

Credit Risk Management 4.0

Leitfaden für E-Commerce, Finance & Payment, Telco, Insurance und weitere Branchen.
Ein Überblick über Prozesse, Verfahren und Lösungen.



Inhalt

1. Vorwort	3
2. Was Risk Management ausmacht	4
Was ist ein Risiko?	4
Die Aufgaben von Credit Risk Management	4
3. Risiken erfolgreich managen	5
Der Kern von Risikomanagement	5
Die Faktoren der Risikobewertung	6
Risikoentitäten – die Basis von Risikobewertung	7
1. Name	7
2. Haus/Anschrift	7
3. Person an Adresse	7
4. Telefonnummer und E-Mail-Adresse	10
5. Zahlungsmittelinformationen	10
6. Warenkorbinformationen	10
7. Device-ID des Internetzugangsgaräts	10
8. Biometrische Daten	10
9. Historische Zahlungsinformationen	10
10. Entitätsübergreifende Kennzahlen	11
Bedeutung von Bestandskundenerkennung	11
Erkennung und Bewertung von Credit Risk	11
4. Risikosteuerung: Von der Credit-Risk-Erkennung zur Umsetzung	12
Die richtige Steuerung finden	12
Für jeden die passende Lösung	13
1. Einzelbezug von Bausteinen	13
2. Use-Case-optimierte Fertiglösungen	14
3. Individuelle Lösungen	14
Gut zu wissen: Erfolgsfaktor Mensch	14
5. Optimales Risikomonitoring	15
6. Weitere Anforderungen für die perfekte Lösung	16
Technische Voraussetzungen	16
Internationales Credit Risk Management	16
Datensicherheit und Datenschutz	16
7. Der Weg zum Ziel	17

1. Vorwort

Wollen Unternehmen ihre strategischen Ziele erreichen, ist professionelles Credit Risk Management unerlässlich. Entsprechend setzen die meisten Betriebe seit Jahren erfolgreich Methoden zur Risikobewertung und -steuerung ein – wie beispielsweise Scores.

Allerdings greift dieser einfache Ansatz mit extern bezogenen Negativmerkmalen heute in der Regel zu kurz:

Er stellt kein Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern dar, sondern bietet nur den Mindeststandard.

Er ignoriert, dass etwa die Hälfte von Zahlungsausfällen auf das Konto von Betrügern geht und nicht Schlechtzahlern anzulasten ist. Kriminellen ist aber mit den klassischen Verfahren nur schwer beizukommen.

Und er lässt erhebliche Potenziale ungenutzt, Risikomanagementprozesse durch die Nutzung neuer Bausteine und Prozesse zu optimieren.

Wir haben in den vergangenen Jahren große Anstrengungen unternommen und erheblich in Forschung, Entwicklung und Daten investiert, um unser Risk-Management-Lösungsangebot zu optimieren, zu differenzieren und zu erweitern. Durch unsere hochmodernen Technologien ermöglichen wir Unternehmen, Nichtzahler – und insbesondere Betrüger – besser zu identifizieren als jemals zuvor.

Im vorliegenden Whitepaper möchten wir Ihnen einen kompakten, aber dennoch umfassenden Überblick über die Instrumente geben, die Betrieben heute zur Steuerung ihres Credit Risks zur Verfügung stehen. Ich bin sicher: Sie werden staunen, was sich alles getan hat.

Viel Spaß beim Lesen!



Claudius Herbstreith
Claudius Herbstreith

Vice President Product Management
Experian DACH

2. Was Credit Risk Management ausmacht

Was ist ein Risiko?

Für Unternehmen eröffnen sich ständig neue Geschäftschancen – damit gehen aber auch vielfältige Risiken einher, die es zu managen gilt. Bei den Risiken gibt es je nach Branche, in der sich ein Unternehmen bewegt, unterschiedliche Teilbereiche: allgemeine externe Risiken (z.B. konjunkturelle Rahmenbedingungen), leistungswirtschaftliche Risiken (z.B. Beschaffungsrisiken), Umweltrisiken (z.B. Klimawandel), und nicht zuletzt finanzwirtschaftliche Risiken. Zu letzteren zählen insbesondere das Kreditrisiko, d.h. das Risiko von Forderungsausfällen. Von diesem handelt das vorliegende Whitepaper.

Die Aufgaben von Credit Risk Management

Bei vielen Unternehmen liegt der Fokus erst einmal auf dem Tagesgeschäft. Schließlich haben sie alle typischerweise das Ziel, ihren Umsatz zu maximieren – natürlich unter Beachtung von Deckungsbeitrags- bzw. Ertragsrestriktionen. Doch nur mit einem guten Credit Risk Management gelingt es, dieses Ziel auch zu erreichen. Die entscheidende Ertragsgröße, an der sich Firmen messen lassen müssen, ist nämlich der Nettoumsatz: Also der Umsatz, der nach Retouren und vor allem nach Bezahlung durch den Käufer tatsächlich zustande gekommen ist. Hier gilt es, sich nicht in die Tasche zu lügen: Fehlen nämlich bei einer Bestellung oder einem Antrag Restriktionen bei der Wahl der Zahlart oder ist die Kreditwürdigkeitsprüfung allzu durchlässig, wird der Bruttoumsatz zwar maximiert. Durch erhöhte Zahlungsausfälle ist dies jedoch ein Strohfeuer, das sich nicht auf den relevanten Nettoumsatz durchschlägt. Wer andersherum aber zu restriktiv arbeitet, wird zwar das Delta zwischen Brutto- und Nettoumsatz minimieren. Dies schlägt sich aber in einem deutlich verminderten Nettoumsatz nieder, da viele Konsumenten nicht zu den von ihnen gewünschten Konditionen bestellen bzw. einen Vertrag abschließen dürfen – und dann auf den Abschluss verzichten.

Das Credit Risk Management hat die Aufgabe, im Einklang mit der gewählten Geschäftsstrategie einen firmenindividuellen, möglichst optimalen Mix aus Zahlungsausfallvermeidung und Umsatzmaximierung zu gewährleisten. So ist es möglich, genau den „sweet spot“ auszumachen, der eine



“Die Kunst besteht darin, auf Basis einer analytischen Einschätzung des Risikos differenzierte Handlungsempfehlungen auszusprechen, die optimal auf die verfolgte Unternehmensstrategie einzahlen.”

— Claudius Herbstreith, Vice President Product Management Experian DACH

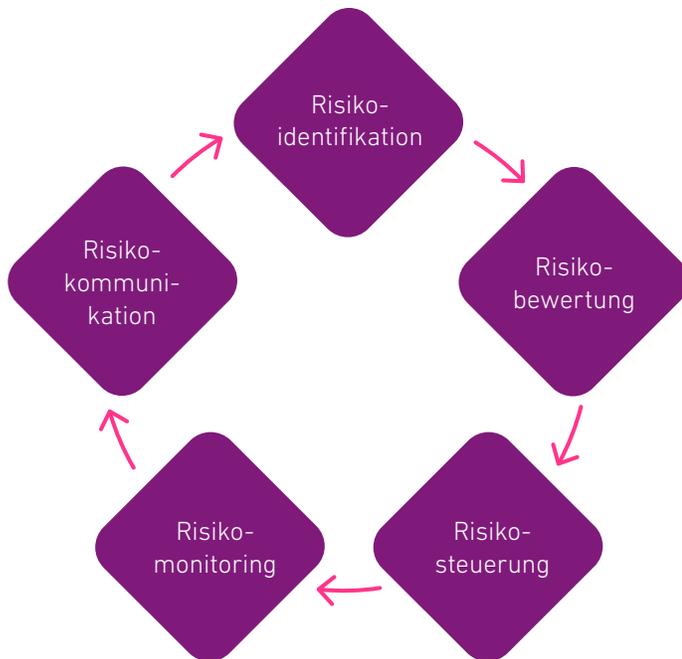
optimale Balance zwischen Restriktionen und Durchlässigkeit findet – und so maximalen Umsatz garantiert. Abhängig von der Branche gibt es im Credit Risk Management insbesondere folgende Steuerungshebel:

- Entscheidung über die Gewährung von Ratenkrediten und Kreditkarten bzw. die Festlegung von deren Konditionen
- Entscheidung über das Zustandekommen von Mobilfunkverträgen mit und ohne Hardware
- Entscheidung über das Zustandekommen eines Versicherungsvertrags
- Zahlartensteuerung bei Onlinekäufen
- Optimierung der Mahn- (und ggf. Inkasso-)steuerung

3. Risiken erfolgreich managen

Der Kern von Risikomanagement

Risikomanagement, aber auch Credit Risk Management im Speziellen, wird üblicherweise als ein Kreislauf von fünf relevanten Komponenten verstanden :



Vgl. <https://www.risknet.de/wissen/risk-management-prozess/>, abgerufen am 2.10.2020

In der Risikoidentifikation geht es darum, Produkte bzw. Produktportfolios (Marken, Tarife, Zugangskanäle usw.) unterschiedlicher Risikostrukturen zu segmentieren. So kann das Risiko für jedes Segment optimal gesteuert werden. Ein Segment könnte beispielsweise eine hochpreisige – und evtl. fraudaffinere – Modemarke darstellen, ein anderes eine niedrigpreisige, die eher wenig anfällig ist. Alternativ könnte es sich um Mobilfunk-Tarife wie „XL mit hochpreisigem Endgerät“ und „M ohne Endgerät“ handeln. Oder um einen Kreditantrag, der in der Filiale bzw. online gestellt wird.

Bei der Risikobewertung ist entscheidend, das notwendige Instrumentarium festzulegen, mit dem das individuelle Risiko eines Zahlungsausfalls prognostiziert werden soll.

In der Risikosteuerung wird dann festgelegt, wie unterschiedliche Risiken behandelt werden sollen:

- Ab welchem Score bekommt man einen Handyvertrag mit Smartphone?
- Bei welcher Warenkorbhöhe darf noch auf offene Rechnung bezahlt werden?
- Wie hoch ist der Zinssatz eines Ratenkredits?

Das Risikomonitoring überwacht systematisch und periodisch Kennzahlen wie Bestellungen, Anträge, Annahmehquoten oder Zahlungsausfall für die einzelnen Segmente. Durch Alerts und Berichte bleibt man über alle relevanten Entwicklungen auf dem Laufenden.

Diese gewonnenen Erkenntnisse können dann zur Risikokommunikation eingesetzt werden und bilden somit die Grundlage für Anpassungen der Steuerungsparameter.

Für ein erfolgreiches Credit Risk Management sind Risikobewertung, Risikosteuerung, sowie Risikomonitoring von besonderer Bedeutung. Deshalb werden wir diese Komponenten im Folgenden tiefergehend beleuchten. Der Fokus der Darstellung liegt dabei auf B2C-Fragestellungen.

“Die Ursache von Zahlungsausfall hat viele Gesichter. Es braucht ein aktuelles, vielfältiges und aufeinander abgestimmtes Risk-Management-Instrumentarium, um einen größtmöglichen Schutz vor Schlechtzahlern und Betrügern zu gewährleisten.”

– Dawud Mardani, Senior Product Manager Experian DACH

Die Faktoren der Risikobewertung

Risikobewertung ist die professionelle, objektive Ermittlung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Verbraucher seiner Zahlungsverpflichtung aus einem Vertrag nachkommen wird („Erfüllungswahrscheinlichkeit“). Strenggenommen müssten für eine ganzheitliche Risikobewertung auch

andere Faktoren wie z.B. die Betreibungswahrscheinlichkeit betrachtet werden. Da diese aber in der Regel stark mit der Erfüllungswahrscheinlichkeit korrelieren, wird im Rahmen dieses Whitepapers auf eine gesonderte Darstellung verzichtet. Drei wesentliche Faktoren müssen zur Berechnung der Erfüllungswahrscheinlichkeit berücksichtigt werden:

Risk

Bonität

Unter Bonität wird die wirtschaftliche Fähigkeit eines Individuums verstanden, einer Zahlungsverpflichtung nachzukommen. Es geht hier also um das „zahlen können“, die gute Absicht zur Zahlung liegt im Moment der Willenserklärung zum Abschluss eines entsprechenden Vertrags vor. In der Praxis kommt es jedoch häufig vor, dass die eigene wirtschaftliche Leistungsfähigkeit vom Konsumenten zu optimistisch beurteilt wird: Unerwartete, ungeplante, höher priorisierte Zahlungen führen zu einer mangelnden Liquidität, die sich als bonitätsbedingter Zahlungsausfall manifestiert.

Identität

Identität ist eine sehr relevante Facette von Betrug, die daher in der Regel besondere Betrachtung als eigene Risikodimension findet. Dabei geht es darum, zu erfahren: Ist die Person, die eine Bestellung oder einen Antrag auslöst, auch tatsächlich die Person, die sie vorgibt zu sein? Oder aber – wo dies nicht möglich ist – ob alle gemachten Angaben zur Identität bezüglich des Namens, der Anschrift, der Telefonnummer etc. in sich stimmig sind. Unter Identitätsbetrug sind alle Mechanismen zu verstehen, die Individuen anwenden, um Rückschluss auf die eigene Person und ihren Aufenthaltsort zu vermeiden. Es handelt sich um Identitätsdiebstahl, wenn durchaus konsistente, aber sachlich unzutreffende Identitätsangaben einer fremden, in der Regel unbelasteten Person übernommen werden, um eine Leistung, entsprechende Konditionen oder Zahlungsbedingungen zu erschleichen.

Fraud

Unter Fraud wird der Vorsatz eines Individuums bereits bei der Kauf-/ Vertragsanbahnung verstanden, seiner Zahlungsverpflichtung nicht nachzukommen („nicht zahlen zu wollen“). Der Betrüger versucht mit verschiedenen Mitteln, eine Ware oder einen Kreditvertrag zu erhalten, ohne dafür eine Gegenleistung zu erbringen. In der Regel verkauft der Betrüger die erschlichene Ware über entsprechende Absatzkanäle weiter – oder er zahlt einen Kredit nicht zurück. Für Unternehmen macht sich dieses Verhalten ebenso wie bei mangelnder Bonität als Zahlungsausfall bemerkbar. Daher sind diese beiden Faktoren in ihren Auswirkungen kaum zu unterscheiden.

Risikoentitäten – die Basis von Risikobewertung

Um einen Bestellvorgang oder Antrag bezüglich seines Risikos analysieren und bewerten zu können, sind Risikoentitäten als relevante Beurteilungskriterien unerlässlich. Durch sie erhält man Risikobewertungen zu Bonität, Identität und Fraud, die dann zu einer Gesamteinschätzung gebündelt werden.

Hierbei sind insbesondere folgende Entitäten relevant:

1. Name (Vorname/Nachname)
2. Haus/Anschrift
3. Person an Adresse
4. Telefonnummer und E-Mail-Adresse
5. Zahlungsmittelinformationen
6. Warenkorbinformationen
7. Device-ID des Internetzugangsgaräts
8. Biometrische Daten
9. Historische Zahlungsinformationen
10. Entitätsübergreifende Kennzahlen

Betrachten wir diese Risikoentitäten im Einzelnen:

1. Name

Der in einer Bestellung angegebene Name kann losgelöst von einer Anschrift bereits wertvolle Erkenntnisse liefern, ob ein Fraudverdacht besteht. Im Zentrum steht die Frage, ob sich hinter dem angegebenen Namen eine natürliche Person verbirgt – oder nicht. Die Kreativität mancher Besteller ist hierbei groß: Ob fiktionale Namen („Homer Simpson“), Namen von berühmten Persönlichkeiten („George Clooney“), Zufallstastatureingaben („ashsaoudfh“), oder Schimpfworte: In der Praxis können, abhängig von der Portfolioqualität des betreffenden Shops, alle Spielarten beobachtet werden. Besonders raffiniert ist es darüber hinaus, den eigenen Namen mit einfachen Mitteln zu verschleiern (___Müller___, M.Ü.L.L.E.R., usw.), um den Abgleich mit negativen Zahlungsinformationen zu verhindern, ohne gleichzeitig die postalische Zustellung der bestellten Ware zu gefährden. Dieser Trick findet besonders im E-Commerce oder bei Telekommunikationsunternehmen Anwendung. Eine professionelle Namensanalyse filtert solche Versuche zuverlässig heraus.

2. Haus / Anschrift

Die Anschrift stellt insofern ein relevantes Risikoobjekt dar, als dass sie notwendigerweise existieren sollte und keine Fantasieanschrift darstellt. Während Lieferadressen in der Regel korrekt sind, um eine Zustellung zu ermöglichen, ist die als Rechnungsadresse angegebene Adresse eher Manipulationen ausgesetzt. Aber auch die Lieferadresse kann zweckentfremdet werden. So wird beispielsweise im Straßenfeld ein Ländername im Ausland angegeben und die im Ausland befindliche Straße in der zweiten Adresszeile. Auch wenn die Zeilen dann nicht in der korrekten Reihenfolge befüllt sind, würde die Post die Sendung dennoch zustellen. Einige Systeme lassen sich so überlisten, da sie nicht erkennen, dass nun aus einer Inlandsadresse eine Adresse im Ausland geworden ist – mit dem zu erwartenden Zahlungsausfall. Nur ein intelligenter Adressabgleich verhindert solche Betrugsstrategien. Im Bereich von Versicherungen und Banken spielt dieser Faktor in der Regel keine bzw. eine geringe Rolle, da bis auf Kreditkarten keine physikalischen Güter versandt werden. Zudem werden Wohnadressen von Geldinstituten aktuell per Ausweisdokument überprüft.

Bei manchen Gebäuden handelt es sich um sogenannte Hinweisadressen. Hierunter werden Gebäude verstanden, die über eine besondere Nutzungsart verfügen können, die unter Umständen einen Indikator für ein erhöhtes Risiko darstellt. Hierzu zählen (mehr oder weniger) temporäre Aufenthaltsorte wie Krankenhäuser, Campingplätze, Ferienwohnungen und Hotels, aber auch Gefängnisse, Wohnheime oder Kasernen. Auch Paketshops und Packstationen werden gerne für Betrugsversuche genutzt. Ein gutes Risikomanagement erkennt solche Sonderadressen und berücksichtigt diese, z.B. als Zusatzinformation im manuellen Case Management.

3. Person an Adresse

Wichtige Erkenntnisse über das Risiko einer Bestellung oder eines Antrags lassen sich daraus gewinnen, ob der Besteller mit der angegebenen Anschrift in Verbindung gebracht werden kann. Idealerweise sind dort Vor- und Nachname bekannt und es liegen keine Hinweise auf Umzüge oder Unzustellbarkeiten vor. Entscheidend ist hier eine möglichst aktuelle Datenbank mit hoher Abdeckung: Das bedeutet, die Datenbank muss die meisten ökonomisch aktiven Personen

kennen und zeitnah mit Umzügen, Einzügen, Unzustellbarkeiten und Neubaugebieten versorgt werden. Dies geht in der Regel nur durch die Verwendung mehrerer, hochqualitativer Datenquellen wie z. B. der Deutschen Post. Wenn keine dieser Datenquellen die angefragte Person kennt, dann ist die Wahrscheinlichkeit stark erhöht, dass eine geschuldete Zahlung ausfallbedroht ist. Bei einigen Anträgen oder Bestellungen ist es gesetzlich vorgeschrieben, die Identität – und damit den Wohnort – mit einem aktuellen Ausweisdokument nachzuweisen. In der Praxis bedeutet das allerdings nicht zwingend, dass die Person sich auch tatsächlich dort aufhält. Sie könnte, ohne sich umzumelden, an einen anderen Ort gezogen sein. Einer aktuellen Datenbank würde dieser Umzug allerdings nicht verborgen bleiben.

Hat die Überprüfung ergeben, dass eine Person an der angegebenen Anschrift bekannt ist, dann stellt sich die Frage, ob sie bereits durch Zahlungsunregelmäßigkeiten auffällig geworden ist: Liegen Hinweise zu Inkassoverfahren vor? Gab es schon einmal eine Adressermittlung durch ein Inkassoinstitut? Wurde ein Mahnbescheid erwirkt? Eine Zwangsvollstreckung durchgeführt? Gibt es noch offene Verfahren oder sind alle Verfahren im positiven Sinne erledigt?

Selbst wenn keine Zahlungsstörungen zu einer Person an der angegebenen Adresse (oder früheren Anschriften) bekannt sind, kann es sich bei der angegebenen Adresse um ein Wohnumfeld handeln, das in dieser Hinsicht in der Vergangenheit bereits mehrfach negativ aufgefallen ist. Auch dies ist ein wichtiger Indikator für die Einschätzung der Zahlungsprognose eines Verbrauchers. In der Regel werden dafür Scores oder Machine-Learning-Modelle verwendet.

4. Telefonnummer und E-Mail-Adresse

Die von Verbrauchern angegebenen Kontaktinformationen wie Telefonnummer oder E-Mail-Adresse geben weiteren Aufschluss über das Zahlungsausfallrisiko einer Person. Kritisch bei E-Mail-Adressen sind dabei insbesondere diejenigen, die zwar formal wie eine gültige Adresse erscheinen, die aber nicht oder nur temporär existieren. Aber auch existierende E-Mail-Adressen liefern wertvolle Informationen zur Risikoeinschätzung: Handelt es sich um eine frisch angelegte Adresse, die noch nie bei einer Bestellung verwendet wurde? Ist der Name des Konsumenten in der E-Mail-Adresse >

Wussten Sie schon?

Der besondere Nutzen von Scores

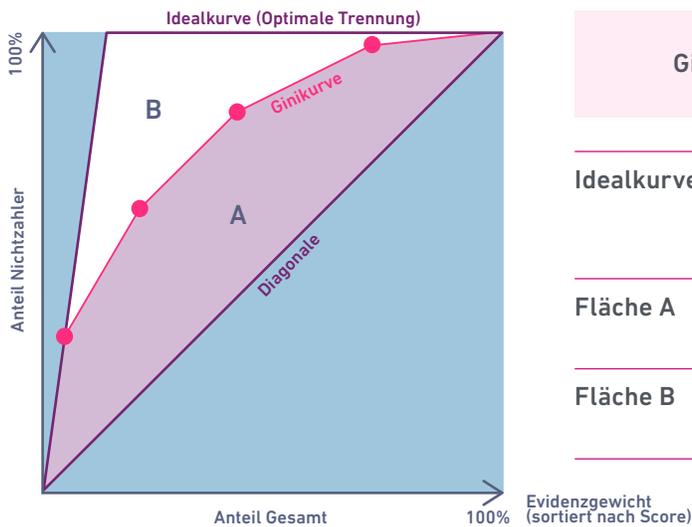
Scores haben zwei wichtige Aufgaben in der Risikoprüfung: Sie bündeln Informationen, die für sich allein nicht aussagekräftig genug sind. Dadurch erhält man ein Gesamtbild und kann auf dieser Basis eine Entscheidung treffen. Jedes einzelne schwache Indiz kann so dazu beitragen, eine noch trennschärfere Risikobewertung vorzunehmen. Außerdem sind Scores die entscheidende Grundlage für eine möglichst differenzierte Steuerung: Bei einer sehr einfachen Steuerung wird lediglich abgefragt, ob Negativmerkmale vorhanden sind oder nicht. Dementsprechend kann man sich nur entscheiden, den Antrag oder die Bestellung anzunehmen oder nicht. Ein Score dagegen liefert einen kontinuierlichen numerischen Wert und damit die Basis für eine Vielzahl von Steuerungsoptionen entlang der Strategiekurve. Mit Hilfe dieser kann die strategisch günstigste Kombination aus Annahmquote und Inkassoquote vom Unternehmen gewählt werden. Scores existieren typischerweise in branchenspezifischen Varianten, welche jeweils besonders trennscharf sind.

Wie wird die Trennschärfe eines Scores gemessen?

Für die Berechnung von Scores ist entscheidend, möglichst gut zu trennen – also Zahler von Nichtzahlern möglichst gut zu trennen. Die statistische Größe, die dafür herangezogen wird, ist der Gini-Koeffizient. Dieser liegt zwischen 0 und 100 und gibt Ungleichverteilungen an. Je größer der Gini-Koeffizient, umso trennschärfer der Score. In einer idealen Welt läge der Gini-Koeffizient also bei 100. Bei diesem Score ließen sich Zahler und Nichtzahler eindeutig trennen. Ein Gini-Koeffizient von 0 dagegen repräsentiert eine Zufallsentscheidung (in der Grafik auf der nächsten Seite durch die Diagonale repräsentiert).

Der Gini-Koeffizient

Das gängige Maß für die Trennschärfe von Scorekarten und anderen Machine-Learning-Modellen



$$\text{Gini-Koeffizient } t = \frac{\text{Fläche A}}{\text{Fläche A} + \text{Fläche B}}$$

Idealkurve

Nichtzahlerquote des Bestands: Alle Nichtzahler gruppieren sich ausschließlich beim niedrigsten Score

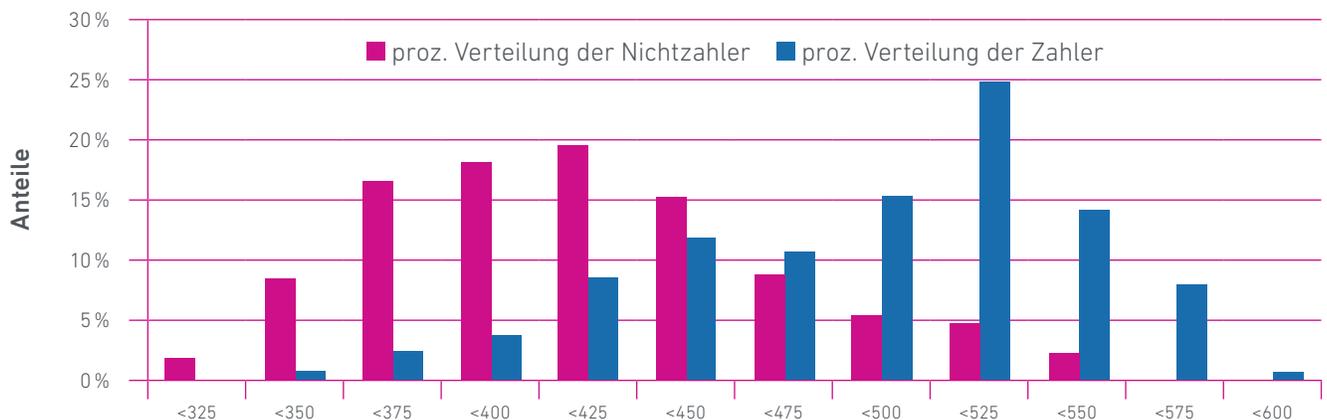
Fläche A

Gini-Kurve und die Diagonale (Nichtzahler sind gleichmäßig über den Score verteilt)

Fläche B

Gini-Kurve und die Idealkurve (Zahler und Nichtzahler sind optimal getrennt)

Typische Scoreverteilung



In der realen Welt ist eine eindeutige Trennung von Zahlern und Nichtzahlern leider nicht möglich. Das Ziel ist jedoch, so wie hier dargestellt, dass sich die beiden Gruppen möglichst wenig überschneiden. Im Diagramm sind Zahler und Nichtzahler als Balken abgebildet. Wenn eine überdurchschnittlich hohe Trennschärfe erreicht werden soll, dürfen sich die lila und blauen Balken möglichst wenig überschneiden.

Credit Risk Management und Machine Learning

Um Zahlungsausfall vorherzusagen, stehen in der Regel eine Vielzahl an Datenquellen (interne, extern kommerzielle sowie extern frei verfügbare) und Datenarten (strukturiert, unstrukturiert) zur Verfügung. Um diese Informationen in einem möglichst trennscharfen Score zu bündeln, werden seit Beginn des Credit Scorings statistische Algorithmen verwendet, die automatisiert Muster in den Daten finden und zu einer komplexen Formel zusammenfassen. Fachlich betreut wird die Modellentwicklung von Menschen, den sogenannten Data Scientists. In der Vergangenheit kamen dabei häufig einfachere Verfahren der Statistik wie die logistische Regression zum Einsatz, die jedoch nur über begrenzte Möglichkeiten verfügen, Zusammenhänge aufzudecken. Heute werden dagegen komplexere Klassifikationsverfahren wie Random Forests verwendet, da diese eine größere Präzision in der Vorhersage ermöglichen. Die Herausforderung besteht darin, die von den Aufsichtsbehörden geforderte Transparenz herzustellen – denn je komplexer ein Algorithmus, desto weniger leicht ist seine Vorgehensweise im Zweifel zu vermitteln und das Zustandekommen eines Scorewerts im Einzelfall zu verstehen. Aber auch hier existieren innovative Verfahren, die trotz Komplexität die Vorgaben der Aufsichtsbehörden erfüllen.

enthalten? Handelt es sich um eine zweifelhafte Domain? Dies sind nur drei von vielen Aspekten, die von entsprechenden Risikokomponenten zu einer Gesamtbeurteilung verwendet werden. Bei der Telefonnummer ist von besonderem Interesse, ob diese zur angegebenen Adresse passt.

5. Zahlungsmittelinformationen

Die Zahlungsmittelinformationen spielen insbesondere bei der Lastschrift eine entscheidende Rolle. Hier stellen sich folgende Fragen: Liegen Rücklastschriften zur angegebenen Bankverbindung vor? Befindet sich die Bankverbindung auf einer Sperrliste gestohlener EC-Karten? Handelt es sich

um eine Bankverbindung, die sich auf einer Internetseite (z.B. einer Spendenorganisation) befindet, und die daher unter Umständen missbräuchlich verwendet wird? All diese Aspekte sind bei der Beurteilung der verwendeten Bankverbindung relevant.

6. Warenkorbinformationen

In den Branchen Telekommunikation sowie E-Commerce sind darüber hinaus Informationen zum Warenkorb eine wichtige Informationsquelle: Enthält er riskante Produkte? Wie hoch ist der Warenkorbwert? Über welchen Bestellkanal ist er gefüllt worden? Auch diese Informationen fließen idealerweise in eine optimale Risikobewertung ein.

7. Device-ID des Internetzugangsgäräts

Eine besondere Rolle in der Einschätzung des Risikos einer Bestellung nimmt die Beurteilung der Informationen ein, die mit dem Internetzugangsgärät (PC, Handy oder Tablet) verbunden sind. Durch Device Tracking kann einem Gerärät eine eindeutige ID zugeordnet werden. Bestellungen, bzw. Anträge, die von scheinbar unterschiedlichen Personen mit unterschiedlichen Adressen ausgelöst wurden, können so miteinander in Beziehung gebracht und betrügerische Handlungen frühzeitig identifiziert und unterbunden werden. Darüber hinaus kann mittels Bot Detection auch zwischen menschlichem und nichtmenschlichem Verhalten unterschieden werden.

8. Biometrische Daten

Verfahren wie Behavioural Biometrics sind in der Lage, einen Nutzer durch die Art und Weise, wie er mit einem mobilen Endgerärät agiert und/oder durch Nutzung von Geräräte- und Sessiondaten, wiederzuerkennen und dadurch seine Identität zu bestätigen. Behavioural Biometrics können auch dazu verwendet werden, betrügerisches Verhalten von normalem Nutzerverhalten zu unterscheiden (Erkennung von Behavioural Anomalies).

9. Historische Zahlungsinformationen

Auch Informationen zu Bestandskunden sind bei der Risikobewertung hilfreich: Wie viele offene Rechnungen sind derzeit im Debitorensystem vermerkt? Wie viele Mahnfristen ließ der Kunde verstreichen? All diese Daten geben Aufschluss über etwaige zu erwartende Zahlungsausfälle. Damit aktuelle

Daten zum offenen Saldo und zum Status von Mahnungen ausgewertet werden können, stellt der Mandant diese seinem Risk-Management-Dienstleister ein- oder mehrmals pro Woche zur Verfügung. Dabei liegt auch ein Augenmerk auf Angaben zu Inkasso sowie Retouren. All diese Daten verbessern die Qualität der Risikobewertung von Bestandskunden und ermöglichen so eine präzisere Steuerung.

10. Entitätsübergreifende Kennzahlen

Aus den Daten einzelner Entitäten lassen sich auch in Kombination interessante Schlüsse ziehen. So ist die Online-Bestellung mit einer E-Mail-Adresse, zu der in den vergangenen zwei Wochen Bestellungen von fünf verschiedenen Personen eingingen, anders zu bewerten, als eine E-Mail-Adresse mit fünf Bestellungen von genau einer Person. Und die Verwendung verschiedener Namensschreibweisen, abweichender Geburtsdaten oder leicht abweichender Hausnummern kann auf typische Betrugsmuster, sogenannte Umgehungsstrategien, hinweisen. Mit Velocity Checks, Evasion Detection und Behavioural An-

omalies Detection können diese Betrugsstrategien erkannt und unterbunden werden.

Bedeutung von Bestandskundenerkennung

Ein oft unterschätztes Element der Risikobewertung ist die korrekte Erkennung und Zuordnung von Bestandskunden. Konsumenten mit bekannt negativem Zahlungsverhalten versuchen häufig durch Veränderung von Namens- und Adressangaben als vermeintlicher Neukunde mit „sauberer Weste“ bessere Zahlarten, Konditionen oder Tarife angeboten zu bekommen. Eine intelligente Bestandskundenerkennung mit einer gut funktionierenden automatischen Umzugserkennung nimmt auch in schwierigen Fällen die korrekte Zuordnung vor.

Erkennung und Bewertung von Credit Risk

Die Herausforderungen für eine professionelle Risikoprüfung und ihre relevanten Aspekte sind in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst. Der Übersichtlichkeit halber ist jede sogenannte Risk Component den oben ausgeführten drei Dimensionen des erfolgreichen Risikomanagements zugeordnet.

Entität/RM-Dimension	Bonität	Identität	Fraud
Name		Erkennung von falschen Namen	
Adresse		Adressvalidierung	Hinweisadressen
Person an Adresse	Bonitätsscores	Adressverifizierung PEP & Sanctions	
Telefonnummer		Telefonbuchsuche	
E-Mail-Adresse		E-Mail-Verifizierung und -Bewertung	
Device-ID		Device Tracking	
Biometrische Daten		Behavioural Biometrics	
Zahlungsmittelinformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Rücklastschriftprüfung • IBAN-BIC-Prüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennung gestohlener EC-Karten • Erkennung missbräuchlich verwendeter Bankverbindungen 	
	Digitale Kontoprüfung Access to Account (XS2A)		
Übergreifende Risikobausteine	Externe Zahlungshistorie (Negativinformationen, Bonitätsscores)	Behavioural Anomalies, Bot Detection, Evasion Detection	
		Bestandskundenerkennung	Blacklists, Whitelists
Strategiemanagement		Cloud based Decision Systems	
Fraudmanagement		Cloud based ID & Fraud management incl. Cockpit	
Analytics & Reporting		Cloud based Analytics Solutions	

4. Risikosteuerung: Von der Credit-Risk-Erkennung zur Umsetzung

Die richtige Steuerung finden

Risikosteuerung beantwortet die Frage, welche Angebote einem Konsumenten nach der Ermittlung des Zahlungsausfallrisikos gemacht werden sollten. Betrachten wir das Beispiel E-Commerce: Hier gibt es unterschiedliche Zahlarten, die für den Händler unterschiedlich riskant und für den Käufer unterschiedlich bequem sind: Der Händler hat einerseits das Interesse, möglichst viel Umsatz zuzulassen, auf der anderen Seite möchte er den Zahlungsausfall und auch die Retouren begrenzen. Der Konsument möchte hingegen möglichst ohne großen Aufwand bestellen und ist daran interessiert, erst dann die Ware zu bezahlen, wenn klar ist, dass er sie tatsächlich behält. Aus diesem Grund ist im deutschsprachigen Raum der Kauf auf Rechnung nach wie vor sehr beliebt. Zudem dulden Konsumenten online keine Wartezeiten – es ist also Reaktionsschnelligkeit gefragt.

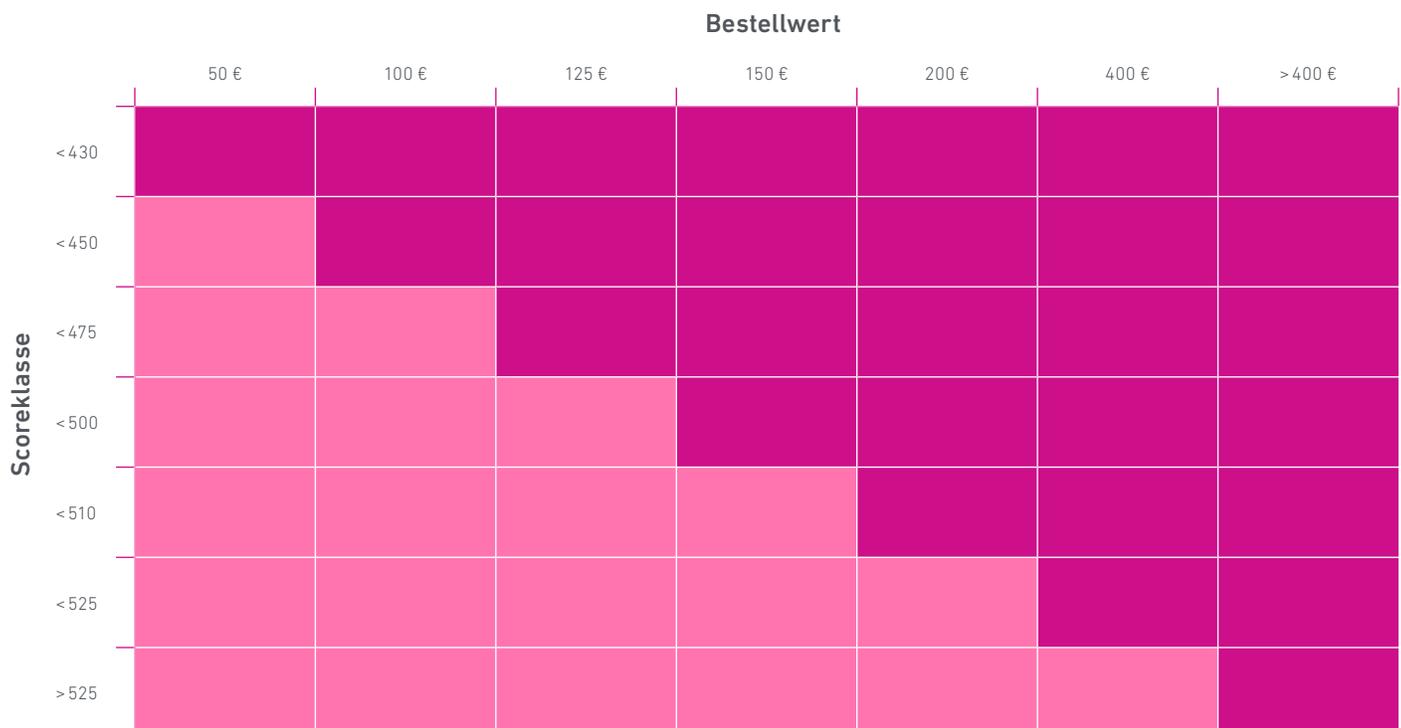
Unten ein vereinfachtes Beispiel, wie sich das Risiko nach Bestellwert und Score steuern lässt – durch die sogenannte

“Kein Kunde will mehr als einen kurzen Augenblick warten, ob sein Onlinekauf korrekt verarbeitet wurde. Eine Online-Risikoprüfung muss daher in Sekundenbruchteilen durchgeführt werden.”

— Lisa Render, IT Manager Experian DACH

Limitsteuerung. Dabei werden die Bestellungen bzw. Anträge in den heller markierten Feldern akzeptiert, die in den dunkleren Feldern abgelehnt.

Die Austauschmatrix veranschaulicht die Ertragspotenziale, die ein Unternehmen durch die Verwendung einer optimierten Risikosteuerung realisieren kann. Dadurch können auch Anträge oder Bestellungen identifiziert werden, die mit der Limitsteuerung abgelehnt worden wären, da sie fälschlicherweise für Aufträge von Nichtzahlern gehalten wurden. Aufgrund der neuen Steuerung kann ein Teil der





Abgelehnten nun risikolos angenommen werden. Die nun unterschiedlich bewerteten Mengen werden als Austauschpotenzial bezeichnet. Wie viel genauer die optimierte Steuerung arbeiten kann, hängt von mehreren Faktoren ab – zum Beispiel der Branche, der Qualität des Scores oder den Deckungsbeiträgen. Durch einen Datentest kann individuell eruiert werden, inwiefern ein Unternehmen davon profitiert.

Für jeden die passende Lösung

Wie aber übersetzt man nun die Informationen, die von einem Dienstleister wie Experian übermittelt werden, in eine effiziente Risikosteuerung? Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, die den individuellen Bedürfnissen und Vorstellungen der Unternehmen entsprechen: Angefangen von komplexen Steuerungen, die das Unternehmen selbst umsetzen möchte, bis hin zu Rundum-Sorglos-Paketen mit individuell konfigurierten Lösungen. Alle Möglichkeiten werden wir im Folgenden betrachten.

1. Einzelbezug von Bausteinen

Der Einzelbezug von Leistungsbausteinen des Credit Risk Management ist besonders für diejenigen Unternehmen interessant, die mit bewährten Risk Components über eine

einfach anzuschließende Schnittstelle schnell und unkompliziert starten wollen. Sie eignet sich aber auch für Unternehmen, die komplexere Steuerungen bei sich selbst umsetzen und dafür lediglich die notwendigen Datenbausteine benötigen.

Werden Risiko-Komponenten einzeln bezogen, werden die Daten eines Konsumenten an die Online-Schnittstelle des Risk-Management-Dienstleisters gesendet – zum Beispiel von einem Webshop, einer Internetpräsenz oder einem Mitarbeiter des Unternehmens. Der Dienstleister ermittelt dann für jede Komponente Ergebnisse und sendet diese zurück. Die Interpretation der Ergebnisse und Umsetzung in eine Steuerung erfolgt dann im Unternehmen selbst.

Dabei ist es hilfreich, wenn der Risk-Management-Dienstleister in der Lage ist, möglichst viele Informationen als Score statt als Rohdaten zur Verfügung zu stellen. Denn das senkt den Interpretationsaufwand stark, während sich gleichzeitig die maximale Trennschärfe realisieren lässt.

2. Use-Case-optimierte Fertiglösungen

Von Risk-Management-Dienstleistern angebotene Standardlösungen machen es den Auftraggebern wie Banken, Versicherungen oder Webshops möglichst einfach: Alle einzelnen Risikokomponenten sind dabei bereits zu einem branchenspezifisch bzw. Use-Case-spezifisch optimierten Entscheidungssystem kombiniert. Unternehmen profitieren so von dem vorhandenen Branchenwissen der externen Risk-Management-Experten. Zudem müssen Unternehmen weder die Ergebnisinterpretation noch die Steuerung selbst übernehmen: Der Dienstleister übermittelt in seinen Antworten nämlich bereits eine Steuerungsempfehlung wie z.B. das Set an anzubietenden Zahlarten für einen Kunden.

3. Individuelle Lösungen

Unternehmen agieren auf unterschiedlichen Märkten, haben unterschiedliche Produktpaletten, bedienen unterschiedliche Vertriebskanäle, werden unterschiedlich von Kunden und Wettbewerbern wahrgenommen, verfolgen intern wie extern unterschiedliche Kulturen, Strategien und Herangehensweisen. Zusammengefasst: Kein Betrieb ist wie der andere. Für ein Unternehmen, das das Maximum an Ertrag aus dem Risikomanagement herausholen will, empfiehlt sich daher eine individuell auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Vorgehensweise.

In einem strukturierten Ansatz betrachtet der Dienstleister deshalb gemeinsam mit dem Auftraggeber Prozesse in ihrer Gesamtheit und beginnt dabei mit der Aufnahme der Ist-Situation: Welche Stakeholder gibt es? Wer verfolgt welches Ziel und welches Interesse? Was ist im Status quo in Anwendung? Wo liegen die Probleme? Darauf aufbauend werden je nach Mandant die unterschiedlichen Risiko- bausteine und Wertschöpfungshebel in die bestmögliche Reihenfolge gebracht.

Aus analytischen Gesichtspunkten ist dabei der Königsweg, insbesondere die eigenen Daten des Unternehmens zu betrachten. Denn diese Spezifika spiegeln ein Unternehmen bestmöglich wider. Methodisch gibt es dabei keine Denkverbote. Neben den klassischen Ansätzen sind auch modernere Algorithmen im Einsatz. Die Auswahl eines finalen Modells ist neben der Prognosegüte auch von internen und externen Rahmenbedingungen geleitet.

Abschließend kombiniert der Dienstleister alle eingeholten Erkenntnisse und entwickelt maßgeschneiderte Lösungen. Diese können dann sowohl auf der Seite des Unternehmens sowie vom Dienstleister umgesetzt werden. Bei Entwicklung und Umsetzung spielen neben on-premise-solutions oder Hosting durch den Dienstleister zunehmend Cloud-basierte Lösungen eine bedeutende Rolle, von der Analytik über das Decisioning bis hin zu kompletten ID & Fraud-Lösungen, die durch eine hohe Verfügbarkeit und optimale Skalierbarkeit glänzen.

Gut zu wissen: Erfolgsfaktor Mensch

Modernes Risikomanagement setzt darauf, Zahlungsausfallrisiken und die darauf aufbauende Steuerung weitgehend zu automatisieren. In 99 Prozent der Situationen ist dies auch problemlos möglich. Kein Modell ist aber perfekt. Im restlichen einen Prozent der Fälle greifen ausgebildete Spezialisten ein, die somit eine besondere Rolle bei der Umsetzung einer modernen Risikosteuerung spielen: Sie führen fallweise manuelle Risikoprüfungen durch und unterstützen so die Arbeit der Systeme.

Bei einem kleinen Prozentsatz aller Bestellungen bzw. Anträge liegen nämlich Indizien für einen Betrug vor, die für sich genommen nicht ausreichend sind, um hierauf basierend eine automatisierte Entscheidung treffen zu können. In diesem Fall werden die relevanten Informationen an das Case Management im sogenannten „Manual Order Review“ übergeben. Auf Frauderkenntung spezialisierte Experten des Dienstleisters oder im Unternehmen selbst führen dann Einzelfallprüfungen durch: In einem Online-Cockpit bekommen sie alle relevanten Informationen angezeigt, z.B.: Handelt es sich bei der Lieferadresse um eine Tankstelle? Haben in letzter Zeit sehr viele unterschiedliche Personen unter Verwendung dieser E-Mail-Adresse eine Bestellung vorgenommen? Wie weit entfernt ist die Liefer- von der Bestelladresse? Diese und viele andere Informationen werten die Risk and Fraud Manager aus. In ihrem Risk Management Cockpit bekommen sie übersichtlich alle relevanten Informationen zum aktuellen Fall angezeigt. Aufgrund ihres Erfahrungswissens können sie innerhalb von kurzer Zeit eine Entscheidung treffen.

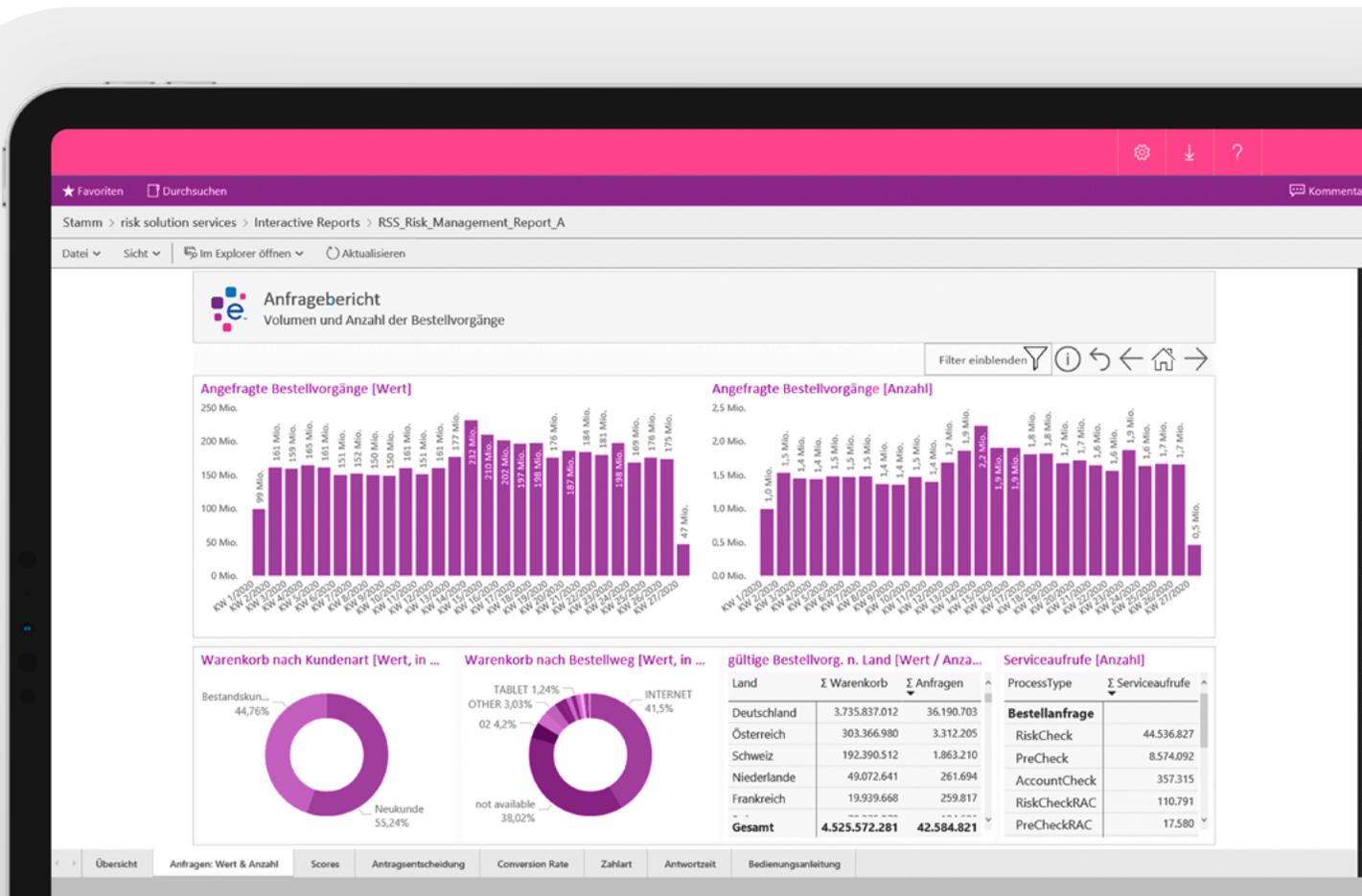
5. Optimales Risikomonitoring

Werden moderne Risikobewertung und -steuerung konsequent eingesetzt, bringt das Unternehmen die Kreditrisiken seiner Kunden mit seinen eigenen strategischen Zielen in Einklang. Durch externe Faktoren wie Konjunkturschwankungen oder interne wie geänderte Zielgruppen, Marketingaktionen, Produkte oder Zahlarten, kann sich jedoch das Gesamtrisiko jederzeit ändern. Daher ist es besonders wichtig, intern konsequent Monitoring zu betreiben oder diese Aufgabe einem Dienstleister zu übertragen. So gelingt es, über Brüche rechtzeitig informiert zu werden. Und nur so kann die Risikosteuerung nachgezogen bzw. können interne Auslöser angepasst werden, zum Beispiel über eine veränderte Zielgruppenansprache. Zusätzlich ist es wichtig, vom Dienstleister kontinuierlich Kreditrisikoberichte zu erhalten, die zur zeitnahen und regelmäßigen Information der Entscheidungsträger dienen.

Das Monitoring bzw. Reporting liefert standardisierte Credit-Risk-Managementkennzahlen idealerweise über

die komplette Prozesskette: vom Bestellversuch über die angebotenen und realisierten Zahlarten, Retouren, Mahnstufen bis hin zum Inkasso. Sie stellen die Grundlage für ein aktives Management der Kreditrisiken dar.

Durch jahrelange Erfahrung haben führende Risk-Management-Dienstleister einen Katalog an Standard-KPIs definiert. Diese werden durch den aktiven Austausch mit Mandanten ständig weiterentwickelt – inhaltlich, aber auch mit Blick auf Anforderungen zur Visualisierung. Ausgehend von diesem Standard ist sowohl eine individuelle Darstellung des Geschäfts als auch ein Benchmarking mit anderen Marktteilnehmern möglich. Durch Visualisierung können Trends strukturiert, erkannt und bewertet werden. Außerdem lassen sich daraus Prognosen ableiten. Wie solch ein übersichtliches Dashboard aussehen kann, sehen wir am folgenden Beispiel. Relevante Kenngrößen wie die Entwicklung von Bestellvorgängen, die Zusammensetzung von Warenkörben, Scores sowie Annahme- und Ablehnungsquote sind auf einen Blick erkennbar:



6. Weitere Anforderungen für die perfekte Lösung

Bis hierher haben wir uns angesehen, wie Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikomonitoring optimal umgesetzt werden können. Doch das allein reicht noch nicht aus. Für eine optimale Credit-Risk-Management-Lösung müssen je nach Unternehmen weitere Themenfelder bedacht werden.

Technische Voraussetzungen

Die wohl wichtigste technische Anforderung an eine professionelle Credit-Risk-Management-Lösung ist eine möglichst hohe Verfügbarkeit. Idealerweise liegt diese bei mehr als 99 Prozent. Denn das beste Credit-Risk-Management-System der Welt nützt nichts, wenn es regelmäßig lahm liegt und in dieser Zeit keine Bestellungen oder Anträge möglich sind – oder nur solche zu unattraktiven Konditionen, weil keine Risikobewertung vorgenommen werden kann.

“Die beste Systemperformance ist wertlos, wenn die Systeme nicht auch rund um die Uhr verfügbar sind und auch bei extremen Belastungen wie einem Black Friday zuverlässig funktionieren.”

— **Torben Berns**, Head of IT Service Management Experian DACH

Die zweite wesentliche Anforderung lautet: Stabilität und Robustheit. Ein System muss in der Lage sein, auch extreme Lastspitzen störungsfrei und ohne erhöhte Latenz zu verarbeiten, wie sie beispielsweise regelmäßig durch besondere Aktionswochen wie die Cyber Week oder Black Friday entstehen. Denn nur dann kann der in dieser Zeit anfallende Umsatz auch realisiert werden. Und zu guter Letzt müssen die Transaktionszeiten einer Credit-Risk-Management-Lösung möglichst gering sein: Je länger ein Verbraucher auf die Browserantwort wartet, desto eher wird er die Webseite verlassen und sich eine Alternative suchen – mit allen Konsequenzen für die Conversion-Rate.

Internationales Credit Risk Management

Unternehmen, die ihr Geschäft auf ausländische Märkte ausdehnen, müssen auch dort ein auf die lokalen Verhältnisse angepasstes Risikomanagement betreiben. Dies bedeutet insbesondere, auch für diese Märkte Dienstleister zu finden, die die für ein effizientes Risikomanagement benötigten Daten oder Lösungen bereitstellen. Ideal ist es, wenn ein einziger Dienstleister als Aggregator fungiert und länderübergreifend über eine einzige technische Schnittstelle die benötigten Informationen zur Verfügung stellt. Dabei sollten die Informationen für alle Länder gleich zu interpretieren sein, um die Implementierung einer Steuerung zu vereinfachen.

Datensicherheit und Datenschutz

Kein Unternehmen möchte in der Presse am Pranger stehen, weil seine Daten entwendet oder aber an Dritte weitergegeben wurden. Daher ist es ein Muss, als externen Provider ein Unternehmen auszuwählen, das durch Vorlage von Auditergebnissen und Zertifikaten belegen kann, dass es entsprechende Maßnahmen ergriffen hat, um den aktuellen Datensicherheitsanforderungen zu genügen.

Auch die sich aus den einschlägigen Datenschutzbestimmungen (insbesondere aus Art. 32 DSGVO) ergebenden Anforderungen müssen berücksichtigt werden. Die verlässliche Einhaltung von datenschutzrechtlichen Vorgaben ist Voraussetzung dafür, dass sowohl Kunden als auch ein Dienstleister wie Experian die höchstmögliche Sicherheit haben. Nur so lassen sich die (hohen) Bußgeldandrohungen, die aus der DSGVO resultieren, gänzlich ausschließen. Vor der Erbringung einer Leistung muss demnach eine enge datenschutzrechtliche Abstimmung aller Beteiligten des Dienstleisters und des auftraggebenden Unternehmens stattfinden: von Fachabteilung, Legal-Department sowie Datenschutz und Compliance. Dies ist allerdings nur dann nötig, wenn Leistungen betroffen sind, die von einem Standard-Produkt abweichen, bei dem die datenschutzrechtliche Prüfung schon stattgefunden hat. Beide Seiten können somit Risiken wirksam minimieren, auch und gerade im Hinblick auf die von der DSGVO geforderte Rechenschaftspflicht.



Ein Risk-Management-Dienstleister wie Experian unterstützt Kunden auch im laufenden Betrieb, soweit sich kritische Rückfragen von Seiten betroffener Personen oder von Behörden ergeben. Dabei sind die „Grundsätze des Datenschutts“ (Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegrenzung, Integrität und Vertraulichkeit) ebenso Maßstäbe für einen Dienstleister wie deren Umsetzung in Projekten mit Kunden.

Als Datenschutzbeauftragte werden bei Experian nur qualifizierte Personen (Rechtsanwälte bzw. Volljuristen) beschäftigt, die über teilweise schon jahrzehntelange Erfahrung in diesem Rechtsgebiet verfügen. Der Austausch und die Abstimmung mit den Aufsichtsbehörden erfolgt kontinuierlich, um auch aufsichtsrechtliche Gesichtspunkte bei der Produktentwicklung und dem operativen Betrieb berücksichtigen zu können.

7. Der Weg zum Ziel

In diesem Whitepaper haben wir dargelegt, warum Unternehmen moderne Credit-Risk-Management-Lösungen brauchen – und wie sich diese umsetzen lassen. Doch jede Organisation hat unterschiedliche Anforderungen an ein Risikomanagement. Dienstleister stellen heute diesbezüglich ein breit gefächertes Angebot zur Verfügung. Hier den Überblick zu behalten, welche Bausteine sich am besten eignen, um das eigene Risikomanagement auf- oder auszubauen, ist nicht immer einfach.

Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich entsprechend beraten zu lassen. Experian steht Ihnen dabei mit Rat und Tat zur Seite. Gern entwickeln und implementieren wir auch für Sie eine Credit-Risk-Management-Lösung, die ganz auf Sie und die Bedürfnisse Ihres Unternehmens abgestimmt ist.

Kommen Sie gern auf uns zu!

Weitere Fragen? Kontaktieren Sie unsere Experten. **+49 7221 5040-3000**

Ihr Claudius Herbstreith

Vice President Product Management
Experian DACH



informa Solutions GmbH part of Experian
Rheinstraße 99
76532 Baden-Baden
T: +49 7221 5040 3000
www.experian.de

© Experian 2020 • Alle Rechte vorbehalten

Experian und die hier verwendeten Marken sind Marken der Experian Ltd. sowie der Experian Gruppe.
Andere erwähnte Produkt- und Unternehmensnamen sind möglicherweise Marken ihrer jeweiligen
Inhaber.