

Interne Ratingsysteme für Handelsverbände



Ralph Würthwein, Dr.

Geschäftsfeld-Verantwortlicher für den Bereich Mitgliederrating bei der GenoConsult GmbH und Leiter der Abteilung Statistik & Analyse beim Württembergischen Genossenschaftsverband, Heilbronner Str. 41, 70191 Stuttgart
E-Mail: wuerthwein.r@geno-stuttgart.de

Schlagworte:

Interne Ratingsysteme, Ausfallwahrscheinlichkeit, Logit-Modelle, Kreditmanagement, Risikomanagement, Forderungsmanagement

Während es im Bankgewerbe wohl kaum noch eine Bank gibt, die ihre Kreditrisiken ohne ein modernes, auf Ausfallwahrscheinlichkeiten kalibriertes Ratingsystem steuert, finden mathematisch-statistische Ratingsysteme im Handel kaum Verwendung. Als genossenschaftlicher Regionalverband, der gleichzeitig Kreditgenossenschaften und große Handelsgenossenschaften wie INTERSPORT oder EURONICS betreut, lag es auf der Hand zu prüfen, inwieweit die modernen Risikomanagementsysteme der Banken auf die Problemstellungen des Handels übertragen werden können. Die INTERSPORT Deutschland eG nutzt nun bereits seit drei Jahren erfolgreich ein eigens für sie konzipiertes internes Ratingsystem, um die Risiken aus den Handelsforderungen gegenüber ihren Mitgliedern zu erkennen, zu quantifizieren und letztlich zu minimieren. Der vorliegende Beitrag illustriert die Gründe für den Einsatz eines internen Ratingsystems in Handelsverbänden, beleuchtet die methodischen Grundlagen mathematisch-statistischer Risikomessverfahren und skizziert die Anwendung eines Mitgliederrating-Systems in der Praxis.

1. Die Ausgangslage

Es ist keine Neuigkeit, dass Risiken aus Handelsforderungen zunehmend auf die ohnehin engen Handelsmargen drücken. Bei einer Marge von 5 % kann ein moderater Forderungsausfall in der Höhe von 250 T€ schnell den Ertrag aus einem Umsatz von 5 Mio. € zunichte machen. Handelsverbände, die für ihre angeschlossenen, selbstständigen Händler den Zentraleinkauf übernehmen oder Großhändler, die B2B-Geschäft mit mittelständischen Firmen

betreiben, sind in den letzten Jahren angesichts der steigenden Zahl an Unternehmensinsolvenzen im Mittelstand stark bis existenziell von diesem Problem betroffen.

Hinzu kommt ein weiteres Phänomen, das von den Handelsverbänden teilweise noch nicht wahrgenommen wird, aber zunehmend in der Beratung einzelner Verbände zur Sprache kommt. Die Banken haben angesichts des gestiegenen Risikos im Firmenkundengeschäft und angesichts der neuen Eigenkapitalbestimmungen nach Basel

Il gelernt, ihre Risiken besser zu erkennen und zu steuern. Moderne interne Ratingsysteme sind hinsichtlich ihrer Fähigkeit, zwischen guten und schlechten Bonitäten zu unterscheiden, deutlich besser als ihre Vorgängermodelle. Die Konsequenz ist, dass die Kreditlimite der Unternehmen mit mittlerer bis schlechter Bonität reduziert werden. In der Bankenwelt hat ein Verdrängungswettbewerb stattgefunden, der dazu führt, dass die unprofitablen Risiken letztlich in den Kreditbüchern der Banken mit den schlechteren Risikoerkennungssystemen aufschlagen. Da mittlerweile fast ausnahmslos alle Banken moderne Ratingsysteme einsetzen, bleiben als letztes Glied in der Kette die Einkaufsverbände, die Großhändler und teilweise auch die Industrie übrig. Sie stehen zunehmend vor der Situation, dass sie entweder verstärkt Finanzierungsaufgaben übernehmen oder den Kunden letztlich abwickeln müssen und ihn damit als Umsatzquelle verlieren.

Ein probates Mittel, das die Intersport Deutschland eG mit der Unterstützung durch den Württembergischen Prüfungsverband aufgegriffen hat, war, selbst in Sachen Risiko-früherkennung nachzurüsten und in ein mathematisch-statistisches Ratingsystem zu investieren. Auf diese Weise konnte die Intersport mit den Banken gleichziehen. Heute ist sie in der Lage, ihre Kreditrisiken aus den Handelsbeziehungen mit ihren Mitgliedern zu quantifizieren. Die gewonnenen Informationen fließen in das operative Kreditmanagement ein und werden gleichzeitig an das Ressort „Mitgliederbetreuung“ weiter geleitet. Im Gegensatz zu einer Bank kann die Intersport als Handelsverbund auf lange Sicht nicht daran interessiert sein, eine defensive Strategie zu verfolgen und unprofitable Risiken aus ihren Büchern zu verbannen. Die Erkenntnisse aus dem internen Ratingsystem der Intersport werden gezielt eingesetzt, um die Stärken und die Schwächen der selbstständigen Intersport-Fachhändler zu erkennen. Gemeinsam mit den Unternehmen mit einem schlechten Rating werden Maßnahmen entwickelt, wie diese wieder finanzwirtschaftliche Stabilität gewinnen können, um wieder die vorderen Rating-Plätze zu belegen. Langfristig sichert diese Strategie gleichermaßen den Erfolg des Handelsverbundes und den Erfolg des Einzelhändlers.

2 Interne Ratingsysteme – ein paar Worte zur Technik

2.1 Ratingsysteme als Nebenprodukte der quantitativen Gesundheitsforschung

Interne Ratingsysteme moderner Bauart basieren auf mathematisch-statistischen Risiko- und Prognosemodellen,

wie sie bereits seit Jahrzehnten in der Epidemiologie und in der Ökonometrie verwendet werden, um binäre (oder allgemeiner: diskrete) Phänomene zu modellieren und zu erklären. Die Fachbezeichnung für diese Art von Modellen lautet Logit- bzw. Probit-Modelle oder auch logistische Regression. Ein binäres Phänomen ist ein Phänomen, das genau zwei Zustände annehmen kann (ein diskretes Phänomen ist in diesem Kontext ein Phänomen, das entsprechend zwei, drei oder mehr Zustände annehmen kann). Das typische binäre Modell in der Epidemiologie ist das Prognosemodell für eine bestimmte Krankheit oder Todesursache. Man spricht davon, dass das Modell binär ist, weil die Krankheit entweder vorhanden ist oder nicht bzw. weil der Todesfall entweder aufgetreten ist oder nicht. In der Ökonometrie werden diese Art von Modellen häufig als Modelle binärer Wahl („models for binary choice“) bezeichnet. Eine typische Anwendung in der empirischen Arbeitsmarktforschung ist beispielsweise die Erwerbstätigkeit von Frauen. Frauen wählen die Erwerbstätigkeit in Abhängigkeit von ihrem Ausbildungsniveau, ihrem Alter, ihrem Familienstand und anderen Charakteristika.

Um ein binäres Phänomen zu modellieren, bietet es sich an, ein quantitatives Modell in termini der Eintrittswahrscheinlichkeit für einen Zustand des Untersuchungsgegenstandes zu spezifizieren. Anstelle direkt die Zustände „0“ und „1“ zu modellieren, wird die Wahrscheinlichkeit modelliert, dass der Zustand „1“ eintritt. Konkretes Beispiel: Ein epidemiologisches Modell quantifiziert die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Herzinfarktes in Abhängigkeit bestimmter Risikofaktoren wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Cholesterinspiegel, Übergewicht usw. Ein Facharzt kann auf Basis der individuellen Charakteristika eines Patienten über ein solches epidemiologisches Modell das individuelle Herzinfarktrisiko eines Patienten bestimmen, also die Wahrscheinlichkeit dafür, dass dieser Patient in einem genau definierten Zeitraum, z. B. innerhalb der nächsten fünf Jahre, einen Herzinfarkt erleidet.

Im Laufe der letzten Jahre sind diese Methoden in den kaufmännischen Bereich übertragen worden, um den binären Zustand „Zahlungsunfähigkeit“ zu modellieren. Auch hier wird der binäre Zustand „zahlungsfähig / zahlungsunfähig“ über die Wahrscheinlichkeit für den Zustand „1“, in diesem Fall die Zahlungsunfähigkeit, modelliert. Die so genannte Ausfallwahrscheinlichkeit (probability of default in der Terminologie des neuen Basler Kapitalakkords) wird wiederum in Ratingklassen überführt, um Bonität in unterschiedlichen, diskreten Einheiten messen und schließlich beispielsweise gegenüber dem Kapitalmarkt oder innerhalb einer Bank zwischen Kreditbe-

arbeitung und Markt in einfachen Worten bzw. Symbolen kommunizieren zu können.

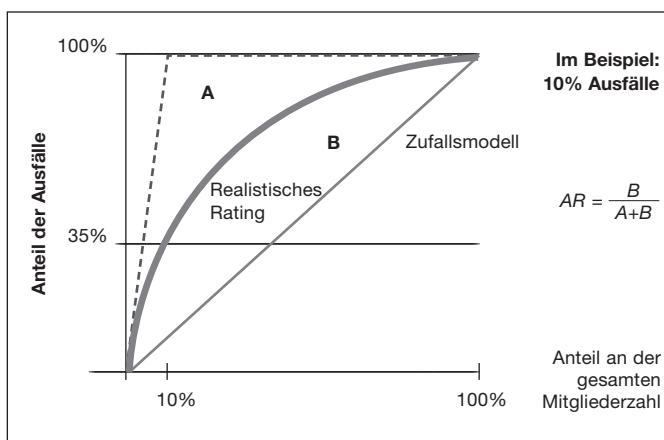
2.2 Performance-Messung mathematisch-statistischer Ratingsysteme

Im Bankenbereich lässt sich ohne Übertreibung von einem Siegeszug moderner, mathematisch-statistischer Modelle sprechen. Es gibt wohl tatsächlich in der westlichen Hemisphäre nur wenige Banken, die in ihrem Kreditmanagement nicht ein solches Ratingsystem im Einsatz haben. Im Handel und in der Industrie kommen diese Modelle nur sehr zögerlich zum Einsatz. Ein Grund mag sein, dass die Bankenaufsicht im Zuge des neuen Basler Kapitalakkords den Einsatz dieser Risikomessinstrumente im Bankenbereich stark befördert hat, ja fast schon erzwingt. Rein kaufmännisch betrachtet greift diese Erklärung jedoch zu kurz. Volksbanken und Raiffeisenbanken werden beispielsweise nach derzeitigem Stand der Dinge in der Regel den Standardansatz wählen, da sie zum einen ohnehin über ausreichend Eigenkapital verfügen, um die Eigenkapitalanforderungen der Aufsicht spielend zu erfüllen, und zum anderen den mit dem auf interne Ratingsysteme basierenden Eigenkapitalbemessungs-Ansatz verbundenen Verwaltungsaufwand scheuen. Trotzdem führen die Kreditgenossenschaften nahezu alle das Ratingsystem der Volksbanken Raiffeisenbanken ein; aus dem einfachen Grund, weil es aus bankkaufmännischer Sicht attraktiv ist. Risiken werden trennschärfer erkannt und können wesentlich passgenauer gesteuert werden.

Ein „Nebenprodukt“ der Einführung mathematisch-statistischer Risikomessverfahren im kaufmännischen Bereich ist die Einführung exakter Messverfahren für die Beurteilung der Qualität der eingesetzten Instrumente. Wo ein Kreditmanager früher eher aus dem Bauch heraus beurteilen musste, wie gut sein Scoringssystem funktioniert, lässt sich die Performance eines modernen Ratingsystems mittlerweile recht exakt messen und hinreichend gut vergleichen. Die Trennschärfe eines Ratingsystems, also die Fähigkeit, zwischen guten und schlechten Bonitäten unterscheiden zu können, lässt sich mittels verschiedener statistisch exakt definierter Größen bestimmen. Das gängigste Maß ist die so genannte „Accuracy Ratio“ (AR), die sich aus dem „Cumulative Accuracy Profile“ (CAP) berechnen lässt.

Nach rechts werden die nach dem Ratingsystem sortierten Mitglieder prozentual abgetragen, vom schlechtesten Mitglied bis zum Mitglied mit der niedrigsten Ausfallwahrscheinlichkeit. Nach oben wird der Anteil der Ausfälle abgetragen. Bei einer Ausfallrate von beispielsweise 10 % würde ein perfektes Modell die Mitglieder gerade so sortieren, dass die 10 % schlechtesten Mitglieder genau den 10 % Ausfällen entsprechen (gestrichelter Linienzug). Ein realistisches Rating sortiert die Mitglieder so, dass im linken Teil der Sortierung tendenziell mehr Schlechtfälle enthalten sind als im rechten Teil (Kurve im Fettdruck). Im Beispiel sind unter den ersten 10 % der von schlecht nach gut sortierten Mitglieder 35 % der Schlechtfälle enthalten. Ein Zufallsmodell würde die Mitglieder so sortieren, dass in jedem Punkt der Geraden genau so viele Ausfälle enthalten sind wie Mitglieder insgesamt (Winkelhalbierende). In 10 % der sortierten Mitglieder wären beim Zufallsmodell 10 % der Ausfälle enthalten.

Abb. 1: „Cumulative Accuracy Profile“ (CAP)



A = Fläche zwischen der Funktion „Cumulative Accuracy Profile“ und dem Linienzug des perfekten Modells

B = Fläche zwischen der Winkelhalbierenden und der Funktion „Cumulative Accuracy Profile“

Die „Accuracy Ratio“ (AR) berechnet sich als Quotient der Fläche B geteilt durch die Summe aus Fläche A plus B. Je mehr sich das Ratingmodell an das perfekte Modell annähert, umso höher ist die AR. Die Winkelhalbierende hat eine Trennschärfe von 0 %.

$$AR = \frac{B}{A+B}$$

Moderne Verfahren erreichen eine AR von 70 bis 80 %. Die Prozentangabe der AR bezieht sich auf das Verhältnis zweier Flächen des CAP und lässt sich inhaltlich nicht in einfachen Worten interpretieren. Mit der AR lassen sich also beispielsweise keine Aussagen der Art „die Kreditentscheidung mit dem neuen Ratingsystem war in 80 % der Fälle korrekt“ treffen. Gleichermäßen falsch ist die Aussage, dass der Kreditmanager bei einer AR von 50 % bei seinen Kreditentscheidungen auch eine Münze hätte werfen können. Das „Zufallsmodell Münzwurf“ hat eine AR von 0 %. Das Maß der AR lässt sich am besten durch den

Vergleich veröffentlichter Werte und auf der Basis von Erfahrungswerten einschätzen. Tabelle 1 gibt einige wenige veröffentlichte AR-Maße wieder. So erreicht der CREDITREFORM Bonitätsindex und die Produkte der SCHUFA Business Line nach eigenen Angaben ARs von um die 50 %. Das Ratingmodell Moody's RiskCalc Germany erreicht auf einem bereinigten Datensatz eine Trennschärfe von 70,9 % und auf einem nicht bereinigten Datensatz 59,7 %.

Tabelle 1: Verschiedene veröffentlichte Trennschärfen im Vergleich

Altman Z-Score gesamt	30,2 %
Altman Z-Score bereinigt	36,7 %
Moody's RiskCalc Germany gesamt	59,7 %
Moody's RiskCalc Germany bereinigt	70,9 %
CREDITREFORM Bonitätsindex	ca. 50 %
SCHUFA Business Line „Kleingewerbetreibende“	49,8 %
SCHUFA Business Line „Freiberufler“	49,6 %
SCHUFA Business Line „Geschäftsführer/Gesellschafter“	48,6 %

CREDITREFORM und SCHUFA nach eigenen Angaben. Moody's RiskCalc und Altman Z-Score nach einer Validierungsstudie des Moody's Investor Service (2001), jeweils auf dem gesamten Validierungsdatenbestand und auf einem bereinigten Validierungsdatenbestand.

Bei der Bewertung von Trennschärfe-Werten gilt es zu beachten, dass die Trennschärfe kein universelles Maß ist. Streng genommen misst die AR die Trennschärfe eines Ratingsystems auf einem bestimmten Datensatz. Um verschiedene Ratingsysteme miteinander vergleichen zu können, müsste die Trennschärfe der zu vergleichenden Ratingsysteme auf dem gleichen Datensatz gemessen werden. Hierzu ein Beispiel: Der Urvater mathematisch-statistischer Ratingsysteme ist wohl anerkanntermaßen der von Edward Altman auf einem amerikanischen Datensatz entwickelte und 1968 im Journal of Finance veröffentlichte Z-Score. Altman verwendete damals eine Diskriminanzanalyse. Heutzutage wird zwar im allgemeinen der logistischen Regression der Vorzug gegeben, für die Validierung spielt dies aber im Augenblick eine untergeordnete Rolle. In einem Forschungspapier des Moody's Investor Service, in dem die Autoren das oben bereits erwähnte Moody's RiskCalc Germany beschreiben, erreicht der Z-Score auf einem Validierungsdatenbestand eine AR von

30,2 %. In einem zweiten Untersuchungsschritt schließen die Autoren Unternehmen mit einem negativen Eigenkapitalwert, Unternehmen, mit einem Umsatz unter 0,5 Mio. € und Unternehmen, deren Vorjahresabschluss nicht bekannt ist, aus. Die AR des Z-Score steigt auf 36,7 %.

Für den Praktiker ist letztlich nur eine Frage hinsichtlich der Trennschärfe entscheidend: Wie trennscharf ist das eingesetzte Modell auf dem eigenen Kunden- bzw. Kreditnehmerportfolio? Diese Frage lässt sich beantworten. Tabelle 2 enthält die Ergebnisse für das vom Autor für Intersport entwickelte und bei Intersport seit drei Jahren im Einsatz befindliche Ratingsystem. Die Trennschärfe schwankt über die Jahre, liegt aber immer auf einem sehr hohen Niveau zwischen 77,8 % und 86,6 %.

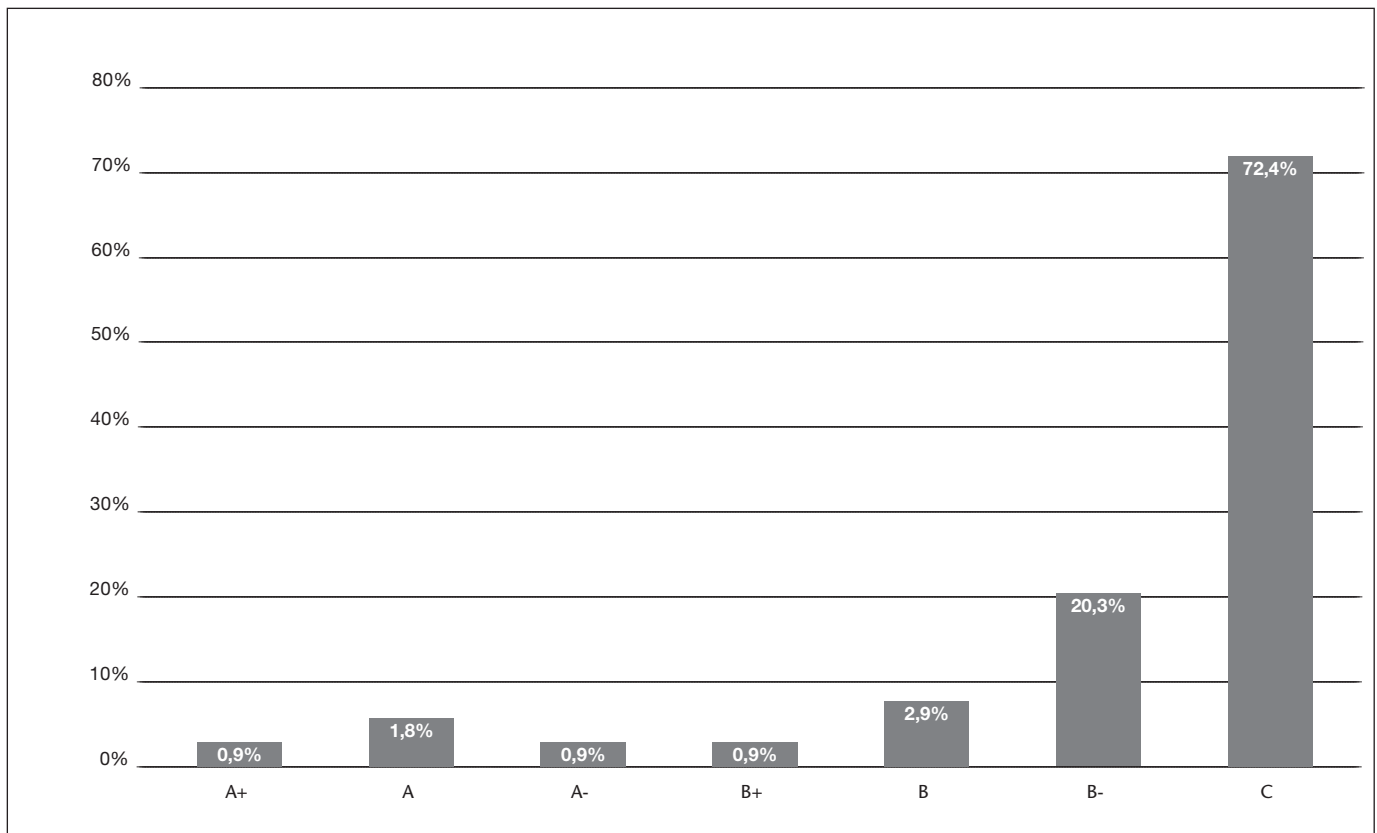
Tabelle 2: Trennschärfen des INTERSPORT-Ratingmodells im Zeitvergleich

2002	77,8 %
2003	83,4 %
2004	86,6 %

Die Zeitpunkte beziehen sich auf das jeweilige Bilanzjahr der Jahresabschlüsse, auf denen die Ratingergebnisse basieren.

Eine weitere Möglichkeit, die Performance eines Rating-systems zu messen, besteht darin, eine Art Backtesting durchzuführen. Hierzu untersucht man, welche Ratingklassen das Modell den Unternehmen zugeordnet hat, die im Jahr darauf ausgefallen sind. Abbildung 2 gibt die Verteilung der Ausfälle der Intersport auf die Ratingklassen wieder. Von allen Ausfällen der Jahre 2002-2004 wurden 0,9 % der Ratingklasse A+ zugeordnet. Etwas mehr, nämlich 1,8 %, entstammten der Ratingklasse A usw. Von rechts betrachtet ergibt sich folgendes Bild: 92,7 % der Ausfälle wurden ein Jahr vor dem Ausfall bereits vom System in die Risikoklassen B- und C und somit als gefährdet eingestuft (20,3 % plus 72,4 %). Das ist ein beachtlicher Anteil. Nutzenorientiert lässt sich dieser Sachverhalt auch folgendermaßen ausdrücken: Implementiert ein Handelsverbund, der ein internes Mitgliederrating einsetzt, entsprechende Maßnahmen, um den Ausfall der Unternehmen in den Ratingklassen B- und C zu verhindern (Besicherung, Vorkasse etc.), so kann der Handelsverbund über 90 % seiner gesamten Ausfälle verhindern.

Abb. 2: Verteilung der Ausfälle auf die Ratingklassen. INTERSPORT 2002 - 2004.



2.3 Universelle Ratingsysteme versus Spezialanfertigungen

Das Intersport-Ratingmodell erreicht auf einem Datensatz, der ausschließlich Jahresabschlussdaten von Intersport-Fachhändlern enthält, eine Trennschärfe von 84,6%. Hierbei handelt es sich wohlgerne nicht um den Entwicklungsdatensatz des Ratingsystems, sondern um einen out-of-time- und out-of-sample-Datensatz, also einen Datensatz, der für die Validierung des entwickelten Systems geeignet ist. Auf einem Datensatz, der die Jahresabschlüsse der Firmenkunden dreier großer Kreditgenossenschaften enthält, erreicht das Intersport-Modell lediglich eine Trennschärfe von 48,2%. Eine AR von nahezu 50% ist immer noch kein schlechter Wert; insbesondere wenn man bedenkt, dass der CREDITREFORM Bonitätsindex und die SCHUFA Business Line Trennschärfen um die 50% erreichen. Diese Beobachtung zeigt jedoch eine für den Praktiker bedeutsame Eigenschaft moderner interner Ratingssysteme. Die volle Leistungsfähigkeit, die mit modernen Risikomessverfahren möglich ist, kann dann erzielt werden, wenn Ratingsysteme zum Einsatz kommen, die speziell auf das gewünschte Einsatzgebiet zugeschnitten sind.

Dieser Befund ist nicht verwunderlich, wenn man sich die Funktionsweise dieser Verfahren vor Augen hält. Kein redliches Wirtschaftsforschungsinstitut käme beispielsweise auf die Idee, ein für Deutschland entwickeltes Konjunkturmodell zu verwenden, um die US-amerikanische Wirtschaftsentwicklung zu prognostizieren. Die strukturellen Rahmenbedingungen beider Länder hinsichtlich der die Konjunktur beeinflussenden Faktoren (Flexibilität der Arbeitsmärkte, Abhängigkeit vom Export, usw.) sind unterschiedlich. Desgleichen würde man mit einem gesamteuropäischen Konjunkturmodell nicht versuchen, die deutsche Wirtschaftsentwicklung vorherzusagen. Die Quintessenz ist fast eine Binsenweisheit: Je passgenauer ein mathematisch-statistisches Modell entwickelt wird, desto treffsicherer sind – logischerweise – auch die Prognosen des Modells. Im Rating-Kontext wird diese Binsenweisheit jedoch teilweise sträflich vernachlässigt. Es gibt beispielsweise einen Anbieter von Rating-Software, der als Rechenkern den Z-Score von Altman verwendet, obwohl dieser für nach US-amerikanischem Standard bilanzierende amerikanische Unternehmen entwickelt wurde. Eine teilweise fast schon emotional geführte Diskussion in der Ratingliteratur ist die Frage, auf welcher

Datenbasis ein Ratingsystem zu seinen Ratingbeurteilungen gelangen soll. Grundsätzlich gibt es zwei mögliche Datenquellen. Zum einen gibt es den Jahresabschluss mit allen daraus zu gewinnenden quantitativen Kennzahlen zur Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage eines Unternehmens. Zum anderen eignen sich so genannte qualitative Faktoren, die zwar letztlich quantifiziert werden müssen, um in einem mathematisch-statistischen Verfahren verarbeitet werden zu können, die aber inhaltlich über qualitative Zusammenhänge Auskunft geben.

Verfechter rein quantitativer Modelle vertreten die Ansicht, dass qualitative Faktoren subjektiv sind und durch die Unschärfe, mit der sie gemessen werden können, keine trennscharfen Ergebnisse zeitigen. Sie halten sich lieber an die harten Fakten, die keine allzu großen Ermessungsspielräume zulassen. Verfechter qualitativer Faktoren halten insbesondere die quantitativen Faktoren aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen für überholt und angesichts der Aufgabe eines Ratingurteils, über die zukünftige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens Auskunft zu geben, für nicht zweckdienlich.

Die Ergebnisse einer Validierungsstudie des Ratingsystems des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR-II-Rating) bei drei großen württembergischen Pilotbanken hat gezeigt, dass sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren für sich betrachtet trennscharf sind und dass durch die Kombination beider Faktorengruppen die Trennschärfe eines kombinierten Ratingsystems weiter erhöht werden kann. So beträgt die Trennschärfe des quantitativen Teilscore bei der Pilotstudie 64,0 %. Die Trennschärfe des qualitativen Teilscores beträgt 70,7 %. In der Kombination beider Teilscores zu einem Gesamtscore wurde eine Trennschärfe von 80,7 % erreicht – eine beachtliche Zahl für ein branchenübergreifendes Ratingsystem. Hinsichtlich der Würdigung des Erklärungsbeitrages qualitativer Faktoren sei an dieser Stelle angemerkt, dass es entscheidend darauf ankommt, wie ein qualitativer Teilscore handwerklich umgesetzt wird. Bei der Entwicklung des BVR-II-Rating wurde darauf geachtet, dass die qualitativen Bewertungen keine subjektiven Ermessungsspielräume enthalten und möglichst präzise und damit potenziell trennscharfe Aussagen in den qualitativen Teilscore einfließen.

Diese grundsätzlichen Ergebnisse vorausgeschickt mag es verwundern, warum das Intersport-Ratingmodell keine qualitativen Faktoren enthält, sondern lediglich mit einigen wenigen Bilanzkennzahlen auskommt. Der Grund ist einfach und schnell zu erklären. Da das Intersport-Ratingmodell eine branchenreine Spezialanfertigung ist, ist die

Trennschärfe des reinen Bilanzratings derart hoch, dass letztlich die Frage des organisatorischen Aufwandes entscheidend war. Mit einer mittleren Trennschärfe über die letzten drei Jahre von 82,6 % liegt die Trennschärfe des Intersport-Modells bereits ohne die Berücksichtigung qualitativer Faktoren über der Trennschärfe des branchenübergreifenden BVR-II-Ratings. Aus kaufmännischer Sicht ist letztlich nicht zu vernachlässigen, dass ein Verfahren möglichst schlank umgesetzt werden kann und vor allem mit wenig laufenden Kosten verbunden ist. Die Bilanzfassung ist insbesondere durch die Ergänzung um eine elektronische Import-Schnittstelle zu DATEV vergleichsweise einfach. Angesichts der guten Ergebnisse des Bilanzratings konnte auf eine aufwändige Erfassung qualitativer Faktoren durch Regionalbetreuer und/oder zentral installierte Kreditmanager verzichtet werden. Darüber hinaus war die Entscheidung auch eine geschäftspolitische Entscheidung in der Hinsicht, dass man gegenüber den Mitgliedern des Handelsverbandes deutlich machen konnte, dass das Ratingergebnis objektiv mathematisch-statistisch auf der Basis der Jahresabschlüsse ermittelt wird und keine subjektiv geprägten qualitativen Faktoren, die möglicherweise großen Diskussionsbedarf ausgelöst hätten, enthalten.

3 Einsatz eines Mitgliederrating-Systems in der Praxis

3.1 Die Ratingskala

Unter dem Namen „MRV-Mitgliederrating für Verbundgruppen“ bietet die GenoConsult GmbH, ein gemeinsames Tochterunternehmen von Frankfurter Genossenschaftsverband, Württembergischem Genossenschaftsverband und DZ Bank, auch Unternehmen, die nicht in der Rechtsform der Genossenschaft firmieren, an, interne Ratingsysteme zu erstellen. Ein Mitgliederrating ist für jeden Handelsverbund interessant, der dauerhafte Handelsbeziehungen mit mittelständischen Unternehmen unterhält. Datenbasis für die Entwicklung eines solchen Systems sind die Jahresabschlüsse der Mitglieder des jeweiligen Verbundes. Es gibt branchenübergreifende Lösungen, die bereits entwickelt wurden und sofort einsetzbar sind. Hier liegt die Trennschärfe je nach Verbund bei 50 % bis 60 %. Genau lässt sich dies ex ante nicht sagen, auf der Basis vorliegender Daten lässt sich die tatsächliche individuelle Trennschärfe jedoch ermitteln. Grundsätzlich ist eine verbundindividuelle Spezialanfertigung vorzuziehen, da sie – wie oben erwähnt – noch trennschärfere Ergebnisse produziert.

Tabelle 3: Die Masterskala des Mitgliederrating

Ratingklasse	Ausfallwahrscheinlichkeit	Klassenbeschreibung	Ampelsystem
A +	< 0,01 %	Sehr gut: höchste Bonität; nahezu kein Ausfallrisiko	Nicht auffällige Mitglieder
A	0,01 % - 0,5 %	Sehr gut bis gut: geringes Ausfallrisiko	Nicht auffällige Mitglieder
A -	0,5 % - 1,0 %	Sehr gut bis gut: geringes Ausfallrisiko	Nicht auffällige Mitglieder
B +	1,0 % - 1,8 %	Befriedigend bis ausreichend: Risikoelemente vorhanden, die sich bei Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds negativ auswirken	Beobachtungsmitglieder
B	1,8 % - 2,6 %	Befriedigend bis ausreichend: Risikoelemente vorhanden, die sich bei Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds negativ auswirken	Beobachtungsmitglieder
B -	2,6 % - 5 %	Mangelhaft: geringe Sicherheit der langfristigen Zahlungsfähigkeit	Betreuungsmitglieder
C	> 5,0 %	Ungenügend: Gefahr des Zahlungsverzugs	Betreuungsmitglieder
D	Trennkriterium erfüllt	Ausfall, Zahlungsverzug	Betreuungsmitglieder

Aus der Sicht eines modernen Kreditmanagements stellen die Handelsforderungen eines Handelsverbundes ein Kreditportfolio dar. Dieses Portfolio umfasst unterschiedliche Kreditnehmer mit unterschiedlichen Bonitäten, einer unterschiedlicher Besicherung und einem unterschiedlichen Zahlungsverhalten. Ein Mitgliederrating ist ein individuell auf das jeweilige Kreditportfolio des Handelsverbundes zugeschnittenes Ratingsystem, mit dem der Handelsverbund die Risiken, die er mit der Kreditvergabe an seine Kunden eingeht, erkennen, quantifizieren und steuern kann.

Auf der Basis eines Entwicklungsdatensatzes wird vergleichbar mit einem epidemiologischen Risikomodell für eine bestimmte Krankheit ein mathematisch-statistisches Ratingmodell speziell auf das Kreditportfolio des Handelsverbundes zugeschnitten entwickelt. Das Modell muss unterschiedliche statistische Anforderungen wie Stabilität, eine möglichst hohe Trennschärfe und eine möglichst exakte Kalibrierung erfüllen. Output des Modells sind Ausfallwahrscheinlichkeiten für jedes Mitglied, soweit für das Mitglied die entsprechenden Daten über die im Modell verwendeten Risikofaktoren vorliegen. Bei einem reinen

Bilanzrating ist dies der Jahresabschluss des Unternehmens. Grundsätzlich sind alle Datenquellen denkbar. Aus den oben genannten operativen Gründen hat sich ein reines Bilanzrating jedoch bewährt. Die aus dem Modell berechneten Ausfallwahrscheinlichkeiten werden über eine Ratingskala in Ratingklassen überführt, wie in Tabelle 3 näher beschrieben.

Aus pragmatischen Gründen wird in der Regel eine weitere Segmentierung in ein Ampelsystem durchgeführt. Als nicht auffällige Mitglieder werden Mitglieder bezeichnet, deren Ausfallwahrscheinlichkeit unter 1 % liegt. Eine Ausfallwahrscheinlichkeit von genau 1 % besagt, dass von hundert Mitgliedern mit dieser Ausfallwahrscheinlichkeit genau eines im folgenden Jahr seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt. Nicht auffällige Mitglieder fallen in die Ratingklassen A+, A und A-. Beobachtungsmitglieder sind Mitglieder aus den Ratingklassen B+ und B mit den entsprechenden Ausfallwahrscheinlichkeiten zwischen 1,0 % und 2,6 %. Ab der Ratingklasse B- handelt es sich um Betreuungsmitglieder, die – wie der Name bereits andeutet – einer speziellen Betreuung im Kreditmanagement sowie ggf. in der aktiven

Mitgliederförderung bedürfen. Hier zeigt sich, wie das Ampelsystem gleichzeitig als Grundlage für eine risikoabhängige Beratung der Mitglieder genutzt werden kann. Nicht auffällige Handelsunternehmen sind Unternehmen, mit denen beispielsweise über eine aktivere Marktbearbeitung nachgedacht werden kann. Betreuungsmitglieder sind typischerweise Kandidaten, die Unterstützung benötigen, um eine drohende oder bereits vorhandene Unternehmenskrise abzuwenden. Die Beratungsthemen reichen vom Liquiditäts- und Kostenmanagement bis hin zum professionell durchgeführten Liquidationsverkauf.

3.2 Anreiz für die Mitglieder – das Ratingzertifikat

Ein Hinderungsgrund für die Verbreitung jahresabschlussbasierter, interner Ratingsysteme im Handel ist das Fehlen eines Gegenstücks zu §18 Kreditwesengesetz. Die Banken haben den Vorteil, dass der Gesetzgeber ihnen bzgl. der Herausgabe der wirtschaftlichen Unterlagen bis zu einem gewissen Grad den Rücken stärkt. Manche Banken empfinden das als Überregulierung. Faktisch ist diese gesetzliche Verpflichtung aber auch ein großer Vorteil, um die nötige Transparenz bei der Beurteilung der Bonität eines Kreditnehmers oder Debitoren herstellen zu können. Die Geschäftsbedingungen vieler Handelsverbände sehen zwar vor, dass der Handelspartner regelmäßig seinen Jahresabschluss einreicht; die Realität sieht jedoch oft anders aus.

Ein wichtiger Baustein für den Praxiserfolg eines Mitgliederrating-Systems ist es daher, für das geratete Unternehmen einen direkten Nutzen zu schaffen. Jedes Intersport-Mitglied erhält umgehend nach der Herausgabe seines Jahresabschlusses ein Ratingzertifikat, in dem transparent und verständlich sein Ratingergebnis dargestellt wird. Die Ratingzertifikate ermöglichen dem Einzelhändler eine verlässliche Einschätzung seiner eigenen finanzwirtschaftlichen Situation und zeigen ihm über die Zeit objektiv die eigene wirtschaftliche Entwicklung auf. Vergleichbar mit dem Herzinfarktpatienten, der bei Kenntnis seines Infarkttrisikos sein Verhalten und seine Ernährungsgewohnheiten umstellen kann, erhält der Einzelhändler eine profunde Diagnose seines Ist-Zustandes. Darüber hinaus wird er über die zeitliche Entwicklung seines „Infarkttrisikos“ informiert. Hat es die letzten Jahre zu- oder abgenommen? Worin liegen die Ursachen für die Veränderungen?

Das Ratingzertifikat der Intersport ist seitens der Intersport-Fachhändler ungemein positiv aufgenommen wor-

den. Man kann regelrecht von einer Nachfrage nach den Zertifikaten sprechen. Mitte Mai 2005 lagen der Intersport bereits rund 25 % aller Jahresabschlüsse des abgelaufenen Jahres 2004 vor. Eine Zahl, die man sich angesichts der landläufigen Behauptung, dass die Jahresabschlüsse mittelständischer Unternehmen in der Regel erst ein bis eineinhalb Jahre nach Bilanzstichtag vorliegen, auf der Zunge zergehen lassen muss. Ende August lagen der Intersport 58 % der Mitgliederbilanzen vor. Bis Ende Oktober stieg die Zahl auf nahezu 70 %. Die Einsatzmöglichkeiten des Zertifikates reichen von der Vorbereitung auf das Ratinggespräch mit der Hausbank über die Eigenanalyse bis zur Diskussion der Ergebnisse in betriebswirtschaftlichen Austauschgruppen des Intersport Verbundes.

3.3 Software und Import-Schnittstelle zu DATEV

EDV-seitig wird das Mitgliederrating mit einer eigenen Software unterstützt, die zahlreiche Schnittstellen zu vorhandenen Systemen, sei es als Export- oder Import-Schnittstelle, aufweist. Mitgliederstammdaten werden aus dem bestehenden Mitgliederdatenbestand eingelesen. Die berechneten Ergebnisse können an verschiedenen Stellen in unterschiedlichen Formaten exportiert werden. Seit Jahresbeginn 2006 gibt es eine elektronische Schnittstelle zu DATEV, über die der Steuerberater die Jahresabschlussdaten seines Mandanten verschlüsselt an den Intersport Verbund übermitteln kann. Dies senkt die Erfassungskosten und erlaubt eine zügige Bearbeitung der eingegangenen Bilanzen.

3.4 Einsatz im operativen Kreditmanagement

Ein Unternehmen, das ein Mitgliederrating im Einsatz hat, verfügt über die vollkommene Transparenz der Risiken aus seinem Kreditportfolio. Die Geschäftsleitung erhält regelmäßig einen Überblick darüber, welches Kreditvolumen die Kunden aus der Ratingklasse C auf sich vereinen, welche Außenstände mit den Ratingnoten B-, B und B+ verknüpft sind und welche Forderungen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht ausfallen werden (Ratingklassen A-, A und A+). Darüber hinaus wird die Entwicklung des Risikos über die Zeit beobachtet. Wie entwickelt sich die mittlere Ausfallwahrscheinlichkeit über die Zeit? Wie sieht es mit den Wanderungen innerhalb der Ratingklassen aus? Nehmen die riskanten Volumina ab oder zu? Welche Mitglieder verharren in den schlechten Ratingklassen? Welche Mitglieder verschlechtern sich kontinuierlich hinsichtlich ihrer Bonität? Welche Mitglieder schaffen es, ihre finanzwirtschaftliche Situation zu verbessern?

Abb. 3: Screenshot der Software MRV-Rating 1.5.0

MitgliedsNr	RatingStammNr	Kurzname	Scoring / PD 2004	Ratingklasse 2004	VG	Teilscore Vermögenslage	Teilscore Ertragslage	Teilscore Finanzlage
200001	R000003	MITGL001	0,00	A+	H1	30	24	30
200002	R000004	MITGL002	0,07	A	H1	22	30	22
200004	R000006	MITGL004	1,55	B+	N5	13	14	13
200007	R000009	MITGL007						
200008	R000010	MITGL008	2,32	B		10	19	10
200009	R000011	MITGL009						
200011	R000013	MITGL011	2,60	B-		13	13	4
200012	R000014	MITGL012	0,00	A+		28	25	13
200013	R000015	MITGL013	3,21	B-		13	12	5
200017	R000019	MITGL017						
200018	R000020	MITGL018	0,40	A		22	24	14
200019	R000021	MITGL019	0,92	A-		18	19	14
200020	R000022	MITGL020						
200021	R000023	MITGL021	0,00	A+		21	30	18
200022	R000024	MITGL022	0,06	A		22	25	13
200023	R000025	MITGL023	3,12	D		15	9	4
200024	R000026	MITGL024	0,00	A+		24	27	16
200025	R000027	MITGL025						
200027	R000029	MITGL027	2,37	B		19	19	1
200028	R000030	MITGL028	2,69	B-		7	18	8
200029	R000031	MITGL029	4,02	B-		15	13	2
200030	R000032	MITGL030	4,08	B-		8	16	8
200031	R000033	MITGL031	0,00	A+		21	29	18
200032	R000034	MITGL032	1,80	B+		12	19	14
200033	R000035	MITGL033	46,84	D		3	5	6
200034	R000036	MITGL034	3,74	B-		18	11	0
200035	R000037	MITGL035	0,37	A		20	21	17
200036	R000038	MITGL036	0,06	A		22	23	14
200037	R000039	MITGL037	0,04	A		26	24	10
200038	R000040	MITGL038	0,00	A+		27	27	13
200040	R000042	MITGL040	3,66	D		6	6	15
200041	R000043	MITGL041	3,87	B-		18	7	2
200042	R000044	MITGL042	0,78	A-		22	21	9
200043	R000045	MITGL043	1,59	B+		22	20	4
200044	R000046	MITGL044	0,17	A		21	21	16

Abhängig von der Bonitätseinschätzung durch das Rating-system werden Maßnahmen ausgelöst. Der Maßnahmenkatalog ist nicht vom System vorgegeben, sondern liegt in der geschäftspolitischen Entscheidung des Unternehmens, welches ein Mitgliederrating einsetzt. Beispiele hierfür sind die Bestimmung der Einkaufslimite in Abhängigkeit des Ratingergebnisses, unterschiedliche Zahlungsziele je nach Rating, ratingabhängige Besicherungsmodalitäten und Grad der Besicherung, kein Akzeptieren von Wechseln schlechter Bonitäten bis hin zur Lieferung gegen Vorkasse oder dem Ausschluss des Mitgliedes bei langfristigem Verharren in der Ratingklasse C. Eine weitere Option, die im Handel bisher wenig eingesetzt wird, ist die risikoorientierte Konditionengestaltung. Grundsätzlich spricht nichts dagegen, das Versicherungsprinzip, das die Banken im Zuge der Vorbereitungen auf Basel II verstärkt einsetzen, auch im Handel einzuführen. Risikomargen könnten an die Einkaufskonditionen geknüpft werden, um Kunden mit guter Zahlungsmoral zu belohnen und die Kosten aus Zahlungsausfällen auf die bonitätsmäßig schlechten Kun-

den zu verteilen. Die Skontogewährung ist natürlich bereits ein solches Instrument. Dem Autor ist jedoch ein Handelsverbund bekannt, der darüber hinaus Boni in Abhängigkeit des Zahlungsrisikos vergibt.

Den Einsatzmöglichkeiten eines Mitgliederratings sind wenig Grenzen gesetzt. Die Instrumente einer modernen Adressrisikosteuerung, wie sie in der Kreditwirtschaft zur Anwendung gelangen, können analog eingesetzt werden, um Risiken abhängig vom Risikoappetit des Handelsunternehmens zu begrenzen, zu optimieren oder zu reduzieren. Banken berechnen beispielsweise ihre in Zukunft erwarteten Verluste über das Produkt aus Ausfallwahrscheinlichkeit und Volumen. Ein Kreditvolumen über 1 Mio. €, das mit einer 1 %-igen Wahrscheinlichkeit ausfällt, verursacht einen erwarteten Verlust in der Höhe von 10.000 €. In entsprechender Höhe bildet die Bank einen Risikofonds, aus dem der erwartete Verlust aufgefangen wird und den sie aus den vereinnahmten Risikomargen speist. Darüber hinaus berechnet die Bank basierend auf

dem Value-at-Risk-Konzept den unerwarteten Verlust, der in ungünstigen Ausnahmefällen im Sinne eines Crash-Szenarios auftreten kann. Dieser unerwartete Verlust muss durch entsprechende Eigenkapitalmittel gedeckt sein, will das Unternehmen auch einen Crash überstehen können. Inwieweit solche weiterführenden Konzepte Eingang in das Risikomanagement des Unternehmens finden, bleibt dem Unternehmen überlassen. Sicher ist, dass ein internes Ratingsystem Möglichkeiten eröffnet, im Risikomanagement in einer ganz anderen Liga zu spielen.

3.5 Einsatz in der Mitgliederbetreuung

Nur wenige Handelsverbände werden es sich leisten können, nur noch mit A- und B-Kunden Geschäfte zu machen. Wer Handel treiben will, muss bereit sein, Risiken einzugehen. Ergänzend zu den Maßnahmen im Kreditmanagement hat es sich in der Praxis bewährt, die Ergebnisse aus dem Mitgliederrating in der Mitgliederbetreuung einzusetzen. Bonitätsmäßig schwachen Einzelhändlern werden Fördermaßnahmen angeboten, um Finanzkrisen frühzeitig vermeiden zu können. Die Regionalbetreuer der Intersport erhalten die Ratingergebnisse der Einzelhändler, die sie betreuen. Darüber hinaus gibt es Fördergruppen, in denen sich finanzwirtschaftlich schwache Unternehmen zusammenfinden und zielgerichtet beraten werden. Die objektive Messung des Bonitätsstatus durch das Mitgliederrating erlaubt es nicht nur, gezielt die Stärken und Schwächen der Mitglieder aufzudecken. Das Mitgliederrating macht auch Fortschritte über die Zeit sichtbar. Auf diese Weise lässt sich objektiv überprüfen, ob und welche eingeleiteten Maßnahmen Wirkung zeigen. Grundsätzlich wäre sogar denkbar, externe Berater über das Messinstrument Mitgliederrating erfolgsabhängig zu entlohnen, um die Anreize für die Berater im Sinne des Handelsverbundes richtig zu setzen.

4 Fazit und Ausblick

Der Erfolg des Mitgliederratings in einem genossenschaftlichen Handelsverband hat den Württembergischen Genossenschaftsverband dazu bewogen, diese Leistung über ein gemeinsam mit dem Genossenschaftsverband Frankfurt und der DZ Bank betriebenes Tochterunternehmen, der GenoConsult GmbH, auch anderen Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform anzubieten. Kreditmanagement mit einem eigenen internen Ratingsystem ist unabhängig von Branche und Rechtsform für jedes Unternehmen ein Thema, das Kreditrisiken aus Handelsbeziehungen mit mittelständischen Unternehmen

hat und seine Kreditrisiken professionell steuern will. Risikomanagement ist sicherlich eine, wenn nicht die zentrale Kernkompetenz der Banken. Umso Erfolg versprechender ist es, im Sinne einer Best-Practice-Adaption von den Banken zu lernen und deren Spezialmethoden – individuell angepasst auf die eigene Situation – auch im eigenen Kreditmanagement zur Anwendung kommen zu lassen. Der Württembergische Genossenschaftsverband hat mittlerweile auch ein Ratingsystem im Einsatz, mit dem seine eigenen Verbandsmitglieder geratet werden. Es zeigt sich, dass sich auch im Verbändewesen interessante Einsatzmöglichkeiten für ein Mitgliederrating ergeben.

Literaturverzeichnis

- Deutsche Bundesbank: Validierungsansätze für interne Ratingsysteme, Monatsbericht September 2003.
- Engelmann, Bernd, Evelyn Hayden und Dirk Tasche: Measuring the discriminative power of rating systems, Deutsche Bundesbank, Discussion paper series 2: Banking and financial Supervision 01/2003.
- Greene, William H.: Econometric Analysis. Discrete Choice Models. 635ff. Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- Hosmer, David W. und Stanley Lemeshow: Applied logistic regression. Wiley series in probability and statistics, John Wiley & Sons, New York, 2000.
- Moody's Investor Service: Moody's RiskCalc™ für nicht börsennotierte Unternehmen: Das deutsche Modell, November 2001.
- Szczesny, Andrea: Risikoindikatoren, Rating und Ausfallwahrscheinlichkeit im Kreditgeschäft, ZEW Wirtschaftsanalysen, Nomos Verlag, 2003.