

Weitblick und Automatisierung als zentrale Erfolgsfaktoren

Success Story
Semcoglas Holding GmbH



Weitblick und Automatisierung als zentrale Erfolgsfaktoren

Die Sencoglas Holding GmbH ist eines der erfolgreichsten Unternehmen der Glasverarbeitung in Europa. Sie ist der drittgrößte Glasveredler in Deutschland und mit über 20 Standorten im In- und Ausland vertreten. Getrieben durch steigende Insolvenzzahlen, erhöhte WKV-Prämien und in-transparente Prozesse im Kreditmanagement fiel im Jahr 2009 die Entscheidung für eine umfassende, IT-gestützte Kreditmanagementlösung. Die bisher erreichten Verbesserungen lassen sich in eindrucksvollen Zahlen belegen, das Vertrauen zum System ist sukzessive gewachsen und bildete 2016 die Basis für weitere Optimierungen des Kreditmanagements.

MOTIVATION ZUR VERÄNDERUNG

Die Rahmenbedingungen in 2009 waren schwierig. Mit der Finanzkrise gingen eine steigende Anzahl Insolvenzen und eine Erhöhung der WKV-Kosten einher. Mit einem Kundenstamm von ca. 15.000 Kunden, vorwiegend Tischler, Fenster- und Fassadenbauer, wurde sich nach intensiver Recherche für CAM Industry & Trade von SCHUMANN entschieden.

Für Sencoglas gingen mit der Einführung von CAM Industry & Trade verschiedene Zielsetzungen einher. Das Unternehmen wollte mit der Einführung des Risiko-frühwarnsystems zum einen den manuellen Aufwand reduzieren und die Kunden automatisiert bewerten: mit einer differenzierten, lückenlosen Risikobewertung unter Berücksichtigung sämtlicher verfügbarer bonitätsrelevanter Informationen. Zum anderen standen monetäre Ziele im Vordergrund, wie Senkung der Forderungsausfälle bei gleichzeitiger Reduktion der Prämien für die Warenkreditversicherung und der Auskunfteikosten.

Um die vorgenannten Ziele zu erreichen, zeichnete sich eine Workflow-Optimierung als zentraler Erfolgsfaktor ab. Die zentralen Workflows wurden definiert und im System eine entsprechende (Teil-)Automatisierung eingestellt. Für das zentral organisierte Kreditmanagement bei Sencoglas wurde eine einheitliche, verbindliche Kreditrichtlinie erstellt.

Diese beinhaltet objektive Limitvergabekriterien und eine Limit- und risikoabhängige Informationsbasis. Hinzu kamen klare Regelungen von Entscheidungs-

kompetenzen und Zuständigkeiten. Weiterhin galt es, eine hohe Stammdatenqualität sicherzustellen. Diese beinhaltet auch die Vermeidung von Dubletten und die korrekte Erfassung von Risikoverbänden. Ein lückenloses Monitoring und eine gezielte Portfolioauswertung und -steuerung waren ebenfalls Teil der Neuausrichtung im Debitorenmanagement der Sencoglas.

ERFOLGE SEHEN, VERTRAUEN GEWINNEN, POTENZIALE IDENTIFIZIEREN

Mittlerweile existiert eine unternehmensweit einheitliche Kreditrichtlinie, die konsequent gelebt wird. Jeder Kunde erhält gemäß der SEMCO-Scorecard eine Bonitätsbeurteilung. Auf dieses Rating und die zugehörigen Risikoinformationen greifen auch die Niederlassungen zu. Abläufe sind widerspruchsfrei geregelt und Zuständigkeiten sowie Vertretungsregelungen eindeutig festgelegt. Zentrales Instrument einer einheitlichen Kreditpolitik ist der, an den Sencoglas spezifischen Anforderungen ausgerichtete, Kreditantragsprozess. Dieser erlaubt eine (teil-)automatisierte Kreditvergabe, prüft Kompetenzen und Zuständigkeiten und holt z. B. externe Informationen kundengruppenbezogen IT-gestützt ein.

Auch eine WKV-Absicherung kann bonitäts- und größenabhängig vereinbart werden. Weiterhin geben die definierten, systemgestützten Workflows manuelle Schritte verbindlich vor: Beispielsweise hat das Debitorenmanagement sukzessive alle in den Prozess einbezogenen Mitarbeiter motiviert, ausreichende Begründungen – insbesondere bei vorhandenen Negativmerkmalen – in den Kreditlimitanträgen anzugeben.

Ziel dabei ist es, die Kreditlimite ohne Nachfrage möglichst umgehend entscheiden zu können. Insgesamt sorgt CAM Industry & Trade für ein lückenloses Monitoring sämtlicher Kunden und gewährleistet damit eine stets aktuelle Bonitätsbeurteilung. Außerdem sind sämtliche Kreditentscheidungen lückenlos historisiert. Störende und vor allem kostenintensive Doppelakten wurden sinnvoll aggregiert und Risikoverbünde gebildet, so dass dieses Thema und damit auch beispielsweise doppelt eingeholte Auskünfte sowie mehrfach vergebene Limite für dasselbe Risiko heute keine Rolle mehr spielen. Somit konnten Informations- und Risikokosten reduziert werden. Gemeinsam mit der Prof. Schumann GmbH wurden im Projektverlauf wertvolle interne Informationen im Hause Sencoglas identifiziert, die in die automatisierte Risikoeinschätzung integriert wurden.

So werden die hauseigenen Zahlungserfahrungen berücksichtigt, die insbesondere bei langjährigen Kunden mit regelmäßigem Geschäft sehr aussagekräftig sind. Weiterhin ist die Einbindung von Vertriebsinformationen eine große Bereicherung, da hier der Kunde – häufig aus einem anderen Blickwinkel – mittels eines standardisierten Fragebogens eingeschätzt wird. Die beklagte Intransparenz bei der Beurteilung sowohl des Kundenportfolios als auch des einzelnen Risikos ist einer umfassenden, fundierten Bewertung jedes einzelnen Kunden gewichen und auch in der Gesamtschau lässt sich der Kundenbestand differenziert nach verschiedenen Kriterien, wie beispielsweise dem Alter der offenen Forderungen (OP-Aging), analysieren und gezielt bearbeiten.

ERFOLGE IN ZAHLEN

Gemeinsam mit der Systemunterstützung CAM Industry & Trade und dem damit einhergehenden, kontinuierlich steigenden Automatisationsgrad ließen sich die Prozesskosten deutlich reduzieren. Beispielsweise erlaubt das Modul zum Forderungsmanagement die automatische, einheitliche und transparente Abwicklung von Mahnläufen. Personalaufwand aufgrund manueller

Aktivitäten und notwendiger Kommunikation bei einheitlicher Vorgehensweise wird eingespart. Ähnlich positiv wirkt sich die Nutzung des Reporting-Tools in CAM Industry & Trade zur Ermittlung von Einzelwertberichtigungen aus. Die eindeutige, straffe Prozessorganisation trägt weiterhin positiv zur Reduktion der Außenstandsdauer bei. Maßnahmen, die vom System angestoßen und von den Mitarbeitern konsequent und vor allem frühzeitig durchgeführt werden, tragen wesentlich zur Verringerung der Zahldauer bei. Ausgehend von gut 25 Tagen in 2009 liegt sie nunmehr bei rund 13,57 Tagen in 2017. Das bedeutet eine Reduktion um 45 %. Diese Entwicklung führt zu einer deutlichen Reduktion sowohl des Kapitalbedarfs als auch der (kalkulatorischen) Zinsen und ist als monetärer Erfolg erkennbar.

Seit Einführung von CAM Industry & Trade wurden die Risikoeinschätzung und -steuerung der Kunden sowie der Mahnprozess und der gezielte Warenkreditversicherungseinsatz deutlich verbessert. In der Folge haben sich die Forderungsausfälle drastisch reduziert. Von der CAM Industry & Trade-Einführung bis Ende 2016 sind die Forderungsausfälle um mehr als 75 % gesunken.

Das fein justierte Risikofrühwarnsystem CAM Industry & Trade bei Sencoglas weist frühzeitig auf Bonitätsverschlechterungen hin und eröffnet somit einen breiten und vor allem antizipativen Handlungsspielraum. So konnte die schrittweise Erhöhung der Blankokreditlinien in Abhängigkeit von der Ratingnote bei klar kalkuliertem Risiko herbeigeführt werden. Die seit der Einführung von CAM Industry & Trade sukzessive Erhöhung der Andienungsgrenze bei der Warenkreditversicherung lässt sich konkret in monetären Einheiten quantifizieren bzw. als relative Größe ausdrücken: Die WKV-Prämien haben sich inklusive Malus um 45 Prozentpunkte seit der Einführung von CAM Industry & Trade in 2009 bis zum Jahr 2016 verringert und die WKV-Kreditprüfungsgebühren konnten sogar um 80 % reduziert werden.

OPTIMIERUNGEN IM KREDITMANAGEMENT

Aber Sencoglas ruht sich nicht auf den Erfolgen aus. Vielmehr wurden in den Jahren Potenziale identifiziert, die nun durch tiefgreifende Veränderungen realisiert wurden. Anpassungen an sich verändernde Marktsituationen und kritische Überprüfung der hausinternen Abläufe sind selbstverständlich. Außerdem wurde die CAM Industry & Trade-Nutzung auch auf andere Unternehmensbereiche ausgeweitet. Über entsprechende individuelle Reports können nun Umsatzpotenziale identifiziert und der Vertrieb gezielt gesteuert werden. Ein weiterer großer Meilenstein war die Optimierung der Kreditvergabeprozesse. Dabei wurden Ineffizienzen in den Prozessen aufgedeckt und eliminiert.

Den größten Erfolg stellt aber die enorme Ausweitung der Automatisierung dar. Zahlreiche manuelle Prozessschritte sind nun obsolet. Genehmigungsprozesse werden durch automatische Routingprozesse gestützt und gezielte Portfolioauswertungen stellen die Basis für operative und strategische Entscheidungen und Handlungsempfehlungen dar. In diesem Zusammenhang wurde die Einholung externer Informationen nicht nur stärker automatisiert, sondern die Nutzung bedarfsorientiert verändert. Das bedeutet eine optimale Ausnutzung des Preis-/Leistungsgefüges der externen Anbieter. Zusätzlich wurde eine automatische Limitvergabe für höhere Volumina eingerichtet. Eine niederlassungsspezifische Limitvergabe, die umsatz- und ratingabhängig ist, und ein vollautomatisches Routing von Handlungsanweisungen, ermöglichen transparente und sichere Prozesse auch bei höheren Volumina.

FAZIT

Zum Erfolg des Projektes hat die hohe Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern in der Holding, aber vor allem auch in den Niederlassungen beigetragen. Es war nötig, dass alle Mitarbeiter den grundlegenden Wandel im Kreditmanagement unterstützt und mitgetragen haben und auch mutig und ideenreich weitere Schritte anstoßen oder unterstützen. Durch das Vertrauen in das System können sich die Sachbearbeiter heute auf das Wesentliche konzentrieren und von effizienten und automatisierten Prozessen profitieren.

45%

reduzierte Außenstandsdauer

75%

reduzierte Forderungsausfälle

45%

reduzierte WKV-Prämien inkl. Malus

80%

reduzierte WKV-Kreditprüfungsgebühren



**Wissen
schafft Erfolg.**

Prof. Schumann GmbH
Weender Landstr. 23
37073 Göttingen
Deutschland

+49 551 383 15 0
+49 551 383 15 20 (Fax)
info@prof-schumann.de
www.prof-schumann.de