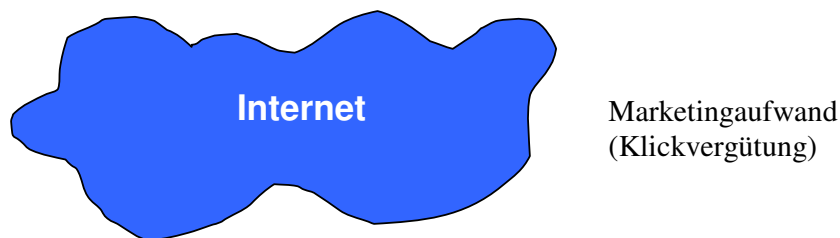
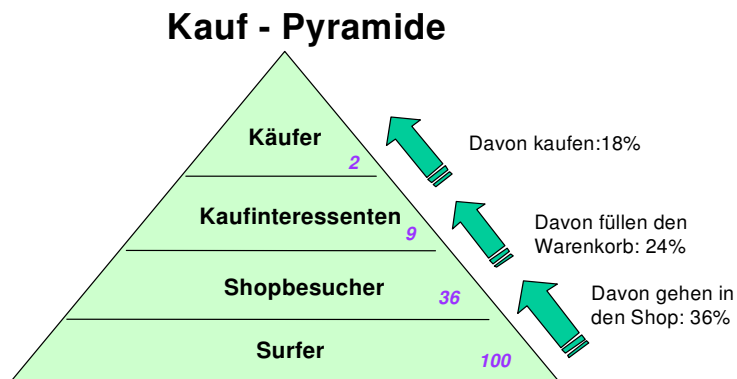


## Risikomanagement

Im Internet treffen unbekannte Partner aufeinander, die einander nicht trauen. Der Handel im Internet leidet darunter. Jeder Handelsprozess braucht ein Mindestmaß an Vertrauen. Der Verkäufer sendet seine Ware nicht an einen unbekanntem Kunden aus, wenn er den Zahlungseingang nicht gesichert hat. Der Käufer will nicht bezahlen, bevor er die Leistung nicht erhalten und geprüft hat.

In dieser Interessenlage entsteht eine Vertrauenslücke, die mögliche Geschäfte verhindert. Ein engagierter Shop wird diese Chancen nicht an sich vorbeigehen lassen. Er ist bestrebt, das schlummernde Potenzial zu heben. Das Potenzial errechnet sich aus den Interessenten, die einen Shop besuchen und dünnt sich aus über diejenigen, die einen Warenkorb füllen, bis zu denen, die eine passende Zahlungsart finden und letztendlich den Kauf abschließen.



Die Werte entstammen einer Auswertung aus dem Datenbestand der Plattformen im Shopmarketing und sind anhand von Shopbefragungen verifiziert. Demnach werden nur 2% der Internet User, die einen Shop besuchen, zu Käufern. Diese Konversionsrate mag auf den ersten Blick enttäuschend erscheinen, bei der großen Zahl von Internet Surfern kommt aber für den einzelnen Shop ein entsprechender Umsatz zustande. Der durchschnittliche Umsatz eines privaten Käufers beträgt über alle Shops ungefähr 30 € pro Kauf. Der Umsatz eines

gewerblichen Käufers ist je nach Shop sehr unterschiedlich, durchschnittlich kaufen Gewerbliche jeweils für etwa 256 € ein.

Die Aufgabe des Risikomanagements für den Shop besteht darin, zu möglichst geringen Kosten alle Ausfallrisiken am Ende, d.h. bei und nach der Bezahlung zu minimieren. Mit diesem Ziel müssen bereits zu Beginn des Kaufprozesses Maßnahmen ergriffen werden, die vermeintlich guten Kunden zu identifizieren. Oder negativ ausgedrückt: die schlechten Bonitäten müssen beim Bezahlen auf eine entsprechende Zahlungsart geleitet werden. Ein Risikokunde bekommt die Zahlungsarten „Vorkasse oder Nachnahme“ vorgeschlagen. Ein Kunde mit guter Bonität kann per Lastschrift bezahlen. Ein noch besserer Kunde (Stammkunde) darf seine Zahlungen per Überweisung erledigen.

Aus diesem Ablauf ersehen wir, dass die Aufgaben des Risikomanagements sich nicht darin erschöpfen können, allen Kunden Vorkasse vorzuschlagen. Das führt zu einer geringen Akzeptanz gerade bei den guten Bonitäten und damit zu einer Verschlechterung der Konversionsrate. Mit dem Ziel einer hohen Konversionsrate würde der Shop allen Kaufinteressenten die Zahlung mit Überweisung anbieten. Damit steigt jedoch das Betrugsrisiko enorm an. Im Internet mit seiner schnellen Informationsverbreitung wird sich dieses Risikoloch blitzartig bei potenziellen Betrügern herumsprechen. Der Shop wird so zu einer Sammelstelle für schlechte Bonitäten.

Nach den Ausführungen konkretisieren wir die Aufgabe des Risikomanagements wie folgt: Das Risikomanagement im Internet hat die Aufgabe, möglichst kostengünstig mit jedem Kaufinteressenten die Zahlungsart zu realisieren, die seiner Bonität entspricht.

### **Kostenarten des Risikomanagements**

Wir wollen an dieser Stelle zunächst die grundsätzlich vorkommenden Arten der Kosten diskutieren. Konkrete Zahlen werden wir liefern, wenn wir den Prozess im einzelnen erläutern haben, denn wir müssen ein gemeinsames Verständnis für die aufeinander folgenden Stufen haben. Andernfalls werden die Vorschläge zum Risikomanagement nicht kostenoptimal sein. Jede Analyse und Bewertung der Bonität verursacht Kosten, die zwar für jeden einzelnen Vorgang gering sein mögen, in der Summe aber einen enormen Kostenblock ausmachen.

Wenn wir schon jeden Surfer analysieren, der in den Shop kommt, ist das eine gute Vorbereitung auf die spätere Einschätzung der Bonität. Bei einer Konversionsrate von 2% bedeutet die Vorgehensweise bereits eine Verschwendung von 98% in den Prüfkosten. Die Prüfkosten sind bereits der erste Block unserer Kostenart bei der Bonitätseinschätzung.

Von einem Käufer brauchen wir einen minimalen Datenkranz:

- Nachname, Vorname
- Wohnadresse mit PLZ, Straße und Hausnummer
- Kontaktdaten bestehend aus
  - Telefon (stationär und mobil)
  - Fax
  - Email
- Geburtsdatum (verifiziert über den Personalausweis)

und in Abhängigkeit von der ihm angebotenen Zahlungsart:

## Bankverbindung mit Kontonummer und Bankleitzahl

### Kreditkartenart und -nummer

Wie intensiv die Prüfung der Daten vorgenommen wird, hängt davon ab, welche Regeln wir für den Ablauf eines Kaufs aufstellen. Lassen wir eine von der registrierten Adresse abweichende Lieferadresse zu, müssen wir die eingegebene Adresse einer sehr genauen Prüfung unterziehen. Sie ist der einzige Anlaufpunkt für eine spätere Verfolgung im Inkasso, falls der Kunde nicht bezahlt. Beim Erstkauf empfiehlt es sich also noch nicht, eine abweichende Lieferadresse zuzulassen. Im eigenen Interesse wird der Kunde seine korrekte Adresse angeben, denn die Ware wird dorthin geliefert. Für einen Betrüger ist damit die erste Möglichkeit verschlossen. Vor allem die Zahlungen per Kreditkarte leiden unter diesem Manko. Der Betrüger gibt eine gültige Kreditkartennummer einer anderen Person an und läßt die Ware an seine Adresse liefern. Die Kartengesellschaften geben deshalb auch den entsprechenden Risikohinweis zur Vermeidung von chargebacks: „Liefere Sie nicht an eine abweichende Adresse.“

Als erste Kostenart halten wir die Prüfung der eingegebenen Adresse fest. Die Prüfung sollte aber möglichst spät im Kaufprozess erfolgen, um unnötige Kosten für die Prüfung von Kaufinteressenten zu vermeiden, die anschließend ihren Warenkorb stehen lassen und gar nicht bis zum Abschluß des Kaufvertrages kommen.

Wickeln wir die Bezahlung per Lastschrift einzug ab, müssen wir die Bankverbindung prüfen. Eine echte Prüfung der übermittelten Bankdaten ist nicht einfach, da die Datenbanken der Kreditinstitute dem Handel nicht zugänglich sind. Damit ist eine Prüfung der Kontenstände auf keinen Fall möglich. Es gibt Hilfskonstruktionen, mit denen die Verität des Bankkontos getestet werden kann. Wir werden darauf später zurück kommen. Im ersten Schritt ist eine Plausibilitätskontrolle möglich, d.h. man rechnet über eine Software die Prüfziffern nach. So erhält man zumindest eine Information, ob die eingegebenen Zahlen konsistent sind, ob die Kontonummer zu der Bankleitzahl paßt. Damit können wir die plumpen Betrugsversuche fernhalten, die Bankverbindungen frei erfinden. Und wir können Eingabefehler identifizieren.

Die Plausibilitätsprüfung per Software verursacht keine externen Kosten, wenn die Prüfung direkt in das Kaufmodul integriert ist. Sie zieht Personalkosten nach sich, wenn der Kontakt zum Kaufinteressenten hergestellt werden muß, um zusätzliche Informationen einzuholen und die Eingaben abzugleichen. Eine Prüfung der Plausibilität über die Seite der Bundesbank zieht manuellen Aufwand nach sich.

Bei gewerblichen Käufern müssen weitere Daten erfasst und überprüft werden. Die Nummer des Handelsregistereintrags ist wichtig, um die „echten“ Gewerblichen von den „Hobbyunternehmern“ zu trennen. Mit einem Eintrag im Handelsregister hat man mit hoher Wahrscheinlichkeit ein aktives Unternehmen vor sich. Nicht wenige Kleinstunternehmer mit einer Gewerbeanmeldung bezeichnen sich als gewerblicher Kunde. Diese Gruppe ist aber besonders anfällig für spätere Zahlungsausfälle. Vor allem lassen sich die Privaten als Gewerbetreibende kaum versichern. Wir werden später bei der Möglichkeit zur Versicherung von Forderungsausfällen auf den Punkt näher eingehen. Für die Kostenart halten wir fest, dass die Prüfung der Gewerblichen zwar mit einer höheren Genauigkeit erfolgen kann, aber die Prüfgebühren in der Regel höher sind. Das läßt sich mit einem größeren Umsatz der Businesskunden rechtfertigen.

Halten wir für die Aufstellung der Kostenarten bisher die Plausibilitäts- und die Bonitätsprüfung fest. Für den besonderen Fall der Zahlung mittels Kreditkarte gehören die Provisionen (das Disagio) für die Kartenakzeptanz ebenfalls mit in die Kategorie der Prüfgebühren. Der Verkäufer erhält vor dem Kartenunternehmen eine Information zurück, die besagt, dass die Karte existent und nicht gesperrt ist (im positiven Fall). Eine Risikoübernahme ist mit dieser Meldung nicht verbunden. Konkret kommen alle späteren Kosten und Ausfälle noch dazu. Der Verkäufer sollte also sein eigenes Risikomanagement auch für Kartenzahlungen beibehalten, denn auch hier muß er die Risikokosten minimieren. In jedem Fall fällt bei dem Einzug der Zahlung über die Kreditkarte die Provision an, neben den einmaligen set up fees und der monatlichen Grundgebühr.

Der nächste Block in den Kostenarten entsteht nach dem Verkauf, genauer mit dem Inkassofall. Wenn eine Zahlungsstörung auftritt, kommen weitere Kosten auf den Verkäufer zu. Die sind nun aber unterschiedlich, je nachdem, welche Zahlungsart er dem Kunden eingeräumt hat. Rein zur Vollständigkeit sei erwähnt, daß die Vorkasse keine weiteren Kosten verursacht, denn der Verkäufer hat das Geld bereits vor der Auslieferung. Die Vorkasse ist aber genau genommen auch keine Zahlungsart, definiert sie doch lediglich den Zeitpunkt der Zahlung. Sie hat darüber hinaus beim Kaufinteressenten die geringste Akzeptanz mit einer Konversionsquote von deutlich unter einem Prozent.

Die geringsten Inkassokosten verursacht – zumindest optisch – die Überweisung. Es entstehen keine Kosten für Rückbuchungen. Dem Käufer wird die Möglichkeit eingeräumt, nach der Lieferung selbst aktiv eine Überweisung zu tätigen. Dieses Entgegenkommen mit einem Lieferantenkredit hat die höchste Akzeptanz beim Kunden. Die Konversionsrate ist somit die beste von allen. Der Vorteil hält aber nicht lange, denn diese Käufer verursachen die schlechteste Inkassoquote. Der Aufwand für Mahnwesen und Erinnerungen ist groß. Mehr als 15% müssen zur Zahlung ermahnt werden. Und am Ende fallen die meisten Forderungen bei dieser Zahlvariante aus.

Weniger Zahlungsstörungen – bezogen auf die Anzahl – verursachen die Lastschriften. Leider fallen aber im Inkassofall beim Verkäufer zunächst die Bankgebühren für Rücklastschriften an. Er hat sie mit seiner Bank zu verhandeln, bei der er die Lastschriften zum Einzug gegeben hat. Selbst bei einem guten Verhandlungsergebnis hat er in jedem Fall die fremden Rücklastgebühren der Kundenbank zu tragen, in der Regel sind das 3 €, Zusammen mit den Gebühren der eigenen Bank summiert sich das zu einem erheblichen Betrag.

Mit der Zahlungsstörung ist ein Zinsverlust des Verkäufers verbunden, schließlich hat er den Zahlungsverzug als Kosten für den unfreiwillig beanspruchten Lieferantenkredit zu tragen. Die Kostenposition ist nicht sehr hoch, aber trotzdem schmälert sie das Ergebnis.

Stärker schlagen da schon die reinen Postgebühren für die schriftliche Mahnung zu Buche. Wenn wir annehmen, dass der Verkäufer die korrekte email Adresse kennt und für die erste Mahnung nutzt, spart er einige Briefgebühren ein. Den hartnäckigen säumigen Zahlern muß er aber die Mahnung per Post zustellen. Die briefliche Erinnerung ist wirksamer. Auf jeden Fall ist dieser Weg anzuraten, wenn er später mit Mahnbescheiden oder juristischen Schritten gegen den Schuldner vorgehen will. Dann ist das Mahnschreiben zugleich die reale Adressprüfung. Aber es kostet Porto und Arbeitszeit.

Für die Zahlungen mit der Kreditkarte gilt dasselbe in verschärfter Form. Auch hier muß der Verkäufer sich letztlich um das Risikomanagement selbst kümmern. Die Kartengesellschaft

übernimmt das Risiko für ihn nicht. Sie lastet ihm die Chargeback-Gebühren im Falle einer Zahlungsstörung an. Das ist mehr, als die Banken bei einer Rücklastschrift einbehalten.

Der zweite Block der Inkassokosten sind demnach die Bankgebühren.

Der dritte Block sind die Kosten für das Inkassoverfahren im engeren Sinne. Wir sind jetzt an dem Stadium angelangt, wo der Kunde trotz mehrmaliger Zahlung nicht reagiert, Er hat die Leistung erhalten, hat bereits mehrere Mahnungen bekommen mit entsprechenden Drohungen, falls er nicht zahlt; aber er verweigert konstant den Ausgleich der offenen Posten. Der Verkäufer hat die Wahl, die Forderungen selbst weiter zu verfolgen, oder an ein externes Inkassobüro zu geben. Mit beiden Varianten befinden wir uns in der Strategie, den letztendlichen Ausfall zu vermeiden oder wenigstens zu minimieren. Einem externen Büro zahlt der Verkäufer eine Provision auf die eingetriebenen Zahlungen. Ganz am Ende verbleibt aber ein beachtlicher Prozentsatz an uneinbringlichen Forderungen. Gemeinsam mit den Prüfgebühren macht er den höchsten Anteil an den Kosten des Risikomanagements aus.

Von diesem Endpunkt aus minimieren wir die Kosten des Risikomanagements entlang des Prozesses. Wir schauen uns die Kunden an, die am Ende für Forderungsausfälle verantwortlich sind. Wir schauen nach, welche Daten uns gefehlt haben, wie die Käufer sich verhalten haben, welche Gemeinsamkeiten sie haben; kurzum, wir versuchen das Psychogramm eines Betrügers/einer Betrügerin aufzubauen. Mit den gefundenen Ergebnissen gehen wir an den Anfang des Prozesses und erheben die Daten. Damit minimieren wir die Kosten im gesamten Verfahren, denn wir selektieren die relevanten Informationen. Die weniger wesentlichen brauchen wir nicht zu prüfen und sparen damit Kosten ein. Andere Daten, die wir am Ende als wesentlich im Rahmen des Inkassoverfahrens herausgefunden haben, werden erhoben und bewertet. Wir schlagen dem Kaufinteressenten bevor er überhaupt zu einem Risiko werden kann, eine Zahlungsart vor, die zu seiner Bonität und mutmaßlichen Zuverlässigkeit paßt.

Zur Veranschaulichung wollen wir einige Beispiele heran ziehen. Wenn wir feststellen, dass viele Problemfälle sich als Gewerbliche anmelden, die keine Handelsregisternummer haben, so werden wir denen nur Bonität in einer Höhe zuweisen, die allenfalls einem privaten User entspricht. Ein anderes Beispiel: es ist kaum notwendig, Aufwand und Kosten in die Prüfung der email Adresse zu stecken, wenn wir am Ende feststellen, dass die echten Betrüger ohnehin die email Adresse im Inkassofall ändern. Von diesen Beispielen gibt es eine ganze Reihe und wir werden im weiteren Verlauf alle bekannten Muster im Detail besprechen.

Für jetzt haben wir die Kostenarten zusammengefaßt und kurz die Vorgehensweise im Risikomanagement beschrieben. Die Aufgabe besteht darin, permanent die Kosten entlang des Zahlungsprozesses zu minimieren und die Prüfungsverfahren vom Ergebnis her zu optimieren. Wir haben folgende Kostenarten identifiziert:

Prüfkosten für:

- Adresse
- Bankverbindung
- Sonstige Personaldaten

Risikoprüfung bestehend aus:

- Plausibilitätsprüfung
- Umfeldprüfung
- Auswertung eigener Datenbestände

Bei Zahlungsstörungen entstehen:

- Mahnkosten
- Rücklastgebühren
- Chargebacks
- Zinskosten
- Inkassoprovisionen
- Ggf. Kosten der Rechtsverfolgung

Und am Ende bei den uneinbringlichen Forderungen:

- Zahlungsausfälle

Die einzelnen Kosten auf den Stufen des Kauf- und Inkassoprozesses mögen gering erscheinen, eine Vollkostenrechnung deckt jedoch den enormen Kostenaufwand auf, der sich entlang des gesamten Prozesses entwickelt. Wenn der Verkäufer nicht auf jeder Ebene die richtigen Entscheidungen trifft und seine Kosten optimiert, sieht er seinen Rohertrag entlang des Prozesses dahin schwinden. Schließlich bedarf es schon zu Beginn eines erheblichen Aufwandes, den Surfer mit Marketingaufwand zum Kauf zu bewegen. Wir erinnern uns an die Konversionsrate von 2%. Weiterer Aufwand entsteht bei den Prüfungen und erst recht bei den Zahlungsstörungen. Rechnet man alle Kostenarten der schlechten Zahler zusammen, so ist es durchaus nicht einfach, mit den guten Zahlern über den gesamten Umsatz einen positiven Rohertrag zu erwirtschaften. Wir werden im späteren Verlauf eine beispielhafte Vollkostenrechnung aufmachen, die das Risiko des Internet Verkaufs komplett bewertet.