

Buchbesprechungen

Verein für Credit Management e.V., Jan Schneider-Maessen und Bernd Weiß
(Hrsg.): *Credit Management in a European Context*, Economica Verlag, Heidelberg
2003, 215 S.

Hohe Forderungsausfälle führen bei mittelständischen Unternehmen in Verbindung mit niedrigen Eigenkapitalquoten nicht selten zu Ertrags- und Liquiditätsproblemen, die existenzbedrohende Ausmaße annehmen können und durch wahre Kettenreaktionen in letzter Zeit eine wachsende Zahl an Unternehmensinsolvenzen mit verursacht haben. Neben der Innenfinanzierung aus dem Umsatzprozess und der Fremdfinanzierung durch Banken ist der Lieferantenkredit ein bevorzugtes Finanzierungsinstrument kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Eingeräumte Zahlungsziele können in einigen Branchen über ein Jahr deutlich hinausreichen und in Verbindung mit einer schlechten Zahlungsmoral zu hohen Forderungsbeständen führen, die ein aktives Management dieser Bilanzposition unter Ertrags- und Liquiditätsgesichtspunkten notwendig machen. Die absatzpolitischen Chancen der dauerhaften und revolvingierenden Gewährung von Zahlungszielen sind in Verbindung mit den finanzwirtschaftlichen Risiken zu steuern. Das hierauf ausgerichtete Credit Management beinhaltet Maßnahmen wie die Reduzierung des Working Capital (= Nettoumlaufvermögen), beispielsweise durch eine Senkung des durchschnittlich gewährten Zahlungsziels, um dadurch gebundenes Kapital ertragreicher einsetzen zu können und so nachhaltig den Unternehmenswert zu steigern. Das vorliegende Buch zum „Credit Management“ fokussiert das Forderungsmanagement von Unternehmen aus einer internationalen Perspektive. Es versucht, dem Praktiker die neuen Herausforderungen an das Controlling der Kundenforderungen im europäischen Kontext aufzuzeigen und internationalen Unternehmen Best-Practice-Lösungen als Handlungsempfehlungen vorzustellen. Neben diesem inhaltlichen Anspruch diente das mehr als 200 Seiten umfassende Buch als Handout für den Kongress „Credit Management in a European Context“, der zusammen mit der Federation of European Credit Management Accociations (FECMA) im Herbst 2003 in Düsseldorf stattfand.

Als Sammelband enthält es 16 Beiträge, von denen drei „im ersten Teil“ die ökonomische Entwicklung in Europa für das Forderungsmanagement der Unternehmen nachzeichnen und 13 weitere Abhandlungen „im zweiten Teil“ das Forderungsmanagement exemplifizieren. Während sich diese Zweiteilung nicht im Inhaltsverzeichnis explizit wieder findet, wird sie im Vorwort der Herausgeber entsprechend eingeführt; auf eine Einführung in die Auswahl und den Inhalt der Einzelbeiträge wird verzichtet.

Gewissermaßen als Aufhänger fungiert eine kurze Einführung zum Globalthema des Bandes von Pere J. Brachfeld. Er stellt den Nachholbedarf europäischer KMU beim Credit Management heraus, dessen strategische Funktion für die Unternehmensentwicklung in der Verknüpfung des Kreditcontrolling mit dem Marketing

liegt. In dieser Symbiose sieht er die Chance, die Profitabilität einer Kundenbeziehung unter Kontrolle der Risiken zu steigern.

Helmut Rödl zeichnet die in Zahl und Höhe rapide gestiegenen Insolvenzzahlen in Europa für die Jahre 2002 und 2003 nach und vermutet einen direkten Zusammenhang zwischen den Insolvenzzahlen und den Eigenkapitalquoten, ohne diesen Zusammenhang aber statistisch auf Signifikanz zu prüfen. Dabei weist er auf die Problematik statistischer Vergleiche zwischen den europäischen Staaten hin, die daraus resultiert, dass in einigen Ländern natürliche Personen und auch Kleinunternehmen, sog. Micro Enterprises, keine Insolvenz anmelden können bzw. nicht in den Statistiken erfasst werden. Ausgehend von den Konkursen spektakulärer Fälle großer Unternehmen bringt er die gesamtwirtschaftlich weitaus bedeutsameren Konkurse insbesondere deutscher KMU in Zusammenhang mit finanziellen Strukturproblemen.

Jochen Dümler weist auf die Ausweitung des Credit Management in osteuropäischen Ländern seit den 90er-Jahren hin und sieht bedeutende Treiber bei den EU-Beitrittsländern in der Anpassung der Accounting Standards und des Insolvenzrechts. Notwendige Impulse für ein funktionsfähiges Forderungsmanagement verspricht er sich von der weiteren Verbesserung der staatlichen Rahmenbedingungen und dem Aufbau statistischer Datenbanken.

Stefan Brauel stellt das Leistungsspektrum seines Unternehmens, einem deutschen Kreditversicherer, vor, der neben dem Kerngeschäft der Kreditversicherung auch Factoring, Informations- und Ratingservices offeriert.

Die Aufgaben des Credit Managers bei der finanziellen Unternehmenssanierung beschreibt Peter Vos. Er sieht die Funktion des Credit Managements in einer übergeordneten Managementkontrolle und entwirft eine Checkliste für eine erfolgreiche Kreditpolitik. Auffällig ist, dass er die Sanierungsfälle fast ausschließlich an europäischen Großunternehmen exemplifiziert und hieraus generelle Handlungsempfehlungen ableitet.

Die Verbindung zwischen Forderungsmanagement und Prozessmanagement ist das Thema von Andreas van Koeverden. Er bildet das Credit Management in einem Qualitätsmanagementprozess vom Auftragseingang über die Rechnungsstellung für den Kunden, die Auflösung von Kundenbeschwerden, die Kontrolle des Zahlungsziels bis hin zur Erfolgsmessung dieses sog. Order-to-Cash Process. Die Aussagen zum Qualitätsmanagement verbleiben auf recht allgemeinem Niveau, geben aber Einblicke in die Struktur und Inhalte des Kundenkreditprozesses.

Matthias Schumann entwirft ein Modell für ein umfassendes Debitoren-Management. Ein IT-basiertes Risikomanagement soll die Früherkennung sinkender Bonität einzelner Debitoren durch Ratingsysteme ermöglichen und das Ausfallrisiko im Gesamtportfolio steuern helfen. Zugleich soll damit die Positionierung des Unternehmens bei der Kreditbeurteilung durch die Banken im Rahmen von Basel II ermittelt werden und die Datenbasis für den Risiko- und Liquiditätstransfer durch kapitalmarktplatzierte Asset-Backed-Securities geschaffen werden.

Jürgen Weiss bettet das Forderungsmanagement in das „Financial Supply Chain Management“ ein und stellt ein SAP-Credit-Management-Modul als Fallbeispiel vor.

Die Anwendung der Balanced Scorecard als Performance-Messinstrument für das Credit Management analysieren Ludo Theunissen und Werner Bruggeman mit fünf Case Studies. Ausgehend vom strategischen Unternehmensziel der Gewinnmaximierung sind beim Credit Management die Kosten der Kreditsicherung, die Außenstände und die negativen Auswirkungen für den Absatz zu minimieren. Die Kosten der Kreditsicherung wiederum hängen von den notleidenden Krediten sowie von der Qualität des Kreditmanagementprozesses und des Inkassoprozesses ab. Als kritische Erfolgsfaktoren für den Qualitätsprozess identifizieren sie die Kompetenz der Mitarbeiter, die Verfügbarkeit distinktiver Informationen, die Qualität der Einzelprozesse, die Abstimmung mit der Verkaufsabteilung, optimierte Zahlungsbedingungen und eine niedrige Zahl schlechter Kredite. Für jeden kritischen Erfolgsfaktor werden sodann Erfolgsindikatoren identifiziert, die die Messung des Erfolgsfaktors und damit seine Steuerung ermöglichen sollen. Bereits der Entwurf der Balanced Scorecard leitet den Qualitätsprozess für das Credit Management im Unternehmen ein, dessen Umsetzung gleichwohl die Beachtung potenzieller Problemfelder erfordert. In jedem Fall kann keine allgemein gültige Balanced Scorecard für das Credit Management entworfen werden, vielmehr sind immer unternehmensindividuelle Lösungen anzustreben.

Mats Weckström stellt ein Fallbeispiel für ein Working-Capital-Controlling eines international agierenden Unternehmens vor. Durch die Limitvergabe für die Überziehungsdauer und die Überziehungshöhe des Zahlungsziels wird ein Credit-Check-System aufgebaut, das das Inkasso von Außenständen und die Zahlungs- bzw. Kreditabwicklung optimieren soll.

Bernd Weiß identifiziert in einer experimentellen Szenarioanalyse einen substanziellen Beitrag des Credit Management zur Steigerung des Unternehmenswertes. Damit steuert er den überwiegend qualitativen Überlegungen der übrigen Beiträge des Sammelbandes, die die Vorteilhaftigkeit des Credit Management lediglich plausibilisieren, eine wichtige quantitative Analyse bei. Der Wert dieses Beitrags liegt zudem darin, der Unternehmensführung ein Instrument zur Verfügung zu stellen, mit dem sie alternative Verfahren beim Forderungsmanagement einem Stresstest unterziehen kann.

Nick Wilson knüpft mit seinem Beitrag an diese Überlegungen zum Credit Management als Werttreiber an, indem er den Zusammenhang zwischen dem strategischen Management von Lieferantenkrediten und dem Unternehmenserfolg untersucht. Lieferantenkredite weisen als Transaktionen die Besonderheit auf, dass sie von Unternehmen, insbesondere mit einer intermediären Position in der Wertschöpfungskette, sowohl vergeben als auch in Anspruch genommen werden. So begründen sie eine Forderung auf der Aktivseite der Bilanz und zugleich eine Verbindlichkeit auf der Passivseite der Bilanz. Gleichwohl wurde das Wertschöpfungspotenzial eines pro-aktiven und strategischen Managements dieser Positionen bis dato weitgehend unterschätzt. Die Nutzung des Lieferantenkredites als Instrument zur Generierung eines strategischen Wettbewerbsvorteils beeinflusst über den Cash-flow, wachsende und profitable Umsatzsteigerungen sowie die Ausfallwahrscheinlichkeit und das „money at risk“ den Unternehmenserfolg. Eine erfolgreiche Strategie zum Lieferantenkredit berücksichtigt alle diese Einflussgrößen in einem integrativen Managementkonzept.

Tony Gosden liefert in seinem Beitrag einen Erfahrungsbericht aus seiner praktischen Tätigkeit als Credit Manager, der in einer Rezeptur zum pro-aktiven, anstelle eines reaktiven Forderungsmanagements mündet.

Frank Romeike stellt sich in seinem Beitrag der Herkulesaufgabe eines unternehmensweiten Risikomanagements zur Wertmaximierung bei gleichzeitiger Risikominimierung. Neben der Widersprüchlichkeit dieser Zielsetzung fällt auf, dass seine Ausführungen an keiner Stelle einen expliziten Beitrag zum Globalthema des Sammelbandes liefern. Vielmehr beschreibt er losgelöst vom Fokus Credit Management den allgemeinen Entwurf eines finanzwirtschaftlichen Risikomanagements.

Thomas Kluth stellt die wesentlichen Bestimmungen und Beschränkungen der europäischen Regulierung für Grenzen überschreitende Insolvenzverfahren und der deutschen Neufassung des internationalen Insolvenzrechts vor. Wenngleich er die Harmonisierungsleistung der EC-Regulierung für supranationale Insolvenzen in Europa hervorhebt, sieht er eine zentrale Schwäche in der Anwendbarkeit nationaler Regelungen, die als sekundäre Verfahren initiiert werden können. Die deutsche Fassung des internationalen Insolvenzrechts bewertet er grundsätzlich positiv, insbesondere im Hinblick auf Drittstaatenregelungen außerhalb der EU.

Glen Bullivant beschließt den Band und die Tagung mit einer Zusammenschau der neuen Herausforderungen für den Credit Manager. Während er den Kern des Credit Management unverändert in der Förderung des höchstmöglichen profitablen Absatzvolumens bei einem Minimum an notleidenden Krediten sieht, nimmt er einen Bewusstseinswandel wahr, die Kreditkontrolle als Teil des Kundenservices zu definieren. Im Credit Manager sieht er die eigentliche Verbindung zwischen Vertrieb und Kunden, der durch die Lösung von Zahlungsproblemen wesentlich zur Wertschöpfung im Marketingprozess beiträgt.

Er formuliert damit den gemeinsamen Tenor der Einzelbeiträge dieses Buches, das das Forderungsmanagement in seinem bisherigen Schattendasein im finanzwirtschaftlichen Schrifttum näher beleuchtet. Wenngleich die Struktur des Sammelbandes unter der Vielfalt der Beiträge ein wenig leidet, sind die Einzelbeiträge wenig redundant und jeweils kurz und informativ geschrieben. Das Buch leistet insgesamt einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis von Credit Management, das in einem veränderten Umfeld insbesondere für KMU zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es ist damit in erster Linie für den Praktiker im Finanzmanagement, Controlling und Vertrieb mittelständischer Unternehmen interessant, kann aber auch für den akademischen Leser – mangels entsprechender empirischer Studien – als Fallstudienbuch sehr aufschlussreich sein.

Dietmar Grichnik, Witten

Mila Freire, John Petersen, Marcela Huertas and Miguel Valadez (eds.): Subnational Capital Markets in Developing Countries – From Theory to Practice, Co-publication of the World Bank and Oxford University Press, New York 2004, 696 p.

In their book “Subnational Capital Markets in Developing Countries – From Theory to Practice”, Mila Freire and John Petersen as lead editors draw a very comprehensive picture of raising capital for investments on a subnational level under conditions of uncertainty, transition and financial development. It is not only the borrowing itself, but a diversity of factors, like e.g. the right choice of possible debt instruments, a wise degree of de jure and de facto independence from central governments or a supporting legal framework and financial market structure, that determine the success of the financing process. The editors and their co-authors, mainly World Bank staff and selected guest contributors, present both a complex theoretical background as well as practical experiences from several developing countries. Within its almost 700 pages, the book covers all relevant aspects. It is comprehensively written, well structured and pleasantly enriched by short articles reporting about recent country experiences.

Generally, the book can be divided into two main parts: a theoretical one that focuses on building up an analytical framework with different components of the supply and demand for subnational debt financing and a practical one, where countries report their experience with subnational borrowing. The first part itself can be split into five subparts – starting with the political, legal and financial framework (chapters 2 and 3), followed by the concentration on borrowing instruments and restrictions (chapters 4 to 7), financial market regulation (chapters 8 and 9), surveillance activities and support to subnational governments (chapters 10 to 12), and finally some general policy guidelines (chapter 13). In order to transfer theory into practice, 18 case studies from developing and/or transitioning countries help to assess first experiences with subnational borrowing by drawing a clear picture of the key factors of success and failures in different countries and regions.

Starting to build up the theoretical background by concentrating on the political, legal and financial framework first, in chapter 2, Freire and Petersen address the aspect of fiscal devolution, i. e. the transfer of fiscal power from central to subnational governments to promote efficiency and to ensure political decision making at the centre of concern. The authors comprehensively show that fiscal devolution is not without pitfalls: Worries that political decentralization might lead to excessive spending on subnational levels are complemented by the evident need for efficient local resource raising and control. Moreover, Freire and Petersen discuss the risks arising from moral hazard and adverse selection, that are both inherent to surroundings of asymmetric information, and point out the key roles of transparency and control. Thus, in chapter 3, they emphasize the direct link between the development of both financial markets and the legal framework with the credit market access for subnational governments. Without favouring neither a banking nor a market-based system, but highlighting a mixture of both to be most useful especially in a long run perspective, Freire and Petersen present potential sources of capital as well as possible barriers for subnational governments, they comprehensively discuss the role of privatization, and they highlight the importance to strengthen the regulatory and supervisory framework.

Taking this into account, in the following second part, John Petersen and Miguel Valadez, concentrate on possible borrowing instruments and the restrictions of their use: While chapter 4 characterizes subnational governments as borrowers, chapter 5 takes a closer look at the different types of debt. In chapter 6, different methods of sale for securities as well as further, very often market determined, characteristics of the debt instruments are presented. Chapter 7 finally addresses restrictions on the issuance and use of subnational debt. After discussing different possible approval mechanisms, either by the executive, the legislature or even by higher government levels, the editors distinguish restrictions on short-term and long-term debt as well as those on the amount of debt. Enriching their descriptions by several practical country examples, Petersen and Valadez make evident that there is rarely one right way but it is rather a wide possible spectrum of meaningful limitations on subnational debt.

Part three is dedicated to the characteristics of financial market regulation and disclosure. Changing the perspective from the borrower's demand to the supply side, Petersen concentrates on two aspects: While chapter 8 can be characterized as a more general description of the market environment, addressing the financial market structure, the unison of market development and regulation, and the nature of investors, chapter 9 is dominated by an explicit focus on the role of information disclosure. As accounting standards vary widely among different countries as well as between private and public sectors, international efforts aim to improve transparency, cross-country comparability and independence of existing accounting systems.

Part four finally points to the core of the theoretical framework and offers at the same time – together with the policy guidelines in part five (chapter 13) – the most handy points for policymakers: It shows how to evaluate, monitor and concretely assist subnational governments from a central government's perspective. Starting with credit analysis and credit ratings in chapter 10, John Petersen and Marcela Huertas critically examine the key factors for emerging market subsovereign ratings. Moreover, they take a closer look at the aspect of credibility of the ratings as well as the role of commercial bond insurances. Trying to answer the question how to monitor and to intervene in subsovereign finances in chapter 11, Petersen and Huertas first give some examples from both developed and developing countries before making concrete proposals for key points in an intervention process in financial emergencies that should be assured by law. Chapter 12 focuses on the design and implementation of credit assistance to subnational governments by central governments. Depending on the readiness of subnational governments for accessing financial markets, assuring a reliable degree of self-financing and revenue systems, assistance can take various forms with different risks lying behind: Technical assistance that aims at helping subnational governments to adopt to credit market conditions by assisting in capital planning or project management, is the most neutral and thus the least likely kind of assistance to raise e.g. moral hazard risks. Financial Assistance, especially direct financing through direct lending or debt service subsidies, however, certainly implies a higher risk to crowd out private lenders and to set moral hazard on the rise. Guarantees and intercepts, the creation of special intermediaries in the borrowing process or the establishment of so-called bond banks are, among others,

further interesting concepts of assistance that are carefully assessed by the authors.

Petersen and Freire close their theoretical considerations in part five (chapter 13) and provide helpful policy guidelines that give answers to the different, formerly addressed key questions of subnational financing: 1. How subnational debt should be arranged, 2. when and where borrowing powers should be restricted and approved, 3. how markets should be regulated to assure performance, 4. how risks can be measured and mitigated, 5. how monitoring activities and intervention possibilities should be installed, and, finally, 6. how credit assistance can encourage private capital market development.

“From Theory to Practice” – The book’s promising subtitle is filled with life in its second half: Eighteen country case studies form the most vivid and very practical part 6 of the book. Two aspects are most remarkable here: First, the diversity of examples provided is unique in itself. Having the chance to see what has worked in practice under different stages of economic and financial development, in different political and regional circumstances and with different financing volumes and manners, enhances the understanding and completes the theoretically gained picture of possible key factors of success. Second, the way how the single country case studies are presented makes it a very entertaining read. Good illustrations, several numbers and examples to enrich the analysis and especially the respective lessons at the beginning of each country case study keep the reader well informed about the country’s context. This allows either to concentrate on single countries of special interest or to gain a broad comparing overview of different developing countries.

In all, this book can be considered as the most complete assessment of subnational capital markets. Linking theory with practice allows the reader to understand both the theoretical backgrounds as well as practical challenges emerging markets face when aspiring to decentralize and to meet subnational financing needs.

Accordingly, these two aspects together make this book a very worthwhile read for a broad interested audience: First of all, it can be seen as a very helpful guide for policymakers in emerging markets. They can directly transfer the presented theoretical framework to their own country’s situation and learn from other emerging markets’ experience. Second, scholars and researchers in this field, who might already be well informed about the theoretical background and certain country specific experiences because of their own research focus, can complement their knowledge and will enjoy reading about the experiences made in the different countries. Third, it is surely also a pleasant lecture for those, who are interested in emerging countries, financial markets and the financing context in general, as they will get a good and vivid insight into the challenges and pitfalls of subnational financing.

Daniela Beckmann, Hannover