

Mit vier Kennzahlen das Mitglied analysieren

Das Mitglieder-Rating schafft neue Perspektiven – Von Hartmut Fröhlich und Gerhard Schorr

Das Intersport-Rating stiftet sowohl der Intersport als auch ihren Mitgliedern unmittelbaren Nutzen. Es handelt sich dabei um ein internes Ratingverfahren, das die Mitglieder der Genossenschaft insgesamt acht Bonitätsklassen zuordnet.

Die beste Ratingnote von A+ symbolisiert hervorragende betriebswirtschaftliche Daten; über A und A- setzen sich die „guten“ Ratingklassen fort. B+ und B geben mittlere Bonitäten wieder, mit B- beginnt dann ein Segment, das bereits zu besonderer Aufmerksamkeit Anlass gibt. Am Ende der Ratingskala stehen mit C und D Bonitätseinstufungen, die akuten Handlungs- bzw. Sanierungsbedarf anzeigen.

Das Intersport-Rating ist Ergebnis eines Projektes von Intersport und GENO-Verband Stuttgart und wurde von einem Expertenteam des GENO-Verbandes und Intersport-Verantwortlichen entwickelt.

Ausfallwahrscheinlichkeit für das Mitglied ermitteln

Das Ratingverfahren beinhaltet die Daten von „guten“ und „schlechten“ Mitgliedern als Grundlage für umfassende Analysen. Ziel des Ratingverfahrens ist es, jedem Mitglied eine Ausfallwahrscheinlichkeit zuzuordnen. Als geeignetste Ausfalldefinition erwies sich die Bildung einer Einzelwertberichtigung (EWB) in einem Jahr, immerhin ein Ausfallbegriff, der Basel-II-konform ist. Auch im seit Mai 2003 vorliegenden 3. Konsultationspapier des Baseler Ausschusses ist die erstmalige EWB-Bildung einer von zwei zentralen Ausfallbegriffen.

Ziele der Intersport

Was waren die Gründe für die Intersport, ein internes Rating entwickeln zu lassen? Zum einen ist es das Ziel, die Mitglieder

auf der Grundlage qualifizierter Bonitätsbeurteilungen noch besser ansprechen und betreuen zu können. In dem Sinne stellt das interne Rating auch eine Art Vorstufe beziehungsweise Training für das Rating der jeweiligen Partnerbanken der Mitglieder dar.

Zum anderen ging der Vorstand der Intersport davon aus, dass die mit Basel II verbundenen Einflüsse, so zum Beispiel die Einführung von Rating-Verfahren, für mittelständische Unternehmen dazu führen können, dass Banken ihre grundlegende Einstellung zum mittelständischen Einzelhandel verändern und dadurch auf die Genossenschaft steigender Finanzierungsbedarf zukommen kann.

Schon heute ist klar erkennbar, dass zum Beispiel alle Großbanken den mittelständischen Fachhandel nicht mehr im Visier ihrer Geschäftspolitik haben und selbst langjährige und völlig unproblematische Geschäftsverbindungen aufgeben.

Dabei besteht zusätzlich die Gefahr, dass es bei der Umschichtung von Finanzierungen zu einer adversen Selektion kommt, das heißt, dass Unternehmen mit schlechteren Bonitäten ihren Finanzbedarf tendenziell natürlich nur sehr schwer mit der jeweiligen Hausbank finanzieren können und sich damit auf die Warengenossenschaft konzentrieren. Dies kann selbst für die stärkste Genossenschaft zu einer hohen Belastung mit Risiken führen.



Hartmut Fröhlich, Vorstand der Intersport Deutschland eG



Verbandsdirektor Gerhard Schorr

Das Intersport-Rating wird sowohl der Genossenschaft wie auch den Mitgliedern neue Möglichkeiten eröffnen: Das Mitglied erhält zielgerichtete Hinweise, wie gut oder schlecht seine wirtschaftliche Lage ist und welche Mängel beseitigt werden sollten. Mit der Ratingnote hat der Sporthändler auch ein wertvolles Instrument für sein Bankengespräch bzw. für das Ratinggespräch mit seinem Kundenberater des jeweiligen Kreditinstituts.

Besseres Management von Forderungen

Für die Intersport als Zentralregulierer mit einem durchschnittlichen Forderungsvolumen von ca. 80 Mio. € ist das Rating eine wichtige Weiterentwicklung

des eigenen Managementinformationssystems und insbesondere ein Instrument zur Früherkennung von Ausfallrisiken. Die Verwendung von Ausfallwahrscheinlichkeiten versetzt Intersport in die Lage, das Mitgliederbetreuungskonzept weiter zu verfeinern und das Forderungsmanagement wesentlich zu intensivieren und dabei stärker als bisher mit quantitativen Vorgaben arbeiten zu können.

Die Entwicklungsschritte

Blenden wir gut ein Jahr zurück: Nach intensiven Überlegungen zu Sinn und

Zweck eines internen Ratings vereinbarten Intersport und GENO-Verband im Sommer 2002 die Entwicklung eines Ratings für die Intersport. In der Folgezeit wurden Jahresabschlussdaten der Intersport-Mitglieder analysiert, die Datenanforderungen danach weiterentwickelt und schließlich das Trennkriterium endgültig festgelegt.

Bewusst flossen in das Intersport-Rating ausschließlich harte Fakten in Form von Jahresabschlusswerten und daraus entwickelten Kennziffern ein. Auf weiche Faktoren wie Unternehmerqualität, Betriebsorganisation etc. wurde ausdrücklich verzichtet. Das Intersport-Rating ist damit ein reines Bilanzrating.

Dabei ergänzt sich aber das harte Bilanzrating hervorragend mit den weiteren guten Kenntnissen der Genossenschaft über ihre Sporthändler. So bilden zukünftig Ratingnote und Kenntnisse über Standort, Einkauf, Sortiment, Umsatz je qm Verkaufsfläche etc. einen Datenkranz, der quantitative und qualitative Faktoren umfasst und damit eine sehr präzise Betreuung des Mitglieds ermöglicht.

Vier Kennzahlen reichen

Das Kernstück des Ratingverfahrens ist ein mathematisch-statistisches (ökonomisches) Modell, das verschiedene Kennzahlen so miteinander „verdrahtet“, dass eine möglichst hohe Trennschärfe bei der Ermittlung guter und schlechter Bonitäten erreicht wird. Was den Laien immer wieder aufs Neue verblüfft, ist die Tatsache, dass das Intersport-Rating mit vier Kennzahlen auskommt. Dabei wurde natürlich eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen getestet. Übrig blieben am Ende vier, die sich um Kapitalstärke (oder -schwäche), Cashflow

INTERSPORT

Intersport-Vorstand Hartmut Fröhlich hat das neue Ratingverfahren anlässlich der Pressekonferenz der Genossenschaft am 29. Juni auf der ispo in München der Öffentlichkeit präsentiert. „Zusammen mit dem Württembergischen Genossenschaftsverband haben wir bei der Intersport ein System entwickelt, mit dem wir unsere Mitglieder selbst raten können“, sagte Fröhlich. „Diese Ergebnisse werden dann Grundlage für das unausweichliche Rating durch die Hausbanken sein. Denn ohne Rating gibt es in Zukunft keinen Bankkredit.“

Krisenmanagement kostet mehr als Voraussicht

Entwickelt wurde das Intersport-Rating auf der Basis von 3000 Bilanzen aus dem Intersport-Verband. „Es ist die Grundlage für die Früherkennung von Risiken und schafft damit die Möglichkeit zur rechtzeitigen Gegensteuerung.“ Damit werde es für jedes einzelne Mitglied möglich, Fehlentwicklungen im Geschäft rechtzeitig aufzudecken und auszuräumen, um seine Kreditfähigkeit gezielt zu verbessern.

Alle Regionalleiter seien angewiesen, die Möglichkeiten dieses Systems vor Ort mit den Mitgliedern zu besprechen und es auch anzuwenden. Der Dialog stehe dabei unter dem Motto „Nehmen Sie sich Zeit für die Gestaltung Ihrer Zukunft“. „Dazu müssen die regelmäßigen Fragen lauten: Wie sieht mein Unternehmen in drei bis fünf Jahren aus? Welche Leistungen werden meine Kunden dann nachfragen? Wie muss ich mein Unternehmen organisieren?“

„Für uns als Zentralregulierer ist es in diesem Zusammenhang wichtig, unsere Mitglieder darauf aufmerksam zu machen, dass auch die Intersport als bankähnliche Institution verpflichtet ist zu „raten“, betonte Fröhlich. Denken an die Zukunft und Handeln in der Gegenwart seien gefragt. Denn in jedem Betrieb koste Krisenmanagement mehr als Voraussicht.



Mit dem neuen Ratingverfahren wird die Intersport ihre Mitgliederbetreuung weiter intensivieren.
Foto Intersport

und Wertschöpfung gruppieren. Entscheidend ist dabei, dass jede Kennzahl nicht für sich allein steht, sondern ihre Aussagekraft durch die Verknüpfung mit den anderen Kennzahlen – eben als Modell – entfaltet.

Das Intersport-Rating hat eine Trennschärfe von 74 % und liegt damit über der Anforderung durch Basel II von 70 %. Die Prognosegüte liegt sogar bei 96,5 %.

Bei der Präsentation des Ratings im Mai 2003 waren sowohl Intersport als Auftraggeber als auch der GENO-Verband als Auftragnehmer sehr zufrieden. Für die Praktiker der Einkaufsgenossenschaft war die Trennfähigkeit des Systems bestechend. Für den GENO-Verband Stuttgart war es das erste Ratingverfahren,

das für eine Warengenossenschaft entwickelt wurde – damit hat der Verband Neuland betreten, das für die Betreuung der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften ermutigende Perspektiven eröffnet.

Wie geht es weiter ?

1. Intersport

Die Intersport wird das Rating ihren Mitgliedern vorstellen und es zum integralen Bestandteil des Intersport-eigenen Datawarehouse sowie des Risikofrüherkennungssystems machen. Um das Rating nachhaltig zu verankern, wird Intersport die Hereinnahme von Jahresabschlüssen weiter ausbauen mit dem Ziel einer flächen deckenden Verfügbarkeit von Jahresabschlüssen der Mitglieder. In einem weiteren Schritt wird Intersport in Zusammenarbeit mit dem GENO-Verband Stuttgart die Auswertung der Jahresabschlüsse noch verbessern. Um Verwaltungskosten einzusparen und die Ge-

schäftsprozesse beim Rating zu verbessern, wird geprüft, ob nicht eine direkte Datenübermittlung zum Beispiel von der Datev eG möglich ist.

Intersport wird das Rating nutzen, um die Mitgliederbetreuung, die bereits durch bewährte Instrumente seit Jahren erfolgreich praktiziert wird, weiter zu intensivieren.

2. GENO-Verband

Der GENO-Verband Stuttgart wird sein neues Geschäftsfeld „Ratingverfahren für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften“ seinen Mitgliedern präsentieren und weitere Ratings implementieren. Das Besondere dabei ist, dass es sich nicht um ein Rating von der Stange handelt, sondern um ein Rating, das exklusiv für die jeweilige Genossenschaft entwickelt wird. Bestimmend sind dabei jeweils die Kennziffern, die aus der Analyse der Mitglieder-Jahresabschlüsse heraus die beste Trennfähigkeit gewährleisten. Somit handelt es sich um ein qualitativ hochwertiges Angebot des Verbandes zu einem fairen, individuell zu vereinbarenden Preis.

Ansprechpartner beim GENO-Verband Stuttgart sind Abteilungsleiter Friedrich Fahrbach und Prüfungsdienstleiter WP/StB Gerhard Meile. Das mathematisch-statistische Fachkonzept liegt in der Hand von Dr. Ralph Würthwein, Abt. Statistik, der die Hintergründe des Verfahrens im nächsten Beitrag näher erläutert.