die heute kaum mehr von der Hausbank erhältlich sind.

Nicht alle Gäste im Publikum teilten die positive Beurteilung der Kreditversicherung als verkaufsförderndes Instrument. Einzelne Votanten haben die Versicherung auch als Verkaufsbehinderung erlebt, wenn die Kreditversicherungslimiten nicht oder zu tief gewährt werden. Christian Schepers erwidert, man könne das positiv wenden: «Der Lieferant stellt sich in einer solchen Situation als besonders kundenfreundlich hin, indem er dem Kunden verspricht, sich für ihn beim Kreditversicherer einzusetzen.» Tatsächlich passt der Kreditversicherer dank den Zusatzinformationen des Versicherungsnehmers zuweilen die Limite an. Andererseits ist man als Lieferant vielleicht tatsächlich zu blauäugig, und in diesem Fall habe die restriktive Haltung des Kreditversicherers eine «erzieherische Wirkung», die vor bösen Überraschungen schützt, meint Moritz Hecht. Und noch ein Vorteil hat die Kreditversicherung: Dank der Absicherung belehnen die Banken die Debitorenbestände zu einem höheren Satz für einen Forderungskredit, während die Belehnungsquote bei unversicherten Debitoren gemäss Norbert Landwehr nur bei 10 bis 25% liege.

Aber trotz dieser Vorteile werden Kreditversicherungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Schweiz noch weit weniger häufig eingesetzt als von ihren ausländischen Mitbewerbern, und es kann durchaus vorkommen, dass die verantwortlichen Kreditmanager Mühe haben, die Prämien für eine Kreditversicherung bewilligt zu erhalten. Das ist bei Schweizer KMU-Betrieben nicht nur auf mangelndes Wissen über Kreditversicherungen zurückzuführen, sondern auch auf die Weigerung der Unternehmensführung, einem Externen wie dem Kreditversicherer «intime» Einblicke in die Debitorenbestände zu gewähren. Die geringe Verbreitung der Kreditversicherungen liegt gemäss Christian Schepers aber ebenso an fehlenden Marketinganstrengungen der hiesigen Anbieter. So gebe es in der Schweiz, anders als im Ausland, immer noch keine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Kreditversicherungen und Banken bei Exportfinanzierungen, bestätigt Jürg Louis, Geschäftsführer der Coface Schweiz in Zürich. «Wir möchten das ändern und werden hier 1999 einige Anstrengungen unternehmen», verspricht er. Zudem zeichneten sich die Kreditversicherer hierzulande bis vor rund zwei Jahren durch fehlende Innovationskraft aus, bemängelt Christian Schepers. Jetzt aber werden beispielsweise auch längere Zahlungsziele als 180 und 360 Tage abgedeckt, Schuldner ausserhalb der OECD akzeptiert und Stop/loss-Deckungen für Grosskunden mit eigenem Kreditmanagement offeriert. Selbst innovative «finite risk»-Lösungen für Kreditrisiken sind erhältlich, werden aber nach der Erfahrung von Christian Schepers bislang noch kaum nachgefragt. Auch die Deckungsmöglichkeiten für politische Risiken sind breiter geworden; Lloyd's of London hat die Dominanz auf diesem Gebiet eingebüsst, seit neben den staatlichen Exportversicherern auch mehr und mehr kommerzielle Kreditversicherer solche Deckungen offerieren. Nach wie vor eine wichtige Rolle spiele der Londoner Markt bei der Absicherung von Bartergeschäften, die bei den kommerziellen Kreditversicherern nur schwierig zu plazieren seien, meint Wilfried Flagmeier.

keine ausreichenden liquiden Mittel vorhanden sind oder kurzfristig beschafft werden können, um die fälligen Verpflichtungen zu erfüllen. Die Überbrückung plötzlicher Liquiditätsengpässe – und seien sie vermeintlich noch so kurzfristig – durch einen Überbrückungskredit der Bank ist inzwischen nicht mehr ohne weiteres möglich. Erstens wurden in den letzten Jahren die Limiten «dem Bedarf angepasst», so dass weniger Luft innerhalb der gewährten Limite bleibt. Die eingangs erwähnte Studie des Bundesamtes für Wirtschaft und Arbeit hat zu Tage gefördert, dass 27% aller KMU in den letzten drei Jahren die Kreditlimite der Bank gekürzt oder ganz gestrichen wurden. Zweitens ermöglicht die organisatorische Trennung von Kundenbetreuung vor Ort und Kreditentscheidung in zentralen Kreditabteilungen kaum noch Entscheidungen ad hoc. Was die Rentabilität angeht, so muss man sich darüber im klaren

sein, was der Ausfall einer grossen Forderung für die eigene Unternehmensbilanz bedeuten würde. Dem Verhältnis von Eigenkapital zu gewährtem Kreditlimit ist unter diesem Gesichtspunkt die entsprechende Bedeutung beizumessen. Die Höhe der Delkrede-Rückstellungen entspricht in der Praxis in Tat und Wahrheit nicht der notwendigen Vorsorge gegen Debitorenverluste, wird sie doch vornehmlich unter steuerlichen Gesichtspunkten festgelegt.

**S**elbstverständlich kann man sich gegen Forderungsverluste auch durch eine Kreditversicherung schützen. Der Versicherer ersetzt dem Versicherungsnehmer erlittene Ausfälle an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Versicherbar sind standardmässig Forderungen mit einem Zahlungsziel von maximal 180 Tagen, bei Investitionsgütern bis 5 Jahre. Deckung er-

hält man weltweit für OECD-Länder sowie die meisten Nicht-OECD-Länder Osteuropas, Südamerikas und Asiens, wobei sich die Liste der deckbaren Länder je nach aktueller wirtschaftlicher Situation in den betreffenden Ländern ändert. Das sogenannte politische Risiko – darunter versteht man all diejenigen Gefahren, die von staatlichen Massnahmen des Schuldnerlandes oder von Ereignissen des politischen Geschehens ausgehen und das Exportgeschäft bedrohen – kann grundsätzlich auch von den privaten Versicherern abgedeckt werden, nicht nur durch die Exportrisikogarantie. Die Überschneidungsbereiche sind dennoch gering, weil die privaten Versicherer bei langfristigen Krediten und Ländern mit schwachem Bonitätsrating zurückhaltend sind. Die Kreditversicherung wird in vielen Varianten angeboten, so dass je nach den Bedürfnissen des Lieferanten das passende Deckungskonzept ausgewählt werden kann. Zwei Beispiele mögen im folgenden veranschaulichen, wie das Produkt massgeschneidert werden kann.

*Beispiel 1 – Kreditversicherung mit Schwerpunkt auf der Dienstleistungskomponente:* Die Kreditversicherung setzt viel früher ein als erst mit der Schadenzahlung nach einem erlittenen Verlust, nämlich bei der Schadenvorbeugung. Der Kreditversicherer untersucht professionell die finanzielle Lage der Abnehmer und legt eine Versicherungssumme (Kreditlimit) für jeden Abnehmer fest. Während der Vertragslaufzeit überwacht der Kreditversicherer die Zahlungsfähigkeit der Abnehmer permanent. Wenn eine bedrohliche Verschlechterung erkannt wird, informiert der Versicherer den Lieferanten sofort. So kann dieser schnell reagieren und drohende Forderungsausfälle abwenden. Der Kreditversicherer ist der externe Debitorenmanager. Er übernimmt: die Beschaffung und laufende Aktualisierung der Bonitätsinformationen, die Auswertung der Informationen und die Umsetzung in Kreditlimite. Der Unterschied zur Wirtschaftsauskunftei besteht darin, dass der Kreditversicherer für seine Kreditempfehlung haftet. Wird ein Kunde zahlungsunfähig, entschädigt der Kreditversicherer den Forderungsausfall schnell. So bleibt der Versicherte liquide. Entschädigt werden je nach individueller Vertragsgestaltung zwischen 60 und 85% des Schadens. Den Rest trägt der Versicherungsnehmer. Diese Selbstbeteiligung stellt sicher, dass auch der Lieferant an seiner Forderung interessiert bleibt. So kann die Versicherungsprämie niedrig gehalten werden. Zusätzlich kann man dem Kreditversicherer das Inkasso von Forderungen nach der «letzten» Mahnung übertragen. Dieser Service wird inzwischen von allen Kreditversicherern angeboten. Man kann den Präventionscharakter einer Kreditversicherung besonders stark betonen, indem man die Versicherungsleistung eingrenzt, z. B. durch eine Jahresfranchise. Bis zur Höhe der Jahresfranchise trägt der Versicherungsnehmer erlittene Verluste selbst. In eine ähnlich Richtung zielt die Erhöhung der prozentualen Selbstbeteiligung an jedem Schadenfall.

*Beispiel 2 – Kreditversicherung mit Schwerpunkt auf der Versicherungskomponente:* Es gibt Unternehmen, die selbst professionelle Kreditmanager beschäftigen, Zugang zu den Bilanzen ihrer Kunden haben und deren Zahlungsverhalten mit Hilfe von Expertensystemen auswerten. Der Serviceaspekt der Kreditversicherung ist in solchen Fällen von untergeordnetem Interesse. Wichtig kann aber der Versicherungsaspekt sein, insbesondere wenn Klumpenrisiken bestehen, wenn Debitorenverluste nicht Bilanz und Erfolgsrechnung belasten sollen und keine ausreichenden stillen Reserven gebildet werden können, wenn Rückstellungen nicht im nötigen Umfang steuerlich anerkannt werden. Unternehmen, die eine reine Versicherung ohne Service suchen, kommt die Möglichkeit von sogenannten «unbenannten» Deckungen entgegen. Der Versicherungsnehmer benennt dem Versicherer in diesem Fall den Debitor nicht, sondern prüft selbst die Bonität anhand von mit dem Versicherer vereinbarten Kriterien. Allerdings sind die Kreditversicherer normalerweise nicht bereit, Risiken in jeder Höhe

zu übernehmen, ohne selbst die Bonität der betreffenden Debitoren zu prüfen. Für über die sogenannte «Selbstprüfungsgrenze» hinausgehende Deckungen muss die Zustimmung des Versicherers eingeholt werden («benannte» Deckung).

Die vorstehend erwähnten Deckungskomponenten Jahresfranchise und unbenannte Deckung können miteinander kombiniert werden. Bei sehr hoher Jahresfranchise von einigen hunderttausend Franken kommt man zu «Stop-Loss»-Deckungen. Diese werden allerdings in der Schweiz nur mit grosser Zurückhaltung und sehr selektiv angeboten. Voraussetzung ist immer, dass der Versicherungsnehmer ein gut funktionierendes eigenes Debitorenmanagement nachweisen kann, in der Regel schriftlich dokumentiert durch ein «Credit-Management-Manual». Wenn die Schadenssumme die Jahresfranchise übersteigt und ein Entschädigungsanspruch entsteht, muss der Versicherungsnehmer für jeden Debitorenverlust nachweisen können, dass die Vorschriften des Credit-Management-Manuals eingehalten worden sind.

**D**ie Prämiensätze des Versicherers werden jeweils individuell kalkuliert. Sie richten sich nach dem abzuschließenden Forderungsrisiko. In jedem Fall aber liegt die Versicherungsprämie im Promillebereich vom Umsatz. Ein Vergleich zwischen den Anbietern ist immer empfehlenswert. Dabei ist es aber sehr wichtig, dass man nicht einfach die «nackten» Prämiensätze gegenüberstellt, sondern das ganze Konditionengefüge. Und ausserdem ist für einen aussagekräftigen Vergleich selbstverständlich unabdingbare Voraussetzung, dass die angebotenen Deckungskonzepte übereinstimmen. In der Kreditversicherung nicht erfahrene Interessenten übersehen leider häufig wichtige Unterschiede. Ein für die praktische Handhabung sehr bedeutsamer Aspekt ist beispielsweise der technische Service. Der Online-Zugriff auf die Datenbank des Versicherers über die verschiedenen Netze – z. B. das Internet – erleichtert die tägliche Arbeit und macht die Kreditversicherung zu einem integrierten Element des eigenen Debitorenmanagements. Für Qualität und Schnelligkeit der Kreditentscheidungen und damit die Effektivität der Schadenvorbeugung ist das Know-how des Versicherers in der Unternehmensbewertung ebenso ausschlaggebend wie seine Zugriffsmöglichkeiten auf Quellen im In- und Ausland.

*Ein zweites Instrument zum Schutz gegen Debitorenverluste neben der Kreditversicherung ist das Factoring.* Beim Factoring verkauft der Lieferant seine Forderungen laufend an eine Factoring-Gesellschaft. Als Kaufpreis zahlt die Factoring-Gesellschaft dem Lieferanten 100% des Rechnungsbetrages, davon bis zu 90% sofort nach Fakturierung, den Rest nach Zahlung durch den Debitor. Der Lieferant braucht somit nicht mehr zu warten, bis seine Kunden zahlen, er erhält das Geld sofort vom Factor. Factoring ist von der Idee her (und auch rechtlich und in der praktischen Abwicklung) etwas völlig anderes als die Kreditversicherung, nämlich eine Finanzierungsalternative und keine Versicherung. Mit der Kreditversicherung gemeinsam hat das Factoring allerdings den Schutz gegen das Delkreder-Risiko, denn die Factoring-Gesellschaft übernimmt mit dem Kauf der Forderung auch das Risiko, dass der Debitor die Rechnung nicht zahlt. Der Factor trägt das Risiko sogar zu 100%.

Angesichts der Variantenvielfalt, aber auch wegen der oft geringen Vertrautheit mit Kreditversicherungen und Factoring und der damit verbundenen Unsicherheit wenden sich immer mehr Interessenten an den Spezialbroker. So erhält der Interessent die passende Lösung und angemessene Konditionen. Dabei sollte man sich bewusst sein, dass die Bedrohung durch Debitorenverluste auf absehbare Zeit unvermindert hoch sein wird – in der Schweiz wie im Ausland –, und zwar unabhängig von kurzfristigen Entwicklungen der Konkursstatistik. ■