

Kundeninterview mit HG COMMERCIALE
Kreditmanagement und Monitoring

Kundeninterview



«Das Kreditmanagement im Griff»

HG COMMERCIALE
Stauffacherquai 46
Postfach
8022 Zürich
Tel. +41 (0) 44 296 62 11
www.hgc.ch

Die HG COMMERCIALE ist ein führendes Dienstleistungsunternehmen für die Schweizer Bauwirtschaft und versorgt ihre Kunden an 42 Verkaufsstellen in der ganzen Schweiz mit einem breiten Sortiment an Baumaterialien. Claude Burkhalter, Leiter Kreditmanagement, erläutert im Interview, wie die Genossenschaft ihr Kreditmanagement organisiert.

Herr Burkhalter, warum hat sich HG COMMERCIALE als führende Marke unter Bau-profis etablieren können?

Als traditionsreiches, modernes Schweizer Unternehmen baut die HG COMMERCIALE Brücken zwischen Tradition und Innovation. Die 1899 von Baumeistern gegründete Genossenschaft war und ist attraktiv und fortschrittlich. Unsere rund 4000 Genossenschafter profitieren von Gewinnbeteiligungen, einer hohen Kapitalverzinsung und Vergünstigungen. Die Gewinnmaximierung steht nicht im Vordergrund, sondern der Nutzen für jedes Mitglied. Die Genossenschaft gehört ausschliesslich ihren Mitgliedern: Firmen aus allen Bausparten. Dies garantiert Unabhängigkeit und Kontinuität.

Sie haben nach 10 Jahren als Leiter des Bereichs Debitorenmanagement im April 2017 die Leitung des Kreditmanagements übernommen. Wie hat sich in dieser Zeit die Zahlungsmoral bei Ihren Kunden entwickelt?

Der Bausektor ist eine schwierige Branche. Im Allgemeinen haben Bausehäfte trotz der Boom-Phase mit einem Überangebot und mit einem starken Preisdruck zu kämpfen. Bauherrschaften und Generalunternehmungen versuchen immer häufiger, Preise zu drücken und Zahlungsfristen zu erhöhen. Dies hat natürlich einen Einfluss auf die Zahlungsmoral unserer Kunden. Zudem können viele Firmen die eigenen Kosten kaum mehr decken. Da einige über keine liquiden Mittel mehr verfügen, kommt es zu Überschuldung und Zahlungsausfällen. Auch die Zahlungsmoral der Gemeinden und öffentlichen Verwaltungen hat sich verschlechtert, was wiederum die Zahlungsfähigkeit unserer Kunden beeinflusst. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es immer schwieriger wird, eine gute Zahlungsmoral beizubehalten.

Seit der Einführung von SAP im Jahr 2014 nutzen Sie ein Add-On mit integrierter Schnittstelle für Bonitätsabfragen und Kreditlimitberechnungen. Was sind die Vorteile dieser Hilfsmittel?

Mit dem Add-On organisieren wir unser Kreditmanagement äusserst effizient. Für die Stammdatenanlage, die Bewirtschaftung und das Kreditmanagement tätigen wir bei Creditreform etwa 1000 Abfragen pro Monat. Durch die Integration in SAP sind keine Medienbrüche notwendig, die Daten können einfach und automatisiert vom Creditreform-Modul in die Adressverwaltung und das Kreditmanagement übertragen werden. Das ist eine enorme Erleichterung. Fast noch wichtiger scheint mir, dass mit der Integration der Abfragen in SAP alles nachvollziehbar ist. Kommt es dann doch einmal zu einem Debitorenausfall, können wir genau nachvollziehen, auf welcher Informationsbasis unsere Kreditentscheide gefällt worden sind. Aus diesen Fehlern lernen wir.

Wie organisieren Sie Ihr Kreditmanagement?

Als Basis für ein funktionierendes Kreditmanagement braucht es gute Stammdaten und eine regelmässige Kundenprüfung. Neu- sowie Bestandskunden werden über Creditreform nicht nur auf die Bonität geprüft, wir erhalten von Creditreform auch juristisch korrekte Firmenbezeichnungen und Sitzadressen. Sofern die Bonitätsprüfung positiv ist, erhält der Kunde eine Kreditlimite. Die bei der Anlage festgelegte Kreditlimite wird dynamisch unterhalten und ist auch abhängig von den gemachten Zahlungserfahrungen, der Firmengrösse, der rechtlichen Struktur sowie der Bonitätsbeurteilung von Creditreform. Alle aktiven Kunden werden nach veränderten Stammdaten von Creditreform überwacht.

Wie funktioniert diese Überwachung durch Creditreform?

Ändert unser Kunde beispielsweise seinen Firmennamen, verlegt seinen Sitz, fusioniert mit einem anderen Unternehmen oder gibt sein Geschäft auf, erfahren wir dies tagesaktuell von Creditreform. So überwachen wir rund 18'000 Bestandskunden. Daneben überwachen wir auch die Bonitätsveränderungen von den 7000 umsatzstärksten Kunden. Stellt Creditreform aufgrund von Zahlungserfahrungen, Inkassofällen, negativen Betreuungsauskünften oder eigenen Recherchen eine Veränderung der Bonität fest, wird uns dies proaktiv und tagesaktuell in unserem SAP ausgewiesen. Unsere Kreditpolitik sieht auch vor, dass in unserem ERP bei grösseren Kunden eine aktuelle Betreuungsauskunft vorhanden ist. Zusammen mit Creditreform haben wir eine Logik festgelegt, mit welcher Priorisierung einmal pro Monat 200 relevante Kunden identifiziert und entsprechend automatisiert Betreuungsauskünfte bestellt werden.

Sie haben 2016 eine dynamische Kreditlimitenberechnung eingeführt. Wie sind hier die Erfahrungen?

Mit dieser Berechnung werden die Limiten mithilfe von Berechnungsfaktoren – zum Beispiel externe Bewertungen der Firma, interne DSO oder interne Zahlungserfahrungen – erhöht oder gekürzt sowie Debitorenkonten gesperrt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es dabei Konflikte mit dem Verkauf geben kann, denn als Handelsbetrieb ist es wichtig, möglichst viel zu verkaufen und Umsatz zu generieren. Durch die systematische Berechnung der Risikoklassen respektive der Kreditlimiten ist es möglich, diese Diskussion auf einer sachlichen Ebene zu führen.

**Stichwort Cash Management:
Wie organisieren Sie das
Mahn- und Inkassowesen?**

Einmal in der Woche wird systematisch gemahnt. Nach der Zahlungserinnerung sowie der 1. und 2. Mahnung fällt der Kunde auf Mahnstufe 3. Zu diesem Zeitpunkt müssen die HGC-Aussendienstmitarbeiter zwingend den Kunden besuchen und versuchen, Zahlungen zu aktivieren oder zusammen mit dem Kreditmanagement Lösungen für die weitere Zusammenarbeit zu finden. Als letzter Schritt (Mahnstufe 4) erfolgt das Inkassoverfahren mit dem Start der Betreibungsandrohung. Folgt kein Zahlungseingang nach der Androhung, wird die Firma vom Kreditmanagement betrieben. Alle Schritte ab der Zahlungserinnerung werden vom Kreditmanagement intern durchgeführt.

**Nochmals zurück zur
Zahlungsmoral: Wie sehen
Sie hier die zukünftige
Entwicklung?**

Mit konjunkturell bedingten Schwierigkeiten müssen wir immer rechnen – alles andere wäre naiv. Trotz der Einführung der dynamischen Kreditlimitenberechnung werden wir künftig leider immer noch mit Verlusten rechnen müssen. Nicht alle Fälle lassen sich systematisch analysieren, denn es gibt immer wieder Firmen, die aufgrund einer Überschuldung die Bilanz sehr plötzlich und ohne vorherige Anzeichen deponieren.

**Sind bei HG COMMERCIALE
weitere Ausbauschritte im
Kreditmanagement geplant?**

Im Moment nicht. Wir sind mit dem jetzigen Arbeitsvorgehen zufrieden. Und wir lernen laufend dazu.

*Die Fragen stellte Bruno Rhomberg
Mitglied der Gesamtgeschäftsleitung
Creditreform Egeli Gesellschaften*



Claude Burkhalter
Leiter Kreditmanagement
HG COMMERCIALE
Stauffacherquai 46
Postfach
8022 Zürich
Tel. +41 (0) 44 296 62 11
claude.burkhalter@hgc.ch

Claude Burkhalter war bei der HG COMMERCIALE lange Zeit für den Bereich Debitorenmanagement verantwortlich und leitet seit April 2017 das Kreditmanagement der Genossenschaft. Mit einem Team von zwei Mitarbeitenden bearbeitet er rund 32'000 Kreditkunden mit jährlich 600'000 Fakturen. Er kennt die Besonderheiten der Baubranche und die Herausforderungen in einer dezentralen Handelsorganisation. Die Einführung von SAP 2013 / 14 begleitete er im Projektteam. Mit dem SAP Connector verfügt er über ein nützliches Add-on für den Bezug von externen Kreditinformationen. Das Kreditmanagement nutzt daneben einen intelligenten Monitoring Service von Creditreform inklusive Update-Service der Betreuungskünfte zu den Stammkunden.