



## CREDIT POLICY: SAP BERICHTET ÜBER IHRE ERFAHRUNGEN BEI DER UMSETZUNG

### CREDIT POLICY: SAP BERICHTET ÜBER IHRE ER- FAHRUNGEN BEI DER UMSETZUNG

Die SAP Deutschland AG & Co. KG führt ein internes Ratingsystem zur Unterstützung der Kreditkompetenz von Sachbearbeitern und Entscheidern ein. Creditreform sprach mit Frank Kuklik, dem Leiter externes Rechnungswesen bei der SAP Deutschland AG & Co. KG.

### CREDITREFORM

Herr Kuklik, was war Ausgangspunkt Ihrer Entscheidung, ein internes Ratingsystem einzuführen?

### FRANK KUKLIK

An erster Stelle sind da natürlich die gesetzlichen und sonstigen Vorschriften zu nennen, die ein adäquates Risikomanagement verlangen, wie z. B. Basel II und KonTraG. Aber auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert und stellen heute höhere Anforderungen an die Vergabepaxis von Lieferantenkredit. Denken Sie beispielsweise an Basel II und den damit verbundenen steigenden Bedarf an alternativen Finanzierungsinstrumenten oder die gesamtwirtschaftliche Lage, die noch vor kurzem durch steigende Insolvenzzahlen geprägt war.

Diese Faktoren müssen wir nicht nur intern berücksichtigen, sie spielen auch eine gewichtige Rolle für unsere Kunden und damit in den Vertragsverhandlungen. In diesem Wissen haben wir uns die Frage gestellt, wie wir unsere Kolleginnen und Kollegen in Vertrieb und Beratung unterstützen und in die Lage versetzen können, unseren Kunden auch in Finanzierungsfragen eine Lösung anzubieten. Wir haben uns dann für ein internes Ratingsystem entschieden, in dem bereits vorhandene interne Informationen mit externen Informationen kombiniert und gesamthaft analysiert werden können und schließlich über ein Rating zu einer Empfehlung führen.

Wir wollten aber auch einen Show-Case für unsere Kunden schaffen und was liegt da näher als eine State-of-the-Art-Nutzung der Applikationen, die wir unseren Kunden anbieten? Die SAP Deutschland AG & Co. KG nimmt bei der Einführung und

Nutzung neuer Applikationen als eine der größten Gesellschaften im SAP Konzern und aufgrund der räumlichen Nähe zur SAP AG häufig eine Vorreiterrolle ein, so auch hier bei der Realisierung des internen Ratingsystems auf Basis unserer mySAP ERP Financials-Applikation SAP Credit Management.

Schließlich erleben wir seit einiger Zeit einen Paradigmenwechsel im Bereich des Rechnungswesens. Wie die Produktion und IT zuvor, werden transaktionale Prozesse von den entscheidungsunterstützenden getrennt, um sie effizienter abzuarbeiten. Auch die SAP bündelt ihre transaktionalen Prozesse im Rechnungswesen in einem Shared Service Center. Das schafft unseren lokalen Mitarbeitern Freiräume, entscheidungsunterstützend tätig zu sein, setzt aber wiederum geeignete Tools wie das interne Ratingsystem voraus, das wir mit SAP Credit Management realisieren werden. Damit können wir unsere Vorstellungen eines Business Support durch das Rechnungswesen ganz gut umsetzen.

Sie sehen also, dass es eine Vielzahl von Gründen gab, die zu der Entscheidung für die Einführung eines internen Ratingsystems geführt haben. Creditreform hat uns bei der Entscheidungsfindung kompetent unterstützt.

### CREDITREFORM

Was stand am Anfang Ihrer Zusammenarbeit mit der Creditreform Rating AG?

### FRANK KUKLIK

Der Bedarf nach Expertise im Bereich Forderungs- und Kreditmanagement, die wir anfangs ja noch nicht selbst hatten. Zusammen mit der Creditreform Rating AG konnten wir in relativ kurzer Zeit eine auf die SAP Deutschland AG & Co. KG zugeschnittene Credit Policy entwickeln, die die Grundlage eines funktionierenden Credit Managements bildet. Darin beschreiben wir nicht nur die Ziele für unser Credit Management, sondern auch den Prozess, die Funktionen, Aufgaben und Verfahrensweisen der am Prozess Beteiligten.



## CREDIT POLICY: SAP BERICHTET ÜBER IHRE ERFAHRUNGEN BEI DER UMSETZUNG

### CREDITREFORM

Wer soll mit der Credit Policy arbeiten?

#### FRANK KUKLIK

Primär natürlich die Mitarbeiter im Bereich Credit Management. Für sie ist die Credit Policy die Grundlage ihrer täglichen Arbeit. Alle anderen Mitarbeitern im Rechnungswesen sollten mit ihr vertraut sein, denn es gibt viele Berührungspunkte zu anderen Bereichen des Rechnungswesens, z. B. zum Contract-/Order-Management oder Treasury. Auch für Mitarbeiter aus Vertrieb und Beratung sind die Kenntnisse über den Prozess vorteilhaft, der in der Credit Policy beschrieben ist.

### CREDITREFORM

Ein solches Nachschlagewerk allein ist aber eher theoretischer Natur und stellte ja auch nur den Anfang Ihrer Zusammenarbeit mit der Creditreform Rating AG dar.

#### FRANK KUKLIK

Das ist richtig. Eine Credit Policy alleine ist für ein Credit Management, wie wir es uns vorstellen, nicht ausreichend. Damit die Software ein valides Rating liefert, das zu brauchbaren und validen Handlungsempfehlungen führt, müssen Sie zunächst festlegen, welche Kriterien und Informationen überhaupt einen Einfluss haben und dann die Gewichtung und damit den Einfluss der Kriterien und Informationen auf das Rating bestimmen.

Die Fachleute der Creditreform Rating AG konnten uns auch dabei tatkräftig zur Seite stehen. Sie konnten durch entsprechende Auswertungen und Analysen ermitteln, welche Kriterien und Informationen (die Schlüsselfaktoren) welche Relevanz haben und mit welcher Gewichtung sie in das Rating einfließen sollten.

### CREDITREFORM

Wie lauten denn solche Schlüsselfaktoren?

#### FRANK KUKLIK

Die Schlüsselfaktoren können sehr verschieden und bei jedem Unternehmen, das ein eigenes Ratingsystem aufbaut, individuell sein, genauso wie

die Gewichtung der einzelnen Schlüsselfaktoren. In dem Ratingsystem des einen Unternehmens kommt vielleicht der Rechtsform des zu betrachtenden Unternehmens eine hohe Bedeutung und damit Gewichtung zu; in dem Ratingsystem eines anderen Unternehmens hat diese Information möglicherweise keine Relevanz und fließt deshalb gar nicht erst in das Rating ein.

Einen Unterschied macht es auch, ob sie einen Bestands- oder Neukunden betrachten. Bei Bestandskunden haben sie bereits eine Menge interner Daten, zum Beispiel ihre bisherigen Zahlungserfahrungen mit dem Kunden oder sein Ordervolumen. Derartige Daten sind oft an vielen Stellen vorhanden und müssen nur noch zusammengeführt werden, um sie dann gesamthaft zu analysieren. In einem integrierten System, wie es SAP seinen Kunden anbieten und selbst nutzt, ist das kein Problem. Interne Daten sind dabei oft verlässlicher als externe und werden daher eine höhere Gewichtung bekommen, gerade wenn es sich um Daten handelt, die auf der Kundenbeziehung selbst beruhen.

Bei Neukunden können Sie beispielsweise nicht auf eigene Zahlungserfahrungen mit dem Kunden zurückgreifen, haben also normalerweise nur verhältnismässig wenig bis keine internen Daten. Dann bekommen externe Daten, wie zum Beispiel der Umsatz, die Rechtsform, die Anzahl der Mitarbeiter oder die Branche ein höheres Gewicht.

Wir haben in unserem Projekt die Relevanz der uns vorliegenden internen und externen Daten untersucht und gewichtet. Am Ende der Analyse standen dann Formeln, die systemtechnisch in der Applikation Credit Management hinterlegt werden. Der Mitarbeiter im Credit Management muss nur noch wenige Daten in das System eingeben, die meisten Daten werden automatisch extrahiert. Externe und interne Daten fließen dann zusammen, es läuft ein Rechenprozess anhand bestimmter Formeln ab und am Ende ergibt sich ein Rating, das zu einer bestimmten, in der Credit Policy festgelegten Empfehlung führt. Wenn Kollegen aus dem Ver-



## CREDIT POLICY: SAP BERICHTET ÜBER IHRE ERFAHRUNGEN BEI DER UMSETZUNG

trieb oder der Beratung mit dem Kunden über die Finanzierungsfragen sprechen, können sie dann auf diese Informationen zurückgreifen.

### CREDITREFORM

Heißt das, die Abteilungen Rechnungswesen und Vertrieb werden künftig enger zusammenarbeiten?

### FRANK KUKLIK

Wir arbeiten derzeit schon sehr gut zusammen und erweitern die Zusammenarbeit um neue Facetten, indem wir auf der einen Seite den Kollegen in Vertrieb und Beratung entscheidungsrelevante Informationen an die Hand geben, die sie in der Form noch nicht hatten und die ihnen helfen, ihre Kunden besser zu betreuen. Auf der anderen Seite steht unserem Vertrieb und Beratung ein Ansprechpartner zur Verfügung, der als Anwender des eigenen Produktes unseren Kunden kompetent von eigenen Erfahrungen berichten kann.

Dabei vernachlässigen wir im Bereich Rechnungswesen natürlich nicht unsere Rolle als „Gewissen“ des Unternehmens. Leider ist aufgrund interner und externer Regelungen nicht alles möglich, was Kunde und Vertrieb beziehungsweise Beratung wünschen. Es gehört deshalb auch zu unseren Aufgaben, Risiken zu erkennen und aufzuzeigen und, falls sie bewusst eingegangen werden sollen, für eine adäquate Risikoversicherung zu sorgen, in welcher Form auch immer. Dabei hilft uns natürlich das Credit Management mit ihrer Credit Policy und dem internen Ratingsystem.

### CREDITREFORM

In welchen Bereichen werden Sie das interne Ratingsystem hauptsächlich einsetzen?

### FRANK KUKLIK

Primär in den Bereichen Produktvertrieb und Beratung und hier insbesondere bei Neuabschlüssen von Verträgen, die einen gewissen Wert und ein gewisses Volumen übersteigen. Was wir derzeit nicht planen, ist die Anwendung des internen Rating-systems im Bereich Schulung, da hier die Risiken und die Gestaltungsmöglichkeiten von Zahlungs-

modalitäten sehr begrenzt sind. Auch im Bereich Wartung haben wir keine Möglichkeiten, die Konditionen zu gestalten.

### CREDITREFORM

Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Spezialisten der Creditreform Rating AG?

### FRANK KUKLIK

Die Zusammenarbeit mit den Beratern der Creditreform Rating AG war von Anfang an sehr gut und hat sich im Laufe des Projektes sogar noch verbessert. Unsere Wünsche, Anmerkungen und Einwände fanden jederzeit ein offenes Ohr. Zu keinem Zeitpunkt hatten wir das Gefühl, irgendetwas aufgezwängt zu bekommen, das wir nicht wollen oder brauchen – ganz im Gegenteil: Die Zusammenarbeit war sehr partnerschaftlich und ausgesprochen kooperativ. Wir haben viele Punkte eingehend diskutiert – zum Teil auch sehr kontrovers, aber immer ergebnisorientiert. Wir sind mit den Ergebnissen, die wir bisher erreicht haben, sehr zufrieden.

### CREDITREFORM

Wie wird sich die Implementierung des Ratingsystems auf die Arbeit Ihrer Mitarbeiter auswirken?

### FRANK KUKLIK

Für viele Mitarbeiter wird sich durch die Einführung nichts ändern. Mitarbeiter aus Vertrieb und Beratung werden zukünftig eine bessere Informationsbasis für ihre Gespräche mit Kunden haben, aber auch an ihrer Arbeit ändert das eigentlich kaum etwas. Die größten Veränderungen werden für die Mitarbeiter eintreten, die zukünftig als Credit Manager in einem neuen Prozess arbeiten werden.

Diese Veränderungen sind aber von Unternehmens- und Mitarbeiterseite gewollt. Der Paradigmenwechsel und die damit einhergehende Transformation des Rechnungswesens setzen solche Veränderungen ja geradezu voraus. Wenn transaktionale Tätigkeiten an anderer Stelle effizienter erledigt werden können, bleibt Raum für entscheidungsunterstützende Tätigkeiten, die von gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitern wahrgenommen werden können. Als



## CREDIT POLICY: SAP BERICHTET ÜBER IHRE ERFAHRUNGEN BEI DER UMSETZUNG

Unternehmen kann ich besser von dem Erfahrungsschatz profitieren, der einen Mitarbeiter für eine anspruchsvollere Aufgabe qualifiziert und als Mitarbeiter bietet sich mir die Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Wir sind dabei erfahrene Debitorenbuchhalter zu Credit Managern auszubilden, um sie darauf vorzubereiten, künftig den ganzen Credit Management Prozess bearbeiten zu können. Dabei sind ihre bisherigen Erfahrungen in der Debitorenbuchhaltung absolut von Vorteil. Zusätzlich bauen sie neue Expertisen im Bereich Credit Management auf und bilden sich auf diese Weise fort.

### CREDITREFORM

Welchen Nutzen bringt Ihren Kunden die Einführung des internen Ratingsystems?

#### FRANK KUKLIK

Mit dem Softwarekauf und der Beratung sind in der Regel hohe Investitionen verbunden – insofern haben weder der Kunde noch wir etwas davon, wenn wir einen Vertrag zu Konditionen gestalten, die für den Kunden nicht tragbar sind. Optimalerweise führen die Gespräche zu einem Vertragsabschluss mit Konditionen, mit denen beide Seiten zufrieden sind. Mit unserem internen Ratingsystem können wir eine Empfehlung liefern, die aufgrund ihrer Datenbasis objektiv ist und so zu einem für beide Seiten zufriedenstellendem Ergebnis beitragen. Wenn dann doch von der Empfehlung abweichende Konditionen vereinbart werden, haben wir im Rechnungswesen alle erforderlichen Daten, um eine adäquate Risikoversorge zu treffen.

### CREDITREFORM

Wie sehen Ihre strategischen Ziele im Bereich Credit Management aus?

#### FRANK KUKLIK

Wir wollen durch aktives Handeln im Credit Management Forderungsrisiken reduzieren. Durch einen ausgewogenen Umgang mit Chancen und Risiken unterstützen wir die profitable Wachstumsstrategie des Unternehmens, indem wir das Credit

Management State-of-the-Art nutzen, wollen wir einen Show-Case aufbauen, der zeigt, was mit dem SAP Credit Management machbar ist. Aus dieser Konstellation heraus möchten wir in den Dialog mit möglichen Kunden treten und uns auch gerne als Referenz zur Verfügung stellen, wenn es um konkrete Fragen der Implementierung, Nutzung oder die Benefits geht.

Die Rahmenbedingungen, unter denen wir den Bereich Credit Management und das interne Ratingssystem aufbauen, sind nicht statisch und werden es nie sein. Ebenso wird das SAP Credit Management Weiterentwicklungen erfahren. Deshalb werden wir auch weiter daran arbeiten, das Credit Management bei der SAP Deutschland AG & Co. KG auf dem hohem Niveau zu halten, das wir erreicht haben. Die Creditreform Rating AG hat als Partner in diesem wichtigen Projekt mit ihrer Expertise und Unterstützung erheblich zum Gelingen des Projektes und dem hohen Niveau unseres Credit Managements beigetragen.

Weitere Informationen:



#### FRANK KUKLIK

SAP Deutschland AG & Co. KG  
Director Financial Accounting  
E-Mail: frank.kuklik@sap.com  
Internet: www.sap.de