

# Checkliste

## „Credit Policy: Strategisches Steuerungsinstrument für Lieferantenkredite“

Die aktive Gestaltung und Steuerung des Forderungsportfolios ist von strategischer Bedeutung für jedes Unternehmen. Um diese Relevanz zu verdeutlichen, beschreiben viele Unternehmen heute ihre Kreditpolitik – auch Credit Policy genannt – in einer eigenen Richtlinie.

Eine solche Credit Policy bringt

- schriftlich dokumentiert,
- die Funktion von Kundenkrediten und
- die „Kultur“ im Umgang mit diesem Instrument zum Ausdruck.

Der Nutzen einer Credit Policy liegt vor allem in

- der Verdeutlichung der unternehmenssichernden Funktion und des Stellenwerts des Forderungsmanagements,
- der Sicherstellung gemeinsamer Grundsätze für alle Organisationseinheiten (insbesondere verbindliche Zielvorgaben für die Bereiche Vertrieb und Forderungsmanagement),
- einer konsistenten und auch nachvollziehbaren Zusammenarbeit mit Kunden und
- der Anerkennung und „Ausstattung“ der Funktion Forderungsmanagement als eigenständige Kontrolleinheit.

Im Folgenden finden Sie Anregungen für ausgewählte Aspekte, die üblicherweise in einer Credit Policy geregelt werden.

Worauf Sie achten sollten	Warum wichtig / Fragen / Anmerkungen	Ihre Anmerkungen
<b>Mission</b>	Wie ist die Mission des Forderungsmanagements für das Unternehmen definiert? Welche risikopolitischen Zielsetzungen verfolgt die Unternehmensleitung?	
<b>Verantwortung</b>	Wer ist für die Verabschiedung der Policy zuständig und in welchen Zeitabständen wird diese „reviewed“? Welche Sanktionen behält sich die Unter-	

	nehmensleitung bei Verstößen gegen die Richtlinie vor?	
<b>Geltungsbereich</b>	<p>Für welche Tochtergesellschaften/ Niederlassungen soll die Richtlinie gelten und entsprechend konzipiert werden?</p> <p>Klären Sie insbesondere bei internationalen Unternehmen die folgenden Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie viele Credit Policies sollen erstellt werden (eine allgemeine Richtlinie versus viele spezifische)?</li> </ul> <p>Die Praxiserfahrung zeigt, dass sofern ausländische Gesellschaften bestehen landesspezifische Credit Policies notwendig sind, um auf die besonderen Merkmale des jeweiligen Marktes und seine Gepflogenheiten einzugehen.</p> <p>Im Idealfall können Ländergruppen gebildet werden, um eine zu große Anzahl von Credit Policies zu vermeiden.</p> <p>Die landesspezifischen Richtlinien sollten dabei in eine Global Credit Policy eingebettet sein. Diese regelt den Rahmen für das Forderungsmanagement, lässt aber Spielraum für die Ausgestaltung nationaler Anforderungen Welchen Zentralisierungsgrad soll die Credit Policy aufweisen und wer erstellt und pflegt diese verantwortlich?</p> <p>Welchen Detaillierungsgrad soll die Credit Policy abbilden, d. h. wie genau werden forderungsrelevante Aufgaben und Schritte im Auftragsabwicklungsprozess spezifiziert?</p>	
<b>Organisation</b>	<p>Wie ist das Forderungsmanagement in Ihrer Organisation verankert und welche Hierarchiestufen und Verantwortlichkeiten sind definiert?</p> <p>Welche Eskalationsprinzipien für Entscheidungsvollmachten (z. B. Kreditlimite) sollen Anwendung finden?</p> <p>Wie soll konkret die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Forderungsmanagement im Sinne einer kundenorientierten und gleichzeitig risikoadäquaten Zusammenarbeit gestaltet werden?</p>	
<b>Steuerung</b>	Nach welchen ausgewählten operativen	

	<p>Zielen wollen Sie führen, und wie konkret sind diese Ziel- und Messgrößen ausgestaltet?</p> <p>Welche quantitativen und qualitativen Standards erwarten Sie für die Kernprozesse des Kreditmanagements?</p> <p>Welche Bedeutung haben dabei Systeme für eine automatisierte Unterstützung der Risikobeurteilung?</p> <p>Welche Reporting-Routinen unterstützen ein konsequentes Controlling?</p> <p>Inwieweit findet eine bereichsübergreifende Verzahnung verschiedener Führungsleitlinien (z. B. Sales und Credit Policy) – und konsequenterweise damit auch der Ziel- und Beurteilungssysteme – statt?</p> <p>Welchen Stellenwert messen Sie alternativen Finanzierungslösungen (z. B. Kreditversicherung, Factoring, Forfaitierung, ABS-Transaktionen (Asset Backed Securities) bei und welche Auswirkungen haben diese auf das Kreditmanagement?</p> <p>Darüber hinaus können in der Credit Policy aber auch personalpolitische oder unternehmenskulturelle (Steuerungs-)Aspekte behandelt werden.</p>	
<p><b>Prozesse</b></p> <p><b>- Bonitätsprüfung</b></p>	<p>In welchen Zeitabständen finden ordentliche Prüfungen der Kundenbonität statt?</p> <p>Welche Kriterien definieren dabei eine differenzierte Behandlung der Kunden (z. B. anhand einer Kreditlimit-Scoring-Matrix)?</p> <p>Welche Hilfsmittel weisen den zuständigen Mitarbeiter auf das To-Do hin?</p> <p>Welche Situationen/Informationen führen zu einer außerordentlichen Überprüfung der Kundenbonität?</p> <p>Welche konkreten Informationen aus externen Quellen führen zu einer außerordentlichen Bonitätsbeurteilung?</p> <p>Wie ist sichergestellt, dass Kenntnisse aus internen Quellen (Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen, Forderungsmanagement), die Indizien für eine sich verändernde/ verschlechternde Kundenbonität sein könnten, die relevanten</p>	

	<p>Stellen erreichen?</p> <p>Welchen Stellenwert hat in Ihrem Unternehmen die Prüfung der Kundenbonität? Ist diese als eindeutiger Aufgabenschwerpunkt für das Forderungsmanagement definiert?</p> <p>Entspricht das Verfahren grundsätzlich den Anforderungen des Marktes und der Branche (Aktualität)?</p> <p>Ist ein prozessinterner Kontrollmechanismus integriert („Verknüpfung“ der Prüfungshandlungen mit einer Kreditvollmachtenregelung, ergänzt durch ein Vier-Augen-Prinzip für bestimmte Risiken)?</p> <p>Werden im Rahmen der Verfahrensbeschreibung der Anwendungsbereich sowie die Verantwortlichkeiten eindeutig abgegrenzt?</p> <p>Wie erfolgt die Limitsteuerung? Welche Scoring-Systeme kommen dabei zum Einsatz?</p> <p>In welchen Details unterscheiden sich ggf. Prüfungshandlungen von Neu- und Bestandskunden? Welche besonderen/zusätzlichen Unterlagen/Informationen fordert Ihr Unternehmen bei der Neukundenanlage vom Kunden ein, welche werden regelmäßig bei einer Aktualisierungsprüfung angefordert?</p>	
<p><b>- Mahnverfahren</b></p>	<p>Werden im Rahmen der Verfahrensbeschreibung der Anwendungsbereich sowie die Verantwortlichkeiten eindeutig abgegrenzt?</p> <p>Wie zeitnah erfolgt nach Ablauf der Zahlungsfrist der Beginn des Mahnverfahrens?</p> <p>In welchen Zeitabständen und wie häufig werden die Kunden über Überfälligkeiten informiert (Anzahl Mahnstufen)? Ist in diesem Zusammenhang die zeitliche Ausdehnung des Mahnprozesses einen maximalen Zeitraum begrenzt?</p> <p>Welche Bedeutung nimmt dabei die ergänzende, telefonische Mahnung ein?</p> <p>In welchem Umfang wird die Unterstützung</p>	

	<p>des Vertriebes für den Mahnprozess genutzt?</p> <p>Sind die Mahnschreiben eindeutig und klar formuliert?</p> <p>Welche Konsequenzen ergeben sich für Kunden, die die getroffenen Vereinbarungen/ Zahlungsziele „vorsätzlich“ oder aus anderen Gründen nicht einhalten? Ist sichergestellt, dass diese relevanten Informationen Einfluss auf die wesentlichen Parameter der weiteren Geschäftsbeziehung haben?</p> <p>Ist sichergestellt, dass Kunden i. d. R. nur einen Ansprechpartner im Mahnwesen haben, so dass ein taktisches Verhalten des säumigen Zahlers (Kontakt zu mehreren Mitarbeitern im Mahnwesen) weitestgehend ausgeschlossen werden kann?</p> <p>Ist sichergestellt, dass Forderungsausbuchungen und Mahnsperren nur durch besonders autorisierte Mitarbeiter vorgenommen werden dürfen?</p> <p>Werden reklamierte überfällige Positionen nach Klärung des Reklamationsgrundes wieder in den standardisierten Prozess überführt?</p> <p>Wie gehen Sie mit Kunden um, deren Zahlungswilligkeit gegeben, deren Zahlungsfähigkeit aber vorübergehend eingeschränkt ist? Welche alternativen Vorgehensweisen/ Finanzierungsmöglichkeiten können Sie anbieten?</p> <p>Werden konsequent Maßnahmen ergriffen, um Abbuchung mit den Kunden zu vereinbaren?</p>	
<p><b>Prozesse</b> <b>Allgemein</b></p>	<p>Existieren weiterführende – schriftliche und verbindliche - Regelungen, die u. a. die Prozesse der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitbestimmung,</li> <li>- Vergabe von Zahlungsbedingungen,</li> <li>- Hereinnahme, Verwaltung und Löschung von Sicherheiten,</li> <li>- Stammdatenerfassung und -pflege,</li> <li>- Abstimmungsprozesse mit einem Kreditversicherer,</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sperrung von Kundenaccounts,</li><li>- Qualitäts-/ Beschwerdemanagement,</li><li>- Kunden(kredit)gespräche,</li></ul>	
--	---	--